



企画室長の辻口です。
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。

目次

1. 2024年2月期業績結果 P 3～12

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

本日は、まず初めに私から、2024年2月期の業績結果、2025年2月期の業績予想と経営方針、中期経営計画2024の振り返りについて説明します。

その後、社長の鈴木より、中期経営計画2027について説明します。

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	■売上総利益	■営業利益	■当期純利益		
6,350 億円	2,185 億円	553 億円	400 億円		
前年同期比 +3.1%	前年同期比 +4.1%	前年同期比 +3.8%	前年同期比 +5.4%		
出退店実績			EC事業		
■出店	■退店	■期末店舗数	■売上高	■店舗受取比率	
41 店舗	27 店舗	2,227 店舗	72.4 億円	87.6 %	
			前年同期比 +74.8%	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	■営業利益	■出店	■退店	■期末店舗数	
6,596 億円	563 億円	43 店舗	16 店舗	2,254 店舗	
前年同期比 +3.9%	前年同期比 +1.9%				

3

決算のサマリーを説明します。

2024年2月期の業績は、衣料品の販売には厳しい環境でしたが、商品力と販売力の強化を進めたことで売上高と各利益高で過去最高を更新することができました。

また、原材料費が上昇している中でも、商品単価の見直し等により粗利益を確保し、販管費も適切にコントロールしたことで、営業利益を伸ばすことができました。

出店については、修正計画通り41店舗の出店となりました。新規の出店は用地を厳選し、既存店のリロケーションや、複数事業の店舗によるファッションモール形式の出店を増やし、収益性の高い新店の出店を推進しました。

EC事業は、年間売上計画50億円に対し72億円と大幅に計画を上回りました。また、EC商品の店舗受取り比率は87.6%となり、店舗送客へ大きく貢献しています。

なお、2025年2月期の業績予想は、連結売上高6,596億円、営業利益563億円、出店は43店舗、純増で27店舗です。

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。

4

2024年 2 月期の連結業績を説明します。 各数値実績はご覧の通りです。

まず外的要因では、5 月のコロナウイルス感染症 5 類への移行により、各地で人流が増加しました。 一方で、実質賃金の上昇を上回る物価上昇が個人消費に影響しました。

天候については、上期は 5 月中旬までは朝晩の気温が低く、天気は周期的に変化しました。 5 月下旬から 7 月中旬までは雨の日が多くなりましたが、梅雨明け後は全国的に気温が急上昇し、7 月下旬以降は厳しい猛暑となりました。 下期は、11 月中旬まで季節外れの高気温の日が非常に多く残暑が続き、12 月～2 月も記録的な暖冬となりました。

これらの厳しい外的要因に対して、商品力と販売力の強化を推し進め、広告宣伝費等の経費を抑制できた結果、当期累計の売上高および各利益高は過去最高となりました。

事業別売上高

しまむらグループ

▽ 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
ディパロ	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

5

事業別売上高はご覧の通りです。

売上高は、国内外の全事業で前年を上回りました。

各事業の取組みは、10ページ以降で説明します。

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 … 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

6

連結の販売管理費の内訳について説明します。

人件費は、4 月に正社員は 6.5%、パート社員は 5.2%の賃上げを行ったことにより、前期比で 5.9%増加しました。

この賃上げにより、採用困難地域におけるパート社員の新規採用に繋がりました。特に都市部では、不足人員が充足されたことにより店舗作業が改善されたことで、売上が向上しました。

広告宣伝費は、継続してデジタル販促へのシフトを進めたことで、売上比で 1.9%と前期並みに抑えることができました。一方で、キャッシュレス比率の上昇により販売手数料が増加したことで、販売費合計では前期比で 4.1%増加しました。

営業費は、前期比で 10.2%増加しました。主な増加要因は、店舗レジの入替えによる EDP 費が前期比で 10.6%増加したことで、国内外の出張がコロナ禍以前の水準まで戻ったことにより旅費交通費が増加したことによるものです。

設備費は、前期比で 0.9%増加しました。賃借料は、不採算店舗の閉店等により、前期比で 0.2%の増加に留まりました。水道光熱費は、店舗の電気使用量が前年を下回ったこと等により、前期比で 5.4%減少しました。

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

7

連結の貸借対照表の内訳について説明します。

資産合計は、前年同期末比で 6.2%増加しました。 主な要因は、投資有価証券が前年同期末比で 181.5%増加したことです。

負債合計は、前年同期末比で 0.2%減少しました。 主な要因は、買掛金等が増加したものの、賞与引当金等が減少したことです。

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

8

既存店の売上高と全店の客数、客単価について、しまむら事業の結果を説明します。

衣料品の販売には厳しい天候が続く中、気温に左右されにくい商品の品揃えや、創業70周年企画の打ち出しを強化した結果、客数の減少は最低限に抑えられ、客単価が上昇したことにより、既存店売上高は前年同期を上回りました。

1点単価は、仕入原価が上昇する中、新価格帯への移行と高価格帯商品の拡充により前期比で7.1%上昇しました。

粗利・値下・在庫 前年比

しまむらグループ

▽ 粗利 … しまむらとアペイルは、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		値下高 前年比	値下率		在庫高 前年比
			前年差			前年差		
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
アペイル	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
バースディ	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

9

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。

粗利高は、前期比で4.8%増加し、率では0.5ポイント増加しました。
これは、高価格帯商品の拡充と、貿易部仕入の拡大等により、値入率を改善したことによるものです。

値下高は前期比で9.6%増加し、率では0.4ポイント増加しました。
これは、在庫管理技術の向上と、適切な値下で在庫回転率を上げ、粗利を確保するという方針に沿った対応を進めたことによるものです。

期間累計の在庫高は、前期比3.9%増加しました。
これは、主に1点単価の上昇によるものです。

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



次に、重点課題の取組み結果について説明します。

しまむら事業では商品力の強化として、自社開発ブランド「Private Brand（以下PB）」と、サプライヤーとの共同開発ブランド「Joint Development Brand（以下JB）」の進化に取り組みました。

PBでは、高価格帯の「CLOSSHI PREMIUM」を拡大し、その売上高は前年同期比で 37.7%増加しました。 その中でも、婦人・紳士の肌着で展開した「FIBER HEAT 暖 SUPER PREMIUM」は、従来品よりも機能性を大きく高めた点をアピールし、一格上の価格でありながら高消化となりました。

JBでは、素材や着心地に拘った商品開発を行いました。 ナチュラルテイストのJB「SEASON REASON（シーズンリーズン）」では、麻 100%のシャツやウール混のニットが売れ筋となりました。

これらの結果、2024年2月期の売上高に占めるPBの比率は 22.3%となり、売上高は前期比で 10.2%増加しました。 JBは売上高に占める比率が 8.5%となり、売上高は前期比で 10.7%増加しました。

また、これまで取扱いのなかったコスメや美容関連商品、低身長向けの「プチサイズ」の展開等、品揃えの拡大で売上を伸ばしました。

販売力の強化では、創業70周年企画を軸に販促を強化しました。 芸能人やインフルエンサーとの限定コラボ企画や、価値ある特価の打ち出しは、残暑・暖冬と厳しい環境の中でも集客に大きな効果を発揮しました。

また、新規顧客の獲得や認知度向上を目的に、都市部の商業施設にポップアップストアの出店を新しい試みとして実施しました。

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ECO。

アベイル事業

バースデイ事業

◇JBによるトレンド提案の強化

◇キャラクター提案強化

◇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



11

次に、アベイル事業とバースデイ事業について説明します。

アベイル事業では、JBを軸にトレンド提案力を強化しました。

JBの「CHIP CLIP (チップクリップ)」では、韓国テイストの打ち出しを強化しました。 また、JBの「SUREVE (シュリーブ)」では、平成ブランドとのコラボ企画を打ち出しました。 この結果、JBの売上高は前期比で 17.0%増加し、売上高に占める比率は 43.9%となりました。

キャラクター商品は、オリジナル商品の打ち出しを積極的に行い、売上を伸ばしました。

個店対応では、店舗限定ブランドの展開や、対象店舗のチラシ配布等による販促の強化を行いました。

バースデイ事業では、クリスマスや正月、節分、バレンタイン等、季節のモチベーション企画を強化し、アウター衣料が売上を伸ばしました。 また、JBとキャラクターや企業がコラボした商品が売れ筋となりました。

販促では、デジタル販促を強化しました。 公式ホームページでデジタルカタログを配信し、掲載商品をオンラインストアで受注するスキームを活用し、該当商品は好調な売れ行きでした。

また、アベイル事業とバースデイ事業の共同企画で「親子コーデ」等の新企画を打ち出し、事業間の連携を強化しました。

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



次に、シャンブル事業、ディバロ事業、台湾思夢樂、EC事業の取組みについて説明します。

シャンブル事業は、JBの品揃えを強化したアウター衣料及び服飾雑貨が売上を伸ばしました。 JBの「tsukuru&Lin. (ツクルアンドリン)」で打ち出したインフルエンサー企画は、ECでの販売が効果的でした。 販促では、デジタル販促を強化しました。 「TikTok (ティックトック)」アカウントを開設し、若年層へのアピール施策を開始しました。

ディバロ事業は、下期に「靴&ファッション」の新モデル店舗2号店がオープンしました。 商品力の強化では、ラインロビングを進め、靴と婦人衣料、服飾雑貨を合わせた店舗の確立を進めています。

台湾で事業展開する思夢樂事業は、日本企画のPB・JBに加え、思夢樂オリジナルPBを拡大しました。 結果として、日本及び台湾企画のPB・JBを合わせたブランド比率は60.4%となり、売上高は前年同期比で31.3%増加しました。 販促では、SNSを使ったデジタル販促の拡大や、インフルエンサー企画が新規顧客の獲得に繋がりました。

EC事業では、売れ筋商品の再販による受注生産の拡大や、取扱商品のラインロビングにより、売上を伸ばしました。

また、ECサプライヤー納品と呼んでいる、通常商品と同様の納品形態にすることで、ECセンターのキャパシティ不足の解消に繋がりました。

目次

1. 2024年2月期業績結果 P 3～12

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

続いて、2025年2月期の業績予想と経営方針、出退店計画について説明します。

2025年2月期 連結業績予想

しまむらグループ

▽ 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。

14

各数値予想はご覧のとおりです。

2025年2月期の売上高は、6,596億円、前期比で3.9%増加する計画です。

各事業で商品力と販売力の強化を推進し、既存店売上を伸ばします。

粗利益の確保に向けては、仕入原価上昇への対応として、生地契約や生産ライン契約の推進、生産国の見直し、社内の貿易部による商品調達を拡大します。また、新価格帯への移行も継続します。

販売管理費は前期比4.8%増、販管費率は26.2%の計画です。

広告宣伝のデジタル化による販売管理費の抑制は継続します。一方で、人件費は前期比で6.2%増加する計画とし、正社員で5.3%、パート社員で4.1%の賃上げを4月に行う予定です。その他、既存店の改装による消耗品費や陳列器材費、修繕費の増加等を見込んでいます。

以上の対応により、営業利益高は563億円、前期比1.9%増、営業利益率8.5%の計画です。

なお、1株当たりの配当金は、配当方針を見直したことにより、株式分割後の基準で年間190円となる見込みです。配当方針については後程ご説明します。

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り組めます。

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やす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事業と思夢楽事業の拡大、新規海外事業の研究

15

次に、2025年2月期の経営方針について説明します。

統一テーマは、「ネクスト・チャレンジ1st 『当たり前を改める』」です。前中期経営計画の3年間で盤石の基礎を築きました。今年度は、全ての部署において新たなチャレンジに取り組めます。

商品力の強化では、ヒット商品の開発や、自社ブランドと企画商品の進化によるブランド力向上に取り組めます。また、ラインロビングによる新規顧客の獲得と、データ分析の高度化による商品開発力の強化に取り組めます。

販売力の強化では、販促手法の多様化とデジタル化を推進します。個店対応では、店舗特性に応じた商品・売場・販促の最適化に取り組めます。また、店舗では販促のデジタル化とVMDの改善、接客技術の向上と買いやすい売場作りによるストアロイヤリティの向上に取り組めます。

基礎と基盤の強化は、後の「中期経営計画2027」で説明します。

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
ジャンブル	118	5	0	123	0
ディパロ	16	0	0	16	0
しまむら (単体)	2,185	40	15	2,210	40
思夢楽 （台湾）	42	3	1	44	0
しまむら (連結)	2,227	43	16	2,254	40

16

次に、出退店・改装計画について説明します。

出店は 43店舗、退店は 16店舗とし、純増 27店舗となるとなる計画です。

これにより、25年2月期の期末店舗数は 2,254店舗となる見込みです。

しまむらとアベイルでは、既存店のリロケーションやスクラップ&ビルドを進めます。また、グループ内の複数事業を組み合わせたファッションモール形式での出店を拡大し、店舗の収益性を高めていきます。

既存店の改装は、しまむら事業を中心に年間で 40店舗を計画しています。

また、当期は店舗開発部及び建設部を増員しました。出店数の拡大、都市部への出店強化、改装の推進によるストアロイヤリティの向上に取り組めます。

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

次に、中期経営計画について説明します。

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」

説明の流れはご覧の通りです。

初めに、2024年2月期を最終年度とした「前中期経営計画の振り返り」について説明します。

次に「新中期経営計画2027」について説明します。

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%	○

前中期経営計画の主な業績評価はご覧の通りです。

当初の計画に対して、出店数は計画未達成となりましたが、その他の項目については、2024年2月期の当初計画を大幅に上回る結果となりました。

出店については、計画に対し11店舗の不足となりました。これは、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、収益性の高い店舗開発をする為に、出店地を厳選したことによるものです。

1-1

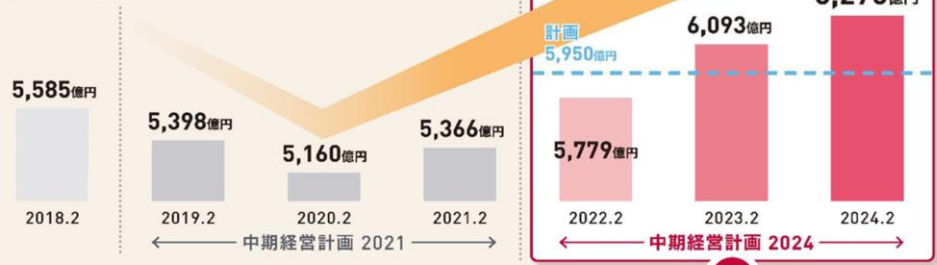
前中期経営計画の振り返り

国内数値結果

しまむらグループ

売上高の評価

売上高の推移



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%

しまむらグループ 中期経営計画 2027

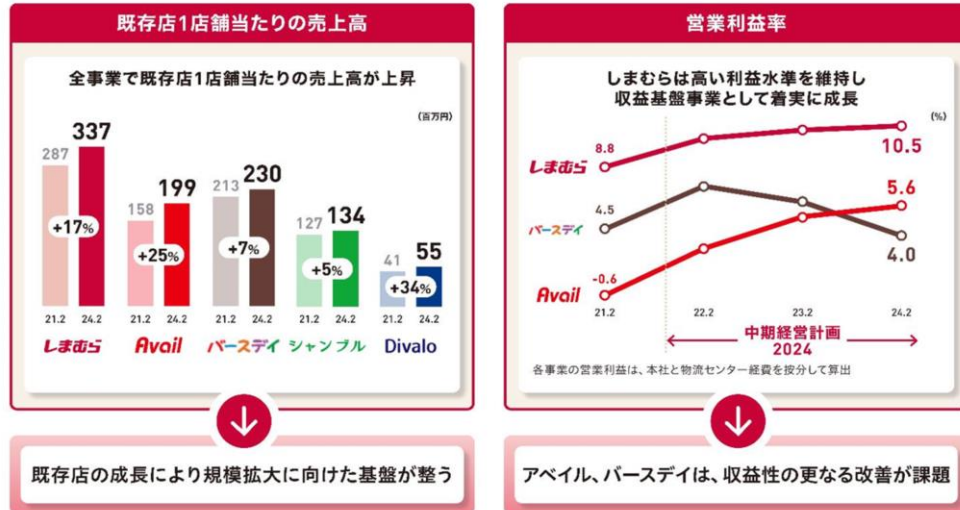
20

売上高の推移はご覧の通り、2020年2月期をボトムとして回復することができました。また、1年前倒しで当初の売上計画を達成することができました。

一方で、EC事業の売上高は計画未達成となりました。これは、ECのノウハウを社内で蓄積するため、自社によるECセンターの運営を基本とし、事業としての利益率を高めることを優先したことによるものです。

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



しまむらのグループ 中期経営計画 2027

21

次に、事業別の評価です。

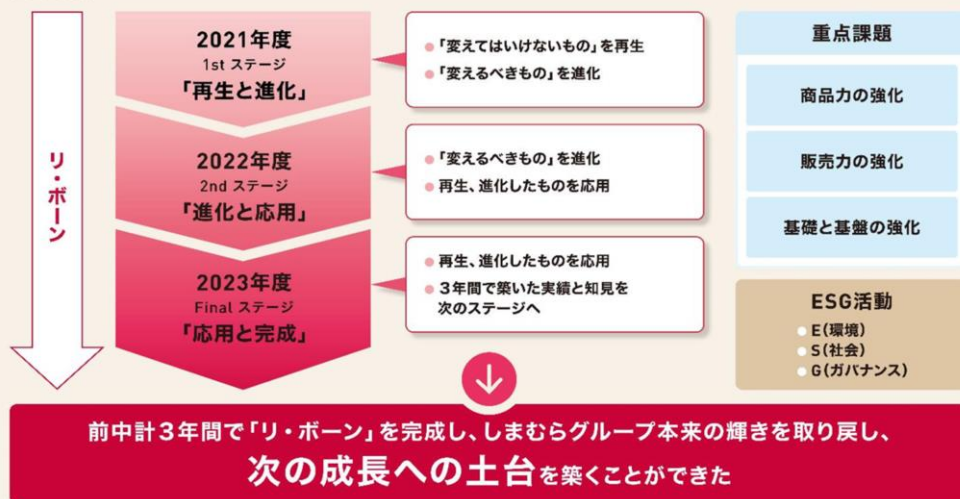
全事業で1店舗当たりの売上高が上昇し、出店拡大に向けた成長基盤が整いました。

営業利益率では、しまむら事業は高い利益水準を維持し、収益基盤事業として確立することができました。

一方で、アベイルとパスデイ事業は収益性の更なる改善が今後の課題となりました。

基本方針

基本方針



次に、基本方針についてです。
各年度の方針と実施事項はご覧の通りです。

前中期経営計画の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ました。

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ヘシフトし、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、買いやす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	積極的な買上げを進める一方、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	

次に、重点課題の取組み結果についてです。

まず、「商品力の強化」についてです。

PBやJB、インフルエンサー・キャラクター等の企画力を強化し、商品ブランド力が向上しました。

サプライチェーンの強化では、短期生産や生地契約・ライン契約により、リスクヘッジができる生産体制を確立しました。

個店対応の強化では、商品・売場・販促の三位一体による改善が進みました。

次に「販売力の強化」についてです。

販売促進手法の多様化では、デジタル販促の拡大やセグメント別販促を実施しました。

また、売場レイアウトの改善では、しまむら・アベイル・バースデイ事業の全店で、新型レイアウトへの移行が完了しました。

次に「基礎と基盤の強化」です。

各項目の取組みは進んだものの、ECやディバロ事業については、今後課題を残す結果となりました。

ESG活動

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	● サーク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%	○
	● 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	○
	● 持続可能な調達	サステナブル商品 仕入比率*3	20.0%	35.3%	○
		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%	×
		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

しまむらのグループ 中期経営計画 2027

24

最後に、ESG活動について説明します。 まず、ESG活動の評価です。

「環境」と「ガバナンス」の取組みは、全ての項目で計画を達成しました。

一方で、「社会」の取組みについては、「女性管理職比率」と「障がい者雇用率」が計画を下回る結果となりました。いずれも新中期経営計画で、計画達成に向けて引き続き取組んで参ります。

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・エフィシエント指数シリーズ
- 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)

* 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」)のデータの取用、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取用は、MSCIによる株式会社しまむらの登録、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またはその関連プロバイダーの所有物であり、「取用のまま」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。

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)



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

次に、ESG活動と外部評価についてです。

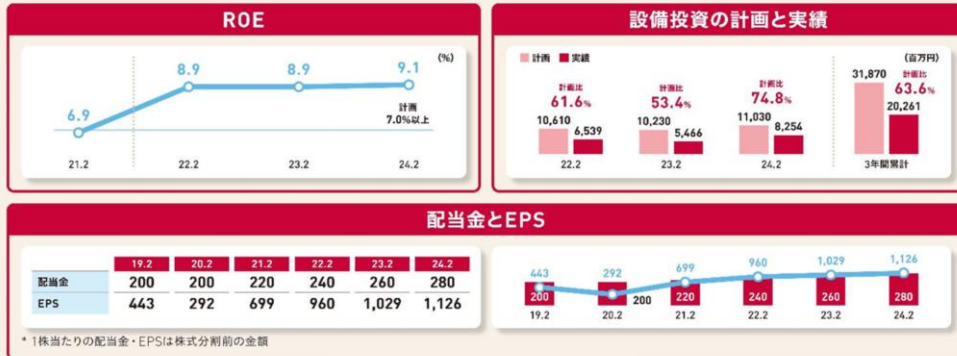
前中期経営計画の3年間における当社のESG活動は、ガバナンスを中心に評価が高まりました。

外部評価では、GPIFが採用している6つのESG指数の内、4つの指数に選定されました。世界規模の格付けである「MSCI ESGレーティング」においては、「B」から「BBB」に格上げされました。

今後も相対評価の向上に向けて、ESG活動をさらに推進していきます。

資本政策

資本政策の評価



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

次に、資本政策の評価についてです。

ROEは当期純利益の伸長により 9.0%前後で推移し、高い資本収益性を実現しています。

設備投資については、当初計画していた出店数に対して実績が不足したこと等により、計画未達成となりました。

配当については計画通りの水準で実施し、安定した配当を実現しました。今後も配当政策の妥当性を審議し、適正な配当を行うことを基本方針とします。

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

以上のことから、新中期経営計画に向けた主な課題はご覧の通りです。

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



社長の鈴木です。

本日はお忙しい中、決算説明会にご参加頂きまして、誠にありがとうございます。

続いて私から、新中期経営計画2027について説明します。

説明の流れはご覧の通りです。

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。



まず、基本方針について説明します。

中期経営計画の統一テーマは『ネクスト・チャレンジ（成長への挑戦）』です。

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します。

また、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。

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



* 為替レート 2024.2期以降 1NT\$=4.79円

しまむらのグループ 中期経営計画 2027

主な数値計画についてです。

売上高は 7,190億円、営業利益 660億円、営業利益率 9.2%、ROE 8.0%程度、国内出店は 3 年間で 150店舗の計画です。

成長への挑戦に向けた3つの方針

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。



次に、中期経営計画2027の全体構成についてです。

長期経営計画2030を実現するための3つの方針である、「成長戦略」「基礎と基盤の強化」「ESG活動の推進」を具現化していきます。

2-3

新中期経営計画 2027「ネクスト・チャレンジ」

しまむらのグループ

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



しまむらのグループ 中期経営計画 2027

32

次に、「成長戦略」についてです。

まず、「事業ポートフォリオの再構築」について説明します。
2027年2月期の4つの枠をご覧ください。

右下の「収益基盤事業」では、しまむらが高い収益性を継続して維持します。

右上の「成長牽引事業」には、アベイル・パースディの収益性を向上させることで、「育成事業」からの移行を図ります。 また、オンラインストアは、継続して売上高の向上を図ります。

左下の「再構築事業」のシャンブルは安定した黒字化を目標とし、ディバロは事業の再構築を図ります。

左上の「育成事業」は、継続して台湾思夢楽の売上の拡大と、新規事業の立上げにも挑戦していきます。

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



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

次に、「既存店売上の伸長」と「積極的な出店による事業規模の拡大」についてです。

まず、二極化が進む国内アパレル市場では、当社が位置するマスボリューム市場は拡大すると捉えております。

この拡大するマスボリューム市場の中で、既存店1店舗あたりの売上をさらに伸ばし、新規出店も強化することで、国内市場のシェアを拡大します。

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

次に、「商品力の強化」についてです。

ブランド力の向上では、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に取組み、ストアロイヤリティを向上させます。

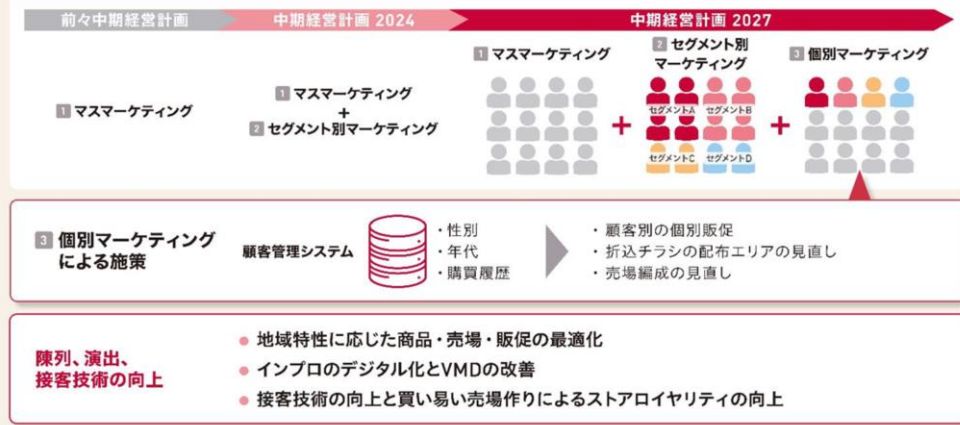
ラインロビングの推進では、商品カテゴリー、取扱いサイズ、ターゲットエイジの拡充に取組み、顧客ターゲット層の拡大を図ります。

商品開発力の強化では、顧客購買データ分析の高度化により、キャラクター・インフルエンサー商品の開発等に繋がります。

成長への挑戦に向けた3つの方針

成長戦略－販売力の強化

販促手法の多様化



次に、「販売力の強化」についてです。

顧客管理システムの活用により、性別・年代や購買履歴等の個別マーケティングを推進します。

これにより、顧客別の販促や、チラシ配布エリアの見直し、売場構成の見直しが可能になります。

また、地域特性に応じた商品・売場・販促の最適化や、販促のデジタル化、接客技術の向上等により、販売力を強化します。

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

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
- ポップアップストアの出店による認知度向上
- 改装によるストアロイヤリティの向上
- リロケーションによるドミナント戦略の最適化
- 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

PICKUP 1

PICKUP 2

PICKUP 3

PICKUP 4

次に、「新規出店、既存店の再配置、改装」についてです。

出店・改装の計画はご覧の通りです。

出店数は3年間で150店舗を計画しています。 また、改装店舗数についても3年間で150店舗を計画しています。

主な施策については、後のページで説明します。

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 都市部への出店強化

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への出店拡大により、坪当たりの売上高の向上
- 開発部員・店舗建設部員の増員

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



博多バスターミナル店

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

次に、「都市部への出店強化」についてです。

これまでの郊外中心のドミナント戦略に加え、しまむらの出店空白地である人口の多い都市部への出店も強化します。その対応として、店舗開発部及び建設部を増員しました。

また、都市部では、出店リスクの低いポップアップストアを出店をします。都市部への実店舗出店を見据え、しまむらの認知度向上やファンの獲得、ECへの誘引を図ります。

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CO₂の削減
- 2023年度実績：改装前から改装後に売上高5%～12%増加

最新LED照明に入れ替え

空調機入れ替え



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

次に、「改装によるストアロイヤリティの向上」についてです。

既存店売上の底上げと、お客様の買い物環境の改善によるストアロイヤリティ向上を目的に、3年間で150店舗の改装を実施します。

これまでは売上上位店を中心に改装を実施していました。

今後は、売上規模は問わず、投資対効果のある店舗を中心に改装を進めていきます。店舗設備を最新のものに入替えることで、環境にも配慮した改装を推進します。

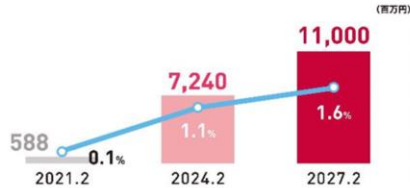
次に、「リロケーションによるドミナント戦略の最適化」について説明します。右下の画像は、2023年9月にオープンした、石川県小松市の「しまむら・バースデイ園町FM店」です。既存店をリロケーションし、しまむら以外の事業店舗と組み合わせたファッションモール形式で出店しました。しまむらは4店舗から3店舗に減りましたが、トータルの売上高を維持しています。

この事例のように、今後も商業環境の変化によるリロケーション等を進め、ドミナントの再構築や複数事業の展開により、地域のシェア拡大を図ります。

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

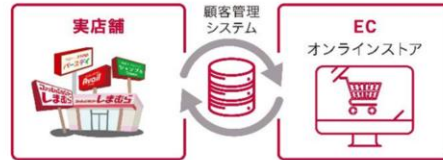
- ・ EC限定の企画商品の拡大
新規インフルエンサー商品、キャラクター商品などの発掘
- ・ 店舗の品揃えを補完する商品の取扱い拡大
店舗面積の関係で、品揃えできない雛人形などの大物商品や、イレギュラーサイズ(SS・S、5L・6L)などの取扱い
- ・ ディバロ事業の開始(2026.2期予定)

● 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



次に、「国内EC事業の拡大」についてです。

2027年2月期末で、EC売上高 110億円、EC比率 1.6%を計画とします。

商品戦略では、EC限定企画の拡大や、店舗では品揃えしにくい商品の取扱いを拡大することで、数値計画の達成を目指します。

また、実店舗とECの相互利用を拡大し、顧客管理システムデータを販促に活用することで、OMO戦略を推進していきます。

成長への挑戦に向けた3つの方針

成長戦略—国内EC事業の拡大



次に、「国内EC事業の拡大」に向けた、具体的な施策についてです。

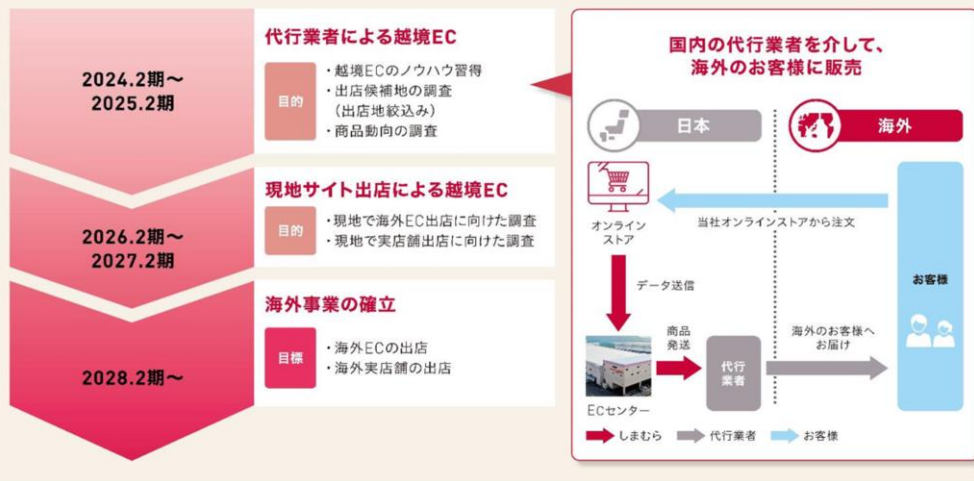
現状は、各事業でECサイトを運用していますが、しまむらグループとしてECサイトを一本化して運用します。

その他、ECサプライヤー納品の拡大や店舗支払いの利便性向上、BtoB販売チャネルの開拓等に取り組めます。

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



しまむらのグループ 新中期経営計画 2027

41

次に、「新規海外事業への挑戦」についてです。

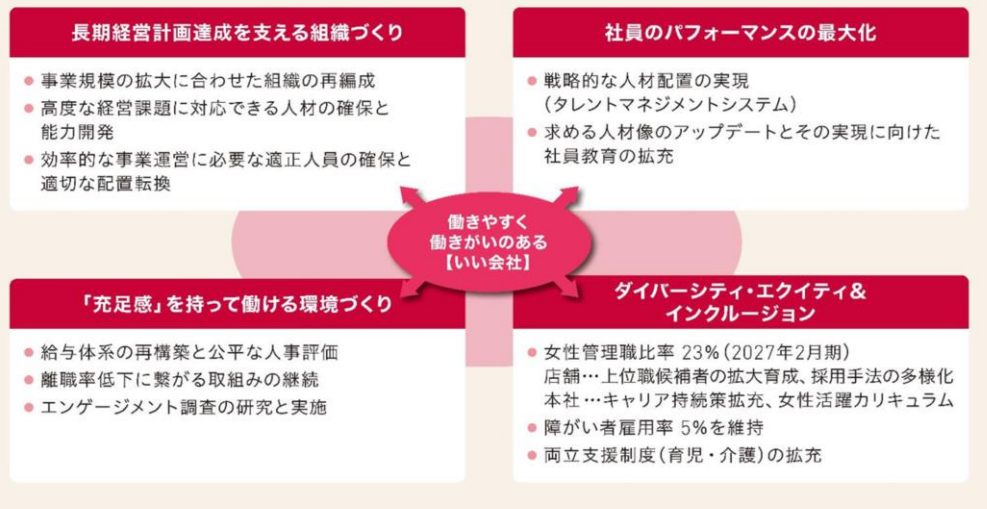
新規海外事業の確立までのフローはご覧の通りです。

まず、2025年2月期は、出店地の調査と越境ECのノウハウ習得を目的に、代行業者による越境ECを運用します。

その後は、現地サイトによるECを立ち上げ、海外現地での実店舗出店にも挑戦したいと考えています。

成長への挑戦に向けた3つの方針

基礎と基盤の強化 — いい会社を造るための中期人材戦略



次に、「基礎と基盤の強化」について説明します。
まず、「中期人材戦略」についてです。

当社は、社員一人ひとりが長きにわたる人生において、仕事を通じて自己実現を図るとともに、日々の暮らしを安定させ、充実した社会生活を送ることができるよう、労働条件や職場環境の整備に努めることを、社員に対する経営ミッションとしています。

中期人材戦略ではこの4つを重点課題の軸とし、働きやすく働きがいのある、【いい会社】を目指します。

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



出店施策

- 商圈分析の高度化
- 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

- 2026.2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

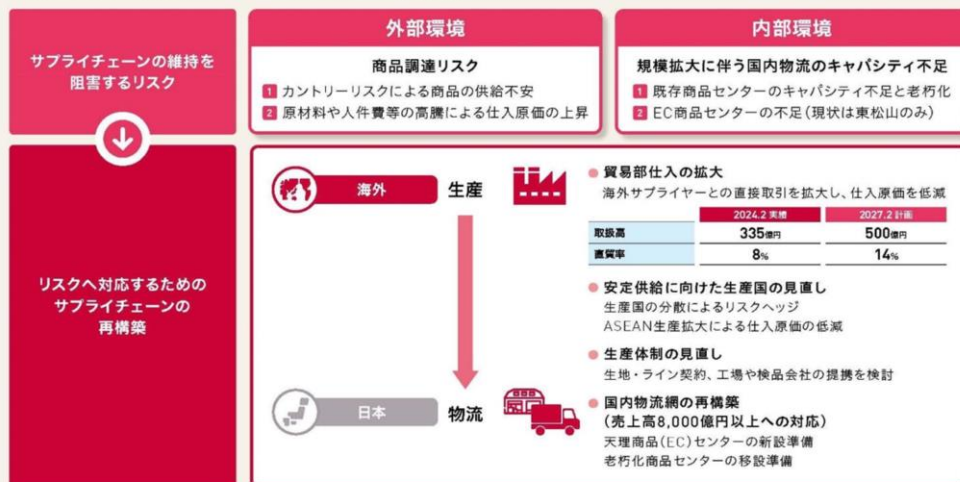
次に、「デジタル化による生産性向上」についてです。

顧客管理システムを活用し、商圈分析による出店精度の向上、商品・販促・売場の最適化、アプリの活用による顧客サービス施策、レコメンド施策に取り組めます。

その他、店舗業務のデジタル化を推進します。キャッシュレスレジや自動釣銭機の導入、タブレット端末の活用、デジタルPOP等の導入により、店舗業務の効率改善に取り組めます。

成長への挑戦に向けた3つの方針

基礎と基盤の強化－サプライチェーンの再構築



次に、「サプライチェーンの再構築」についてです。

外部環境の変化による商品調達リスクや、規模拡大に伴う国内物流のキャパシティ不足への対応として、現状のサプライチェーンを再構築します。

商品調達における具体的な取組みとして、当社貿易部による仕入拡大や、ASEANでの生産拡大により、仕入原価の低減を図ります。また、生産国を分散することによるリスクヘッジや、生産体制の見直しを行います。

物流での対応として、商品センターの新設、既存商品センターのリロケーションにより、国内物流網の再構築を行います。

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。

次に、「ESG活動の推進」について説明します。

しまむらグループは、全てのステークホルダーにとって【いい会社】を造ることを経営ミッションとしています。

経営ミッションを達成するために、経営計画達成を目指し、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。

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	● サーク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 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 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 サプライヤーCoC遵守体制の継続と強化	   
	● 多様な人材活躍	女性管理職比率 23.0%*5 障がい者雇用率 5.0%	   
S	● 衣料品インフラの役割強化	売上計画 1.3億円*6 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	   
	● 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 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

しまむらのグループ 中期経営計画 2027

46

次に、ESG活動のKPIについてです。

環境に対する取組みでは、店舗資源のリサイクルやGHG排出量の削減、サステナブル商品の仕入に数値目標を設定しました。

社会に対する取組みでは、女性管理職比率、障がい者雇用率に加え、出張販売や買い物ツアー等の衣料品インフラの役割強化についても売上計画を設定しました。

各数値目標はご覧の通りです。

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ヵ月～6ヵ月程度

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

次に、「資本政策」について説明します。 まず、KPIについてです。

ROEは 8.0%程度で、株主資本コストを上回る水準を今後も維持します。
配当性向は 35.0%程度、DOEは 3.0%程度とします。 手元流動性比率は 4 ヶ月から 6 ヶ月程度の計画です。

次に、経営資源配分の方針です。

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。 また、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。

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

経営資源に占める成長投資の比率

10～20%

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

持続的成長に向けた投資ヘシフト

経営資源に占める成長投資の比率

50%程度

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

次に、「成長投資」についてです。

成長投資は、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。

前中期経営計画では、経営資源の10～20%程度で既存の延長線上の投資でしたが、中期経営計画2027では、経営資源の50%程度とし、持続的成長への投資を行います。

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

240円

2018.2

220円

2021.2

280円

2024.2

還元強化

2027.2

* 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

安定配当

配当性向

25.0%程度

DOE

2.0%程度

中期経営計画 2027

安定配当+還元強化

配当性向

35.0%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

次に、「株主還元」についてです。

株主還元は、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。 また、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については3年間の中期経営計画の期間ごとに、当社の財政状況や資本市場の変化を勘案して、適宜見直しを図ります。

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** ヵ月程度

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

次に、「内部留保と資本効率」についてです。

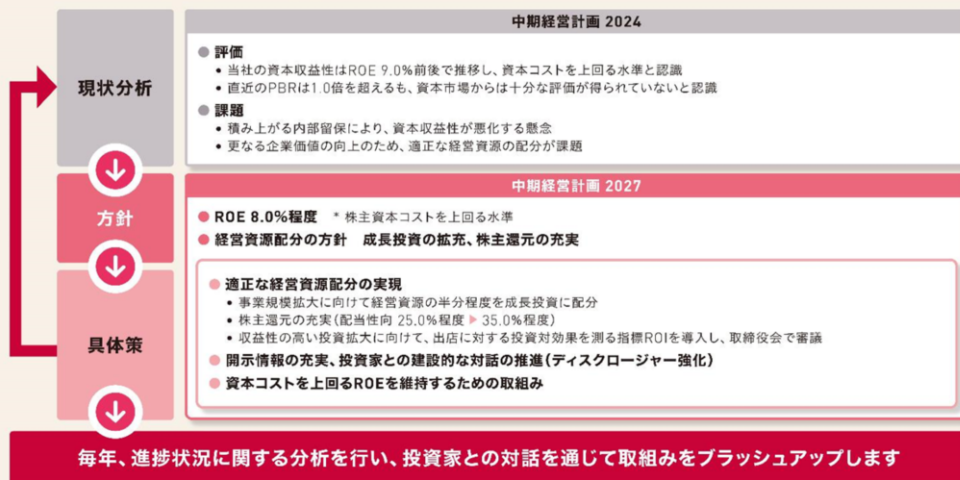
内部留保は、景気後退等のリスクに対する備えに加え、積極的な成長投資を可能にするための十分な手元資金を維持し、安定的な財務基盤を確立します。

資本効率は、持続的な成長と企業価値の向上に向けて、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施します。

また、資本コストを上回る資本収益性の維持を前提とし、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。

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



次に、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についてです。

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ですが、積み上がる内部留保により、資本収益性が悪化することが懸念されます。

中期経営計画2027では、経営資源の50%程度の成長投資、配当性向35.0%程度とする等、適正な経営資源配分を実施するとともに、投資家の皆様との対話を通じ、取組みをブラッシュアップしていきます。

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



最後に、「資本コストを上回るROEを維持する取組み」についてです。

収益性では、事業ポートフォリオの再構築と経費の最適化を行い、営業利益率を向上させます。

効率性では、投資対効果の最大化と棚卸資産の最適化により、保有資産の最適化を行います。

財務体質では、株主還元を充実させるべく、配当性向とDOEの見直しを行います。

以上により、資本コストを上回るROEを維持して参ります。

以上、中期経営計画2027についてご説明いたしました。

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

53

開示情報についてご連絡します。

決算資料のコーポレートサイトでの開示スケジュールはご覧の通りです。
中期経営計画2027は、当社コーポレートサイトに開示しております。

また、8月下旬に、当社として初めての統合報告書をリリースする予定です。

なお、当社のコーポレートサイトは、ビジネスモデルやESGに関する情報等、
決算資料以外の各種資料も英語版で開示していますので、外国人投資家の皆様
は、是非こちらをご参照ください。

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。

54

以上で、株式会社しまむら2024年2月期の業績及び中期経営計画2027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。