



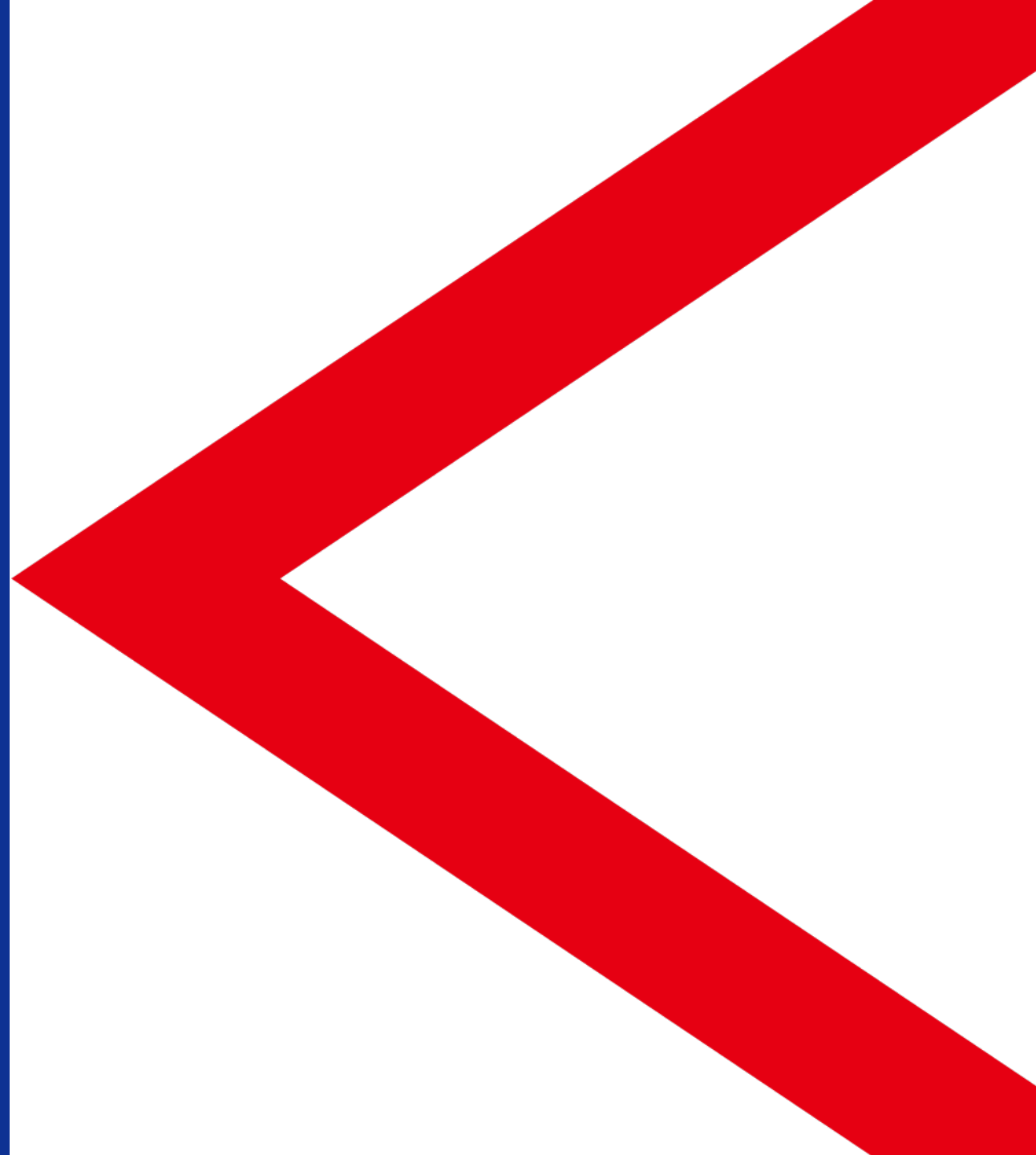
兼松株式会社

中期経営計画

2025年3月期 – 2027年3月期

integration 1.0

2024年4月16日



創業主意

「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

— 兼松 房治郎（1889）



当社は、公明性と公益性を重視した社会的な価値創造を通じて、経済の成長とともに人々の幸福を追求することを、創業以来の根本的な価値観としています。

また、努力と情熱を両立させながら仕事に打ち込むことで利益が生まれることを信じ、組織の規則に基づいて誠実に行動し、会社を愛する精神と社内外の人間関係を尊重し、グループ一体となって事業を展開しています。

これまでの歩みを通じて築き上げた非資源100%のビジネスポートフォリオを基盤に、持続可能な社会的価値および環境的価値、経済的価値を同時に追求することが、使命だと考えています。

現代、そして未来に向けて、持続可能な社会を築く商社として新たなビジネスを創出しながら、変化に迅速かつ適切に対応することで、多くのお客様や取引先の皆様から選ばれる存在であり続けることを目指します。

このような企業理念を指針に、今後も積極的に事業の創造に挑戦し、持続可能な成長とリターンの実現を目指しながら、社会への責任を果たし、より良い未来の実現に貢献していきます。

1. 前中期経営計画「future 135」

- 目標の達成状況-----4
- 主要な取り組み実績-----5
- KELと兼松サステックの完全グループ会社化-----6
- イノベーション投資の加速-----7

2. 兼松が目指す姿

- 経営環境認識と兼松の使命-----9
- 中期経営計画「integration 1.0」後の兼松-----10

3. 中期経営計画「integration 1.0」の基本方針

- 6つの基本方針概要-----12
- 中期経営計画「integration 1.0」の基本構造-----13
- 主要施策①：グループ一体経営の推進-----14
- 主要施策②：提供価値の拡充
 - 3つの重点強化対象-----15
 - DX／ICTソリューション-----16
 - GX／脱炭素・資源循環-----17
 - イノベーションの探索と実装-----18～21

- 主要施策③：新たな価値創出に向けた組織能力の強化---22～23
- 主要施策④：人的資本の強化
 - 経営戦略と人材戦略の連動-----24
 - 人的資本委員会-----25
- 主要施策⑤：経営機能の更なる強化-----26

4. 株主価値向上に向けて

- 目指す姿の実現に向けた取り組み-----28
- 資本コストの低減と期待利益成長率の向上-----29
- 株主・投資家とのコミュニケーション-----30

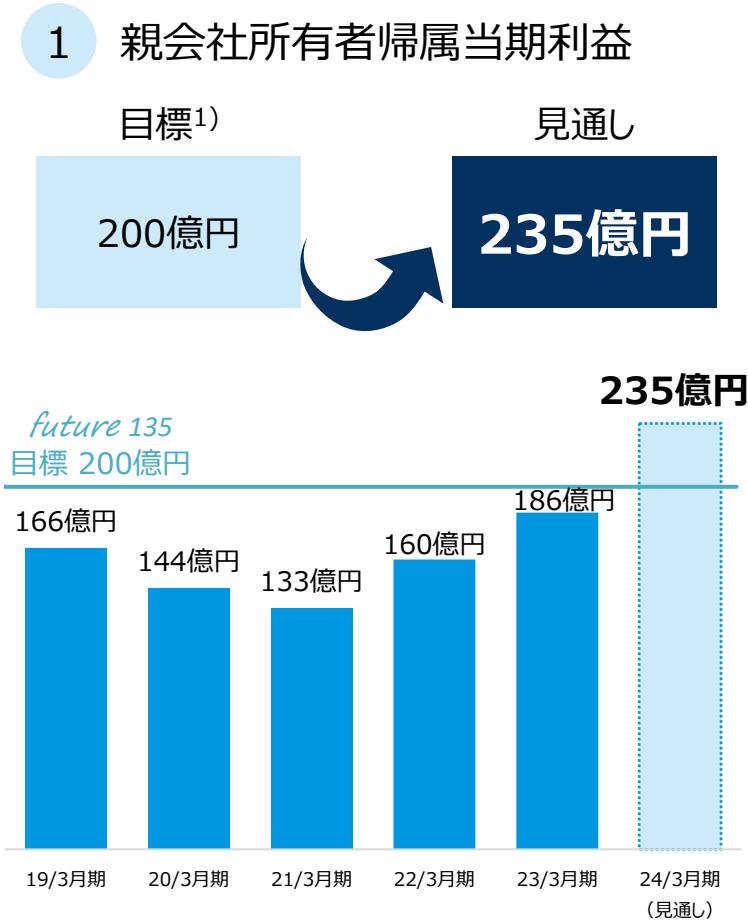
5. 目標

- 財務目標-----32
- 戦略目標-----33
- 事業ポートフォリオとROIC-----34
- 資本配分方針-----35
- 株主還元方針-----36

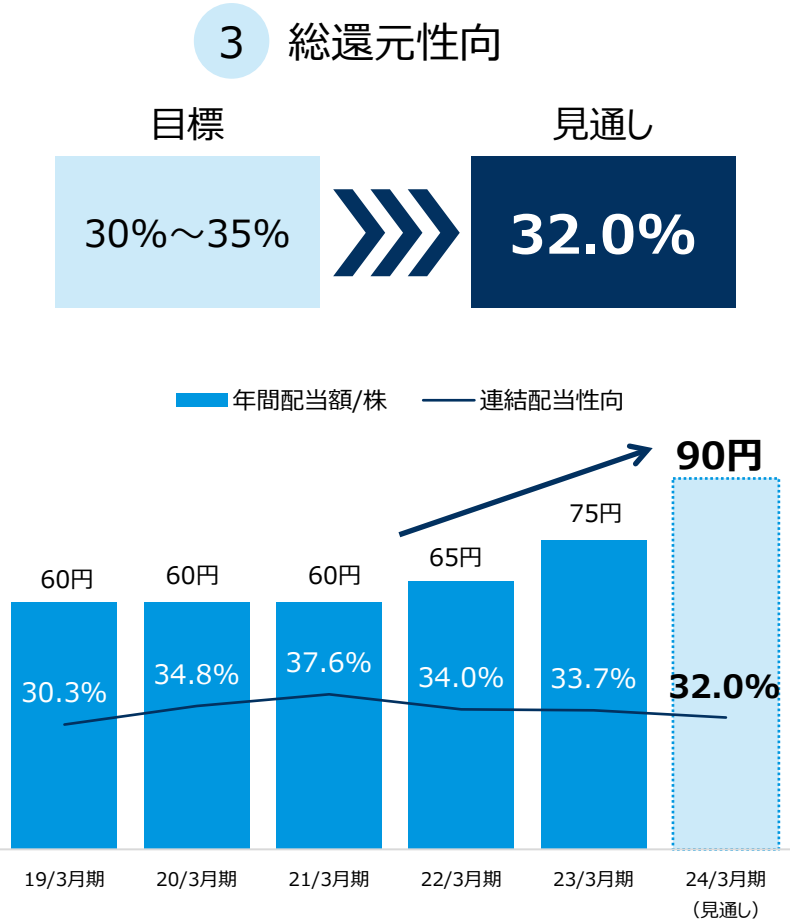
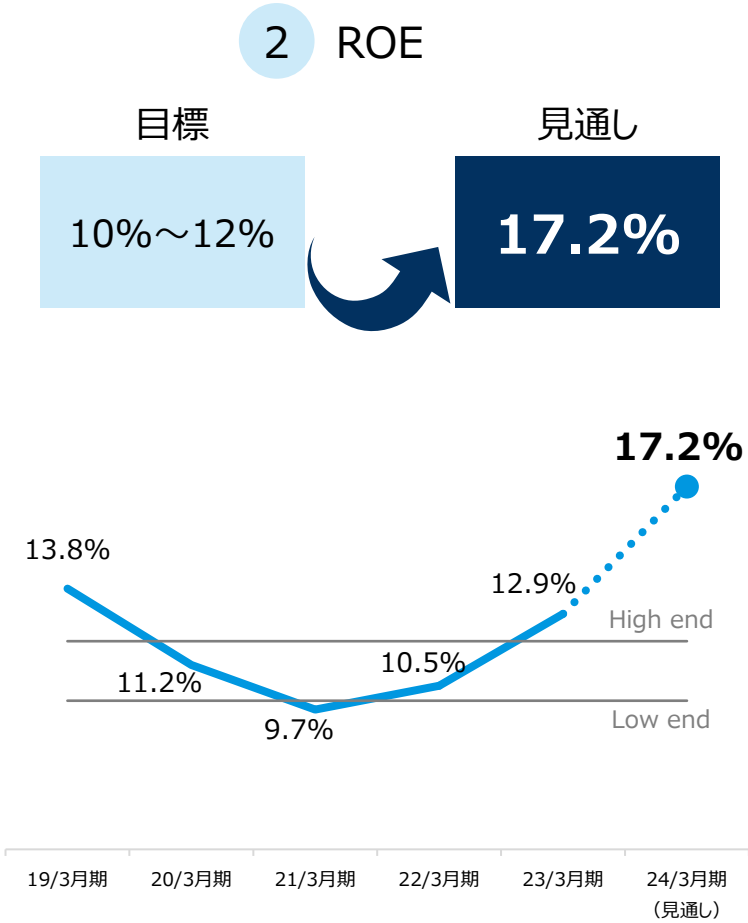
1. 前中期経営計画「*future 135*」

目標の達成状況

- 基盤となる事業における持続的成長、規模拡大、付加価値向上が重点施策
- 見直し後のすべての定量目標を達成の見通し



1) 2021年5月の中期経営計画見直し後の目標



主要な取り組み実績

- 定量目標の達成のみならず、中期経営計画の土台を築くための取り組みを実施

KEL

KANEMATSU ELECTRONICS LTD.

兼松エレクトロニクス株式会社

兼松サステック株式会社

1) KEL・兼松サステックの完全グループ会社化

デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの創出と既存ビジネスの変革

Skyports SIERRA SPACE Spiber

Credit to Sierra Space

CARBON FLY

samsara eco

2) イノベーション投資の加速

未来のポートフォリオ確立に向けた挑戦を後押しするイノベーション投資制度

DESIGN CONCEPT

design

「やりたい」をデザインする。



KANEMATSU
UNIVERSITY
兼松ユニバーシティ

3) 持続的成長を実現するための人材投資

本社移転によるエンゲージメント向上

人材育成プログラム「兼松ユニバーシティ」

4) 企業価値向上に向けた取り組み

ROICによるセグメント管理の導入

役員に対する業績連動型株式報酬制度

KELと兼松サステックの完全グループ会社化

- ICTソリューション事業に強みを持つKELと、脱炭素に資する技術を有する兼松サステック
- 重点施策として掲げてきたDXとGXを、グループでさらなるステージへ進める体制が整った



兼松株式会社



兼松サステック株式会社

豊富な業界知識とICTソリューションビジネスの高い競争力

サプライチェーンのDX化により、サプライチェーンへ付加価値を提供

安定的で持続可能なサプライチェーンを構築し、脱炭素社会を実現

サステナビリティを重点施策として位置づけ、事業活動を通じて環境にやさしい社会を実現

• 拡大するIT分野へ中長期的な経営資源を配分し、セキュリティ対策需要や業務効率化、サプライチェーン上の潜在的DX化需要を狙った事業の拡大

• M&Aによる、強みのインフラ構築事業を補完するアプリケーション領域の強化と拡大、IT人材の確保

• グループ間の人材交流や情報共有によるビジネス上の連携
• DXのビジネスモデルを構築する商社への変革

経営資源の
最適配分

M&Aの活用

企業の
取り組み

• 事業エリア拡大や新技術・工法の開発に資する研究開発費の投入
• 非住宅分野の強化を企図した中長期的な投資・事業改革

• M&Aによる、顧客基盤および研究開発力の強化・拡大

• グループ全体のGX推進およびサステナビリティに対する取組みの強化

グループ一体経営とDX・GXの推進による当社グループの企業価値向上

1) DX：データやデジタル技術を活用し、新たなビジネスモデルの創出や既存ビジネスの変革を行うこと

2) GX：カーボンニュートラル（二酸化炭素（CO2）をはじめとする温室効果ガスの「排出量」を削減するとともに、「削減貢献量」を差し引くことで、温室効果ガスを実質的にゼロにする取組みのこと）の実現に向けた経済社会システム全体の変革のこと

イノベーション投資の加速

- 次世代のビジネス創出に向け、イノベーション投資制度を導入
- 長期スパンでの成長性を描くビジネスモデル・スタートアップ企業への投資

宇宙



- 宇宙航空機器を設計、開発、製造するアメリカの宇宙関連企業。宇宙探査や商業宇宙輸送などの分野で活動
- 次世代の宇宙往還機Dream Chaser®や商用宇宙ステーションの開発に注力し、革新的な技術とサービスを提供

モビリティ



- 空飛ぶクルマの離着陸場の開発・運営、ドローンの運航サービスを提供する英国発の新興企業
- 世界に先駆けた空飛ぶクルマの実装プロジェクトであるドバイにおける空飛ぶクルマの離着陸場設置・運用事業を発表
- 物流、監視用途でのドローン運航サービスを世界各国で実施



- オーストラリアの環境技術スタートアップ企業で、独自の酵素で廃プラスチックを選択的に元の原料であるモノマーに分解する技術を開発
- この技術を活用して、プラスチックごみの削減と循環型ビジネスの確立を目指す

素材



- CNT（カーボンナノチューブ）の開発・製造に特化した新興企業
- CNTは、その優れた物理的・化学的特性により、航空宇宙、自動車、電子デバイスなど様々な産業での活用を期待
- CNTの応用範囲を拡大することで、持続可能な未来を目指す産業への貢献が期待される



- 微生物発酵プロセスによりつくられるタンパク質素材「Brewed Protein™」を開発する日本のバイオテクノロジー企業
- 持続可能な素材は繊維やフィルムなど多岐に渡る分野で活用される

2. 兼松が目指す姿

経営環境認識と兼松の使命

- 「労働力不足」「持続可能性への対応」「経営のスピード化」の3つの経営環境課題
- 兼松の使命を「サプライチェーンをより効率的かつ持続可能なものにする」と定義

兼松の使命

KG 兼松株式会社

商社としての長い歴史で培った
✓ サプライチェーンへの理解
✓ グループの無形資産
(インタンジブルアセット)



兼松が解決すべき課題

労働力不足

少子高齢化による労働人口の減少／2024年問題¹⁾による物流・サプライチェーン遅延／労働コスト、一人当たりの労働負担の上昇

経営のスピード化

急速な顧客ニーズの変化や技術革新を捉える適応力、情報処理能力／競争力維持や事業機会を得るための迅速な意思決定

持続可能性への対応

脱炭素化社会に向けた人々の動き／社会・経済全体の資源循環／企業の社会的責任の明確化



サプライチェーンに関わる企業・社会のために、
サプライチェーンをより効率的かつ持続可能に

- ・ 変化が激しく先行きが不透明なVUCA²⁾の時代
- ・ サプライチェーンに関わる企業に求められる課題への対応

1) 働き方改革法案によりドライバーの時間外労働時間が年間960時間に制限されることで生じる問題の総称のこと
2) Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語の頭文字を取った用語。不確実で予測困難な状況を指し、ビジネスや組織の環境がますます変動し、複雑化していることの表現

中期経営計画「integration 1.0」後の兼松

■ サプライチェーンに対して新たな価値を提供するソリューションプロバイダーとしての商社へ

ビジネスデザインレイヤー

- 当社の人材のビジネスを作り上げる知識や能力、行動様式を示すレイヤー
- 人的資本などの当社の無形資産が該当

当社の価値の源泉である人的資本、組織として価値を生み出す能力

人材のエンゲージメント、事業創造に必要な思考や行動様式、知識など

人的資本、
知識資本

提供

当社人材によるビジネスプロセスレイヤーに対するソリューションの提供

ビジネスプロセスレイヤー

- 130年以上の商社としての事業の歴史で培った、2万社以上の顧客とサプライヤー、ネットワーク・物流網を示すレイヤー

バリューアップ

生産

調達

物流
・保管

製造
・加工

販売

消費

顧客やサプライヤー、パートナー、国内・海外拠点のネットワーク／プラットフォーム

顧客基盤、
サプライヤー基盤

ソリューション

グループのDXやGXのソリューション（付加価値）をモデル化、
ビジネスプロセスレイヤーへ実装、運用

ソリューションレイヤー

- バリューチェーン上のトレーディング以外に提供可能なソリューション（提供価値）が集合するレイヤー
- DXやGXが該当

ITによるサプライチェーンの効率化や持続可能性の向上
業務プロセス効率化／レジリエントな事業基盤構築／社会の脱炭素・循環化

システムやアプリケーション（ソリューション）の最適な組み合わせ

アプリケーション
インフラ
セキュリティ

3. 中期経営計画「integration 1.0」の基本方針

6つの基本方針概要

兼松が
目指す姿

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

基本 方針

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

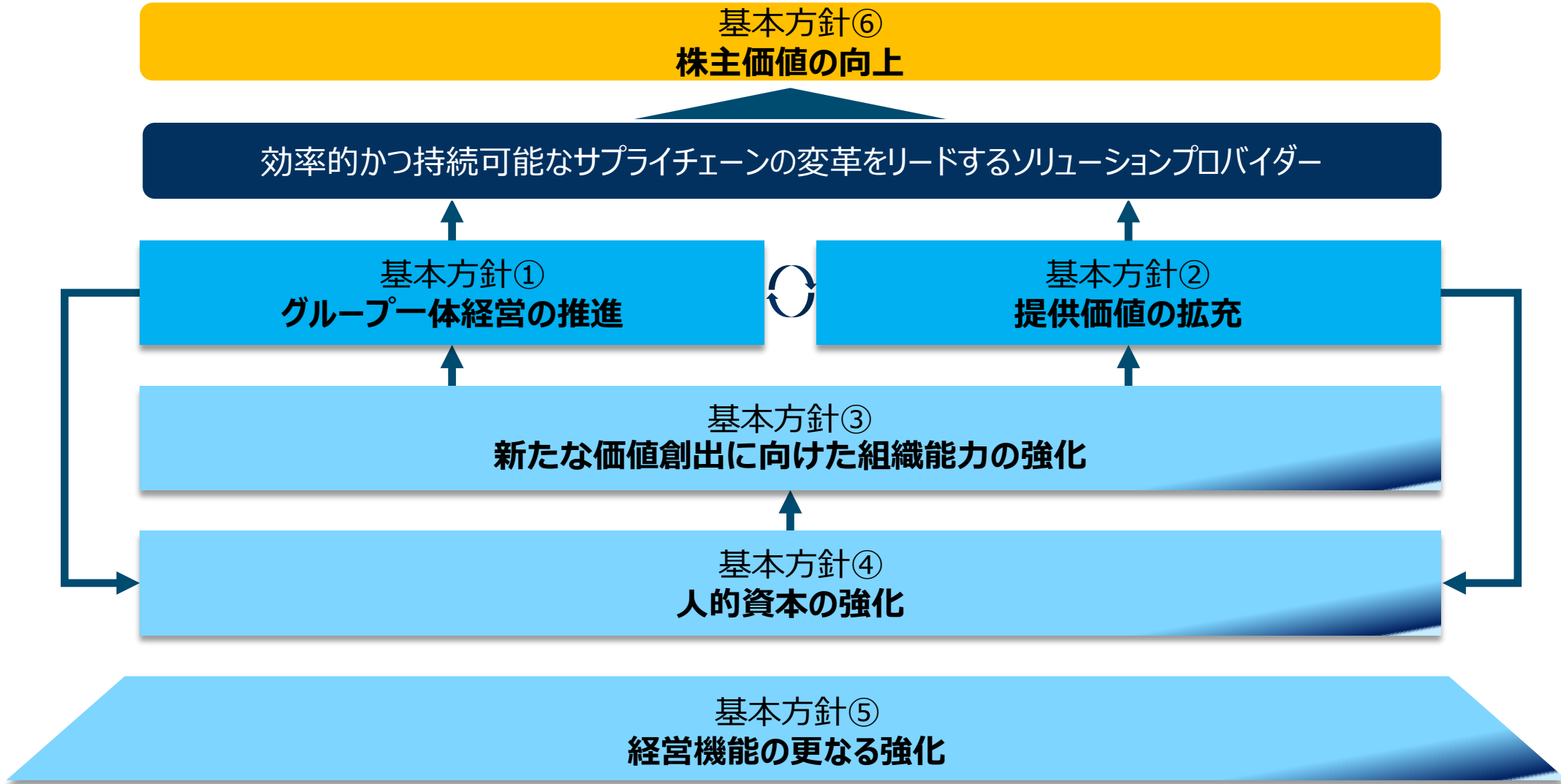
5 経営機能の更なる強化

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

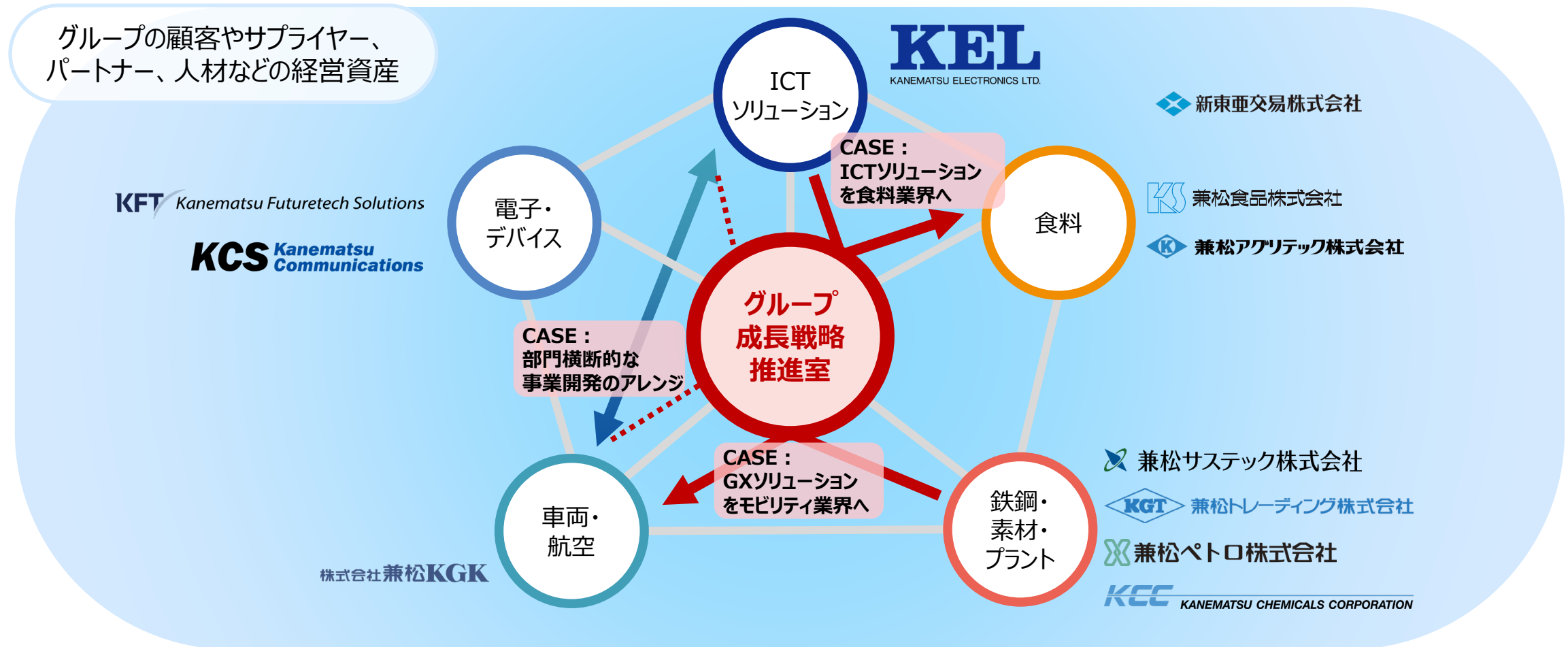
中長期的な株主価値向上へのコミット

中期経営計画「integration 1.0」の基本構造



主要施策①：グループ一体経営の推進

- 新たな価値（ソリューション）を提供するため、グループ一体経営を推進
- 部門や企業の垣根を超えて事業開発をリードする「グループ成長戦略推進室」をコア組織へ



主要施策②：提供価値の拡充 － 3つの重点強化対象

- 中期経営計画の3年間で「DX」「GX」「イノベーション」の提供価値を重点的に強化
- 3つの提供価値を通して、現在そして未来に経済・社会が求めるニーズに応える



顧客の課題・ニーズを発見、
最適なソリューションを提供

**= サプライチェーンの
変革／創出**

主要施策②：提供価値の拡充 – DX／ICTソリューション

- サプライチェーンの効率化＝DX化、ITセキュリティへの対応の課題
- 当社グループでサプライチェーンのDX課題に対してソリューションを開発し、提供



兼松株式会社

- ✓ トレーディングの現場から、サプライチェーンにおける需要獲得
- ✓ 2万社以上の取引先、大手顧客基盤からトップアプローチの実現



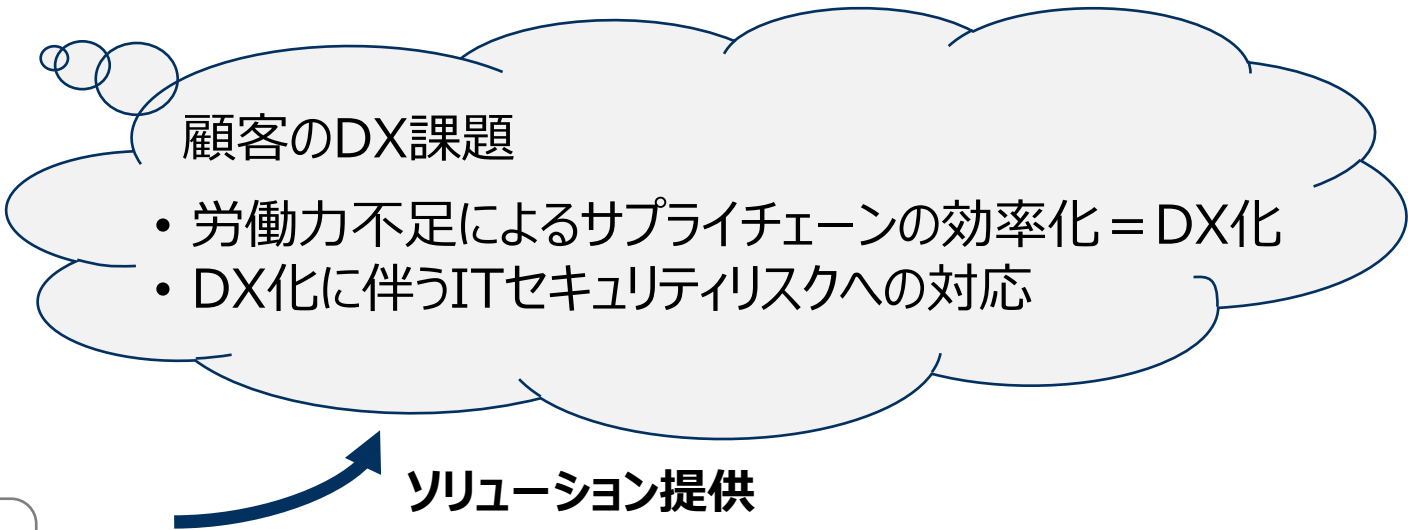
潜在顧客の共有とCo-work

KEL
KANEMATSU ELECTRONICS LTD.

GSX
GLOBAL SECURITY EXPERTS



ITインフラ・セキュリティプロダクトとサービスに強みを
持つKELとDXの付加価値を持つアライアンス



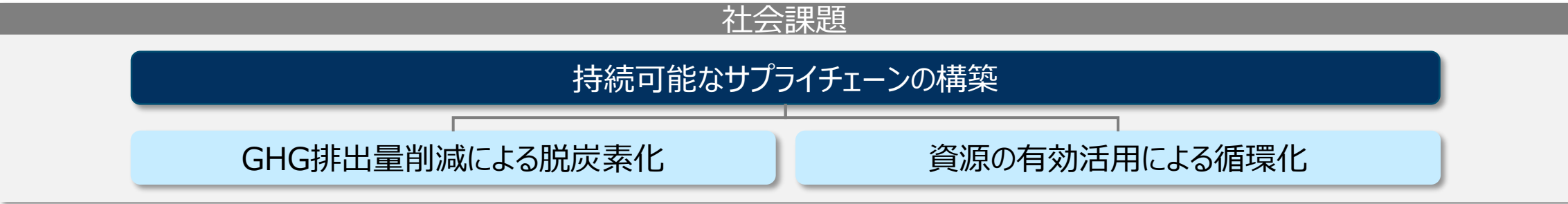
サプライチェーンのデジタル化ソリューション



セキュリティ導入・運用のワンストップサービス

主要施策②：提供価値の拡充－GX／脱炭素・資源循環

■ 4つのGX注力分野で、脱炭素と資源循環（サーキュラーエコノミー）を強化



脱炭素	1) 再生可能エネルギー	創エネ ¹⁾ ・蓄エネ ²⁾ ・省エネ ³⁾ などを通して、全てのサプライチェーンで必要なエネルギーの脱・低炭素化
脱炭素	2) 農業・食品GX	当社が深く関わる食料サプライチェーンにおいて、環境負荷の少ない食料・飼料・肥料などの創出と供給
脱炭素	3) 素材GX	あらゆる分野のサプライチェーン・製品の環境負荷を低減するため、必要となる代替素材を供給
資源循環	4) 静脈ビジネス	1つのサプライチェーンで出る廃棄物（資源）を、同じもしくは別の用途で活用する新たなチェーンを構築

1) 創エネルギー：発電など、自らエネルギーを創り出す取組み
2) 蓄エネルギー：エネルギーを蓄えて需給バランスを調整する取組み
3) 省エネルギー：エネルギーのムダを省いて効率的に使う取組み

主要施策②：提供価値の拡充 – イノベーションの探索と実装

- 中期経営計画でイノベーションの種まきを継続
- グループシナジーを発揮して価値を増幅、将来的な収益化を狙う

種まき

革新性、事業性、収益性を基準に
イノベーションの種子を植える

バリューアップ

グループ一体で価値を創出
イノベーションの種子を栽培

スケーリング

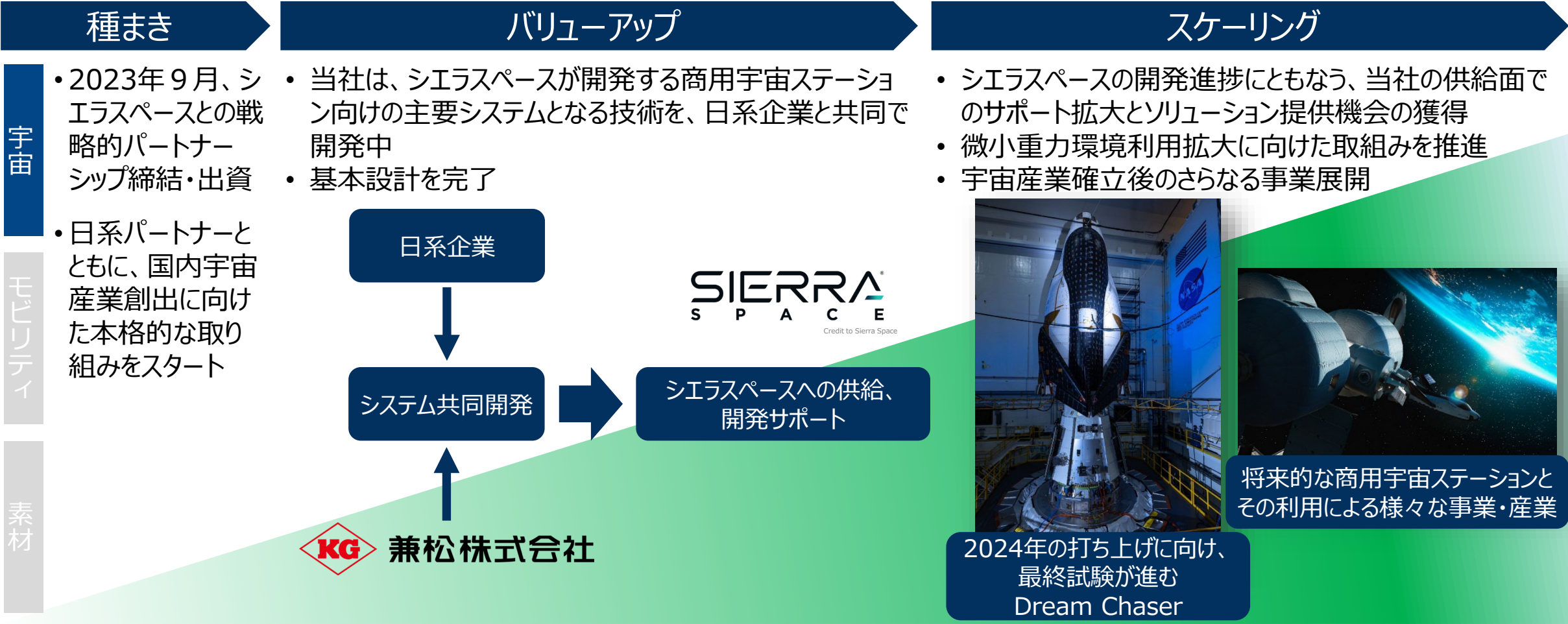
グループでの更なる価値創造
収穫（収益化）



イノベーション投資制度

主要施策②：提供価値の拡充 – イノベーションの探索と実装（具体例①）

■ 宇宙往還機のDream Chaserと宇宙ステーションの開発に重要な役割となるシステムを、当社が日系企業と共同で開発し、シエラスペースに対して供給予定



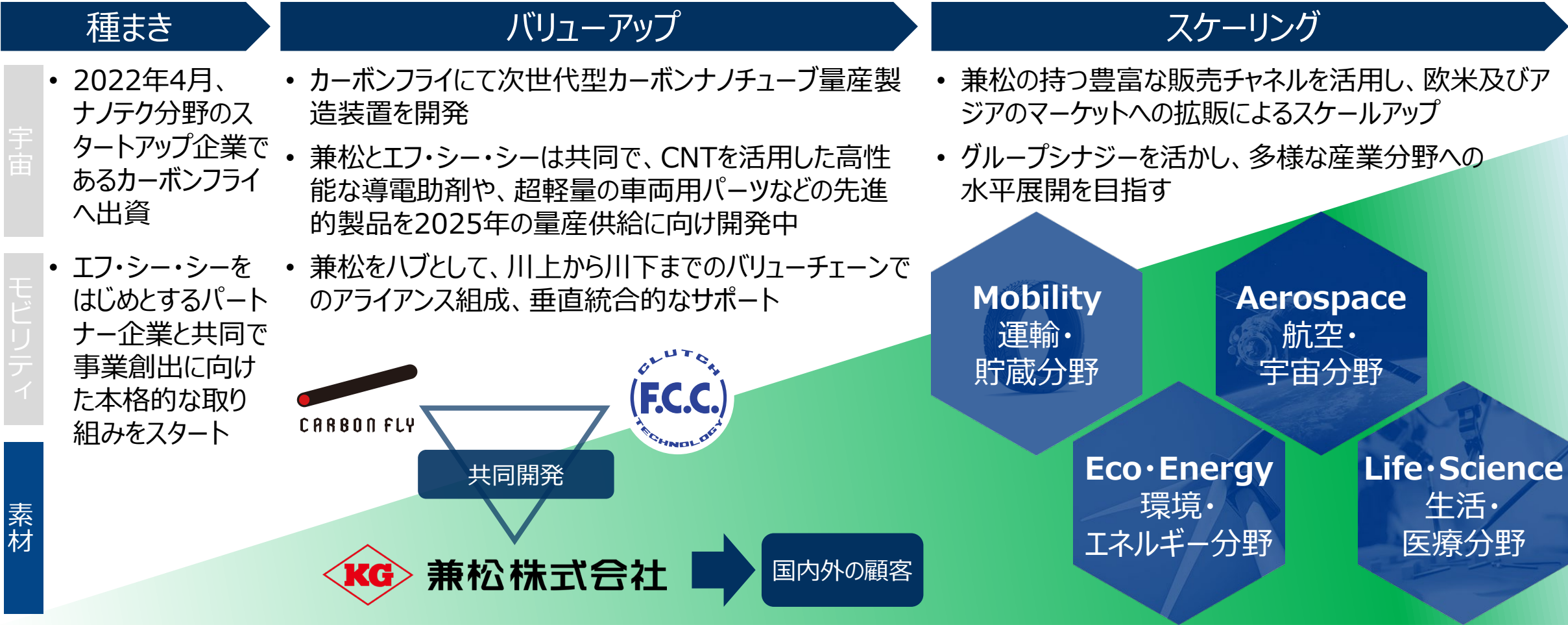
主要施策②：提供価値の拡充 – イノベーションの探索と実装（具体例②）

- 空飛ぶクルマの社会実装に向け事業開発を推進
- 神戸市内のウォーターフロントにおける離着陸場整備に向けたフィージビリティスタディを実施



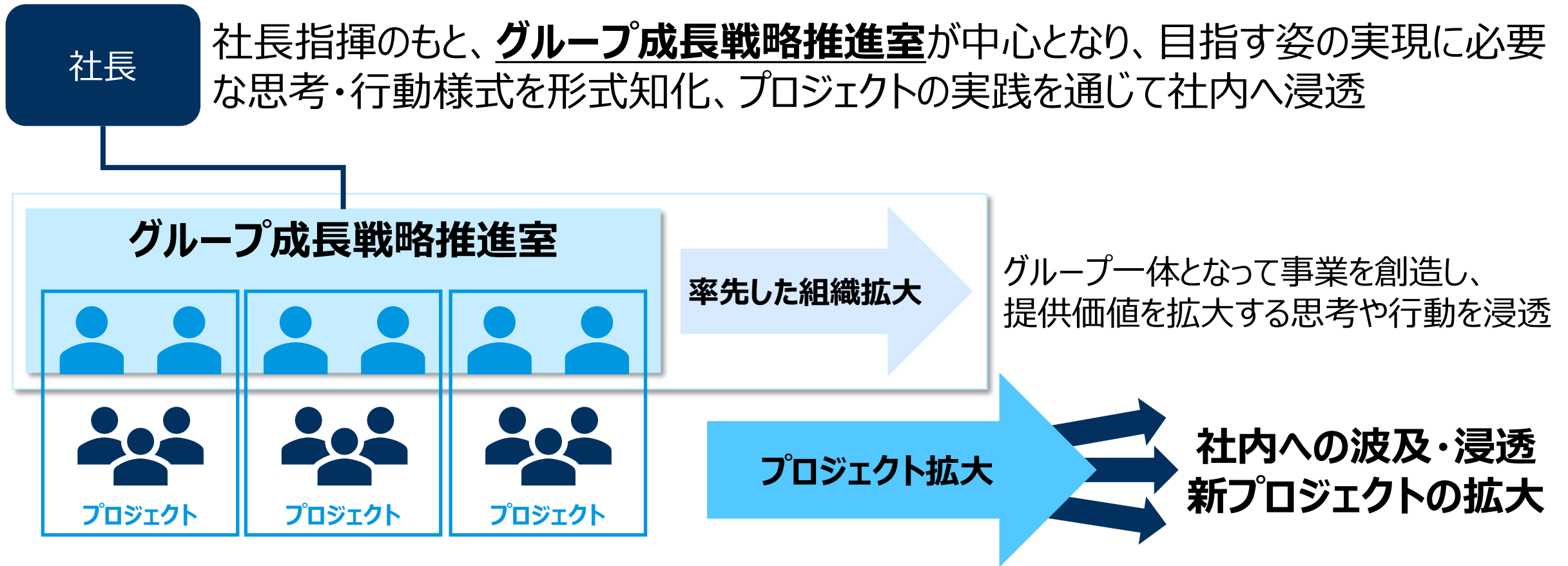
主要施策②：提供価値の拡充 – イノベーションの探索と実装（具体例③）

- カーボンナノチューブ（CNT）の新興メーカーであるカーボンフライへ出資
- バッテリー用導電助剤、車両パーツの分野を軸として、先進製品の量産化・収益化を狙う



主要施策③：新たな価値創出に向けた組織能力の強化

- 新たな価値創出を実現する思考・行動様式の開発・浸透に向けた組織能力を強化
- 個々の部門で培ってきた暗黙知を部門の壁を越えて集結、形式知化、グループ全体へ浸透



主要施策③：新たな価値創出に向けた組織能力の強化

- 目指す姿の実現に向け、パートナーとの共創を実現するためのエコシステムを形成・拡大
- 最適なソリューション提供に向けて、グループの制約を超えた共創を行う組織能力を増強

パートナーや関係会社を通じた
共創を実現するエコシステム

日本サイバーセキュリティファンド 1 号

早稲田イノベーションファンド



兼松株式会社

Kanematsu Ventures

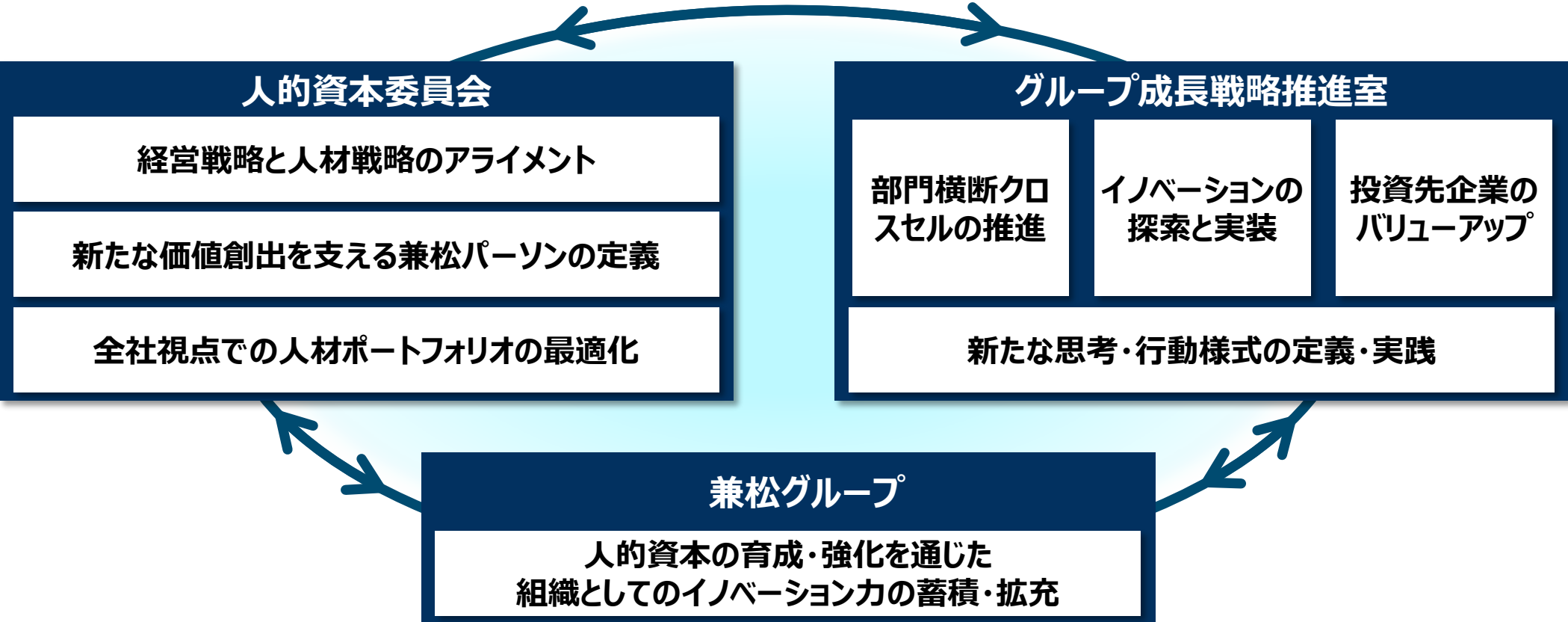
GXアクセラレーター

新しい顧客や技術、事業機会の獲得を、組織的に実現

主要施策④：人的資本の強化－経営戦略と人材戦略の連動

- 目指す姿の実現に向け、経営戦略と人材戦略を連動
- 人的資本委員会とグループ成長戦略推進室の連携で組織資産・組織能力を蓄積、拡大

目指す姿の実現に向けた経営戦略と人材戦略の連動



主要施策④：人的資本の強化－人的資本委員会

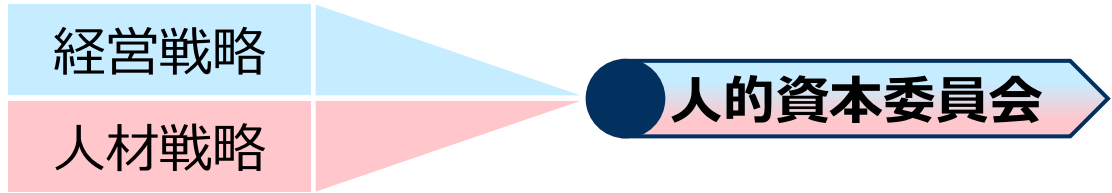
- 人的資本委員会を新たに設立。目指す姿の実現に向けた価値創造の源泉となる人的資本の強化に向けた本格的な取り組みを開始

目的

経営戦略と人材戦略を連動させ、目指す姿の実現に向けた価値創造の源泉となる人的資本を強化する

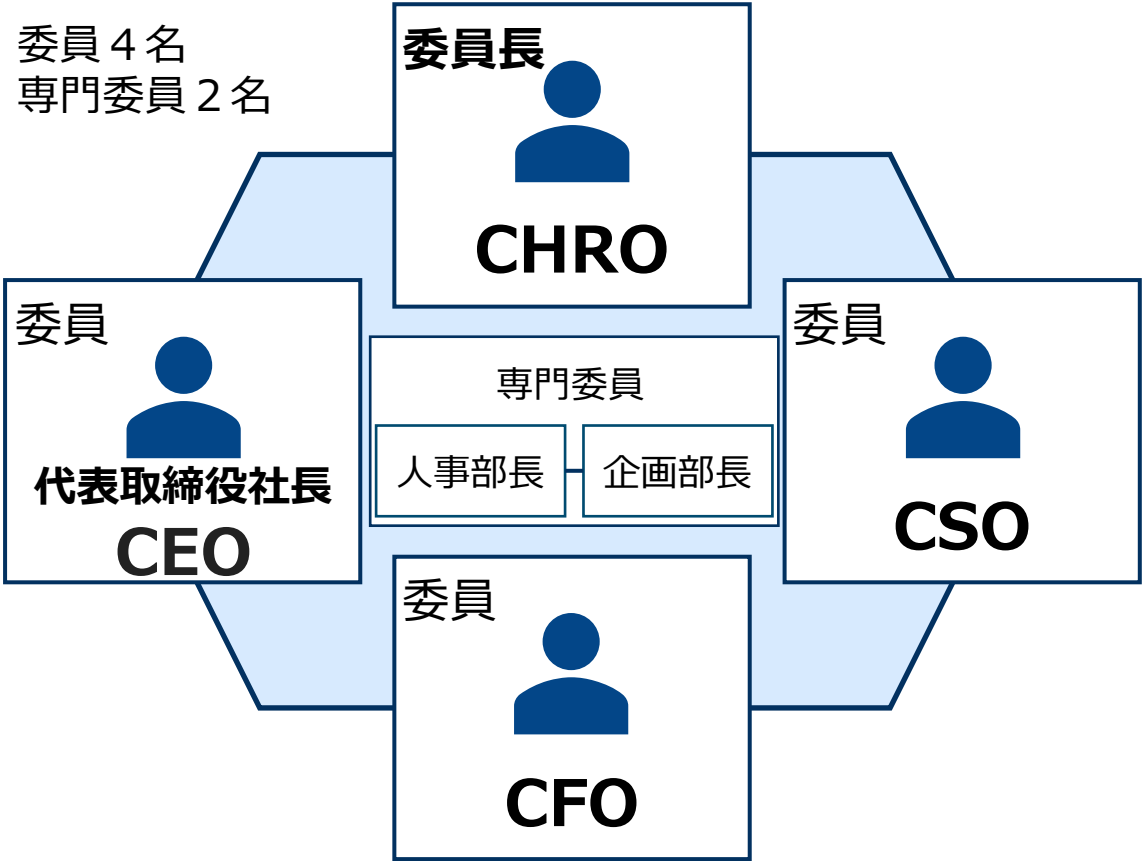
活動方針

- ・ 2024年4月1日発足
- ・ 月一回の委員会ミーティングを実施
- ・ 経営戦略と人材戦略に基づいた施策の実行



委員会メンバー

委員 4 名
専門委員 2 名



主要施策⑤：経営機能の更なる強化

- ICTソリューション事業を各部門へ浸透し一体化することを目的に組織を再編
- 「ICTソリューション部門」を新設。適切なマネジメントと成長を実現するためのキーマンを登用

中期経営計画からの新たな部門編成

キーマンの登用

各部門のお客様へソリューション提供を行うための最適な組織体制

電子・デバイス部門

KEL

兼松サステック

食料

食品部門
畜産部門
食糧部門

 **KEL（兼松エレクトロニクス）**
社長 渡辺 亮

当社の**執行役員・ICTソリューション部門長**へ就任
KELとのシナジー創出と、グループのICTソリューション事業・DXの推進へリーダーシップを発揮

鉄鋼・素材・プラント部門

兼松サステック

兼松KGK

新設
ICTソリューション部門

KEL

車両・航空

兼松KGK

 **アクセンチュア株式会社**
森 陽一 氏

IT戦略全般を俯瞰するプロフェッショナル人材として、データ活用やIT人材育成について専門的な知識を持つ森氏を顧問として起用

4. 株主価値向上に向けて

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

資本収益性・効率性の向上

- 1 
 - ・ 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

資本コストの低減

- 2 
 - ・ 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つの重要課題¹⁾（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

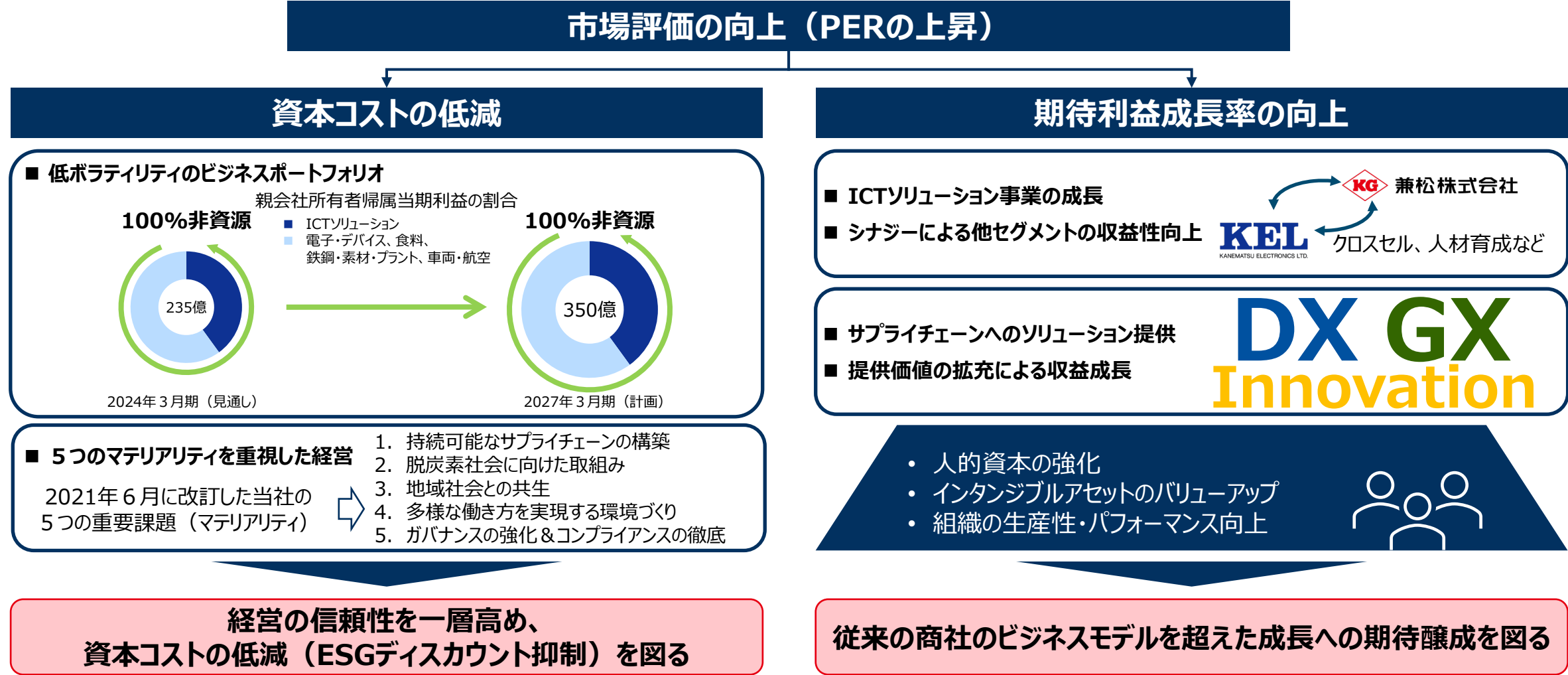
期待利益成長率の向上

- 3 
 - ・ 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**

1) 「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」（2021年6月改訂）

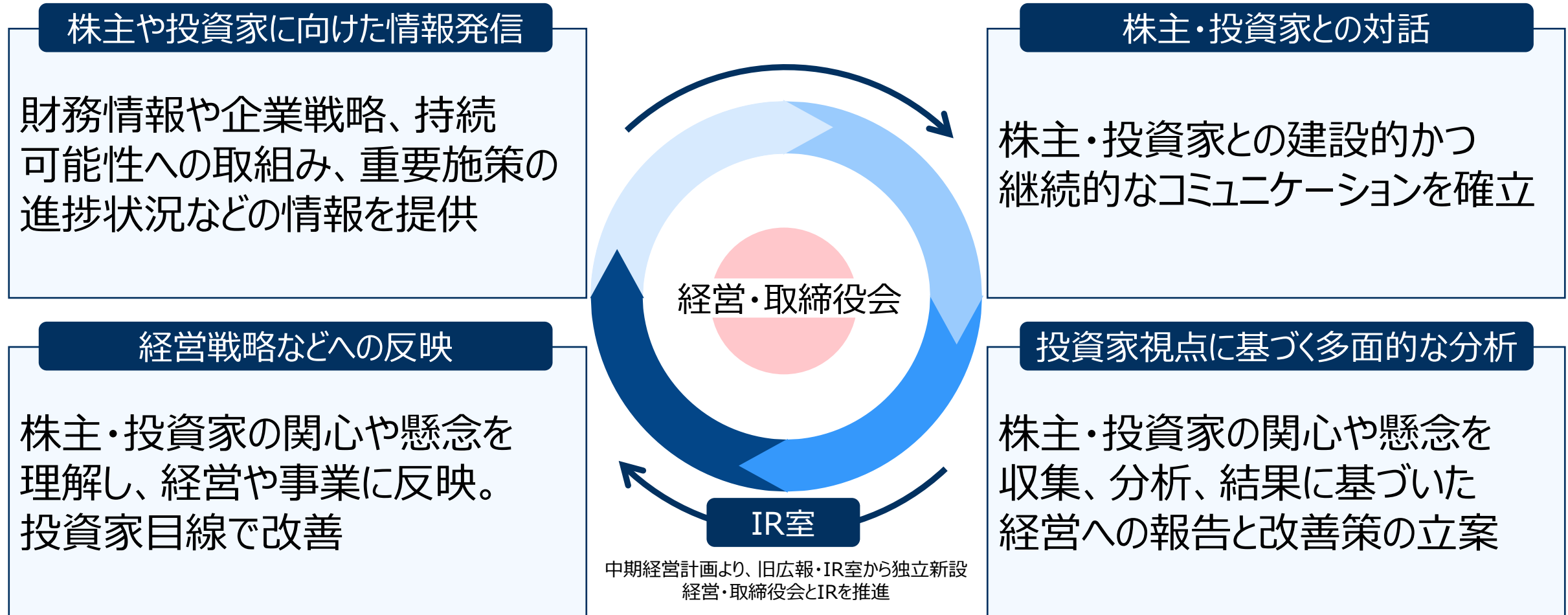
資本コストの低減と期待利益成長率の向上

■ 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



株主・投資家とのコミュニケーション

■ 中長期的な成長と企業価値の向上を経営・取締役会の主導で実施



5. 目標

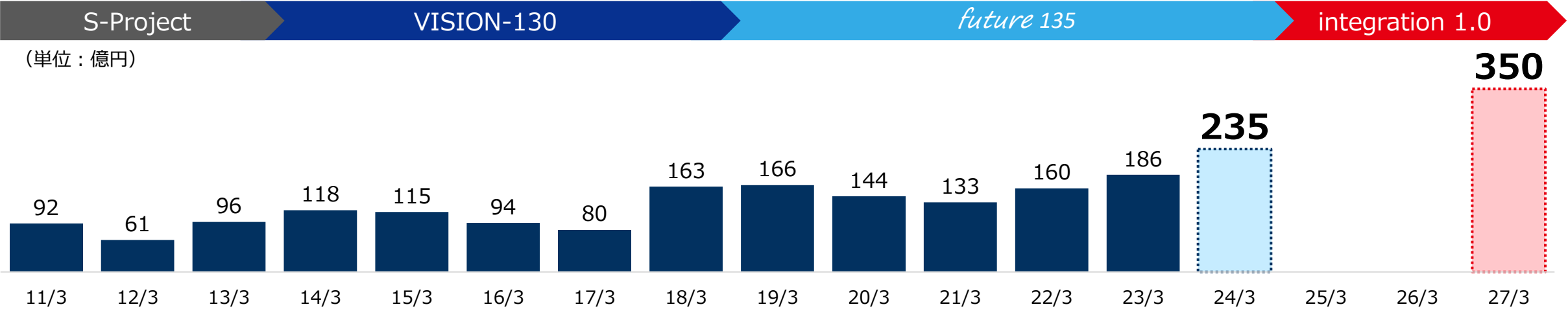
財務目標

財務目標（中期経営計画「integration 1.0」最終年度）

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す



親会社所有者帰属当期利益の推移



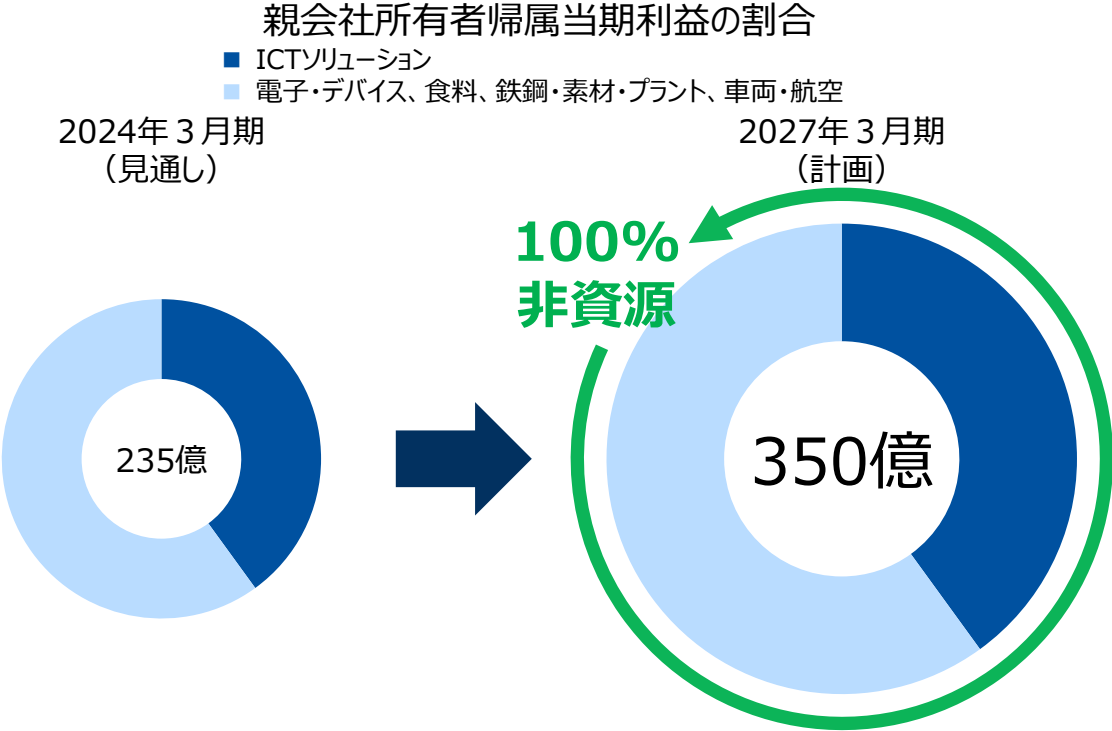
■ 目指す姿の実現に向けた進捗をモニタリングする指標として戦略目標を設定

基本方針	目指す状態	戦略目標
1 グループ一体経営の推進	グループ成長戦略推進室をハブとした部門横断的な活動が活発化している	グループ成長戦略推進室をハブとした営業件数
2 提供価値の拡充	サプライチェーンの効率化・脱炭素化・循環化に繋がるソリューションが提供できている	サプライチェーン変革に繋がるソリューションの件数
3 4 組織能力・人的資本の強化	新たな兼松パーソンに求められる思考・行動様式を実践する従業員が増えている	新たな思考・行動様式を実践する従業員数 or 組織横断的なプロジェクトに従事する従業員数
6 株主価値の向上	期待成長率の向上と資本コストの低減により市場評価（PER）が向上している	事業部門単位の収益性（ROIC等） サプライチェーン全体のCO2削減貢献量

事業ポートフォリオとROIC

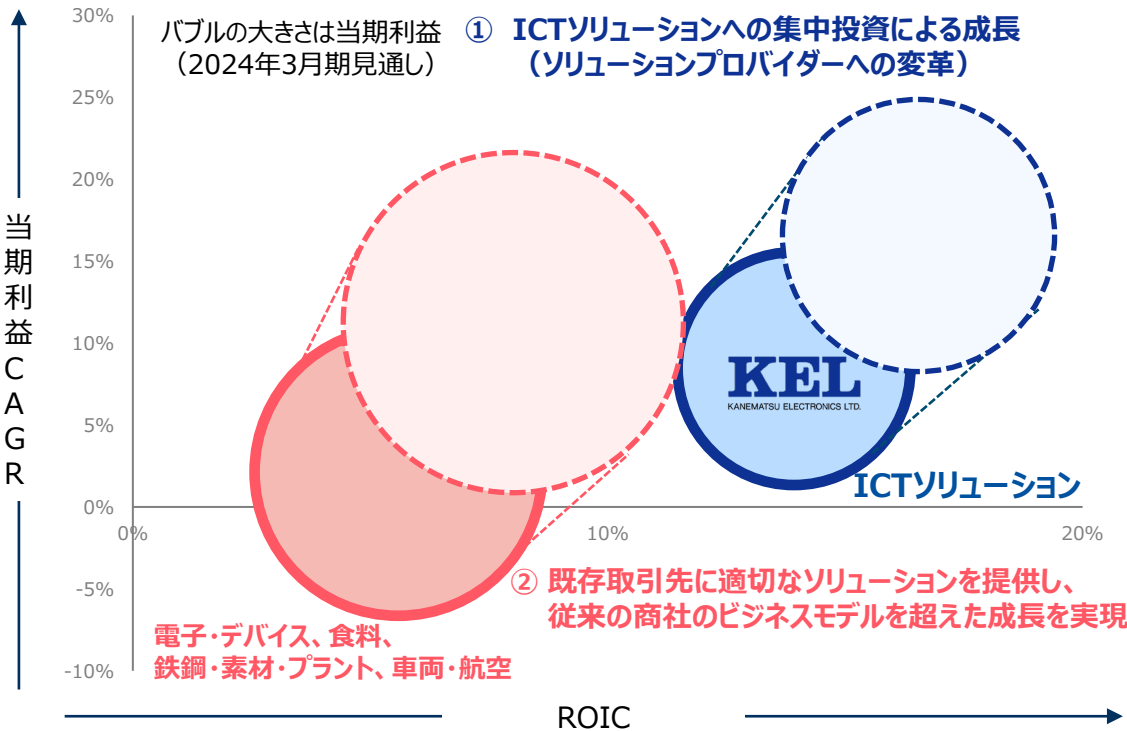
■ ICTソリューション事業に成長投資の軸足を置き、事業成長・株主価値向上に資する最適な事業ポートフォリオを実現

目指す事業ポートフォリオのイメージ



- ✓ 全セグメントで利益規模を拡大
- ✓ ポートフォリオバランスはICTソリューションの割合を維持

当期利益¹⁾とROIC成長のイメージ

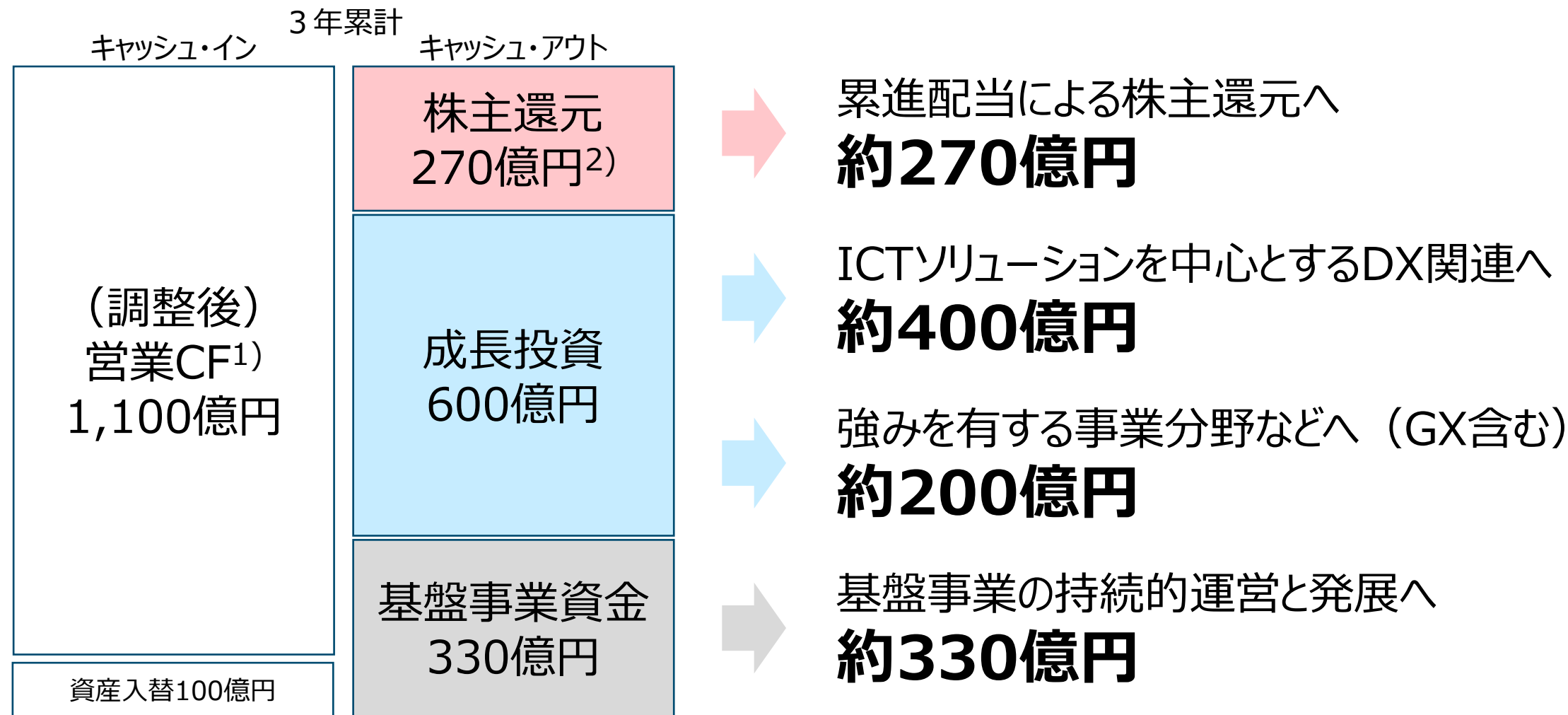


- ・ CAGRは2019年3月期から2024年3月期 (見通し) までのセグメント当期利益の成長率
- ・ ROICは当期利益÷投下資本による計算で、2022年3月期と2023年3月期の2期平均値

1) 当期利益は親会社の所有者に帰属する当期利益

資本配分方針

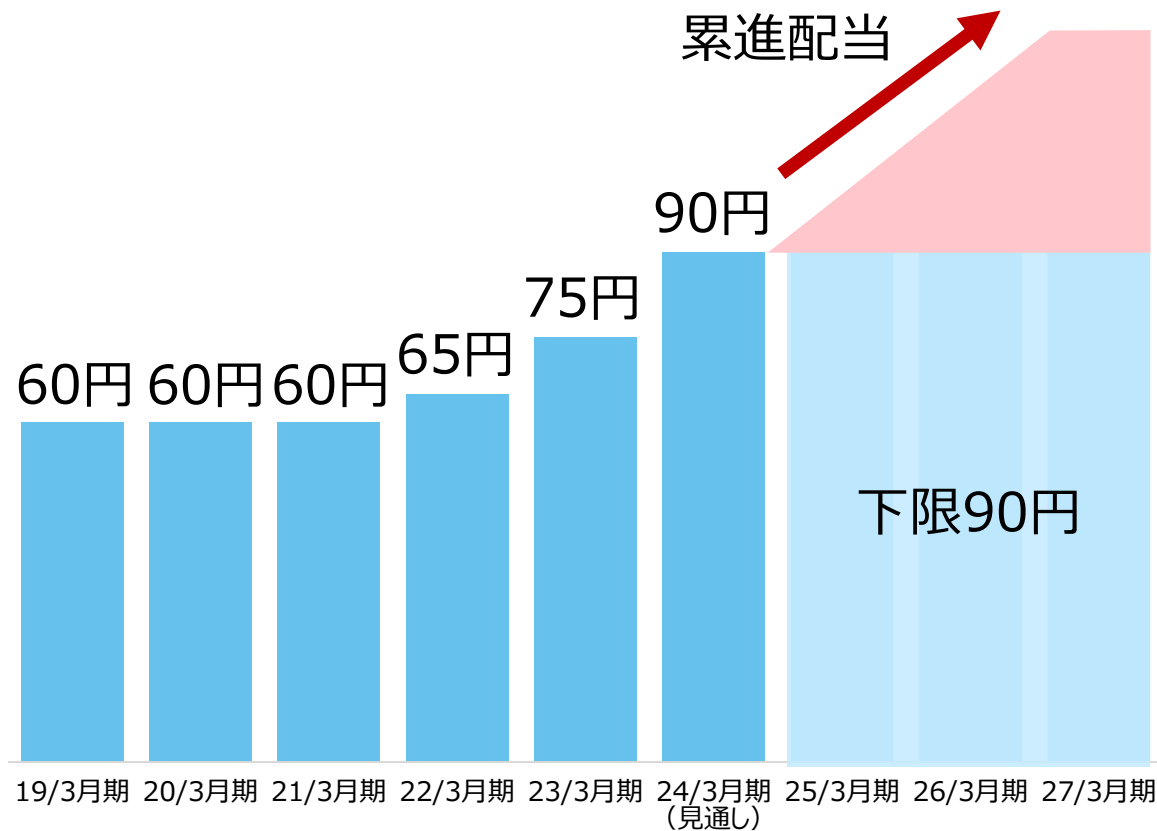
■ 安定的な基盤事業と成長事業からの営業CFを基に、更なる株主還元と成長投資を実行



1) (調整後) 営業CF=会計上の営業CF ± 運転資本増減 - リース負債の返済
2) 株主還元の金額は実際のキャッシュアウトの想定金額 (2024年3月期の期末配当から2027年3月期の中間配当まで)

株主還元方針

- 中期経営計画「integration 1.0」期間の年間配当金を下限90円と定め累進配当を実施
- 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**90円**

✓ 総還元性向は**30～35%**



兼松株式会社

integration 1.0

（見通しに関する注意事項）

本資料に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績などは、様々な要因により大きく異なる可能性があります。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがありますので、本情報や資料の利用については、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行ってくださいようお願い致します。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。なお、表示の数値は、億円未満を四捨五入しておりますので、個別数値と合計数値・増減額が一致しない場合があります。