

## CEOメッセージ



代表取締役社長 兼  
最高経営責任者 (CEO)

飯野 亨

「未来」をつなぐ、「技術」で繋ぐ。  
丸文のDNAに深く刻まれた企業精神は、  
脈々と受け継がれていきます。

### 180年の歴史を紡いできた「先見」と「先取」の精神

「先見」と「先取」—その精神が、丸文180年の歴史を紡いできたことは紛れもない事実です。創業は1844年(弘化元年)、現所在地、日本橋大伝馬町の地で呉服問屋「堀越」、屋号を「丸文」として歩みを始めました。初代堀越角次郎は時流を先読みし、ペリー来航による横浜開港を商機と捉え、いち早く生糸の輸出を開始しました。また当時の日本の技術では作ることのできなかつた毛織物の輸入も同時に手掛け、商いを大きく拡大しました。まさに輸入商社の先駆的存在であったといえるでしょう。

その後、50年以上にわたり営んできた呉服事業を停止し、押し寄せる近代化の波の中、4代目堀越角次郎は東京都の人口増加を見越し、不動産事業へと事業の転換を図ります。さらに5代目の堀越善雄は、終戦当時の日本が復興に向けて「工業立国」を目指していたことを受けて不動産事業からの撤退を決意し、1947年に日本のモノ作りをサポートすることを使命とした丸文株式会社を設立しました。

このように、「先見」と「先取」の精神のもと、当社は長い歴史の中でその時代の要請に呼応して業容を大きく変化させてきました。これは私たち丸文の大切な「DNA」として脈々と引き継がれています。

## 独自の価値を提供するオンリーワンの エレクトロニクス商社を目指す

当社は設立以来、一貫して国内外の卓越した技術、製品、サービス等を発掘し提供することにより、お客様のモノ作り、コト創りを支援してきました。最先端の技術・商品に対する目利き力や日本市場への導入を支えるマーケティング力を武器として仕入先との強いパートナーシップを築く一方で、お客様ファーストを基本とし、時間をかけて顧客との信頼関係を構築してきま

した。私も入社以来、システム事業の営業担当者として、何度もお客様の元を訪れ、対話を重ねながら関係強化に努めてきました。お客様との信頼関係は当社の大きな強みであり、財産でもあります。この信頼関係が基盤となり、新たなお客様との関係構築はもとより、海外の仕入先からのさらなる信用の獲得にもつながっています。その結果として、「エレクトロニクス商社」としての現在の地位を内外で確立することができたと考えています。

私は創業者から脈々と継承されてきたバトンを受け取り、2020年に代表取締役社長の任に就きました。就任当初の当社は、大手半導

体メーカーとの特約店契約の解除を主要因として、2期連続（2019年度、2020年度）の赤字決算の状態でした。大きな痛みを伴う構造改革に着手せざるを得ない状況にあり、最前線で奮闘する営業部門も、それを支える間接部門も余裕がなくなり、社員一人ひとりが自信と誇りを失って行くのを日々肌で感じていました。大変厳しい船出であったといえるでしょう。しかし、何としてでもこの流れを断ち切り、社員とともに、次のステージに挑戦していきたいという強い思いがありました。創業以来、当社は時代の風を読み、逞しく生き抜いてきました。お客様との強い信頼関係も築いてきました。長い歴史の中で積み上げてきた実績こそが私たちの価値の源泉なのです。この認識を改めて再浸透させることで、社員の自信と誇りを取り戻したいと考えました。

私は、社長就任時から自律した独立系商社として「独自の価値を提供するオンリーワンのエレクトロニクス商社」を目指していきたくて考えていました。私たちは何のために働くのか、私たちの存在意義は何か、これまで私たちは何を大切に守ってきたのかを振り返ったときに、社会や市場、お客様のニーズの変化を先取りし、人と技術とサービスで社会とお客様の課題を解決していくことこそが当社の唯一無二の存在意義だと考えていたからです。先人から受け継ぎ、私たちが積み重ねてきたものや私たちの存在意義を今一度自ら問うことは、私たちにとって大変重要なことです。そのため、丸文株式会社設立75周年の節目となる2022年に、これらを踏まえた上で長期的視点に基づき「パーパス・ビジョン・ミッション（■ P.01）」を定義しました。これを、経営の軸として丸文グループで共有し、一人ひとりがしっかりと理解・共感することで、自信と誇りをもって日々業務に邁進することができると考えています。



## 中期経営計画「丸文 Nextage 2024」を推進

2022年に策定し、当社として初めて社外ステークホルダーへの開示を実施した中期経営計画「丸文 Nextage 2024」(以下、本中計)は、パーパスに呼応する『「未来」をつなぐ、「技術」で繋ぐ。』をスローガンとしています。このスローガンには、当社が取り扱う商材や技術、サービスとエレクトロニクス商社としての知見・ノウハウを駆使して、サプライチェーン全体をシームレスにつなぎ、イノベーションを創出して豊かな未来を実現したいとの想いを込めました。また、5つの方針として、(1)サステナビリティ経営の推進、(2)新たな事業領域への進出と成長基盤の構築、(3)既存事業の「選択と集中」の促進とソリューション開発強化、(4)グループ経営の強化、(5)業務基盤の整備と内部プロセスの改善を掲げています。前中計の課題となったサステナビリティ経営の推進を実践するとともに、新たな事業領域への進出と成長基盤の構築、既存事業の選択と集中、グループ連携や各セグメント連携によるソリューションの開発を促進していく方針となっています。

初年度となる2022年度は、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに、上場来の最高益を更新することができました。本中計の最終年度の財務目標をいずれも達成する水準となり、実に順調な滑り出しであったといえます。この滑り出しの背景には、喪失した商権の挽回に奔走し、その結果として、20社以上の仕入先と新たに代理店契約を結ぶことにより、喪失した商権以上の収益を生み出すことができたことにあります。これまでの実績やお客様との信頼関係によって築いてきた市場における高いプレゼンス、そして何より社員一人ひとりのひたむきな取り組みが高い業績を生み出す原動力になりました。

しかしながら、2023年度には円安進行や米ドル金利上昇といった外的環境の変化を強く受

けることとなりました。その結果、引き続き売上高は伸長し、営業利益も過去最高益を更新できたものの、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益は減益となりました。ただし、外的環境が大きく変化する中においても、仕入先とお客様の双方と粘り強く交渉し在庫の圧縮を図るなど、あらゆる手段を尽くすことで期初に設定した計画値をいずれも達成することができました。

昨年度の期中からエレクトロニクス業界は在庫調整局面が続いており、需要の回復には時間を要する見込みです。加えて、ドル金利上昇に伴う支払利息の増加の影響が大きく、2024年度の経常利益は本中計で掲げた財務目標を下回る予想となっています。一方で、エレクトロニクス業界はAI関連技術や半導体の安定成長、産業・インフラ分野全般のデジタル化・グリーン化により、中長期的には市場拡大が続くことが予測されています。当社では国家予算が倍増している航空宇宙・防衛市場への注力、脱中国の潮流を受けたASEANにおけるEV(電気自動車)生産向けのソリューション提案などをはじめとした成長戦略に基づく施策を着実に打つことにより、市場の成長を取り込んでいきます。



## 環境変化に対応するための課題と取り組み

今日、私たちはデジタル技術変革がけん引する第4次産業革命の中におり、これから先の5年の変化は過去50年の変化に相当するともいわれています。日本においては人口減少も進んでいることから、労働力不足の問題も深刻化してきており、デジタル技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れて、自動化や効率化を図っていく必要があります。大きな変革の波がきており、過去の延長線上の考えやビジネスモデルでは戦えない時代になってきていると感じています。事業環境の大きな変化を絶好のビジネスチャンスと捉えるか、ただの環境変化で済ませてしまうか、ここからの戦略のかじ取りによって、当社の未来が大きく変わる局面だと捉えています。

この事業環境の変化に対応するために取り組むべき課題は3つあると考えています。1つ目は「ビジネスモデルの転換」です。従来のビジネスモデルが通用しなくなっていることから、これまでのデバイス事業、システム事業の各事業領域にとらわれることなく、製品・技術、サービス、販売方法の見直しを行うことが不可欠です。そのため2022年にソリューション事業を創設しました。当社の豊富な商材とAI/IoT・ネットワーク技術を組み合わせ、お客様へ新たな付加価値を提供する事業です。そして、どの事業においても今後は一層先端技術の先取りが重要となります。その上で現在注力している成長領域においては、「コンサルティング力」「ソリューション提案力」「エンジニアサポート力」をこれまで以上に強化し、お客様に訴求することで、マーケットから評価される存在になる必要があります。

2つ目は「組織形態の検討と機動化」です。ビジネスモデルが変われば、その最適化を図るために組織も変えなければなりません。お客様のビジネスに変化があれば私たちの組織もそれ

に対応するために変化していきます。また、内外の環境変化を正しく捉え、社員が一丸となって業務に邁進できる環境を整えることの重要性を踏まえ、各社員が持っている情報やスキル、当社の強み・弱みの客観的な分析を全社員で共有できるシステムの構築も進めています。

3つ目は「共感を呼ぶ組織力の醸成」です。多様な考え方をもち、それを認め合う力、協調性を有し、挑戦し続ける情熱と成長をともに喜び、評価し合う力をしっかりと組織に醸成させていきたいと考えています。

## 人材戦略を経営戦略の中核に据える

当社の成長機会を捉える鍵を握るのは「人材」です。昔からいわれているように、商社でも重要な経営資源は「人材」に他なりません。営業戦略や財務戦略と同様に、人材戦略も経営戦略の中核に据えるべきであると考えています。私は会社と社員は対等な関係であるべきだと考えています。社員のエンゲージメント強化を重要課題とし、「個」の力の最大化を図る人事施策に取り組むことによって、「真の信頼関係」を構築することができれば、会社と社員が一体となり、双方が成長する好循環が必ず生み出せると考えています。そのため社員のキャリア育成やアビリティ(能力)向上の機会を提供し続けていきます。

大きな変化にさらされているエレクトロニクス業界において事業を継続・発展させるには、常に競争優位性の高い製品やサービスを持続的に提供しながら、高い収益や市場シェアを獲得していくことが求められます。そして、変化に応じて事業や組織を最適化するなど、柔軟性をさらに高めることも必要です。そのためには、それらを担う人材の計画的な採用と育成、登用



がますます重要になってくるでしょう。そのような思いから本年4月に「人的資本戦略委員会」を新設しました。

「人的資本戦略委員会」においては、パーパス・経営戦略に連動した人的資本戦略の構築を目的に、制度の見直しをはじめ、採用、育成、評価、報酬、基盤整備に至るまで多岐にわたって協議を行います。さらには、先ほど申し上げた共感を呼ぶ組織力の醸成についても具体的な変革の取り組みを検討していきます。

## サステナビリティ経営を本格化。好循環を生み出し、持続的な企業価値向上を実現する

先ほど申し上げた通り、本中計では、「サステナビリティ経営の推進」を方針のひとつに設定し、取り組みを本格化しています。企業を取り巻く経営環境は世界的に目まぐるしく変化しており、地政学的リスクの高まりや経済安全保障の変化、気候変動による資源や物資の高騰など、さまざまなリスクが顕在化しています。このような中でも、企業が存続し、それぞれの使命を果たし続けるためには、さまざまな変化に対応できるよう、レジリエンスとアジリティを高めるとともに、その取り組みを内外に示すことが重要であると認識しています。

2023年度には、コーポレートガバナンスの強化に向けて、初めての女性社外取締役の任用や、譲渡制限付株式報酬制度の導入を行いました。取締役会実効性評価に基づき、中期経営計画についてのフォローアップを含め、議論のさらなる活性化に取り組みました。また、ステークホルダー・エンゲージメントの向上を図るべく、機関投資家との面談機会を促進するよう取り組んでいます。本統合報告書の発行もその一環であり、引き続き資本市場との対話を積極化していきます。環境面では、TCFD提言に基づく情報開示を行っており、長期目標として、2050年にカーボンニュートラルを達成することを表明しました。さらに、人的資本経営に関する取り組みでは「人的資本戦略委員会」での協議をもとに、スピード感をもって関連施策を推進することで、人材の強化に取り組んでまいります。

当社は2024年5月に、丸文グループのマテリアリティを公表しました。5つのマテリアリティと13のキーテーマを特定しています。特定に当たっては、プロジェクトチームを立ち上げ、社内内外の取締役や執行役員、グループ会社の社長などからも意見を集約した上で、重要性を総合的に評価し、取締役会で決定しました。引き続き、マテリアリティに紐づく取り組みと、長期目

標の状態目標に基づくKPIの具体化を進めることで、サステナビリティ経営を一段と強化していきます。とりわけ、「パーパスと融合する人的資本戦略の高度化」と「最先端技術とソリューション開発を通じた社会課題の解決」を優先的に取り組むべきマテリアリティであると考えており、注力していく考えです。

また社会貢献の面では、当社は、一般財団法人「丸文財団」(旧財団法人「丸文研究交流財団」より2010年に移行)の活動をその設立時より支援しております。当財団は1997年に国内外の産業技術基盤の強化に資し、国際社会との調和の中で、日本の経済社会の健全な発展に寄与することを目的として設立されたものです。研究交流の助成、研究交流に伴う研究業績の表彰などにより、先端分野の研究に携わる国内外の若手研究者を支援している当財団への支援を通じて、今後も次世代の産業技術の発展に貢献してまいります。

サステナビリティの取り組みは短期的な業績への影響は限られますが、「丸文」のレピュテーションやブランド価値を高め、あるいは棄損を防ぐとともに、組織力を強化し、成長機会を掴むための取り組みと言えます。これを継続的に推進することで、結果として優秀な人材が集まり、事業の発展やステークホルダーの満足につながり、持続的な収益成長の実現を通じた当社の企業価値の安定的な向上に寄与すると考えています。

## 200年企業に向けて、企業価値を高めていく

冒頭で申し上げた通り、当社は創業180年を迎えた「超サステナブル企業」です。いよいよ200年企業の実現も視野に入ってきました。振り返ると、決して平坦な道のりではなく、ここまで歩んでこられたのは幸運に恵まれたこともあったからでしょう。しかし、私はこの長寿は極めて必然的なものであったとも思っています。

創業以来、引き継がれてきた「先見」と「先取」の精神をはじめ、好奇心やチャレンジ精神、先端エレクトロニクスへのあくなき拘り、そして、「全てはお客様のためにある」という顧客第一主義を貫くこと。これらの精神は歴代の丸文社員に継承され、今なお、私たち役員社員の一人ひとりの「存在意義」として胸に刻まれています。この「存在意義」を決して途切れさせることなく、未来に継承していく。その先に、200年企業の実現があると確信しています。これからも私たち丸文は、エレクトロニクス業界になくてもならないオンリーワンのエレクトロニクス商社として最も信頼される存在となることを目指すとともに、企業価値の向上に向けて一層の精進を積み重ねてまいります。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き、ご支援とご期待を賜りますようお願い申し上げます。

2024年10月

代表取締役社長 兼

最高経営責任者 (CEO)

