



2024年12月25日

各 位

会 社 名 丸 文 株 式 会 社  
代 表 者 名 代表取締役社長 兼 飯 野 亨  
最高経営責任者(CEO)  
(コード番号 7537 東証プライム市場)  
問 合 せ 先 執行役員 経営企画部長 渋谷 敏 弘  
( 電 話 番 号 03-3639-3010 )

## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について (アップデート)

当社は、本日開催の取締役会におきまして、2023年11月7日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」の現状を分析・評価し、取り組み状況をアップデートしましたので、その概要につきまして、別紙のとおりお知らせいたします。

以 上

# 持続的な企業価値の向上に向けて (2024年度アップデート)

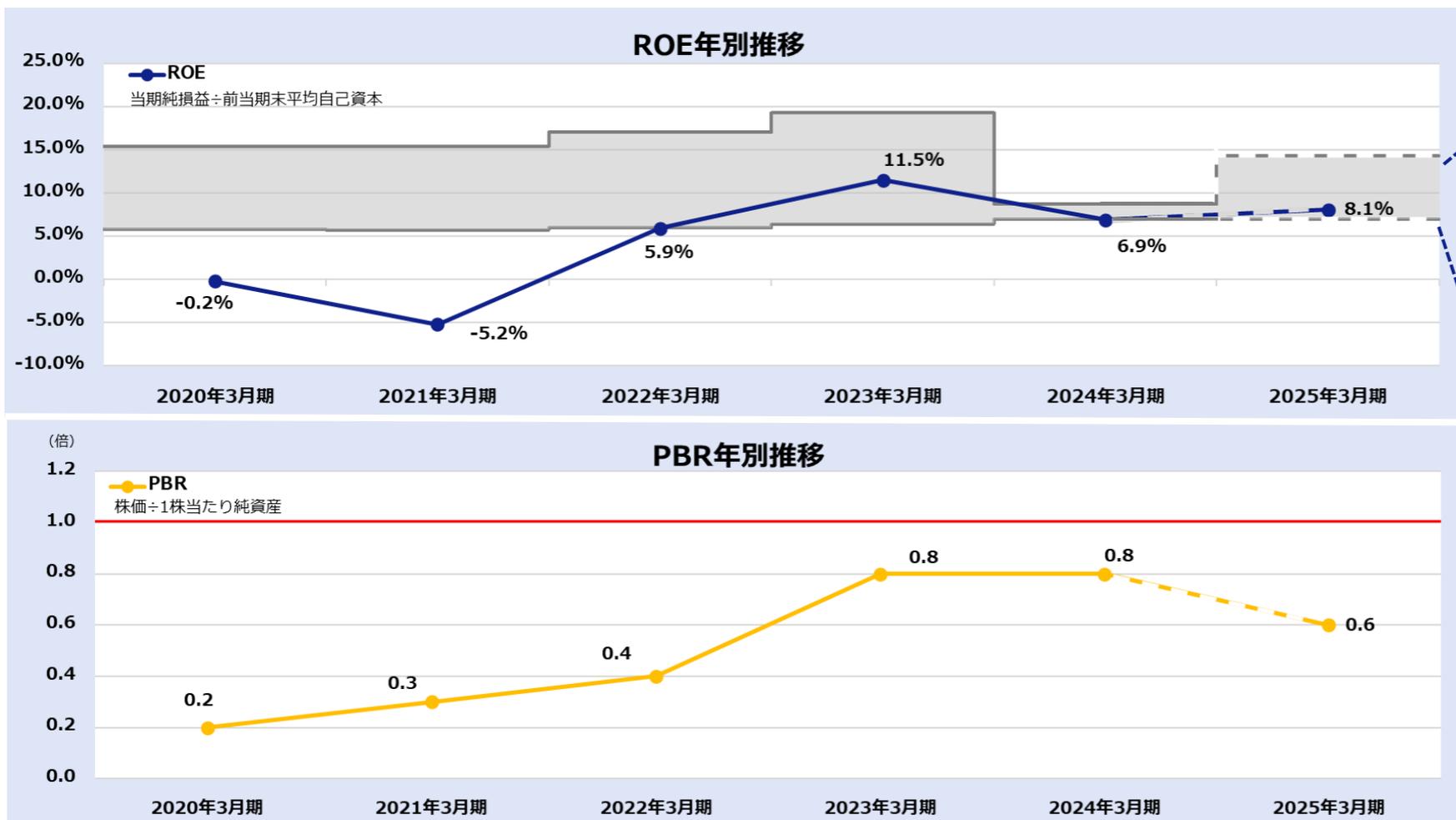
2024年12月25日



東証プライム 7537

# 現状分析と今後の課題

- ▶ 2024年3月期の減益によりROE（株価収益率）は6.9%へ低下。2025年3月期の直近業績予想を反映した想定ROE値は、当社想定株主資本コスト帯域には収まる見込みながら、株価が現状水準\*と仮定した場合、PBRは0.6倍程度へ低下。期待株主資本コストの高まりも示唆され、改めて「今後の課題」の取組み重要性を認識 \* 1,121円-2024年11月1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

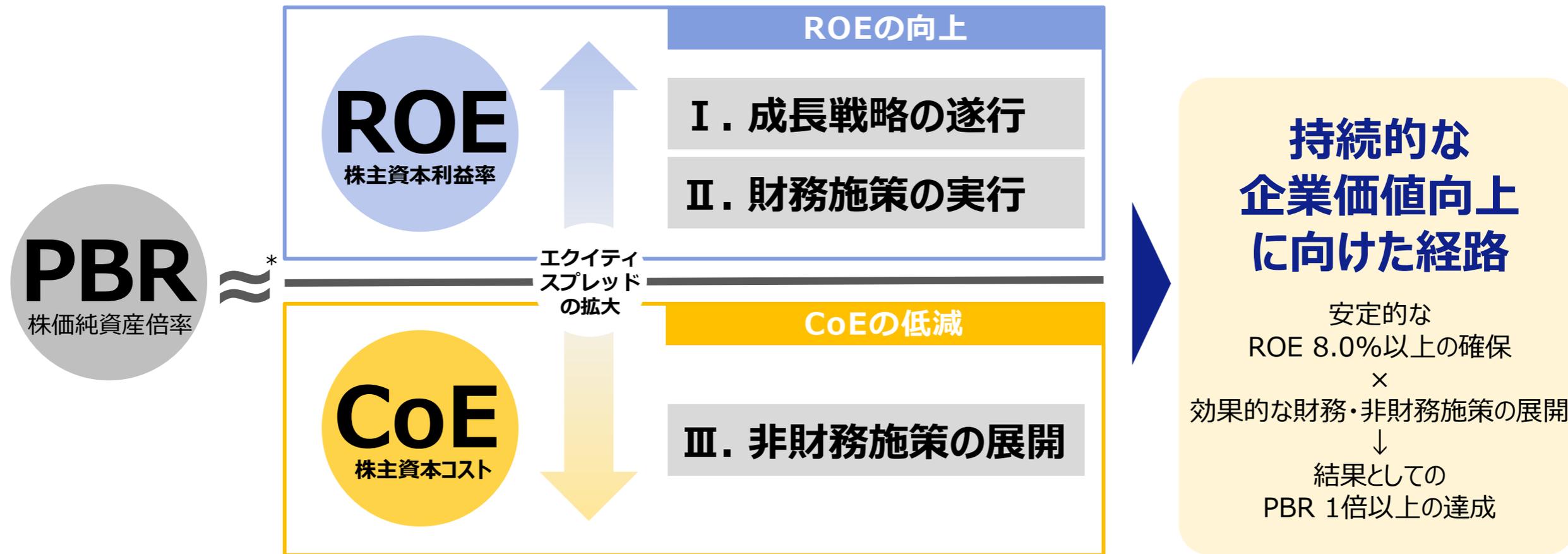
**CAPM\*による株主資本コスト**  
**約5.7% - 6.9%**

\*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 8%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倍超過

# 持続的な価値向上に向けた取り組み

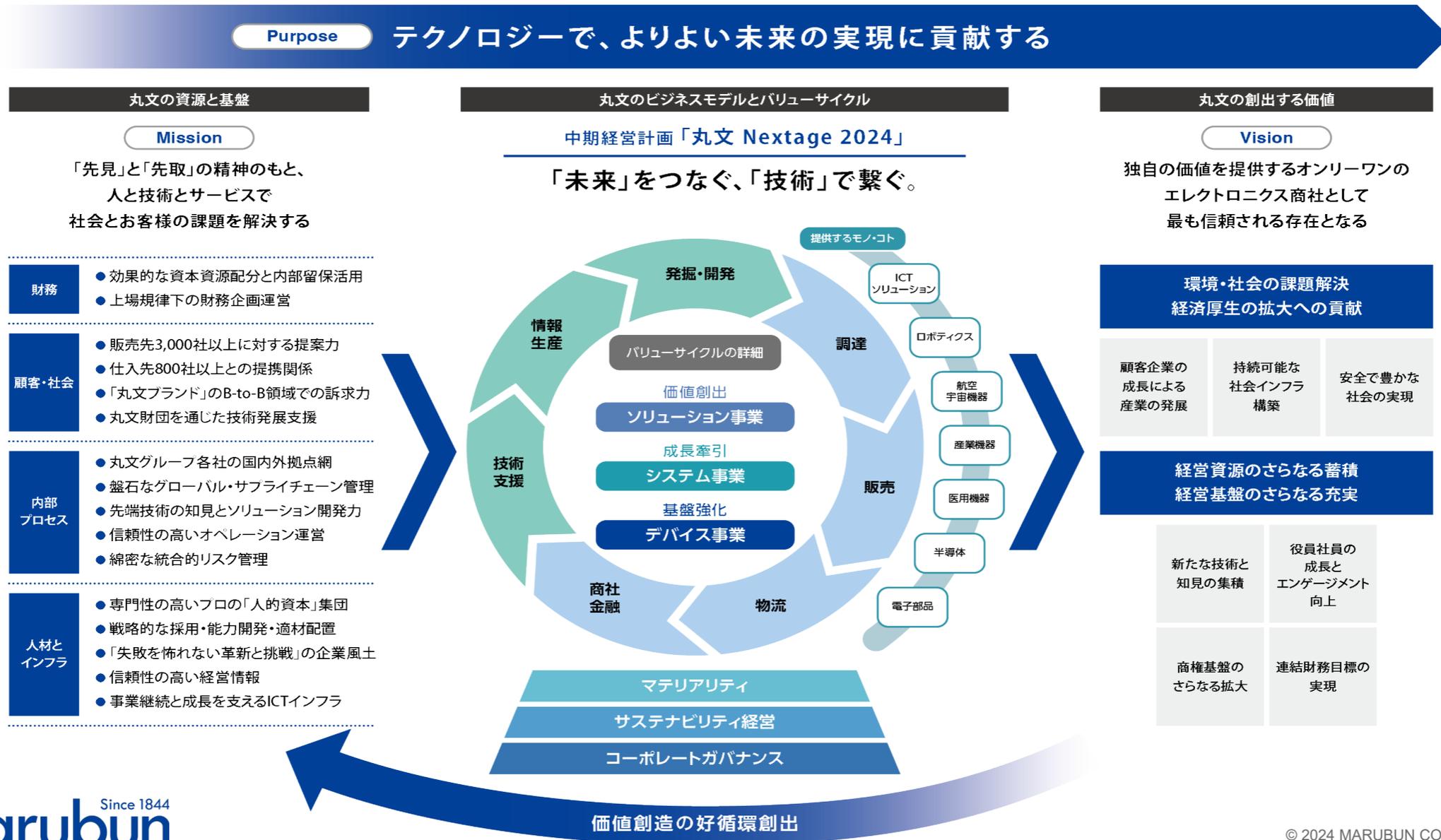
- ▶ 「丸文グループ価値創造モデル」とその中枢にある「バリューサイクル」を効果的に循環させる (P3-P5ご参照)
- ▶ 「3つの戦略施策 (I. II. III.)」を推進し「ROE8.0%以上の安定確保とPBR1倍以上の達成」を目指す (P6-P18ご参照)
- ▶ 現行の中期経営計画を着実に仕上げつつ、更なる飛躍に向けて次期中計 (2025年度-2027年度) の策定にも着手



\* 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

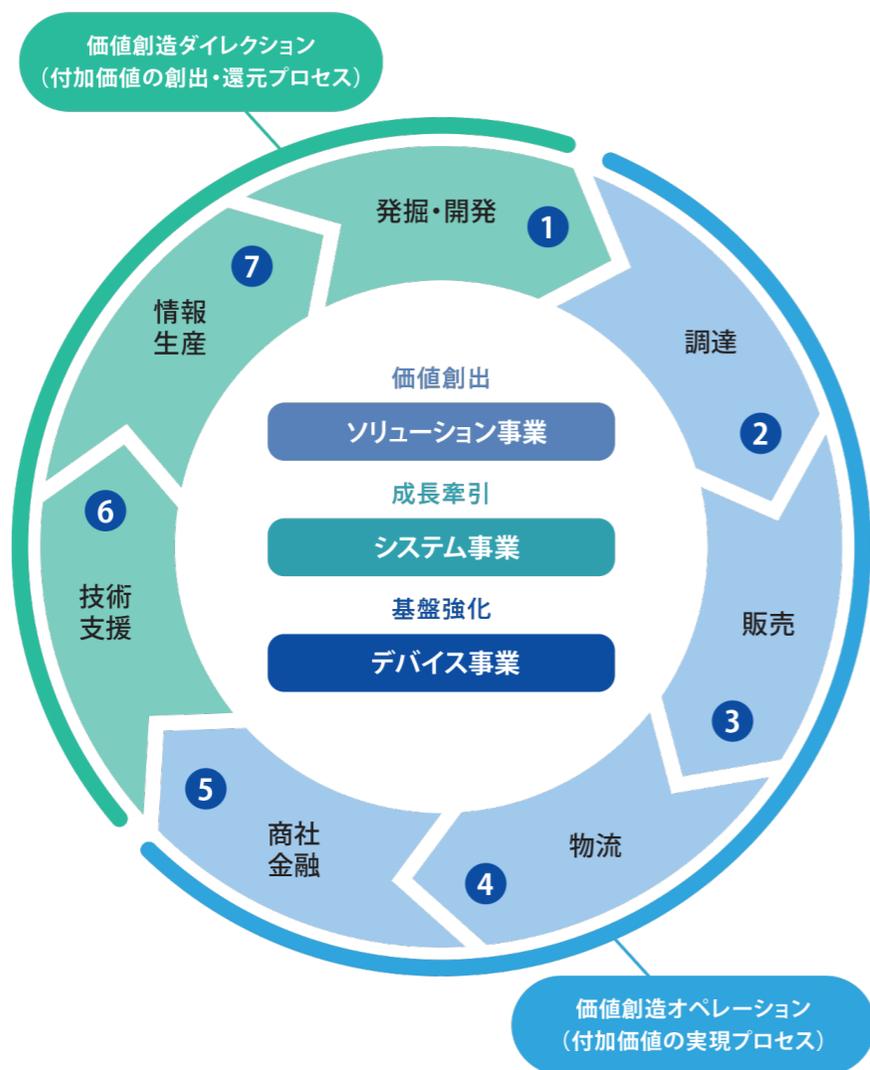
# 丸文グループの価値創造モデル

## ▶ 当社独自の「価値創造モデル」を通じて、持続的な事業価値向上サイクルを実現する方針



# 丸文グループのバリューサイクル

## ▶ 当社「価値創造モデル」の“エンジン部分”である「バリューサイクル」を高回転させ持続的成長を実現する



### ① 発掘・開発

創業時から継承されてきた「先見」と「先取」のDNAに基づく目利き力で、最先端の優れた製品・技術・サービスを発掘し、いち早くお客様に提供しています。事業のさらなる発展につなげるため、事業買収やベンチャー投資などの事業投資も行っています。

### ② 調達

800社以上の仕入先の製品・サービスを取り扱い、戦略的なパートナーシップのもと、お客様が求める商材を世界中からタイムリーに調達しています。日々変化する多様なニーズに応えられるよう、調達ソースの拡充・拡大に取り組んでいます。

### ③ 販売

カスタマーファーストの精神でお客様に寄り添い、高付加価値の商品・サービスを販売しています。また米国との提携によるグローバル販売網を通じて、現地での部材調達、生産移管サポートを行っています。

### ④ 物流

高度な物流管理システムにより効率的で正確なデリバリー体制を確立しています。適切な含有化学物質管理などにより製品の安全性を確保するとともに、特定輸出者の認証を受け、迅速な輸出入業務、ジャストインタイムの納入を実現しています。

### ⑤ 商社金融

これまでに培った信頼と資金調達力を強みに、仕入先とお客様との間に立って、企業間信用をもとにした取引を行っています。緻密な資金管理と与信管理で財務リスクを低減し、自己資本の適正水準維持により、事業の継続性を担保しています。

### ⑥ 技術支援

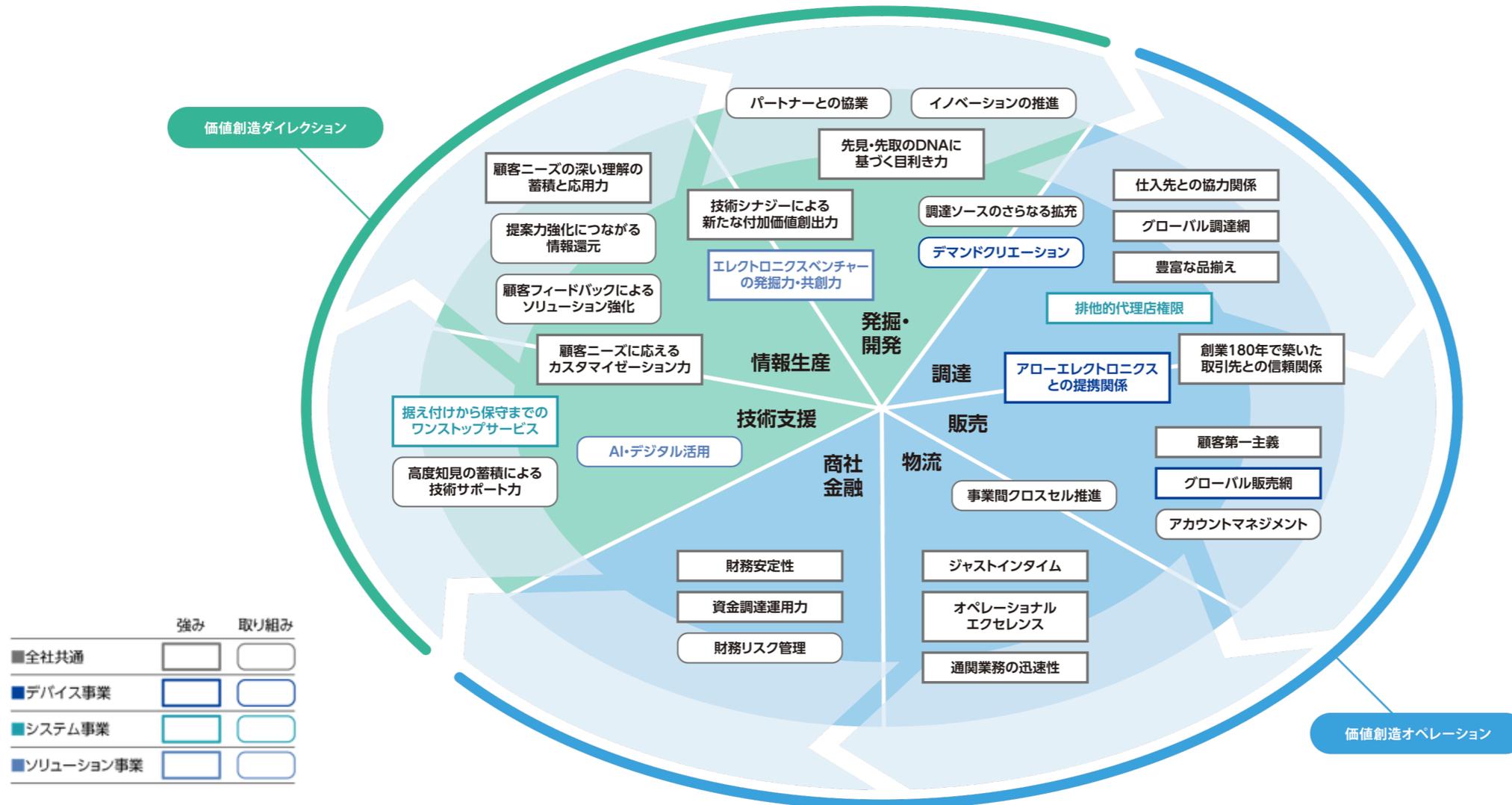
専門の技術サービス部門やエンジニアリングサービス会社を有し、機器の導入から据付・保守までワンストップのサービスを提供しています。またお客様のニーズに対応し、複数の機器や部品、ソフトウェアを組み合わせ、最適なシステムを提案しています。

### ⑦ 情報生産

最先端の技術情報をお客様に提供するとともに、販売活動やエンジニアリングサービスを通じて得られた情報をもとに、社会やお客様が抱える課題、予見されるニーズを分析・把握し、新たなソリューションやビジネスモデルの創出につなげていきます。

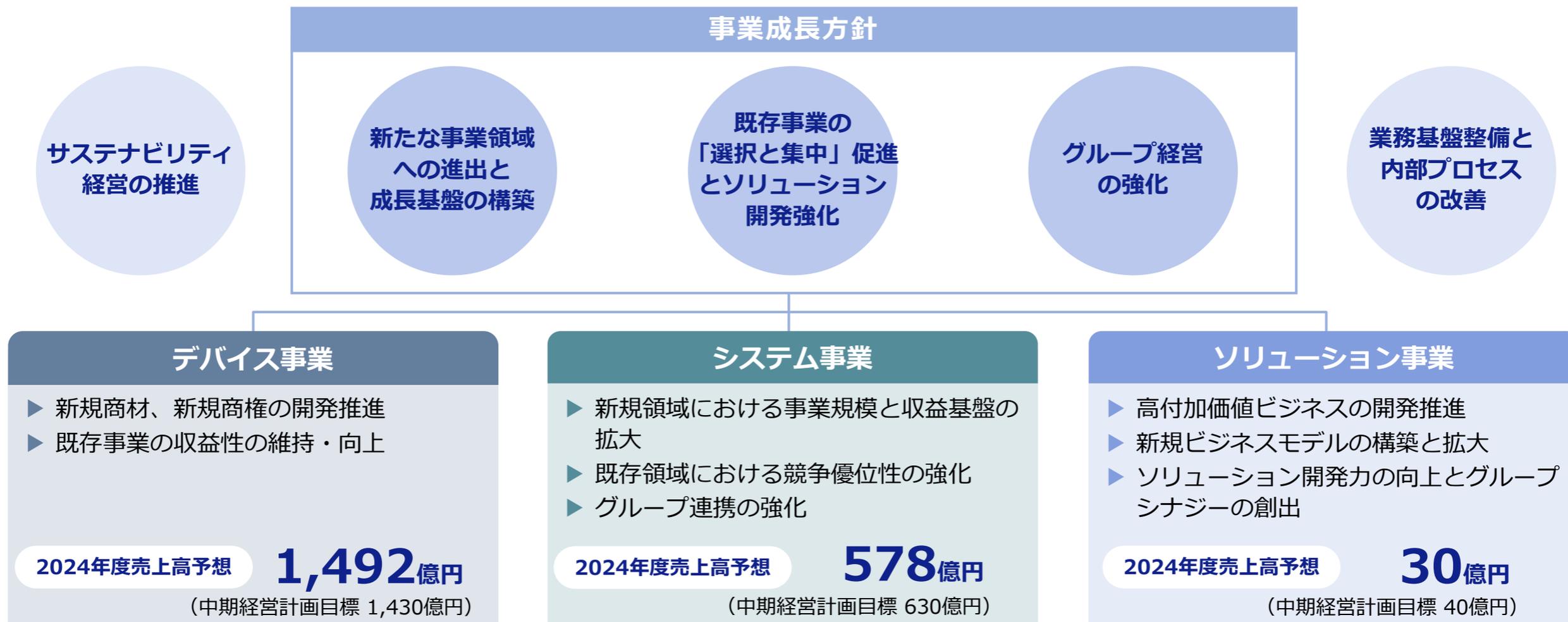
# バリューサイクルにおける丸文グループの強み・取り組み

▶ 当社グループの「強み」と「取り組み」を通じて、具体的・効果的に「バリューサイクル」を好循環させていく



# I - (1) ① 成長戦略 「丸文Nextage2024」 事業成長方針

- ▶ 中期経営計画「丸文Nextage2024」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  
『丸文Nextage2024』基本方針

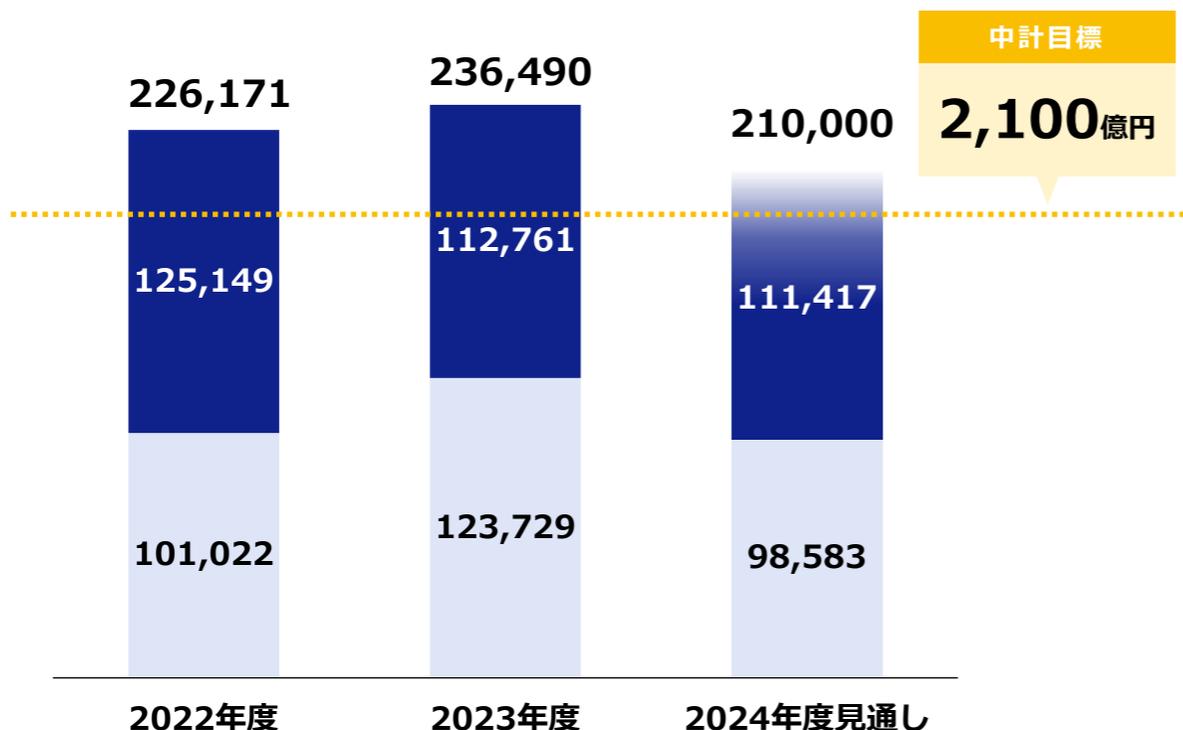


# I - (1) ② 成長戦略 これまでの進捗状況と2024年度の見通し

- ▶ 中期経営計画の売上高目標はシステム事業、ソリューション事業で未達の見込みだが、デバイス事業がこれを補完する形で達成する見込み
- ▶ 経常利益もドル金利上昇の影響を大きく受けているが、中期経営計画目標は達成の見通し (2024年度中間期決算時点)

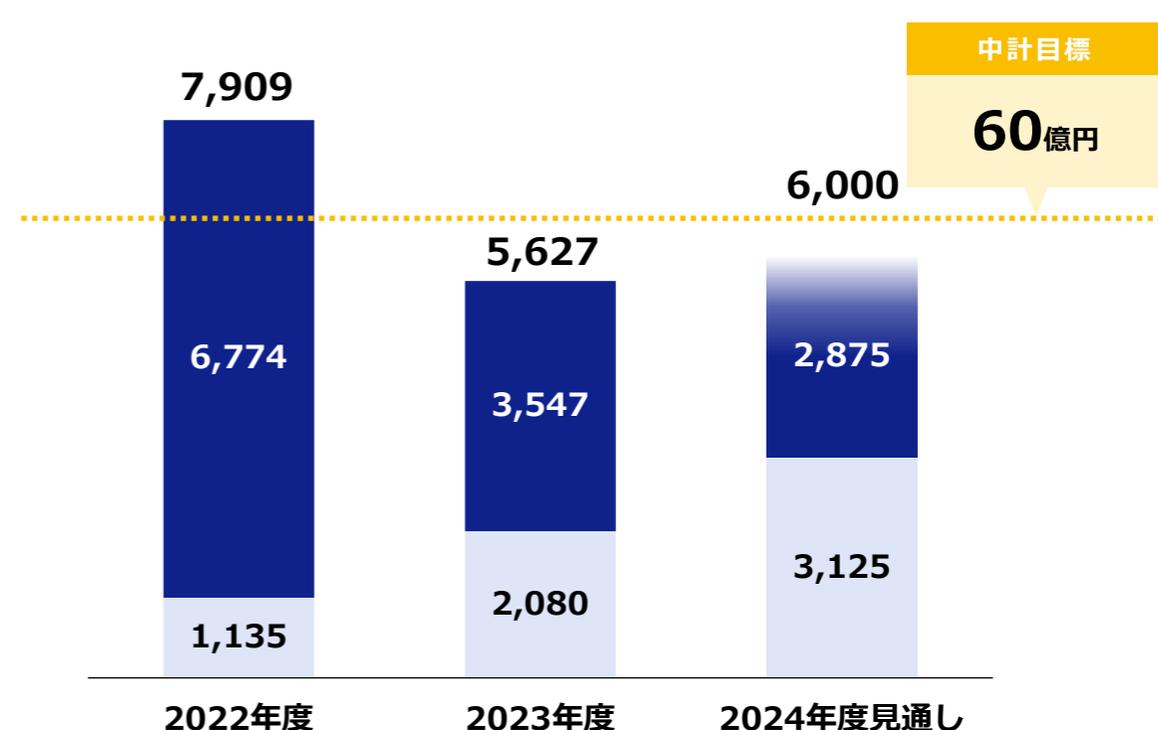
### 売上高進捗状況

(百万円) □ 上期 □ 下期



### 経常利益進捗状況

(百万円) □ 上期 □ 下期



## I - (2) 成長戦略 『デバイス事業』の取り組み

### ◆ 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」

#### 成長戦略

- 『基盤強化事業』として、高付加価値商材開発と商材ミックスの代謝を通じ、グローバルでの業容維持・拡大を図る
- 生産性と効率性の継続的改善に努め、ローコスト・オペレーションを追求する

#### 事業環境認識

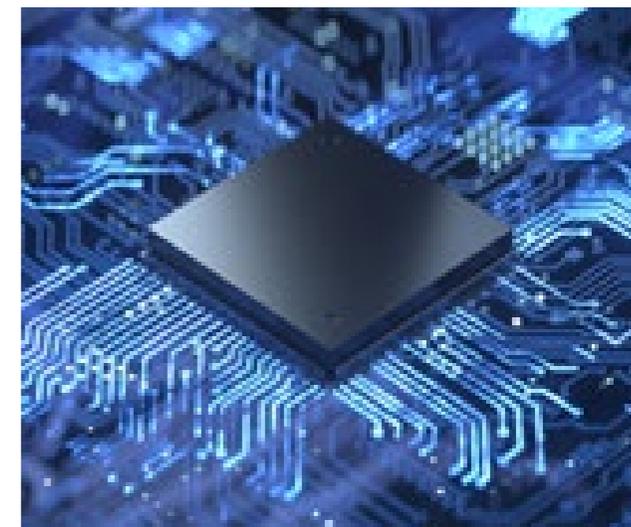
- ▶ 半導体市場は中期経営計画立案時を上回る成長を果たしているものの、足元は在庫調整の局面
- ▶ 但し中長期的には、EV化やDX化、グリーン化の進展を背景に、自動車や産業機器向けが成長領域であることは不変

#### 中期経営計画 取り組み状況

- ▶ Nuvoton Technology社、MPS社等、直近数年で追加・拡充した仕入先商品の取引が拡大し、収益性も改善
- ▶ さらなる成長が見込める付加価値の高いサプライヤーの発掘を継続

#### 課題と対応策

- ▶ ドル金利上昇に伴う採算性の悪化
  - 在庫の圧縮をはじめとした資本/資金の効率化に取り組む
- ▶ さらなる低コストオペレーションの実現
  - 組織の最適化を図り、攻めの採用と次世代を担う人材強化を推進
  - RPA活用促進によるバックオフィス業務の効率化を推進



# I - (3) 成長戦略 『システム事業』の取り組み

## ◆ 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」

### 成長戦略

- 『成長牽引事業』として、既存ビジネスの持続的成長に加え、新規領域・新規市場での収益基盤拡大を目指す
- 連結会社間の連携強化を通じたグループシナジーを発揮し、顧客サービスレベルの継続的向上を図る

### 事業環境認識

- ▶ 産業機器製造関連企業の設備投資は停滞ぎみであるが、中期的には需要増を予想
- ▶ 航空宇宙分野は、国家予算増を背景に宇宙空間の活用や宇宙探査、宇宙輸送などで成長を見込む

### 中期経営計画 取り組み状況

- ▶ 産業機器分野で半導体の歩留まり改善や微細化に対応する故障解析装置の取り扱いを拡充
- ▶ レーザー機器分野でも新規ラインナップの拡充や技術提案を推進

### 課題と対応策

- ▶ 既存領域における競争優位性の一層の強化
  - 当社が強みとするハイエンド商材を拡充し、新たな需要を喚起
- ▶ 顧客課題の解決に向け、連結会社間との連携を強化

### トピックス

## ハイスピードレーザクラッディング の提案開始

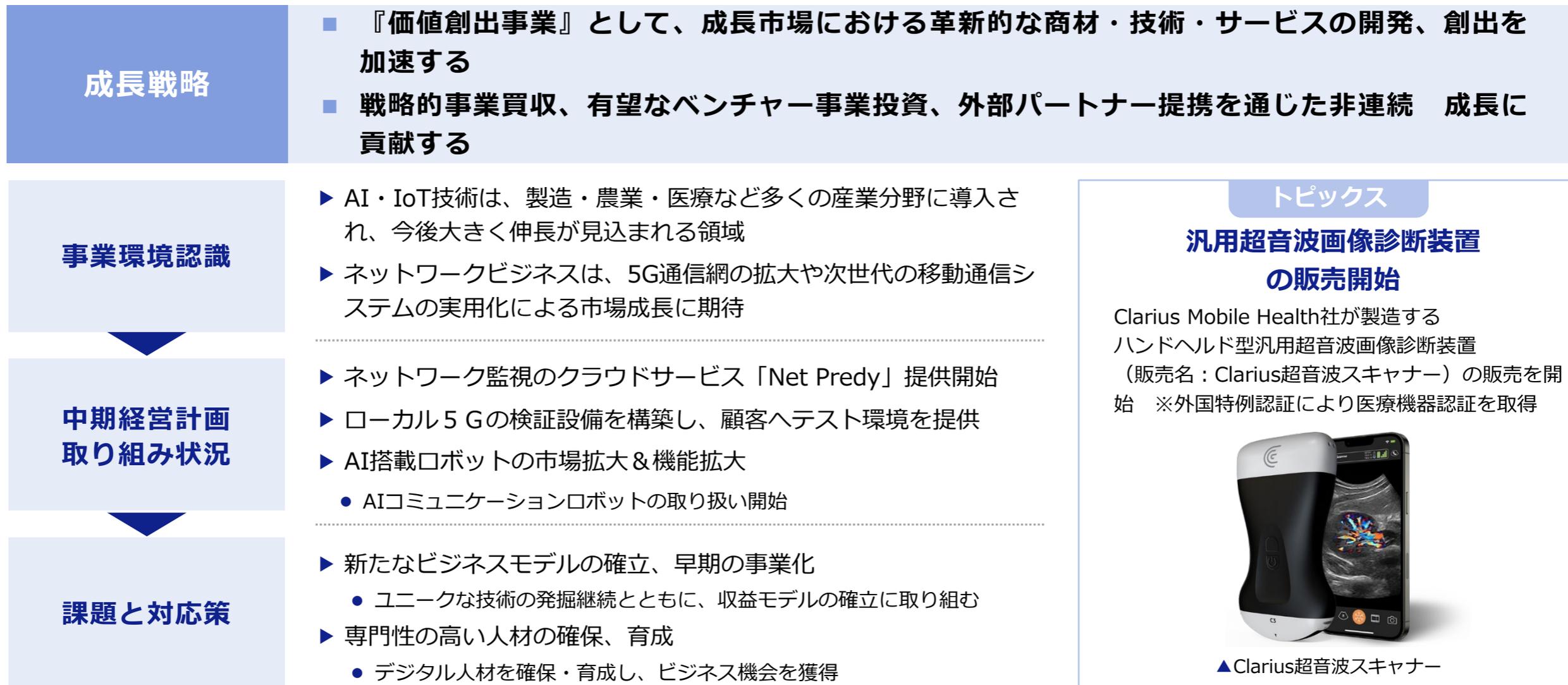
2025年よりヨーロッパで施行予定の排ガス規制「Euro7」で規制対象となる粉塵削減する技術として、自動車のブレーキディスク向けに、Laserline社の半導体レーザーを用いた加工技術「ハイスピードレーザクラッディング」の提案を開始



▲ブレーキディスクへのハイスピードレーザクラッディング

# I - (4) 成長戦略 『ソリューション事業』の取り組み

## ◆ ソリューション事業：「先端ソリューションの開発・販売・保守サービス事業」



### トピックス

#### 汎用超音波画像診断装置 の販売開始

Clarius Mobile Health社が製造する  
ハンドヘルド型汎用超音波画像診断装置  
(販売名：Clarius超音波スキャナー)の販売を開始  
※外国特例認証により医療機器認証を取得



▲ Clarius超音波スキャナー

## II – (1) 財務基本方針・財務施策「株主還元」

### 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

#### 現中期経営計画での 主な連結財務テーマ

- キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善（運転資産の回転期間短縮など）
- 予算管理・経費管理の継続的強化（経費率抑制等による利益率改善など）
- 適正な財務レバレッジの維持（自己資本比率の一定水準確保、資産・負債管理（ALM）精緻化など）
- 財務リスク管理の的確な運営（為替リスク管理、外貨流動性管理、オフバランス化・デリスク取引の推進など）

### 株主還元の見直し

- ▶ 株主還元をより充実し安定的な配当を行うため、2024年3月期から「DOE（株主資本配当率）」を新たな配当目安の指標として導入

#### 配当政策

連結配当性向40%またはDOE2.5%のいずれか高い方を目安に、継続的かつ安定的な配当を実施することを基本方針とする

#### 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  
2024年度の出資実績：「SBI Venture Fund 2023」（投資事業組合）  
台湾のロボティクス・スタートアップ企業「NUWA Robotics」

### 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

- ・ 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

- ・ 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

### バランスシート（BS）圧縮

### BS圧縮・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、BS圧縮に取り組み、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（20-40%目途）を維持することを目途とする

### Ⅲ. 非財務施策

- ▶ 「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) ① 非財務施策「サステナビリティ経営の推進：マテリアリティの特定」

▶ 当社では以下の重要課題（マテリアリティ）を特定し開示。各課題への取り組みを進め、ステークホルダーの皆様から継続的に評価を得られるよう、別途「長期状態目標」も設定、長期視点を踏まえて対応していく方針

	マテリアリティ	キーテーマ*
 <b>環境</b>	地球環境の持続可能性の回復と保全への寄与	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 循環型社会への取り組みを推進する</li> <li>■ クリーンテクノロジーを発掘し提供する</li> </ul>
 <b>社会</b>	安全で豊かなサステナブル社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会や地域への貢献活動を拡大する</li> <li>■ 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</li> </ul>
 <b>人的資本</b>	パーパスと融合する人的資本戦略の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 社員エンゲージメントを高める</li> <li>■ 女性社員の登用と活躍を推進する</li> </ul>
 <b>ガバナンス</b>	盤石なグループガバナンスの構築と運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ステークホルダー・エンゲージメントを向上する</li> <li>■ 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</li> <li>■ 戦略管理とリスク管理を継続的に高度化する</li> </ul>
 <b>自社</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 戦略的な提携・協業を通じ、イノベーションを創出する</li> </ul>

\*当社「マテリアリティ」の各項目に関する当社取組の方向観を指す \*\*更なる詳細（「長期状態目標」(KGI) を含む）は当社[ウェブサイト](#)よりご確認頂けます

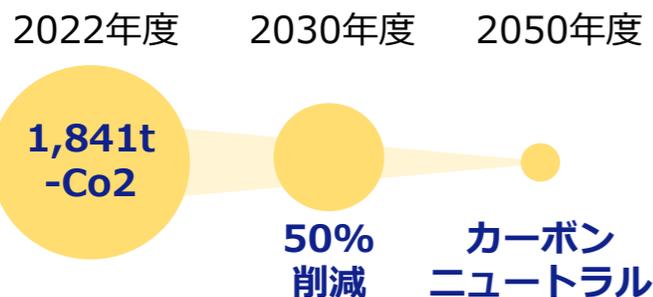
## Ⅲ- (1) ② 非財務施策 「サステナビリティ経営の推進：各種施策」

### TCFD提言への賛同およびTCFDコンソーシアムへの参画

- 更なる情報開示・開示内容の拡充のため、TCFDコンソーシアムへ加入
- 気候変動への取り組みを強化し、Scope1,2の長期目標を設定
- Scope3の実績を算出



#### TCFD目標 (Scope 1 + 2)



### 多様性の確保、人材育成の強化

- 「人的資本戦略委員会」を新たに設置
  - ・ 人的資本の長期戦略と目標値を設定
  - ・ 求める人材像や人材ポートフォリオの目指す姿を協議
  - ・ 採用および人材育成の推進策を検討
- 第2新卒や経験者採用を強化し、多様な人材の登用を継続
- タレント・マネジメント・システムを導入
- e-ラーニングによる自主的な学びの仕組みづくりを推進

### 女性社員の活躍推進、働き方・働きがい改革

- 2027年度の女性管理職比率目標を引き上げ
- 管理職候補者に組織マネジメントの学習機会を継続提供
- 職掌転換制度の活用やキャリア形成に向けた講演会を開催
- 勤務地の限定、時差出勤制度などを導入
- 社内複業・週休3日選択制を導入

#### 2027年度女性管理職比率目標



## Ⅲ- (2) 非財務施策 「コーポレートガバナンス強化」

### ■ コーポレートガバナンス体制の整備推進

#### ■ 当社の経営理念体系



#### ■ 取締役会の多様性確保

- 女性取締役を選任
- 社外取締役 4名選任（取締役 全9名中）

#### ■ 業務執行取締役に対し、株式報酬制度を導入

- 導入スキーム : 譲渡制限付株式報酬 (RS)
- 対象者 : 業務執行取締役 5名
- 譲渡制限期間 : 3年間

#### ■ 取締役会実効性評価に基づく、議論の深化・活性化

- 中期経営計画に関する議論の充実を課題認識し、改善に取り組む（実効性評価平均点4.6点/5点満点中）

### Ⅲ- (3) ① 非財務施策 「ステークホルダー・エンゲージメント向上：「統合報告書」発行と「創業180周年」企画」

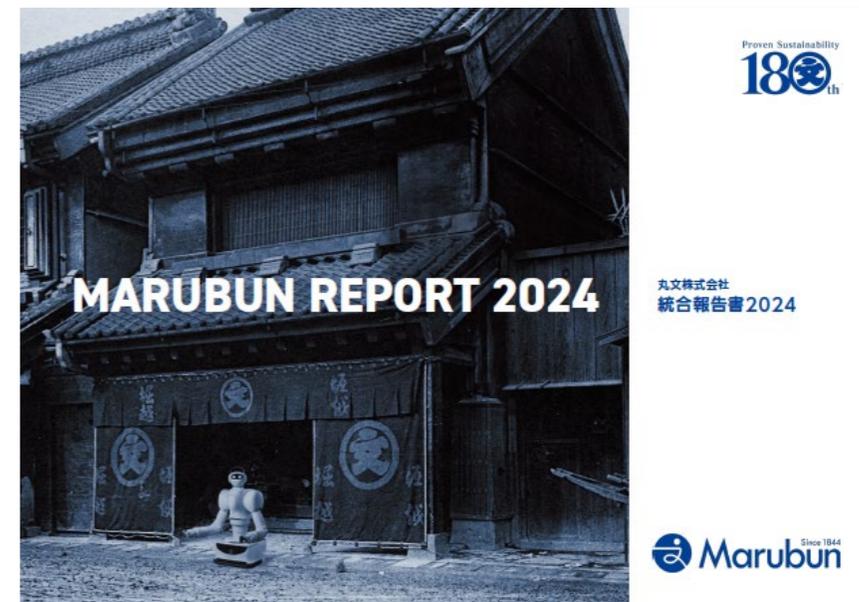
#### ▶ 丸文グループ初となる統合報告書「MARUBUN REPORT 2024」を発行 (和文・英文)



「テクノロジーで、よりよい未来の実現に貢献する」ための丸文グループ独自の**価値創造モデル**や**バリューサイクルの強みを紹介**



中長期的な企業価値向上に向けたCEO・CFOのメッセージや 各事業の事業戦略、環境・社会・人的資本など**当社グループの幅広い取り組みを掲載**



当社[ウェブサイト](#)よりご確認ください

#### ▶ 創業180周年を迎えて広宣活動を展開

- 創業時の屋号を用いてデザインした「180周年記念ロゴマーク」を制作
- 当社ウェブサイト「180周年特設サイト」を公開 ([特設サイト](#)はこちら)
- 創業180年の歴史と事業変革を示した「180周年ポスター」(2種類)を制作
- 経済誌への広告掲載(掲載号発行部数 約6万部)

Proven Sustainability



「180周年記念ロゴマーク」

## Ⅲ- (3) ② 非財務施策 「ステークホルダー・エンゲージメント向上：各種施策」

### IR・SR・PR活動の一層の強化

#### ■ 情報開示を拡充し、投資家との情報非対称性の解消・低減に努める

- 株式会社シェアードリサーチのアナリストレポートを公開（日・英版）
- 日英同時開示も見据え、IR資料・IRサイトの一層の充実を図る



#### ■ IR活動の社内フィードバックを実施する

- 経営施策への反映のため効果的なフィードバックを行う
- またビジョンや経営施策の共有等を目的とした全社員対象「丸文タウンホールミーティング」開催



#### ■ 能動的な投資家面談を実施する

- 主要な機関投資家に対し能動的なアプローチを展開する
- IRミーティングを通じ、建設的な対話を実施する



#### ■ メディア・リレーションを活用し「丸文ブランド」を強化する

- 認知度向上を目的としたプレスリリース、企業広告の発信を積極化する
- 2024年「創業180周年のサステナビリティ」を訴求（英文キャッチコピー：“Proven Sustainability”）



# 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、「ROE8.0%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倍以上の達成を目指す

