



## 2022年2月期 期末決算説明会

2022年4月5日(火) アナリスト・機関投資家向け



企画室長の太田です。

本日はお忙しいなか、決算説明会にご参加いただき、誠に有難うございます。

まず、私から、2022年2月期の業績結果についてご説明します。

その後、社長の鈴木より、2023年2月期の業績予想と経営方針、また中期経営計画の進捗状況について説明します。

## 連結業績 損益計算書

しまむらグループ

- 売上高、営業利益、経常利益、当期利益は過去最高を更新
- 販管費率 25.8%(前期比 -1.3pt)。各経費を適切に抑制

(百万円、%)

|                     | 22年2月期  | 前期比   | 売上比   | 上期      | 前期比   | 下期      | 前期比   |
|---------------------|---------|-------|-------|---------|-------|---------|-------|
| 売上高                 | 583,618 | 107.6 | 100.0 | 284,592 | 111.9 | 299,025 | 103.7 |
| 売上総利益               | 198,930 | 108.1 | 34.1  | 97,671  | 114.9 | 101,259 | 102.2 |
| 販売管理費               | 150,663 | 102.5 | 25.8  | 72,870  | 104.9 | 77,793  | 100.3 |
| 営業利益                | 49,420  | 130.0 | 8.5   | 25,342  | 158.6 | 24,078  | 109.2 |
| 経常利益                | 50,567  | 128.3 | 8.7   | 25,835  | 157.8 | 24,731  | 107.4 |
| 親会社株主に帰属<br>する当期純利益 | 35,428  | 135.4 | 6.1   | 17,427  | 165.6 | 18,000  | 115.1 |
| 1株当たり<br>純利益        | 964.04  | —     | —     | —       | —     | —       | —     |

2

2022年2月期の連結業績を説明します。

各数値実績はご覧のとおりです。

まず外的要因では、上半期は新型コロナの影響で緊急事態宣言が継続的に発出され、外出や旅行の自粛が続き、過去最多の金メダルを獲得した東京五輪も無観客での開催となった為、消費喚起には繋がらず、個人消費は低迷を続けました。

下半期は感染者数の減少で10月から年末年始にかけて消費マインドが持ち直したものの、年明け以降はオミクロン株の拡大で感染者数が急増し、まん延防止等重点措置も発出されて、衣料品販売にとっては再び厳しい消費環境となりました。

天候については、上半期の3～4月は高気温で、5～6月は梅雨入りし全国的に雨や曇りが多くなりました。7月早々に梅雨明けしたものの、8月は冷夏となり夏のセールは不振でした。下半期は9月に気温が低下し、10～11月は朝晩の冷え込みが強まりました。12～2月は真冬の寒さと積雪が続き、冬物は実用商品を中心に好調でした。

これらの外的要因に対応して、当社では、ブランド政策を中心とした商品力と販売力の強化を推し進めた結果、売上高、営業利益高、経常利益高、当期利益高の各項目において、過去最高となりました。

また、支出の面では、販売管理費は、広告宣伝費や人件費、賃料など、各経費科目において適切なコントロールが出来た結果、売上高対比で25.8%と、前期を1.3ポイント下回りました。

## 事業別売上高

## しまむらグループ

- 国内売上高は前期比 7.7%増。うち3事業は2桁増
- ディバロは店舗数減少、思夢樂はコロナ防疫措置で売上減

※EC事業の売上高は、しまむら事業とバースデイ事業に含む。 (百万円、%)

|                 | 22年2月期  | 前期比   | 構成比   | 上期      | 前期比   | 下期      | 前期比   |
|-----------------|---------|-------|-------|---------|-------|---------|-------|
| <b>しまむら</b>     | 440,118 | 106.8 | 75.4  | 215,497 | 111.8 | 224,620 | 102.4 |
| <b>アベイル</b>     | 54,446  | 110.0 | 9.3   | 26,515  | 112.8 | 27,930  | 107.6 |
| <b>バースデイ</b>    | 69,505  | 110.9 | 11.9  | 33,783  | 114.8 | 35,721  | 107.5 |
| <b>シャンブル</b>    | 13,270  | 113.2 | 2.3   | 6,325   | 112.6 | 6,945   | 113.8 |
| <b>ディバロ</b>     | 649     | 97.3  | 0.1   | 346     | 102.1 | 302     | 92.3  |
| <b>しまむら(単体)</b> | 577,989 | 107.7 | 99.0  | 282,468 | 112.3 | 295,520 | 103.7 |
| <b>思夢樂(台湾)</b>  | 5,628   | 96.5  | 1.0   | 2,123   | 83.1  | 3,505   | 107.0 |
| <b>飾夢樂(上海)</b>  | —       | —     | —     | —       | —     | —       | —     |
| <b>しまむら(連結)</b> | 583,618 | 107.6 | 100.0 | 284,592 | 111.9 | 299,025 | 103.7 |

3

事業別の売上高について説明します。各数値実績はご覧のとおりです。

しまむら事業は、ブランド力の強化として自社開発ブランドのPB(Private Brand)とサプライヤーとの共同開発ブランドのJB(Joint Development Brand)の展開を拡大し、売場・販促との連動が効果を発揮しました。また、旬のトレンド商品にインフルエンサー企画、キャラクター商品等の品揃えの幅を拡大し、コーディネート提案も強化して、客数と買上点数の増加に繋がりました。

アベイル事業は、レディースで立上げた新規JBの3ブランドを、メンズやシューズ・服飾雑貨に拡大し、売場と販促も連動させて好調でした。新設したインテリア部門は、売場と品揃えを拡大し、キャラクター商品はトータル展開したことで、客数と買上点数の増加に繋がりました。

バースデイ事業でも、主力JBの品揃えの幅を拡大したことで好調でした。季節商品は前倒し展開により良好に推移し、一方で、短期追加生産の拡大により値下率が低下しました。入園入学用品などのオケーション対応商品は、特設売場を工夫して売上を伸ばしました。

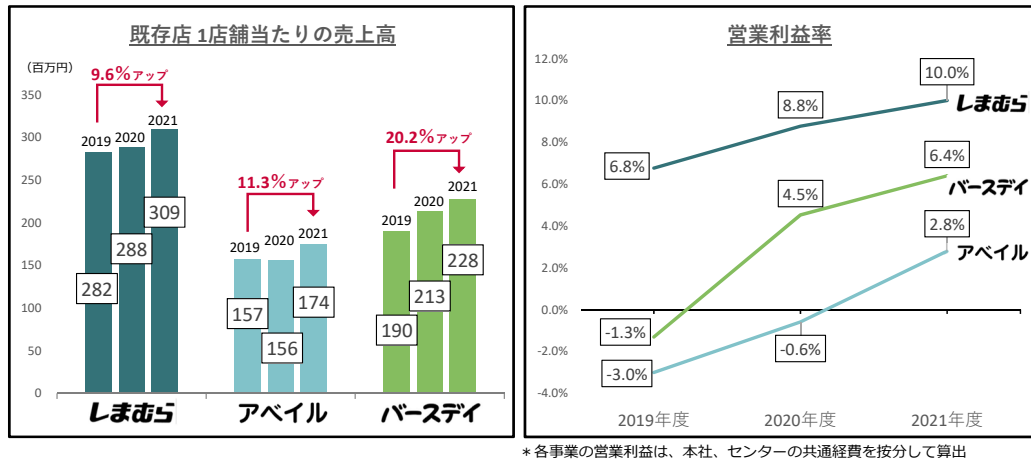
シャンブル事業も同様に、新規JBの立上げや既存JBのブランディングの改善で売上を伸ばし、家ナカ需要により、コスメやお菓子、入浴品の売上が拡大し、キャラクターやJBのキッチン・ランチ用品も好調でした。

ディバロ事業は、レディースは季節商品が好調で、メンズはヤング向け商品が好調だったことで、既存店売上は伸ばしたものの、店舗数の減少で全店売上高は前期を下回りました。

台湾の思夢樂は、日本企画のPBやJBを拡大し、販促手法の改善も進んだものの、第2四半期の台湾全域での厳しいコロナ対策の影響で客数が減少し、年間売上高は前期を下回りました。

## 事業別 既存店1店舗当たりの売上高・営業利益率 **しまむらグループ**

- 主力の3事業は既存店売上高と営業利益率が大きく伸長
- **しまむら**は既存店1店舗当たり売上高が約3.1億円まで上昇  
営業利益率は10.0%に。以前の高い水準へ回復基調
- **アベイル**は黒字化。**バースデイ**はより高い水準に向けて上昇中



4

事業別の既存店1店舗当たりの売上高と営業利益率の推移について説明します。

左のグラフは既存店1店舗当たりの売上高の推移です。

しまむら事業の2021年度の実績は3.0億円を超え、中長期的な目標である3.5億円以上にに向けて、着実に伸長しています。アベイル事業とバースデイ事業の2021年度の実績も、2019年度対比で高い伸び率となりました。

右のグラフは本社や商品センターの経費も含めた、事業別の営業利益率です。

しまむら事業の2021年度の営業利益率は10.0%となり、値下の削減による粗利率の向上とローコストオペレーションを軸とした高い経営効率で以前のような高い利益水準に戻りつつあります。アベイル事業とバースデイ事業の2021年度の実績は、2019年度のマイナスからプラスに転じています。店舗数が300店舗を超えたことや既存店売上高の上昇で、事業として成り立つ水準の利益率になりつつあります。

今後、中長期の計画では、しまむら事業は基幹事業として既存店売上高の着実な成長と持続的な高い利益率の確保に努めます。また、アベイル事業とバースデイ事業は、それぞれ事業規模を拡大し、利益率を高めていくことで、しまむらグループ全体の持続的な成長に繋げていきます。

## 連結業績 販売費及び一般管理費

しまむらグループ

- 人件費…店舗作業の軽減等により売上比 12.7%と抑制
- 広告宣伝費…デジタル広告の活用等で売上比 2.0%に低減

※21年2月期は、時短営業や販促自粛等で販管費が一時的に大幅減少。(百万円、%)

|       | 22年2月期  | 売上比  | 21年2月期  | 売上比  | 前期比   | 20年2月期  | 売上比  | 前々期比  |
|-------|---------|------|---------|------|-------|---------|------|-------|
| 給与    | 63,499  | 10.9 | 61,892  | 11.4 | 102.6 | 58,962  | 11.3 | 107.7 |
| 人件費合計 | 74,282  | 12.7 | 72,620  | 13.4 | 102.3 | 69,947  | 13.4 | 106.2 |
| 広告宣伝費 | 11,620  | 2.0  | 11,478  | 2.1  | 101.2 | 14,876  | 2.8  | 78.1  |
| 販売費合計 | 18,564  | 3.2  | 17,931  | 3.3  | 103.5 | 20,609  | 4.0  | 90.1  |
| 消耗品費  | 1,295   | 0.2  | 1,262   | 0.2  | 102.6 | 956     | 0.2  | 135.5 |
| 運賃    | 2,085   | 0.3  | 2,208   | 0.4  | 94.4  | 1,716   | 0.3  | 121.5 |
| 営業費合計 | 8,165   | 1.4  | 7,634   | 1.4  | 106.9 | 7,690   | 1.4  | 106.2 |
| 賃借料   | 32,797  | 5.6  | 33,241  | 6.1  | 98.7  | 33,857  | 6.5  | 96.9  |
| 減価償却費 | 5,911   | 1.0  | 5,471   | 1.0  | 108.0 | 5,367   | 1.0  | 110.1 |
| 設備費合計 | 45,215  | 7.7  | 44,625  | 8.2  | 101.3 | 45,449  | 8.7  | 99.5  |
| 一般費合計 | 4,436   | 0.8  | 4,206   | 0.8  | 105.5 | 3,906   | 0.8  | 113.6 |
| 販管費合計 | 150,663 | 25.8 | 147,018 | 27.1 | 102.5 | 147,602 | 28.3 | 102.1 |

5

連結の販売管理費の内訳について説明します。

人件費は、売上対比で 12.7%と抑制することが出来ました。これは、売場レイアウトの変更や各店舗に2台導入したタブレット端末の活用で売場の標準化が進んだことに加えて、短期生産の活用による在庫の適正化や週単位の仕入金額の平準化によって、店舗作業が軽減されたことによるものです。

広告宣伝費は、新聞の折込チラシとWebチラシのバランスの最適化を進めながら、TVCMをゼロにして、動画広告の配信などデジタル販促をさらに強化した結果、売上対比で 2.0%と低く抑えながら、同時に十分な宣伝効果も発揮することが出来ました。

一方で、販売費合計は前期比 3.5%増となりました。これはクレジットカードや電子マネーなどによるキャッシュレス決済が増えて、販売手数料が増加したことによるものです。なお、店舗の会計時におけるキャッシュレス決済の比率は 35.4%となり、前期比 5.4ポイント増となりました。

賃借料は、不採算店舗の閉店などを推し進めた結果、前期比 1.3%減となり、売上対比では 5.6%と、店舗数が増える一方で、前年よりも低く抑えることが出来ました。

# 連結業績 貸借対照表

しまむらグループ

- 資 産…現預金は会社方針により増加。商品在庫は適正水準
- 負 債…前期末比 5.3%減。前期は新本社の建設費で増加

(百万円、%)

|             | 22年2月度末 | 構成比   | 21年2月度末 | 構成比   | 前期末比  |
|-------------|---------|-------|---------|-------|-------|
| 流動資産        | 302,626 | 63.7  | 276,371 | 61.2  | 109.5 |
| 固定資産        | 172,184 | 36.3  | 175,427 | 38.8  | 98.2  |
| 資産合計        | 474,811 | 100.0 | 451,798 | 100.0 | 105.1 |
| 流動負債        | 54,433  | 11.5  | 58,625  | 13.0  | 92.8  |
| 固定負債        | 9,382   | 2.0   | 8,785   | 1.9   | 106.8 |
| 負債合計        | 63,815  | 13.4  | 67,410  | 14.9  | 94.7  |
| 株主資本合計      | 407,595 | 85.9  | 380,614 | 84.2  | 107.1 |
| その他の包括利益累計額 | 3,399   | 0.7   | 3,773   | 0.9   | 90.1  |
| 純資産合計       | 410,995 | 86.6  | 384,388 | 85.1  | 106.9 |
| 負債純資産合計     | 474,811 | 100.0 | 451,798 | 100.0 | 105.1 |

6

連結の貸借対照表の内訳について説明します。

流動資産は、前期末比 9.5%増となりました。主な要因では、現預金と売掛金、有価証券を合算した金額が、前期末比 11.4%増となりました。内訳では、有価証券を減少させ、現預金を増加させました。現在、金融市場の先行きが不透明なことから、安全資産である現預金の比重を高める方針としました。

また、商品在庫は前期末比 3.9%増となりました。各事業とも第4四半期の冬物売上が好調だったことで冬物在庫が少なくなり、春夏物の比率を高めた適正な在庫内容となっています。

負債合計は、前期末比 5.3%減となりました。主な要因は、新本社の完成により、建設費用の未払金が無くなったことによるものです。



# 客数・買上点数・単価 前年比

しまむらグループ

- 既存店売上高は3事業とも前期比・前々期比を上回る  
商品力と販売力の強化による客数増加が売上増の最大要因

(%)

| 事業    | 期間   | 売上高   |       | 客数    | 客単価   | 買上点数  | 1点単価  |
|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|       |      | 既存店   | 全店    |       |       |       |       |
| しまむら  | 上期   | 111.9 | 111.8 | 110.6 | 101.1 | 99.4  | 101.7 |
|       | 下期   | 102.8 | 102.4 | 101.9 | 100.4 | 102.0 | 98.5  |
|       | 年度累計 | 107.1 | 106.8 | 106.1 | 100.7 | 101.0 | 99.7  |
| アベイル  | 上期   | 113.2 | 112.8 | 113.5 | 99.4  | 100.0 | 99.4  |
|       | 下期   | 108.7 | 107.6 | 107.0 | 100.5 | 102.9 | 97.6  |
|       | 年度累計 | 110.9 | 110.0 | 110.1 | 99.9  | 101.6 | 98.3  |
| パースディ | 上期   | 112.8 | 114.8 | 111.9 | 102.6 | 100.5 | 102.1 |
|       | 下期   | 104.0 | 107.5 | 106.4 | 101.0 | 103.5 | 97.7  |
|       | 年度累計 | 108.2 | 110.9 | 109.1 | 101.7 | 101.8 | 99.9  |

7

既存店と全店の売上高、客数と買上点数、客単価について説明します。

既存店売上高は、3事業とも前期比・前々期比を上回りました。

次に、しまむら事業の結果を説明します。

客数は、前期比 6.1%増となりました。PBやJB、インフルエンサー企画やキャラクター商品の拡充で集客力を高め、美容雑貨など新たな商品カテゴリーの拡大やデジタル広告による販促の強化が、新規顧客の獲得に繋がりました。

買上点数は、前期比 1.0%増となりました。これは、JBやインフルエンサー企画で品揃えの幅を広げてコーディネート提案を強化し、人気のキャラクター商品では、アウター衣料から雑貨、インテリア商品まで幅広く品揃えしたことによるものです。

1点単価は、前期比 0.3%減となり、下半期は前年同期比 1.5%減となりました。  
これは主に、10月度が残暑の影響で秋冬物の動きが鈍かったことによるものです。

# 粗利・値下・在庫 前年比

しまむらグループ

- 短期生産の活用、仕入と在庫の機動的なコントロール、レジ割引の削減で値下を抑制し、粗利益率は過去最高に  
(%)

| 事業    | 期間   | 粗利         |      |      | 値下         |      |      | 在庫         |
|-------|------|------------|------|------|------------|------|------|------------|
|       |      | 粗利高<br>前期比 | 粗利率  | 前期差  | 値下高<br>前期比 | 値下率  |      | 在庫高<br>前期比 |
|       |      |            |      |      |            |      | 前期差  |            |
| しまむら  | 上期   | 114.5      | 33.6 | +0.8 | 92.5       | 7.6  | −1.5 | 97.9       |
|       | 下期   | 100.7      | 32.9 | −0.5 | 93.8       | 7.1  | −0.6 | 98.6       |
|       | 年度累計 | 107.1      | 33.2 | +0.1 | 93.1       | 7.3  | −1.1 | 98.3       |
| アベイル  | 上期   | 114.5      | 37.5 | +0.6 | 104.0      | 17.3 | −1.4 | 93.0       |
|       | 下期   | 108.0      | 39.1 | +0.1 | 96.8       | 14.0 | −1.5 | 91.7       |
|       | 年度累計 | 111.0      | 38.3 | +0.3 | 100.6      | 15.6 | −1.4 | 92.3       |
| バースデイ | 上期   | 122.6      | 35.3 | +2.2 | 72.6       | 4.5  | −2.6 | 99.4       |
|       | 下期   | 103.8      | 33.8 | −1.2 | 145.1      | 5.8  | +1.5 | 118.7      |
|       | 年度累計 | 112.4      | 34.6 | +0.5 | 101.9      | 5.1  | −0.5 | 108.8      |

8

粗利益と値下、在庫について、しまむら事業の結果を説明します。

粗利益高は、前期比 7.1%増となり、率では 0.1ポイント増となりました。また、値下高は、前期比 6.9%減となり、率では 1.1ポイント減となりました。

値下の削減は、短期生産の活用で機動的な仕入と在庫のコントロールが適正に出来たことや、セールにおけるレジ割引を大きく削減したことによるものです。

なお、短期生産の比率は、アウター衣料全体で 28.2%となり、中でも婦人ティーンズ部門は 59.2%となりました。また、短期生産を本格的に導入した靴と服飾雑貨部門では、その比率が前期の 8.1%から 16.5%へと大きく拡大しました。これによりトレンド商品を中心に、売筋商品の追加生産が可能となり、同部門の売上高は前期比 16.5%増となりました。

また、レジ割引は、7月度以降は実施せず、年間でも11本とし、前期の147本から大きく削減しました。これは、チラシの打出し方を大きく見直して、価格の安さだけに頼らず、商品力や企画力を強調した結果により実現できました。

以上の取り組みにより、粗利益率は過去最高の 33.2%となりました。

なお、バースデイ事業は在庫高の前期比が 8.8ポイント増と増えていますが、これは前期の季節商品の不足による販売機会ロスが発生した問題に対して、適正な在庫水準に持ち上げたことによるものです。



## 商品力の強化

- ① **ブランド力の強化**…ブランド比率 29.4%(PB+JB+FIBER/年間)  
 婦人アウターのブランド比率 31.2%。特にJBの売上が大きく伸長
- ② **商品企画力の向上**…インフルエンサー企画とキャラクター商品を拡大  
 婦人ミセスはインフルエンサー 6名へ。雑貨は商品カテゴリーを拡大



9

ここからは、重点課題の取組み結果について説明します。

初めに、しまむら事業の「商品力の強化」について説明します。

まず、ブランド力の強化については、PBとJBを拡充しました。PB「CLOSHI」では、アウター衣料の「COTTON FROM USA」のTシャツや「CLOSHI PREMIUM」のダウンジャケットやパンツが売筋商品となりました。実用商品では、機能性や使い心地にこだわった「4つのこだわり」シリーズや、速乾や保温などの機能性を一層高めた「FIBER DRY」と「FIBER HEAT」が、肌着や靴下、寝具・インテリアで好調でした。

JBでは、ナチュラルテイストの「SEASON REASON」や、アウトドアテイストの「LOGOS DAYS」を、アウター衣料や服飾雑貨、寝具・インテリアまで商品の幅を広げて展開し、売上を伸ばしました。新規JBでは、大人な女性向けのブランド「hareiro（晴れ色）」を立ち上げました。これにより、婦人アウターを年齢と商品テイストで分けたポジショニングMAPにおいて、各セグメントに対して適切なブランドを品揃えすることが出来ました。その結果、売上高に占めるブランド比率（PB・JB・FIBERシリーズ合計）は 29.4%となり、特にJBの比率が 8.7%に上昇しました。

インフルエンサー企画では、婦人ミセスアウターでインフルエンサーを6名に増やし、WEBチラシやSNSで情報配信を行いました。また、キャラクター商品では、メジャーなキャラクターや、アニメやSNSで人気の旬なキャラクターを、アウター衣料から雑貨、インテリアまで幅広く展開しました。これら対応は、新規顧客の拡大や買上点数の増加に繋がりました。

その他、新規顧客の獲得に向けた商品カテゴリーの拡大では、雑貨部門において、美容雑貨やスマホグッズの取扱いを開始し、売筋商品となりました。

## 販売力の強化

- ① **デジタル広告の拡大**…動画広告 31本(昨年 9本) WEBチラシも拡大  
SNS会員数 約3,000万人に。公式YouTubeやInstagramも活用
- ② **地域別対応の強化**…地方と都市部、不振店、沖縄・北海道の対応強化  
都市部対応は今期250店舗へ拡大。端境期対応の各種フェアも好結果



10

次に「販売力の強化」について説明します。

まず、デジタル広告の拡大では、SNSや動画配信サイトへの動画広告を拡大し、計 31本の配信を行いました。なお、SNSの会員数は約 3,000万人となり、前期比 15.4%増となりました。

新たな取組みとして開始した、婦人ティーンズに特化したInstagramの「しまスタイル」や、商品紹介動画を配信する「しまむら公式ユーチューブチャンネル」は、自社で製作・運営することにより機動的な情報配信が可能になりました。なお、「しまスタイル」では、お客様の声を商品化に繋げる「みんなで作るしまむらプロジェクト」を開始し、反響の大きかった小柄な女性向けの商品開発は、今期、展開店舗を 50店舗から 500店舗に拡大します。

次に、地域別対応の強化についてです。地方店舗と都市部店舗、売上不振店、北海道と沖縄など、出店エリアによる売上高や気候の違いに応じて、商品展開と販促を見直したことが、個店別の売上向上に繋がりました。特に都市部の 50店舗では、ティーンズ・ヤング向けに、JBやインフルエンサー企画の取扱いを拡大したことで、該当する店舗の売上高は前期比 12.8%増と大きく伸ばしました。今期は対象店舗を 250店舗に拡大し、専用の商品と販促も開始します。

その他、8月や2月などの端境期の売上向上対策として、様々なフェアを企画しました。中でも、2月に雑貨や靴を中心に打ち出した「ファッショングッツフェア」は、美容雑貨などの新規商品を取り扱ったことで、厳しい冷え込みの中でも好結果となりました。

## 商品力と販売力の強化

- ① **JB 3ブランドの確立**…「CHIP CLIP」「SUREVE」「Rag Out」  
アウターと服飾雑貨のトータル展開により、JB比率は 29.5%に
- ② **新部門の立上げと拡大**…インテリア・生活雑貨の品揃えと売場を拡大
- ③ **キャラクター商品の拡充**…品揃えの幅と取扱いキャラクターを拡大



次にアベイル事業の取組みについて説明します。

アベイルでは、ブランドの確立に向けて、「CHIP CLIP(チップクリップ)」、「SUREVE(シュリーブ)」、「Rag Out(ラグアウト)」の 3ブランドを、アベイル全体で展開するJBに決定しました。そして、レディースとメンズのアウター、シューズ、バッグまで品揃えを拡大し、トータルコーディネート展開した結果、売上高に占めるJBの比率は 29.5%となりました。

また、新部門として立ち上げたインテリアと生活雑貨では、キャラクター商品を中心にクッションやタオル、バスマットやエプロンにまで品揃えを拡大し、売場も拡大したことが新規顧客の獲得に繋がり、売上を増加させました。また、該当部門は、商品の仕入と在庫管理を全て女性社員が担当し、女性目線の品揃えと売場作りを行ったことも効果的でした。

キャラクター商品は、レディースとメンズのアウターから雑貨まで幅広く商品を展開し、チラシやSNSでまとめて打ち出すことで、アピール力を高めて客数増加に繋がりました。また、有名なキャラクター以外にも、アニメやSNSで人気のニッチなキャラクターも積極的に販売したことで、売上高に占めるキャラクター商品の比率は 10%となりました。なお、店舗の入口付近に特設売場を設けて、キャラクター商品を週替わりで集約販売したことも、売上増加に効果的でした。



## 商品力と販売力の強化

- ① **主力JBの拡充と新規JBの立ち上げ**…JB比率 24.8%(前期比 +5.4Pt)  
主力JBはアウター+実用でトータル展開。キャラクターコラボも拡大
- ② **オケージョン対応の拡充**…学用品、入卒関連、クリスマスギフトなど
- ③ **SNS販促の活用**…インスタグラムのフォロワー数 58万人 (国内最大)



次にバースデイ事業の取組みについて説明します。

まず、主力JBの拡充については、JBの「tete a tete(テータテート)」や「futafuta(フタフタ)」の品揃えを拡大しました。各ブランドとも、アウター衣料から雑貨、学用品や寝具まで幅広く商品展開し、好調に推移しました。また、ディズニーなどキャラクターとのコラボ商品も売筋商品になりました。なお、新生児向けの新規JB「Cottoli(コトリ)」も、立上げ後、順調に推移しています。その結果、売上高に占めるJB比率は 24.8%となり、前期比 5.4ポイント増となりました。

オケージョン対応については、入園入学用品やクリスマスギフト、遠足やスノー関連などの品揃えを拡充しました。売場作りでは、主通路上に Gondola を設置した特設売場で、季節のイベントをタイムリーに打ち出しました。その結果、ベビー・子供用品の専門店として、地域のお客様に「あて」にされる品揃えとなり、客数が増加しました。

販促では、SNSでの情報配信を強化しました。特に、インスタグラムのフォロワー数は 58 万人を突破し、国内のベビー・子供用品店の公式アカウントとしては最大のフォロワー数となりました。SNSの他には、公式ホームページやアプリも活用して、JB やオケージョン対応商品の紹介動画を配信することで、JB の各ブランドや各種オケージョン対応商品の認知度向上を図りました。

## オンラインストアの拡大と強化

- ① **年間売上高 28億円**…EC限定商品が好調。予約販売で機会ロスも防止
- ② **EC会員数 109万人**…都市部の構成比高い。データは出店計画にも活用
- ③ **サービスの拡充**…グループ内の全店舗で受取可能に（ディバロ除く）  
注文商品のうち店舗受取りが9割。内5割のお客様が店舗で合わせ買い



13

次に、EC事業の取組みについて説明します。

オンラインストアの年間売上高は 28億円となりました。内訳では、しまむら事業は概ね計画通りに推移しましたが、バースデイ事業では計画を下回りました。

しまむら事業は、売上高の約6割がオンラインストア限定商品となり、インフルエンサー企画やキャラクター商品が好調でした。また、販売形態では受注販売形式の予約販売が売上高の約5割となり、売り切れによる販売機会ロスを防ぎ、ECセンターの在庫削減にも繋がりました。一方でバースデイ事業は、9月のEC開始当初は、品揃えをしまむら同様のオンラインストア限定商品中心としましたが、売上が伸び悩みました。現在は、お客様のご要望が多いキャラクター商品やチラン商品の構成比を高めるなど、品揃えの改善を進めています。

会員数は109万人となりました。地域別の内訳は、東京や神奈川、埼玉といった首都圏と、大阪や愛知などの大都市圏の比率が高くなっています。

今後は、会員情報から得られるデータを、出店戦略にも活用する仕組みを整えていきます。

サービス面では、商品の店舗受取りを、ディバロを除くグループ内の全店舗で可能としました。なお、オンラインストアでお買上げしたお客様のうち、店舗での商品受取比率は9割を超え、その内、店舗で別の商品を合わせてお買上げになるお客様の比率は 46%となりました。その結果、EC事業の主な目的である、オンラインと実店舗の相互送客は順調に進んでいます。

## 2023年2月期 連結業績予想

しまむらグループ

- 売上高は前期比 3.9%増、営業利益は前期比 5.3%増を計画
- 1株当たり配当金は年間 250円（10円増配）の見込み

(百万円、%)

|                     | 23年2月期<br>予想 | 前期比   | 売上比   | 22年2月期<br>実績 | 売上比   |
|---------------------|--------------|-------|-------|--------------|-------|
| 売上高                 | 606,608      | 103.9 | 100.0 | 583,618      | 100.0 |
| 売上総利益               | 207,363      | 104.2 | 34.2  | 198,930      | 34.1  |
| 販売管理費               | 156,619      | 104.0 | 25.8  | 150,663      | 25.8  |
| 営業利益                | 52,058       | 105.3 | 8.6   | 49,420       | 8.5   |
| 経常利益                | 52,998       | 104.8 | 8.7   | 50,567       | 8.7   |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 37,197       | 105.0 | 6.1   | 35,428       | 6.1   |
| 1株当たり純利益            | 1012.16円     | —     | —     | 964.04円      | —     |
| 1株当たり配当金            | 250円         | —     | —     | 240円         | —     |

14

社長の鈴木です。次に私から、2023年2月期の業績予想について説明します。

2023年2月期の売上高は6,066億円、前期比3.9%増、売上総利益高は前期比4.2%増の計画です。各事業で商品力と販売力の強化を更に推し進めて、既存店売上を伸長させます。

粗利益の確保に向けては、短期生産の活用で適正な在庫水準を維持し、地域別対応の進化で個店別の在庫も適正化し、値下を抑制します。

なお、世界的な物価高に伴う仕入原価の上昇への対応は、値下の抑制に加えて、秋冬物の一部で売価設定を見直すことで、粗利益は計画通りに確保します。

販売管理費は1,566億円、前期比4.0%増、販管費率では25.8%の計画です。店舗業務の単純化や広告宣伝のデジタル化による業務の効率化に加え、不採算店舗の閉店や家賃交渉などで販管費を抑制します。一方で、社員の給与やDX推進に伴うEDP費、新店の増加と店舗の売場変更に伴う陳列器材の費用が増加するため、販管費率は前期から横ばいの計画です。

なお、人件費は前期比3.3%増の計画とし、給与のベースアップを例年よりも高い5%増とする見込みです。これは、世界的なインフレ傾向に対応するとともに、優秀な社員の確保や社員の意欲向上を図るためです。

以上の対応により、営業利益高は520億円、前期比5.3%増、営業利益率8.6%の計画です。

なお、1株当たりの配当金は、10円増配の年間250円となる見込みです。



## 2023年2月期 連結業績予想（売上計画）

しまむらグループ

- ▶ 既存店売上高は、各事業とも前期をしっかり上回る計画  
アベイル、バースデイ、シャンブルは4.0%以上の増加計画
- ▶ ディバロはリスタート中。思夢樂は前期がコロナで売上減の為

(%)

| 前期比     | 既存店   | 全店    |       |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|
| 事業      | 通期    | 上期    | 下期    | 通期    |
| しまむら    | 102.9 | 102.8 | 103.1 | 102.9 |
| アベイル    | 104.5 | 105.4 | 103.1 | 104.2 |
| バースデイ   | 104.8 | 106.9 | 107.3 | 107.1 |
| シャンブル   | 104.0 | 115.5 | 111.5 | 113.4 |
| ディバロ    | 100.2 | 96.2  | 107.9 | 101.7 |
| 思夢樂（台湾） | 120.4 | 147.8 | 99.0  | 117.4 |

15

次に事業別売上計画について説明します。

既存店売上高の計画は、しまむら事業が前期比 2.9%増、アベイル、バースデイ、シャンブル事業が、それぞれ 4.0%以上の増加としました。各事業とも商品力と販売力が進化したことで、来店客数が順調に伸びていることから、今期も既存店売上高を更に伸ばす計画としました。

なお、ディバロ事業は、前期から「靴&ファッション」の新事業としてリスタートし、今期もプロトタイプ店舗の出店に向けて、品揃えを研究中のために、既存店売上高は横ばいとしています。

また、台湾の思夢樂事業は、前期は台湾全土においてコロナウイルスに対する厳しい感染対策が実施されたことで、上半期を中心に大きく売上高が落ち込んだことから、今期は高い既存店売上高計画としています。

**統一テーマ 「リ・ボーン2ndステージ『進化と応用』」**

再生し、進化した“見て触れて、楽しく選んで、気軽にお買い物の出来る店”で、お客様に“ワクワク”と“ウオンツ”をお届けします

**①商品力の強化**

- ▼PB・JBのブランド力進化。PBは機能性、JBはトレンド提案力強化
- ▼データ活用による商品開発力の強化。データ分析は専任者も配置

**②販売力の強化**

- ▼デジタル販促の多様化。チラシ販促はWEBと紙の最適化
- ▼店舗特性に合わせた品揃えと販促強化、都市部へのアプローチ強化

**③基礎と基盤の整備**

- ▼DXの深耕による業務の単純化、顧客管理と在庫管理の仕組みを進化
- ▼新教育カリキュラムの運用 ▼ESG課題への取組み強化

**④将来に向けた対応**

- ▼オンラインストアは、アベイルとシャンブルの開始で4事業体制へ
- ▼ディバロは、プロトタイプ店舗（試作店舗）を出店
- ▼都市部の出店強化。専任部署設置

16

次に2023年2月期の経営方針について説明します。

今期の統一テーマは、「リ・ボーン2ndステージ 進化と応用」です。中期経営計画「リ・ボーン」の2年目となりますが、今期は「進化と応用」をテーマとし、再生し、進化した「見て触れて、楽しく選んで、気軽にお買い物の出来る店」で、お客様に「ワクワク」と「ウオンツ」をお届けします。

まず、商品力の強化では、各事業でPBとJBのブランド力を進化させます。PBは機能性を追求し認知度も向上させ、JBは品揃えを拡充してトレンド提案力も強化します。キャラクター商品やインフルエンサー企画などの企画商品は、データの活用で商品開発力を強化します。

販売力の強化では、動画広告などデジタル販促の多様化を進め、チラシ販促も地域やターゲット層に応じたWEBと紙の最適化を進化させます。地域別対応では、気候や客層など店舗特性に合わせた品揃えや販促を拡充し、都市部へのアプローチも強化します。

基礎と基盤の整備では、DXの深耕により、業務の単純化を進め、顧客管理や在庫管理の仕組みを進化させます。データ分析では対応部署を決めて分析技術を高度化します。

人材育成では、社員のステップアップを後押しする仕組みを構築します。

ESG課題への取組みは、推進チームと関連部署を拡充して対応を強化します。

将来に向けた対応では、オンラインストアは4事業での展開を拡大し、品揃えとサービスを進化させます。「靴&ファッション」の新事業としてリスタートしたディバロは、そのプロトタイプ店舗（試作店舗）を出店します。

都市部への出店強化に向けては、店舗開発の部署を増設し、用地取得も含めて収益性の高い新店開設を進めます。

**統一テーマ「リ・ボーン2ndステージ『進化と応用』」****①しまむら事業**

- ▼PBは、ブランディング進化で認知度を向上、高価格帯の商品も拡充
- ▼JBやキャラクター商品は、事業全体での企画を強化して集客力向上
- ▼地域対応は都市部を強化。対策店舗250店舗へ。専用商品と販促も
- ▼寝具・インテリア売場と子供売場へ平台什器を導入（今期中に終了）

**②アベイル事業**

- ▼JBは、トレンド提案力の強化とトータルコーディネート提案の拡大
- ▼キャラクター商品は、インテリア商品を中心に品揃えと売場を拡大
- ▼地域対応は、都市部と地方店舗の売場レイアウトと品揃えを見直し

**③バースデイ事業**

- ▼JBの品揃え拡大とPBの機能性向上、商品の特長が伝わる売場作り
- ▼鮮度の高いキャラクター商品とインフルエンサー企画の拡大
- ▼オケージョン対応商品と出産育児用品の企画・開発力の強化

17

次に事業別方針について説明します。

まず、しまむら事業です。PBはブランディング手法の進化と売場・販促との連動で認知度向上を図り、高価格帯の商品も拡充します。

JBやキャラクター商品は、事業全体での企画を強化して集客力向上に繋げ、SNS分析等により市場ニーズへの対応力も進化させます。

販売面では、都市部対応として対策店舗を250店舗に拡大して専用の商品や販促を実施します。新型レイアウトでは、前期から進めている寝具・インテリアと子供売場への平台導入を、今期中に全店舗で完了させて、お客様の買い易さ・選び易さを向上させます。

次にアベイル事業です。JBを中心にトレンド提案力を強化し、アウター売場で服飾雑貨とのトータルコーディネート提案も開始します。その為に全店規模でのレイアウト変更も実施します。キャラクター商品は、インテリアを中心に品揃えと売場を拡大して顧客層の拡大を図ります。地域対応では、都市部と地方店舗のそれぞれの売場レイアウトと品揃えを見直します。

次にバースデイ事業です。JBは品揃えを拡大し、PBは品質と機能性を向上させて、その特長が伝わる売場作りも強化します。キャラクター商品やインフルエンサー企画は、鮮度の高い商品企画を拡大します。また学用品などのオケージョン対応商品や出産・育児の専門商品の企画力と開発力を強化します。

**統一テーマ 「リ・ボーン2ndステージ『進化と応用』」****④ シャンブル事業**

- ▼アウターと雑貨のJBを拡大&リブランディング。売場と販促も連携
- ▼新規キャラクター商品の開拓、ギフト向け商品の拡充と提案力強化

**⑤ ディバロ事業**

- ▼「靴&ファッション」のプロトタイプ店舗を出店（秋オープン予定）
- ▼靴とアウター、服飾雑貨の品揃えと売場作りの完成度向上

**⑥ EC事業**

- ▼売上高計画 40億円（前期比143%）
- ▼アベイル・シャンブル事業での展開を開始（4月）
- ▼各事業に適合した品揃えの強化、ECサービスの拡充

**⑦ 思夢樂事業（台湾）**

- ▼日本企画のPB・JBと台湾企画のPBでブランド再構築
- ▼販促の基礎強化と多様化（チラシ・ポスティング・SNSの再構築）
- ▼新型レイアウトへの売場変更と陳列技術の高度化

18

次に、シャンブル事業です。JBは、アウターと雑貨でそれぞれ軸となるブランドを進化させ、売場や販促との連携を強化します。また、新規キャラクター商品の開拓も進めます。ギフト対応では、ギフト向け商品の拡充とギフト用資材の見直しで提案力を強化します。

次にディバロ事業です。今期は、下期に予定しているプロトタイプ店舗の出店に向けて、靴とアウター、服飾雑貨の品揃えと売場の完成度を上げて、服と靴が融合した店舗作りを進めます。

次にEC事業です。今期のEC事業の売上高計画は40億円としています。4月にアベイルとシャンブル事業の展開を開始して、各事業で品揃えとサービスを拡充することで、EC売上高と会員数を増やし、店舗への送客効果を更に高めます。

最後に台湾の思夢樂事業です。今期は、日本企画のPB・JBと台湾企画のPBを軸としたブランドの再構築による商品力の強化や販促の進化で客数を増加させます。また、売場を新型レイアウトに変更し、陳列技術の高度化を図ります。加えて、部長職の日本人駐在者を1名増員し、組織体制も強化します。

**2023年2月期 出退店計画****しまむらグループ**

- グループで出店 35店舗、退店16店舗、純増19店舗の計画  
バースデイ、シャンブルの出店強化。しまむらは収益性高める
- 開発部署を増設し首都圏対応を強化。ECでも高いニーズあり

|                 | 22年2月度末<br>店舗数 | 出店<br>計画数 | 退店<br>計画数 | 23年2月度末<br>店舗数(計画) |
|-----------------|----------------|-----------|-----------|--------------------|
| <b>しまむら</b>     | 1,421          | 8         | 6         | 1,423              |
| <b>アベイル</b>     | 314            | 4         | 5         | 313                |
| <b>バースデイ</b>    | 310            | 9         | 2         | 317                |
| <b>シャンブル</b>    | 102            | 13        | 2         | 113                |
| <b>ディバロ</b>     | 15             | 1         | —         | 16                 |
| <b>しまむら(単体)</b> | 2,162          | 35        | 15        | 2,182              |
| <b>思夢楽(台湾)</b>  | 42             | —         | 1         | 41                 |
| <b>しまむら(連結)</b> | 2,204          | 35        | 16        | 2,223              |

19

次に事業別出店計画について説明します。

出店は 35店舗、閉店は 16店舗とし、純増で 19店舗の計画です。

期末時点の店舗数は、国内で 2,182店舗、台湾を含めたグループ全体では 2,223店舗となる見込みです。

なお、不採算店舗の減少により、閉店店舗は16店舗とし、前期の23店舗に対して減少する計画です。

事業別の内訳では、しまむらとアベイルは、リロケーションやスクラップ&ビルドも行い、店舗の収益性を高めていきます。なお、しまむらで新規に出店する際の売場面積の基準を変更しました。今後は 1,300㎡を基本とし、品揃えの幅を広げて、地域のシェア拡大を図る計画です。また、バースデイとシャンブルは、積極的な出店を継続します。ディバロの1店舗は、秋に出店を予定しているプロトタイプ店舗です。

また、当期は店舗開発の部署を増設して、東京・神奈川・埼玉の首都圏への出店を強化する計画です。これは、EC事業の会員データの分析から、都市部のお客様の構成比が高く、商品を店舗で受け取る際も、都市部の店舗での受取り比率が高いことから、それらの地域に潜在的な高いニーズがあると考えたためです。

但し、以前の反省を踏まえて、都市部への出店については、店舗の売上高の見込みや家賃比率を厳しく見積もり、また物件によっては土地や建物の買収も含めて検討するなど、厳密かつ柔軟な対応で、ニーズの高い都市部への出店を再強化します。



## 2023年2月期 設備投資計画

しまむらグループ

- 主に新規出店を目的に約 164億円の設備投資を計画
- 土地は店舗用地、商品センター用地として 100億円を計画

(百万円)

| しまむら(単体) | 金額     | 主な内訳            |
|----------|--------|-----------------|
| 建 物      | 4,740  | 新店、既存店改装        |
| 構 築 物    | 590    | 新店、既存店改装        |
| 機械及び装置   | 30     | 商品センター          |
| 器具備品・車両  | 220    | 新店、既存店（レジ・検収機他） |
| 土 地      | 10,000 | 新店、新商品センター      |
| 建設仮勘定    | 310    | 新店              |
| 有形固定資産計  | 15,890 |                 |
| 差入保証金    | 460    | 新店              |
| 借 地 権    | 80     | 新店              |
| 設備投資額    | 16,430 |                 |

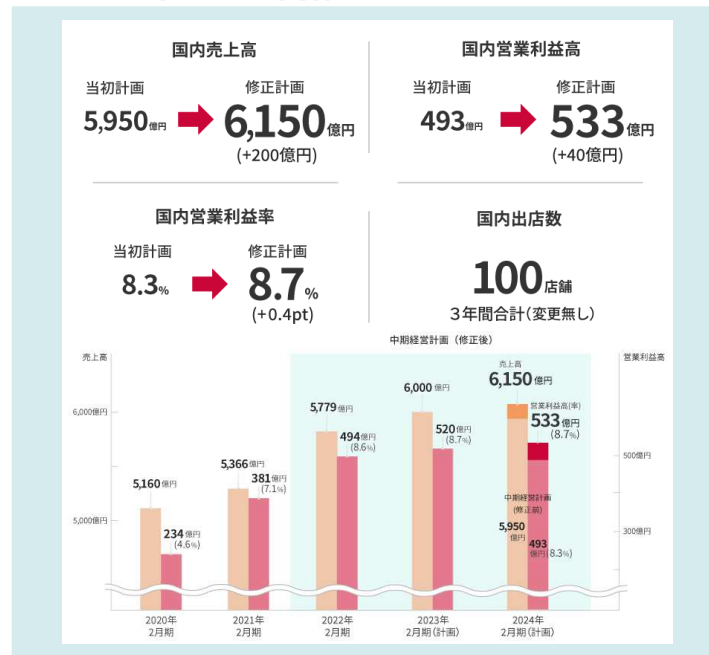
20

次に設備投資計画について説明します。

年間の設備投資額は 164億円の計画です。これは主に新規出店の建物や構築物等の設備と土地への投資となる見込みです。

なお、土地については、100億円の計画です。これは、店舗用地や関西のセンター用地としての投資となる見込みです。

### 2023年度数値目標



21

次に、2024年2月期を最終年度とした中期経営計画の進捗について説明します。

まず、数値目標の更新についてです。

2024年2月期の国内売上高計画は、当初計画に 200億円を加えた 6,150億円に上方修正します。国内営業利益高計画は、当初計画に 40億円を加えた 533億円に上方修正します。営業利益率は 8.7%に上方修正し、過去最高の営業利益率の更新を目指します。

なお、3年間の国内出店数計画 100店舗は変更していません。但し、既に説明したとおり、今期は開発部署を増設し、出店地域は郊外を基本としながらも、都市部への再進出を進めていくことで、中長期的には新店開設を年間 50店舗程度まで引き上げていきたいと考えています。

| 中期経営計画の進捗 商品政策と販売政策 |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                             | しまむらグループ                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | これまで<br>2017 - 2019年度                                                                                                                                                                                                                    | 現在<br>2020 - 2021年度                                                                                                                                                                                                                                         | これから<br>2022 - 2023年度                                                                                                                                                                                                                                      |
| 商品政策                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・高感度、高品質、低価格<br/>低価格を重視した政策により、商品グレードが低下</li> <li>・商品構成<br/>PBで少品種大量生産の推進<br/>→品揃えの偏りが発生し、客層の絞り込みも発生</li> <li>・品揃え(アイテムの絞り込み)<br/>→代り映えのしない売場に</li> <li>・仕入方法(事前一括発注)<br/>→当たり外れがあり値下増</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・高感度、高品質、低価格プラスワン<br/>+ 1はインフルエンサー企画等</li> <li>・商品構成<br/>PB、JB、キャラ等のバランス型<br/>→様々な客層に対応</li> <li>・品揃え(アイテム数の拡大)<br/>→ワクワクする売場に</li> <li>・仕入方法(短期生産の活用と拡大)<br/>→売筋の追加発注で値下減</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・高感度、高品質、低価格プラスワン<br/>+ 1はCRM、SNS分析で商品の新規企画や開発に反映</li> <li>・商品構成<br/>PB、JB、キャラ等の品揃え進化<br/>→データ分析で仕入精度向上</li> <li>・品揃え(商品カテゴリーの拡大)<br/>→新規顧客の獲得へ</li> <li>・仕入方法(短期生産の進化と応用)<br/>生地契約や縫製ライン契約による新たな短期生産の実現</li> </ul> |
| 販売政策                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・販促方法<br/>折込チラシ、TVCM中心<br/>→不特定多数への販促</li> <li>・チラシ<br/>レジ割引、特価商品中心<br/>→価格の安さで集客</li> <li>・売場<br/>売場縮小とDP削減、平台廃止<br/>→陳列量減少、演出力低下</li> <li>・地域対応<br/>部門ごとの対応にとどまり、店舗との連携も不十分</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・販促方法<br/>デジタル販促、動画広告の拡大<br/>→セグメント別の販促</li> <li>・チラシ<br/>インフルエンサー等の企画商品<br/>→ワクワクする品揃えで集客</li> <li>・売場<br/>売場拡大とDP増加、平台導入開始<br/>→陳列量拡大、演出力アップ</li> <li>・地域対応<br/>全部門で対応し、店舗とも連携<br/>地方対応に加えて、一部都市型でも対応開始</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・販促方法<br/>CRMを活用し、個々のお客様に応じた商品情報を配信<br/>→個別販促導入の拡大</li> <li>・チラシ<br/>インフルエンサー等の企画商品<br/>→ウォンツにヒットする品揃え</li> <li>・売場<br/>実用部門での平台の全店導入<br/>→買いやすく、選びやすい売場</li> <li>・地域対応<br/>地方対応の継続、都市型対応の拡大</li> </ul>             |

22

次に、商品政策と販売政策について、しまむら事業の進捗状況を説明します。

表は、「これまで」と「現在」、「これから」の3つの時間軸でまとめたものです。

まず商品政策では、これまでの「高感度、高品質、低価格」に「プラスワン」を加えていきます。この「プラスワン」は、前期ではインフルエンサー企画やキャラクター商品などの企画商品が当てはまります。今期以降は、お客様の「ウォンツ」をしっかりと見極めるため、顧客管理システムやSNS分析で幅広くデータを集めて、担当部署が分析を進めます。これにより、今までよりも客観的に、今後売れると予測される商品を分析し、商品企画や商品開発に反映させます。

また、品揃えでは商品カテゴリーを拡大します。ウェルネス&ビューティー関連など、当社のお客様と親和性がある商品カテゴリーを中心に、オンラインストアでのテスト販売も活用しながら、新たな品揃えにも積極的に挑戦し、新規顧客の獲得に繋がります。

次に販売政策では、顧客情報を活用した個別販促を強化します。

現在、商品力と販売力の強化やオンラインストアの開始によって、新規のお客様が増加していることから、今期から開始する顧客管理システムも活用して、個別のお客様に対する販促を強化し、顧客ロイヤリティを高めて、固定客の増加に繋がっていきます。

| 中期経営計画の進捗 DXの推進 |                                                                                                                                                        | しまむらグループ                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                          |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | 2021年度                                                                                                                                                 | 2022年度                                                                                                                                                                        | 2023年度                                                                                                                                                   |
| 顧客管理            | <ul style="list-style-type: none"><li>・店舗プロフィールの構築<br/>店舗や地域の特性に合わせた行事やイベントのデータ収集を開始</li></ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>・事業アプリ稼働（店舗＋EC）<br/>店舗とECの会員情報を一元化<br/>顧客情報や購入履歴を分析<br/>→個々のお客様に販促</li><li>・新サービス稼働<br/>アプリ利用毎にマイルを付与、ECでの先行予約等のサービス充実で顧客の囲込み</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・事業アプリ進化<br/>個々のお客様へECでのお勧めアイテムを個別に配信<br/>客注の入荷通知機能を稼働</li><li>・店舗プロフィールと連携<br/>お客様の生活圏の行事に合わせた商品情報を配信</li></ul>   |
| 店舗管理            | <ul style="list-style-type: none"><li>・リアルタイム在庫の稼働<br/>→当社で活用<br/>店舗で客注業務時に在庫確認の店舗間連絡が不要に</li><li>・店舗タブレット端末の活用<br/>→画像や動画配信により店舗社員の業務レベルが向上</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・リアルタイム在庫の活用<br/>→お客様が活用<br/>【店舗】<br/>アプリで店舗商品をスキャンしサイズ違い等の在庫検索が可能</li></ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>・リアルタイム在庫の活用拡大<br/>→お客様が活用<br/>【EC】<br/>注文前に店舗在庫を確認し、在庫有の場合は店頭購入可能に</li><li>・ECセンターの在庫がない場合、店舗間の取り寄せも可能に</li></ul> |
| 商品管理            | <ul style="list-style-type: none"><li>・MDカセット稼働<br/>単品単位ではなく売場単位で計画立案と動向分析を開始<br/>→追加発注や値下の精度向上</li></ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>・MDカセット進化<br/>よりきめ細かな売場単位での計画立案と動向分析が可能に<br/>→仕入の精度が向上</li></ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>・新発注システム<br/>店舗プロフィールと連動し、お客様の生活圏の行事等に合わせた店舗配分の最適化</li><li>・移送、値下の最適化<br/>→属人的作業の自動化を推進</li></ul>                  |
| 情報分析            | <ul style="list-style-type: none"><li>・分析データの収集<br/>顧客情報や購入履歴のデータ活用に向けた基盤整備</li></ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>・専任者の配置<br/>お客様の「ウォンツ」に対応する為、SNSや会員データの分析</li></ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>・データ分析を活用<br/>商品の仕入や販促への活用と店舗開発時の活用</li></ul>                                                                      |

23

23

次に、DXの推進状況について、説明します。

表は、年度別の時間軸で、4項目について進化と応用をまとめたものです。

まず顧客管理では、今期、お客様向けのアプリを立ち上げ、店舗とECで会員情報を一元管理し、個々のお客様への販促を強化します。また来期には、店舗プロフィール情報と連携して、各店舗ごとに近隣のイベントや学校行事に関する商品情報をお客様へレコメンドします。

店舗管理では、今まで店舗在庫は、前日までのデータしか分かりませんでしたが、前期にリアルタイムで在庫データが分かる「在庫管理システム」を導入しました。これにより今後、お客様がアプリを使って店舗やECの在庫検索が出来るようにし、在庫切れによる販売機会ロスを防ぎます。

商品管理では、前期からPBやJBを中心に、売場のカセット単位での計画立案と動向分析が可能となり、売筋商品の追加発注や、死筋商品の値下処分の作業精度が向上しました。来期には、商品発注システムと店舗プロフィールを連動させて、店舗ごとの商品要望やイベントに合わせた商品発注や店間移送が出来るようにします。

最後に情報分析です。お客様の「ウォンツ」に対応するため、顧客管理情報や店舗プロフィール、SNSなどのデータを分析し、商品開発や店舗開発などに活用していきます。

## 中期経営計画の進捗 ESG課題への取り組み① **しまむらグループ**

- 【いい会社】を造ることを経営ミッションとして、  
本業を通じて持続可能な「しまむら流ESG」を推進



次に、ESG課題への取組みについて、進捗状況を説明します。

ご覧の数値は、中期経営計画として掲げている目標です。

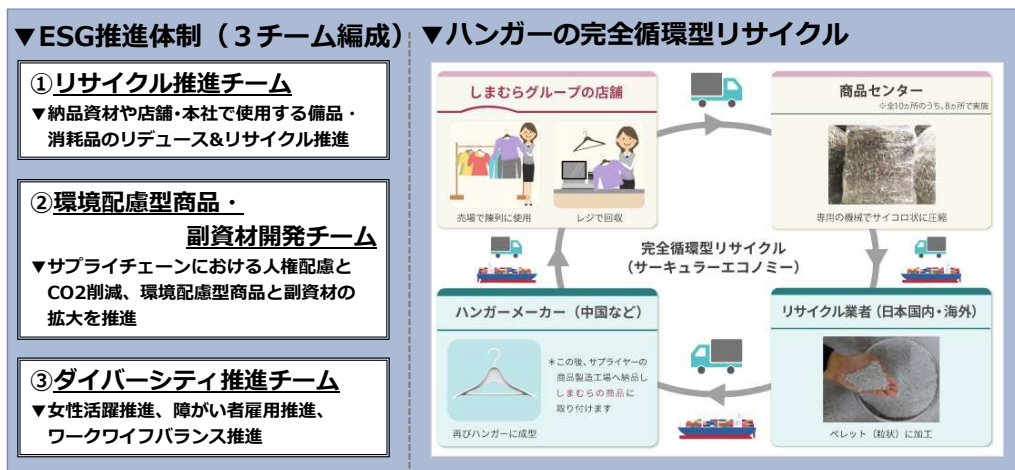
計画に変更はありませんので、今期も引き続き、この目標に対して取り組んでいきます。



## ESGの推進体制と進捗状況（環境）

① **ESG推進体制**…テーマ別に3チームを編成。役員も参加し毎月打合せ  
部署単位への対応 ⇒ 関連部署が連携して対応する体制へ

② **環境への対応**…ハンガーの完全循環型リサイクル比率は「35.6%」に



25

まず、ESGの推進体制について説明します。

2021年度より、テーマ別に3つのチームを編成し、月1回の定期ミーティングで、課題に対する進捗報告や問題提起を行いました。

各チームは執行役員が責任者となり、関連する全部署の部長がメンバーとして参加しています。

進捗管理はESG対応部署である企画室が行い、活動内容は毎月、社長へ報告しています。

また、役員会や店長会議、商品部会議でも定期的に報告することで、ESGの進捗状況は役員と社員の全員が共有できる体制としています。

次に、取り組み内容と進捗状況について、「環境」への対応を説明します。

まず、「リサイクル推進チーム」では、店舗で発生する廃棄物の削減に向けて、ハンガーの完全循環型リサイクルに力を入れました。

具体的な対応としては、ハンガー回収の実施店舗の拡大や当社グループ内のハンガー資材の統一、国内のリサイクルルート of 拡大などを行いました。

その結果、納品時のハンガー全体に占めるリサイクルハンガーの比率は 35.6%となり、前期の 14.6%から大きく拡大しました。

今後は、ハンガーの完全循環型比率の中期目標 60%を目指して、リサイクル推進を継続しつつ、使用する資材自体を削減するリデュース推進にも取り組んでいきます。

## ESGの進捗状況（環境）

- ① **環境配慮型商品**…生産工程のトレースを確保。認定した素材のみ使用
- ② **環境配慮型副資材**…レジ回収する資材はリサイクル、それ以外は脱プラ
- ③ **持続可能なサプライチェーン構築**…「**サプライヤーCoC**」の全面改訂  
人権尊重に関する項目を改訂。サプライヤー説明会実施(500社参加)

▼環境配慮型商品・副資材の開発



**コットンFROMUSA**

再生紙使用の下げ札



**リーコット**

**REECOTTE**  
/ リーコット

商品生産時に発生する【裁断クズ】を集めて糸に撚り直して作った生地



新しい服へ！

▼「**サプライヤーCoC**」改訂

サプライヤーCoC 遵守宣言書 (サプライヤーへ提出用)

記入日: 年 月 日

株式会社 **しまむら** 御中

サプライヤー名: \_\_\_\_\_

代表者 氏名: \_\_\_\_\_

代表者 氏名: \_\_\_\_\_

社名: \_\_\_\_\_

※本グループの製品に使用される素材は、「**しまむらグループ**」と「**しまむら**」(グループ会社)の内部に所属し、製造・販売活動に従事するサプライヤー(関係会社)に対して、署名していただく事を確認しました。

| 項目         | 内容                                                                                              |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 環境配慮    | 環境負荷低減の観点から、製品の製造・流通・廃棄の各段階において、環境に配慮した製品の提供を推進すること。また、製品の製造・流通・廃棄の各段階において、環境に配慮した製品の提供を推進すること。 |
| 2. 労働環境の確保 | 労働者の権利を尊重し、労働者の安全・健康を確保すること。また、労働者の安全・健康を確保すること。                                                |
| 3. 人権尊重    | 人権を尊重し、人権侵害を防止すること。また、人権を尊重し、人権侵害を防止すること。                                                       |
| 4. 情報管理    | 情報の漏洩を防止し、情報のセキュリティを確保すること。また、情報の漏洩を防止し、情報のセキュリティを確保すること。                                       |

**新CoC遵守宣言書**



**サプライヤー説明会(1月開催)**

26

次に、「環境配慮型商品・副資材開発チーム」では、商品のサステナブルな調達を推進するため、環境配慮型の商品や副資材に関する定義や運用方法を決定しました。

環境配慮型商品は、生産の川上から川下までのトレーサビリティを確保し、使用する素材も国際認証機関または当社商品部が承認したものとしています。

また、環境配慮型副資材は、レジで取り外して回収する副資材はリサイクル可能な素材とし、それ以外のお客様が持ち帰る副資材は、脱プラスチック化やサステナブルな素材の使用を推進しています。

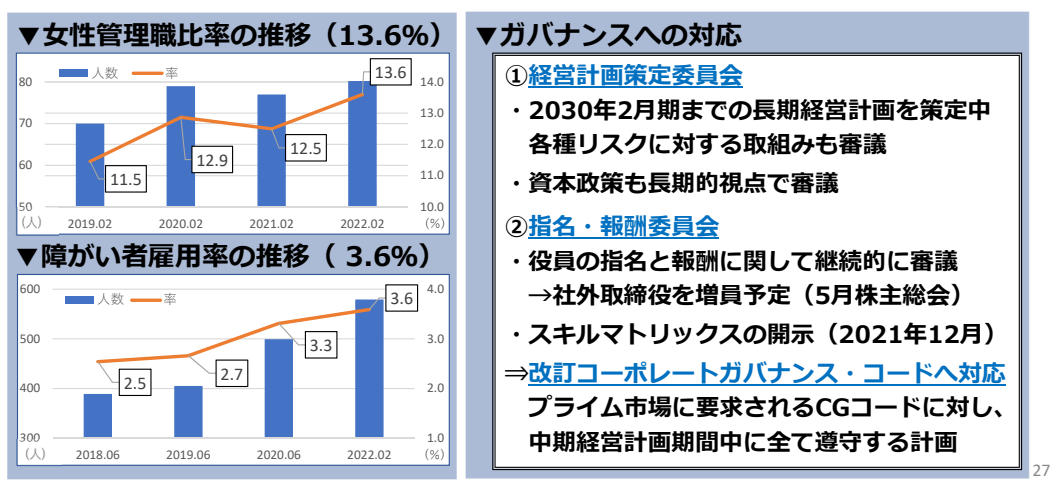
また、持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、当社とサプライヤーが連携して、生産現場の人権尊重に取り組んでいます。具体的な対応としては、以前から運用していた「しまむらサプライヤーCoC(コードオブコンタクト／取引行動規範)」を全面改訂し、人権尊重に関する規定を大きく改訂しました。

さらに、取引行動規範の生産現場での実効性を高めるため、1月にサプライヤー向けの説明会を実施し、生産現場における労働環境や人権侵害のチェック方法を説明しました。

その上で、サプライヤーが生産現場を直接確認し、問題ないことを確認した上で、当社へ「CoC遵守宣言書」を提出する体制としました。この宣言書は、今年の5月までに全サプライヤーから提出して頂く予定です。

## ESGの進捗状況（社会・ガバナンス）

- ① 女性管理職比率の向上…地域別の擁立計画を刷新しグループ横断で管理教育カリキュラムの刷新、各地で説明会の実施  
障がい者雇用率の向上…生活相談員の資格取得、支援センターとの連携  
 ② ガバナンスへの対応…委員会で長期計画策定、スキルマトリックス開示



27

次に、「ダイバーシティ推進チーム」では、社員の女性活躍推進、障がい者雇用の拡大に取り組みました。

女性管理職比率の向上に向けて、地域別の店長・ブロックマネージャーの人員計画を、中長期的かつグループ横断的な計画へ刷新し、店長・ブロックマネージャー候補者の教育カリキュラムも大幅に改訂しました。

その他にも、店長への昇進に意欲や関心のあるパート社員向け説明会を各地で開催したり、ポスターや社内報を使った店長・ブロックマネージャー登用の啓蒙活動も行いました。

その結果、女性管理職比率は、前期比 1.1ポイント増の 13.6%となりました。

障がい者雇用の拡大については、ブロックマネージャーへの「障害者生活相談員」の資格取得の推奨や、地域の障がい者支援センターとの連携、また、障がい者雇用に関する社内マニュアルの整備を進めました。

その結果、障がい者雇用率は、法定雇用率の 2.3%を大きく上回る 3.6%になりました。

最後に、ガバナンスへの対応では、経営計画策定委員会や指名・報酬委員会といった委員会を効果的に運用しました。

その結果、新たに2030年2月期を最終年度とした長期経営計画の策定を開始し、役員の指名と報酬に関する議論も更に深め、役員のスキルマトリックスを新たに開示しました。

今期より当社はプライム市場に移行しましたので、昨年改訂されたコーポレートガバナンス・コードに全てコンプライ出来よう、引き続きガバナンス体制の強化を進めていきます。

## 基本的な考え方

安定した財務基盤を確保しつつ、積極的な成長投資により持続的な業績向上を図ります。株主には配当で還元することを基本とし、業績向上により毎期、継続して増配します。



28

次に、資本政策について説明します。

当社は、安定した財務基盤を確保し、積極的な成長投資により持続的な業績向上を図ります。また、株主には配当で還元することを基本とし、業績向上により継続的な増配を目指します。

前期は、経営計画策定委員会において、資本政策についても審議を重ねました。まだ審議を重ねている途中ではありますが、現時点での今後の方向性について説明します。

資本政策の内訳として、まず成長投資では、社員と店舗・商品センターへの成長投資を継続的に実施します。

社員に対しては、今期は大幅な給与ベースアップを予定しており、教育に関連する予算も拡大します。今後も、教育の拡充や給与などの待遇を向上させることで、優秀な人材の確保と幹部社員の育成を推進します。

店舗については、建物や土地を自社物件として取得することも念頭に、店舗開発に力を入れていきます。

株主還元については、配当性向25%、DOE2.0%を目安とし、当中期経営計画期間中に過去最高額の配当とすることを目標としています。

最後に手元資金については、社会や経済の一時的な混乱に備え、十分な手元資金を確保し、安定した事業継続のため、高い自己資本比率を維持していきます。

なお、ROEについては、中期経営計画の目標を、当初計画の7.0%から8.0%に上方修正し、より高い資本効率を目指していきます。

最後に、今後の情報開示スケジュールについてお知らせします。

① 決算資料（コーポレートサイトで開示）

- ▼決算説明会資料（コメント付き） … 4月5日（火）
- ▼決算短信（英語版） … 4月5日（火）
- ▼決算説明会 質疑応答要旨 … 4月6日（水）
- ▼決算説明会資料（英語版） … 4月7日（木）

HPはこちら



② コーポレートサイトの情報更新

- ▼月次の英語開示（定量情報） … 2021年度 1月度より公開中
- ▼中期経営計画、ESG関連 … 4月4日（月）
- ▼消費者向けESGサイト（動画あり） … 4月4日（月）
- ▼コーポレートガバナンス関連 … 5月下旬（株主総会後）

③ IRイベントの予定 \*スケジュール詳細は後日連絡します。

- ▼ESG説明会 … 6月下旬（第1四半期決算説明会の終了後）
- ▼アベイル・バースデイ事業戦略説明会 … 7月中旬

消費者向けESG



29

決算資料及びコーポレートサイトの情報更新については、ご覧のスケジュールとなります。

決算関連資料と中期経営計画の修正版、ESG関連ページの更新については、今週中にコーポレートサイトへ開示します。

ESG関連では、特にサプライチェーンや人権尊重に関する説明のページを大幅に充実させます。

また、消費者向けに当社のESG活動を説明するサイトも作成しました。このシートの右下にQRコードを付けてありますので、是非ご覧ください。

なお、コーポレートガバナンス関連は、5月の株主総会後に更新予定です。

また、新たな取り組みとして、第2四半期にIRイベントを予定しています。

ESG説明会は、第1四半期の決算説明会後に別途、時間を取ってラージミーティング形式で行います。また、アベイルとバースデイの事業戦略説明会はスモールミーティング形式で行う予定です。詳細については、後日、企画室よりご連絡致します。



**(将来に関する記述等についてのご注意)**

本資料に記載されている業績の見通し等の将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、多分に不確定な要素を含んでおります。実際の業績等は業況の変化等により予想値と異なる場合があります。



以上で、株式会社しまむら 2022年2月期の業績および 2023年2月期の業績予想、並びに中期経営計画の進捗についての説明を終了します。 ご清聴ありがとうございました。