

2026

統合報告書

2025年12月期

トップメッセージ



代表取締役社長

島野 泰三

もっと自然へ、 もっと人へ

当社は、「人と自然のふれあいの中で、新しい価値を創造し、健康とよこびに貢献する。」という使命のもと、世界中のお客様に「こころ躍る製品」をお届けしています。自転車や釣りは、自然というフィールドと最も近いところで向き合う営みです。当社が自転車や釣りを愛する皆様に提供したい価値は、単なる性能や機能にとどまりません。「もっと自然へ、もっと人へ」のもと、安全・信頼・快適さを通じて体験の質を高め、人々の豊かなライフスタイルと文化の広がりにより長期的な視点で貢献することにあります。

一方で、グローバルな規模での需要の変動や地政学・サイバーリスクの高まり、自然災害によるサプライチェーンの分断、またAIの進展による競争環境の変化など、当社を取り巻く事業環境の不確実性は一層高まっています。

こうした時代だからこそ、私は、当社が生み出す価値の源泉は何か、どこに経営資源を集中すべきか、そしてその成果をどのように企業価値へつなげるのかを明確に示すことが、経営の責任であると考えています。

当社の価値創造の源泉は、ものづくりを軸とした技術力と人材にあります。1921年の創業以来培ってきた品質へのこだわりと感性に基づく開発思想は、現在の競争優位の基盤となっています。具体的には、企画が価値を構想し、開発が精密加工や素材研究を通じて性能と信頼性を高め、デザインが使い手の感性や動作に寄り添い、製造がそれらを高品質かつ安定的に具現化していきます。この一連のプロセスについて、社員には「Beyond Gears, to the Senses(部品を超越して人間の感性に訴えかける)」という考え方を共有し、部品の先にある体験を起点に、期待を超える価値を生み出すことを求めています。

また、当社はグローバルに事業を展開し、各国・各地域の市場動向やお客様の声を的確に把握しながら事業を発展させてまいりました。品質と供給の水準を世界で揃え、どの地域でも安心して選ばれるブランドであり続けることは、当社の経営基盤であると同時に責務でもあります。例えば、製品展開を考える際に、グローバルでの需要や採算に見合っているか、それ自体は重要な考え方ではありますが、それだけで判断はせず、市場や文化の裾野を守り、地域特有の楽しみ方の広がりを支えるためにつくり続ける、という選択を重ねることも必要です。そうした積み重ねこそがお客様からの強固な信頼を形づくり、結果としてブランドの強さと持続的な成長につながると考えています。

価値創造を加速する経営の視点

価値創造をさらに加速するうえで、3つの視点を重視しています。

第一は、体験価値を起点とした「ものづくり」と「開発型デジタル製造業」への進化です。デジタル技術と機械工学の融合は、新たな体験価値を生み出す重要な領域です。AIの学習機能などを活用した新しい自動変速の提案も、その象徴です。こうした挑戦を通じて、お客様が自転車に乗る瞬間、釣り自体だけでなくその準備から帰宅後の手入れに至るまで、あらゆる接点において心地よさや安心をお届けできるよう、企画、開発、デザイン、製造の連動を一層強化し、次の成長の芽を着実に育ててまいります。

第二は、供給網の強靱化です。自然災害の発生や地政学リスク、サイバーリスクなどが高まるなか、安定供給は社会とお客様に対する責務であると同時に、当社の競争力を支える基盤で

もあります。拠点ごとの自律性と全体最適の両立を図りつつ、サプライチェーンの管理体制を強化することで、迅速かつ精度の高い意思決定を実現してまいります。また、製品や業務に関わるデータを適切に管理・活用し、生産性向上や高品質化、開発から供給までのリードタイム短縮を実現することで、価値創造を加速してまいります。

第三は、信頼を支えるガバナンスと経営の透明性の向上です。長期的に信頼される企業であるためには、実効性のある監督、健全な牽制に加え、多様な視点を取り入れた意思決定が欠かせません。当社は、取締役会の実効性向上や指名・報酬を含むガバナンスの継続的改善、内部統制・リスク管理の深化を進め、経営の実効性を高めてまいります。

投資と資本政策

当社は、将来の成長に向けた投資と株主還元を、いずれかに偏ることなく両立させることを経営上の重要課題と捉えています。戦略との整合性、収益性、資本効率への寄与を十分に見極めたうえで、競争優位につながる領域へ優先的に経営資源を配分してまいります。

こうした方針のもと、中長期的な時間軸で積極的な成長投資を進めるとともに、営業利益率の改善、ROE2桁%を目指してまいります。そして、人材、技術、生産基盤という当社の強みをさらに磨き込み、供給体制の強靱化やデジタル活用、生産性向上を通じて収益力の強化を進め、資本効率の改善へとつなげます。規律ある資本配分を通じて成長投資と株主還元の両立を図り、企業価値の向上を目指します。また、環境変化に耐えうる財務の健全性を維持しつつ、必要な局面では機動的に手を打てる柔軟性も確保します。資本政策については、企業価値向上との整合性を踏まえ、還元の安定性と機動性の両面を勘案し、取締役会において継続的に検討してまいります。

その上で、株主・投資家の皆様との対話は、単なる説明の場ではなく、経営高度化・改善につながる重要な機会と位置づけ、ご意見を真摯に受け止めて経営の質の向上に努めてまいります。

サステナビリティ

当社の企業価値向上および事業継続に直結する環境・社会・ガバナンスに関わる取り組みは、いずれも当社の信頼と競争力に直結するものであり、重要な経営テーマとして優先的に取り組んでいます。

気候変動や資源循環は、規制やコスト、市場構造の変化を通じてリスクとなる一方で、技術革新や新たな体験価値の創出を通じて機会にもなります。当社は、経済合理性も踏まえながら着実に取り組みを進めてまいります。

当社は人的資本を重要な経営資源と位置づけています。当社には「和して厳しく」という企業文化があり、社員が自律的に学び続ける風土を育むとともに、不確実性の高い時代だからこそ挑戦を継続できる組織づくりを進めています。また、AIを含む新たな技術を導入し、人の力を引き出す道具として活用領域を広げ、創造性と生産性の両立を図っています。さらに、「安全と健康はすべてに優先する」という原則のもと、安全文化の醸成を一段と強化してまいります。

人権の尊重はグローバル企業として果たすべき基本的責務です。サプライチェーン全体を視野に入れたリスクの特定、低減、是正を進めるとともに、適切なモニタリングとステークホルダーの皆様との対話を継続し、実効性のある取り組みへとつなげてまいります。

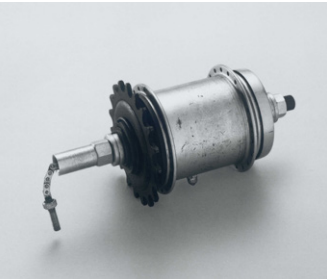
ステークホルダーの皆様へ

当社はこれからも、「こころ躍る製品」を通じて、人々と自然がふれあう機会を広げ、豊かなライフスタイルの実現に貢献してまいります。その実現に向けて、価値創造の源泉である人材と技術力を磨き続けるとともに、規律ある資本政策と透明性の高いガバナンスを徹底し、変化を機会として捉えながら挑戦を重ねていきます。私たちが目指すのは、短期的な波に左右されない持続的な成長と競争力の構築です。お客様に選ばれ続ける製品とサービスを提供し、お取引先様や地域社会とともに発展し、社員が誇りを持って働ける場をつくり、株主・投資家の皆様との建設的な対話を重ねながら、一貫して中長期的に企業価値を高めてまいります。

今後とも、皆様のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

当社は1921年に自転車部品の製造を始めて以来、様々な技術革新を重ねながら、自転車・釣り・ロウイングの分野で世界へ市場を広げてまいりました。
これからも人と自然をキーワードに世界中の人々の喜び、感動を提供し続けることで存在価値を高めてまいります。

2025年 売上高
4,662億円

1921年 創業 鍛冶技術が根付く 大阪、堺の地で 自転車事業を開始 島野庄三郎が島野鐵工所を創業。夢と情熱から始まり、技術を要するフリーホイールづくりに挑戦。焼き入れ技術を磨き上げた高品質な製品は業界を驚かせ、技術を追求する精神は現在のシマノの原点となった。  創業者 島野 庄三郎  創業当初のフリーホイール その他の出来事 1922 フリーホイール生産に着手 1940 株式会社に改組、商号を「株式会社島野鐵工所」に変更	～1960年代 海外進出のはじまり ニューヨークに 現地法人を設立し 海外基盤の礎に ニューヨーク現地法人の設立を機に、世界市場への本格展開を開始。現地の声を製品づくりに生かしながら信頼を築き、グローバルブランドとして成長する礎を築いた。  1957 内装変速機(3スピード・ハブ)の生産に着手  1965 米国ニューヨークに「SHIMANO AMERICAN CORPORATION」を設立 その他の出来事 1951 島野自転車株式会社を吸収合併し、商号を「島野工業株式会社」に変更 1954 外装変速機の生産に着手 1957 冷間鍛造の研究を開始 1961 米国のサイクルショーに3スピード・ハブを初出展 1962 冷間鍛造の実用化に成功	1970年代 釣具事業開始 自転車部品と並ぶ もう1本の柱として 釣具事業に進出 「レジャーを通して人々の健康に寄与する」という企業哲学に則り、釣具事業に進出。自転車事業で培った技術を応用し、精密なリールやロッドの製造を開始。自転車部品と並ぶもう一本の柱として、シマノの事業領域を大きく広げる転機となった。  1971 スピンニングリール「DUX」を発売  1973 ロードレーシングコンポ「DURA-ACE」シリーズを発売 その他の出来事 1970 島野山口株式会社(現・下関工場)設立 1972 西ドイツのデュッセルドルフに販売拠点「SHIMANO (EUROPA) GMBH」設立 大阪証券取引所 第二部上場 1973 シマノレーシングチーム発足 シンガポールに初の海外生産拠点「SHIMANO (SINGAPORE) PTE. LTD.」設立 東京証券取引所 第二部上場 東京証券取引所、大阪証券取引所ともに第一部上場	1980年代～ 積極的な普及活動 スポーツとしての 自転車・釣り文化 普及に尽力 技術革新と並行して、大会支援やイベント開催を通じてスポーツとしての自転車・釣りの魅力を発信。ユーザーとの接点を広げ、市場の拡大と文化の定着に貢献し、産業を支える存在へと成長していった。  1982 MTBコンポーネンツ 初代「DEORE XT」発売  1992 「SBL」(シマノ・バランス・ロック)搭載リール 初代「STELLA」誕生 その他の出来事 1982 ロードコンポーネンツ 初代「SHIMANO 105」シリーズ発売 1984 第1回シマノグリーンピアロード(現シマノ鈴鹿ロード)開催 第1回シマノジャパンカップ(釣り)開催 1988 DURA-ACEを使用したAndy Hampsten(セブン・イレブンチーム)が、ジロ・デ・イタリアで総合優勝 1990 マレーシアに「SHIMANO COMPONENTS (MALAYSIA) SDN.BHD.」を設立 1991 社名を「島野工業株式会社」より「株式会社シマノ」に変更 インドネシアに「PT SHIMANO BATAM」を設立 レース用MTBコンポーネンツ「SHIMANO XTR」を発売	2000年代～ 世界が認めた技術 欧州・アジア・南米 海外展開を 加速 現地拠点の拡充や生産体制の強化を進め、欧州・アジア・南米での事業基盤を確立。地域ニーズに寄り添った製品提供を可能にし、グローバル市場での競争力を一段と高めながら、世界規模でのブランド価値の向上を目指した。  2009 DURA-ACEにDi2(Digital Integrated Intelligence)を導入  2014 本社新工場「Sakai Intelligent Plant」竣工 その他の出来事 2003 中国に「SHIMANO (KUNSHAN) FISHING TACKLE CO., LTD.」を設立 中国に「SHIMANO (TIANJIN) BICYCLE COMPONENTS CO.,LTD.」を設立 2014 電動アシスト自転車用コンポーネンツ「SHIMANO STEPS」発売 2017 オランダのアイントホーフェンに「SHIMANO EUROPE HOLDING B.V.」を移転設立 2019 グラベルロードバイク用コンポーネンツ「SHIMANO GRX」発売	2020年代～ 飽くなき挑戦 人と自然の より豊かな関係を 見つめ続けて 持続可能な社会への意識が高まるなか、自然と調和する製品づくりと社会価値の創出に注力。人々がアウトドアをより安全で心豊かに楽しめる未来を見据え、飽くなき挑戦を続けている。  2020 本社研究開発棟「Technology Innovation Center」竣工  2025 自己給電式自動変速システム「Q'Auto」を発売 その他の出来事 2021 創業100周年 ツール・ド・フランスのニュートラルサポートを開始 2022 シンガポールに「Shimano Singapore Intelligent Plant」竣工 東京証券取引所プライム市場移行 2023 幅広いサイクリングスタイルに対応するコンポーネンツ「CUES」発売 2025 本社新社屋「Sakai Global Headquarters」竣工
--	--	--	---	---	--

価値創造プロセス

当社の価値創造の源泉は、創業以来培ってきた企画力、開発力、デザイン力、製造力にあります。今後は、これらの強みにデジタル技術、人材育成、グローバルな供給体制の強化を掛け合わせることで、顧客価値をさらに高めるとともに、収益力と資本効率の改善を通じて、中長期的な企業価値向上を目指してまいります。そして、日本発の「開発型デジタル製造業」として、世界の人々に愛される「こころ躍る製品」を提供する「Value Creating Company」であり続けます。

会社の使命：人と自然のふれあいの中で、新しい価値を創造し、健康とよろこびに貢献する。

ビジョン：「こころ躍る製品」を提供するValue Creating Company「価値創造企業」

コア・コンピタンス

— 企画力 —

未知の価値を見出し、新しい体験や市場を切り拓く独創的な発想で、製品開発の起点となる

— 開発力 —

卓越した精密加工や素材研究を通じ、性能を極限まで引き出す機能性と信頼性を実現

— デザイン力 —

機能を深く理解しながら美しさを調和させ、使い手の感性と動作に自然に寄り添う形を生み出す

— 製造力 —

上記から生まれたアイデアを現実の製品に造り上げる

人と自然のふれあいを支えるフィールド

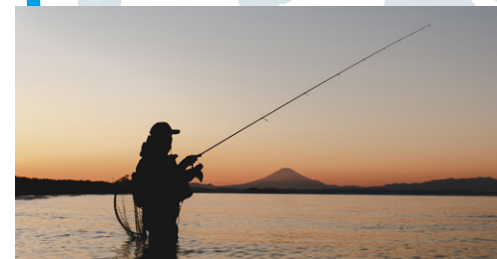
① 使命実現のための基本方針
コア・コンピタンスの再強化と明確なマーケットの絞り込み



自転車部品事業

P.9

変速機、ブレーキおよびその他の自転車部品の製造・販売



釣具事業

P.10

リール、ロッド、フィッシングギアの製造・販売

② 使命実現のための基本方針
新しい自転車文化、釣り文化の創造とシマノブランド力の強化

③ 使命実現のための基本方針
株主、顧客、社員等全てのステークホルダーに対する企業価値の向上

経済的・社会的価値



株主・投資家
企業価値向上と
成果の配分

P.11-14



顧客・取引先

自転車・釣り業界の発展
および文化的価値の向上



社員

安全かつ快適な職場環境
と成果の配分

P.18-20



社会・環境

健康で豊かなライフスタイル
環境負荷低減

P.16-18

価値創造を支える基盤

開発を支える企業風土

健全な財務体質

P.11-14

コーポレート・ガバナンス

P.21-24

当社を取り巻く外部環境の変化 ・ 需要の変動 ・ 地政学リスク ・ 気候変動、自然災害の発生 ・ AIの進展 ・ サイバーリスク

会社の使命、経営の方針、チームシマノの行動方針

会社の使命

人と自然のふれあいの中で、新しい価値を創造し、健康とよろこびに貢献する。

経営の方針

- お客様に信頼され、満足していただけるサービスと製品を提供する。
- 企業価値を高め、開かれた経営を約束する。
- 達成感と、よろこびを分かち合える、公正でいきいきとした職場づくりに努める。
- 社会の一員として環境を大切にし、共に繁栄することを目指す。

チームシマノの行動指針

- 豊かな創造性をはぐくみ、たえず自己を啓発する。
- つねに技術の向上に努め、夢の実現に挑戦する。
- 大きく発想し、機敏な行動で着実に実行する。

At a Glance

Who we are



創業

1921年



従業員数

(2025年12月31日
現在)

1,779人 (本社)
10,242人 (連結)



連結売上高

(2025年12月期)

4,662億円



連結営業利益

(2025年12月期)

517億円

Our Business

自転車部品事業

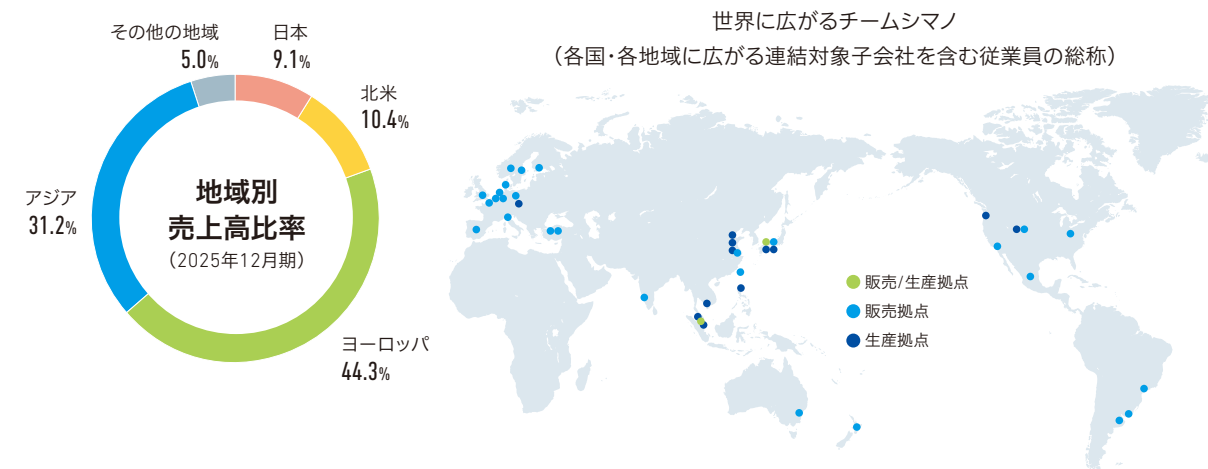
自転車部品事業では、変速機等の駆動用部品、ブレーキ等の制動用部品、その他の自転車部品および関連用品の製造・販売を行っております。

釣具事業

釣具事業では、リール、ロッド、フィッシングギアの製造および販売を行っております。



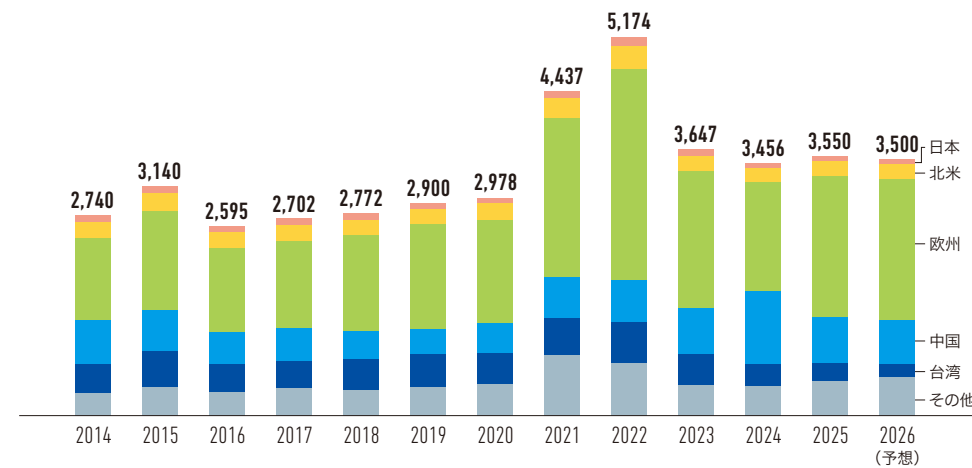
Our Network



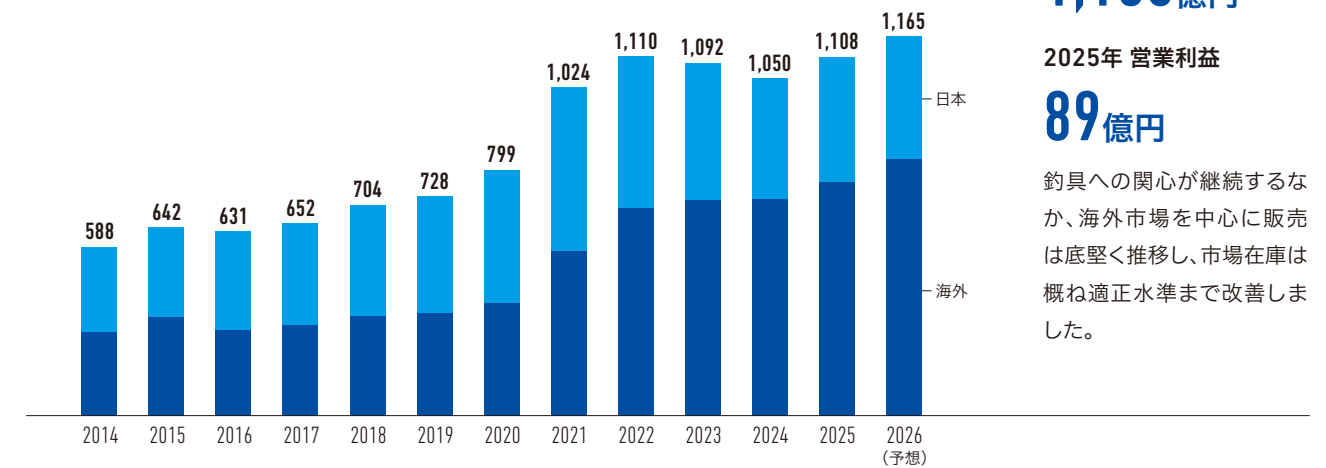
事業別概況



自転車部品事業売上高
(億円)



釣具事業売上高
(億円)



Featured Product

AI制御を用いた自動変速システム「Q' AUTO (クオート)」

Q' AUTOは、ペダルを踏むだけでAIが自動的に最適なギアを選択してくれるノーマルバイク(非E-BIKE)用の新しい自動変速機構です。内蔵センサーが走行中の「速度」「傾斜」「ペダルの回転数」を検知し、状況に応じて最適なギアを選択します。ギアが合わないと感じた場合はQ' AUTOに搭載可能な無線変速スイッチをクリックすることで手動の修正も可能であり、これをAIが学習することで、よりライダーの好みに合った変速に最適化されていきます。また、変速に必要な電力は漕ぐ力を利用して自己給電されるため、充電不要でバッテリー搭載の必要もなく、先進的な自転車と電子・電気デバイスの融合と低環境負荷の両立を実現しております。



Featured Product

大型魚を獲るための最先端テクノロジーを搭載した「ステラSW」

大型魚を対象にしたソルトウォーターフィッシングを楽しむための最高峰リール「ステラSW」が、最新のテクノロジーをまとめて登場しました。当社初となる25000番を含め、幅広いニーズに応える全17モデルをラインナップしております。「超密巻き」技術により高いキャストビリティを誇る「インフィニティループ」、強度・耐久性を向上させるギアシステム「インフィニティクロス」、放熱性・耐久性の向上によりドラッグ性能が強化された「XXタフドラッグ」、ラインのたるみを抑制する「アンチツイストフィン」など、大型魚を獲る際にリールに求められる「高いキャスト性能」「耐久性」「卓越したドラッグ性能」「ライントラブルの抑制」をシマノ独自の技術によって叶えております。実績と信頼の新ステラSWが、ソルトウォーターフィッシングの世界を新たなステージに導きます。

STELLA SW



業績報告、財務戦略

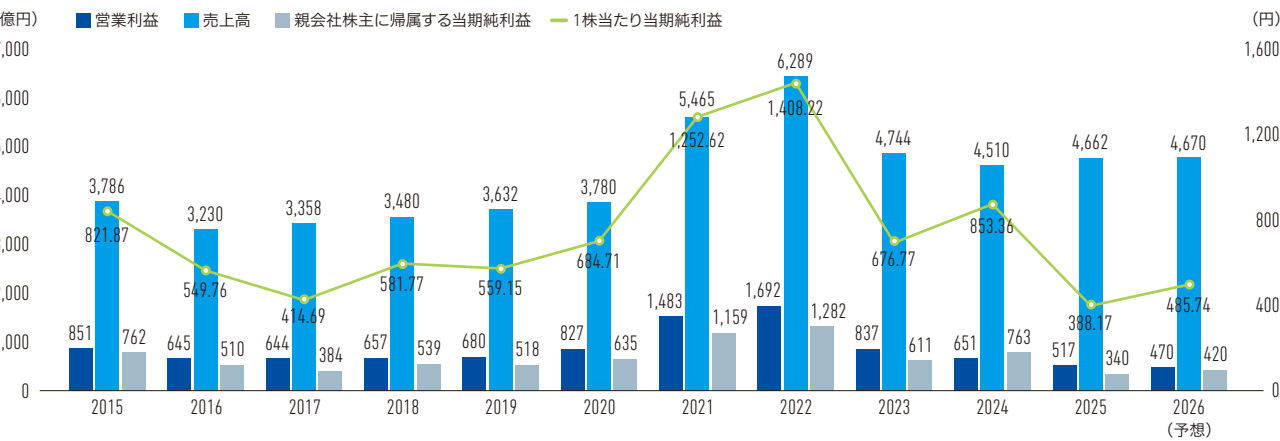
経営概況および業績

2021年から2022年にかけて、コロナ禍のサイクリングブームや密を避けることができるアウトドアレジャー人気を背景に、自転車部品事業および釣具事業の売上高は大きく伸長しました。その後、特に自転車部品事業において、各国の小売店頭における消費意欲に冷え込みが見られ、各市場は需給の調整局面に入りました。足許各市場の在庫調整は欧州を中心に緩やかに進捗しているものの、先行き不透明感による消費者の

購買サイクル長期化も懸念され、原材料等の物価高、為替影響等のコスト上昇圧力も高まっております。

このような経営環境のなか、健康・環境志向による追い風を背景とする自転車・釣りへの関心は底堅く、お客様のご期待を超える魅力的な「こころ躍る製品」の継続的な投入で、需要の拡大および事業の成長を実現してまいります。

連結業績の推移



2025年の実績の詳細は下記の通りです。

自転車部品事業では、自転車の市場在庫の調整は地域により進展に濃淡があり、欧州市場における店頭販売は安定した天候を背景に堅調であった一方で、中国市場ではロードバイクの需要が落ち着きを見せ店頭販売は低調に推移しました。釣具事業では、市場在庫は概ね適正水準まで改善し、海外市場を中心に販売は底堅く推移しました。以上の結果、当期の売上高は

466,243百万円(前期比3.4%増)となりました。

自転車部品事業において一部の地域での市場在庫の調整が継続しており、主に海外製品の受注減による生産減少の影響から、当期の売上総利益は166,616百万円(前期比3.3%減)となりました。売上総利益率は前期より2.5ポイント減少し35.7%となりました。

インフレによる人件費増加や将来に向けた投資に係るソフト

ウェア関連費用の増加、および新製品に係る広告宣伝費や運送費が増加したことにより、販売費及び一般管理費が114,938百万円(前期比7.2%増)となり、当期の営業利益は51,677百万円(前期比20.6%減)となりました。営業利益率は前期より3.3ポイント減少し11.1%となりました。

営業外収益から営業外費用を差し引いた純額は、為替差損

の増加等により-4,647百万円(前期は33,589百万円)となり、当期の経常利益は47,029百万円(前期比52.3%減)となりました。

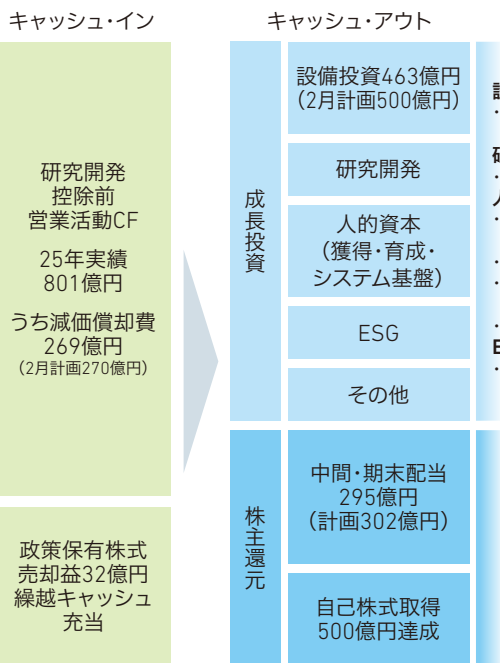
また、無償点検関連引当金戻入額等の計上により、親会社株主に帰属する当期純利益は33,991百万円(前期比55.5%減)となりました。

財務戦略：キャッシュ・アロケーション、資本効率向上の取り組み、キャッシュの考え方

当社は、成長投資と株主還元との最適なバランスを見定めたうえで、効率的なキャッシュ・アロケーションを実現し、当社の企業価値ひいては株価の持続的な向上を目指すべきである

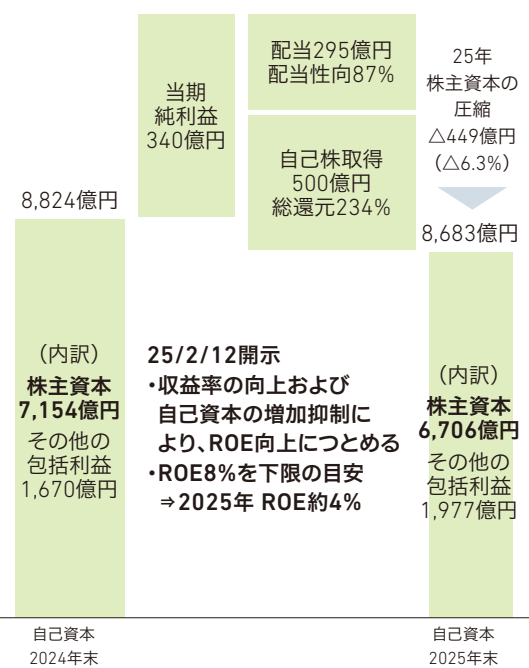
と考えております。2025年におけるキャッシュ・アロケーションおよび資本効率向上の取り組みは下記の通りです。

キャッシュ・アロケーション



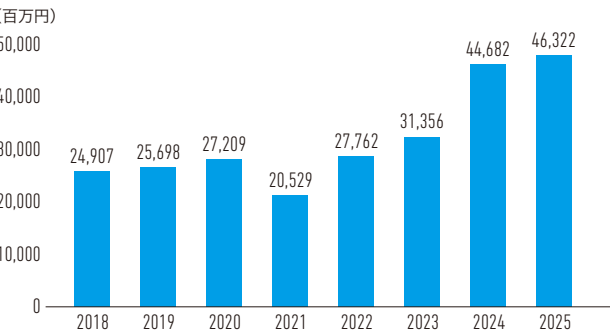
- ・25/2/12適時開示：2年間で1,000億円目途の自己株式取得を目指す
- ・25年実績：配当性向87% 総還元性向234%

自己資本

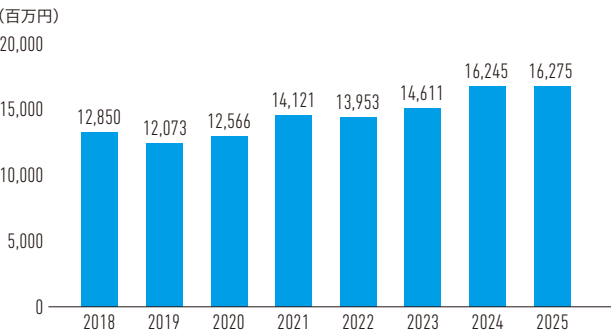


成長投資における主な取り組みは下記の通りです。2025年において、46,322百万円の設備投資と16,275百万円の研究開発への支出を行いました。

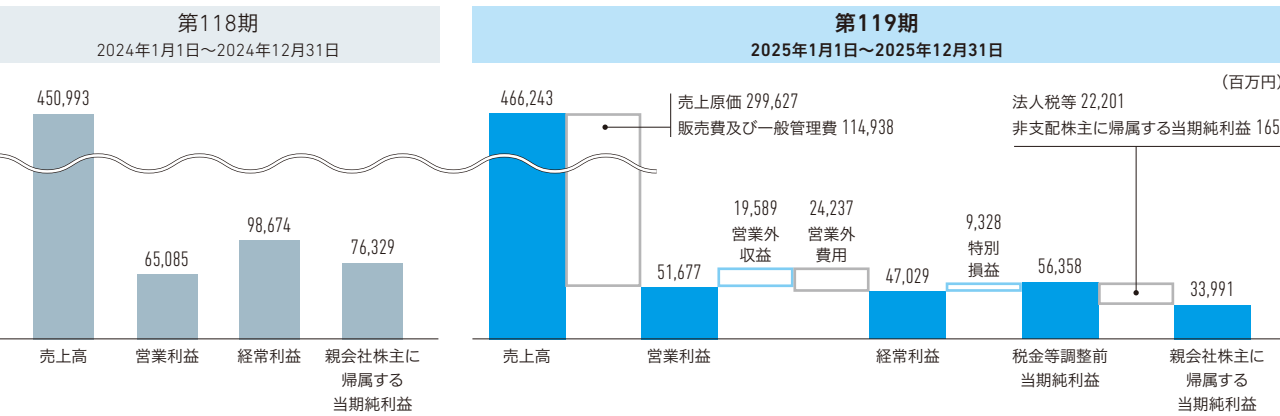
設備投資推移



研究開発費推移

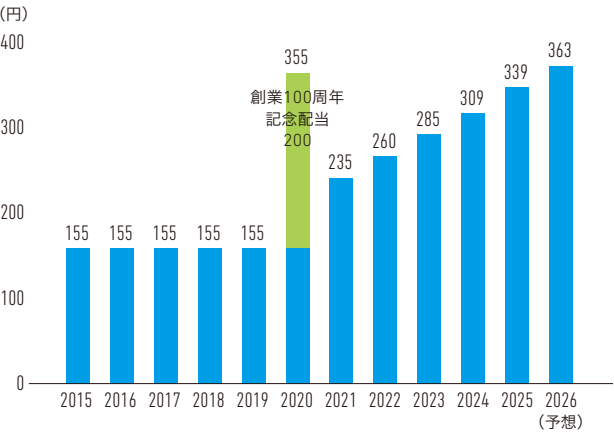


連結損益計算書(要約)



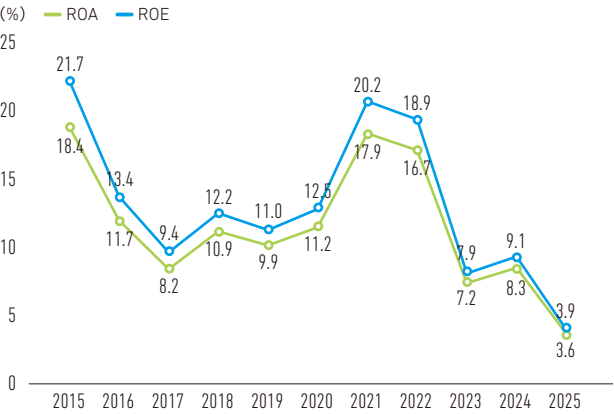
当社は、株主のみなさまに対する利益還元を経営上の重要課題と捉えており、安定的な配当の維持・継続とともに、業績の進展に応じた成果の配分を行うことを基本方針とし、引き続き配当の充実と、機動的な自社株買い継続により総還元性向

1株当たりの配当金



ROA/ROEの推移は下記の通りです。2025年のROAは3.6%、ROEは3.9%となりました。また、当期末における現金及

ROA/ROE推移

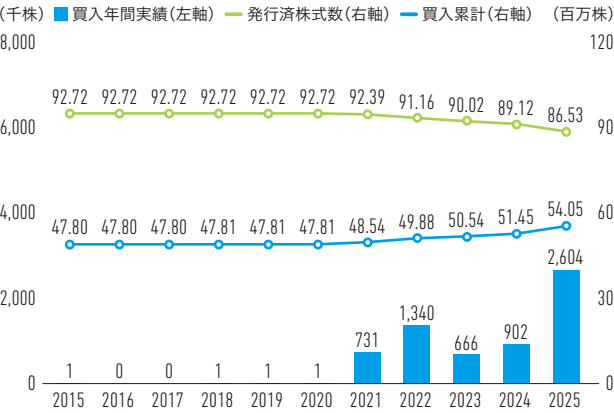


成長投資とROE向上に向けて

成長投資については、開発リードタイムの短縮、生産性向上、品質安定性、供給体制の強靱化、人的資本の高度化などの観点から進捗を確認し、中長期的な収益力および資本効率の向上につなげてまいります。

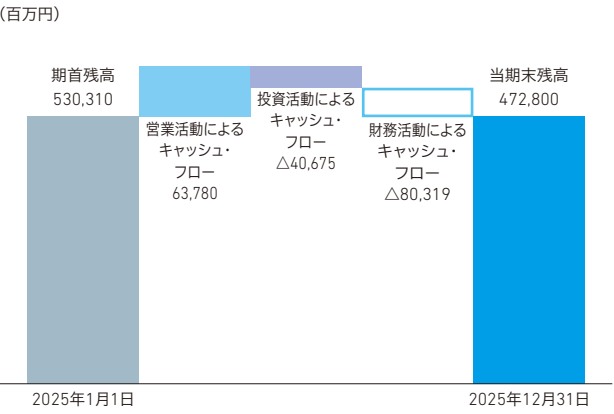
50%を下限の目安とし、株主還元向上に努めます。2025年においては、295億円の配当と500億円の自己株式の取得を行いました。

自己株式の買入実績と発行済株式数



び現金同等物は、前期末に比べ57,509百万円減少し、472,800百万円となりました。

連結キャッシュ・フロー計算書(要約)

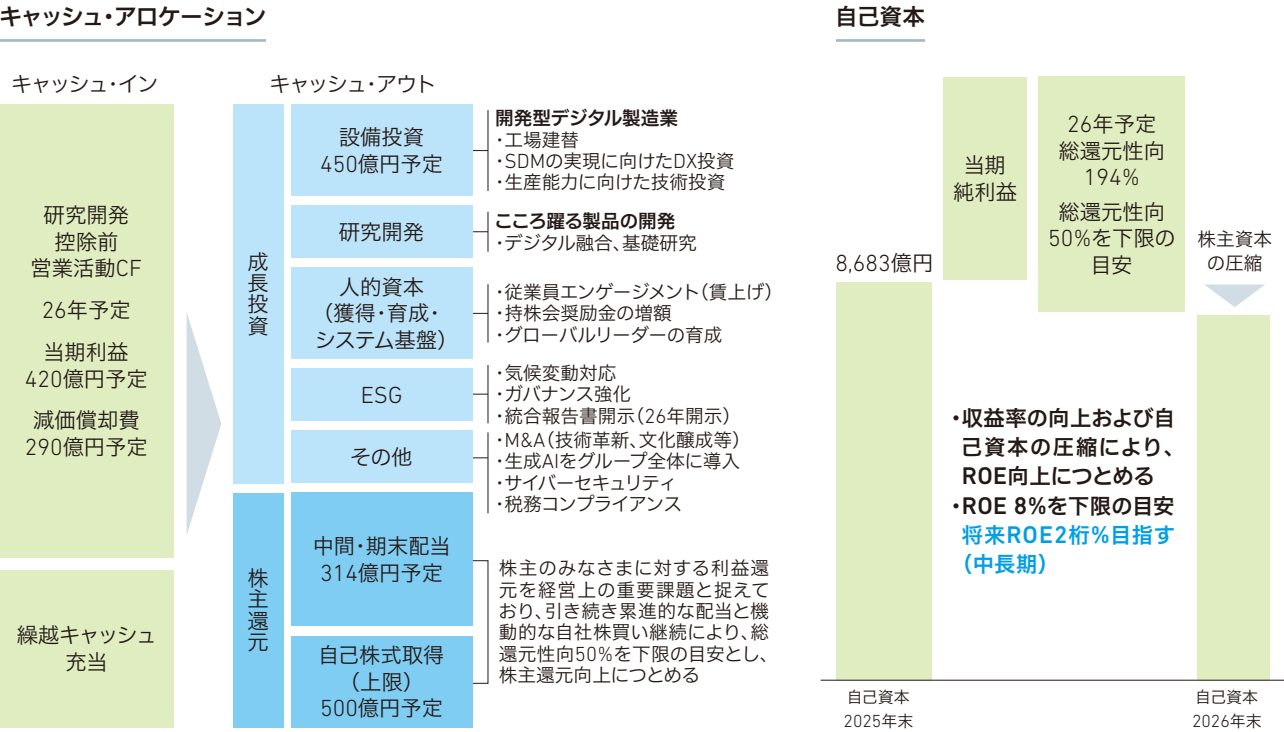


(注) 現金及び現金同等物に係る換算差額については記載を省略しております。それにより生じるグラフの誤差については調整しております。

ROE向上に向けては、収益力の改善に加え、資本効率を意識した投資判断、株主還元の充実を通じて、資本の有効活用を進めてまいります。

2026年におけるキャッシュ・アロケーションおよび資本効率向上の取り組みは下記の通りです。2026年において、314億円の配当と上限500億円の自己株式取得を予定しており、自己資本のさらなる圧縮を目指します。

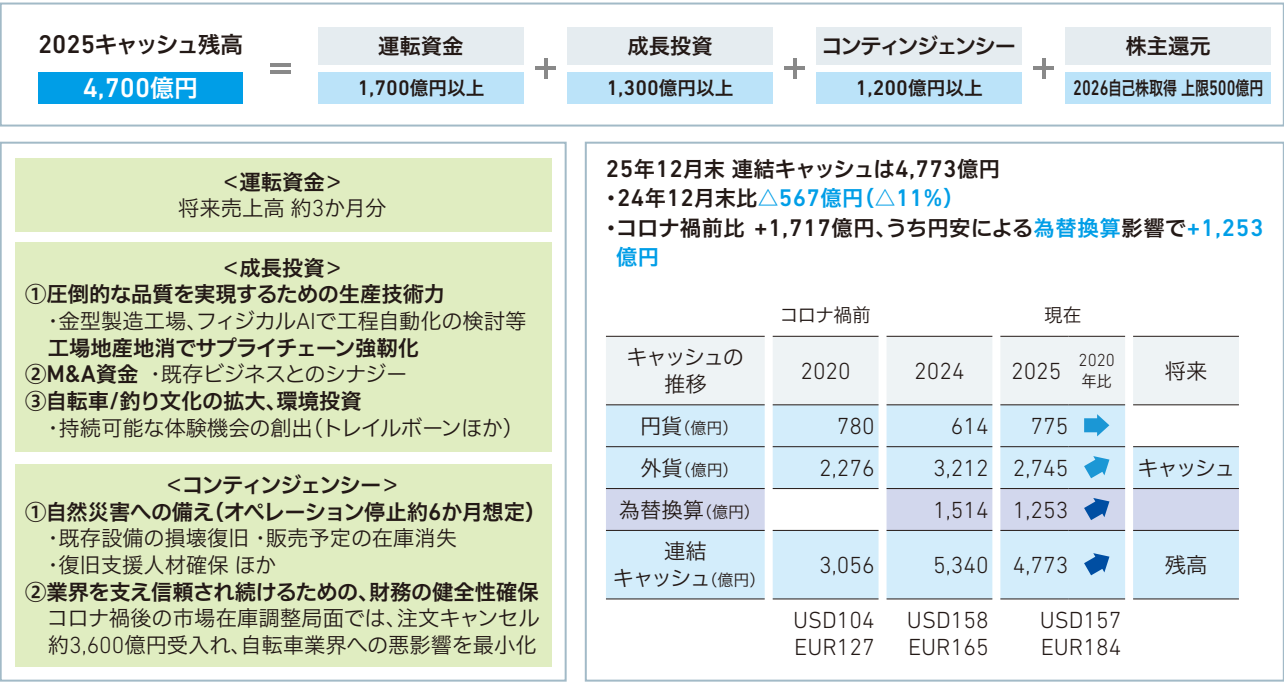
キャッシュ・アロケーション、資本効率向上の取り組み(2026年予定)



・26/2/10適時開示: 上限500億円の自己株式取得を目指す(2年連続)
・26年増配予定+24円/年、配当性向75% 総還元性向194%

当社における適正なキャッシュの考え方は下記の通りです。

キャッシュの考え方

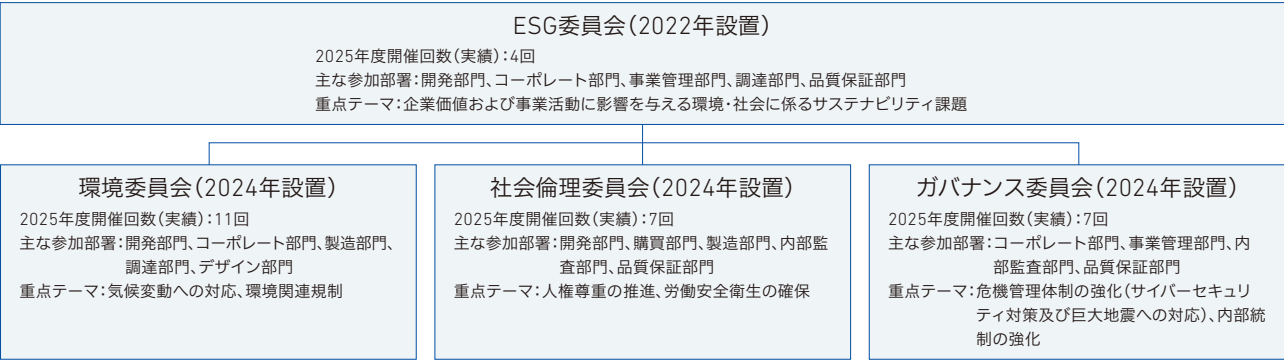


サステナビリティに関する基本的な考え方

シマノは、「人と自然のふれあいの中で、新しい価値を創造し、健康とよろこびに貢献する。」を使命として企業活動の根幹に据えております。このミッションは、単なる理念にとどまらず、当社の製品、社員、そして企業文化を通じて具体的な価値を生み出し、社会に還元するための指針です。私たちは、人と自然が調和する世界を目指し、感動とよろこびに満ちた未来を共に創造することを使命としております。

コーポレートブランドロゴに配された「大地・空・海」を象徴する3色は、当社の事業領域と目指す世界観を示しております。自転車や釣りといった自然と密接に関わる分野で事業を展開するシマノにとって、地球環境の保全と改善は極めて重要な課題です。私たちは、製品を楽しんでいただくフィールドである自然環境を守り、持続可能な社会の実現に貢献するため、環境負荷低減活動を継続的かつ積極的に推進しております。

シマノは、これからも人と自然の調和を大切にしながら、企業活動を通じて新しい価値を創造し、健康とよろこびに貢献することで、持続可能な社会の実現に向けた責任を果たしてまいります。



マテリアリティに関わるリスクと機会の検討

変化の激しい市場・社会環境のなか、当社グループの事業に影響を及ぼし得るリスク・機会を捉えた戦略をとることが事業の持続可能性確保につながると考えております。環境・社会に関わる様々な課題は、企業の持続可能性を脅かすリスクとなる一方、このような課題解決に取り組むことは、新しいビジネスチャンスにつながります。

サステナビリティ推進体制

当社グループは、2022年5月より、企業価値および事業活動に影響を与える環境・社会に係るサステナビリティ課題を審議する組織として、ESG委員会を設置しました。ESG委員会は全執行役員が参加し、様々な課題について継続的な議論を行っております。

2024年度からは審議の質をさらに深め、実効性のある取り組みにつなげることを目的として、ESG委員会の傘下に「環境委員会」「社会倫理委員会」「ガバナンス委員会」の3つの小委員会を設置しました。各小委員会では、重要なサステナビリティテーマに関する方針および主要施策について専門的な審議を行い、その審議結果はESG委員会において報告・審議されます。

ESG委員会での審議結果は取締役会に報告され、取締役会はその内容に基づき、各施策の進捗および実効性を監督し、必要な指示を行っております。

シマノグループは、重点課題に関わるリスクと機会を把握し、リスクの低減に努めるとともに、これらの課題を解決するビジネスモデルの創出を通じて、社会に対する継続的な貢献とシマノグループの企業価値向上の両立を目指しております。そのために、行動規範をはじめとした各種方針を定め、上記推進体制を設置し、現在具体的な対応を検討しております。

環境(Environment)

TCFD提言に基づく情報開示

「人と自然のふれあいの中で、新しい価値を創造し、健康とよろこびに貢献する。」を使命とする当社にとって、気候変動問題は重要なテーマの1つであると考えております。気候変動が当社の事業に影響を与えるリスク及び機会を分析して事業に与える重要性を評価し、リスクへの対応や機会の享受を経営戦略に統合して推進することは、当社の持続的な成長と企業価値向上において重要であるとともに社会の持続可能性への貢献にも寄与すると考え、その進捗を適切に開示してまいります。

ガバナンス

ESG委員会において、CO₂排出量と削減活動のモニタリングを行うとともに、気候関連のリスク及び機会に対する対応方針、対策を審議し、取締役会に報告してまいりました。さらに、2024年4月よりESG委員会の傘下の環境委員会において、担当執行役員のリードのもと効果的な推進とより一層実質的な議論ができる体制となりました。環境委員会での議論後ESG委員

会での審議に基づき報告を受けた取締役会は、気候関連のリスク及び機会に対する対策が適切に推進されるよう監督・指示を行っております。

戦略

2022年に当社は、グループ全体に及び影響を確認するため、2030年までの時間軸で財務に影響を与える可能性のある気候関連のリスク及び機会を定性的に評価しました。2023年は、IEA（国際エネルギー機関）やIPCC（気候変動に関する政府間パネル）による気候変動シナリオ（1.5℃シナリオおよび4℃シナリオ）を用いて、2030年を対象にシナリオ分析を実施しました。各シナリオの分析のなかで、定性的に特定した気候関連のリスク及び機会のうち、定量的に評価が可能なものに関しては事業への影響度を定量的にも検証・評価しております。

このうち、事業に大きな影響を与える気候関連のリスク及び機会は下表のとおりです。

リスク及び機会	外部環境の変化		事業への影響
	政策及び法規制	炭素税の導入、炭素税率の上昇	費用の増加
移行リスク	評判	気候変動への対応をブランド価値の構成要素の一つとするステークホルダーの増加	売上収益の減少
物理的リスク	急性的	台風・洪水の激甚化	売上収益の減少 投資コストの増加
機会	製品及びサービス	低炭素なモビリティである自転車市場の拡大	売上収益の増加

リスク管理

当社では、気候関連のリスクについて、ESG委員会において議論したうえで取締役会に報告しております。取締役会は、議論内容の報告を受け、必要に応じて見直しや指示を行うことで監督を行っております。

気候関連の機会については事業部内で市場動向や製品動向を評価したうえで、ESG委員会で審議し、取締役会にて報告することにより、監督を行っております。

指標と目標

- 【指標】 スコープ1※1、スコープ2※2に該当するCO₂排出量
- 【目標】 ・国内外の製造拠点を対象に2030年までに2013年比でスコープ1、スコープ2に該当するCO₂排出量を55％削減
- ・チームシマノ全体で2050年までにカーボンニュートラルを実現

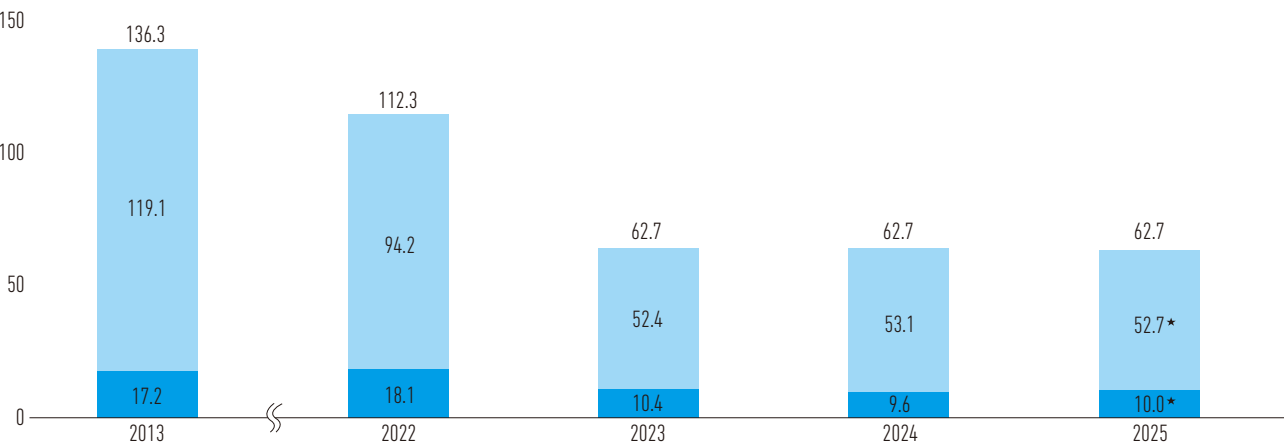
※1 スコープ1：化石燃料などの使用による事業所からの直接的排出（敷地外を走行する車両の燃料使用に伴うCO₂排出量および、再生可能エネルギー起源温室効果ガス排出量は算定に含めていない）
※2 スコープ2：事業所外から供給された電力や蒸気、温水の使用による間接的排出

気候変動緩和に向けた取り組み

当社では、美しく良好な地球環境づくりに貢献するため、気候変動への対応の一環としてCO₂排出量削減に取り組んでいます。高効率で無駄のないものづくり体制のもと、エネルギーの使用量を削減したうえで、再生可能エネルギーへの転換も進めています。具体的な取り組みとして、化石燃料を熱源とする設備からエネルギー効率の良い電気設備への切り替えや、国内の製造拠点で使用する全電力を再生可能エネルギー由来の電力でカバーするなどが挙げられます。また、COPQ (Cost of poor quality) を減少させる活動にも力を入れており、生産活動における無駄をなくして経済的合理性を見据えながら、CO₂排出削減に取り組んでいます。なお、開示するCO₂排出量について信頼性を高めるため、第三者による保証の取得をしています。

CO₂排出量(スコープ1+スコープ2)

集計対象範囲:株式会社シマノ単体の製造拠点および国内外グループの製造拠点 ■スコープ1 ■スコープ2 ★ 第三者保証対象項目
(単位:千t-CO₂)



(注)・四捨五入により、内訳と合計値が整合しない場合があります。
・開示情報の信頼性の向上に向けて2024年度より第三者保証を受審しております。2025年度は同年度の実績について保証を受けました。
[参考ESG Sheet] <https://www.shimano.com/jp/ir/library/esgsheet.html>

ポストコンシューマーリサイクルによる製品開発

当社は、パートナー企業の協力のもと、市中屑からマグネシウム部材を選別・回収し、溶解精錬によって得られた高純度の再生マグネシウムを使用して製品に転用する新たなリサイクルスキームを確立しました。当該再生マグネシウムは、不純物を徹底的に除去し、新塊(バージン材)とほぼ同等の品質であるとともに、価格的にも競争力を有するものです。そのため、環境負荷を低減し経済的合理性を有する新たな原材料の調達手段

当社は2030年までに国内外の製造拠点のCO₂排出量(スコープ1、スコープ2)を2013年比55%削減し、2050年までにチームシマノ全体のカーボンニュートラル(温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させ全体としてゼロにすること)を達成することを目標に掲げております。スコープ3^{※3}についても2029年には投資家のみなさまに開示できるよう、排出量算定ができる体制づくりを進めています。

今後も、ものづくりにおけるCO₂排出量削減に取り組むことで、持続可能な地球環境の保全と改善に努めてまいります。

※3 スコープ3：自社事業の活動に関連する他社の排出

となることが期待されます。2026年1月に再生マグネシウムの量産体制を整え、一部のハイエンドリール部品への使用開始に向けた最終調整に取り組んでいます。今後、他の製品への応用も視野に入れて、再生材利用による加工性や品質管理の検証を継続してまいります。当社は、資源循環型社会の実現に向けて、環境負荷低減と経済合理性を両立する革新的なモデルを提供し続けます。

環境負荷低減と化学物質管理への取り組み

» 方針

当社使命に基づき、地域社会と地球の環境保全のために、積極的に取り組むことが最重要課題であると認識して、環境行動指針にしたがって環境保全活動を推進しております。当社は、ISO14001に準拠する形で、法令の遵守、環境マネジメントシステムの構築と継続的改善、環境負荷の低減および汚染の予防、社会との共生、教育・啓発・広報活動、海外事業における行動に関する指針を定めております。

» シマノグリーンプラン

環境に関連する具体的な活動として、原材料・部品・製品等に含有する化学物質についての基準である「シマノグリーン調達基準」(現在は「シマノグリーンプラン」に改称)を制定しております。当該基準は2004年に発行され、法規制や市場要求、取引先様の管理体制把握のため改訂を重ね、現在は第10版に至っております。シマノ製品を構成する原材料・部品および製品などに含有する化学物質について、禁止・管理物質を明確に

し、セルフチェックシートも配布するなど、取引先様に周知を徹底しております。また、製品を構成する原材料・部品等がこの基準に沿って調達されるよう、調達先に当該基準の遵守を誓約いただいております。このようにして、環境負荷および人体有害物質の低減を図っております。

» 化学物質一元管理プロジェクト

当社は、化学物質管理規程を定め、化学物質管理の運用やリスクアセスメントの具体的な手順書を定めるなどして、製造過程における化学物質管理の高度化を目的に「化学物質一元管理プロジェクト」を推進しております。このプロジェクトでは、まず、国内4拠点で統一された化学物質管理規程を整備し、製品に含有する化学物質情報を一元的に管理する仕組みを構築しました。これにより、法規制対応の迅速化、サプライチェーン全体での情報共有、リスクの早期把握が可能となり、製品開発から調達、製造に至るまでのプロセスで環境負荷低減を実現しております。

社会(Social)

人的資本経営

» 人的資本投資への基本的な考え方

当社にとって人的資本は、企画力、開発力、デザイン力、製造力を支える重要な経営資源です。

当社は創業以来、「和して厳しく」の精神のもと、多様な価値観や強みを持つ人材のキャリア開発を重視し、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。企業理念やこころざしを体現する人材育成の基本方針として制定した「シマノコンピテンシー」に基づき、従業員が自発的に学ぶ風土の醸成、新しい知識の発見・実践・体験の場の提供、従業員同士のつながりの創出を通じて、「こころ躍る製品」の提供につなげております。今後、開発型デジタル製造業として進化していくためには、ものづくりの知見に加え、デジタル技術、データ活用、グローバルなマネジメント力を備えた人材の育成が不可欠です。当社は、研修制度、グローバル人材育成、AI活用支援等を通じて、社員一人ひとりの成長を企業価値向上につなげてまいります。

2022年3月には、社内大学「Shimano Campus」をスタートし、会社の歴史や理念などへの理解を浸透させるためのコンテ

ンツや、従業員同士がつながり、互いの専門知識や経験を共有できる場を構築しました。

» 人材育成プログラム

新しい知識の発見・実践・体験の場の提供として、国内・海外拠点間、または海外拠点同士での人材育成プログラムを通じて、従業員のキャリア開発を推し進めております。その例として、Shimano Leadership Development (SLD) のプログラムでは、若手技術者が欧米の小売現場に滞在し、製品の使用・販売現場を体験します。ほかにも、海外拠点の次世代リーダーを本社に招き、企業理念や文化への理解を深めるプログラムとして、Learning Team Shimano Program (LTSP) も実施しております。また、勤務地とは異なる拠点で約3か月間働き、拠点間の人的交流と相互理



解を深めるプログラムであるApprentice Programが2024年に開始され、2025年には本社と欧州の拠点で実施されました。

» With AIの環境づくりとキャリア開発支援

当社では、社員一人ひとりが自ら生産性を高められるように、With AIの環境づくりを推し進めております。取り組みとしては、生成AIへの理解促進とスキル向上を目的とした研修を、受講を希望した社員を対象に実施しております。

また、キャリア開発支援として、社員の自律的な能力開発と成長に応える制度を整備し、従業員一人ひとりがキャリア開発に必要なスキルを主体的に獲得できるよう支援しております。具体的な取り組みとして、2025年はその基盤となる、企業人として求められるスキル(外部機関の資格)を全社共通で制定しました。今後も、従業員の成長を促すことで、組織全体のパフォーマンス向上を目指してまいります。



» 働き方支援

時間や場所にとらわれず、柔軟な働き方が可能となる在宅勤務制度・時差出勤制度や育児・介護・不妊治療と仕事の両立を支援する取り組みの拡充に努めております。育児休業の取得率

労働安全衛生

» 労働安全衛生活動の基本方針

当社グループは、「安全と健康はすべてに優先する」という労働安全衛生の精神に基づき、従業員が安心して安全に働ける職場づくりを推進しております。労働災害ゼロを目指し、国内外の拠点で安全文化の醸成と仕組みづくりを強化しております。

» 推進体制とガバナンス

労働安全衛生法に基づき、安全衛生委員会を設置し、毎月定期的に開催しています。本委員会は、総括安全衛生管理者を議長とし、安全管理者・衛生管理者、産業医および労働者代表で構成され、労使双方の視点を反映した体制としています。委員会では、危険性・有害性の特定やリスクアセスメント、健康管理等の安全衛生に関する重要事項について審議を行い、その結果を各部門の活動に展開しています。これにより、職場巡回や改善活動を通じたリスク低減を継続的に推進しています。また、

は女性100%、男性74.4%でした。

介護支援においては、従業員の不安解消や事前準備を促すことを目的とした支援を新たに導入し、介護ハンドブックの発行や社内だけでなく外部の専門相談窓口設置を開始したほか、国内連結会社も対象に含めた介護支援セミナーを年2回実施し情報発信を行っております。従業員ごとの働き方のニーズに応え、健康に安心して働ける職場環境の構築が重要と考えております。

» 心理的安全性の確保

職場の心理的安全性は重要であると考えており、コンプライアンス意識の浸透を目的としたE-ラーニングを従業員の94.1%が受講しております。そのほか、ストレスチェックの結果をもとに部署へのフィードバックやサポートなどを実施しております。

» 従業員の健康促進

従業員の健康促進の観点では、自転車通勤の促進として、駐輪場、浴場、メンテナンス場の整備、自転車通勤手当の支給や、自転車・ヘルメット購入補助などを実施しております。現在では当社従業員の約4割にあたる714名が自転車通勤を選択し、社内においても自転車文化の向上、従業員の健康支援を促進しております。



労働災害や事故発生時には速やかに情報を共有し、原因分析および再発防止策の検討を行い、全社的な再発防止につなげる仕組みとしています。

» 安全文化の醸成とプロジェクト展開

2018年に本社工場でスタートした安全特化型職場改善プロジェクトである「守破離」プロジェクトは、下関工場へも展開し、両工場で安全活動として継続しております。また、現在は海外工場にも活動を広げ、「安全な職場づくり」と「安全なひとづくり」の両輪で、現場改善と人材育成を進め、グローバル全体で安全文化を根付かせることを目指しております。

» グローバルベースの労働安全衛生推進

2024年、当社はグローバルな労働安全衛生を推進する組織を設置し、海外拠点の情報収集を開始しました。国内外の工場間で

労災・事故報告を日英両言語で迅速に共有し、情報連携することで再発防止策の水平展開を行う体制を構築しております。

» 作業環境の安全確保

当社は、労働安全衛生法に基づく作業環境測定に加え、局所

人権

» 人権の尊重

当社グループは、全てのステークホルダーとの関係において、企業市民として共に支え合い、よこびを分かちあえる関係を構築することが「こころ躍る製品」の提供の源泉になると考えております。この理念に基づき、2016年に、当社グループの一人ひとりが、世界各国・各地域において適用される法令を遵守し、誠実で公正な行動に努めることを謳った「行動規範」を制定しました。

また、2024年7月に、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(以下、「UNGPs」)」に基づき、サプライチェーン全体における人権尊重を推進するため、「行動規範」を基礎とした「人権方針」を制定しました。この人権方針に基づき、当社グループは、サプライチェーン全体の人権に関する問題に取り組んでいくとともに、当社グループのすべての製品・サービスに関わるあらゆるビジネスパートナーにも本方針への理解、賛同及び実践を求めています。

» シマノグループを取り巻く人権課題

当社グループのサプライチェーンは世界各国の様々な地域に広がり、また、製造業という事業の性質上、多数の労働者が関与していることから、強制労働を含む人権課題が生じ得ることを認識しております。さらに、移住労働者は一般に脆弱な立場に置かれやすく、こうした課題にさらされる可能性が相対的に高いと認識しております。

» 人権デューデリジェンスの推進

当社グループは、人権デューデリジェンスの取り組みの一環として、企業における労働環境、安全衛生、環境および企業倫理に関する情報を収集・管理するためのプラットフォームであるSedexの導入準備を進めております。

また、人権方針および「UNGPs」の理解促進を目的として、国内の全従業員を対象としたeラーニングを実施するとともに、執行役員向けや購買担当者向けなど、階層別・機能別の人権研修を実施しました。さらに、人権デューデリジェンスの適切な運用を確保するため、当社グループ内における連携体制の整備を進めるとともに、この体制のもと事業および地域特性を踏まえた人権リスクの評価を継続的に実施しております。

排気装置の性能確認やばく露量再評価など、作業環境の安全性を確保するための自主的な測定を実施しております。これらの取り組みにより、製品全体の環境負荷低減と人体への有害性低減を図り、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

» サプライチェーンにおける取り組み

当社は、サプライチェーン全体における人権尊重の実現を重要な課題の一つとして位置付けております。2021年に、サプライヤー様が社会および環境に対する責任を果たすための指針として「ベンダー行動規範」を制定しました。この規範に基づく取り組みの実態を把握するため、2023年度よりアンケート形式による調査を実施しております。さらに、こうした取り組みの実効性を客観的に把握するため、2025年から日本および東南アジアの海外子会社のサプライヤー様を対象に、第三者機関を活用した監査を実施しております。

これらの取り組みを通じて得られた情報を踏まえ、必要に応じて改善に向けた助言やフォローアップを行い、サプライヤー様との対話と協働を通じた取り組みの深化を図り、サプライチェーン全体での人権尊重の推進に努めております。

調査	内容	2025年度の結果
ベンダー行動規範調査シート	シマノグループベンダー行動規範の遵守状況について調査。人権尊重について、強制労働・児童労働・労働時間・労働安全衛生などを確認	国内サプライヤー様710社から調査シートの回答を受領
外国人労働者の雇用管理調査票	外国人労働者の採用から退職までの各段階における人権尊重、法令遵守、労務管理および安全衛生の状況を確認	国内人材派遣会社17社から調査票の回答を受領

» 苦情処理プラットフォームの導入

当社グループは、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)の正会員として、JaCERが運営する非司法的な苦情処理プラットフォームを、第三者による人権に関する苦情処理窓口として活用しております。本プラットフォームを通じて、あらゆるステークホルダーから人権に関する通報を受け付けております。

また、当該プラットフォームの周知策として、サプライヤー様への説明会の実施やポスターデータの配布を行うなど、実効性の向上に取り組んでおります。

企業統治(Governance)

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題と位置付け、適切かつ迅速な意思決定および業務執行体制並びに適正な監督・監視体制の構築を図り、長期的な視点に基づいてコーポレート・ガバナンスの充実を図ってまいります。

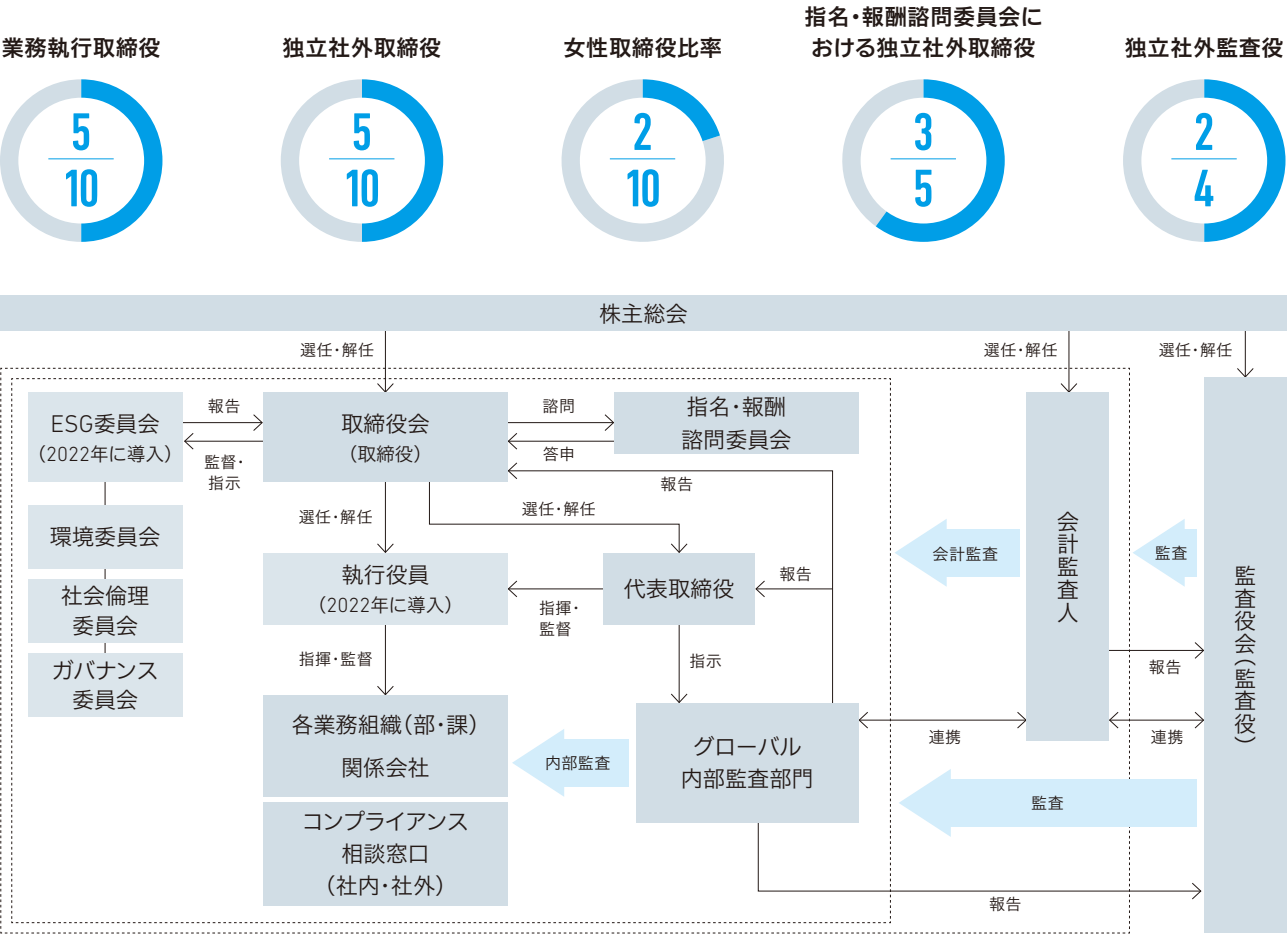
「人と自然のふれあいの中で、新しい価値を創造し、健康とよろこびに貢献する。」を使命に、開発型製造業としての本分を忘れず、「こころ躍る製品」を提案し続けてまいります。また、価値創造企業としての持続的成長を経営の基本理念とし、株主・投資家のみなさま、お客様をはじめ取引先、社会、従業員等全てのステークホルダーのために企業価値の向上に努めてまいります。

加えて、開かれた経営を行うことで経営の透明性を高め、株主のみなさまの権利を尊重し、受託者責任・説明責任を十分に果たしてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

主な項目	内容
組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	10名
取締役の任期	2年
社外取締役の人数	5名
任意の委員会	指名・報酬諮問委員会
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名
監査法人	清稜監査法人

ガバナンス・独立性



取締役会

当社における取締役会は、業務全般を把握し活動できるバランス感覚、実績、決断力を有し、全体として多様な専門性を有する人物で構成されることが必要と考えております。

そして、各事業および主要管理業務に関わる責任者並びに製造、開発設計および品質管理等主要機能に関わる責任者を取締役と定め、業務全般にわたり責任を適切に分担しております。また、税務や会計、他社での業務経験など幅広いバックグラウンドを有する人物を取締役に迎えており、知識、経験等の適切なバランスにも配慮しております。このような構成の取締役会を通じて、今後も変化し続ける事業活動に対応していくよ

う努めてまいります。また、役員のサクセッションについて、投資家のみなさまとの対話を踏まえ、社外役員の独立性について留意しながら適切に検討してまいります。

当社では、取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制の整備を進めております。具体的には、定例の取締役会を毎月1回開催し、「取締役会規則」に定められている付議基準に該当する事項を審議し、決定しております。また、取締役会は、経営方針、法令で定められた事項やその他経営に関する重要事項を決定し、業務執行状況を監督しております。

取締役会における主な議論の内容

- ・ 決算、財務関連: 決算の承認、配当、資本政策 (自己株式の取得枠設定、自己株式の消却等)
- ・ 株主総会関連: 株主総会招集事項の決定、役員人事に関する議案の決定
- ・ 重要な業務執行: 各種投資の承認
- ・ ガバナンス関連: 投資家との対話に関する報告、コーポレートガバナンス・コード対応、政策保有株式の検証
- ・ その他: 取締役報酬、サステナビリティに関わる活動報告

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を客観的に把握し、企業価値の持続的向上につなげることを目的として、2026年に第三者機関を活用した取締役会実効性評価を実施しました。

本評価では、20項目からなる評点および自由記述アンケートに基づき、取締役会の構成・運営、経営戦略、内部統制・リスク管理、指名・報酬に加え、取締役間の意見交換や審議内容の適切性について、多面的に分析・評価を行いました。

評価の結果、当社の取締役会では、多様な視点を活かした建設的な議論を通じて重要な意思決定を行っており、取締役会と

して実効的に機能していることを確認しました。

一方で、さらなる実効性向上に向けた重点課題として、①経営戦略・中長期計画に関する議論の一層の充実、②取締役会における情報共有および支援体制の強化を認識しました。

当社は、これらの課題に対応するため、資料提供の時期や方法を含む情報提供プロセスの見直しや、要点を把握しやすい資料作成を進めるとともに、経営戦略・中長期計画に関する議論を一層深化させることで、取締役会の審議の質を高め、ガバナンス体制のさらなる充実を推進してまいります。

役員報酬

取締役および監査役の年額報酬については、株主総会の決議により定められた取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の最高限度額の範囲内において決定いたします。

各取締役の年額報酬は、社外取締役を含む指名・報酬諮問委員会において取締役の報酬制度・水準が持続的な成長に向けたインセンティブとして機能しているかを検討することとし、取締役会が当委員会の答申内容を踏まえ、業績に関する適正な指標の設定を行うことをその裁量の範囲として報酬額決定の決議をいたします。各監査役の年額報酬は、監査役の協議により決定いたします。社外取締役を除く取締役の報酬は月額報

酬、賞与、株式報酬から構成しており (株式報酬については外国人取締役を除く)、月額報酬は役位ごとの役割や責任範囲に基づき、賞与は当社の成長性と収益性を向上させる意欲を高める目的で当連結会計年度の計画の売上高、営業利益を業績指標として設定し、その実績の達成度合いおよび過年度に比した伸長度合いに基づいてそれぞれ支給することとしております。

報酬構成の割合は、標準的な業績の場合、おおよそ「固定報酬: 業績連動報酬: 株式報酬=5割: 4割: 1割」となります。社外取締役の報酬は、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみを支給することとしております。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役候補者の選任や報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申する機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しております。当委員会は委員5名で構成され、そのうち過半数

となる3名が社外取締役であり、独立した視点をもって審議を行っております。これにより、適切な役員選任と報酬体系の整備を推進し、ガバナンスの強化に努めてまいります。

株主・投資家との建設的な対話

当社は、個別のIR面談、定期的な決算説明会やグループミーティングを通じて、各種ステークホルダーの関心に応じた対話の実現に積極的に取り組んでおります。主な対話テーマとして、業績関連、経営戦略、サステナビリティ（人権に関する取り組み）等の議論を多く行いました。

近年はIR活動に力を入れており、2025年はコロナ前の2019年と比較して約3倍以上のIR面談を実施しました。IR活動を通じていただいた株主・投資家のみなさまからのご意見は、定期的に取締役会へ共有し、経営戦略、資本政策、サステナビリティ、開示の改善に関する議論に活用しています。

今後も、資本市場との建設的な対話を通じて、経営の透明性を高めるとともに、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを深化させてまいります。

主なIR活動

活動	対応者	2025年実績
決算説明会	代表取締役社長/ 執行役員/IR部門	計2回／ 延べ189社
IR面談／ グループミーティング	執行役員/IR部門	延べ672社

サイバーセキュリティへの取り組み

企業価値を支える重要な経営課題としてのサイバーセキュリティ

当社は、サイバーセキュリティを企業価値の維持・向上に不可欠な経営課題と位置づけております。高度化・巧妙化するサイバー攻撃に対し、事業継続性の確保、顧客・取引先情報の保護、そしてグローバルでの信頼性確保を目的として、全社的なセキュリティ対策を推進しております。

全社横断のセキュリティガバナンス

当社はサイバーセキュリティ対策の中核としてCSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設置し、グローバルなリスク管理体制を整備しております。

- サイバー攻撃の監視・検知・分析
- インシデント発生時の初動対応・封じ込め・復旧
- 全社的なセキュリティ施策の企画・推進

- グローバル拠点へのガバナンス展開と統制
- これらの活動状況やリスク評価はESG委員会において審議され、取締役会による監督のもと、全社的なセキュリティレベルの向上を図っております。
- また、インシデント対応プロセス整備の一環として、連絡体制や対応手順を明確化したうえで、定期的な訓練を通じて対応力の強化と手順の最新化を行っております。

今後の取り組み

当社は、グローバルに事業を展開する企業として、各国拠点に対しても統一基準によるガバナンスの強化を推進するとともに、脅威動向や技術革新を踏まえた最新技術の導入や従業員教育の拡充など、ステークホルダーの信頼に応えるサイバーセキュリティへの取り組みを継続的に実施していきます。

取締役・監査役（2026年3月24日現在）

役職	氏名	性別	会議体の構成および開催状況					
			取締役会	指名・報酬 諮問 委員会	監査役会	取締役会 開催回数/ 出席状況 (2025年度)	指名・報酬 諮問委員会 開催回数/ 出席状況 (2025年度)	監査役会 開催回数/ 出席状況 (2025年度)
代表取締役会長 兼CEO	島野 容三	男性	◎	◎		13/13	2/2	
代表取締役社長	島野 泰三	男性	○	○		13/13	2/2	
代表取締役副社長	豊嶋 敬	男性	○			13/12		
代表取締役副社長	津崎 祥博	男性	○			13/13		
専務取締役	チア チン セン	男性	○			13/13		
社外取締役	一條 和生	男性	○	○		13/13	2/2	
社外取締役	勝丸 充啓	男性	○	○		13/13	2/2	
社外取締役	榊原 定征	男性	○			13/13		
社外取締役	和田 浩美	女性	○	○		13/13	1/1※1	
社外取締役	江口 あつみ	女性	○			10/10※2		
常勤監査役	吉本 昌義	男性	△		◎	13/13		14/14
常勤監査役	大竹 正浩	男性	△		○	—		—
監査役(社外)	野末 佳奈子	女性	△		○	13/13		14/14
監査役(社外)	三寺 章敬	男性	△		○	—		—

○は構成員（◎は議長）、△は構成員ではない出席者 ※1 和田浩美氏は2025年2月13日に就任 ※2 2025年3月開催の定時株主総会で選任のため

執行役員（2026年3月24日現在）

金井 琢磨	上席執行役員 コーポレート本部コーポレートガバナンス統括部・情報システム部担当(兼) 経理部・人事総務部管掌
大津 智弘	上席執行役員 調達統括部管掌(兼)製造本部本社製造統括部管掌(兼)バイシクルコンポーネンツ購買部管掌(兼)バイシクルコンポーネンツ事業部 下関工場 購買部管掌(兼)製造部管掌(兼)下関工場長
島野 勇三	上席執行役員 バイシクルコンポーネンツ事業部 バイシクルコンポーネンツ宣伝企画部長(兼)バイシクルコンポーネンツ営業統括部管掌(兼)バイシクルコンポーネンツ企画部管掌
能勢 佳孝	上席執行役員 バイシクルコンポーネンツ事業部 商品開発一部・商品開発二部管掌(兼)製造本部 本社組立製造部管掌
中野 敬介	執行役員 プロセス品質統括部 プロセス技術開発部長(兼)品質保証部管掌
島野 豪三	執行役員 釣具事業部長(兼)釣具事業管理部長(兼)釣具購買部長(兼)釣具企画部管掌(兼)釣具マーケティング部管掌(兼)釣具商品開発一部・釣具商品開発二部管掌
高柳 優寛ファビオ	執行役員 SHIMANO EUROPE B.V.社長
嶋田 力	執行役員 コーポレート本部 情報システム部長
平野 秀樹	執行役員 コーポレート本部 コーポレートガバナンス統括部管掌
大瀬戸 葉子	執行役員 デザイン室部長

財務・非財務ハイライト

財務データ(連結)

	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
売上高(百万円)	546,515	628,909	474,362	450,993	466,243
国内売上高(百万円)	55,181	54,383	48,713	41,448	42,341
海外売上高(百万円)	491,334	574,526	425,649	409,545	423,902
海外売上高比率(%)	89.9	91.4	89.7	90.8	90.9
売上総利益(百万円)	231,417	265,645	182,515	172,303	166,616
売上高総利益率(%)	42.3	42.2	38.5	38.2	35.7
販売費及び一般管理費(百万円)	83,129	96,486	98,861	107,217	114,938
営業利益(百万円)	148,287	169,158	83,653	65,085	51,677
営業利益率(%)	27.1	26.9	17.6	14.4	11.1
税金等調整前当期純利益(百万円)	153,728	174,112	83,438	98,594	56,358
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	115,937	128,178	61,142	76,329	33,991
総資産額(百万円)	705,370	826,413	871,731	958,953	938,250
純資産額(百万円)	616,651	741,095	802,396	883,613	869,501
株主資本(百万円)	594,232	666,485	687,162	715,438	670,554
自己資本比率(%)	87.3	89.6	91.9	92.0	92.5
営業活動によるキャッシュフロー(百万円)	112,439	110,684	114,567	87,032	63,780
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	△20,129	△33,378	△31,760	△35,810	△40,675
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	△58,774	△58,422	△43,961	△49,476	△80,319
現金及び現金同等物期末残高(百万円)	357,773	417,266	481,982	530,310	472,800
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	1,252.62	1,408.22	676.77	853.36	388.17
1株当たり純資産(BPS)(円)	6,697.82	8,166.35	8,905.21	9,907.24	10,041.66
1株当たり配当金(DPS)(円)	235.00	260.00	285.00	309.00	339.00
総資産利益率(ROA)(%)	17.9	16.7	7.2	8.3	3.6
自己資本利益率(ROE)(%)	20.2	18.9	7.9	9.1	3.9
連結配当性向(%)	18.8	18.5	42.1	36.2	87.3
設備投資(百万円)	20,529	27,762	31,356	44,682	46,322
減価償却費(百万円)	18,749	20,992	23,937	25,037	27,208
研究開発費(百万円)	14,121	13,953	14,611	16,245	16,275

非財務データ

		2023/12	2024/12	2025/12
環境(E)	Scope1(千t-CO ₂)(連結)	10.4	9.6	10.0 ^{※1}
	Scope2(千t-CO ₂)(連結)	52.4	53.1	52.7 ^{※1}
	Scope1、2(千t-CO ₂)(連結)	62.7	62.7	62.7 ^{※1}
	電気使用量(GWh)(15工場)	182.1	182.6	185.2
	取水量(千m ³)(15工場)	1,343	1,368	1,520
	リサイクル量(有価物)(t)(国内)	151	119	160
	リサイクル率(有価物)(%)(国内)	35	36	41
社会(S)	連結従業員数(人)	9,703	10,130	10,242
	女性従業員数(人)(単体)	180	186	196
	平均勤続年数(年)(単体)	14.2	13.8	13.8
	平均年齢(歳)(単体)	41.3	41.3	41.6
	障がい者雇用率(%)(単体)(6月時点)	2.31	2.30	2.59
	管理職数(人)(単体)	199	209	229
	女性管理職数(人)(単体)	5	6	8
	階層別研修(人) ^{※2} (国内および一部海外拠点)	257	242	1,653
	グローバルリーダー研修(人) ^{※3} (国内および一部海外拠点)	14	18	23
	語学研修(人)(単体)	260	697	420
	通信教育(人)(単体)	222	172	209
	AI研修受講者(人)(単体)	95	447	164
	有給休暇取得日数(日)(単体)	14.4	14.1	15.2
	男性育児休業取得率(%)	63.1	67.6	74.4
	1人当たり平均残業時間／月(時間)(単体)	24.7	26.1	25.6
ガバナンス(G)	取締役総数／社外取締役数(人)	9／4	9／4	10／5
	女性取締役数(人)	1	1	2
	監査役総数／社外監査役数(人)	4／2	4／2	4／2
	取締役会開催回数(回)／出席率(%)	13／99	13／100	13／99
	指名・報酬諮問委員会開催回数(回)／出席率(%)	2／100	2／100	2／100
	監査役会開催回数(回)／出席率(%)	14／100	14／100	14／100

※1 Scope1・2は「KPMGあずさサステナビリティ株式会社」による第三者保証を受けております。開示情報の信頼性の向上に向けて2024年度より第三者保証を受審しております。今回は2025年度実績について保証を受けました。

※2 階層別研修＝新入社員オンボーディング研修、中堅層階層別研修、管理職研修、グローバルアセスメントツール

※3 グローバルリーダー研修＝SLD、LTSP、Apprentice Program

会社概要

(2025年12月31日現在)

社名	株式会社シマノ
英文社名	SHIMANO INC.
創業年月	1921年2月
設立年月	1940年1月
資本金	35,613百万円
事業内容	自転車部品、釣具、ロウイング関連用品等の製造販売
本社	〒590-8577 大阪府堺市堺区老松町3丁77番地
Webサイト	https://www.shimano.com

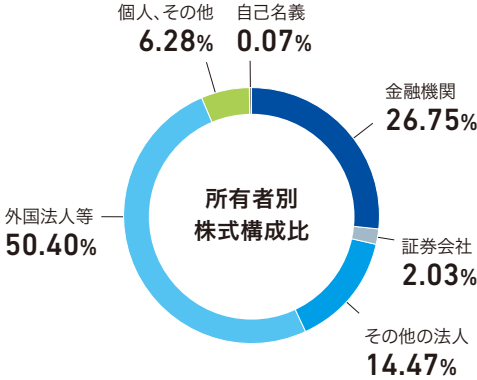
株式情報

(2025年12月31日現在)

株式数および株主数

発行可能株式総数	262,400,000株
発行済株式の総数	86,530,000株
株主数	14,683名
単元株式数	100株

所有者別株式分布状況



大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,126	12.87
湊興産株式会社	7,936	9.18
JP MORGAN CHASE BANK 380055	6,425	7.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,145	3.64
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,609	3.02
株式会社スリーエス	2,171	2.51
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,870	2.16
日本生命保険相互会社	1,801	2.08
STICHTING PENSIOENFONDS ZORG EN WELZIJN	1,590	1.84
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	1,549	1.79

※持株比率は自己株式(64,521株)を控除して計算しております。

株主メモ

事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月
基準日	期末配当金 毎年12月31日 中間配当金 毎年 6月30日
公告方法	電子公告 当社のホームページに掲載いたします。(https://www.shimano.com/jp/ir/electronic.html)ただし、やむを得ない事由によって電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。

株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱場所	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	0120-782-031 受付時間 9:00～17:00 (土・日・祝日および12/31～1/3を除く)
ホームページURL	https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency
よくあるご質問	https://faq-agency.smtb.jp/?site_domain=personal お手続き方法やよくあるご質問は、上記「よくあるご質問(FAQ)」サイトでご確認いただけます。
証券コード	7309

社外取締役メッセージ

「開発型デジタル製造業」として、シマノの知を次の企業価値へ



独立社外取締役

一條 和生

シマノは、単に高品質な部品や

道具をつくる会社ではありません。自転車や釣りという、人間の身体感覚と自然環境に深く結びついた領域において、使う人の体験そのものを設計してきた企業です。変速の滑らかさ、ブレーキの安心感、

リールの巻き心地、ロッドから手に伝わる感度—これらは数値だけでは捉えきれない、現場と開発の長年の知の蓄積から生まれる価値です。社外取締役としてシマノに関わる中で、私は、こうした価値の源泉が、技術力や生産能力に加え、製品を使う人の感性に寄り添い、細部まで妥協しないものづくりの姿勢にあると感じています。

企業価値の向上に向けて、これからのシマノを「開発型デジタル製造業」としてさらに進化させていくことが重要だと考えています。ここでいう「デジタル」化とは、単なる効率化や自動化ではありません。熟練技能、現場の気づき、顧客の使用感といった「暗黙知」や「身体知」を、データ、ソフトウェア、AIと結びつけ、新たな製品価値・体験価値へと高めていくことです。シマノが長年培ってきた精密なもののづくりと、感性に寄り添う開発姿勢は、AIの時代においても、一層重要な競争優位になると考えています。

シマノはすでに、メカニカルなもののづくりに加え、電気制御、ソフトウェア、走行データの活用へと開発領域を広げています。また、生産現場においても、AI、IoT、ロボットなどを活用したスマートファクトリー化に向けた取り組みが進められています。これらは効率性の向上にとどまらず、開発・生産・顧客接点で得られる知を循環させ、シマノならではの価値創造を加速させるものです。

シマノの強みは、精密なもののづくりと、使う人の感性に寄り添う開発姿勢にあります。これにデジタル技術と知識創造経営を掛け合わせることで、シマノは、世界のアウトドア文化を進化させる「開発型デジタル製造業」として、次の成長ステージを切り拓くことができると確信しています。

その実現には、経営トップの明確なビジョンと、現場を動かすミドルマネジメントの役割が欠かせません。ミドル層

が現場の「暗黙知」や「身体知」を的確に可視化・峻別し、経営の意思決定に結びつけることで、AIなどのデジタル技術は初めて競争力へと転換されます。

同時に、その強みを将来の企業価値につなげていくためには、事業の重要テーマについて、取締役会で継続的に議論を深めていくことが重要です。

取締役会においては、事業環境、開発・製造投資、人材・組織、サステナビリティ、資本市場との対話内容などについて、執行側から丁寧な説明が行われ、各取締役がそれぞれの専門性や経験に基づき、多面的な議論を行っています。今後は、変化への対応力をさらに高めていくことが、取締役会における重要な課題であると認識しています。

また、第三者機関を活用した実効性評価においても、取締役会が全体として実効的に機能していることを確認しています。取締役会の実効性をさらに高める観点からは、「開発型デジタル製造業」としての成長投資が中長期的な企業価値向上にどのようにつながるのかを、より明確に議論し、社内外に分かりやすく示していくことが課題であると考えています。そのためには、資本コストや株価を意識し、適切な株主還元を実施するとともに、経営資源を将来の競争力、収益力および資本効率の向上のためにどの領域に配分するのかを不断に検証していく必要があります。現在の競争優位を高める中で、未来の競争優位を確立すべく、積極的な未来への投資を行い、イノベーションに挑戦することがシマノには強く期待されます。シマノのさらなる市場価値を高めるべく、常に経営資源の配分を現在と未来との間でバランスよく執行チームが行うよう、経営への監督と助言に努めることが、独立社外取締役としての重要な使命だと認識しています。

社外取締役としては、シマノの知の循環が十分に機能しているのか、人材や組織体制など価値創造の基盤が将来の成長を支える形で整備されているのかを、しっかりと確認するとともに、取締役会において、シマノらしい価値創造の原点を守りながらも、成長投資、資本政策、人的資本、そしてAIという新たなトークン資本を中核としたデジタル化、などの重要テーマについて建設的な問いを投げかけ、議論の質をさらに高め、独立した外部の視点から、シマノの持続的な企業価値向上に貢献に資する助言をしてまいります。