

企業名： 兼松

レポート名：兼松統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

明確に理解できる。価値創造プロセスによると、中期経営計画「integration 1.0」後の目指す姿として、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と記載されている。顧客の課題、ニーズを発見し、最適なソリューションを提供するために DX や GX をビジネスプロセスに実装する方針も具体的に記載されているため、兼松が目指す姿が理解できる。また、マテリアリティ相関図において、5つの解決すべき課題であるマテリアリティが記載されており、さらにそれを integration 1.0 での6つの基本方針と照らし合わせることでどの程度進捗しているのかが一目見て理解できるようになっている。視覚的にも理解しやすい構造になっているといえる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

兼松の競争優位性は、長年の事業活動によって蓄積された「人的資本」「知的資本」「社会関係資本」にあると理解した。統合報告書内で、独自性が高いと表現しているように、長年にわたり蓄積してきたこれら3つの無形資産は強みとなっている。特に強みとなっているのは、商社として築いてきた幅広いネットワークとサプライチェーンに関する深い知見である。報告書によると、兼松は2万社を超える取引先との関係を有しており、長年の取引を通じて強固な信頼関係を構築している。兼松は食品、ICT、航空・車両、鉄鋼・素材など幅広い事業領域を持つため、複数の事業分野の知識やネットワークを組み合わせることで課題解決策を提案できる。例えば、取引先の新工場建設に対して、生産設備だけでなくネットワークセキュリティやエネルギー供給などをグループ会社と連携して一括提案する事例が紹介されている。これは単なる商品の販売ではなく、顧客の課題そのものを解決するソリューション提供であり、兼松ならではの強みである。単なる資金力ではなく、長期間かけて形成された無形資産が競争優位性の源泉になっていると感じた。

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（変化）

兼松の競争優位性には比較的高い持続性があると考ええる。

なぜなら、兼松の強みは工場や設備のような有形資産ではなく、人材や顧客との信頼関係、事業経験から生まれるノウハウといった無形資産だからである。これらは競合企業が短期間で模倣することが難しい。さらに、人的資本委員会の設置や DX 人材の育成、人材交流制

度などを通じて競争優位性の維持・強化に取り組んでいることも評価できる。

一方で、DX や GX の分野は変化が激しいため、継続的な投資や人材育成を怠れば優位性が失われる可能性もある。そのため、現時点では持続性があるものの、不断の努力が必要であると考えた。

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

兼松が人的資本を企業価値創造の源泉として重視している点から、地震の人的資本の価値向上を達成できると考えた。報告書では、人材育成やスキルの可視化、DX 教育、グループ会社間の人材交流などの施策が紹介されていた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

私が最も評価した点は、企業の将来像とその実現プロセスが具体的に説明されていたことである。統合報告書の中には抽象的な表現が多く、実際に何を行っているのか分かりにくいものもあった。しかし兼松は、自身の掲げる基本方針と将来への課題を照らし合わせたり、グループ成長戦略推進室の活動や DX・GX の事例などを具体的に紹介することで、分かりやすい構成となっていた。そのため、「なぜその戦略が必要なのか」「どのように実現するのか」を理解しやすかった。

このように、統合報告書全体として将来戦略や価値創造プロセスは理解しやすかったが、一部で定性的な説明が多いと感じた。競争優位性の説明についても、競合他社や業界平均との比較データを加えることで、兼松の強みがどの程度優れているのかをより客観的に把握できると考える。