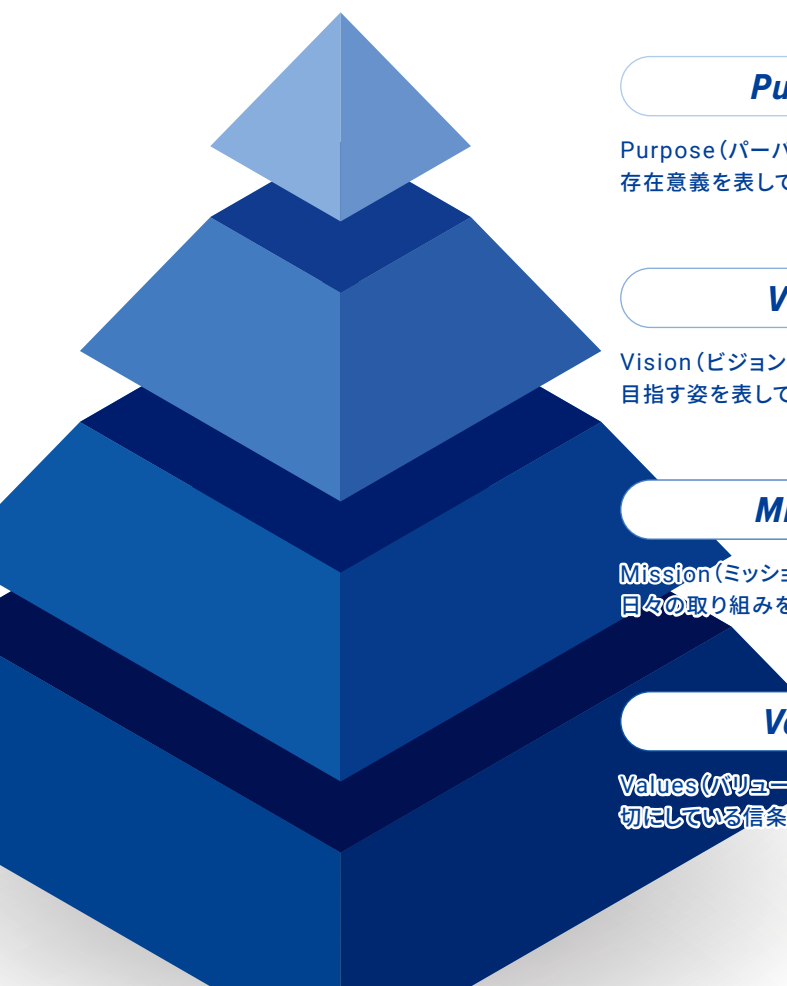


MARUBUN REPORT 2025

丸文株式会社 統合報告書 2025

企業理念

当社グループは、「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」というパーパスのもと、「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として最も信頼される存在となる」ことを目指しています。



Purpose

Purpose (パーパス) は、当社グループの存在意義を表しています

テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する

“よりよい未来”とは、「より健康で、より安心・安全で、より快適で、より便利に、より楽しく生活を過ごすことができる、物心ともに豊かで、希望に満ちた未来」をイメージしています。

Vision

Vision (ビジョン) は、当社グループが目指す姿を表しています

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として最も信頼される存在となる

“最も信頼される”とは、「お悩みのあるお客様から、最初に相談 (ファースト・コール) を受ける事業パートナーであること」をイメージしています。

Mission

Mission (ミッション) は、当社グループの日々の取り組みを表しています

「先見」と「先取」の精神のもと、人と技術とサービスで社会とお客様の課題を解決する

Values

Values (バリュー) は、当社グループが大切にしている信条、価値観を表しています

Valuesの詳細は、[🔗「企業行動憲章」](#)をご参照ください。

また当社グループでは、「企業行動憲章」に基づく役員・社員の行動の基準を[🔗「行動規範」](#)として定めています。

目次

イントロダクション

Introduction

- 01 企業理念
- 02 目次
- 03 丸文のこれまでと今
- 04 丸文の概要
- 05 グローバルネットワーク
- 06 丸文が届けるテクノロジー

価値創造への道筋

The Path to Value Creation

- 23 中期経営計画
- 26 CFO Message
- 30 デバイス事業
- 34 システム事業
- 37 アントレプレナ事業
- 40 人的資本戦略

データ

Data

- 67 財務ハイライト
- 68 財務サマリー
- 69 非財務サマリー
- 70 会社情報／株式情報

丸文の価値創造ストーリー

The Story of Value Creation

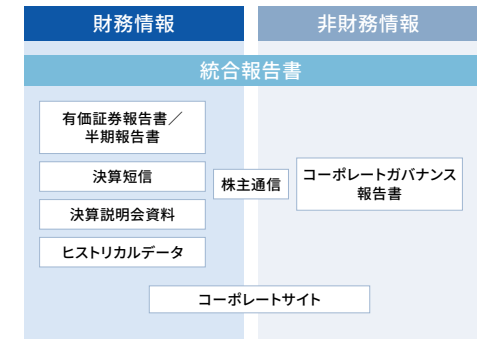
- 08 CEO Message
- 16 価値創造モデル
- 17 丸文の経営資源と基盤
- 18 バリューサイクルと丸文の強み
- 19 バリューサイクルの7つの機能と取り組み
- 20 サステナビリティ

持続的成長を支える基盤

The Foundation for Sustainable Growth

- 46 役員一覧
- 47 社外取締役役座談会
- 52 コーポレートガバナンス
- 57 リスクマネジメント
- 58 コンプライアンス
- 60 環境への取り組み
- 63 社会との関わり

情報開示体系



編集方針

本報告書は、株主・投資家の皆さまをはじめとしたあらゆるステークホルダーの方々に、「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」という丸文グループの存在意義をお伝えすることを目的とし、事業、業績、サステナビリティに関する取り組みについて、統合報告書の形式で発行したものです。本報告書に掲載していない財務やサステナビリティの詳細情報については、Webサイトで開示しています。

本報告書の対象期間

会計年度である2024年度（2024年4月～2025年3月）を基本とし、該当外のものについては期間を文中に明記しています。

将来の見通しに関する注意

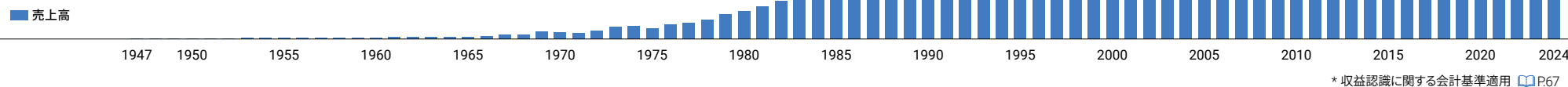
本報告書に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等はさまざまな重要な要素により異なる可能性がありますことをご承知おきください。



この表紙は、新中期経営計画のスローガン「世界と、かなえる。」を象徴しています。背景の深い青は、私たちが事業を展開するグローバルな「世界」の広がりとし、1844年の創業以来、ステークホルダーの皆さまと築き上げてきた「信頼」を表しています。また2つの円は、世界中の先端技術と日本の優れたものづくりを「つなぐ」私たちの役割そのものです。このつながりから新たな価値を創造し、お客さまの課題解決と豊かな社会の実現に貢献していく。そんな私たちの決意と約束が込められています。

丸文のこれまでと今

丸文グループの歴史は、1844年(弘化元年)にまで遡ります。
以来、時代の変化とともに、取扱商品やビジネスモデルを変えながら、
常に新しいものを取り入れ、変化と成長を続けてきました。



1844 創業者、堀越角次郎の「先見の明」

呉服問屋「堀越」(屋号「丸文」)を創業



写真提供：慶應義塾福澤研究センター

丸文の原点は、創業者・初代堀越角次郎の先見の明にあります。1844年に日本橋で呉服問屋を創業後、幕末の横浜開港を機にいち早く支店を開設し、舶来織物の輸入と生糸の輸出を開始しました。貿易商として事業を成長させる一方で、福沢諭吉との親交のもと慶應義塾大学の設立に協力するなど、社会の発展にも大きく貢献。その「先見」と「先取」の精神とサステナビリティへの意識は当社のDNAとして今に受け継がれています。

1952 エレクトロニクス商社への転換

Rocke International, Inc.と
日本総代理店契約を締結し、
米国製機器の輸入販売を開始



第二次世界大戦後、丸文は大きな転換点を迎えます。1947年、堀越家5代目の堀越善雄が「日本の経済復興に貢献する」という強い使命感のもと、エレクトロニクス分野へ進出。米国Rocke International, Inc.との日本総代理店契約を皮切りに、計測機器や航空宇宙機器などの最先端技術の輸入を開始しました。1958年には商社では珍しい技術部門を設立。技術サポートという付加価値を提供し、エレクトロニクス商社としての地位を築きました。

1998 お客様とともに世界へ

米国Arrow Electronics, Inc.との間で
折半出資合弁会社
Marubun/Arrow Asia, Ltd.を設立



丸文は海外進出を加速させます。1980年代後半には、お客様の海外展開に対応すべくシンガポールを皮切りにアジア各地へ進出。転機は1998年、世界最大級の半導体ディストリビューターである米国Arrow Electronics, Inc.との合弁事業です。この提携によってグローバルでの迅速な部材調達網と高品質なサポート体制を確立し、お客様のサプライチェーンを強力に支援する現在の事業基盤の礎となりました。

1844年
創業

1940年～
エレクトロニクス商社
としての第一歩

1960年～
日本の科学技術の発展に貢献

1980年～
グローバルに展開

2000年～
さらなる成長へ

1947
丸文株式会社を設立

1949
国産初のテープレコーダーの
販売開始

1958
輸入機器技術サービス業務開始

1961
丸文金沢(株)(現：丸文
通商(株))を設立

1965
集積回路を日本国内に
初めて輸入・販売

1968
米国駐在事務所を設置

1970
創業125周年記念
丸文エレクトロニクスショー開催

1975
宇宙開発事業団(現：JAXA)の
「N-Iロケット」打ち上げ
プロジェクトに商社として
唯一参画

1983
Marubun USA
Corporationを設立

1985
物流センター開設

1988
アジア地域への展開開始

1989
Marubun Taiwan, Inc.を設立

1997
東京証券取引所市場第二部上場

1999
Marubun/Arrow USA, LLC.を設立
(株)フォーサイトテクノを設立

2001
東京証券取引所市場第一部上場

2005
丸文ウエスト(株)を設立

2008
エレクトロニクス商社で
初めて特定輸出者として承認

2022
東京証券取引所市場第一部から
プライム市場に移行
3事業セグメント体制での事業開始

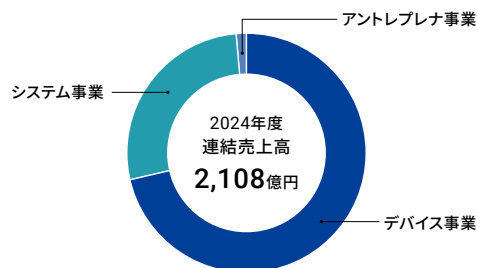
丸文の概要

事業概要

丸文は、最先端の半導体や電子部品、電子応用機器を取り扱う「エレクトロニクス商社」です。

世界50超の拠点でグローバルな活動を展開し、3,000社を超えるお客様に対して、800社以上の仕入先の製品やサービスを提供しています。

▶ 事業別売上構成比



■ デバイス事業	1,510億円	71.6%
■ システム事業	573億円	27.2%
■ アントレプレナ事業	24億円	1.2%

▶ 地域別売上構成比*



■ 日本	68.0%
■ アジア	24.4%
■ 北米	7.6%

* 連結売上高に持分法適用会社の売上高全額を加算して、地域別売上構成比率を算出しています。

デバイス事業

📖 P.30

国内外の有力な半導体・電子部品メーカーから仕入れた部材を、大手電機メーカーを中心としたお客様に販売しています。幅広い品揃えと技術サポート、グローバルな販売ネットワークを強みとし、多様なニーズにお応えしています。

取扱製品: 各種半導体、電子部品 (水晶振動子、コネクタ、受動部品等)

主な販売先: 民生機器・産業機器・通信機器・自動車関連メーカー

連結子会社

- Marubun USA Corporation
- Marubun Taiwan, Inc.
- Marubun/Arrow Asia, Ltd.

システム事業

📖 P.34

最先端の電子機器やシステム、コンポーネントの販売・保守サービスを展開しています。長年蓄積してきた高い専門性と、機器の導入から保守までの一貫したエンジニアリングサポートで、お客様のモノ作りを支援しています。

取扱製品: 航空宇宙機器、製造・検査機器、レーザー機器、医用機器

主な販売先: 産業機器・自動車関連・航空宇宙関連メーカー、医療施設

連結子会社

- 丸文通商株式会社
- 丸文ウエスト株式会社
- 株式会社フォーサイトテクノ

アントレプレナ事業

📖 P.37

通信・AI・ロボティクスを中核とした先端ソリューションを開発・販売し、保守サービスを提供しています。当社が有する豊富な商材とDX・IoT・ネットワーク技術の融合を図り、社会課題の解決に向けた新たなサービスを創出しています。

取扱製品: ICTソリューション、AIロボット、ミリ波レーダーモジュール

主な販売先: 通信機器・産業機器メーカー、医療・介護施設

連結子会社

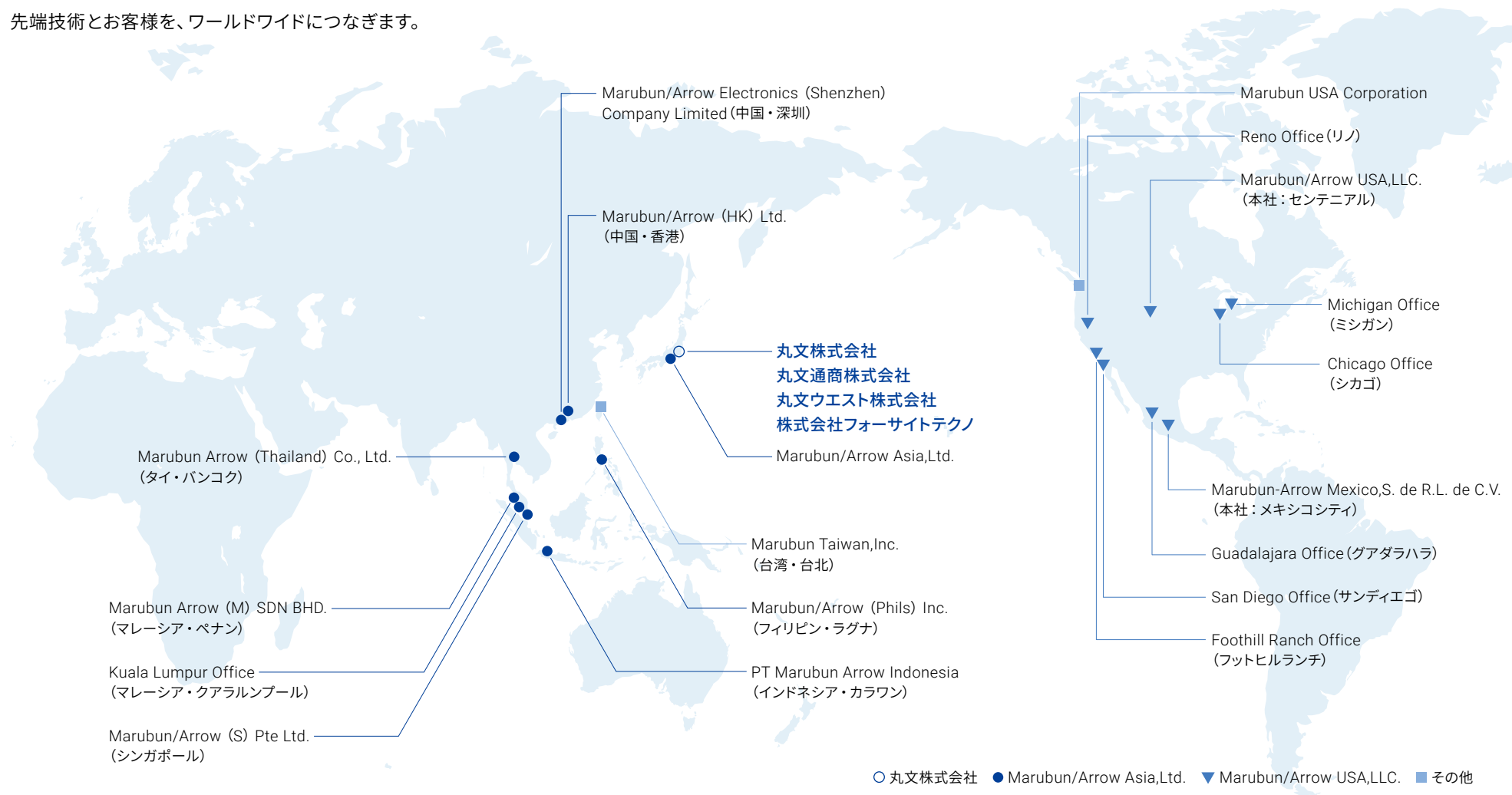
- 株式会社フォーサイトテクノ

グローバルネットワーク

世界の先端技術をいち早くお客様のもとへ

アジア・北米地域を中心に展開する海外拠点を通じて、迅速な部材の調達や海外移管サポートを実現。

先端技術とお客様を、ワールドワイドにつなぎます。



丸文が届けるテクノロジー

みなさまのご家庭から、オフィス・商業施設、工場などの製造現場、病院・介護施設、そしてモビリティや宇宙まで。丸文が届けるテクノロジーは、社会のあらゆる場面で役立っています。世界にある優れた技術を、必要としている場所へ、確実につなぐこと。それが、エレクトロニクス商社としての私たちの役割です。

■ デバイス事業 ■ システム事業 ■ アントレプレナ事業



The Story of Value Creation

丸文の価値創造ストーリー

CEO Message



“「先見」と「先取」の精神を
未来へと引き継ぎ、持続的な成長と
企業価値の向上の実現を目指します。”

代表取締役社長 兼 最高経営責任者 (CEO)
最高執行責任者 (COO)

堀越 裕史

受け継いだバトンを、次代への推進力とし、
変化を恐れぬ果敢な挑戦で、丸文グループの新たな一步を刻む

株主・投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、平素より丸文グループに格別のご支援とご厚情を賜り、心より厚く御礼申し上げます。2025年4月1日付で代表取締役社長 兼 最高経営責任者 (CEO)、最高執行責任者 (COO) に就任しました堀越裕史です。1847年(弘化元年)の創業以来、180年にわたり築き上げてこられた歴史と信頼、そして当社のDNAである「先見」と「先取」の精神を未来へと引き継ぐ重責を果たすべく、この度、飯野前社長から経営のバトンを受け継ぎました。丸文グループの持続的な成長と企業価値の向上の実現に身が

CEO Message

引き締まる思いです。同時に、変化の激しい時代であるからこそ、私たちの持つ可能性を最大限に活かし、新たな未来を切り拓いていくことに強い意欲を持って取り組みます。社長就任にあたり、私のこれまでの経歴と経営にかける思い、そして丸文グループが目指す姿と、その実現に向けた道筋について、ご説明いたします。

**困難を乗り越える中で培ってきた知見や価値観を活かし、
丸文グループの新たな発展に貢献する**

私は、大学で金融工学を学び、2002年に証券会社に入社しました。証券会社時代には、個人のお客様の資産運用から始まり、採用・人事、さらには顧客企業の資金調達やM&Aのアドバイザーと幅広い業務に携わりました。この期間で多様な視点から物事を捉える力を養うことができ、私のキャリアにとって重要なものであったと考えています。

2009年、新たな挑戦の場として当社に入社しました。日本は技術立国であり、エレクトロニクス商社である当社が最先端の技術をお客様に提案し、日本の未来を切り拓いていく姿を、自らの経験を通じて体現したいという思いから志望しました。

当社では、まず「監査役会事務局長」として、監査の視点からグループ全体の経営状況やガバナンス体制を客観的に把握する業務に携わりました。この経験は、企業経営における透明性と規律の重要性を深く理解する上で有益でした。その後、当社の主力事業であるデバイス事業に移り、管理会計業務を通じて事業の収益構造や経営数値を掘り下げるとともに、新基幹システムの設計・導入といった、事業運営の効率化と高度化に不可欠なDXの推進にも携わりました。これらの経験を通じて、事業の現場感覚と経営管理の両面から企業活動を捉える力を養いました。

そして、私のキャリアにおける大きな転換点となったのが、米国の大手半導体電子部品商社Arrow Electronics, Inc.との合併会社であるMarubun/Arrow Asia,Ltd.(香港)への出向と、CEOとしての着任です。香港を中心にアジア6カ国にまたがる事業を統括する役割を担いました。それぞれの国や地域が持つ独自の法制度、商習慣、文化、宗教、そして雇用環境は多岐にわたり、それぞれの市場特性に応じたきめ細やかな戦略とマネジメントが求められました。現場に足を運び、社員たちと直接対話し、彼らの価値観や考え方を深く理解しようと努める中で、グローバルビジネスの本質を学びました。

また香港駐在時代は、経営者としての対応力を試される出来事の連続でもありました。台風による自然災害、香港での大規模なデモ活動、そして世界中を未曾有の危機に陥れた新型コロナウイルス感染症によるパンデミック発生という大きな困難に直面しました。これらは当社が一企業としてコントロールがおよばない外部要因であり、その中でいかに社員の安全を守り、お客様への供給責任を果たし、事業を継続・発展させていくかという、大変難しい課題に日々向き合うことになりました。これらの経験を通じて、危機発生時における「迅速かつ的確な初動対応」、そして「社内外に対する透明かつ誠実なコミュニケーションの徹底」、さらに何よりも「人を大切に経営」の重要性を改めて認識しました。常に最新の情報を多面的に収集・分析し、変化の兆候をいち早く捉え、迅速かつ的確な意思決定を下すこと。そして、いかなる困難な状況下においても、社員の心身の健康と安全を最優先に考え、安心して能力を発揮できる環境を守り抜くこと。これらは、現在の私の経営における基本的な考え方となっています。また、グローバルの視点、つまり日本国内からだけでなく、海外から日本を見る、あるいは世界全体を俯瞰して物事を捉えることの重要性も、この時期に強く感じました。昨今の地政学リスクの高まりやグローバル

CEO Message

サプライチェーンの再構築といった世界的な潮流の中で、このグローバルな視点と多様な価値観への理解は、当社の持続的な成長戦略を推進する上で不可欠な要素であると考えています。

その後、日本に戻り、2022年からはデバイス事業本部長として、事業戦略の策定と実行を指揮しました。そしてこの度、代表取締役社長を拝命することとなりました。これまでの多様な経験と、困難を乗り越える中で培ってきた知見や価値観を活かし、丸文グループの新たな発展に貢献していきます。

サステナビリティ企業であると同時に、 イノベーション企業であり続ける

私たち丸文グループは、その存在意義として「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」というパーパスを掲げています。そして、そのパーパスを実現するための道しるべとして、「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として最も信頼される存在となる」というビジョンを定めています。これらは、私たちが日々どのような価値観に基づき、何を目指して事業活動を行っていくのかを示す基本的な指針です。

昨年、当社は創業180周年という大きな節目を迎えました。この長きにわたる歴史の中で、私たちは変化する社会のニーズに応え、常に最先端のエレクトロニクス技術と製品を提供し続けることで、お客様や社会からの信頼を築き上げてきました。この歴史の中で培われた深い知見、広範なネットワーク、そして何よりもステークホルダーの皆さまからの「信頼」は、私たちにとってかけがえのない財産であり、サステナビリティ企業としての基盤となっています。この伝統と信頼を大切に、次世代へと確実に継承していくことが、私の重要な責務の一つです。

しかし同時に、私たちは現状に甘んじることなく、常に未来を見据え、新たな価値創造に挑戦し続ける「イノベーション企業」でもなければなりません。エレクトロニクス技術の進化は日進月歩であり、お客様のニーズもますます高度化・多様化しています。このような変化の激しい時代において、私たちが社会に貢献し続け、成長を遂げていくためには、常に最先端の技術動向を的確に捉え、それを活用した革新的なソリューションやサービスを生み出し続ける必要があります。

「サステナビリティ企業」としての安定と信頼、そして「イノベーション企業」としての挑戦と変革。私はこの二つの特性を高い次元で両立させ、両輪として機能させながら前進していくことこそが、これからの丸文グループが目指すべき姿であると考えています。歴史と伝統を重んじながらも、未来を恐れず挑戦し続ける。この「両利きの経営」を実践し、190周年、そして200周年へと、丸文グループを力強く導いていくことが、私に課せられた大きな役割です。

社員一人ひとりが最大限の力を発揮できる、 オープンな組織文化を醸成

長い歴史を持つ企業は、時に過去の成功体験や既成概念にとらわれ、変化への対応が遅れてしまうという課題が生じがちです。私たちはこの変革の必要性を真摯に受け止め、果敢に挑戦していくことが、今の丸文グループに求められていると認識しています。私は、飯野前社長からおおよそ20歳若返り、社長の重責を担うことになりました。この立場を活かし、変化を恐れずに新しいことに挑戦していくための推進力になりたいと考えています。しかし、真の変革は、トップダウンだけで成し遂げられるものではありません。日々、業務の最前線で奮闘する社員一人ひとりの声の中に

CEO Message

こそ、変革のヒントとエネルギーが宿っていると信じています。社長就任にあたり、私はまず、全社員に「今の丸文グループの変えるべきところはどこか」「私たちはどう変わるべきか」を問いかけ、その声に丁寧に耳を傾けることから始め、それらの声を経営に反映していきたいと考えています。

私自身が大切にしているのは、「常に謙虚であること、いかなる時も公平であること、そして何事に対してもオープンであること」という姿勢です。役職や年次に関わらず、誰もが自由に意見を述べ、建設的な議論ができる、心理的安全性の高い職場環境を構築すること。例えば、日常的なメールのやり取りや会議での呼称を「さん付け」に徹底するといった、一見すると些細なことかもしれませんが、こうした一つひとつの行動の積み重ねが、組織全体のフラットで風通しの良い、オープンな企業文化を育んでいくのだと考えています。

なぜ、このような企業文化を大切にするのか。それは、私は社員一人ひとりが持つ可能性を信じているからです。その可能性を最大限に引き出し、個々の能力が十分に発揮される環境を整えることが、経営者としての私の重要な役割の一つです。そのためには、社員一人ひとりが「この会社は自分たちが創っていくのだ」という当事者意識、すなわち「経営者目線」を持つことが不可欠です。自社の業績や課題を自分事として捉え、会社の未来をどうデザインしていくべきかを主体的に考え、行動する。そのような人材が育つ土壌を醸成していきたいと考えています。

リスクを機会へと転換し、新たな価値創造を果たす

私たちエレクトロニクス業界を取り巻く事業環境は、地政学的な緊張の高まり、サプライチェーンの複雑化、そしてAIといった技術の急速な台頭などにより、複雑かつ不確実性の高いものとなっています。当社の事業の

柱である半導体市場は、中長期的には旺盛な需要拡大が見込まれるものの、短期的には需給バランスの変動や技術革新サイクルの影響を受けやすいという特性もあります。為替市場や金利の変動、法規制の改正、人材確保や自然災害といったリスクを常に念頭に置かなければなりません。

しかし、私はこれらのリスクを単なる脅威として捉えるのではなく、むしろ新たな事業機会の源泉であると認識しています。例えば、米中間の貿易摩擦や技術覇権争いは、お客様の調達戦略に大きな変化をもたらしています。特定地域への依存リスクを回避し、サプライチェーンを多様化・強靱化したいというニーズは、私たちのようなグローバルなネットワーク



CEO Message

と幅広い商材を持つ専門商社にとっては、新たな付加価値を提供する機会です。半導体の需給変動についても同様です。短期的には調整局面があっても、DXやGXへの移行に伴い、半導体の搭載量は今後も増加していくと予測されています。この長期的なトレンドを捉え、成長分野へのリソース配分を強化していくことが重要です。技術革新もまた、私たちにとっては大きなチャンスです。AIの進化は、ロボティクス、エッジコンピューティングなど、新たな市場を次々と生み出しています。これらの新技術に対応した半導体や電子部品、そしてそれらを活用したソリューションを提供することで、私たちは新たな価値創造の可能性を広げることができます。

**丸文ならではの強みを磨き上げ、
グループの総合力で次なるステージを目指す**

エレクトロニクス商社を取り巻く競争環境は厳しく、他社との明確な差別化は容易ではありません。その中で、私たちが「オンリーワンの存在」と

してお客様に選ばれ続けるためには、丸文グループならではの強みを一層磨き上げ、それを最大限に活かしていく必要があります。私たちの最大の強みは、創業以来180年以上にわたり築き上げてきた、3,000社を超えるお客様との信頼関係と、800社以上にのぼる国内外の優良な仕入先様との広範なネットワーク、世界約50拠点に展開するグローバルな事業体制、そして連結で約1,200名の人材です。

2025年5月に新たに策定した中期経営計画「丸文 Nextage 2027」では、この人材リソースを最大限に活用し、グループ全体のシナジーを追求することを重要なテーマとして掲げています。特に、私たちが差別化の核として戦略的に注力していくのが、「航空・宇宙・防衛」と「医療・ヘルスケア」の二つの重点分野です。航空・宇宙・防衛分野においては50年以上の事業実績を有し、お客様からの厚い信頼と独自のノウハウを蓄積しています。医療・ヘルスケア分野においても、グループ内に点在する専門知識を持つ人材や技術シーズを効果的に連携させ、新たな成長ドライバーへと育て上げます。これらのグループ・シナジーを具体的に推進するため、月1回の頻度で「丸文グループコラボレーション・フォーラム」を開催し、事業セグメントや会社を横断した新たな事業機会について活発なディスカッションを行い、具体的なアクションプランを着実に実行しています。また、アントレプレナ事業に属するイーリスカンパニーが提供するオンライン保守サービスのように、国内外のグループ会社が連携することで、より付加価値の高いサービスを提供できる取り組みも進んでいます。

人材育成に関しても、私たちは強みを持っていると考えています。特に新卒採用には力を入れており、毎年30名程度の優秀な若者が仲間に加わっています。また、昨今、国内では若手の離職率の上昇が社会問題の一つになっていますが、当社では離職率が低位に抑えられており、若手の定着が進んでいます。さらに、彼ら彼女らを早期に戦力化し、将来の丸文



CEO Message



グループをけん引するリーダーへと育成するために、教育研修プログラムの充実に努めています。私が特に若い社員たちに期待するのは、「経営的視点」を身につけてもらうことです。責任ある仕事に挑戦する機会を提供し、多様な経験を通じて、自ら考え、判断し、行動できる人材へと成長してほしいと願っています。

「世界と、かなえる。」を企業スローガンに、サステナビリティ経営を実践

中期経営計画「丸文 Nextage 2027」では、スローガンとして「世界と、かなえる。」(Innovating Together) を掲げました。これは、パーパス「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」と深く呼応するものです。世界の最先端技術や製品をいち早く見つけ出し、お客様にお届けし、お客様の課題解決や夢の実現を「ともに叶えていく」ことを、創業以来の使命

としてきました。この原点に常に立ち返り、イノベーション企業としての挑戦を続けていくことこそが、私たちのサステナビリティ経営の基本です。

当社では、サステナビリティを経営の重要課題の一つと位置づけ、5つのマテリアリティを特定し、それぞれのテーマに対する取り組みを強化しています。中でも、私が特に重要であると考えているのが、「人的資本戦略の高度化を通じた企業価値向上」です。商社にとって「人」こそが大切な経営資源であり、社員一人ひとりの専門性、創造性、エンゲージメントを高めることが企業価値向上に直結すると考えています。

この人的資本戦略を具体的に推進するため、「人的資本戦略委員会」を立ち上げ、採用・育成プログラムの強化、エンゲージメント向上、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進といったキーテーマについて、経営レベルで継続的に進捗をモニタリングし、改善策を実行しています。特に、「チャレンジ精神が旺盛な人が、より公平に評価される人事評価システム」の構築に力を入れており、HRテクノロジーも活用しながら、社員一人ひとりが「頑張れば報われる」と実感できるような良い循環を生み出すことを目指しています。これらの取り組みの進捗や成果は、タウンホールミーティングなどを通じて社員にオープンに伝え、透明性を確保し、変革への参画意識を高めています。

また、「働き方改革」から一歩進んで、「働きがい改革」へとシフトする取り組みを推進しています。「心理的安全性」を高めるための管理職・執務層向けスキルトレーニング、社員の多様なキャリア形成を支援する「社内複業制度」、経験豊富なベテラン社員が活躍し続けられる「定年延長」などを導入しました。これらの施策の成果を測る指標の一つとしてeNPS (employee Net Promoter Score) を定期的に調査しています。直近では前年対比で9.3ポイント改善するなど、着実に向上しています。人手不足への対応としては、採用強化に加え、デバイス事業では「寺子屋方式」で独自

CEO Message



の新人教育プログラムを行うことで、先ほど申し上げたような新卒社員の早期戦力化につなげています。また、デジタルの活用も進めており、RPA (Robotic Process Automation) を活用し、定例作業の自動化を進め、削減した工数の数値化などに取り組んでいるほか、生成AIを全社に導入するなど、積極的に推進しています。しかし、DXはあくまで「手段」であり、「目的」ではないということを常に意

識し、推進することが重要であると考えています。例えば、効率化で工数を削減することが「目的」ではなく、付加価値の高い業務に時間を使えるようにすることが真の「目的」です。しかし、現場では「手段が目的化」しがちであり、取り組みの方向性に間違いがないかに目を配り、必要に応じて方向性を正す必要があります。

株主・投資家の皆さまと一体となり、企業価値向上を目指す

今後も株主・投資家の皆さまのご期待に応えるために、持続的な企業価値向上と安定的かつ継続的な株主還元の実現に努めます。2023年度からは、従来の連結配当性向40%に加え、DOE (株主資本配当率) 2.5%を配当方針の新たな指標として導入し、このいずれかが高い方を採用するという、より株主還元コミットした方針へと転換しました。また、株主の皆さまにお伝えしたい、近年の大きな変化の一つに「譲渡制限付株式報酬制度」の導入があります。この制度は、役員報酬の一部を自社の株式で支給するも

のです。私は創業家の一員として以前から株式を保有していますが、私だけでなく他の役員も、そして、将来的にはより多くの社員も、株主の皆さまと心をつにし、同じ目標に向かって進む体制をつくりたいと強く願ってきました。証券会社での経験から、このような仕組みが企業価値向上にとって非常に重要であると確信しており、以前から導入を働きかけてきました。少し時間はかかりましたが、2023年によりやく実現に至りました。これにより、役員の株価向上への意識や意欲がより一層高まるものと期待しています。今後も、株主の皆さまと役員、社員が一体となって企業価値向上を目指せるような取り組みを、さらに進めていきたいと考えています。

歴史の重みを深く受け止め、変革を恐れず未来を拓く

経営トップとして、今まさに直面している課題の一つは、グループ全体のシナジー効果をいかに早期に、かつ最大限に発揮するかということです。これは、前中期経営計画「丸文 Nextage 2024」で積み残した大きな課題であると認識しています。関係会社間のカルチャーや制度の違いを乗り越え、グループ全体の力を結集させていくには、相当な時間と労力が必要となるでしょう。そのために不可欠なのが、人材の若返りと重要なポストにおける活性化です。当社では本部長や部長といった主要なポジションへの若手の登用を積極的に進め、世代交代を加速させています。管理職に占める40代の比率を高めるなど、具体的な数値目標も設定しています。時代に合った新しい発想や感性を持つ人材がリーダーシップを発揮することで、組織全体のマインドセットが変わり、変革のスピードも格段に上がると信じています。

私は、丸文グループのトップとして、180年以上にわたり受け継がれてきた「信頼」という大切なバトンをしっかりと受け止めるとともに、変化を

CEO Message

恐れず未来を切り拓く「挑戦し続ける姿勢」を貫きたいと考えています。パーパス「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」を指針とし、ビジョン「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として最も信頼される存在となる」の実現に向けて、全社一丸となって邁進してまいります。

お客様の期待を超える価値を提供し、従業員がいきいきと活躍できる企業文化を育み、そして社会全体の持続的な発展に貢献していくこと。

その実現に向けて、これから始まる新たな丸文グループの挑戦に、どうぞ期待ください。そして、引き続きのご支援、ご指導、ご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2025年9月
丸文株式会社
代表取締役社長 兼 最高経営責任者 (CEO)
最高執行責任者 (COO)

堀越 裕史

次代のリーダーシップに託す想い

我々が属するエレクトロニクス業界はデジタル化やグリーン化の潮流を受け、変化が最も激しい業界であります。

高速大容量通信ネットワークの普及はIoT技術を加速させ、AI技術の実装が進むなか、社会の課題解決に向けてより高度な技術と広範な応用がますます期待されています。このような激変する市況環境に確実に対応し、次なる成長戦略を打ち出し、レジリエンスとアジリティを堅持しながらギアをどんどん上げて推進できる、感性豊かな若きリーダーが今こそ必要であると考えました。

堀越社長は、従業員一人ひとりの声に耳を傾ける包容力、冷静な状況判断力、そして粘り強くやり通す実行力を兼ね備えています。自身の価値観や信念に基づいた判断基準と、行動を促す明確なビジョンにのっとり、日々真摯に経営に取り組んでいる姿は、私たちが求めるリーダー像です。

新しい発想と大胆な実行力でリーダーシップを存分に発揮し、この激変する環境下においても、創業200年企業を目指す当社独自の企業価値を、臆することなく高めていくことを期待しています。

相談役 (前代表取締役社長 兼 最高経営責任者 (CEO))

飯野 亨



価値創造モデル

Purpose

テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する

丸文の資源と基盤

Mission

「先見」と「先取」の精神のもと、
人と技術とサービスで
社会とお客様の課題を解決する

財務

- 効果的な資本資源配分と内部留保活用
- 上場規律下の財務企画運営

顧客・社会

- 販売先3,000社以上に対する提案力
- 仕入先800社以上との提携関係
- 「丸文ブランド」のB-to-B領域での訴求力
- 丸文財団を通じた技術発展支援

内部プロセス

- 丸文グループ各社の国内外拠点網
- 盤石なグローバル・サプライチェーン管理
- 先端技術の知見とソリューション開発力
- 信頼性の高いオペレーション運営
- 綿密な統合リスク管理

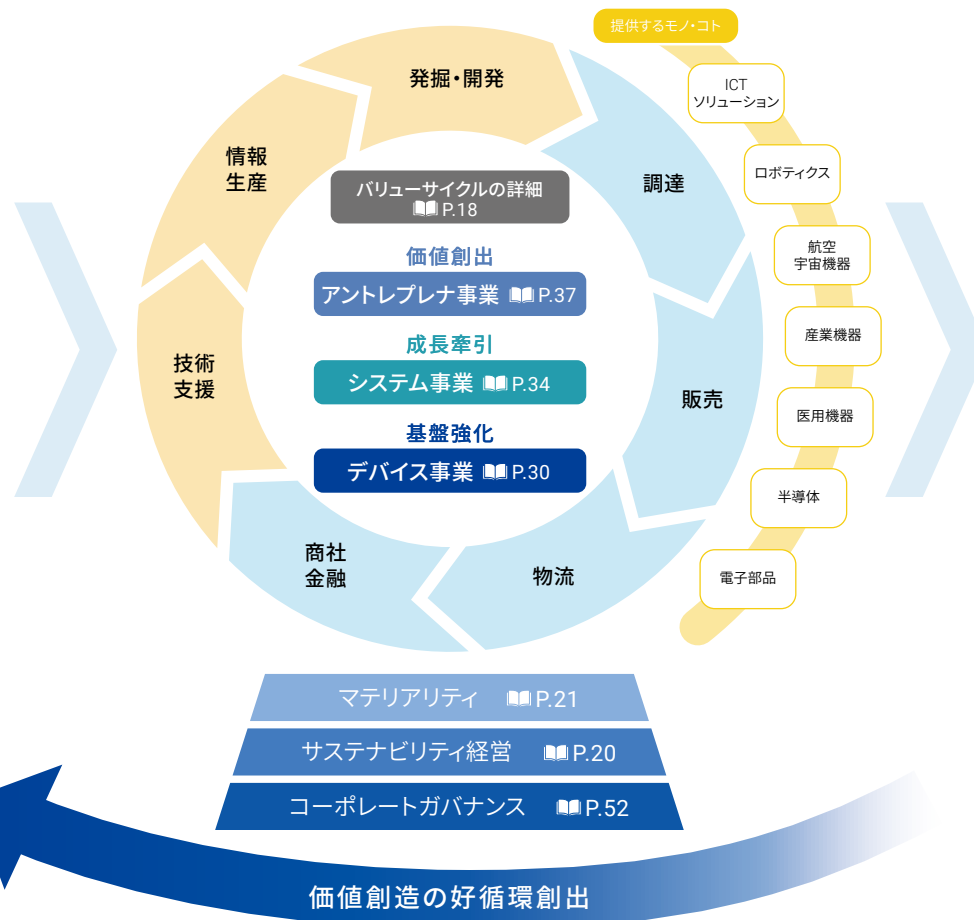
人材とインフラ

- 専門性の高いプロの「人的資本」集団
- 戦略的な採用・能力開発・適材配置
- 「失敗を怖れない革新と挑戦」の企業風土
- 信頼性の高い経営情報
- 事業継続と成長を支えるICTインフラ

丸文のビジネスモデルとバリューサイクル

中期経営計画「丸文 Nextage 2027」 P.23

世界と、かなえる。



丸文の創出する価値

Vision

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として
最も信頼される存在となる

環境・社会の課題解決
経済厚生への貢献

顧客企業の
成長による
産業の発展

持続可能な
社会インフラ
構築

安全で豊かな
社会の実現

経営資源のさらなる蓄積
経営基盤のさらなる充実

新たな技術と
知見の集積

役員社員の
成長と
エンゲージメント
向上

商権基盤の
さらなる拡大

連結財務目標の
実現

丸文の経営資源と基盤

丸文グループは創業180年の歴史の中で、専門性の高い人材、豊富な技術と商材、広範な顧客・仕入先ネットワーク、グローバルな業務基盤など、今日の競争力の源泉となる経営資源と基盤を築いてきました。これらを有機的に結びつけることで、事業活動を通じた環境・社会の課題解決ならびに経済厚生の拡大に貢献し、持続的な価値創造を実現します。



財務

持続的成長のため、強固な財務基盤を確立し、既存事業の安定成長と新規事業の積極的成長を推進します。丸文グループの財務健全性の維持に加え、効果的な資本資源配分と内部留保の活用により、事業戦略の成果創出を加速します。また上場規律下の財務企画運営を徹底し、企業価値の向上を目指します。

経常利益*

6,539 百万円

ROE*

8.4 %

(2024年度)



顧客・社会

当社は創業180年の歩みで培われた強固な顧客基盤と広範な仕入先ネットワークを有し、豊富な商材と技術を活かした質の高い提案とサービスを提供しています。加えて、丸文財団によるエレクトロニクス分野の若手研究者支援により、日本の技術力向上に貢献します。丸文グループは、全てのステークホルダーと揺るぎない結びつきを追求します。

販売先社数

3,000 社以上

仕入先社数

800 社以上



内部プロセス

丸文グループは、先端技術の知見とソリューション開発力を発揮するとともに、国内外拠点網と盤石なグローバル・サプライチェーンを構築し、お客様の生産・調達活動を強力に支援しています。また業務オペレーションの精度と生産効率を向上させ、信頼性の高い運営を実現。綿密な統合リスク管理を通じて、グローバルな施策推進を確実に遂行します。

関係会社数

15 社

事業展開国数

10 力国 **50** 拠点以上

(2025年4月1日現在)



人材とインフラ

当社は専門性の高いプロフェッショナル集団を目指し、戦略的な採用・育成・適材配置を通じて、従業員の自律と人財価値の向上を図ります。「失敗を怖れない革新と挑戦」の企業風土を醸成し、イノベーションとコミュニケーションを促進。さらに、信頼性の高い経営情報と事業継続と成長を支えるICTインフラにより、強固な事業基盤を確立し、持続的な成長を実現します。

単体従業員数

633 人

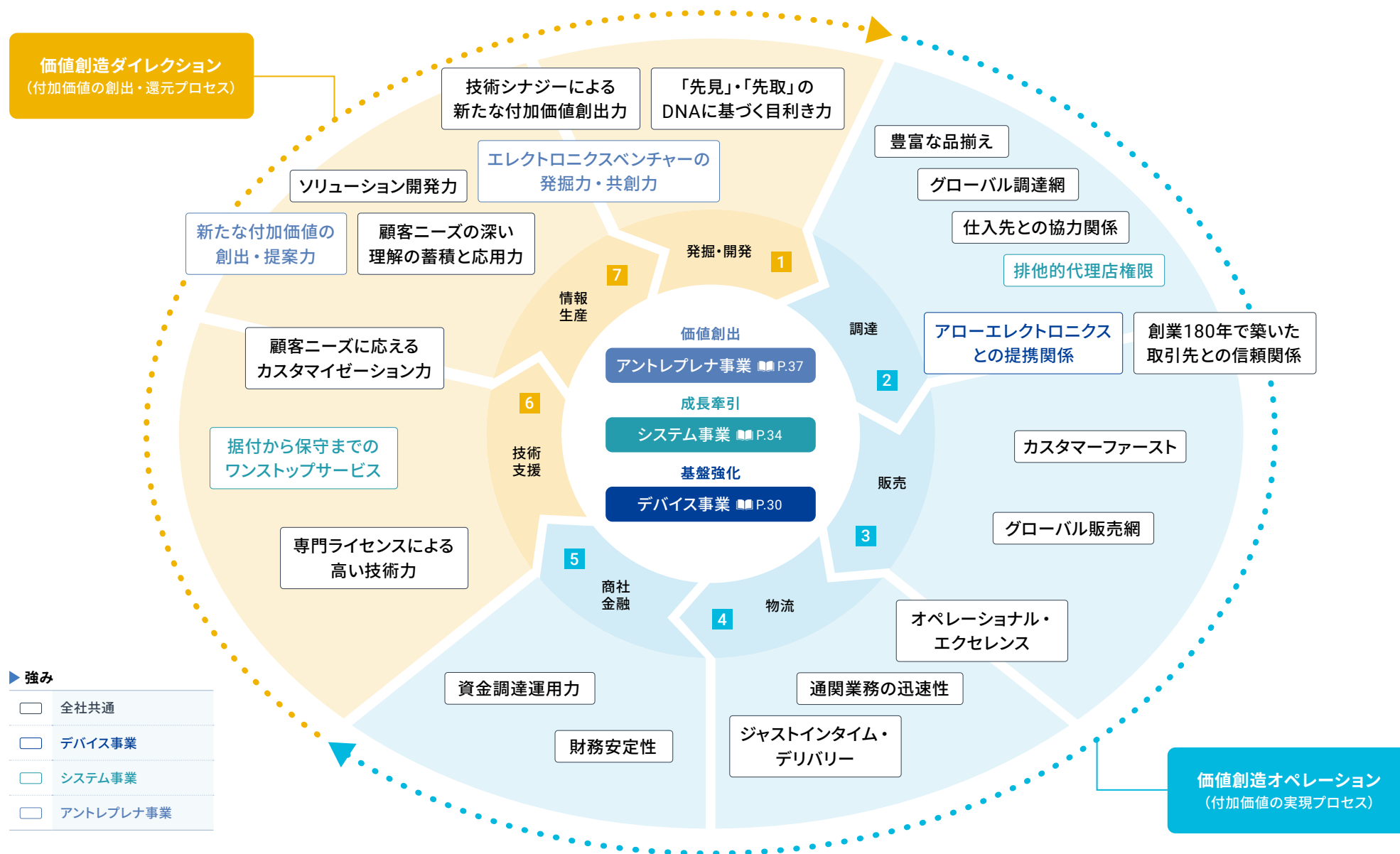
連結従業員数

1,179 人

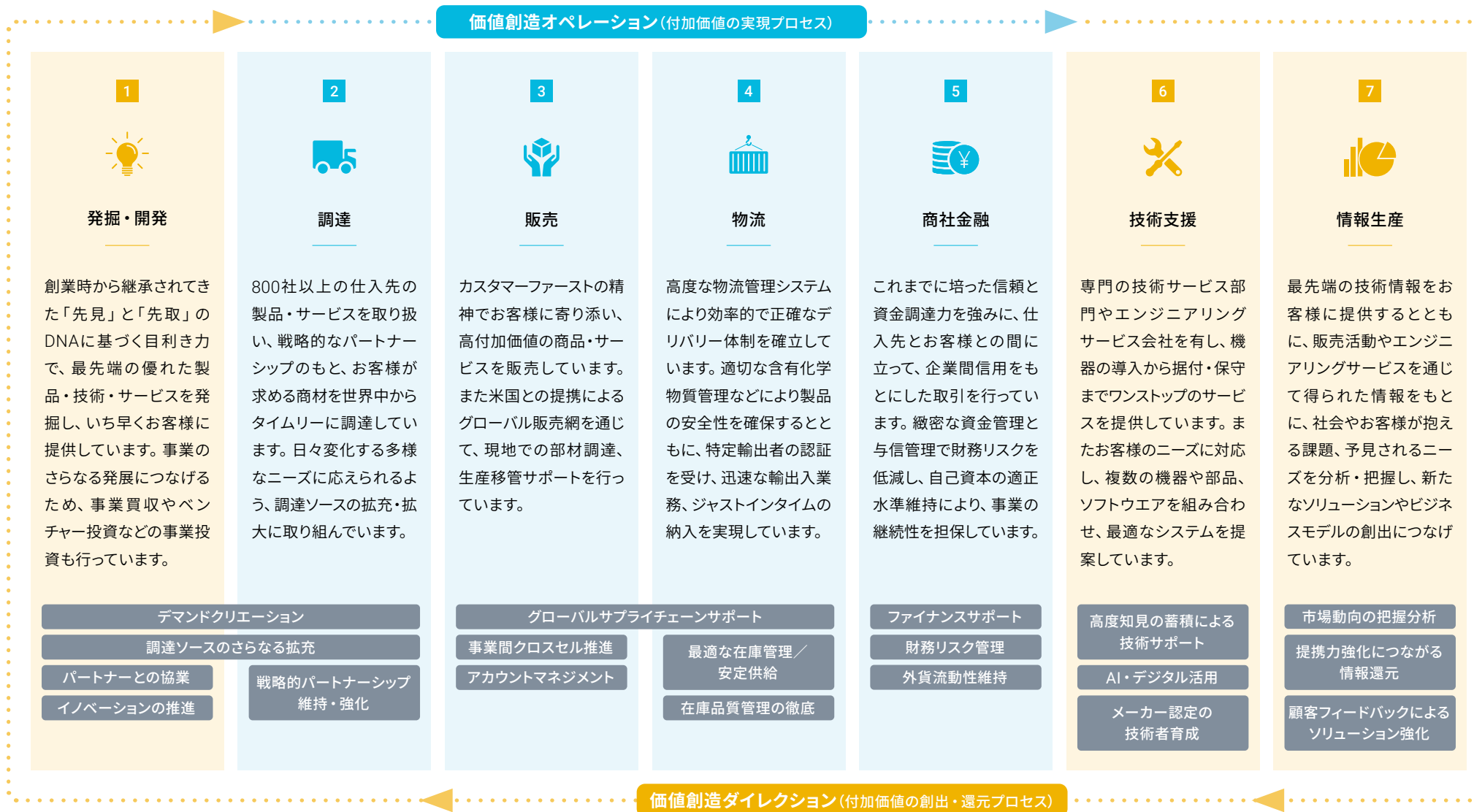
(2025年3月31日現在)

* 2026年3月期第1四半期より会計方針の変更を行っており、遡及修正後の数値を記載しています。

バリューサイクルと丸文の強み



バリューサイクルの7つの機能と取り組み



サステナビリティ

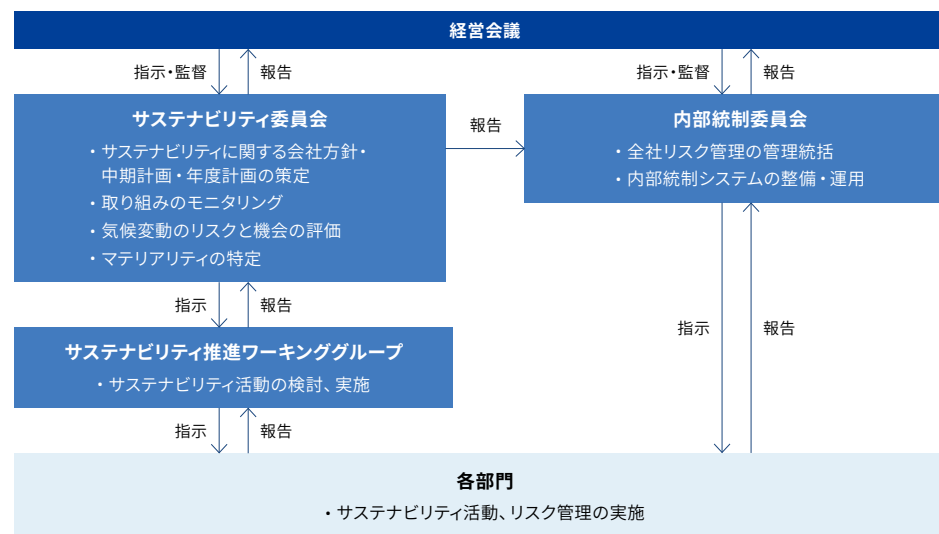
基本的な考え方

当社は、「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」というパーパスのもと、エレクトロニクス分野を通じて、社会課題の解決に取り組んでいます。最新の製品や技術を世界中から発掘し、当社独自のサービスやソリューションを付加して提供することで、お客様の満足度向上とよりよい社会の実現を目指しています。

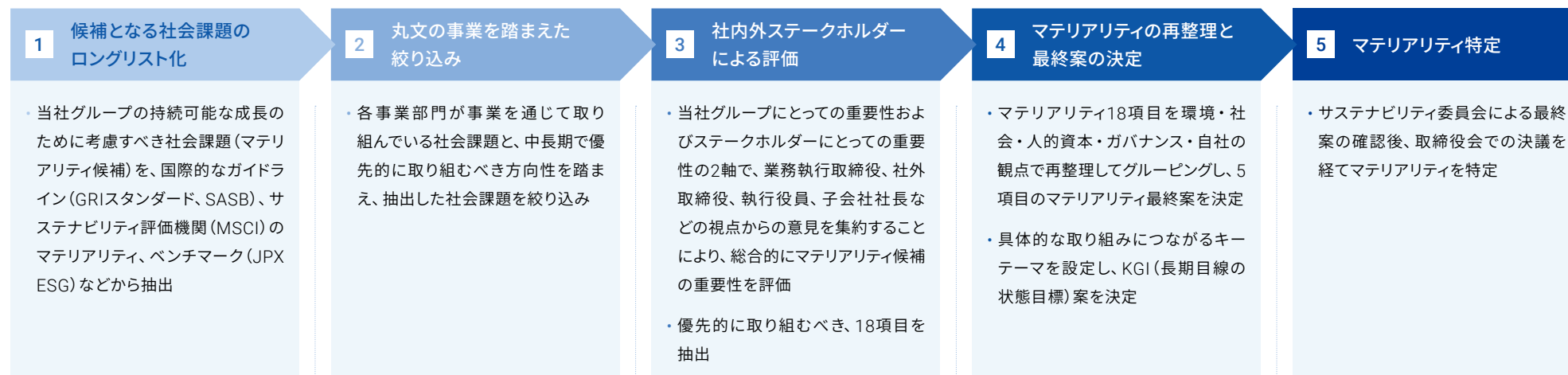
当社では、このようなサステナビリティに関わる方針や計画の策定、取り組みのモニタリングなどを、経営会議の監督の下で協議・審議を行う体制として、サステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は代表取締役社長を委員長とし、業務執行取締役および関係する部門長によって構成されています。

また2024年度には、“よりよい未来”の実現に向け、以下のプロセスに基づき、サステナビリティ委員会による最終案の確認後、取締役会での決議を経てマテリアリティを特定しました。

▶ サステナビリティ推進体制



マテリアリティ特定プロセス



サステナビリティ

丸文グループのマテリアリティ

マテリアリティ	キーテーマ	KGI(長期目線の状態目標)
地球環境の持続可能性の回復と保全への寄与	循環型社会への取り組みを推進する	- 温室効果ガスの自社排出量 (Scope1とScope2) におけるカーボンニュートラル達成 (2050年まで) に向け、同排出量を2030年度までに2019年度比半減させる - 当事業活動を通じて発生しうる産業廃棄物について、最終的に再生または処分を終えるまで適切に管理できていること - 事業や投資を通じて、社会課題としての資源循環の推進に継続的に参画・貢献していること
	クリーンテクノロジーを発掘し提供する	連結事業を通じ環境配慮型製品の取り扱いを拡大させていること
安全で豊かなサステナブル社会の実現	社会や地域への貢献活動を拡大する	- 社会的公共財や社会貢献団体の維持発展に向けた支援を維持推進していること - 社員参加型の社会貢献活動を推奨・増進していること
	信頼できる製品・サービスと、安定的なサプライチェーン基盤を提供する	- 顧客からの品質安全管理に関するあらゆる要請事項に的確に対応できていること - 仕入先から「サプライチェーン サステナブル調達ガイドライン」に対する理解と協力が適切に得られていること - オペレーション基盤の高度化と対顧客業務の信頼性維持が高いレベルで実現していること (「オペレーショナル・エクセレンス」が確立・維持されていること)
パーパスと融合する人的資本戦略の高度化	高度な専門家集団を形成する 人材採用・育成プログラムを強化する	- 自社のパーパス／事業戦略に整合する人的資本戦略が的確に遂行され、人的資本経営が効果的に行われていること - 自律的なキャリア構築支援および実効性の高い人材育成プログラムが効果的に設定され機能していること
	社員エンゲージメントを高める	- 人事施策を通じて社員エンゲージメントの持続的向上が図られていること 「eNPSスコア値」が、当社が属する「卸売業」の平均値を上回っていること
	女性社員の登用と活躍を推進する	女性管理職比率が15%以上であること
盤石なグループガバナンスの構築と運営	ステークホルダー・エンゲージメントを向上する	- 株主・投資家への十分なエンゲージメント機会が提供できていること - IRイベントやIRツールの充実により、情報開示の質・量を継続的に見直し、ステークホルダーから客観的・相対的に高評価が得られていること
	グループ全体にわたるコンプライアンスの強化と浸透を図る	連結グループ事業全体において、関係するコンプライアンス事項が徹底的に遵守されていること (コンプライアンス違反状態が皆無であること)
	戦略管理とリスク管理を継続的に高度化する	- マクロトレンドを踏まえた経営計画が適時機関決定され、連結グループ戦略の方向性が内外に明確に打ち出されていること - 連結グループの戦略と施策が、事業の施策管理や社員の目標管理と符合し、各次元でのPDCAサイクルが有機的・整合的に機能していること 「統合リスク管理」が高度に運用され、個別リスクの早期発見・早期是正が的確に行われていること - 経営情報基盤としてのITシステムインフラが、効果的かつ安定的に維持・運営されていること
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	社会要請の変化を先取りし、新たな付加価値を有する製品・サービスを導入する	社会に対する新たな付加価値を常に探索し、発掘した商材・サービスを提供し続けていること
	エレクトロニクス商社としてのソリューション提供を通じて、お客様の課題を解決する	顧客の課題／ニーズを的確に捉え、ソリューション開発・技術力を駆使して対応策を提案し続けていること
	戦略的な提携・協業を通じ、イノベーションを創出する	戦略的な事業提携・協業により創出した新規事業領域における商材・サービスが収益向上に貢献していること

The Path to Value Creation

価値創造への道筋

中期経営計画

当社が目指す方向性

当社は、創業180年の歴史を通じて、当社のDNAである「先見」と「先取」の精神を発揮し、時代の要請に応じて変革を遂げつつ成長を続けてきました。そして現在、当社グループは、「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」というパーパスの下、これまでに培った資源と基盤を活用し、エレクトロニクス商社としての付加価値を最大限に発揮することを目指しています。

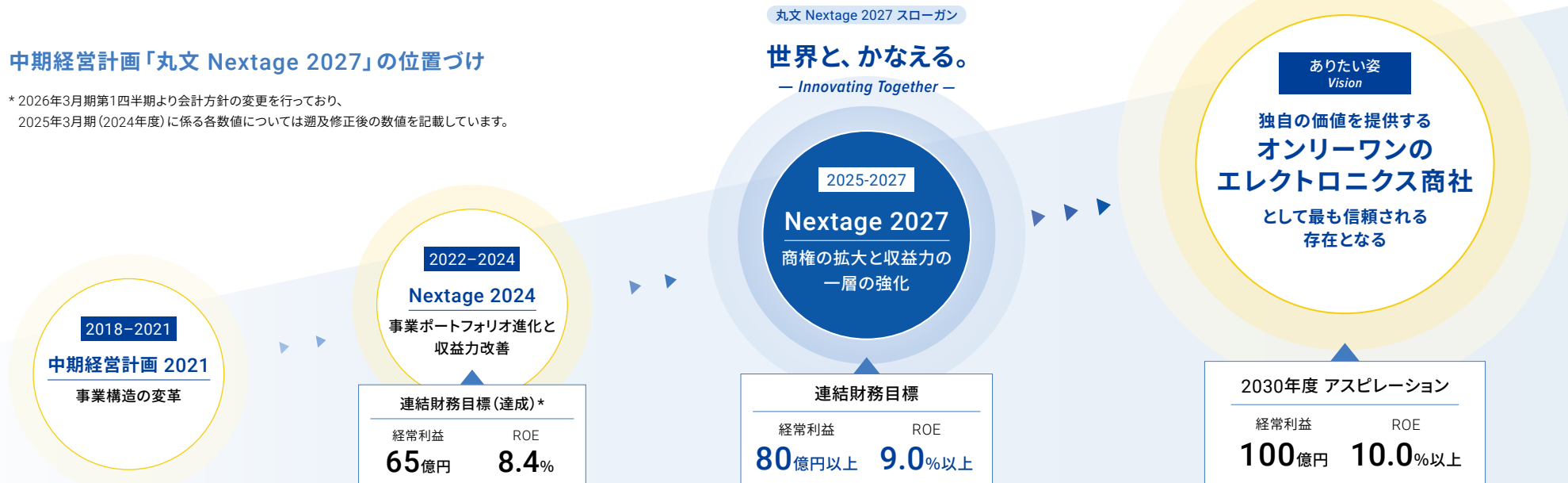
専門分野における商材の「発掘・開発」に始まり、「調達」、「販売」、「物流」、「商社金融」、「技術支援」、「情報生産」に至る「丸文バリューサイクル(図P.18)」を通じて、当社ならではの強みを活かしたサービスとソリューションを総合的に提供することで、「独自の価値を提供するオンリーワンのエレクトロニクス商社として最も信頼される存在となる」という経営のビジョンを実現してまいります。

丸文グループは、2022年5月に中期経営計画「丸文 Nextage 2024」(前中計)を公表しました。前中計期間は不確実性の高い事業環境下でありましたが、お客様の需要とニーズに的確にお応えし、財務目標(2024年度の経常利益60億円以上・ROE8.0%以上)も達成しました。

今後も成長が期待されるエレクトロニクス市場の動向を捉え、商権拡大と収益力の一層強化を目指すとともに、成長戦略を積極的に推進します。そのための指針として、新たな中期経営計画「丸文 Nextage 2027」を策定しました。

中期経営計画「丸文 Nextage 2027」の位置づけ

* 2026年3月期第1四半期より会計方針の変更を行っており、
2025年3月期(2024年度)に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しています。



中期経営計画

新中期経営計画「丸文 Nextage 2027」概要

「丸文 Nextage 2027」では、当社パーパスに呼応する新中期経営計画スローガンとして『世界と、かなえる。』（英訳：Innovating Together）を掲げます。

新中期経営計画を通じて、“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”としてさらなる成長を図るとともに、「レスポンシブル・ビジネス」（社会・環境への影響や広範なステークホルダーの利害を考慮しつつ、持続可能な事業成長を目指す経営姿勢）の追求を通じて、社会価値と経済価値を創出し社会に貢献します。

基本方針

1 「レスポンシブル・ビジネス」の視点

「レスポンシブル・ビジネス」の追求

当社のマテリアリティ（[P.21](#)）に関わる取り組みの強化と、サステナビリティ経営の深化を図り、“よりよい未来”の実現に向けた事業運営を志向します。

2 事業戦略の視点

新規事業における収益化実現

新規事業の立ち上げに向け、挑戦心と執着心をもって臨み、早期に収益基盤を確立します。また、戦略的な提携や投資の機会も積極的に探究します。

既存事業における基盤拡充

顧客基盤拡大、仕入先連携強化、オペレーショナル・エクセレンス向上、生産性・効率性改善により、レジリエンスを高めつつ事業基盤を固めます。

グループ・シナジーの強化

国内外グループ会社連携、事業セグメント間のソリューション開発・クロスセル推進を通じ、独自の付加価値を提供することで顧客と社会のニーズに応えます。

3 基盤戦略の視点

価値創造モデル推進のための戦略管理高度化

戦略・施策管理の強化と統合リスク管理の高度化を通じ「丸文バリューサイクル」の効果的循環を促進させ、事業の成長基盤を整えます。

人的資本戦略の展開

企業理念・経営戦略に整合する人的資本戦略を展開し、「失敗を怖れない革新と挑戦の企業風土」を築き、専門性と高度なスキルを持つプロフェッショナル集団を志向します。

1 「レスポンシブル・ビジネス」の視点に係わる戦略テーマ

当社の理念体系（[P.01](#)）の下、当社が蓄積した経営資源と経営基盤を活用し、独自のビジネスモデルとバリューサイクルの循環を通じて、経済的価値のみならず社会的価値を創出します。経営資源と経営基盤のさらなる充実を目指しつつも、環境・社会の課題解決にも貢献するため、別途定めた「長期状態目標（[P.21](#)）」も見据え、以下の関連テーマに取り組んでいきます。

▶ 「レスポンシブル・ビジネス」関連テーマ

- ・地球環境の持続可能性の回復と保全への寄与：
循環型社会への取り組みの推進、クリーンテクノロジーの発掘と提供
- ・安全で豊かなサステナブル社会の実現：
社会や地域への貢献活動拡大、安定的なサプライチェーン基盤の提供
- ・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：
革新的な商材・ソリューションの提供やイノベーション創出による課題解決
- ・ステークホルダー・エンゲージメントの継続的向上：
IR・SR・PR活動の効果的展開、サステナビリティ関連取り組み推進と情報発信

2 事業戦略の視点に係わる戦略テーマ

詳細は各事業のページをご参照ください。

3 基盤戦略の視点に係わる戦略テーマ

当社の「価値創造モデル（[P.16](#)）」を通じた持続的企業価値向上のための基盤を確固たるものとするべく、以下の基盤戦略テーマに取り組んでまいります。

▶ 基盤戦略テーマ

- ・パーパスと融合する人的資本戦略の高度化：
人材採用・育成の強化、社員エンゲージメントの強化
- ・盤石なグループガバナンスの構築と運営：
戦略管理とリスク管理の継続的な高度化、グループコンプライアンスの強化と浸透
- ・効果的かつ安定的なITシステム／インフラの開発と運営

中期経営計画

5つの主力市場

丸文グループの中期経営計画「丸文 Nextage 2027」のもと、“独自の価値を提供するエレクトロニクス商社”として、エレクトロニクス製品・ソリューションを通じて社会の発展に貢献しています。私たちは、多岐にわたるお客様のニーズに応えるべく、常に高機能な半導体・電子部品やシステムを供給し、価値を提供している5つの主要な市場があります。

航空・宇宙・防衛

— 国の安全保障と
社会インフラを支える

国の安全保障を担う防衛分野や、人々の生活に欠かせない通信・測位システムを支える宇宙分野。当社は、こうした社会の根幹をなす領域に、最高水準の品質を誇る製品を取り扱い、供給しています。経済安全保障の観点からも今後さらに重要性が増すこの市場において、技術革新をリードし続けることで、揺るぎない安全保障と、より高度な社会インフラの構築に寄与していきます。



注力市場

医療・ヘルスケア

— 医療現場に寄り添う、
信頼のパートナーシップ

当社は超音波診断装置をはじめ、世界の先進的な医療機器を日本の医療現場にお届けしています。私たちの最大の強みは、機器の提案・販売にとどまらず、納入後の保守・メンテナンスまで一貫して担えることです。現場の声に耳を傾け、機器の安定稼働を支える継続的なサポートは、医療現場とのパートナーシップの証です。これからも人々の健康と未来を守る医療現場に貢献していきます。



注力市場

モビリティ

— モビリティの進化を加速させる、
見えないキーテクノロジー

ドライバーに必要な情報を届けるインストルメントパネルから、同乗者を楽しませるエンターテインメントシステムまで。当社の取り扱う半導体は、クルマの「体験価値」を高めています。新しいモビリティ社会の実現に貢献する製品を供給します。



産業機器

— 高効率・高信頼性で、
産業の持続的成長に貢献

工場の自動化を促進するFA機器や分析検査装置などに、当社の取り扱う製品が活躍しています。高効率で信頼性の高い半導体や製品群は、生産性向上や省エネに貢献し、持続可能な社会基盤の構築を後押しします。



民生機器

— より豊かで快適な暮らしを提供する

テレビや冷蔵庫、カメラ、ゲーム機など、暮らしを豊かにする製品に当社の取り扱う半導体が搭載されています。機器の性能向上や省エネに貢献することで、より快適で便利なライフスタイルの実現を支えています。



CFO Message



取締役 兼
最高財務責任者 (CFO)
最高戦略責任者 (CSO)
中田 雄三

“効果的な事業戦略、財務施策、非財務施策の立案と実行を通じて、持続的成長を実現していきます。”

中期経営計画「丸文 Nextage 2024」における 定量目標を達成

中期経営計画「丸文 Nextage 2024」(以下、前中計)の最終年度にあたる2024年度は、売上高が前年度比256億円減の2,108億円、経常利益^{*1}が同9億円増の65億円、親会社株主に帰属する当期純利益^{*1}が同10億円増の44億円となりました。売上高は、自動車向けやPC周辺機器向け半導体をはじめ、全般的な商材への需要が弱含みで推移したことから減収となり、期初計画の2,120億円を下回り着地しました。一方、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益の期初計画はそれぞれ50億円、30億円でしたが、実績値はいずれも大きく上回り、増益を確保しています。継続的に取り組みを進めてきたバランスシートのスリム化やドル金利コストの低下もあり、支払利息が前年度比で7億円節減できたこと、また、年度末にかけて円高が進行し、外貨借入に係る評価差益や為替予約の決済差益などにより為替差益7億円を計上したことも寄与しました。この結果、当社が経常利益とともに最重要経営指標と位置付けるROE^{*1}は、前年度比1.5ポイント改善の8.4%となり、前中計の目標値をクリアしました。

振り返ると、前中計の策定は、大口商権の逸失や2期連続の最終赤字計上といった閉塞感が漂う中で行われました。しかし、だからこそ社内外に不退転の決意を示すべきと判断し、当社として中期経営計画を初めて对外公表したのです。定量目標としては、“挑戦的でありながら達成可能な水準”として「経常利益60億円以上、ROE8.0%以上」を掲げ、前述の通りいずれも達成できました。定性面では、当社グループ各社において既存事業の成長や新規事業の創出に向けたさまざまな取り組みに進展が見られた一方、連結グループ間のシナジー追求という点では、「丸文グループ」のブランディング関連施策は進捗したものの、新たなシナジーの具現化(収益化)については特筆すべき実績には至らず、今後の課題として残りました。

^{*1} 2026年3月期第1四半期より会計方針の変更を行っており、2025年3月期(2024年度)に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しています。

PBRの改善に向けて、業績の安定成長を目指す

前中計期間中、当社株式のPBRは0.94倍程度まで上昇した局面もありましたが、マクロ的な要因もあり、2024年度末には0.5倍を割り込む水準となりました。個社とし

CFO Message

でのPBR低迷の要因のひとつに、業績の跛行性があると認識しています。いわゆるボラティリティが高く、将来業績の予見性が必ずしも高くないことが、資本市場からの期待を押し下げる一因になっていると分析しており、まずはROE8.0%以上を安定的に確保できる連結ベースでの事業体質を確立する必要があると考えています。

「シリコンサイクル」という言葉があるように、当社の主力商材である半導体の需給動向は変動が激しく、当社業績はその影響を強く受けます。また、外国製商材の取り扱いが多く、為替変動の影響も不可避であり、期末の為替水準に応じて為替評価の差損益^{*2}を認識することがあります。さらには、保有する外貨建て資産に対応する運転資金は、主に米ドル建てのインパクトローンで調達しているため、米ドルの短期金利動向も収益性の重要な変数となっています。また、外貨建て利益を円貨で都度確定する上で、期中の為替推移動向にも一定の感応度があります。このように、当社業績に跛行性が生じる要因は種々ありますが、理想的には、3カ年といった中期経営計画のサイクルだけでなく、単年度ごとにも安定した成長トレンドを示すことが望まれます。そのためには、管理会計の高度化を通じた採算管理・在庫管理の精緻化や、外貨建て資産・負債ギャップのモニタリングを含む財務リスク管理の精密化など、財務起点の諸施策を講じ、短期的な財務リスクを管理・抑制することも重要であり、CFOとしての責務のひとつです。

^{*2} 当社の為替差損益発生メカニズムについては、[当社Webサイト](#)をご覧ください。

新中期経営計画「丸文 Nextage 2027」を策定

前中計の成果と課題を踏まえ、新たに策定した2027年度を最終年度とする中期経営計画「丸文 Nextage 2027」（以下、新中計）では、5つの戦略テーマを基本方針として掲げています。各テーマに基づく戦略施策を推進しつつ、“戦略遂行を阻害する要因”をリスクと捉え、諸リスクの早期発見・早期是正を目的とした統合リスク管理も着実に運用していきます。

また、新中計の策定に合わせ、長期アスピレーションとして「2030年度までに連結経常利益100億円かつROE10.0%以上を目指す」ことも掲げます。新中計で示した「経常利益80億円以上、ROE9.0%以上」という定量目標は、この長期アスピレーションの実現に向けた中間マイルストーン目標として位置付けています。かかる定量目標を達成するためには、経常利益で年平均成長率8%以上を目指す必要があります。そのためには、市場全体の成長期待（ベータの確保）を上回る成長（アルファの追求）が不可欠であり、生産性・効率性の改善を含む、効果的な戦略施策の推進が求められると認識しています。

新中計は、外部アドバイザーを起用せず、エレクトロニクス商社としての自社の「強み」や「取り組み」について、連結子会社を含む全社で議論を重ねて作り上げました。当社では、持続的成長に向けた自社の「強み」や、それを活かす価値創造モデルに関して、タウンホールミーティングなどを通じて共通認識が形成されていたことから、「自

分たちの中長期の成長ストーリーは自分たちの力で描こう」という方針の下、丸文グループ各社の知見と熱意を集めることで、自信を持って自社グループの中期成長戦略を練り上げることができたと評価しています。

一方で、新中計の初年度となる2025年度については、米国相互関税の影響が不可避となれば、世界経済全体の不確実性がさらに高まることは必至です。当社は、主に日系製造業向けのB-to-B商流を担っており、取引先のグローバルレベルでの生産計画に対する敏感性が高くなっています。主要取引先の中には既に保守的な売上見込みを発表しているところもあり、当社業績についても決して楽観視はできません。他方で、当社の貿易販売実績として、対米輸出比率は高くなく、また連結ベースの事業ポートフォリオには内需系の商流も少なからず含まれることから、一定の底堅さも発揮できると考えています。このような状況を総合的に勘案しつつも、期初時点においては不透明性を考慮した予想値とすることが妥当と判断し、2025年度の業績予想（2025年5月9日公表）は、売上高2,060億円、経常利益43億円、親会社株主に帰属する当期純利益25億円としています。

▶ 2027年度 財務目標

売上高 (計画値)	経常利益 (目標)	経常利益率 (計画値)	ROE (目標)
2,400億円	80億円以上	3.3%以上	9.0%以上

CFO Message

成長戦略を加速しつつ、 「非連続成長」の機会も探る

新中計における重要テーマのひとつが成長の加速です。まず、当社自力の顧客開拓と商材拡充による「連続成長」の基盤となるのは、人的資本に他なりません。「商社は人なり」と言われる通り、当社は単に中間商流を担うだけでなく、そこに介在する当社社員が生み出す付加価値が競争力の源泉です*3。したがって、人的資本に対する戦略的な資源配分は、当然に重要課題となります。当社が新たに人的資本戦略委員会を経営会議傘下に設置したことは、その表れです。また、商権基盤を強化する上で、取引先（仕入先・販売先）の要望にきめ細かく対応しつつ、業務効率を継続的に改善していくことも必要であり、成長投資の一環として、ICT関連投資や生成AI利活用推進にも積極的に取り組んでいきます。

一方、「非連続成長」の機会もこれまで以上に積極的に探ります。当社は、配当性向40%を目安に株主還元を行うことを公表していますが、期間利益の60%程度を一旦は内部留保することも意味します。それにより、自己資本比率の充実を図り、財務安全性を高めつつも、新中計で掲げる方針に整合的なM&A機会があれば、国内外の案件を問わず、迅速に対応していく方針です。

非連続成長の機会を捉えるには、多様な事業投資機会を迅速に検討し、社内意思決定を円滑化するための「準備性 (Readiness)」を整えておくことが重要です。当社で

は戦略的重要性に応じて、特別にプロジェクトチームを組成して積極的に取り組む体制を構築しているほか、前中計期間中には具体的な個別案件への対応を通じて実務的な経験値を蓄積してきました。また、新中計の策定に合わせて「非連続成長機会に対する一次検討目線」も更新しており、「M&Aプレイブック」と呼ばれる社内資料にまとめています。ここでは、当社が連結ベースで注目すべき事業領域や、個別案件に関する初期スクリーニング目線、バリュエーション目線、デューデリジェンスの想定スコープ、買収後の統合計画 (PMI) やガバナンス体制設計案など、M&A案件検討に関する社内ガイドラインとして定め、経営層および社内関係者間で共有しています。また、想定される全体プロセスを俯瞰しつつ、検討事項ごとに責任部署も規定しており、事業投資機会に接した際の社内マニュアルとしても機能します。

一方、ベンチャービジネスへの出資や、政策保有目的を含めて「当社の実質支配を前提としない出資案件」は、別途投融資規定と投融資基準を定めており、各担当部署が個別案件を検討する上での判断基準や実務手続きの指針として整備されています。出資後の管理体制としては、経営会議傘下の投融資分科会において、各案件を総合的にモニターしており、投下資本の累積回収状況（財務リターン）や、営業シナジー（戦略リターン）の具現化状況、投融資先の静態・動態などについて詳細に分析した上で、協議・報告される体制も整えています。

*3 このような当社の存在価値を「見える化」したものが「丸文バリューサイクル」(P18) です。

安定的かつ継続的な配当を行いつつ、 株主還元策拡充に努める

株主還元については、新中計期間においても、安定的かつ継続的な配当を行うことを基本方針としています。当社は前中計期間中に、前述の配当性向40%目安に加え、DOE（株主資本配当率）を新たな指標として導入し、配当の下限設定効果を持たせました。具体的には、株主資本（2期平均値）の2.5%相当を年間配当額の下限目途としています。また、国内で増加傾向にある個人投資家の皆さまからのご要望が多い株主優待についても、当社創業180周年となる2024年度に中計財務目標を達成したことを踏まえ、特別株主優待（2025年9月末の株主名簿に記録される一単元以上保有の株主様全員にQUOカード1,000円分を贈呈）を実施します。引き続き、持続的な企業価値向上に取り組むとともに、業績や経営環境、内部留保の状況などを総合的に勘案して株主還元策の拡充に努めていきます。

持続的な企業価値向上に向けて

持続的な企業価値向上に向けた「株価や資本コストを意識した経営」に係る現状分析と対応方針*4の立案と推進も、CFOとしての役割のひとつです。企業価値を評価する基本指標の一つであるPBR改善に取り組むことも、当社の重要な経営課題ですが、そのための経路として、「ROEの向上」と株主の期待利回りとしての「株主資本コストの

CFO Message

低減」の2要素に着目しています。「株主資本コスト」を上回る「ROE」を実現し、安定的に維持しつつ、その差である「エクイティスプレッド」をさらに拡大していくことを指針としています。ただし、「ROEの向上」を図ることのみを目的に分母を縮小させることを最優先課題とはしていません。先述の通り、内部留保される追加的自己資本を、成長投資機会に振り向けることをより積極的に検討していきます。

一方で、「株主資本コストの低減」に向けては、不断の努力として投資家層の拡大に取り組み、当社グループの事業についてより幅広い認知と評価を得られるよう、IR（インベスターリレーション）、SR（シェアホルダーリレーション）そしてPR（広告宣伝）を、費用対効果も踏まえつつ着実に展開します。

また、当社グループの社員に向けて、「それぞれの業務役割において付加価値を生み出し、その成果を通じて企業価値向上に貢献すること」の意義を訴求することも、CFOの役割と考えます。なお、2025年8月には、従業員の福利

厚生 の充実を図るとともに、企業価値向上への貢献意識の醸成と、株主との利害共有を進めることを目的として、まずは当社の単体社員を対象に従業員RS（社員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度）を新たに導入したことも、その制度的手当と位置付けます。

このほか、資本効率の向上に向けて、政策保有株式の見直し^{*5}も進めており、2024年度末時点の政策保有株式の合計は25億円程度と、当該時点の当社連結純資産の4%弱に相当する水準となっています。引き続き、保有の政策的妥当性が認められない株式については、株価や市場動向を勘案の上、適宜入替や縮減を進めていきます。

^{*4}「持続的な企業価値向上に向けた取り組み」については、[当社Webサイト](#)をご覧ください。なお、当該開示内容は、東京証券取引所の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願いについて」に応じて、当社施策を取りまとめたものであり、東京証券取引所が選出した参考とすべき42の事例の一つに挙げられています。

<https://www.jpx.co.jp/news/1020/mklp77000000lw4e-att/mklp77000000lyh0.pdf>

^{*5} 政策保有株式の縮減方針については、[当社Webサイト](#)をご覧ください。

経済的価値のみならず 社会的価値を生み出していく

私はCFOに加え、CSO（最高戦略責任者）の任も負っています。そのため、財務責任の発揮や財務課題への対応だけでなく、連結ベースでの経営戦略策定にも深く関与しております。

新中計の策定において、主導的な役割を担いましたが、戦略的観点ではより長期的な視点も重視しました。新中

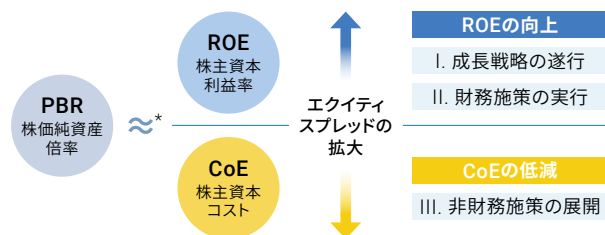


計における第一の施策テーマとして、「レスポンシブル・ビジネスの追求」を掲げたことは、その表れです。また、当社では将来にわたり、社会とともに成長するために優先的に取り組むべき課題・テーマとして、「5つのマテリアリティと13のキーテーマ」を定めています。より具体的な取り組みの方向観を示すため、「長期目線での状態目標（KGI）」も合わせて立案し、対外的にも公表しています。

このような取り組みを通じて、当社として「経済的価値のみならず社会的価値を生み出していく」という中長期的な決意を示し、具体的に取り組みを進めていく所存です。「企業は社会課題を解決することで、その存在価値が認められる」と捉えており、誤解を恐れずに言えば、業績をはじめとした財務的成果はむしろ従属的な要素と言えるのではないかと考えています。

引き続き、効果的な事業戦略、財務施策、非財務施策の立案と実行を通じて、持続的成長の実現に向けた経営努力を惜しみません。今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

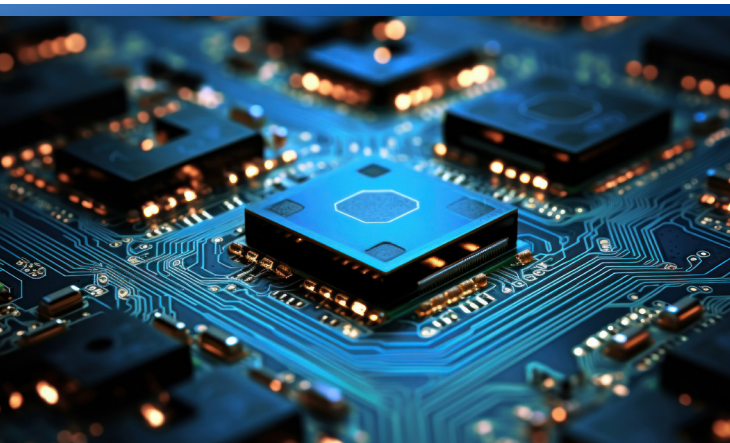
▶ 資本コストや株価を意識した経営



^{*} 保守的に将来にわたる利益成長率（g）をゼロとし、当面の目標ROEを一定水準と仮定した場合の近似式

デバイス事業

半導体・電子部品のディストリビューション事業



強み

- ・アローエレクトロニクスとの提携関係
- ・グローバル販売網

機会・リスク

機会

- ・半導体需要のさらなる増加
- ・産業機器（ロボティクス、インフラ）、モビリティ（車載）、医療ヘルスケアビジネスの拡大
- ・顧客のグローバル・サポート要請拡大

リスク

- ・半導体の逼迫
- ・商権のさらなる流動化などの半導体メーカーの販売戦略の変化
- ・米国、中国貿易摩擦（輸出制限、関税等）などの地政学リスク
- ・市況、金融、災害などのイベントリスク

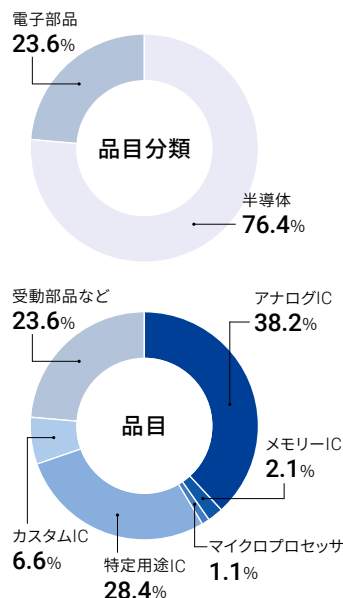
Electronic Devices Business

事業概要と今後の展開

当社は、約800社もの仕入先様との強固なパートナーシップを活かし、幅広い商品を取り扱っています。特に、アナログICは主力製品の一つであり、直近の2024年度には売上構成比の約3分の1を占めました。同様に特定用途ICも約3分の1を占めています。

10年前にはアナログICが売上構成比の40～50%を占めていましたが、会計基準の変更により現在の構成比率となりました。一方、電子部品の構成比は約10%でしたが、2022年頃からの半導体不足によるコネクタ需要の高まりを受け、その比率が上昇しました。現在は在庫調整の段階にあるため、2025年度の構成比は前期から若干減少する見込みです。技術革新が加速する現代において、電子部品の重要性はますます高まると予想されます。当社は、特に収益性の高い受動部品分野に注力し、さらなる事業拡大を目指してまいります。

品目別売上構成比と概要



品目分類	品目	概要	主な用途・製品例
半導体	アナログIC	音声、映像、電力、温度といった、連続的な量（アナログ信号）を処理・制御するための集積回路。	電源回路、オーディオアンプ、センサー、無線通信
	メモリーIC	デジタル情報を記憶・保存することに特化した集積回路。データを一時的に記憶するDRAMや、長期保存するフラッシュメモリが代表的です。	PC、スマートフォン、SSD、USBメモリ
	マイクロプロセッサ	コンピュータや電子機器の「頭脳」として、データ演算やシステム全体の制御を担う中核部品。MPU、MCUなどが含まれます。	PC、サーバー、スマートフォン、車載電子制御装置（ECU）、産業用ロボット
	特定用途IC	特定の用途（市場）向けに、汎用的な機能を実現するよう設計された集積回路。ASSPなどが該当します。	スマートフォンの画像処理、車載カメラ向けセンサー、音響機器向けオーディオ処理
	カスタムIC	特定のお客様の特定の製品のために、機能を最適化して設計・製造する集積回路。ASICやFPGAが該当します。	（顧客の）専用機器、最先端の通信装置、データセンターなど
電子部品	受動部品など	回路の基本機能を構成する部品。電流の調整（抵抗）、電気の蓄積（コンデンサ）、信号の伝達（コネクタ）などの役割を担います。	あらゆる電子機器（抵抗器、コンデンサ、コイル、コネクタなど）

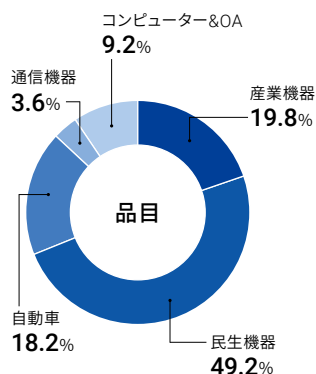
デバイス事業

Electronic Devices Business

主要市場と今後の展開

当社が提供する多岐にわたる半導体製品は、主に日本の製造業のお客様にご利用いただいています。特に、民生機器分野への貢献は大きく、2024年度には売上構成比の約半分を占めます。2021年3月期以前の約8年間は、通信機器分野への売上が半数近くを占めていましたが、2021年度に収益認識に関する会計基準が変更された結果、同分野の売上構成比は数パーセントにまで低下しました。一方で、自動車向け製品の売上構成比は直近3年間で増加傾向にあります。自動車業界における電装化やEV化に伴い、自動車向け市場は今後も成長が期待される分野であり、当社デバイス事業の重点分野として注力していきます。同様に、産業機器市場においても、労働力不足の解消やデジタルインフラ整備の需要拡大を背景に、ロボティクスやインフラ関連分野に注力し、お客様のビジネスに貢献していきます。

▶ 用途別売上構成比と概要



品目	概要	主な用途・製品例
産業機器	工場の自動化設備 (FA) や社会インフラなど、BtoBビジネスの基盤となる専門的な高性能デバイス向け。	FA機器、計測機器、スマートメーター、ICテスター
民生機器	個人の生活や家庭で利用される、BtoC向けのパーソナルデバイスや家電製品向け。	テレビ、デジタルカメラ、白物家電、ゲーム機
自動車	通信システムや安全走行支援システムなど、自動車に搭載される各種電子デバイス向け。	カーナビ、カーオーディオ、車載電子制御装置、ETC
通信機器	世界の情報をつなぐ、データセンターや基地局といったネットワークインフラを構築するためのデバイス向け。	スマートフォン、Wi-Fiモジュール、タブレット端末、基地局、交換機、通信装置
コンピューター&OA	オフィスや、個人の知的生産性を高めるITデバイスおよび情報機器向け。	サーバー、PC、複合機(コピー機)、プロジェクター

Close Up

米国Arrow Electronics, Inc.との戦略的提携

当社は世界最大規模の半導体ディストリビューターである米国Arrow Electronics, Inc. (以下 アロー社) と、27年間の戦略的提携関係にあります。1998年に合併事業であるMarubun/Arrow Asia、翌年にMarubun/Arrow USAを設立しました。アロー社の豊富な商材や市場知識・グローバルネットワークと、当社の国内市場における顧客基盤を融合させることで、相互の競争力を高めることを目指しています。

当社は、グローバル展開を志向する日本のお客様に對し、アロー社が持つ豊富な商材とそれを円滑につなぐ情報物流ネットワークは大きな魅力であったことから、提携に至りました。

今後もアロー社との提携関係により、当社のお客様に迅速な部材調達、サプライチェーンの最適化、そしてスムーズな海外生産移管をサポートしていきます。

Electronic Devices Business



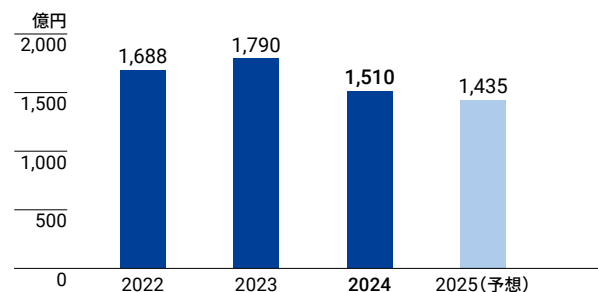
取締役
デバイス事業担当
秋山 竹彦

2024年度の概況

2024年度のデバイス事業は、在庫調整の局面が続く中、自動車向けやPC周辺機器向け半導体の需要が減少しました。その結果、売上高は前年度比15.6%減の1,510億円となりました。営業利益*は売上の減少により、前年度比42.2%減の60億円となりました。

* 2026年3月期第1四半期より会計方針の変更を行っており、2025年3月期(2024年度)に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しています。

▶ 売上高

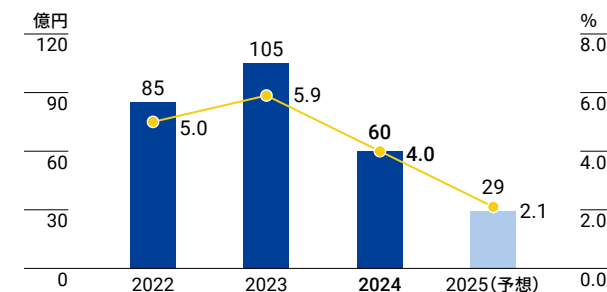


事業戦略

デバイス事業は、中期経営計画「丸文 Nextage 2027」(以下、新中計)において、「基盤強化事業」として位置付けられており、2027年度に売上高1,670億円、経常利益30億円以上の達成を目指しています。

新中計では、5つの戦略方針を掲げています。まず、「成長分野への選択／集中」、「商流の拡大・維持／再構築支援」、「新技術・商材の開拓／受動部品の拡販」の3つの方針については、成長分野である「産業機器市場」「車載市場」「民生機器市場」で集中的に拡販活動を推進するとともに、営業人材の強化にも取り組み、デマンドクリエーションの向上を目指します。続いて4つ目の「グループ・シナジーの発揮」に向けては、シナジーを発揮できる領域の収益化を目指して、ニッチで参入障壁の高い「医療・ヘルスケア」や「航空・宇宙・防衛」分野を深掘りしていきます。最後の「マスマーケットにおける販売チャネルの拡大」については、

▶ 営業利益／営業利益率*



販売パートナーとの連携を通じて、より広範なお客様への販売体制を拡充していきます。これらの取り組みを通じて成長分野における市場シェアの拡大を目指します。

2025年度については、産業機器市場での在庫調整の長期化や商権移管の影響により、半導体・電子部品の各品目とも売上高は減少する見通しです。なお、半導体については、カスタムICが民生機器向けで大幅な増加を見込んでいますが、アナログICが産業機器・PC周辺機器向けで減少を見込んでいます。

事業戦略

- ・ 成長分野への選択／集中
- ・ 商流の拡大・維持／再構築支援
- ・ 新技術・商材の開拓／受動部品の拡販
- ・ グループ・シナジーの発揮
- ・ マスマーケットにおける販売チャネルの拡大

計画値

売上高：1,670億円 経常利益：30億円以上

デバイス事業

Electronic Devices Business

持続的な価値創造に向けて

現在、半導体市場はAIをはじめ、自動化、モビリティ、DX、GX、IoTといった成長領域がけん引し、2030年には1兆ドル規模に達すると予測されています。一方で、地政学的リスクの高まり、サプライヤーの再編、技術の戦略物資化など、かつてないほど複雑かつ変化の激しい時代を迎えています。米中間の対立をはじめとした市場のパワーバランスは変動が大きく、サプライチェーンの不確実性も増しています。

こうした事業環境下において、デバイス事業では、高効率・高耐久性が特長のパワー半導体をはじめ、成長性の高い商材を開拓し、新規顧客の拡大を一層推進していく考えです。とりわけ、強みを有する「民生機器市場」に加え、「産業機器市場」「車載市場」を成長分野と位置付け、それぞれの市場特性に応じた提案活動を強化しています。また、長年にわたり知見を蓄積してきた「航空・宇宙・防衛」や「医療・ヘルスケア」を注力市場と位置付け、システム事業やアントレプレナ事業との連携を深め、シナジーの創出を通じて高収益化を図っていきます。さらに、半導体に加え、コネクタやコンデンサなどの受動部品においても、お客様の「困りごと」に耳を傾け、事業領域の拡大を進めています。高付加価値製品であるFPGA(Field Programmable Gate Array: プログラム書き換えが可能

なIC)や電子部品の拡販に取り組むとともに、低消費電力製品の提案等を通じて、カーボンニュートラルの実現に貢献し、EV化やグリーン化に関連した新興市場の開拓にも取り組んでいます。

一方で、リスク分散の観点から、欧米系商材に加え、アジア系商材の取り扱いも強化しています。複雑化する輸出規制に的確に対応し、お客様が必要とする製品を確実に届ける体制を整備するために、アジアの新興サプライヤーとの連携を深め、半導体の地産地消の潮流を捉えた新たな商流の構築を目指します。今後の大きな成長が期待されるインド市場においては、2025年1月にL&T Semiconductor Technologies Limited.とMOU(基本合意書)を締結し、日本市場向けの製品開発支援と需要調査を開始しました。また、金融市場の変動に対するレジリエンス強化のため、在庫水準の適正化や売掛金の早期回収を推進し、運転資本の圧縮に取り組んでいます。キャッシュポジションの改善とローコスト・オペレーションの追求を通じて、効率性・生産性のさらなる向上を目指しています。

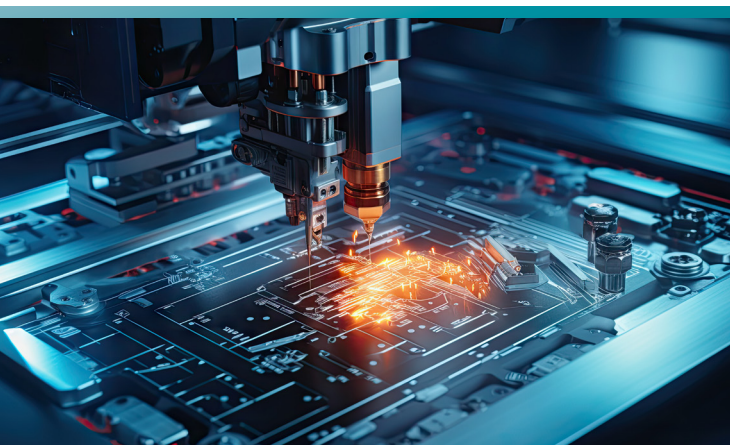
組織基盤の強化に向けては、2024年に、意思決定の迅速化を目的として、営業本部を統合しました。組織のフラット化と権限委譲を進めることで、若手社員が自ら考え、判断できる環境づくりを推進しています。さらに、2025年にはデマンドクリエーション能力の向上を図るべく、「営業推

進室」を新設しました。横断的な提案体制を構築し、新規顧客の開拓や製品ラインナップを活かしたソリューション提供を加速させています。さらに、営業推進室を教育のプラットフォームとして活用し、体系的な研修を通じて専門知識とコミュニケーション能力の向上を図り、若手人材の計画的な育成と配置を進めています。このほか、デジタルマーケティング推進室を中心に、ソリューションマーケティングの高度化にも取り組んでいます。

私たちには、「3,000社を超える顧客基盤」「幅広い仕入先と豊富な商材」「Arrow Electronics, Inc.との合併会社を軸としたグローバルネットワーク」という揺るぎない強みがあります。これらの経営基盤を最大限に活用し、新領域における技術・製品を活用した積極的な提案を通じて、お客様の課題解決と競争力向上に貢献していきます。

システム事業

電子機器およびシステムの販売・保守サービス事業



強み

- ・排他的代理店権限
- ・据付から保守までのワンストップサービス

機会・リスク

機会

- ・国防意識の高まり
- ・宇宙開発の活発化
- ・顧客のグローバル・サポート要請拡大

リスク

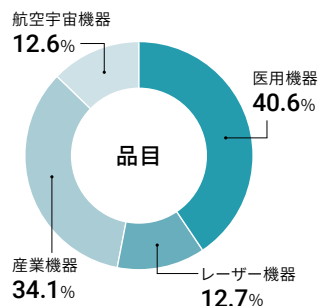
- ・人口減少に伴う国内需要の減少
- ・中小製造業の大規模再編
- ・米国、中国貿易摩擦（輸出制限、関税等）などの地政学リスク
- ・市況、金融、災害などのイベントリスク

Electronic Systems Business

事業概要と今後の展開

システム事業では、航空宇宙機器およびレーザー機器分野が約10%、産業機器および医用機器分野が30~40%の売上構成比で、過去数年にわたり維持しています。特に医用機器分野は、2022年度以降、高齢化社会の進展や医療従事者不足を背景としたデジタルイノベーションの導入により、着実に成長を続けています。今後、販促エリアを拡大することで、医療業界へのさらなる貢献を目指します。また、不安定な国際情勢や新たな脅威の出現による国防意識の高まりから、航空宇宙機器分野においても成長が期待されています。当社は、宇宙防衛ビジネスの拡大にも積極的に取り組んでいきます。

品目別売上構成比と概要



品目	概要	主な用途・製品例
医用機器	病院やクリニックでの診断・治療に特化して利用される機器や部品。	画像診断機器、放射線治療装置、臨床検査機器
レーザー機器	幅広い分野で利用可能なレーザー光源や光学モジュールなどの汎用コンポーネント、および標準的なレーザー機器。	レーザー発振器、レーザー加工機、光源・光学部品、光学モジュール
産業機器	工場での自動化（FA）や製造プロセスなど、産業分野で利用される機器や装置。	検査装置、製造装置、組立装置、組み込みソリューション
航空宇宙機器	航空機や宇宙開発に特化して利用される機器、部品、システム全般。	航空関連機器、宇宙関連機器、高周波電子機器、計測機器、各種センサー

Close Up ものづくりを支えるレーザー機器

当社は1964年よりレーザー機器の取り扱いを開始し、溶接や切断などを目的とするさまざまな工作機械を通じて、ものづくりを支えてきました。現在、私たちが重視しているのは、お客様の生産性向上と地球環境への貢献の両立です。その具体的な取り組みの一つとして、電気使用量の削減を実現する製品の提供に力を入れています。半導体レーザーは、その高い光変換効率により、従来のレーザー機器と比較して省エネルギーを実現します。あらゆる産業においてクリーンな製造プロセスへの移行が求められる中、この技術は、お客様の環境負荷低減と効率的な生産活動の両立に貢献できます。今後も、環境に配慮したソリューションを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



半導体レーザー発振器

Electronic Systems Business

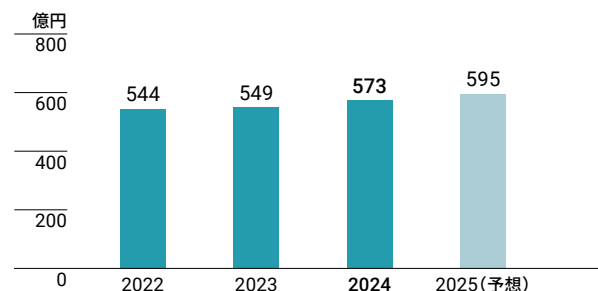


取締役
システム事業担当
今村 浩司

2024年度の概況

2024年度のシステム事業の売上高は前年度比4.4%増の573億円となりました。設備投資の抑制影響を受けたことにより、産業機器分野の売上高は前年度を下回る結果となりましたが、航空・宇宙・防衛関連市場の拡大を背景に、航空宇宙機器分野の売上高が伸長したことに加え、レーザー

▶ 売上高



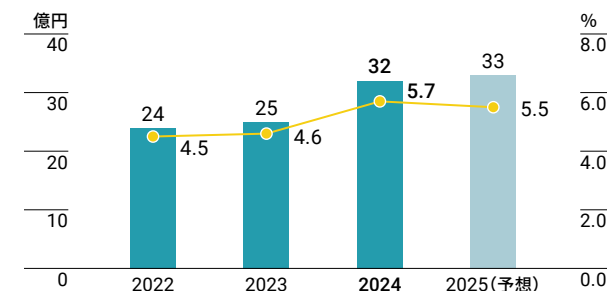
機器分野の需要も回復しました。また、営業利益*は、売上高の増加により、前年度比30.2%増の32億円となりました。

事業戦略

システム事業は「成長牽引事業」として位置付けております。中期経営計画「丸文 Nextage 2027」(以下、新中計)で掲げた事業戦略を強力に推進し、2027年度に売上高670億円、経常利益40億円以上の達成を目指しています。

まず、「新規事業の開発／新規商材の開拓」では、事業環境の不確実性が高まる中、お客様のニーズが多様化・複雑化していくことが想定されるため、「先見」・「先取」の精神で新たなビジネスチャンスを実に獲得していきます。次に、「既存事業の領域／規模拡大」については、産業機器・レーザー機器や医療、理化学機器領域の拡充に取り組みます。加えて、医用機器分野で、地域の医療機関と関係強化しつつ、保守サービスを通じた新たなニーズの発

▶ 営業利益／営業利益率*



掘と市場拡大を図ります。また、3つ目の「国家推進施策の関連ビジネス取り込み」については、日本の宇宙・防衛予算の増額および予算の執行が進んでいることもあり、当社が長年にわたって築いてきた信頼関係を基に、航空宇宙分野でさらなる事業機会を追求します。4つ目の「グループ経営強化／事業基盤拡充」については、他社と差別化された当社グループの強みを発揮し、成長牽引に向けた活動を着実に遂行していきます。また、最後の「海外オペレーションの確立」では、海外事業のさらなる展開の促進とともに、現地オペレーションの確立を目指します。

事業戦略

- ・ 新規事業の開発／新規商材の開拓
- ・ 既存事業の領域／規模拡大
- ・ 国家推進施策の関連ビジネス取り込み
- ・ グループ経営強化／事業基盤拡充
- ・ 海外オペレーションの確立

計画値

売上高：670億円 経常利益：40億円以上

* 2026年3月期第1四半期より会計方針の変更を行っており、2025年3月期(2024年度)に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しています。

システム事業

Electronic Systems Business

2025年度については、航空宇宙機器について、活況な市場環境を背景に、人工衛星用途の高信頼性部品や防衛関連商材の伸長を見込んでいるほか、レーザー機器では、レーザー加工装置などの需要増を見込んでいます。一方、産業機器は調整局面が続いており、2024年度比で減少する見込みであり、医用機器も2024年度並みにとどまる見通しです。

持続的な価値創造に向けて

システム事業は、「航空宇宙」「産業」「レーザー・光」「医用」の4分野を柱とし、長年培ってきた専門性と知見を活かし、常に変化するお客様のニーズに先んじた商材開発とサービスの提供に努めてきました。その成長を支えてきたのは、創業来の「先見」・「先取」の精神です。今後もこの精神を礎に、既存分野での持続的成長を図るとともに、新たな商材・領域の開拓を通じて収益基盤のさらなる強化を目指します。

その実現の鍵となるのが、「モノ売りからコト売りへの転換」です。単に製品を販売するだけでなく、お客様の課題解決や新たな価値創出に貢献することが重要だと考えています。2024年には営業本部を、「モノ売り」中心と「コト売り」中心の2本部体制に再編しました。「コト売り」を担う部門では、複数のモジュールを組み合わせたソリューション提案や、お客様の製品・システムと連携した共同販

売など、価値提供型の営業活動を積極的に推進しています。一方、「モノ売り」を担う部門においても、単なる製品提案にとどまらず、お客様の課題解決に貢献するコンサルティング型営業への転換を進めています。

またシステム事業では、「既存・新規の商材」「既存・新規のお客様」の4象限で構成されるポートフォリオ戦略を展開しています。これにより、既存のお客様へは新たな商材・サービスを、新規のお客様には幅広い商材やソリューションを提供することで、ニーズを的確にとらえた多様な提案機会を創出します。前中期経営計画期間中には、将来の成長機会を探るべく、社員の自主性に任せたボトムアップ形式で、4つの題材においてワーキンググループを立ち上げました。これらの活動は、新たな事業創出だけでなく、社内風土の活性化にもつながり、新中計を支える基盤となっています。

さらに、グループ連携の強化にも取り組みます。システム事業は、丸文本体に加え、関係会社である丸文通商、丸文ウエスト、フォーサイトテクノの3社で構成されています。各社が有する地域性や技術分野の強みを相互に活かすことで、お客様への最適な提案が可能となります。今後も人材交流を含む連携を一層強化し、より多くのお客様へ、質の高い商材・サービスを提供していきます。

このような取り組みを進めるにあたり、何よりも重要なのは「人」です。システム事業は高度な専門性を必要とし

ますが、専門性を追求するあまり視野が狭くなるリスクにも留意し、社員一人ひとりが常に外部の変化に敏感であることが求められます。また、私自身は、現場の声を尊重し、社員が「まずはやってみる」ことを後押しする姿勢を大切にしており、挑戦を歓迎する組織文化を醸成し、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境づくりに努めていきたいと考えています。

システム事業は、お客様との信頼関係を築き、長期的な視点で事業を拡大していくことが重要です。お客様に価値を認めていただける製品・サービスを継続的に提供することで、着実な利益成長を目指します。またお客様にとって価値ある「情報仲介機能」も発揮できるよう、社員の専門性と提案力のさらなる向上に注力していきます。

私たちが目指す姿は、お客様から「まずは丸文に相談しよう」と信頼される存在になることです。その実現のため、これからも「先見」・「先取」の精神のもと、お客様に寄り添った独自の商材・サービスを提供し続け、当社のビジョンである「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として最も信頼される存在」となるべく、着実に歩みを進めていきます。

アントレプレナ事業

先端ソリューションの開発・販売・保守サービス事業



強み

- ・エレクトロニクスベンチャーの発掘力・共創力
- ・新たな付加価値の創出・提案力

機会・リスク

機会

- ・高齢化社会の進展や医者不足による医療インフラ整備の需要増加
- ・労働力不足による次世代ソリューションの需要増加
- ・早期参画による成長ポテンシャルの享受

リスク

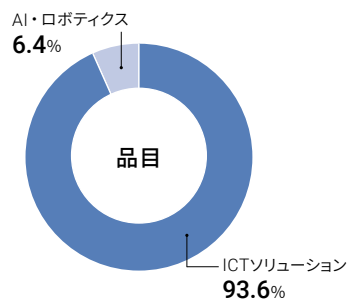
- ・経済状況や技術トレンドの変化
- ・収益化までの不確実性と長期化

Entrepreneur Business

事業概要と今後の展開

アントレプレナ事業では売上の約90%をICTソリューション分野が占めており、これが新規事業開発を推進する上での安定した基盤となっています。このICT基盤と開発ノウハウを活かしながら、今後は特に、少子高齢化による労働力不足という社会課題の解決に向けて、AI・ロボティクス分野に注力します。AIを活用した高度な分析システムや、ロボティクスによる自動化ソリューションの提供を通じて、未来の社会に貢献する新たな価値創造を加速させていきます。

品目別売上構成比と概要



品目	概要	主な用途・製品例
ICTソリューション	情報通信技術 (ICT) を活用し、企業の課題解決や効率化を支援する広範なソリューション。	・金融取引や通信システム等における高精度な時刻同期の実現 ・工場や社会インフラの遠隔監視・データ収集の効率化 ・サイバー攻撃から情報資産を守る堅牢なセキュリティ構築
AI・ロボティクス	AI技術とロボット工学を融合させ、特定の社会課題や顧客ニーズに応えるための製品・サービス群。	・労働力不足を補う自動化ソリューション (AIロボット) ・高度医療を支援するデジタルヘルスケア製品

Close Up / ベンチャーとの「共創」が生み出す、社会課題解決の新たな形

アントレプレナ事業の使命は、国内外の優れたベンチャー技術を発掘し、日本の社会課題解決へつなげることです。一例として、台湾NUWA Robotics社との資本・業務提携によるAIコミュニケーションロボット「Kebbi Air」の国内展開があります。私たちは、労働力不足が深刻な介護・医療市場に注目しました。「Kebbi Air」が施設の受付や入退館管理、利用者の見守りを担うことで、スタッフの負担を軽減し、質の高いケアに集中できる環境づくりに貢献しています。

この取り組みは、大阪・関西万博でも採用されました。会場では、まねき食品様の未来型チャレンジショップで「Kebbi Air」が案内役を務め、人とロボットがともに働く豊かな未来を提案しました。私たちは、一つの優れた技術を特定の市場にとどめず、より広い社会へと展開することで、よりよい未来の実現に挑戦し続けます。



Kebbi Air



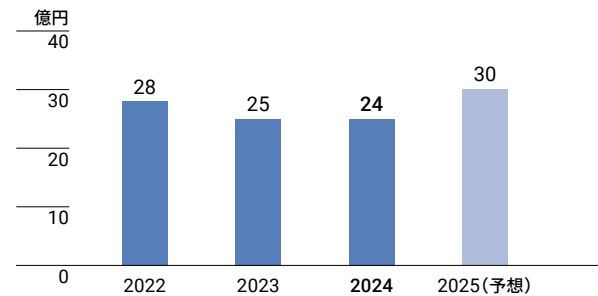
常務取締役 兼
最高イノベーション責任者 (CINO)
アントレプレナ事業担当
藤野 聡

2024年度の概況

2024年度のアントレプレナ事業（旧ソリューション事業）の売上高は、ICTソリューション分野でネットワークシミュレーションツールの需要が減少したことにより、前年度比1.9%減の24億円となりました。また、営業利益*は新規商材の販売体制強化に伴う人件費の増加により1.8億円の営業損失

* 2026年3月期第1四半期より会計方針の変更を行っており、2025年3月期（2024年度）に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しています。

▶ 売上高



（前年同期は0.2億円の営業損失）となりました。

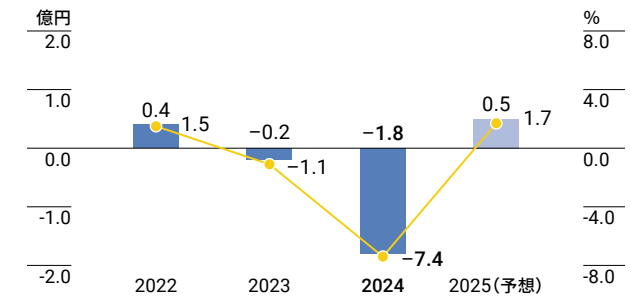
事業戦略

アントレプレナ事業は、「価値創出事業」として位置付けております。中期経営計画「丸文 Nextage 2027」（以下、新中計）の計画最終年度である2027年度には、売上高60億円、経常利益10億円以上の達成を目指しています。

世界中の最先端ソリューション開拓と新規事業開発をさらに加速させることを主眼として、2025年4月にセグメント名称をソリューション事業からアントレプレナ事業に変更しました。これまでロボティクスや次世代通信、AI技術を活用した新規商材の発掘に取り組むとともに、自社独自サービスをお客様に提供することにより、社会課題の解決に取り組んできました。新中計においても、右記に掲げた事業戦略のもと、これらの取り組みを継続し、AIロボティクス・デジタルヘルスケア商材の拡販や自社クラウドサー

Entrepreneur Business

▶ 営業利益／営業利益率*



ビスのさらなる拡充を図り、事業拡大を目指します。また、アントレプレナーシップを発揮するために前中期経営計画「丸文 Nextage 2024」期間に実施したベンチャーファンド出資を通して、最先端技術情報の獲得、革新的な先端商材やベンチャー企業の発掘を行い、新たな商材開発や事業提携の可能性を探索していきます。

2025年度については、ICTソリューション分野は通信関連商材の増加を見通しています。また、AI・ロボティクスの分野は、昨年から取り扱いを開始した汎用超音波画像診断装置や、これまで取り組んできましたAI搭載のコミュニケーションロボットの販売増を見込んでいます。

事業戦略

- ・新規事業の開発
- ・提供価値の独自性発揮
- ・AI関連商材の開拓・拡販
- ・戦略的な協業機会の追求

計画値

売上高：60億円 経常利益：10億円以上

アントレプレナ事業

持続的な価値創造に向けて

アントレプレナ事業は、通信関連技術を核としたICTソリューションを提供する「イーリスカンパニー」と、AIやロボティクスといった海外の先進技術を発掘し、社会実装を目指す「ディオネカンパニー」という2つのカンパニーを両輪として、「社会とお客様の課題解決」に挑んでいます。

イーリスカンパニーは、「従来のビジネスモデル（情報通信関連商材の輸入販売）における新規商材の獲得」と「新ミッション（サービス提供型ビジネスモデル）への取り組み加速」を基本方針としています。長年培ってきたICT分野の知見と経験をもとに、従来の「モノ売り」からサービス提供を収益の柱とする「コト売り」への事業転換を加速させており、従来事業で得た利益を新たな事業領域へ戦略的に投資しています。その一環として、2023年度には「情報システム監視サービス」や「オンライン保守サービス」といった当社独自のクラウドサービスを立ち上げました。しかし、国内の5G関連投資の停滞による成長鈍化や、仕入先企業のM&Aに伴う商流の変化といった課題にも直面しています。また、立ち上げた新サービスの収益化も道半ばであり、営業・マーケティングの効率化のためにBPO（Business Process Outsourcing）を積極的に活用するなど、効率的に受注を獲得するための体制構築を進めています。

ディオネカンパニーでは、「リースやリカーリングを含むアセットライトなビジネスの展開によるリターンの最大化」「サブスクリプションやライセンスビジネスなど、多様な収益モデルの実現」「お客様、パートナーとのWin-Winの関係構築による競争優位性の確保」を基本方針とし、ユニークな技術を持つ海外のスタートアップ企業との提携を通じて、これまでにない先端技術を国内に紹介しています。特に、少子高齢化による労働力不足が懸念される医療・介護・警備分野や、省資源化が求められる環境分野など、社会貢献度の高い領域をターゲットとしています。当社が蓄積してきた知見を活かし、海外製品を日本市場向けに改良開発するなど、迅速な導入を支援しています。2024年9月には、Clarius Mobile Health Corp.（カナダ）の汎用超音波診断装置の販売を開始しました。安価かつ高画質であることから市場での評価が非常に高く、大きな反響を呼んでいます。しかしながら、スタートアップ企業との連携には、製品開発の遅延や経営者の交代に伴う戦略変更といった特有の困難が伴います。事業化への道のりは平坦ではありません。現在、多くの投資案件が収益化までに時間を要していますが、社内の投融資分科会による案件モニタリングを強化し、リスク管理を徹底しながら、積極的な戦略的投資を継続していきます。また日本全国を6地域に分け、それぞれの地域でセールスパートナーと連携し、販売プラットフォームを構築しており、これらの活動でノウハ

Entrepreneur Business

ウを蓄積しています。今後、取り扱い商材やターゲット市場の増加など事業スケールがアップした際にも、このプラットフォームを活用して早期にビジネス立ち上げが可能になると考えています。

アントレプレナ事業は、新規事業の立ち上げに伴う「産みの苦しみ」により、業績は厳しい状況にあります。イーリスカンパニーの収益化、そしてディオネカンパニーにおけるロボティクスや医療、また、ワイヤレス給電やPFAS（有機フッ素化合物）フリーのバッテリー技術など、社会課題の解決につながる事業の立ち上げを着実に進めていきます。また、ベンチャーファンドや丸文財団のネットワークといったチャネルを活用し、未来への種まきを継続するとともに、グループ会社との連携も一層深めます。新中計最終年度である2027年度にはグループ収益に大きく貢献できる事業の柱の一つとなるべく、全力を尽くしていきます。

人的資本戦略

丸文の“人財”

当社の強みは、創業当初から培われた「常に時代の一步先を見据え、次のニーズに応える」という「先見」・「先取」の精神を脈々と受け継ぎ、未来に向けて新たな価値創造への挑戦を続けていることです。私たちは“お客様のため”になるのかを常に考え、行動してきたことで、ありがたいことに多くのお客様から信頼をいただけてきました。ときには迅速な対応、ときには専門的な知識など、その場その場で求められることに最大限に応える力をこれからも培ってまいります。

人的資本戦略委員会委員長メッセージ



人的資本戦略委員会 委員長

堀越 裕史

当社は、「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」というパーパスのもと、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として最も信頼される存在となることを目指しています。事業を取り巻く環境が大きく変化し、ビジネスモデルそのものの変革が求められる時代において、継続的な会社の成長の源泉は社員一人ひとりの能力とそれに伴う推進力に他なりません。

こうした背景のもと、人的資本を経営戦略の中核としてさらに強化するため、当社は2024年度に「人的資本戦略委員会」を立ち上げました。

本委員会では、まず私たちが目指すべき10年後のありたい姿として「自他ともに認める最も高度な専門性（能力・経験・革新性）を有するプロフェッショナル集団であること」を定め、全ての施策の指針としています。

このありたい姿の実現に向け、当社がこれまで推進してきた「働き方改革」と、それを深化させた「働きがい改革」の成果を土台として、新たな議論を進めています。前中期経営計画では、「社内複業制度」や「選択型週休3日制」の導入、継続的なベースアップなどを通じて、社員の自立的（自律的）な挑戦を支える基盤を整えてまいりました。

現在、委員会では、これらの基盤の上に、エンゲージメントをさらに高い次元へと引き上げるための方策を検討しています。例えば、人事部門が全社で展開する「心理的安全性」の醸成を土台としながら、社員が挑戦したプロセスや成果に対し、会社としてどのように応えていくべきか、すなわち挑戦と成果への「応え方」だと、私は考えています。

そして、こうした「応え方」は、当然、全ての社員に平等でなければなりません。その精神を具体化する直近の取り組みとして、当社では2024年度末をもって「一般職」という区分を廃止し、2025年度より、全員が同じ「総合職」として自らがキャリアを追求できる形に一本化しました。個々の適性に応じた機会を提供し、個人の能力を最大限に活かすことは、当社の揺るぎない基本方針です。今後も、さまざまなキャリア志向を支援し、希望する社員がリーダーを目指せる環境の整備を加速させていきます。

委員長として、引き続き人的資本戦略委員会での議論をさらに深め、その進捗や成果は、2024年度から開始した「タウンホールミーティング」などを通じて社員にオープンに伝え、透明性を確保します。そして、社員一人ひとりの貢献と成長が、会社の成長、そしてパーパスの実現へとつながる。そんな好循環を生み出す人事制度の変革に、全力で取り組んでまいります。



丸文タウンホールミーティングの様子



人的資本戦略

自律的な成長を支える人財育成

基本的な考え方：キャリアオーナーシップマインドの醸成

事業を取り巻く環境が大きく変化し、ビジネスモデルそのものの変革が求められる時代において、企業の持続的成長の源泉は社員一人ひとりの能力とそれに伴う推進力に他なりません。当社の人材育成は、その能力を最大限に引き出し、「経営目標の達成に必要な職務責任を遂行できるプロフェッショナル人材」を養成することを第一の目的としています。

その達成のため、私たちは、各現場で日々生まれる課題に即応できる「現場主導の人材育成（OJT）」を基本に据え、実践的な教育を最重視しています。このOJTをより効果的なものにするため、社員本人がキャリアプランを描き（主体性）、上司が日々の業務を通じてフィードバックを行い（伴走）、会社がその成長を制度面で支える（仕組み）、という三者が一体となった計画的な推進体制を構築しています。

このような会社の支援のもと社員が自立的（自律的）にキャリアについて考察し、それに向けて努力し、成長を図ることが組織の成長や成果につながり、ひいては会社業績の向上への大きな原動力になると考えています。

教育方針

- 1 社員の資格・職位毎に定めた職務責任基準と研修制度の連動を強化推進する
- 2 資格・職位別研修においては、各資格・職位における職務責任基準を担うために必要な知識・スキル・ビジネスマインドを研修カリキュラムに組み入れることで組織風土の醸成と活性化を促進する
- 3 研修の効果を現場での実践に活かすことを目的とし、研修で学んだ知識・スキル・ビジネスマインドを実務において実践することにより定着を図る
- 4 キャリアオーナーシップマインドに基づき、主体的な学びによるキャリア自律・自立を支援する
- 5 当社グループの連結経営体制強化の観点から、グループ各社の社員のレベルアップを支援する

多様な成長を支えるプログラム

当社では、キャリアオーナーシップという考え方を実践に移すため、以下のプログラムや制度を体系的に連携させ、社員の自立的（自律的）な成長を多角的に支援しています。

現場での実践教育（OJT）



現場での実践を重視し、各階層で求められる能力を育成します。

体系的な研修（Off-JT）



体系的な知識やビジネススキルを習得する研修機会を提供します。

主体的な学習（e-ラーニング等）



社員が時間や場所を選ばずに主体的に学び、スキルアップすることを支援します。

資格取得の支援



資格取得表彰や資格貢献度手当など、自己研鑽や社業への貢献に対する制度を設けています。

▶ 人的資本への投資実績（2024年度）

研修受講率

69%

2022年度から

44.0pt 増



一人当たり受講時間

19 時間

2022年度から

11 時間 増



人的資本戦略

次世代リーダーの計画的育成

当社では、次世代のマネジメントを担うリーダー候補の確保・育成を重要な経営課題と認識し、この課題に対応するため、「外部からの経験者採用」と「内部での若手育成」の両輪で、継続的にリーダーを輩出する仕組みの構築を進めています。

不足している年代・職務については即戦力となる経験者採用を強化します。同時に、将来の当社をけん引するリーダー候補として、若手社員への教育研修プログラムを一層充実させ、計画的な育成を継続していきます。

— キャリア形成の対話と支援

社員が中長期的なキャリアについて考える機会を持つため、上司一部下間での相談だけでなく、他部署の先輩や、キャリアに詳しい人事部など、タテ・ヨコ・ナナメの関係での「1on1ミーティング」を通してキャリア形成を支援していきます。今後はさまざまな視点での「キャリア教育」の導入も検討し、社員のキャリアオーナーシップマインドの醸成を後押しします。

— 新たな経験と挑戦を後押しする機会

部門の壁を越えて新たなスキルや経験を得る「社内複業制度」は、社員に新たな挑戦の機会を提供します。また、高度な専門知識の習得を目指す社員には「資格取得奨励制度」を通じて奨励金や手当を支給し、その意欲と挑戦を具体的に支援・称賛する文化を醸成しています。

挑戦の選択肢が、 人と組織を強くする。

— 社内複業制度を語る —

2024年度にトライアル導入した
「社内複業制度」。
制度設計を主導した
人事部の担当者3名に聞きました。



(左から) 下河邊 和明、上瀧 祥平、石井 孝生

下河邊：まず、この制度を導入した目的からお話しますと、社員一人ひとりの自立的（自律的）なキャリア構築を、会社としてより積極的に支援したいという想いが原点です。通常、異動というと会社主導によるものが一般的ですが、社員が自らの意思で他部署の仕事を経験できる、具体的な選択肢を用意することが重要だと思いました。

上瀧：当初は「ハードルが高い」という声や、応募があるかという不安もありましたが、参加した社員からは「挑戦して良かった」というポジティブな声が多く、大きな手応えを感じています。特に、複業の経験を本業に還元するといった戦略的な視点で挑戦した社員がいたことは大きな発見でした。

石井：まさにそこが、この制度の可能性ですね。「部門を越えた横のつながり」が強化されるだけでなく、社員が会社全体の視点を持つきっかけにもなる。社内複業経験者が増えることで、組織全体の活性化につながっていくはずです。

下河邊：その通りです。これは、何かを変えたい、今の自分の殻を破りたい、という想いを持つ全ての社員のための制度です。今年度もさらに内容をアップデートして実施しますので、視野を広げたい、というチャレンジ意識を持つ人には、ぜひ挑戦してみてくださいね。

人的資本戦略

多様性の推進

当社は、持続的な企業価値向上のための重要課題（マテリアリティ）を特定し、その解決に向けた取り組みを経営戦略の中核に据えています。人的資本の領域においては、特に「多様性の確保」と「次世代リーダーの育成」を、企業の持続的成長を支える重要な基盤であると考えています。

ダイバーシティ方針

私たちは、人権、人格および多様性を尊重し、いかなる差別も行いません

- ・雇用における差別を行わず、機会の均等を図ります
- ・従業員の多様性、人格、個性を尊重し、差別や嫌がらせを排除します
- ・多様な人材が個々の能力を十分に発揮できる人事処遇制度を構築します

— 女性活躍推進に向けた取り組みと目標

上記方針のもと、現在の重点テーマとして女性活躍を推進しています。ライフステージに関わらずキャリア形成を図れる環境整備や、管理職候補者向けの研修などを通じ、KGI（長期目線の状態目標）である「女性管理職比率15%以上」の達成を目指します（中期目標：2027年度までに10%）。

また、キャリア形成の参考として、女性社外取締役による講演会「キャリアとの向き合い方～今をどう生きるか～」を実施しました。自身の経験に基づき、主体的に考え提案し行動することがステップアップの鍵であると語られ、社員が自らのキャリアを考える貴重な機会となりました。



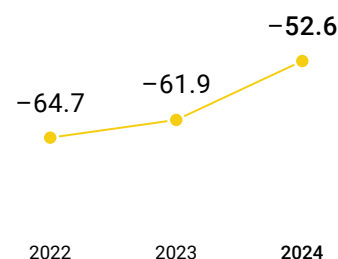
エンゲージメント向上への取り組み

社員の能力を最大限に引き出すためには、挑戦を支える制度や育成機会だけでなく、仕事そのものへの熱意、すなわちエンゲージメントが不可欠です。当社では、社員のエンゲージメントを「働きがい」と捉え、その向上を重要な経営課題としています。

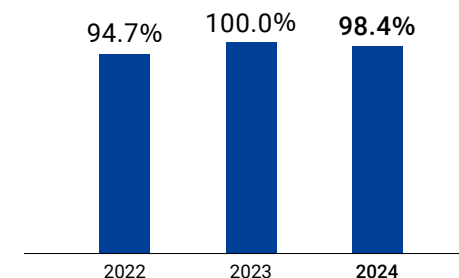
前中期経営計画「丸文 Nextage 2024」における社員エンゲージメントの総括

当社では、前中期経営計画の開始年である2022年度より、エンゲージメントサーベイを毎年実施しています。最終年度の調査では、エンゲージメントスコアは開始年度から+12.1ptと向上し、課題であった「成長・キャリア機会」「役割とリソース（人員やツール、職務上の裁量など）」の項目でも改善が見られました。これに加え、当社の新卒社員定着率も高い水準で推移しており、これまでの改革の成果が着実に表れたものと捉えています。一方で「ロールモデルの不在（自身の成長イメージを描きにくい環境）」といった課題も明らかになりました。調査結果を踏まえ、私たちはこれまでの取り組みを継続・強化します。

▶ エンゲージメントスコア（eNPS）推移



▶ 新卒社員3年以内定着率



人的資本戦略

社員の成長と挑戦を支える働く環境

当社は、社員一人ひとりが心身ともに健康で、安心してその能力を最大限に発揮できる職場環境こそが、人材育成、エンゲージメント、そして企業の持続的成長の全ての土台であると考えています。私たちは、心理的な安全性と、多様な働き方を尊重する柔軟性を確保することで、社員が挑戦を恐れず、活発に協業できる環境の整備に努めています。

— 建設的な意見の対立ができる職場環境（心理的安全性の醸成）

当社が最も注力している取り組みの一つに「心理的安全性の醸成」があります。これは「メンバーがネガティブなプレッシャーを受けずに自分らしくいられる状態」であり、「お互いに高め合える関係を持って、建設的な意見の対立が奨励されている状態」と当社では定義しています。上司・同僚・部下が、ただ言いたいことを言い合うのではなく、会社のパーパス（存在意義）という共通の軸を持ち、その実現に向かって建設的な意見を交わしている状態を目指しています。当社では「心理的安全性スキルトレーニング」のカリキュラムを用意し、経営層を含め、多くの社員が受講しています。



— 柔軟で多様な働き方の推進

当社では、社員一人ひとりの生産性向上とウェルビーイングを両立させるため、柔軟な働き方を推進しています。

場所の柔軟性としては、個人の働きやすさと組織の連携しやすさを最適化するハイブリッドワーク（テレワーク月8回上限）を制度化しています。

時間の柔軟性としては、個々の事情に応じて週3日の休日を選択できる「選択型週休3日制」を導入し、多様なライフプランの実現や自己啓発のための時間を支援しています。

多様な働き方を支える環境づくりの例

— ビジネスカジュアル（“働着方”改革）の導入

「働着方」改革」と銘打ったビジネスカジュアルの導入は、堅苦しさをなくし、よりリラックスした雰囲気、社員が自分らしさや個性を発揮しながら働けることを目的としています。当社ではCPO（Customer／Place／Occasion）を遵守し、丸文社員として品格を損なわない服装であることを大原則とし、当社独自のルールを設けて運用しています。

— フリーアドレス化による協業と新たなコミュニケーションの促進

部門の垣根を越えた協業を促進するための選択肢の一つとして、本社・支店の一部でフリーアドレスを進めています。また、カフェラウンジフロアも一新し、ちょっとした休憩や打合せ、偶発的コミュニケーションの場としても活用されています。このような取り組みがもたらす新たなコミュニケーションの効果を検証しつつ、今後もさまざまな働き方に適した環境を自律的に選択できる職場環境の構築を支援していきます。



— 性別を問わないライフイベントとキャリアの両立支援

性別に関わらず全ての社員がライフステージの変化に対応しながらキャリアを継続できるよう、支援制度の充実に努めています。特に、男性社員が育児に積極的に参加できる企業文化を醸成するため、育児休業の取得を推進しています。（2024年度男性育休取得率：47.1％）

The Foundation for Sustainable Growth

持続的成長を支える基盤

役員一覧



取締役

堀越 裕史 (1979年5月30日生) [前列右から2番目](#)

代表取締役社長 兼 最高経営責任者 (CEO)・
最高執行責任者 (COO)

所有する当社の株式数 373,338株

藤野 聡 (1964年1月22日生) [前列左から2番目](#)

常務取締役 兼 最高イノベーション責任者 (CINO)

所有する当社の株式数 13,323株

秋山 竹彦 (1973年8月28日生) [後列左から1番目](#)

取締役

所有する当社の株式数 6,000株

今村 浩司 (1965年4月17日生) [後列左から2番目](#)

取締役

所有する当社の株式数 10,156株

中田 雄三 (1968年10月17日生) [後列中央](#)

取締役 兼 最高財務責任者 (CFO)・
最高戦略責任者 (CSO)

所有する当社の株式数 11,456株

社外取締役

柿沼 幸二 (1957年3月3日生) [前列右から1番目](#)

取締役 (監査等委員)

[兼務先](#)

柿沼公認会計士事務所 代表

日本公認会計士協会 登録審査会委員

国立研究開発法人日本原子力研究開発機構
経営監視委員会委員長

木曾川 栄子 (1962年3月21日生) [後列右から2番目](#)

取締役 (監査等委員)

[兼務先](#)

井関農機株式会社 社外取締役

公益財団法人ゴールドリボン・ネットワーク 副理事長

茂木 義三郎 (1950年9月26日生) [前列左から1番目](#)

取締役 (監査等委員)

八木 克真 (1956年11月16日生) [後列右から1番目](#)

取締役 (監査等委員)

社外取締役座談会

社外取締役が語る

丸文の現在地と未来への期待

当社グループの持続的な成長と企業価値向上に向け、社外取締役の3名が前中期経営計画「丸文 Nextage 2024」(以下、前中計)の成果と課題や新中期経営計画「丸文 Nextage 2027」(以下、新中計)への期待、そして、当社が取り組むべき変革について、それぞれの専門的な知見と外部の視点をもとに語り合いました。



社外取締役 監査等委員

茂木 義三郎 | Yoshisaburo Mogi (中央)

社外取締役 監査等委員

柿沼 幸二 | Koji Kakinuma (右)

社外取締役 監査等委員

木曾川 栄子 | Eiko Kisogawa (左)

前中計の成果と課題

茂木 前中計に掲げた定量目標は全て達成できました。これは素晴らしい成果ですが、定量目標の達成には外部要因も影響することを忘れてはなりません。時代の流れや市場環境によって、企業の努力が十分に報われないこともあれば、予想以上の成果が出ることもあるのです。今回の目標達成において外部環境の追い風が特に大きく作用し

たとは考えていませんが、数字を評価する際には、そうした背景を常に念頭に置いて判断する必要があります。単に「達成した」という事実だけで満足するのではなく、その中身をしっかりと分析することが重要です。

柿沼 将来の成長を担うアントレプレナ事業は、収益化に向けた大きな可能性を秘めています。新中計では、この新規ビジネス領域を当社の新たな成長ドライバーとして確立

社外取締役座談会

するため、早期に収益構造を確立し、成長軌道に乗せることを目指してほしいと考えます。新規事業の成功確率が本質的に低いことは理解していますが、現在の案件数で成功率を上げることに加え、今後は案件数を増やすか、より規模の大きな案件を戦略的に選定していく必要があります。こうした新規事業戦略については、明確な目標値の設定が不可欠です。また、手法としては単純な投資だけでなく、M&Aも積極的に視野に入れるべきだと考えます。今日の経営環境において、新規事業の成功は企業の生命線とも言えます。特に既存のビジネスモデルが大きく変化する可能性を秘めているため、リスクとリターンのバランスを適切に見極めながら、戦略的な投資判断を行うことが重要です。これまでの堅実な経営スタイルに加え、適度なリスクテイクができる企業文化の醸成も必要ではないでしょうか。

木曾川 前中計の成果として、PBR1倍割れへの対策について、PBRの構成要素を分解して具体的な戦略を定めたことや、私たち社外取締役も参加する形でマテリアリティの特定を進めたことなど、経営管理面での着実な対応があったことも挙げたいと思います。こうした取り組みは、投資家の皆さまに対する説明責任を果たすという観点からも重要だと考えています。

一方で課題と感じるのは、未達要因の分析と対策がどれほど緻密に積み上げられているかという点です。PDCAサイクルを効果的に回すためには、業績が好調な時期であっ

ても、何がマイナス要因になり得るのかを徹底的に分析し、事前に対策を講じる能力を高めていく必要があります。

また、私自身が社外取締役に就任して1年が経過し、さまざまな方々と接する中で、社員の皆さんが創業からの理念をしっかりと継承し、実践していることを実感しています。非常に真面目な社風が根付いていると感じますが、もう少し「遊び心」や大胆なチャレンジがあってもよいのではないかと考えています。

新中計達成に向けた課題

木曾川 新中計達成に向けた課題は、大きく3つあると考えています。第一に、これからも先見性をもって顧客に商材を提供していくための先端技術の開拓です。いかに効果的な情報収集網を構築していくかが重要になると考えています。技術革新のスピードがますます加速する中、この情報収集力こそが商社としての競争力の源泉となるでしょう。

第二に、取引先とのさらなる信頼関係の構築です。これまでの関係も良好だとは思いますが、B-to-Bビジネスだからこそ企業間の信頼が重要であり、このネットワーキングをより強め、さらに広げていく必要があります。また取引先管理の視座をグループ全体に引き上げ、取引先との関係を総合的に管理することで、新たなビジネスチャンスも生まれるはずです。

第三に、中長期的な人材戦略の必要性です。優秀な人材を惹きつけるためには、実際に働いている社員の満足度向上が不可欠です。先輩社員の姿を見て入社を決める学生も多いため、社員のエンゲージメント向上に努めるとともに、優秀な人材を育成し、適切に配置することが重要です。また、グローバルに活躍できる人材育成を視野に入れた計画づくりにも期待しています。

茂木 売上の大半を占めるデバイス事業は、サプライヤーと顧客の双方で合従連衡が進み、その狭間で商社機能を発揮してどう生き残るかという難しい課題を抱えています。このような環境下においては、新規投資が新中計において重要な位置づけとなります。「新規事業」イコール「アントレプレナ事業」と狭義に捉えるのではなく、既存の事業領域



社外取締役座談会

における新規商材や新規エリアへの取り組みも含めた広い視野で考えるべきです。デバイス事業やシステム事業にも、まだ挑戦できることが数多く存在するように思えます。

そして、こうしたさまざまな戦略を実行するための「人」への投資こそが、新中計の最も重要なテーマではないでしょうか。商社はモノづくりの優位性も、多くの特許を有するわけでもありません。このような環境で当社が強みを発揮するためには、人材が最大の経営資源であり、企業価値の源泉となります。人材投資をより明確に打ち出すことは、従業員のモチベーション向上にもつながるでしょう。数字はあくまで、こうしたさまざまな取り組みの結果として表れるものです。目標である以上、達成すべきことは言うまでもありませんが、それを支える土台こそが重要だと考えて

います。特に、長期的な視点での人材育成や組織力の強化は、短期的には数字として表れにくいですが、企業の持続的成長には不可欠な要素です。

柿沼 新中計の内容については、以前よりも非財務的な要素が盛り込まれるようになったことを高く評価しています。こうした非財務情報の開示強化は今後さらに拡充できると良いと思いますが、一定の準備期間を要するため、段階的に進めていくことになるでしょう。理想的には、財務と非財務が別々の要素ではなく、中計の文脈の中で一体のものとして説明できる状態になることです。現状は、まだその「つなぎ」の意識が若干弱いと感じています。

また、当社の重要な非財務的要素としては、180年以上にわたる歴史があります。これほど長く事業を継続できたということは、「革新性」と「安定性」という一見矛盾する二つの要素を、ダイナミックにコントロールしてきた証です。現状を冷静に分析すると、今は安定性よりも革新性を重視すべき時期にきているのではないのでしょうか。社員一人ひとりの思考をどう切り替えていくかが問われています。多様な人材が活躍できる環境づくりを加速させることが、革新性の醸成には不可欠です。例えば、語学教育は全社員一律に行うのではなく、適性のある人材を見極め、選抜して育成する方が効果的でしょう。また女性活躍推進については、基本的な方針は整備されているものの、その実行スピードには課題があると感じています。

木曾川 同感です。女性活躍推進に関しては、女性社員の昇進を数値目標も掲げながら支援することが当たり前の世の中になりつつあります。当社でも、女性活躍の必要性や管理職比率向上の重要性については理解が進んでいるものの、具体的な施策はまだ模索段階にあると思います。昨年、会社の依頼を受け、女性社員向け研修に社外女性役員として登壇する機会がありました。そこで直接対話して分かったのは、女性社員が非常に前向きで優秀であり、従来世間で言われていたような「管理職になりたくない」という姿勢から大きく変化しているということです。女性社員にはより積極的に挑戦してほしいと思いますし、男性管理職には、「育児があるから無理だろう」といった先入観を捨て、重要な仕事を任せて育成する姿勢が求められます。子育てをしながら、プロジェクトリーダーなどの重要な職責を務めている女性管理職が、多くの企業で活躍していることは誰もが知るところです。当社でも女性の管理職候補生を組織的に育成するプロセスを構築し、優秀な女性社員の力をもっと早く経営に活かしてほしいと考えています。

コーポレートガバナンスの強化に向けて

茂木 毎年1回実施している取締役会実効性評価では、「実効性は確保されている」という結果が出ています。私



社外取締役座談会

自身も適切なガバナンス体制が構築されていると感じており、不適切な事象が発生しにくい環境が整っていると評価しています。

当社の取締役会の良い点は、社外取締役が遠慮なくさまざまな質問をし意見を述べられる点だと思います。この限りにおいては、取締役会は健全に機能していると思います。また、任意の委員会であった「人事諮問会議」を「指名・報酬委員会」へと名称変更のみならず機能を付加し、実効性の確保に一步近づけた点は評価できると思います。

なお、コーポレートガバナンスの強化に関しては、東京証券取引所等からROEの向上、PBR1倍割れの解消等のさまざまな要請がありますが、本質は何かを理解することが肝要であり、自社に即した形でコーポレートガバナンスの強化を追求することで良いのかと感じております。

柿沼 当社はコーポレートガバナンスの強化に対して真摯に取り組む姿勢を持っています。現状では改善の余地がある部分も多いものの、「改善のプロセスを見守ろう」という気持ちにさせてくれる会社だと感じています。しかし、社会環境の変化があまりにも急速で、会社を取り巻く状況は日々大きく変化しています。銀行などの金融機関の場合、金融庁による検査を受けるため、こうした変化を敏感に感じ取れますが、一般企業では切迫感が薄れがちです。上場維持基準の変更、コーポレートガバナンスに関する規制の強化、それに伴う会計基準の変更などが自社にどのよう

な影響を与えるのかを、正確に理解することが重要です。経営陣には、こうした変化を敏感に察知し、適切に対応する能力が求められています。例えば、他社の不祥事を単に「他社の問題」「他業界の問題」と捉えるのではなく、自社のガバナンス体制を見直す契機として活用すべきです。当社の経営陣にもこうした意識がさらに高まるよう、社外取締役として提言を続けていきたいと考えています。

また、私の専門的な立場から見ると、子会社のリスク対応に改善余地があります。リスクは発生してからでは対応が遅れるため、事前の対策が極めて重要です。当社の企業規模や組織形態によりリスクが抑制されている面もあるかもしれません。一方で、新中計の重要なテーマでもあるグループ・シナジーを追求することによって、事業間やグループ会社間の人材の流動性が高まれば、従来の慣行や規定だけでは対応しきれなくなるでしょう。そのため、リスク管理とシナジー追求は一体的に捉え、バランスを取りながら進めていくべきと考えています。

木曾川 コーポレートガバナンス体制については、非常に緻密に管理され、十分に機能していると評価しています。しかし、柿沼さんがご指摘されたように、不祥事や不正などが発生した際の影響に対する経営陣の感度をさらに高めていただきたいと思います。他社の事例から積極的に学び、自社の内部統制を迅速に見直すといった取り組みがより効果的に機能することを期待しています。幸いにして現



在までそうした事案は発生していませんが、常に高い危機意識を持ち続けることが重要です。

新社長への期待

木曾川 堀越新社長は創業家出身の若い経営者ということで、市場には「創業家」に対する先入観があるかもしれませんが、実際には堀越社長は非常に実力のある方だと確信しています。市場が注目している現状をチャンスとして活かすためにも、思い切った改革を実行していただきたいと思います。何か大きな変革を成し遂げることができれば、

社外取締役座談会

市場も「なるほど」と評価し、株価にもポジティブな反応が表れるでしょう。また、今後長期にわたって経営のトップを務めてもらいたいと思いますが、経験年数が増えるにつれ、どうしても社内から聞こえの良い情報ばかりが上がってくる傾向もあります。しかし、時には厳しい意見や批判を述べてくれる人材こそが、組織や経営者の成長に不可欠な存在です。あえて耳の痛い意見にも積極的に耳を傾け、必要に応じて軌道修正できる柔軟性を持ち続けていただくことを期待しています。

柿沼 堀越新社長には何よりもまず、積極的かつ大胆に挑戦していただきたいと思います。就任されたばかりですので、まずはその姿勢を示していただくことが重要です。さまざまな経験を積んでこられたとはいえ、社長という立場は初めてのことでしょうから、社長として判断すべき事項や必要な専門知識など、足りない部分があれば、私たち社外取締役も積極的にサポートしていく所存です。より革新的な企業文化へと転換するためには、経営トップとして時に大胆な決断も必要となるとと思いますが、社外取締役として、そうした挑戦を全力でバックアップしていきます。

茂木 堀越新社長が描いている「丸文のあるべき姿」は、2027年の中計達成にとどまらず、もっと先の、例えば10年後の当社グループの姿を見据えたものだと思います。その長期的なビジョンに向かって、現在考えていることをど

のようなプロセスで実現していくのか、ぜひ具体的な行動に移していただきたいと願っています。就任当初に抱いた熱い思いを忘れることなく、それを原動力として困難に立ち向かっていただきたいと思います。

当社の180年を超える歴史は、先人たちの英知と努力によって築かれてきました。その伝統を受け継ぎながらも、

新たな時代に適応した変革を推進することが、堀越社長に課せられた使命であると思います。私たち社外取締役も、その挑戦を全力でサポートし、ともに当社グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役 監査等委員

八木 克真
Katsuma Yagi

私は、2025年度より社外取締役として丸文に加わりました。前職では、新たな分野へと事業拡大を図る紡績会社の技術職としてキャリアをスタートし、システム製品の開発・販売、新規事業の開発、技術研究所のマネジメントに携わってまいりました。これまでの技術的・現場的な視点を活かし、挑戦を後押しするような建設的な助言を通じて、企業価値の向上に貢献したいと考えています。

当社には、江戸の末期から今日に至るまで脈々と受け継がれてきた「先見」と「先取」の精神、そして長年にわたり醸成された独自の風土と文化があります。これらはいずれも財務諸表には表れない、極めて重要な無形資産であり、新たな事業を創出し、未来を切り拓くための原動力になるものです。この精神と人材の育成を礎に、「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」としての地位を確立していくことを強く期待しています。

本年度よりスタートした中期経営計画「丸文 Nextage 2027」は、2030年を見据えた長期アスピレーションを実現するための極めて重要なシナリオです。自社の成長戦略であっても、国際社会や地球環境からの要請に応える責任ある姿勢が求められます。また計画管理では、「ありたい姿」からのバックキャストによって結果やプロセスを見つめ直し、2030年に想定される先端技術の進展や社会課題を先取りする仮説力、そして柔軟な計画修正力が不可欠です。この取り組みに対して、社外取締役としての的確かつ誠実な助言を行ってまいります。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、株主、取引先、社員など全てのステークホルダーの期待に応え、企業価値の向上を図っていくために、コーポレートガバナンス体制の充実を経営の重要課題のひとつと認識し、透明・公正かつ効率性の高い経営の実践に努めています。

このような方針のもと、コーポレートガバナンスに関する基本的な枠組みと方針について定め、その実践を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を図るため、[「コーポレートガバナンス・ガイドライン」](#)を定め、運用しています。

ガバナンス強化の歩み

当社は、コーポレートガバナンス体制の充実に向けて、近年、以下に挙げる取り組みを進めてきました。

2012年度	執行役員制度を導入
2013年度	監査等委員会設置会社に移行
2014年度	コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定
2015年度	社外取締役の独立性判断基準を制定 人事諮問会議（現：指名・報酬委員会）を設置
2016年度	取締役会の実効性評価を開始
2021年度	サステナビリティ委員会を設置
2022年度	取締役のスキルマトリックスを開示
2023年度	社外取締役を増員（3人→4人） 女性社外取締役を初めて選任 譲渡制限付株式報酬制度を導入
2024年度	人的資本戦略委員会を設置

機関設計の概要

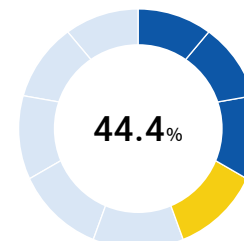
当社は「監査等委員会設置会社」の形態を選択し、社外取締役が過半数を占める監査等委員会を置くことにより、経営の監督機能を強化するとともに、業務執行権限の相当な部分を取締役に権限委任することで、効率性と機動性の向上を図っています。

組織形態	監査等委員会設置会社
取締役の人数（内、社外取締役の人数）	9名（4名）
取締役の任期（監査等委員である取締役を除く）	1年
監査等委員である取締役の任期	2年
執行役員制度の採用	有
任意の委員会	指名・報酬委員会、経営会議、内部統制委員会、サステナビリティ委員会、人的資本戦略委員会
会計監査人	新日本有限責任監査法人

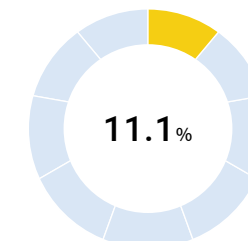
取締役会の独立性と多様性

当社は、取締役会の監督機能の実効性を高めるため、その構成における独立性と多様性の確保を重要な経営課題と認識しています。現状の構成は以下の通りです。

▶ 社外取締役比率



▶ 女性取締役比率



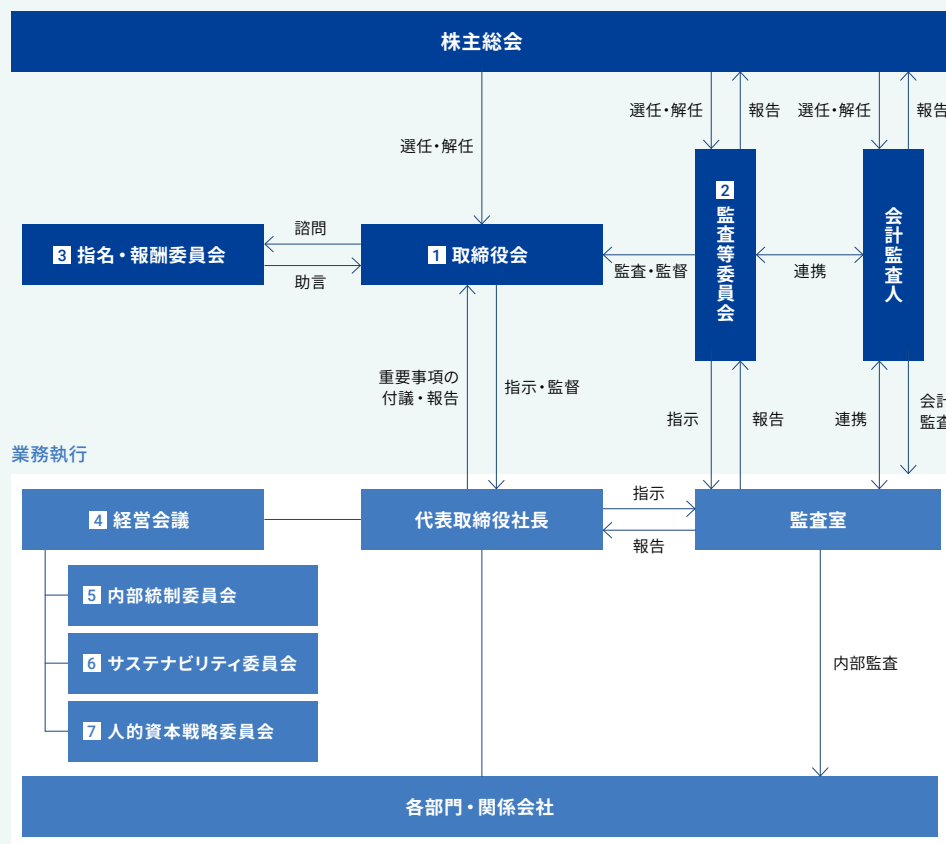
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

当社は、ガバナンスの実効性を継続的に高めるため、機関の役割と責任を明確に定めています。取締役会による適切な監督のもと、各委員会や会議体が有機的に連携し、経営の健全性と効率性を追求しています。当社の主要な機関とその役割は以下の通りです。

▶ コーポレートガバナンス体制図

意思決定・監督



▶ ガバナンスを支える主要な機関

機関名	概要	構成	開催頻度
1 取締役会	法令および定款で定められた事項や取締役会規則で規定された経営に係る重要事項の審議ならびに意思決定、業務執行の監督を行っています。	取締役9名 (うち社外取締役である監査等委員4名)	原則月1回以上
2 監査等委員会	取締役の職務の執行状況の監査のほか計算書類等の監査、監査報告の作成等の職務を担っており、監査等委員会が決定した監査方針、監査計画に従い、内部監査部門や会計監査人等と連携して監査を実施しています。	社外取締役である監査等委員4名	原則3ヶ月に1回以上
3 指名・報酬委員会	取締役の人事・報酬に関わる透明性・公正性を確保するため、多様性やスキルの観点も含めた取締役の選任や解任、後継者計画ならびに取締役報酬の総額、報酬体系、算定方法の枠組みについて審議、助言を行っています。	社外取締役である監査等委員4名	原則年1回以上
4 経営会議	当社の経営の基本方針や経営計画、その他経営に関する重要事項の検討ならびに取締役会での決議事項の事前審議を行っています。	社長および業務執行取締役(計5名)	原則月1回以上
5 内部統制委員会	内部統制システムの整備・運用状況の監視を行っています。また監査等委員会には、構成員である監査室長から監査等委員会事務局長を通じて、内部統制システムの整備状況が定期的に報告されています。	業務執行取締役5名、関連部門長5名	原則2ヶ月に1回以上
6 サステナビリティ委員会	サステナビリティ活動の方針・目標の設定、運用状況の監視を行っています。	業務執行取締役5名、関連部門長5名	原則半年に1回以上
7 人的資本戦略委員会	人的資本経営に関する事項の協議、監督、モニタリングならびに関連施策の推進支援を行っています。	業務執行取締役5名、関連部門長3名	原則2ヶ月に1回以上

コーポレートガバナンス

取締役のスキルマトリックス

当社は、持続的な企業価値向上の実現に向け、経営戦略に照らして備えるべきスキルや経験を特定しています。自由闊達で建設的な議論を促し、グループの意思決定ならびに経営の監督を行うため、ジェンダーや国際性にも配慮した多様な知識・経験・能力を有する人材を取締役に選任しています。

氏名	役職名	スキルマトリックス						
		企業経営	営業 マーケティング	業界知識 技術・商品 知識	国際経験	財務・会計	IT デジタル	内部統制
堀越 裕史	代表取締役社長 兼 CEO/COO	●	●	●	●		●	
藤野 聡	常務取締役 兼 CINO	●	●	●	●			●
秋山 竹彦	取締役		●	●				
今村 浩司	取締役	●	●	●				
中田 雄三	取締役 兼 CFO/CSO	●	●		●	●		●
柿沼 幸二	取締役 (監査等委員)					●		●
木曾川 栄子	取締役 (監査等委員)	●					●	●
茂木 義三郎	取締役 (監査等委員)	●	●		●	●		●
八木 克真	取締役 (監査等委員)		●	●			●	

注1：取締役会に必要なとされるスキル、キャリア、専門性は、事業環境の変化および経営方針の変更に応じて見直していきます。

注2：上記は取締役会メンバーの有する全ての専門性・知見を示すものではありません。

▶ 主要スキルと期待する役割

スキル・経験項目	定義・主旨
企業経営	当社または他社において、経営者や取締役、経営会議メンバーとして企業経営全般に携わった経験を指します。ESG/CSRの観点も含め、企業価値向上に貢献するための大局的な知見と意思決定・監督・執行能力を重視しています。
営業 マーケティング	当社または他社において、営業・マーケティングに関する責任者として、事業成長や市場開発をけん引した経験を指します。顧客ニーズや市場動向を的確に捉え、事業戦略に反映させる能力を重視しています。
業界知識 技術・商品知識	エレクトロニクス業界における深い知見や、当社の事業・技術・商品に関する豊富な知識・経験を指します。技術革新が著しい事業環境に対応し、適切にビジネスを遂行するための専門性を重視しています。
国際経験	海外での業務経験や会社経営経験など、グローバルな事業運営に関する豊富な知見を指します。多様な文化やビジネス環境を理解し、当社のグローバル展開を推進・管理する能力を重視しています。
財務・会計	財務・会計分野における高度な専門知識や実務経験を指します。公認会計士等の資格保有、あるいは企業における財務・経理の責任者としての経験などが該当します。企業の財務健全性の確保と、資本効率を意識した専門性と管理能力を重視しています。
ITデジタル	DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進や、IT戦略の策定・実行に関する豊富な知見・経験を指します。デジタル技術を活用した事業変革や、経営基盤の強化を推進する能力を重視しています。
内部統制	法務、コンプライアンス、リスク管理、内部監査など、内部統制システムに関する高度な専門知識や実務経験を指します。弁護士等の資格保有や、監査法人、企業の監査・内部統制部門での経験などが該当します。健全で透明性の高い経営体制を構築・維持する能力を重視しています。

コーポレートガバナンス

実効性の高いガバナンスの実現に向けて

当社は、取締役会の実効性を高めるとともに、各委員会がそれぞれの役割・責務を果たし、経営の透明性・公正性を確保することで、持続的な企業価値向上を目指す体制の充実を図っています。当事業年度において、各機関が重点的に審議した主な内容は以下の通りです。

各機関の主な審議事項 (2024年度実績)

機関名	審議内容
取締役会	主に経営の基本方針に関する事項、中期経営計画や予算に関する事項、決算に関する事項、重要な組織・人事に関する事項などについて審議しました。
監査等委員会	主に監査等委員会監査報告書の作成、監査等委員会監査計画の策定、会計監査計画の確認、会計監査人の四半期レビューおよび会計監査人監査報告書の確認などについて検討しました。
指名・報酬委員会	主に取締役の個人別の報酬配分、人材評価などについて審議しました。
経営会議	経営基盤の強化、財務体質の健全化、組織体制の最適化、そして事業戦略の実行と効率化に向けた具体的な取り組みについて審議しました。また次年度(2025年度)以降の中期経営計画についても審議しました。
内部統制委員会	全社的なリスク管理方針に基づくリスク管理の運用状況をレビューし、その改善対応を中心に審議しました。
サステナビリティ委員会	TCFD提言に基づき、気候変動が事業に与えるリスク・機会を評価するためのシナリオ分析を更新するとともに、GHG排出量の削減目標に対する進捗状況のモニタリングを中心に審議しました。
人的資本戦略委員会	人的資本に関する長期状態目標を定義しました。また「当社が求める人材像」、「人材採用」などを議論するとともに、社員が活躍できる「人事制度」への改正を検討しました。

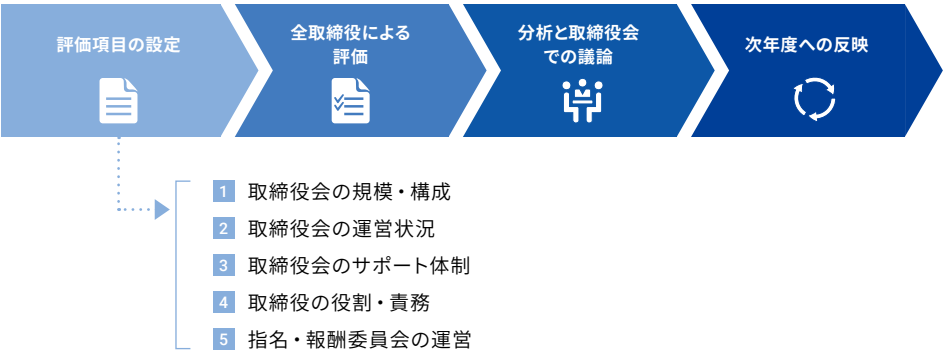
取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、その役割・責務を適切に果たすべく、取締役会の課題や改善点を洗い出し、取締役会の実効性を向上させることを目的に、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。

2024年度における取締役会の実効性評価は下記の通りです。

評価項目・プロセス

当社の実効性評価は、以下のプロセスで実施しています。



評価結果と今後の課題

2024年度の実効性評価の結果、取締役会は全体として実効的に機能していることを確認しました。高く評価された主な項目と、認識された今後の課題は以下の通りです。

主な高評価項目	今後の主な課題
- 取締役会の規模や構成、運営方法（議題の事前連絡など） - サステナビリティやリスク管理に関する定期報告の実施 - 社外取締役間の活発な情報交換	- 中長期視点での取締役後継者育成や取締役会構成に関する議論の深化 - 社外取締役に対する議案検討プロセスの説明のさらなる充実 - 取締役に対するトレーニング機会の継続的な提供

コーポレートガバナンス

取締役報酬

取締役報酬の基本方針と手続き

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等については、業務執行取締役としての職責・役割にふさわしく、また短期のみならず中長期的な企業価値と業績の向上に資するような内容・水準とします。その額は、株主総会において決議された報酬枠の範囲内で、その役位や職務内容と、対象期間の期待貢献度および連結業績等を考慮し決定します。当該報酬の総額、報酬体系、算定方法の枠組みについては、社外取締役を構成員とする指名・報酬委員会の助言・同意を得た上で、取締役会で決定します。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬については、指名・報酬委員会の助言・同意を得た上で、取締役会の決議により一任を受けた代表取締役社長が決定します。譲渡制限付株式報酬に係る個人別の割当株式数の決定は、取締役会の決議によるものとします。

監査等委員である取締役の報酬については、株主総会において決議された報酬枠の範囲内で、独立性と中立性の確保の観点から担当する職務内容等を考慮し監査等委員会での協議のうえ決定します。

固定報酬		業績連動報酬	株式報酬
本給	役割給	業績給	譲渡制限付株式報酬
役位に応じて定めた基本的な報酬で、同一役位では同額	役員それぞれが担当する職務の内容等に応じて個別に決定	前事業年度の会社業績に連動して定める報酬で、役員種別に応じて定めた係数により算出	業績給から算出した一定割合を株式報酬として付与
金銭			株式

取締役報酬実績

左記の方針およびプロセスに基づき決定された、2024年度の実績は以下の通りです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動 報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭 報酬等	
取締役（監査等委員を除く。） （社外取締役を除く。）	180	122	57	—	17	5
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く。）	—	—	—	—	—	—
社外役員	36	36	—	—	—	4

注1：取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

コーポレートガバナンス報告書

当社のコーポレートガバナンス報告書は、[当社Webサイト](#)をご覧ください。

株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話が不可欠であると考えています。

2024年度は、機関投資家・アナリスト向けにオンラインでの決算説明会や説明動画の配信を行ったほか、年間を通じて個別面談も実施しました。これらの対話の場では、中期経営計画の進捗やサステナビリティ活動、株主還元方針などについてご説明し、活発な意見交換を行いました。また、個人株主の皆さまを含む全てのステークホルダーに向けて、統合報告書やウェブサイトにおける迅速かつ公平な情報開示を徹底し、当社へのご理解を深めていただけるよう努めています。こうした活動を通じていただいた貴重なご意見は、定期的に取り締役会へフィードバックし、経営戦略の策定や事業運営の改善に活用させていただいています。

リスクマネジメント

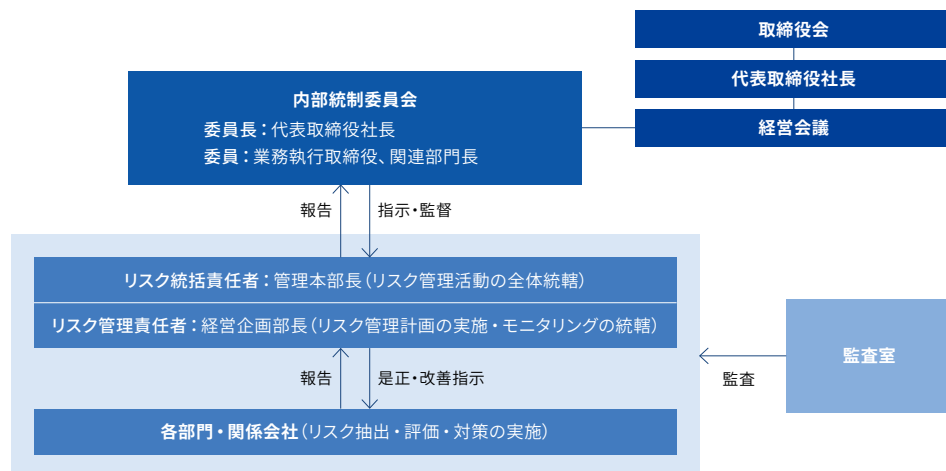
統合リスク管理への取り組み

当社は、代表取締役社長を委員長とし、業務執行取締役5名および関連部門長5名で構成する「内部統制委員会」を中核に据えて、当社グループ全体のリスクを横断的かつ網羅的に抽出し、適切にコントロールするための仕組みを構築しています。

当社のリスク管理プロセスは、年度毎のリスク管理計画に基づき、各部門が計画に沿って四半期ごとにリスクをモニタリングします。モニタリング結果については、内部統制委員会でレビューを実施のうえ、リスク評価の妥当性を検証および必要な是正・改善指示を行っています。また、このプロセスの有効性については、監査室が内部監査を通じて客観的に評価を行っています。

また、当社の経営または事業活動における重大な損失発生や、ステークホルダーに重大な影響を及ぼす恐れがある事態が発生または発生する恐れがあると判断した場合は、「危機管理規程」に則り、社長が緊急対策本部を設置し、社長より任命された対策本部長のもとで速やかに初動対応をとり、企業価値の毀損を最小限に止めることとしています。

▶ リスク管理体制



リスクのカテゴリ

当社は、リスクを「経営目標の達成を阻害する不確実な事象」と定義し、下記の9カテゴリに分類した上で、約100項目にわたる詳細なリスク管理項目を発生頻度と影響度のマトリックスで評価・把握しています。これらのリスクについて、リスク管理計画に則ってモニタリングと評価を行い、リスク顕在化兆候の早期把握と早期是正に努めることにより、顕在化した場合の損失の極小化を図っています。

2024年度は、為替相場や金利上昇による金融市場の変化が見られたことや、顧客需要が低調に推移したことから、「営業リスク」および「市場リスク」について、必要な対策を検討・実施しました。

戦略リスク	戦略、施策管理、事業投資等に関わるリスク
営業リスク	商品・サービス、在庫、取引先与信、契約、マーケティングや技術等に関わるリスク
財務リスク	財務、会計、税務、資産の調達・運用等に関わるリスク
市場リスク	為替、金利、株価等に関わるリスク
法務・コンプライアンスリスク	法令対応、コンプライアンス、倫理等に関わるリスク
組織・人事リスク	組織構成、権限・指揮命令、労務人事管理等に関わるリスク
情報リスク	情報システムや情報セキュリティ等に関わるリスク
資産保全リスク	自然災害、感染症、事故・故障等に関わるリスク
その他リスク	上記以外で重大なリスクと予見されるリスク

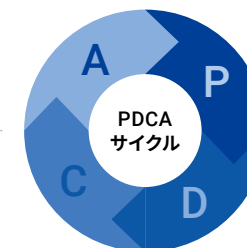
▶ リスクマネジメントPDCAサイクル

Action 改善

- ・マネジメント・レビュー
- ・リスク対策

Check 評価

- ・モニタリング
- ・活動評価
- ・内部監査



Plan 計画

- ・リスク特定
- ・影響度分析
- ・RMI*設定

Do 実行

- ・リスク管理推進
- ・リスク教育

* RMI：Risk Monitoring Indicatorの略。定量的な評価指標として設定し、評価を行う。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社は、丸文グループの企業活動の基本姿勢を示した「企業行動憲章」および丸文グループの役員社員の判断基準を定めた「行動規範」において、国内外の法令や国際ルールを遵守し、公正・自由な競争に基づいた健全な事業活動を推進するとともに、他者の知的財産を尊重し、いかなる形態の贈収賄や腐敗行為も行わないことを宣言しています。

これを実践するため、「丸文グループコンプライアンス方針」に従って毎年CSR教育を実施し、コンプライアンスの徹底を図るとともに、役員社員からの相談・通報窓口を設置することでコンプライアンス違反の防止や是正、職場環境の改善に取り組んでいます。

「企業行動憲章」「行動規範」は [当社Webサイト](#) をご覧ください。

「企業行動憲章」および「行動規範」で定める項目

- | | |
|--------------|---------------|
| 1 誠実で透明な経営 | 5 お客様の満足の向上 |
| 2 健全な経営活動の実践 | 6 企業リスクの適切な管理 |
| 3 社会との調和 | 7 人権の尊重 |
| 4 環境保全への貢献 | 8 働きやすい職場作り |

丸文グループコンプライアンス方針

- 当社は、CSR経営の基盤となるコンプライアンスのマネジメントシステムを、企業グループとして整備し、継続的に改善します
- 当社は、法令を遵守することはもとより、「企業行動憲章」、「行動規範」に沿った企業活動を行います
- 当社は、体系的な教育研修プログラムに基づき、コンプライアンス意識の醸成とその浸透に努めます

コンプライアンス体制

当社は、代表取締役社長をグループ全体の「コンプライアンス統括責任者」に、法務部長を具体的な施策を担う「コンプライアンス担当責任者」に任命しています。

また、コンプライアンス担当責任者は、グループ全体のコンプライアンス遵守状況および活動内容を定期的に取り締役会へ報告します。取締役会は、その報告に基づき体制の有効性を評価・監督し、実効性のあるガバナンス体制を確保しています。

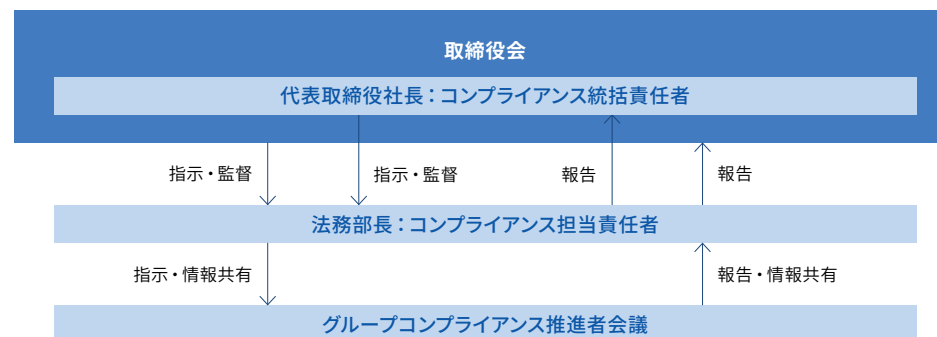
グループコンプライアンスの推進

当社グループは、法令や社会規範、企業行動憲章、行動規範、社内諸規則の遵守を全役員に徹底し、高い倫理観に根差した企業文化の醸成を目指しています。

その実現のため、グループ各社のコンプライアンス担当者を集め、年1回「グループコンプライアンス推進者会議」を定期開催しています。本会議は、各社の活動状況や課題を報告し、意見交換を通じてグループ横断的な情報共有を行う重要な機会となっています。

2024年度は、事業関連法令（独占禁止法や下請法など）の遵守状況およびハラスメント防止に関する教育の実施状況を重点的に確認しました。意見交換を通じてさらなる改善を図り、グループ全体の教育・研修プログラムの質の向上につなげています。

▶ コンプライアンス体制図



コンプライアンス

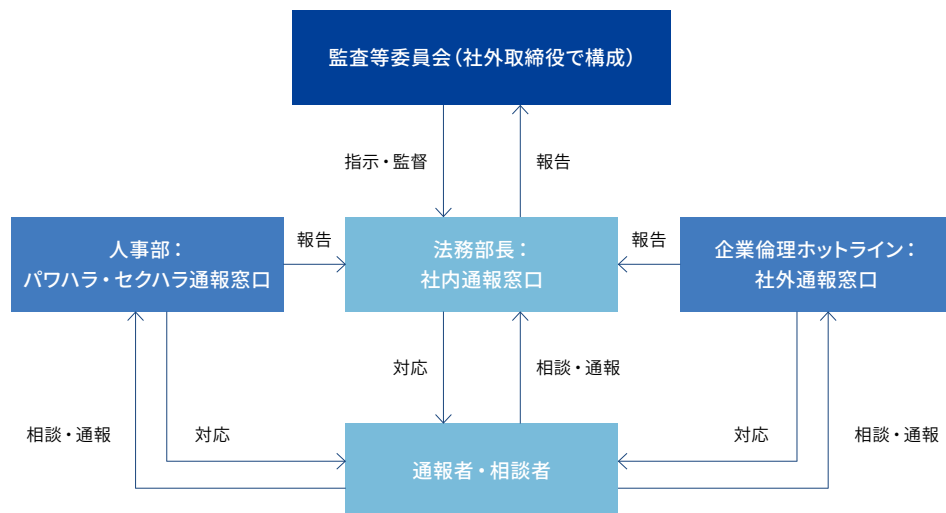
内部通報制度の整備

当社グループでは、不正行為の早期発見と是正を図るため、役員社員からの組織的または個人的な不正・違法・倫理行為違反に関する相談や通報を受け付ける窓口を、社内外に設置しています。社外の窓口「企業倫理ホットライン」は、24時間Webで受け付け、匿名で通報や相談を行うことができるなど、相談しやすい環境づくりを行っています。

社内外の窓口寄せられた相談・通報は法務部長を経由して、社外取締役で構成される監査等委員会に報告され、必要な対応が行われます。「内部通報規程」を制定し、相談や通報を行った役員社員に対して不利益な取り扱いを行わないことや個人情報保護することを定めています。

相談・通報制度やその窓口については、毎年のCSR教育や新入社員研修、社内マニュアル等で当社グループの役職員に周知しており、相談・通報で寄せられた情報は、職場環境や社内制度の改善、必要な社内教育の実施等に活かされています。

▶ 通報制度の概要



CSR教育の実施

丸文グループの全社員を対象に、毎年、独占禁止法や安全保障輸出、人権、ダイバーシティ、ハラスメント、知的財産権、情報セキュリティなどをテーマとしたCSR教育を実施しています。コンプライアンス意識の浸透を高めるため、これらの教育を通じ、全役職員のコンプライアンス意識の浸透と向上に努めています。

▶ CSR教育のテーマ

人権と労働

- ・人権・ダイバーシティ・LGBTQ
- ・ハラスメント
- ・労働安全・衛生



公正な事業慣行

- ・独占禁止法
- ・下請法
- ・贈収賄防止
- ・BtoC取引法令
- ・知的財産権



情報管理とリスク

- ・情報セキュリティ
- ・個人情報保護
- ・インサイダー取引
- ・安全保障輸出・特定輸出



サステナビリティと企業倫理

- ・企業理念
- ・サステナビリティ・SDGs
- ・環境・品質・紛争鉱物



▶ CSR教育の受講人数（連結）

	2022年度	2023年度	2024年度
社員	997名	1,037名	1,069名
協会社社員*	134名	149名	151名
合計	1,131名	1,186名	1,220名

* 協会社社員とは、当社事業所内で業務に従事する業務委託先の従業員などを指します。

環境への取り組み

TCFD提言に基づく情報開示 ガバナンス

当社では、サステナビリティ委員会を設置し、気候変動への対応を含むサステナビリティに関わる方針や計画の策定、取り組みのモニタリングなどを行っています。(サステナビリティ推進体制については、「サステナビリティ」(P.20)に記載しています)

課題と戦略

当社は気候変動への対応も踏まえ、以下の事業戦略に基づき、事業開発と事業拡大の機会を追求しています。

デバイス事業	- 成長分野への選択／集中 - 新技術・商材の開拓／受動部品の拡販 - マスマーケットにおける販売チャネルの拡大	- 商流の拡大・維持／再構築支援 - グループ・シナジーの発揮
システム事業	- 新規事業の開発／新規商材の開拓 - 国家推進施策の関連ビジネス取り込み - 海外オペレーションの確立	- 既存事業の領域／規模拡大 - グループ経営強化／事業基盤拡充
アントレプレナ事業	- 新規事業の開発 - AI関連商材の開拓・拡販	- 提供価値の独自性発揮 - 戦略的な協業機会の追求

1.5℃シナリオ

エネルギー政策の変更や炭素税導入により、コスト(経費／原価)の増加が想定されます。一方で、当社が対象とする市場においては、多くの低炭素化技術が次々に実用化されていく中、低炭素化関連分野やエレクトロニクスの進展につながるEVや産業機器、通信機器などに、従来以上に電子機器や半導体・電子部品などが採用され、需要拡大が期待されます。炭素税などに伴い増加が想定されているコストの転嫁・回収ができれば、市場拡大に伴う相応の収益の増加が見込まれます。

4℃シナリオ

コスト(経費／原価)の増加は1.5℃シナリオほど大きくありませんが、自然災害の発生頻度や激甚化が想定されます。一方、市場では、1.5℃シナリオに対してエレクトロニクスの進

展による大きな成長は見込めませんが、経済規模の拡大による一定の成長の継続が期待されます。自然災害や温度上昇などへの適切な対応を取ることができれば、市場成長に応じた一定の収益の増加が見込まれます。

リスク管理

気候変動に関わるリスクについては、サステナビリティ委員会が気候変動のリスクと機会を網羅的に評価します。気候関連リスクの優先順位付けは、リスク／機会が財務状況に与えるインパクトの内容や大きさ、複数シナリオでの影響度などにより重要度を設定しています。その結果を全社のリスク管理計画に組み込んで、代表取締役社長が委員長を務める内部統制委員会の承認を受け、取締役会に報告しています。

指標・目標

当社では気候変動への取り組みを評価するため、Scope1～3の温室効果ガス排出量を指標としています。

	2024年度(実績)	2030年度(目標)	2050年度(目標)
Scope1	910t-CO ₂ (当社単体: 93t-CO ₂)	50%削減 (2019年度比)	カーボン ニュートラル
Scope2	マーケット基準: 941t-CO ₂ (当社単体: 590t-CO ₂)		
	ロケーション基準: 899t-CO ₂ (当社単体: 587t-CO ₂)		
Scope3	1,398,009t-CO ₂ (当社単体: 1,310,881t-CO ₂)	—	

注1: グループ実績は、当社単体と国内連結子会社3社の合計値。
注2: Scope3はカテゴリ1～7の合計値。

当社事業においてはサプライチェーンにおける取り組みも重要と考え、主要な仕入先に対し、温室効果ガス排出量削減の取り組みについて、年1回定期的に確認します。その他の上位の仕入先に対しては、年1回定期的に、温室効果ガス排出削減を含むCSR調達についての当社の考えや取り組みを提示し、理解促進に努めます。

環境への取り組み

1.5℃・4℃シナリオにおける影響度の分析

分類	項目	リスク種別	影響内容	リスク	機会	影響度	対応策
社会全体の変化	エネルギー政策の変化・炭素税導入	移行リスク・機会	費用増減・仕入価格上昇低下	炭素税が導入され、CO ₂ 排出量に応じた税負担が増加。炭素排出に伴うコスト増加で、商品の仕入価格や輸送コストが増加	自社およびサプライチェーンを通じたCO ₂ 排出量の削減により炭素税の負担を削減し、コストを低減。価格競争力を有する商材の取り扱いによる売上増加	1.5℃>4℃	- 自社のGHG排出量の削減 - サプライチェーンでのGHG排出量削減
	エレクトロニクスの進展	移行機会	売上増加	—	エレクトロニクスの進展とともに、高効率・低消費電力・熱対策に優れたエレクトロニクス商材の需要が増加し、売上増加	1.5℃>4℃	- 市場の適切なモニタリング - 市場の動向と自社の戦略の整合 - 新市場の迅速なキャッチアップ
	ステークホルダーの行動変化（投資家）	移行リスク・機会	株価	サステナビリティ投資の拡大により、気候変動対応やSDGs等の社会課題解決への取り組みが消極的である場合は投資対象外となり、企業価値が低下	サステナビリティ投資の拡大により、脱炭素、CO ₂ 排出量削減や非財務情報の開示充実により投資家からの評価が向上し、資金調達コストを低減	1.5℃>4℃	- 社会からのサステナビリティに関する要求の適切な把握 - 適切かつ継続的な非財務情報の開示
	ステークホルダーの行動変化（顧客）	移行リスク・機会	売上増減	気候変動への取り組みが十分ではない場合にサステナビリティ経営を志向する顧客から忌避され、売上減少	サステナビリティ経営への志向が強まり、バリューチェーンを通じた脱炭素、CO ₂ 排出量削減の取り組み推進に伴い評価が向上し、売上増加	1.5℃>4℃	- 社会からのサステナビリティに関する要求の適切な把握 - 適切かつ継続的な非財務情報の開示
	自然災害の激甚化（自社・サプライチェーン）	物理的リスク・機会	損失・売上減少・費用増加	自然災害（豪雨／洪水等）の増加で、自社施設への損害や移転要求の高まり。サプライチェーンに影響した場合は売上減少や損害賠償請求、保険費用が増加	増加する自然災害に対する防災・減災に対して適切な商材・サービスの提供による売上拡大	1.5℃<4℃	- BCPにおける災害の増加の考慮 - 市場の適切なモニタリング（災害への対応への動向） - 防災、減災市場の迅速なキャッチアップ - 市場の動向と自社の戦略の整合
個別市場の変化	市場の変化（自動車関連）	移行リスク・機会	売上増減	EVや環境性能向上に資する商材拡充ができない場合は機会損失や売上減少	EV普及や環境性能高度化で自動車の電子化が拡大、半導体や車両設備などの需要が増加し売上増加	1.5℃>4℃	- EV普及状況の適切なモニタリング - EV普及を含めた市場の動向と自社の戦略の整合
	市場の変化（FA関連）	移行リスク・機会	売上増減	GXや環境対応に資する商材の拡充ができない場合は機会損失や売上減少	GXや環境対応するための設備投資需要が増加し売上増加	1.5℃>4℃	- 市場の適切なモニタリング - 市場の動向と自社の戦略の整合
	市場の変化（通信インフラ関連）	移行リスク・機会	売上増減	脱炭素技術に関連するICT／DX化や新技術に対応する商材の拡充ができない場合は機会損失や売上減少	脱炭素技術に関連するICT／DX化の加速により、通信インフラや端末などの需要が増加し売上増加	1.5℃>4℃	- 市場の適切なモニタリング - 市場の動向と自社の戦略の整合
	市場の変化（次世代技術）	移行リスク・機会	売上増減	遠隔診療、脱炭素を実現するために重要な再エネ・蓄電技術、脱炭素技術に活用される次世代技術（AI／ロボット等）、市場要求に対応する商材の拡充／供給ができない場合は機会損失や売上減少	再エネや蓄電技術の進歩、遠隔診療や脱炭素技術に活用される次世代技術（AI／ロボット等）の拡大によりエレクトロニクス需要が増加	1.5℃>4℃ (遠隔診療は1.5℃<4℃)	- 新市場および次世代技術のモニタリング - 市場の動向と自社の戦略の整合（新規技術を利用した製品の準備を含む） - 機会を逃さず、タイムリーな対応

環境への取り組み

地球環境への取り組み

基本的な考え方

当社では「地球環境の保全」を企業活動における重要課題と認識し、指針となる「環境・品質方針」を定めて環境負荷低減に向けた取り組みを推進しています。環境保全の取り組みとして、省資源、省エネルギー、廃棄物の削減など、多方面の環境活動を推進しています。

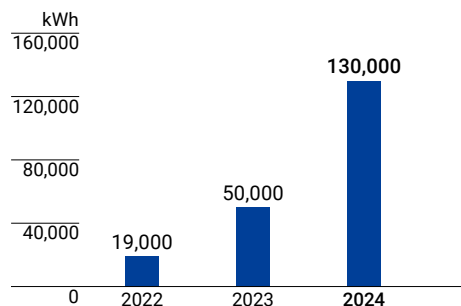
取り組み事例

— オフィスでの取り組み

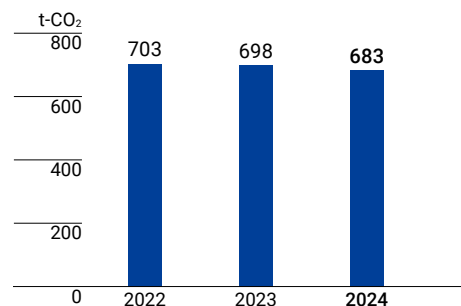
当社は、脱炭素社会の実現に寄与するため、省エネルギーの推進と再生可能エネルギーの利用に積極的に取り組んでいます。本社オフィスでは、エネルギー効率が高く長寿命なLED照明を導入し、電力消費を抑制するとともに、バイオマスエネルギーで作られたグリーン電力で本社ビル使用電力の一部を賄っています。



▶ グリーン電力使用量



▶ CO₂排出量 Scope1+Scope2(単体)



— 社有車のエコカー導入推進

リース期間満了に合わせて、エコカーへの切り替えを推進しています。CO₂に加えその他の有害物質の排出量を低減し、事業活動における環境負荷低減を推進しています。

▶ 社有車台数とエコカー比率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社有車	36台	27台	23台	22台	21台
うちエコカー	27台	20台	16台	16台	18台
比率	75.0%	74.0%	69.6%	72.7%	85.7%

— 「緑の募金」への寄付

当社は、自社の事業活動が豊かな自然資本の上に成り立っていると深く認識しています。その恩恵を未来へと引き継いでいくことは、企業としての重要な責務です。

この考えに基づき、当社は公益社団法人国土緑化推進機構が主催する「緑の募金」へ支援型自動販売機の売上の一部を通して寄付を行っています。この寄付は、森林ボランティアやNPOによる森林整備、環境緑化、次世代への環境教育といった、国内外における「森づくり・人づくり」の支援に活かされています。



— レインフォレスト・アライアンス認証商品の使用

当社では、本社に來社いただいた皆さまにご提供するお茶にレインフォレスト・アライアンス認証*農園産の茶葉を使用した商品を採用しています。日々の事業活動の中で、従業員やお客様とともに環境・社会課題への意識を高める機会を創出しています。



* 森林の保護や労働者の人権尊重と生活向上、気候危機への緩和と適応など、より持続可能な農業を推進するための包括的な認証制度。

社会との関わり

サプライチェーン

基本的な考え方

当社グループは、グローバルに事業を展開していく上で、人権を尊重し、国内外の法律や社会規範を遵守することで、健全な経営を実践するとともに、持続可能なサプライチェーンへの取り組みを進めています。

サプライチェーンサステナブル調達ガイドライン

当社では「サプライチェーンサステナブル調達ガイドライン」を制定しています。本ガイドラインは、法令・人権・環境・品質・労働安全・情報セキュリティなどに配慮し、持続可能なサプライチェーンを実現するためのマネジメントシステムの構築を目指しており、当社の取り組みが仕入先やさらにその上流のサプライチェーンにおいても行われるよう、取引先の皆さまに周知し、協力をお願いしています。

詳細は [当社Webサイト](#)をご覧ください。

人権の尊重

当社は、事業活動、特にグローバルに広がるサプライチェーンにおいて人権が侵害されるリスクを重要な経営課題と認識し、そのリスク予防の基盤として「サプライチェーンサステナブル調達ガイドライン」を策定しています。本ガイドラインでは、ILOの中核的労働基準を含む国際的な人権基準を参照し、労働者の人権を尊重することを定め、下記を規定しています。お取引先様にも本ガイドラインへのご理解とご協力をいただくことで、サプライチェーン全体での人権尊重の実現を目指しています。

また、当社グループの全社員を対象に毎年、人権尊重に関する教育を実施し、意識の向上と取り組みの浸透を図っています。

▶ 人権に関する主な規定項目

- | | | |
|-------------|---------------------|---------------|
| 1 強制的な労働の禁止 | 2 児童労働の禁止、若年労働者への配慮 | 3 労働時間への配慮 |
| 4 適切な賃金と手当 | 5 非人道的な扱いの禁止 | 6 差別の禁止 |
| | | 7 結社の自由、団体交渉権 |

責任ある紛争鉱物への取り組み

紛争鉱物に関する米国法規制やOECDのガイドラインに基づき、紛争地域および高リスク地域の紛争鉱物使用に関する情報開示と責任ある鉱物調達が求められています。当社はサステナブル調達の取り組みとして、当社のサプライチェーンに関わる皆さまに紛争鉱物不使用の働きかけを行い、お客様からの調査に協力しています。

含有化学物質管理

化学物質管理の取り組みは世界中に広がりを見せており、企業においても諸外国の化学物質管理規則への対応は重要な課題となっています。当社では、chemSHERPAをはじめ、JAMAシート、ICPデータ、不使用保証書など、多様なニーズにお応えし、製品含有化学物質情報の適切な管理とお客様へのスムーズな情報伝達に注力しています。

安全保障輸出管理

当社では、安全保障輸出管理をリスク管理の最重要項目のひとつであると認識し、外為法や各国法令、国際条約の遵守に努めています。

「安全保障輸出管理規程」を制定し、全ての商品について該非判定と、輸出にあたっての取引審査を基本とする管理を行うとともに、輸出を前提とする取引では、該非判定の結果をお客様に適切に通知しています。

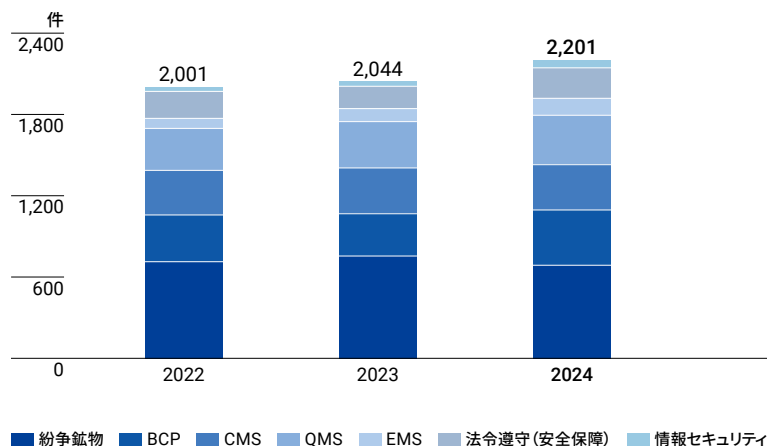
社会との関わり

取引先からのサプライチェーン調査対応

昨今のお客様のサステナブル調達に対する意識の高まりは、当社がサプライチェーン全体の透明性と信頼性をさらに高めるための重要な機会であると捉えています。そのため当社は、人権、環境、製品含有化学物質、安全保障貿易といった多岐にわたる調査の一つひとつに対し、サプライチェーンを担う企業の社会的責任として真摯に対応しています。

こうしたお客様との対話を通じて信頼関係を一層深め、ともにレジリエントで持続可能なサプライチェーンを構築していきます。

▶ 取引先からのサステナブル調達調査の内容と件数の推移



取引先への安定供給

世界的なサプライチェーンの複雑化や地政学リスクの高まりを受け、電子部品の安定供給はお客様の事業を支える当社の最重要使命です。当社は、エレクトロニクス商社としての長年の経験に裏打ちされた需要予測と、仕入先との強固な連携で在庫の適正化を図ることで、商品の安定供給に努めています。

当社の物流センターでは、入出荷での完璧なトレーサビリティで品質を保証することにくわえて、「特定輸出者」認証によってお客様の円滑な海外展開を後押ししています。

さらに、米国Arrow Electronics, Inc.との戦略的提携を通じ、同社のグローバルな在庫情報や世界規模のサプライチェーンを活用することで、お客様が世界のどこで生産活動を行っていても、高いサービス水準で部材を供給し、お客様のグローバル展開をサポートします。

その他の取り組み

「Tcertification認証」「品質・環境マネジメントシステム」など、持続可能なサプライチェーンを維持するための取り組みを積極的に行っています。

詳細は [当社Webサイト](#) をご覧ください。



CERTIFIED

当社のTcertification Due Diligence reportは、
<https://tpms.ethixbase360.com/IntermediaryDirectory> にアクセスし、
 会社名「Marubun Corporation」で検索してご覧ください。

社会との関わり

社会貢献活動

基本的な考え方

エレクトロニクス商社である当社は、事業の根幹を成す科学技術の発展に貢献することが、最も重要な社会的使命であると考えています。この信念のもと、長年にわたって未来を担う研究者への支援や社会課題の解決に取り組む団体への寄付、地域社会との交流など、さまざまな社会貢献活動を推進しています。

取り組み事例

丸文財団を通じた学術支援

一般財団法人「丸文財団」は、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に、1997年に設立されました。国籍を問わず、卓越した才能を持つ若手研究者を発掘し、その挑戦を支えることをミッションとしており、財団の先見性はその実績によって証明されています。

現在の理事長である榊裕之氏（奈良国立大学機構理事長）は、半導体量子効果デバイスの研究で日本の半導体技術の発展に大きく貢献し、2022年に文化勲章を受章しました。また、2014年にノーベル物理学賞を受賞された天野浩氏（名古屋大学教授）は、若手時代の2000年に当財団の表彰を受け、現在は当財団の選考委員長を務めています。天野氏をはじめ、これまでに支援した研究者は累計1,500名を超えました。これからも研究者の情熱に寄り添い、未来の社会基盤を創る科学技術の発展に貢献し続けていきます。



贈呈式の様子



誰もが自分らしく活躍できる社会の実現に向けて

障がいのあるアーティストの経済的自立と社会参加を支援する「パラリンアート®」にオフィシャルパートナーとして協賛しています。2024年度は株主通信の表紙絵を描きおろしていただき、華やかに彩っていただきました。アートを通じて、誰もが個性と能力を最大限に発揮し、自分らしく活躍できる社会の実現に貢献します。



「未来に虹をかけよう」 作者：NAMY

音楽を通じた次世代育成と社会貢献

当社は、被災地に希望を届け、若者の夢を育む日本フィルハーモニー交響楽団の活動に賛同し、法人会員として音楽を通じた社会貢献活動を支援しています。この支援は、次代を担う若手芸術家の育成や、被災地での復興支援コンサートなどに活用され、文化芸術が育む豊かな社会の実現に貢献します。



©飯田耕治

災害に強い社会を創るために

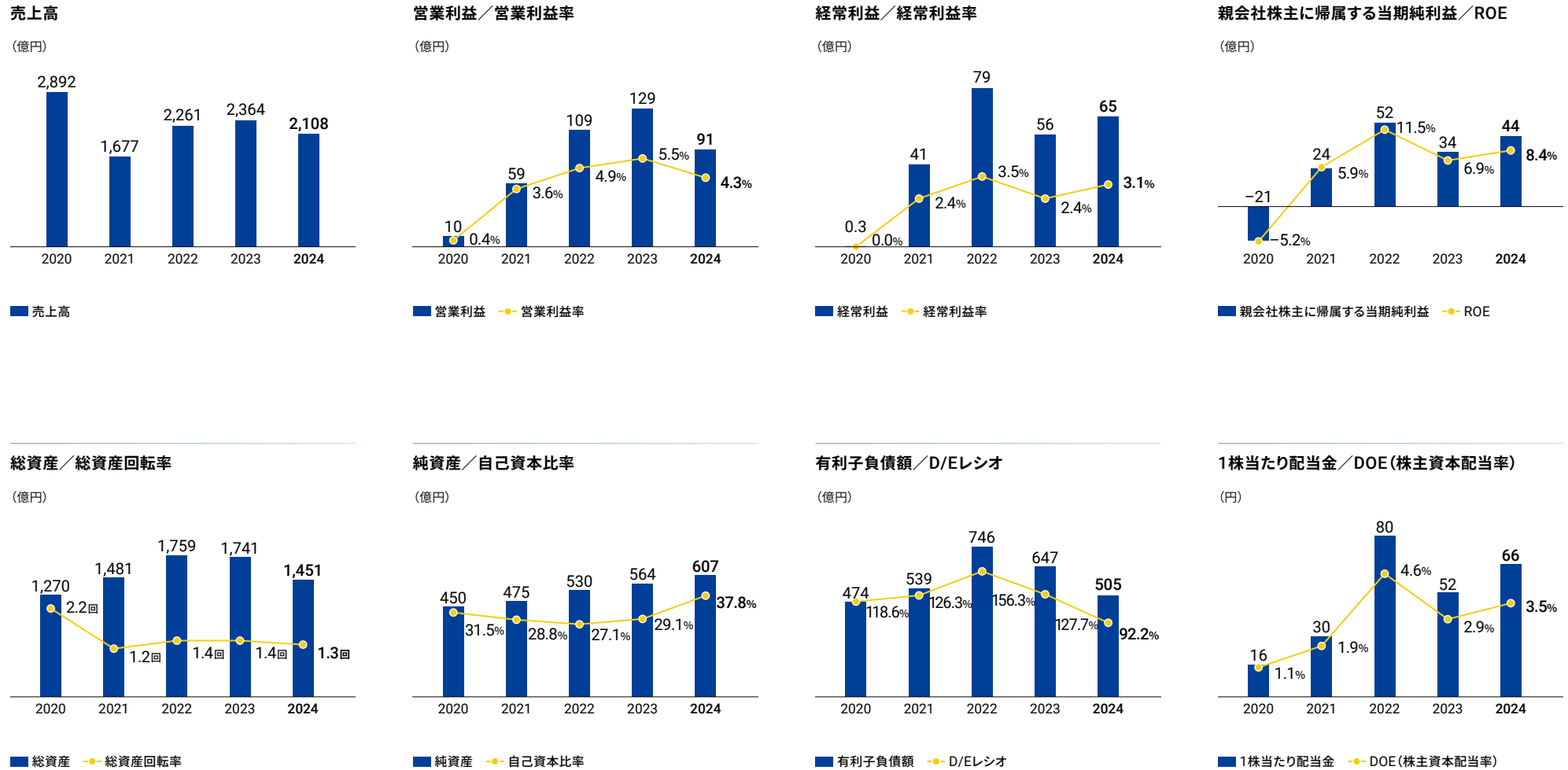
災害発生時には、被災地への迅速な支援を重視しています。2024年度は、能登半島地震で甚大な被害を受けた輪島塗業界への復興支援や、一般社団法人ジャパンケネルクラブへの寄付を通じて人命救助の最前線で活動する災害救助犬の育成・派遣支援を実施しました。今後も日本の伝統と人々の安全・安心な暮らしを守る活動に貢献していきます。



Data

データ

財務ハイライト



注1:「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)を2021年度の期首から適用し、2021年度以降の数値は、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

注2:2026年3月期第1四半期より会計方針の変更を行っており、2025年3月期(2024年度)に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しています。

財務サマリー

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	(単位：百万円) 2024年度
経営成績：											
売上高	273,683	279,571	270,698	347,508	326,694	287,550	289,283	167,794	226,171	236,490	210,837
売上総利益	19,146	18,319	20,612	21,161	22,767	18,577	16,217	20,251	27,264	29,607	26,221
営業利益	4,552	3,212	2,883	3,771	5,048	2,369	1,023	5,994	10,997	12,984	9,153
経常利益	3,886	3,321	2,651	4,218	3,020	2,006	33	4,106	7,909	5,627	6,539
親会社に帰属する当期純利益	1,990	1,810	1,650	2,077	1,636	▲ 75	▲ 2,133	2,437	5,201	3,401	4,408
財政状態：											
総資産	128,313	106,513	125,984	135,796	128,163	131,451	127,006	148,179	175,998	174,120	145,171
有利子負債	23,980	18,366	34,291	43,773	47,726	53,692	47,474	53,927	74,643	64,716	50,534
純資産	46,302	46,338	47,550	49,177	49,726	48,204	45,040	47,574	53,084	56,433	60,781
キャッシュ・フロー：											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,202	▲ 1,204	▲ 5,894	▲ 7,619	1,992	▲ 309	15,205	▲ 2,948	▲ 18,981	22,694	18,617
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 235	493	▲ 1,862	▲ 964	▲ 495	▲ 582	▲ 790	145	▲ 326	▲ 1,424	▲ 2,146
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 1,515	▲ 6,724	6,282	10,374	1,243	5,188	▲ 8,188	391	14,071	▲ 20,050	▲ 16,405
フリーキャッシュフロー	1,967	▲ 711	▲ 7,756	▲ 8,583	1,497	▲ 891	14,415	▲ 2,803	▲ 19,307	21,270	16,471
主な指標：											
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	5.1	4.5	4.0	4.9	3.8	▲ 0.2	▲ 5.2	5.9	11.5	6.9	8.4
総資産当期純利益率 (ROA) (%)	1.7	1.5	1.4	1.6	1.2	▲ 0.1	▲ 1.7	1.8	3.2	1.9	2.8
総資産回転率 (回)	2.3	2.4	2.3	2.7	2.5	2.2	2.2	1.2	1.4	1.4	1.3
自己資本比率 (%)	31.5	37.9	33.1	31.7	33.9	32.2	31.5	28.8	27.1	29.1	37.8
配当性向 (%)	26.3	43.3	39.6	37.7	47.9	—	—	32.2	40.2	40.0	39.2
株主資本配当率 (DOE) (%)	1.4	2.0	1.6	1.9	1.9	1.9	1.1	1.9	4.6	2.9	3.5
1株当たり情報：											
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	76.18	69.26	63.14	79.49	62.61	▲ 2.89	▲ 81.64	93.26	199.04	130.07	168.48
1株当たり純資産 (BPS) (円)	1,547.74	1,544.30	1,595.81	1,646.67	1,664.82	1,617.98	1,531.10	1,634.26	1,826.99	1,938.07	2,094.29
1株当たり年間配当金 (円)	20.00	30.00	25.00	30.00	30.00	30.00	16.00	30.00	80.00	52.00	66.00

注1：「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

注2：2026年3月期第1四半期より会計方針の変更を行っており、2025年3月期(2024年度)に係る各数値については遡及修正後の数値を記載しています。

非財務サマリー

▶ 環境データ(当社単体と国内連結子会社3社の合計値)

	単位	2022年度	2023年度	2024年度
CO ₂ 排出量 Scope1	t-CO ₂	890	884	910
CO ₂ 排出量 Scope2				
マーケット基準	t-CO ₂	951	893	941
ロケーション基準	t-CO ₂	—	930	899
CO ₂ 排出量 Scope3	t-CO ₂	1,456,963	1,543,110	1,398,009
電力使用量(単体)	KWh	1,372,000	1,414,000	1,374,000
グリーン電力使用量	KWh	19,000	50,000	130,000

注1：Scope3は、カテゴリ1～7の合計値

▶ ガバナンス関連データ

	単位	2022年度	2023年度	2024年度
取締役人数	名	9	9	9
社内取締役	名	6	5	5
社外取締役	名	3	4	4
社外取締役比率	%	33.3	44.4	44.4
女性取締役比率	%	0.0	11.1	11.1
取締役会開催回数	回	13	12	14
取締役会出席率	%	98.2	100.0	100.0
監査等委員会開催回数	回	6	6	7
監査等委員会出席率	%	100.0	100.0	100.0
指名・報酬委員会開催回数	回	5	3	3
指名・報酬委員会出席率	%	100.0	100.0	100.0

▶ 社会関連データ(単体)

	単位	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数(カコ内連結)	名	588(1,117)	615(1,167)	633(1,179)
男性従業員数	名	402	418	432
女性従業員数	名	186	197	201
女性管理職比率	%	8.0	7.9	7.7
従業員の男女の賃金差異(全従業員)	%	64.3	63.4	65.5
新卒採用者数	名	14	20	27
新卒社員3年以内定着率	%	94.7	100.0	98.4
経験者採用管理職比率	%	20.0	17.8	18.3
平均勤続年数	年	16.6	16.5	16.4
育児休業復職率	%	100.0	100.0	100.0
育児休業取得者数	名	23	23	28
男性従業員の育児休業取得率	%	27.3	42.9	47.1
有給休暇取得率	%	67.9	73.6	71.3
月平均残業時間	時間/月	19.6	16.5	16.4
健康診断受診率	%	98.4	99.3	98.7
ストレスチェック受検率	%	96.7	97.1	99.2

会社情報／株式情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

会社名	丸文株式会社（英文名：MARUBUN CORPORATION）
本社所在地	〒103-8577 東京都中央区日本橋大伝馬町8-1
創業	1844年（弘化元年）
設立	1947年（昭和22年）7月
代表者	代表取締役社長 兼 CEO、COO 堀越 裕史（2025年4月1日就任）
資本金	62億1,450万円
発行済株式数	28,051,200株
株式上場	東京証券取引所 プライム市場（コード：7537）
決算期日	3月31日
事業内容	最先端の半導体や電子部品、電子応用機器を取り扱うエレクトロニクス商社
従業員数	1,179名（連結） 633名（単体）

関係会社

国内

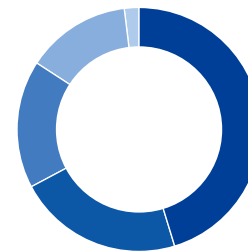
- ・丸文通商株式会社
- ・丸文ウエスト株式会社
- ・株式会社フォーサイトテクノ

海外

- ・Marubun Taiwan, Inc.
- ・Marubun USA Corporation
- ・Marubun/Arrow Asia, Ltd.
- ・Marubun/Arrow USA, LLC.
- ・Marubun/Arrow (S) Pte Ltd.
- ・Marubun/Arrow (HK) Ltd.
- ・Marubun Arrow (Thailand) Co., Ltd.
- ・Marubun/Arrow (Phils) Inc.
- ・Marubun Arrow (M) SDN BHD.
- ・Marubun/Arrow Electronics (Shenzhen) Company Limited
- ・PT. Marubun Arrow Indonesia
- ・Marubun-Arrow Mexico, S. de R.L. de C.V.

株主構成

▶所有者別株式保有比率



■ 個人・その他*	45.37%
■ 事業法人・その他法人	22.04%
■ 金融機関	16.85%
■ 外国法人	14.03%
■ 金融商品取引業者	1.71%

*「個人・その他」に自己株式1,882千株が含まれています。

▶大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	2,507	8.94
アローエレクトロニクスインク	2,350	8.38
一般財団法人丸文財団	2,304	8.21
丸文株式会社(自己株式)	1,882	6.71
株式会社千葉パブリックゴルフコース	1,399	4.99
合同会社堀越	1,200	4.28
堀越毅一	1,070	3.82
堀越百子	602	2.15
株式会社日本カストディ銀行	538	1.92
株式会社三菱UFJ銀行	479	1.71

注1：持株数は千株未満を切捨てて表示しています。

注2：持株比率は小数第3位を切捨てて表示しています。



丸文株式会社

〒103-8577 東京都中央区日本橋大伝馬町8-1
www.marubun.co.jp