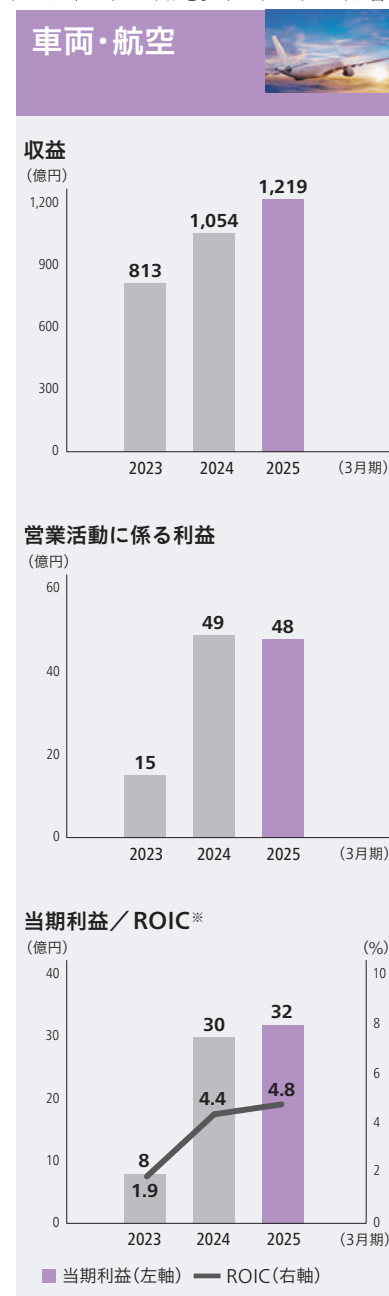
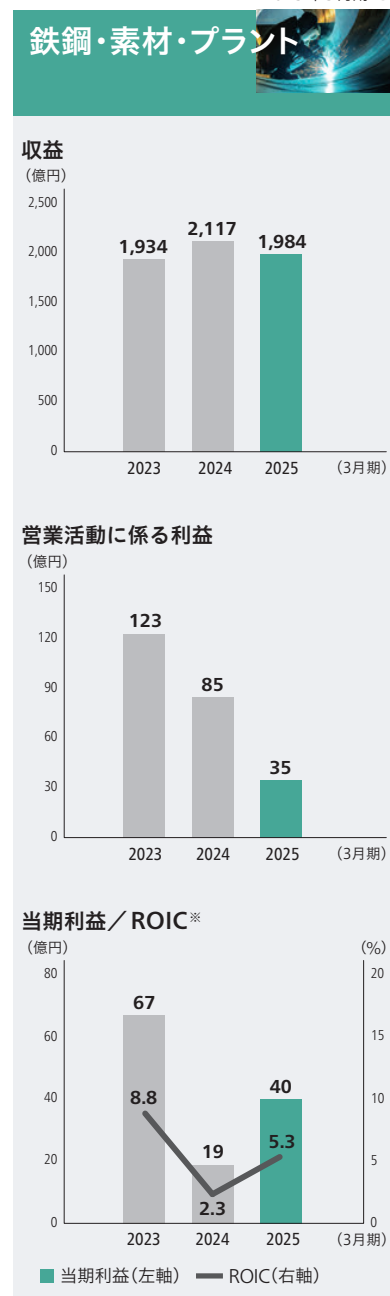
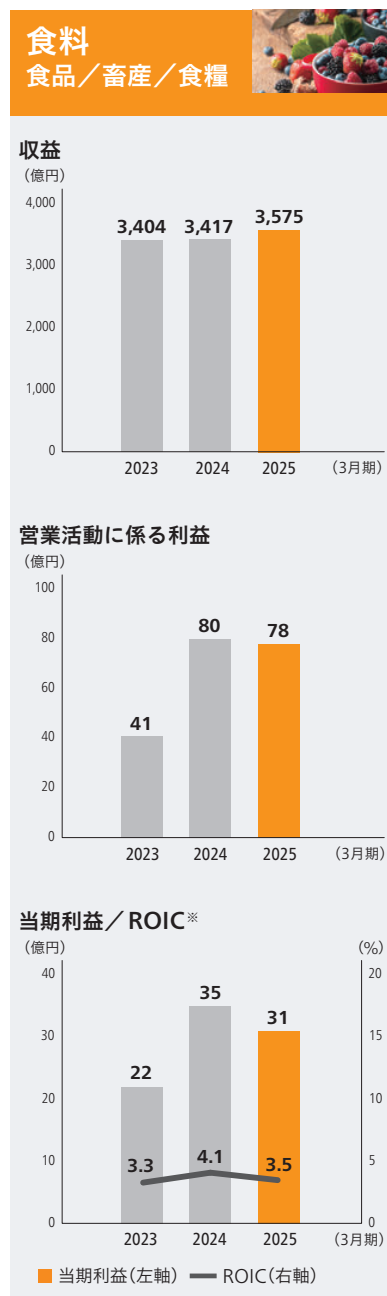
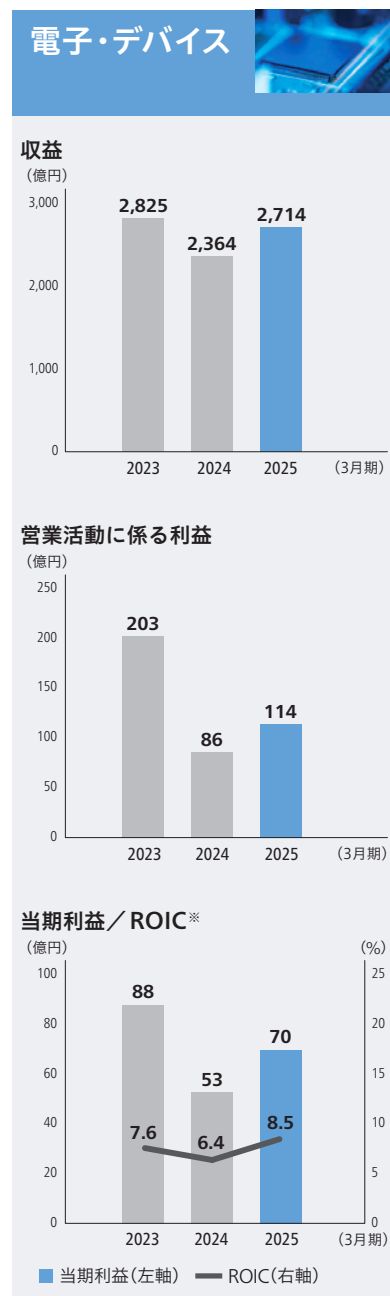
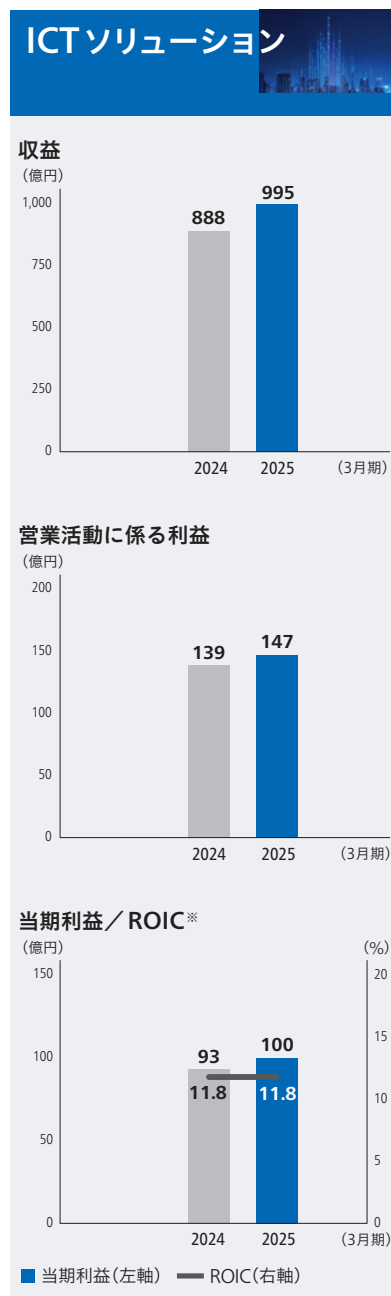


事業概況

(注) 2025年3月期にセグメント変更を実施。2024年3月期通期実績は、旧セグメントの数値を監査後の現行セグメントに組み替え
2023年3月期ICTソリューションセグメントは電子・デバイスセグメントに含む

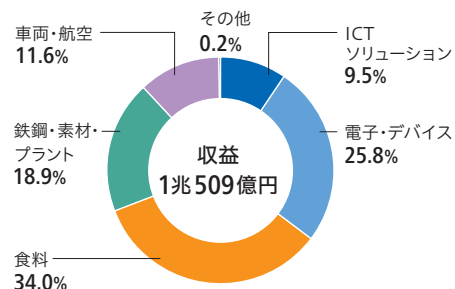


※ 当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益 ROIC：セグメント変更に伴い、2024年3月期のセグメントROICは単年度末時点の投下資本残高を用いて算出

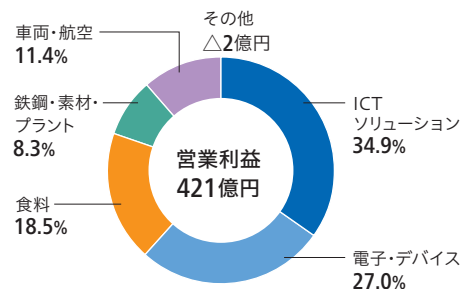
事業概況

(2025年3月期)

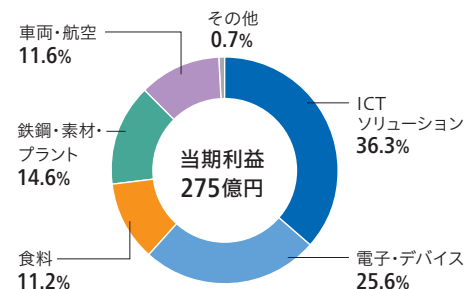
収益構成比



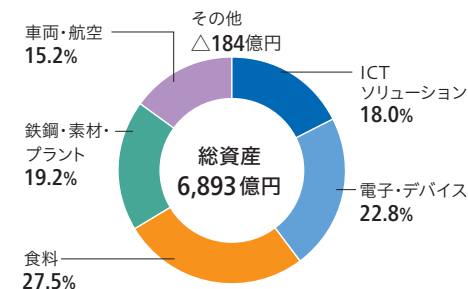
営業活動に係る利益構成比

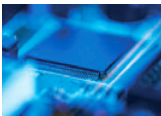


当期利益構成比



総資産構成比



セグメント	2025年3月期の業績	
ICTソリューション		収益は、セキュリティ関連の案件や、製造業向けを中心としたネットワークやストレージ関連の案件が堅調に推移し、前期比107億13百万円増の995億28百万円、営業活動に係る利益は7億45百万円増の146億79百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は6億34百万円増の99億70百万円。親会社の所有者に帰属する当期利益については、人件費やオフィスリニューアル費用などの経費が増加した一方、セキュリティ関連の案件や、製造業向けを中心としたネットワークやストレージ関連の案件が堅調に推移。
電子・デバイス		収益は、モバイル事業や半導体部品・製造装置事業などの増収により、前期比349億88百万円増の2,713億73百万円、営業活動に係る利益はモバイル事業などの増益により、27億80百万円増の113億95百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は17億13百万円増の70億31百万円。親会社の所有者に帰属する当期利益については、直営店舗の増加や販路拡大の効果、販売台数増加に加え、法人向け事業の伸長もあり、店舗再編などにかかるコストが先行した前期と比較すると好調に推移。半導体部品事業は前期より減速した一方、半導体製造装置事業はM&Aによる効果もあり堅調に推移。電子機器・電子材料事業は、のれんの減損損失を計上したため、前期と比較すると低調に推移。
食料		収益は、畜産事業や食品事業の増収により、前期比158億40百万円増の3,575億36百万円、営業活動に係る利益は、畜産事業の減益により1億26百万円減の78億42百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は4億17百万円減の30億63百万円。親会社の所有者に帰属する当期利益については、リテール向け取引や飲料原料などの販売が堅調に推移。畜産事業は、海外市況高や円安によるコスト増加、国内市況の低迷などの影響を受け低調に推移。食糧事業は、大豆の販売などが堅調に推移。
鉄鋼・素材・プラント		収益は、鋼管事業やエネルギー事業の減収により、前期比133億35百万円減の1,984億8百万円、営業活動に係る利益は、鋼管事業やエネルギー事業などの減益により49億26百万円減の35億24百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は20億88百万円増の40億15百万円。親会社の所有者に帰属する当期利益については、北米鋼管取引が減速した一方で、持分法で会計処理されている投資の減損損失を計上した前期と比較すると好調に推移。エネルギー事業は、需要の低迷により、好調に推移した前期と比較すると低調に推移。
車両・航空		収益は、航空宇宙事業などの増収により、前期比165億29百万円増の1,219億12百万円、営業活動に係る利益は、車両・車載部品事業や工作機械・産業機械事業などの減益により50百万円減の48億2百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、航空・防衛関連取引が好調に推移し2億33百万円増の31億84百万円。
その他		収益は、前期比2億8百万円増の21億77百万円、営業活動に係る損失は2億30百万円悪化の2億6百万円、親会社の所有者に帰属する当期損失は2億4百万円悪化の27百万円。

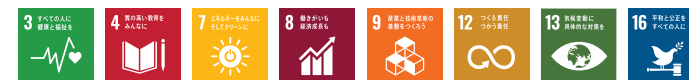
ICTソリューション



「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

当部門は、蓄積した知見と最先端のデジタル技術を駆使し、効率的で持続可能な次世代のICTソリューションを提供しています。また、お客さま・パートナー企業と共に新たなビジネスモデルの創出に取り組み、戦略的パートナーシップの構築を推進しています。さらに、国内と同水準の高品質なICTソリューションを海外にも展開し、企業の海外進出とグローバルな挑戦を支援して参ります。

執行役員
ICTソリューション部門長
渡辺 亮



システム事業 (KEL Zero Trust Security Solution / インフラ基盤ソリューション / ネットワークソリューション / DX推進ソリューション / グローバルソリューション)、サービス・サポート事業 (KEL Custom Cloud / KEL Managed Service)

兼松エレクトロニクス株式会社 (KEL) を中心として、ICT (情報通信技術) を基盤にマルチベンダーの強みを活かしたITインフラの構築やセキュリティビジネスの展開を進めています。また、企業の情報システムに関するシステムコンサルティングを通じて、設計・構築、導入、運用・保守サービスまでワンストップで提供しています。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ体経営

戦略やイノベーションを遂行する力 (重要な資本)

知的資本	長年にわたって培った確かな技術力と特定のメーカーに偏らないマルチベンダーとしての対応力
人的資本	機動的な対応力や柔軟な案件マネジメント力を兼ね備えたデジタルサービスの専門人材
社会関係資本	エンタープライズ企業を中心とした多種多様な優良な顧客基盤



- ・活況なICT市場に対し、ITインフラ構築やセキュリティ対策などのソリューションを提供し、デジタル化による持続可能なサプライチェーンの実現を目指す
- ・兼松グループ約2万社の幅広い顧客群や取引先へのクロスセル
- ・最先端テクノロジーの提供により環境負荷を低減し、脱炭素社会の実現に貢献
- ・広域な業種・業界の知見を有する各部門とのGX×テクノロジーのコラボレーション
- ・セキュリティファンドを通じた幅広いコミュニティの形成により、先端テクノロジーと顧客目線でのニーズを掛け合わせたセキュリティソリューションを開発・実装し、強靱な社会インフラの構築に寄与
- ・KELやグローバルセキュリティエキスパート (株) の有するマーケット需要やテクノロジーの目利きと社内の投資ナレッジを掛け合わせた企業間連携の強化

サプライチェーンの変革／創出

2025年3月期の主な取組み

ビジネスモデルを「KEL Custom Cloud」や「KEL Managed Service」(KMS) など、当社グループ独自のリカーリング型サービス※1へとシフトし、収益の安定化とLTV (顧客生涯価値) の最大化に取り組んでいます。2024年4月には、グローバルセキュリティエキスパート

株式会社と共同で、国内初のサイバーセキュリティ特化型ファンドを設立、複数の有力サイバーセキュリティ企業が参画し、業界の協業を促進するハブ機能を強めつつあります。さらに、2024年11月には、SOC (Security Operation Center) ※2サービスを拡充し、米国の

SentinelOne, Inc. の先進的なセキュリティサービスをラインアップに加えました。

※1 一度限りではなく継続的に価値を提供し続けるサービス形態

※2 企業や組織の情報セキュリティを24時間体制で監視・分析・対応する体制

ICTソリューション

事業環境の認識

機会

- テクノロジーの進歩とデジタル化の浸透に伴い、幅広い業種におけるICT投資の伸長
- オンプレミスとクラウドの使い分けの進化とサービス融合によるプラットフォームの需要拡大
- 顧客事業におけるグローバル活動の活発化

リスク

- デジタル技術の進化による既存プラットフォームの陳腐化や技術トレンドの急激な変化
- IT人材不足の慢性化に伴う、エンジニアの維持確保における競争激化
- 巧妙化するサイバー攻撃やデータ漏洩等のセキュリティリスク増加

アクションプラン

- 半導体業界を中心とした活況事業領域に向けた営業力強化
- 「as a Service」を中心としたマネージドサービスのラインアップ拡充
- オンプレミスとクラウドを組み合わせたハイブリッドクラウドの拡販
- グローバル進出や促進を掲げる企業に対するグローバルシームレスなプラットフォームの提供

対応策

- デジタル人材の育成や教育体制を強化し、エンジニアの継続的なスキル向上を促進
- 資本・業務提携を含めた外部パートナーとのアライアンス構築によるリソースの確保とサービスラインアップの拡充
- 最新のサイバーセキュリティに対する情報収集とサービス開発を推進するとともに、セキュリティエンジニアの育成やソリューションの提供拡大

兼松グループが培ってきた実業の知見

ICTソリューション業界の幅広いバリューチェーンの全域をカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



Partner's Voice

お取引先からのコメント

全国農業協同組合連合会（JA全農）は、生産者の営農とくらしを支援し、農業と地域の活性化を図るとともに、安全・安心な農畜産物を消費者に安定的に供給することを目的として活動しています。また、全農グループのキャッチフレーズ「食と農を未来へつなぐ」を目指し、なくてはならないJA全農を実現して参ります。

将来にわたってJA全農が果たすべき役割を担い続けるためには、DX戦略の実践を通じた事業効率化が不可欠です。兼松グループには、その実現に向けたパートナーとして協力いただいています。

最近では、多様化・高度化するサイバー攻撃に対して、網羅的かつ効率的に対処するサイバーセキュリティの態勢構築と対策検討に支援いただいています。

将来的にはJA全農の各事業に向けて総合的に関与いただき、持続的な「食農バリューチェーン」の強化に向けて一緒に邁進することを期待しています。



全国農業協同組合連合会
代表理事専務（2025年7月31日退任）
安田 忠孝

Partner's Voice

お取引先からのコメント

ソニー・ホンダモビリティ株式会社（SHM）は、ソニーグループ株式会社と本田技研工業株式会社が2022年に設立したモビリティテックカンパニーとして、「多様な知で革新を追求し、人を動かす。」をパーパスに掲げ、モビリティ業界のイノベーションをリードすることを目指しています。

SHM設立に際しては、兼松グループより多岐にわたるサービスを提案いただき、スムーズな事業開始に向けて多大な協力をいただきました。特に、国内拠点のネットワーク環境および各拠点を結ぶネットワークを迅速に準備し、安心な企業インフラを整備・運用していただいています。

この安心できる企業インフラを基盤に、私たちは製品・サービスの開発を進め、私たちの考える「新しい移動体験」を具現化して参ります。

今後も、私たちの事業展開において兼松グループの各種ソリューションを活用し、更なる連携をしてモビリティの革新を追求していきます。



ソニー・ホンダモビリティ株式会社
代表取締役 会長 兼 CEO
水野 泰秀

電子・デバイス



「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

電子・デバイス部門では、先進技術を駆使し、人々の生活や社会の課題解決、さらには産業の発展に貢献することを使命としています。最先端のデバイス技術と革新的なデジタル技術を融合させ、サプライチェーンの効率化とお客さまへの提供価値の拡充を目指しています。環境・社会・ガバナンス(ESG)を重視し、持続可能でレジリエントな未来社会の実現に向けて、挑戦を続けて参ります。

上席執行役員
電子・デバイス部門長
藤田 彰彦



モバイルショップ・法人向けソリューション、半導体部品（パワー半導体等）、半導体装置（検査装置等）、電子機器（ラベルプリンター等）、電子部品・材料（ウェハ、電子薬品等）、DXソリューション（在庫管理システム等）

モバイル、データ・AI・SaaS、電子関連の素材から部品・機器・装置にわたるバリューチェーンを展開し幅広い分野で独自の付加価値を提供しています。エレクトロニクスに関する確かな技術と豊富なノウハウで、今までにない新たな価値を創造し、デジタル社会の実現と発展に貢献して参ります。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ体経営

戦略やイノベーションを遂行する力 （重要な資本）

知的資本	50年の歴史を有する電子・デバイス事業の知見
人的資本	電子・デバイスの生産・販売などの実務経験を有し、事業を創造&マネージできる専門人材
社会関係資本	専門人材が継承し続けている、ビジネスパートナーからの信頼と長い付き合い



- ・Beyond 5G (6G)を見据えたハードウェアおよびソフトウェアのポートフォリオ拡大
- ・モバイルICT端末やモバイルICTサービス、SaaS、AIの普及拡大により、兼松グループの顧客やビジネスパートナーのDX促進を支援
- ・無機物が50%以上含まれる「LIMEX Sheet」を使用したラベルを販売し、プラスチックや合成紙、紙の代替を促進。石油資源の使用量削減、温室効果ガス排出抑制、水資源の使用量大幅削減を目指す
- ・ビジネスマッチングのためのプラットフォームを開設・運営
- ・兼松グループ各社へDX商材および協働型ロボット、自動機器などを提供することにより、顧客業務の効率化、省人化を促進。同時にデータ、SaaS、AI活用型のビジネスツールの提案により、顧客の収益アップに貢献するWin-Win関係を構築

サプライチェーンの変革／創出

2025年3月期の主な取組み

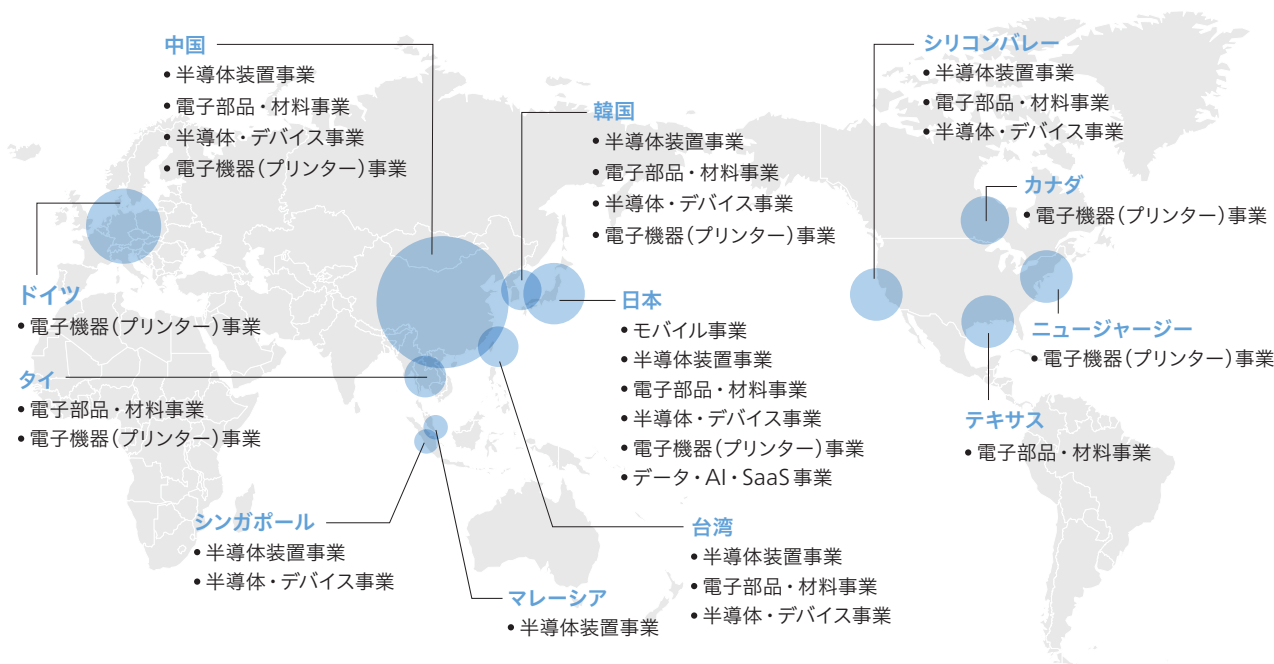
モバイル事業では、店舗再編と採算性向上の施策により業績は大きく回復し、店舗網は全国へと拡大、ROICも伸長しました。安定収益基盤のショップ事業の強化に加え、法人向けソリューションの拡充も進めました。半導体部品・製造装置事業では、半導体製造装置の周辺機器に強みを持つ株式会社P.R.A.、および、需要が高まるパワー半

導体に強みを持つジェイレップ株式会社をM&Aにより傘下に加え、半導体関連の提供価値を一層強化しました。電子機器・電子材料事業では、半導体関連製品の販売とラインアップの拡大に加え、韓国VALLOY Inc.および米国Primera Technology, Inc.のラベルプリンター新製品の国内市場展開を開始し、パートナー企業との連携に

よる販売体制の強化を行いました。データ・AI・SaaS関連事業では、タッチパネル券売機「KG K2」の販売を開始。さらに、在庫管理システム「KG ZAICO」を住友金属鉱山株式会社や三菱自動車工業株式会社、日本精工株式会社など100社以上に導入し、企業のDX化に応える新たなソリューション開発と提供に取り組みしました。

電子・デバイス

主要事業と拠点



事業環境の認識

機会

- リモートワーク、Web会議、ペーパーレスの常態化
- AI・IoT、ロボティクスおよび5G普及による関連技術・サービス市場の創出・拡大
- 国内企業によるDX・GXの取組みが加速

リスク

- 情報セキュリティの高度化・複雑化や専門性を有する人材の不足、規制強化
- 業界再編・基軸技術が及ぼす影響、技術革新
- 国際情勢の変化・地政学的リスクによるサプライチェーンの分断と景気の後退

アクションプラン

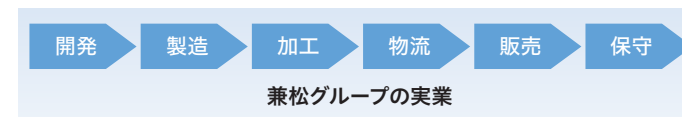
- モバイル事業では関連ソリューションを、また、半導体装置事業、電子部品・材料事業や電子機器(プリンター)事業では関連商材を取り扱い、新たな価値提供による収益機会の拡大を図る
- ベンチャー企業を含むソリューション提供企業との協業、イノベーション投資、M&Aを促進し既存ビジネスとのシナジーによる収益拡大を図る

対応策

- 専門技術を有する国内外企業との資本提携やパートナーシップ構築に基づくソリューション基盤の獲得・拡大
- 企業・事業買収による規模の拡大、イノベーション投資による新商材・ソリューションの獲得・展開
- 海外拠点機能拡大によるサプライチェーンの最適化と先進技術を活かしたポートフォリオの多様化

兼松グループが培ってきた実業の知見

電子・デバイス業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



Partner's Voice

お取引先からのコメント

当社は1917年創業、電気制御技術をコアに、半導体搬送装置から宇宙ロケット用の電装品、小型モーターや電磁クラッチ、プリンターまで、多彩な分野で活躍する12事業の製品を提供しています。兼松とのお付き合いは2000年頃、デジタルカメラの写真をプリントする米国メーカーの写真キオスク端末に、当社プリンターを搭載するビジネスが始まりました。以降私を含め、英語が苦手な技術者に同行いただき、顧客との技術打ち合わせやビジネス面で様々なサポートを貰ったことで、多くのプロジェクトを成立させることができました。

近年は写真需要の低迷により、写真ビジネスは規模が小さくなりましたが、それに代わる新規事業も共に開発し、今に至るまで長いお付き合いが続いています。今後も、社会の発展に貢献できる新たなビジネスに向かい頑張りますので、引き続きご支援、ご協力よろしくお願いします。



シンフォニアテクノロジー株式会社
電子精機本部
制御・情報機器事業
半導体事業推進室 担当
取締役常務執行役員
稲垣 努

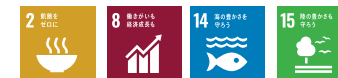
食品

食品原料および製品（農産・水産・飲料・酒類）、
調理加工食品、農産加工品

「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

食品部門では、メーカー・小売・外食など国内外に広がる幅広いパートナーと共に、兼松グループが持つIT技術や商材、さらにはスタートアップ企業の先進的な技術を活用し、革新的かつ持続可能なサプライチェーンの構築に向けた協業を推進いたします。

執行役員
食品部門長
西村 浩一



「食の安全・安心」をテーマに、メーカーポジションに立った視点で原料の調達から製品加工までの一貫供給体制を構築しています。農産物、水産物、コーヒー、飲料・酒類、調理食品など幅広い商品ラインアップで市場の多様なニーズに対応いたします。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ体経営

戦略やイノベーションを遂行する力 （重要な資本）

知的資本	- 世界情勢の把握、各地域の食料政策・課題の理解 - 食品流通・製造販売、品質管理の知見
人的資本	食品の加工・物流の実務経験を有し、事業を創造&マネージできる専門人材
社会関係資本	国内外のビジネスパートナーとの長く・深く・良好な信頼関係



・KELのITセキュリティやKCS商材を活用してお取引先やサプライチェーンのDXを促進することで、経営課題の解決をサポート

・兼松のネットワークを活かし、インドネシアでの太陽光発電の導入や、ブラジルのコーヒー農園での高機能バイオ炭を用いた実証実験を通じ、持続可能なサプライチェーンの創造を推進

・冷凍技術や賞味期限延長など、新たな食品技術の発掘や、タンパク質危機に対応すべく、ゲノム編集等の新技術による新たな食品原料や機能性食品の開発

サプライチェーンの変革／創出

2025年3月期の主な取組み

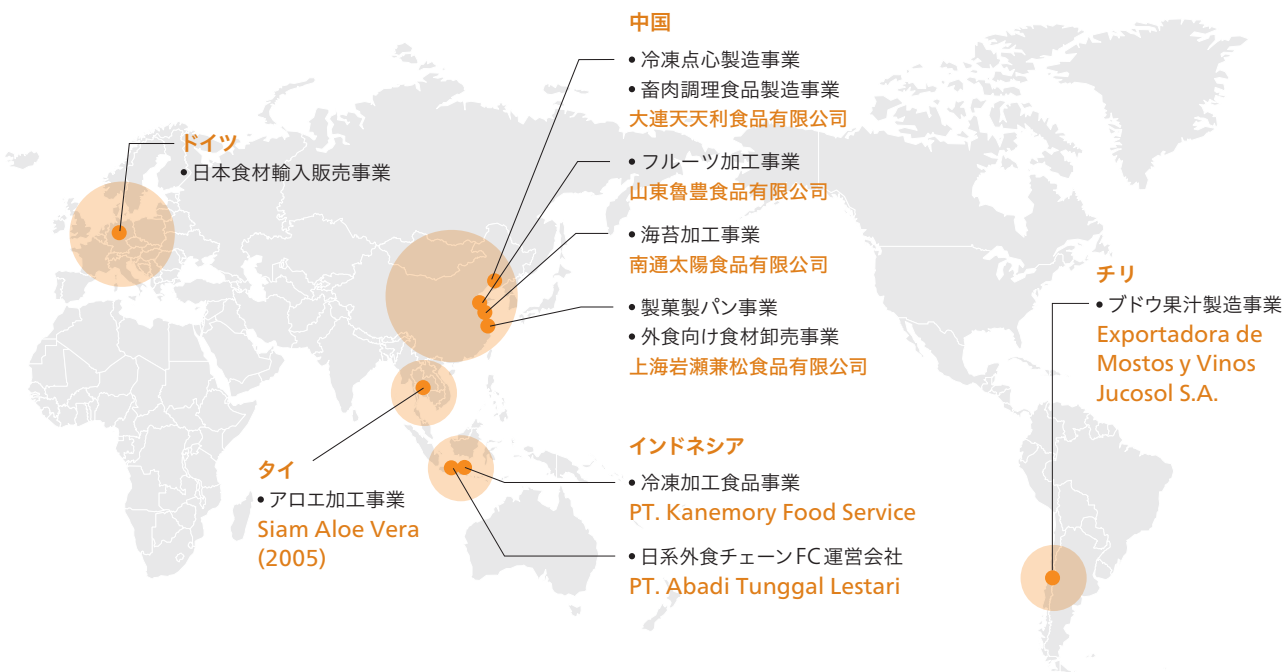
サプライヤーへの出資・独占契約・設備貸与などを通じ、世界各国から良質な原料を安定的に調達する体制を強化しています。日本市場の高い品質要求に応え、製造および品質管理体制に専門家を配しさらに安全・安心な食品の供給に努めています。また、肉食・中食需要の増加に向け、国内外の食品メーカーと連携し「Ready-to-eat」や

「Ready-to-cook」などリテール市場向け商品の開発を推進しました。加えて、サステナブルなサプライチェーン構築にも注力しています。インドネシアでは長期的な戦略事業パートナーCimoryグループとGX推進に関する覚書を締結し、再生可能エネルギーの導入などを進めています。さらに、外食・小売向けのカスタムメイドの商品開発を通

じて、現地販売力の強化に取り組みました。ブラジルではコーヒー豆のサプライヤーと連携し、高機能バイオ炭の活用に向けた実証実験も検討中です。

食品

主要事業と拠点



事業環境の認識

機会

- 消費者の高齢化と健康志向の高まり
- 食品業界における人材不足と人件費増加
- アジアにおける食品需要拡大と量から質への転換

リスク

- 地球温暖化・異常気象などによる農産物栽培の被害、加工製造拠点や物流への影響
- 食品への異物混入などによる消費者の健康被害
- 世界人口増加と食料資源枯渇

アクションプラン

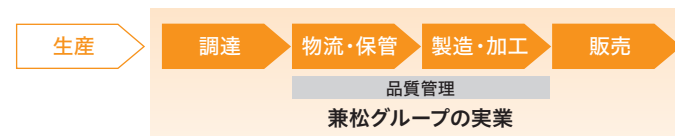
- 安全・安心で新鮮な農産物の産地開発
- 簡便で美味しく調理可能な加工食品を世界の適所で開発・商品化
- DXを活用した選別・加工の省力化と品質改善
- 日本ならではの高品質、安全・安心な食品を供給する仕組みづくりと産地消費ビジネスの拡大

対応策

- サプライソースの分散によるリスクヘッジ。土壌保水や土質改良などの新技術を活用した新たな栽培技術の推進
- ISO22000、FSSC22000をベースとした食品安全管理システムの強化
- 持続可能で第三者認定された農産物や水産物の取扱い。循環型商品の推進

兼松グループが培ってきた実業の知見

食品業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



Partner's Voice

お取引先からのコメント

私とアロエとのあゆみは1994年、日本市場向けに私たちにとって未知の作物であるアロエの栽培に挑戦したことから始まりました。兼松との揺るぎないパートナーシップや地域農家との連携を通じて、私たちはこのアロエを地域の主要産業へと育て上げ、安定した雇用と地域発展に貢献してきました。

2024年12月に当社原料を使用した商品の発売30周年を迎え、2025年2月には兼松の宮部社長をお迎えし200軒を超える農家と共に、記念式典を開催いたしました。2024年6月にはお客さまの人権デューデリジェンスの一環として人権インパクトアセスメントに参画し、当社の労働実態を対面で確認いただきました。その結果、当社の労働環境や従業員との関係性に高い評価をいただいております。

今後も、当社は様々な社会課題に兼松と取り組み、太陽の恵みを受けたタイの瑞々しいアロエの価値を世界へ届けて参ります。



Siam Aloe Vera(2005) Co., Ltd.
Vice President
Kachin Komneyawanich

畜産

畜肉原料(牛・豚・鶏等)、畜産加工品

「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

兼松グループのIT技術やスタートアップの先進ノウハウを出資先やパートナー企業と共有し、畜産バリューチェーンの変革を加速させます。サステナブル畜産物をグローバルに安定調達・供給することを通じ、効率的かつ持続可能な食資源確保に貢献します。

執行役員
畜産部門長
橋本 徹



業界トップクラスの畜産事業における長年のノウハウを活かし、原料供給源の確保から加工・販売までの畜産バリューチェーン構築により、お客さまのニーズに合った安全・安心で付加価値の高い商品の安定的な供給を推進しています。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ体経営

戦略やイノベーションを遂行する力
(重要な資本)

知的資本	業界トップクラスの市場シェアを有する畜産業界のバイオニアとして得た、長年の知見の蓄積と商品群
人的資本	畜産の生産・加工・物流の実務経験を有し、事業を創造&マネージできる専門人材
社会関係資本	長年にわたり築き上げてきた、国内外のビジネスパートナーとの信頼関係



- ・KELのITセキュリティやKCS 商材を活用してお取引先やサプライチェーンのDXを促進
- ・畜産取引のWebプラットフォーム「どこでもビーフ」を活用することで注文・在庫管理を電子化し、グループ会社や顧客のDXに貢献
- ・地球環境やアニマルウェルフェアに配慮したサステナブルな食肉の取扱い範囲を、豚肉から牛肉・鶏肉にも拡大。グループ会社を含むサプライチェーン全体への浸透を促し、日本市場におけるサステナブルな食肉製品の普及拡大に繋げる
- ・代替肉や培養肉といった新技術を活用し、将来のタンパク質危機の解決に寄与

サプライチェーンの変革／創出

2025年3月期の主な取組み

畜産業界のリーディングカンパニーとして、顧客ニーズに応じた安全・安心で付加価値の高い原料・製品の安定供給体制の構築を進め、バリューチェーンの機能強化を推進しています。

ウクライナ戦争や関税摩擦など不安定な国際情勢下、安定的かつ持続的な畜産資源の調達を目指してサプライソースの多角化を強化

し、特に南米での取組みを拡大しました。

GXでは、欧州最大の豚肉サプライヤーであるデンマークのDANISH CROWN A/Sと、日本市場でのサステナブルな豚肉製品の販売促進に合意し、環境やアニマルウェルフェアに重視した製品を市場展開することとしました。

DXでは、Webプラットフォームの活用により、従来のアナログ取引からデジタル化を推進し、業界全体の効率化と信頼性向上を目指しています。

畜産

主要事業と拠点



事業環境の認識

機会

- 各種貿易協定などによる関税引き下げを受けた畜産物の輸入促進
- アジア市場における畜産物に対する需要の拡大
- 安全・安心に対する消費者意識の高まり

リスク

- 紛争、関税摩擦、パンデミック、家畜伝染病の発生等による供給不安や相場への影響
- 人口減少による国内市場の縮小
- 将来的な世界的人口増加によるタンパク質供給不足

アクションプラン

- 国内販売力強化のため、畜産グループ内の機能強化に向けた事業投資やM&Aの推進
- アジア市場での畜産事業拡大に向け、日本におけるビジネスモデルの横展開
- 既存サプライヤーとの取組み深化および新産地開拓による安全・安心で付加価値の高い、安定供給可能な商品開発の推進

対応策

- 産地の多様化や仕入れ先の分散、さらには既存サプライヤーとの取組み拡大による原料調達力強化
- 海外市場の開拓
- 代替肉市場への参入

兼松グループが培ってきた実業の知見

畜産業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



Partner's Voice

グループ会社からのコメント

兼松とは、2017年よりビジネスパートナーとして協力関係を築いてきました。兼松は、ウルグアイ産牛肉の日本市場への輸出が認可される前から、私たちとの協業を模索してきました。持続的な価値創造を目指す兼松の真摯な姿勢に、大きな信頼を寄せています。

人口350万人ほどのウルグアイは、法的遵守や持続可能性への高い意識も背景に、4,000万人以上の食を支えるほど牛肉産業の基盤が整っています。

兼松とのパートナーシップを通じて、安全・高品質な牛肉の安定供給を実現し、食料安全保障の強化に貢献していることを誇りに思います。今後も安全・安心な食品を日々の食卓や特別な場面にお届けし、共に更なる発展を目指して参ります。



Agropecuaria La Escalera S.A.S.
CEO
Frigorifico San Jacinto Nirea S.A.
CEO

Eduardo Urgal

食糧

米麦・蕎麦・食品大豆・雑豆・油糧種子、小麦粉製品、
雑穀・オーツ・飼料原料、配合飼料



「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

気候変動や政情不安の影響で食糧の安定供給がより重要となる中、兼松グループが有するDX・GXの知見を活かし、既存サプライチェーンの更なる強靱化と変革を推進することで、生産者から消費者まで、持続可能な価値創出をリードするソリューションプロバイダーを目指します。

執行役員
食糧部門長
中嶋 潤



多種多様な食品生産の基礎となる各種穀物、油糧種子、生産資材などを世界中から安定確保し、日本やアジアの食品メーカーに供給しています。世界人口増加に伴うタンパク質需要の増加は著しく、主食たる穀物・タンパク質の生産資材や飼料原料の需要は、世界的に伸長が続いています。気候変動や地政学的リスクが高まる中、環境に配慮した原料を、安定品質・安定供給にてお届けすべく、日々努力をしています。さらに人々の心豊かな暮らしを支えるべく、ペット関連事業にも力を入れています。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ一体経営

戦略やイノベーションを遂行する力 (重要な資本)

知的資本	- グループ内のDX・GXの知見 - 主要穀物・油糧種子・派生商品の国内外安定供給ネットワークと品質管理ノウハウ
人的資本	DX・GX関連の知見を併せ持つ各商品の専門家集団
社会関係資本	長年の実績に裏付けされたビジネスパートナーとの信頼関係



・特に物流や品質管理においてDXを通じ、可視化と生産性向上を実現する

・穀物の生産現場や加工工場において、温室効果ガスの発生抑制や再生エネルギーの活用を通じ、社会貢献を果たす

・新技術の探索を継続し、社会実装の実現に向けてマーケティングや種々の支援を進める

サプライチェーンの変革／創出

2025年3月期の主な取組み

コメ事業は、国内のコメ不足を背景に、MA米・SBS米に加え枠外民間輸入の需要が増加し、輸入米のシェアがさらに拡大しました。

小麦事業は、資本参画した北米の日本式ラーメン製麺会社への小麦粉供給が順調に拡大し、既存2工場の稼働率上昇と、北米市場でのシェア拡大が進みました。

食品大豆・油糧種子事業は、北米での自社選別工場や協力工場等の供給網を活用し、日本国内でトップクラスの輸入実績を維持しました。さらに高機能バイオ炭や土壌保水材など環境に配慮した新技術の活用による、生産効率と持続可能性を重視した実証実験も開始しました。

国内飼料事業は、地政学リスクや円安という厳しい環境下でも、貿易ルートの多角化により、畜水産酪農業界への安定供給を継続しました。

海外飼料事業は、水産資源保護が進む中、養殖向け事業が堅調である一方、中国畜産飼料市場向けがやや苦戦しましたが、事業全体としては順調に推移しました。

食糧

主要事業と拠点

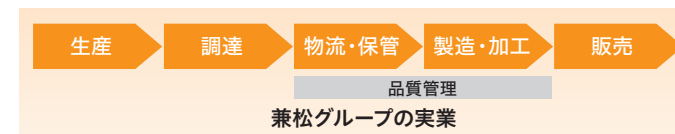


事業環境の認識

機会	アクションプラン
・異常気象の常態化 ・世界需要の増大 ・品質への要望の高まり ・SDGs / DX / GX / 新技術への需要増加	・コンテナ物流のDX化による可視化・カスタマーサービス向上・生産性向上の実現 ・DX・GX導入による主要穀物の生産性向上と生産者の所得向上への寄与 ・高機能バイオ炭や土壌保水材など環境に配慮した新技術の導入による持続可能性と生産性の向上
リスク	対応策
・紛争や関税摩擦に伴う相場変動リスク ・異常気象や地政学リスクに端を発するコンテナ物流混乱などによる供給リスク ・品質リスク	・コンテナ物流トラッキングシステムの試験導入 ・DXを活用したトレーサビリティシステムの開発・J-クレジット創出事業の推進 ・国内外での実証実験継続と販売推進

兼松グループが培ってきた実業の知見

食糧業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



Partner's Voice

お取引先からのコメント

兼松グループとの取引を開始してから約2年が経ちました。これまでの取引は、台湾のプレミアム短粒種米を日本市場に展開していくうえで、重要な役割を果たしてきたと自負しています。

私たちの協力関係は、単なる販売にとどまらず、品質、透明性、そしてイノベーションに対して手を取り合って責任を持って取り組む関係へと進化しています。兼松の消費者ニーズや市場動向についての深い理解と、当社の品種純度や高精度の農業へのこだわりにより、信頼性の高いサプライチェーンを構築してきました。

私たちは、プレミアム短粒種米の一粒一粒が国際市場の高い期待に応えられるよう努めています。現在、日本市場には優れた味と食感を持つ「台南11号」「台東30号」を提供しており、どちらも高く評価されています。今後も兼松グループとのパートナーシップをさらに強化し、共に新たな価値を創造しながら、より高い成長と成功を目指して参ります。



Taiwan Premium Rice Enterprise Ltd.
Chief Operating Officer (CEO)
Chien-Chang Chen, Roy

鉄鋼・素材・プラント

鉄鋼、化学品、エネルギー、プラント・船舶、
ジオテック・木材加工、映像ソリューション

「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

当部門では鉄鋼、化学品、エネルギー、そしてプラント・船舶という、素材やインフラ関連を中心としたビジネスに注力することで、長年生活基盤の構築に携わって参りました。2023年3月期にはGXビジネス推進課を設置し、より地球環境への貢献を意識した事業創造に取り組んでいます。今後も地球、お取引先、そして兼松グループにも優しいビジネスを目指します。

執行役員
鉄鋼・素材・プラント部門長
蒔田 重信



普通鋼・特殊鋼製品全般、エネルギーソリューション、化学品、産業プラント・インフラ設備、船舶、ジオテック、木材加工、映像ソリューションなど、幅広い分野において、高い専門知識を備えたスタッフが、付加価値の高い商品の提供・開発に取り組んでいます。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ体経営

戦略やイノベーションを遂行する力
(重要な資本)

知的資本	海外拠点やビジネスパートナーから得られるグローバルバリューチェーンの知見
人的資本	各業界のバリューチェーンに関する専門知識と事業創造力を備えた人材
社会関係資本	長年の関係から生まれた各業界のビジネスパートナーとの信頼関係



- ・KELのICT商材を活用したクロスセルにより、お取引先およびサプライチェーンのDX促進に貢献
- ・営業支援システム(SFA)の活用等による営業活動の可視化、業務効率化および部門内連携の推進
- ・兼松グループの顧客基盤を活かし、グループ会社やお取引先へ太陽光発電によるコーポレートPPA(電力販売契約)の締結を提案。導入先の光熱費削減、温室効果ガスの削減に貢献
- ・兼松ペトロ(株)が取り扱う、植物由来のバイオ燃料「高純度バイオディーゼル燃料」の普及・利用拡大に向け、兼松グループの幅広いネットワークを活かした販売促進活動
- ・高機能バイオ炭事業参画による、「農業・食品GX」の重要戦略であるカーボンインセットの仕組み強化・推進
- ・Spiber(株)が製造する、バイオマスを利用した構造タンパク質素材「Brewed Protein™(ブリュード・プロテイン™)」の用途開発。グループに蓄積された様々な経営資源・無形資産を活用

サプライチェーンの変革／創出

2025年3月期の主な取組み

化学品事業では、機能性化学品、ライフサイエンス、ヘルスケア等既存の注力事業に加え、プラスチックリサイクルや人工構造タンパク質に関する新技術を活用したビジネス展開に努めています。

鉄鋼事業では、従来型の建材、自動車分野向け以外に排煙脱硫装置や冷暖房機器、EV、水素・アンモニア製造装置といった環境関連用

途向け特殊鋼ビジネスが伸長し、取扱いも従来の汎用ステンレスから、チタン、ニッケル、高合金といった高付加価値商品へと範囲を拡大しています。

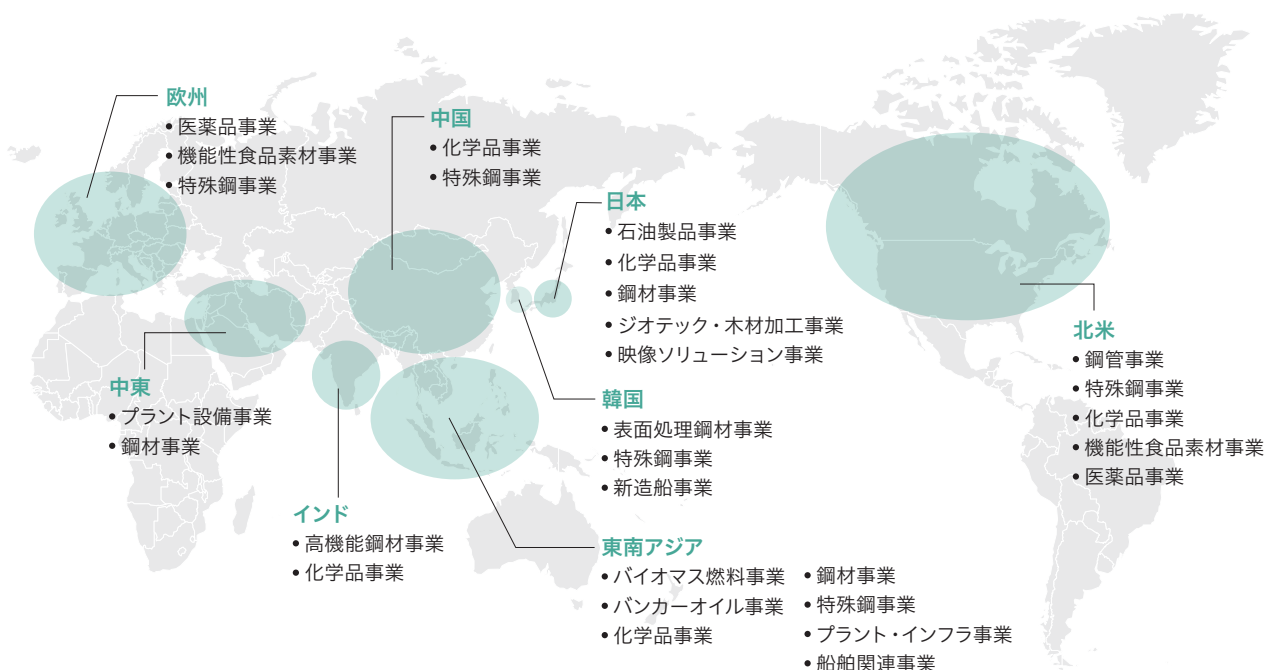
鋼管事業では、北米のネジ加工会社におけるCO₂地下注入用鋼管向けネジの開発など環境関連への対応にも注力しています。

エネルギー事業は、バイオマス燃料事業が順調に拡大を続け、様々なエネルギー需要に対応するための体制づくりを行っています。

プラント・船舶事業では、新造船ビジネスに加えて、太陽光発電事業、国内風力発電事業の取組み深化など、地球環境への貢献と事業成長の両立を実現しています。

鉄鋼・素材・プラント

主要事業と拠点



事業環境の認識

機会

- ・化石エネルギーの需要減少など世界的なエネルギー市場構造の変化
- ・GX、SDGsに代表される世界的な環境問題への意識の高まり
- ・消費者のニーズや行動パターンの多様化

リスク

- ・通商問題の激化による更なる市場構造の変化、地政学リスクの顕在化
- ・事業投資の加速化による一時的な人材不足
- ・国際的な低炭素社会への移行に伴う、環境規制強化等によるビジネス環境の変化

アクションプラン

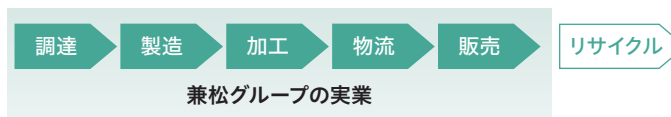
- ・再生可能エネルギービジネスへの取り組み加速化
- ・より環境に配慮した高付加価値な商品群の展開拡大
- ・GX推進により、顧客満足度向上による顧客との関係強化と新たなビジネス環境への対応を両立

対応策

- ・新たな市場、商材、お取引先の開拓による、商権散逸リスクの軽減
- ・通商問題リスク軽減のための高機能商材、独自規格商品の取扱い拡大
- ・国内外関係会社との人的交流を軸とした社員教育、経験の機会提供
- ・CO₂削減をはじめとした環境保全に寄与する新規ビジネスの創出

兼松グループが培ってきた実業の知見

各業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



Partner's Voice

お取引先からのコメント

日本香堂グループは、創業者が掲げた「香りのある豊かな暮らし」という目標のもと、情緒的価値と精神的な繋がりを大切にしながら、アドベンチャー精神を持って、香りを創造しています。兼松と取引を始めてから、約60年となりました。原料の調達課題となっていた当時、東南アジアからの輸入により原料を手配いただいたことがきっかけでした。以来、海外での工場設立時に現地リサーチや原料調達など多岐にわたり支援いただきいち早く海外進出ができたことなど、「困った時の兼松」と思うほど信頼関係が深まっています。

今日、人々の価値観が変わりつつあり、物質的な豊かさから心の充足・精神的な豊かさを求める声が国内外問わず高まっています。これからもトレーディングやリサーチ力に強みを持つ兼松と共に、グローバルなニーズに応え、香りから世界を変えていきます。



株式会社日本香堂ホールディングス
代表取締役社長

小仲 正克

車両・航空

車両・車載部品、航空宇宙、工作機械・産業機械

「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

車両・航空の事業領域では、技術革新の速さに加え、安全保障への懸念やセキュリティ対策への要求など、取り巻く環境はますます複雑となっております。当社の航空防衛や車載分野での長年の経験や顧客との深い関係性を基に、Kanematsu Ventures 社などグループが有する最新知見を加えたサービスを提供し、「環境」「安全」「快適」な次世代モビリティ事業を創造して社会に貢献して参ります。

常務執行役員
車両・航空部門長
城所 僚一



オートバイ・自動車用部品、完成車両を取り扱う車両・車載部品ビジネスと、航空機機体・部品、宇宙・防衛関連取引を行う航空宇宙ビジネスに、工作機械・産業機械ビジネスを加えた幅広い分野で、高い専門知識と豊富な情報量を駆使した世界規模の事業展開を行っています。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ一体経営

戦略やイノベーションを遂行する力 (重要な資本)

知的資本	- モビリティ×デジタルの知見 - 海外拠点やグループ会社を通じたグローバルネットワークを駆使したサプライチェーンマネジメントの知見
人的資本	- 専門知識を豊富に備えた人材 - 国内外を網羅する拠点で活躍する営業人材
社会関係資本	- 全世界の業界を代表するビジネスパートナーからの信頼と長いお付き合い - 国内外の新技術、新ビジネスモデルを発掘する世界規模のネットワーク



- ・KELのOTソリューション、ITセキュリティ等の商材を、(株)兼松ケージーケイをはじめとするグループ各社やそのお取引先へ展開
- ・ECサイト「KG HeliX」の開発により、ヘリコプター部品の受発注業務を一元管理し、顧客対応と社内業務の効率化を推進
- ・(株)データ・テックの安全運転診断を広め、事故軽減、燃費向上によるCO₂削減に貢献
- ・(株)カーボンフライ・パートナー企業と共同で、CO₂からカーボンナノチューブ(CNT)を生成する技術開発やカーボンリサイクルの枠組み等の環境配慮活動を推進
- ・カネヨウ(株)(サンムダウナファクトリー)の羽毛リサイクルによる環境負荷低減
- ・(株)兼松ケージーケイによるJCM(二国間クレジット制度)を活用した途上国への再エネ・省エネ設備の導入によるCO₂削減
- ・宇宙(商用宇宙ステーション、宇宙往還機)および空飛ぶクルマの離発着場に関連した、兼松グループ全社による新たな商売の創造と価値の提供
- ・新規素材CNTの兼松グループを挙げた用途開発
- ・球状歯車の用途検討による、兼松グループの幅広い業態・ネットワークを活かした、新たなビジネス創出

サプライチェーンの変革／創出

2025年3月期の主な取組み

航空・宇宙・防衛事業は地政学的リスクの高まりを背景に、取引が伸長しました。次期初等練習機および地上教育機材の当社提案が採用され、航空防衛力向上に寄与する最新の総合訓練システムの提供機会を得るなど、大きく進捗した年となりました。

民間ビジネスにおいても、資本業務提携先である英Skyports社、米Sierra Space社と連携し、それぞれ空飛ぶクルマ事業の推進や、

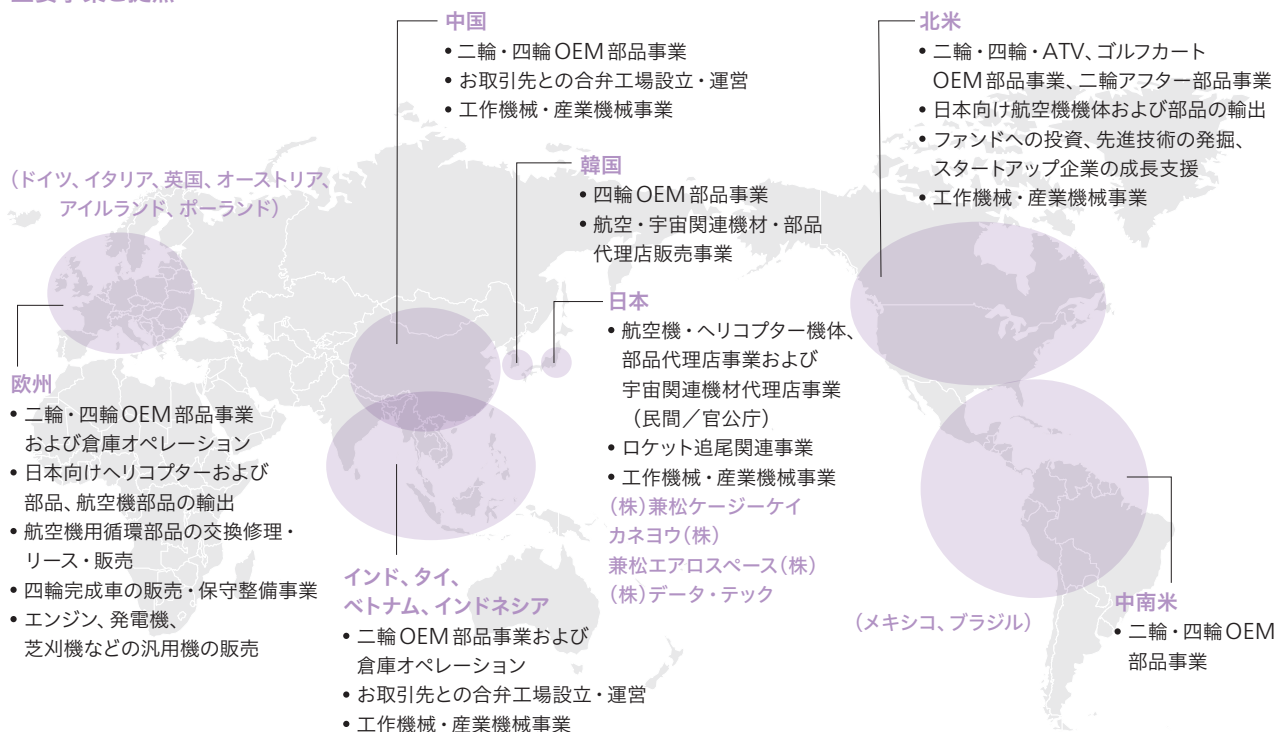
地球低軌道での商用宇宙ステーション活用など、新規ビジネスの創出に向けて取り組んでいます。

二輪・四輪事業は、厳しい市況が続きましたが堅調に推移しました。また、EV充電器の日本およびグローバル市場での拡販に向けて韓国EVAR社と覚書を締結するなど、ビジネス領域の拡大にも挑戦しています。

Kanematsu Ventures 社やウエルインベストメント株式会社から提供される新技術・スタートアップ情報を活用し、株式会社兼松ケージーケイとOTソリューションのビジネス開発を加速させるなど、グループ連携も進んでいます。

車両・航空

主要事業と拠点



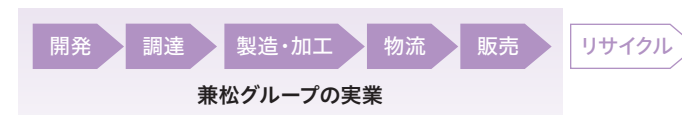
事業環境の認識

機会
・環境・安全に対する意識の高まり ・技術革新、DX推進の加速に伴うモビリティの多様化 ・先進国での移動手段の捉え方に対する変化 ・防衛・商用の観点から重要性を増す宇宙開発への期待
リスク
・環境規制、貿易摩擦などによる需要変動や国際情勢、地政学リスクに伴う物流の混乱 ・既存バリューチェーン、ビジネスモデルの枠を超越する消費者意識や業界構造の急速な変化

アクションプラン
・データを活用し、環境負荷や事故を低減する新たな事業の創出 ・北米シリコンバレーの投資拠点を核にスタートアップとの協業推進、新規ビジネス開拓 ・空飛ぶクルマ社会の実現に向け、社会受容性を高める活動の推進とインフラ事業への取組み強化 ・宇宙安全保障分野の強化と地球低軌道領域での事業創出
対応策
・価値の創造を基軸にした次世代ビジネスモデルの構築や物流ネットワークの再強化 ・イノベーション投資により新たな技術、ビジネスモデルを取り込み、ハード・ソフト両面でのビジネス展開を推進

兼松グループが培ってきた実業の知見

車両・航空業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



Partner's Voice

お取引先からのコメント

Sierra Space社は、地球低軌道および商用宇宙ステーションの利用拡大に向けて事業開発を進める先進的な宇宙技術企業です。兼松は、当社のシリーズB資金調達ラウンドの投資家の一社であり、日本の宇宙市場への認知向上を目的としたトレーディングパートナーにとどまらず、大分空港を宇宙往還機Dream Chaserのアジア拠点として活用し、宇宙エコシステムの実現を共に目指す重要なビジネスパートナーです。

兼松の持つ知識と情熱により、当社が世界中の人々に利益をもたらす宇宙ビジネスをより一層拡大していけると確信しています。



Sierra Space Corporation
Strategy and Growth
Vice President
John Wagner