

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

