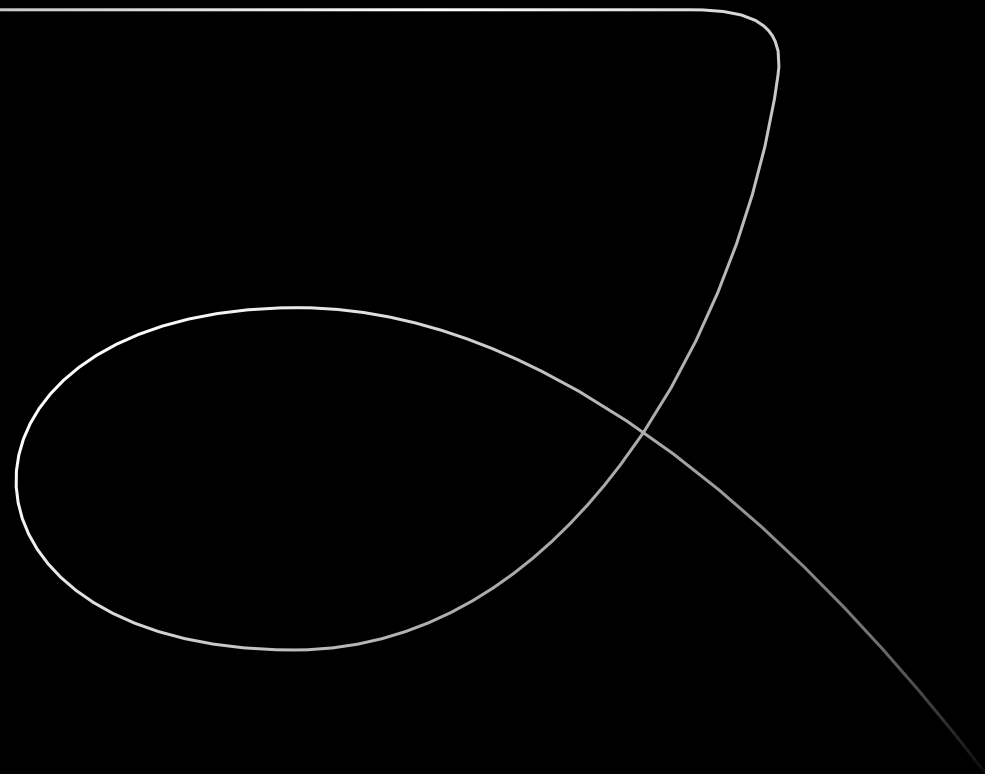




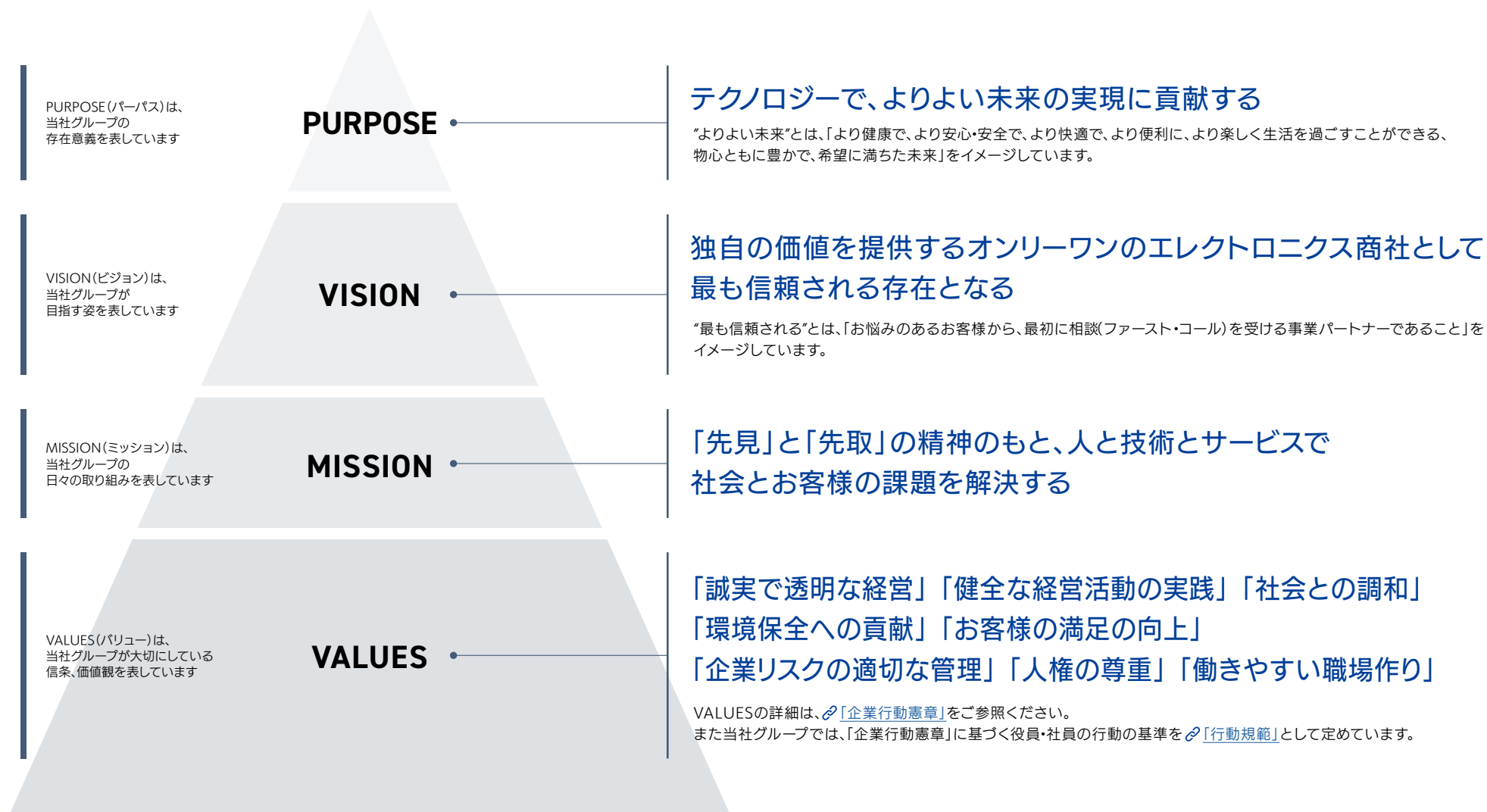
MARUBUN REPORT 2026

丸文株式会社 統合報告書 2026



企業理念

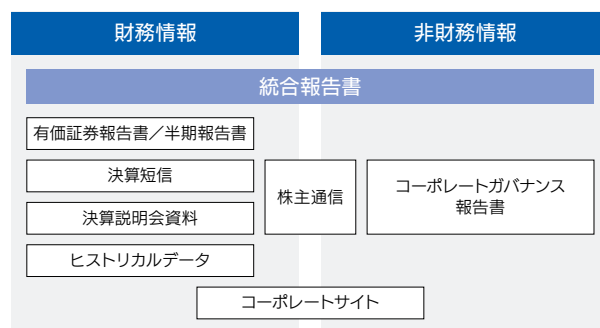
当社グループは、「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」というパーパスのもと、
「独自の価値を提供するオンリーワンのエレクトロニクス商社として最も信頼される存在となる」ことを目指しています。



目次

イントロダクション	01	丸文の価値創造ストーリー	08	価値創造への道筋	20	持続的成長を支える基盤	41	データ	61
									
企業理念	01	CEO Message	09	中期経営計画	21	役員一覧	42	財務ハイライト	62
目次	02	価値創造モデル	13	CFO Message	26	社外取締役座談会	43	財務サマリー	63
丸文のこれまでと、これから	03	丸文の経営資源と基盤	14	デバイス事業	30	コーポレートガバナンス	46	非財務サマリー	64
丸文の概要	05	バリューサイクルと丸文の強み	15	システム事業	32	リスクマネジメント	51	会社情報／株式情報	65
グローバルネットワーク	06	バリューサイクルの7つの機能と取り組み	16	アントレプレナ事業	34	コンプライアンス	52		
丸文が届けるテクノロジー	07	サステナビリティ	17	人的資本戦略	37	環境への取り組み	54		
						社会との関わり	57		

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2025年度（2025年4月～2026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。

丸文のこれまでと、これから

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。

2030年度
アスピレーション

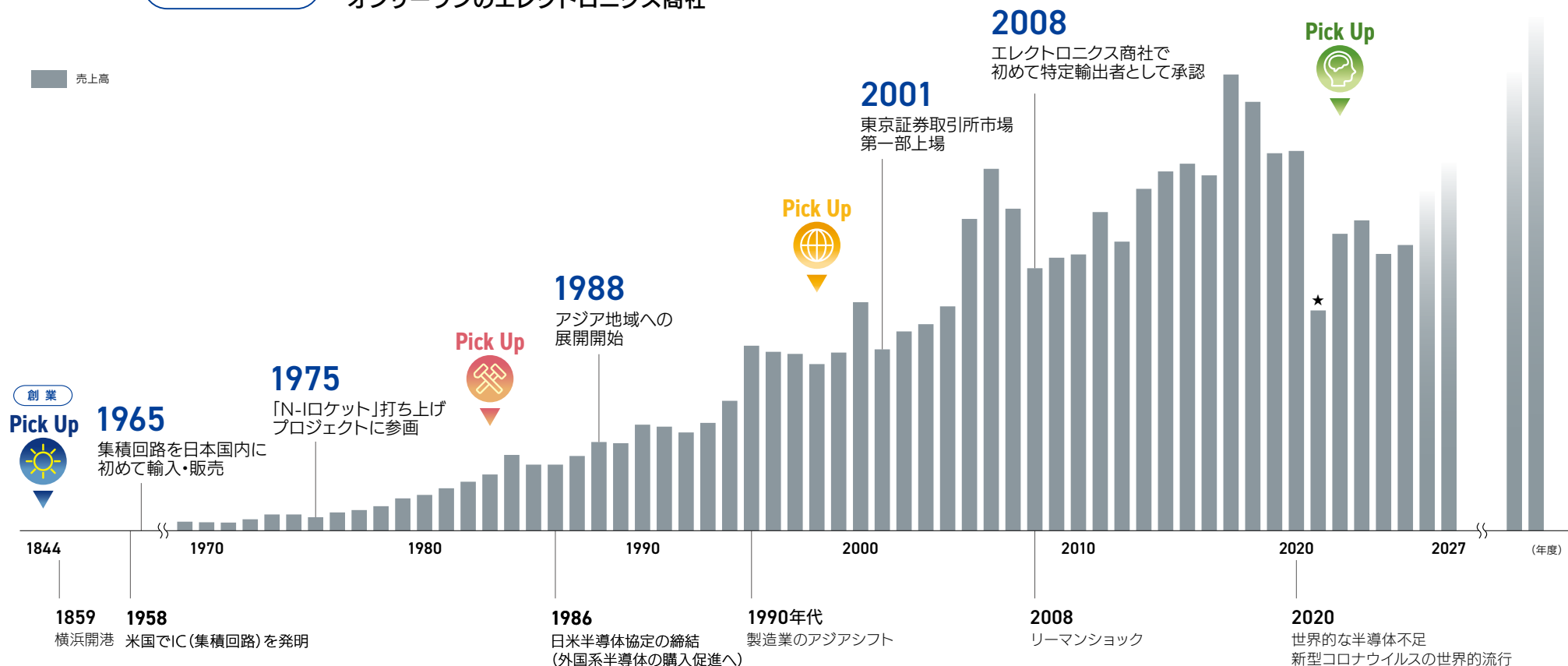
経常利益
100 億円

ROE
10.0 %以上

目指す姿

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

次なる
成長ステージへ



「先見・先取」と「顧客第一」のストーリー

激動の時代がもたらす逆風は、常に丸文を強くする契機でした。「先見・先取」の精神で次代の本物を見極め、「顧客第一」の誠実さで現場の課題に寄り添う。数々の困難を乗り越えながら自らの存在価値を再定義し続けてきた私たちの強みの源泉を紐解きます。

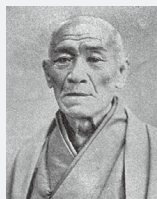


1844-1960

逆風を力に。

180年貫かれた「先見」のDNA。

「異国との交易などけしからん」
幕末の攘夷論者である志士に対し、創業者・初代堀越角次郎は「これからは武力ではなく商売で世界と競う」と説き伏せ、横浜に支店を構えて貿易商へと舵を切りました。
その開拓者精神は戦後、呉服からエレクトロニクスへの事業転換で再燃します。日米の技術格差を埋めるべく米国Rocke International, Inc.との契約を執念で勝ち取り、1965年には、トランジスタ全盛期にまだ国内では無名だったIC（集積回路）の可能性を見抜いて国内初の輸入販売を決断。逆風を恐れず、時代の遥か先にある「本物」を見極める。180年貫かれたその姿勢こそが現在へと受け継がれる丸文のゆるぎない強みです。



創業者 初代 堀越角次郎



1961-1997

「誠実と努力」。

現場で磨かれた顧客第一主義。

「お客様のために、組織の形さえも変える」
1961年、北陸。地域に密着した商売で生き残りを賭け、あえて独立した丸文金沢株式会社（現：丸文通商株式会社）は、「誠実と努力」をモットーに営業と技術が一体となって顧客の深層に飛び込み信頼を勝ち取りました。
そのDNAは、顧客のコスト意識の高まりに応えるべく設立された1999年の株式会社フォーサイトテクノ設立に繋がります。技術サービスを専門化し、据付から保守まで完遂するワンストップサービスを確立しました。2005年には丸文ウエスト株式会社が始動。個人の力に頼る営業から、互いの強みを活かす組織戦へと進化しました。これらは、いつの時代でも顧客に寄り添い続けるカスタマーファーストの証明です。



丸文金沢株式会社（現：丸文通商株式会社）



1998-2021

グローバルリーダーとのタッグ。

国境なき供給網の確立。

「海外でも、日本と同じ品質とスピードを」
1980年代後半、顧客の生産拠点が次々と海を渡る中、現地での安定供給は急務でした。丸文もいち早くアジアへ展開しましたが、真のグローバル化を決定づけたのは1998年の決断です。世界最大級のディストリビューター、米国Arrow Electronics, Inc.との合併会社、Marubun / Arrow Asia, Ltd.の設立。この強力なタッグにより、世界規模の販売・調達網と物流インフラが一気に連結されました。
必要な物を、必要な時に、世界のどこへでも。丸文が誇る盤石なジャストインタイム・デリバリーは、この歴史的提携により確立されたのです。



Marubun/Arrow Asia, Ltd.の設立



2022-2026

「物流に徹せよ」という逆風を超えて。

自らの価値を再定義する挑戦。

「売り込みは不要、物流に徹してほしい」
仕入先のWeb戦略が充実し、半導体商社の存在意義が問われる時代。もはや、単にモノを届けるだけでは真のパートナーにはなり得ません。ビジネスモデルの限界が叫ばれる中、丸文は再び先見の眼を開きます。2022年、アントレプレナ事業（旧ソリューション事業）の新設は、脈々と受け継いできた目利き力でAIやロボティクスなどの次代の技術を捉え、顧客の課題を「コト」で解決する挑戦です。
デバイス事業・システム事業・アントレプレナ事業、グループの知見を横断するシナジーでヘルスケアといった新領域の社会貢献を加速させます。手段は変わっても精神は不変。丸文は自らの価値を再定義し、未来の課題に挑み続けます。



AIコミュニケーションロボット Kebbi

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。

デバイス事業

Electronic Devices Business

▶ P30



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、コネクター、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

Electronic Systems Business

▶ P32



最先端の電子機器やシステム、コンポーネントの販売・保守サービス事業を展開しています。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

Entrepreneur Business

▶ P34



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

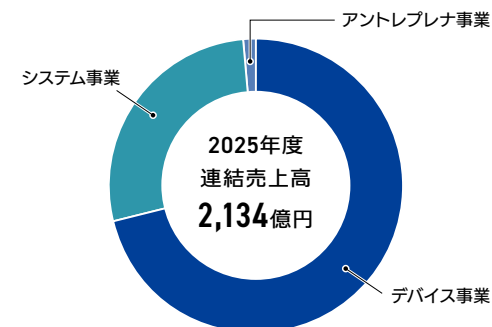
主な販売先

通信機器・産業機器メーカー／医療・介護施設

連結子会社

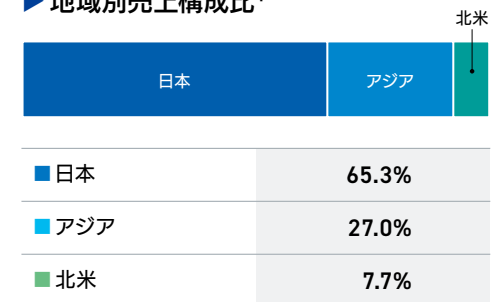
- ・ 株式会社フォーサイトテクノ

▶ 事業別売上構成比



■ デバイス事業	1,522億円	71.3%
■ システム事業	586億円	27.5%
■ アントレプレナ事業	25億円	1.2%

▶ 地域別売上構成比*

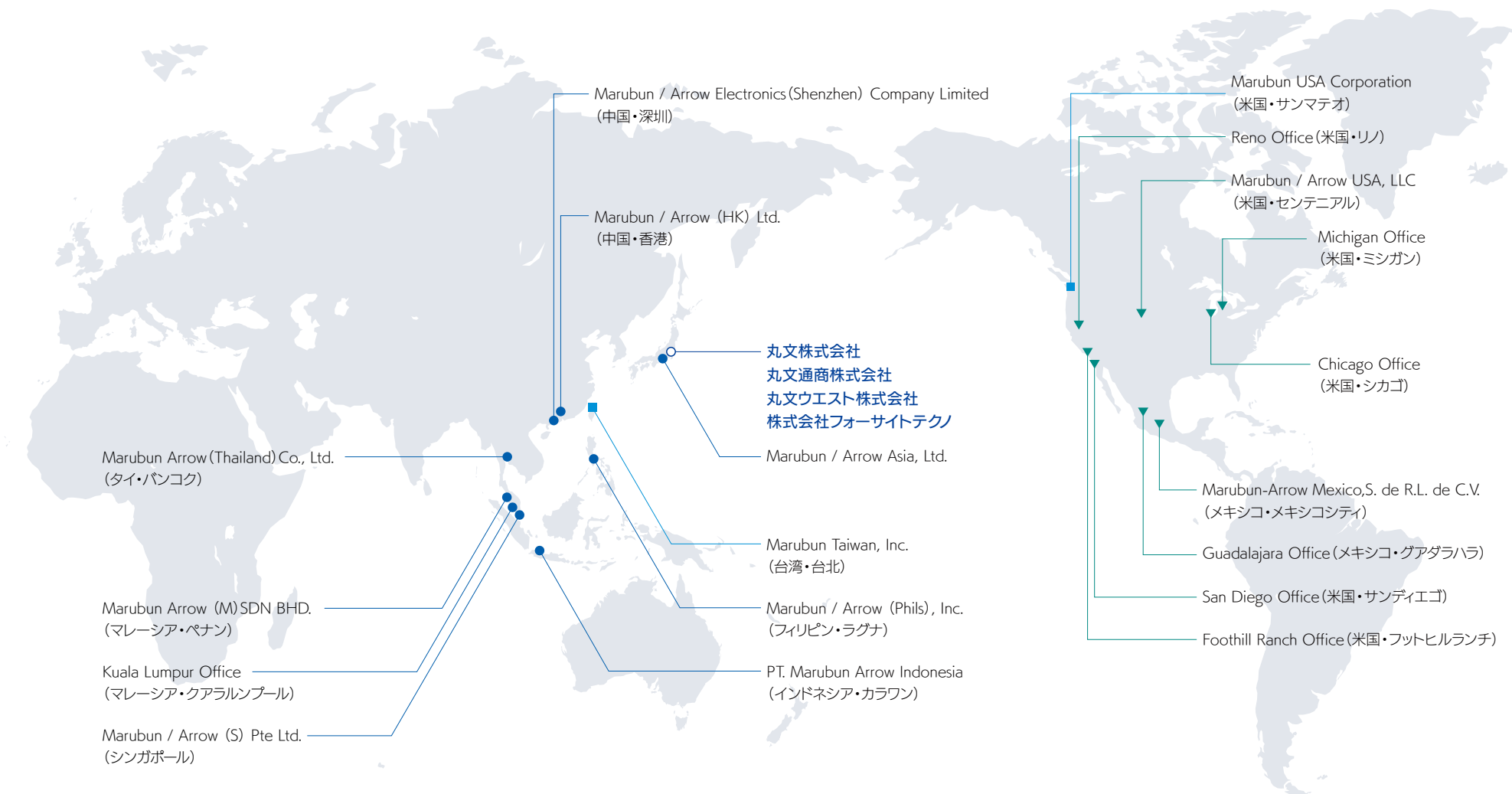


*連結売上高に持分法適用会社の売上高全額を加算して、地域別売上構成比率を算出しています。

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

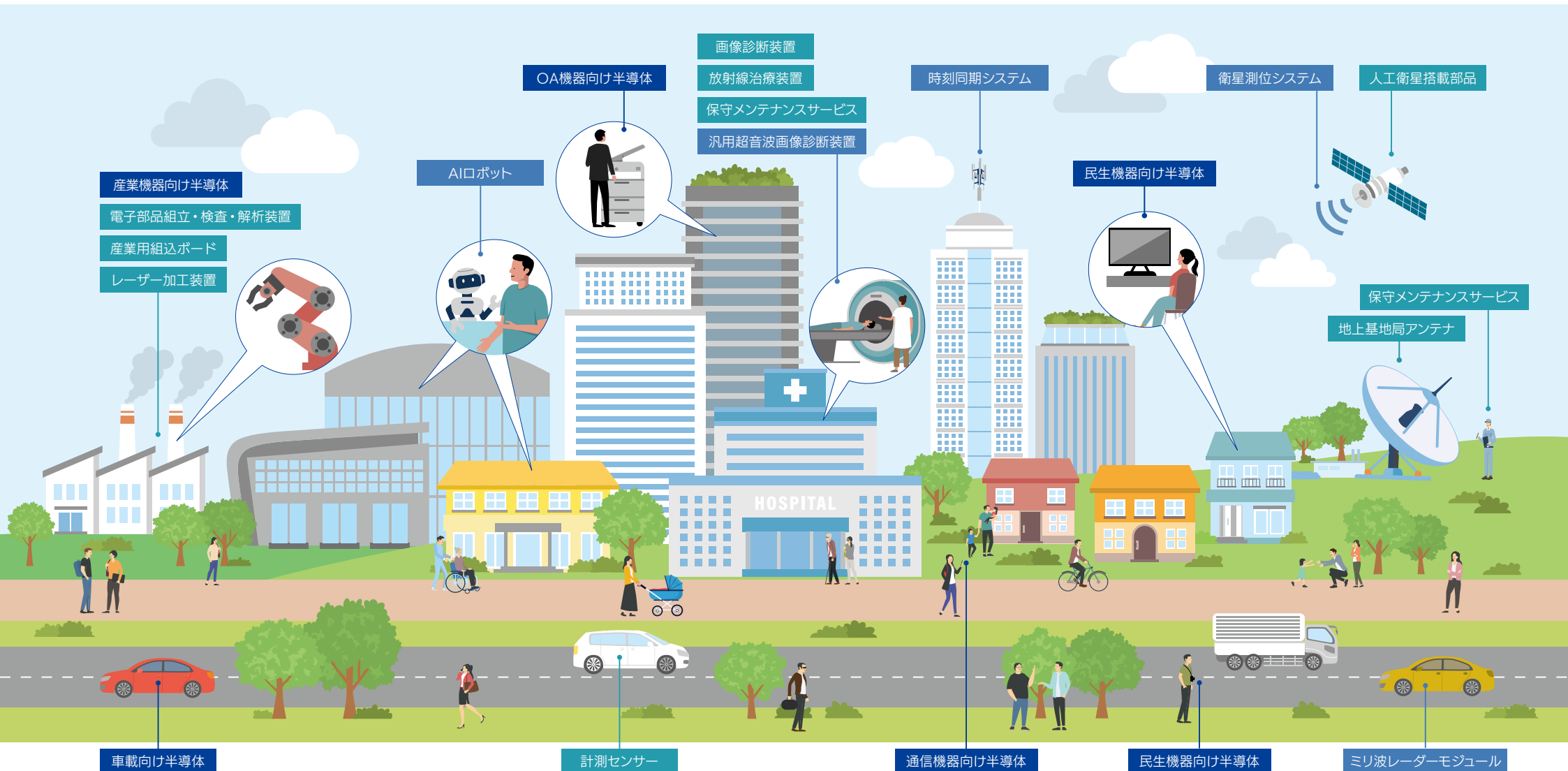
アジア・北米地域を中心に展開する海外拠点を通じて、迅速な部材の調達や海外移管サポートを実現。
先端技術とお客様を、ワールドワイドにつなぎます。



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。

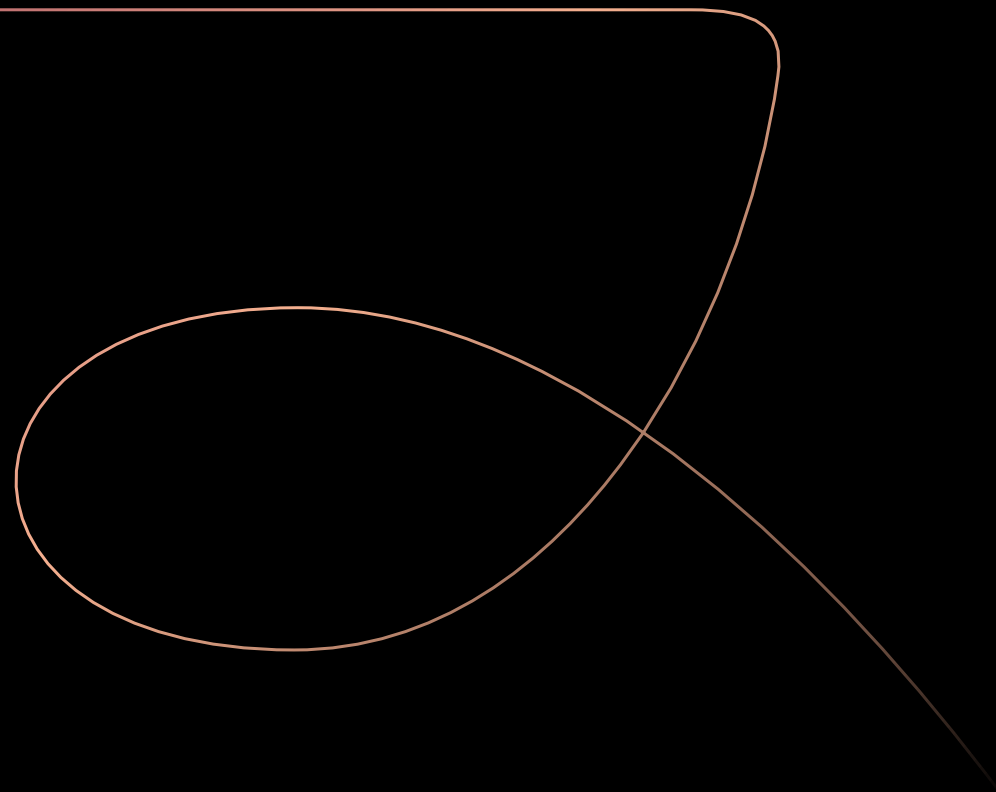
■ デバイス事業 ■ システム事業 ■ アントレプレナ事業





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

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

丸文のビジネスモデルとバリューサイクル

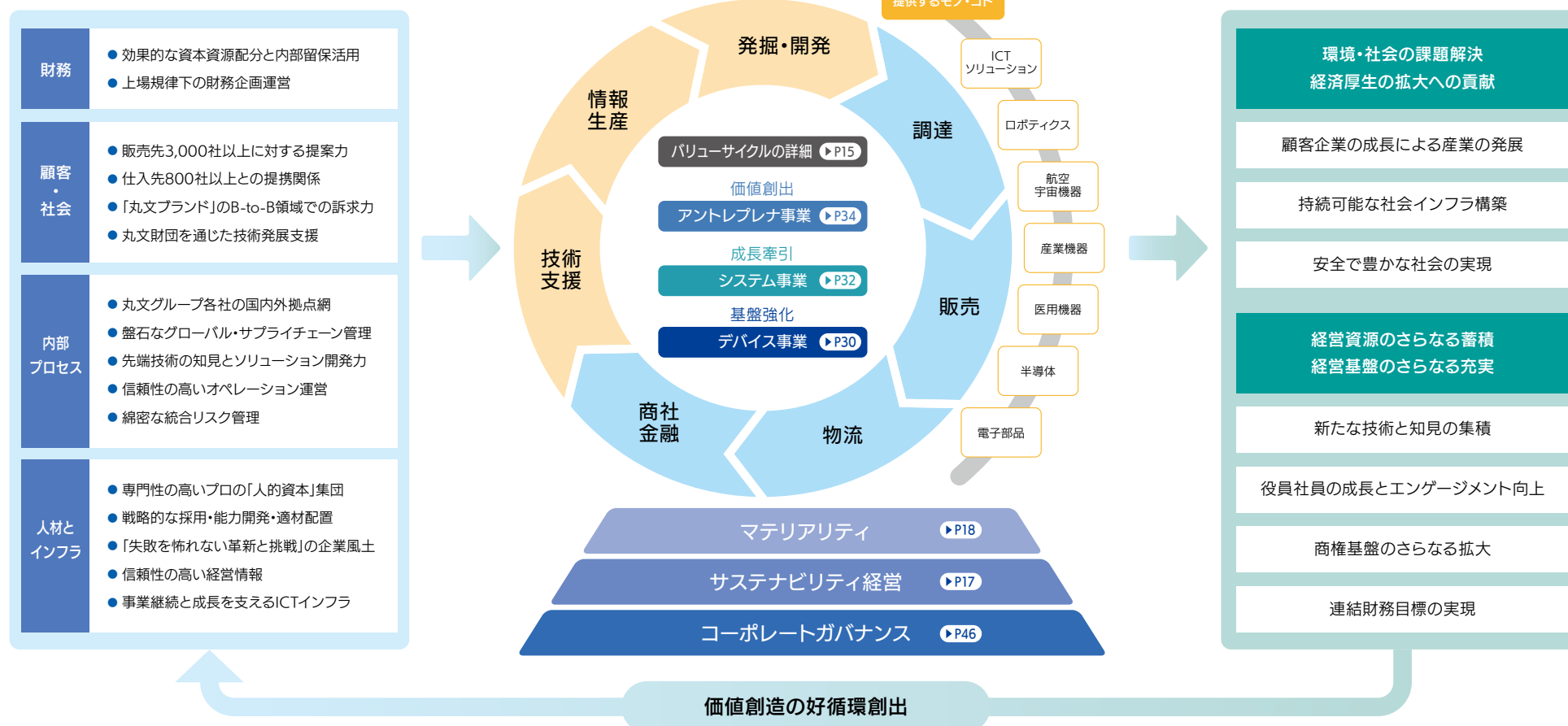
中期経営計画「丸文 Nextage 2027」 ▶ P21

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



丸文の経営資源と基盤

丸文グループは創業180年を超える歴史の中で、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

4,218 百万円

ROE

5.9 %

(2025年度)



顧客・社会

当社は創業180年を超える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。

グループ会社数

15 社

事業展開国数

10 カ国 **50** 拠点以上

(2026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

644 人

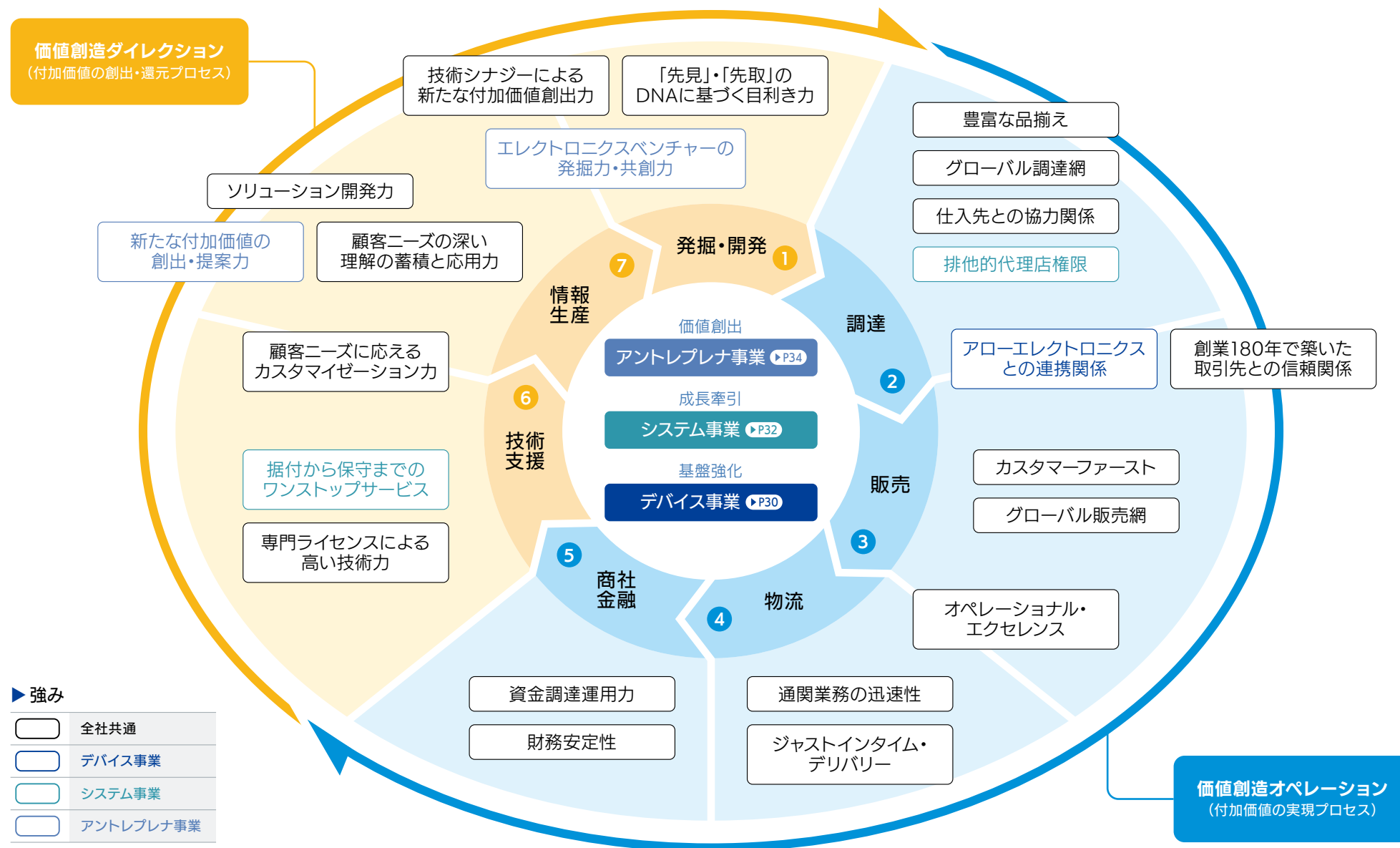
連結従業員数

1,193 人

(2026年3月31日現在)

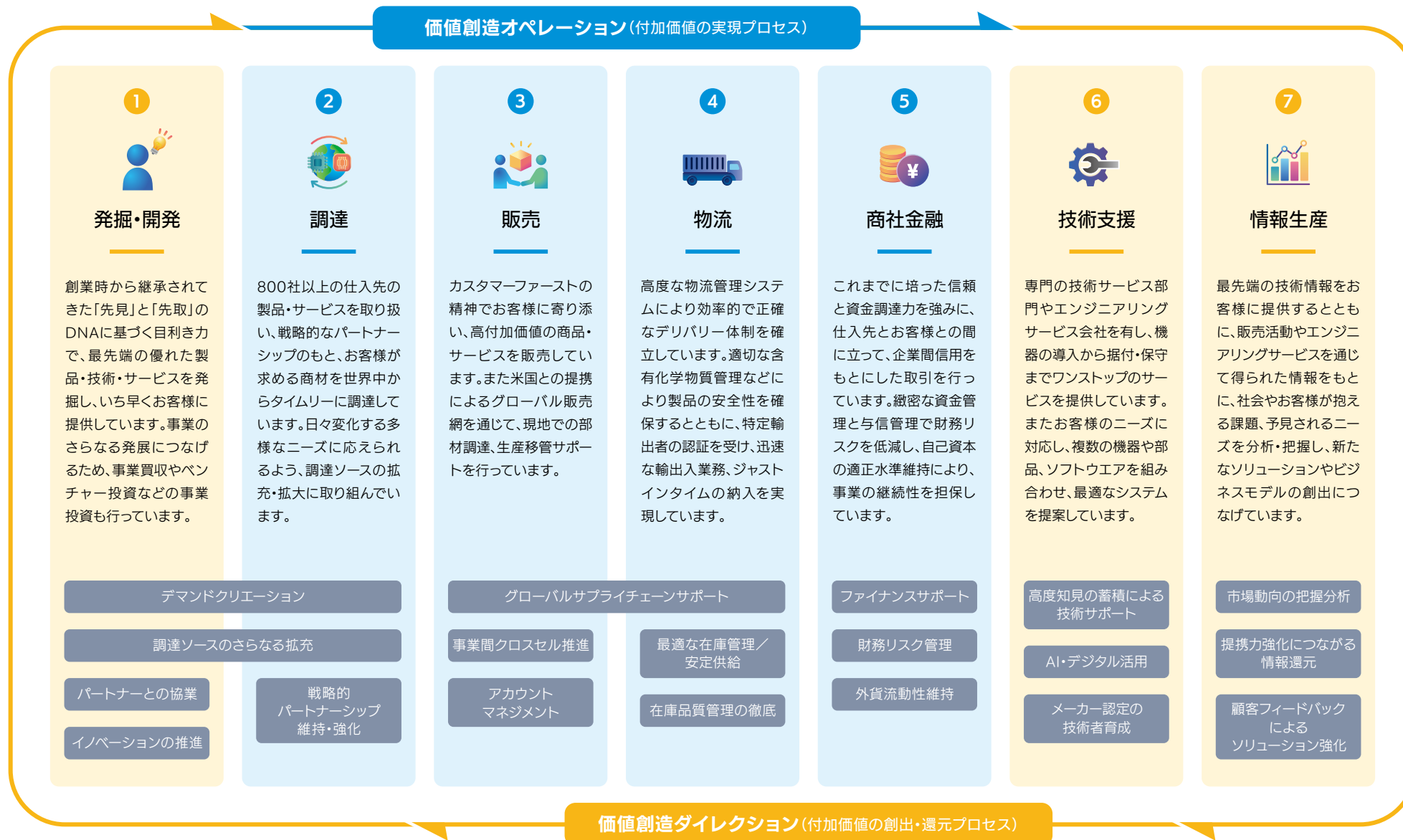
バリューサイクルと丸文の強み

付加価値を実現するオペレーションと、次なる価値を創出するダイレクション。2つを循環させる各プロセスで丸文の様々な強みを発揮し、独自の価値を提供し続けます。



バリューサイクルの7つの機能と取り組み

私たちのバリューサイクルにおける機能は7つあると考えており、各機能に対する取り組みも区分しています。



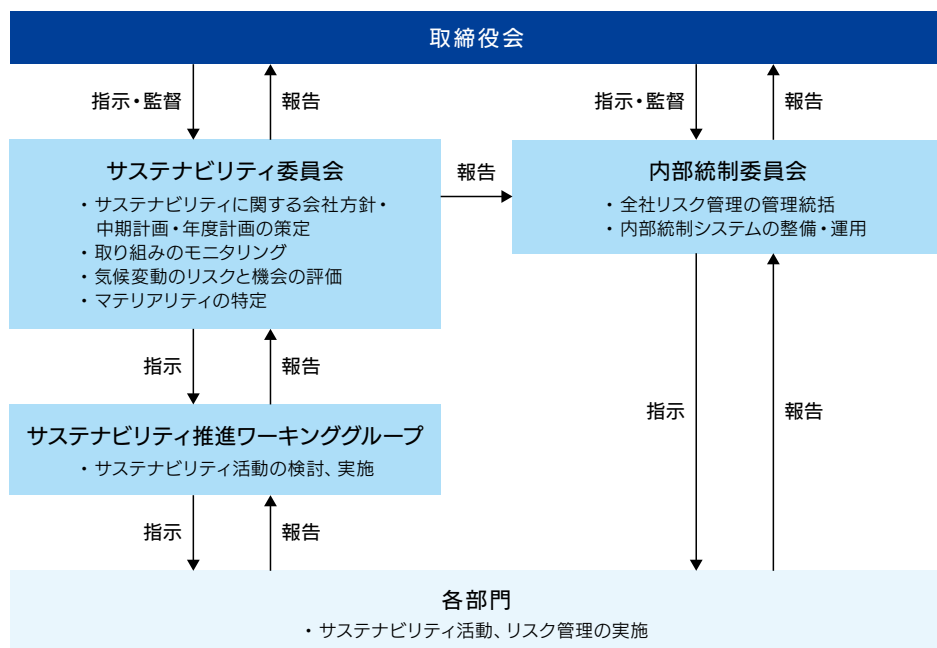
サステナビリティ

■ 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。また、株主・投資家、お客様、仕入先、社員、地域社会といった多様なステークホルダーとの対話を通じて、社会からの要請や期待を事業戦略に的確に反映させることで、持続可能な社会の発展に貢献するとともに、中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

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、取締役会の監督の下で協議・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。

▶ サステナビリティ推進体制



■ サステナビリティ経営の推進

当社は、中期経営計画「丸文 Nextage 2027」の基本方針において「レスポンシブル・ビジネスの追求」を掲げ、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、経済的価値と社会的価値の同時創出を推進しています。当社の持続的成長に不可欠な5つのマテリアリティ（重要課題）を特定し、それぞれにキーテーマとKGI（長期目線の状態目標）を設定して“より良い未来”の実現に向けた取り組みを進めています。

2025年度は、中長期的な企業価値の向上に不可欠な「人的資本経営」の強化に重点を置き、社員の自律的なキャリア形成を支援する社内複業制度の運用推進や、社員エンゲージメントの向上（eNPSの改善）に注力しました。

次ページ以降（P18～19）に掲げるマテリアリティについては、KGI達成に向けた取り組みの実効性をさらに高めるため、進捗を定量的に管理するためのKPI（2030年度の定量的目標）を新たに決めました。今後取締役会の監督のもと、事業戦略と有機的に連動したサステナビリティ経営を深化させてまいります。

▶ サステナビリティの取り組み・成果

2025年度 （実績）	● eNPS*が2022年度比で17.3pt改善し、着実に向上 ● 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
2024年度	● 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 ● タレントマネジメントシステムを導入し、計画的な人材育成を強化 ● 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
2023年度	● 女性管理職比率の目標を10.0%（2027年度）に引き上げ ● GHG長期目標（2030年度に2019年度時点より50%削減）を設定 ● 気候変動に関する開示対応を強化し、Scope3排出量を初算出

* eNPSとは、「Employee Net Promoter Score」の略称で、「自身の職場の推奨度合い」を数値化したものです。

サステナビリティ

丸文グループのマテリアリティ

当社グループの持続的成長に不可欠な5つのマテリアリティについて、目指すべき長期的な状態を示す「KGI」と、2030年度をターゲットとした定量的な測定指標である「KPI」を一覧にまとめています。

これらのKPIは、当社のサステナビリティに対するコミットメントを明確にし、その到達度を客観的に評価するための重要な羅針盤となります。設定した指標を各部門の具体的なアクションプランへと落とし込み、目標達成に向けた施策を推進してまいります。さらに、PDCAサイクルを確実に回し、必要に応じて戦略を見直すとともに、その進捗状況を取締役会で定期的にモニタリングすることで取り組みの実効性を高めてまいります。

KPI達成への取り組みは、当社のバリューサイクルを有機的に駆動させる原動力となります。これにより、非財務面での基盤強化とリスク低減を通じて資本コストの抑制を図るとともに、クリーンテクノロジーや医療・ヘルスケア分野等の成長市場における新たな事業機会の拡大を推進します。当社はこれらのマテリアリティへの対応を通じて「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）を追求し、環境課題や社会課題の解決への寄与と中長期的な企業価値の持続的向上を実現してまいります。

丸文グループのマテリアリティー一覧

マテリアリティ	キーテーマ	KGI（長期目線の状態目標）	KPI（2030年度の定量的目標）
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	・ 国内グループの温室効果ガス排出量（Scope1とScope2の合計）を2030年度までに2019年度実績比で50%削減
		当社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	・ 優良産業処理業者による処理件数率 原則100%
		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	・ 循環型経済の発展に寄与する団体への参画を通じて、事業や投資による資源循環への取り組みを推進
安全で豊かなサステナブル社会の実現	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」の取扱いを拡大させていること	・ 「環境配慮型製品」の売上高を2024年度実績比で150%以上
	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	・ 寄付支援金額を2024年度実績比で125%以上
		社員参加型の社会貢献活動を推奨・増進していること	・ ボランティア休暇の取得日数 全社年間100日以上
	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	・ 含有化学物質調査および紛争鉱物調査に関する回答率 100%
		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	・ 「サプライチェーンサステナブル調達ガイドライン」の仕入先送付率 100%
		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）	・ 当社起因のサービス不適合の発生件数ゼロ

注1：「環境配慮型製品」とは、当社の独自基準に基づき、エネルギー効率の向上、環境負荷低減や脱炭素社会の実現に寄与すると認定された製品およびソリューションを指します。

注2：「サプライチェーンサステナブル調達ガイドライン」とは、当社グループの人権、環境、コンプライアンス等に関する方針を、上流のサプライチェーンに位置する仕入先においても理解と遵守に協力いただくために当社が定めているガイドラインを指します。

サステナビリティ

丸文グループのマテリアリティー一覧

マテリアリティ	キーテーマ	KGI（長期目線の状態目標）	KPI（2030年度の定量的目標）
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及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	・ 当社グループの理念体系および財務目標に対する社員理解定着率100% ・ 1人当たり年間研修時間を2024年度実績比で120%以上
	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	・ 社員エンゲージメントサーベイのスコア3.75以上（5点満点） ・ 新入社員の3年間の実質定着率100% ・ eNPSスコアが卸売・小売業平均を上回りかつ40台以上
	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	・ 女性管理職比率が「同業他社」平均を上回りかつ15%以上
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	・ 株主・投資家情報サイトの閲覧数を2024年度実績比で115%以上 ・ 評価機関によるIRサイトランキング入賞
	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）	・ 国内グループのコンプライアンス教育の受講率 100% ・ 「重大なコンプライアンス違反」の発生件数 ゼロ
	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	・ 当社グループの中期経営計画および経常利益目標の達成 ・ 「重大なリスク事案」の発生件数 ゼロ ・ 「重大なITインシデント」の発生件数 ゼロ
		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	
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	・ 医療・ヘルスケア分野の売上高を2024年度実績比で150%以上
	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	・ 当社が定める媒体による顧客接触頻度を2024年度実績比で120%以上
	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	・ 事業提携・協業により創出した新規事業領域において、取扱商材数の増加と利益成長を実現

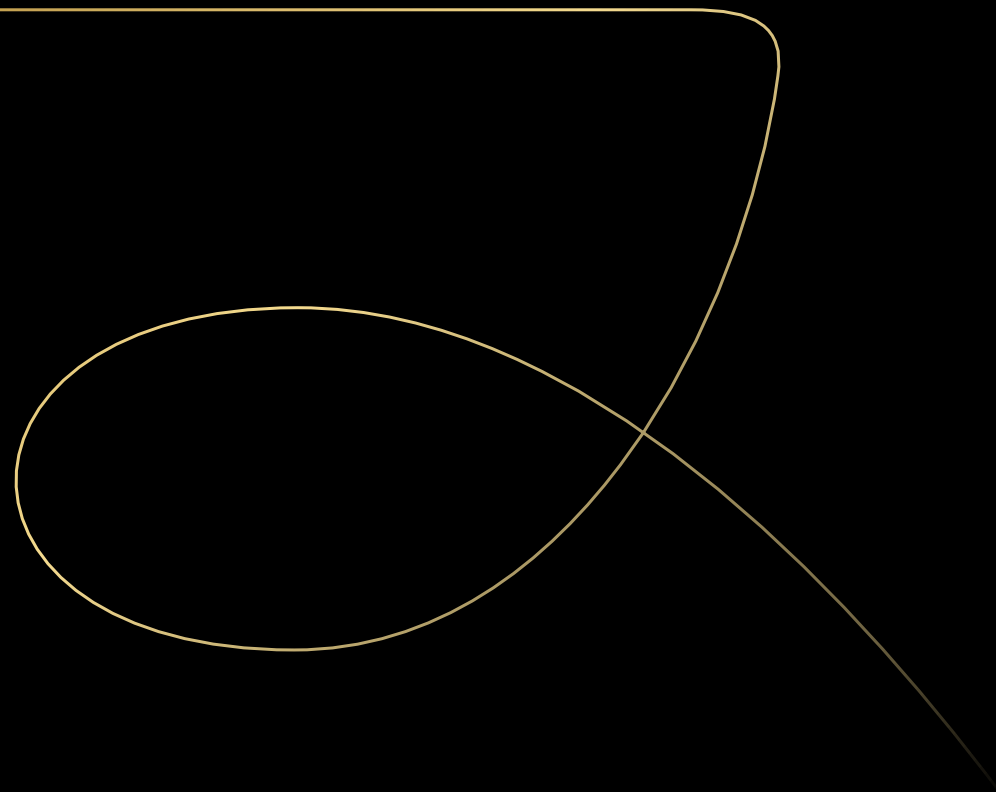
注1：「同業他社」とは、当社グループと類似した事業を展開する国内上場企業の内、当社が規定する比較対象他社を指します。

注2：「重大」とは、国内外の法律・規制や当社規程への抵触など、事業活動を通じて、事業継続性や企業価値に対して深刻な損害を及ぼしうる影響度を示します。



The Path to Value Creation

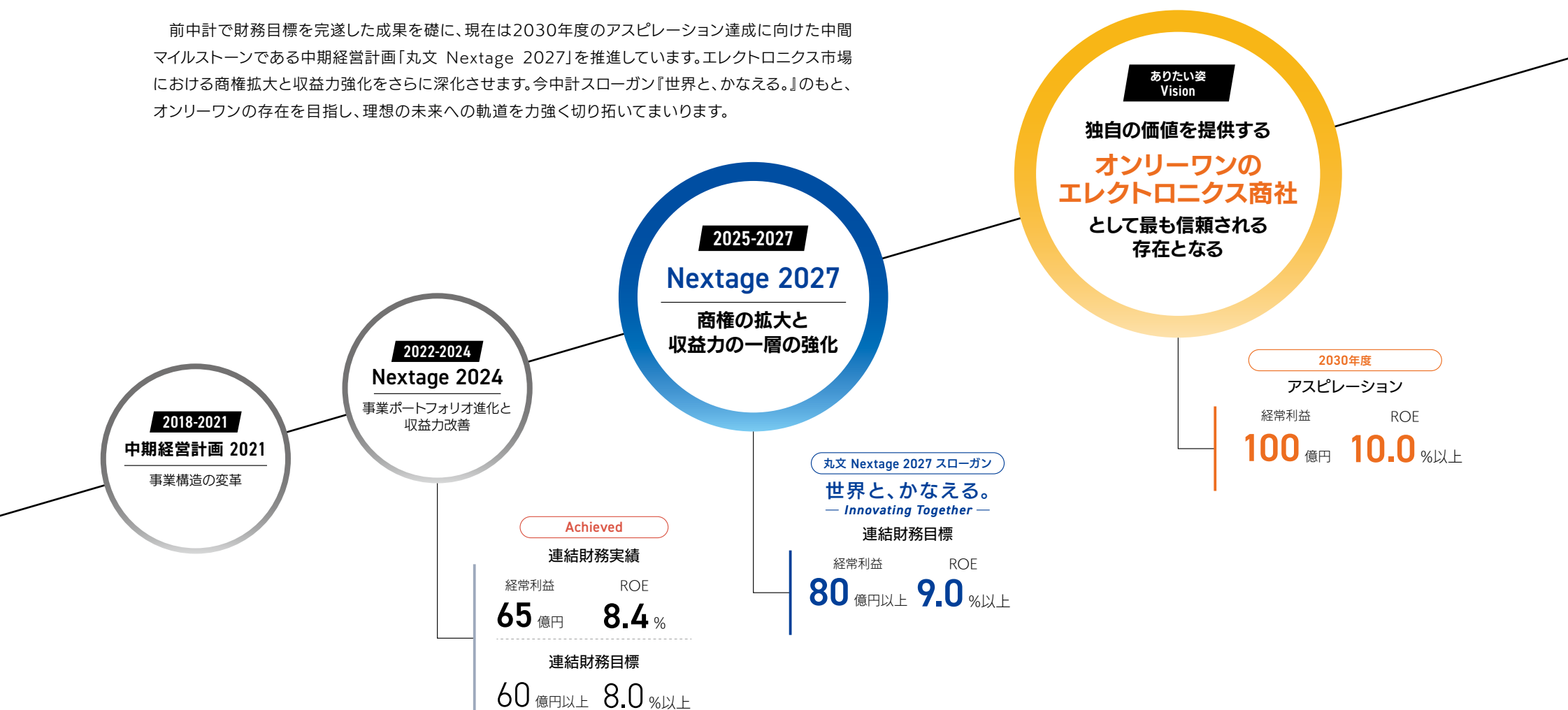
価値創造への道筋



中期経営計画

前中計の成果を礎に、収益力のさらなる高みへ 「世界と、かなえる。」を旗印に、次なるマイルストーンを突破する

前中計で財務目標を完遂した成果を礎に、現在は2030年度のアスピレーション達成に向けた中間マイルストーンである中期経営計画「丸文 Nextage 2027」を推進しています。エレクトロニクス市場における商権拡大と収益力強化をさらに深化させます。今中計スローガン『世界と、かなえる。』のもと、オンリーワンの存在を目指し、理想の未来への軌道を力強く切り拓いてまいります。



* 2025年度より会計方針の変更を行っており、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

基本方針

2030年度のアスピレーション達成に向け、当社グループは「レスポンシブル・ビジネス」「事業戦略」「基盤戦略」の3つの視点からなる基本方針を策定しています。各戦略の深化を通じて、持続的な企業価値向上と社会課題の解決を両立してまいります。

視点	基本方針	詳細
「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	▶ P17
事業戦略の視点	● 新規事業における収益化実現 ● 既存事業における基盤拡充 ● グループ・シナジーの強化	▶ P23 ▶ P30
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 ● 人的資本戦略の展開	▶ P13 ▶ P37

連結財務目標と進捗

中期経営計画「丸文 Nextage 2027」では、最終年度となる2027年度の連結財務目標として、売上高2,400億円、経常利益80億円以上、ROE9.0%以上を掲げています。初年度である2025年度の業績は、システム事業において航空宇宙機器の伸長等が牽引し、売上高は前年同期比1.2%増の2,134億円と増収を確保しました。一方で経常利益は、期中の円安進行に伴う為替差損の計上や商品ミックス変動の影響を受け、前年同期比35.5%減の42億円の着地となりました。

この結果を踏まえ、2026年度は収益力の一層の強化に向けた取り組みを加速させます。デバイス事業では受動部品など高利益商材の拡販を通じて筋肉質な収益構造への転換を図ります。また、システム事業では航空宇宙や医用機器分野での需要を確実に取り込み、さらなる成長を実現するとともに、アントレプレナ事業ではAI・ロボティクス等の商材を中心に黒字転換を図ります。

これらの重点戦略の実行速度を高めることで、2026年度は売上高2,250億円、経常利益60億円と増収増益の回復軌道を見込んでいます。この着実な収益の積み上げを足掛かりとして、最終年度である2027年度の中期経営計画の目標完遂に向け、全社一丸となって事業価値の最大化に取り組んでまいります。併せて、資本コストを意識した経営を徹底し、ROE9.0%以上の達成に向けた資本効率の向上と、安定的かつ継続的な株主還元を両立を図ります。これらの取り組みを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

▶ 財務指標

全社連結

2025年度実績		2027年度目標	
売上高	2,134 億円	売上高	2,400 億円
経常利益	42 億円	経常利益	80 億円以上
経常利益率	2.0 %	経常利益率	3.3 %以上
ROE	5.9 %	ROE	9.0 %以上

事業別

	2025年度実績	2027年度目標
デバイス事業	売上高 1,522 億円	1,670 億円
	経常利益 5 億円	30 億円以上
システム事業	売上高 586 億円	670 億円
	経常利益 36 億円	40 億円以上
アントレプレナ事業	売上高 25 億円	60 億円
	経常利益 ▲0.1 億円	10 億円以上

* 売上高のみ計画値

グループシナジーに向けて

Group Synergy



「丸文グループコラボレーション・フォーラム（以下、GCoF）」は、丸文グループ全体の総合力発揮とシナジー創出を目指し、各事業のリーダーが協議する場として始動しました。

発足1年の節目に、本フォーラムから4名が集い、これまでの具体的な成果とさらなる連携拡大に向けたリアルな課題について語り合いました。

GCoF 1年目の手応えと、見えてきた「壁」

酒井 グループ間のシナジー創出を目指して始動した「GCoF」ですが、まずはこの1年間で振り返って率直な手応えをお聞かせください。

樋口 これまでは個々の商材レベルでの部分最適な連携に留まっていましたが、会社として「全グループで丸となってやる」という明確な土台が整ったことは、大きな前進だと感じています。

土谷 子会社の立場からも、これまで把握しづかった親会社や他グループ会社の事業動向や商材の理解が深まり、非常に有益な機会となりました。回を重ねるごとに心理的な距離が縮まったのは大きな収穫です。

安田 関係性の構築という最初のフェーズとしては一定の成果を遂げたと思います。しかし、あえて厳しい本音を言えば、「商材のクロスセル」など各論に終始してしまった印象もあります。もっと壮大なグループコラボレーションの構想を討議する場へと引き上げていく必要があります。

グループシナジーに向けて

酒井 そこは事務局である我々経営企画部の運営上の課題ですね。より意義のある場にしていかなければなりません。

安田 本フォーラムが目指すべきゴールを明確に定義し、そこから逆算したプロセスをリードしてもらえると、具体的なアウトプットを出しやすくなります。



安田 潮太郎

取締役
システム事業担当



土谷 達昭

丸文通商株式会社
代表取締役社長

土谷 1年間運営して関係性が深まったからこそ、2年目はいくつかのテーマに絞って具体的に会社を動かしていくフェーズにする必要がありますね。

現場への浸透と、ビジネス意識の変化

酒井 参加メンバーの意識が変わる一方で、現場の営業マネジメント層や実務レベルでの変化はいかがでしょうか。

土谷 当社では会議のたびにGCoFの目的を共有してきました。営業関連の人事交流も進んでおり、現場から「以前より問い合わせや情報交換がしやすくなった」という声が上がっています。こうしたキャッチボールをスムーズに行える土壌ができたことが、初年度の確かな成果だと捉えています。

樋口 一方で、業績に直結する成果を創出することが今後の課題です。各社の業績評価や商材特性の差異を踏まえ、本フォーラムで検討した全体方針を、現場施策へブレイクダウンすることが今後の鍵だと思っています。

シナジーの深耕、次期中計へのロードマップ

酒井 医療・ヘルスケア分野で事業間シナジーでの成功体験は見えつつあります。次の焦点とし

て、連携やリソース融合が進んでいない領域の開拓についてはどうお考えですか。

安田 当社グループが優位性を発揮できるポジションを確立するための柔軟な組織・リソースの再配置を議論したいですね。例えば、丸文グループ全体でテクニカルサービスをどう強化するかというような、中長期視点での課題を自由関連に議論すべきです。

樋口 各社の強みを活かして、例えば、医療・ヘルスケア分野で海外商材の発掘を丸文が担い、サプライチェーン拡大は顧客基盤を持つ丸文通商が担うといった、ダイナミックな分業・縦横の連携をグループで仕掛けたいですね。

土谷 医療・ヘルスケア分野の国内ニーズについて皆で議論を深め、グループの顧客基盤と技術力を活かせる商材を発掘していくことが重要ですね。さらに販売やサービスの全国展開を見据えた仕組みも共に創り上げ、グループシナジーを強化していきましょう。

安田 現中計の最終年度である2027年度には「グループ一丸で勝ち抜ける姿」を描き出し、次期中期経営計画の確かなガイドラインになるような具体的なロードマップを、このGCoFから発信していきたいですね。



酒井 貴志

管理本部
経営企画部長



樋口 智昭

アントレプレナ事業
ディオネカンパニー長

酒井 ありがとうございます。初年度は「相互連携を深める第一歩」でした。2年目はより特定の注力領域を深掘りし、目的をシャープに絞り込んだ運営となるよう経営企画でも努めていきます。

丸文アドバイザリー・フォーラム

Focus

外部知見との共創による、成長シナリオの加速。
丸文アドバイザリー・フォーラムの新設。

「丸文アドバイザリー・フォーラム」の設立背景

中期経営計画「丸文 Nextage 2027」の財務目標、および2030年度アスピレーションの実現に向け、当社は営業戦略テーマを包括協議する「丸文アドバイザリー・フォーラム」を設置しました。

各業界の第一線で活躍する社外有識者をアドバイザーとして招聘し、外部の高度な知見やネットワークを当社の事業展開に活かすとともに、次世代経営人材の育成にも寄与する人的資本戦略を加速させるプラットフォームに位置付けています。2026年3月の第1回を皮切りに、四半期毎の定期開催を通じて戦略を研ぎ澄ましています。

第1回フォーラムでは、互いのバックグラウンドの共有や事業説明が中心となり、当初は緊張感の漂う場面も見られましたが、議論が深まるにつれ、社外視点からの提案が投げかけられました。参加メンバーからは、「自分たちにはない切り口や市場の捉え方に触れ、視野が大きく広がった」という前向きな声が上がっています。この対話からの気づきを、確かな成長の兆しへと変え、次回へと繋げていきます。



Expertise Portfolio

戦略シナリオを裏付けるプロフェッショナル



大山 聡
アドバイザー
グロスバーク合同会社
代表



黒須 聡
アドバイザー
黒須スペース&
サステナビリティ
合同会社 代表



羅本 礼二
アドバイザー
一般社団法人
日本ロボットSler協会
アドバイザー
ソフトバンク株式会社
法人COO室
シニアアドバイザー



泉谷 渉
オブザーバー
株式会社
産業タイムズ社
執行役会長

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、デューデリジェンスの実施、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

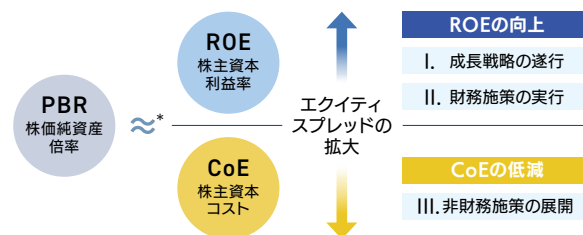
CFO Message

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しう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。

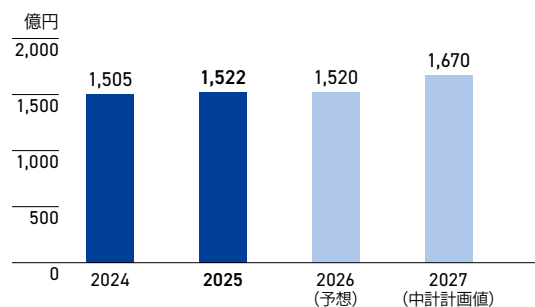
事業別サマリー

デバイス事業

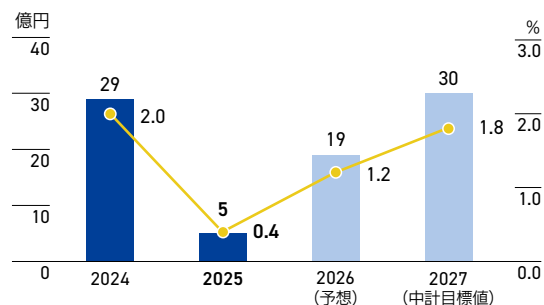
Electronic Devices Business

- 基盤強化事業
- 半導体・電子部品のディストリビューション事業

▶ 売上高



▶ 経常利益／経常利益率*

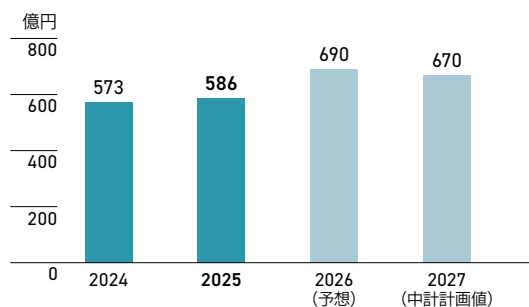


システム事業

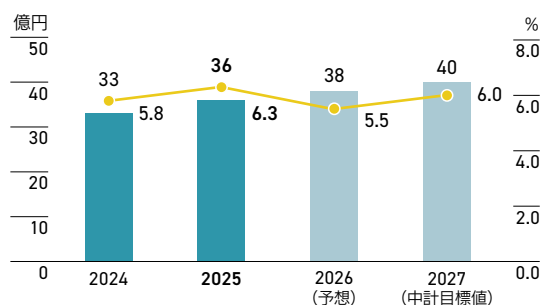
Electronic Systems Business

- 成長牽引事業
- 電子機器およびシステムの販売・保守サービス事業

▶ 売上高



▶ 経常利益／経常利益率*

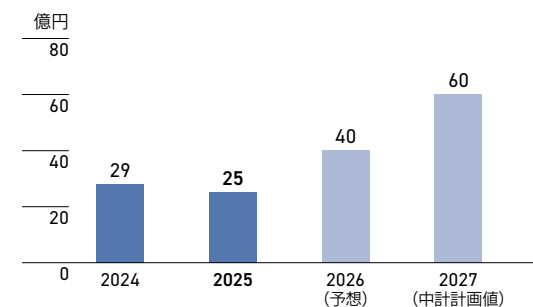


アントレプレナ事業

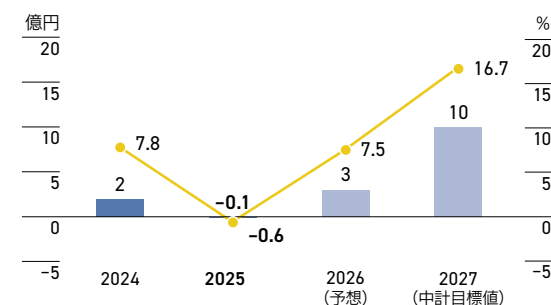
Entrepreneur Business

- 価値創出事業
- 先端ソリューションの開発・販売・保守サービス事業

▶ 売上高



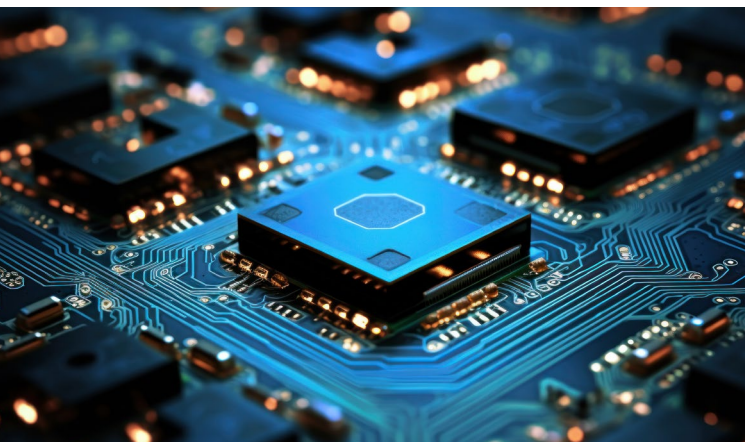
▶ 経常利益／経常利益率*



* 2025年度より会計方針の変更を行っており、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。

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

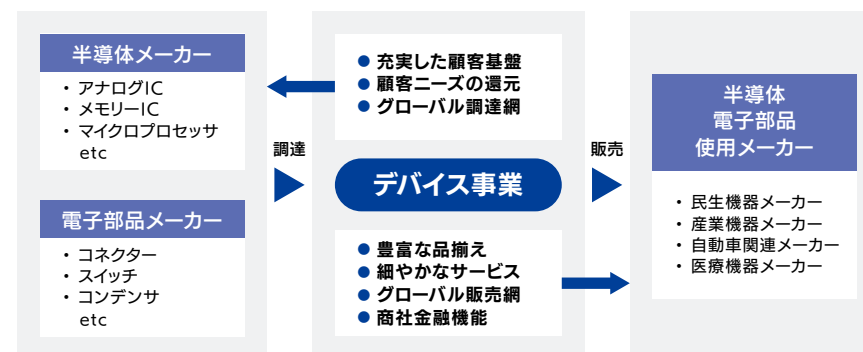
- ・半導体需要のさらなる増加
- ・産業機器（ロボティクス、インフラ）、モビリティ（車載）、医療ヘルスケアビジネスの拡大
- ・顧客のグローバル・サポート要請拡大

リスク

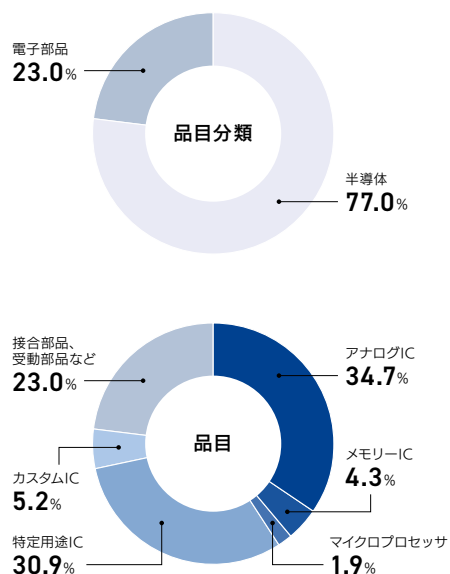
- ・半導体の逼迫
- ・商権のさらなる流動化などの半導体メーカーの販売戦略の変化
- ・米国、中国貿易摩擦（輸出制限、関税等）などの地政学リスク
- ・市況、金融、災害などのイベントリスク

ビジネスモデルと特徴

- 海外の有力仕入先から半導体・電子部品を調達し、国内の主要メーカーへ供給
- 豊富な品揃えと確固たるグローバル調達網を活かし、最適な商品提案を行います



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だけに、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	接合部品、受動部品など	電気電子製品を構成する部品、部材。コネクター、抵抗器、コンデンサ、プリント基板、インダクタ、トランス、液晶など。	電気電子製品およびその構成部材

デバイス事業



変化する環境への即応と強固な事業基盤の再認識

2025年度は、産業機器向け需要が低調に推移したものの、モビリティ向けや民生機器向けが堅調に推移した結果、売上高は前年同期比1.1%増の1,522億円となりました。一方、経常利益につきましては、代理人取引の減少や商品ミックスの変動による売上総利

益率の低下に加え、円安基調に伴う為替差損を計上したことなどから、前年同期比81.0%減の5億円と低調な結果となりました。利益面では厳しい事業環境でしたが、為替による影響は一時的なものであり、私たちの目指すべき方向に変わりはありません。

デバイス事業は、丸文グループが長年培ってきた商社機能の中核を担い、グループ全体の安定的な経営を支える強固な事業基盤としての役割を果たしています。私たちは、独立系商社として築き上げた国内外の有力仕入先との強固なネットワークと、いかなる市場環境下でも安定したサポート体制、サービスを持続的な競争優位の源泉として磨き続けてきました。日本のバイイングパワーの低下や地政学リスクの増大といった外部環境の変化に直面する今こそ、提供するサービスレベルを維持し続ける不変のディストリビューション基盤が、お客様からの信頼の拠り所になると確信しております。

ポートフォリオの最適化と「ファースト・コール」への挑戦

現在、私たちはこの盤石な基盤を維持しながらも、市場の動向に即応したポートフォリオの最適化に注力しています。産業機器、民生機器、モビリティという既存の安定市場を軸に据えつつ、航空・宇宙・防衛、医療・ヘルスケアといった、国内で底堅い需要が見込まれる特定分野へのリソース投入を継続しています。また、供給網の寸断リスクを最小化すべく、グローバルな視点での供給体制の維持・最適化に努めています。2030年に向けて、私たちは製品供給という基本機能をさらに深化させ、お客様の現場における課題を物理的に解決する導入・実装支援の領域を拡充してまいります。テクノロジーが急速に進化する時代だからこそ、人が介在しなければならない現場実務や工程の補完に、商社としての誠実な介入価値を見出しています。実際にお客様からもこれらに関するご相談の声も多数いただいております。現在はそれらを新たなサービスとして形にするべく着実に取り組んでおります。

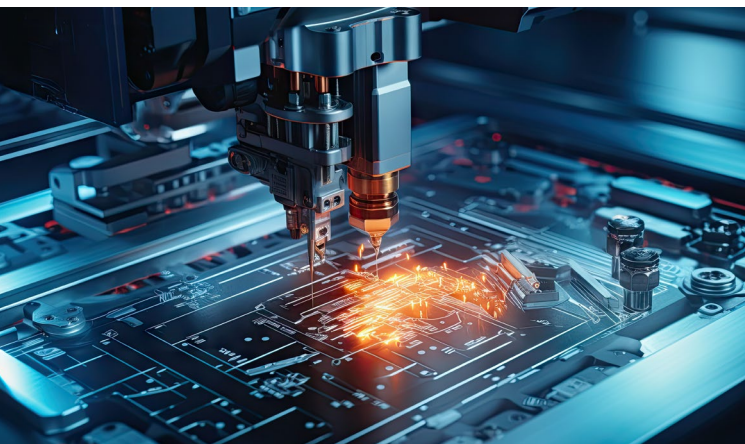
どのような時代においても、お客様から真っ先に相談をいただける「ファースト・コール」のビジネスパートナーであり続けるため、私たちは変わらない信頼を糧に、丸文グループの安定的成長の礎であり続けます。

また、私たちが果たすべき役割は、お客様への価値提供に留まりません。長年かけて築き上げた国内外の有力仕入先との結びつきをさらに強固なものとし、最先端の技術情報や市場の潜在ニーズを共有し合う連携を徹底してまいります。サプライチェーン全体の安定性と付加価値を高めることで、パートナー企業の皆様とも共に発展を続けていきます。



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

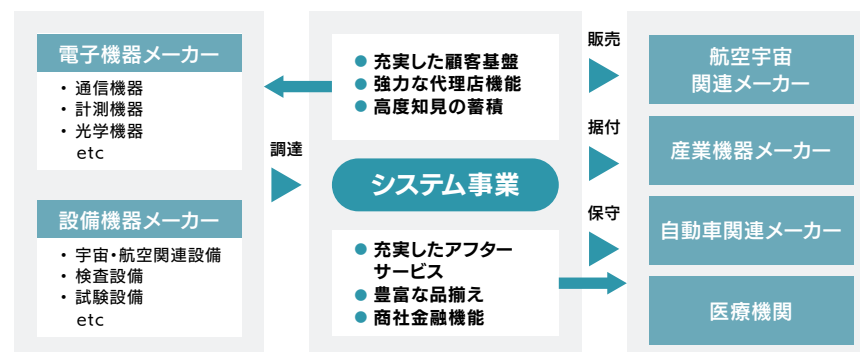
- ・ 国家推進プロジェクトの機会増加
- ・ 宇宙開発の活発化
- ・ 顧客のグローバル・サポート要請拡大

リスク

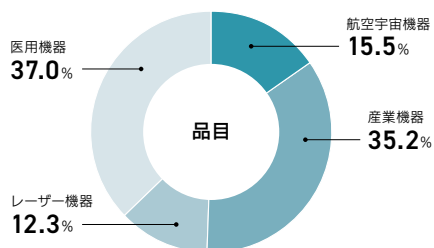
- ・ 人口減少に伴う国内需要の減少
- ・ 中小製造業の大規模再編
- ・ 米国、中国貿易摩擦（輸出制限、関税等）などの地政学リスク
- ・ 市況、金融、災害などのイベントリスク

ビジネスモデルと特徴

- ・ 国内外の電子・設備機器を調達し、国内の主要メーカー等へ提供
- ・ 機器の販売に留まらず、現場への据付から長期の保守まで一貫対応します



品目別売上構成比と概要



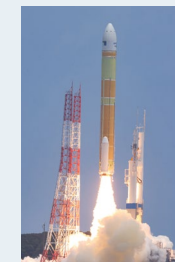
品目	概要	主な用途・製品例
航空宇宙機器	航空機や宇宙開発に特化して利用される機器、部品、システム全般。	航空関連機器、宇宙関連機器、高周波電子機器、計測機器、各種センサー
産業機器	工場での自動化（FA）や製造プロセスなど、産業分野で利用される機器や装置。	検査装置、製造装置、組立装置、組み込みソリューション
レーザー機器	幅広い分野で利用が可能なレーザー光源や光学モジュールなどの汎用コンポーネント、および標準的なレーザー機器。	レーザー発振器、レーザー加工機、光源・光学部品、光学モジュール
医用機器	病院やクリニックでの診断・治療に特化して利用される機器や部品。	画像診断機器、放射線治療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

Close Up

航空宇宙・防衛事業：70年の歩みとこれからの展望

1844年創業の丸文において、航空宇宙・防衛事業の歩みは1952年の商材取り扱いから始まりました。70年以上にわたる歴史の中で、お客様との間に強固な信頼関係を築き上げてまいりました。これまで、N-IからH3ロケットに至るプロジェクトにおける高信頼性部品の調達支援などを通じ、日本の宇宙開発や安全保障の発展に寄与しています。

近年、国の宇宙・防衛関連予算が増加傾向にある中、当社はロケット・衛星搭載部品から通信インフラまで多岐にわたるソリューションを展開しています。長年培った信頼をもって高まる需要に確実に応え、今後も最先端技術の提供を通じて事業拡大と社会貢献に努めてまいります。



© JAXA

システム事業



成長牽引事業としての躍進と商社としての強み

2025年度のシステム事業は、航空宇宙・防衛関連市場の拡大を背景に、人工衛星向け高信頼性部品等の航空宇宙機器が大きく伸長しました。その結果、売上高は前年同期比2.2%増の586億円、経常利益は増収効果や利益率の高い航空宇宙関連の構成比が高

まったことで売上総利益率が改善し、前年同期比9.8%増の36億円と、大変堅調な着地となりました。中期経営計画「丸文 Nextage 2027」において、当事業は「成長牽引事業」に位置づけられており、今回の好業績はその役割をしっかりと果たす足がかりになったと捉えています。

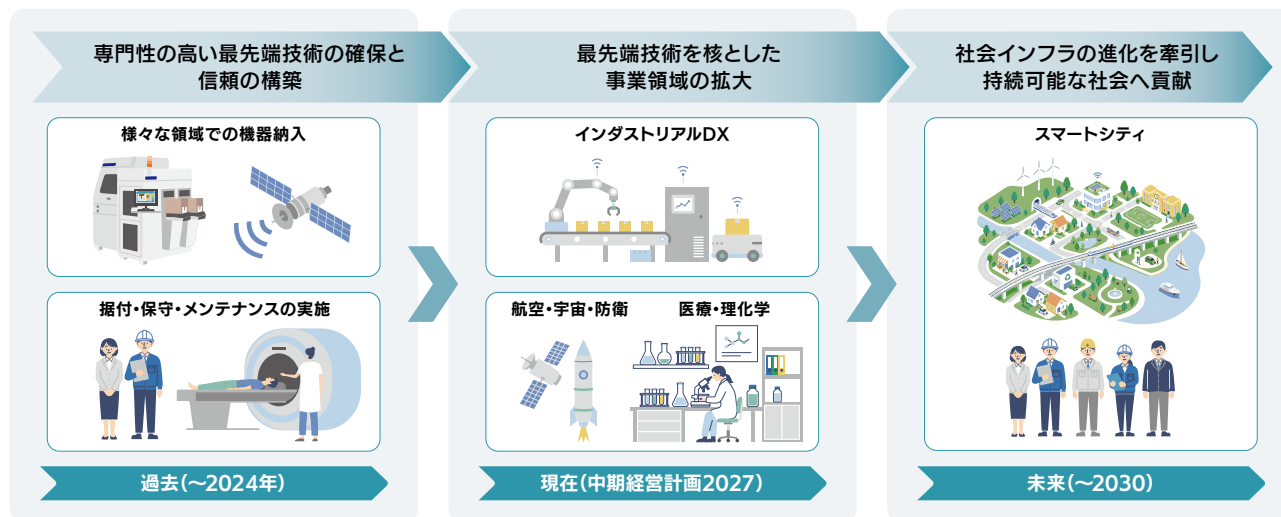
システム事業の本質は、世界中の先端技術をいち早く日本のお客様へ届ける輸入専門商社としての機能にあります。私たちは創業以来、海外先端技術を特定する先見・先取の目利き力と、それらを国内製品と同等の信頼性で提供し続ける高レベルの保守・サービス、そして現場での試行錯誤から得た深い技術的知見を、持続的な競争優位の源泉として築き上げてきました。この強固な技術・信頼基盤こそが、私たちのアイデンティティです。

高付加価値化への機能拡張とワンストップサービスの展開

現在、私たちはこの盤石な基盤を土台に、さらなる高付加価値化に向けた機能の拡張を進めています。単なる製品の提供に留まらず、仕入先の技術ロードマップとお客様の次世代製品ロードマップを統合し、開発プロセスの初期段階から参画することで、最適なソリューションを提案する機能を強化しています。注力市場としては、航空・宇宙・防衛、医療・理化学といった、官民双方で需要拡大が期待される分野や、未来を創る基礎研究分野をターゲットに定めています。

2030年に向けて目指すのは、さらなるサービス機能の拡張です。過去から現在において据付や保守・メンテナンスといったサービスを提供しておりましたが、最近ではお客様の人手不足や内製の限界が顕在化し始めていることから、機器の販売だけでなく、組み立て、検査、設置工事、さらには運用受託や人員派遣まで、バリューチェーンのあらゆる領域を請け負うワンストップサービスの展開を目指します。こうしたサービス機能の拡充こそが、多様化するお客様の現場のニーズを確実に捉え、信頼の基盤をより強固なものにすると考えています。機器の導入からその後の運用までを包括的にサポートすることで、お客様がコア業務に専念できる環境を提供し、ビジネスの成長を足元から支えてまいります。

また「最先端の技術やサービスは、丸文に行けば手に入る」という確たるブランドを築き上げ、お客様から真っ先に相談をいただける「ファースト・コール」のビジネスパートナーとして、グループ全体の持続的な成長を力強く牽引してまいります。



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

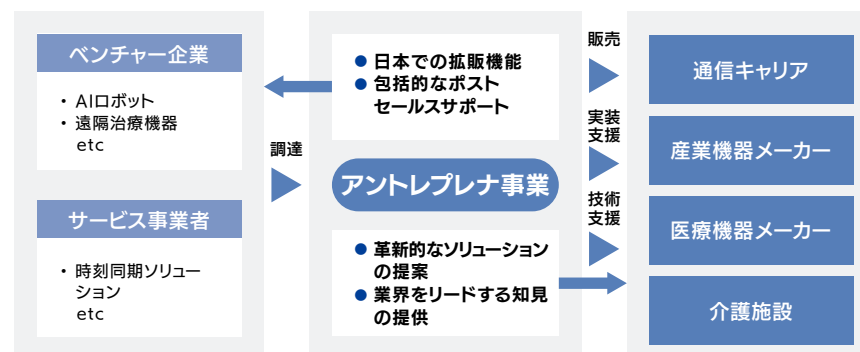
- ・高齢化社会の進展や医者不足による医療インフラ整備の需要増加
- ・労働力不足による次世代ソリューションの需要増加
- ・早期参画による成長ポテンシャルの享受

リスク

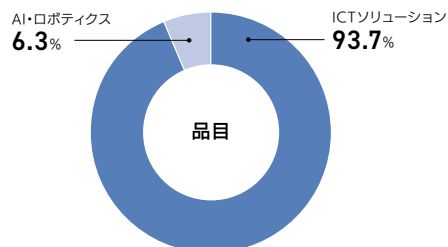
- ・経済状況や技術トレンドの変化
- ・収益化までの不確実性と長期化

ビジネスモデルと特徴

- ・既存事業から派生した新事業として、アセットライトなビジネスを推進
- ・革新的なベンチャー企業の製品を発掘し、実装から技術支援まで柔軟に提供します



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

社会インフラを支える時刻同期ソリューション

当社アントレプレナ事業の主力商材の一つ「時刻同期ソリューション」は、ネットワーク上の異なるシステム間で時刻を正確に一致させる基盤技術です。

テレビの映像と音声が入り乱れることなく視聴できたり、携帯電話で通話ができるのは、放送局内のあらゆる機器が本技術で厳密に同期されているためです。時刻同期は放送業界をはじめ、モバイル通信、金融取引、工場の生産管理、電力など、社会の根幹を成す重要インフラの安定稼働に不可欠な役割を果たしています。

2025年度は一部案件で需要の期ずれが発生したものの市場ニーズは底堅く、今後も継続して一定の需要が見込まれます。当社は最先端技術の提供を通じ、デジタル社会の発展と持続可能な未来に貢献します。



セシウム周波数標準 原子時計

アントレプレナ事業

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



将来の飛躍に向けた足元の総括と「価値創造」への使命

2025年度は、通信インフラ向け時刻同期システムやソフトウェア製品の需要が減少したことにより、売上高は前年同期比14.1%減の25億円となりました。経常利益につきましては、相対的に利益率の高いソフトウェア製品の売上が減少したことなどにより、0.1億

円の経常損失となりました。数字としては厳しい結果となりましたが、中期経営計画において「価値創造事業」と位置づけられる当事業にとって、現在は持続的成長を牽引する第3の柱となるべく、未来への種を蒔き、着実に育てるプロセスにあります。

私たちは、過去の投資で築いたベンチャー企業とのネットワークや、最先端の国際学会へ自ら飛び込み専門的な対話を行うことで培った目利き力を武器に、これまでICTインフラ、ヘルスケア・介護、次世代エネルギーといった広大な市場に挑戦を続けてきました。全て社会課題の解決がテーマであり、当社のパーパスを具現化する取り組みそのものです。

現場に寄り添う独自ソリューションと仕組み化への挑戦

私たちは現在、通信関連技術を核とした「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する「ディオネカンパニー」の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。蒔いた種を確実に芽吹かせるために不可欠なのが、現場のニーズに寄り添うことです。

海外ベンチャーの最先端技術をそのまま市場に投入するのではなく、現場のフィードバックを基にソフトウェアを改良し、独自のソリューションへ昇華させるマーケティング機能を提供しています。例えば、介護施設に導入したコミュニケーションロボットでは、「AIが話している最中でも、気にせず次の話題を話したい」という利用者の声を吸い上げ、即座に話題を変えられるソフトウェア技術をメーカーと協業して組み込むことで課題を解決しました。このようにお客様のリアルな声に寄り添い、現場に即した改良を重ねることで、単なるプロダクトの提供に留まらない独自の「コト売り」ビジネスを展開し、他社との差別化を図っています。

2027年度の経常利益黒字化、そして2030年のさらなる飛躍に向けて、私たちは現在、販売網の仕組み化や効率化を急いでいます。具体的には全国6ブロックでセールスパートナーとの販売提携やデジタルマーケティングの本格展開、AI営業アシスタントの導入を進めています。また戦略的提携やM&Aも視野に入れ、あらゆる分野で最先端技術を提供できるプロフェッショナル集団として、丸文が描く未来の可能性を切り拓いてまいります。アントレプレナ精神を発揮し、社会課題の解決を良質な利益の追求へと結びつけ、価値創造事業としての使命を果たしてまいります。

社会課題の解決を通じた良質な利益の追求



各事業から描く、価値創造の最前線

丸文の強みは、常にお客様に最も近い「現場」にあります。

3,000社の顧客基盤とグローバルな調達網を武器に、付加価値の追求に日々取り組んでいます。期待を超えるソリューションを届けるため、私たちは日々邁進しています。

デバイス事業

信頼のディストリビューションを核に、
先回りの提案で未来に伴走する

私は民生・産業機器メーカーの担当として、お客様への製品安定供給サポートに加え、次世代製品を予測した先回りの技術提案を行っています。

お客様への製品供給に遅延リスクが生じた際は、「確実な供給網を確保して影響を抑える」という信念のもと、厳しい局面に立ち向かいました。仕入先からの出荷が不透明な状況の中、仕入先や自社の経営層、お客様を巻き込んだ交渉を自ら設定し、粘り強く調整を重ね、供給枠を最優先で確保することに成功しました。このサポートがさらなる信頼を生み、新たなビジネス拡大に繋がり、次世代製品の構想段階から相談をいただけるようになっています。

現在は、お客様の設計リソース不足等の課題に対し、組み込みボードの提案を推進しております。自社利益も向上することから他部署もこの提案ができるよう全社への波及に努めており、新たな価値創出へ向けて日々挑戦を続けています。

営業

デバイス事業
デバイス営業本部
営業第1部第1課

竹中 奨



システム事業

国防を支える使命感を胸に、
運用の未来を見据えたオンリーワンの提案へ

私は入社以来、一貫して防衛関連のシステム営業を担当してきました。海外メーカーと国内のお客様とは文化や商習慣が大きく異なるため、スムーズな取引の実現には、双方の間に入り緻密な意思疎通を図る必要があります。私は現場に飛び込み実践的な語学力と調整力を磨くことで、双方の最適な着地点を見出し、プロジェクトを前進させてきました。

防衛ビジネスは提案から採用まで5～10年を要する足の長い世界です。その中で、独自の専門性が要求されるニッチな領域に焦点を定め、多くの関係者を招いたデモを複数回行い、有効性を示し続けた結果、防衛力の向上に資するシステムの採用に成功しました。これは導入後も10～20年にわたり保守等を通じて長くお客様を支えるビジネスに繋がります。自らの提案が間接的にも国の安全に貢献しているという確信が、長年の活動を支える原動力です。

現在はシステムの販売に留まらず、運用メリットまで踏み込んで提案する「オンリーワン」の存在となることを目標に定め、日々お客様と接しています。

営業

システム事業
システム営業第1本部
営業第1部 防衛機器課

天野 駿



アントレプレナ事業

現場の信頼を未来へ繋ぐ、
独自の「コト売り」と新たな領域への挑戦

私は丸文でのキャリアを通じて、単に商品売るだけでなく、お客様に付加価値を提供する「コト売り」を一貫して意識してきました。ワイヤレス給電の業務に携わった際には、将来を見据えて無線技師の資格を取得するなど専門性を磨きました。また、高額な技術ライセンスの導入費用が顧客の壁になっていると気づいた際には、上司や同僚、他部署と連携し、安価な試作機の販売・貸与ビジネスを立ち上げ、導入検討しやすい環境を整えました。その後、提案商材がなくなった時期にも誠実な対応を貫いた結果、顧客との信頼関係が実を結び、別の評価用基盤の作成という新たな依頼をいただくことができました。

今年4月からは、当事業が注力するロボットを扱う部門にアサインされ、新たな一歩を踏み出しています。まだ学びの途中ですが、これまでの経験を活かし、ゆくゆくは現場のネット環境整備や一元管理ソフトまで含めたパッケージング・ソリューションを提供し、お客様の課題解決に伴走したいという目標に向かって、日々取り組んでいます。

技術営業

アントレプレナ事業
ディオネカンパニー
イノベーションテック課

工藤 楓

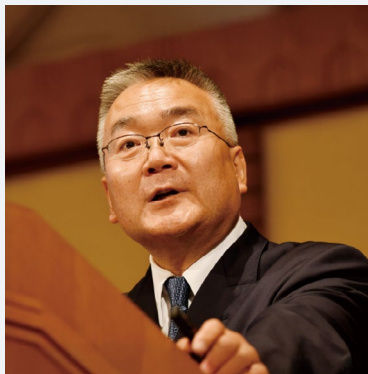




Human Capital Strategy

人的資本戦略

HUMAN CAPITAL STRATEGY



Message

「働き方改革」から「働きがい改革」へ
失敗を恐れない風土と、チャレンジが
報われる制度の構築を推進

執行役員
総務本部長

西脇 恒二

当社は「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」というパーパスと、「先見」「先取」の精神のもと、オンリーワンのエレクトロニクス商社として独自の価値創造を目指しています。この価値創造の源泉は、挑戦し成長し続ける社員一人ひとりにほかなりません。働き方や価値観が多様化し、人材の獲得競争が一層激しさを増すなか、私たちは社員の声に真摯に耳を傾けることから改革を始めました。そして、プライム市場に上場する企業にふさわしく、社員と市場の双方から「選ばれる会社」となることを2030年に向けた人事ビジョンに掲げ、人的資本を経営戦略の中核に据えています。

このビジョンの実現に向け、まず組織の土台として、失敗を恐れず率直に意見を交わせる「心理的安全性」の醸成に着手し、全社員を対象としたスキルトレーニングを展開しました。この土台の上に、自律的なキャリア形成を促す社内複業制度、対話を活性化するフリーアドレスや社員の健康と幸福を支えるウェルフェア推進室を段階的に整えるなど、「働き方改革」から「働きがい改革」へと歩みを進めています。さらに、誰もが持てる力を存分に発揮できる環境を目指し、一人ひとりのキャリアオーナーシップを育む研修の充実や女性活躍を後押しするワークシヨップなど、地道な取り組みを積み重ねるとともに、2025年度からの総合職への一本化をはじめとした人事制度の戦略的な再構築を推進することで、女性管理職比率の着実な向上を図っています。

こうした多角的な取り組みにより、eNPSは3年連続で改善を続けています。今後は、社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に描く「キャリアオーナーシップマインド」の醸成をさらに後押しし、パーパスを全社員が自らの仕事で体現できる状態を目指してまいります。人的資本への投資を通じて、社員の成長と企業価値の向上を両立させ、2030年に掲げる「選ばれる会社」の実現へ、確かな歩みを積み重ねてまいります。

■ エンゲージメント向上への取り組み

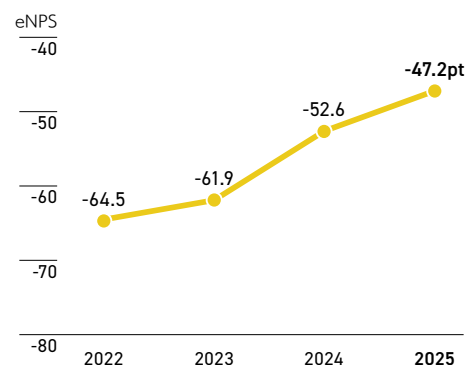
社員の能力を最大限に引き出すためには、挑戦を支える制度や育成機会だけでなく、仕事そのものの熱意、すなわちエンゲージメントが不可欠です。当社では、社員のエンゲージメントを「働きがい」と捉え、その向上を重要な経営課題としています。

当社では、2022年度よりエンゲージメントサーベイを毎年実施し、社員の状態およびeNPSの定点観測を行っています。2025年度のeNPSスコアは3年連続で向上し、調査初年度である2022年度から+17.3ptの「-47.2pt」ととなりました。前年度比でも+5.4pt改善しており、日本企業平均(-61.1pt)や卸売・小売業平均(-53.5pt)と比べても高い水準です。

エンゲージメントサーベイにおいては、「能力と個性の活用」「内面的多様性」といった項目で大幅な改善が見られました。一般職を廃止し総合職へ一本化した人事制度変革や、心理的安全性スキルトレーニングなどの施策の成果が、少しずつ着実に浸透してきている表れと言えます。また、年次開催のタウンホールミーティングを通じて、経営陣が直接方針を語る場を設けたことで、丸文としての一体感を再確認することができ、「ビジョン・ゴールの共有」項目の改善へとつながりました。

全体を通してスコアは改善傾向にありますが、「成長・キャリア機会」の項目は相対的に低く、施策の定着や風土の醸成、新たな仕組みの構築が今後の重要課題です。これを踏まえ、今後は社員が自律的(自立的)にキャリアを構築できるような支援体制を拡充し、会社全体として「中長期的な成長機会の創出」へ強力で推進していきます。

▶ eNPSスコア推移



▶ 2025年度の取り組み施策

DE & I 推進・総合職一本化

心理的安全性スキルトレーニング

社内複業制度の拡充

ウェルフェア推進室の新設

フリーアドレスの推進

人的資本戦略

■ プロフェッショナル人材の育成

当社グループは、人的資本への投資が持続的な企業価値向上に繋がると考えております。社員の自律的な成長を促し、「キャリアオーナーシップ」を実践するため、階層別・部署別研修や自己啓発メニューを拡充し、実戦的な専門性の向上と学びの文化醸成に注力しています。

具体的には、資格・職位に応じて段階的に現場力を高める研修から、会計・語学・メンタルヘルスケア、ライフプランに至るまで多様なラインナップで社員の成長を支援しています。さらに、e-ラーニングをはじめとした自己啓発の機会に加え、他部署の業務を経験できる仕組みとして社内複業制度を導入しています。これらの多様な学びの機会と現場での実践的な指導（OJT）を掛け合わせることで、社員一人ひとりが主体的に視野を広げ、成長し続けられる環境を整えています。

今後は個人のポテンシャルを最大限に引き出す育成プログラムをさらに進化させ、市場変化を先取りして独自の価値を提供し続ける「オンリーワンのプロフェッショナル集団」を構築してまいります。

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視点から、グループ各社の社員のレベルアップを支援する

▶ 当社(単体)の人材育成制度

	資格・職位別研修	目的別研修	自己啓発
目的	各資格・職位に必要な能力・知識・スキル・ビジネスマインドの修得	語学力強化など、実務遂行に必要な知識・スキルの習得	自発的なスキルアップ 学習機会の提供
形態	集合研修、オンライン研修、個別面談	集合研修、オンライン研修	e-ラーニング、通信教育、奨励金・手当支給

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。

Close Up
実績紹介

デバイス事業での製品知識習得

デバイス事業では、若手社員の早期戦力化のための実践的な育成プログラムを推進しています。製品知識の座学に留まらず、実際の機器を分解して内部構造を学ぶ分解実習や、訪問ガイドを活用した徹底的なロールプレイングを実施し、商材のスペックだけでなく「どのような価値を顧客に提供できるか」を、自分の言葉で語れるまで磨き上げます。



人的資本戦略

■ 人的資本戦略委員会の活動

当社は、人こそが商社最大の価値創造の源泉であるとの認識のもと、人的資本を経営戦略の中核としてさらに強化するため、2024年度に「人的資本戦略委員会」を立ち上げました。本委員会は、当社のありたい姿を「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」と定義し、あらゆる人的資本施策の指針としています。2025年度は下記テーマを中心に議論を進め、全社員が自らの仕事でパーパスを体現できる状態を目指しています。人的資本への投資を通じて社員の成長と企業価値の向上を両立させるとともに、社員が能力を存分に発揮できる機会の創出に向けて、戦略と施策の高度化を図ってまいります。

主な審議事項

- 執行役員評価制度の改定
- アルumni採用／リファラル採用制度の導入
- エンゲージメントサーベイの結果分析と施策協議
- 丸文アドバイザリー・フォーラムの設立
- 社員向け福利厚生プランの拡充検討

Message

社員が安心して挑戦できる健全な企業風土の醸成に向けて

不確実性が高まる時代に会社の持続的な成長を図るためには、今まで以上に社員一人ひとりが主体的に考え、行動することが求められます。そのような中、人事部門では「心理的安全性の醸成」と「エンゲージメント向上」を軸に据え、様々な施策や仕組みづくりに尽力してまいりました。その成果は近年のエンゲージメントサーベイやeNPSスコアの改善に表れており、日々の社員との接点でも確かな手応えを感じています。

今後は、心理的安全性に加え、「キャリアオーナーシップマインドの向上」にも力を注ぎます。社員が自らのキャリアを主体的に考え、成長に向けて努力することが組織の成果につながり、会社業績を牽引する原動力になると考えます。そのため、より一層社員一人ひとりの自己実現に向けた人材育成にフォーカスしていく所存です。人事部門は社員の成長に伴走する存在であり続けるとともに、経営とも密接に連携しながら、社員一人ひとりが自信と誇りを持ち続け、丸文で安心して挑戦できる企業風土を醸成し、働き続けたい会社づくりに貢献してまいります。

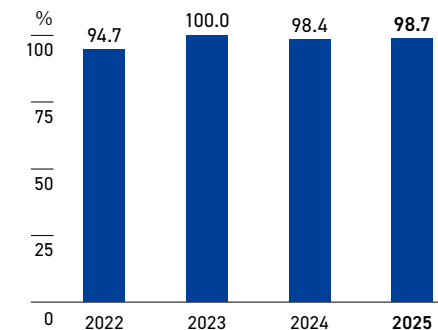
人事部長
下河邊 和明



■ 採用

「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」というパーパスへの共感を採用の軸に据え、候補者との双方向の対話を重視した採用活動を展開しています。創業以来180年にわたり培ってきた「先見・先取」の精神に共鳴する人材と相互理解を深めて迎え入れ、入社後も充実した研修やトレーナー制度で一人ひとりの成長を支援することで、高い定着率を実現しています。さらに近年はアルumni採用にも注力しており、当社の企業文化や業界を熟知した人材が即戦力として活躍しています。

▶ 新卒社員入社3年以内定着率



■ 次なる成長へ導く評価・処遇制度

結果だけでなく、そこに至る「行動」にも光を当てる。当社の評価制度は、短期的な業績を評価する目標管理制度と、中長期的な成長行動を評価するコンピテンシー評価制度の二軸で構成されています。個々の行動を評価基準に基づく個別評価に加え、同職位内の相対比較を組み合わせることで、評価の公正性と納得性を高めています。さらには、上司との対話を通じたフィードバックの積み重ねが、社員一人ひとりの気づきと成長を促し、次なる挑戦へとつながっています。

また「社員の積極的なチャレンジが報われる環境」を整備するため、資格取得奨励制度を改定しました。奨励金を見直すとともに、資格の業務貢献度を評価し、処遇に反映する仕組みを導入しました。加えて、自律的なキャリア構築を促す社内複業においても、取り組みの成果に応じた評価を行い、社員の意欲的な挑戦を後押ししています。

社員の挑戦と成長を後押しする評価の仕組み

2軸評価

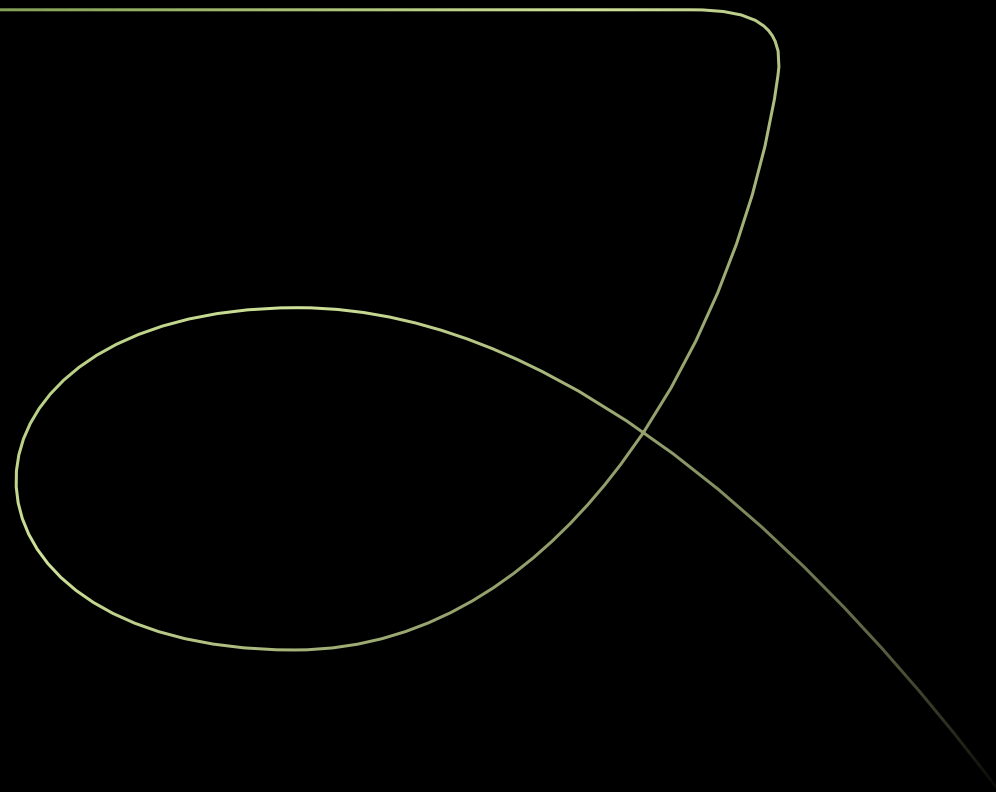
- 目標管理評価およびコンピテンシー評価の運用を通じて、短期的な業績達成だけでなく、中長期的な成長に取り組む

上司との対話

- 目標の設定、進捗確認、評価設定、評価フィードバックなど、多くの機会です上司との対話を行い、成長を促す

The Foundation for Sustainable Growth

持続的成長を支える基盤



役員一覧(2026年6月末現在)



代表取締役社長 兼
最高経営責任者 (CEO)

堀越 裕史

在籍年数：6年
取締役会出席回数：13回/13回
所有する当社株式数：379,768株



常務取締役 兼
最高財務責任者 (CFO)
最高戦略責任者 (CSO)

中田 雄三

在籍年数：4年
取締役会出席回数：13回/13回
所有する当社株式数：14,833株
重要な兼職の状況
●丸文通商株式会社 取締役



常務取締役 兼
最高イノベーション責任者 (CINO)

藤野 聡

在籍年数：19年
取締役会出席回数：13回/13回
所有する当社株式数：15,257株
重要な兼職の状況
●丸文アロー グローバルCEO
●Marubun USA Corporation President
●Marubun Taiwan, Inc. 董事長



取締役

秋山 竹彦

在籍年数：1年
取締役会出席回数：10回/10回
所有する当社株式数：8,176株

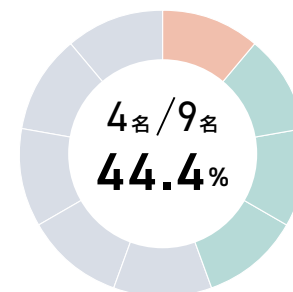


取締役

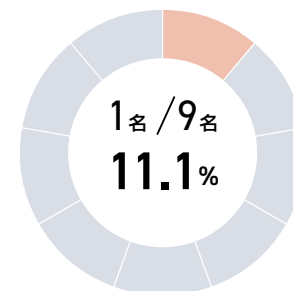
安田 潮太郎

在籍年数：一
取締役会出席回数：一
所有する当社株式数：1,741株
重要な兼職の状況
●丸文通商株式会社 取締役

▶ 社外取締役比率



▶ 女性取締役比率



執行役員

大澤 庸扶

木崎 慎一郎

渋谷 敏弘

西脇 恒二



社外取締役 (監査等委員)

柿沼 幸二

在籍年数：7年
取締役会出席回数：13回/13回
所有する当社株式数：0株
重要な兼職の状況
●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
●公益社団法人日本工芸会 監事



社外取締役 (監査等委員)

木曾川 栄子

在籍年数：3年
取締役会出席回数：13回/13回
所有する当社株式数：0株
重要な兼職の状況
●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 理事



社外取締役 (監査等委員)

茂木 義三郎

在籍年数：11年
取締役会出席回数：13回/13回
所有する当社株式数：10,000株



社外取締役 (監査等委員)

八木 克真

在籍年数：1年
取締役会出席回数：10回/10回
所有する当社株式数：0株

社外取締役座談会



Corporate Governance

独自の付加価値を創出し、成長し続ける企業であるために4名の社外取締役が、攻めのガバナンスや人的資本、今後の展望について、客観的な視点から率直に語り合いました。

社外取締役（監査等委員）

茂木 義三郎 | Yoshisaburo Mogi（左）

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（中央左）

社外取締役（監査等委員）

八木 克真 | Katsuma Yagi（中央右）

堀越社長就任から1年経ちましたが、この1年間の取り組みをどう評価していますか？

茂木 堀越社長は耳の痛い情報でも聞く姿勢を持っていますね。また指名・報酬委員会が充実し、今後の幹部人材の方向感も出てきた点も良くなった点です。社長に就任して最初の中期経営計画の推進についても、外部環境の影響で初年度の業績はややビハインドしている印象ですが、大きな心配はしていません。

柿沼 社会全体が変革期にあるなか、若く、外に目が向いている堀越社長は、社会の変化を捉える力が強いと感じます。一方で、丸文の人的資

源には限りがあるため、今後は何に集中するかを絞り込むことも課題です。

八木 私も就任1年となりますが、堀越社長が過去の慣習や既存概念にとらわれず、論理的かつ合理的な視点で迅速に経営判断をされており、さまざまな意見を真摯に聞かれているのが非常に印象的でした。こうした姿勢が、経営陣と社員との意思疎通を円滑にし、風通しの良い組織づくりにつながっているのだと思います。今後は2030年のありたい姿からのバックキャストで次期中期経営計画も見据えて、時代を先取りするような挑戦を進めていただきたいと思います。

社外取締役座談会

木曾川 私も同感です。特に驚いたのは、長年手付かずだった人事制度の改定を、スピード感を持って一気に進めたことです。また意思決定プロセスの透明性も格段に高まりました。以前は私たちから質問して初めて聞けることも多かったのですが、現在は経営会議での議論状況が案件ごとに漏れなく事前に共有されるようになっています。

中期経営計画の重要テーマである「グループシナジー」の実効性を高めるには、何が必要だとお考えですか？

木曾川 当社は単なる商社ではなく、製品に付随する付加価値を高めることが重要であり、そこに確かな技術力を持つ子会社との協働に意味があります。グループシナジーを発揮するうえで最も素早く有効な施策はグループ間の人材交流であり、各社の組織風土の醸成にもつながるはずです。

柿沼 シナジー追求においては、それぞれの会社の独立性を尊重しつつも、丸文の意志が通るように進めていかなければなりません。各社の重要ポストへの人材登用などでグループガバナンスの強化は進んでいますが、グループの一体感を醸成する段階へ高められるか、会社として追求し続ける必要があります。

八木 当社の販売機能と、グループ会社のエンジニアリング・保守機能を連携させることが重要です。顧客課題や市場ニーズの変化は現場が最初に把握し、蓄積しているので、その情報や機能を有機的に連携させなければなりません。これを経営戦略に反映させることで競争力や独自性は確実に高まります。

茂木 「丸文グループコラボレーション・フォーラム」を立ち上げたことにより、グループ全体の営業責任者が月1回集まる場ができたことは良いことです。ただ、さらに一歩進んで若手レベルでの交流機会が必要です。新規事業の創出などをテーマに若手が集まる場ができれば、事業部門間の壁が壊れ、シナジーが単なる掛け声ではなく具体的な動きになっていくと思います。

人事制度改革など「人的資本経営」が動き出していますが、現状の評価と今後の課題はどう見えていますか？

木曾川 先ほども申しあげましたが、堀越社長の就任以降、さまざまな改革が動き出しています。例えば、一般職・基幹職を総合職に一本化したことは、女性活躍推進の制約を取り除く一つのきっかけになると期待しています。ただ、女性管理職比率がなかなか高まってこない現状があります。登用できる人材が不足しているのは、これまで育成が十分でなかったことが要因です。入社段階から性別に関わらず平等に仕事を割り当

て、重要なプロジェクトのリーダーを積極的に任せるなど、育成のスピードを上げて取り組むべきと考えています。

柿沼 堀越社長は、人的資本に関わる課題に真正面から向かう社長と感じています。ただ時代の変化に対応するためには、取り組みが遅れている分野に対して、ある程度の副作用を伴う人事施策も必要になってきます。既存社員への影響も考慮しながら、バランスを保ちつつ人的資本経営を推進していただきたいと思っています。

八木 社員一人ひとりが成長機会とやりがいを実感できているかどうかが重要です。制度が現場に根付き、行動や組織文化の変化につながって初めて、企業価値の向上に結びつきます。早くそのフェーズへと進めることを期待しています。

茂木 人的資本戦略委員会を、さらに大きな視野で議論する場へと発展させてほしいと思います。将来の丸文にどのよう



社外取締役座談会

な人材が必要なのか、経営人材・専門人材・グローバル人材をどう育てていくのか。そうした本質的な議論を進めるとともに、具体化に向けた財源の手当てについても検討すべきだと思います。

ガバナンス強化の進展と、丸文グループの未来に向けたステークホルダーへのメッセージをお願いします。

柿沼 ガバナンスについて言うと、この会社は誠実であり、隠し事をしないので、情報の通りは非常に良いです。しかし、ネガティブな情報が外部に露呈した際のリスク対応策を十分に備えていないことが課題です。事案発生時には、判断を曖昧にせず事実に基づき迅速かつ厳格な処分を下すなど、先制的に危機管理対応する体制整備が必要です。また、内部監査機能もJ-SOX対応にとどまらず、不正への備えとして概念を変えていく議論が必要です。

木曾川 守りのガバナンスから「攻めのガバナンス」への切り替えが重要ですね。今後は事業ポートフォリオやM&Aなどの戦略に社外取締役も積極的に加わり、リスクを取りながら企業価値を高める意思決定に関与していきます。また、グループ全体のコンプライアンス意識の醸成には、引き続き注視していきます。

茂木 私も攻めのガバナンスの具体化がこれからの課題だと認識しています。また、私たちから課題として伝えていた社長のサクセッションプラン（後継者育成計画）や次世代経営人材

の育成の重要性についても、社長自身が認識して動き始めており、さらなる進展を期待しています。

八木 グループ全体を見据えたガバナンスにおいては、多種多様な事業の本質を理解した上での実効的なリスクマネジメントが求められます。そして未来に向けては、当社の技術・保守・エンジニアリングという強みを活かし、航空宇宙、防衛、医療などの成長領域において、戦略的で挑戦的なリソース配分による新規事業創出に期待しています。

木曾川 新規事業の飛躍的成長には、情報収集力の高度化と果断な資源配分が必要です。同時に、社員向けの譲渡制限付株式インセンティブ制度などを通じて、会社が一丸となって市場価値を高めていく意識を浸透させ、社員がやりがいを感じられる会社にしていただきたいです。

柿沼 利益を上げるために既存事業の拡大を図ったとしてもいずれ限界が訪れるため、M&Aや提携など外部の経営資源で補う必要が出てきます。しかし、会社自体が変わらなければそれを自社の力として活かすことができません。会社が環境に応じて常に体質を変え、成長し続けることが何より重要です。

茂木 サステナブルな会社であり続け、社会から選ばれ、社員がやりがいを感じられる会社であってほしいです。当社には、情報・技術・サービスを有機的に結びつけ、新しいビジネスを生み出す力があると信じています。その鍵を握るのは、柔軟な発想を持った未来を担う若手たちの交流と挑戦です。そうし

た日々の積み重ねの先に、丸文グループが掲げるビジョンの実現があります。その後押しができるよう、引き続き社外取締役として積極的に提言し続けていきたいですね。

Message

攻めのガバナンスで次なる成長へ

今回の座談会では、率直かつ本質的なご意見を多数いただき、大変感謝しております。今回いただいたご意見は、私自身も課題認識する領域と重なります。サクセッションプランの具体化や新規事業の立ち上げは経営の重要課題として真摯に取り組むとともに、「攻めのガバナンス」の実践を先頭に立って推進していきます。人的資本経営も、さらに歩みを進める段階に入ります。

社外取締役の皆様とは、その挑戦に伴うリスクを共に見極め、時に厳しく問い直していただきながら、経営会議での議論内容の共有もさらに深め、率直な対話を交わせる関係を大切にしていきます。グループガバナンスの強化や事業ポートフォリオの最適化といった高度な意思決定に向けて議論を重ね、丸文グループの次なる成長を共につくってまいります。



代表取締役社長 兼
最高経営責任者（CEO）
堀越 裕史

コーポレートガバナンス

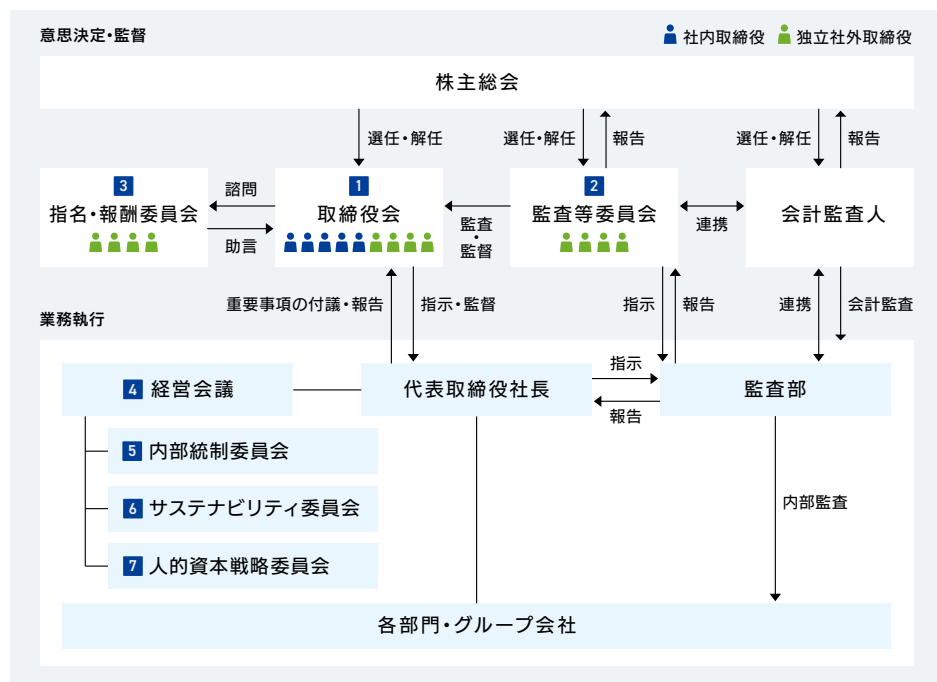
基本的な考え方

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。

コーポレートガバナンスの体制

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



▶ 主要な機関の概要

機関名	概要	構成	2025年度開催回数
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)	13回
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、監査等委員会で決定した監査方針、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	6回
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	5回
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)	19回
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おります。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	6回
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	3回
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	6回

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、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、経営戦略の実行に不可欠なスキル（知識・経験・能力）を備えた多様な人材で取締役会を構成することを基本方針としています。具体的には、ジェンダーや国際性を含む多様性を確保しつつ、社外での豊富な経営経験を持つ独立社外取締役を選任し、多角的な視点を取り入れています。

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	グローバル 経験	ファイナンス	IT・ オペレーション	内部統制
堀越 裕史	代表取締役社長 兼 CEO	●	●		●	●	●	
中田 雄三	常務取締役 兼 CFO/CSO	●	●		●	●		●
藤野 聡	常務取締役 兼 CINO	●	●	●	●			●
秋山 竹彦	取締役		●	●				
安田 潮太郎	取締役		●	●				
柿沼 幸二 社外 独立	取締役 (監査等委員)	●				●		●
木曾川 栄子 社外 独立	取締役 (監査等委員)	●					●	●
茂木 義三郎 社外 独立	取締役 (監査等委員)	●	●		●	●		●
八木 克眞 社外 独立	取締役 (監査等委員)		●	●			●	

▶ 主要な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。人的資本経営や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	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。
グローバル経験	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。
ファイナンス	財務・会計・税務および事業投資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・ オペレーション	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プロセス・事業変革、サプライチェーン最適化や、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。

注：各取締役が有する知識・経験・能力等のうち、主たる項目を表記するものであり、全ての項目を示すものではありません。

なお、取締役会として備えるべき知識・経験・能力等は、経営環境や事業特性の変化に応じて見直します。

コーポレートガバナンス

取締役会の活動状況

2025年度は、取締役会を計13回開催し、取締役全員が出席率100%を維持しました。主な審議事項について、社外取締役を含む全メンバーで多角的な視点から活発かつ密度の高い議論が行われました。

また、各委員会からの定期報告を受け、気候変動リスクへの対応やリスク管理体制の整備状況についても監督を行っています。特に社外取締役からは客観的な立場からの指摘や建設的な意見がなされており、持続的な企業価値向上に向けた戦略的な意思決定につながっています。

- 主な審議事項
- 経営の基本方針に関する事項
 - 決算に関する事項
 - 中期経営計画や予算に関する事項
 - 重要な組織・人事に関する事項



監査等委員会の活動状況

当社の監査等委員会は、独立社外取締役4名のみで構成されており、高い独立性と客観性を確保しています。2025年度は計6回開催され、委員全員が全ての回に出席し、財務・会計の専門家や企業経営経験者など、多様なバックグラウンドを持つ委員がそれぞれの専門性を発揮し、多角的な視点で議論が行われました。

また、実効性の高い監査を実現するため、内部監査部門や会計監査人と定期的に会合を持ち、情報の共有や意見交換を行うとともに、監査等委員会事務局によるサポートにより監査環境の充実を図っています。

- 主な検討事項
- 監査等委員会監査報告書の作成
 - 会計監査人の四半期レビュー
 - 監査等委員会監査計画の策定
 - および会計監査人監査報告書の確認
 - 会計監査計画の確認

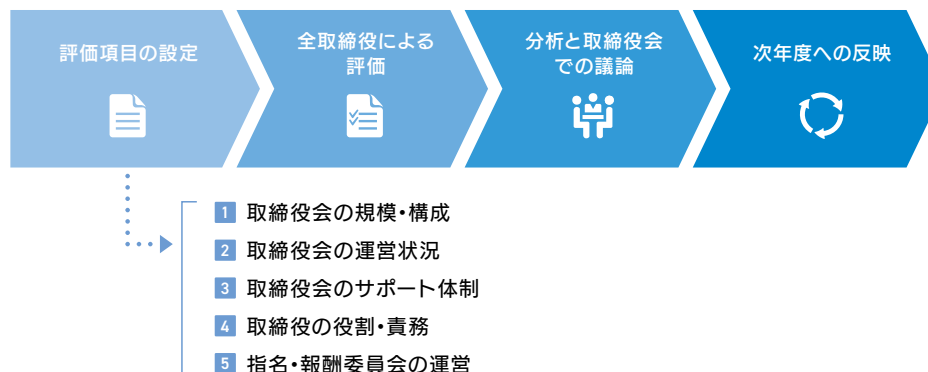
取締役会の実効性評価

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。

2025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

2025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・構成や開催頻度 ● 社外取締役間で情報交換・認識共有を図る機会 ● 外部の専門家の助言を得る機会の確保 ● サステナビリティやコンプライアンス、リスク管理等に関する定期報告の実施	● 指名・報酬および取締役の構成に関する議論の深化 ● 審議プロセス・資料の改善と中長期を見据えた議論の拡充 ● 取締役に対する研鑽機会の充実

コーポレートガバナンス

取締役の指名プロセス

取締役候補者の選定にあたっては、透明性と公正性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務める「指名・報酬委員会」が重要な役割を担っています。

指名プロセスとしては、まず当社の経営戦略に基づき、取締役会全体として備えるべきスキル（知識・経験・能力）を定義します。その上で、候補者の人格、見識、能力、実績等を総合的に勘案し、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する人物であるかを評価します。指名・報酬委員会は、これらの基準に基づき候補者案について審議・助言を行い、その同意を得た上で、取締役会が最終的な候補者を決定し、株主総会に提案します。

また、社長および取締役の後継者計画（サクセッションプラン）についても、同委員会において必要な資質や育成状況に関する議論を行い、計画的かつ客観的な選解任が行われる体制を構築しています。

Message

指名・報酬委員会委員長メッセージ

当社の指名・報酬委員会は独立した社外取締役4名で構成され、取締役の人事・報酬プロセスにおける透明性と客観性を確保しています。2025年度は5回開催し、持続的な成長を牽引する次世代経営人材の育成計画などの議論を深めました。また報酬面では、株主の皆様とのさらなる価値共有を目指し、譲渡制限付株式報酬制度の改定などの報酬設計について、多様な専門性を有する委員が多角的な視点で審議しました。

指名・報酬委員会委員長
茂木 義三郎



社外取締役のサポート体制

社外取締役が監督機能を十分に発揮できるよう、取締役会事務局を設置し、確認期間を確保するために会日に十分に先立って資料の事前配布を行っています。重要案件などについては「取締役会連絡会」を開催して事前説明を実施し、審議の充実を図っています。

また、社外取締役のみで構成される会議を定期的に行い、独立した立場で情報の共有や意見交換を行っています。そこで得られた意見は経営陣へフィードバックされ、取締役会での議論の活性化に活かされています。

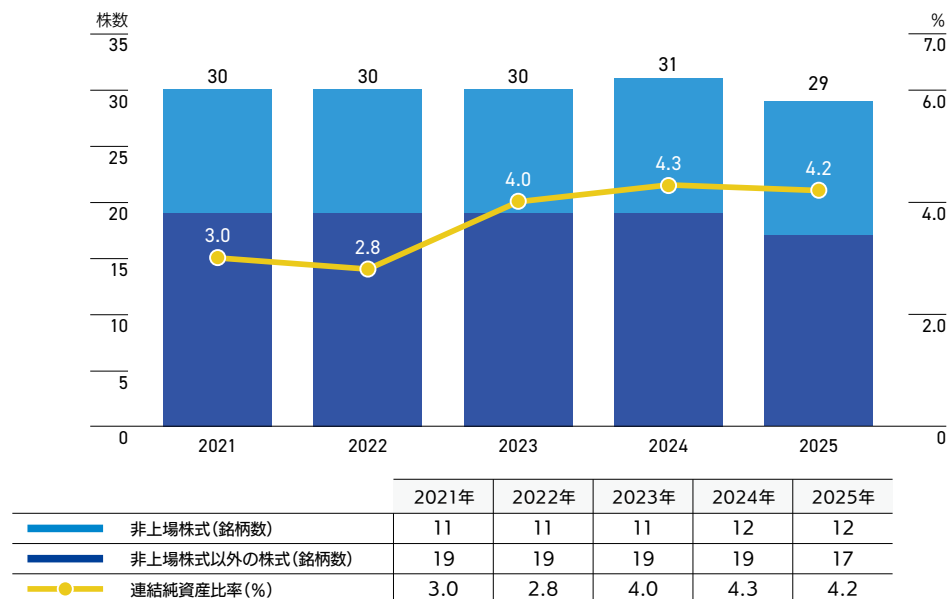
政策保有株式

取引先との安定的関係維持が中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合に限り保有することを基本方針としています。毎年取締役会において、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、銘柄ごとに保有の合理性を検証し、妥当性が認められない銘柄は適宜売却を進めます。議決権行使にあたっては、発行会社の経営方針を尊重しつつ、株主価値毀損の懸念がないかを総合的に勘案して賛否を判断します。

▶ 銘柄数および貸借対照表計上額（2026年3月末時点）

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	12	93
非上場株式以外の株式	17	2,520

▶ 銘柄数および連結純資産比率の推移



コーポレートガバナンス

取締役報酬の基本方針

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。

報酬等の体系

当社の取締役（監査等委員を除く）の報酬は、役割・権限・責任に基づき、「固定報酬」と「業績連動報酬」で構成されています。なお、監査等委員である取締役は、その職務の独立性から「本給（固定報酬）」のみとしています。また、業績連動報酬は、単年度の業績に基づく「業績給」と中長期的な企業価値向上を目的とした「譲渡制限付株式報酬」で構成されており、株式報酬制度を導入することで、株主の皆様との利益意識の共有を図っています。

さらに、業績連動報酬の算出指標には、当社の外貨建取引の割合が高い事業特性を踏まえ、為替差損益を反映した「連結経常利益額」を採用しています。総報酬に占める業績連動報酬の割合は業績に応じて変動する仕組みとし、インセンティブとしての実効性を高めています。

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

Note

グループ会社取締役への株式報酬の対象範囲拡大

当社グループ全体として株価を意識した経営を実践するために、2026年度から譲渡制限付株式報酬制度の対象範囲をグループ会社の一部取締役に拡大しています。グループの取締役ににおいても株主の皆様と同じ視点を持つことにより、中長期的な企業価値向上につながる経営を推進してまいります。

取締役報酬の決定プロセス

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。代表取締役社長に委任した理由は、当社グループ全体の業績等を勘案しつつ、各取締役の担当職務の評価を行い、報酬額を決定するには代表取締役社長が最も適していると判断したためであります。なお、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協議のうえ決定します。

取締役の報酬実績

取締役報酬の方針およびプロセスに基づき決定された、2025年度の取締役報酬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。）	185	121	64	—	15	6
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く。）	—	—	—	—	—	—
社外役員	36	36	—	—	—	5

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。

リスクマネジメント

■ 基本的な考え方

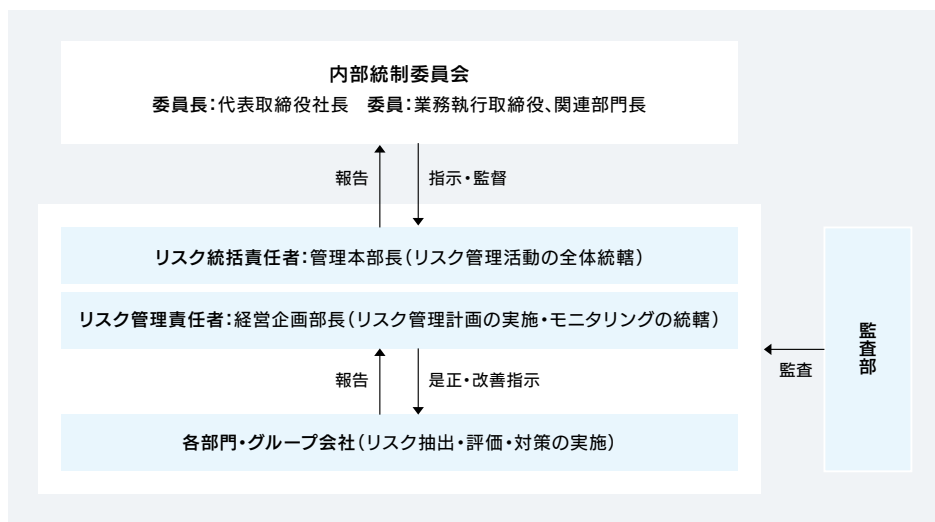
当社は、代表取締役社長を委員長とし、業務執行取締役5名および関連部門長5名で構成する「内部統制委員会」を中核に据えて、当社グループ全体のリスクを横断的かつ網羅的に抽出し、適切にコントロールするための仕組みを構築しています。

■ リスクマネジメントプロセス

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。このプロセスの有効性については、監査部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



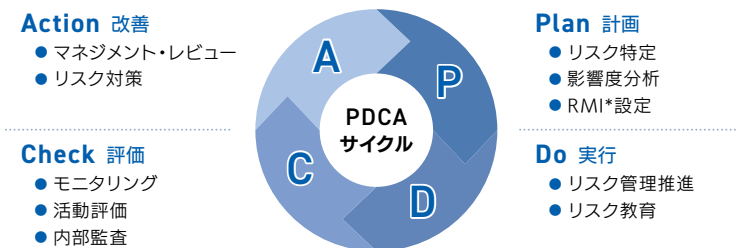
■ リスクカテゴリと重点対応したリスク

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。

2025年度は、急激な為替変動や金利上昇といった金融市場の変動に加え、地政学リスクを背景とした関税問題やサプライチェーンの分断懸念など、不確実性を増す状況が続きました。当社グループでは、これらを「市場リスク」および「営業リスク」における重要課題と捉え、財務基盤の安定化、在庫の適正化や代替調達ルートの確保を推進し、機動的な対策を講じました。

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、取引先と信、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



* 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行動基準を定めた「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、社内外に相談・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。

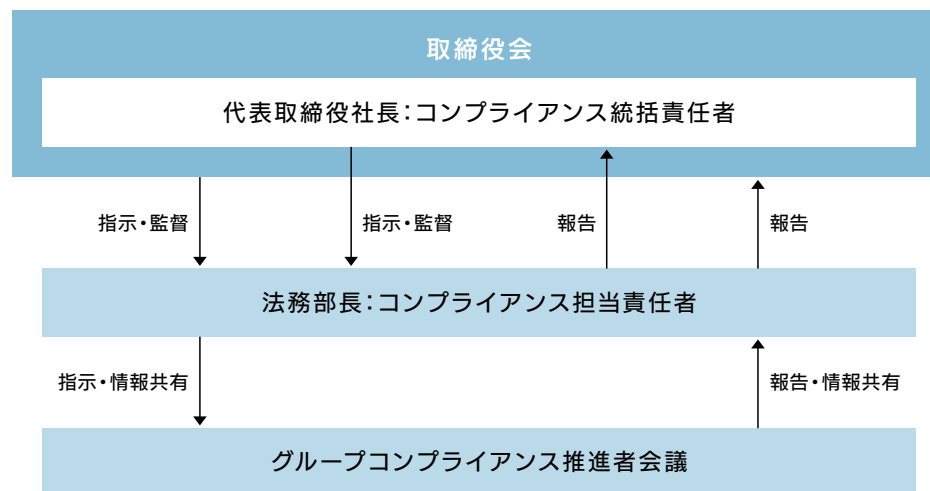
グループコンプライアンスの推進

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職員に徹底し、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。

2025年度は、事業関連法令（取適法や道路交通法など）の遵守状況および内部通報制度の運用体制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、グループ全体のコンプライアンス体制の強化につなげています。

▶ コンプライアンス体制図



コンプライアンス

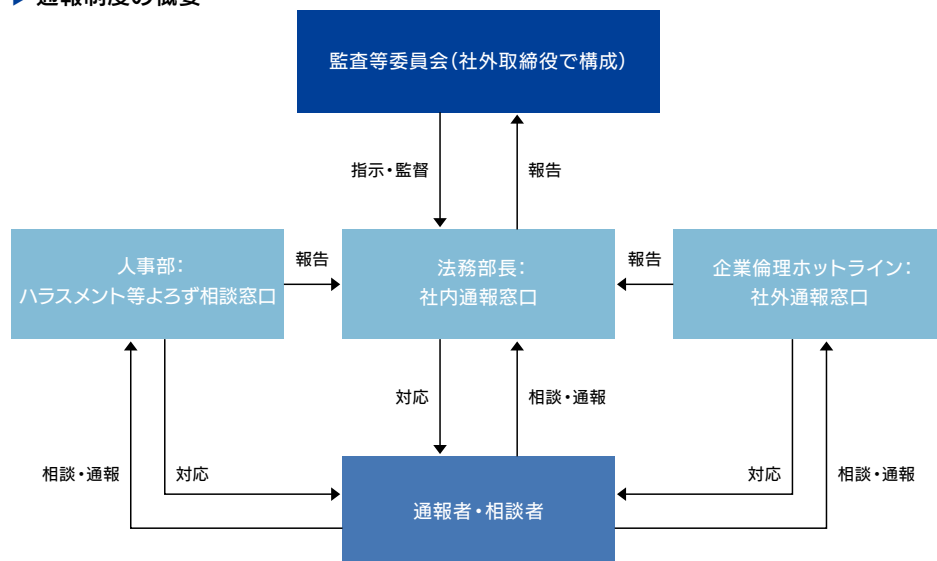
内部通報制度の整備

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、心理的安全性を担保した相談しやすい環境づくりを行っています。

社内外の窓口 to 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、その指示のもとで調査を行います。調査結果は法務部長へ集約され、監査等委員会へ報告・記録されます。また、「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厳格に定めています。

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反復して周知しており、相談・通報で寄せられた情報は、コンプライアンス体制の高度化に繋げていくため、個別対応にとどめず内容を分析したうえで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。

Message

社員が安心して挑戦できる健全な企業風土の醸成に向けて

多様な人材が個々の能力を存分に発揮するためには、お互いを尊重し合える心理的安全性の高い職場環境が不可欠です。その基盤作りの一環として、2025年度はグループの役員・管理職を対象に、弁護士によるハラスメント防止研修を実施しました。最新の事例をもとに、世代やジェンダー間のコミュニケーションのあり方について活発な意見交換を行い、対策の重要性と難しさを深く再認識しました。

今後は受講対象者の拡大や、誰もが声を上げやすい相談窓口の機能強化、定期的な啓発活動を通じて未然防止を徹底します。コンプライアンスを単なるルール遵守にとどめず、全員が安心して挑戦を続けられる健全な組織風土を築いてまいります。こうした心理的安全性の確保と自律的な風土こそが、新たなイノベーションの源泉となり、持続的な企業価値向上に直結すると確信しています。

法務部長
喜多 康人



▶ CSR教育の受講人数 (連結)

	2023年度	2024年度	2025年度
社員	1,037名	1,069名	1,079名
協力会社社員*	149名	151名	137名
合計	1,186名	1,220名	1,216名

*協力会社社員とは、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

気候変動がもたらすリスクと機会

ガバナンスおよびリスク管理

当社は、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策定や活動のモニタリングを、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会（委員長：代表取締役社長）において協議・審議しています。

気候関連リスクについては、同委員会が財務状況に与えるインパクトや複数シナリオでの影響度に基づき網羅的に評価し、重要度を設定しています。特定されたリスクの評価結果は全社のリスク管理計画に組み込まれ、「内部統制委員会」の承認を経たうえで、取締役会へ定期的に報告される仕組みとしています。

これにより、気候関連リスクを単独の環境課題としてではなく全社的な重要リスクとしての確に把握し、取締役会が事業戦略への反映を実効的に監督するガバナンス体制を構築しています。

課題と戦略

当社グループを取り巻くエレクトロニクス業界では、自動車・産業・インフラ分野をはじめとした各市場でグリーン化（脱炭素化）への取り組みが加速しており、新たな需要の拡大が見込まれています。当社は、中期経営計画「丸文 Nextage 2027」において「レスポンシブル・ビジネスの追求」を基本方針に掲げ、気候変動への対応を重要なビジネス機会と捉えています。

以下の3事業の戦略に基づき、環境負荷低減に資する商材やソリューションの提供を強化し、社会課題の解決と事業拡大の機会を積極的に追求してまいります。

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

シナリオ分析

当社は、気候変動が事業に与える影響を評価するため、2つのシナリオに基づく分析を行っています。（具体的なリスク・機会と影響内容については次ページをご参照ください）

● 1.5℃シナリオ（移行リスクと機会の拡大）

炭素税等のコスト増を見込むが、EV・産業・通信機器向け低炭素化技術の需要拡大と適切なコスト転嫁に対応した場合、相応の収益増を見込む。

● 4℃シナリオ（物理的リスクの顕在化）

1.5℃シナリオよりも自然災害の頻発・激甚化が想定されるが、適切な防災・減災対応がとられた場合、経済規模の拡大に応じた一定の収益増を見込む。

指標・目標

温室効果ガス排出量を指標とし、Scope1・2については2050年度のカーボンニュートラルを目標としています。

また、全体の99%以上を占めるScope3の削減については、サプライチェーンへの働きかけが重要となるため、仕入先との連携を推進しています。

● 主要仕入先：削減の取り組み状況を年1回定期確認

● その他の上位仕入先：「サプライチェーンサステナブル調達ガイドライン」を提示し、理解を促進

	2025年度（実績）				2030年度 （目標）
	連 結	構成比	単 体	構成比	
Scope1	974t-CO ₂	0.16%	95t-CO ₂	0.02%	50%削減 （2019年度比）
Scope2	880t-CO ₂	0.15%	534t-CO ₂	0.10%	
Scope3	600,333t-CO ₂	99.69%	520,844t-CO ₂	99.88%	—
合 計	602,187t-CO ₂	100.00%	521,473t-CO ₂	100.00%	—

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：Scope2はマーケット基準で算出。

注3：Scope3はカテゴリ1～7の合計値。

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℃	- BCPI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

■ 環境負荷低減活動

基本的な考え方

当社は「地球環境の保全」を企業活動における重要課題と認識し、環境負荷低減に向けた取り組みを推進しています。脱炭素社会の実現に向けた省エネルギーや再生可能エネルギーの活用に加え、資源の有効活用や自然資本の保全など、社員一人ひとりが参加できる身近なエコアクションを通じて、持続可能な社会への貢献と企業カルチャーの醸成を図っています。

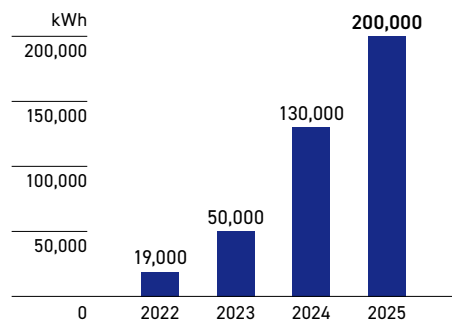
脱炭素社会への貢献

— オフィスでの取り組み

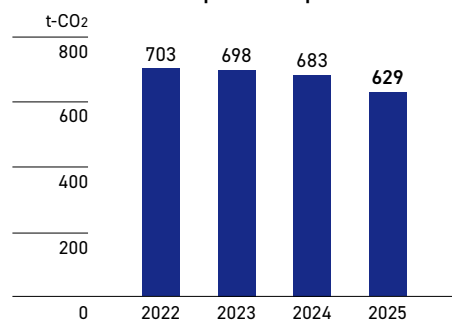
本社オフィスでは、LED照明の導入による電力消費の抑制とともに、バイオマス由来のグリーン電力を活用し、CO₂排出量の削減に努めています。



▶ グリーン電力使用量



▶ CO₂排出量Scope1+Scope2 (単体)



— 本社での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計画的に推進し、事業活動における環境負荷を低減しています。

▶ 社有車台数とエコカー比率

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
社有車	27台	23台	22台	21台	19台
うちエコカー	20台	16台	16台	18台	17台
比率	74.0%	69.6%	72.7%	85.7%	89.5%

循環型社会への貢献

— パートナー企業と連携した資源循環

オフィスで発生する使用済みクリアホルダーや紙パック等を回収し、文房具やトイレトペーパーに再製品化する仕組みを導入しました。再生品を自社で再利用することで、社員参加型の資源循環ループを構築しています。

2025年度の回収実績は、紙パック等19kg、クリアホルダー5kgとなりました。今後も社内での継続的な啓発により分別回収を推進し、身近なエコアクションとして回収量の拡大と資源の有効活用に努め、社員の環境意識向上を図ります。



自然共生社会への貢献

— 「緑の募金」への寄付

社内に設置した自動販売機の売上の一部を「緑の募金」へ継続的に寄付しています。これにより、国内外の森林整備や緑化推進活動を支援し、気候変動の緩和や豊かな自然環境の維持に貢献しています。



緑の募金

— レインフォレスト・アライアンス認証*商品の使用

来客用のお茶に本認証の茶葉を採用するなど、日常の調達から生物多様性や人権に配慮したサステナブルな選択を推進しています。こうした身近な消費行動の積み重ねを通じて、持続可能な農業の支援と環境保全に貢献しています。



* 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

■ ステークホルダーエンゲージメント

当社が「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」というパーパスを体現し、持続的な成長を遂げるためには、顧客・仕入先、株主・投資家、社員、地域社会といったすべてのステークホルダーの皆様との強固な信頼関係が不可欠です。当社は「企業行動憲章」に基づき、透明性の高い情報開示と建設的な対話（エンゲージメント）を実践し、そこから得られた多様な期待や要請を経営戦略へとフィードバックしています。社会課題の解決に挑むとともに、社員の多様性と人権を尊重し、ステークホルダーの皆様との協働を通じて中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

	顧客・仕入先	株主・投資家	社員	地域社会
主な対話の機会・方法	● 日々の営業活動 ● サステナブル調達活動 ● 展示会・技術セミナー	● 株主総会 ● 決算説明会 ● IR面談	● 人事評価・面談 ● タウンホールミーティング ● エンゲージメントサーベイ ● 社内交流会	● 採用活動 ● 丸文財団を通じた学術支援 ● 社会貢献活動
対話から得られた期待	● 安定調達・供給の維持 ● ニーズ対応・提案の強化	● 財務目標の達成 ● 資本効率・株価の向上	● より働きやすい職場環境整備 ● キャリア形成支援	● 学生・求職者向け情報の充実 ● 継続的な社会貢献活動
価値創造への反映・主な取り組み	● 在庫の適正化 ● サステナブル調達の推進 ● BCPの定期確認・見直し	● 中期経営計画の遂行 ● PR活動の強化 ● 統合報告書の発行	※具体的な取り組みについては、 ▶P37から始まる「人的資本戦略」をご覧ください。	● 採用情報の充実 ※社会貢献活動の内容については、 ▶P60をご覧ください。

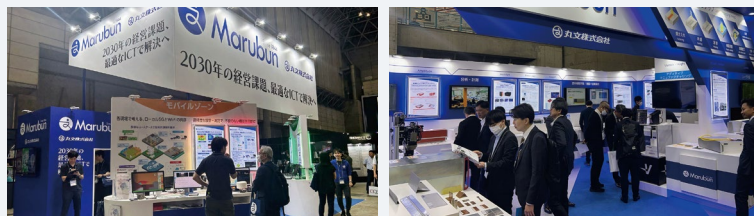
Close Up | 実績紹介

| 顧客・仕入先 |

最新技術とニーズをつなぐ展示会での対話

当社はお客様や仕入先との重要な対話の場として、各種展示会に積極的に出展しています。

最新のエレクトロニクス技術や独自のソリューションを紹介するだけでなく、現場での直接の対話を通じてお客様の潜在的な課題や市場のニーズを汲み取り、次なる価値創造や最適な提案へと結びつけています。



| 地域社会 |

先端技術で子どもたちの未来を拓く

地域社会への貢献と次世代育成の一環として、AIロボット「Kebbi」を活用したプログラミング体験会を地域の教室と連携して開催しています。

子どもたちが先端技術に直接触れ、「社会課題解決」について自ら考える実践的な学習機会を提供することで、地域との信頼関係を築きながら未来の成長を後押ししています。



社会との関わり

株式資本市場との対話

当社は、株主・投資家の皆さまとの対話を、公正な市場評価をいただくための重要なプロセスと考えています。適切な情報開示と誠実なコミュニケーションを継続することで、当社の事業活動と成長性について正しく理解いただけるよう努めるとともに、皆さまから寄せいただいた視点を真摯に受け止め、着実な企業価値向上へと繋げてまいります。

2025年度における投資家・株主との対話

2025年度における機関投資家・アナリストとのIRミーティング実績は23件となりました。対話を通じていただいた貴重なご意見・ご提言は、取締役会への報告に加え、社長や経営陣へも随時ダイレクトにフィードバックを行い、経営判断の重要な参考としています。

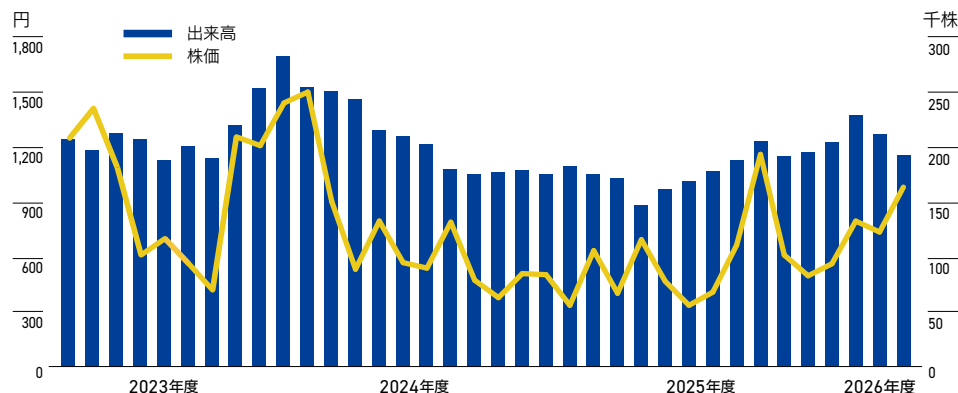
主なテーマや投資家・株主の関心事項

- 注力商材の販売動向やメモリー需給の変化など、半導体市場の最新動向
- 為替変動が業績に与える影響とメカニズム（詳細は[当社Webサイト](#)へ）
- 産業機器市場の回復時期や、航空・宇宙・防衛分野の成長シナリオ

株価と出来高の推移

当社は、市場の客観的な評価である株価推移を真摯に受け止め、適切な情報開示と還元施策を通じて、流動性の向上と適正な価値評価の実現に努めています。

▶ 株価と出来高の推移



株主還元

当社は、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題と位置づけています。現在、当社のPBRは1倍を下回る水準にとどまっており、市場の期待に応え、適正な市場評価の確立と資本効率の最適化を図ることが急務と認識しています。

この方針のもと、早期のPBR1倍超えに向けて株主還元方針を改定しました。これまで配当の目安を「連結配当性向40%」または「株主資本配当率(DOE)2.5%」のいずれか高い方としておりましたが、このたび基準値をそれぞれ「50%」「3.5%」へと引き上げました。引き続き、安定的かつ積極的な利益還元を継続いたします。

また、投資対象としての魅力向上と中長期的な株主層の形成を目的とし、新たに1年以上継続保有の株主さまを対象とした株主優待制度も導入しました。当社の成長を長きにわたって支えてくださる皆さまとの信頼関係をより確固たるものとしてまいります。

Message

IR活動を通じて株主・投資家との対話機会の充実を図ります

当社は、株主・投資家の皆さまとの対話機会を拡充し、決算説明会や個別面談を通じて当社の経営戦略や強みの理解を深めていただくとともに、いただいたご意見を経営に反映してまいります。「次回も対話したい」と思っていただける関係を積み重ね、対話の質と量を高めて情報の非対称性を解消していくとともに、事業面においては中期経営計画目標である経常利益80億円以上・ROE9%以上の達成、ひいては持続的な企業価値向上を目指してまいります。

管理本部
経営企画部長
酒井 貴志



社会との関わり

■ サプライチェーン

基本的な考え方

エレクトロニクス商社である当社にとって、グローバルに広がるサプライチェーンの透明性確保と強化は、事業継続と中長期的な企業価値向上の生命線です。当社は「サプライチェーンサステナブル調達ガイドライン」に基づき、人権や環境に配慮した調達を推進するとともに、独自のグローバルネットワークを活かした安定供給体制を構築し、お客様と社会の持続的な発展に貢献していきます。

「サプライチェーンサステナブル調達ガイドライン」の詳細は [当社Webサイト](#) をご覧ください。

人権尊重とサステナブル調達の推進

当社グループは、サプライチェーン全体における人権侵害リスクを重要な経営課題と位置づけています。この姿勢を一層明確にするため、「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範を支持する「丸文グループ人権方針」を新たに制定しました。

本方針のもと、仕入先等のビジネスパートナーに対しても「サプライチェーンサステナブル調達ガイドライン」の遵守を求め、強制労働や児童労働の排除、責任ある鉱物調達の推進など、サプライチェーン全体での人権尊重を目指しています。

今後は人権への負の影響を特定し、予防・軽減するための人権デューデリジェンスの仕組み構築を進めるとともに、匿名利用が可能な通報窓口の運用や全社員への人権教育を継続し、意識の浸透を図ってまいります。

「丸文グループ人権方針」の詳細は [当社Webサイト](#) をご覧ください。

「丸文グループ人権方針」に定める項目

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1 人権尊重に関する基本的な考え方 | 7 人権デューデリジェンスの実施 |
| 2 人権の尊重 | 8 是正と救済 |
| 3 国際規範や法令の遵守と支持 | 9 ステークホルダーとの対話・協議 |
| 4 適用範囲 | 10 情報開示 |
| 5 重要な人権課題 | 11 人権方針の周知浸透・教育 |
| 6 人権に関するガバナンス体制 | |

顧客のビジネスを止めない「安定供給体制」

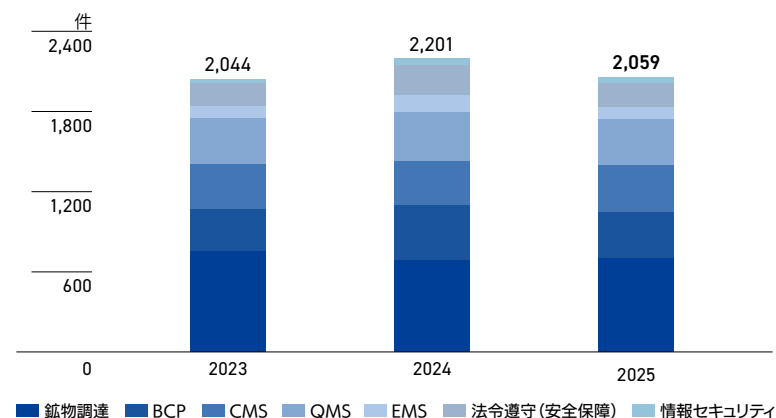
地政学リスクや需給変動に強いサプライチェーンの構築は、お客様の事業を支える当社の最重要使命です。米国Arrow Electronics, Inc.との戦略的提携により、同社の世界規模の在庫情報とネットワークを活用し、お客様のグローバルな生産活動を高いサービス水準でサポートしています。さらに、国内物流センターでの完璧なトレーサビリティと「特定輸出者」認証により、安全かつ円滑な海外展開を後押ししています。

また、長年培ってきた需要予測のノウハウと、高度な物流管理システムによる在庫の適正化を組み合わせることで、市場変化にも柔軟に対応します。これにより、お客様の事業継続に貢献するとともに、当社の競争優位性をさらに高めています。

透明性向上を通じたエンゲージメント

お客様のサステナブル調達に対する意識の高まりを、サプライチェーンの信頼性を高める重要な機会と捉えています。人権、環境、製品含有化学物質（chemSHERPA等の活用）、責任ある鉱物調達、安全保障輸出管理といった多岐にわたる調査依頼（年間2,000件超）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。また、こうした実務を通じてお客様と対話を行うことで、より強固な信頼関係を築いています。

▶ 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



社会との関わり

■ パーパスに基づく社会貢献活動

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、事業を通じた価値提供にとどまらず、社会課題の解決や文化・学術の発展を支援しています。これらの活動を「社会との信頼関係を深める重要な投資」と位置づけ、次世代の育成や多様性の尊重、地域社会の発展に取り組んでいます。

未来の社会基盤を創る研究者支援（丸文財団）

エレクトロニクス商社として、科学技術の発展を底支えることは最も重要な社会的使命です。1997年設立の一般財団法人「丸文財団」を通じ、卓越した才能を持つ若手研究者を発掘・支援しています。

当財団の最大の特長は、研究者の可能性を見抜く「先見性」にあります。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、まだ若手研究者であった2000年に当財団の表彰を受けており、現在は選考委員長として後進の育成に尽力されています。また、現在の理事長である榎裕之氏（奈良国立大学機構理事長）は、半導体量子効果デバイス研究の第一人者であり、2022年には文化勲章を受章されました。

これまでに支援した研究者は累計1,500名を超え、その多くが現在の科学技術の最前線で活躍しています。

エレクトロニクス商社として培った知見を活かし、これからも若手研究者の情熱に寄り添い続けることで、未来の豊かな社会基盤を創るイノベーションの創出に貢献し続けていきます。



贈呈式の様子



多様性と文化の支援

— 誰もが自分らしく活躍できる社会へ

障がいのあるアーティストの自立と社会参加を支援する「パラリンアート®」のオフィシャルパートナーとして協賛しています。株主通信の表紙への作品採用などを通じて、多様な個性が能力を発揮できるインクルーシブな社会の実現に貢献するとともに、社員の多様性への理解を深める土壌を育んでいます。



「technology is love」作者：桃太郎

— 音楽を通じた次世代育成と地域社会支援

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ています。また、社員やその家族が良質な芸術に触れる機会を提供することで、エンゲージメントの向上にも繋がっています。



©山口敦

社員参加型アクション

— 地域コミュニティとの共生

事業基盤である地域社会との持続的な共生は、当社の企業活動において不可欠です。本社を構える日本橋大伝馬町の歴史・文化を発信する「薦重日本橋プロジェクト」への協賛をはじめ、地域の伝統行事や周辺の清掃活動へ社員がコミュニティの一員として積極的に参加し、強固な信頼関係を築いています。

こうした活動を通じた社内外の多様なコミュニケーションの活性化は、組織の風通しを良くするとともに、社員一人ひとりの社会課題に対する意識を一層高めることにも寄与しています。



本社入口に掲出する浮世絵フィルム



町会夏祭りの様子

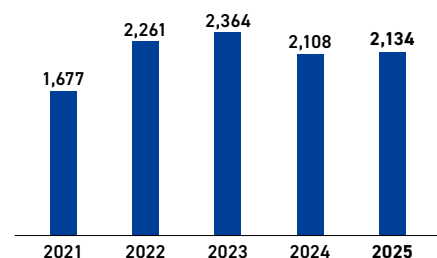


Data

データ

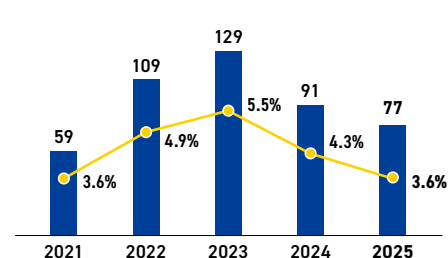
財務ハイライト

売上高
(億円)



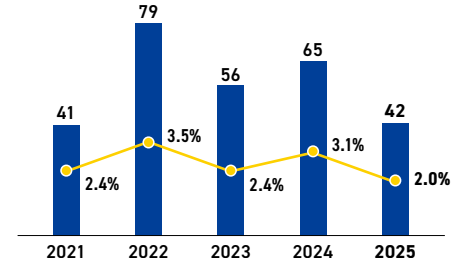
■ 売上高

営業利益／営業利益率
(億円)



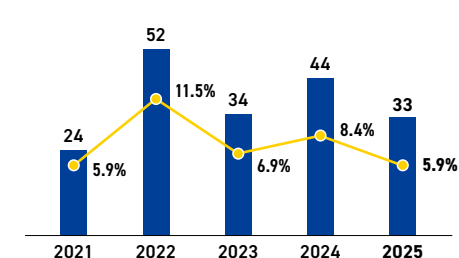
■ 営業利益 ● 営業利益率

経常利益／経常利益率
(億円)



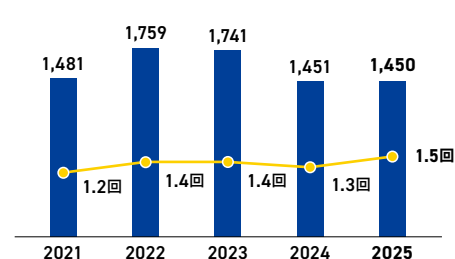
■ 経常利益 ● 経常利益率

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE
(億円)



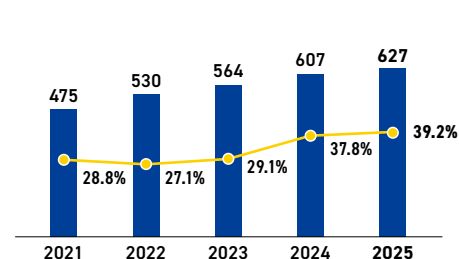
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 ● ROE

総資産／総資産回転率
(億円)



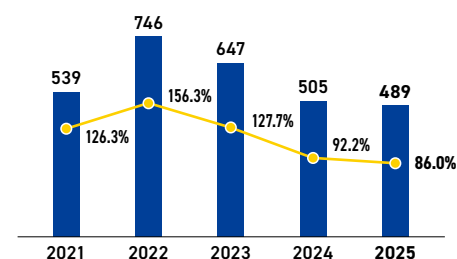
■ 総資産 ● 総資産回転率

純資産／自己資本比率
(億円)



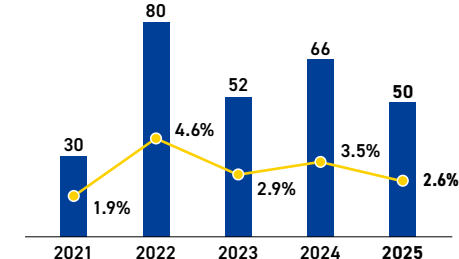
■ 純資産 ● 自己資本比率

有利子負債額／D/Eレシオ
(億円)



■ 有利子負債額 ● D/Eレシオ

1株当たり配当金／DOE (株主資本配当率)
(円)



■ 1株当たり配当金 ● DOE (株主資本配当率)

注1: 2025年度より会計方針の変更を行っており、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

(単位:百万円)

	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	2024年度	2025年度
経営成績：											
売上高	279,571	270,698	347,508	326,694	287,550	289,283	167,794	226,171	236,490	210,837	213,425
売上総利益	18,319	20,612	21,161	22,767	18,577	16,217	20,251	27,264	29,607	26,223	24,701
営業利益	3,212	2,883	3,771	5,048	2,369	1,023	5,994	10,997	12,984	9,155	7,763
経常利益	3,321	2,651	4,218	3,020	2,006	33	4,106	7,909	5,627	6,541	4,218
親会社に帰属する当期純利益	1,810	1,650	2,077	1,636	▲ 75	▲ 2,133	2,437	5,201	3,401	4,409	3,303
財政状態：											
総資産	106,513	125,984	135,796	128,163	131,451	127,006	148,179	175,998	174,120	145,173	145,001
有利子負債	18,366	34,291	43,773	47,726	53,692	47,474	53,927	74,643	64,716	50,534	48,943
純資産	46,338	47,550	49,177	49,726	48,204	45,040	47,574	53,084	56,433	60,782	62,790
キャッシュ・フロー：											
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲ 1,204	▲ 5,894	▲ 7,619	1,992	▲ 309	15,205	▲ 2,948	▲ 18,981	22,694	18,617	6,383
投資活動によるキャッシュ・フロー	493	▲ 1,862	▲ 964	▲ 495	▲ 582	▲ 790	145	▲ 326	▲ 1,424	▲ 2,146	730
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 6,724	6,282	10,374	1,243	5,188	▲ 8,188	391	14,071	▲ 20,050	▲ 16,405	▲ 6,649
フリーキャッシュ・フロー	▲ 711	▲ 7,756	▲ 8,583	1,497	▲ 891	14,415	▲ 2,803	▲ 19,307	21,270	16,471	7,113
主な指標：											
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	4.5	4.0	4.9	3.8	▲ 0.2	▲ 5.2	5.9	11.5	6.9	8.4	5.9
総資産当期純利益率 (ROA) (%)	1.5	1.4	1.6	1.2	▲ 0.1	▲ 1.7	1.8	3.2	1.9	2.8	2.3
総資産回転率 (回)	2.4	2.3	2.7	2.5	2.2	2.2	1.2	1.4	1.4	1.3	1.5
自己資本比率 (%)	37.9	33.1	31.7	33.9	32.2	31.5	28.8	27.1	29.1	37.8	39.2
配当性向 (%)	43.3	39.6	37.7	47.9	—	—	32.2	40.2	40.0	39.2	39.6
株主資本配当率 (DOE) (%)	2.0	1.6	1.9	1.9	1.9	1.1	1.9	4.6	2.9	3.5	2.6
1株当たり情報：											
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	69.26	63.14	79.49	62.61	▲ 2.89	▲ 81.64	93.26	199.04	130.07	168.52	126.11
1株当たり純資産 (BPS) (円)	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	2,094.34	2,167.68
1株当たり年間配当金 (円)	30.00	25.00	30.00	30.00	30.00	16.00	30.00	80.00	52.00	66.00	50.00

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2:2025年度より会計方針の変更を行っており、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	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量 Scope1	t-CO ₂	884	910	974
CO ₂ 排出量 Scope2				
マーケット基準	t-CO ₂	893	941	880
ロケーション基準	t-CO ₂	930	899	929
CO ₂ 排出量 Scope3	t-CO ₂	1,543,110	1,398,009	600,333
電力使用量(単体)	KWh	1,414,000	1,374,000	1,238,000
グリーン電力使用量	KWh	50,000	130,000	200,000

注1：Scope3は、カテゴリー1～7の合計値

▶ ガバナンス関連データ

	単位	2023年度	2024年度	2025年度
取締役人数	名	9	9	9
社内取締役	名	5	5	5
社外取締役	名	4	4	4
社外取締役比率	%	44.4	44.4	44.4
女性取締役比率	%	11.1	11.1	11.1
取締役会開催回数	回	12	14	13
取締役会出席率	%	100.0	100.0	100.0
監査等委員会開催回数	回	6	7	6
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	3	3	5
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	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数(カコ内連結)	名	615(1,167)	633(1,179)	644(1,193)
男性従業員数	名	418	432	440
女性従業員数	名	197	201	204
女性管理職比率	%	7.9	7.7	10.3
従業員の男女の賃金差異(全従業員)	%	63.4	65.5	71.9
新卒採用者数	名	20	27	29
新卒社員3年以内定着率	%	100.0	98.4	98.7
経験者採用管理職比率	%	17.8	18.3	21.6
平均勤続年数	年	16.5	16.4	16.5
育児休業復職率	%	100.0	100.0	100.0
育児休業取得者数	名	23	28	21
男性従業員の育児休業取得率	%	42.9	47.1	44.4
有給休暇取得率	%	73.6	71.3	74.4
月平均残業時間	時間/月	16.5	16.4	18.1
健康診断受診率	%	99.3	98.7	100.0
ストレスチェック受検率	%	97.1	99.2	99.5

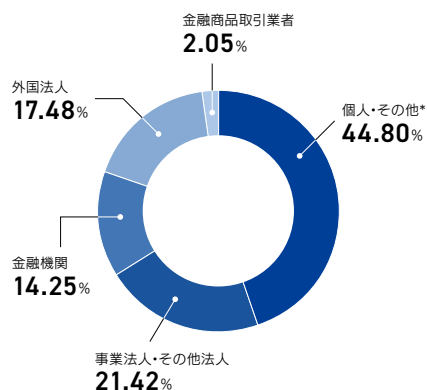
会社情報／株式情報（2026年3月31日現在）

■ 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 堀越 裕史
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	1,193名（連結） 644名（単体）

■ 株主構成

▶ 所有者別株式保有比率



*「個人・その他」に自己株式1,808千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(%)
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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	1,998	7.12
丸文株式会社（自己株式）	1,808	6.45
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	1,007	3.59
インタラクティブプロカーズエルエルシー	635	2.26
堀越百子	602	2.15
株式会社三菱UFJ銀行	479	1.71

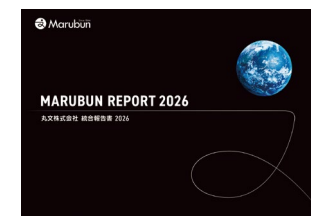
注1：持株数は千株未満を切捨てて表示しています。

注2：持株比率は小数第3位を切捨てて表示しています。

About the cover

世界を繋ぎ、次なる時代を牽引する確かな軌跡

創業から180余年。当社が培ってきた揺るぎない歴史と、世界の最先端を日本へ届け、お客様と共にグローバルへ挑むエレクトロニクス商社としての使命を、洗練されたミニマルなデザインで表現しました。深い黒の背景は私たちの伝統を、浮かぶ地球はグローバルな事業展開を、そこから伸びる一筋の軌跡は、未来へ続く絶え間ない革新への意志を象徴しています。あえて装飾を排した普遍的な構成により次代の社会を牽引する決意を込めるとともに、全体を俯瞰すると当社のシンボルマークが浮かび上がるという、アイデンティティを忍ばせています。



Editorial Note

対話を重ね、持続的な企業価値の向上へ

3冊目となる本レポートでは、企業の成長を支える「人」に焦点を当て、当社の事業活動と未来へのビジョンをより立体的かつ動的に描写することに注力いたしました。丸文という企業を持つ独自の風土や活力を、より鮮明に実感していただける内容になっていれば嬉しく思います。今後も本報告書をはじめとする積極的な情報発信を通じて、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を積み重ね、社会にとって不可欠な存在であり続けるために、持続的な価値向上へ取り組んでまいります。



統合報告書制作チーム



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

202609R1