

企業名： シモジマ

レポート名： シモジマ 統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

経営理念や行動指針より、会社の目指す姿の大枠が読み取れる。まず、顧客ニーズに応えながら包装用品事業を通じて社会に貢献することや、社員の心身の健康を確保することが最も大きな方向性だと理解した。さらに、積極的な情報開示と品質保証によって信頼を確立し、環境負荷にも配慮していく方針が示されており、従業員自身が夢を持って仕事することが、ステークホルダーの幸せにつながるという価値観も読み取れた。

トップメッセージでは全体的な会社の方向性が示されていた。従業員に会社の方向性を伝えるため、中期経営計画や統合報告書を発刊しているとのことだった。増収ながら減益となったことを踏まえ、以下3つのことに取り組むと示されている。①DXによる生産性の向上、②収益性の低い事業から撤退、高収益事業へ移行、③ニーズに沿った商品開発・提供の強化である。

「次期中期経営計画に向けて」の箇所において、現状PBRが1倍を下回っていることから、ROEとPERの改善に向けて成長投資と増配を掲げていることが気になった。財源はどうするのか疑問に思い、財務方針を見ると、これまでは手元資金の範囲内で投資を行ってきたが、現預金残高が積みあがっているとのことだった。確かに自己資本比率は8割を超えており、財務の健全性を重視するあまり資金の有効活用がなされていないと認めている。今後は借入れを増やしてWACCの低減を目指すとのこと方針が理解できた。

事業に関しては、オムニチャネルの強化と人的資本経営に特に注力しているとの印象を受けた。「シモジマ型オムニチャネル政策」として営業販売・店舗販売・通信販売の3つのチャネルを駆使し、特に今後はECをさらに強化していくと分かった。人的資本に関しては、従業員エンゲージメントの向上とダイバーシティに取り組んでいくとのことだったが、エンゲージメントアンケートの回答率をKPIとしているのには疑問を抱いた。

全体を振り返って、事業運営、財務、サステナビリティなど各観点から取り組むことは理解できたが、会社全体として今後何に注力してくのかというのが、一目でわかるページがあると分かりやすいのではないかと思った。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

この会社の強みは、「シモジマ型オムニチャネル政策」である。営業販売・店舗販売・通信販売の3つのチャネルをもち、CRMデータを部門間で連携することで最適なサービスや利便性の高いチャネルを提供することで、満足度を高める政策のことであるという。全国に営業所や店舗を有していることに加え、ECにも力を入れている。具体的には「100万×100

万プロジェクト」で、シモジマオンラインショップの商品掲載数、会員登録数を 100 万にすることを目指し、販売力を強化している。つまり、営業・店舗・通信の 3 つを持ち合わせていることが強みであるという。「シモジマ型オムニチャネル政策」という言葉が何度も出てきており、これが優位性であると捉えた。

また、オリジナル商品もこの会社の競争優位性であると思われる。営業や店舗で得られたお客様の声をもとに、既存製品の改良や新製品開発を行っているといい、それが利益の源であると示されていた。特に、環境配慮型商品のリーディングカンパニーであり、環境によい包装資材がより一層求められる中、そういった商品を強みとしている。そしてその利益率も高く、今後の主力商品としていくという。

そして DX 戦略に関するページでは、戦略的な IT 投資と IT 人材育成のための柔軟な社員教育制度が競争優位性であると明示されている。経済産業省から「DX 認定事業者」として認められており、「事業推進型」と「生産性向上型」の 2 つの観点から DX を推進している。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

「私たちの今後の課題と伸びしろ」という項目において、この点について触れられている。先ほど競争優位性として挙げた、通信販売と環境配慮型商品を強化すると述べられている。

オムニチャネルについて、部門戦略の箇所では営業・店舗・通信それぞれの戦略が示されていた。EC については、「シモジマオンラインショップ」の会員数と商品掲載数を拡大しており、これがさらに積み重なることで重要な資産となる。しかし EC を活用していく流れは他社も同様であると考えられ、シモジマならではの強みとして持続するかはわからない。

一方、全国に 260 もの店舗を有していることが持続的な競争優位性になると考えられる。「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、それを納得した上でご購入することができるのです。」とあり、包装資材の販売において、実際に触れることができる店舗というのが重要な役割を果たしていることがわかる。また、「ウォントスリップ」という制度により、顧客の意見をメモして本部の役員まで報告することができることも店舗の価値であると示されている。これは今後他社が EC を強化していく中で、実際の店舗を有しているシモジマならではの持続的な競争優位性となると思われる。

環境配慮型商品については、環境に対応したオリジナルブランド「HEIKO」をさらに強化し、「環境といえばシモジマ」という地位を獲得しようとしている。今後もサステナビリティが重視され、環境＝シモジマとなれば競争優位性は数年続くと思われる。しかし、将来的に環境配慮型がスタンダードとなり、他社も同様の製品を販売する時期にいたれば、競争優位とは言えなくなる。

最後に、「DX 認定事業者」としての競争優位の持続性について検討する。DX に関する具体的な KPI の設定や現在の取り組みについては説明がなされているが、それが持続的な優

位性を生み出すかはわからない。他社に比べて現在、DXが進捗していることによって今後数年は優位になると思われるが、10年後も持続するかは疑問である。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

人的資本戦略について、従業員エンゲージメントを高めるとあり、初任給を含めた全体的な賃上げ、DXによる一人当たり生産性の最大化、ダイバーシティの推進などに取り組むとされていた。また、研修制度に力を入れているようで、新人から管理職までキャリアの各段階に応じた研修が用意されている。ジョブローテーションによって専門性と柔軟性を兼ね備えた人材を育成するという。

これを踏まえ自身の価値向上を考えると、まず充実した研修制度により社会人としての基礎がしっかり身に付けられると思う。また、包装資材の専門商社ということで、商売のいろはを学べるだろう。特に、営業や店舗に配属された場合には顧客との対話を通じてビジネスに必要なコミュニケーション力が磨かれると思われる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点はトップメッセージが読みやすかったということである。また、各所に社員の顔写真付きでコメントが寄せられており、社員が生き活きと働ける環境を目指していることが感じられた。そして図が多用されていることで視覚的にわかりやすく理解が進んだ。

一方で、全社的に今後注力していくことが端的に示されているとなおわかりやすいと思った。各部門でやっていくことがそれぞれ明記されていたが、会社全体として最も重視するポイントは結局何か、ということが読み終わった後に少し理解しづらかった。