

2021年2月期 期末決算及び中期経営計画説明会

2021年4月6日(火) アナリスト・機関投資家向け



- 売上高は前期比 4.0%増。営業利益は前期比 65.4%増
- 純利益は前期比 99.3%増。配当金は年間220円の見込み

(百万円、%)

	21年2月期	売上比	20年2月期	前期比	20年4Q (12～2月度)	前年同期比
売上高	542,608	100.0	521,982	104.0	138,155	108.2
売上総利益	184,092	33.9	169,675	108.5	46,131	117.1
販売管理費	147,018	27.1	147,602	99.6	39,501	111.0
営業利益	38,026	7.0	22,985	165.4	6,865	170.0
経常利益	39,404	7.3	23,855	165.2	7,435	169.5
親会社株主に帰属 する当期純利益	26,163	4.8	13,125	199.3	4,611	—
1株当たり 純利益	711.93円	—	357.15円	—	125.48円	—

- ブランド再構築、新生活様式への対応、商品企画力の強化などにより、国内売上高は前期比 4.0%増

(百万円、%)

	21年2月期	構成比	20年2月期	前期比	20年4Q (12~2月度)	前年同期比
しまむら	412,095	75.9	401,525	102.6	105,137	107.6
アベイル	49,480	9.1	50,013	98.9	12,504	99.8
バースデイ	62,654	11.5	54,019	116.0	15,180	117.4
シャンブル	11,723	2.2	9,784	119.8	3,209	125.2
ディバロ	667	0.1	724	92.1	152	97.3
しまむら(単体)	536,620	98.8	516,068	104.0	136,184	108.2
思夢楽(台湾)	5,829	1.1	5,566	104.7	1,971	115.7
飾夢楽(上海)	158	0.1	347	45.5	—	—
しまむら(連結)	542,608	100.0	521,982	104.0	138,155	108.2

- 広告宣伝費…デジタル広告の拡大等で前期比 22.8%減
- 賃 借 料…売上不振店の閉店等で前期比 1.8%減

(百万円、%)

	21年2月期	売上比	20年2月期	売上比	前期比
給与	61,892	11.4	58,962	11.3	105.0
人件費合計	72,620	13.4	69,947	13.4	103.8
広告宣伝費	11,478	2.1	14,876	2.8	77.2
販売費合計	17,931	3.3	20,609	4.0	87.0
消耗品費	1,262	0.2	956	0.2	131.9
運賃	2,208	0.4	1,716	0.3	128.7
営業費合計	7,634	1.4	7,690	1.4	99.3
賃借料	33,241	6.1	33,857	6.5	98.2
減価償却費	5,471	1.0	5,367	1.0	101.9
設備費合計	44,625	8.2	45,449	8.7	98.2
一般費合計	4,206	0.8	3,906	0.8	107.7
販管費合計	147,018	27.1	147,602	28.3	99.6

- 資 産…商品在庫は適正水準を維持。現預金等は増加
- 負 債…売上増加に伴い買掛金と未払い法人税が増加

(百万円、%)

	21年2月度末	構成比	20年2月度末	構成比	前期末比
流動資産	276,371	61.2	240,113	58.9	115.1
固定資産	175,427	38.8	167,868	41.1	104.5
資産合計	451,798	100.0	407,981	100.0	110.7
流動負債	58,625	13.0	37,158	9.1	157.8
固定負債	8,785	1.9	4,921	1.2	178.5
負債合計	67,410	14.9	42,079	10.3	160.2
株主資本合計	380,614	84.2	361,890	88.7	105.2
その他の包括利益累計額	3,773	0.9	4,011	1.0	94.1
純資産合計	384,388	85.1	365,901	89.7	105.1
負債純資産合計	451,798	100.0	407,981	100.0	110.7

- 客 数…ブランド再構築が進んだ 2 事業は4Qも増加
- 買上点数…まとめ買い傾向や提案力強化で各事業とも増加
(%)

事業	期間	売上高		客数	買上点数	客単価	1点単価
		既存店	全店				
しまむら	3Q累計	101.0	101.0	96.9	107.5	104.2	96.9
	4Q	107.8	107.6	103.1	105.7	104.4	98.7
	年度累計	102.6	102.6	98.4	106.9	104.3	97.5
アベイル	3Q累計	98.8	98.7	92.6	105.4	106.5	101.0
	4Q	99.8	99.8	97.3	104.5	102.5	98.1
	年度累計	99.0	98.9	93.7	105.1	105.6	100.4
バースデイ	3Q累計	111.6	115.5	104.3	106.0	110.7	104.5
	4Q	116.5	117.4	108.9	106.1	107.7	101.6
	年度累計	112.7	116.0	105.4	106.1	110.0	103.7

粗利・値下・在庫 前年比

しまむらグループ

- 在庫コントロールの改善、短期生産による売筋商品の追加
レジ割引の抑制等により、値下が削減されて粗利益が改善
(%)

事業	期間	粗利			値下			在庫
		粗利高 前年比	粗利率	前年差	値下高 前年比	値下率	前年差	在庫高 前年比
しまむら	3Q累計	103.6	33.4	+0.9	82.7	8.5	-1.9	96.1
	4Q	116.8	32.6	+2.6	75.3	8.0	-3.4	91.6
	年度累計	107.0	33.1	+1.2	80.8	8.4	-2.3	95.0
アベイル	3Q累計	103.2	37.9	+1.6	84.2	17.5	-3.0	90.3
	4Q	107.5	38.2	+2.8	77.4	15.7	-4.5	93.5
	年度累計	104.2	38.0	+1.9	82.5	17.0	-3.4	91.1
バースデイ	3Q累計	122.5	34.3	+2.0	77.6	5.8	-2.8	88.8
	4Q	124.0	33.7	+1.8	87.1	5.1	-1.7	83.7
	年度累計	122.8	34.1	+1.9	79.5	5.6	-2.6	87.5

商品力の強化 –ブランド再構築・消費動向の変化へ対応–

①PB・JB・ファイバーシリーズの「リ・ブランディング」

▼コンセプトを再定義し、商品・売場・販促の三位一体でアピール

▼JBは新ブランドも立上げ、様々な年代・テイストのお客様に対応

②「新生活様式」への迅速かつ的確な対応

▼リラクシングウェアやスポーツウェア、衛生雑貨の品揃えを拡大

▼チラシも「新生活様式」や「清潔志向」などの旬な打出しを強化

①PB・JB・ファイバーシリーズのリ・ブランディング



②「新生活様式」の打出しの強化



販売力の強化 – デジタル広告の拡大・地域別対応の強化 –

① 販促手法を多様化し、デジタル広告を拡大

▼ SNS会員の増加に合わせて、WEBチラシを全体の約半分へ拡大

▼ 動画広告を拡大し、セグメント別の配信も開始。TVCMはゼロへ

② 地域特性に応じた品揃えと販促・売場作りの強化

▼ 積雪地域や北海道・沖縄の対応強化。不振店舗は特価中心に差替え

▼ 店舗と商品部が連携を強化し、地域情報を品揃えと売場作りに反映

① デジタル広告の拡大



② 地域・店舗特性に応じたチラシの差替え



商品力と販売力の強化 – 巣ごもり対応・レイアウト改善 –

① 巣ごもり需要への的確な対応で売上拡大

▼メンズ・レディースともルームウェアやスポーツウェアを拡大

▼インテリアやベーシック商品は品揃えを充実させ、顧客層を拡大

② 新型レイアウトへの変更で商品提案力を強化

▼トレンド商品のトップス&ボトムスのコーディネート提案を強化

①ベーシック、インテリア、ルームウェアの拡大



②コーディネート提案の強化



商品力と販売力の強化 –ブランドの改廃・提案力の強化–

- ① 主力JBは品揃えを拡大。既存JBは再構築。新規JBも立上げ
 - ▼JB「テータ テート」はアウター+実用まで展開しトータルで提案
 - ▼既存JBはテイストを見直して売上伸長。新規JBも立ち上がり好調
- ② 商品・売場・販促の三位一体で商品提案力を強化
 - ▼JBは売場作りとデジタル販促でブランドストーリーの発信を強化
 - ▼主通路に設置したモチベーションゴンドラで旬な商品をアピール

①JBの拡大と再構築



②JBのデジタル販促



ECセンターとオンラインストアを立上げ

- ① ECセンターは2020年8月に稼働開始。出荷作業の効率改善が進む
 - ▼既存の東松山商品センターに併設。「ローコストEC」を基本に運営
 - ▼商品の店舗受取りが約9割。ECと実店舗の相互送客に効果を発揮
- ② オンラインストアは2020年10月に開設。売上はほぼ見込みどおり
 - ▼2020年度売上高は「しまコレ」+「EC事業」で約17億円
 - ▼インフルエンサー企画やキャラクターなどEC限定商品が売れ筋に

①ECセンターの稼働開始



②EC限定商品



- 売上高は前期比 2.3%増、営業利益は前期比 1.6%増を計画
- 1株当たり配当金は年間220円の見込み

(百万円、%)

	22年2月期 予想	売上比	21年2月期 実績	売上比	前期比
売上高	554,837	100.0	542,608	100.0	102.3
売上総利益	186,980	33.7	184,092	33.9	101.6
販売管理費	149,297	26.9	147,018	27.1	101.5
営業利益	38,646	7.0	38,026	7.0	101.6
経常利益	39,594	7.1	39,404	7.3	100.5
特別損失	1,087	0.2	1,408	0.3	77.2
親会社株主に帰属する 当期純利益	26,277	4.7	26,163	4.8	100.4
1株当たり純利益	715.03円	—	711.93円	—	—
1株当たり配当金	220円	—	220円	—	—

統一テーマ 「リ・ボーン『再生と進化』」

①商品力の強化

- ▼PB・JBは既存ブランドの拡充と新規ブランドの育成
- ▼商品・売場・販促の三位一体によるブランディング強化

②販売力の強化

- ▼デジタル販促の確立、チラシ販促の最適化
- ▼地域特性や個店要望を踏まえた地域別対応の強化

③基礎と基盤の整備

- ▼現場主導でのDX強化
- ▼社員教育カリキュラムの再整備
- ▼ESGの取組み強化

④将来に向けた対応

- ▼EC事業は品揃えとサービスを拡充し各事業にも拡大
- ▼ディバロ事業は「靴&ファッション」としてリスタート

➤ 通期では店舗減のディバロを除き各事業とも増収計画

(%)

前年比（全店）	上期	下期	通期
しまむら	108.3	96.7	102.1
アベイル	107.0	98.9	102.7
バースデイ	103.1	102.2	102.6
シャンブル	108.5	103.8	106.0
ディバロ	—	—	89.9
思夢楽（台湾）	—	—	100.1

統一テーマ 「リ・ボーン『再生と進化』」

① しまむら事業

- ▼PB・JB・ファイバーシリーズの拡充と新ブランドの育成
- ▼短期生産の拡大と在庫コントロール精度の向上
- ▼事業全体での仕掛け強化と企画力の向上
- ▼新型レイアウトによる標準化と寝具・インテリアへの平台導入

② アベイル事業

- ▼ブランドの確立と新型レイアウトでのトータル展開
- ▼メンズ・レディース衣料のベーシック商品の拡充
- ▼ライフスタイルの変化に合わせてインテリア部門の新規立上げ

③ バースデイ事業

- ▼既存JBの拡充と新規JBの育成、強い定番商品の確立
- ▼季節商品の導入・切上げ時期の見直しによる在庫適正化と値下削減
- ▼地域特性に対応した品揃えと売場の確立

統一テーマ 「リ・ボーン『再生と進化』」

④ シャンブル事業

- ▼アウターと雑貨で軸となるJBを拡充、雑貨では別注商品も強化
- ▼生活シーンを意識した売場作り、ギフト向け商品のアピール

⑤ ディバロ事業

- ▼「靴&ファッション」の新事業としてリスタート
- ▼新設の販売企画担当が商品・売場・販促を統括して販売力を強化

⑥ EC事業

- ▼売上計画50億円。他事業でも展開を開始し、新規顧客を獲得
- ▼昨年開始の予約販売に続く新サービスを開始して売上・会員数増加

⑦ 思夢樂事業（台湾）

- ▼PB・JBを軸にブランドを再構築
- ▼既存店の改装や売場レイアウトの標準化で買いやすい売場作り

2022年2月期 連結業績予想（出退店計画）

しまむらグループ

- 出店計画は25店舗。バースデイ、シャンプルを強化
- 退店計画は18店舗。不採算店舗の収益改善で前年度より減少

	21年2月度末 店舗数	出店 計画数	退店 計画数	22年2月度末 店舗数(計画)
しまむら	1,430	5	7	1,428
アベイル	315	3	3	315
バースデイ	298	10	4	304
シャンプル	95	7	—	102
ディバロ	16	—	1	15
しまむら(単体)	2,154	25	15	2,164
思夢楽(台湾)	45	—	3	42
しまむら(連結)	2,199	25	18	2,206

2022年2月期 連結業績予想（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106億円の設備投資計画
- 土地は店舗用地、商品センター用地として40億円を計画

(百万円)

しまむら(単体)	金額	主な内訳
建 物	4,500	新店、既存店改装
構 築 物	500	新店、既存店改装
機械及び装置	600	商品センター（マテハン）、ECセンター
器具備品・車両	500	新店、既存店（レジ・検収機他）
土 地	4,000	新店、新商品センター
建設仮勘定	343	新店
有形固定資産計	10,443	
差入保証金	143	新店
借 地 権	24	新店
設備投資額	10,610	

基本方針

POLICY

『リ・ボーン』

しまむらグループ本来の輝きを『リ・ボーン』によって取り戻し、成長への土台を築きます。

当社は、経営理念に基づいた企業運営を行うために、「いい会社を造る」ことを経営陣のミッションとして掲げてきました。

「社員」「お客様」「取引先」「株主」「社会」にとって、今後も長期に渡り「いい会社」であり続けるための最初のステップとして、『リ・ボーン』を基本方針とした2021-2023年度の中期経営計画を策定しました。

経営ミッション
「いい会社」を造る

『リ・ボーン』=再生と進化

2020年度

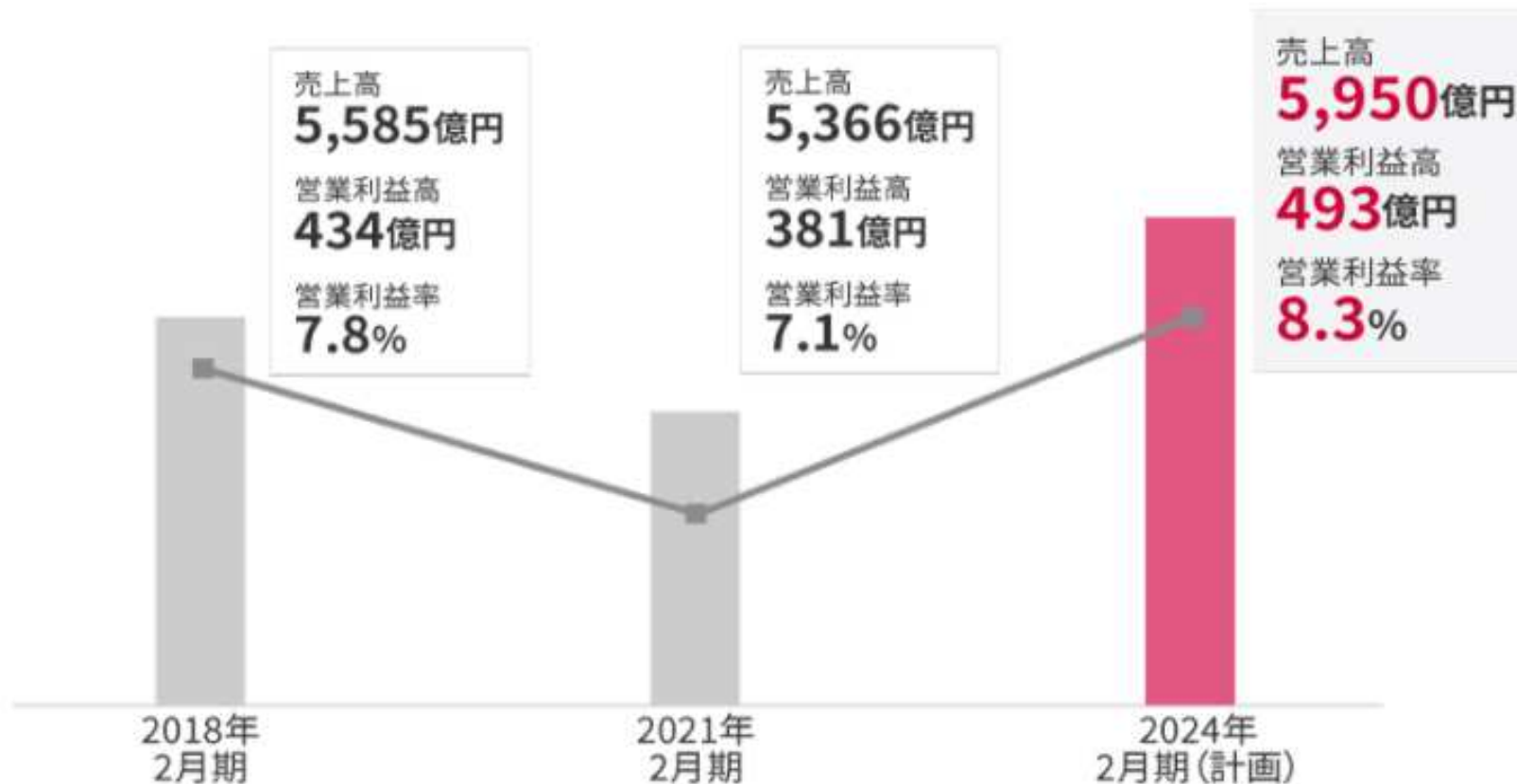
2021年度

2022年度

2023年度

2023年度数値目標 * ()内は2020年度実績

国内売上高	国内営業利益	国内営業利益率	国内出店数
5,950 億円 (5,366億円)	493 億円 (381億円)	8.3 % (7.1%)	100 店舗 3年間合計



中期経営計画2023 事業方針①

しまむらグループ

- 新たな取り組みとして、オンラインストアを全事業で展開することで、全国約2,200箇所の実店舗とEC事業とのシナジー効果を最大限に発揮します。また、靴専門店「ディバロ」は、事業を『リスタート』することで、次世代の主力事業へ成長させるための土台を築きます。
- 既存の事業は、商品力と販売力の強化、DXの推進により、チェーン運営の基盤をより強固なものにしていくとともに、多様化したお客様や店舗特性に対応するため、店舗発信の販促や陳列などの個店対応も強化していきます。

しまむらオンラインストアの拡大と強化

全事業への拡大

- ✓ 各事業がそれぞれの強みを生かした品揃えやサービスを展開し、EC事業の規模を拡大。
(2024年2月期でEC比率2%目標)
- ✓ 全事業の商品がグループオンラインサイト上でワンストップショッピング出来る仕組みを構築し、商品受取りも全国約2,200店舗で相互に可能とすることで、お客様の利便性を大幅に向上。

物流機能を強化

- ✓ 自社ECセンターの効率アップとキャパシティ拡大を基本として、3PLも活用しながらECの取扱量を急ピッチで拡大。



靴専門店のディバロ事業を「リスタート」

- ✓ 婦人をメインに「靴&ファッション」として事業を再定義
- ✓ 既存店舗の改廃と新規出店も進めて、営業利益を黒字化（2026年2月期）

商品政策

商品ブランド力の強化

- ✓ 品揃えと価格帯の拡大
- ✓ お客様の認知度と社員の理解度向上
- ✓ リピーター確保につながる品質改善

サプライチェーンの強化

- ✓ 短納期生産体制の強化
- ✓ 在庫管理精度の高度化
(サプライヤーとのシステム連携)

地域や店舗特性に応じた個店対応の強化



販売政策

販売促進手法の多様化

- ✓ デジタル広告の拡大
(動画配信の拡大、セグメント別の対応)
- ✓ 個店対応の強化
(地域別・売上別の対応、店舗発信の販促)
- ✓ オンラインストアのサービス拡大、店舗受取り時の販促強化

売場レイアウトの改善

- ✓ 新型レイアウトのブラッシュアップ
(しまむら、アベイル、パースディ)
- ✓ 生活提案型売場の展開 (サンプル)、
新型レイアウトの開発 (ディバロ)
- ✓ 店舗発信の陳列改善 (「しまナビ」)



経費の最適化

広告宣伝費

- ✓ 広告宣伝手法の多様化によるコスト対効果の最大化
- ✓ ささげ作業の内製化によるコスト削減と作業効率向上

人件費

- ✓ 店舗と本社作業の効率化による生産性向上
(DX推進)

賃料

- ✓ 収益性を重視した新規出店と店舗の再配置
- ✓ 不採算店舗の賃料交渉継続

EDP費

- ✓ 在庫一元管理や顧客管理など、業績向上につながる投資を継続



DX推進

売上向上

- ✓ 店舗プロフィールシステムの構築で店舗特性に応じた個店対応を強化
- ✓ オンラインサイトと実店舗でお客様へのレコメンドシステムを導入

業務の効率化

- ✓ モバイルデバイスやスマートレジの活用で店舗業務を効率化
- ✓ RPA導入で本社業務を効率化



環境 Environment

無駄なゴミをなくす

商品廃棄

ゼロ (注1)

プラスチックゴミの削減

完全循環型リサイクル比率

60 (注2) %

環境配慮型商品・副資材の開発

商品の仕入比率

20 (注3) %

副資材の使用比率

100 (注3) %

数値目標
(2023年度)

(注1) しまむらは、今も商品廃棄ゼロ。今後も継続します。

(注2) レジで回収してリサイクルしているしまむら・パースデイの指定色ハンガーの内、完全循環型リサイクル比率60%を目指します。(残りは循環型リサイクル)

(注3) PB「CLOSSHI」と貿易部PB商品

社会 Social

ダイバーシティの推進

女性管理職比率

20 (注1) %

障がい者雇用率

5 %

数値目標
(2023年度)

(注1) 主幹級クラス以上の女性管理職比率

ガバナンス Governance

コーポレートガバナンス・コードの未実施原則数

ゼロ

数値目標
(2023年度)

株主還元 — 長期に渡り投資対象となり得る会社へ

しまむらは、業績向上に加え、ESG課題に対して真摯に取り組む、本業を通じて持続可能な社会の実現を目指します。

株主・投資家の皆さまには、長期に渡りご支援いただくため、長期的・安定的な配当（配当性向25%、DOE2.0%程度を目安）で還元してまいります。

配当性向

25%

DOE

2.0%

資本政策 — 安定した手元資金確保による持続可能な経営

しまむらは、資本効率を意識しながら将来の企業価値向上に繋がる成長投資を行いつつ、社会や経済が一時的に混乱する局面においても、十分な手元資金を安定して確保し、持続可能な経営を行ってまいります。

ROE

7.0%
以上

コーポレートサイトを全面リニューアルしました。

①決算資料（HPへ開示）

- ▼決算説明会資料（コメント付き）…4月6日（火）午後
- ▼決算説明会 質疑応答集…4月12日迄
- ▼決算資料英語版（決算短信・決算説明会資料）…4月12日迄

②ホームページ更新

- ▼中期経営計画…4月5日（月）
- ▼英文表記 …4月下旬
- ▼コーポレートガバナンス関連…5月下旬（株主総会后）

サイトはこちら



(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。

