

DX推進委員会委員長メッセージ

ヒト・モノ・コトで拓く
新時代

上席執行役員
DX推進委員会委員長

藤田 彰彦

当社は2025年8月に中期経営計画を「integration 1.1」へとアップデートし、企業価値の更なる向上に向けた取組みを加速させています。DX領域においては、これまで「教育・予算・実践」を柱とした基盤整備に注力し、社内の変革マインドの醸成に取り組んで参りました。並行して、かねてより構築を進めてきた次世代型新基幹システム「hibiki」の開発プロジェクトも、本格稼働に向けて順調に進捗しています。

AIをはじめとするデジタル技術が従来のビジネスの仕組みを根底から変えつつある現在、当社の持続的な成長を牽引するためには、AIの本格活用を軸とした抜本的な事業変革が不可欠です。この認識のもと、新基幹シ

テム「hibiki」については、現場でのAI活用を前提とした「AI Ready」なシステム環境の設計・開発を進める一方で、これを現場で実践できる組織環境づくりと従業員スキルの底上げにも積極的に取り組んでいます。こうした取組みを通じて、「ヒトづくり（人材育成）」「モノづくり（システム変革）」「コトづくり（業務変革）」の三位一体改革を本格化させ、更なる事業成長を目指して参ります。

まず「ヒトづくり」については、DXを推進する最大の原動力は現場の「人」であるとの信念のもと、現場力を高める人材育成の取り組みを着実に深化させています。2026年3月期より実施している全社的なDX研修を土台として、本年度は新たに「新入社員向け」「管理職向け」

「経営層向け」といった階層別研修プログラムを拡充し、組織全体のデジタルリテラシーを一段と引き上げることに取り組みます。こうした学びの機会の提供と並行して進めているアナログな事務作業からの脱却、業務の自動化・効率化を促すことで、現場の最前線における意識改革や取組み姿勢の高度化を図ります。

次に「モノづくり」の大きな達成目標は、「hibiki」による全社データの統合と集中管理です。長年稼働してきた従来の基幹システムと、商品ごとに分かれていた個別の補助簿とによる分断状態から脱却し、データの中央集中管理へ移行するとともに、全社横断的な物流の大福帳データベースの構築を進めています。こうしたインフラの刷新により、良質なデジタルデータの蓄積が加速し、従来システムでは成し得なかったAIとのシームレスな連携が可能となる「AI Ready」な環境の構築を目指して参ります。

さらに「コトづくり」においては、2026年3月期まで推進してきた社内の業務効率化にとどまらず、一部の事業部門において外部パートナーとのシステム連携を可能にする「顧客と直接繋がるシステム基盤」を先行して構築しました。2027年3月期は、この確かな実績と成功モデルをさらに拡大・発展させ、サプライチェーン全体を顧客と共に最適化する活動を進めて参ります。

これら「ヒト・モノ・コト」の三位一体の改革を力強く推し進めることで、当社DXの持続的な展開を加速させていきます。今後も、こうした変革を積極的に推進し、ステークホルダーの皆さまと共に、新たな価値創造に挑戦して参ります。

DX推進委員会委員長メッセージ

DX推進体制



DX戦略

当社は、DX推進委員会を中心として、「ヒト(人材育成)・モノ(システム変革)・コト(業務変革)」を三位一体で推進し、AI・DX化領域の適用拡大を進めています。



ヒトづくり

職種別 DX 研修の拡充と
DX 人材育成プログラムにより、
現場主導の変革を加速

2026年3月期の受講修了数

67名

2027年3月期の受講目標数

127名

モノづくり

hibikiによる全社データの統合管理で
「AI Ready」なシステムを構築

- 基幹システム + Excel 補助簿の分断状態から、中央でのデータ集中管理へ移行
- クラウド基盤上でAIエージェント活用による業務運用の自動化を実現

コトづくり

顧客と直接繋がるシステム基盤を活用し、
当社と顧客、そしてサプライチェーン全体の
新たな価値を創出

2026年3月期実績

取組み件数

36件

PoC実施

8件

実運用

4件

DX推進委員会委員長メッセージ

取組み状況

～ヒトづくり関連～

DX人材の育成と挑戦を支える仕組みづくり



当社では、DXを推進する人材と挑戦を支える仕組みを多層的に整備しています。兼松ユニバーシティのDX研修は、座学と実践を通じた全社的なデジタルリテラシーの底上げに加え、業務課題の解決に挑む社員に対して、「DX道場」が起案の壁打ちや案件の練り上げを支援しています。そこで磨かれた案件は、DX推進委員会での審議を経てPoC予算を割り当て実証へと進み、DX開発案件に仕立てて現場に本番リリースしていきます。さらに、現場にリリースされた優れたDX案件の取組みを表彰する「DX推進委員長賞」を2026年3月期より新設し、挑戦が次の挑戦を生む好循環を醸成しています。学ぶ場、挑む場、認め広げる仕組みが一体となることで、こうした挑戦の輪を全社へと広げています。

～モノづくり関連～

業務用AI文書読み取りアプリケーション「AI Reader」



PDF文書を扱う業務の効率化を目的に、生成AIを活用した文書読み取りアプリケーション「AI Reader」を自社開発し、社内展開を進めています。従来、船荷証券や入庫報告書など形式の異なる文書から必要な情報を読み取りシステムや台帳へ転記する作業は手作業に頼っており、業務負荷や入力ミスが課題となっていました。

AI Readerは、読み取り項目を自然言語で指示するだけで必要な情報を自動で抽出・整理できることに加え、読み取った情報を業務に適した形式へ変換して出力するなど、単なる転記にとどまらない柔軟なデータ活用を実現しています。本アプリは取り扱う商材ごとに異なる対応が必要であり、現場に寄り添いながら機能を段階的にエンハンスメントできる体制を整えて導入を進めています。今後は、読み取ったデータの基幹システムへの連携を推進し、更なる業務効率化と業務品質の向上に取り組んで参ります。

～コトづくり関連～

牧草輸入デジタルプラットフォーム「Hayポータル」



牧草の輸入を取り巻くサプライチェーンにおいては、生産地から輸送、受発注、納品に至るまで多数の関係者が関与する一方、FAXや電話、メールを多用したアナログな流通管理が主流であり、情報の遅延や伝達ミス、事務負担の増大といった構造的課題が存在していました。当社は、これらの課題をサプライチェーンの最適化の観点から捉え、関係者間の情報連携をシームレスにする基盤づくりを目的に、グループ会社と共同で、牧草輸入に特化した業界初の情報共有型プラットフォーム「Hayポータル」を開発しました。

Hayポータルは、受発注・出荷・輸送といった一連のプロセス情報を一元化し、関係者がリアルタイムかつ正確に状況を把握できる仕組みです。これにより、分断されていた契約内容や船積情報が可視化され、従来生じていた情報のタイムラグや事務負担が大幅に軽減されました。煩雑な事務や問い合わせ対応から解放され、顧客が本業である経営や飼養に専念できる環境づくりを支援しています。運送会社においても、納品日調整やトラック手配をポータル上で一括管理することで、トレーサビリティと透明性が向上し、伝達ミスや認識の不一致を未然に防ぐ体制が整っています。

Hayポータルは単なる業務効率化ツールではなく、サプライチェーン全体のリアルタイムな情報を提供するという新たな価値をもたらしています。その結果、アナログな業務に費やしていた時間やリソースを、価値創出や関係性強化といったより付加価値の高い業務へと振り向けられるようになりました。今後は、通関情報など連携範囲を広げるとともに、蓄積データのAI活用による需要予測や物流最適化の高度化を図ることで、牧草の安定供給と効率的な流通を支える「牧草エコシステム」を構築し、サプライチェーン全体の持続的な価値向上に貢献して参ります。

GX推進委員会委員長メッセージ

GXを価値創造の
原動力へ

上席執行役員
GX推進委員会委員長

中嶋 潤

兼松グループは、中期経営計画「Integration 1.1」において、「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの变革をリードするソリューションプロバイダー」を目指し、GXを重要な成長施策の一つとして推進しています。2027年3月期よりGX推進委員長を務めるにあたり、私は食糧部門で培ってきた現場感覚を起点に、GXを理念にとどめず、お取引先と共に収益と社会価値を生み出す「事業」へ進化させていきたいと考えています。

とりわけ「農業・食品・畜産GX」は、兼松グループの強みが最も発揮される領域です。当社は、生産農家、肥料メーカー、飼料メーカー、食品メーカー、リテール、外食企業など、食のサプライチェーンに関わる多様な皆さ

まとの接点を有しています。このネットワークを活かし、稲作由来のメタンガスの削減、高機能バイオ炭や環境配慮型資材の活用による土壌改良・炭素貯留、生産効率の改善、牛などの反芻動物のゲップに含まれるメタンガス（消化管由来メタン）の削減、カーボンクレジット・カーボンインセット組成など、気候変動対応と持続的な食料生産を両立する取組みを進めています。

GXは、単なる温室効果ガス（GHG）排出削減活動ではありません。食料の安定供給、農業生産性の向上、サプライチェーンの強靱化、そしてお取引先のScope 3削減への対応や企業価値向上を支える、次世代の商流づくりそのものです。世界的には、様々な環境変化が見られ

る中で、一部では脱炭素政策の揺り戻しも見られますが、だからこそ、実需に根差したGX、すなわち「必要とされ、継続し、収益を伴うGX」が重要になると考えています。

今後も、農業・食品・畜産GXを大きな柱としながら、再生可能エネルギー、素材GX、リサイクル・アップサイクルなどの領域とも連携し、兼松グループ全体の知見と商流を結びつけていきます。さらに、部門やグループ会社の枠を越えた協業を加速し、現場の課題を起点とする具体的な事業機会の創出に取り組みます。人が暮らし続けられる地球を守るために、パートナーの皆さまと共にサプライチェーンを変革し、社会課題の解決と兼松グループの持続的成長の双方に貢献して参ります。

GX推進体制



GX推進委員会委員長メッセージ

取組み状況

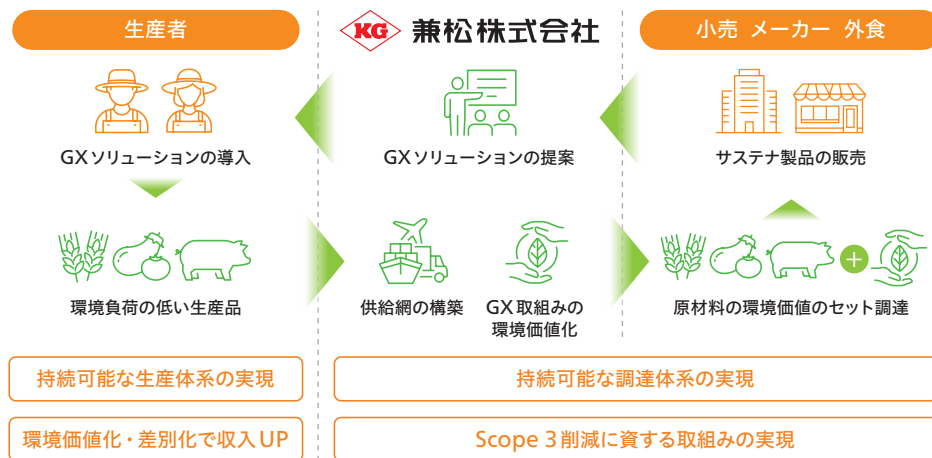
農業・食品・畜産バリューチェーンにおけるカーボンインセットの推進 ～国産米・環境価値・畜産メタン削減を通じたScope 3削減への貢献～

兼松は、高機能バイオ炭、環境配慮米、牛のメタンガス発生削減飼料等を活用し、環境価値を生産物と一体でトレースする「カーボンインセット」により、農業・食品・畜産GXを推進しています。「カーボンインセット」とは、自社バリューチェーン上のScope 3排出削減に向け、投資や支援を通じて環境価値創出とネイチャーポジティブ移行を図る考え方です。

2025年には、(株)すかいらくホールディングスへ国産米と環境価値のセット供給を実現し、サプライチェーン排出削減に貢献しました。さらに2025年11月には、(株)敷島ファームおよびdsm-firmenich AGと共同で、敷島ファームが飼育している黒毛和牛を対象にメタンガス発生を削減する飼料添加物「ボベアー®」の給与実証を実施しました。

今後も関係企業や生産者と連携し、カーボンインセットの普及と持続可能な調達体系の構築を推進し、食料の安定供給と環境価値創出を両立させることで、サプライチェーン全体の競争力向上とGHG削減に貢献します。

カーボンインセットの流れ



インドネシアにおける再生可能エネルギー事業の展開 ～屋根置き太陽光を起点に、顧客の脱炭素化を支援～

2025年9月、インドネシアの再生可能エネルギー企業PT Alam Energy Indonesiaに出資しました。同社および傘下のPT Alam Energy Renewablesは、同国で屋根置き太陽光レンタル事業を展開し、顧客の脱炭素化に貢献しています。兼松は現地で培ったネットワークやGXの知見を活かし、事業拡大と脱炭素ソリューション提供を推進します。インドネシアでのGHG削減と産業の持続可能性向上に貢献し、GX事業を加速していきます。



出資後に設置したPT Kanemory Food Service 本社の太陽光パネル

外航船舶向けバイオ混合燃料の供給開始 ～海運業界の脱炭素化に向けた低炭素燃料の社会実装～

兼松は出光興産(株)および兼松油槽(株)と共同で、外航船舶向けにバイオ混合燃料の供給を開始しました。従来燃料比約20%のGHG削減が見込まれます。

兼松が調達するFAME※(脂肪酸メチルエステル)と出光興産が供給する重油を兼松油槽所有タンクにて混合し、外航船舶に向けた出荷を行います。

2025年10月より海運会社への供給を開始し、2026年3月までに約6,500トン进行供給。今後もバイオ混合燃料に加え、e-メタノールなど次世代燃料の供給体制構築も視野に入れ、海運業界の脱炭素化に貢献していきます。

※使用済み食用油をメタノールと反応させて軽油と同等の性状にしたもので、バイオ燃料のメイン基材



兼松油槽 / 小倉油槽所の陸上タンク

サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ

サステナビリティの本質は
競争力の源泉

取締役 執行役員
サステナビリティ推進委員会委員長

近藤 一夫

変化するサステナビリティ

最近、「サステナビリティとは何か」と思いを巡らすことが増えました。2026年2月末の中東情勢の緊張の高まりやホルムズ海峡封鎖も思案のきっかけの一つです。ひとたび地政学上の緊張が高まると原油価格の乱高下が始まり、物流にも影響を及ぼし、在庫水準の低下やリードタイムの長期化によってサプライチェーン全体で安定供給を求める声が高まります。長年かけて最適化された供給網やジャストインタイム方式も見直しの対象となり、冗長性や分散といった要素が再評価される動きも見られます。

サステナビリティという言葉も従来の環境保全にとどまらず、企業や社会の持続可能性を広く捉える概念へと拡張し、個社の気候変動対応や資源循環への取組みに加

え、サプライチェーン全体の人権配慮や労働環境の整備、地域社会との共生、公正なガバナンスの確立までを包含するようになっていきます。さらに災害や地政学リスク、サプライチェーンの分断などに備えた事業の継続性（レジリエンス）の確保も求められています。今やサステナビリティとは、環境、社会、経済そして事業継続性を統合し、長期的な価値創出を実現する経営の中核概念と言えるでしょう。

企業の事業活動においても得意種目で得点を稼ぐだけでは勝ち残れず、むしろ苦手分野での失点が致命傷になりかねない時代です。調達先の選定時には品質、供給量やコストに加え、地政学リスクや人権リスクを織り込む必要があり、投資判断においても短期的な収益性や投資回収だけでなく、中長期の耐久力や社会的受容性が求めら

れます。未来に愛される商いであるかが問われているのです。かつて「できれば考えたい」程度だった要素が、今や「考えなければ退場」という前提条件へと変わりました。ただ、この変化は企業が自らの存在意義を再定義する好機とも言えます。どのリスクに向き合い、どの価値を優先するのか。その選択の積み重ねが他社との違いとなって企業の輪郭をより鮮明にし、サステナビリティは将来に向けた意思決定の質を高める思考のフレームとなるのです。

当社事業の本質的な強み

当社らしさを語るうえで外せないことは、資源・純投資型とは一線を画し、あくまでトレーディングに立脚している点です。資本を投じてリターンを得るモデルに軸足を置く企業が増える中、当社は成長投資を行いつつも、モノと情報の流れの中に身を置き続けることで現場の温度感を失わない経営を選んでいます。当社におけるトレーディングとは単なる売買の仲介ではなく、変化に機敏に反応し、需給の歪みを捉え、様々なソリューションを提供し、時にリスクを引き受け、物流や加工機能も組み合わせる価値を編み直す行為です。だからこそサプライチェーンのどこに脆弱性や持続可能性を損なう要因が潜んでいるかを、机上ではなく実務の中で実感、把握できます。紛争などによる物流の変化や特定地域の規制変更に伴う変化の予兆はまず取引の現場に現れます。当社はその最前線に立ち続けているのです。この流れの中にいるという特性は新規事業の創出にも独自の強みをもたらします。将来性を見込む領域へ資本を配分して成長機会を得る資源・純投資型に対し、当社は既存取引の延長線上や周辺から事業を立ち上げ、関係性のある顧客やサプライヤー、物流網を基盤に磨き上げながら拡張していくアプローチです。

サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ

サステナビリティの観点では、この違いはより鮮明です。投資によるポートフォリオの組み替えは比較的短期間で形を整えられる一方、当社の手法はサプライチェーンの現場に入り込み、関係者と共に改善を積み重ねるプロセスを伴います。時間は要しますが、実態に根差した持続可能性が構築されやすいと考えています。言わば外からつくるサステナビリティではなく、内側からにじみ出るサステナビリティです。

さらに、このモデルは環境変化への適応力にも繋がります。当社は取引を通じて常に市場と接しているため、変化の兆しを早期に捉え、事業の方向性を柔軟に調整できます。大規模投資に伴う固定化された前提に縛られにくい点は、不確実性の高い時代において大きな意味を持ちます。流れを読み、流れをつくり、その中から次の事業を立ち上げていく。当社のサステナビリティは、このトレーディングに根差した連続的な創造にこそ本質的な強みがあると思います。

サステナビリティ推進体制

すべての営業部門から経営層（執行役員）および統括室長が、委員および専門委員としてサステナビリティ推進委員会に参画していることが当社の特徴です。これら営業部門トップの関わりにより、事業活動に即したサステナビリティ方針を定め、その考え方をトップダウンで浸透させることで事業活動へ反映できます。また、当社グループの経営戦略の立案、経営資源の配分を主管する企画担当役員（取締役執行役員）が委員長を務めることで経営戦略との連動を図り、グループ一丸となって活動を推進するとともに、重要事項を取締役会へ直接共有できる体制を構築しています。

気候変動に関する指標と目標

(単位:t-CO₂)

対象期	対象年度	目標		排出量に対する削減貢献量の割合(b/a)	削減貢献超過分
		(a) CO ₂ 排出量	(b) CO ₂ 削減貢献量		
2026年3月期	2025年度	30,000以下	800,000	26.7倍	(△)770,000
2031年3月期	2030年度	30,000以下	1,000,000	33.3倍	(△)970,000
2051年3月期	2050年度	30,000以下	1,500,000	50.0倍	(△)1,470,000

実績

(単位:t-CO₂)

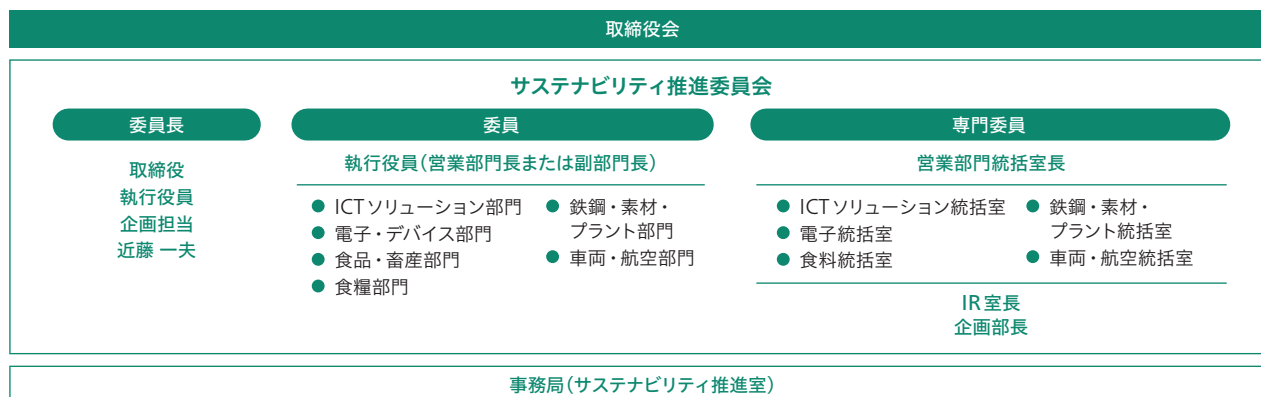
対象期	対象会社数	CO ₂ 排出量			CO ₂ 削減貢献量*
		Scope 1	Scope 2	Scope 1,2 計	
2026年3月期	103	8,766	18,151	26,917	1,303,096
2025年3月期	106	8,398	18,530	26,928	1,151,264
2024年3月期	100	8,781	17,788	26,569	—
2023年3月期	97	9,507	18,814	28,321	
2022年3月期	95	9,772	19,725	29,497	

※ CO₂削減貢献量の算定は2025年3月期より開始

サステナビリティ推進委員会における主な議題(2026年3月期)

- ・サステナビリティに関する取組みの情報開示（人権、生物多様性、気候変動(CDP)など）
- ・2025年3月期GHG排出量報告と増減分析
- ・GHG排出削減貢献に関する取組みと貢献量の進捗確認
- ・気候変動に関する方針および基本的な考え方の改定、指標と目標の再設定
- ・欧州企業サステナビリティ開示指令(CSRD)を意識したVSMEフレームワークによる開示
- ・サプライチェーンマネジメント強化に向けた取組み
- ・「兼松グループ サステナブル サプライチェーン ハンドブック」の策定（日本語版、英訳、中国語訳）

サステナビリティ推進体制



(2026年6月25日付)

マテリアリティ一覧

5つのマテリアリティは、「Integration 1.1」に掲げる6つの基本方針と結びつき、持続的な企業価値の向上を実現します。

区分	マテリアリティ	概要	関連する基本方針	関連SDGs	主なリスク	主な機会
事業を通じて解決する課題	 持続可能なサプライチェーンの構築	環境・人権に配慮し、多様化する社会に働きかけ、安定的で持続可能な調達・供給・物流・サービスをパートナーやお客さまと共に実現します。	1 2 6	            	人権・環境課題への対応遅延や資源需給逼迫による事業継続リスク、競争力・企業価値の低下	サステナブル商品の需要拡大と強靱なサプライチェーン構築による信頼向上と事業成長、新たな市場の創出
	 脱炭素社会に向けた取組み	温室効果ガスの排出量ネットゼロを目標に、クリーン燃料・再生可能エネルギー事業を推進し、気候変動の緩和になお一層取り組みます。	1 2 6	  	化石燃料需要の減少に伴う関連製品の売上減少、異常気象激化によるサプライチェーンの分断や食料供給産地の変動リスク	脱炭素・資源循環（サーキュラーエコノミー）関連の需要拡大、新技術の活用や新たなサプライチェーン構築による事業成長
	 地域社会との共生	グローバルな事業活動を通じて、各国・各地域の暮らしを支え、社会基盤の充実を図り、地域社会の持続的な成長・発展に寄与します。	1 2 6	      	法令・政治情勢の変化、人権問題や地域とのエンゲージメント不足による信頼低下と事業継続リスク	地域ニーズに応じた事業展開と社会課題解決への貢献による信頼向上と新たな事業機会の創出
基盤となる経営テーマ (基盤マテリアリティ)	 多様な働き方を 実現する環境づくり ▶ P30	それぞれの個性を活かし、能力を発揮できる多様な働き方を実現する職場環境を整備します。また研修の充実を図り、ビジネスを創造・拡大できる経営者を育成します。	3 4 5 6	  	多様な働き方に対応した環境整備の遅れによる生産性低下や人材流出、事業機会の逸失	ダイバーシティ経営の推進による競争力強化と安定的な成長基盤の確立、新たな価値・イノベーションの創出
	 ガバナンスの強化 & コンプライアンスの徹底	事故・不正を未然に防止する体制・監督機能を堅持し、ステークホルダーへの透明性の高い情報開示を通じて、持続的な成長を図ります。	3 4 5 6	  	内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、および法令違反による企業価値の低下	強固なガバナンス体制の構築と透明性の高い情報開示による企業価値向上とステークホルダーとの関係強化

基本方針 (Integration 1.1)	1	2	3	4	5	6
	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	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	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	人的資本の強化 価値創造の源泉となる人的資本の育成	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	株主価値の向上 中長期的な株主価値向上へのコミット

マテリアリティ一覧

主な取り組み事例



持続可能なサプライチェーンの構築



脱炭素社会に向けた取り組み



地域社会との共生



多様な働き方を実現する環境づくり



ガバナンスの強化 & コンプライアンスの徹底

マテリアリティ	部門	取り組み事例 (2026年3月期)
	食料	牧草エコシステムの構築を目指した牧草サプライチェーンの情報共有型プラットフォーム「Hayポータル」の開発、および本格提供開始 ▶P64
	食料	豊かな自然環境下で飼育されたウルグアイ産ビーフのパッカー FRIGORÍFICO SAN JACINTO – Nirea S.A. への追加出資 ▶P22
	鉄鋼・素材・プラント	高機能バイオ炭「由炭(そらたん)」の製造・販売を行う(株)TOWINGへの出資、および当社お客さまの工場における実証等を通じて、持続可能な食料サプライチェーンの構築に寄与
	鉄鋼・素材・プラント	農業および食品バリューチェーンのカーボンニュートラル、ネイチャーポジティブへの移行を目指す「インセッティングコンソーシアム」に参画
	鉄鋼・素材・プラント	二国間クレジット制度(JCM)の事業化に向け、Green Carbon(株)と共同で、フィリピンにおける水田メタン排出量削減の検証開始
	鉄鋼・素材・プラント、食料	(株)敷島ファーム、dsm-firmenich AG社と共同で、世界初となる黒毛和牛へのメタン削減資材「ボベアー®」の給与実証を実施 ▶P66
	鉄鋼・素材・プラント、食料	インドネシアPT. Kanemory Food Serviceが、太陽光発電設備(637kWp)を導入、消費電力の約15%を再生可能エネルギーに切り替え ▶P66
	鉄鋼・素材・プラント	GX推進に関する覚書を締結したインドネシア食品製造企業Cimoryグループの2工場に太陽光発電設備(計2,232kWp)を導入
	鉄鋼・素材・プラント	出光興産(株)・兼松油槽(株)と共同で、外航船舶向けにバイオ混合燃料を供給開始(約6,500トン) ▶P66
	鉄鋼・素材・プラント	兼松ペトロ(株)、持続可能な製品の国際的な認証制度「ISCC EU認証」を取得
	鉄鋼・素材・プラント	KSU「環境パイル工法」棟数:4,746棟(累計:57,424棟)、材積数:23,190m ³ (累計:294,421m ³)、CO ₂ 削減貢献量:13,349t-CO ₂ (累計:169,486t-CO ₂)
	車両・航空	日本電気(株)、兼松、韓国Autonomous A2Z Co., Ltd.の3社で自動運転バス・タクシーの実用化に向けた基本合意書を締結
	車両・航空	三菱地所(株)、兼松、(株)SkyDriveの3社で、東京都の「空飛ぶクルマを活用したサービスのビジネスモデル構築に関するプロジェクト」の一環として、実運用を想定した飛行実証を実施
	食料	参画する「サステナブル漁業プロジェクト」を通じて、太平洋マイワシ漁業由来の魚油で国内初となる「Friend of the Sea(FOS)」CoC認証を取得
	全社	気候変動に関する新指針を策定
	全社	サプライチェーンマネジメントの高度化に向けた取り組み(「兼松グループサステナブル サプライチェーン ハンドブック」の策定、デューデリジェンスの実施) ▶P71
	全社	「健康経営優良法人2026(ホワイト500)」に2年連続認定、「健康経営優良法人」は6年連続の認定 ▶P37
	全社	「人的資本経営品質2025(シルバー)」に2年連続選定 ▶P37
	全社	Mission、Vision、Values(MVV)の策定 ▶P2
	全社	カルチャーデザインプロジェクト「TANEMATSU」ワークショップ開催(国内:8回197名、海外:1回8名、計9回205名。MVV発表イベント約250名) ▶P12
	ICTソリューション	KEL大阪支社 第38回日経ニューオフィス賞「近畿ニューオフィス推進賞」受賞
	全社	全員対象の倫理・コンプライアンス研修を実施(対象:兼松(単体)で働く役職員、顧問、出向者・受入者、嘱託社員、派遣社員、アルバイト/受講人数:810名/従業員の受講率:93%) ▶P54
	全社	指名委員会、報酬委員会の両委員会とも、全4名の委員のうち独立社外取締役が3名、委員長は独立社外取締役が務める ▶P48
	全社	独立社外取締役比率43%(取締役7名、うち独立社外取締役3名) ▶P48

● 持続可能なバイオ燃料供給へ

兼松ペトロ 関東支店石油製品部は、ISCC EU認証(持続可能なバイオ燃料の取扱いに関する国際認証)を取得しました。本認証により、持続可能性とトレーサビリティが確保されたバイオ燃料の供給が可能となります。今後も、脱炭素社会の実現と持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んで参ります。



● 空飛ぶクルマの社会実装へ前進

兼松、三菱地所、SkyDriveの3社共同で2026年2月、東京ビッグサイトにおいて空飛ぶクルマの実運用を想定した飛行実証を実施しました。旅客ターミナル運用デモや、国産機体によるデモフライトを通じて、将来の商用運航に向けた課題抽出と運用性の確認を行いました。引き続き、次世代モビリティの社会実装に取り組んで参ります。



©SkyDrive

● 国際サステナビリティ認証、FOS CoC認証を取得

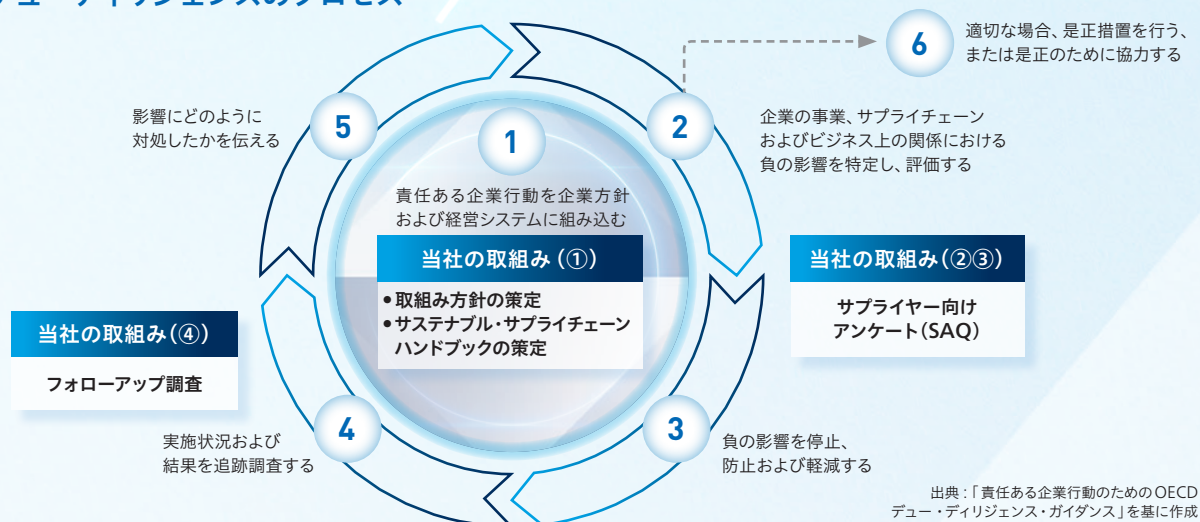
兼松は、池下産業(株)、浜平漁業(株)、(株)UMITO Partnersと推進する「サステナブル漁業プロジェクト」を通じて、太平洋マイワシ由来の魚油で国内初となるFOS CoC認証(持続可能な水産資源の流通管理に関する国際認証)を取得しました。今後も、持続可能な魚油の供給を通じて、サプライチェーンの持続可能性向上に取り組んで参ります。



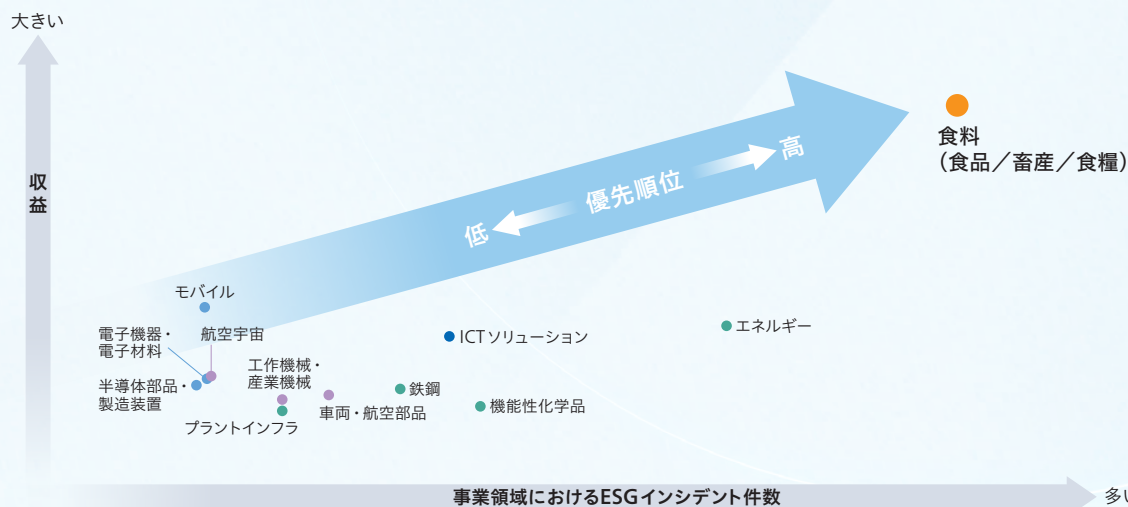
サプライチェーンマネジメントの高度化

兼松グループは、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、OECD「デュー・ディリジェンス・ガイダンス」に基づく管理体制の整備を進めています。人権・労働環境・環境負荷などのリスクを適切に把握し、サプライヤーと共に課題解決を図ることで、責任ある調達の実現を目指しています。

デューディリジェンスのプロセス



リスク評価マップ



(注) インシデント件数は、2020年1月1日～2025年5月22日の期間での集計、収益は2024年3月期を用いて旧セグメント編成にて算出

プロセス① ハンドブックの策定とコミュニケーション

当社は、2024年に「持続可能なサプライチェーン構築に向けた取組み方針」を策定し、さらに2025年、「兼松グループ サステナブル サプライチェーン ハンドブック」を整備しました。本ハンドブックでは、環境・社会に関する方針やサプライヤーに求める行動を明確化し、責任ある調達に向けた共通指針として活用しています。また、購買・調達に携わる従業員への研修を実施し、サプライチェーンにおけるESGリスクへの理解向上にも取り組んでいます。

プロセス②③ ESGリスクの特定・評価

リスク評価では、外部のESGデータベースを活用し事業領域ごとのESGリスクを分析した結果、優先対応領域として食料セグメントを特定しました。次に、食料セグメントの全サプライヤーを対象に、森林破壊、児童労働・強制労働、環境負荷、ガバナンスなどのESGリスクの観点と、事業上の重要性の両面から評価を行い、重点的に対応すべきサプライヤーを抽出しました。選定したサプライヤーに対しては、人権・環境・ガバナンスに関するサプライヤー向けアンケート(SAQ)を実施し、対象119社のうち88社から回答を取得しました(回答率: 74%)。調査の結果、全体としては、人権・環境・ガバナンスに関する管理体制が一定水準以上に整備されていることを確認しました。一方で、一部のサプライヤーにおいて、児童労働・強制労働の防止、労働災害対応、環境マネジメントへの取組みが十分ではないと考えられる回答も確認されました。

プロセス④ フォローアップ調査

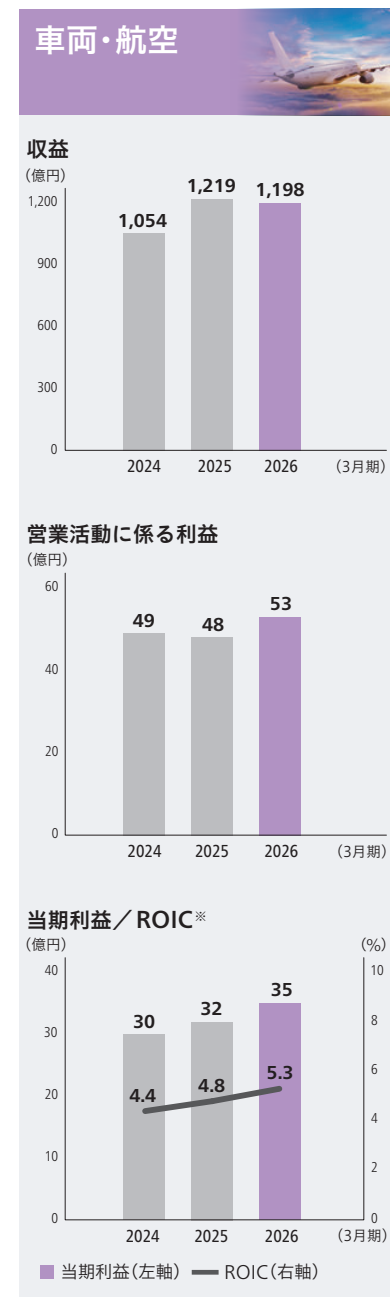
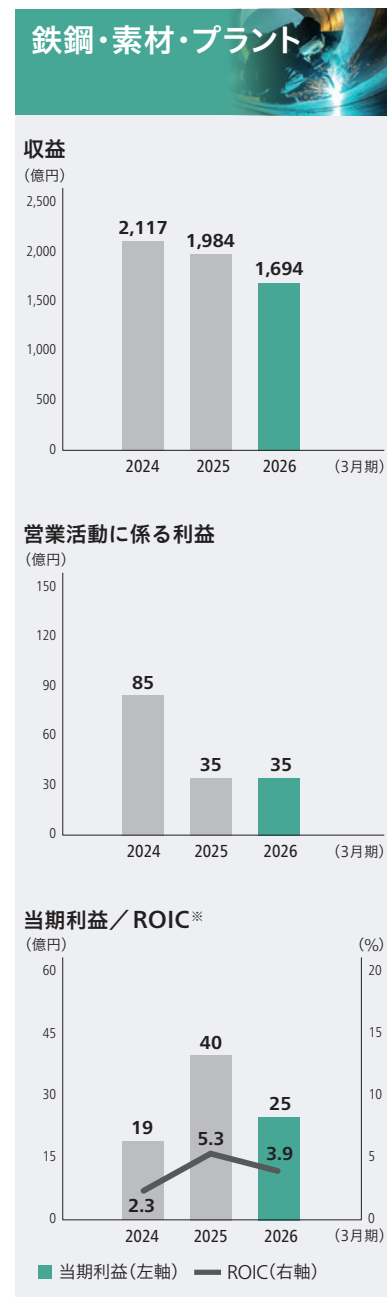
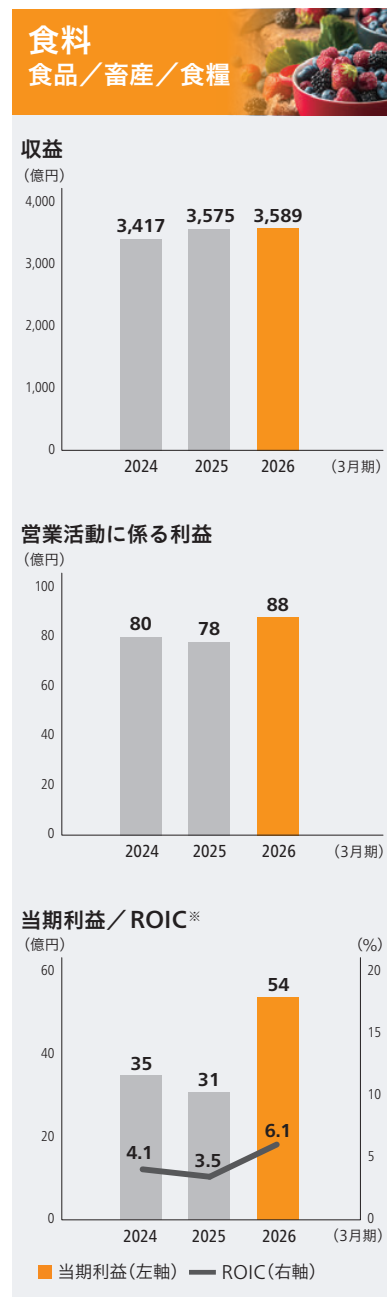
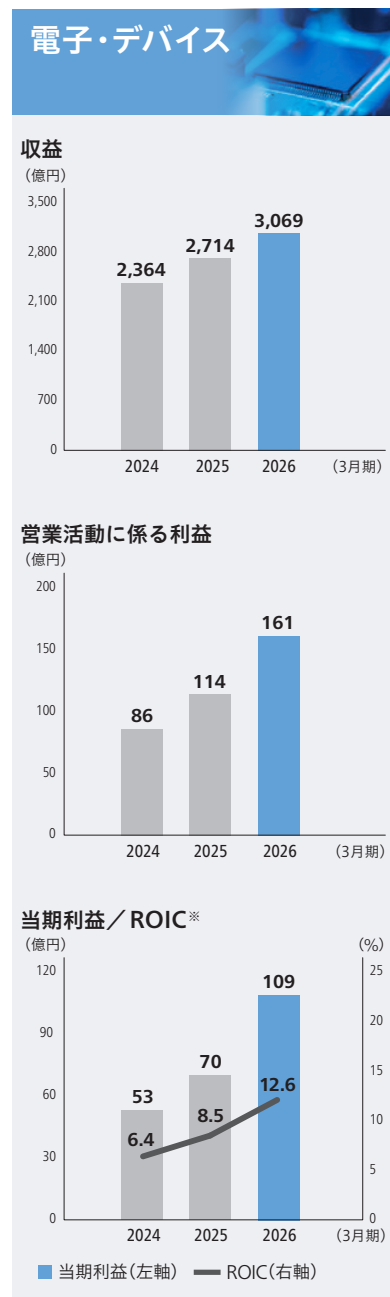
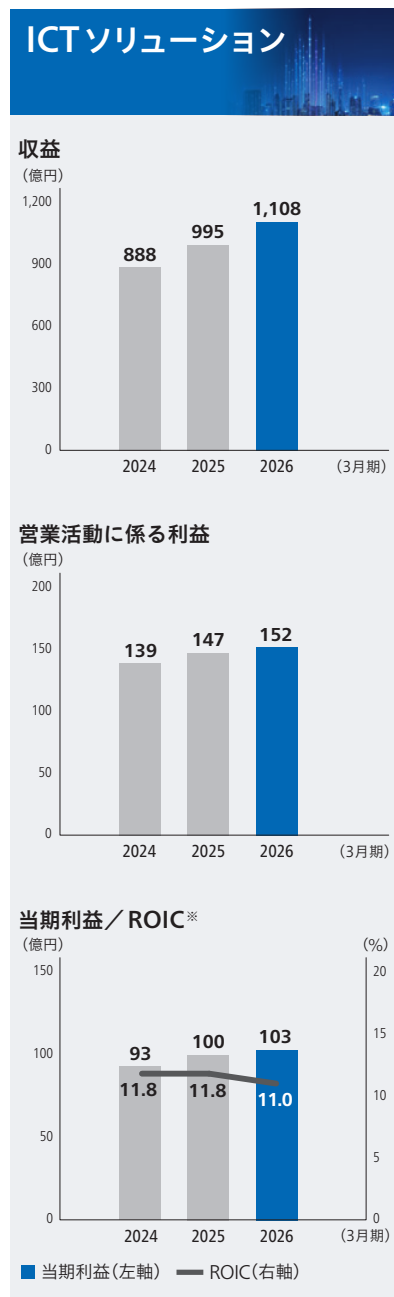
これらのサプライヤーについては、追加調査や対話を通じたフォローアップを実施のうえ、必要に応じて改善支援や是正措置に繋がっていきます。また、その取組みについては、適切な形で開示します。今後も、サプライヤーとの協働を通じてサプライチェーン全体の透明性と信頼性の向上を図るとともに、調査結果や取組み状況について、適切な情報開示を行っていきます。

サプライチェーンマネジメント >

https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/supply_chain_management

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

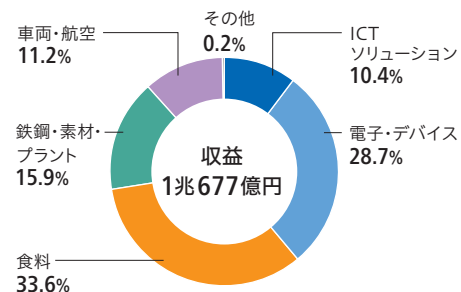


※ 当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益 ROIC：セグメント変更に伴い、2024年3月期のセグメントROICは単年度末時点の投下資本残高を用いて算出

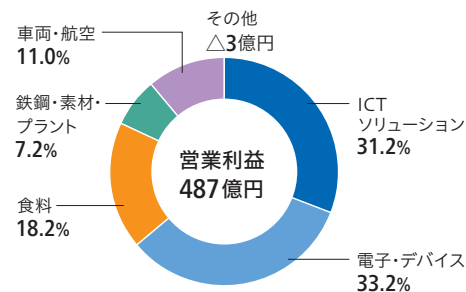
事業概況

(2026年3月期)

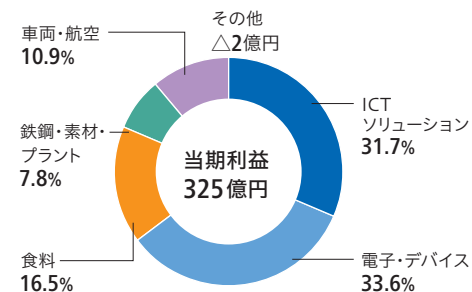
収益構成比



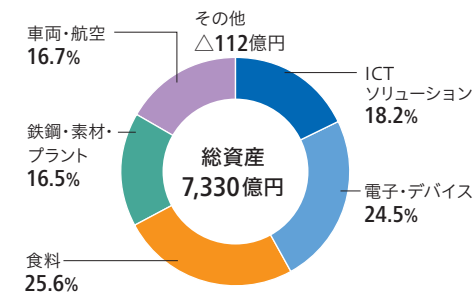
営業活動に係る利益構成比



当期利益構成比



総資産構成比



2026年3月期業績(前期比)

	ICTソリューション	電子・デバイス	食料	鉄鋼・素材・プラント	車両・航空
セグメント					
セグメント別当期利益	3億円増益 ↑	39億円増益 ↑	23億円増益 ↑	15億円減益 ↓	4億円増益 ↑
前期比の主な増減要因	防衛産業や半導体分野などの製造業向けのストレージやサーバー、流通業向けのネットワークに加え、サービス、セキュリティの需要が好調に推移したことにより増益	電子機器・電子材料事業 M&Aの効果などにより、のれんの減損損失を計上した前期に比べ増益 モバイル事業 販路拡大の効果もあり販売台数が増加したことに加え、法人向け事業の伸長もあり増益	食品事業 飲料原料を中心とした取引が好調に推移し増益 畜産事業 牛・豚肉からの需要シフトを背景に鶏肉取引が順調に推移したことに加え、持分法投資損益の改善により増益 食糧事業 輸入米や食品大豆などが好調に推移し増益	鉄鋼・鋼管事業 国内鉄鋼子会社の売却益などにより、のれんの減損損失を計上した前期に比べ増益 エネルギー事業 原油価格の高騰に伴い、先物取引に係る評価損などを計上し減益 プラント事業 前期に比べODA案件数が減少したことにより減益	工作機械・産業機械事業 期末にかけて、防衛・半導体関連を中心とした需要増により増益

ICTソリューション

強み

・**直接取引が90%以上**であり、顧客に近い立場で、要件定義から運用まで**一貫した支援を実現**

・**100社超のベンダーとアライアンスを形成し**、特定技術に依存しない最適なソリューション提案

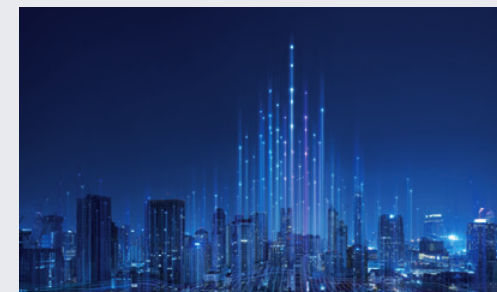
・**1,000名超のエンジニアと1,700件以上の資格取得**を背景とした、高度かつ安定した技術力

事業概要

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。

お客さまに寄り添い、ICTで未来を拓く

当部門は、長年にわたりお客さまとの取引を通じて蓄積してきた知見を基盤に、最先端のデジタル技術を活用した強固な事業基盤を構築しています。これらの強みを活かし、お客さまの事業成長を共に実現するパートナーとして、戦略的パートナーシップを一層強化しながら伴走型の支援を推進して参ります。さらに、国内で培った高品質なICTソリューションを海外にも積極的に展開し、企業の海外進出およびグローバル市場における挑戦を力強く支援していく所存です。



執行役員
ICTソリューション部門長

渡辺 亮



事業環境の認識

機会

- 幅広い業種におけるICT関連投資の伸長
- 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

- 技術進化による既存基盤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
- サイバー攻撃や情報漏洩などのセキュリティリスクの増加

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
- グローバル展開・促進を掲げてい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の強化によるエンジニアの継続的なスキル向上の促進
- 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によるリソースの確保とサービス拡充
- サイバーセキュリティ分野の情報収集・サービス開発・専門人材育成

中長期展望

- ITインフラ構築や高度なセキュリティ対策などのソリューション提供を通じ、持続可能で強靱なサプライチェーンを構築
- 兼松グループのお取引先約2万社へのクロスセル
- 最先端テクノロジーの提供による環境負荷低減と脱炭素社会の実現に貢献
- 先端テクノロジーと顧客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
- 国内と同水準の高品質なICTソリューションを海外展開し、企業の海外進出とグローバルな挑戦を支援

担当者コメント



KEL 執行役員
ビジネス戦略本部長

達山 亮二

お客さまの海外進出および海外拠点におけるITガバナンスの統一に向け、日本と海外拠点のブリッジエンジニアリングを中心に活動しています。特にASEAN地域では、ITリテラシーの成熟度に差があり、サプライチェーンリスクに繋がるインシデントが発生しやすい環境にあります。こうした状況に対応するため、セキュリティサービスを軸に、兼松グ

ループのネットワークと現地開拓力を活かした支援を強化しています。さらに、中国・インド・タイで培った事業基盤を起点に、アジア・ASEAN全域を見据えた広域でのサービス提供体制の構築を推進し、複数国にまたがるIT運用やセキュリティ対応を一体的に支援することで、お客さまが安心して事業活動に専念できる環境の実現を目指しています。

電子・デバイス

強み

- 市場動向およびテクノロジーの進展を踏まえた**製品開発・供給力**
- 顧客ニーズに応じた**商品・サービスの企画訴求力**
- 日本全国に幅広く展開する**キャリアショップなどの販売網**

事業概要

半導体、データサービス、モバイルなど様々な分野において、素材から部品、装置までバリューチェーン全体をカバーし独自の付加価値を創出しています。長年培った顧客ネットワークとパートナー様との協業により、需要開拓から開発・製造・販売・サポートまで一貫したソリューションを提供しています。

先端技術で課題を解決し共に成長するパートナー

AIやDX、GXの進展により日々の生活様式や産業構造はかつてないスピードで変化しています。こうした急激な変化や多様化するニーズに的確に応えるべく、当部門では、長年にわたり培ってきた経験・知見と、高い技術力・専門性を活かし、先進技術やサービスをタイムリーに市場へ提供することで、豊かで持続可能な産業の発展に貢献して参ります。さらに、電子機器・電子材料、半導体からモバイル事業に至るまで、エレクトロニクス分野全体のバリューチェーンの一層の高度化・効率化を実現するため、兼松グループの総合力を結集し、パートナーの皆さまとともに新たな価値創造に継続的にチャレンジすることで、安心でレジリエントなデジタル社会の未来を切り拓いて参ります。



上席執行役員
電子・デバイス部門長

藤田 彰彦



事業環境の認識

機会

- GX・再エネ・データセンター関連投資、需要の拡大
- AI、高速通信に対応した光半導体関連製品需要の拡大
- DX推進とICT・AI関連、自動化ソリューション市場の拡大
- 防衛、セキュリティ強化に向けた関連市場の拡大

リスク

- 半導体サイクル、地政学リスクへの高い感応度
- 需要増加に伴う製品供給逼迫リスク
- 特定顧客およびサプライヤーへの依存リスク
- 投資・M&Aにおける統合リスク

アクションプラン

- ペロブスカイト太陽電池や省エネ型化合物半導体等、環境寄与製品の販売拡大
- AI、高速通信向け光半導体および周辺製品の販売拡大
- DX・ICT・AI・自動化関連ソリューションの提案型営業強化、モバイル事業における店舗網の活用
- 防衛、セキュリティ関連製品の拡充

対応策

- 半導体サイクル・地域・用途等の分散によるポートフォリオ最適化
- 需要動向のモニタリングと複数ソースによる安定供給体制の構築
- 顧客・サプライヤーの多様化と、複数産業分野への横展開による集中リスクの低減
- 投資・M&A案件の見極めとPMI体制の強化 ▶P59

中長期展望

- DX領域：半導体工場向けサイバーセキュリティやAI解析サービスを高度化し、物流最適化や次世代技術活用による業務効率化を推進
 - GX領域：水素生成材料やペロブスカイト太陽電池などの環境負荷低減製品を拡充し、スマート農業ハウスの普及や非鉄金属リサイクルによる循環型経済を促進
 - イノベーション：AI対応テスト装置開発や次世代半導体ウェハ開発、M&Aによる新技術獲得を加速
- これらをグループ連携とグローバル展開、人材育成で支え、持続的成長と社会課題解決を目指します。

担当者コメント



www.CanadianPassportPhotos.ca Inc. (CPP)
Chief Administrative Officer
(出向)

山田 健太郎

CPPは、カメラ・プリンター・ソフトウェアに運用ノウハウを組み合わせたパスポート写真ソリューションをオールインワンで提供しています。シンプルな操作性、各国パスポート規格への確実な対応、迅速な納品手配、手厚いアフターサービスにより、お客さまのフォトビジネスの業績向上に貢献しています。カナダ国内で高

いシェアを有する強みを基盤に、兼松米国会社と連携した米国市場での展開やオンライン申請対応ソリューションの開発を進めるとともに、兼松グループのネットワークとCPPの現場力を融合させ、より一体となった事業成長を目指しています。

Kanematsu USA
Inc.
Manager

伊藤 寛和



食品・畜産

強み

- 世界各地の優良サプライヤーと構築した **高い原料調達力と安定供給力**
- 加工・商品企画機能を活かした **付加価値創出力と直販商権**
- 業界をリードする顧客との長期的な取引関係に基づく **クロスセル実行力**

事業概要

食のプロフェッショナル集団として、国内外で原料調達から加工・販売までの一気通貫型バリューチェーンを構築。

食品・畜産事業の統合により、直販・クロスセルを強化、顧客起点で高付加価値な食ビジネスを国内外で展開しています。

食品・畜産の統合シナジーで、新たな価値創造と成長を実現

食品・畜産事業の統合により、原料調達から加工・販売までを一気通貫で捉えた価値創造型の食ビジネスを推進します。従来の両部門が有する原料調達力、加工・商品企画力、優良顧客との直販商権を融合し、顧客起点で提案価値を最大化することが新たな当部門の強みです。既存の基盤収益を堅固に守りながら、加工食品や冷凍・簡便調理分野、海外成長市場を中心に攻めの投資を加速し、食の安定供給を通じて持続的な収益拡大と社会課題解決を両立して参ります。



上席執行役員
食品・畜産部門長
橋本 徹



事業環境の認識

機会	リスク	アクションプラン	対応策
• 食の安全・安心志向の高まりと簡便調理、冷凍食品市場の拡大 • アジアを中心とする人口増加、所得向上による食需要の拡大 • 国内大市場における低シェア分野でのクロスセル余地	• 相場変動、地政学リスク、家畜伝染病等による供給不安 • 人材不足やコスト上昇による収益性低下リスク • 環境規制強化やサステナビリティ対応の高度化要請	• 加工食品、冷凍・簡便調理分野への重点投資と商品開発加速 • 海外成長市場での供給拠点・販売モデルの選択と集中 • 原料から加工・販売までの一体運営による直販・提案力強化	• 調達先分散と長期契約による、リスクヘッジと安定供給体制の構築 • DX活用による新たなビジネス創造、および業務効率化 • サステナビリティ推進室との連携および食品安全管理室の機能強化

中長期展望

- DX・GX・イノベーションを軸に、食品・畜産を貫く一気通貫型バリューチェーンの高度化を推進。国内外連結で稼ぐ体制を確立し、持続的な企業価値向上を実現
- DXでは、調達・在庫・物流・販売データを統合、需給予測や直販・クロスセルを支援する基盤構築
- GXでは、サステナブル原料の拡充、アニマルウェルフェアや環境配慮型加工の推進により、調達から販売までの環境価値を可視化
- イノベーションでは、畜産原料の付加価値化を起点とした加工食品・冷凍・簡便調理分野の商品開発や、新技術・スタートアップとの協業を通じて、新たな収益機会を創出

担当者コメント



食品第一部
コーヒー原料課
チームリーダー

古賀 悠人

優良サプライヤーとの強固なアライアンスを基盤に、インスタントコーヒーやコーヒーエキスにおける原料調達から包材を含む製品供給に至るまで、サプライチェーン全体を俯瞰した事業を展開しています。

当社は単なる商材供給にとどまらず、調達・品質・コストの最適化を通じて、お取引先の製品競争力向上および持続的な事業成長に貢献しています。

足元では、コーヒー相場の高騰や為替変動を背景とした調達環境の不確実性が高まっていますが、サプライヤーおよびお取引先との連携を通じた需給マネジメントの高度化により、安定供給と付加価値創出の両立を図っています。

今後も、サプライチェーン全体における価値創出機能の強化を通じて、お取引先および当社双方の持続的な成長に寄与していきます。

食糧

強み

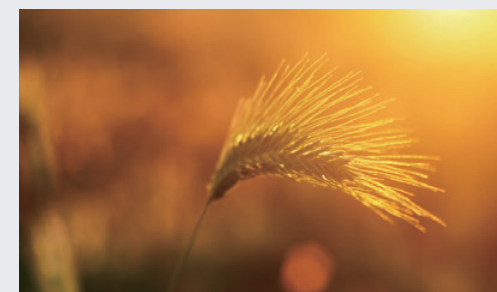
- 安定供給を支えるサプライチェーン上の、**ソフト&ハードアセット**
- 提供価値を高める**プロ人材**
- DX・GXの知見を有する**グループ企業**

事業概要

トウモロコシ、米、オーツ麦、蕎麦、小麦粉製品、大豆、雑豆、その他油糧種子、魚粉・魚油、粗飼料、大豆粕、配合飼料、ペットフードなど、主要穀物・油糧種子と、その製品や派生商品を幅広く取り扱っています。また、品質管理と安定供給のため、一部取扱商品の集荷加工工場を海外に保有し、国内外への販売を行っています。

サプライチェーンの力で未来を拓く

世界的な食糧・タンパク質需要が拡大する一方、地政学リスクや異常気象により安定供給の重要性は一段と高まっています。食糧部門は、サプライチェーン上のアセット・機能、業界首位の商品群、円滑な物流機能、プロ人材を強みに、原料・商品の安定供給と品質管理を支えています。今後は、これらの強みとDX・GXの知見を組み合わせ、物流の可視化、環境配慮型商品の提案、炭素クレジット創出などを通じて、お取引先の課題解決と生産性向上に貢献して参ります。



上席執行役員
食糧部門長
中嶋 潤



事業環境の認識

機会

- 異常気象の常態化や供給不安の高まり
- 世界的な需要拡大と品質要求の高度化
- SDGs・DX・GX・新技術への需要増加

リスク

- 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を背景とする供給リスク
- 品質リスク、トレーサビリティ要求の高度化

アクションプラン

- コンテナ物流 DX(トラッキング・可視化)による調達・物流の安定化と即応力の強化
- 複数供給ソースの組み合わせによるサプライチェーンの最適化
- DX活用による品質データ管理・トレーサビリティ強化、高品質原料の安定供給体制構築
- 高機能バイオ炭などの環境技術導入による持続可能な農業支援、DX・GXを組み合わせたお客さまへの生産性向上の提案、炭素クレジット創出事業の推進

対応策

- 調達先分散と市況データの可視化によるリスクコントロール、データに基づく需給判断の高度化
- コンテナ物流トラッキングによる状況把握と代替調達の迅速化、サプライチェーンの多様化
- DXによるトレーサビリティシステム構築、品質データ管理の高度化と透明性確保

中長期展望

- これまで築き上げてきた原料および商品供給における総合ソリューションの更なる拡充
- 兼松グループが有するDX・GXの知見を組み合わせ、物流システムなどのDX分野、炭素クレジットの創出や環境配慮型商品のGX分野、新しい技術やビジネスモデルの提案を通じた、食糧業界におけるソリューションプロバイダーとしての提供価値向上
- 提供価値向上の結果として、お取引先の課題解決や生産性向上、更なる発展への寄与

担当者コメント



穀物飼料部粗飼料課

片山 真登

穀物飼料部、兼松アグリテック(株)は、人々の「食」を支えるため、世界中で畜産用飼料事業を展開しています。その一員として私は、獣医師としての知見を活かし、「GXの力で畜産の世界を変える」ことに本気で挑んでいます。牛のゲップ由来メタン削減資材は、環境負荷低減に加え、環境価値の創出を通じて持続可能な畜産経営を支える新たな選択肢です。当部は、農家さまへ直接サービスを届ける“ラストワンマイル”を強みとし、こうした資

材と配合飼料を組み合わせる提案など、農家さまと共に新しい畜産モデルづくりに注力しています。現場で培った信頼関係を基盤に、兼松グループが扱う配合飼料・単味飼料・飼料添加物・農業資材を組み合わせるソリューションを提案し、お取引先の課題を解決していくことが、兼松グループが担うべき使命だと考えています。その取組みの積み重ねにより、「GX」と「収益向上」の同時実現を、自らのゴールとして活動しています。

鉄鋼・素材・プラント

強み

- 幅広い事業領域を掛け合わせた**総合提案力**
- 海外拠点や各業界のビジネスパートナーとの連携によって構築した**グローバルバリューチェーン**
- GX・脱炭素ニーズに応える**各種ソリューションの提供力**（バイオマス燃料、太陽光発電、環境パイル工法など）
- 商品・市場・業界に関する深い専門知識と、長年の経験によって培われた**案件組成力**

事業概要

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。

専門性と高付加価値戦略で未来価値を創出

当部門は、鉄鋼、エネルギー、化学品、プラント・船舶などの各分野で、専門性と人的付加価値を活かした事業の高度化を進めます。鉄鋼事業では高付加価値商材を深掘りし、新技術やDXを組み合わせた独自モデルを追求します。エネルギー事業では既存インフラの活用とバイオマスなど新エネルギー分野の強化を進めます。化学品事業では医薬・ライフサイエンスなど高付加価値領域へのシフトを進め、中長期的な企業価値向上に繋がります。プラント・船舶事業ではODAで培った情報力・案件組成力と脱炭素分野の専門性を活かして拡大を図ります。



執行役員
鉄鋼・素材・プラント部門長

蔭田 重信



事業環境の認識

機会	リスク	アクションプラン	対応策
- 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	- 通商問題の激化による市場構造の変化 - 中東情勢緊迫の長期化に伴うエネルギー・原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱 - 国際的な低炭素社会への移行に伴う環境規制の強化によるビジネス環境の変化	- 再生可能エネルギービジネスの更なる拡大 - 環境に配慮した高付加価値商品群の拡大やソリューション提供	- 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 - 調達先の分散および調達網の多層化 - 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

中長期展望

- 営業支援システム（SFA）やAIの活用による営業活動の可視化とグループ連携強化を進め、データ活用を通じて顧客満足度向上と新規事業創出を推進
- 太陽光発電によるコーポレートPPA、高純度バイオディーゼル燃料、高機能バイオ炭事業を通じたカーボンインセットなどの推進により温室効果ガス排出量の削減に貢献
- 先端材料設計や革新技術を取り入れた高性能な金属材料の提供により、製造業の生産性向上と環境負荷低減を支援
- プラスチック回収からリサイクル樹脂の製造・供給まで一貫したサプライチェーンを構築し、循環型ビジネスを確立

担当者コメント



Kanematsu Special Steel Service Co., Ltd. (KSS)
Director (出向)

足立 大樹

KSSは、鉄鋼製品の保管、鋼材の加工およびJIT対応を行っているタイの事業会社です。現在は、兼松グループのKEL（ITインフラ整備）や（株）兼松ケージーケー（設備機械整備）と共に、グループ一丸となってKSS新工場の立ち上げを進めています。兼松タイ会社が行っている既存のトレーディング事業とKSSによる在庫サービスを組み合わせることで、お取引先にとってリードタイム短縮や在庫負担の軽減、安定供給の実現など、より付加価値の

高いサプライチェーンの構築を図っています。

また、今後KSSでは、倉庫事業、鋼材加工・JIT事業に加え、インキュベーションセンターとしての役割も担っていきたくと思っています。DX・GX・イノベーションの観点を柔軟に取り入れることで、お取引先や社会のニーズにより一層応えていきます。

車両・航空

強み

・自動車・大型バイク向けOEM部品や防衛関連事業で
蓄積した市場・技術・顧客ニーズの知見

・取引先との強固な信頼と、
海外拠点・グループ会社による**グローバルネットワーク**

・工作機械・産業機械に、車両・航空の知見を掛け合わせた
最適なソリューション提案力

事業概要

航空機機体・部品、防衛・宇宙関連取引を行う航空宇宙ビジネスと、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。

環境・安全・快適をテーマとしたソリューションの提供

車両・航空事業で長年培ってきた経験から得られる情報・知見、お取引先との強固な信頼関係に加え、海外拠点やグループ会社を通じて形成してきたグローバルネットワークを強みと捉えています。

防衛・宇宙分野では、防衛力の向上に資する機材の安定供給に取り組むとともに、今後ますます重要性が高まる安全保障分野の多様なニーズに応えるべく、持続的なサービスの提供に注力して参ります。

車両・車載分野では、事業パートナーとの連携を一層深化させ、新規事業の立ち上げに積極的に挑戦することで、次世代モビリティの更なる発展と成長市場への展開を加速していきます。

私たちは、常に情熱を持って新たな仕組みや価値を創出し、「環境」「安全」「快適」が調和した持続可能な社会・生活の実現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



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

中長期展望

- ・防衛省向けの機材・サービス提供を通じ、防衛力向上へ貢献する
- ・宇宙関連事業や空飛ぶクルマ、自動運転・EV向け充電器、カーボンナノチューブや球状歯車などの新技術について、事業化・収益化を推進し、次世代モビリティの発展に貢献する
- ・(株)兼松ケージーケイの取引先に対し、エンジニアリング機能に加え資材やOTソリューションを提供することで、製造現場の課題解決に取り組む
- ・グローバルネットワークを活用し、成長著しいインド等の新興市場での取組みを加速させることで、グローバルな社会課題の解決に貢献する

担当者コメント



航空宇宙部第二課長

石川 高太郎

当課では、防衛省をはじめとした官公庁に航空機、関連機材、補給部品を提供しています。現在は、2024年11月に選定された航空自衛隊向けの次期初等練習機、地上教育器材の導入およびそれらに関連する整備・補給・教育の運用支援体制の構築に取り組んでいます。

当課の強みは、海外OEM、国内パートナー、グループ各社の機能を有機的に結集し、導

入段階から長期にわたる運用・維持管理までを見据えた最適なソリューションを提案できる点にあります。

今後は、AIをはじめとする先端技術の活用やサービス型ビジネスの取り入れを加速させ、グループ一体となって提供価値の拡充に努め、わが国の防衛力の抜本的な強化に貢献したいと考えています。