

CFO Message

経済的価値と社会的価値を両立させながら、 企業価値向上に向けた確固たる歩みを進めていきます。

常務取締役

最高財務責任者(CFO) 兼 最高戦略責任者(CSO)

中田 雄三



2026年3月期の業績評価

中期経営計画「丸文Nextage2027」(以下、本中計)の初年度となった2025年度は、地政学リスクの顕在化や、米国相互関税の影響、金利・為替環境の変動など、外部環境の不透明さが極めて高い一年となりました。そのような中、2025年度の業績は、売上高2,134億円、営業利益77億円、経常利益42億円、当期純利益33億円となり、前年度比で増収を確保したほか、経常利益を除く各利益段階で、期中に上方修正した通期予想(2025年11月公表)を上回る着地となりました。一方、経常利益が修正予想の50億円を下回る42億円に留まったのは、年度末における急速な円安進

捗に伴う為替評価損18億円の計上が主因です。これは日本会計基準に基づく期末時点の円貨評価により生じたテクニカルな要因であり、経済実態としては、当期末のドル建て在庫に含まれる円貨ベースでの未認識利益が、翌期以降に「期ずれ」したと捉えるのが妥当です。このような会計要因により一時的に経常利益は下押しされたものの、実質的な収益力は底堅く、堅調な通期着地を果たしたと評価しています。

為替変動リスクの管理と財務戦略の高度化

特に外貨建ての取扱金額が大きいデバイス事業では、仕入から売上までを米ドル建てで行う取引の割合が高く、売

上と仕入、資産と負債を原則同一外貨建てとする「ナチュラルヘッジ」を為替リスク管理の基本原則¹⁾としています。2025年度の円安トレンド下において営業外損失として発生した為替差損18億円は、日本会計基準上、在庫は取得時の為替レートに基づく原価評価に据え置くのが原則である一方、対応する外貨負債は決算期末レートで時価評価されるために生じる会計上のミスマッチ(評価損認識)です。実際には、これに対応して打ち消し合うべき21億円相当の在庫含み益が別途存在しており、為替マリーヘッジ比率(ドル建て資産とドル建て負債の比率)を100%前後に維持する当社の為替リスク管理は、適切かつ健全に機能しています。今後は、為替差損益におけるボラティリティを少しでも

CFO Message

抑制するため、仕入支払いから売上回収にいたるドル建てキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)も極力短縮化させます。

また、管理会計の高度化を目的とした2025年8月の基幹システム更新を契機に、棚卸資産の評価方法を移動平均法から先入先出法へ変更しました。これにより、実際のオペレーションと会計上の評価が一致し、財務会計上の期末在庫は、より直近の仕入価格と為替レートを反映します。また、管理会計上は、製品ごとの採算性や設定価格の妥当性、滞留状況をより精緻に把握できるようになりました。このことは、迅速な営業方針の決定や在庫削減、在庫リスク管理の高度化、ひいては必要運転資本の圧縮に向けた実効性の高い施策立案にもつながります。なお、本変更に伴う遡及修正により、期首連結利益剰余金は2億円増加しました。

*1 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。

中期経営計画「丸文Nextage2027」の達成に向けた道筋

本中計の最終年度である2027年度に掲げる財務目標は十分に達成可能な水準です。前中計最終年度に経常利益65億円超を達成した実績に鑑みれば、年平均8%以上の名目成長率を前提とすることで、その道筋を描くことが

できます。市場平均を超える成長、すなわち「アルファ」の追求に向け、既存事業強化や米Arrow Electronics社との協働によるオーガニックな業量拡大を進めつつ、非連続成長の取り込みも並行して重視していきます。

中計期間(3年サイクル)における非連続成長機会の模索、とりわけM&A機会への投資枠としては、純資産の約1割に相当する60億円規模を意識しています。また、社内ガイドラインである「M&Aプレイブック」を常時整備し、初期スクリーニングから、事業価値の判定目線、デューデリジエンスの実施、買収後の統合プロセス(PMI)にいたる標準化を行っています。また、ベンチャービジネス投資についても、経営会議傘下の投融資委員会において、財務リターンと営業シナジーの創出状況を適時に分析・モニタリングする体制を整えています。事業買収もベンチャー出資も、投資判断を機動的に行える「準備性(Readiness)」を高めつつ、優れた投資機会には従来以上に積極的に取り組んでいきます。

▶ 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

グループ全体の収益ポートフォリオ最適化

持続的な成長に向けては、3事業それぞれのビジネスモデルに応じた財務・戦略アプローチを進め、グループ全体の収益ポートフォリオを最適化していく必要があります。

まず、デバイス事業においては、金利や為替影響も踏まえた厳格な採算管理によるマージン適正化と、収益性改善のための運転資本の効率化も重要テーマです。同時に、顧客層を従来の大口顧客からミドルマーケットへと拡充する「ダウンマーケット戦略」も推進し、総体的な粗利率の改善を図ります。これに伴い、営業経費効率は維持しつつ、クレジットリスク管理の動態モニタリングをさらに精緻化させます。

次に、システム事業は、そのビジネス特性から受注から売上計上までの期間が相対的に長く、また、第4四半期に売上が偏る季節性もあります。この平準化に資するような新規商流の獲得は継続的な課題ですが、機器の販売・設置に留まらない点検・保守や消耗部材の需要取り込みといった、グループ内のエンジニアリングサービス機能との連携もさらに強化します。周辺取引を確実に取り込むことで、リカーリングビジネス(ストック型収益)の比率を高め、収益機会の拡充と収益計上の分散化を図ります。

最後に、アントレプレナ事業は、アセットライトな新規ビジネスの育成や、先進ベンチャーとの協業を通じた新たな成長機会の探索を担っています。当社の強みである「技術」と

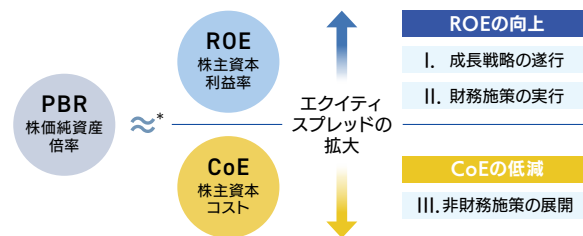
CFO Message

市場の「目利き力」を活かして戦略的なリスクテイクを行い、まずは早期のセグメント黒字化を達成します。その上で、サブスクリプション型のロボット関連事業などを軌道に乗せ、グループ全体の収益性を牽引する「第3の柱」へと成長させていきます。

資本効率の向上

当社のPBR（株価純資産倍率）が依然として1.0倍を下回る水準に留まっている現状に対しては、強い危機感を持っています。PBR改善に向けては、ROEの向上と株主期待利回り（株主資本コスト）の低減の双方に注力していますが、ROE向上のためには純資産を縮小均衡させるより、内部留保や営業キャッシュフローを将来の成長投資へ優先配分することで、連結事業利益を増大させる成長戦略を重視します。一方、資本効率の観点から政策保有株式について

▶ 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

も、保有の妥当性が認められない株式については適宜売却や入替を進めていく方針^{*2}です。

また、確固たる財務健全性の維持、将来への成長投資、そして株主の皆さまへの利益還元のパランスを勘案しつつ、株主還元方針を大幅に拡充しました。具体的には、配当性向の目安を従来の40%から50%へ引き上げ、同時にDOE（株主資本配当率）の基準を2.5%から3.5%へ引き上げました。これら2つの指標のうち、いずれか高い方の基準を適用することで、業績変動に左右されない安定的かつ継続的な配当を実施します。これに加え、新たに株主優待制度を新設し、株主の皆さまへの還元機会の拡充に努めています。さらに、社員向けインセンティブとして「社員持株会RS（社員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度）」を導入しました。社員一人ひとりが株主の皆さまと利害を共有し、自らの役割がどのように企業価値向上に貢献するかを主体的に考えるきっかけとすることで、全社一丸となって企業価値を高める企業文化を醸成していきます。

^{*2} 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。

経済的価値と社会的価値の両立

長期アスピレーションとして掲げるチャレンジングな目標の実現には、財務・戦略の両面から大きな飛躍が不可欠です。ここで、私が担うCFOとCSOという2つの役割につ

いてお話しします。CFOのミッションは、厳格な財務規律の維持、資本効率の向上、高度なリスク管理を通じて強固な「守り」の基盤を築くことにあります。一方で、CSOのミッションは、中長期の成長ストーリーを描き、M&Aや新規事業などの非連続な成長機会に対して「攻め」の姿勢で挑戦を後押しすることです。相反するようにも思われる財務の「規律（ブレーキ）」と戦略の「推進（アクセル）」ですが、これらを一人の責任者がCEOとの緊密な連携を通じつつ統括することにより、過度なリスク回避に陥ることなく、合理的かつスピーディな戦略的リスクテイクが可能となります。

同時に、私たちは「レスポンシブル・ビジネスの追求」を本中計の第一テーマに掲げ、5つのマテリアリティ（重要課題）への取り組みを推進しています。「企業は社会課題を解決することで、初めて存在価値が認められる」というのが私の信念です。サステナビリティをはじめとする非財務への取り組みは、財務的成果と対立するものではなく、長期的な信頼を獲得し、持続可能な企業価値を創出するための源泉そのものです。

株主、投資家、取引先、社員とそのご家族、地域社会の皆さまにおかれましては、丸文グループが経済的価値と社会的価値を両立させながら、確固たる歩みを進めていく姿を、今後とも温かく、かつ厳しい目で見守り、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。