

価値創造ツリー

Mission

Vision

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

ビジネスモデル
価値創造

成長投資・イノベーション投資

顧客基盤

課題解決

トレーディング × ICT
ソリューション

無形資産

知的資本

ナレッジの
蓄積と共有

▶ P58

サプライ
チェーンへの
知見

▶ P67

現場での
課題発見力

▶ P16

事業投資・
事業経営

▶ P58

ボトム
アップ型
企業風土

▶ P12

兼松
パーソンの
育成

▶ P30

人材ポート
フォリオの
最適化

▶ P28

DX人材の
充実

▶ P62

ICT・DX

▶ P16

リスク管理・
PMI

▶ P56、59

人的資本

社会関係資本

▶ P16~23、74~79

長年の
トレーディング
による
信頼関係強固な商流
ネットワーク2万社の
取引先事業を通じた
社会貢献

▶ P3

Values

経営理念

創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」を原点に、
変化する社会環境の中で果たすべき使命と目指す姿を MVV として体系化しました。
社会価値と経済価値の両立を通じて、
人々の幸福と持続可能な社会の実現に貢献することが、私たちの目指す方向です。

企業理念

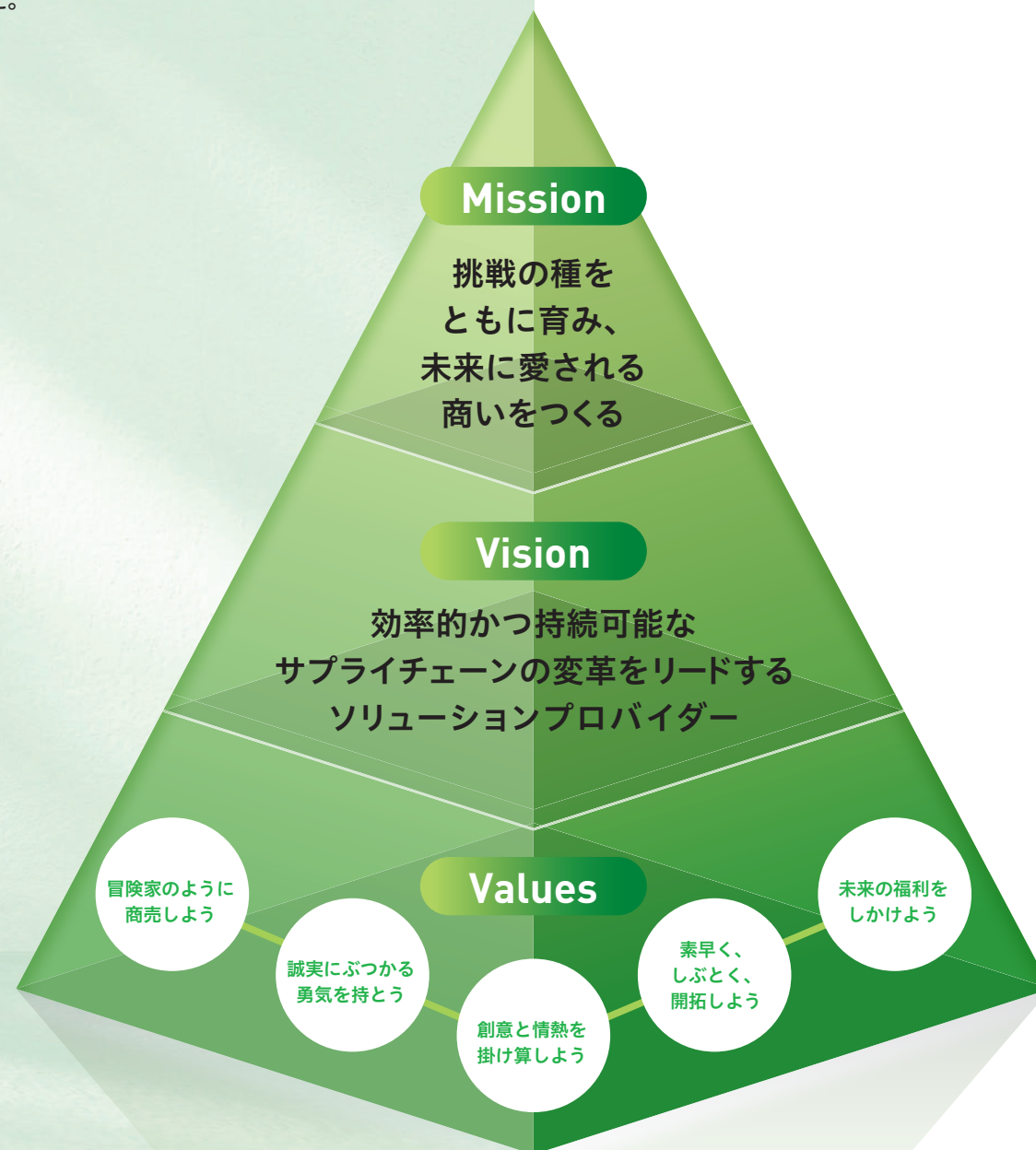


創業主意

「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

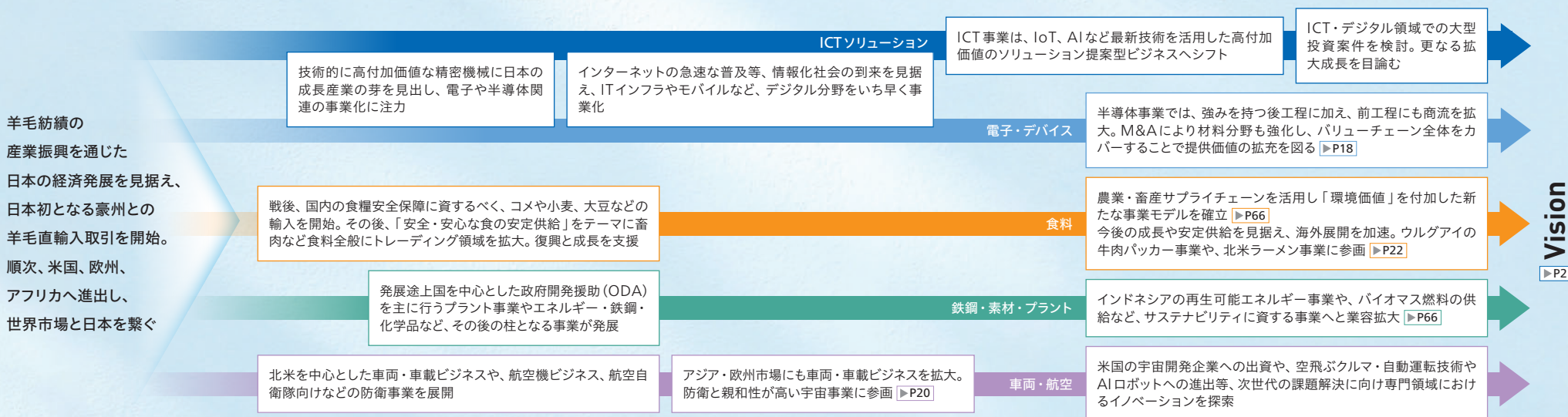
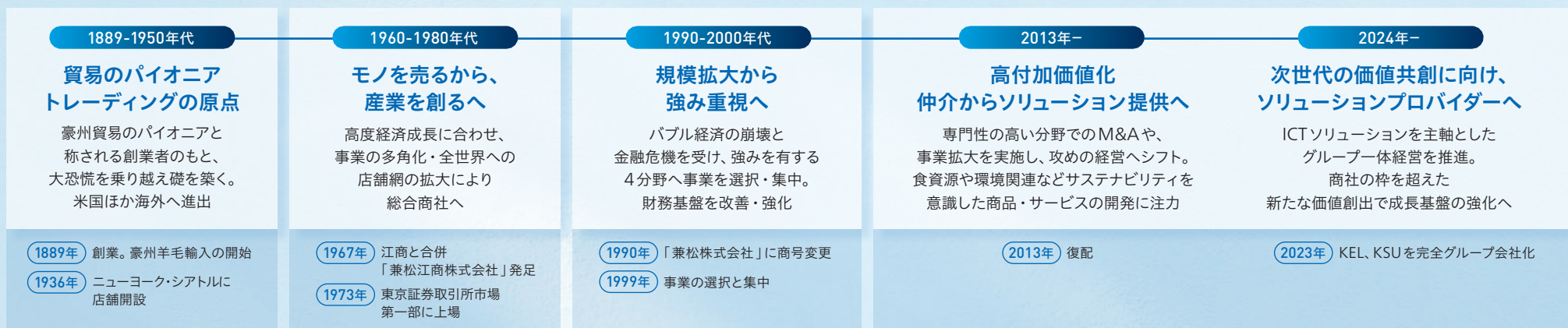
創業主意は、当社が創業以来大切にしてきた「社会価値の創造を通じて人々の幸福と社会の発展に貢献する」という考え方を示した経営の原点です。変化する時代においても、公明性・公益性を重視しながら、持続可能な社会の実現を目指す企業活動の礎となっています。

Mission、Vision、Values (MVV)



変化のあゆみ

時代ごとの社会課題や産業構造の変化を先取りし、原料を届ける商社から価値を共創するソリューションプロバイダーへと進化してきました。



ビジネスの成果は社会貢献に。未来の福利に向けた種まき

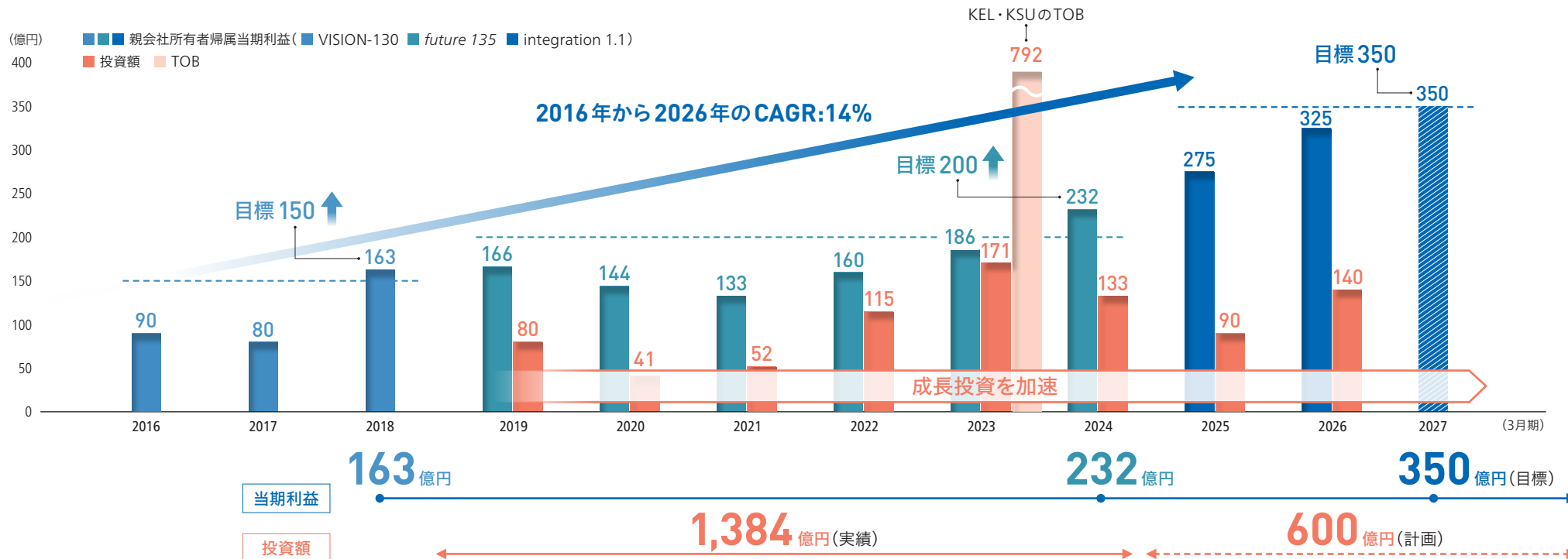


中期経営計画

中期ビジョンの軌跡

中期ビジョン「VISION-130」では、「健全な財務体質の維持」と「収益基盤の拡大」を掲げ、当期利益目標の150億円を1年前倒しで達成いたしました。中期ビジョン「future 135」では、安定した収益基盤における「規模の拡大」と「付加価値の獲得」の2つの戦略を軸に、見直し後の当期利益目標の200億円を上回る成果を挙げました。

当期利益と投資額の推移



VISION-130

2014年4月～2018年3月

2014年に策定した中期ビジョン「VISION-130」では、「健全な財務体質の維持」と「収益基盤の拡大」を柱に、当期利益150億円の達成を経営目標として掲げました。その結果、当初目標を上回る当期利益163億円を計画より1年前倒しで達成し、次期中期ビジョンへの移行を果たしました。

future 135

2018年4月～2024年3月

2018年に策定した中期ビジョン「future 135」では、安定収益基盤の更なる強化に向け、「規模の拡大」と「付加価値の獲得」の2つを戦略の柱としました。前半の3ヵ年が終了した時点で、新型コロナウイルス感染症の拡大といった外部環境の変化を踏まえ、ビジョンの方向性を再確認。目標を見直し、当期利益200億円の達成を新たな指標として掲げました。その実現に向け、兼松エレクトロニクス株式会社および兼松サステック株式会社の完全グループ会社化をはじめ、革新的な技術や独自のビジネスモデルを有する企業へのイノベーション投資を実行。次なる成長ステージへの布石を打つとともに、見直し後の全定量目標を達成しました。

integration 1.1

2024年4月～2027年3月

2024年に策定し、2025年にアップデートした中期経営計画「integration 1.1」では、当社グループの中長期的な目指す姿をバックカスティングの手法で描き出し、6つの基本方針を掲げました。今後も成長投資による当期利益の一段の成長を実現するとともに、ソリューションプロバイダーとしての機能をより一層強化すべく、各種施策を着実に実行して参ります。

中期経営計画

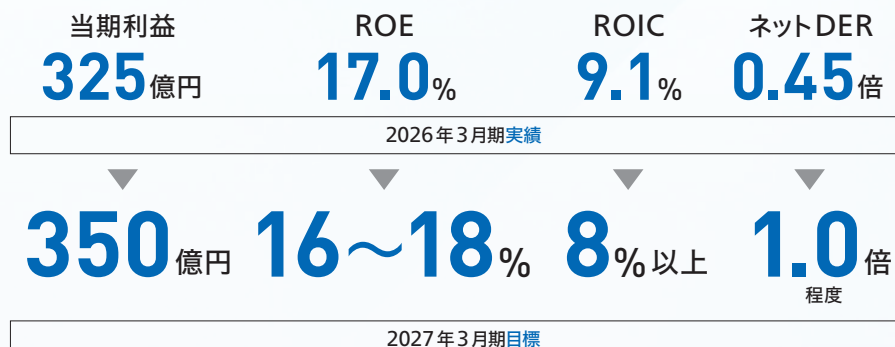
integration 1.1

中長期的な兼松の目指す姿からバックキャストした3年後の未来という位置付けで作成。グループ一体経営を一層推進していく意味を込めて、2025年3月期から2027年3月期の3カ年を対象とする中期経営計画を「integration 1.0」と名付けました。計画2年目となる2026年3月期は、Mission、Vision、Values(MVV)を策定するとともに、中期経営計画を「integration 1.1」へアップデートしました。MVVの策定によりグループの目指す姿や価値観を明確化し、グループ一体となって更なる企業価値の向上を目指します。

財務目標

(最終年度2027年3月期)

兼松が目指す姿の実現に向けた取組みの推進と、安定した財務基盤の維持・成長を両立することで、以下の4つの目標の達成を目指します。



セグメント別 ROIC

(単位: 億円)

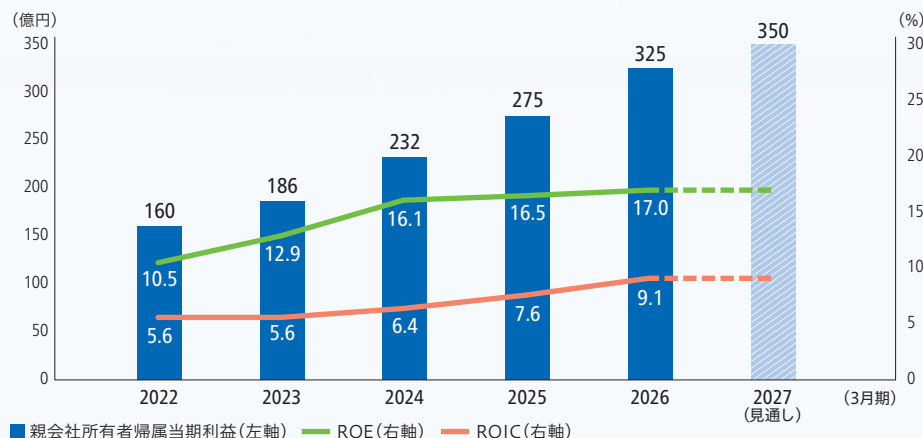
	2024年3月期			2025年3月期			2026年3月期			前期比
	当期利益 ^{※1}	投下資本 ^{※2}	ROIC	当期利益	投下資本	ROIC	当期利益	投下資本	ROIC	
ICTソリューション	93	789	11.8%	100	846	11.8%	103	932	11.0%	△0.7pt
電子・デバイス	53	834	6.4%	70	826	8.5%	109	867	12.6%	+4.1pt
食料	35	841	4.1%	31	875	3.5%	54	880	6.1%	+2.6pt
鉄鋼・素材・プラント	19	824	2.3%	40	753	5.3%	25	655	3.9%	△1.4pt
車両・航空	30	664	4.4%	32	659	4.8%	35	670	5.3%	+0.5pt
全社合計 ^{※3}	232	3,654	6.4%	275	3,634	7.6%	325	3,580	9.1%	+1.5pt

※1 親会社所有者帰属当期利益

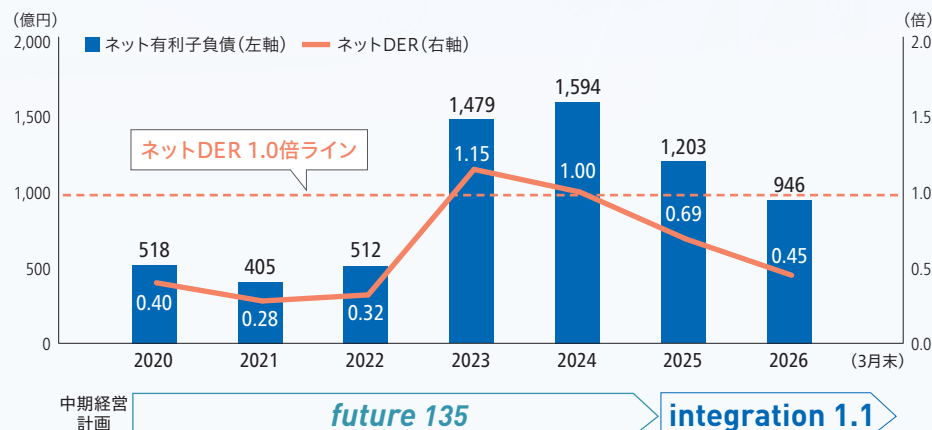
※2 2025年3月期よりセグメントの変更を行っているため、2024年3月期のセグメントROICは、単年度末時点の投下資本残高を用いて算出しています。一方、全社合計のROICは2カ年平均の投下資本を基に算出しているため、各セグメントの投下資本の合計値は全社合計の数値とは一致しません。

※3 セグメント別数値の合計は、「その他・調整額」を含む全社合計の数値とは一致しない場合があります。

親会社所有者帰属当期利益とROE・ROICの推移

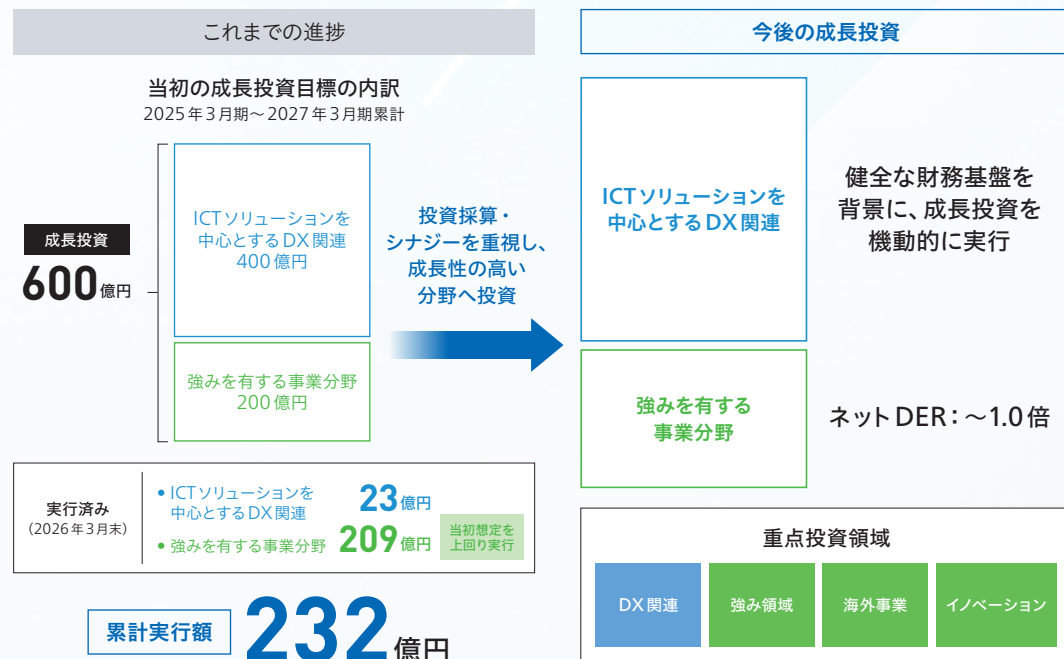


有利子負債とネットDERの推移



中期経営計画

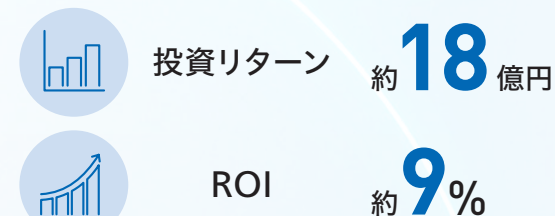
2年間の投資実績



2年目の主な投資案件

ICTソリューションを中心とするDX関連	
投資先	事業内容
ルートリフ(株)	ITネットワーク・インフラに関わるコンサルティング、設計・構築など
当社が強みを有する事業分野	
投資先	事業内容
(株)エレクトロニクスエンドマテリアルズコーポレーション	シリコンウェハや化合物ウェハなどの販売
見栄産業(株)	産業用機械の設計・製作
FRIGORÍFICO SAN JACINTO – Nirea S.A.	牛肉などの加工・流通・輸出(ウルグアイ)

2年目の投資リターンとROI



(注)マイノリティ出資に係る投資額および投資リターンを除いて算出しています。

株主還元方針

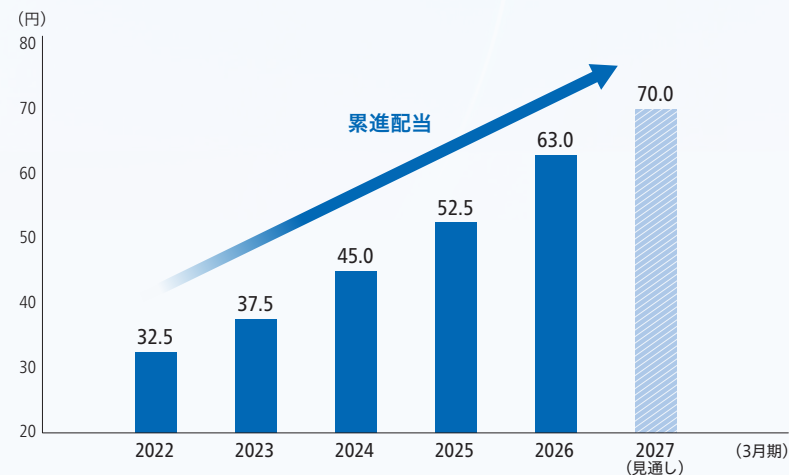
- 中期経営計画「Integration 1.1」期間の年間配当金の下限を、63円に引き上げ(2027年3月期以降)
- 総還元性向30～35%を目標に、当期利益の成長に応じて配当金を増額する方針

累進配当への
取組み

年間配当金の下限は
63.0円 (2027年3月期)

総還元性向は
30～35%

年間配当額(株式分割後換算※)の推移



※ 2026年1月1日付けで行われた株式分割を、2022年3月期の期首に行われたと仮定して、各期の年間配当額を換算

中期経営計画

目指す姿の実現に向けた取り組み

株主価値向上の方針に対する経営と取締役会のコミットとして、
資本コストの低減と期待利益成長率の向上により、市場評価の向上を実現します。

01 資本収益性・効率性の向上

- 投資効率(ROIC)の高いICTソリューション事業への重点投資を通じた収益性の向上
- 業界水準を上回るROE16～18%の維持・向上
- ネットDER1.0倍程度を目標とした財務健全性の維持と、適切なレバレッジ水準による効率性の追求

02 資本コストの低減

- 低ボラティリティの非資源100%のビジネスポートフォリオ
- 5つのマテリアリティを重視した経営による資本コストの低減、ESGディスカウント抑制

03 期待利益成長率の向上

- M&AとオーガニックのICTソリューション事業の成長と、他セグメントへの事業展開による収益の拡大
- サプライチェーンへの新たな価値提供(ソリューション提供)による、収益源の獲得
- 人的資本の育成などを通じたインタンジブルアセットのバリューアップ、組織の生産性・パフォーマンス向上

市場価値の
向上
(PERの上昇)

基本方針

目指す姿の実現に向けた6つの基本方針を策定。モニタリングのための戦略目標も設定しました。

1

グループ一体経営の推進

当社グループの
2万社を超える取引先に対して
ソリューションを提供

2

提供価値の拡充

現場の課題へ最適な
ソリューションを提供し、
顧客提供価値を向上

3

新たな価値創出に向けた
組織能力の強化

他社との共創を実現するための
エコシステムの形成と拡大
新たな価値創出を
実現するための組織変革

4

人的資本の強化

価値創造の源泉となる
人的資本の育成

5

経営機能の更なる強化

持続的な成長を実現するための
経営機能の強化

6

株主価値の向上

中長期的な
株主価値向上へのコミット

カルチャーデザインプロジェクト TANEMATSU

TANEMATSU とは

企業理念のもと、「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」を当社のカルチャーとして根付かせることを目的とするカルチャーデザインプロジェクトです。

プロジェクト名は、創業主意にある「播種栽培す(種をまいて育てる)」と「兼松」を掛け合わせたもので、一人ひとりの挑戦の種を育み、未来に繋げていく想いを表しています。

MVV策定までのあゆみ

2021年の従業員意識調査を契機に、制度や環境の整備に加えて「組織文化」にも目が向けられるようになりました。

その中で生まれた「いまの兼松にはパーパスが必要ではないか」という一人の社員の問いに有志が集まり、TANEMATSUは産声を上げました。

そこから、企業理念(創業主意)のもと、経営陣と社員が対話を重ねながら、

事業活動を推進する指針として Mission、Vision、Values(MVV)を共に創り上げていきました。



カルチャーデザインプロジェクト TANEMATSU

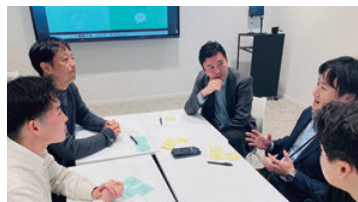
いまとこれから ―共感から行動へ―

MVVを浸透させ、社員一人ひとりの共感を行動変容へと繋げていくことが、これからの私たちのテーマです。MVVを単なる言葉として掲げるのではなく、一人ひとりの日々の判断や行動に根付き、自律的な行動や部門を超えた協働に繋げていく。そのために、東京本社にとどまらず、国内外の拠点・グループ全体へと取組みの輪を広げ、兼松グループらしいカルチャーを育てていきます。



Missionワークショップ

Missionに込められた想いや背景への理解を深め、自身の業務との繋がりを考えることで、“自分ごと化”を促進するワークショップを実施しました。



Values体感ワークショップ

Valuesを自身の価値観や行動と結びつけながら、日々の意思決定や実践に繋げるワークショップを開催。組織を超えた対話を通じて、行動変容の促進を図っています。



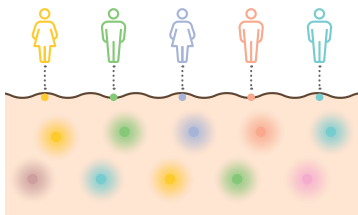
グループ会社ワークショップ

大阪拠点や海外現地法人へも活動を展開し、MVVを共通言語とした対話を通じて、グループ横断の理解・共感の醸成を図っています。

MVVを起点とした組織変容のイメージ

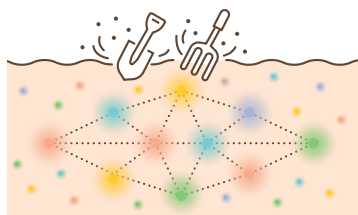
多様な強みや想いが存在するも、組織として活かしきれていない

- 一人ひとりが専門性や創意を有している
- 組織横断の繋がりが限定的
- 相乗効果や新たな価値が生まれにくい



MVVを共通言語に、理解と共感の土壌が育つ

- MVVへの理解が組織全体に広がる
- 共通言語を介した対話を通じて、相互理解が深まる
- 共感が広がり行動変容の土壌が育まれる



主体的な行動が広がり、価値創造が連鎖する

- MVVに基づく主体的な行動が実践される
- 挑戦や共創が新たな価値を生み出す
- 組織の力が高まり、企業価値向上に繋がる



社外役員からのコメント



社外取締役
田原 祐子

皆さまの叡智を結集して策定したMVVは、兼松の未来を方向付ける羅針盤です。TANEMATSUの取組みを通じて、その理念が社員一人ひとりの共感と行動へと繋がり、やがて大きなうねりとなって兼松の未来の価値を創造していくことを、心から願っています。



社外監査役
倉橋 雄作

TANEMATSUは取締役会でも熱く議論しました。社外役員にとっても、兼松の歴史や価値観を学び、多様な世代の従業員の方々と意見を交わしながら、兼松の競争力の源泉を考えるよい機会になりました。

私もMVVを体現できるよう努めて参ります。

TANEMATSU 事務局

3期目を迎えたTANEMATSUは、企画部長、人事部長、財務部長、グループ成長戦略推進室長によるプロジェクトオーナーと、若手・中堅社員を中心とした部門横断メンバーで構成されています。

これまでにサポートメンバーを含め計32名がプロジェクトに参画。バトンを受け継ぎながら、想いと取組みを未来へ繋いでいます。

MVVの浸透を通じて、自律的な行動や部門を越えた協働が自然に生まれる組織風土を目指し、様々な施策を企画・推進しています。



ビジネスモデル

顧客現場起点で実現するサプライチェーン変革モデル 商流機能とデジタル実装力を融合し、顧客と共に課題を解決することで、持続的な価値創造とサプライチェーン変革を実現します。



課題を掴み、場を設計するソリューションプロバイダー

現場の本質的課題の発掘

掴む

顧客の課題の本質を理解する

- 現場密着による課題・ニーズの把握
- お客さまの現場に深く入り込む技術者
- 川上から川下まで組み合わせ市場変化をいち早く捉える

提供価値

現場起点で新たな事業機会を創出

具体例

生産・設備管理など製造現場の課題を把握

課題への伴走支援

解決

付加価値のあるサービスや機能で支える

- 調達・販売に、システム・運用を組み合わせた支援
- サプライチェーンにおける業務課題を一気通貫で支援
- 国内外ネットワークを活用
- 幅広い事業領域を横断したソリューション

提供価値

幅広い業種へデジタルの付加価値を提供

具体例

製造工場現場へのデジタル支援

特集 01

お客さまの現場と共に進化するICTソリューション ▶P16

サプライチェーンの機能拡充

強化

サプライチェーンをより賢く、速く、強くする

- 調達力・物流ネットワークの強化
- 品質・トレーサビリティ管理
- グローバルな供給体制の構築

提供価値

顧客ニーズに寄り添い安定供給と効率性を実現

具体例

メーカー、保守、エンジニアリング機能獲得

特集 02

M&Aによる半導体バリューチェーンの機能拡大 ▶P18

次世代事業プラットフォームの構築

進化

AI・データ活用で予測・最適化・自動化を実現する

- AI・データ活用による需要予測
- 自動化・省人化による効率向上
- GX・脱炭素への対応

提供価値

持続可能で競争力の高いサプライチェーンへ

具体例

AI、データ、サイバーセキュリティなど包括ソリューション提供

特集 03

次世代の安全保障に向けた、官民連携の新たな価値創造 ▶P20

グローバル供給ネットワークの変革

変化

変化に応じた最適な供給網を構築する

- 地政学リスクへの対応
- 調達先・生産拠点の分散と最適化
- 海外での事業展開

提供価値

変化に強い安定供給基盤を提供

具体例

調達先を複数の地域・サプライヤーへ分散

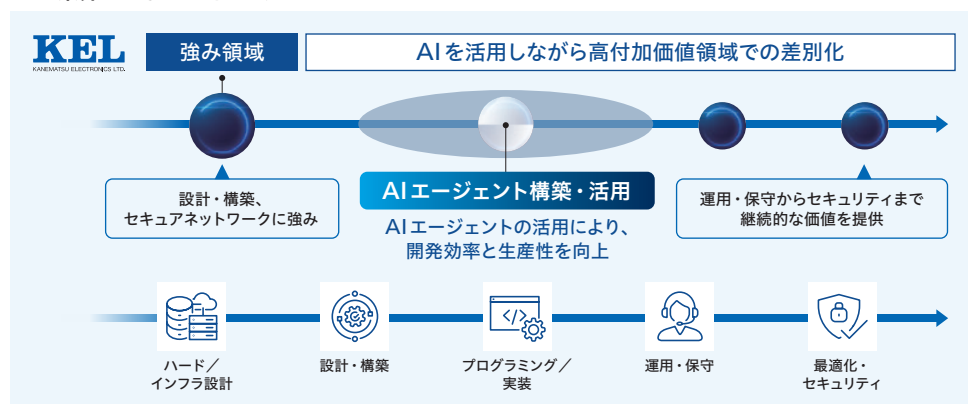
特集 04

海外市場で築く新たなサプライチェーン ▶P22

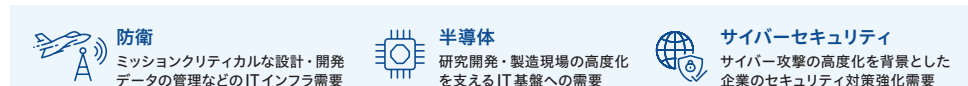
AIの活用拡大、サイバー攻撃の高度化、半導体産業の再編、防衛分野における情報セキュリティ強化—。いま企業には、単にITシステムを導入するだけでなく、事業そのものを支えるデジタル基盤の構築が求められています。

KELは、お客さまの現場に深く入り込み、企画・設計から運用・保守、セキュリティ対策やAI活用までを一貫して支援するICTソリューションを提供しています。近年は、半導体や防衛など高度な専門性と機密性が求められる領域においても実績を積み重ね、顧客課題の解決を通じて事業領域を拡大しています。

Sler業界でのポジショニング



成長領域



要件定義の前から、成果が出るまで現場で伴走支援

取組み事例 ～半導体メーカーの伴走支援～

Before	- お客さまは通常ITの専門家ではなく、課題や要望など要件の言語化が難しい - 半導体業界の特性や用語などの知識無しでは会話が成り立たず、Sler側も課題を把握できない
Solutions Provided	- 半導体の知識を身に付けた「ブリッジエンジニア」と呼ばれる技術者が常駐 - 言語化されていない現場課題まで発掘し、100社以上のベンダーと共に解決策を提案
After	半導体メーカーとの取引が拡大。今後は半導体で磨いた伴走型支援を、機密性と専門性の高い防衛分野へ展開予定

戦略目標

エンジニアの獲得を通じ、ICTソリューションの組織体制を強化



技術者数

約800名
2019年3月期約1,200名
現在

戦略

源泉

- ・常駐型の「ブリッジエンジニア」の実践 約7年
- ・営業育成塾「礎塾」修了期間 約1年
(対象：新入社員/目的：専門知識・伴走型支援の習得)
- ・階層別フォローアップ研修 継続実施
(対象：「礎塾」修了者/目的：伴走型支援の実践・標準化)

お取引先メッセージ

当社は、阪急阪神東宝グループのシステムインテグレーターとして、鉄道・ビル・医療・流通など、社会インフラを支えるICTソリューションを展開しています。DXによる社会課題の解決で、経営ビジョン「すべてのひとを笑顔にします」を実現し、国内ITサービス市場の予測を上回る成長を目標としています。中期経営計画では、市場浸透戦略をはじめとした既存事業の深掘り・拡充や、新規事業展開による新たな成長分野の確立、生成AIの活用等による生産性向上など、5つの重点戦略に取り組んでいます。

これらを支えていただいているのが、兼松グループです。最先端のITインフラの提供や高度なシステム基盤の構築、運用支援まで支援は多岐にわたります。特に、情報セキュリティ対策の高い専門性と確かな実行力が、当社の品質向上と顧客価値の最大化に直結しており、極めて重要な役割を担っていただいています。今後もいっそう強固なパートナーシップを構築し、両社の技術と知見を融合させ、社会の発展に貢献できることを期待しています。



アイテック阪急阪神株式会社
代表取締役社長

水本 好信 様

特集 01 ICTソリューションー お客さまの現場と共に進化するICTソリューション

要件が固まる前から、
成果が出るまで現場にいる

なぜ、高い専門性を要する業界に参入できたのか

柳原 半導体は高い専門知識が求められ、Slerの新規参入も難しい領域です。そのような業界でKELが存在感を発揮できる理由の一つが、お客さまの現場に深く入り込み、共に課題を解く伴走支援型のスタイルです。

象徴的な存在が、約7年前から実践し、お客さまから「ブリッジエンジニア」と呼ばれる常駐型エンジニア(FDE)です。いつも社内において現場を熟知し、お客さま自身も言語化できていない課題まで把握する。同時に社外の客観性を持って解決策を提案し、成果が出るまで伴走します。一度の納品で終われば、関係はそこで切れます。しかし、常駐という形を取ると、年数を重ねるごとに理解も信頼も深まり、任せていただける範囲が広がります。



KEL インダストリー&
セミコンダクタ事業部長
柳原 宏光

言葉にならない課題も掴む、伴走支援

江藤 伴走支援を可能にするのは、徹底した顧客目線です。半導体も防衛も、最初は業界用語も分からず、お互い慰め合うような状態でした。それでも「お客さまを誰よりも理解する」という意志を持って、先回りして考え、勉強し、足りないものを補う。その姿勢が、こうしたハードルの高い業界に入り込む素地になっています。

杉村 中途入社の私から見ても、KELには営業と技術が一体となった顧客主義を感じます。得意としない領域でも、パートナー企業も巻き込みながら形にしていける。非常に柔軟で、泥臭い会社です。

柳原 土台にあるのは、Open&Shareの企業文化です。部門や役職を越えて気軽に相談できる風通しのよさが、KELの高い機動力や柔軟性に繋がっています。例えば、新工場の立ち上げを控えた半導体メーカーから「明日までに見積が欲しい」と依頼され、すぐに社内外のネットワークを動かし応えたことや、渡辺社長にお願いして人脈をたどってもらい、新規案件につなげたこともあります。

グループシナジーが新たな領域へと運ぶ

柳原 この機動力を、グループにも開いていきます。兼松の半導体装置と、運用に必要なKELのサーバーやネットワークを一体提案すれば、お客さまに包括的なソリューションが届く。グループの機能を横断的に組み合わせる体制が重要だと考えています。

江藤 現在、機密性の高い防衛分野でも現場支援できる、独自のSlerポジションを目指し、人手不足が深刻な重工業メーカーの現場支援に向け、セキュリティなど必要な資格や体制の整備を進めています。大きな支えは、防衛装備品の調達で30年以上の実務経験を持つ兼松の知見とネットワーク。私にとっては、いつでも相談できる、頼れる兄貴のような存在。



KEL 大阪デジタル・サービス
二部長 兼 ナショナルセキュ
リティグループマネージャー
江藤 努

数字には表れないこうしたグループ間の関係性こそ、今後KELが新たな成長領域を切り拓くうえでの基盤になると感じます。

AIでさらに超えていく

江藤 特に期待を寄せているのが、フィジカルAIです。日本の強みである製造業の本流と、AIという新しい技術が重なる領域にKELがどう関わっていけるか。壮大な可能性とともに、本当は人に教えないくらい、私自身が面白さを感じています。純粋な好奇心から探求し、道を切り拓くことも、KELの大きな特徴です。

杉村 単にAIを導入するのではなく、リアルな出来事や意思決定の流れを理解し、現場で使える仕組みに落とし込む。これがKELの役割です。テクノロジーの進化に応じて、お客さまと新たな価値を創り出す。KELの伴走支援は、AIリテラシーがますます重要になる今後、より一層の競争力となるはずです。



KEL DXユニット本部長
杉村 陽一

柳原 半導体業界では、今後フィジカルAIの実装によって、工場の全自動化も見えてきます。また、生産計画の最適化や工場全体のDXが進めば、お客さまへの提供領域も価値も広がっていく。新しいテクノロジーで、まだ誰も成し遂げていないことに挑戦したいです。

Values

「冒険家のように商売しよう」

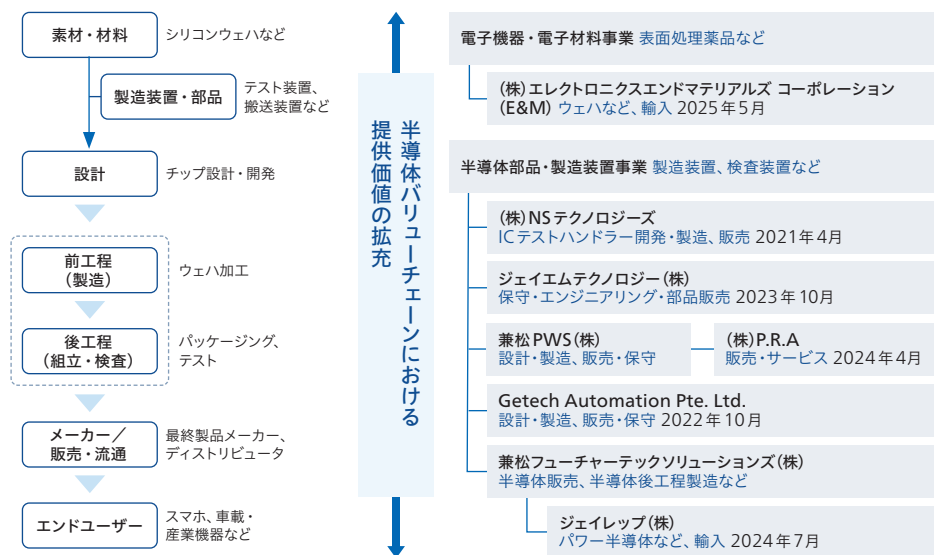
柳原 未知の領域であっても、お客さまのためであれば挑戦する企業風土。例えば、お客さまから中国進出の相談を受けた際、前例が無いにもかかわらず「それならKELが海外拠点をつくります」と返答してすぐに動き出し、翌年には設立を実現。

江藤 新しい領域に踏み出す時も、経営が頭ごなしに止めるのではなく「面白いならやってみよう」と背中を押してくれる。意志を持って動き、経営がそれを支える。そうした関係性が、防衛や半導体分野への進出を可能にしている。

AIやデータセンター需要の拡大を背景に、半導体産業は成長を続けています。一方で、需給変動や技術革新のスピードは年々加速しており、市場環境は短期間で大きく変化しています。こうした中で求められるのは、単なるモノの供給ではなく、サプライチェーン全体を俯瞰しながら変化の兆しを捉え、最適なソリューションを提供する力です。

兼松グループは、M&Aを通じてメーカー機能やサービス機能、情報機能を取り込み、半導体バリューチェーン全体の機能を拡充しています。トレーディングを起点に培った知見を活かしながら、お客さまの課題解決を支えるソリューションプロバイダーへと進化を続けています。

半導体バリューチェーン



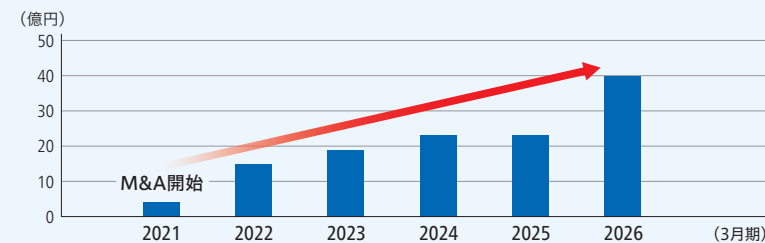
取組み事例 ～半導体バリューチェーンのM&A～

Before	- 半導体や半導体製造装置、電子材料のトレーディング中心 - メーカーの開発戦略や優先順位に依存し、顧客ニーズがあっても迅速な対応が困難 - サプライチェーン各層の情報を部分的・断片的に把握
Solutions Provided	- M&Aを通じてメーカー機能、エンジニアリング機能、保守・修理機能、品質保証機能を獲得 - テストウェハ事業を展開するE&Mへ電子・デバイス部門過去最大規模の投資を実施 - グループ各社の専門機能を連携させ、バリューチェーン全体をカバーする体制を整備
After	- 製品・技術に関する知見が向上し、技術面を含む提案型営業を実現 - 顧客ニーズを製品開発に直接反映し、お客さまの課題に対する解決策を主体的かつ迅速に提供 - グループ各社の専門性を組み合わせることで、個社単独ではできないソリューションを創出

戦略目標

半導体関連ビジネスの競争力と収益力を高める連結経営

半導体関連ビジネスの営業利益の推移



(注)半導体部品・製造装置、電子機器・電子材料セグメントの合計値からプリンター事業を控除

戦略

源泉

- 国内外パートナー網 約50年
- ニッチで高付加価値な周辺領域を開拓
- 半導体製造装置のライフサイクル20～30年

お取引先メッセージ

当社は、自動車、産業、IoT、通信インフラ市場の半導体リーダーとして、製造能力の継続的な向上に取り組んでいます。20年以上にわたりNSテクノロジーズ製ICテストハンドラーを採用し、グローバル拠点に数百台を導入してきました。これらのハンドラーは高品質で、高性能製品の需要への対応に重要な役割を果たしています。特に自動車分野では、ATCや低温試験など先進的な試験需要が拡大しています。長年にわたるパートナーシップのもと、信頼性の高い生産体制の構築を継続的に支援してくださっているNSテクノロジーズに深く感謝しています。



NXP Semiconductors Taiwan Ltd.
Senior Vice President, Global
Assembly & Test

Mr. Jerome Chu, Ph.D.

特集 02 ー半導体ー M&Aによる半導体バリューチェーンの機能拡大

装置は30年動く
商いも、それに合わせる

サプライチェーンを進化させる挑戦

舟橋 半導体市場では、AIやデジタルを背景に技術革新が加速し、開発力や品質保証、設備保守、人材確保など、お客さまに求められる価値も大きく変化しています。こうした環境変化の中で、兼松は商社の枠を超え、半導体サプライチェーン全体を支えるソリューションプロバイダーへの進化を進めてきました。その出発点にあったのは、モノを仕入れて販売するだけでは将来にわたる競争力を維持できないという危機感でした。



半導体装置部長
舟橋 敦広

そこで電子・デバイス部門は、メーカー機能やサービス機能の獲得を目的としたM&Aを進めてきました。半導体製造装置は20年、30年と長期間使われることも珍しくなく、そのライフサイクルを支える保守・修理体制の構築が、お客さまの安定操業に直結します。

清水 電子材料事業でも変化が起きています。AIやデータセンター需要の拡大によって、電子材料と半導体の境界は急速に薄れ、サプライヤーもお客さまも半導体分野へ軸足を移し始めています。

M&Aにより広がる可能性

舟橋 象徴的な事例が、(株)NSテクノロジーズの設立です。メーカー機能を獲得したことで、お客さまの声を直接製品開発に反映できるようになりました。また、ジェイエムテクノロジー(株)(JMT)をはじめとするグループ各社の参画によって、エンジニアリングや保守サービスの領域も強化されました。約50年にわたり築いてきた国内外のパートナー網とM&Aで獲得した機能を組み合わせ、独自のポジションを確立しています。実際に、JMTとKELの機能を組み

合わせ、国内大手半導体メーカー向けに24時間サポート体制の構築を進めています。目指しているのは「兼松に相談すれば解決策が見つかる」と思っていただけの存在です。

清水 その中で出会ったのが、テストウェハ事業を展開する(株)エレクトロニクスエンドマテリアルズコーポレーション(E&M)でした。同社の強みは、品質保証機能だけではなく、顧客の開発・製造現場に深く入り込み、市場の一次情報を蓄積している点にあります。半導体関連企業の評価額が高騰する中でも、物流機能だけでは得られない顧客接点や情報価値に着目し、電子・デバイス部門最大規模の投資を決断しました。



電子材料部長
清水 雅男

知が生む成長の循環

清水 現在では、サプライチェーンの様々な接点から得られる情報が大きな競争力になっています。川上から川下までの情報を組み合わせることで、市場変化の兆しをいち早く捉え、お客さまやサプライヤーへフィードバックできます。技術革新に加え、環境規制や法規制への対応も重要性を増す中、変化に先んじた提案を意識しています。

また、KELの台湾のお客さまが日本で工場を設立する際には、商習慣や業務プロセスの違いによる現場運営の課題に対し、グループ

ネットワークと現地知見を活用して支援しました。

舟橋 目指しているのは、個社単位のトレーディング拡大ではありません。グループ全体で半導体カテゴリーの競争力と収益力を高める連結経営です。国内では周辺事業を拡大し、海外では独自技術や自社ブランドを持つ企業との提携やM&Aを通じて機能強化を進めています。そこで得られた顧客接点や専門機能から生まれる知見を、次の事業開発や投資へ繋げる。そうして成長の好循環を生み出します。

清水 DXやAIの活用にも力を入れています。現場で得られる需給・市場情報を個人の経験にとどめず、組織の資産として活用する基盤づくりを進めています。

お客さま、サプライヤー、兼松グループを繋ぐ情報基盤を強化し、サプライチェーン全体を可視化・最適化する。モノを運ぶだけではなく、情報を繋ぎ、課題を解決し、新たな価値を生み出す。その積み重ねを通じ、兼松は半導体サプライチェーンを支えるソリューションプロバイダーとして、更なる成長を目指します。

なぜ、兼松にできるのか

舟橋 大切にしているのは、お客さま、サプライヤー、グループ会社、そして兼松自身を含むすべてのステークホルダーが、共に成長できる関係を築くことです。誰か一方だけが利益を得るビジネスは長続きしません。だからこそ、サプライチェーン全体の価値向上を追求しています。

Values

「冒険家のように商売しよう」	舟橋 単にモノを売る営業人材ではなく、現場を知り、製造を理解し、経営視点を持ちながら課題解決に挑戦できる人材が、こうした進化を支えています。若いうちから海外やグループ会社で経験を積み、失敗を恐れずに新しいことへ挑戦し、自ら成長機会を切り拓いていくことを期待しています。
「素早く、しぶとく、開拓しよう」	清水 商社の仕事は単なる仲介ではありません。現場へ足を運び、自分の目で見て、お客さまの課題やニーズを理解することが新たな価値創出の出発点です。 「呼ばれたらすぐ動く」「小回りよく対応する」といった基本動作の徹底が、お客さまやサプライヤーからの信頼に繋がります。

地政学リスクの高まりや、宇宙を含む安全保障領域の拡大などを背景に、防衛・安全保障分野を取り巻く環境は大きく変化しています。防衛装備品の調達や運用には、効率化や持続可能性の向上に加え、高度化・複雑化する課題への対応が求められており、民間企業に期待される役割も広がっています。

兼松は、航空宇宙事業の一環として、30年以上にわたり、主に防衛省向けの機体や関連部品の供給に携わってきました。長年にわたり培ってきた防衛分野での知見と多領域のネットワークを強みに、機体の調達から運用・維持整備を含む後方支援までを見据えた、防衛サプライチェーンの高度化に取り組んでいます。

航空自衛隊向け 次期初等練習機*の選定

米国Textron Aviation Defense (TAD) 社製
「T-6A Texan II (T-6)」



出典：Defense Visual Information Distribution Service

地上教育器材



防衛省が選定した初等練習機「T-6」の導入では、機体本体だけでなく、パイロット育成・教育器材・マネジメントシステムなど包括的支援を提供

* パイロットの教育課程において基本的な操縦法を修得するために使用される航空機

2024年11月、防衛省実施の次期初等練習機および地上教育器材の提案要求に対し兼松が選定

2025年12月、防衛装備庁と兼松が2機の売買契約を締結

プレスリリース > https://www.kanematsu.co.jp/press/release/2025122_release

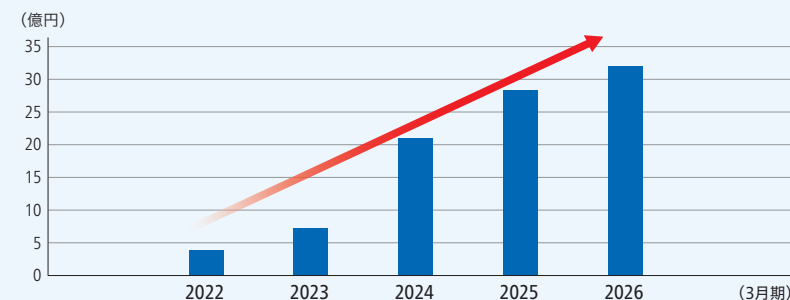
取組み事例 ～次期初等練習機～

Before	機体・関連部品の調達・供給（取引継続30年以上）
Solutions Provided	- 機体調達に加え、後方支援（教育・整備・補給）までを包括的に提案 - 民間航空業界で一般的な部品交換スキームを防衛分野へ応用
After	- 部品供給やメンテナンスを見据えた、長期的な伴走型支援モデルを構築 - 調達効率の改善・省人化・コストカット - 機体や後方支援の運用スキーム最適化、機体可動率の向上

戦略目標

防衛力向上に資する機材の安定供給で安全保障に貢献

航空宇宙事業における営業利益の推移



戦略

源泉

- 防衛分野での取引継続30年以上
- 初等練習機 (T-6) 案件の想定事業期間20年超

お取引先メッセージ

Textron Aviation Defense LLC. (以下、TAD) は、兼松との長年にわたるパートナーシップを大変誇りに思っています。航空自衛隊向けの次期初等練習機T-6/JFプログラムにおける両社の取り組みを通じて、兼松は顧客への献身的な姿勢、関係者との円滑なコミュニケーション、そしてプログラムの成功に向けた強固なパートナーシップを一貫して示してきました。私たちは、両社の関係を支える信頼、専門性、そしてチームワークに深く感謝するとともに、今後も兼松とともにT-6/JFプログラムの長期的な成功を支えていけるものと確信しています。



Textron Aviation Defense LLC.
President & CEO

Mr. Travis Tyler

特集 03 ー防衛ー 次世代の安全保障に向けた、官民連携の新たな価値創造

防衛サプライチェーン高度化の
鍵は「現場」にあり

なぜ、変える必要があったのか

石川 防衛装備品の調達とは従来、必要に応じて都度、機体や部品の発注が行われ、整備や修理を行うことが一般的でした。しかし、その運用には大きな負担が伴います。部品一つの調達にも契約や手続きを要し、発注から納品まで多くの時間と人員が費やされる。当然ながらコストもかさみ、機体の運用も制約を受けます。安全保障の領域拡大などの環境変化を背景に、効率化や省人化の必要性が高まる防衛省にとっては、喫緊の課題でした。

西川 兼松はこうした課題に対し、「どうすれば運用全体を最適化できるか」という視点で向き合ってきました。その代表的な事例が、防衛省の提案要求に対して2024年に兼松が選定された、航空自衛隊のパイロット教育に使用される初等練習機の案件です。

本件では、当社が従来行っていた機体の調達に加え、教育や整備、補給といった後方支援までを包括的に提案しています。それにより、調達期間の短縮、コスト低減、機体の可動率向上、さらには教育訓練の効率化・最適化といった多くの課題解決への貢献が可能になります。

兼松だからできること

石川 防衛は秘匿性の高い特殊な業界であり、独自の文化や業務プロセスがあります。調達元となる防衛省と、調達先の海外メーカーは、互いに高い専門性を持つ一方、必ずしも同じ視点や言葉で物事を捉えているわけではありません。兼松は、双方に耳を傾け、単なる商流の仲介ではなく「翻訳者」として、それぞれの背景を理解しながら最適な形へ落とし込む役割を担います。こうした姿勢の積み重ねで信頼を築き、TADを傘下に持つTextron Aviation Inc.とは、30年以上にわたるグローバルパートナーとして官公庁

向けの特種任務機等の取引を続けてきました。相互理解を深めるために、「現場主義」も大切にしています。実際に、調達先の基地や運用現場に足を運び、困りごとや要望を直接聞く。そこまでして初めて、仕様書や制度だけでは見えない本質的な課題にたどり着きます。今回の初等練習機の案件においても、こうした現場で見た課題を踏まえ、KELと連携したICTインフラの整備やシステム運用支援に加え、AIやデータ分析を活用した教育支援や運用最適化について検討を重ねています。

兼松の強みは、こうした現場起点の課題発見力と、その課題に対する解決案が防衛分野に閉じない点です。グループの多様な知見や機能を活用できるため、ICTをはじめとする多角的なソリューションが提案可能です。

これから、環境変化や技術革新に合わせて課題や価値観をアップデートしながら、20年、30年という長い時間軸で防衛省のあゆみに伴走する。未来に向けて仕組みやプロセスを変革し続けるパートナーでありたいと考えています。

その知を、どこへ運ぶのか

西川 今後は、「次世代の安全保障の基盤づくり」という共通ゴールのもと、宇宙や民間航空機分野とのシナジーも広げながら、防衛サプライチェーンの高度化に挑戦していきます。

宇宙関連企業とのネットワーク、KELが持つICTやサイバーセキュ



航空宇宙部第二課長
石川 高太郎

リティの知見、米国Kanematsu Ventures Inc.を通じた先端技術やスタートアップとの接点など、これらは多彩な事業を展開している、兼松ならではの長特です。

AIをはじめとする技術革新が加速する中、防衛サプライチェーンを高度化するためには、領域にとらわれない、新たな発想が欠かせません。自社や既存のネットワークだけで完結せず、先端技術を持つスタートアップを含め、多様なパートナーとさらに連携を深める。現場の課題に合った仕組みを設計し、継続的に改善していく。こうした「場づくり」こそ、私たちが考えるソリューションプロバイダーの役目です。

模倣できない「兼松らしさ」が価値を生む

西川 防衛分野に限らず、兼松には長い取引が多く、50年以上続くものもあります。その理由をずっと考えていましたが、これまでの様々な事業経験を通じて私が行き着いた答えは、「兼松らしさ」です。

お客さまやパートナーの期待に応え続ける姿勢、困難な局面でも逃げずに向き合う誠実さ、そして目の前の成果にとらわれ過ぎず、長期的な信頼関係を大切にしている価値観。こうした「兼松らしさ」が文化となり、世代を超えて130年以上受け継がれているからこそ、当社の最大の強みです。ナレッジや仕組みは学ぶことができますが、文化は容易に模倣できません。だからこそ、この強みの継承が、兼松がこれからもお客さまとともに未来を創り続ける原動力になると考えています。



航空宇宙部長
西川 真史

Values

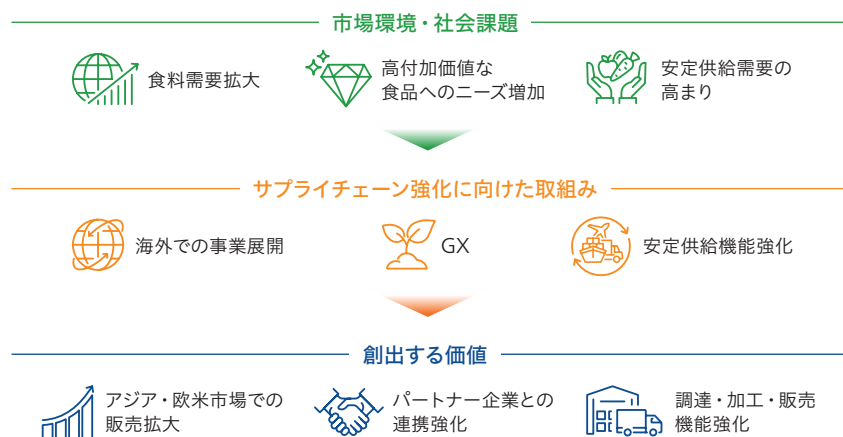
「素早く、しぶとく、開拓しよう」

石川 高い秘匿性・専門性が求められる防衛分野で兼松が30年以上事業を継続できているのは、調達先と調達元の双方から信頼を得てきた結果だと考えています。初等練習機の案件では、選定から納品まで数年を要し、その後も20年以上にわたって事業を発展させていく見込みです。結果が出るまでに長い時間を要するからこそ、相手の課題に向き合い、素早く対応しながらも、焦らず、諦めず、しぶとく挑戦を続ける。その積み重ねが大きな成果に繋がっていきます。

食料セグメントでは、調達・販売を担うトレーディング機能を基盤としながら、その先にある価値創造に挑戦しています。気候変動による原料調達リスク、食品メーカーの脱炭素対応、海外市場開拓に伴う事業基盤の不足など、サプライチェーンを取り巻く課題は複雑化しています。

兼松は、生産者・顧客・パートナー企業とともに課題を共有し、事業投資や現地事業の展開、新たな仕組みづくりを通じて、持続可能な食料供給と事業成長の両立を目指しています。トレーディングの枠を越え、サプライチェーン全体の価値向上に貢献する取り組みを進めています。

グローバル供給ネットワークの変革



サステナブルコーヒーの取組み



戦略目標

食料安定供給に向けた海外事業展開

食料部門における海外投資金額



海外市場における持続的な成長・提供価値拡充

戦略

源泉

- ・ダテラ農園との取引関係 20年以上
- ・出資・参画した現地拠点：ウルグアイ有力パッカー／NTF
- ・北米ラーメン店向け生麺市場でのシェア

取組み事例 ～北米ラーメン、ウルグアイビーフ、サステナブルコーヒー～

Before	- 農園が抱く気候変動への危機感／食品メーカーのScope 3 排出量削減の課題 - 北米での日本食需要／日系食品メーカーの前に立ちはだかる北米進出への壁 - 安定的な食料供給に対する社会的ニーズ／顧客ごとの生産・加工ニーズ
Solutions Provided	(株)TOWINGのパイオ炭「宙炭(そらたん)」を活用した実証実験 - 現地事業型ビジネスへの転換(Nippon Trends Food Service, Inc. (NTF) 出資) - 産地多角化、ウルグアイの有力パッカーへの出資(川上参入)
After	- 持続可能な生産 - Scope 3 削減ニーズを解決する仕組みを構築 - 北米市場における有力な事業プラットフォームを形成 - 北米進出を目指す日系食品メーカーの足掛かりになる体制構築へ - ウルグアイ産ビーフの安定調達基盤 - 日本向け輸入だけでなく、中国・米国などを含むグローバル展開の足掛かりを構築 - 川上から商品規格・供給体制に介入し顧客ニーズを事業に反映

特集 04 ―海外・食料― 海外市場で築く新たなサプライチェーン

生産から市場まで、
足場をつくる

現場を起点に、課題を見抜く

齋藤 コーヒー豆は気候変動の影響を受けやすく、特に冷涼な高地で育つアラビカ種は、気温上昇や干ばつ、降水パターンや土壌の変化が、生産量や品質に直結します。20年以上取引を続けるブラジルのダテラ農園も、そうした危機感を持っていました。

一方、お客さまである食品メーカーにとっては、Scope 3 排出量の削減が課題です。生産者の課題は、お客さまの課題にも繋がっているからこそ、個別ではなく、サプライチェーン全体で課題を捉えることが重要です。価格のみを軸とした取引関係では、持続的な価値創出は実現できません。サプライチェーンを繋ぐパートナーとして全体の課題解決に取り組むことこそ、長期的な競争力に繋がると考えています。

岩瀬 北米ラーメン事業は、小麦粉供給の取引から始まりましたが、日本食の浸透とともにラーメン市場の拡大が見える中、この機会を見送る理由はありませんでした。現地でビジネスを進める中で、その成長を取りにいく日本企業には、現地の商習慣、販売チャネル、物流、人材、バックオフィス機能など、別の壁があることが分かりました。これらを一から揃えるには時間がかかり、ある程度の規模をスピード感を持って開拓するには、輸出だけでは限界がある。出たとしても出られない——そういう企業が少なくありません。



食品第一部長
齋藤 雅剛



穀物部長
岩瀬 裕紀

サプライチェーンを見据えた新たな価値創造

齋藤 (株) TOWINGのバイオ炭「宙炭(そらたん)」を活用した実証実験も、サプライチェーン全体の課題解決に取り組む考え方からです。宙炭は、土壌改良や肥料使用量の削減、カーボンインセットへの貢献が期待できます。生産者にとっては持続可能な営農、お客さまにとってはサステナブル調達や排出量削減の一手になる。我々にとっても、価格だけで左右されない、より強いビジネスになります。

米倉 牛肉業界は、川上の生産・加工を担うパッカーの影響力が大きく、単に「買いたい」と言えば買えるわけではありません。そこで、早期からウルグアイに入り、ドアノックを重ね、商品の価値を理解してくれるお客さまに届けたいという思いを伝え続けました。結果、現地有力パッカーへの出資が実現しました。生産現場と一体で商品規格の最適化を進められるようになり、市場ニーズを反映した商品の開発・提案が可能になりました。



畜産第二部長
米倉 圭太

培った知見を活かし、事業の拡大へ繋げる

岩瀬 北米ラーメン事業は、兼松の食料ビジネスが従来の輸出入型から現地に根を張る事業へ進化していることを象徴する挑戦です。一から販売網をつくるのは容易ではないため、現地でお客さまを持ち、売り切る力を持つ NTF に参画し、共に成長を加速させることを重視しました。

Values

「素早く、しぶとく、開拓しよう」

「冒険家のように商売しよう」

齋藤 新しいことをしなくなった瞬間に、ビジネスは守れなくなる。守るために、攻め続けるしかないと考えています。気候変動や環境対応は大きなリスクですが、同時にサプライチェーンを進化させるチャンスでもあります。

岩瀬 投資をして終わりではなく、事業に関与しながら成長を支えていく。兼松グループが持つ経営管理の知見を活用しながら、事業基盤の強化を進めています。

四宮 現地では、原料調達に加え、組織づくりやコーポレート機能面で兼松グループの知見を活かし、事業の土台を固めています。米国西海岸の2工場に加え、2026年末には東海岸工場が稼働し、3工場体制となります。将来的にはメキシコでの工場設立や他のラーメン・周辺商材への展開を構想しています。さらに、北米進出を目指す食品メーカーの足掛かりになればとも考えています。現地の基盤があれば、海外に出たとしても出られなかった企業のハードルを大きく下げられます。

米倉 産地や顧客の拡大でサプライチェーンを横に広げるだけでなく、生産から販売までの繋がりを強化し縦にも深めることで、安定供給と事業成長を実現していきます。

信頼を軸に、価値を共につくる

岩瀬 兼松が目指す姿は、モノを運ぶ存在ではなく、事業の成長基盤をつくる存在です。ラーメンを起点に日本食の可能性を北米で広げ、関わる人々の未来の福利を仕掛けていく。そこに、この事業の本質があります。

齋藤 長年築いてきたサプライヤーとお客さまとの関係は、大きな資産です。その資産を活かし、ビジネスの安定化とお客さまの価値向上を実現していく。そこに、兼松が目指す姿があると考えています。



Nippon Trends Food Service, Inc. (出向)
Chief Strategy Officer
四宮 雄介