

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



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、2021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、2022年2月期の業績予想と中期経営計画についてご説明します。

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	—

2

2021年2月期の連結業績をご説明します。
各数値実績はご覧のとおりです。

まず外的要因では、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う外出自粛が、個人消費に大きなマイナスの影響を及ぼし、第1四半期は緊急事態宣言も発令されたことで大きく売上を落としました。第2四半期以降は、給付金やGo Toキャンペーンなどの政府の消費喚起策が一定の効果を発揮しましたが、第4四半期には感染が再拡大し、2度目の緊急事態宣言が発令されるなど、年間を通じて厳しい消費環境となりました。

一方で、天候については、上半期は5月～6月に高気温が続き、7月は長梅雨だったものの、8月は猛暑となりました。下半期は9月～10月に朝晩が冷え込み始め、11月～1月は冬らしい寒さとなりました。加えて、12年ぶりに台風の上陸が無い1年となるなど、年間を通じて季節商品の販売に適した天候となりました。

これらの外的要因に対して、当社では、商品力の強化と販売力の強化を推し進めた結果、厳しい消費環境の中でも、業績は昨年を上回ることが出来ました。

また、店舗の減損損失を抑えられたことで、当期純利益は前期比99.3%増の増益となりました。なお、1株当たりの配当金については、前期より20円増配の年間220円とする見込みです。

事業別売上高

しまむらグループ

- 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
ディパロ	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

3

事業別の売上高についてご説明します。

各数値実績はご覧のとおりです。

しまむら事業は、自社開発ブランドのPB(Private Brand)や、サプライヤーとの共同開発ブランドのJB(Joint Development Brand)をリブランディングし、トップス&ボトムスの売場作りやデジタル広告の活用などでお客さまへアピールしたことにより売上を伸ばしました。また、リラクシングウェアやインテリアなどの巣ごもり需要に対応した商品も売れ筋となりました。

アベイル事業は、ベーシック商品やルームウェア、クッションなどのインテリアが売れ筋となりました。一方、外出自粛で中高生の長期休暇や夏祭りなどの季節イベントが縮小・消失したことで、お出掛け用のアウター衣料やシューズ、バッグが不振でした。

バースデイ事業は、ブランドを再構築したJBを商品・売場・販促の三位一体でアピールしました。中でも、品揃えを拡大したJBの「tete a tete(テータテート)」は、アウター衣料や肌着、寝具まで好調でした。また、玩具やベビーフードも大きく売上を伸ばしました。

シャンブル事業は、婦人パジャマやルームウェア、調理用品や収納用品、インテリアが大きく売上を伸ばし、ファッション誌「リンネル」と共同開発したJBの「tsukuru&lin.(ツクルアンドリン)」や、シャンブル別注のキャラクター商品も好調でした。

なお、上海 飾夢楽については、昨年10月末をもって、すべての店舗を閉店いたしました。

連結業績 販売費及び一般管理費

しまむらグループ

- 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

4

連結の販売管理費の内訳についてご説明します。

人件費は、第1四半期に緊急事態宣言期間中の時短営業などで大きく減少したものの、第2四半期以降は店舗の営業活動がほぼ正常化し、適正な水準となりました。

広告宣伝費は、第1四半期にコロナ禍で広告宣伝を自粛しましたが、第2四半期以降は、SNSにチラシや動画広告を配信するデジタル広告を強化した一方で、新聞の折込チラシを抑え、TVCMもゼロにしたことなどで、前期比22.8%減となりました。

営業費は、配送費用の上昇で運賃が増加し、店舗と本社の感染対策で消耗品費が増加したものの、新型コロナの感染予防のために店長会議をWeb動画配信としたことなどで旅費交通費が大きく抑えられ、前期比では0.7%減となりました。

賃借料は、売上不振店舗の閉店などにより、前期比1.8%減となりました。

連結業績 貸借対照表

しまむらグループ

- 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

5

連結の貸借対照表の内訳についてご説明します。

流動資産は、前期末比15.1%増となりました。主な要因では、商品在庫が前期末比2.0%減となりました。一方で、現預金と売掛金、有価証券を合算した金額は、前期末比18.5%増となりました。

固定資産は、ECセンターや新本社の建設などにより、前期末比4.5%増となりました。

流動負債は、前期末比57.8%増となりました。これは、当期純利益の増加により、未払法人税等が増加したことや、春物商品の売行きが好調なことで、2月度の商品仕入が増加し、買掛金が増加したことなどによるものです。

固定負債は、前期末比78.5%増となりました。これは店舗閉店時の建物解体費用の見積もり単価見直しによって、資産除去債務が増加したことなどによるものです。

客数・買上点数・単価 前年比

しまむらグループ

- 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
バースディ	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

6

既存店と全店の売上高、客数と買上点数、客単価について、しまむら事業の2021年2月期の結果をご説明します。

客数は、前期比1.6%減となりました。第1四半期は外出自粛の影響で前期比22.8%減と大幅に減少したものの、第2四半期以降は、天候が良好だったことや、デジタル広告を強化したことなどで増加し、第4四半期も前年を上回りました。

買上点数は、前期比6.9%増となりました。コロナ禍でまとめ買いの傾向が続いたことのほか、アウター衣料のJBでコーディネート提案を強化したことや、肌着・靴下売場へ平台什器を導入し、商品が選び易くなったことなどで前年を上回りました。

1点単価は、前期比2.5%減となりました。巣ごもり需要で好調だった商品が、お出掛け着よりも単価の低いリラクシングウェアだったことなどで、前年を下回りました。

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
ベースデイ	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

7

粗利益と値下、在庫について、しまむら事業の2021年2月期の結果をご説明します。

粗利益高は前期比7.0%増となり、率では+1.2ポイントとなりました。 値下高は前期比19.2%減となり、率では▲2.3ポイントとなりました。

粗利益増加と値下削減の主な要因は、季節商品の売行きが好調だった為に、値下を抑えて
プロパー価格で販売できたこと、短期生産の活用で売筋商品を追加しながら全体在庫を抑制
できたこと、レジ割引を削減して値下を抑えたこと、などによるものです。

なお、短期生産の比率は、年間ではアウター衣料全体で27%となりました。
中でも、婦人ティーンズ部門は51%、ベビー・子供服部門は35%まで拡大しました。

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



次に2021年2月期の重点課題の取組み結果についてご説明します。

まず、しまむら事業についてご説明します。

最初に、「商品力の強化」の柱となる「ブランドの再構築」についてです。

第1四半期に、PBの「CLOSSHI(クロッシー)」とファイバーシリーズ、サプライヤーとの共同開発ブランドのJBについて、ブランドコンセプトを再定義し、社員に対してその定義を周知する「インナーブランディング」を行いました。

そして、第2四半期からは「リ・ブランディング」された各ブランドを商品と売場、販促の三位一体で打出し、お客様へアピールした結果、しまむら事業の売上高に占めるPB比率は28%となりました。

次に、「消費動向の変化への対応」についてです。

第1四半期から続く外出自粛により、「新生活様式」と呼ばれる新しい生活習慣が定着し、消費動向が大きく変化しました。その為、商品部では商品部門毎の仕入予算を毎月見直し、売筋商品は仕入を拡大して売場も広げ、逆に死筋商品は仕入と売場を縮小しました。

これらの対応によって、リラクシングウェアやスポーツウェアは大きく売上を伸ばし、逆にお出掛け用の靴やバッグ、ビジネス関連商品などは仕入を縮小したことで在庫が抑えられ、値下も抑制することが出来ました。

また広告宣伝でも、「新生活様式」や「清潔志向」といった、消費動向の変化に対応した打出しを増やし、該当のチラシ商品の売行きは好調でした。

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

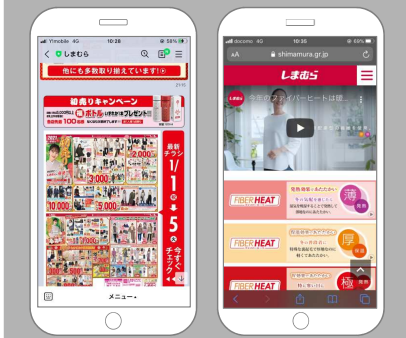
▼ 動画広告を拡大し、セグメント別の配信も開始。TVCMはゼロへ

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



9

次に「販売力の強化」について、デジタル広告の拡大と地域別対応についてご説明します。

最初に、「デジタル広告の拡大」についてです。

コロナ禍での外出自粛により、消費者が自宅でSNSや動画を見る機会が増加したことに合わせて、第2四半期よりデジタル広告を拡大し、第3四半期からは動画広告を拡大しています。

また、SNS会員数の増加に伴い、新聞の折り込みチラシを削減し、WEBチラシを全体の約半分に拡大しました。動画広告では、年齢別や男女別といった商品セグメント別に広告を配信する手法を新たに取り入れ、その効果を発揮しています。

次に、「地域別対応の強化」についてです。

全国各地域の店長と本社の商品部が連携して商品情報を収集し、各地域に合わせた品揃えを強化しました。特に北海道と沖縄や積雪地域については重点的に対応し、商品と売場作り、販促に至るまで各地域に沿った対応を行ったことで、該当店舗の売上が増加しました。

また、新聞折込みの効果が高い東北や北陸地域では、WEBチラシを折り込みチラシに差し替えて、チラシ紙面もシニア向け商品や特価商品を増やすなどした結果、該当店舗の売上向上に繋がりました。

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



10

次にアベイル事業の取組みについてご説明します。

最初に、「巣ごもり需要への対応」についてです。

アベイルでは、外出自粛の影響でお出掛け着や靴・バッグの需要が縮小しました。 その一方で、巣ごもり需要を的確に捉え、メンズとレディース衣料でルームウェアやスポーツウェアの仕入と売場を拡大し、売れ筋商品は短期生産で追加対応を行いました。

また、郊外店舗での顧客層の変化に対応するため、インテリアやアウター衣料のベーシック商品の品揃えを拡充し、新規顧客の獲得に繋がりました。

次に、「レイアウトの改善」についてです。

「今を着る」をテーマにトレンド商品をテイスト別に打出すアベイルでは、新型レイアウトへの変更を進めて、トップス&ボトムスのコーディネート提案力を強化した結果、買上点数の向上に繋がりました。

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



次にバースデイ事業の取組みについてご説明します。

最初に、「ブランドの改廃」についてです。

バースデイでは、従前よりブランドの再構築を進めてきましたが、2021年2月期はブランドの改廃を更に進めて、軸となるJBを確立させることに注力しました。

その結果、主力JBの「tete a tete(テータテート)」は、アウター衣料だけでなく、肌着や寝具にまで品揃えを拡大し、いずれも売れ筋商品となりました。

また既存JBの「futafuta(フタフタ)」は、商品のテイストを見直し、ブランドイメージを再構築したことで、再び売上を伸ばすことが出来ました。

加えて、新規に立ち上げたブランド「manina(マニーナ)」も順調に推移し、次期JBとして着実に育っています。

次に、「提案力の強化」についてです。

JBの売場作りにおいて、アウター衣料のトップスとボトムス、靴や服飾雑貨などを1か所にまとめたディスプレイを、売場の最前面に設置してトータルコーディネートでブランドをアピールしました。また、HPやSNSでも、各JBのブランドストーリーを画像や動画で発信しました。

加えて、主通路上に設置したモチベーションゴンドラで、入園入学やクリスマスなど、各シーズンのイベントに合わせたタイムリーな特設売場を設置したことで、旬の商品をアピール出来ました。

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



12

次にEC事業の取組みについてご説明します。

既存の東松山商品センターに併設する形で建設した自社ECセンターは、2020年2月に竣工し、「ローコストEC」をテーマに8月に稼働を開始しました。稼働後は、商品の入荷から出荷にいたるまでの各作業の効率化を進めています。

また、お客様は商品の受取りを店舗またはご自宅のどちらかを選択できますが、現在は店舗受取りを希望するお客様が全体の約9割と当初の想定よりも高く、オンラインストアと実店舗との相互送客に大きな効果を発揮しています。

なお、2020年度のEC事業の売上高は、9月まで運用していたお取り寄せアプリの「しまコレ」を含めて約17億円でした。販売内容では、インフルエンサー企画やキャラクター商品、またラージサイズの商品といった、オンラインストア限定の商品が売れ筋となりました。

またサービス面では、12月から予約販売を開始し、売り切れによるチャンスロスを防ぐ取組みも開始しました。今後も実店舗との相互送客による売上の最大化を目指し、ECならではの品揃えを充実させていきます。

2022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 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	—	—

13

社長の鈴木です。ここからは私が、2022年2月期の業績予想についてご説明します。

2022年2月期の売上高は5,548億円、前期比2.3%増、売上総利益高は前期比1.6%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、加えてEC事業をしまむら事業以外にも展開することなどで、既存店1店舗当たりの売上高を向上させます。

また、在庫コントロール精度を向上させて値下を抑えることで粗利益も確保します。

販売管理費は1,492億円、前期比1.5%増、販管費率では26.9%の計画です。

店舗業務の単純化や広告宣伝のデジタル化、不採算店舗を中心とした家賃交渉などで販管費率を抑え、業務全体の効率化を図ります。

営業利益高は386億円、前期比1.6%増、営業利益率7.0%の計画です。

なお、1株当たりの配当金は年間で220円となる見込みです。

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

14

次に2022年2月期の経営方針についてご説明します。

今期の統一テーマは、「リ・ボーン 再生と進化」です。「リ・ボーン」は昨年からの継続ですが、今期からは、「再生と進化」というキーワードを加えています。これは、変えてはいけなかったことを再生し、変わらなくてはならないことを進化させていく、という思いで設定したテーマです。このテーマに沿って、全事業で店舗と本社の各部署が更に連携を強め、商品力と販売力を強化することで、業績の向上を目指します。

まず商品力の強化では、PBとJBに対して、各事業で既存ブランドの拡充と新規ブランドの育成を進めます。また、各ブランドは商品・売場・販促の三位一体でお客様へアピールし、ブランディングを強化することで、お客様のブランドに対する認知度を上げて、売上向上を図ります。

販売力の強化では、各事業でHPやSNSなどによるデジタル販促手法を確立させ、チラシ販促では、折込チラシとWEBチラシのバランスの最適化を図り、その販促効果を向上させます。また、地域特性や個店要望を踏まえた地域別対応を商品と販促の両面で強化します。

基礎と基盤の整備については、現場主導でのDX強化、昨年度に立ち上げた教育部を中心とした社員教育の再整備、ESGの取組み強化の3点を推し進めます。

また、将来に向けた対応では、EC事業は品揃えとサービスを拡充し、しまむら以外の事業でも取扱いを開始します。またディバロ事業は、取扱い商品を「靴&ファッション」として、新たに事業をリスタートします。

➤ 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
思夢樂（台湾）	—	—	100.1

15

次に事業別売上計画についてご説明します。

しまむら事業は、年間売上高を前期比2.1%増の計画としました。下期は前年実績を踏まえて前期比3.3%減の計画としましたが、通期では増収だった前年を上回る計画です。

なお、一昨年対比では4.8%増の計画です。

次にアベイル事業は、年間売上高を前期比2.7%増の計画としました。下期はしまむら事業と同様に前年実績を踏まえた計画としました。

バースデイ事業とシャンブル事業は、前期もブランド戦略や売場作り、販促の改善が順調に進んで売上を伸ばしましたが、今期は更に改善を加え、増収計画としました。

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

16

次に事業別方針についてご説明します。

まず、しまむら事業についてです。

商品力を更に強化するため、PB・JB・ファイバーシリーズの各ブランドを拡充し、新ブランドも育成します。また、粗利益改善のため、短期生産と季節商品の在庫コントロールについても、更に対応レベルを引き上げていきます。加えて、ブランドや季節のイベントなどを打出す際は、各部門ごとではなく事業全体で仕掛けを行うことでその効果を最大化します。

売場についても、昨年変更を終えた新型レイアウトによって全店の売場の標準化を推し進め、寝具・インテリア売場への平台導入も進めて、売場のブラッシュアップを図ります。

次にアベイル事業についてです。

他事業で好結果に繋がっているブランドの確立を急ピッチで進め、昨年変更を終えた新型レイアウトで靴やバッグも含めたトータルコーディネート陳列を行い、トレンド商品をアピールします。また、客層の変化やコロナ禍の消費動向の変化に対応して、ベーシック商品の拡充やインテリア部門の立上げを行い、新規顧客の獲得を図ります。

次にバースデイ事業です。

昨年度に大きく売上を伸ばしたJBは、更に品揃えの幅を広げ、新ブランドも育成します。また、気候に左右されない強い定番商品も確立します。季節商品については、商品の導入と切上げ時期を見直して、在庫と値下のコントロール精度を向上させます。その他、全国の各地域に応じた品揃えと売場を確立させます。

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

17

次に、シャンブル事業についてです。

婦人アウター衣料では、昨年から好調なJBの3ブランドを軸として、今期は新ブランドも立ち上げます。また、巣ごもり需要で売上構成比が上がっている雑貨部門では、JBを含めてシャンブルでしか買えない別注商品を更に拡大し、それらを生活シーンで括った売場を作ることで、販売力も強化していきます。

次にディバロ事業です。

レディースのシューズとファッションの比重を高めた「靴&ファッション」の新事業とするため、商品部バイヤーを増強し、新たに配置した販売企画担当が商品・売場・販促を統括してコントロールする新体制を整えて、新生ディバロとしてリスタートしていきます。

次にEC事業についてです。

品揃えでは、オンラインストア限定商品など、実店舗と差別化を図りながら、ECならではの売筋商品を追求していきます。また下期から、アベイルやバースデイ、シャンブルでも、ブランディングが進んだJBを中心にECの販売を開始し、その店舗受取りも全事業での相互受取を可能にすることで、売上の最大化を図ります。

最後に台湾の思夢樂事業です。

総合衣料の専門店として事業の再構築を進めておりますが、今期はPBとJBを軸に商品のブランドを再構築して商品力を強化します。また、既存店の改装や売場レイアウトの標準化、販促手法の多様化などを進めることで販売力を強化して、既存店売上の底上げを図ります。

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
思夢樂(台湾)	45	－	3	42
しまむら(連結)	2,199	25	18	2,206

18

次に事業別出店計画についてご説明します。

年間の出店は国内で25店舗、閉店は15店舗とし、国内の期末店舗数は2,164店舗の計画です。

事業別の内訳では、出店余地の多いバースデイ事業とシャンプル事業の出店を増やす計画です。

閉店については、不採算店舗の収益改善に向けた対応が効果を発揮していることで、前年度よりも閉店数を縮小できる見込みです。

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	

19

次に設備投資計画についてご説明します。

年間の設備投資額は106億円の計画です。これは主に新規出店の建物や構築物等の設備投資となる見込みです。

また、土地については、40億円の計画です。これは、関西のセンター用地や店舗用地としての投資となる見込みです。

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



20

ここからは、今期を初年度とする中期経営計画についてご説明します。

計画期間は2022年2月期から2024年2月期の3年間です。

まず基本方針は「リ・ボーン」としました。 今期からの3年間で、しまむらグループの本来の輝き

を「リ・ボーン」によって取り戻し、その後の成長への土台を築きます。

また、当社では、「社員」「お客様」「取引先」「株主」「社会」にとって【いい会社】を造ることを、今後

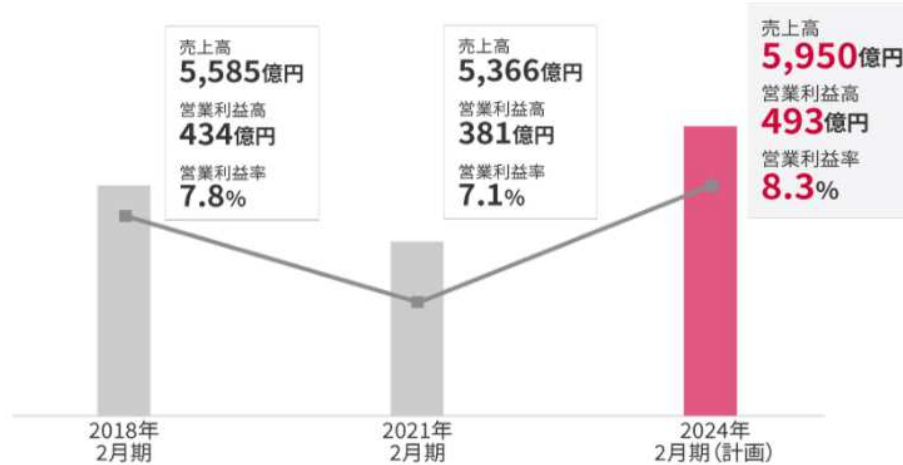
の長期に渡る経営ミッションとして掲げました。 また、本業を通じてESG課題にも取り組み、全て

のステークホルダーに対して価値を創造することで、持続可能な社会の実現、企業価値の向上を

目指していきます。

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



21

次に数値目標です。

2024年2月期の国内売上高は5,950億円、営業利益高は493億円、営業利益率は8.3%を目標とし、過去最高益を目指します。なお、台湾の思夢樂事業を含めた連結売上高では6,000億円を目標とします。また出店数は、3年間で100店舗を目標とし、更なる業容の拡大を目指します。

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）		

22

次に、数値目標を達成するための事業方針についてご説明します。

まず、新たな取り組みとしては、オンラインストアの拡大と強化です。

昨年度、開設したオンラインストアは、全事業へ拡大し、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。なお、店舗数がしまむら事業と比べて少ないバースデイ事業は、お客様からのネット販売に対するご要望も多いことなどから、優先的に拡大していきます。

また、事業規模の拡大に合わせて、インフラも整える必要があることから、ECセンターの物流機能も強化・拡大していきます。

次にディバロ事業については、「靴&ファッション」の品揃えとして事業を再定義し、事業単体の営業利益の黒字化を目指していきます。

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、パースデイ)
- ✓ 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」)



23

次に既存の事業についてご説明します。

商品政策では、商品ブランド力の強化とサプライチェーンの強化により、お客様に支持される高品質・高感度・低価格な商品を、地域や店舗の特性に応じた品揃えで、安定的に提供します。

販売政策では、デジタル販促を中心に販促手法の多様化を推し進めることで、その販促効果を最大限に高めます。また、売場レイアウトの継続的な改善に加えて、店舗発信の陳列改善も進めることで、よりお客様にとって買い易く、選び易い売場としていきます。

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

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

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)

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



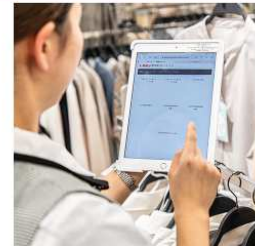
DX推進

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



24

経費の最適化については、広告宣伝費ではデジタル販促と紙チラシの最適バランスを追求し、コスト対効果の最大化を図っていきます。また人件費ではDXの推進による作業の効率化で労働生産性を向上させます。その一方で、EDP費は、EC事業の拡大や在庫管理、顧客管理などの新規システム案件に対して、積極的に活用していきます。

DXの推進については、売上向上と業務の効率化につながる改善を、現場主導で進めていきます。



続いて、ESG課題への取り組み目標についてご説明します。

まず、環境に対しては商品廃棄ゼロを継続します。 昨今、商品廃棄ロスが社会的に問題視されていますが、当社では商品の店舗間移動や値下等の販売努力により、以前から商品は廃棄せず にすべて売り切っており、今後もこの取り組みを継続していきます。

また、プラスチックゴミの削減については、循環型リサイクルの比率をさらに高めていきます。 以前より、店舗で発生したハンガーやビニールなどを再資源化する「循環型リサイクル」は実施 していますが、2019年からは、店舗で発生したハンガーを原材料とするリサイクルハンガーを、 再び当社で使用する「完全循環型リサイクル」を開始しています。 今後はこの比率を3年間で 60%に高めて、プラスチックゴミをさらに削減します。

次に、社会に対しては、ダイバーシティの推進として、女性管理職比率20%、障がい者雇用率5% を目標とします。 女性管理職については、社員教育と人事制度の改善の両面に対応していき ます。 障がい者雇用については、現時点で3.4%と、法定雇用率2.3%を既に大きく上回って いますが、さらに高い目標を掲げて対応していきます。

最後にガバナンスについては、コーポレートガバナンス・コードの未実施原則数をゼロに出来るよう、 ガバナンス体制の改善と強化を進めていきます。

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

26

続いて、株主還元と資本政策について、ご説明します。

当社では、株主にとって【いい会社】とは、「長期に渡り投資対象となり続ける会社」だと考えており、今後も、長期にわたり当社をご支援して頂けるよう、配当性向25%、DOE2.0%を目安として、長期的・安定的な配当で還元していくことを基本方針といたします。

また資本政策については、当社では、持続可能な経営を行っていくために、十分な手元資金を安定して確保することを基本方針とし、その上で、ROEは7.0%以上を目標としてまいります。

以上、中期経営計画について、ご説明いたしました。なお詳細については、昨日4月5日にホームページ上でも公開していますので、そちらも合わせてご参照下さい。

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



27

最後にホームページのリニューアルについてお知らせします。

先月3月23日に、「しまむらコーポレートサイト」を全面リニューアルしました。

株主や投資家、アナリストの皆さまへ、当社グループの概要や考え方、方針などを十分に伝えられるよう、特に、ビジネスモデルやコーポレートガバナンス体制、ESGへの取組みなどを大幅にリニューアルしました。 また、決算情報などの知りたい情報が探し易いレイアウトとしました。

今後の情報開示スケジュールは記載のとおりですが、中期経営計画や決算説明会の質疑応答集、また英語版の資料やホームページの英文表記も随時更新していき、海外投資家の方々も含めて、情報開示の充実を図っていきます。

決算資料やホームページに関して、ご意見、ご質問等がございましたら、当社企画室までご連絡下さい。

(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 2021年2月期の業績および2022年2月期の業績予想、並びに中期経営計画についてご説明を終了いたします。 ご清聴ありがとうございました。