

社長メッセージ

MESSAGE

FROM THE PRESIDENT & CEO

グループを挙げた
ソリューションプロバイダーへの
あゆみ

代表取締役社長

宮部佳也

社長メッセージ

創業の志を未来へ繋ぐ

「原点回帰」。それは過去に戻るのではなく、創業の精神を今日の文脈で再起動させる営みです。2021年の社長就任以来、この考えを経営の羅針盤とし、持続的な成長に向けた航路を描いてきました。当社の企業理念の根底に流れる「誠実、開拓、情熱」は、私たちが現在も守り続ける行動指針であり、創業者が創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」に掲げた公益の追求という志は、時代や環境がいかに変化しようとも私たちの経営判断や行動を導く揺るぎない指針となっています。

数年前のことですが、従業員の中から当社にもパーパスが必要なのではという声が上がりました。明治22年の創業主意は現代とは外部・内部環境が異なり、理解が深まらないのではないかと懸念があり、また働き方の多様化、個の時代が進む現代だからこそ従業員が一丸となって目指すべき道標を求める動きでもありました。約2年間、若手従業員から役員に至るまでアンケート、インタビューやディスカッションを実施するなど慎重に検討する中で、幸いにも従業員一人ひとりの内面に、創業主意が価値観として根付いていることに強い確信を持つことができました。

その後、この動きは「次から次へと新たな事業や既存事業・業務の刷新と改善が興る、常に進化することを楽しむ個人、組織、風土」の実現に向けた企業文化づくりを目指す全社横断のプロジェクトへと発展し、「TANEMATSU」▶P68というプロジェクトが立ち上がりました。

このプロジェクトは中堅・若手従業員が自発的に立ち上げたもので、創業主意を現代の

文脈で翻訳し直し、未来志向のMission、Vision、Valuesを再定義してくれたのです。従業員一人ひとりが冒険家のような好奇心と誠実さをもって、日々の挑戦を積み重ね、当社の価値観が確実に次世代に受け継がれていることを実感しています。

改めて創業主意を見ると、環境、社会、経済という観点が網羅されており、今日のサ



個人投資家様向け説明会にて

ステナビリティ経営に繋がることにも気づかされます。社会課題に敏感に反応していくことは私たちの得意分野です。例えば、異常気象や地政学的リスクの高まりによる持続可能性への不安は重要な社会課題の一つです。こうした社会課題の解決に貢献することは私たちの使命であり、仕事そのものです。産地の多様化やスマート農業の推進、防衛装備調達先進化、あるいは宇宙やサイバーセキュリティ分野における最新技術の探索と実装などにも取り組むことで、私たちは、社会価値起点の将来価値を創造する世界をこれからさらに広げていきます。

兼松の競争力を支える「無形資産」の深化

当社の競争力の源泉は、人材、お取引先から日々得られる生きた情報、そして長年にわたり築き上げられたお取引先との強固な信頼関係にあります。いわゆる人的資本、知的資本、社会関係資本という3つの無形資産です。これらの無形資産を基に創業主意を根本的な価値観として公明性と公益性を重視し、社会的な価値創造を通じて事業を展開しています。創業以来、長い年月をかけて世界中で様々な事業を展開し、ビジネスノウハウ（暗黙知）を蓄積してきました。136年の道のりには苦しい時代もあり、企業として大きな転換を迎える時もありましたが、着実に復活を遂げてきました。今後、これらの無形資産を深化させることが、当社グループの持続的成長を支える重要な成長戦略と言えます。

当社グループの未来を語るうえで、**人的資本**は特に重要です。2024年4月に新設した人的資本委員会 ▶P25を軸に、スキルの可視化、DXによるタレントマネジメントシステムの推進によって人材ポートフォリオの構築を進め、中長期的な成長を支える人材の育成、強化に取り組んでいます。また現在、当社グループはIT関連分野に関わるICTソリューション部門、電子・デバイス部門に全従業員の6割が所属し、ITリテラシーの高い人材が揃っていますが、さらに全従業員のITリテラシー向上を目指すトレーニングや、DX人材の体系的な育成を進め、兼松エレクトロニクス株式会社(KEL)や兼松コミュニケーションズ株式会社(KCS)などグループ会社間での人材交流を活発化し、多様な経験とスキルを持つ人材の育成に努めています。これら人的資本の深化により、中期経営計画「Integration 1.0」後の目指す姿として掲げる「効率的かつ持続可能なサプラ

社長メッセージ

イチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」への変容を遂げます。

当社は幅広い業種で事業を展開し、そのすべての業界の知見、経験、ビジネスノウハウが**知的資本**として蓄積しています。営業現場で蓄積された顧客ニーズや成功事例をグループ成長戦略推進室のもとで部門を超えて「形式知」として共有し、「集合知」へ

と昇華することが「Integration 1.0」の基本方針に掲げる新たな価値創出に向けた組織能力の強化であり、これにより迅速な課題解決と新たな事業開発を可能にしています。また本年、新たに兼松シードポート株式会社を設立しており、グループ全体でITを用いたナレッジマネジメント基盤を構築していきます。

さらに、相互に利をもたらす関係から信頼が生まれ、ネットワークが広がっていく構造が当社グループの**社会関係資本**です。効率化が求められる時代ではありますが、自ら動いて実際に会い、表情や動きからも相手の望みや本音を理解することで課題の共有と新しいビジネスチャンスの創出を推進し、真の繋がりを築いていきます。特にICTソリューション部門が他部門の課題解決に協力する事例など、部門を超えた連携が加速しています。加えて、創業当時より大事にしているのは、商業を中心とした経済発展に寄与する**アカデミックな分野に対する投資**です。大学にてビジネスノウハウの寄付講座を行ったり、経済経営分野の研究を後押ししたりと、将来グローバルに活躍する人材の創出に繋がる、また新たなビジネスの種を生むネットワークとして重要な資産であると捉えています。これら社会との繋がりは創業主意の持つ公益性の精神の表れであり、当社が有する社会関係資本のもう一つの側面と言えます。

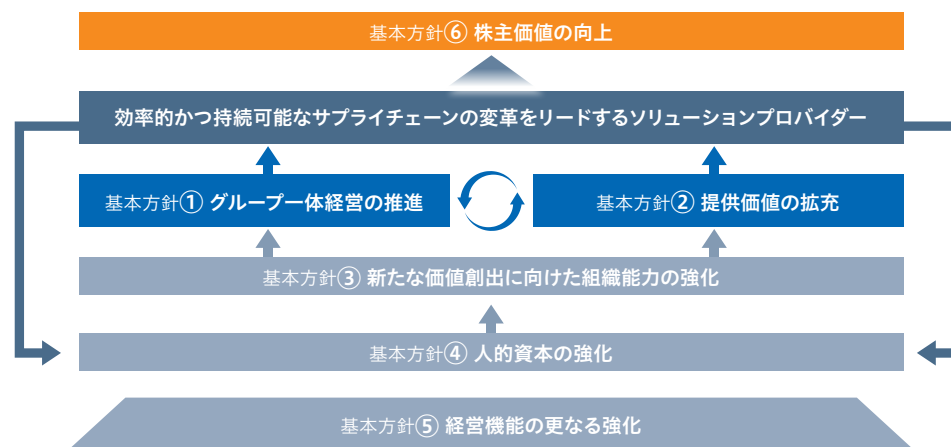


森永アロエヨーグルト発売30周年記念式典にて

益を更新しました。最終年度の目標350億円に向けて、基盤を固め、着実な一歩を踏み出せたと考えています。

中期経営計画「Integration 1.0」では6つの基本方針を掲げており、「**グループ一体経営の推進**」と「提供価値の拡充」を両輪で進めています。「グループ一体経営の推進」については、グループ成長戦略推進室の設置により、グループ全体で人材や知見、お取引先とのネットワークなど多くのリソースを活かした取組みが加速し、具体的なクロスセル案件やグループの横断的な知見を活かした新しいソリューションが生まれています。

「Integration 1.0」の6つの基本方針と構造



また、すべての業界においてDXが課題となっている状況下、2024年4月からICTソリューション部門を独立させたことにより、各部門と横断的に関わることで、新しいビジネスモデルも生まれています。例えば、防衛省向けビジネスで航空機の機体や部品などのハードウェアの調達だけではなく、地上での教育システムの構築なども担うような案件では、車両・航空部門とICTソリューション部門が一緒になり案件を推進しています。人材面でもグループ間の連携を強化しています。2024年から開始した兼松従業員のKELへの出向に加え、2025年からはグループ会社からグループ成長戦略推進室への出向者を迎え入れる **▶P7** など、グループ全

中期経営計画「Integration 1.0」1年目の手応え

2025年3月期、財務目標である当期利益は275億円と初年度目標値を達成し、過去最高

社長メッセージ

体で新しい事業創造のための議論の場をつくっています。また、各部門の部門長を一つの執務室に集めたことにより、自然と部門間のコミュニケーションが迅速かつ密になり、部門を超えた連携が深まることにより、新しい商売の種が生まれていく期待感があります。

「提供価値の拡充」については、トレーディングで育んだ深い現場理解と知見、そして前中期ビジョン「future 135」から培ってきたDX・GX・イノベーションの各種取組みを強化し、掲げているビジョンである「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」を目指しています。DXにおいては、当社グループのDX推進▶P26とそれに関わる基幹システムの刷新に従事するグループ会社、兼松シードポート株式会社を設立しました。まずは当社グループの基幹システムを刷新することでAIを駆使したグループ全体のデータドリブン経営の基盤を構築します。将来的には、DXソリューションの外販も視野に入れて、当社グループのIT領域における組織能力の中核に育てていきたいと考えています。

GXについては、GX推進委員会、GXビジネス推進課、そしてグループ横断組織のGXアクセラレーターが連携し、脱炭素や資源循環に貢献するGXの取組みと既存のビジネスを掛け合わせた新たな環境関連ビジネスの実現と推進に取り組んでいます。

イノベーションの領域においては、シリコンバレーのKanematsu Ventures社を中心に、外部のベンチャー企業やVCとの共創やオープンイノベーションを推進しています。またKanematsu Ventures社をグループ成長戦略室に組み入れたことによりこれまで探索で終わりがちになっていた案件も事業化する動きが加速しています。足元では、重点領域をヘルスケア、ファームテック・フードテック、宇宙、ロボティクスと定め、イノベーションの実装に向けて戦略的に取り組んでいます。

後半戦での課題

「Integration 1.0」では、成長投資600億円のうち400億円をICTを中心とするDX関連に投資することを計画しています。この投資を実行するため、KELとDX投資案件の検討チームを組成しています。これまでもデジタル人材への投資を実行してきましたが、エンジニアの

確保についてはまだ十分とは言えないので、M&Aも検討しています。パイプラインにある案件を中心に、シナジーを見極めながら慎重に検討を進めていく考えです。

一方、現地主導型のグローバル戦略は、引き続き課題であり伸びしろでもあります。現状は、国内売上比率が高いため更なる成長のためには海外比率向上が必須です。米国での鋼管事業、カナダでのプリンター事業、ポーランドでの産業機械事業、アイルランドと米国での航空部品事業など、既存の海外事業会社でのビジネスの伸長や新たな事業の発掘、また、そこにM&A等で規模の拡大や新たな機能の追加などを検討しています。さらに、これまで国内商売中心だったグループ会社の海外展開も今後の成長の柱と位置付けています。グループの垣根や縦割り文化が解消されてきている今、兼松グループの英知を結集し、世界中で事業会社を立ち上げてビジネスを展開していくことを目指します。



未来への責任と新たな挑戦への覚悟

兼松は、未来へ向けて新たなビジネスモデルを自ら創造し、社会課題を解決する真のソリューションプロバイダーを目指しています。そのために、グループ全体でイノベーションを起こすための環境づくりを加速し、社員一人ひとりが果敢に挑戦できる企業文化を醸成しています。

繰り返しになりますが、社会課題を敏感に捉え、サプライチェーンに働きかけていくことは私たちの最も得意とするところです。変化の激しい時代において、持続可能性は最大の課題であり、その課題解決に貢献していくことが私たちの責務と考えています。当社グループは、まさに現代の社会課題解決を担う企業として、更なる進化を実現していきます。