

企業名： 兼松株式会社

1. この会社が目指す姿が理解できるか

兼松株式会社(以下、「兼松」)は創業以来、創業主意を企業理念とした開拓者精神のもと、社会、経済の発展のため、事業創造を積み重ねてきた。そして、社会発展のための価値の創造を究極の目標とする。まず、創業主意とは、「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」という創業者の兼松房次郎が創業の際に、宣言した主意を指す。「わが国の福利」とは明治時代に日本人が経済を発展させるための共通した社会的使命観であった。現在では、一般公共の利益、社会貢献、国際社会への寄与、人類への貢献などに通じる考え方であり、当社の企業活動の原点となっている。そして、この主意を受け継ぎ、基本理念にまとめたものが、1967年兼松江商として合併を機に制定された「われらの信条」である。その内容は、「1. 伝統的開拓者精神と積極的創意工夫をもって業務にあたり、適正利潤を確保し、企業の発展を図る。2. 会社の健全なる繁栄を通じて、企業の社会的責任を果し、従業員の福祉を増進する。3. 組織とルールに基づいて行動するとともに、会社を愛する精神と、社内相互の人間理解を基本として、業務を遂行する。」となっている。兼松はこの信条に基づき様々な事業を展開している。

前述の価値の創造について、兼松は国際情勢や気候変動、技術革新、食糧需給バランス等の外部環境に対して、5つの重要課題を設定し、その解決のため、兼松グループの資本を企業活動に投入し、価値を社会に還元していくというプロセスをたどる。5つの重要課題とは①持続可能なサプライチェーンの構築、②脱炭素社会に向けた取り組み、③地域社会との共生、④多様な働き方を実現する環境作り、⑤ガバナンスの強化&コンプライアンスの徹底である。たしかに、これらは前述の創業主意や「われらの信条」に準じたものといえる。そして、これらを解決するため、組織資本や人的・知的資本、財務資本・社会資本等を兼松の企業活動に投入し、①～⑤の課題解決を目指すのである。具体的には、①については、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顧客と共に実現することを目指す、②については、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、気候変動の緩和を目指す、③については、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・発展への寄与を目指す、④については、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、また研修の充実を図り、ビジネスを創造・拡大できる経営者の育成を目指す、⑤については、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、持続的な成長を図る、ということである。これらが兼松の目指す価値の創造であり、将来的にこれらを実現することこそが兼松の目指すべき姿であると考えられる。よって、兼松の目指すべき姿は理解できるといえる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

兼松の競争優位性は、前述の開拓者精神にあると考える。安定におごることなく、常に企業としての発展・社会への価値の提供を目指す点である。商社は、トレーディングに軸足を置きつつ、投資を行うのが一般的であるが、兼松はそれに加えて、サプライチェーンや販売網の中に深く切り込んでいく専門性の高いビジネスパートナーとして存在感を示すことの必要性を感じている。そこで、兼松は電子・デバイス、食料、鉄鋼・素材・プラント、車両・航空の4つの事業セグメントに重点を置き、新規投資を行っている。これらは様々な企業が競争している分野であり、新規参入が難しそうである。しかし、兼松はリスクを恐れずさらなる社会への貢献のため挑戦した。このような常に挑戦していく精神こそが、安定を求める他の日本企業にはない強みであると考えられる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

現在、兼松は中期ビジョンとして「future135」を打ち出している。2019年3月期から2021年3月期は、初年度は国内外ともに緩やかな市場成長が続き、前期比増収増益と順調に推移したが、新型コロナウイルスの影響で当初予定していた成長スピードに遅れが生じた。もっとも、兼松においてはその影響は限定的で、着実に事業展開を進めることが出来た。財務面においても、自己資本比率、ネット DER 等の指標が安定的水準を維持しており、継続的かつ安定的に株主配当を実施できている。また、キャッシュフローについても年間+150~200億円となっており、健全な財務バランスを維持しているといえそうである。次に、2022年3月期から2024年3月期にかけての方針は、ROE及び総還元性向の向上を目標とし、また、前述の電子・デバイス、食料、鉄鋼・素材・プラント、車両・航空の4分野においてさらなる成長を目指すということになっている。これを見ると、兼松はただ闇雲の挑戦をしているのではなく、安定した収益の確保という土台の下、挑戦していることが分かる。コロナ禍でも着実に成長できたのは、確固たる収益基盤があるからだと考えられる。仮に収益が芳しくなく、あるいは、財務バランスが不健全であるのに新たな事業に挑戦すれば、おそらく財政破綻してしまうだろう。収益を生み、株主に利益を還元させるのは前提条件であり、その上で、さらなる成長を目指すということである。そうだとすれば、兼松の開拓者精神が今後も揺らぐことはなさそうである。したがって、兼松の競争優位性は持続性を有する。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

兼松は2019年に人材育成の要として、入社から10年目程度までの社員に向けた「兼松ユニバーシティ」を開設した。兼松グループ全社員が対象となっており、商社パーソンとしての人格形成、各国の文化や言語の学習、ビジネスプランに必要なオペレーション、インベストメントの組み合わせ等、基礎知識か実践的な知識まで幅広く習得することができる。それ以外にも、ビジネスプラン策定研修や経営者育成研修など幅広い年齢層のに向けた制度も

充実させてきた。一方、グローバルに活躍できる人材の育成は座学だけでは困難であるため、入社から5年目程度までを対象として6ヶ月間の海外実習制度を設けている。グローバルに活躍するためには、経験を積むことが不可欠だからである。商社にとって人材戦略は最も重要な経営要素の1つであるという方針の下、これらの試みがなされたのである。

人材戦略は、単に社員に学習機会を与えるだけでなく、社員の働きがいにつながっており、さらなる企業としての成長に貢献するのである。

仮に、自分が兼松に就職したとしたら、海外研修により、海外の発想や考え方、経験を手に入れ、また国内での学習や研修を通して、多方面な知識の習得をすることが出来そうである。経験は実際に自分で体を動かし、他社と交流することで手にすることができる一方、座学で習得するのは難しい。逆に、知識は講義を聴いたり、問題を解いたりするなど自分一人で黙々と勉強した方が習得するのが早いことが多い。成長のためには、知識と経験は両方とも必要であり、兼松はその両方を習得できるような制度を整備している。新入社員としては非常にやりがいがあり、楽しい企業であると思う。

このように、兼松は人材戦略のための制度を充実させており、人的資本の価値向上は達成できると考える。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）依頼した、国内株式の運用を委託している運用機関に「優れた統合報告書」と評価された伊藤忠商事の統合報告書と比較すると、短期目標・長期目標の具体性がやや劣っているように思われる。ⁱ兼松も「future135」を下に成長戦略を掲げ、今後の方針等を決定している。たしかに、兼松も自己資本比率等のデータを記載の上、今後の目標を掲げており、目標そのものは理解することができる仕様となっていた。もっとも、伊藤忠商事と比較すると、財務体質等を表す比率といった情報量の大きな差があった。データの量を漠然と増やせば良いという物では無いと思うが、伊藤忠商事は、各種のデータをきちんと整理し、その上で目標を立てており、具体性・説得性があるように感じた。こうしてみると、兼松はやや短期目標及び長期目標の記載方法や記載内容に改善の余地がありそうである。このことから、同じようなデータを記載するにしても記載の仕方や記載場所が変わることによって、閲覧者が抱く印象は大きく変わるのだと感じた。

しかし、そのほかの点は全体的に兼松の統合報告書は見やすく、伊藤忠商事にも劣っていませんでした。特に、企業の理念については詳細に記載されており、兼松の目指す姿をよく理解することが出来た。次回の統合報告書の作成に当たっては、現在の質を維持しながら、目標の具体性をさらに高めてほしい。

ⁱ GPIF の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」

[20210224_integration_report.pdf \(gpif.go.jp\)](#)

参考資料 兼松株式会社統合報告書 [KG2021_j_IR_s.pdf \(kanematsu.co.jp\)](#)