

ともに、明日へ。

HIRAGA **70**th
ANNIVERSARY

小売流通の今日を見つめ、明日をデザインする。

BUSINESS REPORT

71 期報告書

2025.4.1 > 2026.3.31

時代の変化にあわせて 進化する、継続的な変革を

平素より、格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2026年1月、当社は設立70周年という節目を迎えました。

これもひとえに、永年にわたり当社を支えてくださったお取引先の皆さま、株主の皆さまをはじめとする、すべてのステークホルダーの皆さまのご支援の賜物であり、心より感謝申し上げます。

当期は、売上高こそ堅調な推移を維持したものの、

人材育成や提案力強化に向けた先行投資を積極的に進めたことにより、利益面では当初の見込みを下回り、下方修正に至りました。

これは、短期的な収益の確保よりも、中長期的に持続可能な成長を実現するための事業構造転換を優先した判断によるもので、次期以降の収益回復、ひいては企業価値の向上につながるものと捉えています。

私たちは、環境変化を前提とした経営のもと、継続的な変革を通じて事業の質を高め、小売の課題解決において真に頼られるパートナーであり続けることを目指し、その志を、次の10年、その先へとつないでまいります。

今後とも、変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

2026年6月 代表取締役社長 **中前 圭司**



小売の課題解決のパートナーとして、 選ばれ続ける存在であるために。

Q1 当期(2026年3月期)の事業環境と業績の概要を教えてください。

売上は一定成長も、利益は先行投資を伴う成長痛。販促効果の選別が進む中、取引構造の転換を進めました。

当事業年度におけるわが国の経済は、貿易摩擦や地政学リスクの高まりなどを背景に、不確実性の高い状況が継続しました。個人消費においては、実質賃金のマイナスが続く中で節約・低価格志向が進む一方、資産の集中や株高を背景とした高級・プレミアム志向も見られ、消費の二極化が進展しました。

こうした環境のもと、当社の主要顧客である小売業界では、販促投資を効果の見込める施策に絞り込む動きが一段と強まり、費用対効果や業務効率をより重視する姿勢が継続しています。販促分野でも、成果創出を前提とした提案や、データ活用を踏まえた実行力の高い支援へのニーズが高まっています。

このような環境下、当社は小売課題解決型ビジネスへの構造転換を進めました。売上面では、近年取引を開始した大手小売企業における案件の稼働が本格化し、一定の成長を維持しました。その中でも、主要顧客においては、マーケティング設計や課題整理の段階から踏み込んだコンサルティング提案に移行し、取引の質と継続性が高まりました。その結果、売上高は99億67百万円となりました。一方、原材料価格や外注費の高止まり、人事施策に伴う人件費の増加が影響し、営業利益は2億150百万円となり、成長痛を伴う一年となりました。

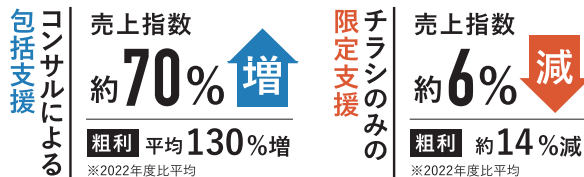
Q2 あえて「やらなかったこと」と、「やり続けたこと」は何でしょうか。

短期の数字合わせは選ばず、人への投資は止めませんでした。

こうした環境下で、短期的な利益を取りにくい選択肢もありましたが、あえて取らない判断をしました。粗利が低く、量を増やすことだけを目的とした仕事には戻りませんでした。また、どんな状況であっても止めなかったのが、人への投資です。厳しい環境下だからこそ、提案型・課題解決型の支援に必要な人づくりを続けることが、将来の競争力につながると判断しました。次世代の育成にも継続して取り組み、厳しい人材環境にある中、15名の新卒社員を迎えることができました。現在、20代社員は全体の約2割を占め、提案業務の担い手として現場に加わっています。

主要顧客に対する支援領域別売上分析

支援領域の違いがもたらす成果差



“積極支援”と“現状維持”の差が売上成長として顕在化

Q3 人への投資を続けた理由と、その成果について教えてください。

顧客体験価値を高めるための人材投資が、提案・サービスの質を押し上げ始めています。

変化の激しい時代において、小売業を取り巻く課題は多様化・複雑化しています。

当期は、その環境下に対応するスキルや視点を補うため、採用と育成の両面で人材投資を強化しました。あわせて、賃金ベースアップや休日数の増加など、職場環境の整備も進めています。その成果は、提案の質やプロセスの変化として表れ始めています。制作物を起点とするのではなく、顧客課題や購買体験を起点に考える姿勢が社内に広がり、部門を横断した提案や、実行から改善までを見据えた支援につながるケースが増えました。

その一例が、当社初となるリテールテック2026への出展です。デジタルチラシ「買適ミッケ!」を中心に、商圈分析や来店効果測定、販促業務DXを組み合わせ、小売企業の売上拡大と業務改善を、来場したお客様にご提案することができました。一方、これらの人材投資は短期的に利益として回収できるものではありません。当期は、サービス品質と顧客体験価値を高めるための基盤を整える「仕込みの年」であったと捉えています。

Q4 進行中の構造転換、その現状をどう見えていますか。

人材投資の成果は現場に現れ始めた一方、組織やマネジメントの整備は途上にあります。

外側、つまり顧客への提案は確実に変わってきました。制作から始まる仕事ではなく、課題整理やマーケティング設計から入る提案が増え、売上上位顧客の多くが包括的なコンサルティング提案へと移行しています。

一方で、組織やマネジメントといった内側の構造については、まだ底上げには至っていません。営業や提案にばらつきが残っており、誰が担当しても同じ水準で課題解決型の提案ができる状態には、なお時間を要します。

当期は、外が先に変わり、内が追いつこうとしている状態でした。

Q5 発展途上にある内側の構造が、業績に与えた影響はありましたか。

再現性構築に時間を要し、そのコストが業績に影響しました。

提案型ビジネスでは、課題を正確に捉え、施策を設計・実行する力を組織として再現する必要があり、その仕組みづくりには一定の時間を要します。

そのため、当期は、人材投資や開発投資と並行して、提案プロセスや役割分担の見直しを進め、それらのコストが業績に影響しました。ただし、この過程を省略すれば、構造転換は定着しないと考えています。

当期は、この基盤の再整備に重点を置き、組織や業務プロセスの見直しに取り組んできました。



初出展のリテールテックでは買適ミッケ!を軸に包括的な小売支援策を提案

Q6 中期経営計画SPX2027で、 数値目標を取り下げた 判断について教えてください。

■ 後退ではなく、変化の速い環境で
“実行の質”を高めるための判断です。

数値目標を取り下げたのは、成長への意思を弱めたからではありません。変化のスピードが速い環境下で、中期経営計画で示した固定的な数値を追い続けることが、実行の質を下げるリスクがあると判断しました。

そのため、単年度ごとの実行と検証を継続的にを行い、進捗と意思決定の精度を高める運営へと切り替えました。方向性や重点戦略、人材投資の方針は変えていません。変えたのは、管理と検証のやり方です。

Q7 翌期に向けた重点をどこに置きますか。

■ 課題解決型提案を、
組織として定着させることです。

最も重視しているのは、マネジメント力の強化と、SPXサイクル(P5参照)の確立です。仮説の立案から、施策の実行、効果検証、測定・改善までを一連の流れとして捉え、コンサルティングや課題解決型提案を、個々の力量に依存せず、組織として安定的に回せる状態を目指します。

そのために、提案プロセスの共通化や部門横断での連携強化に加え、データやAIの活用による再現性の向上を進め、これまで十分に提案できていなかったクライアントに対しても、よりスピード感をもって課題解決型提案を展開できる体制を整えています。当期に蒔いた種を土台に、翌期以降は成果として刈り取っていく段階へ進んでいきます。

Q8 配当について教えてください。

■ 安定配当を維持し、成長投資との両立を図ります。

当社は、株主の皆様への安定的かつ継続的な利益還元を重視しています。配当につきましては、中長期的な業績見通しと財務基盤を総合的に勘案し、昨年と同額の40円といたしました。配当性向は前期に比べて上昇していますが、これは利益の一時的な減少によるものであり、当社の株主還元方針に変更はありません。今後も、収益力の強化を図りつつ、業績動向や財務状況を踏まえながら、安定配当の継続と還元の充実に努めてまいります。

1株当たりの年間配当金

2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
15円	30円	40円	40円	40円

Q9 株主・投資家の皆さまへ メッセージをお願いします。

■ 長期にわたって保有いただける企業を目指し、
利益成長に取り組みます。

当期は、数字だけを見ると厳しい一年でした。

しかし当社にとっては、目先の利益を追うのではなく、変化の時代において次の成長につながる課題解決力を磨き、その土台を整える一年でもありました。

この判断が正しかったかどうか、これからの成果で明確に示せるよう、投資と回収のサイクルを着実に回し、収益性の回復と成長の両立を図ってまいります。中長期的な視点で、当社の進化と取り組みを見守っていただけましたら幸いです。

SPX | SALES PROMOTION TRANSFORMATION

小売の課題解決を通じて クライアントと生活者の 体験価値を向上します。

SPXは、マーケティング設計を起点に、データやテクノロジーを活用し、課題整理から解決策の立案、実行、検証、改善まで一連の販促戦略を支援する、当社独自の価値創出サイクルです。

このSPXを継続的に運用することで、小売企業がもつ潜在的な価値を顕在化。価値改善のサイクルを回しながら、高い再現性で価値を創出し続けます。

その成果として、クライアントと生活者双方の体験価値、すなわち2つのCX(クライアントエクスペリエンス/カスタマーエクスペリエンス)の向上を実現します。

2つのCXを向上する



マーケティング

① 戦略・戦術構築

マーケット
調査分析

クライアント
販促の意思決定

ターゲティング



小売DX・AI活用



販促成果創出・体験価値向上

設計

支援

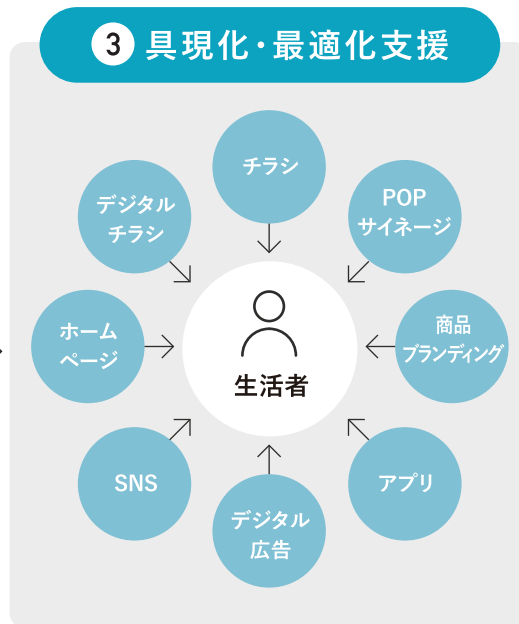
52週MD

アンケート

2 人時省力化支援



3 具現化・最適化支援



4 効果検証支援

SPX ～価値創出の一例～

リテールテックJAPANに初出展。
「体験」で伝える小売DXの最前線。

小売DX

データ活用

顧客体験

26年3月、当社は「リテールテックJAPAN 2026」に初出展。
小売企業の課題解決に向けた各種ソリューションプランを発信しました。
ブースでは、デジタルチラシ「買適ミッケ!」を軸に、商圏分析、効果測定、販促業務DXなどを組み合わせて提案。AIを活用した新機能展示コーナーでは、来店前の購買検討段階からCX(カスタマーエクスペリエンス)を高めるアプローチを体験いただきました。初出展ながら、目標を上回る企業担当者との接点を獲得し、高度化ニーズの把握および具体的な導入検討に向けた商談を多数実現しました。
今回の取り組みは、SPXの価値創出サイクルを体現するものであり、当社の提案が制作起点型から課題解決型へと進化していく過程にあることを示す象徴的な契機となりました。

買適ミッケ!の機能、順次拡張。
来店前から購買体験を向上。

多言語対応

お買い物
サポートAI

高効率の販促で小売を支援するデジタルチラシ「買適ミッケ!」は、26年4月には多言語対応を開始。スマホ最適化UIとあわせて、幅広い生活者に必要な情報をわかりやすく届けます。
26年9月には「お買い物サポートAI」を搭載予定。店舗専用のチャットボットが、お買い物時のパーソナルな最適提案を実施し、「客単価・リピート率UP」「問合せ対応の効率化」「顧客ロイヤリティUP」を実現します。

公式キャラクター「ミッケ」が生活者と対話しながら次世代の購買体験を支援



9月
リリース
予定



小売及び
メーカー
約150社
来場

プロジェクトメンバーによる
「ミッケポーズ」



当サービスの公式キャラクター「ミッケ」と白×赤を基調としたデザインで構成した体験型ブース

埼玉工場、和歌山工場で
印刷枚数が過去最高を記録。

埼玉工場では、25年12月の繁忙期に、過去最高となる印刷枚数を記録。和歌山工場では、設備稼働の最適化と生産体制の強化により、通期の印刷枚数は前年比約20%増と過去最高を更新しました。原材料価格が高止まりする環境下の中、これからも生産性の継続的な改善と更なる内製化を進めていきます。

印刷枚数
前年比
100.8
%

業界が逆風下にある中、生産性を改善

印刷枚数
前年比
120.5
%



埼玉工場:AI搭載最新鋭印刷機「RIN」



和歌山工場:シール加工機SRD

ひとへ、社会へ、未来へ 持続的な成長に向けた取り組み

持続的な成長基盤となる、挑戦と育成が両立する組織環境づくりを推進。

未来をつくる成長を後押し

- ・多様なキャリアパスの整備
- ・新卒採用の強化
- ・専門人材の採用拡充



26年4月の入社式の様子

意欲とエンゲージメント向上

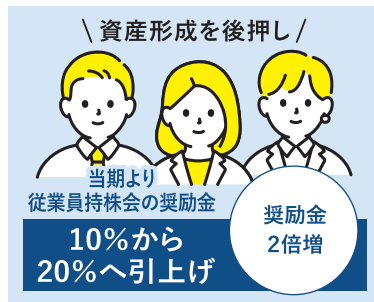
- ・人事制度の刷新(当期~)
- ・評価制度の高度化(WEB評価システム採用)
- ・エンゲージメント向上(wevox導入・運用)



組織の風通しの良さを推進

健康経営の推進

- ・団体定期生命保険を導入
(新無配当扱特約付団体定期生命保険)
- ・グルメ・レジャー・健康・介護など、幅広い付帯サービスを提供



会社の価値向上を自分ごと化

私たちは、ザスパ群馬を応援しています！

地域連携×スポーツマーケティング

Jリーグクラブ「ザスパ群馬」の協賛を通じ、ブランド認知の向上と地域との関係強化を加速。

当社は東京都練馬区で創業し、1969年、群馬県高崎市に支店を開設。以来、県内の多くの小売企業様の販促支援に携わってきました。こうした地域基盤を背景に、2025年10月よりJリーグクラブ「ザスパ群馬」のオフィシャルパートナーに就任。高崎支店を起点に、業種を越えた顧客との接点拡大が進んでいます。今後も、販促支援で培ったノウハウを活用し、スポーツと地域をつなぐ新たな価値創出と事業機会拡大につなげていきます。



ザスパ群馬サポーター 社内に続々増加中！



ザスパ群馬のホームスタジアム「正田醤油スタジアム群馬」ではゴール裏など複数スポットに当社ロゴを掲出。

地域企業
接点拡大

新たな
価値創出

財務ハイライト

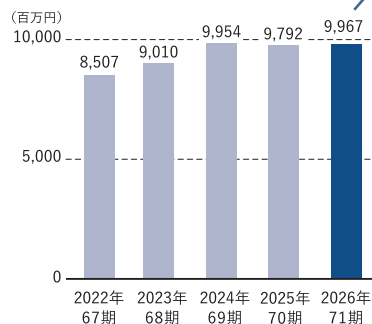
売上は堅調を維持し、成長投資およびコスト増により利益は減少、増収減益で着地

売上高は新規案件の稼働などにより前年を上回り、堅調に推移しました。一方で、原材料価格や外注費の高止まりに加え、人材投資や処遇改善に伴う人件費の増加が影響し、営業利益・経常利益・当期純利益はいずれも減益となりました。財務面では自己資本の積み上げにより自己資本比率は59.2%まで向上し、財務基盤の強化が進みました。

■ 売上高

9,967 百万円

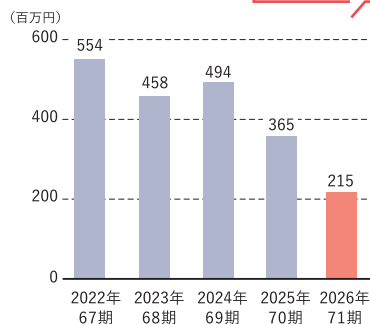
前期比
1.8% 増



■ 営業利益

215 百万円

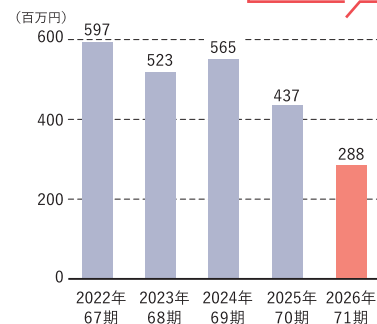
前期比
40.9% 減



■ 経常利益

288 百万円

前期比
34.1% 減

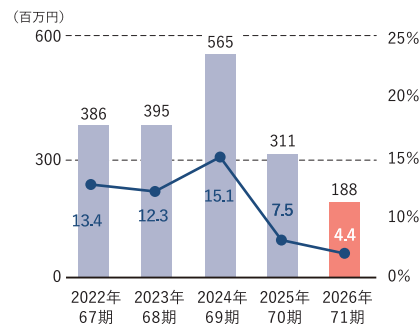


■ 当期純利益

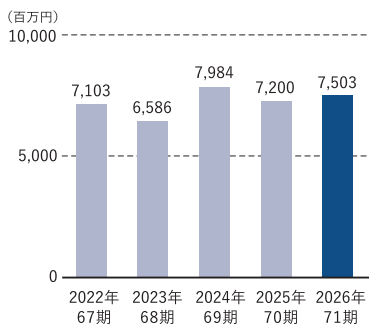
188 百万円

前期比
39.5% 減

ROE 4.4%

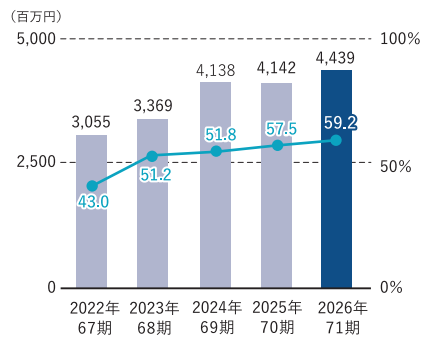


■ 総資産 7,503 百万円



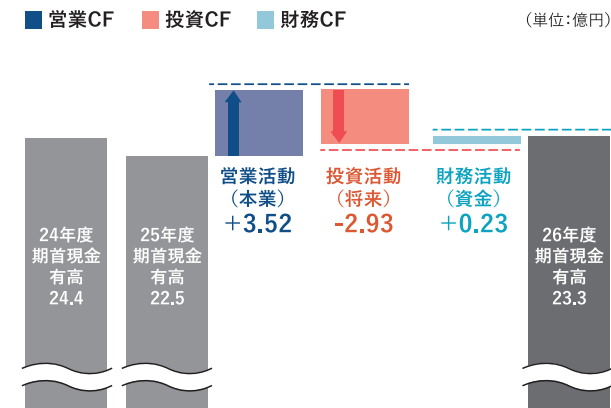
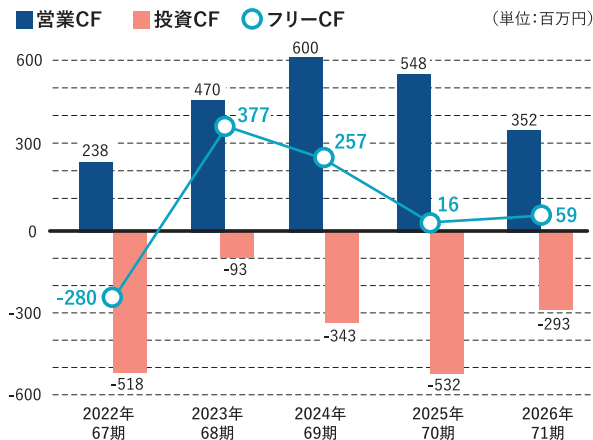
■ 自己資本 4,439 百万円

自己資本比率 59.2%

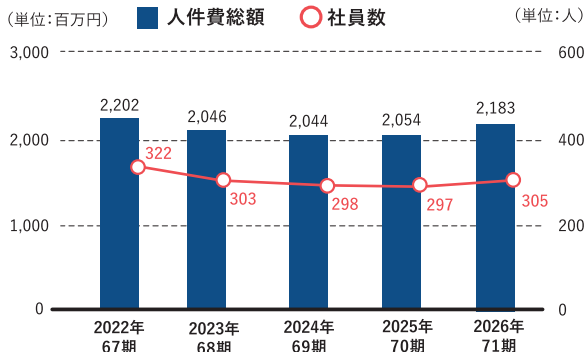


キャッシュフローと成長(人的)投資の推移

攻め(成長投資)と回収のサイクルにより成長基盤を構築し、資金創出力も回復基調



専門性の強化と若手人材の育成を通じて付加価値創出力の強化を推進



人材投資を通じて持続的な成長を目指す



2027年 72期

定量目標

売上高	102億円
営業利益	3億10百万円
経常利益	3億80百万円
当期純利益	2億60百万円

重点施策

- ① 営業戦略の強化とクライアントエンゲージメントの向上。
- ② 競争力と生産性の総合的向上。
- ③ 新規事業の創出と戦略的パートナーシップの拡張。
- ④ 効率かつ革新を通じた生産性と収益性の向上。
- ⑤ 多様性と包括性に基づく人材戦略の推進。
- ⑥ 持続可能なガバナンスと企業価値の最大化。

地域の中학생に向けたキャリア教育副教材への協賛

2026年4月より、中学生向けキャリア教育副教材「中学生のためのお仕事ブック」に協賛し、地域の中学生に「働くこと」と「仕事の価値」を伝える取り組みを行っています。本冊子では、小売企業の課題解決に取り組む当社の事業内容や、働く現場のリアルな声を紹介し、将来の進路や働き方を考えるきっかけを提供しています。変化の大きい時代だからこそ、早い段階から社会や仕事への理解を深めることが重要であり、企業にもその一翼を担う役割が求められています。当社はこれからも、事業活動を通じて地域社会への貢献と次世代育成に努めてまいります。



未来を担う世代へ、働くことの価値を届ける

株主メモ

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会 毎年6月開催
基準日 定時株主総会 毎年3月31日
 期末配当金 毎年3月31日
 中間配当金 毎年9月30日
 そのほか必要あるときは、あらかじめ公告して定めた日

株主名簿管理人及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

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 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)

インターネットホームページURL

<https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/>

株式に関する住所変更等のお手続きについてのご照会

証券会社の口座をご利用の株主さまは、三井住友信託銀行株式会社ではお手続きができませんので、取引証券会社へご照会ください。証券会社の口座をご利用でない株主さまは、上記電話照会先までご連絡ください。

特別口座について

株券電子化前に「ほふり」(株式会社証券保管振替機構)を利用されていなかった株主さまには、株主名簿管理人である上記の三井住友信託銀行株式会社に口座(特別口座といいます。)を開設しております。特別口座についてのご照会及び住所変更等のお届出は、上記の電話照会先にお願いいたします。

公告方法

当社のホームページに掲載いたします。
(<https://www.pp-hiraga.co.jp/>)

上場証券取引所 株式会社 東京証券取引所 スタンダード市場