2024年２月期 期末決算及び中期経営計画2027説明会

2024年４月２日

しまむらグループ

目次

1．2024年２月期業績結果　　Ｐ３～12

2．2025年２月期業績予想　　P14～16

3．中期経営計画　　P18～52

中期経営計画2024振り返り

新中期経営計画2027

2024年２月期 サマリー

しまむらグループ

▽ 衣料品販売には厳しい天候が続いた中、売上高と各利益高で過去最高を更新。
▽ 原材料費が上昇している環境下でも、粗利益と販管費は概ね計画通りに着地。

2024年2月期　連結業績

■売上高
6,350 億円
前年同期比　**+3.1%**

■売上総利益
2,185 億円
前年同期比　**+4.1%**

■営業利益
553 億円
前年同期比　**+3.8%**

■当期純利益
400 億円
前年同期比　**+5.4%**

出退店実績

■出店
41 店舗

■退店
27 店舗

■期末店舗数
2,227 店舗

EC事業

■売上高
72.4 億円
前年同期比　**+74.8%**

■店舗受取比率
87.6 %
前年同期比**+0.9pt**

2025年2月期業績予想、出退店計画（連結）

■売上高
6,596 億円
前年同期比　**+3.9%**

■営業利益
563 億円
前年同期比　**+1.9%**

■出店
43 店舗

■退店
16 店舗

■期末店舗数
2,254 店舗

連結業績　損益計算書

しまむらグループ

▽ 売上高　　… 6,350億円(前期比 3.1％増)。　当期累計で過去最高を更新。
▽ 販管費率　… 25.9％(前期比＋ 0.3pt)。　通期でコントロールが効き、概ね計画どおり。
▽ 営業利益高 … 553億円(前期比 3.8％増)。　各利益とも当期累計で過去最高を更新。

（百万円、％）

	24年２月期	売上比	前期比	上期	前期比	下期	前期比
売上高	635,091	100.0	103.1	316,838	105.1	318,252	101.1
売上総利益	218,561	34.4	104.1	109,225	105.3	109,336	102.9
販売管理費	164,662	25.9	104.2	79,763	105.6	84,899	102.8
営業利益	55,308	8.7	103.8	30,173	104.3	25,134	103.1
経常利益	56,716	8.9	104.3	30,725	103.5	25,990	105.2
親会社株主に帰属する当期純利益	40,084	6.3	105.4	20,954	101.6	19,130	109.9
１株当たり当期純利益	545.35円	－	－	285.07円	－	－	－

＊当社は、2024年２月21日付で普通株式１株につき２株の割合で株式分割を行っております。24年２月期の期首に当該株式分割が行われたとして「１株当たり当期純利益」を算定しております。

事業別売上高

▽ ブランド力の進化、品揃えの拡充、販促手法の多様化、地域対応の強化等により、国内売上高は前期比 2.9%増。

▽ 思夢樂はPB・JBの拡充、デジタル販促の活用等により、前期比 19.6%増と好調。

（百万円、%）

事業	24年２月期	構成比	前期比	上期	前期比	下期	前期比
しまむら	476,957	75.1	103.3	237,325	105.4	239,632	101.3
アベイル	61,688	9.7	102.8	31,626	106.9	30,062	98.8
バースデイ	72,709	11.5	100.5	36,350	101.1	36,359	100.0
シャンブル	14,836	2.3	101.3	7,521	104.2	7,314	98.5
ディバロ	823	0.1	109.6	437	115.5	386	103.5
しまむら(単体)	627,016	98.7	102.9	313,261	105.0	313,755	100.9
思夢樂(台湾)	8,074	1.3	119.6	3,577	118.3	4,497	120.7
しまむら(連結)	635,091	100.0	103.1	316,838	105.1	318,252	101.1

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　　… 春の賃上げにより前期比 5.9％増。 人手不足解消や離職率低下に効果大。
▽ 広告宣伝費 … 創業70周年記念セール等の積極的な販促を実施するも、売上比 1.9％と抑制。
▽ 設備費　　… 光熱費の使用量減少により、前期比 0.9％増と想定を下回る。

（百万円、％）

	24年２月期	売上比	前期比	23年２月期	売上比	前期比
給与	70,650	11.1	105.6	66,904	10.9	105.4
人件費合計	83,180	13.1	105.9	78,580	12.8	105.8
広告宣伝費	11,949	1.9	102.8	11,626	1.9	100.0
販売費合計	20,031	3.2	104.1	19,235	3.1	103.6
消耗品費・陳列器材	2,226	0.4	108.3	2,056	0.3	98.4
EDP費	2,409	0.4	110.6	2,178	0.4	140.4
営業費合計	9,477	1.5	110.2	8,603	1.3	105.4
賃借料	32,745	5.2	100.2	32,678	5.3	99.6
減価償却費	5,918	0.9	100.5	5,891	1.0	99.7
設備費合計	47,343	7.4	100.9	46,939	7.6	103.8
一般費合計	4,629	0.7	97.9	4,730	0.8	106.6
販管費合計	164,662	25.9	104.2	158,088	25.6	104.9

連結業績　貸借対照表

しまむらグループ

▽資産 … 現金＋売掛金＋有価証券は前年同期末比 3.6％増。 商品は前年同期末比 5.3％増。

▽負債 … 主に買掛金と資産除去債務が増加し、賞与引当金が減少。

（百万円、％）

	24年２月度末	構成比	前年同期末比	23年２月度末	構成比
流動資産	344,887	64.6	103.8	332,416	66.1
固定資産	188,919	35.4	111.0	170,135	33.9
資産合計	533,807	100.0	106.2	502,552	100.0
流動負債	52,151	9.8	99.3	52,498	10.4
固定負債	10,247	1.9	102.4	10,005	2.0
負債合計	62,398	11.7	99.8	62,503	12.4
株主資本合計	466,596	87.4	106.9	436,434	86.9
その他の包括利益累計額	4,811	0.9	133.1	3,614	0.7
純資産合計	471,408	88.3	107.1	440,048	87.6
負債純資産合計	533,807	100.0	106.2	502,552	100.0

売上・客数・客単価　前年比

しまむらグループ

▽ 既存店売上の伸長（しまむら）… 気温に左右されにくい品揃えや商品企画により売上伸長。
▽ 客数は各事業とも減少 … 残暑・暖冬により秋冬物の動き出しが昨年より鈍く客数微減。
▽ １点単価の上昇 … 新価格帯への移行とPB・JBの高価格帯商品の拡充が主な要因。

（%）

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	上期	105.7	105.4	100.1	97.2	105.3	108.5
	下期	101.5	101.3	98.3	97.4	103.1	105.8
	年度累計	103.6	103.3	99.2	97.4	104.2	107.1
アベイル	上期	107.5	106.9	101.2	97.7	105.6	108.3
	下期	99.2	98.8	95.9	98.0	103.1	105.1
	年度累計	103.3	102.8	98.6	98.0	104.3	106.5
バースディ	上期	100.0	101.1	95.9	94.8	105.4	111.1
	下期	97.3	100.0	97.5	97.1	102.5	105.5
	年度累計	98.6	100.5	96.7	95.9	103.9	108.3

粗利・値下・在庫　前年比

▽ 粗利 … しまむらとアベイルは、新価格帯への移行等により値入率を改善し粗利率が改善。
▽ 値下 … 各事業とも適切な在庫コントロールと短期生産の活用等で、概ね計画通りに推移。
▽ 在庫 … 各事業とも在庫高の伸びは１点単価上昇によるもの。

（%、pt）

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	上期	106.1	33.7	＋0.2	113.3	6.4	＋0.5	104.4
	下期	103.5	33.6	＋0.7	106.2	6.6	＋0.3	103.5
	年度累計	104.8	33.7	＋0.5	109.6	6.5	＋0.4	103.9
アベイル	上期	106.3	38.5	－0.2	104.8	13.8	－0.3	109.4
	下期	100.9	39.2	＋0.8	89.1	12.6	－1.4	102.2
	年度累計	103.6	38.8	＋0.3	96.9	13.2	－0.9	105.6
バースデイ	上期	98.3	34.0	－1.0	136.9	5.3	＋1.4	110.7
	下期	100.1	33.8	±0.0	97.2	4.5	－0.2	106.7
	年度累計	99.1	33.9	－0.5	115.2	4.9	+0.6	108.6

しまむら事業の取組み

しまむらグループ

商品力・販売力の強化

▽ ブランドの進化 … PB比率 22.3%、売上高前期比 10.2%増。

・高価格帯PB「CLOSSHI PREMIUM」売上高前期比 37.7%増 。高価格帯の拡大が成功。

・JB比率 8.5%、売上高前期比 10.7%増。　企画提案力、商品完成度が向上。

▽ 販促の多様化 … 創業70周年企画〇。ポップアップストアへの出店等で認知度向上へ。

■PB・JBのブラッシュアップ

◇PB ・・・ 「FIBER HEAT」
暖 SUPER PREMIUMが高消化

◇JB ・・・ 素材に拘った商品開発

■品揃えの拡大

◇ラインロビング ・・・ コスメ・美容関連

■ポップアップストア出店

■創業70周年企画の成功

◇70周年限定企画

◇「価値ある特価」の打ち出し

アベイル・バースデイ事業の取組み

しまむらグループ

商品力・販売力の強化

▽ **アベイル** … 売上高前期比 2.8％増。　JB売上高前期比 17.0％増、JB比率 43.9％。
トレンド、キャラクター提案の強化。　地域・個店対応の多様化。

▽ **バースデイ** … 売上高前期比 0.5％増。 JB売上高前期比 2.2％増。デジタル販促強化でEC○。

アベイル事業

◇JBによるトレンド提案の強化

◇キャラクター提案強化

バースデイ事業

◇JBによるモチベーション企画

◇店舗限定ブランドの展開

アベイル×バースデイ共同企画

◇デジタル販促の強化

シャンブル、ディバロ、思夢樂、EC事業の取組み

しまむらグループ

商品力・販売力の強化

▽ シャンブル事業 … アウターJBが売上を牽引。　デジタル販促強化で新規顧客の獲得へ繋げる。
▽ ディバロ事業 …「靴&ファッション」のコーディネート提案とSNS等のデジタル販促を強化。
▽ 思夢樂事業 …台湾オリジナル商品の拡大、デジタル販促の強化等で過去最高売上高 80.7億円。
▽ EC事業 … 売上高前年同期比 74.8％増。受注生産、サプライヤー納品の拡大等で売上大幅伸長。

シャンブル事業

◇ アウター衣料のJBが売上を牽引

ディバロ事業

◇アウター×靴のトータル提案

◇デジタル販促の強化

思夢樂事業

◇ オリジナル商品の拡大

◇ デジタル販促の強化

EC事業

◇売れ筋商品の受注再販

◇大物商品のサプライヤー納品

目次

1．2024年２月期業績結果　Ｐ３～12

2．2025年２月期業績予想　P14～16

3．中期経営計画　P18～52

中期経営計画2024振り返り

新中期経営計画2027

2025年２月期　連結業績予想

▽ 売上高 … 前期比 3.9％増、営業利益：前期比 1.9％増の計画。
▽ 販管費 … 前期比 4.8％増。人件費は前期比 6.2％増、既存店改装による修繕費も増加の計画。
▽ １株当たり配当金 … 年間190円の見込み。

（百万円、％）

	25年２月期 予想	前期比	売上比	24年２月期 実績	売上比
売上高	659,622	103.9	100.0	635,091	100.0
売上総利益	227,448	104.1	34.5	218,561	34.4
販売管理費	172,624	104.8	26.2	164,662	25.9
営業利益	56,362	101.9	8.5	55,308	8.7
経常利益	57,694	101.7	8.7	56,716	8.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	40,194	100.3	6.1	40,084	6.3
１株当たり純利益	546.83円	－	－	545.35円	－
１株当たり配当金	190円	－	－	280円	－

＊当社は、2024年２月21日付で普通株式１株につき２株の割合で株式分割を行っております。24年２月期の期首に当該株式分割が行われたとして「１株当たり当期純利益」を算定しております。尚、24年２月期の「１株当たり配当金」は当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。

2025年２月期　経営方針

しまむらグループ

統一テーマ「ネクスト・チャレンジ１st　『当たり前を改める』」

▽ 全ての『当たり前』という考え方を改め、商品の作り方、売場の見せ方、組織や人材育成、システムや用地開発等、全ての部署で新たなチャレンジに取組みます。

商品力の強化	●ヒット商品の開発、自社ブランドと企画商品の進化によるブランド力の向上 ●ラインロビングの推進による新規顧客の獲得 ●データ分析の高度化による商品開発力の強化
販売力の強化	●販促手法の多様化とデジタル化の推進 ●店舗特性に応じた商品・売場・販促の最適化 ●販促のデジタル化とVMDの改善 ●接客技術の向上と買い易い売場作りによるストアロイヤリティの向上
基礎と基盤の強化	●店舗オペレーションの再構築、本社業務の合理化による労働生産性の向上 ●都市部出店の強化、リロケーション・改装・FM化の推進 ●生産国見直しと貿易部活用によるサプライチェーンの再構築 ●働きやすく、働きがいのある【いい会社】を実現するための人材戦略の推進 ●本業を通じた持続可能なしまむら流ESGの推進 ●EC事業と思夢樂事業の拡大、新規海外事業の研究

2025年２月期　出退店・改装計画

しまむらグループ

▽ グループ合計　出店 43店舗、退店 16店舗（純増 27店舗）。
リロケーションやファッションモール形式の出店拡大で店舗の収益性向上を図る。
都市部（東京、京阪神地区）の出店計画を強化。

▽ 改装計画 40店舗。既存店ストアロイヤリティ向上。最新設備への入替で環境配慮も推進。

事業	24年2月度末 店舗数	出店 計画数	退店 計画数	25年2月度末 店舗数（予定）	改装 計画数
しまむら	1,415	14	9	1,420	34
アベイル	312	5	3	314	5
バースデイ	324	16	3	337	1
シャンブル	118	5	0	123	0
ディバロ	16	0	0	16	0
しまむら(単体)	2,185	40	15	2,210	40
思夢樂（台湾）	42	3	1	44	0
しまむら(連結)	2,227	43	16	2,254	40

目次

1．2024年２月期業績結果　Ｐ３～12

2．2025年２月期業績予想　P14～16

3．中期経営計画　P18～52

中期経営計画2024振り返り

新中期経営計画2027

目次

しまむらグループ 中期経営計画 2027

1 前中期経営計画の振り返り

1-1　国内数値結果
1-2　基本方針
1-3　ESG活動
1-4　資本政策
1-5　次期中計に向けた課題の総括

2 新中期経営計画2027「ネクスト・チャレンジ」

前中期経営計画の振り返り

国内数値結果

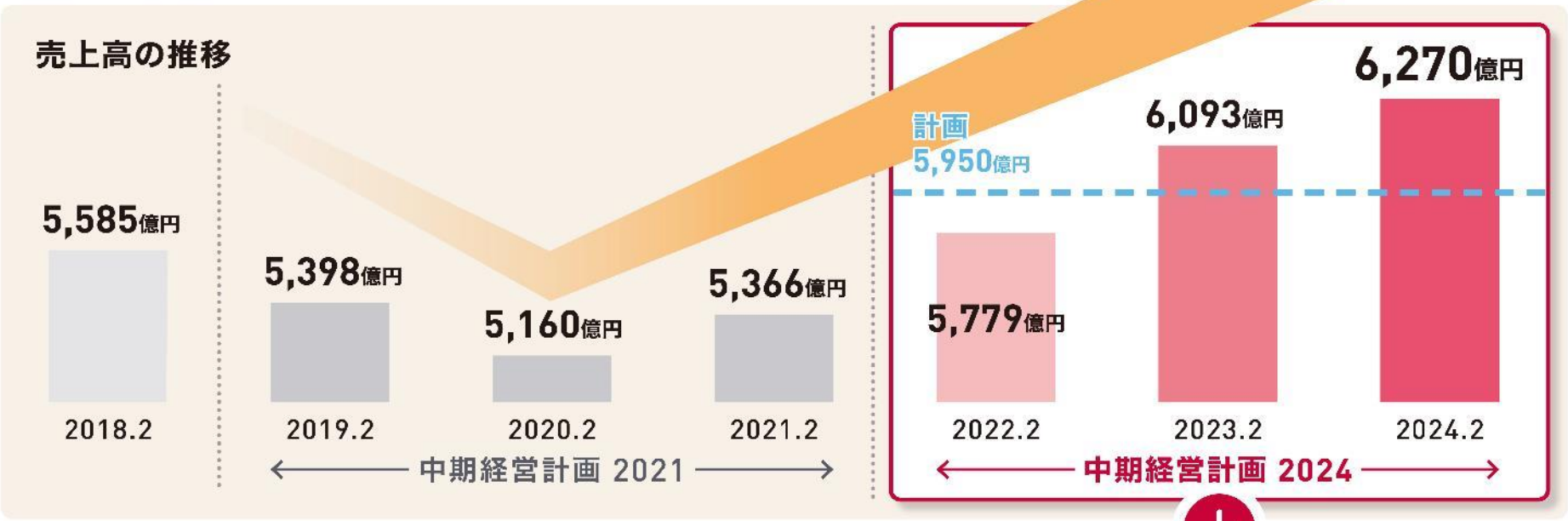
主要なKPIの評価

	2021.2期 実績	2024.2期 計画	2024.2期 実績	評価
売上高	5,366億円	5,950億円 → 6,280億円に上方修正	6,270億円	○
営業利益高	381億円	493億円 → 545億円に上方修正	549億円	○
営業利益率	7.1%	8.3% → 8.7%に上方修正	8.8%	○
出店数	3年間 110店舗	3年間 100店舗	3年間 89店舗	×
ROE	7.0%	7.0%以上 → 8.0%以上に上方修正	9.1%	○

前中期経営計画の振り返り

国内数値結果

売上高の評価



良かったこと	国内売上高は1年前倒しで計画達成 ● 2018.2期～2020.2期の3期連続の減収減益から中期経営計画2024はV字回復を実現
悪かったこと	EC売上高は計画未達（売上高72億円、計画比60.4%） ● 3PLを活用せず、自社ECでの利益率向上を優先したため計画未達 但し、実店舗との相互送客が進み、実店舗の売上向上に貢献

売上高	6,270億円
計画	5,950億円
計画比	105.4%

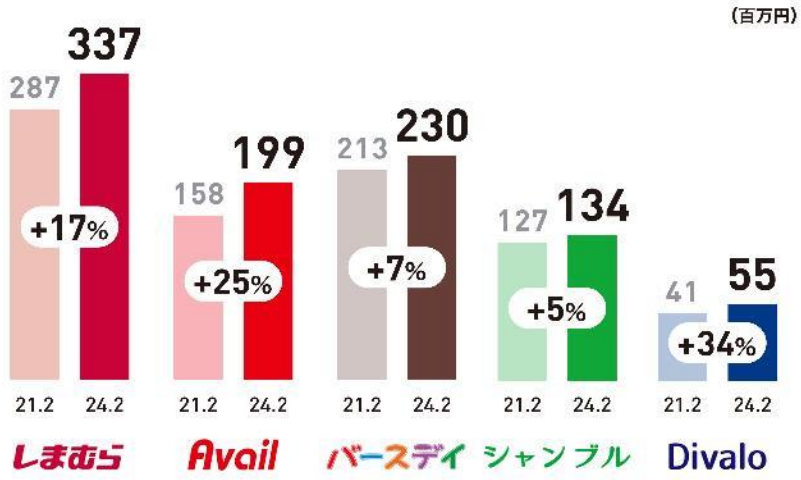
前中期経営計画の振り返り

国内数値結果

事業別（既存店1店舗当たりの売上高・営業利益率）の評価

既存店1店舗当たりの売上高

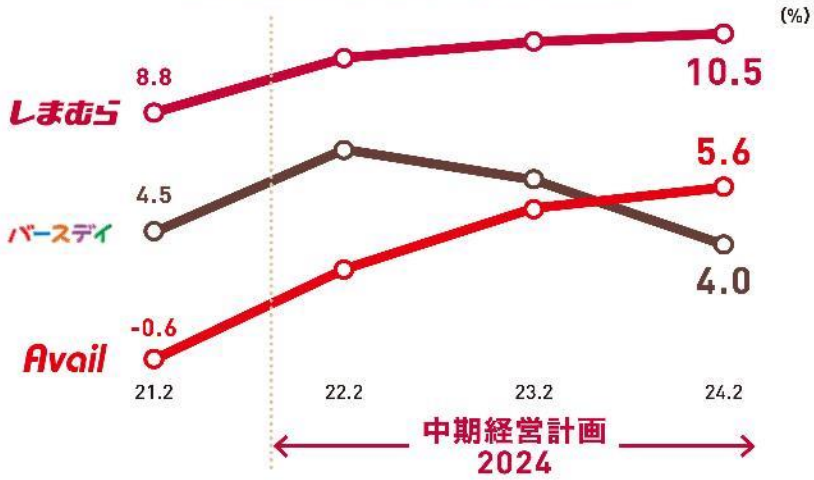
全事業で既存店1店舗当たりの売上高が上昇



既存店の成長により規模拡大に向けた基盤が整う

営業利益率

しまむらは高い利益水準を維持し
収益基盤事業として着実に成長



各事業の営業利益は、本社と物流センター経費を按分して算出

アベイル、バースデイは、収益性の更なる改善が課題

基本方針

しまむらグループ

基本方針

リ・ボーン

2021年度
1st ステージ
「再生と進化」

- 「変えてはいけないもの」を再生
- 「変えるべきもの」を進化

2022年度
2nd ステージ
「進化と応用」

- 「変えるべきもの」を進化
- 再生、進化したものを応用

2023年度
Final ステージ
「応用と完成」

- 再生、進化したものを応用
- 3年間で築いた実績と知見を次のステージへ

重点課題

- 商品力の強化
- 販売力の強化
- 基礎と基盤の強化

ESG活動

- E(環境)
- S(社会)
- G(ガバナンス)

前中計3年間で「リ・ボーン」を完成し、しまむらグループ本来の輝きを取り戻し、
次の成長への土台を築くことができた

基本方針

重点課題の取組み状況

方針	取組み	成果	評価
商品力の強化	商品ブランド力の強化	自社ブランド(PB・JB)と企画商品(インフルエンサー・キャラクター)の開発強化により、商品ブランド力が向上	○
	サプライチェーンの強化	取引先との連携強化で、短期生産、生地契約・ライン契約などのリスクヘッジができる生産体制を確立	
	地域や店舗特性に応じた個店対応の強化	地域別や対策店舗別に、商品・販促・売場を三位一体で改善し、既存店売上の伸長につながる	
販売力の強化	販売促進手法の多様化	折込チラシを縮小し、デジタル広告を拡大することで、セグメント別の販促へシフトし、売上向上に効果を発揮	○
	売場レイアウトの改善	しまむら・アベイル・バースデイの全店で、新型レイアウトへの移行が終了し、買い易い売場への改善が進む	
基礎と基盤の強化	ECの拡大と強化	3PLを活用せず、自社ECでの利益率向上の方針により、計画のEC比率2%は未達となるが、利益率は高い水準を実現	△
	DX推進	タブレット端末の活用で店舗作業の効率化は進んだが、顧客管理システムによる購買データ分析の活用は次期中計へ	
	靴専門店のディバロ事業をリスタート	靴と婦人衣料、服飾雑貨を揃えた店舗フォーマットを確立し既存店売上は伸長。新店は2店舗を開店するも収益性に課題	
	経費の最適化	積極的な賃上げを進める一方、広告宣伝のデジタル化を進めたことにより、販管費率は大きく低減	

ESG活動

しまむらグループ

ESG活動の評価

	重点課題	指標	2024.2期 計画	2024.2期 実績	評価
E	サーキュラーエコノミーの推進	ハンガーの完全循環型リサイクル比率*1	60.0%	60.1%	○
E	GHG排出量の削減	商品廃棄ゼロ*2	商品廃棄ゼロ	商品廃棄ゼロ	○
E	持続可能な調達	サステナブル商品仕入比率*3	20.0%	35.3%	○
E	持続可能な調達	サステナブル副資材使用比率*4	100%	100%	○
S	多様な人材活躍	女性管理職比率*5	20.0%	17.6%	×
S	多様な人材活躍	障がい者雇用率	5.0%	4.7%	×
G	ガバナンスの強化	コーポレートガバナンス・コード未実施原則数	未実施原則数ゼロ	未実施原則数ゼロ	○

*1 商品に付属する当社指定色のプラスチックハンガー　*2 しまむらは、今も商品廃棄ゼロ。今後も継続します。　*3 しまむら事業PB「CLOSSHI」
*4 しまむら事業PB「CLOSSHI」と他各事業PB　*5 主幹級以上の女性管理職比率

ESG活動

ESG活動と外部評価

▶ GPIFが採用している6つのESG指数の内、4つのESG指数に選定されました。

ESGインデックスへの組み入れ状況

- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)*
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数シリーズ
- Morningstar ジェンダーダイバーシティ指数シリーズティルト指数(除くREIT)

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

* 株式会社しまむらによるMSCI ESG RESEARCH LLCまたはその関連会社(以下「MSCI」)のデータの使用、およびここに記載されているMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIによる株式会社しまむらの後援、承認、推奨、または宣伝を意味するものではありません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIまたはその情報プロバイダーの所有物であり、「現状のまま」提供され、保証はありません。MSCIの名称およびロゴはMSCIの商標またはサービスマークです。

MSCI ESGレーティングについて

世界の企業を対象にESGへの取組みや、情報開示の観点で格付けする「MSCI ESGレーティング」において、「BBB」を獲得

ESGレーティング推移

良かったこと

- 前中計3年間のESGの取組み強化により、「B」→「BBB」に2段階格上げ

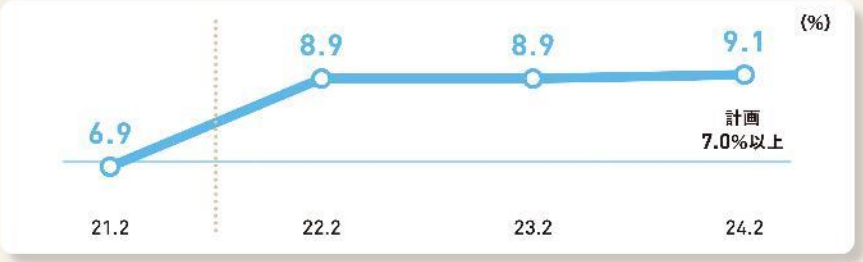
今後の課題

- 外部評価向上に向けた、さらなるESG活動の推進

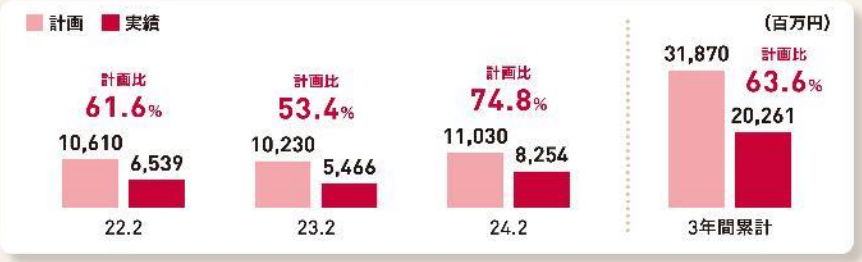
資本政策

資本政策の評価

ROE



設備投資の計画と実績



配当金とEPS

	19.2	20.2	21.2	22.2	23.2	24.2
配当金	200	200	220	240	260	280
EPS	443	292	699	960	1,029	1,126

* 1株当たりの配当金・EPSは株式分割前の金額

資本収益性について

- ROEは、当期純利益の伸長により、9.0%前後で安定して推移し、高い資本収益性を実現
- 資本コストと資本収益性を意識した経営については、取締役会で審議を重ね、次期中期経営計画へ反映

経営資源配分について

- 設備投資は、出店数の不足等の理由により低い水準で推移したことで、未投資金額は内部留保へ回ることになり、課題が残る結果
- 配当は、計画(配当性向 25.0%、DOE 2.0%程度)通りの水準で実施し、安定配当を実現。次期中期経営計画に向け、配当政策の妥当性を取締役会で審議

前中期経営計画の振り返り

次期中計に向けた課題の総括

次期中計の主な課題

▶ 事業ポートフォリオの再構築

しまむら事業中心の収益構造から脱却し、グループ全体で収益を確保する構造へ

▶ 商品力の強化、販売力の強化、基礎と基盤の強化

中計2024の取組みをブラッシュアップし、新たなチャレンジへ

▶ 資本政策の改善

持続的成長と企業価値向上に向けた資本効率の改善と適正な経営資源の配分

▶ ESG活動への取組み

本業を通じた持続可能な「しまむら流ESG活動」の更なる推進

目次

しまむらグループ 中期経営計画 2027

1 前中期経営計画の振り返り

2 新中期経営計画 2027
「ネクスト・チャレンジ」

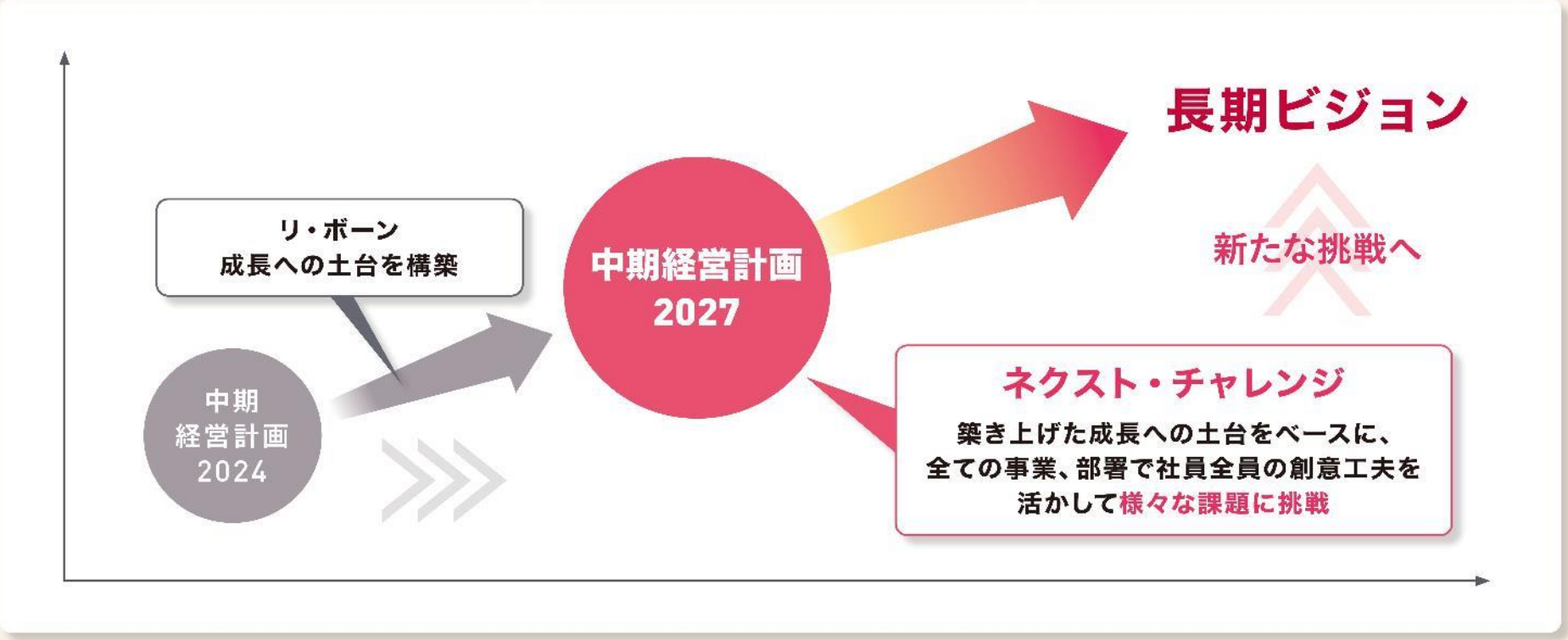
2-1 中期経営計画 2027の基本方針
2-2 数値計画
2-3 成長への挑戦に向けた3つの方針
　成長戦略
　基礎と基盤の強化
　ESG活動の推進
2-4 資本政策

中期経営計画2027の基本方針

基本方針

『ネクスト・チャレンジ（成長への挑戦）』

- 社員全員の創意工夫で様々な課題に挑戦し、しまむらグループの強みを更に強固なものとします。
- 既存店業績の伸長と積極的な出店により事業規模を拡大し、効率的な運営で収益性を高めます。



新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

数値計画

数値計画（連結）

	中期経営計画 2024		中期経営計画 2027
	2021.2期	2024.2期	2027.2期（計画）
売上高	5,426億円	6,350億円	7,190億円
営業利益高	380億円	553億円	660億円
営業利益率	7.0%	8.7%	9.2%
ROE	7.0%	8.8%	8.0%程度
国内出店計画(3年間)	110店舗	89店舗	150店舗

売上高

営業利益高／営業利益率

＊為替レート　2024.2期以降　1NT$＝4.79円

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

しまむらグループ

全体構成

長期ビジョンを実現するための3つの方針を具現化していきます。

長期経営計画 2030

長期ビジョンを実現するための3つの方針

成長戦略	基礎と基盤の強化	ESG活動の推進
● 事業ポートフォリオの再構築 ● 既存店売上の底上げ ● 商品戦略、販売戦略 ● 出店戦略 ● EC事業の拡大	● 人材戦略 ● デジタル化の推進 ● 物流網の再構築	● 環境への取組み ● 社会への取組み ● ガバナンスの進化

中期経営計画 2027

成長への挑戦に向けた3つの方針

成長戦略	基礎と基盤の強化	ESG活動の推進
● 事業ポートフォリオの再構築 ● 既存店売上の底上げ ● 商品力の強化 ● 販売力の強化 ● 出店、再配置、改装の拡大 ● EC事業の拡大 ● 新規海外事業への挑戦	● いい会社を造る為の中期人材戦略 ● デジタル化による生産性向上 ● サプライチェーンの再構築	● サーキュラーエコノミー推進 ● GHG排出量の削減 ● 持続可能な調達 ● 多様な人材活躍 ● 衣料品インフラの役割強化 ● ガバナンスの進化

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

成長戦略―事業ポートフォリオの再構築

2024年2月期：事業ポートフォリオの再構築は道半ばの状態

- しまむら …… 安定した収益性を実現
- アベイル バースデイ …… 収益性が課題
- シャンブル ディバロ …… 成長性が課題
- 思夢樂 …… 黒字化により育成事業へ
- オンラインストア …… 収益性が向上し成長牽引事業へ

2027年2月期：しまむら以外の事業の底上げ＋新規事業に挑戦

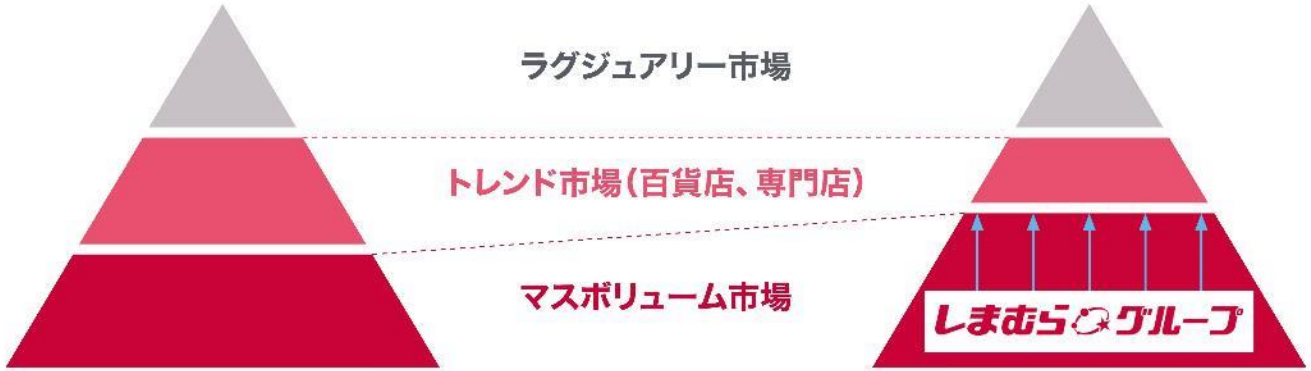
- しまむら …… 高い収益性を維持
- アベイル バースデイ …… 収益性の向上により成長牽引事業へ
- シャンブル …… 既存店の立て直しによる黒字化
- ディバロ …… 新モデル店の改善で成長の基盤作り
- 思夢樂 オンラインストア …… 売上高の向上を継続
- 新規事業 …… 育成事業として挑戦

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

成長戦略―既存店売上の底上げ

市場の二極化・撤退が続いている → しまむらの強みである高感度・高品質・低価格の提供、ローコストオペレーションを続けることで市場シェア拡大



1店舗当たりの既存店売上伸長に向けた取組み

- 商品力の強化 …… 品揃えの幅出しによる顧客ターゲット層の拡大 P34
- 販売力の強化 …… 顧客管理システムを活用した効果的な販促 P35
- EC事業の拡大 …… OMO戦略の推進により、ECと店舗の相互利用を拡大 P39
- 出店、再配置、改装の拡大 … リロケーションによる地域シェアの拡大、店舗改装によるストアロイヤリティの向上 P36-38

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

成長戦略―商品力の強化

ブランド力の向上

ブランド力を向上させ、ストアロイヤリティの向上へ

- メガヒット商品の開発
- 高価格帯商品の拡充
- 自社ブランドと企画商品の進化

ラインロビングの推進

品揃えの幅出しによる、顧客ターゲット層の拡大

- 商品カテゴリーの拡充
- 取扱いサイズの拡充
- ターゲットエイジの拡充

商品開発力の強化

データ分析の高度化による商品開発力の強化

- 需要分析、トレンド分析によるキャラクター、インフルエンサー商品の開発
- 顧客のターゲット分析による商品構成の改善

キーワード検索

データ分析の高度化に向けた取組み（市場調査部）

- SNS、検索分析によるトレンドや需要調査を実施し、新規商品を発掘
- 顧客会員データを基に、当社顧客の購買動向の特徴を分析し、商品構成を改善

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

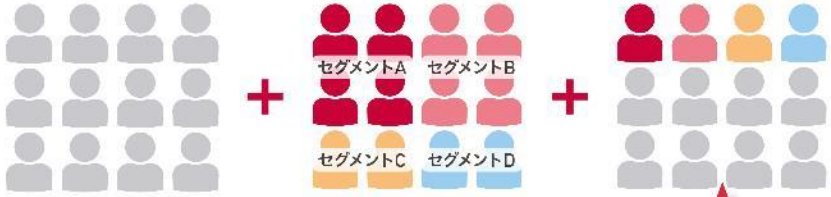
成長への挑戦に向けた3つの方針

しまむらグループ

成長戦略―販売力の強化

販促手法の多様化

前々中期経営計画	中期経営計画 2024	中期経営計画 2027
1 マスマーケティング	1 マスマーケティング ＋ 2 セグメント別マーケティング	1 マスマーケティング ＋ 2 セグメント別マーケティング ＋ 3 個別マーケティング



3 個別マーケティングによる施策

顧客管理システム

- 性別
- 年代
- 購買履歴

- 顧客別の個別販促
- 折込チラシの配布エリアの見直し
- 売場編成の見直し

陳列、演出、接客技術の向上

- 地域特性に応じた商品・売場・販促の最適化
- インプロのデジタル化とVMDの改善
- 接客技術の向上と買い易い売場作りによるストアロイヤリティの向上

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

しまむらグループ

成長戦略―出店、再配置、改装の拡大

国内出店計画と改装計画

	中計2024実績	中計2027計画
出店数(3年間)	89店舗	150店舗
改装数(3年間)	19店舗	150店舗

主な施策

- 都市部の出店強化 PICKUP 1
- ポップアップストアの出店による認知度向上 PICKUP 2
- 改装によるストアロイヤリティの向上 PICKUP 3
- リロケーションによるドミナント戦略の最適化 PICKUP 4
- FM(ファッションモール)出店による収益力の向上
- 品揃えの幅出しに合わせた店舗の大型化
- 出店・改装の拡大に向けた開発部員・店舗建設部員の増員

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

成長戦略―出店、再配置、改装の拡大

PICKUP 1 都市部の出店強化

これまで：郊外中心にドミナント戦略により高密度の店舗展開

これから：郊外に加え、人口の多い都市部への出店拡大

ポイント

- ECの購買データから、都市部のお客様の潜在的ニーズを認識
- 高い収益性を見込める都市部の出店拡大により、坪当たりの売上高の向上
- 開発部員・店舗建設部員の増員

博多バスターミナル店

PICKUP 2 ポップアップストアの出店による認知度向上

これまで：店舗数の少ない都市部では、しまむらの認知度が低い状況

これから：出店リスクの少ないポップアップストアの出店により、都市部での認知度向上

ポイント

- 都市部への出店によるしまむらファンの獲得
- ポップストアからECへの誘引

百貨店での
ポップアップストア

イベントでの
ポップアップストア

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

成長戦略―出店、再配置、改装の拡大

PICKUP 3 改装によるストアロイヤリティの向上

これまで：売上上位店を中心に劣化が目立つ店舗のみを改装

これから：売上規模を問わず、経年劣化が進んでいる店舗を積極的に改装

ポイント

- 買物環境の改善によるストアロイヤリティ向上で売上伸長
- 最新省エネ設備への入替えによる消費電力とCO_2の削減
- 2023年度実績：改装前から改装後に売上高5%～12%増加

店内改装

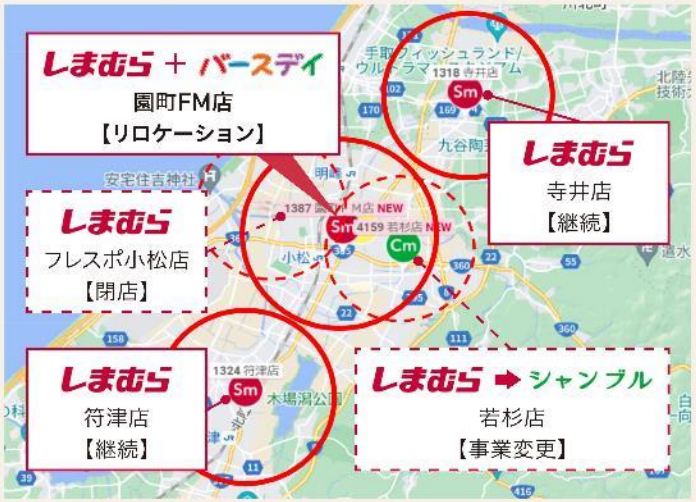
PICKUP 4 リロケーションによる ドミナント戦略の最適化

これまで：既存店ありきの空白地への出店

これから：不振店舗の撤退、商業環境が変化した店舗のリロケーション

ポイント

- ドミナントの再構築による収益性の向上
- リロケーションに合わせた複数事業展開
- 開発部員・店舗建設部員の増員



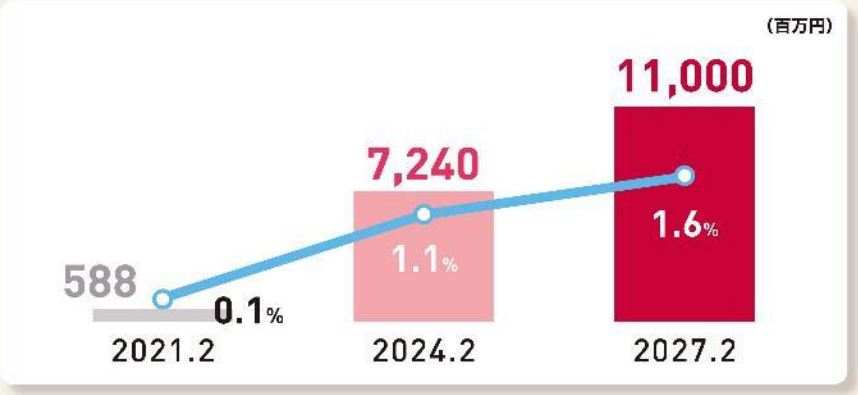
過去事例：しまむら事業を4店舗から3店舗に
集約後もトータルの売上を維持

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

成長戦略―EC事業の拡大

EC売上高とEC比率



商品戦略

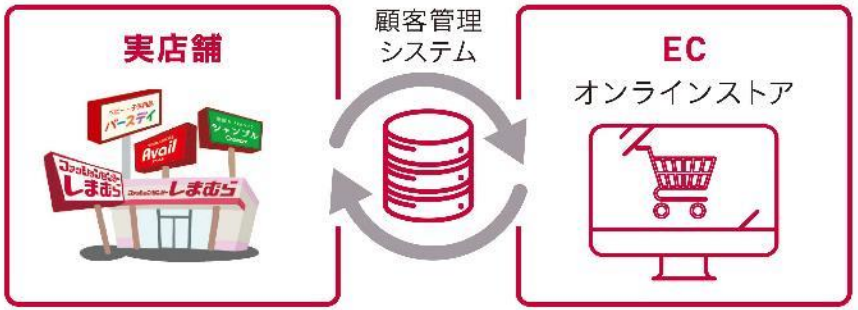
- **EC限定の企画商品の拡大**
  新規インフルエンサー商品、キャラクター商品などの発掘
- **店舗の品揃えを補完する商品の取扱い拡大**
  店舗面積の関係で、品揃えできない雛人形などの大物商品や、イレギュラーサイズ(SS・S、5L・6L)などの取扱い
- **ディバロ事業の開始(2026.2期予定)**

OMO戦略の推進

会員情報の一元管理により、店舗とECの相互利用を拡大

顧客管理システムの活用

性別・年齢・購買履歴等のデータを活用し、
レコメンド等の販促に活用



新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

しまむらグループ

成長戦略―国内EC事業の拡大

従来のEC：個店運営

各事業別にECサイトを運用

今後のEC：モール型運営 * 2026.2期予定

しまむらグループとしてECサイトを一本化して運用

同一カートで事業を横断してお買い物ができ、利便性が向上

その他の取組み

EC物流の効率化

- 店舗在庫の引当システムの構築
- ECセンターを介さず、直接商品センターへ納品する仕組みを拡大

店舗支払の利便性向上

- 事業を横断した店舗支払いが可能に

(例)ECでしまむらの商品を注文してアベイルの店舗で支払が可能

BtoB販売チャネルの開拓

- 病院や施設向け商品の販売

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

成長戦略―新規海外事業への挑戦

▶ 越境ECを通じた海外事業の確立

2024.2期～2025.2期

代行業者による越境EC

目的
- 越境ECのノウハウ習得
- 出店候補地の調査（出店地絞込み）
- 商品動向の調査

2026.2期～2027.2期

現地サイト出店による越境EC

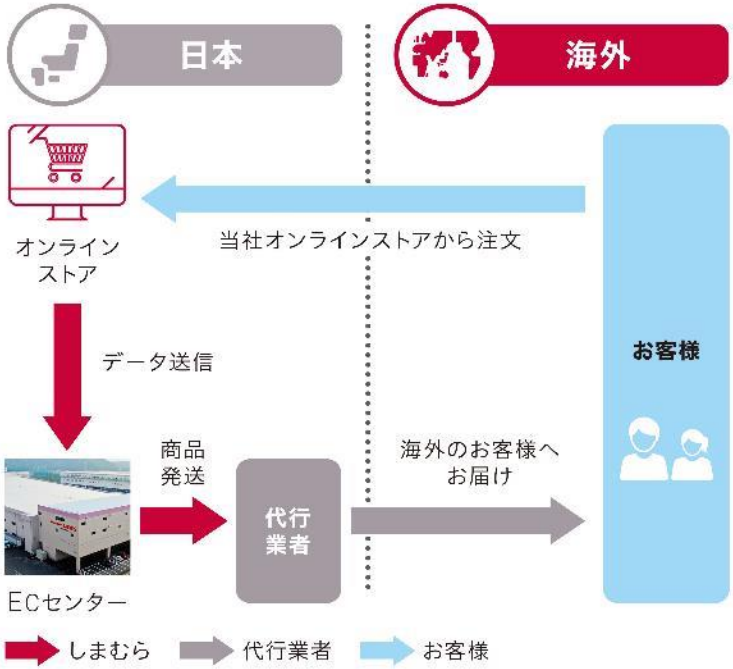
目的
- 現地で海外EC出店に向けた調査
- 現地で実店舗出店に向けた調査

2028.2期～

海外事業の確立

目標
- 海外ECの出店
- 海外実店舗の出店

国内の代行業者を介して、海外のお客様に販売



新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

しまむらグループ

基礎と基盤の強化 ―いい会社を造るための中期人材戦略

長期経営計画達成を支える組織づくり

- 事業規模の拡大に合わせた組織の再編成
- 高度な経営課題に対応できる人材の確保と能力開発
- 効率的な事業運営に必要な適正人員の確保と適切な配置転換

社員のパフォーマンスの最大化

- 戦略的な人材配置の実現（タレントマネジメントシステム）
- 求める人材像のアップデートとその実現に向けた社員教育の拡充

働きやすく
働きがいのある
【いい会社】

「充足感」を持って働ける環境づくり

- 給与体系の再構築と公平な人事評価
- 離職率低下に繋がる取組みの継続
- エンゲージメント調査の研究と実施

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン

- 女性管理職比率 23%（2027年2月期）
  店舗…上位職候補者の拡大育成、採用手法の多様化
  本社…キャリア持続策拡充、女性活躍カリキュラム
- 障がい者雇用率 5%を維持
- 両立支援制度（育児・介護）の拡充

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

基礎と基盤の強化 ―デジタル化による生産性の向上

● 顧客管理システムの活用

中期経営計画 2024

システム導入、データ収集を開始

中期経営計画 2027

データの蓄積と活用、効果の最大化

会員特典の充実
（ポイント等の金銭的価値の提供）

会員特典の充実
▼
顧客会員数の増加
▼
蓄積データの精度向上
▼
効果の最大化

出店施策

- 商圏分析の高度化
- 最適立地の選定

商品・販促・売場施策

- 商品構成の変更
- 個別販促の高度化
- 最適売場配置

顧客サービス施策

- 2026.2期 ● お直しアプリ
- 2027.2期 ● 在庫検索の進化

レコメンド施策

- 2025.2期 ● コーディネート
- 2026.2期 ● 新着アイテム
- 2027.2期 ● 値下情報

店舗業務のデジタル化

キャッシュレスレジ

自動釣銭機

タブレット端末の活用

デジタルPOP

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

しまむらグループ

基礎と基盤の強化 ―サプライチェーンの再構築

サプライチェーンの維持を阻害するリスク

外部環境

商品調達リスク

1. カントリーリスクによる商品の供給不安
2. 原材料や人件費等の高騰による仕入原価の上昇

内部環境

規模拡大に伴う国内物流のキャパシティ不足

1. 既存商品センターのキャパシティ不足と老朽化
2. EC商品センターの不足（現状は東松山のみ）

リスクへ対応するためのサプライチェーンの再構築

海外 生産

日本 物流

- **貿易部仕入の拡大**
  海外サプライヤーとの直接取引を拡大し、仕入原価を低減

	2024.2 実績	2027.2 計画
取扱高	335億円	500億円
直貿率	8%	14%

- **安定供給に向けた生産国の見直し**
  生産国の分散によるリスクヘッジ
  ASEAN生産拡大による仕入原価の低減
- **生産体制の見直し**
  生地・ライン契約、工場や検品会社の提携を検討
- **国内物流網の再構築**
  （売上高8,000億円以上への対応）
  天理商品（EC）センターの新設準備
  老朽化商品センターの移設準備

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

ESG活動の推進

経営ミッション　MISSION

しまむらグループは、「社員」「お客様」「取引先」「株主」「社会」にとって【いい会社】を造ります。

経営ミッションを達成するために

「企業の持続的な成長 ＝経営計画の達成」を目指します。

経営計画を達成するために

本業を通じた持続可能な「しまむら流のESG活動」を推し進めます。

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

成長への挑戦に向けた3つの方針

ESG活動の推進

	重点課題	取組み事項/計画	主に関連するSDGs
E	サーキュラーエコノミーの推進	ハンガーの完全循環型リサイクル比率　75.0%*1	11 12 13 14 15
		ビニールの完全循環型リサイクル比率　50.0%*2	
	GHG排出量の削減	商品廃棄ゼロの継続*3	11 12 13 14 15
		GHG排出量(Scope1.2)　2013年比 60%削減	
	持続可能な調達	サステナブル商品仕入比率　40.0%*4	11 12 13 14 15
		サプライヤーCoC遵守体制の継続と強化	
S	多様な人材活躍	女性管理職比率　23.0%*5	5 8 16 17
		障がい者雇用率　5.0%	
	衣料品インフラの役割強化	売上計画 1.3億円*6	11 17
		出張販売の実施、買い物ツアーの受け入れ実施	
		オンラインストアの拡大	
G	ガバナンスの進化	成長戦略・資本政策の継続的な審議と実行	16 17
		リスク管理の継続と進化	
		後継者の育成	
		取締役会の多様性と適性規模の確保	

*1 商品に付属する当社指定色のプラスチックハンガー　*2 納品時に使用している商品保護用透明ビニール(ポリプロピレン素材)　*3 しまむらは、今も商品廃棄ゼロ。今後も継続します。
*4 全事業のPB商品　*5 主幹級以上の女性管理職比率　*6 出張販売、買い物ツアー、高齢者向けオンラインストアの合算の売上

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

資本政策

KPIと経営資源配分

資本効率	株主還元		財務安全性
ROE **8.0%程度** * 株主資本コストを上回る水準	配当性向 **35.0%程度**	DOE **3.0%程度**	手元流動性比率 **4カ月～6カ月程度**

経営資源配分の方針

- 企業価値の向上と持続的な成長を目的に、適正な経営資源配分の実現を図ります。
- 安定した財務基盤を確保しつつ、規模拡大に向けた積極的な成長投資と、配当性向の見直しによる株主還元の充実を図ります。

経営資源		
	成長投資	事業規模の拡大に向け、経営資源の50%程度を配分
	株主還元	株主還元の充実を目的に、配当性向の見直しを実施
	内部留保	リスクへの備えや機動性を考慮し、適正額を維持

資本政策

成長投資

成長投資の方針

- 持続的な成長に向けて、成長投資を拡大します。
- 事業規模を拡大するための投資を基本とし、店舗・商品・人材・DXの質を高め、生産性を上げることで業績の向上を図り、ステークホルダー全体に貢献します。

中期経営計画 2024	中期経営計画 2027
既存の延長の投資	**持続的成長に向けた投資へシフト**
経営資源に占める成長投資の比率 **10〜20%**	経営資源に占める成長投資の比率 **50%程度**
主な投資実績 ● 新規出店に向けた投資（建物） ● 基盤強化に向けた投資 • 人的投資、システム投資 3年間の設備投資は、出店数の不足等の理由により、低い水準に留まる ▶ 未投資分は内部留保へ	主な投資予定 ● 新規出店に向けた投資（建物＋土地） ● 基盤強化に向けた投資 • 商品センター、ECセンターへ投資 • 店舗改装への投資 • 人的投資、システム投資 ● 戦略的投資 • M&A、アライアンス、新規事業、海外事業

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

資本政策

株主還元

株主還元の方針

- 毎期業績を向上させることで継続して増配し、株主に安定的に還元することを基本とします。
- DOEの指標を取り入れることで、一時的な業績の変動に対しても安定的に還元します。
- KPIは3年間の中期経営計画の期間ごとに資本市場の変化に合わせて、適宜見直しを図ります。

＊ 1株当たりの配当金は株式分割前の金額

中期経営計画 2024	中期経営計画 2027
安定配当	安定配当＋還元強化
配当性向 25.0%程度	配当性向 35.0%程度
DOE 2.0%程度	DOE 3.0%程度

- **株式分割の実施**（2024.2.21 効力発生日）
  - 分割後も優待の基準を維持することで実質的な優待拡充

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

資本政策

内部留保と資本効率

内部留保の方針

- 景気後退等のリスクに対する備えに加えて、M&Aやアライアンス、土地への投資など、機動的な対応を可能にするための十分な手元資金を維持し、安定的な財務基盤を確立します。

中期経営計画 2024	中期経営計画 2027
	手元流動性比率 4～6カ月程度

資本効率の方針

- 中長期的な企業価値向上に向けて、B/Sをベースとする資本コストや資本収益性を意識した経営を実践し、事業ポートフォリオの見直しや適切な経営資源配分の実現を図ります。
- 長期的かつ持続的な成長に向けて、短期の過度な利益は追求せず、全てのステークホルダーにとって【いい会社】を造るための、適正な資本収益性の実現を目指します。
- 資本コストを上回る資本収益性の維持を前提とし、投資家との積極的な対話を通じて、適正な資本収益性を実現するための取組みを、ブラッシュアップしていきます。

中期経営計画 2024	中期経営計画 2027
当初計画 ROE 7.0%以上 修正計画 ROE 8.0%以上	ROE 8.0%程度 * 株主資本コストを上回る水準

自己資本比率 80%以上

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

資本政策

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

現状分析

中期経営計画 2024

- **評価**
  - 当社の資本収益性はROE 9.0%前後で推移し、資本コストを上回る水準と認識
  - 直近のPBRは1.0倍を超えるも、資本市場からは十分な評価が得られていないと認識
- **課題**
  - 積み上がる内部留保により、資本収益性が悪化する懸念
  - 更なる企業価値の向上のため、適正な経営資源の配分が課題

方針

中期経営計画 2027

- **ROE 8.0%程度**　＊株主資本コストを上回る水準
- **経営資源配分の方針　成長投資の拡充、株主還元の充実**

具体策

- **適正な経営資源配分の実現**
  - 事業規模拡大に向けて経営資源の半分程度を成長投資に配分
  - 株主還元の充実（配当性向 25.0%程度 ▶ 35.0%程度）
  - 収益性の高い投資拡大に向けて、出店に対する投資対効果を測る指標ROIを導入し、取締役会で審議
- **開示情報の充実、投資家との建設的な対話の推進（ディスクロージャー強化）**
- **資本コストを上回るROEを維持するための取組み**

毎年、進捗状況に関する分析を行い、投資家との対話を通じて取組みをブラッシュアップします

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

資本政策

資本コストを上回るROEを維持するための取組み

ROE

収益性	効率性	財務体質
当期純利益 / 売上高	売上高 / 総資産	総資産 / 自己資本
営業利益率の向上	**保有資産の最適化**	**株主還元の充実**
● **事業ポートフォリオ再構築** しまむら以外を利益体質へ ● **経費の最適化** DX推進による生産性の向上	● **投資対効果の最大化** ROIによる評価・管理 ● **棚卸資産の最適化** 適正在庫の維持	● **配当性向の見直し** 25.0%程度 ▶ 35.0%程度 ● **DOEの見直し** 2.0%程度 ▶ 3.0%程度

開示情報

しまむらグループ

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）　…　４月２日（火）
▽ 決算短信　（英　語）　…　４月２日（火）
▽ 決算説明会　（質疑応答要旨）　…　４月３日（水）
▽ 決算説明会　（英　語）　…　４月８日（月）

コーポレートサイトの情報更新

▽ ESG関連　（更新版・日本語）　…　４月１日（月）
▽ ESG関連　（更新版・英　語）　…　４月１日（月）
▽ 中期経営計画（新　規・日英語）　…　４月１日（月）
▽ コーポレートガバナンス関連　…　５月下旬

▽ 統合報告書　（新　規・日本語）　…　8月下旬　＊初リリース
▽ 統合報告書　（新　規・英　語）　…　9月下旬

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。