

統合報告書 2025

夢を包み、心を結ぶ。



CONTENTS

シモジマグループの価値観	3	マーケティング	
		オムニチャネル戦略	27
		営業販売戦略	29
		店舗販売戦略	31
		通信販売（EC）戦略	33
		イノベーション	
		DX 戦略	35
		商品戦略	39
		物流戦略	43
		サステナビリティ	
		マテリアリティ	45
		人的資本戦略	47
		IR 戦略	50
		環境戦略	51
Section1		Section3	
シモジマグループの企業価値創造モデル		コーポレートガバナンス体制	
[中扉] シモジマグループの企業価値創造モデル	5	[中扉] コーポレートガバナンス	53
トップメッセージ	7	コーポレートガバナンス	55
		社外取締役からのメッセージ	59
		社外監査役からのメッセージ	61
		データ集 / 会社情報	
		財務・非財務情報ハイライト	63
		企業のあゆみ・会社情報	65

編集方針

当社グループは、昨年初めて統合報告書を作成し、ステークホルダーの皆さまへ当社グループの企業価値創造モデルを始めとした中長期の考えをお示しさせていただきました。また、発行に際して「夢を包み、心を結ぶ。」としたパーパスを定め、発表しています。現在は、このパーパスのもと、2026 年3月期を最終年度とした中期経営計画の達成を目指し、全社員一丸となって取り組んでいます。

当報告書においては、現中期経営計画と共に、現在計画を練っている次期の中期経営計画で発表する内容も視野に、今後の当社の “ あるべき姿 ” 実現のため、戦略や施策を体系的に説明しています。当社グループでは、「環境への貢献」「人的資本投資」「責任ある企業として」の3つのカテゴリーを切り口に、マテリアリティ（重要課題）を2つずつ定めています。合計6つのマテリアリティそれぞれに、KPI を設定して、解決の実現を目指しています。

創業 105 年の歴史をもつ当社グループは、パーパスを軸にステークホルダーの皆さまと共に、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

参考にしたガイドライン

IFRS（International Financial Reporting Standards）財団が推奨する国際フレームワーク
TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosure）気候関連財務情報開示タスクフォース
経済産業省の価値協創ガイダンス



報告対象期間

2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日） ※ 2025年4月以降の活動内容なども含みます。

報告対象組織

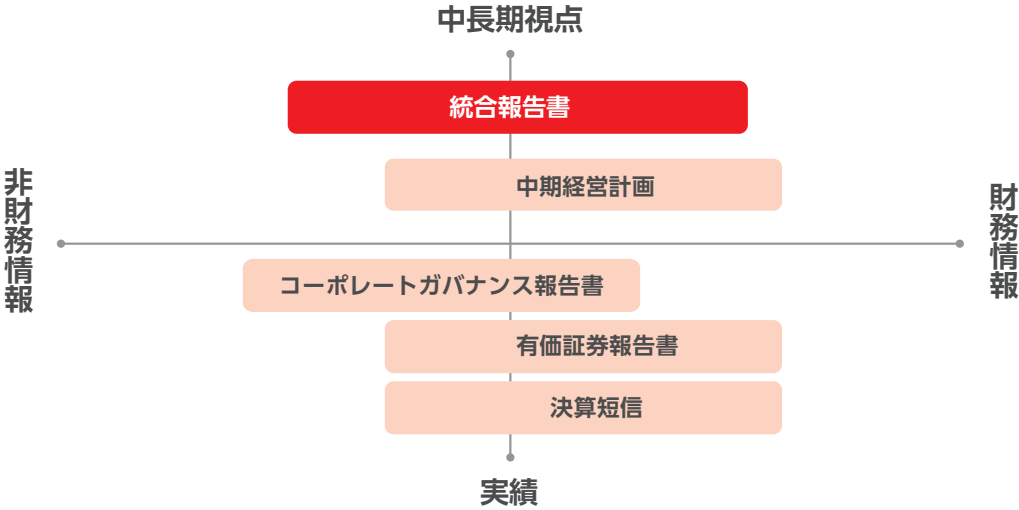
株式会社シモジマ及び連結子会社、非連結子会社

社名表記

「当社グループ」は、株式会社シモジマと国内外の連結子会社、非連結子会社を示します。
「当社」は、株式会社シモジマ単体を示します。

将来見通しに対する注意事項

本報告書には、当社グループの事業及び展望に関する将来見通しが含まれています。これらは、公開日現在での既存情報や入手可能な情報から判断したものであり、実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄など、様々な要因により、現在の見通しと異なる可能性があります。



シモジマグループの価値観

経営理念

- 一、包装用品とこれに関連する事業を通じ快適な社会づくりに貢献する
- 一、常に顧客のニーズに応え創意工夫による市場拡大に努める
- 一、たえず経営の合理化と積極販売に努力し企業の発展を図る
- 一、社員の楽しく健康的な生活を確保する

当社グループは、創業当時から持続可能な企業発展のためには、事業を通じた社会貢献や顧客のニーズに応える創意工夫の必要性を重要視しております。また、企業を支えているのは従業員であるという考え方のもと、従業員に対して心身ともに健康的な生活を確保するなど、人的資本に関しても経営の根幹として捉えてきました。これからもこの経営理念を大切に経済価値と社会価値の両立を推進してまいります。

私たちの行動指針（8つの指針）

本企業行動指針に基づき全社の意思統一を図り、コンプライアンスの徹底を推進し社会にとって価値ある企業であることを目指しています。
これを踏まえて、以下の8項目を行動の基本方針としています。

1. 社会的責任と会社に課せられた使命の重みを常に意識し、健全かつ適切な業務運営を通じて社会からの揺るぎない信頼の確立を図る。
2. 正確な経営情報の積極的かつ公平な開示をはじめとして、広く社会とのコミュニケーションを図り、社会に評価される透明な経営に徹する。特に各利害関係者（ステークホルダーの皆さま）に対しては積極的な情報開示を行い、双方向でのコミュニケーションの徹底を図る。
3. あらゆる法令やルールを厳格に順守し、社会規範にもとることのない切実かつ公正な企業活動を遂行する。
4. 国際社会に通用する高い倫理観を備えた企業としての使命感を持ち、内外の経済・社会の発展に貢献する。
5. 環境への負荷をできる限り削減する事業活動を展開し、環境との共存を徹底する。
6. 顧客を満足させ信頼を獲得するために、ご提供する商品・サービスについて適正な表示を行い、品質の維持・向上に努めるとともに品質保証について万全を期する。
7. 市民生活の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力へは断固とした姿勢で対応し、決して妥協しない。
8. 財務報告作成における信頼性の確立のために、正確な会計処理、財務報告にかかわる法令順守、適正な評価、適時・適正な開示を遂行する。

長期ビジョン

“パッケージ×サービス”で
お客さまに元気を届ける
トータルパートナー
を目指す

当社グループのあるべき姿は、既存事業の深化と事業領域を拡大させることで、様々な商品をご提供するだけに留まらず、お客さまに寄り添ったサービスをご提供することです。当社グループは、お客さまに寄り添い、お客さまの目線に立って物事を考え、ステークホルダーの皆さまにとっての“パッケージ×サービス”のトータルパートナーになろうと考えています。

シモジマパーパス

夢を包み、心を結ぶ。

創業以来、受け継がれている想いである「幸せを作って幸せを売る」ことで、商品を通じて人に幸せを送り届けることが、当社グループの提供価値だと考えております。そのためには、従業員自身が夢を持って仕事をするのがステークホルダーの皆さまの夢を実現させることにつながると考え、世の中のニーズに沿った新しいオリジナル商品を創造・開発し、市場拡大に努めてきました。
これからも、包装資材で皆さまの夢や想いを真心で包み、人と人の心を結ぶ。ステークホルダーの皆さまに幸せをご提供することが当社グループの存在意義です。

バリュー 社是三意精神

「誠意」
「熱意」
「創意」

当社グループは、「誠意」・「熱意」・「創意」の三つの「意」が当社グループの精神を表す言葉として、三意精神と定めています。全ての恩に感謝し、正しき商道を守り、骨身を惜しまず常に勉強と研究に怠りなく励み、自他ともに利益を考え、経営を通して社会のために大いに尽くさせていただくことを念願し、努めております。商人として社会のために尽くせないことはない。小さな仕事でも一つ一つ経営を通じて社会のために奉仕する意味が込められています。これこそが、三意精神の原点です。4つの経営理念や、8項目からなる企業行動指針の底流ともなっています。

シモジマグループの 企業価値創造モデル

SHOKI
HONDA

札幌営業所 本多 翔貴

「北海道から全国へ」を合言葉に、新たなチャレンジに常に取組んでいます。
昨今の環境意識の高まりから、脱プラスチック製品の需要が高まりつつある中、
我々営業部隊がどれだけ他社との違いを生み出し、魅力溢れる商品の提案を行って、
シェアを拡げていくことが出来るかがカギだと考えています。
北海道での成功事例を全国展開出来るよう、常に全力でチャレンジしていきます。

経理部 池田 理沙

日々業務プロセスの見直しやテクノロジーを活用することで、業務時間の削減を心掛けています。
当社の売上が順調に伸びる中で対応すべき課題も増えていますが、
システムやAIなどを活用しながら生産性の向上に取り組むことで、
仕事の面白さや充実感を感じる場面が増えてきました。少しずつですが、
仕事の中で自分らしく輝けているように思います。
今後も課題に対するPDCAサイクルを回し、より一層頑張ります。

RISA
IKEDAYUKO
SHIMA

大阪支社 志磨 裕子

通販企業を得意先とする営業活動を、バックオフィスの立場から支援しつつ、
社内の業務効率化にも日々取組んでいます。
誰かの困りごとを仕組みで解決できた時の達成感や、
「ありがとう」と声をかけていただいた時の喜びは、何にも代えがたいものです。
これからも誠実に、丁寧に、お客さまや社内の仲間の力に
なれるよう努力を重ねていきたいと思っています。

JUNICHI
SHIBATA

商品部 柴田 淳一

化成品・包装資材事業の特注品、既製品の新商品開発に携わっています。
世間で自分が関わった商品を見ると仕事のやりがいを感じます。
脱プラスチックの時代とはいえ、化成品は生活に必要な不可欠なものです。
お客さまやサプライヤー、そして当社グループを含めた全てのステーク
ホルダーがWIN-WINになるような、環境に良い商品開発、
新しいリサイクルの仕組みを構築していきたいです。

活き 活きと

TOP MESSAGE

次世代につなぐ計画へ

次期中期経営計画は持続的成長を見据えた未来へのステップ



当社は、今年で創業 105 年目を迎えました。これはひとえに、長年にわたりご支援いただいた全てのステークホルダーの皆さまのおかげです。心より御礼申し上げます。

当社は包装資材を取扱う専門商社です。「包装用品とこれに関連する事業を通じて快適な社会づくりに貢献する」とした経営理念のもと、お客さまのお役に立つ商品開発を目指しその普及に努めてまいりました。昨年は初めて統合報告書を発刊し、それに併せてパーパス（存在意義）を「夢を包み、心を結ぶ。」と設定いたしました。これには「包装資材でステークホルダーを含む皆さまの夢や想いを真心で包み、皆さまの心と心を結ぶ。それを通じて皆さまに幸せをご提供することが当社グループの存在意義である」との想いが込められています。

私は 2021 年の社長就任以来、「従業員が活き活きと働ける会社」を目指してまいりました。これは私一人だけで実現できることではなく、従業員全員が一体となって取組むことで可能となるものだと思います。そのために、会社の方向性や私の想いを従業員にできるだけ分かりやすく伝えることが重要になってくると思い、まずは 2021 年に当社とし

ては初めての中期経営計画を公表して会社の方向性を示し、続いて昨年は統合報告書の発刊やパーパスの設定を通じて、私の想いを「かたち」として示しました。今後はその「かたち」のもと、従業員全員が同じ方向を向いて活き活きと進んで行けるように、研修制度をさらに強化・充実させて社員教育・人材育成に力を入れてまいります。人員を適材適所に配置するための見直しを従業員エンゲージメントアンケートの結果も踏まえた上で、若手の積極的な人材登用を含めた柔軟な人事異動を行い、私の目指す夢を実現していく所存です。

増収ながら減益で終了した 2025年3月期の業績

2025 年 3 月期の売上高は、3 年続けて過去最高額を計上することが出来ました。売上高が 450 億円を超えた 2008 年 3 月期以降、2022 年 3 月期までの 15 年間は、500 億円を目前に足踏みが続きましたが、2023 年 3 月期は 500 億円を初めて超え、一気に 550 億円まで伸ばすことが出来ました。その後は順調に増加を続け、2025 年 3 月期は 600

億円を超えることが出来ました。この拡大の最大の要因は、通信販売が大きく伸びたことです。これは後ほど、詳しくご説明いたします。またそれ以外にも、あらゆるお客さまに当社を知ってもらうことに重点を置いた「勉強会」に力を入れるようになったことも売上増加に寄与しました。以前からこうした勉強会は行っていましたが、コロナ禍前は、営業活動の補助的な位置づけになっていました。しかしコロナ禍になり、当社の伝統的な営業スタイルである対面営業に制限がかかる状態になってからは、勉強会の開催数を増やしました。この勉強会の内容は、当社の会社紹介、新商品のご紹介、環境配慮型商品のご紹介、特注品受注のポイントなど多岐にわたるため当社の認知度向上につながり、そのことで売上も増加させることが出来ました。

しかし誠に残念ながら、利益面では計画どおりとは行かず、前年実績比もマイナスの結果となりました。2025 年 3 月期は、年間を通じて為替が歴史的な円安で推移し原材料費の高止まりや、デフレからの脱却を目指す社会情勢のもと仕入先の人件費や物流費が上昇したことなどにより製品コストが上昇しました。当社も 2024 年 9 月には化成品（ポリ袋類）を中心に価格修正を行いました。全てのコストアップ分を吸収するには至りませんでした。

今回の結果を受けて今後は主に 3 つのことに取組んでいきたいと考えています。第一は、生産性をさらに向上させることです。付加価値のより高い業務に人的資本を投入し、ルーティン業務は AI やデジタルツールに置き換えるといった動きを出来る限り早く実行に移して行きます。第二は、スクラップ＆ビルドの考え方にに基づき各々の事業の収益性を再度検証し、低収益性事業からの撤退、新たな収益が期待できる事業への展開を積極的に推進して行きます。第三は、お客さまのニーズに沿った新しい商品開発、商品提供をさらに強化いたします。「今、当社グループに何が求められているか」を常に念頭に置いて、過去概念に縛られることなく新鮮な目線を持って商品を作り出して行く所存です。特に環境配慮型商品は利益率も高く、これからの当社の主力商品の一つという位置づけで開発に力を入れてまいります。

現中期経営計画の振り返り

現在の中期経営計画は 2022 年 3 月期から 2026 年 3 月期の 5 年間を対象としております。当初発表した時期はコロナ流行期と重なり 5 年後の目標は若干控えめな数字になり、売上高 650 億円、営業利益率 3.0%、ROA（総資産経常利益率）5.0%でしたが、その後の業績伸長を受けて営業利益率と ROA の目標を 2 度上方修正し、それぞれ 5.5%、

8.5%まで引上げることとなりました。

上方修正の大きな要因としては、「シモジマ型オムニチャネル政策」が軌道に乗ってきたことが挙げられます。当社の強みの一つに営業販売・店舗販売・通信販売（EC）の 3 つの販売チャネルを有していることがあります。この 3 つのチャネルを通して得られた *CRM データを部門間の連携を強化することにより有効活用し、お客さまに最適なサービスをご提供することや、お客さまにとって最も利便性の高いチャネルをご利用いただくことによって満足度を高め、それを通じて業績の向上につなげる取組み（それを当社では「シモジマ型オムニチャネル政策」と呼んでおります）を行ってまいりました。特に通信販売（EC）活動の中心となるべく立上げた「シモジマオンラインショップ」の運営に大きな力を注いだことで、当該活動による多大な成果が業績向上に結び付きました。主たる活動としては、社内の目標として「100 万× 100 万プロジェクト」と銘打ち、商品掲載数を 100 万点、会員登録数を 100 万会員の獲得を目指しました。具体的には、既存仕入先はもとより、新しい仕入先にも声をおかけしてより多くの商品を掲載する活動や、店舗にご来店いただいたお客さまや訪問先のお客さまに対して EC の会員となっていたいただける様、勧誘する活動を行いました。その結果、実績として商品掲載数は既に 100 万件を超え、会員数も目標達成が視野に入る水準まで増やすことができました。

この中期経営計画の期間中、社内の体制も見直しを行い整備・充実させました。第一は、営業体制の見直しです。それまで「営業」と「店舗」部門を水平的に全国レベルで管理していた直接部門を、全国を数個のエリア（地域）に分割した上で一つ一つの地域にある「営業」「店舗」拠点を統括して垂直的に管理する体制にいたしました。これはまさに「営業」「店舗」に「EC」を加えた三位一体となったサービスをご提供するという、各エリアにおける「シモジマ型オムニチャネル政策」を展開することになり、それぞれのエリアのお客さまにこれまで以上に質の高いサービスをご提供できる体制を構築できています。

第二に、効率的物流体制の構築です。当社は物流のマザーセンターである田沼配送センター（栃木県佐野市）を中心として全国の物流を行っていますが、関西における物流をカバーするために 2024 年 3 月期に東大阪配送センター（大阪府東大阪市）を稼働させました。これにより拡大する EC ビジネスの物流課題への対応や 2024 年問題への対応可能性が見えてきました。

第三に、人的資本経営の強化です。2022 年にサステナビ

リティ委員会を立上げ、当社グループのマテリアリティ（重要課題）を決定し、その実現に向けた社内体制を整備いたしました。当社グループのマテリアリティの一つに「従業員エンゲージメントの向上」がありますが、その実現のためには働き甲斐や成長を実感できる企業風土を醸成することが肝要です。そこで、まずは人的資本投資を拡大し各種の研修制度を充実させました。以前から行っている新人研修、マネジメント研修などの階層別教育研修に加え、DX 研修、情報セキュリティ研修、ハラスメント研修などの分野別研修について、外部講師を招いた対面方式の他、e- ラーニング型の方法で実施するようにいたしました。次に、当社の経営理念に則り「社員の楽しく健康的な生活」を支援すべく、フレックスタイム業務の促進や効率的な有給休暇取得の推奨といったワークライフバランスの向上を目指しました。それにより従業員一人ひとりの働きやすい環境が整備されつつあります。さらに、この 2 年にわたり大規模なベースアップや賞与の上乗せ支給、さらには初任給の引上げなどを実施し従業員のモチベーション向上も図ってまいりました。こうした施策の効果を見極める意味で全従業員に対しエンゲージメントアンケートを定期的に実施し、その結果を受けて従来の施策の改善や新たな施策の展開を考えていくつもりです。【マテリアリティ No.3】

*CRM：Customer Relationship Management（顧客関係管理）顧客満足度と顧客ロイヤルティの向上を通して、売上の拡大と収益性の向上を目指す経営戦略 / 手法です。

次期中期経営計画に向けて

次期中期経営計画は 2027 年 3 月期から 2030 年 3 月期までの 4 年間で予定しています。足元の当社グループの大きな課題のひとつは、PBR が 1 倍を割り込んでいることです。今後取組むべきことは ROE と PER の改善です。

まず ROE の改善ですが、最重要施策としては「より積極的な成長投資」を考えています。

第一は、オムニチャンネル戦略の投資です。先ほども触れた様に、生産性の向上やスクラップ＆ビルドを強化して利益率を向上させることが肝要です。

営業販売では、エリアに分割した営業体制がマーケット規模に即しているか検証を行い、営業力が不足している地域には新たに営業所を開設することや、営業人員を増員するなどして、マーケットを適正にカバーする体制を敷きます。また、取引先との EDI 化を進めることにより、効率的なサプライチェーンの確立を目指します。【マテリアリティ No.6】

店舗販売においては、収益性の低い店舗の撤退や譲渡、或いは効率的な店舗の出店などへの投資を考慮しており、店舗運営にかかわる投資は今後も重要な位置づけと捉えています。店舗運営は人件費がかさむ事業で、既存店において如何に効率の良い運営をするかは重要な課題です。今後は、種々デジタル化を推進し、人員や商品の効果的配置を実現することで効率性を追求してまいります。また新規出店については、ドミナント戦略に基づく狭小店舗出店の効果を検証しながら前向きに考えていきます。

通信販売（EC）では、最重要課題として前期に引き続きシモジマオンラインショップにおける掲載点数の増加を掲げます。大量の商品掲載展開は、多種多様な業種のお客さまがワンストップでご購入いただける環境を作り出せるものと思います。環境作りに加えて、シモジマオンラインショップへの誘導については広告宣伝のために積極的に投資を行っていくつもりです。

第二は、DX 投資です。AI が気軽に使用できる環境の出現によって業務の方法が大きく変化してきていることを日々実感しています。AI を使ったツールを使いこなすことが今



後の大きな成長につながることは明らかで、社会全体もその方向性で進化していくことは疑いのないところであり、当社グループは、DX 投資を積極的に行ってまいります。

第三は、商品開発投資です。昨今は脱プラスチックの流れが加速しています。当社の主力商品のひとつであるポリ袋もその対象であり、当社を取巻く環境も厳しさを増しています。ポリ袋の代替物としての紙袋へのシフトは、当社にとっては追い風ではありますが、ポリ袋に対する対応は避けて通れない道であります。これからも環境を意識した経営を継続し、時代を先取りした商品の開発が不可欠となります。当社は以前より環境に優しい商品の開発・販売を手掛けてきた実績があり、毎年多くの環境配慮型商品を世に送り出してきました。今後も新しい商品を開発し販売していくのが当社の使命であり、それが成長の糧だと考えています。そのためにも積極的な投資でその実現を図ってまいります。【マテリアリティ No.1,2】 また、仕入先とも EDI 化を進めて効率的なサプライチェーンの確立を目指すとともに、海

外仕入先に対するサステナビリティ調査を通して、仕入先のサステナビリティ確立にも貢献してまいる所存です。

【マテリアリティ No.6】

第四は、物流投資です。当社の営業販売・店舗販売・通信販売（EC）の 3 つのチャネルにおける物流を支える機能の質の向上は非常に重要であると認識しています。昨今の通信販売（EC）の飛躍的な伸びに伴い、その物流体制の整備が喫緊の課題となっています。また 2024 年問題などの環境の変化に対応するために物流機能の強化は待ったなしの状況です。そこで具体化してきたのが、東日本に加えて西日本にもマザーセンターを構築するという構想です。実際の稼働は 2028 年を予定していますが、今後の物流環境を見据えて今回の決定に至りました。

第五は、サステナビリティに関する投資です。当社グループの DX 戦略を支えていく人材の育成を行うために積極的に新しい研修への参加や資格の取得を目指します。また、「従業員が活き活きと働ける会社」を目指していくためにも当社グループが設定したパーパスや会社の方向性を従業員に浸透させることが重要で、それらを繰り返し伝えていく場としての研修機会を増やします。従業員の継続的な成長を後押しするための評価制度を充実させ、さらなるダイバーシティの取組みとしての中途採用者や外国人の採用、女性管理職の登用など、多面的な社内環境の整備を行ってまいります。【マテリアリティ No.4】

最後に、M&A への投資があります。これまでも数件の実績がありますが、今後は様々な可能性を考慮した上で今まで以上に積極的に機会を捉えて行きたいと考えています。

以上のような「より積極的な成長投資」を実現するためには大きな資金が必要となってきます。そのために、投資に必要な資金調達手段の多様化を進めます。従来、当社は安定的な資金繰り確保のために自己資金の範囲内での投資を念頭に置いてきました。しかし、その方針ではステークホルダーの皆さまが期待される大きな成長はできないと考えます。今後は積極的に外部資金を活用して行く所存です。それがひいては資本コストの低減にもつながるものと思います。

PBR 向上のために取組むべきもう一つのことは PER の改善です。

そのために第一として株主還元の拡大を実施いたしました。2024 年 3 月期に配当性向を従来の「30%目途」から「50%目途」に上げました。さらに 2025 年 5 月には「連結配当性向 50%または連結株主資本配当率（DOE）3%以上」を配当方針といたしました。この方針変更により、株



主の皆さまに対して高い配当水準とともに安定した配当をさせていただくことをこれまで以上に明確にお示しすることができました。

第二に、IR 活動の強化を図ってまいります。株主や投資家の皆さま向けに会社方針や成長戦略を語る機会を今まで以上に増やして行くことで当社グループをより多く知っていただくことに注力していく所存です。これまで、機関投資家の皆さま、個人投資家の皆さまにそれぞれ年間 2 回の説明会を開催してまいりましたが、機関投資家の皆さまとの 1on1 ミーティングや個人投資家の皆さま向け説明会の開催頻度を上げて、当社グループを知っていただく機会を増やしていきたいと思っています。【マテリアリティ No.5】

これらの活動によって、PBR の 1 倍超えを当面の目標と掲げて業務に邁進していく所存です。

ベクトルを合わせること

私は毎年 4 月に行われる新入社員の入社式で訓示の中に必ず入れているフレーズがあります。それは「会社のベクトルを意識した行動を取ろう」ということです。会社が進むべき方向性を示しても、従業員がバラバラな方向性を持って業務をしていれば会社全体としての力は発揮できません。全従業員が会社の進むべきベクトルを共有し、どのような場面でもその方向性に向かって業務を遂行するというカルチャーが醸成されれば、従業員全員の力が同じ方向を向いて発揮されその相乗効果も相まって会社としては大きな推進力が生まれると思っています。ベクトルを合わせる取組みとしては、幹部で行っている朝礼の内容を従業員全員に配信したり、外部向けの会社説明会の様子をライブ配信したり、会社の足元は、どのような状況にあり、どのような方向に向かって行こうとしているのかを従業員と共有する機会を作っています。こういった取組みも私の夢とする「従業員が活き活きと働ける会社」の実現に結びつくものと期待しています。

社会環境変化に応じた私たちの強み

外部環境の変化

包装資材業界を取り巻く外部環境は、政治・経済・社会・技術の各側面で大きく変化しています。環境規制の強化や地政学的リスク、資材価格の上昇、環境意識の高まり、そして技術革新の進展など、様々な要因が複雑に絡み合いながら、事業活動に影響を及ぼしています。こうした動向を的確に捉えることが、今後の持続的な成長に向けた重要な視点となります。

政治的要因

- (1) 環境規制の継続・強化
- (2) 海外サプライヤーにおける地政学リスク

経済的要因

- (1) 調達コスト増加
- (2) 包装資材市場の中長期的成長

社会的要因

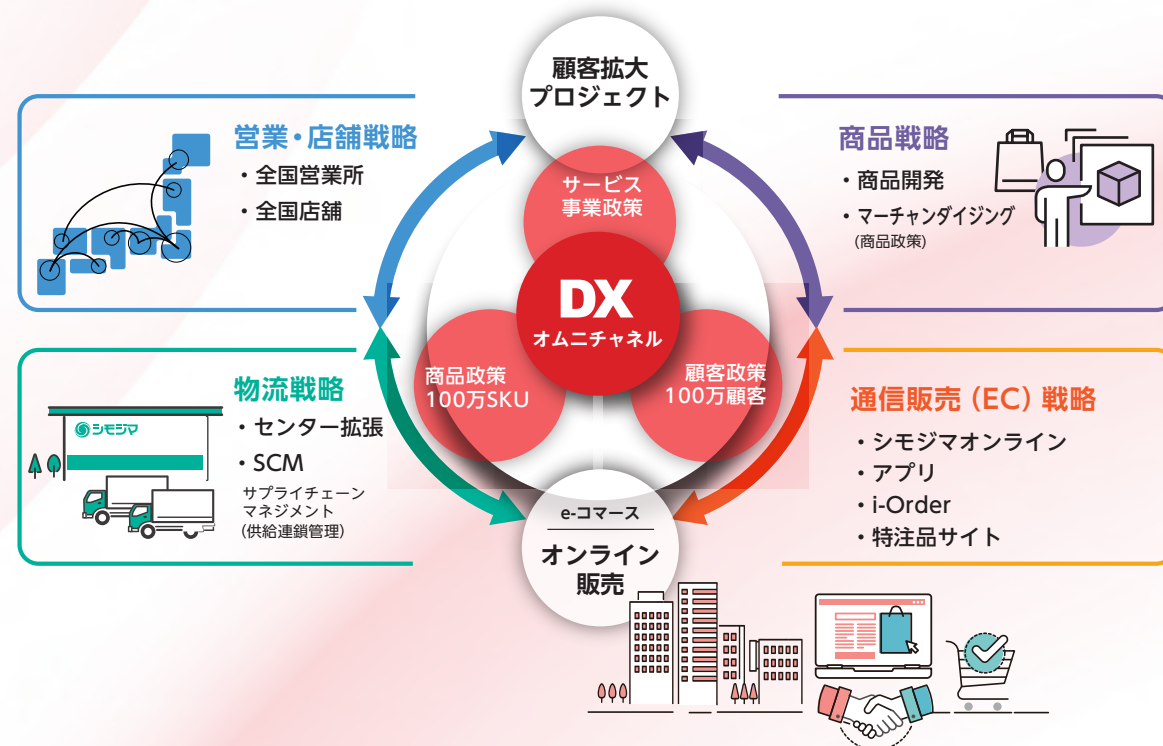
- (1) 消費者と業界全体における環境意識の高まり
- (2) 人的資本重視の潮流拡大
- (3) 少子高齢化

技術的要因

- (1) 業務や物流における DX 化や効率化の進展
- (2) EC 化の推進
- (3) 環境対応素材の技術革新の加速

私たちの強み

こうした外部環境の変化に対して、当社は全国7支社によるサービス体制、BtoB 向け専用システム『i-Order』による業務効率化、そして豊富な商品ラインアップを活かした EC 展開など、独自の強みを発揮しています。



当社が直面し得るリスクと機会

※ ● リスク・機会に対応するマテリアリティ				ニューટラル の取組み強化	実現	エナジーシフト の向上	の取組み	との対話・迅速な 情報開示	マネジメント の最適化	マーケティング イノベーション サステナビリティ
政治的 要因	(1) 環境規制の継続・強化	容器包装リサイクル法 (1995 年制定)	リスク	●	●					
		プラスチック資源循環促進法 (2021 年公布)		●	●					
(2) 海外サプライチェーンにおける 地政学リスク	資材・商品の供給不安	リスク					●	●		
経済的 要因	(1) 調達コストの増加	原材料価格の高騰	リスク						●	
		円安の進行による輸入コスト増							●	
	(2) 包装資材市場の中長期的成長	包装資材における年平均成長率※ 1 (CAGR): 4.9% (2023 年～2032 年)	機会						●	
		環境配慮型包装資材における年平均成長率※ 2 (CAGR): 6.6% (2025 年～2034 年)		●	●					
社会的 要因	(1) 消費者と業界全体における 環境意識の高まり	使い捨てプラスチックの削減	機会	●	●					
		再利用・再資源化の徹底		●	●					
	(2) 人的資本重視の潮流拡大		リスク			●	●			
		(3) 少子高齢化	生産年齢人口の激少	リスク			●	●		
	労働人口の高齢化					●	●			
技術的 要因	(1) 業務や物流におけるDX化や効率化の進展	リスク			●			●		
	(2) EC 化の推進	リスク			●			●		
	(3) 環境対応素材の技術革新の加速	機会	●	●						

※ 1 引用：Packaging Materials Market (Global Market Insights 2024 年 1 月) ※ 2 引用：容器・包装梱包資材部 (NIKKEI 業界調査レポート 2025/07/11 調査)

私たちの今後の課題と伸びしろ

業界別顧客開拓の推進

対応 時代を牽引する業界へのアプローチ強化

2026 年 3 月期から当社の重点業界として、「花」「食品関連」「農業」「製菓製パン」「介護」「通信販売」「工業」「水産」「ホテル」の 9 つの業界を特定して、各業界の特性や動向、属する顧客データを一元管理し最適なサービスを提供することにより当該業界での販売拡大に注力しています。



通信販売 (EC) のさらなる拡大

対応 顧客利便性をより向上させたサイトの構築

通信販売 (EC) は急速に発展している部門で、EC を利用したお客さまの購買活動は今後も拡大していくものと想定しています。登録商品数を今後も伸ばしていくことにより、ひとつのサイトで必要な全ての資材を調達できる環境を作ります。ワンストップショッピングの利便性をアピールしてご利用されるお客さまの支持を増やしていくことを目指します。

環境配慮型商品の開発と販売の強化

対応 シモジマ = 環境配慮型商品、と言われる企業を目指す

当社は従来より石油以外を原料とする素材や再生した素材などを使用した環境に優しい商品を開発、販売してまいりましたが、それらに対するニーズはますます高まっています。今後も新しい素材の研究開発を進め、リサイクルによって製造する技術を磨くことにより多種多様な環境配慮型商品の開発と販売に注力していきます。2030 年には当社オリジナル商品における販売比率を 20% まで高めていきます。



企業価値創造モデル

“パッケージ×サービス”でお客様に

元気を届けるトータルパートナーを目指す

01 パーパス・行動規範 P3→

パーパス

夢を包み、心を結ぶ。

バリュー 社是（三意精神）「誠意」「熱意」「創意」

私たちの行動指針 8つの指針

社会的インパクト P11→

04

経済的価値
PBR > 1.0倍社会的価値
マテリアリティ

02 5つの経営資本 P15→

安定した財務基盤
(財務資本)多種多様な販売チャネル
(販売資本)多様な人材
(人的資本)利益の源オリジナル商品
(製造・知的資本)パートナー連携
(社会・関連資本)企業
創造価値
モデル

価値創造への取組み P21→

03



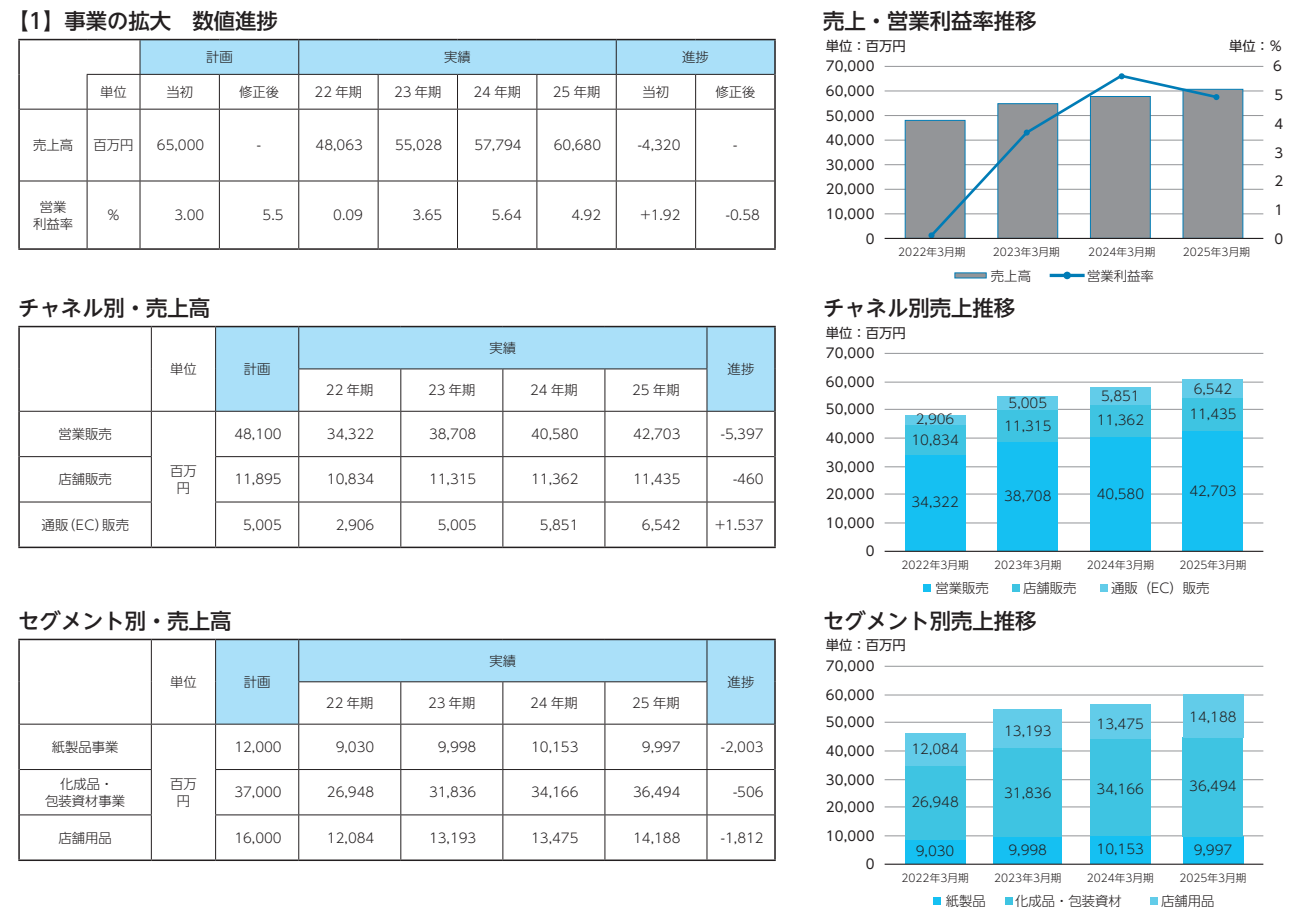
5つの経営資本

経営資本	 安定した財務基盤 (財務資本)	 多種多様な販売チャネル (販売資本)	 利益の源オリジナル商品 (製造・知的資本)	 多様な人材 (人的資本)	 パートナー連携 (社会・関連資本)
経営資本の重要性	当社は、今年で創業105年目を迎えましたが、安定した財務基盤を続けてきました。 今後も安定した財務基盤を保ちつつも、積極的な投資などで、さらなる財務の健全化に努めていきます。安定的な株主還元を継続しながら、今後は借入も検討していきます。	当社は、主要都市を中心とした営業拠点、「シモジマ」「パッケージプラザ」「east side tokyo」の屋号で全国展開する実店舗、全国4か所の物流拠点を有しています。そして、2028年には兵庫県に新たな物流拠点を稼働させる計画を持っています。これらの拠点を連動させてお客さまに寄り添えるよう、従業員が配備され事業活動を行っています。	当社は、営業や店舗などの現場で得られたお客さまの声や販売状況をもとに、既存商品の改良や新商品の企画を行っています。 環境に配慮した商品の開発には早くから取組んでおり、今後も継続して強化します。オリジナルブランド「HEIKO」では、こうした環境配慮型商品の展開をさらに進めるとともに、ライセンスービジネスにも積極的に取組んでいきます。	当社グループは、創業当時から、「従業員こそが当社の礎であり、最も重要な資源」との考えを前提とし、従業員によって当社の基盤が成り立つと認識しています。当社は2020年に創業100周年を迎えましたが、創業当初からその考えに変わりはありません。時代は移りましたが、「多様性を有する従業員が自分の仕事に誇りを持ち、真面目に働く会社」として受け継がれています。そうした考えのもと、中長期的な社業の成長と発展には、人材教育の充実は不可欠であり、絶えず取組んでいます。 近年は、女性の採用比率が向上し、また中途採用者数も増加傾向にあります。そして、入社した人材それぞれの個性を伸ばすための教育にも力を注いでいます。	当社には、海外を含めて様々な仕入先さまが存在します。そのため、個性的な商品を多数取扱うことが可能になっています。 近年では、お客さまがご使用になった段ボール箱を再利用して、紙袋や段ボールによみがえらせるリサイクルにも力を入れています。基本的な考え方として、当社はお客さまや仕入先さまとの連携によって、事業を継続していきます。
2025年3月期実績 資本数値	総資産41,843百万円 自己資本35,108百万円 ROE6.0%	営業拠点16営業所 実店舗数260店舗 物流拠点4拠点	オリジナル商品数11,643SKU 環境配慮型商品数2,205SKU ※SKU (Stock Keeping Unit) とは、在庫管理上の最小の品目数を数える単位。	グループ連結従業員数842名(従業員数) 単体従業員数643名(従業員数) 女性従業員比率37.6%(単体)	サプライヤー社数1,837社
企業価値向上に向けた 強化施策	i) 配当水準の向上と、安定した株主還元の両立 当社は、株主の皆さまへの利益配分を経営上、最重要施策のひとつと位置付けています。配当水準の向上と共に安定した配当とするため、連結株主資本配当率(DOE)を新たな指標として導入し、株主の皆さまに対する利益還元の姿勢をより明確にお示しいたします。 ii) 積極的な成長投資 投資によって得られるリターンを回収し、業績の向上を諮ります。具体的に決定している大きな案件として物流投資がありますが、その他、DX、人的資本、M&Aなどに対する投資を行ってまいります。	i) オムニチャネル政策の強化 当社が有する営業販売・店舗販売・通信販売(EC)を融合させて、お客さまにとって最適なご購入の場をご提供するシモジマ型オムニチャネルの取組みを強化するため、DX投資も行いながら強化していきます。 ii) 物流拠点の拡充 2025年5月に開示した「固定資産の取得に関するお知らせ」では、当社の業容拡大に伴い、入出荷能力及び在庫保管能力の増強を図るため、また、増加する混載出荷に対応し、現有の配送センターと併せて、全国配送における東西物流の最適化を図ることを目的として、新たな配送センターを兵庫県に150億円規模の投資額で、建設することとした旨の発表をしました。	i) オリジナルブランド「HEIKO」の積極販売 オリジナルブランド「HEIKO」には「世界の隅々にまで行き渡らせたい」との創業者の想いが込められており、現代でもその考えのもと積極的な販売を続けています。HEIKOブランド商品は、「良心的ではないものは作らない、売らない」との信念のもと作られた商品です。 ii) 包装業界における環境配慮型商品のリーディングカンパニー 当社は、20世紀末から、再生紙を利用した紙袋などを製造し、販売してきました。今では、数多くの環境に配慮した素材やインク、行程などで作られた包装資材を数多く所有し、販売を続けています。包装資材の既製品で、これだけの商品数を誇る企業は、他にないと考えており、今後もこの分野のリーディングカンパニーとして、販売を続けていきます。	i) 従業員エンゲージメントの向上 従業員エンゲージメントの向上は、企業価値を高めることに直結するとの考えから常に意識して取組んでいます。今後もそのための教育研修の拡充に努めてまいります。また、エンゲージメントアンケートを実施し、その結果を経営にフィードバックする取組みにも力を入れていきます。 ii) ダイバーシティの取組み強化 女性、外国人、中途採用者の採用と登用を積極的に行い、社内における多様性を向上させる取組みを続けています。また、社外役員の持つノウハウを活かした経営にも努めています。	i) サプライヤーとの協業 当社だけでは、なしえない循環型社会の実現に向けて、クローズドリサイクルの仕組み作りなどをサプライヤーとの協業で行ってまいります。 ii) 新規サプライヤーの開拓 商品供給面での安心安全と競争優位性を保つため、常に新規のサプライヤー開拓を念頭に活動を続けています。
関連が深いマテリアリティ	⑤ステークホルダーとの対話・迅速な情報開示	⑥サプライチェーンマネジメントの最適化	①カーボンニュートラル取組み強化 ②循環型社会の実現	③従業員エンゲージメントの向上 ④ダイバーシティの取組み	②循環型社会の実現 ⑤ステークホルダーとの対話・迅速な情報開示 ⑥サプライチェーンマネジメントの最適化
詳細／関連ページ	・中期経営計画の進歩 ・財務6方針と中長期戦略	・マーケティングーオムニチャネル戦略 ・イノベーションー物流戦略	・イノベーションー商品戦略	・サステナビリティー人的資本戦略	・サステナビリティー環境戦略

中期経営計画の進捗

当社グループは2021年に2026年3月期を最終年度とする中期経営計画を当社として初めて発表し、その計画達成に向けて全社で取組んでまいりました。2025年3月末時点での進捗状況は以下のとおりです。

- 【1】事業の拡大では、販売力強化と商品力強化に注力しています。
- 【2】経営基盤の強化では、物流効率化とM&A戦略に注力しています。
- 【3】経営体制の強化では、IR活動の充実、TCFD提言に基づく開示、人的資本強化、CSR活動に注力しています。



【1】事業の拡大 数値進捗		計画		実績				進捗	
	単位	当初	修正後	22 年 期	23 年 期	24 年 期	25 年 期	当初	修正後
ROA	%	5.0	8.5	1.0	6.1	8.7	7.8	+2.8	-0.7
配当性向	%	30	50	586.7	33.2	50.1	60.4	+30.4	+10.4
DOE	%	－	3.0	1.37	1.33	2.95	3.08		+0.08
1 株配当金	円	－	－	22	22	51	54		
配当総額	百万円	－	－	512	512	1,190	1,261		
3 月末株価	円	－	－	946	984	1,374	1,250		
配当利回り	%	－	－	2.32	2.23	3.71	4.32		

※配当方針の変更
当社は、2024年5月13日の適時開示において、配当性向の目安を30%から50%に修正することを発表いたしました。さらに2025年5月12日付で、連結配当性向50%または、連結株主資本配当率(DOE)(※)3%以上を目指し、配当金額を決定することとし、株主の皆さまに利益還元を行う配当方針の変更を発表しています。業績や財務状況を勘案した上で、安定配当に配慮することは従来方針と変わりません。

2024年5月12日まで	2024年5月13日以降	2025年5月12日以降
・配当性向 30%を目標	・配当性向 50%を目標	・連結配当性向50%または、連結株主資本配当率(DOE) 3%以上を目指し、配当金額を決定

連結株主資本配当率(DOE)＝(年間配当総額÷連結株主資本)×100

長期方針/取組み進捗

【1】事業拡大

目標項目	取組み実績
DX 戦略促進	i) CRMデータ活用によるCX（顧客体験価値）の向上 ii) DX投資により生産性の向上 (i-Order更新 s-Order導入)
シモジマ型オムニチャネル政策の拡大	i) 100万×100万プロジェクト (シモジマオンラインショップにおける100万SKUと100万会員の達成) →130.8万SKU 88.1万会員
デジタルとリアルの両立 対面営業・対面接客	i) コロナ禍におけるオンライン勉強会 500回/ 年間実施 ii) コロナ禍後、勉強会の成果により引合い増加
業界別営業	i) 事業ポートフォリオ着手 ii) 新規の重点業界としてホテル業界、水産業界を追加

【2】経営基盤の強化

目標項目	取組み実績		
グループ企業との協業	i) グループ企業との意思疎通向上に向けた本部との四半期会議実施 ii) グループ企業間の販売、仕入 iii) グループ企業間の同行販売		
M&Aの積極推進	i) グループ化企業：2025年1月 株式会社大倉産業		
基盤強化投資計画	項目	投資内容	
	IT 投資	i) 基幹システム ii) DX（EC 含む）	
	物流投資	i) 東大阪配送センター	
	人的資本投資	i) 研修費 ii) 賃上げ（ベースアップ） iii) 特別賞与（23年3月期、24年3月期実施）	
	その他の投資	i) 店舗 スクラップ&ビルド	
	合計	計画	2025年3月期現在実績
		70億円程度	48億円

【3】経営体制の強化

目標項目	取組み実績				
ESG の取組み強化	i) サステナビリティ委員会の設置（2022年11月） ・委員長：代表取締役社長 委員：全執行役員 ・マテリアリティ特定 PDCAにて四半期ごとに報告、確認				
SDGs 持続可能な社会に向けて	i) 温室効果ガス排出量の抑制 連結Scope1+2				
	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期		
	5,220t-CO ₂ e	4,376t-CO ₂ e	3,699t-CO ₂ e		
	ii) 環境配慮型商品の開発と販売 当社オリジナル商品における環境配慮型商品の販売比率				
	2023年3月期	2024年3月期	2025年3 月期		
	15.4%	16.5%	18.2%		
IR 活動の充実	機関投資家・ 個人投資家向け説明会	i) 中期経営計画説明会実施（2022年12月） ii) 毎期中間及び通期 機関投資家・個人投資家向けに実施			
	機関投資家向け 1on1 ミーティング	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
		1 回	8 回	11 回	
お客さま満足度（CS）と 従業員幸福度（EH）向上の追求 ※従業員エンゲージメントの向上	教育制度の充実（研修費） 単位：千円				
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
	6,729	8,753	11,247	16,526	
	前年比増加率	114%	130%	147%	
	研修 内容	i) 新人研修		vi) ハラスメント研修（e-ラーニング）	
		ii) 商品フォローアップ研修		vii) DX研修（デジタル人材育成プログラム）	
		iii) OJTリーダー研修		viii) ISMS研修	
		iv) マネジメント研修		ix) Excel PowerPoint Mos講習	
		v) 情報セキュリティ研修（e-ラーニング）		x) キャリアデザイン研修	
	ダイバーシティへの取組み強化 【中途採用（正社員）】				
2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期		
6 人	3 人	14 人	33 人		

部門戦略

KOSUKE
HIKICHI

MD 部 引地 康介

会社の重要施策であるシモジマオンラインショップでの「100 万× 100 万プロジェクト」の商品登録業務に携わっています。シモジマモールへの勧誘、掲載に向けて、既存と新規の仕入先さまと商談し、日々商品数を増やす活動を行っています。シモジマモールを通じて新たな商品カテゴリーを開拓し、多くのお客さまのニーズにお答えできるような商品をこれからも積み重ねていけたらと思っています。

HIROSHI
AKIBA

SCM 部 秋庭 洋

2028 年の稼働を目指し、西日本における大型配送センターの構想を進めております。西日本エリアにおける物流のサービスレベル向上、既存センターの負荷分散、保管機能の強化など、複数の目的を掲げ、より安定的かつ効率的な物流体制の構築を図ってまいります。

KYOKO
MATSUMOTO

関東支社 松本 杏子

関東地区 3 営業所の受発注業務を担当しています。AI などを活用して業務効率化を図り、会社への貢献を目指して日々模索・実行しています。EDI 受注比率の向上など、成果が見えることで仕事の楽しさを実感しています。最近では「デジタル化の相談なら私に」と頼られるようになり、自分の強みを活かして仕事で輝けることに喜びを感じています。これからも挑戦を続け、より良い業務環境づくりに貢献していきます。

MEGUMI
KURIHARA

DX 推進部 栗原 恵

私の所属するカスタマーセンターは「シモジマオンラインショップ」への問い合わせ対応をメイン業務とし、日々CS向上を心がけて対応しております。「達成」がなかなか可視化されにくい業務ではありますが、お客さまからの感謝の言葉に達成感と充実感を感じております。また、ベテラン、新人問わず一定水準のオペレーション、いわゆる属人化を防ぐために全スタッフのオペレーションスキルアップを目指しながら、全員が自信を持って働ける環境作りを目標に日々取り組んでおります。

直販営業部 武内 大地

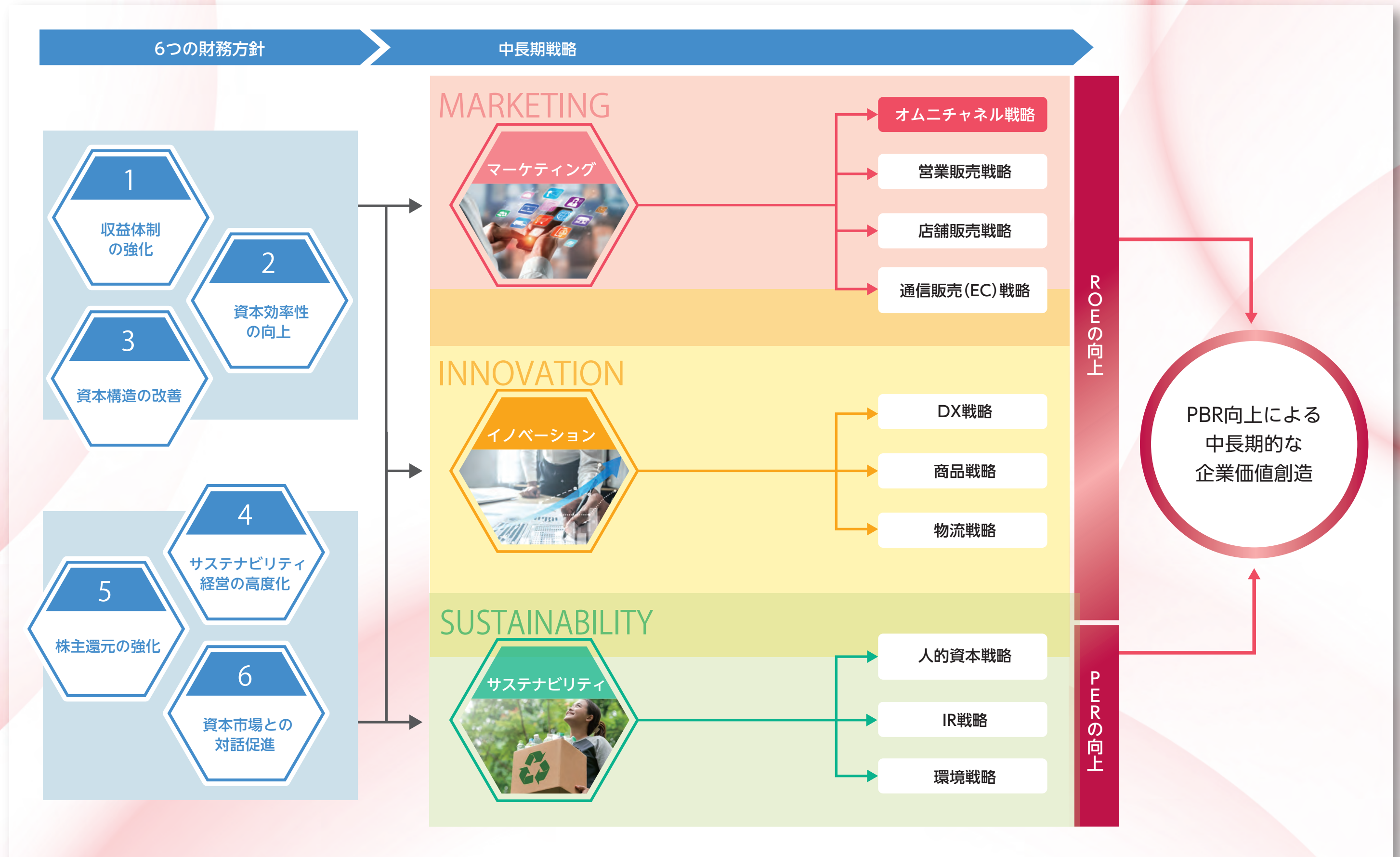
直販営業部で大手得意先を担当し、“ゼロから形にする”特注品の提案で、若いうちから責任ある案件に挑み、信頼と成果を積み重ねてきました。これからは部署を会社の中核に押し上げるため、自らが先頭に立ち、挑戦を巻き起こす存在を目指します。「“パッケージ×サービス”でお客様に元気を届けるトータルパートナーを目指す」を全力で体现し、現場から会社を動かすリーダーになります！

DAICHI
TAKEUCHI活
き
活
き
とYUUKI
SATO

名古屋店 佐藤 優樹

名古屋店の副店長、また食品包材・その他包材セグメントの店舗リーダーとして、お客さまのため、会社の発展のために日々活動しています。私は店舗での接客接客や訪問活動を行う中で、お客さまの問題を解決し、お客さまが笑顔になった時に何とも言えない嬉しさと達成感、充実感が込み上げてきて、それがやりがいやモチベーションにもつながっています。今後も初心を忘れずに何事も前向きに取り組んでまいります。

6つの財務方針と中長期戦略



財務責任者メッセージ



財務

6つの財務方針を礎として
グループ全体の戦略を支えて
まいります

代表取締役副社長

下島 雅幸

6つの財務方針

当社グループは2027年3月期から始まる中期経営計画を前に、6つの財務方針を策定いたしました。当社グループの抱える喫緊の課題の一つはPBRが1倍に満たないということです。それを解決するためにはROEとPERの改善が必須です。それらを改善していくために今般6つの方針を掲げ、それをベースに各種戦略を実践していくことによりPBR1倍超を実現し、ひいてはそれが企業価値の向上に資することを目指しています。

1. 収益体質の強化

(1) 積極的な成長投資

[現在の中期経営計画]

2022年3月期～2026年3月期までの現在の中期経営計画では、累計70億円の投資を計画しております。2025年3月期を終えた段階で累計48億円の投資実績となり、2026年3月期の投資計画を勘案すると通期での計画達成は確実となっています。投資の具体的内容は、i-Orderやs-Orderといった売上増加に伴う内部事務作業の増加に対応したシステム投資、東大阪配送センター建設といった物流投資、研修制度のさらなる充実やダイバーシティ促進を図る人的資本投資やM&A投資などです。

[次期の中期経営計画]

次期の中期経営計画では305億円の投資総額を計画しています。基本的な姿勢としては、投資収益性と資本コストを意識して投資案件を選別し、成長分野に効率的かつ積極的に資金を投入していきます。また、投資実行後も投資効率の改善につながるモニタリングを実施していきます。

①オムニチャネル投資

オムニチャネル政策をさらに推進して行く上で、必要となる投資を拡大させます。

全国展開する営業部門をさらに充実させ、よりきめ細かいサービスをご提供できるようにするために、営業拠点の増設を進めます。高コスト体質に陥りがちな店舗部門においてはスクラップ＆ビルドを徹底し、収益性や効率性が落ちる店舗については撤退や事業譲渡などの方向性を考えます。また、伸びが期待される地域に新規出店することに対する投資は今後も続けて行きます。拡大が続いているEC部門では、さらなる掲載商品数の増加、会員数の増加を目指してサイト機能の充実や勧誘のための広告宣伝などの施策を行っていきます。また各チャネルで得られた顧客情報の有機的な処理、活用を目指して新たなシステムの投資も行っていきます。

②DX投資

生産性向上を目指して、AIを活用した業務体制を早期に構築していくことが重要です。そのために独自のAI導入も視野に入れた大型の投資を実行していきます。

③商品開発投資

マーケットが求める新しい商品の開発には今後も力を入れていきます。特に収益率が高い環境配慮型商品の開発については集中的に投資していきます。

④物流投資

足元で計画しているものは、「関西地区配送センター」案件です。売上高増加に伴い今後予想される物流量の拡大に対応すべく、従来の栃木県田沼市にある主力の関東

地区配送センターに加えて、関西地区にも配送センターを構築することによって物流能力の増強を図っていきます。

⑤サステナビリティ投資

マテリアリティのひとつである「環境への貢献」を促進させるべく環境配慮型商品や循環型商品の開発・販売やGHG排出量削減のための投資を拡大します。また、クローズドリサイクルモデルを推進するための投資も積極的に行います。

人的資本投資も加速させます。2025年3月期は、従業員各層に対する研修の実施、外部研修を含めた資格試験の導入、2年連続の全国平均を上回る賃金ベースアップの実現など、従業員が働き甲斐を実感できる様な環境整備を念頭に投資を行ってきました。今後は進化するIT関連知識を従業員全員が習得し習熟することを目指して、生成AIの導入に伴う社内研修制度の充実、外部研修への派遣などの機会を捉えて投資を拡大させていきます。

⑥M&A投資

当社グループが取扱う商品分野は多岐にわたり、また商品の製造、卸売り、小売りといった川上から川下までの商流過程において当社グループは色々な顧客との接点を持っています。それら全ての分野がM&Aの対象になると言っても過言ではなく、今後もあらゆる機会を捉えて積極的に投資していきます。2025年1月にグループ入りした株式会社大倉産業のように、当社グループにとって伸びしろのある業界を得意とする企業に対しては、一層の関心を持って進めていきます。

(2) 顧客データ活用の推進

当社が推進する「オムニチャネル政策」における営業販売・店舗販売・通信販売（EC）という3つの販売チャネルにおいて蓄積された様々なお客さまに関するデータを活用して、お客さまが求めるニーズがどこにあり、そのニーズに対してどのようなサービスをすれば良いのかを検証して新たなアプローチをするということを繰り返し行っています。今後もその機能をさらに強化してより質の高い商品やサービスをご提供することにより、一層の顧客支持を獲得し業績向上を目指していきます。特に足元急速に伸びて来た通信販売（EC）におけるデータの収集・分析・還元は営業販売、店舗販売において有効に活用されつつあり、今後もその活動の成果が業績に反映されるよう、努力を重ねていきます。

(3) グループシナジーのさらなる発揮

当社グループは、2010年に花・園芸業界の株式会社リード商事を子会社化したのを皮切りに、工業用包材卸業のミタチパッケージ株式会社、化成品製造業の朝日樹

脂工業株式会社など、様々な分野の企業をグループ化して独自の商品開発、商品調達ルートや販売ルートの拡大を図ってきました。さらに2025年1月には医療・介護用品卸業の株式会社大倉産業をグループの一員として迎え入れました。株式会社大倉産業が得意とする医療・介護業界は当社グループでは今まであまり力を入れて来なかった分野でしたが、今後は膝元の北海道はもちろん、全国的に当該業界のお客さまに向けて販売を展開していきます。これらのグループ会社との協働をもとにそのシナジー効果を発揮してグループ全体の業容拡大を図っていく所存です。今後も多岐にわたる業種や業態の企業を仲間に入れるべく、M&A活動を積極的に行っていきます。

2. 資産効率性の向上

(1) 手元資金の積極活用

従来、当社グループは運転資金、季節資金、設備資金などの各種資金需要を手元資金で賄ってきました。そして、安定した資金繰りを確保するために一定水準以上の手元流動性を保持してまいりました。その結果、現預金残高は積み上がった状態が続いています。これは資金を有効に活用していないとの反省から、今後は必要最低限の水準は維持しつつも上振れた部分については投資を始めとする運用に積極的に活用していきます。

(2) 適正在庫水準の実現

2025年3月期は経済の回復に伴うイベントや催事活動が活発化し、それに伴う食品包材の需要が飛躍的に伸びました。また、環境保全意識の高まりに伴い環境に優しい素材を使用した商品、いわゆる環境配慮型商品が多量に開発されました。その流れに沿って当社グループが取扱う商品も多種多様となり、在庫も従来以上に積み上がりました。今後は商品需要予測の精緻化、納期の短期化や物流の効率化などによって適正在庫水準を確保すべく努力していきます。

(3) 固定資産の有効活用

保有する不動産を活用して店舗運営を効率化させることは固定資産の有効利用の一環であると認識しています。店舗の売上増加、コスト削減を進めて高収益体質の店舗を作り上げることで、従来と比較してより効率的な店舗運営を実現し、保有固定資産が生み出す価値の向上を目指していきます。また、自前での活動による業績伸長がさらに期待できないという場合には、販売スペースの他社への貸出しなどにより収益機会の確保を目指します。

3. 資本構造の改善

(1) エクイティスプレッドの改善

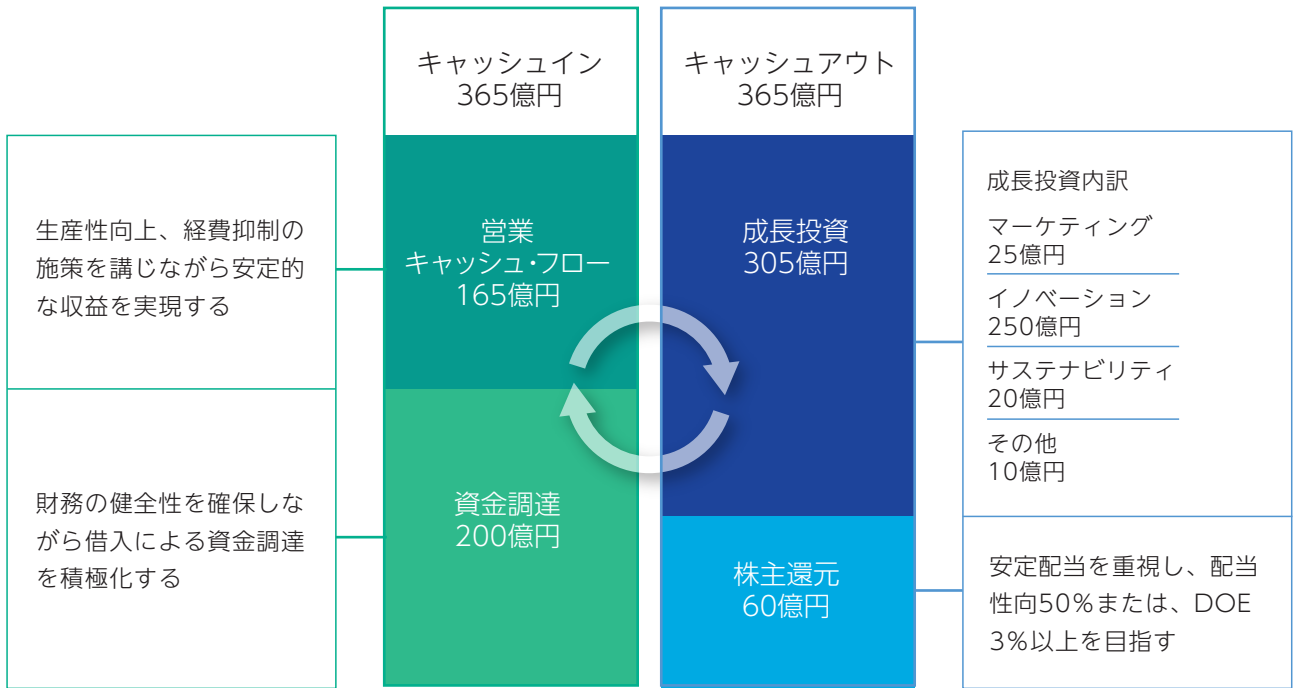
2025 年 3 月期は ROE が 6.0 % に低下し、当社が認識している資本コストの 6.5 % を下回ってしまいました。これは、売上高は伸びたもののコストアップ要因が重なり最終利益が前期比マイナスとなってしまったことによるものです。今後は、生産性の向上、特に AI 技術を活用した業務体制スクラップ＆ビルドの考え方による事業ポートフォリオの見直し、収益率の高い商品の開発・販売の拡大により抜本的に収益構造を変革することによって持続的に資本コストを上回る ROE を維持していくことを目指します。

(2) 財務レバレッジの改善

金融機関借入を増やしていきます。財務レバレッジの改善、WACC の低減を目指します。

従来、当社グループは設備投資、物流投資など、必要な成長投資を自己資金の範囲内で行ってきました。これは財務健全性を維持することを重視した姿勢を前面に出してきたためで、実質無借金状態が続いていました。ただ、あるべき投資姿勢からは消極的と映ることもあったかとの反省に立ち、これからは成長投資を加速していく上で、資金調達手段の多様化を追求していきます。自己資金という枠内に留まらず、外部資金の導入も積極的にやっていくという方針に転換しました。

キャッシュアロケーション



5. 株主還元の強化

(1) DOE の導入

当社グループは従来より配当性向 30 % 以上を対外的に掲げて配当を行ってきました。配当性向 30 % という数値を明示していたものの実質的には「配当額水準を維持する」方針を貫き、減益となった期も減配することなく、株主の皆さまにご迷惑がかからぬよう、努力してきました。2025 年 3 月期には還元幅を拡大して配当性向を 30 % から 50 % に上げました。

2026 年 3 月期はこれまでの「配当水準を維持する」という安定配当方針を明確に示すべく DOE をもう一つの指標として導入することを決めました。これにより、より高い配当水準の実現とより安定的な配当額の維持をお示しすることにいたしました。

(2) 自己株取得の検討

自己株取得につきましては、総合的に取得規模やタイミングを検討していきます。

6. 資本市場との対話促進

(1) 開示の充実

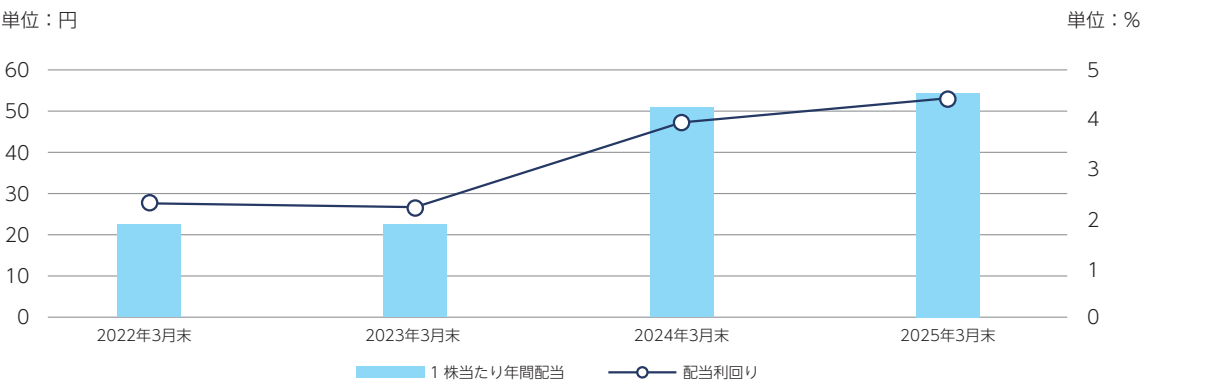
当社グループは 2021 年 3 月期より英文開示を始めました。定時株主総会の招集ご通知内の決議事項部分を皮切りに、2022 年 3 月期には決算短信、2025 年 3 月期には

適時開示事項を英文開示いたしました。今後も積極的に英文開示を推進していく方針で、まずは機関投資家向け説明会での説明資料の英文化に取り組んでいく予定です。足元、有価証券報告書を株主総会前に開示するということが求められています。当社グループは 2025 年 3 月期の有価証券報告書を株主総会の前日に開示いたしました。これからも各種情報の英文開示や早期開示を積極的に行ってより多くのステークホルダーの皆さまに当社グループに対する認識を深めていただくよう努力していきます。

(2) 投資家との対話の充実

機関投資家との対話（1 on 1 ミーティング）については、年々その回数が増えています。マーケットに精通した機関投資家の皆さまからのご意見は誠に有意義かつ参考になるものが大変多く、取締役会などで議論を重ね今後の経営に活かして行きたいと思います。個人投資家との対話も回数を重ねています。2026 年度は、東京・大阪・名古屋といった大都市のみならず、地方都市の個人投資家の皆さまにも当社グループを認識していただけるよう、説明会の機会を増やして行く予定です。

年間配当と配当利回り推移



投資家との対話

	過去実績		
	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期
機関投資家向け説明会	2 回 / 年	2 回 / 年	2 回 / 年
個人投資家向け説明会	2 回 / 年	2 回 / 年	2 回 / 年
1 on 1 ミーティング	1 回 / 年	8 回 / 年	11 回 / 年



オムニチャネル戦略

三位一体の連携をさらに強化
グループ全体の業績を
支えてまいります

常務取締役
営業統括本部長

川原 利治

オムニチャネル戦略に関する全般的な考え方

競争優位性	①営業販売・店舗販売・通信販売（EC）の3つの販売チャネルにおける市場動向を把握することで他社にはない各市場ニーズを融合した販売戦略の立案が可能 ②国内全域をカバーした営業拠点、店舗拠点とそれを結ぶ物流網により、全国レベルでの販売活動が可能 ③長い歴史から培われた信頼と自社ブランド『HEIKO』の品質、価格訴求できる商品力 ④重点業界営業による販路拡大と商品開発 ⑤i-Orderによる顧客の囲い込み ⑥店舗における包装資材を中心とした豊富な品揃え ⑦シモジマオンラインショップにおける130万点を超える商品掲載数
機会	①顧客情報管理システムの活用により、顧客ニーズにマッチした能動的な販売機会や提案活動 ②環境配慮型商品の売上拡大と、お客さまの環境問題への取り組み支援 ③各種イベント、フェスティバルの開催頻度、規模の拡大 ④子会社とのシナジー拡大 ⑤お客さまに直接訪問する店舗外商活動による、より専門性の高い提案の実施 ⑥インバウンド需要増加に対応した品揃えの充実 ⑦オンラインショップ『シモジマモール』の商品掲載数増加によるLTVの向上 ⑧SEO対策やリスティング広告の強化による会員数の拡大
リスク	①為替変動、原材料価格や物流コスト上昇による各種費用の増加 ②人口減少に伴う人手不足 ③地方の過疎化によるお客さまの減少 ④ネット通販の競争激化 ⑤人口減少、人手不足、物価高による小売店や飲食店の売上減少

お客さまの利便性を第一優先に

1. オムニチャネル政策

当社グループは営業販売・店舗販売・通信販売（EC）という3つの販売チャネルを有しています。「シモジマ型オムニチャネル政策」とは、それぞれのチャネルをご利用いただいたお客さまの購買データを蓄積しそれを有効に統合することにより、お客さまのニーズにフィットした商品やサービスをご案内することや利便性の高い購入ルートをご提案することで、お客さまにより多くの価値をご提供することです。これは当社の

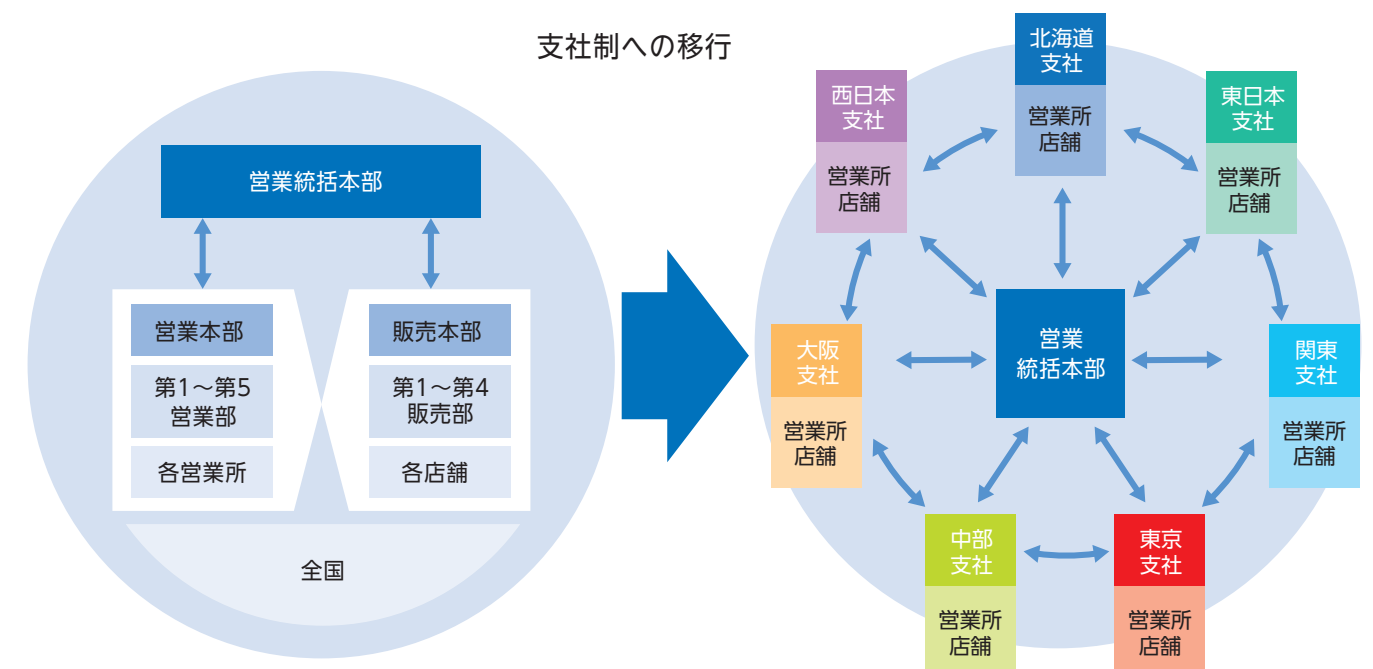
メインのビジネスモデルで2018年から取組んでいます。最近は特に通信販売（EC）で展開する「シモジマオンラインショップ」機能の深化に伴い、より多くのお客さまにより多くの種類の商品をご提供することが可能となっています。今後はご利用いただいているお客さまの＊LTVをあげていく施策に注力しさらなるサービスの質の向上を目指していきます。

＊LTV（Life Time Value）：顧客が自社と取引を開始してから終了するまでの期間に、自社が顧客からどれだけの利益を得ることができたかを表す指標。

2. 営業体制の改変

当社は、全国規模でお客さまを訪問し当社の商品をご提供する営業販売と、お客さまが当社の店舗にご来店されて商品を購入される店舗販売を展開しています。従来の両部門は全国一律で水平的に運営を統括していました。ただその体制は地域におけるお客さまの異なるニーズに細かく対応することができないという反省から、全国を7つのエリア（地域）に分割してそれぞれの地域に存在する営業販売と店舗販売を統括して運営管理す

るという体制に変更しました。これにより、それぞれの地域の特性に合った商品やサービスを営業販売と店舗販売が一体となってご提供できる形となり、より地域に密着した活動が可能となりました。これに加えて、同地域にいらっしゃる通信販売（EC）のお客さまのニーズも重ね合わせることで、より深化した「シモジマ型オムニチャネル」を展開することができています。





営業販売戦略

全国の主要都市に営業所を構え地域に根ざした営業と提案力でお客さまの売上やブランド価値を向上させます

取締役
営業統括副本部長

渡辺 昭一

シモジマグループの未来を形にするために

1. 営業体制の強化

当社は営業拠点として全国に 16 の営業所を展開しています。日本全国を 7 つのエリアに分けてエリア毎に営業部隊を組織して活動するという地域営業を行っています。エリア内では、顧客層を 3 つの販売ルートのカテゴリーに分けて管理しています。具体的には、「ディーラー」ルート、「ユーザー」ルートと「パッケージプラザ」ルートです。

お客さまは大別して2つのカテゴリーに分けられます。商品を自分では使用せず、流通させることを専門とする「ディーラー」と呼ばれるお客さまと、ご自身で使用される商品を購入される「ユーザー」と呼ばれるお客さまです。この2つのカテゴリーのお客さまに加えて当社独自のフランチャイズ店に向けての販売ルートが「パッケージプラザ」ルートです。当社はフランチャイズである「パッケージプラザ」という名前で開催しています。

「ディーラー」ルート：当社グループと包装資材の卸売業を生業とする企業さまとの関係は古く、当社グループの営業活動の出発点でもあります。その様な関係の中で発生した新型コロナウイルスによる経済活動の制約は対面での営業活動に思うに任せない事態を招きました。その際に当社は、私たちの認知度向上や商品紹介を目的としてオンラインによる「勉強会」をディーラーの数多くのお客さまと活発に行いました。それを機に当社の認知度が上がり、コロナ禍後の業績拡大の一因となっています。今後は、新規先への各ディーラーさまとの同行営業をさらに活発に行うこと

によりディーラールートの幅を拡大させてまいる所存
です。

「ユーザー」ルート：大手小売業、製造業など、直接当社の資材をご自身のオフィスや店舗でご使用になる「ユーザー」さまとのお取引も拡大傾向にあります。近年はお客さまの環境に対する関心の高まりを受けて、当社の環境配慮型商品の引合いも増えてまいりました。また循環型社会の実現に向けて、お客さまがご使用になられた資材を再利用する取組みについても前向きに捉えられ、数件の当該スキームの協働が実現いたしました。今後はこうした活動を継続しつつ、お客さまの売上を伸ばし、利益確保の提案を行ってまいります。

「パッケージプラザ」ルート：当社は2025年3月時点で全国で241の「パッケージプラザ」を展開しています。各パッケージプラザでは当社グループの商材を主に取扱っており、各店での上売が当社の上売に直結しています。パッケージプラザの各オーナーさまを始め店長や店員の皆さまへは当社新商品のご紹介、当社直営店舗での成功事例や売れ筋商品の情報を勉強会や懇話会を通じてご提供し、各店舗の活性化を図っています。また逆に各パッケージプラザさまからのご提案を活かして地域営業施策の見直しも行っています。さらに、拡大する当社ECサイトの「シモジマオンラインショップ」での顧客情報を共有することで、店舗販売・通信販売（EC）双方ルートでお客さまにサービスをご提供するという販売の質の向上も目指しています。

2. 重点業界営業

当社は全国を横断的に見てお客さまが属する「業界」を特定し、「業界」に特化した商品を開発し販売を行っています。足元では「花」「食品関連」「農業」「製菓製パン」「介護」「通信販売」「工業」「水産」「ホテル」の9つの業界を特定して「当社の重点業界」と称して販路拡大に注力しています。昨今の潮流に沿っていずれの業界も環境意識が高く、当社が得意とする環境配慮型商品でお役に立てるものと期待しています。例えば「水産」業界においては課題として環境負荷の低減が

3. 営業ツールの進化

当社独自のシステムである「i-Order」は、お客さまと当社をインターネットで結び、発注業務に加えて在庫や価格情報の入手、商品の運送状況の確認などを当社に直接問い合わせることなく全てお客さまご自身が確認できる機能を持っています。当初は「BtoB」のモデルとして個々のお客さまとの取引が中心でしたが、

挙げられています。海の豊かさを守るというコンセプトで当社が開発した「海の中で溶けるポリ袋」や「回収した漁網を再生して作ったゴミ袋」などはそういったご期待に沿ったものだと考えています。また、「ホテル」業界においては、2022年に施行された「プラスチック資源循環促進法」によりプラスチック製アメニティの使用について焦点が当たりました。また需要拡大と人材流出が重なり人手不足も深刻な課題となっています。当社が持つ豊富な既製品やお客さまのニーズに合った様々な商品を開発していく事でお役に立てると考えています。

機能を拡充することにより近年は「BtoBtoB」としてお客さまの先にいらっしゃるお客さまにも「i-Order」をお使いいただくことができるようになっています。数多くのお客さまから大変便利とのお声をいただいています。当社のお客さま層を拡大させるツールとして今後も進化させていきます。

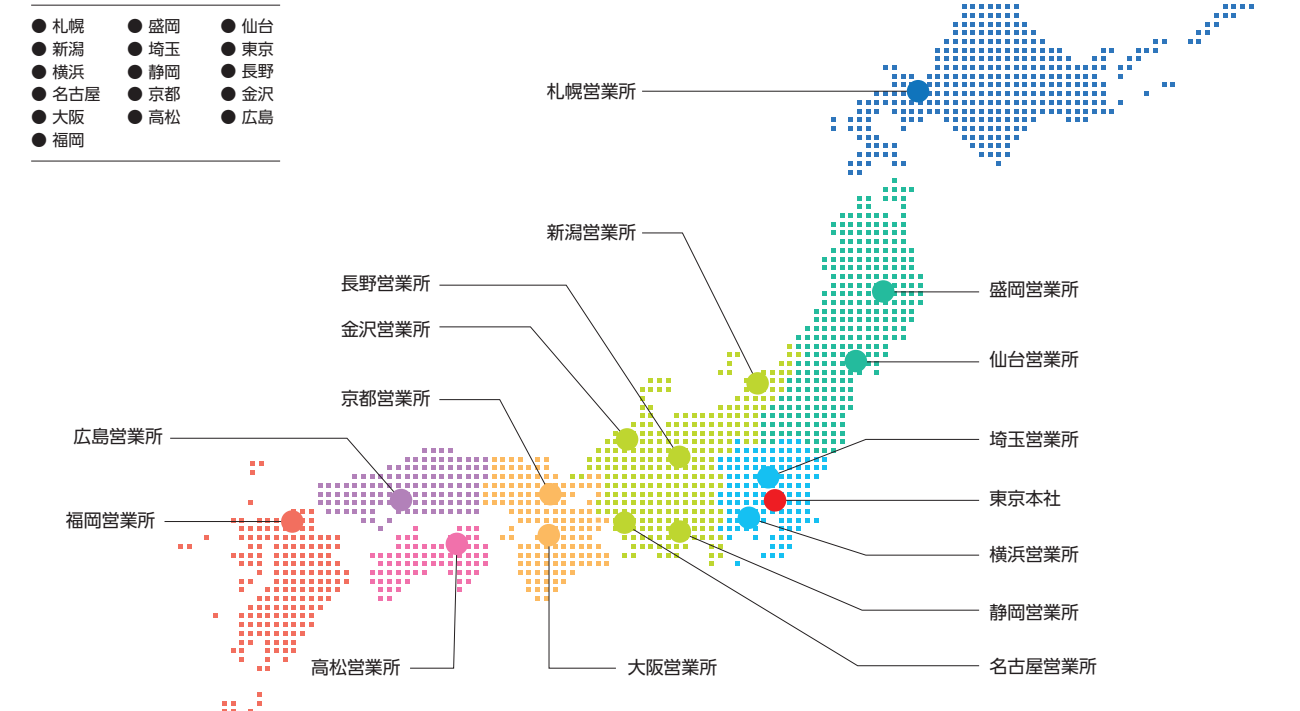
お客さま専用のBtoBシステム「i-Order」

各企業の営業拠点から既製品や特注品を含む備品・資材の発注を効率化できる「i-Order」。インターネットで発注できるお客さま専用サイトで、発注の効率化、集計の抽出、価格や在庫確認が可能。また、お客さまの特定商品、特注のみが掲載できサイト自体をカスタマイズできる機能を装備し、

自社システム感覚で使いこなすことで好評を得ております。
加えて商談など営業ツールとしての活用も期待できます。必要なものを必要なところへスピーディにお届けする「i-Order」は、ニーズに合わせて進化しています。



全国主要都市に展開する営業拠点





店舗販売戦略

「リアルだからこそ伝わる価値」
お客さまからのご相談に真摯に
向き合いご要望にお応えします！

執行役員
営業統括副本部長
藤谷 宗孝

当社の店舗は、お客さまが店舗運営を行うために必要な包装用品を中心に、店舗用品・文具事務用品・食品包装資材・生活雑貨・イベント用品などを総合的に取扱っています。また、いわゆる事業者の方々が専門的に扱う業務用から、一般家庭で使用する個人用まで多様なニーズに応えた商品をご提供しています。

当社は、1947年2月に初出店後、直営店舗を東京・大阪・名古屋などの主要都市を中心にに出店してきました。現在は地方都市にも進出し、シモジマ、パッケージプラザ、造花とクラフトホビーの専門店である east side tokyo（イーストサイドトーキョー）の屋号で 260 店舗を全国に展開しています。

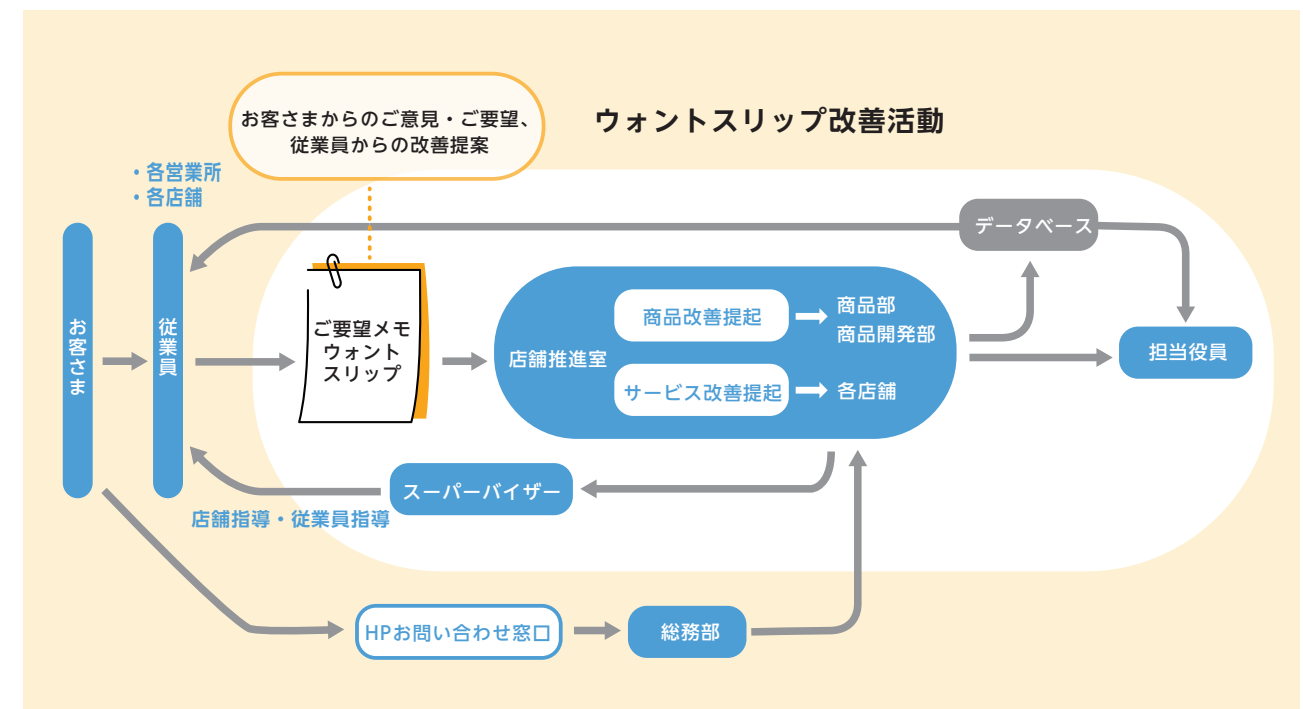
デジタルにはない、親身になった接客対応でお客さまの期待に応える本当の意味でお客さまのお役に立つ存在に

実店舗の強みを活かして

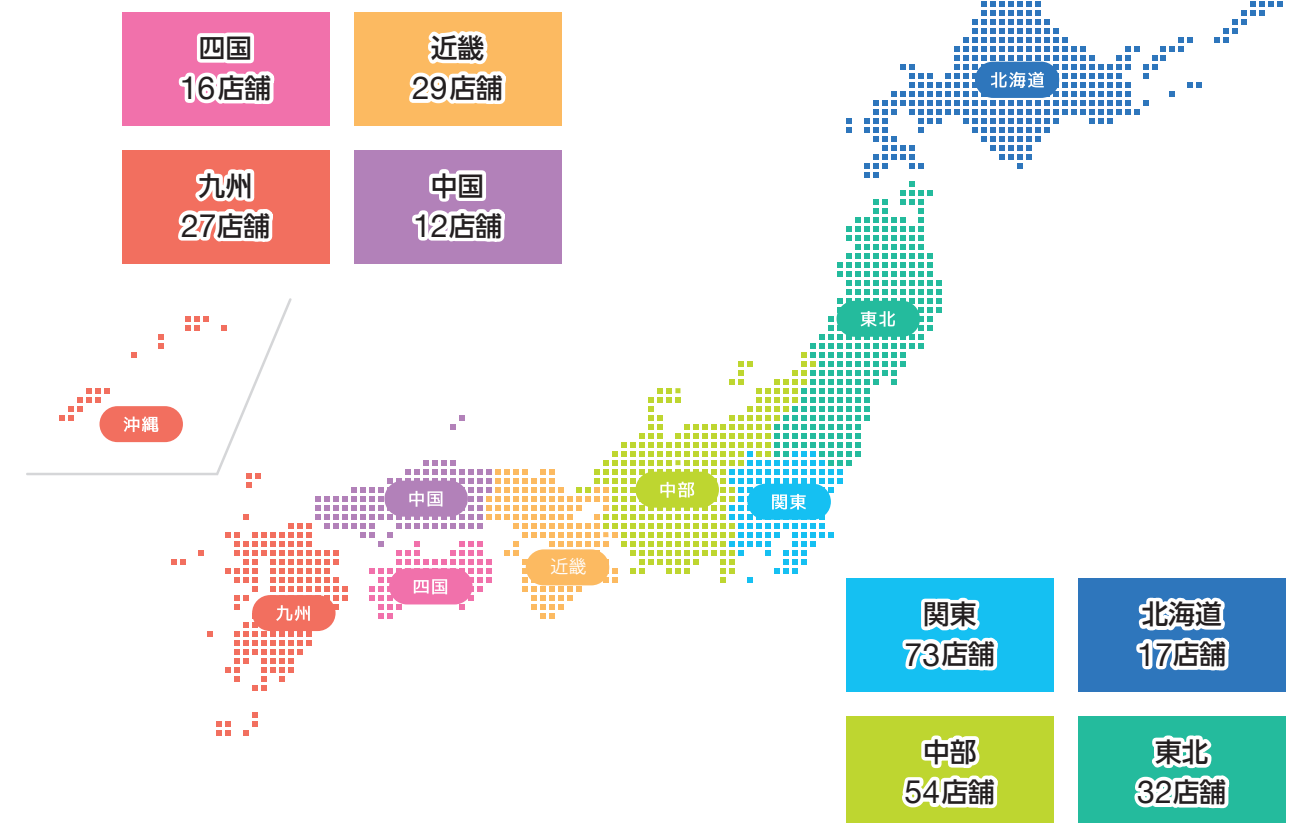
シモジマ型オムニチャネル政策は営業販売・店舗販売・通信販売（EC）を有機的に融合してお客さまのニーズに合った購買ルートに対して、最適なサービスをご提供することを目的としています。その政策を遂行するに当たって、店舗販売は非常に重要な位置づけにあります。というのは、営業販売が如何に上手にパンフレットやチラシなどを使って商品を説明しても、通信販売（EC）のサイトでどんなに様々な角度から商品画像を確認しても、やはり最終的には実際に自分自身で商品を手にとって触ってみることができる。それが「店舗」だからです。お客さまは必要とする商品の実際の大きさ、材質や色味などを店舗でならご自身で確認することができます。それを納得した上でご購入することができるのです。その意味で、私たちはお客さまにとって本当にご満足いただける商品を陳列し、ご提供できているかを常に念頭に置いて店舗業務を行っています。

当社では長年続けている「ウォントスリップ」という制度があります。これは、店舗内でお客さまから伺ったご意見、ご要望やご提案を店員がメモとして書留めてそれを店長を通じて本部の役員まで報告として上げるという仕組みです。本制度は、様々なお客さまの声を店舗運営に反映させることができないかを常に考えることを主眼として長年実施しており、現場から経営層まで同じ情報を共有することにより意思決定を迅速に行えることで、様々な改革の施策がスピード感をもって実践されています。お陰さまでこれまでも新商品の開発、品揃えの充実、接客対応の質の向上など様々な分野で改善や進歩を重ねてきました。

現場で起きている真の状況に直接触れることができるウォントスリップは当社の大きな財産となっています。これからもお客さまの生の声を大切に、店舗運営を発展させていきます。



全国地域別店舗網
2025年3月末時点 260店舗





通信販売（EC）戦略

顧客接点の中心的な役割
潜在顧客へのアプローチ

執行役員
営業統括副本部長

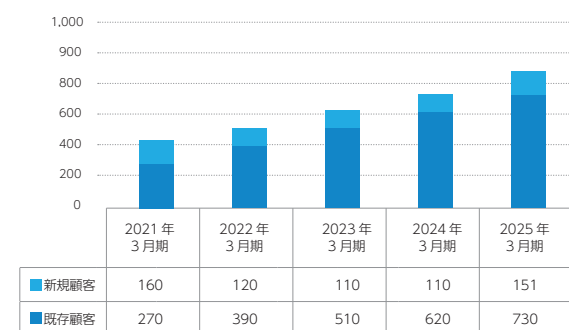
尾尻 新吾

シモジマオンラインショップのさらなる拡大を

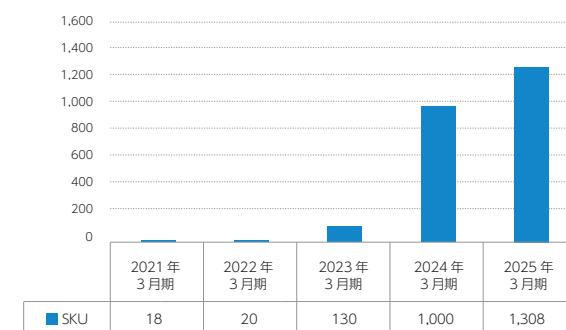
当社が運営する自社サイト「シモジマオンラインショップ」は毎年順調に売上を伸ばしています。現在の中期経営計画において、ECサイトに登録されている商品数を100万点に拡大し、登録の会員数を100万人に増やすという「100万×100万プロジェクト」を掲げて活動を行ってきました。商品数を拡大する主な活動としては、既存の仕入先さまの商品はもちろんの

こと、新規の仕入先さまに対してもその商品を掲載していただけるよう積極的に勧誘を繰り返し行ってきました。会員数を増やす主な活動としては、SEO対策、WEB広告の強化や、全国の店舗にご来店されたお客さまに対しシモジマアプリの勧誘活動を展開いたしました。その結果、2025年3月末の時点では商品登録数が130万SKU、登録会員数が88万人となっています。

会員数推移（単位：千人）



商品掲載数推移（単位：SKU）



顧客満足、顧客体験向上に向けさらなる進化を

今後も引き続き、掲載商品数と登録会員数の増加を目指してまいります。特に掲載商品数の拡大に注力しようと考えています。掲載商品数が増えれば必要な商品群をワンストップでご提供でき、その利便性ゆえに多種多様なお客さまがご来店されることが予想されるためです。品揃えを強化することで、お客さまの購入点数が拡大し、離反の防止にも役立つと考えています。一例として、

ある飲食店のお客さまは従来、店内で使用する割り箸やおしぼりなどの消耗品や、テイクアウトで使用する弁当容器のご購入が中心でしたが、最近では包丁、フライパンなどの調理器具、業務用の炊飯器などの厨房機器、グラスなどの食器類や業務用の食材などもご購入いただいています。今後もお客さまの利便性向上を考慮の上、ご満足いただける商品展開を図ってまいります。

注力の「シモジマ道具街」「シモラボ」

飲食店が使用する商材を集めた特集ページ「シモジマ道具街」や、例えば紙コップの種類や価格比較ができる商品特集ページ、店名・ロゴなどオリジナル印刷が簡単に発注できる「シモラボ」などのコンテンツの充実も魅力の一つです。



あなたのオリジナルパッケージ製作を
包装のプロが丁寧にサポート



EC事業における生成AIの活用



今後、デジタル領域において生成AIが加速的に進化を続け、テキスト生成だけでなく、画像・音声・動画など、様々なコンテンツが大量に生成され、顧客とのタッチポイントの変化も想定されます。EC事業においても積極的にAIの活用を模索しつつ、包装用品・店舗用品の専門サイトとして、UI*（ユーザーインターフェイス）・UX*（ユーザーエクスペリエンス）の向上を図り、さらなる成長に努めていきます。

UI*（User Interface）：ユーザーと、商品・サービスをつなぐ接点。
UX*（User Experience）：あらゆる商品やサービスを通してユーザーが感じる使いやすさ、感動、印象といった体験。



DX 戦略

人の想いとデジタルの力で
トータルパートナーは進化する

執行役員
管理副本部長
兼経理部長

執行役員
営業統括副本部長

池田 裕子 × 尾尻 新吾

DX 戦略に関する全般的な考え方

競争優位性

- ①戦略的な IT 投資。
- ② IT 人材育成のための柔軟な社員教育制度。

機会

- ①顧客データの蓄積。
- ②生成AIの進化とデジタル環境の変化への順応。

リスク

- ①顧客情報漏洩、フィッシング詐欺などのサイバー攻撃。

当社グループは、デジタル技術を活用して、業務プロセスの改善とビジネスモデルの変革による競争優位性を確立するため、事業推進型と生産性向上型の 2 つの DX 戦略を推進しています。事業推進型は、CX（顧客体験価値）向上を目的とし、顧客のカスタマーサクセスに役立つ、商品、サービス、情報のご提供を最適化し、顧客の獲得と LTV の向上を目指すものです。一方、生産性向上型は、EX（従業員経験価値）向上を目的とし、IT を最大限に活用し、従業員の幸福度を向上させることにより、従業員 1 名あたりの利益額の最大化を目指して活動しています。

DX を駆使した、事業の推進力と 生産性の向上で効率的に事業拡大へ邁進



当社は、2025 年 5 月 1 日に経済産業省「DX 認定事業者」の認定を取得しました。

（「DX 認定制度」とは、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度。）認定のポイントは、以下のとおりとなります。

- ・事業推進型と生産性向上型 DX の企業戦略
- ・EC、アプリ会員数と EC サイトの商品登録数の拡大
- ・デジタル技術の活用による業務効率化
- ・DX 人材の育成

DX ポリシー

当社は、持続的な競争優位性を確立するため、デジタル技術を活用した業務プロセスの改善とビジネスモデルの変革を推進し、「事業推進型」と「生産性向上型」の 2 つの観点から事業を展開しています。当社は、DX 戦略を全社的に推進するため、2021 年に DX 委員会を発足しました。DX の進捗と効果を定量的に評価するため、「事業推進型（顧客体験の向上）」、「生産性向上型（業務効率化・従業員経験価値向上）」、「DX 人材育成」において 2026 年 3 月期までの K P I を設定し、DX 施策の推進・改善を行っています。

具体的 KPI と進捗状況

		2026 年 3 月期 KPI	2025 年 3 月期実績	進捗率
事業推進型 (顧客体験の向上)	取扱商品数	100 万 SKU	130.8 万 SKU	130.8%
	登録会員数	100 万会員	88.1 万会員	88.1%
生産性向上型 (業務効率化・従業員経験価値向上)	受注 EDI 比率	80%	78.1%	97.6%
	仕入 EDI 比率	54%	46.2%	85.5%
DX 人材育成	MOS 資格取得者数	200 人	78 人	39%
	ジョブローテーション	28 人	21 人	75%

【関連リンク】

・経済産業省「DX 認定制度」
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html

・シモジマ公式 HP「DX ポリシー」
<https://www.shimojima.co.jp/aboutus/dx-policy.html>

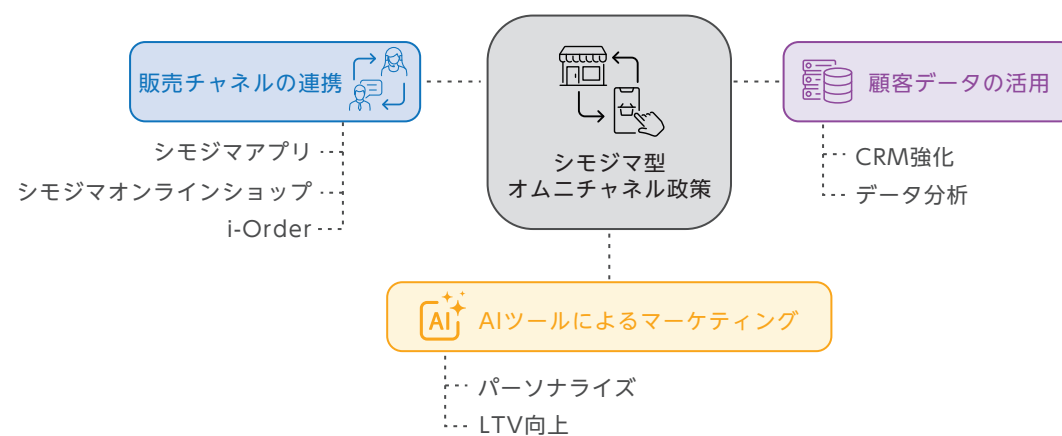
1. 事業推進型

事業推進型の具体的な取組みは、「シモジマ型オムニチャネル政策」をベースとした「店舗運営にかかわる事業者に対するプラットフォーム戦略」と位置づけ、店舗顧客用の「シモジマアプリ」、直営 EC サイト「シモジマオンラインショップ」、営業顧客用のクローズドサイト「i-Order」とタッチポイント（顧客接点）のデジタル化を強化しています。そのうえで、現中期経営計画で顧客数と取扱点数の拡大を目的とした「100 万 x 100 万」プロジェクト

を戦略の中核とし順調に推移しています。

今後は獲得した新規顧客の L T V 向上に注力していきます。集約した顧客データを活用したデジタルマーケティングの強化と、C R M を活用した外商活動を一層強化していきます。それらの施策の実現にスピード感を持って取組むためにも、各種 AI ツールの導入を積極的に進めていきます。

事業推進型DXイメージ



管理副本部長兼経理部長
池田 裕子

DX 対談

営業統括副本部長
尾尻 新吾

シモジマらしいDXの推進

2. 生産性向上型

生産性向上型の具体的な取組みは、DX 委員会の分科会として定期的にペーパーレス会議を開催し、情報システム部の知見を活用、管理本部や商品本部、営業統括本部を含めた会社全体での DX の推進による生産性向上の活動を継続しています。主にペーパーレス化と業務プロセスの見直し、及び業務の自動化(RPA・AI の活用) の取組みにおいて、着実に成果を上げています。

電話やFAX が中心であった受発注の仕組みをデジタル化、企業間電子商取引 (WEB-EDI) を導入し年々利用率の向上を実現しています。

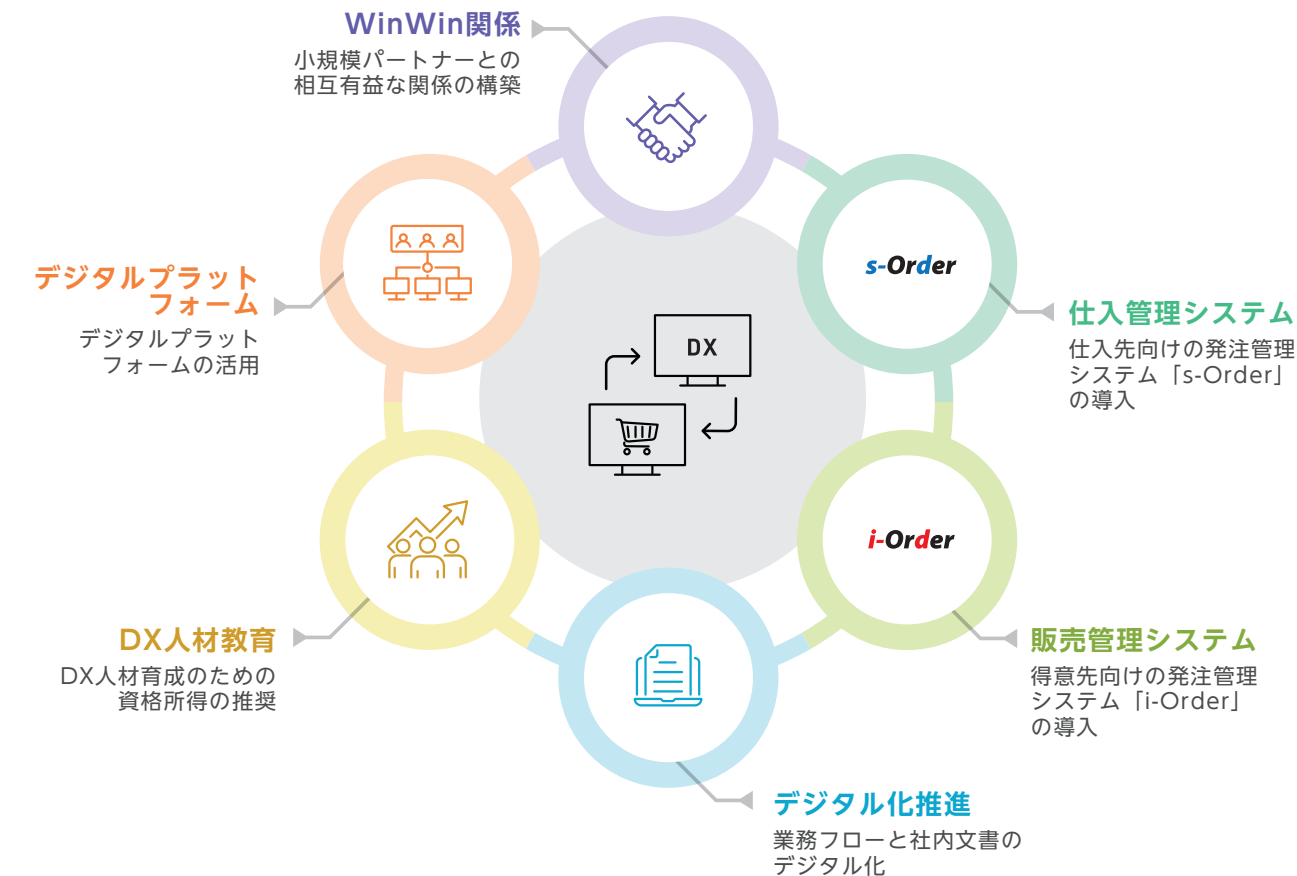
請求書や納品書を電子化 (WEB請求書) することで、生産性を上げる取組みを行っており、2025 年 3 月末時点の WEB 請求書の利用率は 79%となっています。WEB 納品

書については、当期秋からのサービスに向けて取引先との交渉または、案内を行っています。

また、紙による契約書の削減を目的に電子契約の導入を推進しています。こちらの契約率はまだ 12%ほどであり、効率化が可能な伸びしろの余地が大きいと考えています。さらに社内的な書類としての稟議書も以前は紙によって回覧していましたが、100% 電子化へ切替えが完了しました。

今後も DX の推進により業務の効率化と統一化を図り、部署間での相互協力体制を構築し、売上が増加しても人員を増やすことなく対応できる体制基盤の強化と整備による生産性の向上に努めていきます。

生産性向上型DXイメージ



尾尻 これからの労働人口の減少、働き方改革などの外部環境を考えると、労働生産性向上が企業の競争力を左右すると思っています。管理部門を担当している池田さんから見たシモジマの DX 推進による生産性向上の取組みはどう感じていますか？

池田 まず、シモジマは業歴が長く、安定的に業績を伸ばしてきた経緯から、管理部門においては確実性や専門性を重視してきたと感じます。社内異動も少ないので、業務のマニュアル化が定着しておらず、属人的に事務処理を行っているようにみえます。

尾尻 確かに管理部門の異動は少ないし、何かあれば「誰々さんに聞いて～」とかよく耳にしますね、事務管理部門の DX 推進はどのように進めればいいですか？

池田 一言で DX 推進の生産性向上といってもやらなければいけないことが多岐にわたっていると思います。まず誰が何の業務を担っているのか、その業務を簡素化、システム化できないかの検討、システム化に関する知識は情報システム部などの協力を得て個別業務のシステム構築を行います。さらにシステムを理解して活用できる人材の育成が必要不可欠となりますので、これらを同時並行的に推進する必要があると感じます。

尾尻 DX 委員会の分科会的位置づけのペーパーレス会議で業務の見直しや、システムの構築を検討していますが、IT 人材育成も非常に重要だと思います。システム部署へのジョブローテーションやMOS (マイクロソフト認定) 資格の推奨など積極的に案内していますが、もっとスピードアップしないといけませんよね。今後は生成 AI の活用が鍵となりますが、AI 活用はどのように考えていますか？

池田 AI の活用も必須ですね、管理部門はまだ、契約書の点検と Q & A の作成に AI を利用しているくらいなの

で、もっと活用しないといけないと思っています。

尾尻 最近の生成 AI の進化って本当にすごいです！今、シモジマオンラインショップでは生成 AI を活用して文章の作成だけでなく画像やイラストなどクリエイティブ作業もさせていますが、AI が 2 ～ 3 人分は業務をやっている感じです。今後は企業版 AI エージェントが各部門の業務プロセスを最適化するというテーマで活発化するでしょう。

池田 生産性向上は属人化した業務の見直しを図りつつ、品質低下のリスクを避け、加えて現状業務に携わっている従業員のモチベーションを下げることなく取組むことが必要だと思っていましたが、AI を使ったらそんなレベルを一気に超えてしまうってことですね？

尾尻 従業員には変化することは恐怖ではなく、新しいチャレンジだと思い、目標を達成できた時の満足感を感じてほしいです。DX 戦略における生産性の向上って単なる業務の一環ではなく、自分自身のスキルの蓄積だし、仕事における「やりがい」や「充実感」につながると思います。結果として従業員エンゲージメント向上に発展できれば満点です！

池田 AI まで活用した DX 推進による生産性向上には壮大なスケールを感じてきました。

まだまだ勉強することが多いですが、営業部門と管理部門互いの協力があって全ての物事はうまくいくと感じています。各部門のアナログ的なコミュニケーションも頻繁におこない、EX の向上、従業員の幸福を最優先としたシモジマらしい DX を推進できれば最高ですね！





商品戦略

環境配慮型商品の
開発を通じて、持続可能な
社会に貢献します！

取締役
商品本部長

大貫 学

商品戦略に関する全般的な考え方

競争優位性	①豊富な取扱商品点数。 ②オリジナルブランド（HEIKO）の展開。
機会	①環境重視社会の中にあって、環境配慮型商品の開発の促進。
リスク	①大規模な気候変動によるサプライチェーンの寸断。 ②不安定な世界情勢による商品価格の高騰。

1. 商品調達力強化

当社グループは、包装用品業界に属しており、製造から小売りまでの流通形態を有しています。そのため、取扱商品の調達力確保は大変重要な役割です。当社が取扱っている商品を大別するとオリジナル商品とナショナルブランド商品（NB 商品）に分かれます。

また、当社のオリジナル商品調達ルートは国内と海外に分かれており、その比率はおおよそ 4：6 です。

【商品調達力強化のポイント】

サプライヤーとの関係強化

- ・信頼できる仕入先の選定
- ・長期的なパートナーシップの構築

調達プロセスの効率化

- ・デジタルツールの活用（発注の自動化）
- ・リードタイムの短縮

コスト管理と価格交渉

- ・市場価格の調査
- ・複数サプライヤーの活用

リスクマネジメント

- ・地政学的リスクや自然災害への対応
- ・2か国以上複数仕入先の確保

海外は中国を始め台湾、タイ、ベトナムなど、アジアが主となっています。調達先の新規開拓も常に進めており、地政学リスクも考慮して同一商品でも複数の国からの購買を方針としています。輸入においては米ドル決済が主となっていて当社にはドル-円の為替リスクが存在しますが、ヘッジ手法を駆使してその影響を最小限に留めるべく努力をしています。

2. 商品開発力強化

業種、業態別に川上から川下までの全ての流通ルートの現場から得られた情報を集約して既存商品の改善、改良や進化、新規商品の開発に総合的に結び付ける体制を整えています。

当社は業界でもいち早く環境配慮型商品の開発や販売に取り組んできており、素材の見直しによる再生素材、天然素材の活用や脱プラスチック化など毎年新しいコンセプトで数々の環境配慮型商品を世に送り出しています。

3. 社会的要請・規制への対応

環境意識の高まりに伴い取扱商品に関する社会的要請・規制も増えてきています。SDS、ポジティブリスト、REACH・RoHS など、お客さまから要請の多いコンプライアンス情報のご提供も積極的に行っています。今後も法規制や環境方針による社会的要請に対して迅速に対応していきます。

4. 事業別戦略

当社グループが扱っている商品群を事業別に整理すると3つに大別されます。紙製品事業、化成品・包装資材事業、店舗用品事業です。

(1) 紙製品事業

紙製品事業は当社創業以来の主力事業として当社オリジナルの紙袋、包装紙、紙器を中心に販売しています。脱プラスチックの流れから紙製品へのシフトの動きがあるものの、袋類の有料化や包装の簡素化に伴い足元の販売数量の伸びは鈍化傾向にあります。今後は再生紙、FSC 認証紙使用の袋や植物由来のインキを使用した商品を増やすなど、環境配慮型商品の開発を継続するとともに、

注力業界に特化した商品の開発にも力を注いでいきます。

(2) 化成品・包装資材事業

化成品・包装資材事業は全社売上高のおおよそ 6 割を占める当社グループの中核となる事業です。化成品とはレジ袋、ゴミ袋、OPP 袋などの商品群です。包装資材とはコップ、カトラリー、弁当容器などの食品包材や、紐・リボン・粘着テープなどの商品群です。当社グループの主要得意先業種のひとつである飲食業のお客さまにおいて、当社の「食」に関する商品群はご好評を得ており、販売量は堅調に推移しています。

(3) 店舗用品事業

数多くの NB 商品を取扱うこの事業では、「店舗及びオフィスで使用するあらゆるものが揃う」というコンセプトで販売を展開しています。商品群としては、文具事務用品、衛生用品、POP 用品などです。経済活動の活発化やインバウンド需要の増加に伴って当該事業も順調に伸長しています。今後は NB 商品をより改善、進化することによりオリジナル商品の比率を増やしていくことを目指しています。

商品ブランド戦略

オリジナルブランド HEIKO

包装資材・店舗用品を数多く扱う当社グループは「HEIKO」というブランドで商品を製造、販売しています。国内・海外のサプライヤーさまと協力しながらお客さまのニーズに沿った商品をご提供しています。毎年数多くの新商品を開発し、業界屈指の品揃えとなっています。最近では環境意識の高まりから環境配慮型商品の問い合わせが増えてきています。これに対応すべく「環境といえばシモジマ」といわれるよう、環境に対応した HEIKO 商品の開発に注力していきます。

ライセンスビジネスの取り組み STOP PAIL（シモジマ レトロコレクション）

当社グループが、ストップパイルを中心にライセンスビジネスに本格的に取り組んで 5 年目になります。昭和 40 年代頃から市場に多くの包装紙を生み出し、知的財産として保有していたデザインを「シモジマレトロコレクション」として様々な企業さまへご提案し、多くのコラボレーションが実現し続けています。

今後もライセンスの発信力を駆使し、新しい世代や市場に向けての商品企画に取り組んでいきます。



第 17 回ライセンシングジャパン出展ブースイメージ

環境配慮型商品の販売戦略

包装用品業界において、シモジマといえば、環境配慮型商品取扱い企業で No.1 と認知されるよう取組みを強化しています。環境負荷の少ない植物由来の素材を使用した商品や循環型社会への取組みとして、様々なパートナーと協力して環境配慮型商品を社会全体に普及させ、持続可能な社会づくりに貢献しています。

i) ワックスも、ポリラミも、有機フッ素化合物も無し！

PFAS フリー耐油紙

当社では、有機フッ素化合物（PFAS）を使用しないフッ素フリーの耐油紙を業界に先駆けて開発し、販売しています。環境問題への取組みを重視されている多くのお客さまからの関心が、非常に高い商品です。

フッ素系耐油紙を使用した紙と同等の耐油性を持ち、油分を含む食品の包装に適した袋です。

お客さま個別のオーダーにも対応しています。



ii) ポリラミを使用しない水性コートで安心安全！

エコデリパック・エコバーガー袋・ペーパーカップ

従来はポリラミされていた商品を水性コーティングすることで、ポリエチレンを使用しないため環境負荷が小さい商品です。

水性バリアコーティングすることにより、耐油性・耐水性・生分解性があり、ヒートシールも可能になります。脱ポリに向けた時代を先取りした商品です。



iii) 食品売り場の ECO 強化！

ペーパーフードトレイ

従来、プラスチックで製造されていたトレイの本体部分を、未晒の紙に変更した商品を開発しました。これにより、プラスチック使用重量の削減と輸送時の積載効率の向上に貢献しています。



飯合フードパック

透明性に優れたバイオ素材のフードパックに、ペーパーフードトレイとアイスカップの組合せで、様々なパターンを演出することができます。スーパーマーケットの売り場でも陳列しやすく、エコを意識した売り場づくりに貢献しています。



iv) 再生原料入りレジ袋！

再生原料エコハンドハイパー

「CO₂ 排出削減」や「石油資源の節約」に貢献するため、再生原料を 25% 配合したレジ袋です。



CO₂削減への取組み

空港全体の価値向上のために

株式会社NAAリテイリングさま

私たち NAA リテイリングは、脱炭素化をはじめとした持続可能な社会の実現に貢献し、世界トップレベルの空港を目指す「サステナブル NRT2050」を掲げている成田国際空港株式会社（NAA）のグループ企業として、成田国際空港で免税店等を運営しております。

店舗運営を通じお客様の旅をより思い出深いものにすることを目指し、空港ショップの新しい形を創造し続け、空港全体の価値の向上に貢献できるよう日々努力を続けております。

当社のショッピングバッグは世界中の皆さまに使用いただくことから、環境への配慮は欠かせないと考えております。これまで、植物由来の素材であるブラスケムを配合するなどの取組みを行ってまいりましたが、今回パートナーであるシモジマさまから、より環境に配慮した素材の提案を受けて新しい取組みを開始しました。従来のブラスケムに加えて、esa さまが開発した循環型の再生原料「Repla®」も配合することで、今まで以上に環境負荷を軽減したショッピングバッグを使用することが出来るようになりました。

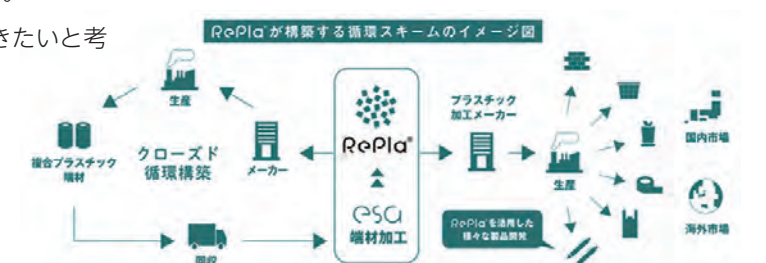
今後も常に持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

再生原料Repla®の取組み

株式会社 esa さま

脱炭素社会とサーキュラーエコノミーの実現に向け、「プラスチックリサイクル」は ESG 経営の重要な鍵です。現在、日本を含む多くの国でプラスチックレジ袋の使用に伴う環境問題が深刻化しており、これを受けて 2020 年より全国でレジ袋有料化が導入されました。

このような背景から、リサイクルやバイオマス素材の使用などの環境対応策が各国で進められています。一方で、多層フィルムなどの複合プラスチック素材はリサイクルが困難であり、複数種類が複合されたプラスチックのマテリアルリサイクル（廃プラスチックをそのまま原料にして、破碎・溶融などの処理を行った後に再生利用するリサイクル方法）手法は確立されておらず、これまで再生原料として使用される



ことはほぼありませんでした。

Repla® は、esa の独自技術「esa method」を用いて製造され、従来のリサイクルプロセスでは難しかった複合プラスチック素材の効率的な再利用を可能にします。開発のプロセスでは、シモジマ様の専門知識と技術力が活かされています。

「esa method」とシモジマ様の包装材料に関する深い専門知識が組み合わせられ、Repla® を使用した次世代のエコフレンドリーな各種ポリエチレン製バッグの開発に成功しました。これらの製品は、従来の石油由来プラスチック製品に代わる持続可能な選択肢を提供し、プラスチック製品の環境負荷を大幅に削減することを目指しています。



物流戦略

自社商品をストックできるメーカー機能と、荷合わせ出荷の卸機能を併せ持ち、ご注文の商品を、迅速に全国のお客さまにお届けしてまいります

専務取締役
経営企画本部長兼管理本部長

小野寺 仁

物流戦略に関する全般的な考え方

競争優位性	① 130万SKU以上を有する豊富な取扱商品。 ② 営業販売・店舗販売・通信販売(EC) の3つの販売チャネル。 ③ オリジナル商品の自社倉庫常備化により、速やかな出荷体制構築。 ④ ケース未満商品を複数個数、荷合わせ出荷体制構築。
機会	① 幅広い業種のお客さまから、多様なニーズの注文。 i) 短納期 ii) コストパフォーマンスの高い商品 iii) 荷合わせ納品 これらの対応が、競合他社との差別化を生む。
リスク	① 物流サービス向上による多額の設備投資。 ② 卸売業と通信販売(EC)との物流サービスの違い、コスト抑制のための設定の難しさ。 ③ 2024年問題になどによる労働力の減少、様々な面でコストアップ傾向。

西日本の物流サービス向上で、お客さまからの信頼度UP

新配送センター構想

当社グループは、日本全国のお客さまと古くからお取引をさせていただいており、それぞれのお客さまに最善の物流で商品をお届けすることは最低限のサービスであると考えてきました。

近年の当社の売上高の増大に伴い入出庫の物量も大幅に増加してきました。特に通信販売(EC)の売上増加率は飛躍的に伸びていますが、これまでの卸売業のお客さまとは違い、通信販売(EC)ならではの物流体制の必要性

1.さらなる物流サービスの向上と効率化

これまで、栃木県佐野市を拠点とする田沼配送センターが、当社のマザーセンターとして日本全国のお客さま及び、当社の各店舗への納品をカバーしてきました。

に迫られるようになりました。さらに、2024年問題などに起因した、物流費の増加に対応することは、当社グループの業績の多寡にますます大きく影響する状況にあります。そのような背景の中、お客さまにより良い物流サービスをご提供することを第一に考え、下記のような最適化計画を立案し、東西それぞれに、ストック在庫が持てるマザーセンターとEC向けのバラ出荷センターをセットで持つという考え方に至りました。

しかし、直近の取扱商品の増加とこれに伴う売上高の増加に対して、1ヶ所のマザーセンターで全国配送するのは限界が見えてきました。また、当社は数多くの自社ブ

シモジマグループの価値観	トップメッセージ	企業価値創造モデル	部門戦略	コーポレートガバナンス体制	データ集/会社情報
--------------	----------	-----------	------	---------------	-----------

ランド商品を有しており、これらの在庫管理(ストック管理)もお客さまからの重要な要求事項でした。私たちは、「パッケージ×サービス」でお客さまに元気を届けるトータルパートナーを目指す」とした長期ビジョンの実現に向けて取り組んでいますので、物流の最適なサービスも当然このビジョンに含まれています。

そこで、私たちは、物流最適化の施策として、東西4センター構想に至りました。

今回の新配送センターは兵庫県に2028年6月竣工を目指しています。西日本のマザーセンターの位置づけと

2.競合他社に対する優位性の確保

当社グループは、営業販売・店舗販売・通信販売(EC)の3つのチャネルで、お客さまに商品の販売を行っております。この様な3つのチャネルを有した競合他社はほぼ存在しないのではないかと考えています。その競争優位性を活かすためにも物流サービスの質の向上は、非常に重要であると認識しています。

新配送センター構想では、土地・建物・機械などを含み150億円規模の計画となります。この金額は、当社グループにおいても非常に多額の投資になると考えています。しかし、その設備投資が当社グループのさらなる発展に必須であると考え決断いたしました。当社には、130万SKUを超える

3.他社にはない、キメ細かいサービス(荷合わせ出荷の精度向上)

通信販売(EC)においては、当社が運営する「シモジマオンラインショップ」の業績向上が続いています。但し、他社にはない商品の取扱いや、安さ、利便性そして商品をお届けする物流の精度を向上させ続けなければ、いずれ頭打ちになることは、必然であると捉えています。この度の新配送センターの稼働により、東大阪配送センターを通信販売(EC)専用の配送センターにすること

4.サステナビリティの取組み

2023年8月に稼働を開始した東大阪配送センターにおいてもサステナビリティの観点から、労働環境の整備に取組みました。全国的な課題である物流部門の人材確保を一層強化するため、快適で働きやすい環境づくりにも注力し、センター内の天井に大型シーリングファンを3基設置し、また適所にスポットクーラーを配置することで夏場の作業を少しでも快適に行えるよう、効果的な空気循環を促進しました。さらに休憩室は、従業員が十分に休息を取れるよう、明るさと空間のゆとりを重視し

しての役割を大いに期待しています。また、新配送センターが稼働することにより、2023年から稼働した東大阪配送センター(東大阪市)は、西日本の通信販売(EC)によるお客さまへの対応を専門としたセンターに生まれ変わらせることを計画しています。東日本の通信販売(EC)配送センターの位置づけである東部配送センター(さいたま市)と共に、西日本でも専用の配送センターを有することとなり、ますます増加する日本全国の通信販売(EC)のお客さまへの対応を強化し、納期面、経費面を併せて、物流サービスの質の向上と共に効率化を実現していきます。

数多くの商品群があり、種類も紙製品、ポリ袋などの主力商品の他、食品用の包装資材、粘着テープや文具類など多岐にわたります。こうした商品群の多様性は、お客さま目線に立てば強みにもなりますが、物流のシーンでは、コストアップという負の側面にもなってしまいます。従って、如何に効率的に入庫、在庫、出庫を行えるかが当社グループの業績に直結します。新配送センターが稼働しマザーセンターが2ヶ所になることによって、この負担は軽減され、またサービスの向上により、お客さまの信頼をさらに強めることで、ご注文量の増加につながるよう最大限の努力を継続していきます。

が可能になります。数多くの商品を扱う当社では、物流時の荷合わせ作業を一般的に行っています。但し、この作業を如何に簡易に行うかが、物流の効率化につながります。専門の配送センターにすることによって、さらに作業精度の向上が見込まれます。こうした効率化によって成立するキメの細かいサービスが、お客さまの満足度を向上させ業績の向上につながるものと考えています。

た設計となっています。

さらに、再生可能エネルギーを活用することを目的に、屋上には太陽光パネルを設置し、電力の自家創出によりCO₂直接排出量の抑制に取り組んでいます。

詳細をご説明する段階ではございませんが、この新配送センターでも従業員がより働きやすい環境を整えるとともに、地域社会への貢献を念頭に、サステナビリティへの取組みを積極的に推進していきます。

サステナビリティ方針・推進体制

当社グループは、経営理念及び長期ビジョンのもと、持続可能な社会を追求し活動しています。

2021 年 11 月に発表した中期経営計画においても業績の向上はもとより、ESG を重視した活動を推進し、また非財務情報開示の充実も図ることを目指しています。

当社グループは、包装資材を取扱う専門商社として、地球環境負荷を低減した商品を開発し、その普及に努めています。そして、人的資本投資にも積極的に取組み、エンゲージメントの向上を目指します。

当社グループは、透明性、公平性を重視し、ESG の質を高めることにより、サステナブルな社会の実現に向けて日々取組んでいます。

マテリアリティ（重要課題）に関する進捗と社内評価

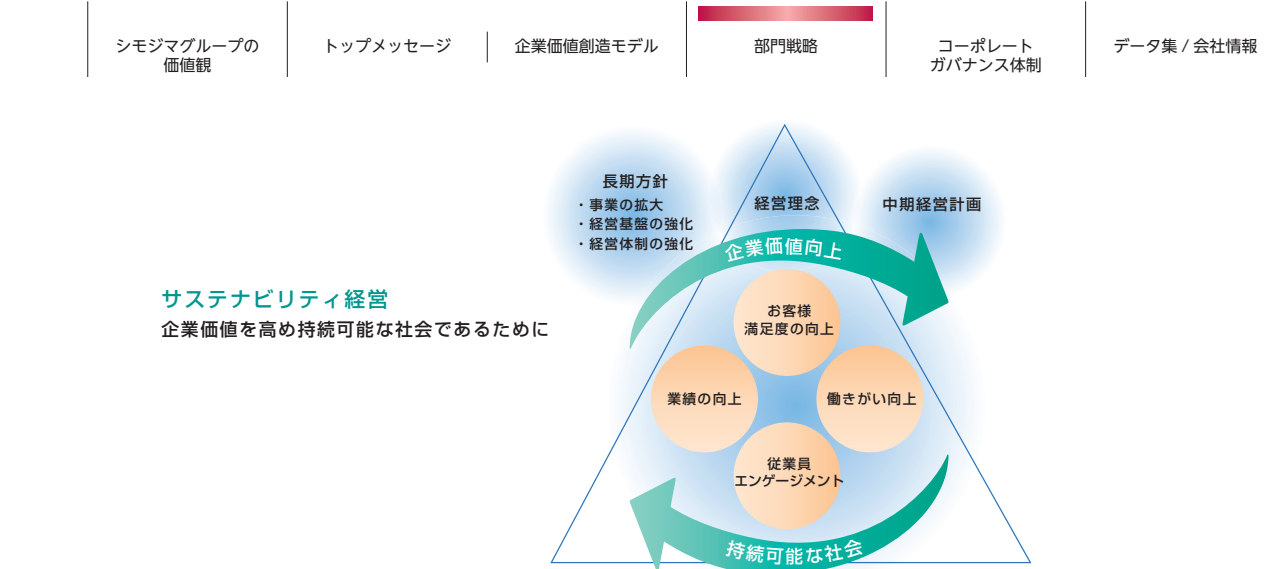
		マテリアリティ(重要課題)	戦略	目標	KPI 2026年3月期まで	実績 2025年3月期				評価								
環境への 貢献	1	カーボンニュートラルの取 組み強化	① 環境配慮型商品の開発と普及 ② GHG 排出量の削減 (Scope 1, 2 の算定) ③ 森林保全活動 ④ 再生可能エネルギー活用	1) 2030年までに当社オリジナル商品にお ける環境配慮型商品の販売比率 20% 2) 2030年までに GHG 排出量 (Scope1+2) (連結) 2023年3 月期比: 50%削減	① 当社オリジナル商品における環境配慮型商品の 販売比率 20% (達成目標: 2030 年まで) ② GHG排出量 (Scope1+2) (連結) 2023年3月期比: 50% 削減 (達成目標: 2030年 まで)	① 18.2% (2024年3月期実績: 16.5%)				○								
						② 29.1%削減												
	2	循環型社会の実現	① 循環型商品の開発と販売 ② クローズドリサイクルモデル の推進			<table><tr><td>単位</td><td>23年3月期</td><td>24年3月期</td><td>25年3月期</td></tr><tr><td>t-CO₂e</td><td>5,220</td><td>4,376</td><td>3,699</td></tr></table>				単位	23年3月期	24年3月期	25年3月期	t-CO ₂ e	5,220	4,376	3,699	○
						単位	23年3月期	24年3月期	25年3月期									
t-CO ₂ e	5,220	4,376	3,699															
人的資本 投資	3	従業員エンゲージメントの 向上	① エンゲージメントアンケートの 実施 ② 研修制度の充実 ③ 働き方改革 (フレックスタイムの 促進など)	1) 全従業員が高いエンゲージメントを持 ち、一丸となって会社の業績向上を図っ ている状態にする 2) 多様な人材が働きがいのある職場環境を 作り、自己が成長すると共に、会社のさ らなる発展に寄与している状態にする	① エンゲージメントアンケート回答率 90% ② MOS Excel エキスパート資格取得 200 人 ③ ジョブローテーション実施人数 28 人	① エンゲージメントアンケート回答率 85% (2024年11 月) ② MOS Excel エキスパート資格取得 78 人 ③ ジョブローテーション実施人数 21 人				○								
	4	ダイバーシティの取組み	① 女性、外国人、中途採用者の管理 職への登用と比率の向上 ② 障がい者雇用			① 女性管理職比率 4%以上 ② 男性の育児休暇取得率 50% 以上 ③ 労働者の男女間賃金格差 65% 以上	① 女性管理職比率 4.8% ② 男性の育児休暇取得率 50% ③ 労働者の男女間賃金格差 71.6% (いずれも正社員・単体)				○							
責任ある 企業として	5	ステークホルダーとの対話・ 迅速な情報開示	① IR、PR 活動の充実 ② 有価証券報告書、半期報告書、 決算短信などへの非財務情報の 内容充実 ③ 機関投資家との面談	1) ステークホルダーとの良好な関係を維 持する 2) サプライヤーとのサステナビリティに 関する良好な関係を維持する	① IR 説明会開催 2 回以上 / 年 ② 投資家との 1on1 ミーティングを適時実施		① 機関投資家向け説明会 2 回 / 年 個人投資家向け説明会 2 回 / 年 ② 投資家との 1on 1 ミーティング適時実施				○							
	6	サプライチェーンマネジメ ントの最適化	① 取引先との EDI 化の促進 ② 海外サプライヤーのサステナビ リティ調査の実施			① 受注 EDI 化比率 80% ② 仕入先 EDI 化比率 54%	① 受注EDI 化比率 78.1% ② 仕入先EDI 化比率 46.2%				○							

1.カーボンニュートラルの取組み強化
2.循環型社会の実現

- ① 当社オリジナル商品における環境配慮型商品の販売比率は、2025 年 3 月期終了時点で 18.2%であり、2030 年 3 月期の 20% に向けて順調に推移しており、社内評価は「○」
- ② GHG 排出量 (Scope1+2) は 3,699t-CO₂ となり削減率は 2023 年 3 月期比で 29.1% 社内評価は「○」

3.従業員エンゲージメントの向上

- ① 2024 年 11 月に実施した従業員エンゲージメントに対する回答率は 85%
- ② マイクロソフト社が主催する MOS Excel エキスパートの資格取得者は累計 78 人
- ③ 情報システム部へのジョブローテーションは累計 21 人 *計画どおり進捗しており、社内評価は「○」



4.ダイバーシティの取組み

- ① 女性管理職比率 2026 年 3 月期目標 4%以上に対して 4.8%
- ② 男性の育児休暇取得率 2026 年 3 月期目標 50%以上に対して 50%
- ③ 労働者の男女間賃金格差 65%以上に対して 71.6% *※いずれも 2025 年 3 月期段階で KPI を達成しており、社内評価は「○」

5.ステークホルダーとの対話・迅速な情報開示

- ①機関投資家向け説明会 2 回 / 年
個人投資家向け説明会 2 回 / 年
- ②個別面談 11 回開催 (2024 年 3 月期は 9 回) *いずれも計画とおり、若しくは前年度を上回っており、社内評価は「○」

6.サプライチェーンマネジメントの最適化

- ①受注 EDI 化比率 2026 年 3 月期目標 80%に対して 78.1%
- ②仕入先 EDI 化比率 2026 年 3 月期目標 54%に対して 46.2% *いずれも計画とおりに推移しており、社内評価は「○」



人的資本戦略

活き活きと働ける環境が
成長を生む

執行役員
人事部長

森井 宏隆

【I】人的資本に関する現状の取組み

1. 基本方針と全体像

当社グループは、「従業員が活き活きと働ける会社」を目指し、人的資本を“最も重要な経営資本”と位置づけています。この方針のもと、人的資本強化は経営体制の最も重要な課題の一つとして掲げられ、従業員エンゲージメント向上や多様性尊重、人材育成、職場環境整備などを重点施策として進めています。

また、組織の成長と持続的な発展を支えるために以下の3つの方針を策定しています。

- ・人材育成方針
- ・ダイバーシティ方針
- ・社内環境整備方針

これらの方針は、マテリアリティ（重要課題）の一環としてKPIと連動させており、人的資本を戦略的にマネジメントするための指針となっています。

2. 「競争優位性」としての人的資本

（1）従業員エンゲージメントの高い職場づくり

従業員エンゲージメントを高めることで、顧客満足にもつながるものと考えています。当社グループでは、「従業員が活き活きと働ける」環境づくりを推進し、そのことが結果的に「お客様に元気を届ける」長期ビジョンの実現につながっていくと考えています。

また、従業員エンゲージメントアンケート調査をもとに、その時々の方針を改善することで、離職率の低下、ノウハウの継承や顧客対応力の維持・強化にもつながる好循環が形成されることを期待し、調査結果の詳細な分析を行っています。

3. 「機会」としての人的資本

（1）イノベーション創出の基盤としての多様性

人的資本投資の強化により、「個人の成長」と「企業の成長」の連動した好循環が生まれ始めています。特に、年齢・性別・経験などのダイバーシティ推進は、多様な視点による創造性と柔軟性を生み、事業や商品開発に新

（2）賃金制度改革による採用競争力向上

新卒初任給を含めた全体的な賃上げにより、同業他社と比べて魅力的な雇用条件を打ち出しています。これにより、優秀な人材の確保、ミスマッチの低減、定着率の向上が期待できます。

（3）DXと人的資本の融合

DX戦略においても、人を軸とした「EX（従業員経験価値）向上」が掲げられており、IT活用による業務効率化や働きやすさの改善により、従業員「一人」あたりの生産性最大化を目指しています。

これらの取組みは「従業員幸福度」を高め、当社グループらしい自由闊達な社風の醸成＝競争優位性を築く原動力となっています。

たな風を吹き込む原動力となり得ると考えています。

今後、女性管理職比率や男性の育休取得率向上など、可視化されたKPIと紐づく施策の展開により、より包括的な組織運営を目指していきます。

（2）人材ポートフォリオと職務多様性による機会創出

当社は、人材ポートフォリオを踏まえた研修制度の再構築とジョブローテーション制度の導入を進めています。これにより、従業員一人ひとりが多様な経験を積むこと

4. 「リスク」としての人的資本

（1）採用難・人材流出のリスク

人口減少社会において、優秀な人材の確保は容易ではありません。どの業界でも人材不足は喫緊の課題であり、採用力・定着力の強化が急務です。人的資本投資が遅れば、事業継続リスクすら招きかねないと危機感を抱いています。

当社はこの課題に対し、給与制度の見直しや従業員エンゲージメントの改善策で対応していますが、中長期的には「働く意味」「企業文化」「挑戦機会の創出」といった企業の魅力を高める取組みが不可欠であると認識しています。

ができ、専門性と柔軟性を兼ね備えた人材を育成することを基本的な方針としています。

これは、社員にとっては「挑戦の機会」であり、企業にとっては「組織対応力の強化」へとつながります。

（2）組織のサイロ化・多様性の摩擦

ダイバーシティの推進には、背景の異なるメンバー間での価値観の摩擦や意思疎通の困難さが伴う場合もあります。これを放置すれば、組織の一体感が損なわれ、生産性の低下を招く要因となり得ます。そのため、当社グループでは心理的安全性を高める組織文化の浸透を図るとともに、マネジメント層の育成やコミュニケーションの設計を重要な対応策として位置づけています。

研修制度

	研修名	対象者	頻度/時期	内容	研修の狙い（目指す人材）
階層別 研修	新人研修	新入社員	入社後～2週間 半期終了後	・社会人としての基本 ・商品知識勉強会 ・コンプライアンスについての勉強会 ・情報セキュリティ	・学生意識から企業人意識への切替え ・職場の期待を越える人材になる ・企業人としての自信を深める ・同期の絆を深める
	商品フォローアップ 研修	入社2年目社員中心	1回/年 (6月～9月、合計10回)	・商品の基礎知識 ・既製品、特注品 ・環境配慮型商品	・当社の既製品、特注品の知識を習得し、 お客さまにより良い提案を行う ・環境意識の向上を図る
	OJTリーダー研修	入社5年～10年 (主任クラス)	2回/年 (2月、10月)	・OJTリーダーの役割 ・新入社員を育てるステップ ・コミュニケーションの基本	・新入社員の自律・自立を促進する ・新入社員と共にOJTリーダーと一緒に成長する
	マネジメント研修	管理職	不定期 (必要に応じて)	・管理職の責任 ・メンバーの育成 ・評価の考え方 ・期初、期末にすべきこと	・管理職としての存在価値を高める ・部下指導力をアップする
分野別 研修	情報セキュリティ研修 (e-ラーニング)	全社員	1回/年	・情報セキュリティ	・インターネットや自然環境など、あらゆる 場所で直面する脅威から情報を守る
	ハラスメント研修 (e-ラーニング)	全社員	1回/年	・ハラスメントの研修	・正しい認識の普及 ・職場環境の改善
	DX研修 (デジタル人材育成プログラム)	各部署からの推薦	約3ヶ月間	・社内システムの研修 ・ITパスポートの取得	・様々な社内システムを理解し、自部門に 展開する ・業務効率化及びペーパーレス化を促進する
	ISMS研修	<対象部署> DX推進部 情報システム部 ラッピング倶楽部	1回/年	・ISO27001認証取得、維持	・ISO27001認証取得、維持に必要な能力 を定め、適切な教育や訓練、経験を通じて その能力を確実に身につける

【Ⅱ】 人的資本に関する新たな取り組み

1. 従業員エンゲージメントを起点としたPDCAサイクルの高度化

当社では 2023 年 11 月に、初めて全従業員を対象とした従業員エンゲージメント調査を実施しました。今後はこの調査を年 2 回定期的に行い、部門別・年代別の傾向を可視化することでデータドリブン施策を最適化する「戦略人事」への転換を進めていきます。

2. 管理職層の「人を活かす力」強化

働きがい現場の上司の力量に左右されます。そのため、今後は、役職者を対象とした対話力・フィードバック力・育成力などのソフトスキル研修を体系化し、

たとえば、キャリアにおける不安を抱える若手従業員に対しては、社内キャリアカウンセリング制度の充実、ライフプランと連動したキャリアマップの提示など、精緻なアプローチを通して「従業員が生き活きと働ける会社」の実現を目指しています。

「人を育て、活かせる」管理職層の強化を進めます。これは、従来の「業績主義」から「人を活かすリーダーシップ」への価値転換を促す布石になると捉えています。

3. 社員の自己成長を促す仕組みづくり

DXを活用した学びの可視化・成長支援のパーソナライズ化を目指し、社内ナレッジプラットフォームの導入・運用を検討します。

具体的には、従業員のスキルや研修履歴を可視化し、その成長を記録・評価する仕組みを導入することや、従業員のキャリアに応じた適切な研修を実施する仕組み

を検討します。また、社内チャレンジ公募制や従業員が自らのスキルとキャリアをデザインできる環境を整備することで、自己効力感や社内流動性を高め、社内が活性化することを想定しています。

社員メッセージ

新人研修で学んだこと

新入社員
堀口 琴未



今回の研修を通じて特に印象に残ったのは、「美点凝視の精神」の重要性と、社会人としての基本姿勢について学べたことです。お客さまに喜んでいただくためには、組織として団結し、一人ひとりの良さを活かしながら、互いに尊重し合って働くことが大切だと実感しました。また、挨拶や返事といった基本的な所作も、社会人として信頼を得るために欠かせないものであり、感謝の気持ちや誠意が相手に伝わるよう、活気をもって取組む姿勢が重要だと学びました。今後も学ぶ姿勢を忘れず、謙虚に、積極的に成長していきたいと思います。

外商への挑戦

東京支社
杉山 直樹



前職では信販業界に従事しておりましたが、より広域で専門性の高い知識が求められる環境でスキルを磨きたいと考え、シモジマへ入社しました。現在は店舗外商部門にて実店舗に紐づいたお客さまへの対応、商品提案の業務を担っております。部内の経験豊富な先輩方の中で、日々新たな知識を吸収させていただきながら、シモジマの戦力となるよう努めています。今後はこれまでの経験を活かしつつ、包材領域のプロフェッショナルとして顧客から信頼される存在を目指しております。

サステナビリティ IR 戦略

IR 戦略

当社グループは、IR についての基本的考え方としては、投資家の皆さまと会話できるまたとないチャンスであると捉えています。そして、「ディスクロージャーポリシー」を策定しています。

ディスクロージャーポリシー

当社グループは、投資者などへの公正かつ適時適切な会社情報の開示が健全な証券市場の根幹をなすものであることを十分に認識し、常に投資者などの視点に立ち迅速、正確かつ公平な開示を投資者に対して行うとともに、法令及び取引所規則などを順守し、会社情報の公正な提供について真摯な姿勢で臨むことをディスクロージャーポリシーとします。

IR 担当取締役	専務取締役 上席執行役員 経営企画本部長兼管理本部長 小野寺仁
IR 担当部署	経営企画部
対話の方法	個別対談（電話対応も含む） IR 説明会の開催
対話において把握された投資家の意見	経営企画部から経営幹部にフィードバック
管理	インサイダー情報については、 総務部を中心に社内規程によって管理

個別面談、説明会実績

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
個別面談	1 回	8 回	11 回
決算説明会 （機関投資家向け）	2 回 / 年	2 回 / 年	2 回 / 年
会社説明会 （個人投資家向け）	2 回 / 年	2 回 / 年	2 回 / 年

マテリアリティ（重要課題）において、責任ある企業として「ステークホルダーとの対話・迅速な情報開示」を特定しています。当社グループは、適時開示を迅速に開示することはもちろんのこと、ニュースリリースなどにおける発信の数を増やし、当社グループの状況を幅広く世間の皆さまに発信することも心がけています。

投資家の皆さまと直接会話する個別面談の回数も年々増加しており、投資家の皆さまからのご意見、またご懸念などを経営に活かす活動を続けています。その他、機関投資家向けには、中間期、通期の決算説明

会を開催しています。また、このせっかくの機会を従業員エンゲージメントの向上にも活かすことを念頭に、社内の従業員に対しても説明会の状況を Web で共有しています。個人投資家向けの説明会は、年 2 回開催してきました。東京都の他、大阪市、名古屋市での開催実績もあり、2026 年 3 月期は東京都、福岡市、滋賀県大津市の 3 か所で開催することになりました。これまで、直接会話する機会が少なかった個人投資家の皆さまにも当社グループをお知りいただく機会と捉え、これからも積極的な開示を継続していきます。



環境戦略

次世代に胸を張れる社会を作るため、
環境問題に真正面から向き合います！

執行役員
経営企画部長

高野 雅司

1. CDP質問書（気候変動）におけるスコア

当社グループは、2024 年の CDP（Carbon Disclosure Project）気候変動評価において、「B」スコアを取得いたしました。当社が今回取得した「B」スコアは、8 段階（A、A-、B、B-、C、C-、D、D-）の上から 3 番目に位置します。これは、当社が気候変動への取組みにおいて、事業活動による環境への影響を認識し、管理・対応する「マネジメントレベル」に達していると評価されたことを意味します。



しかしながら、当社グループは現状に満足することなく、さらなる向上を目指します。お取引先さまや関係者の皆さまとともに、持続可能な社会の実現に向けた努力を続けていきます。

■ CDP（Carbon Disclosure Project）とは？

CDP は、企業や組織の気候変動への対応を評価する国際的な非政府組織（NGO）です。世界中の企業が環境に関する取組みやデータを開示し、その結果に基づいて D- から A までのスコアで評価されます。このスコアは、環境に対する責任を果たす姿勢を示す重要な指標として、投資家や社会から高い関心を集めています。

2. TCFD に基づく情報開示

当社グループは、TCFD に基づく情報開示を行っております。



（1）ガバナンス

当社グループでは、気候変動を含むサステナビリティに関する重要課題に対して、取締役会の監督の下、サステナビリティ委員会を中心として適切なリスク・機会の認識と対応策の実行・管理をする体制を構築しています。サステナビリティ委員会では、代表取締役社長が委員長を務め、環境課題に関する最終的な責任を負っています。また、全執行役員が委員を務めています。

（2）戦略

当社グループでは、環境保全への取組みとして環境に配慮した事業活動を進めており、独自の商品アセスメント基準を策定し、同基準に適合した環境配慮型商品の開発・普及による販売機会の拡大を進めています。環境配慮型商品の販売比率は年々上昇しており、今後

さらに拡大させる計画です。例えば、サーキュラーエコノミー（循環型経済）の考えから、自社の使用済み段ボールを再製品化する「クローズドリサイクル」の取組みにより、紙袋を製作することや、段ボールとして蘇らせて、商品の発送用に使用する取組みを既に開始しています。また、再生プラスチック原料を利用し、なお且つ厚みを薄くして製作したゴミ袋を展開するなど、二酸化炭素排出量削減にも取り組んでいます。他にも、生分解性を持ち、使用後に土壌や水中で微生物によって分解される、植物由来成分を用いた商品なども積極的に展開しています。今後とも当社グループとして出来る環境負荷低減に向けた取組みを進めていきます。

（3）リスク管理

気候変動を含むサステナビリティに関する重要なリスクについては、グループ全体に影響を与える可能性があることからサステナビリティ事務局などとも連携しサステナビリティ委員会での検討内容を内部統制委員会でも共有し推進する体制になっています。

気候変動に関しては、TCFD 提言のフレームワークに沿ってシナリオ分析を含む評価・特定プロセスを用い、サステナビリティ事務局において気候変動に関連するリスク・機会を検討し、サステナビリティ委員会に報告、サステナビリティ委員会で評価・特定を行い、取締役会に報告されます。そのうえで、進捗状況や方針・対策・目標の見直しなどについて取締役会に報告、取締役会

環境に関する目標

当社は、気候変動に対応するため、以下の目標を策定しました。

中長期目標	[1] 2030 年までに当社オリジナル商品における環境配慮型商品の販売比率 20%
	[2] 2030 年までに当社グループの G H G 排出量 (Scope1+2) 50%削減 (2023 年 3 月期比)

【1】当社オリジナル商品における環境配慮型商品の販売比率実績

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
当社オリジナル商品における 環境配慮型商品の販売比率	15.4%	16.5%	18.2%

【2】温室効果ガス排出量

	集計範囲	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
Scope1+2	連結	t-CO ₂ e	5,220	4,376	3,699
Scope1			458	507	572
Scope2 (マーケット基準)			4,762	3,869	3,127
Scope3	単体		—	281,386	296,610

3. 森林保全のための植林活動「シモジマの森」

当社グループは三重県多気郡大台町の山林の一部を「シモジマの森」と名付け、多様性のある森づくりのための植林活動を行っています。

当プロジェクトは、2023 年に一般社団法人 more trees、宮川森林組合との連携によって実現しました。現在では、かねてより全面的にご協力いただき、宮川森林組合と共に植林活動を支えていただいていた大台町も新たに連携先に加わり、地域と一体となった取組みへと発展しています。

これまでの活動により、2025 年 7 月時点で、61 種類・累計 2,070 本の樹木を植樹しており、単一樹種に偏らない多様性のある森林の形成を目指しています。



2025 年 5 月 第 3 回植林活動の様子

コーポレートガバナンス

KARIN
IMADA



広報室 今田 香鈴

私は、広報室の一員として当社グループの魅力を伝えるために、社内外に向けて情報を発信しています。
広報室は、業務を通して様々な業界と関わりを持つことができ、日々新鮮な発見があります。常にアンテナを張りながら向上心を持って働ける環境です。「夢を包み、心を結ぶ。」としたパーパスのもと、当社グループの魅力をより多くの人に知ってもらうことが目標であり私の夢です。

YUKI
KOYANO



情報システム部 小谷野 祐希

「ありがとう」の一言が、仕事の楽しさを実感させてくれます。情報システム部として、誰かの業務を陰から支え、スムーズにつながっていく瞬間にやりがいを感じます。今後はITの力で業務の効率化を進め、より多くの“幸せづくり”に貢献していきたいです。

KIWAMU
TANO



総務部 田野 究

ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス（GRC）にかかわる業務に取り組んでいます。社会や技術の変化がますます速くなる中で、業務の幅も広がり、内容も少しずつ複雑になってきています。そうした中でも、誰にでも伝わるよう、できるだけわかりやすい表現を心掛けながら、関係者の皆さまと丁寧に向き合うことを大切にしています。これからも、GRC 領域における知識や経験を活かしながら、誠実に業務を進めてまいります。

CHIAKI
ONUMA



浅草橋本店 小沼 千秋

お客さまの「ありがとう」の一言が私の原動力です。失敗して落ち込んだ日も、売場に立ち、誰かの役に立つことができたと感じることで前を向くことができます。現在は副店長として人材育成や接客力の強化にも力を入れています。誰もが明るく働き、仕事を通じて誰かの夢を支え、幸せを届けられる場所であり続けることが、私の夢です。

AKIRA
KUDO



大阪営業所 工藤 啓

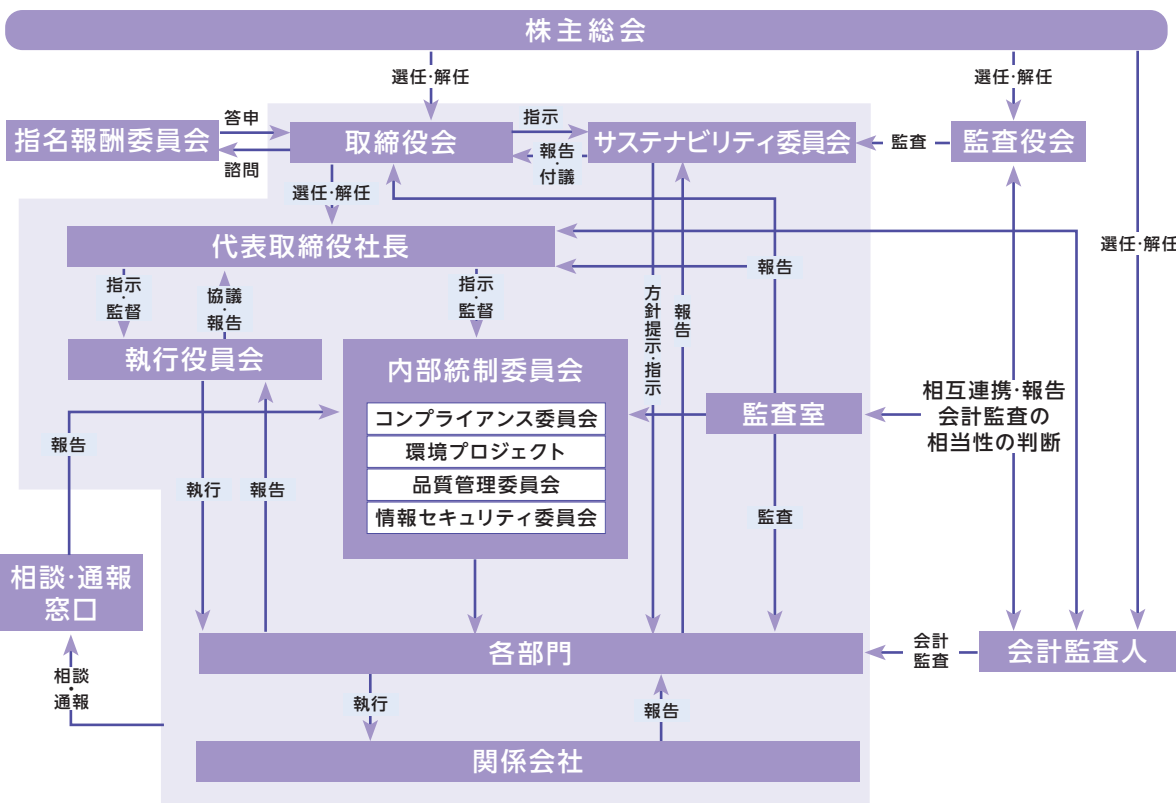
通販企業向けの営業を行っております。ただ営業と言っても外出することがほとんど無く、周りからは「ずっとPCに向かって何してんの？」と不思議がられていましたが、今では柱となるセグメントと売上を作ることができたと自負しております。通販はあらゆる顧客がターゲットであるため、“HEIKO”の由来である“真心込めて作った商品を広く行き渡らせる”ことに適した業界と考えています。今後も商品を通じ、得意先さまとともに成長することに喜びを感じていきます。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業経営の透明性及びコーポレートガバナンスの有効性が求められていることを十分に認識しております。また当社は、経営環境の変化に迅速に対応できる組織体制と株主及び当社の置かれた社会的立場を重視した公正・公明な経営システムを構築し、維持することを最重要課題としております。具体的には、適時適切な情報開示に努めることにより経営の透明性を高

め、ステークホルダーとの円滑な関係を構築し、コンプライアンス体制の強化を図り、意思決定と業務執行が適切に行われるよう適正かつ効率的な取締役会の運営に努め、コーポレートガバナンスの実効性を高めるとともに、最適な企業組織のあり方を追求し株主及び他の利害関係者の期待に応えてまいります。



統治体制の概要

当社の取締役会は、取締役 9 名で構成され、そのうち社外取締役 3 名を独立役員として東京証券取引所に届け出しています。取締役の監督責任と執行役員の執行責任の明確化及び取締役の職務執行の効率化を図るため、執行役員制度を導入しています。当社の監査役会は、常勤監査役 1 名と社外監査役 3 名を独立役員とし、4 名で構成されています。取締役

会などの重要な会議への出席ならびに重要文書の閲覧などにより、取締役の職務の執行について経営判断の原則が守られているかを最重要監査事項として監督機能を果たしつつ、監視・検証を行っています。また、業務執行部門や会計監査人と定期的な会合を実施し、緊密な連携を図ることで監査の実効性の向上に取り組んでいます。

取締役会メンバー

		2025年3月末時点	
氏名 役職		選任の理由	在任歴任 年数
笠井 義彦 代表取締役社長		営業・マーケティングに精通しているほか、子会社経営の実績を有し、取締役会の意思決定・監督の効率性・実効性の向上に資するため	4年
下島 雅幸 代表取締役副社長		財務・経営管理・子会社管理に関する豊富な経験を有しており、国際ビジネスの経験にも通じていることから、取締役会の意思決定・監督の適切性を向上に資するため	1年
小野寺 仁 専務取締役 上席執行役員 経営企画本部長 兼管理本部長		経営企画部門の経験を豊富に有しており、予算統制、上場法制、I R など関連事項に精通しているほか、子会社経営の経験を有し、物流・情報技術関連にも通暁していることから、取締役会の意思決定機能と監督機能の向上に資するため	1年
川原 利治 常務取締役 上席執行役員 営業統括本部長		営業部門及び店舗管理の経験を豊富に有しており、与信などのリスク管理、内部統制などにも通暁していることから、取締役会の意思決定機能と監督機能の向上に資するため	3年
大貫 学 取締役 上席執行役員 商品本部長		営業部門及び商品仕入部門での経験を豊富に有しており、当社の業務プロセス、商品構成、事業開発を含む事業全体につき熟知していることから、取締役会の意思決定機能と監督機能の向上に資するため	3年
渡辺 昭一 取締役 上席執行役員 営業統括副本部長		営業部門における経験を豊富に有しており、当社における販売促進・環境配慮型の商品・サービスなどの新しい産業動向についても詳しいことから、取締役会の意思決定機能と監督機能の向上に資するため	1年
梅野 勉 社外取締役 (独立役員)		自動車会社の経営者として豊富な経験を有しており、当社経営に対して客観的意見や助言を述べていただくなどにより、一般株主と同様の立場において意思決定が行われ、取締役会の監督機能の実効性が確保できるものと判断したため	10年
岩崎 剛幸 社外取締役 (独立役員)		経営コンサルタントとしての豊富な知識と経験を有しており、その豊富な知識と経験をもとに当社経営に対して客観的意見や助言を述べていただくなどにより、一般株主と同様の立場において意思決定を行い、監督機能の実効性を確保できるものと判断したため	5年
金井 千尋 社外取締役 (独立役員)		公認会計士としての豊富な知識と経験を有しており、その豊富な知識と経験をもとに当社経営に対して客観的な意見や助言を述べていただくなどにより、一般株主と同様の立場において意思決定を行い、監督機能の実効性を確保できるものと判断したため	2年
古橋 孝夫 常勤監査役		商品調達のプロセスに詳しいほか、情報システム管理・品質管理・監査の経験も有しており、当社の業務、関連法令などに関して豊富な経験と知見を有していることから、業務執行の適法性と妥当性を確保するため	10年
佐藤 裕一 社外監査役 (独立役員)		長年の公認会計士としての高度な専門的識見並びに監査実績と培われた経理・財務知識を有しており、社外監査役として取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言、意見を期待できると判断したため	15年
唐澤 貴夫 社外監査役 (独立役員)		弁護士として豊富な経験により当社を取り巻く経営環境や諸事情にも精通し、公正かつ中立的な立場において、適切な助言や監督していただけると判断したため	1年
大木 智博 社外監査役 (独立役員)		公認会計士としての財務会計に関する高度な専門知識を活かし、当社の監査体制が充実すると判断したため	半年

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当事業年度において当社は取締役会を計 14 回開催しており、店舗政策、商品政策、グループ再編、賃金見直し、情報機器のリニューアル、与信管理、新規事業、サステナビリティに関するガバナンス、資本コストや株価などの重要事項について、職務執行の適切性、効率性などの観点から審議を行いました。年間の経営計画は、中期経営計画のフレームワークをベースに、毎年予算と並行して策定され、決算とともに継続的に検証を受けています。

当社は、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を推し進めることをもって、持続的な企業価値の向上を実現することを企図しています。そのために、当社は、取締役会の実効性向上の取組みを通じ、取締役会の監督機能を強化しています。

その取組みは、 1 「取締役会の実効性の分析・評価」、 2 「取締役会運営方針及び年間計画の策定・実行」というサイクルで行っています。これまでも、全取締役及び全監査役を対象に、アンケート調査を実施し、改善に向けて努めてまいりました。

	2022年6月	2023年6月	2024年6月
実施項目	①サステナビリティを巡る課題への対応 ②英文開示 ③ダイバーシティ	①サステナビリティを巡る課題への対応 ②英文開示 ③ダイバーシティ	① 全社的リスク管理 ② 英文開示 ③ 事業ポートフォリオ ④ ダイバーシティ ⑤ 審議事項・委任事項
進捗確認	－	サステナビリティ委員会を設置したことで議論が行われるようになり、委員会から取締役会への報告も行われ、社外取締役も積極的に議論に加わり徐々に進んでいるとの意見あり。	－
問題意識	①気候変動要因によるリスクの分析などTCFD への対応の議論が不十分との指摘があり、サステナビリティ委員会の設置の検討についても意見あり。 ②英文開示：出来る所から徐々に手を付けて行けばよいとの意見あり。プライム市場上場企業としての課題と捉えるべきとの意見もあり。 ③女性管理職の登用など：具体的な数値目標の検討などの必要性を認識しているが、一方で性別の問題よりも多様性の見地からの人材の発掘が必要であるとの認識も示された。	①サステナビリティ：今後は、内容をブラッシュアップし目標数値の設定など、取締役会でさらに検討が必要との意見が出た。 ②英文開示については、必要に応じた対応は出来ているが、海外投資家向けの IR 強化が今後の課題であるとの意見が出た。 ③ダイバーシティについては、女性管理職比率が低い状態である点などが問題視された。この課題に対して、戦略的に人材の確保、登用について PDCA を継続的に回していく事で解決していくべきとの意見が出た。	①全社的リスク管理：監査と取締役会との連携による情報共有については進行したものの、執行への落とし込みや対応策・改善策の実施状況の確認についてさらに強化すべきとの評価がなされた。 ②英文開示：さらなる充実と海外投資家への対応の重要性を再確認した。 ③事業ポートフォリオ：データを踏まえた積極的な議論が重要との意見が複数提起された。 ④ダイバーシティ：体制・制度・計画の具体的な整備の必要性が指摘された。 ⑤審議事項・委任事項の振分け：支社制などの社内体制の変更に照らした全社的検証を要するとの指摘がなされた。
開示後の主な動き	2022/6/3 決算短信の英文開示を開始 2022/11/28 の取締役会でサステナビリティ委員会の設置を決定	2023/6 有価証券報告書にサステナビリティ関連の KPI を開示 2023/11 自己株式取得、給与引上げ、第 1 回エンゲージメントアンケート実施	2024/11 当社として初めての統合報告書を発刊し、サステナビリティ関連の KPI を追加

2024年3月にアンケート調査を実施、以下の問題意識があることがわかりました。

持続可能な企業成長のため、引続き改善に努めてまいります。

実施項目	アンケート結果
全社的リスク管理	議論はなされているものの、従業員への周知徹底や執行の取組みをさらに強化すべきとの評価がなされました。
英文開示	必要最低限のものは提供されているが、さらなる充実を検討すべきとの意見が出ました。
事業ポートフォリオ	経営資源の配分に関する妥当性や評価などさらなる議論が必要との意見が複数提起されました。
ダイバーシティ	女性管理職が徐々に増えてはきたが、大きな進展にはなっておらず、女性が真に活躍できる環境整備が必要との意見がでました。一方で中途採用者は着実に増加しているとの評価がなされました。
審議事項・委任事項の振分け	さらに権限の整理、見直しを行うべきであるとの意見がでました。

役員報酬の構成について

・業務執行取締役の報酬体系は各役員の役割や職責に基づいて支給される「基本報酬（固定報酬）」と業績などに連動して決定される「業績連動報酬（変動報酬）」の 2 種類構成といたします。上記報酬の構成比率は、基本報酬：業績連動報酬（基準額）の比率を 88：12 といたします。

・業務執行から独立した立場にある社外取締役及び監査役には、業績連動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給としています。

①基本報酬

- ・基本報酬は職責に応じた堅実な職務執行を促すことを目的としています。
- ・基本報酬額は役位・就任年数・職責を勘案し、経験値・評価などを調整の上決定されます。

②業績連動報酬

- ・業績連動報酬はグループの成長に向けた業績向上の意識を高めることを目的としています。（業務執行から独立した立場にある社外取締役及び監査役には、業績連動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給としています。）
- ・業績連動報酬総額は業績連動報酬基準額に、特定する業績指標の目標値達成度及び前年度実績値に対する達成度を反映した業績指標を乗じて決定いたします。

（注 1）業績連動報酬基準額は、直近 10 年間における連結当期純利益の平均額を基礎値とし、当該金額に一定の割合を乗じて算出された金額といたします（ただし、報酬額の上限については、基準額の 200％とします）。

（注 2）業績指標は、i) 連結売上高、ii) 連結営業利益、iii)EPS（一株当たり利益）をもとに、各指標の目標値（事業計画値）及び前年度における実績値に対する達成度に応じて算定した係数となります。具体的には、下記の各基本指標とそれに関する各割合との積を合算した値となります。

＜基本指標とそれに関する割合＞

- i）連結売上高に関する達成率（予算対比）：15％
- ii）連結売上高に関する達成率（実績対比）：15％
- iii）連結営業利益に関する達成率（予算対比）：20％
- iv）連結営業利益に関する達成率（実績対比）：20％
- v）E P S （1 株当たり連結当期純利益）に関する達成率（予算対比）：15％
- vi）E P S （1 株当たり連結当期純利益）に関する達成率（実績対比）：15％

上掲各基本指標は、当社の業績向上と本業の発展、株主の皆さまへの利益還元への寄与を重視する視点から選択しております。

業績連動報酬額＝（直近 10 年間における連結当期純利益の平均の一定割合）×Σ（各基本指標×各割合）

なお、取締役の報酬額には、従来のとおり使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれないものといたしたいと存じます。

③非金銭報酬

第 60 回定時株主総会決議により、各取締役及び各監査役は、譲渡制限付株式の付与を受けうることとなりました。付与の総数は、上掲の①基本報酬の内枠内で、各取締役及び各監査役が選択することとなります。

報酬などの付与時期や条件に関する方針

報酬の付与の時期や条件に関する決定は、前事業年度の業績が確定した 5 月初旬以降に開催される取締役会にて行います。

報酬に関するガバナンスについて

役員報酬に関する方針・内容の決定権限は、当社取締役会にあります。同決定につき、取締役会は、任意の指名報酬委員会に対して諮問を行い、その答申を受けており、当事業年度に係る各取締役に対する報酬の決定に際しても、指名報酬委員会からの同答申を尊重し、上掲方針に沿うものと判断しております。



社外取締役 (独立役員)
梅野 勉

自動車業界にて長年、国内外の営業や事業企画、商品開発など幅広い分野に携わり、経営の現場で意思決定を担ってきた経験から、私は「現場感覚に根差した中長期的な経営の視点」が持続的な企業成長に不可欠であると考えています。社外取締役としてシモジマにかかわるなかでも、まさにその視点が必要とされる局面に数多く立ち会ってきました。

とりわけ中期経営計画の策定・推進を通じて、経営陣の意思決定に一貫性が生まれ、株主をはじめとする多様なステークホルダーとの対話や説明責任の質が明確に向上したことは、企業としての進化の証といえるでしょう。市場や顧客ニーズが激しく変化

するなか、将来を見据えた顧客志向の、柔軟かつ果断な経営が可能になってきたと実感しています。

従業員の皆さんも、自らの役割を再認識し、自発的に行動する姿勢が強まりつつあります。職場の雰囲気にも前向きな熱量が生まれ、組織としての一体感が醸成されてきたことを嬉しく思います。若手社員が積極的に意見を発信し、新しいアイディアにチャレンジする姿にも、変化への意識の高まりが見て取れます。

次期中期経営計画では、既存事業の深化に加えて、新たな顧客価値の創出や人材育成、さらには社会課題への対応にも取り組み、変化を恐れずに持続的成長を遂げる企業であって欲しいと願っています。長期的な視座に立った挑戦を、今後も外部の視点から後押ししてまいります。



社外取締役 (独立役員)
岩崎 剛幸

今ほど企業のガバナンスが揺らぎ、同時に、その実態を問われている時代はないように感じるほど、日々、さまざまな企業で企業ガバナンスについての論議がされています。しかしこの概念、もっとシンプルにとらえるべきであると私は実感しています。

それは「(取締役会において)議論すべきことをきちんと議論しているかを常にチェックし、それができていない場合には会社に対して適切に提言する」ということです。この議論すべきテーマ詳細については、当社の場合、社内執行役のみなさんが日々社内

で議論しています。執行役員会で丁寧に、かつ慎重に議論されているため、その中でも本当に重要な経営テーマが取締役会にあがってくる仕組みになっています。したがって、その中から、これからの当社の中期経営計画、事業発展のための経営戦略、新規参入や事業撤退などについての正確な判断と客観的な提言をしていく必要があります。現代の経営において重要なDX投資、そして、今後の企業経営の中でのもっとも重要な人的資本経営の取り組みについてはより適切な時期に、正しい判断ができるよう議論していく姿勢を社外取締役が持つことが必要です。これが健全な企業経営につながり、当社の永続的な発展につながると考えています。

次の当社の成長のためには、社内取締役がどこまで真摯にお客様のことを考えて、議論すべきことを棚上げせずに、正面から取組めるか、それを社外取締役が正しくサポートし、継続できるような場づくりを心掛けていくことが必要です。



社外取締役 (独立役員)
金井 千尋

社外取締役としての役割は、独立した立場で、何が株主にとって最良の選択なのかを見極め、誠実に会社に働きかける事だと思っています。今日のような、先の見通しが不確実な時代において、会社の決断、あるいはその決断の根拠となったデータが適切なプロセスで得られたものか、決断を導くのに必要十分かを、社外取締役は自分の持つ経験や知識に照らし合わせて、様々な見方をして判断しなければなりません。そして躊躇なく、意見を述べる必要があります。

会社が企業価値を高めていくためには、ヒト、モノ、カネを重点的に注ぎ込むべき将来利益を生むであろう分野を決め、それ

は時にはスクラップを伴うこともあります。当社のリスク許容量と予測発生量を測定して投資をする(リスクを取る)ことが欠かせません。このプロセスの中で、会社の判断を評価し、後押しをすることが、PBRの向上にもつながると思います。また、株主とのエンゲージメントを重視しながら、適時に株主還元を行い、株主と共に企業の成長を促していく努力が大切です。

多様な人材は、多面的なものの見方によって思いがけないアイディアを生み出す可能性を高めます。当社は決して高いと言えない女性管理職比率を向上させるために、数合わせでない管理職にふさわしい女性を育成する教育プログラムを組み、実行に移しています。私自身、常に学び、思考を磨く努力をし続けたい、そのためにも当プログラムに参画しながら、皆さんと一緒に成長したいと思っています。

スキルマトリックス

氏 名	役 職	1 企業経営 (リーダー シップ)	2 営業 マーケ ティング	3 海外戦略	4 法務 リスク マネジメント	5 財 務 ・ 経 理 M & A	6 労務・人事 人材開発	7 DX (IT)	8 SCM (物流)	9 R & D 商品開発	10 ESG サステナ ビリティ
笠井 義彦	代表取締役社長	○	○	○						○	○
下島 雅幸	代表取締役副社長	○			○	○	○				○
小野寺 仁	専務取締役	○				○		○	○		○
川原 利治	常務取締役	○	○					○		○	○
大貫 学	取締役	○	○	○						○	○
渡辺 昭一	取締役	○	○						○	○	○
梅野 勉	独立役員社外取締役	○	○	○						○	○
岩崎 剛幸	独立役員社外取締役	○	○					○		○	○
金井 千尋	独立役員社外取締役	○			○	○			○		○

※注:各取締役が有するスキルの内、特に知見・経験が深い5つを「○」で表現しております。「○」は、各取締役が有する全てのスキルを表すものではありません。

社外監査役からのメッセージ



社外監査役（独立役員）

佐藤 裕一

社外監査役としての私の役割は、取締役会において、物流施設など投資案件の意思決定や、月次決算の予実管理状況の報告などに対し、客観的な資料に基づいて的確な意思決定がなされているか、各種報告について合理的な説明がなされているか、といったことに注意しています。

社外監査役が取締役会で得られる情報は多いものではありません。そこで、不足を補うため、常勤監査役から随時情報を得るようにし、また、監査役会として年一回、取締役及び執行役員にインタビューを行い、現場のナマの声を聴くようにしています。経験的に、このインタビューは、皆さん本音で話をしてくれ

るので、非常に効果的であると感じています。

全体的なコーポレートガバナンスの詳細は、「コーポレートガバナンス報告書」をご覧くださいと思いますが、「中核人材の登用などにおける多様性の確保」など一部、原則を実施できていない項目もあります。

実施できていない項目については、今後努力・改善していくべき項目と、当社の企業風土・日本人の国民性から変える必要があるような、容易でない項目があると思います。後者については、変化・変更が拙速にならないよう注意が必要と考えます。

役員報酬については、社外役員を中心とした任意の指名・報酬委員会（委員長は社外取締役）において議論し取締役会に答申を行っています。



社外監査役（独立役員）

唐澤 貴夫

現在、当社も社外役員が取締役会のほぼ半数を占め、いわば分業体制で各自がそれぞれの役割を果たしている形となっています。

その中で社外監査役である私の役割は、法律実務家として、コンプライアンス経営 ―法令を遵守した適正な経営― の実現のため経営体制の監督と助言を行うことと考えています。

この認識のもと、必要であれば、社内役員の方々には「耳が痛い」ような発言も辞さない心構えで臨んでおります。

就任1年目ですが、当社は全社的にコンプライアンス（法令遵守）に対する意識は高く、また日々実践していると感じています。

現状、特に重大な課題があるとは認識しておりません。

また深刻な人権侵害の事例は顕著ではありませんが、昨年実施したアンケート調査においてハラスメントと史料されるようなケースが散見されました。当社は比較的小となしい社員が多く、経営上層部まで声が届いていないのではないかと懸念があり、内部通報制度があまり活用されていない点も含め、課題であると考えています。

現在、社会が激変しています。環境悪化や大災害、格差社会、少子高齢化と労働人口問題、世界的紛争、パンデミック、キャッシュレス社会と通販の急速な普及などです。

これらのリスク管理として重要なことは、正確な情報を収集し適切に対応できる全社的な準備力と機動力だと考えますが、そうであっても法令遵守と適正・健全な経営は変わらぬ実践基準だと思います。



社外監査役（独立役員）

大木 智博

社外監査役は、経営陣とは独立し一般株主の利益保護のために任命されていると認識しています。しかし、経営陣と株主が常に利益相反が生じているのかというと決してそうではないと思っています。経営陣は企業価値向上のために経営を行い、株主はそれを望んでいます。したがって、私の役目は執行行為が、本当に企業価値の向上につながっているかを批判的な目線で自問自答し、時には問題提起をしていくことにあると思っています。

それには企業の理解が第一であり、積極的に経営陣とコミュニケーションを図り、その傍ら、新任監査役として「フレッシュアイ」という視点も発揮し、その役割も担っていきたいと思っています。

ROE 向上及び資本コスト低減は、経営陣は意識しなければいけません。しかし、私個人としては、それはあくまで結果として示されると思っていますので、私の問題意識は、当社の収益性、財務状況が株価に適切に反映されているかという点です。すなわち、企業価値が適正に株価に反映されているか、いないとすればその原因がどこにあるのかという問題意識です。

具体的には「幸せを作る」という思いが、どこまで市場に合致し、それを伝達できているのかという点です。

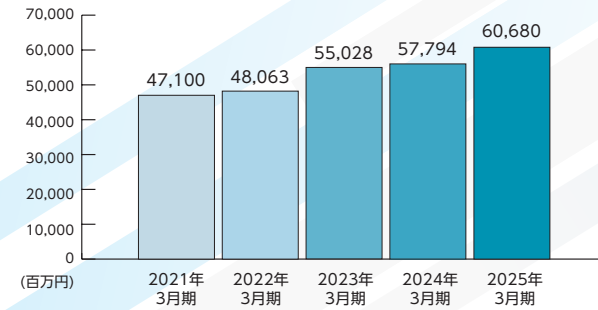
経営陣には、個性が多様化しているこの時代で「個々の幸せを作る」という難しい課題ですが、難しいからこそ挑戦し続けていただきたいと思っています。

その結果が ROE 向上及び資本コストの低減につながっていくのではないかと考えています。

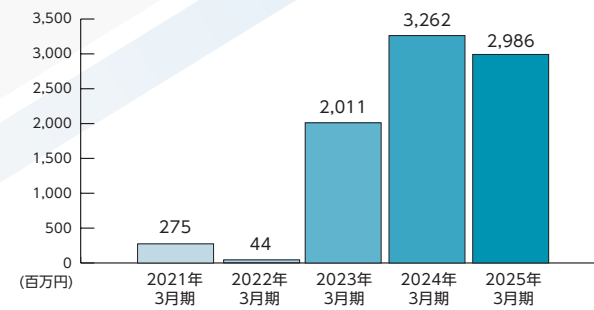
財務・非財務情報ハイライト

【財務情報ハイライト】

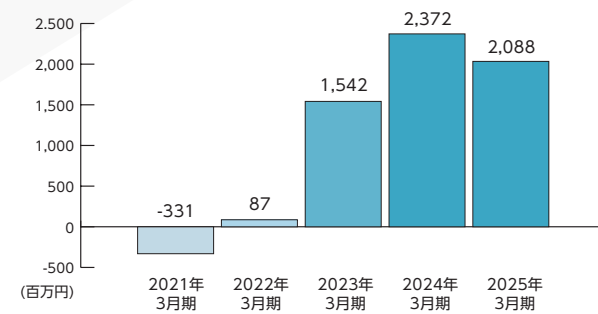
売上高（連結）



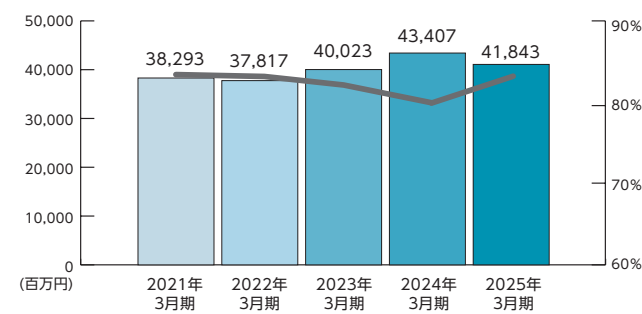
営業利益（連結）



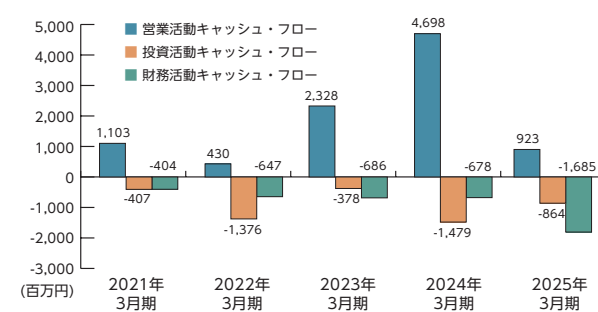
当期純利益（連結）



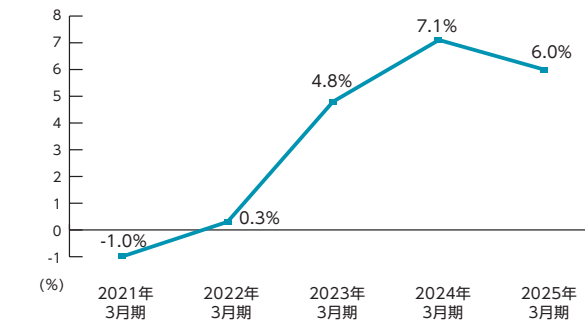
総資産 / 自己資本比率（連結）



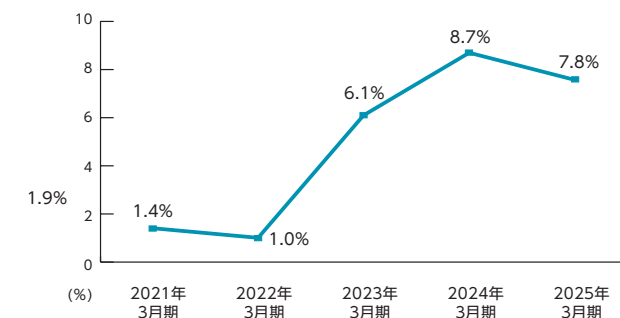
キャッシュ・フローの推移（連結）



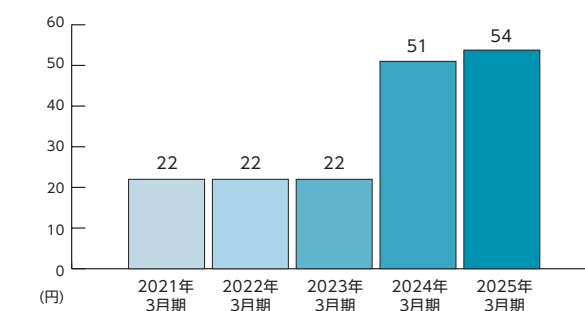
ROE（自己資本純利益率）（連結）



ROA（総資産経常利益率）（連結）



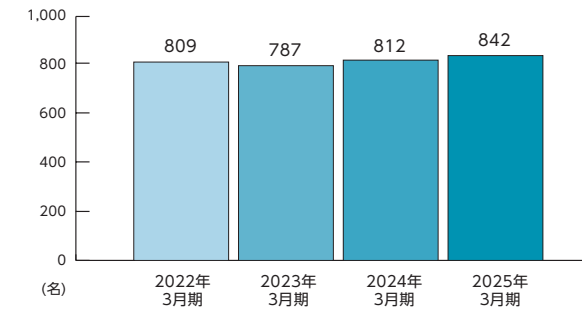
1株当たりの配当金



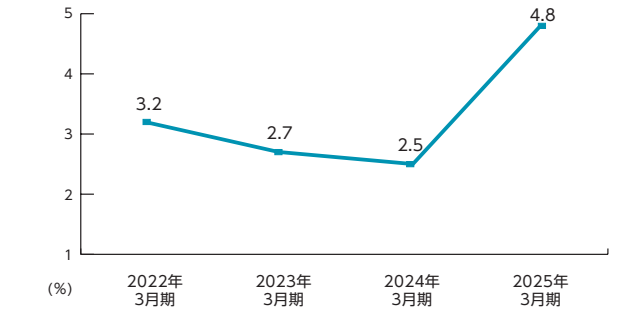
【非財務情報ハイライト】

従業員（連結）

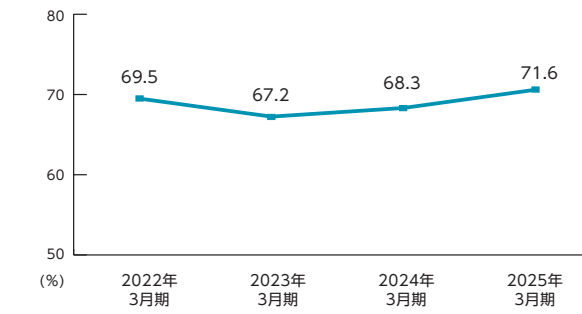
注）従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は含まない



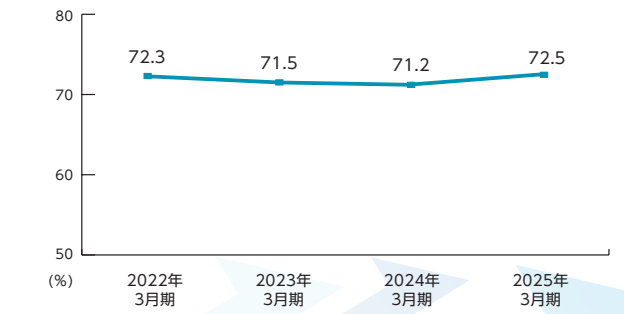
女性管理職比率（単体）



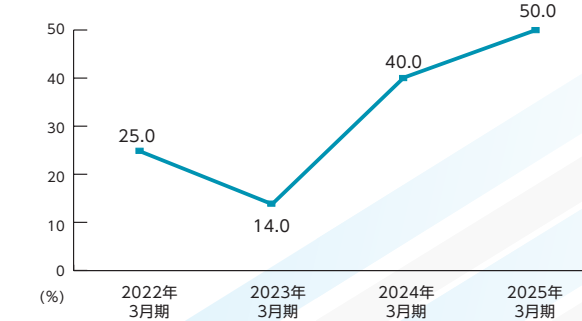
男女間賃金格差（単体）



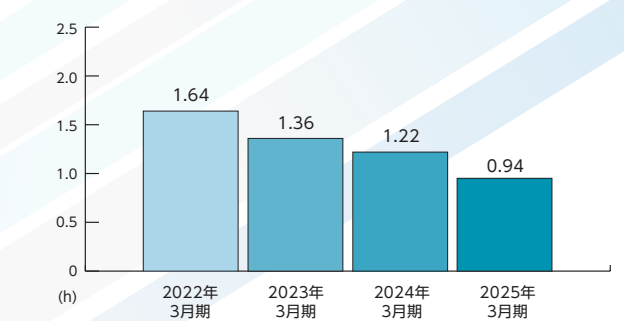
有休休暇取得率（単体）



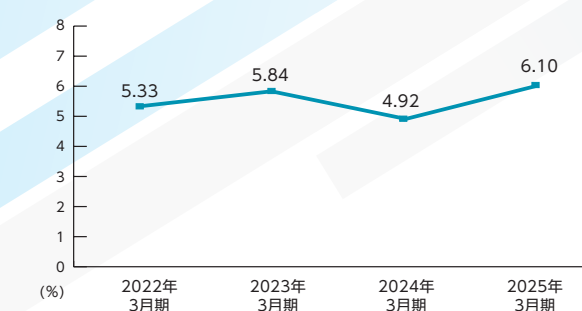
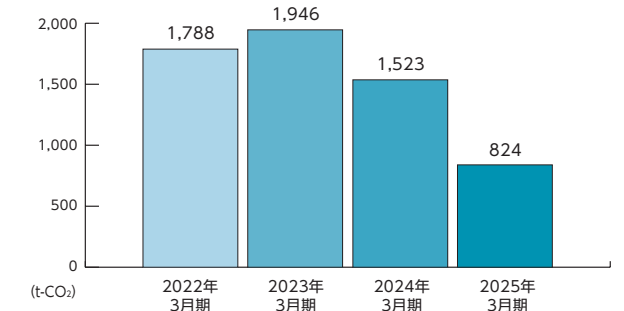
男性育児休暇取得率（単体）



月平均残業時間（単体）



退職率（単体・正社員）

CO₂排出量（単体・Scope2）

「平光マーク」に込められた想い
幸せを作って幸せを売る



平光マークを使用した
初期の社名プレート

1920

1920年
東京・向島吾嬬町
(現・墨田区)で包装
材料卸問屋、下島商
店創業

1931年
足立区柳原町に小包
紙加工工場を設立

1940

1943年
東京・日本橋区橋町
にて(株)下島商店発
足。同年9月、下島
荷具工業(株)に商号
変更

1948年
業界で初めて各商品
に責任表を入れて販
売開始
横山町本店に商品の
発送部を設置

1950

1951年
東京・足立工場で包
装紙のオフセット印
刷や平紐の製造を開
始
包入バッグを発売

1958年
ファンシーバッグの
発売

1960

1961年
チャームバッグ(手
付角底紙袋)販売。
平紐印刷、TCB・FBの
内取手貼り製造開始

1965年
包装紙のグラビア印
刷機を新設

1970

1972年
埼玉県に東部配送セ
ンターを開設

1977年
東大阪市に西部配送
センターを開設

1980

1985年
化成品の台頭により、
海外工場への委託生
産に着手
(台湾、中国)

1986～7年
当社のロングセラー
商品、クリスタルボ
ックス・クリスタル
バックの販売開始

1990

1989年
後のパッケージプラ
ザとなる、シモジマ
グループ経営研究会
を発足
(24社26店舗)
配送業務拡大に伴い、
栃木県に田沼配送セ
ンターを設置

1995年
日本証券業協会に株
式を店頭登録

1996年
ホームページを開設。
当社最大店舗浅草橋
5号館(現・浅草橋本
店)を新築オープン

2000

2001年
東京証券取引所市場
第二部上場

2002年
(株)シモジマに商号
変更

2004年
東京証券取引所市場
第一部に指定替え

2010

2009年
新業態花ビジネスと
してeast side tokyo
(イーストサイドト
ーキョー)を開店

2018年
シモジマ型オムニ
チャンネルが始動

公式スマートフォン
用アプリ「シモジマ・
パッケージプラザ」
をリリース

2020

2020年
創業100周年を迎え
る

2021年
業界初「フードパッ
ケージ総合カタログ」
創刊

2022年
東京証券取引所の市
場第一部からプライ
ム市場に移行

2023年
東大阪市に東大阪配
送センターを開設

1920

1940

1950

1960

1970

1980

1989年

1990

2000

2010

2020

2022年



下島 平次 創業者初代社長
1901年(明治34)～1973年(昭和48)



1941年/下島商店



1972年/東部配送センター



1985年/本社屋



1989年/田沼配送センター



1996年/浅草橋5号館 (現・浅草橋本店)



現在/本社



現東大阪配送センター 再生エネルギーの活用 少量多品種の保管・出荷

GROUP COMPANIES グループ会社一覧

社 名	住 所	TEL / FAX
商い支援株式会社	〒111-0053 東京都台東区浅草橋5-29-8	03-3864-0061
シモジマロジスティクス株式会社	〒327-0311 栃木県佐野市多田町204	0283-62-8011 / 0283-62-8010
株式会社リード商事	〒144-0033 東京都大田区東糀谷5-7-8	03-5736-0361 / 03-5736-0365
有限会社彩光社	〒116-0001 東京都荒川区町屋8-14-1	03-5692-0330 / 03-3809-0511
株式会社エスパック	〒111-0053 東京都台東区浅草橋5-29-8	03-3864-0061 / 03-3865-4470
株式会社我満商店	〒085-0058 北海道釧路市愛国 東3-8-15	0154-39-5055 / 0154-39-5855
ミタチパッケージ株式会社	〒670-0056 兵庫県姫路市東今宿1-3-3	079-298-4001 / 079-297-8470
朝日樹脂工業株式会社	〒111-0051 東京都台東区蔵前1-5-7	03-6240-9855 / 03-6240-9856
株式会社大倉産業	〒007-0826 札幌市東区東雁来6条2-7-23	011-786-3333 / 011-786-7666
下島（上海）商貿有限公司	200040 上海市静安区北京西路1277号（西康路口）国旅大厦10F 1009号室	021-6245-9762 / 021-6245-8960
台湾下島包装股份有限公司	103 台北市大同区太原路80號 1,2,3樓	02-2559-6255 / 02-2559-8186

会社概要

会社名	株式会社シモジマ SHIMOJIMA,.,Ltd.	
創業	大正9年	
設立	昭和37年4月26日	
資本金	1,405百万円	
決算期	毎年3月末日	
本社	東京都台東区浅草橋五丁目29番8号	
代表者	代表取締役社長 笠井義彦 代表取締役副社長 下島雅幸	
従業員数	連結 842名（2025年3月31日現在） ※従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は含んでおりません。	
事業内容	卸売販売 ◇紙製品事業 紙袋・包装紙・紙器 ◇化成品・包装資材事業 ポリ袋・粘着テープ・食品包材・紐リボン・その他包装資材 ◇店舗用品事業 P O P用品・文具事務用品・店舗雑貨・アパレル関連資材・園芸関連資材	

認証登録概要

認証基準：JIS Q 27001:2023(ISO/IEC 27001:2022)
認証登録番号：IS 739615
登録範囲：DX推進部（EC運営課、カスタマーセンター）、情報システム部、ラッピング倶楽部におけるインターネット通信販売事業
初回認証登録日：2021年2月22日
最新更新日：2023年12月28日
認証機関：BSIグループジャパン株式会社

当社グループは、情報セキュリティを確保し、お客さまの情報を保護することの重要性を認識しています。2021年2月22日には、情報セキュリティマネジメントシステムに関する国際標準規格「ISO27001:2013」に基づく認証を通信販売（EC）の中核部署にて取得いたしました。当社グループのサービスを引き続き安心してご利用いただけるよう、情報セキュリティマネジメントシステムの維持・運用及び継続的な改善に取り組んでまいります。

2024年からCDP質問表に回答しており、2024年はスコアBを取得しています。

TCFD提言に基づく環境方針の開示

当社グループは、気候変動を含むサステナビリティに関する取組みを経営上の重要事項として位置づけています。この一環として、2023年 7月には気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) の提言に賛同を表明しました。
当社グループでは、今後も経営理念や長期ビジョンのもとカーボンニュートラルや、循環型社会の実現に向けた取組みをより一層推進するとともに、TCFD提言に沿った情報開示の充実を図ってまいります。

2025年 5月認定
当社はデジタル技術を活用した業務プロセスの改善とビジネスモデルの変革を推進します。

当社は、海洋汚染の防止とクリーンな海洋環境の実現を目指します。

65 統合報告書 2025

統合報告書 2025 66