



2024年3月26日

各 位

会社名 兼 松 株 式 会 社
代表者 代表取締役社長 宮部 佳也
(コード番号 8020 東証プライム)
問合せ先 広報・IR室長 宮池 浩
(電話番号 03-6747-5000)

中期経営計画「integration 1.0」に関するお知らせ

兼松株式会社（以下、兼松）は、2025年3月期から2027年3月期を期間とする中期経営計画「integration 1.0」を策定し、本日開催の取締役会にて決議いたしましたので、お知らせいたします。

中期経営計画の概要につきましては、添付資料のサマリーをご覧ください。

※英語版のサマリーと詳細は、2024年4月16日に発表予定です。

* The English summary and details are scheduled to be announced on April 16, 2024.

なお、現中期ビジョン「future 135」の総括および中期経営計画「integration 1.0」の詳細は、以下の機関投資家・アナリスト向け説明会にてご説明を予定しております。

■ 中期経営計画説明会 : 2024年4月16日（火）

※後日当社ウェブサイトにて、説明会の動画を公開する予定です。

以 上

中期経営計画「integration 1.0」サマリー

■ 中期経営計画「integration 1.0」

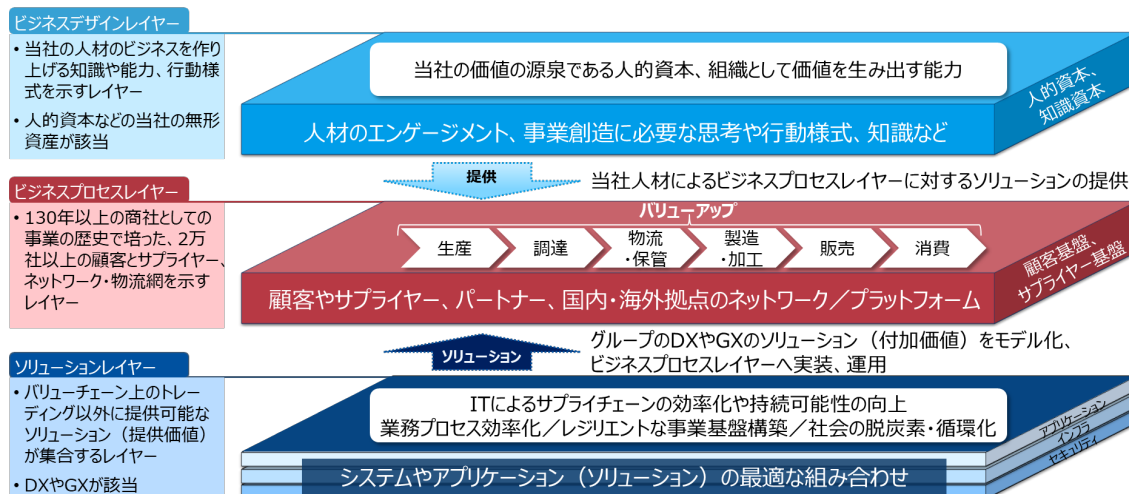
- 本中期経営計画は、中長期的な兼松の目指す姿からバックキャストした3年後の未来という位置づけで作成いたしました。
- 兼松が培ってきた強みを最大限生かしつつ、目指す姿の実現に向けて兼松が進化していくためには、これまでの思考・行動様式、部門や組織の壁、トレーディングを中心としたビジネスモデルといったあらゆるものを飛び越え、グループ全体が一体となって推進することが必要です。
- これらの思いからグループ一体経営を一層推進していく意味を込めて、2025年3月期から2027年3月期の3カ年を対象とする新中期経営計画を「integration 1.0」と名付けました。

■ 兼松の目指す姿

- 世の中は今、パンデミックの影響や国際情勢の緊張、年々厳しさを増す環境問題などにより先行き不透明な状況であるとともに、技術革新のスピードは留まることを知らず、まさにVUCAの時代と言えます。
- その中でも兼松が従事する産業およびお客さまを取り巻く外部環境において、少子高齢化や2024年問題に起因した「労働力不足」、ESG・SDGsなどの倫理・環境に対する社会的な要請による「持続可能性への対応」、目まぐるしく変化する時代において変化を機微に捉え迅速に対応するための「経営のスピード化」という3つの課題を捉えています。
- こうした環境認識を起点に現中期ビジョン「future 135」を通じて積み上げてきた実績を踏まえ、兼松が5年後に目指す姿として「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」を掲げます。
- この目指す姿の実現には、深い現場知見に根差した最適な解決策をデザインする力と、顧客課題解決に向け複数のレイヤーに跨り様々な外部パートナーとの最適な組み合わせでソリューションを実装・運用する力が必要です。
- これまでトレーディングビジネスで培ってきたお客さまの言語を含む深い現場理解や兼松エレクトロニクス株式会社（以下、KEL）のソリューション力を筆頭としたグループ全体の無形資産を最大限掛け合わせることで、ソリューションプロバイダーへの進化に向けて必要となる新たな組織能力を具備することで、目指す姿の実現へ取り組みます。
- そして、この5年後の目指す姿の実現を一つの羅針盤とし、2025年3月期からの3カ年を新たな中期経営計画の期間と位置づけ、各種施策に取り組みます。

中期経営計画「integration 1.0」後の兼松

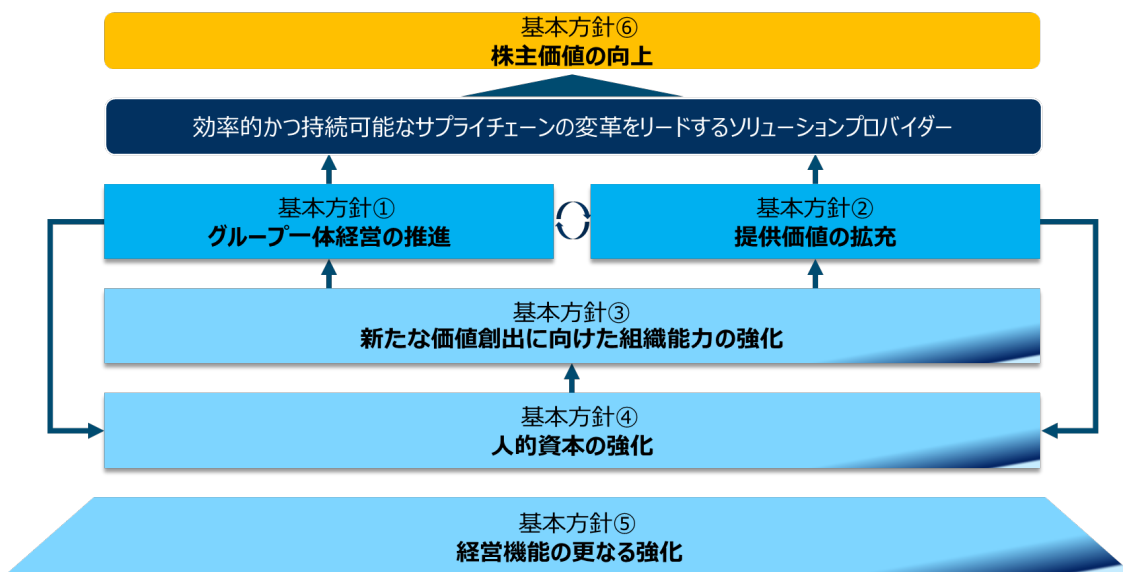
■ サプライチェーンに対して新たな価値を提供するソリューションプロバイダーとしての商社へ



【図1：兼松が目指す姿 - 中期経営計画後の兼松】

■ 中期経営計画「integration 1.0」の基本方針

- 全体像
 - 目指す姿の実現に向けては、これまでのトレーディングビジネスで培ってきた兼松の強みと完全グループ会社化したKELの強みを最大限生かすとともに、これまでの延長線上ではない取組みが必要になります。
 - 本中期経営計画においては以下6つの基本方針を掲げ着実に推進することにより、兼松の全てのステークホルダーに対する価値向上の実現と共に、中長期的な株主価値向上を実現します。
 - 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を形成し拡大
 - 新たな価値創出を実現するための組織変革を実行
 - ④ 人的資本の強化
 - 目指す姿の実現に向けて経営戦略と人材戦略を連動させ、人的資本委員会とグループ成長戦略推進室を核として組織資産・組織能力を蓄積・拡大
 - ⑤ 経営機能の強化
 - 全社横断的にソリューションビジネスを展開するため、KELをICTソリューション部門として独立させKEL社長を当社執行役員に登用
 - ⑥ 中長期的な株主価値の向上
 - 中長期的な株主価値向上へコミット



【図2：中期経営計画の基本構造】

■ 中期経営計画「integration 1.0」の目標

財務目標

財務目標（中期経営計画「integration 1.0」最終年度）

当社のビジョン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



【図3：財務目標】

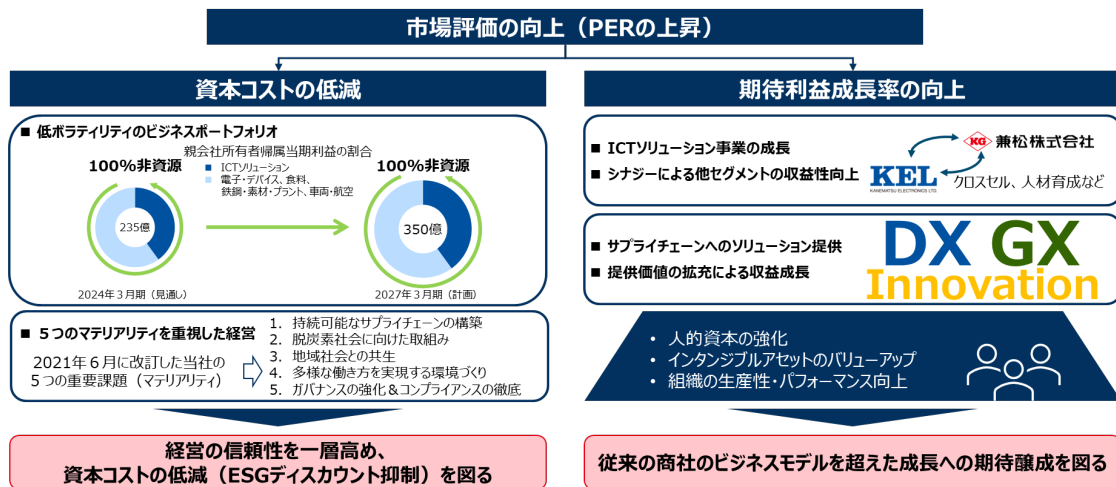
- 財務目標
 - 兼松が目指す姿の実現に向けた取組みの推進と、安定した財務基盤の維持・成長を両立することで、当期利益 350 億円、ROE16~18%、ROIC8%以上、ネット DER1.0 倍程度の達成を目指します。
- 事業ポートフォリオ
 - ICT ソリューションに成長投資の軸足を置き、事業成長・株式価値向上に資する最適な事業ポートフォリオを実現します。
- 資本配分方針
 - 安定的な基盤事業と成長事業からの営業キャッシュ・フローを基に、成長投資として ICT ソリューションを中心とする DX 関連へ約 400 億円、強みを有する事業分野（GX 含む）へ約 200 億円を投下します。
- 株主還元方針
 - 年間配当金の下限を 90 円と定め累進配当を実施します。
 - また、総還元性向 30~35%を目標とし、当期利益の成長に応じて配当金を増額する方針を掲げます。

■ 株主価値向上に向けて

- 経営の信頼性を一層高めることによる資本コストの低減（ESG ディスカウント抑制）と、従来の商社のビジネスモデルを超えた成長への期待醸成を図ることにより、市場評価の向上（PER 上昇）を実現します。

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



【図4：株主価値向上に向けて - 資本コストの低減と期待利益成長率の向上】