

持続的な企業価値の向上に向けて (2025年度アップデート)

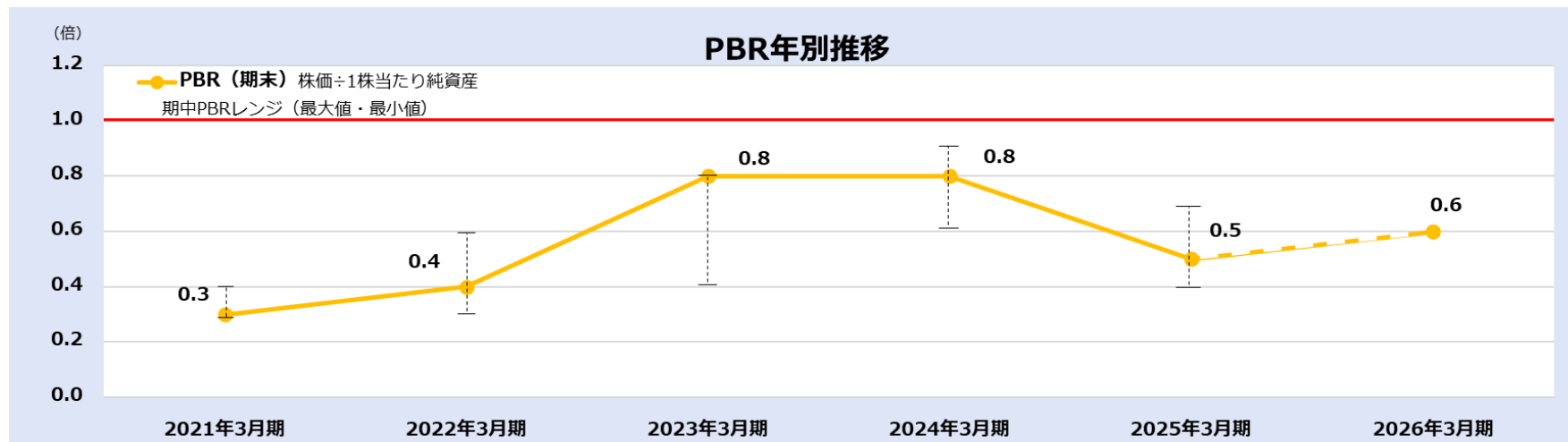
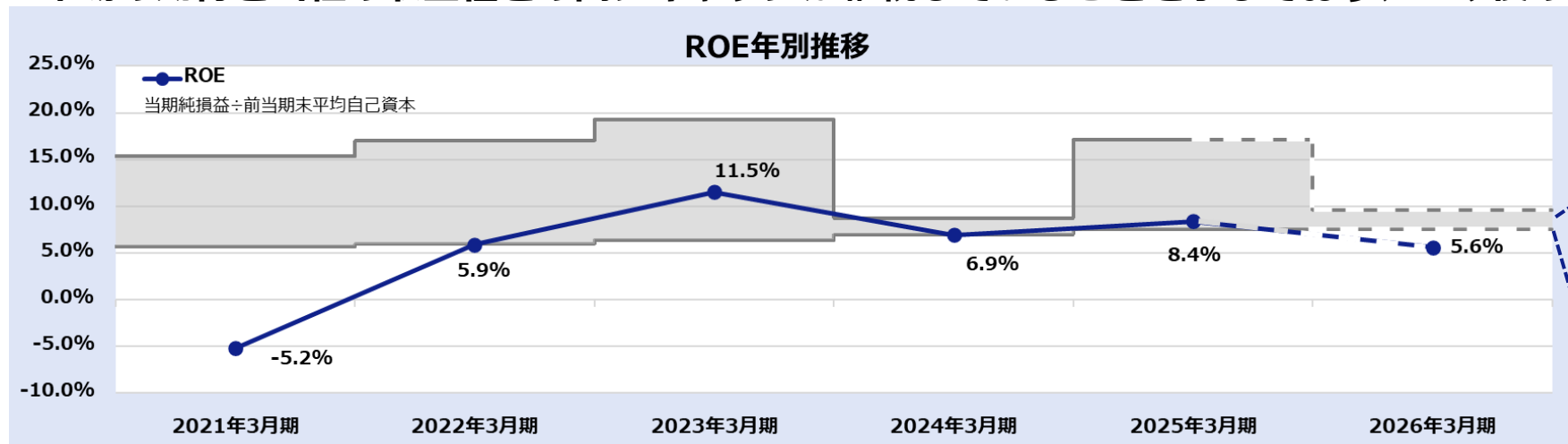
2025年11月14日



東証プライム 7537

現状分析と今後の課題

- ▶ 2025年3月期の増益によりROE（株価収益率）は8.4%へ上昇。2026年3月期の直近業績予想を反映した想定ROEは、当社想定株主資本コスト帯域を下回る見込みであり、株価が現状水準*と仮定した場合、PBRは0.6倍程度に留まる見通し。市場の期待と当社の収益性との間にギャップが継続していることを示しており、「今後の課題」の実行に努めていく。



* 1,226円-2025年9月30日終値

市場評価（株価）に基づく
株主資本コスト**（参考値）
（市場インプライド資本コスト）
約8.6%－19.2%

**ROE ÷ PBRにて算出。PBR = 期末株価2期平均 ÷ 単年度の1株当たり純資産（但し左図点線で示す予測値算出には各項に合理的な予想値を使用）

当社が想定する
期待株主資本コスト(CoE)の幅

CAPM***による株主資本コスト
約5.7%－6.9%

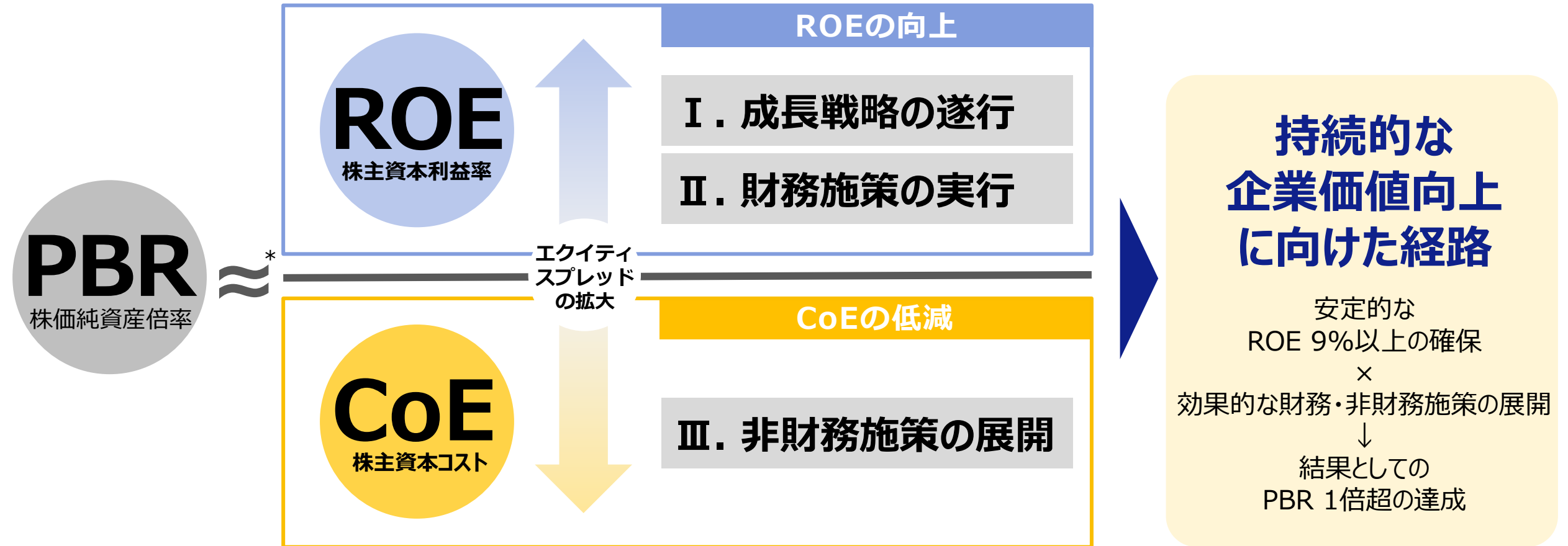
***当社基準により算出
β値は直近5年のヒストリカルベータ

今後の課題

- ① ROE 9%以上の安定化
- ② 期待株主資本コストの引下げ
- ③ 結果としてのPBR 1倍超

持続的な価値向上に向けた取り組み

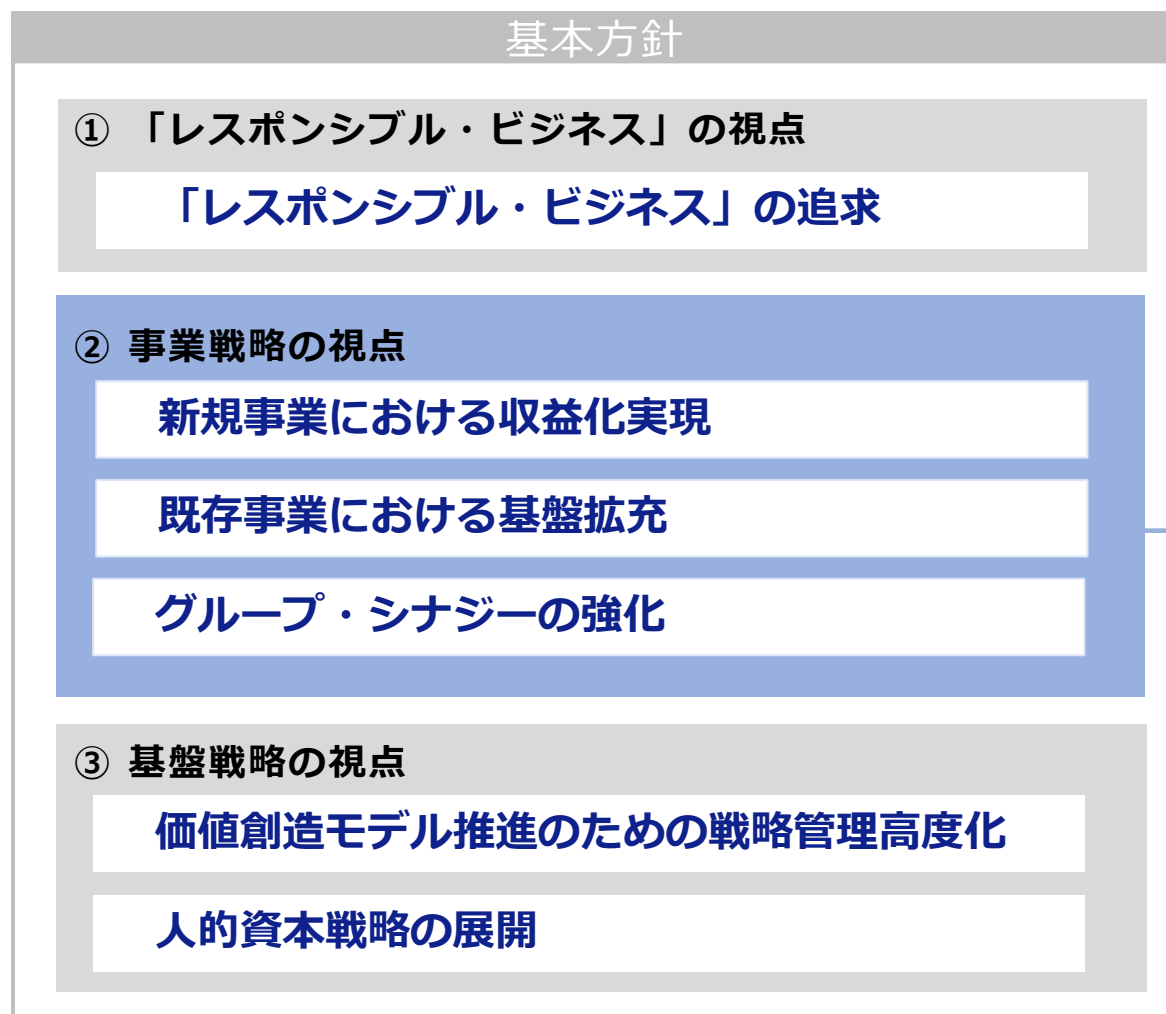
- ▶ 「丸文グループ価値創造モデル」とその中枢にある「バリューサイクル」を効果的に循環させる（P16-18ご参照）
- ▶ 「3つの戦略施策（I.Ⅱ.Ⅲ.）」を推進し「ROE9%以上の安定確保とPBR1倍超の達成」を目指す（P3-P13ご参照）
- ▶ 前中期経営計画は達成したが、今後も更なる飛躍を目指し新中期経営計画（丸文 Nextage 2027）を策定し実行する



* 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

I - (1) ① 成長戦略 「丸文 Nextage 2027」 事業成長方針

▶ 中期経営計画「丸文 Nextage 2027」で掲げた基本方針のうち、3つの事業成長方針に関わる取り組みを推進



デバイス事業

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

2027年度計画値

売上高1,670億円

経常利益30億円以上

システム事業

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

2027年度計画値

売上高670億円

経常利益40億円以上

アントレプレナ事業

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

2027年度計画値

売上高60億円

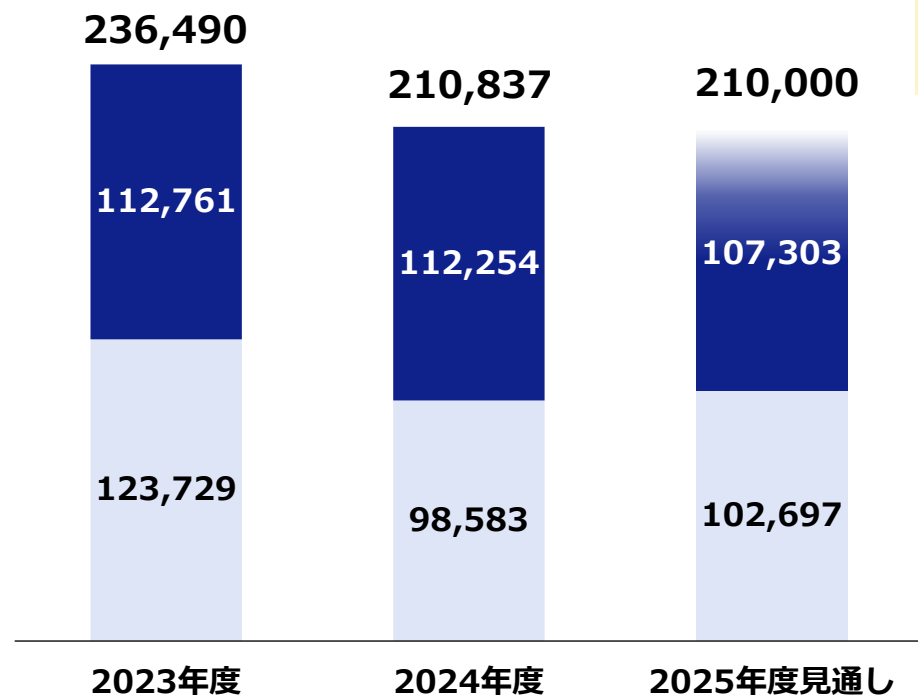
経常利益10億円以上

I - (1) ② 成長戦略 これまでの進捗状況と2025年度の見通し

- ▶ 現中期経営計画の初年度である2025年度の見通しについては、2025年5月公表の期初計画を見直し、売上高を2,060億円から2,100億円に、経常利益を43億円から50億円に上方修正
- ▶ 現中期経営計画の最終年度（2027年度）の目標達成に向け、「3つの戦略施策（I.II.III.）」を着実に推進

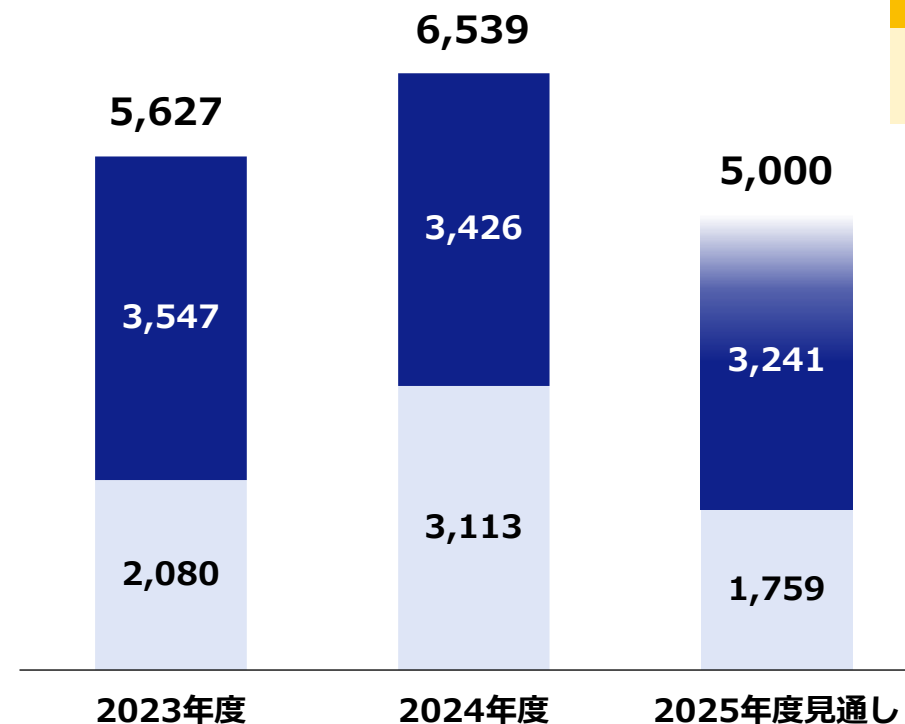
売上高進捗状況

(百万円) ■ 上期 ■ 下期



経常利益進捗状況

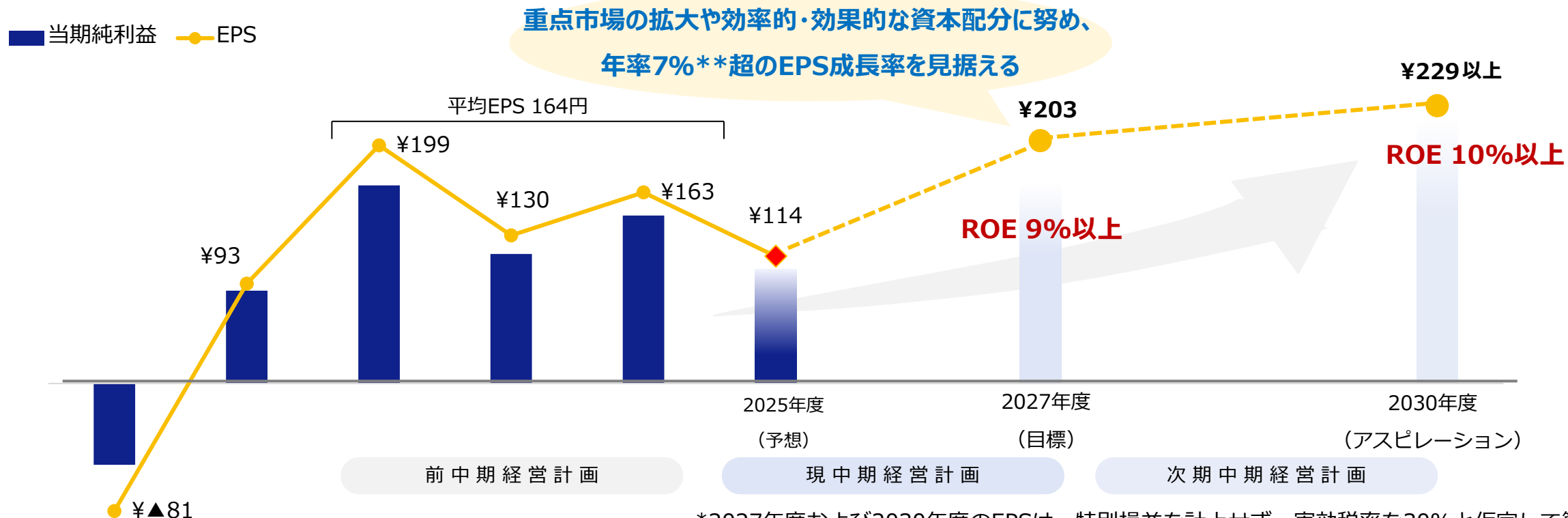
(百万円) ■ 上期 ■ 下期



* 2025年度期初に棚卸資産の評価方法について変更を行っており、2024年度については遡及適用後の数値としております

I - (1) ③ ROE目標達成に向けたEPS成長イメージ

- ▶ 2025年度は、市場環境の影響で一時的な踊り場となるが、翌年度以降は持続的な成長軌道へと回帰
- ▶ 重点市場（航空・宇宙・防衛、医療・ヘルスケア）への取り組みを強化し、EPS成長のエンジンとする
- ▶ EPS成長と持続的成長に向けた効率的かつ効果的な資本配分に努め、ROE 9%以上（中計目標）、将来的には10%以上（アスピレーション）の達成を目指す



*2027年度および2030年度のEPSは、特別損益を計上せず、実効税率を30%と仮定して算出
**2025年度直前3年間の平均EPS（164円）から2027年度目標（203円）へのCAGR（年平均成長率）

I - (2) 『デバイス事業』の成長戦略

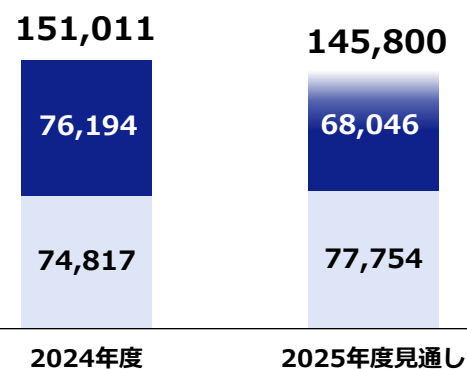
- ▶ 主に民生機器が好調に推移し増収を確保。利益面では、代理人取引（収益認識に関する会計基準）の減少により減益。通期も現在のビジネス状況が継続すると見通すが、民生機器市場での販売拡大に注力する

■ 2025年度の間中期総括と通期見通し

- ▶ 中間期は、民生機器向けが好調に推移したことに加え、モビリティ向けも堅調な需要であったことから、前年同期比で増収を達成
- ▶ 一方、代理人取引の減少影響により減益となる
- ▶ 通期もこの市場展望は継続すると予想。好調な民生機器やAI・データセンター関連等の好調市場での販売拡大に注力する

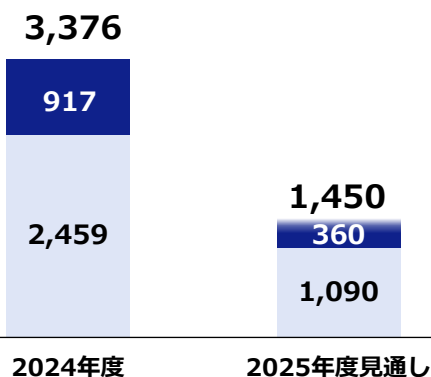
売上高推移

(百万円) ■ 上期 ■ 下期

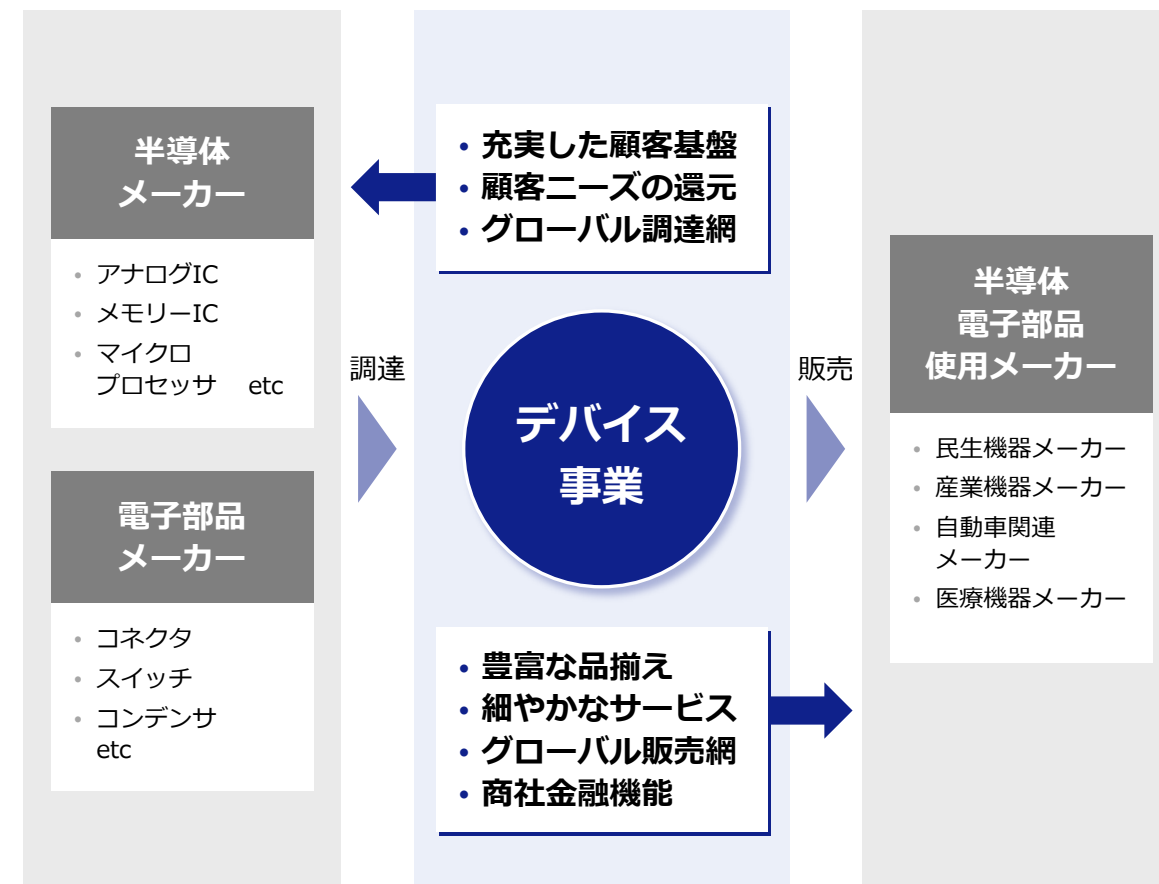


経常利益推移

(百万円) ■ 上期 ■ 下期



■ ビジネスモデル



I - (3) 『システム事業』の成長戦略

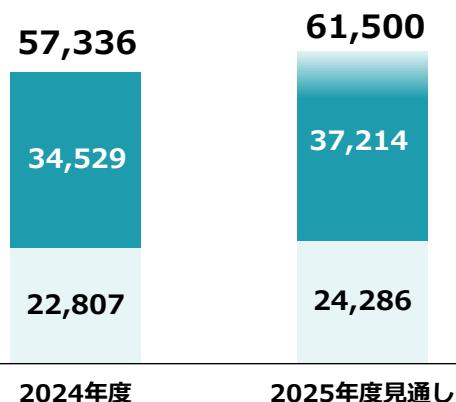
- ▶ 航空・宇宙・防衛市場が堅調に推移する事業環境を踏まえ、当社の強みである同市場でのビジネスを着実に取り込む。高付加価値ビジネスも強化し、持続的成長の好循環を創出する

2025年度の中間期総括と通期見通し

- ▶ 中間期は、航空・宇宙・防衛市場の拡大を背景に、航空宇宙機器が伸長。この結果、前年同期比で増収増益を達成
- ▶ 通期においても、産業機器市場の設備投資回復の動きを確実に取り込み、売上高は前年度を上回る見込み
- ▶ 利益面は、既存事業の領域/規模拡大に加え、高付加価値ビジネスへの注力を図り、増益を見込む

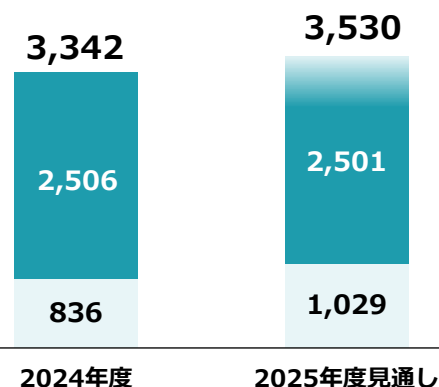
売上高推移

(百万円) 上期 下期

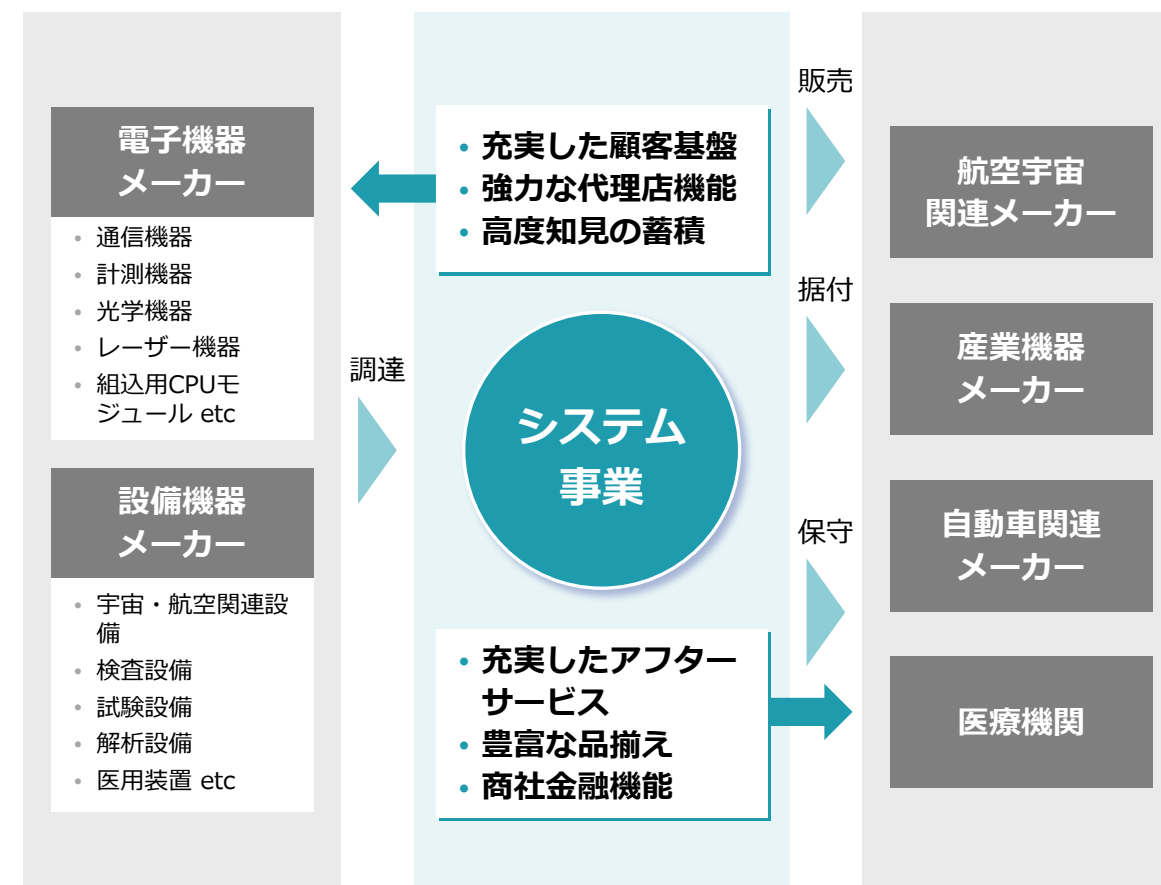


経常利益推移

(百万円) 上期 下期



ビジネスモデル



* 2025年度期初に棚卸資産の評価方法について変更を行っており、2024年度は遡及適用後の数値としております

I - (4) 『アントレプレナ事業』の成長戦略

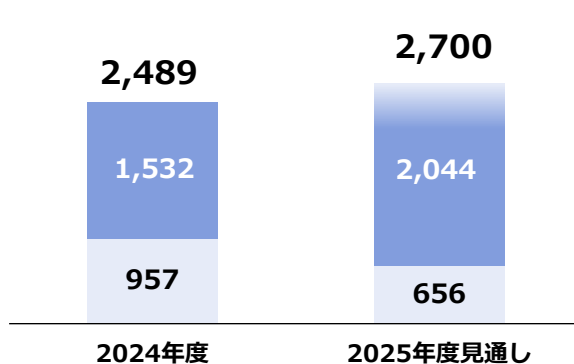
- ▶ 通信インフラ向け時刻同期システム案件の減少により減収減益。通期はAI・ロボティクスで増収増益を計画
医療、通信関連を中心に新規市場開拓に向けた営業活動を強化し、収益源確保と収益性確立に注力する

2025年度の中間期総括と通期見通し

- ▶ 中間期は、通信インフラ向け時刻同期システムの需要が減少し、減収またAI・ロボティクスでの案件獲得が計画を下回り、経常損失が発生
- ▶ 通期は、AI・ロボティクスでの案件獲得に注力し、増収増益の見込み
- ▶ ICTソリューションでは通信インフラ分野、AI・ロボティクスでは介護・医療分野での営業活動を強化し、中長期的な収益基盤の構築を目指す

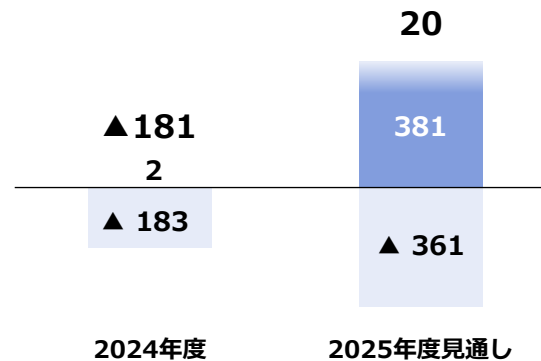
売上高推移

(百万円) ■ 上期 ■ 下期



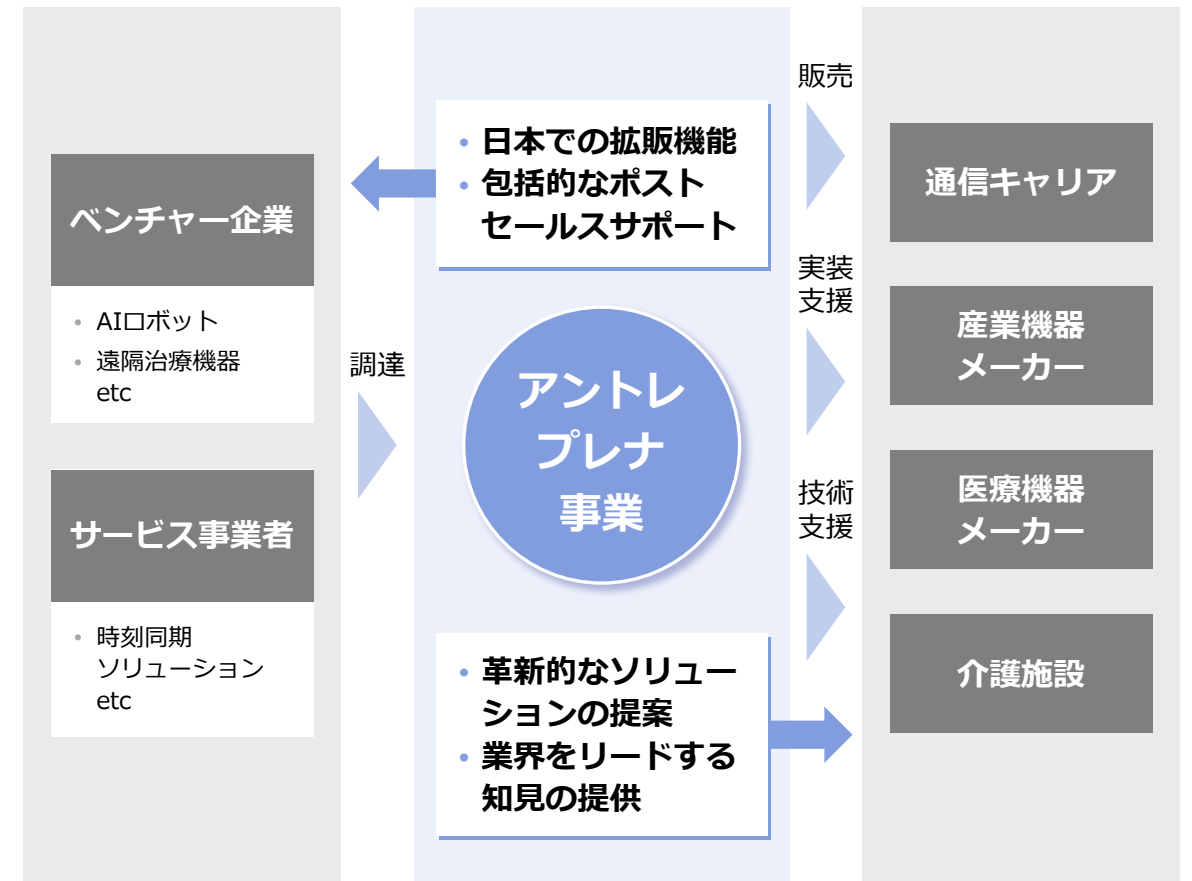
経常利益推移

(百万円) ■ 上期 ■ 下期



* 2025年度期初に棚卸資産の評価方法について変更を行っており、2024年度は遡及適用後の数値としております

ビジネスモデル



Ⅱ－（１）財務施策「基本方針」

- ▶ 財務規律を維持しつつ、ROE改善と継続的な株主還元の両立を基本方針とする
- ▶ DOE導入による配当安定化に加え、業績に応じた配当還元を実施し、株主価値向上に努める

	財務施策
2025年 (進行期)	■ 前中計財務目標達成と、創業180周年記念を踏まえ「特別株主優待」を実施 ■ バランスシート圧縮の取り組みを継続し、自己資本比率（財務安定性）を大幅改善（2023年3月期末以降：27.1%→29.1%→37.7%） ■ 適正な財務レバレッジを維持し、「財務基本方針」に沿った取り組みを推進  ▲特別株主優待QUOカード
2024年	■ DOEを下限とする新たな配当政策を継続し、安定的な株主還元を実践 実績：1株当たり配当66円（配当性向40.4%を採用、DOEは3.5%）
2023年	■ 安定した株主還元のため、新たな配当指標として「DOE 2.5%」を導入。連結配当性向40%とのいずれか高い方を採用する新方針を決定 実績：1株当たり配当52円（配当性向40.0%を採用、DOEは2.9%）

財務基本方針

- 持続的な企業価値向上に向け、成長分野への戦略的投資と継続的かつ安定的な株主還元を行う
- 資本効率改善（ROE目標達成と安定化）を企図し、ROE構成要素（収益性・資産回転率・財務レバレッジ）の改善努力と財務安全性維持の均衡を保つ

配当政策

- 連結配当性向40%またはDOE2.5%のいずれか高い方

【DOE・配当性向による配当額の関係性（イメージ）】



Ⅱ－（２） 財務施策 「内部留保の活用」

- ▶ 時局に応じた経営優先課題を踏まえつつ、以下４領域において、持続的成長に向けた効率的かつ効果的な資本資源配分に努め、「内部留保の活用」と「持続的成長の実現」の好循環を創出する

成長投資機会の追求

非連続成長機会の追求と機動的な投融資案件の取り組みを積極化する

- ・ デジタル化、スマート化、IoT、AI、ロボティクス、次世代通信、医療・ヘルスケア等をテーマに非連続成長機会・戦略的リスクテイク機会を追求し、既存領域での市場拡大や商権拡充、隣接領域でのシナジーの発揮、新たな有望市場の創出を図る
- ・ 事業買収やベンチャー投資は、中計期間（３年間）で自己資本額の5-10%程度を目途とする
- ・ 自社と投資先双方の事業価値創造に寄与する協働／協創を通じた収益リターン実現を目指す

業務インフラ投資

ITシステム投資を通じた業務の効率化・経営情報の高度化を推進する

- ・ 2025年度に基幹システム刷新を完了
- ・ 仕入先、販売先の要望に緻密かつ機動的に対応し、バリューチェーン機能を継続強化する
- ・ 販売管理や管理会計等の経営情報管理を高度化し、収益性や採算性の改善に繋げる

人的資本（人財）投資

「人財」育成を企図した人的資本投資を拡充し、競争力を強化する

- ・ 社員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度の導入
- ・ 人材マネジメントを高度化し、専門性の高いプロ人材の採用・育成および定着を図る
- ・ ダイバーシティ、働き方、ウェルビーイング施策を展開し、組織文化を変革する

BSマネジメント

BSマネジメント・自己資本の適正水準維持を通じて、経営のリスク耐性を高める

- ・ 上記３施策への投資を行いつつ、財務規律のバランスを取り、財務リスクの低減を図る
- ・ 自己資本充実（調達余力確保）を通じ、大規模災害も想定したBCP対応力と事業継続性を担保する
- ・ 自己資本比率は一定水準（30-40%目途）を維持することを目安とする

Ⅲ. 非財務施策「3つのテーマ領域」

- ▶ 「非財務施策の3つのテーマ領域」における取り組みを進め、「期待株主資本コストの低減」につなげていく
- ▶ 情報開示の一層の充実に努め、経営の透明性を確保しつつ、「丸文ブランド」の信用力・訴求力を高める
- ▶ 同時に「社会的価値の創出」に貢献し、各方面のステークホルダーによる当社ビジネスの理解深化にも努める



CoE低減に向けた「3つのテーマ領域」

Ⅲ－（１） 非財務施策「サステナビリティとエンゲージメント」

- ▶ 非財務施策（サステナビリティ推進・エンゲージメント向上）における具体的な取り組みを着実に実行
- ▶ 年々進化する活動を通じて、持続的な成長基盤を強化し、企業価値（経済的価値・社会的価値）向上を目指す

	サステナビリティ経営の推進	ステークホルダーエンゲージメント向上
2025年 (進行期)	■ eNPS* 2022年度比で+12.1ptと着実に向上 ■ 社員持株会向けの株式インセンティブ制度の導入 ■ 社内複業制度を導入し、社員各人の自立的（自律的）なキャリア構築を支援 ■ 日本フィルハーモニー交響楽団への賛同や「パラリンアート®」のパートナー協賛など社会貢献活動を推進	■ 統合報告書「MARUBUN REPORT 2025」を発行しステークホルダーとの対話をさらに深化 ■ IR活動の強化の一環として経済メディア経由の発信強化 ■ PR活動の積極展開（明治神宮野球場、東京メトロ駅への広告掲出等）
2024年	■ マテリアリティを特定 ■ 「人的資本戦略委員会」を設置し、長期戦略・目標設定を開始 ■ TCFD対応を強化し、Scope3排出量を初算出	■ グループ初となる統合報告書「MARUBUN REPORT 2024」を和文・英文で発行 ■ 第三者機関によるアナリストレポート（日・英版）を初めて公開し、情報開示を拡充 ■ 全社員を対象とした「タウンホールミーティング」を開始し、従業員エンゲージメントを強化
2023年	■ タレントマネジメントシステムを導入し、計画的人材育成を強化 ■ 女性管理職比率の目標を10.0%（2027年度）に引き上げ ■ TCFDに賛同し、GHG長期目標（2030年度に2022年度時点より50%削減）を設定	■ IRサイトのコンテンツ拡充や英文開示など、情報開示の強化に着手 ■ 機関投資家との能動的な対話を継続的に実施 ■ 「丸文ブランド」の認知度向上に向け、プレスリリース等での情報発信を強化

* 社員エンゲージメントスコア（employee Net Promotor Score）

Ⅲ- (2) 非財務施策「コーポレートガバナンス」

- ▶ 取締役会の多様性確保や報酬制度の見直しなどを通じ、ガバナンス体制の基盤を安定的に運営
- ▶ 新経営体制のもと、資本コストを意識した経営を深化させ、企業価値向上を目指す

コーポレートガバナンスの強化	
2025年 (進行期)	■ 新代表取締役社長が就任し、新経営体制が始動 ■ 新たな中期経営計画「丸文 Nextage 2027」を策定 ■ 資本コストや株価を意識した経営をさらに推進
2024年	■ 前年度からの各種ガバナンス強化策を継続 ■ 取締役会実効性評価の結果、議論の深化・活性化が進展
2023年	■ 取締役会の多様性を確保（女性社外取締役の選任） ■ 業務執行取締役に対し、譲渡制限付株式報酬（RS）制度を導入 ■ 取締役会実効性評価に基づき、中期経営計画に関する議論の深化に着手

MARUBUN REPORT 2025の発行

- ・ 全てのステークホルダーの皆様へ、当社の存在意義や企業価値をお伝えすることを目的に制作
- ・ 経営の透明性や実効性に関する取り組みを具体的に報告しています
- ・ 皆様との「建設的な対話」のきっかけとなることを目指します



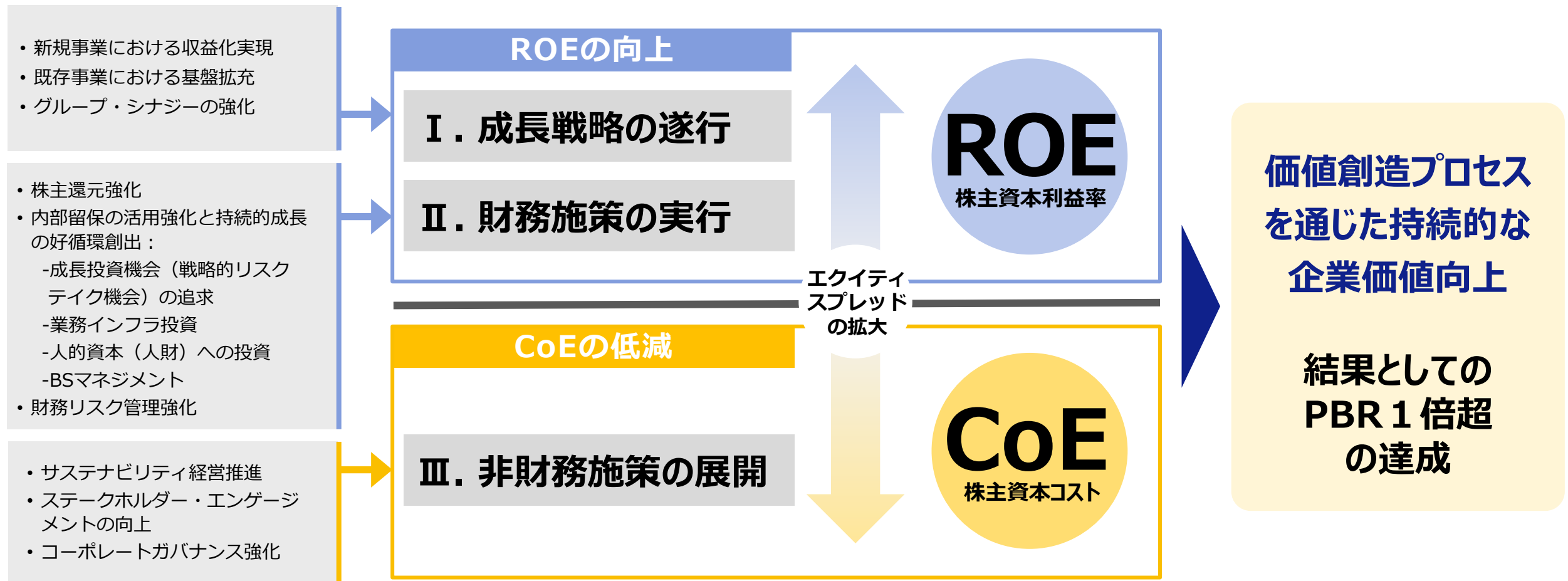
▲当社[ウェブサイト](#)よりご確認ください

（右図）社外取締役座談会ページ。独立した視点から、3名の社外取締役が当社の現在地、新中計の課題、そして未来への期待を語ります



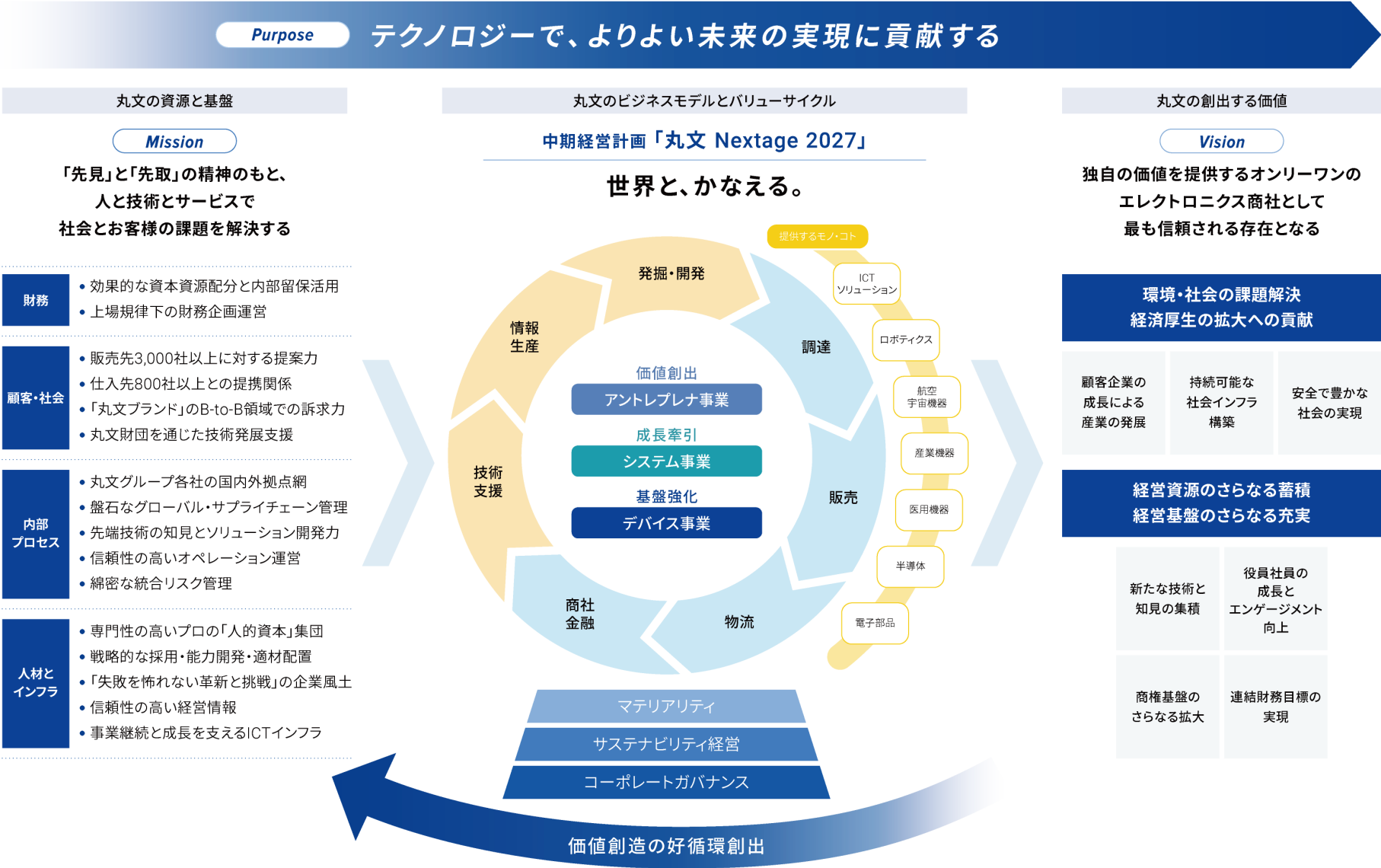
総括：持続的な企業価値向上に向けた取り組みの俯瞰

- ▶ 「成長戦略の遂行」「財務施策の実行」「非財務施策の展開」を価値創造プロセスとする取り組み強化により、「ROE9%以上の安定確保」と「エクイティスプレッド拡大」を図り、持続的な企業価値の向上の実現と、結果としてのPBR1倍超の達成を目指す

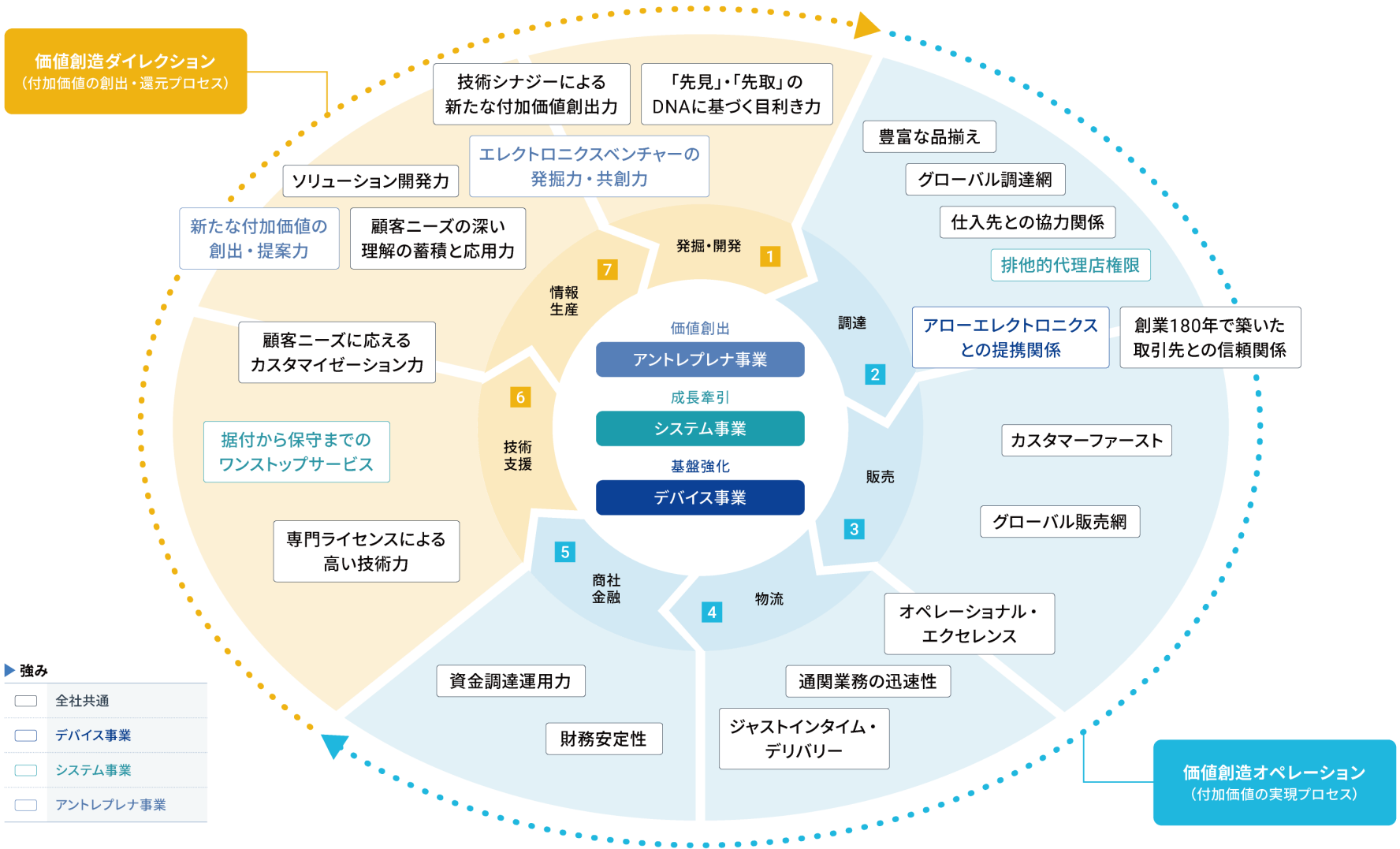


参考資料

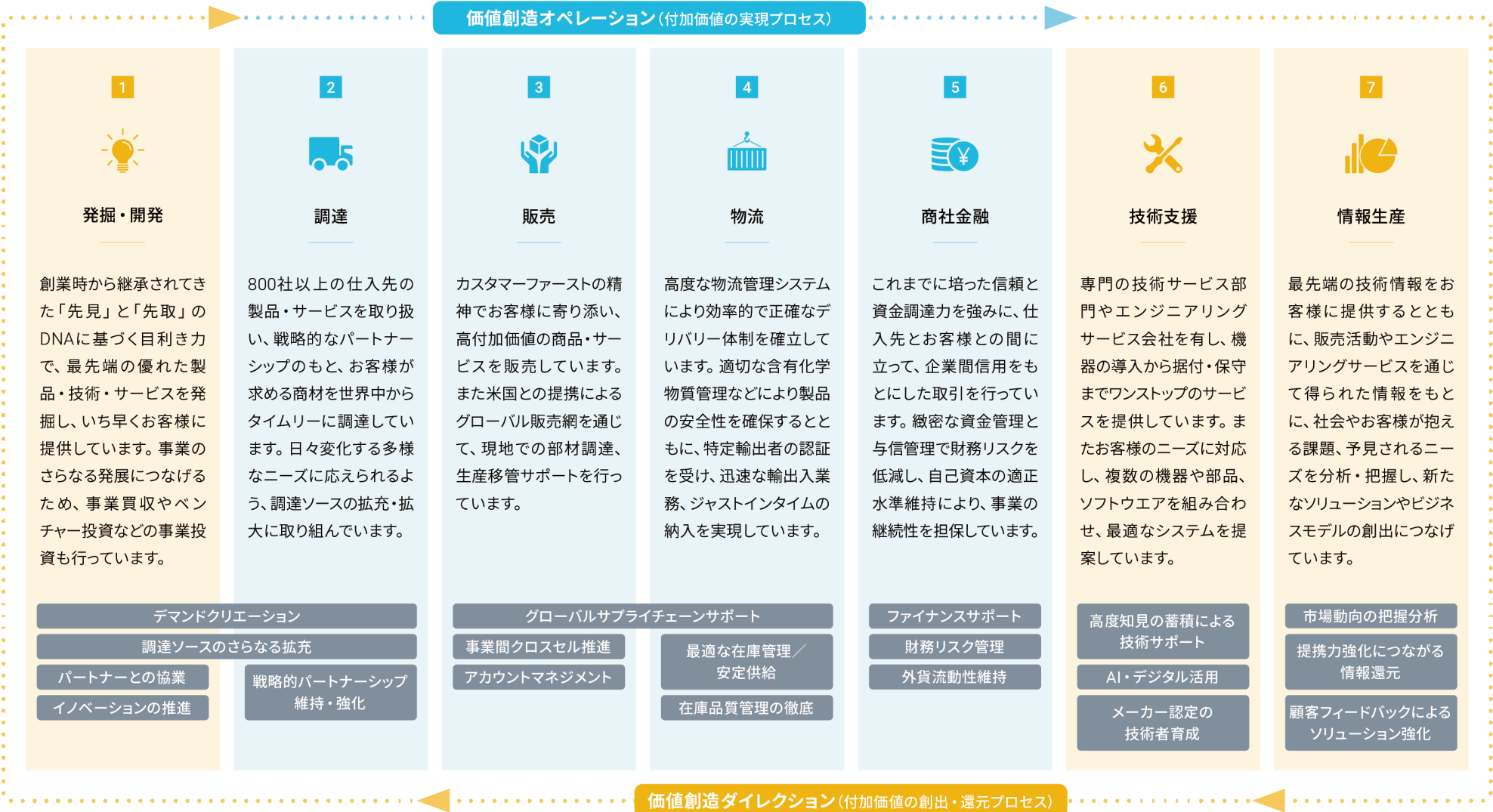
丸文グループの価値創造モデル



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





本資料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及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々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。