

CEO Message

「先見」と「先取」のDNAを未来へ継承し、
独自の価値を提供し続けることで、
よりよい未来の実現に貢献していきます。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者 (CEO)

堀越 裕史



CEO Message

変革に向けて、新たな一步を踏み出す

私が代表取締役社長に就任してから、1年余りが経過しました。エレクトロニクス業界を取り巻く環境は目まぐるしく変化し、これまでにないほど複雑性を増しています。このような激動の時代において、創業以来180年以上にわたって受け継がれてきた丸文グループの経営の舵取りを担う重責を日々実感しています。

私は丸文グループの変革に向けた重要課題として、「コアコンピタンスの定着」「商権の安定化」「人的資本経営の推進」「エコシステムの構築」の4点を掲げ、全社一丸となって新たな一步を踏み出しました。この1年間、私たちは数々の施策を実行に移してきました。

事業環境の変化を「機会」へと変える

まず私たちが置かれている事業環境の変化について、3つの視点からお話しします。第一に、足元では地政学的な緊張が高まり、需要低下やコスト上昇などの懸念が顕在化していますが、私はこれらを単なる脅威ではなく、お客様におけるサプライチェーンの多様化や強靱化のニーズ喚起といった新たな機会であると捉えています。デバイス事業ではインド等での現地調達ニーズが高まっており、当社が世界約50拠点に整備してきたグローバルな調達網やBCP対応力が、競争優

位性となって商機に結びついています。

第二に、業界構造の変革です。半導体メーカーの直販化や代理店再編が加速する中、単なる製品販売に留まらない高付加価値の提供が不可欠です。グループ全体で有する保守・技術サポートなどの強固なエンジニアリング機能は他社にない明確な差別化要因であり、今後の成長を牽引する強力なドライバーとなります。

第三に、技術動向のシフトです。レガシー半導体のコモディティ化による収益低下リスクが存在する一方、AI、データセンター、EV、パワー半導体といった次世代の成長分野が明確に立ち上がっています。当社は設計段階から入り込んだ技術提案ができる強みを活かし、複数商材の水平展開を図ることで、これらの成長分野での収益拡大を確実なものにしていきます。

理念の浸透を軸に、ゆるぎない競争力を磨く

環境変化が激しい時代だからこそ、組織の軸となる理念が極めて重要になります。私が掲げた重要課題の一つ「コアコンピタンスの定着」とは、当社の存在意義であるパーパスや、目指す姿であるビジョンを、組織の隅々にまで徹底的に浸透させることを意味します。この1年間、私はあらゆる場面で社員に直接語りかけてきました。私たちが「何のために存在し、どこへ向かっているのか」を深く理解していなければ、同じ船に乗り、同じ目的地を目指すことはできません。企業理念を軸に組織のブレを最小限に抑えることが、環境変化に

左右されない真の企業競争力を生み出すと確信しています。

とりわけ2025年度は、当社が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るという姿勢を強調し、社員に呼びかけました。現在推進している中期経営計画「丸文 Nextage 2027」（以下、本中計）で掲げる「世界と、かなえる。（Innovating Together）」というスローガンにも、こうした思いが込められています。社員一人ひとりの熱意と人間力を価値の源泉とし、お客様が課題に直面した際に真っ先に声をかけていただける存在となるべく、企業理念の浸透に妥協することなく取り組んでいきます。

中期経営計画の達成に向けて、着実に前進

本中計の初年度にあたる2025年度は、産業機器向けの需要低調など厳しい環境下でしたが、システム事業における航空宇宙関連の伸長等もあり、売上高は期初予想を上回る着地となりました。本業の稼ぐ力を示す営業利益においても



中期経営計画スローガン「世界と、かなえる。」

CEO Message



2030年に向けた成長ロードマップ

期初計画から増益となり、当社の事業レジリエンスを示す結果として高く評価しています。

中計2年目となる2026年度は、前年度の棚卸資産の含み益が順次実現される見込みであることも踏まえ、経常利益60億円を見込んでいます。最終年度である2027年度の目標経常利益80億円に向けても現時点で大きなネガティブ要因は見込んでおらず、目標達成に向けて各事業の収益構造の変革を急ピッチで進めていきます。

当社の売上基盤を担うデバイス事業は、特定仕入先への依存度を最大でも10～15％程度に抑え、複数の仕入先がそれぞれ一定規模の売上を担うリスク分散の効いた理想的

なポートフォリオへの転換を進めています。重要課題として掲げた「商権の安定化」に関しても、前年度の一部商権の変動をポートフォリオ改革の好機と捉え、特定仕入先への依存度を引き下げる戦略的転換へと結びました。同時に、高マージン商材の拡販を推進するなど、売上総利益率を10％程度まで引き上げるべく筋肉質な収益構造への歩みを進めています。

システム事業は、商品販売に高度な技術サービスを付加した高収益モデルを追求しています。航空・宇宙・防衛分野は宇宙開発投資や防衛予算拡大の追い風を受け伸長しており、医療・ヘルスケア分野においても、グループの強固なサポート網

を活かしたエリア拡大の余地は十分にあると考えています。

アントレプレナ事業については、早期の黒字化が急務です。AIロボットや汎用超音波画像診断装置等における新規顧客層の開拓に時間を要しましたが、丸文通商が長年培ってきた医用機器販売のノウハウを当事業へ横展開する連携が功を奏し、遅延解消に寄与し始めています。今後はこれらの知見を武器に、他分野での顧客開拓を力強く推進していきます。

経営基盤を強化し、 グループシナジーを最大化する

持続的な成長を支える基盤として、私が最も注力している重要課題が「人的資本経営の推進」です。人こそが商社最大の価値創造の源泉であり、社員一人ひとりの当事者意識や組織内の相互信頼を高めるべく、各種人事制度の抜本的な刷新を進めてきました。こうした取り組みの成果は、組織の熱量を示すeNPS(employee Net Promotor Score)にも明確に表れており、前年度比で約5ポイント改善しました。今後も環境改善や働きがい改革をきめ細かく進めていきます。

一方で、重要課題として掲げた「エコシステムの構築」に向けた取り組みは道半ばです。その具体的なアクションとして、グループ全体のシナジー創出を目的とした丸文グループコラボレーション・フォーラムを毎月開催しています。この取り組みは一定の成果を上げており、先述したアントレプレナ事業

CEO Message

における丸文通商との連携事例のように、医療やロボティクス分野を中心に着実にシナジーが具現化しつつあります。

さらに、大規模なM&Aや事業提携の具現化については、次なる最重要テーマとして攻めの姿勢でスピード感を持って推進してまいります。

また、戦略遂行を支える業務インフラとして新基幹システムを全面稼働させ、デジタル経営への大きな一歩を踏み出しました。重要なのはITリテラシーの向上と現場力の底上げです。生成AIによる知見の共有や社内複業制度の拡充等を通じて、AIと共存する次世代人材の育成に注力していきます。

株主・投資家の皆さまに対する還元を転換

当社が今後も持続的な企業価値向上を果たすためには、資本効率を重視した経営を推進し、株主の皆さまと心をつなげていくことが不可欠です。しかしながら、従来の当社の株主還元そのものは同業他社の水準と比較して一歩遅れを取っていたという課題認識があったことから、株主・投資家の皆さまに対する還元についても大きな転換を図りました。

2026年度より配当方針の基準値を引き上げ、連結配当性向を50%へ、DOE（株主資本配当率）を3.5%へと改定し、いずれか高い方を採用します。下限設定の引き上げを伴う還元強化は、経営陣の強いコミットメントの表明に他なりません。加えて、中長期的な安定株主層の形成と投資対象として

の魅力向上を目的とし、株主優待制度も導入しました。今後も、業績の向上と機動的なキャピタル・アロケーションを通じて資本効率を高め、ROEの向上と企業価値の最大化に努めていきます。

丸文のDNAを未来へつないでいく

丸文グループが持続的に価値を創造し続けるために、最も重要な経営資源は人材です。私はすべての社員に対して、それぞれの役割を通じて良質な利益の創出に貢献してほしいと伝えています。そうした全社一丸の取り組みが、結果として持続可能な利益に結びつきます。目先の数字だけを追うのではなく、ESGの観点からも誠実に、お客様の長期的なパートナーとして信頼を積み重ねていきます。企業理念に照らし合わせて正しい判断と実行ができるプロフェッショナルな人材を育成し、透明性のある人的資本経営を継続的に実行していくことが、私の使命です。

これから私が成し遂げるべきことの一つは企業理念の徹底的な浸透と、人的資本経営を通じた強靱な組織文化の定着。もう一つは、株主・投資家の皆さまに対する還元と成長のコミットメントを確実に実行することです。2030年度のアスピレーションである経常利益100億円、ROE10.0%以上の実現に向けて、強い決意で取り組んでいきます。

創業以来受け継いできた「先見・先取のDNA」と、皆さまからの信頼というバトンを次世代へと確実に継承し、190周年、



200周年へと丸文グループを力強く導いていく覚悟です。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、全社一丸となって前進してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援、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。

2026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）

堀越 裕史