

社長メッセージ



代表取締役社長

宮部佳也

MESSAGE
FROM THE PRESIDENT & CEO未来に向けて、播種栽培する
～現場から始まる、次の兼松過去最高益という「出発点」—— その先に
立てた問い

2026年3月期の過去最高益更新は、社員一人ひとりの努力の積み重ねであり、中期経営計画「Integration 1.1」で築いた構造が実を結び始めた証だと受け止めています。非資源100%のビジネスポートフォリオ、兼松エレクトロニクス（KEL）の完全グループ会社化、そして商社の中でも上位水準にある資本効率——確かな足場が整いつつあります。

そのうえで、私はこの数字を、あえて厳しく捉えています。ここまでの成長の多くは、いま手元にある強みの組み合わせから生まれたものです。その掛け合わせだけでは、いずれ天井が見えてきます。商社は本来、新しい市場そのものを設計できる立ち位置にあります。「兼松ならではの商いのモデルを、どうすればもっと数多く、続けて生み出せるのか」。今年は、成果の報告ではなく、この問いから話を始めさせてください。

社長メッセージ

「情報を持つ商社」から「課題を解き、場をつくる商社」へ

なぜ、いまこの問いなのか。商社が何で稼ぐのか、その前提が変わり始めているからです。かつて商社の強みは、突き詰めれば「情報の優位」にありました。ところが生成AIの登場で、情報は誰の手にも届くものになりつつあります。誤解のないように申し上げれば、私はこれを歓迎しています。調べる、まとめる、下書きをつくる。人手と時間を要していた仕事のコストが下がるのは、朗報です。ただし同時に、「情報を持つこと」だけで稼ぐことは難しくなる。AIが普及することで「答え」は広く共有される一方、「何を問いとするか」の価値はむしろ高まります。

そして、ここに勝機があります。AIが学べるのは、既に誰かが言葉にした情報です。まだ誰も言語化していない領域は、その射程の外にある。商いを重ねる中でしか得られない情報や知見、お客さま自身もまだ言葉にできていない課題。この“暗黙知”こそ、AIには代えのきかない資産です。問われるのは「持っていること」ではなく、そこから本当の課題を掴み、解ききる力。現場に足を運び、言葉の奥にある本音まで聴き取る力と、人と人との信頼。兼松が当たり前として磨いてきたものが、そのまま時代の強みになります。定型のやり取りはAIに任せ、人は、どの課題に向き合い、誰と組み、最後の責任を引き受けるかに集中する。

この見立ては、昨日今日のものではありません。兼松が総合商社でも専門商社でもない独自のモデル、「デジタル商社」を将来像に掲げたのは、2023年の初めでした。中期ビジョン「future 135」でDX推進を重点施策とし、その延長線上に

描いた姿です。3年から4年をかけて検討したKELの完全グループ会社化を決断したのも、同じ時期でした。生成AIが世界的话题をさらう前に、進む方向を定め、大きな一手を打ち終えていた。兼松にとってAIは、慌てて飛び乗るテーマではありません。既に定めた進路に吹き始めた、追い風です。

とはいえ、進路が正しくても、歩き方が変わらなければ成長が加速しません。これまで私たちは「効率よく、間違えず、答えを出す」ことを大切にしてきました。かけがえのない強みです。そこに「まず動く」を、もう一つの軸として加えたい。計画を練り込むあまり、最初の一步が出ない。PDCAが“P（計画）”で止まることが、正直、少なくありません。だからこそ「まずD（実行）からやる」。小さく試し、走りながら育てる。ただし、拙速とは違います。進め方は、踏み込む規模で使い分ける。小さく試すことは速く、大きく張ることは慎重に。速さと規律は、対立しません。

では、その先に何をつくるのか。答えは、足元にあります。約2万社というお客さま、お取引先との繋がりで。これを「個別の取引の集合」ととどめず、「需要と供給が自ずと出合う場」へ育てていく。そこに、いちばんの伸びしろがあります。しかも「場」をつくり運営するコストは、AIによって大きく下がります。抱え込むほど強かった時代から、使われるほど強くなる時代へ。この「場」をいくつ持てるかが、これからの商社の競争力を決めます。

KELという「原型」と、AI時代の「実装の壁」

もっとも、「課題を解ききる」と口にするのはたやすいことです。それを何十年も続けてきた集団が、既にグループの中

にあります。KELです。お客さま自身もまだ言葉にできていない課題に分け入り、要件が固まる前から現場に入り込み、成果が出るまで伴走し続ける。いま世界では、こうした技術者をFDE (Forward Deployed Engineer = 顧客の現場に深く入り込む技術者)と呼び、その争奪が始まっています。KELにとっては、その名前が広まるずっと前からの日常です。複数のお客さまが、KELの技術者を“ブリッジエンジニア”と呼んでくださっています。名乗ったのではなく、名付けられた。ここに、本質が表れています。

しかも、これはKELだけのものではありません。KEL自身が「このやり方は、すべて兼松から学んだもの」と言います。お客さまの現場で、まだ形になっていない価値と一緒に立ち上げる。兼松が創業以来やってきたことを、KELがデジタルの時代に進化させ、その担い手を内製で育ててきた。買ってくるのではなく、育てる。これもまた、創業主意から繋がる兼松のDNAです。ですから私は、KELを「シナジーを引き出すためのグループ会社」ではなく、「兼松の原点を、一歩先へ進めていくための存在」と捉え直したいのです。

この働き方は、AI時代に一層価値を増します。ある調査では、企業のAI導入の約95%が損益にほとんど影響していないと報告されています。壁はAIの性能ではなく、それを現場の成果に「実装」できるかにある。私はこれを、組織の「AI Readiness」——AIを成果に変えられる備え——と呼んでいきます。兼松にとってそれは掛け声ではなく、KELという形で手元にある資産です。「integration 1.1」で構造を整え、次はグループ全体を「AI Ready」な集団へと育てる。この備えは、社員をAIに置き換えるためのものではありません。AIに任せた分だけ、人の時間は、まだ答えの出ていない「問い」へ向かいます。

社長メッセージ



評価のねじれと、規律ある投資

ここまでは、兼松がこれから何をつくるかという話です。同時に、私たちには向き合うべき足元の現実が二つあります。一つは、高い資本効率が株価の評価に十分結びついていないという「ねじれ」です。市場は「過去にいくら稼いだか」以上に、「これから新しい価値を生み出す力があるか」を見ています。

これから私が正面に掲げたいのは、社員一人当たりの創出価値（≒利益）を、着実に高め続けることです。これは、人を増やさないという意味ではありません。成長領域では採用も投資も続けますし、M&Aで仲間が加わることもあります。人数の伸びを上回る速さで、一人ひとりが生み出す付加価値を伸ばす、ということです。分母を抑えるのではなく、分子を伸ばす。定型の仕事をAIに委ね、人は課題を解くことに集中する。一つの現場の知恵を、別の現場へ運ぶ。資産を抱えずに「場」を設計する。ここまでの取組みは、いずれもそのためのものです。

もう一つの現実、投資の実行です。ICT・DXを中心とする成長投資は、2年間の実行額が「Integration 1.1」3カ年計画の半分を下回りました。ICT関連の投資が総じて高騰している事情もありますが、計画の数字を追いかけること自体を目的にはしませんでした。基準は明快です。第一に、約2万社の顧客基盤や現場の知見と掛け合わせて具体的なシナジーが描けること。第二に、対価がそれに見合うこと。第三に、投じた資本が、事業ごとの資本効率という物差しに耐えること。案件の検討は継続して行っており、待つことと、動かないことは違います。

慎重さは手放しませんが、見極めにかかる時間と、決めた後の実行の速さは別ものです。後者は、確実に上げていきます。既存事業についても同じです。その事業がどのお客さまのどんな課題に応え続けているのか。そこを起点に意味を問い直していきます。時には見直しが必要な事業も出てくるかもしれませんが、「幅広い分野を手掛けられること自体が強み」という信念は、変わりません。変えるもの——仕事の進め方、事業の組み合わせ、意思決定の速さ。守るもの——現場を歩いて課題を掴む力、信頼、そしてやり抜く気質です。

国内から世界へ——「Integration 1.1」の次のステージへ

そして、次の成長の舞台は、海外が主戦場になります。国内で築いた商いのモデルや「場」は、一度つくれば、既存の

海外ネットワークおよびリソースと組み合わせることにより、国境を越えて広がられます。個別の海外施策を一つずつ積み上げるやり方も続けますが、次の成長を担うのは、国や地域を問わず通用する「仕組み」や「場」です。もちろん、そのまま持ち込めば通用するとは限りません。それでも、現場に入り込んで課題を掴むという最初の一步は、どこの国でも変わらない。国境という境も、これまで越えてきた事業領域の境と同じように越えていけます。

既存の事業においても追い風が吹いています。世界のサプライチェーンは多層化・複雑化しており、異常気象や地政学リスクの高まりにより、サプライチェーンが世界各所で分断される事態が起きています。入り組んだ供給網の安定化にこそ、商社の出番があります。また、既存の海外事業を伸ばすことはもちろん、現地での工場や生産設備の新設は、モノづくりとデジタルを一体で担うKELの働き方を試す舞台になります。国内で磨いた進め方を、そのまま現地の現場へ運ぶ。「Integration 1.1」で固めた土台に立つ次の計画。その主題は、そこにあります。

商社という枠を越えて——なぜ兼松か

越えるべき境は、国境だけではありません。食料やエネルギーの安定供給、防衛や経済安全保障、宇宙、ロボティクス、ヘルスケア、ファームテック・フードテック。既に、これだけの領域に種をまいています。この「幅広さ」は、決して総合力の薄さではありません。一つの方針で得た知恵を、まったく別の分野へ運び、新しい形に組み替える。領域を越えて課題を解く、その素地です。

社長メッセージ

例えば先ごろ、車両・航空部門が新興国の社会課題に挑むファンドへ出資しましたが、そこから生まれる商いは、出資した部門だけのものではありません。農業や畜産、食、素材、そして医療や金融——一つの入口から、様々な部門やグループ会社が、それぞれの知見と販路をたずさえて商いを立ち上げていく。一つの投資が、部門の壁を越えて、グループ全体に商機を配っていく。こうした動きが近ごろ目に見えて増えています。

「次はここが来る」と嗅ぎ分ける勘、新しい問いを立て仮説を数多く生み出す力こそ、AIには簡単に真似のできない、人ならではの仕事です。

越境を重ねた先に、兼松はどんな姿になるのか。正直、私は「商社」という枠にこだわってはいません。10年後には、その枠を超えた、まったく新しい事業体であっても良い。ただし、その姿を完成図として描き逆算する経営はできません。未来はそこまで読み切れない。形を変え続けられる会社でなければ、生き残れないのです。だからこそ私が育てたいのは、理想像ではなく、次から次へと新しい価値を生み出し続ける「力そのもの」です。「この分野の難しい課題は、領域を越えて兼松に相談すれば解ける」。そう言っていただけの会社でありたい。

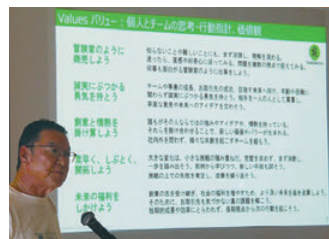
では、なぜ、ほかでもない兼松か。約2万社の現場を知る目、それをデジタルで解く力、そして腰を据えて挑める非資源100%の安定性。この三つの掛け算こそが、兼松の独自性です。

そして、冒頭に掲げた問い——兼松ならではの商いのモデルを、どうすればもっと数多く生み出せるのか。私の答えは、この三つの掛け算を「たまたま噛み合った」で終わらせず、いつでも回せる仕組みに変えることです。トレーディングビジネス

で培った現場で課題を掴む力。掴んだ課題を、デジタルの力を借りて「場」として設計する。そこで得た「知」を、部門を越えて次の現場へ運ぶ。掴む・設計する・越える。この三つが回り始めれば、新しい商いは偶然ではなく、繰り返し生まれます。

非資源100%という土台は、守りではなく個性です。市況に振り回されないからこそ、成果が出るまで時間のかかる商いに、腰を据えて資本を投じられる。規模で勝つのではなく、深さと一体感で勝つ。それが、兼松の戦い方です。

この戦い方を支えているのは、制度ではなく、社員の側から生まれる文化です。先年、「TANEMATSU」プロジェクトが社員自らの手で始まり、創業主意を現代の文脈で読み直し、Mission、Vision、Values(MVV)を再定義してくれました。「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」——



2025年8月15日創業記念イベントにて

「種をまき、育てる」というこの精神は、AI時代の「知」の生み出し方そのものです。現場で得た気づきを言葉にし、別の事業へ運び、また現場で試す。知を巡らせ、複利で

育てていく。137年前の言葉が、答えが安くなったAI時代にこそ、新しい意味を帯びてきます。部門の壁は確かに低くなり、越える人が増えています。

ステークホルダーの皆さまへ

私たちは、「モノを売る商社」から、「顧客の課題を起点に、新しい市場そのものを設計し、サプライチェーンの課題を解

くソリューションプロバイダー」へと進化します。

株主・投資家の皆さまへ。社員一人ひとりが生み出す価値を高め、その積み重ねとして高い資本効率を続けます。併せて、その源泉が育つ過程を追える形でお示しし、対話を重ねて参ります。結果の数字と、そこに至る筋道。その両方をご覧いただくことが、評価のねじれを解く道だと思っています。

お客さまへ。AIという追い風の中で、私たちは従来の商社の枠を超えたデジタル商社への変革を進め、新たな価値創造を実現して参ります。領域をまたいで課題を解くパートナーとして、その違いを実感していただけるようにします。

そして、社員の皆さんへ。順番を、はっきりさせておきます。第一は、「現場」です。お客さまのもとへ足を運び、まだ言葉になっていない課題を掴む。その感覚こそが兼松のいちばんの資産であり、AIには代えられません。AIは、その感覚を速く、遠くへ届けるための増幅器です。順番を取り違え、画面の中だけで仕事が完結するようになったとき、私たちは最も大切なものを失います。AIに使われるのではなく、AIと共に、現場から「場」を創っていきましょう。

この三つに、今年一年、私自身が先頭に立って取り組みます。共通しているのは、AIを効率化の道具で終わらせない、ということです。より深く問い、私たちにしか掴めない現場の知を素早く価値へと変え、より大胆に領域を越えていく。AIを使いこなすほど、兼松は「兼松らしく」なる。それは、創業の精神への回帰でもあります。一人ひとりが冒険家のような好奇心と誠実さを持って、育てていく。つくりたいのは、Missionで掲げた「未来に愛される商い」です。