

高島グループの価値創造

トップメッセージ 代表取締役会長CEO



CEO・COOによる 新経営体制で 持続的成長企業への 転換を加速

代表取締役会長CEO

高島 幸一

求心力と遠心力を働かせる新経営体制がスタート

当社は2026年6月の株主総会・取締役会を経て、山本社長と私による新経営体制に移行しました。当社が目指す「堅実経営」から「持続的成長企業」への転換の準備が整いましたので、CEO・COOによる経営体制で役割分担をしながら、持続的成長企業への転換を軌道に乗せ、さらなる加速を目指してまいります。

「堅実経営」から「持続的成長企業」へのシフトは、2025年に創業110周年を迎えた当社の歴史の中で重要な転換点であり、ここに至る成長にはいくつかのポイントがあります。「事業を通じて社会に貢献する」企業使命や「誠実一筋」のDNAは変えず、常に時代の変化を捉え、自らを革新し続ける「進化適合」を成し遂げてきた一方、事業は時代に合わせて変革していくことで成長してきました。

しかし、私が社長に就任した2004年、当社は持続的成長が見えない厳しい状況でした。次の50年、100年も成長できる会社にすることが第一のテーマになり、当時はまだ一

般的ではなかった「サステナビリティ」「持続的成長」という言葉を社内に発信し、先進商社になる目標を打ち出しました。企業使命の前提である「オリジナルな発想を活かし、高島グループならではの方法で社会にアプローチし、事業を通じて社会に貢献する」という存在価値を明確にしたかったのです。

そのために、例えば、「攻めの型」「守りの型」「育成の型」という3つの型を示しました。「攻めの型」は当社ならではの機能、ソリューションの創出です。「守りの型」は業務の属人化を解消して、組織を継続させること。それぞれの部署で共同管理・運営する仕組みをつくることで業務の平準化と効率化が進みました。「育成の型」は現場のユニットから各事業のトップに至るまで、自分の後継者を育てることが最も重要な仕事であるという考えの浸透です。

こうした様々な取り組みによりサステナビリティ領域における先進商社を目指してきましたが、成長を加速させる起点になったのが、東京証券取引所プライム市場の上場維持基準適合に向けた挑戦です。これを経営の最優先課題に位置づけ、前中期経営計画「サステナV（バリュー）」では「堅実経営から持続的成長へのシフト」を掲げ、戦略的取り組みを積極的に実行しました。

この取り組みの中で特に重視したのが、M&Aを含む事業投資と人財投資です。事業投資では既存事業の成長に注力しつつ、事業を飛躍させるM&Aをスピード感のある意思決定で実行してきました。また、成長を支える人財の採用と育成、稼ぐ人財への育成は、持続的成長を実現していくための最重要経営課題として認識しており、人財への戦略投資を積極的に行っています。

これらの取り組みにより、M&Aで加わった会社も含めてグループ全体の社員数が急速に増加しました。新たなグループ会社や人財に対して当社が培ってきたDNAを浸透させる

高島グループの価値創造

トップメッセージ 代表取締役会長CEO

求心力を働かせていくことが重要です。また、成長を拡大していく遠心力も働かせていかなければなりません。求心力と遠心力の両方を働かせて会社を前に進めていくのが今回の新経営体制です。

私は創業家ということもあり、過去22年間の経営経験から会社にとって非常に重要なDNAは誰よりもよく分かっているつもりです。企業理念や企業使命といった求心力を働かせることについては、自ら前に出て積極的に理念浸透を図っていくことが私の役割です。また、対外的な「顔」としての役割も重視しており、IR等の活動も私が前面に出ていきたいと思っています。

もう一つの遠心力を働かせる部分については山本新社長に期待しています。グループ全体で、どうやって遠心力を働かせるか。新規事業の開発、新規顧客の開拓など、これらをスピーディーに実行していく必要があります。これからの変化は現場起点で起きます。現場の課題や可能性を遠心力につなげていくことが重要であり、私より現場に近い立場にいた人間がCOOになることによって、スピーディーに事業改革、組織改革、人財開発を進めてもらいたいと思っています。



また、新経営体制にはもう一つ大きな意味があります。50年、100年、その先まで続く企業を目指すならば、持続的に後継者を輩出できる体制が必要です。指名委員会10年近い時間をかけて後継者プログラムの議論を尽くしてきましたが、今回の新経営体制によりその体制が徐々に整いつつあり、一步前に進んだことを示せたのは大きな成果だと捉えています。私が社長であったこともあり「創業家以外から社長になれるの?」と思っていた社員も「社長になれるんだ」と実感し、経営者を目指す社員が増えることを期待しています。

不変の哲学「サステナビリティ」で 持続的成長企業への飛躍を果たす

高島グループは、私が社長に就任した2004年から「サステナビリティ」を経営と事業成長の軸に据え、社会ニーズに対応する事業を開拓し、その中で存在価値を出し続けてきました。サステナビリティには環境面の意味もありますが、私は企業や人が存続していくうえでの哲学だと考えています。「持続可能な会社・個人にとって持続可能な成長とは何か」を22年前に考えたとき「サステナの先進商社になろう」というテーマが浮かびました。サステナブルな領域で事業を展開すれば、その事業自体もサステナブルになるだろう。その中で存在価値を出せば、企業使命にも合致するだろう。この考えはこれからも不変であり、当社グループは「サステナの先進商社」として「持続的成長企業」への道を邁進していきます。

「堅実経営」から「持続的成長企業」への転換を図る多岐にわたる戦略的取り組みにより、当社の「稼ぐ力」は着実に成長しています。EBITDAは5年連続で拡大し、売上総利益・売上総利益率も向上し続けています。人財戦略においても、従業員一人ひとりが「自身が自身の経営者」として

キャリアをプランニングし、社会に高い価値を提供し続ける「キャリア型人財」の考え方が浸透しはじめています。この考え方がグループ全社に浸透し、実践する社員が増えていけば、事業を推進するリーダーや後継経営者が持続的に輩出できると期待しています。

こうした成長の芽が出はじめる中、成長を軌道に乗せる3年間と位置づけた中期経営計画2028「サステナ＋スパイラル（サステナ ポジティブスパイラル）」を策定しました。これまで実行してきた戦略的取り組みによる利益貢献を進め、投資リターンが次の投資を生む「持続的好循環（サステナ＋スパイラル）」を創出していきます。持続的好循環を創出する3つの基本方針として、①資本コストと企業価値を意識した経営の推進、②投資の好循環の創出、③稼ぐ人財の持続的輩出を掲げ、「省力化」「省資源化」「再エネ化」の3つの戦略テーマに焦点を絞り、資源投入などを迅速に実行して持続的好循環を実現していきます。

持続的好循環を創出し 事業を通じて社会に貢献

創業者の高島幸太吉には「上場することを信用力の基礎に置きたい」という強い思いがあり、当社は1949年の東京証券取引所の開設から上場を果たしてきました。これは当社の経営姿勢の重要なポイントであり、ステークホルダーの皆様に向き合い、そのご期待に応え、事業を通じて社会の持続的成長に貢献していくことが当社グループの使命であると考えてきました。

当社グループはサステナ社会に貢献するサステナの先進商社として、持続的成長企業への飛躍を果たしてまいります。株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様には、今後も変わらぬご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。