

長期経営計画 2030

日々の暮らしにワクワクを

目次

しまむらグループ 長期経営計画 2030

1

長期ビジョン

- (1) 当社の目指す姿
- (2) 数値目標(2030年2月期)

2

外部環境

当社を取り巻く外部環境(メガトレンド)

3

内部環境

当社の強みと弱み

4

長期ビジョンを実現するための方針

- (1) 主要な3つの方針と資本政策
- (2) 成長戦略
- (3) 資本政策



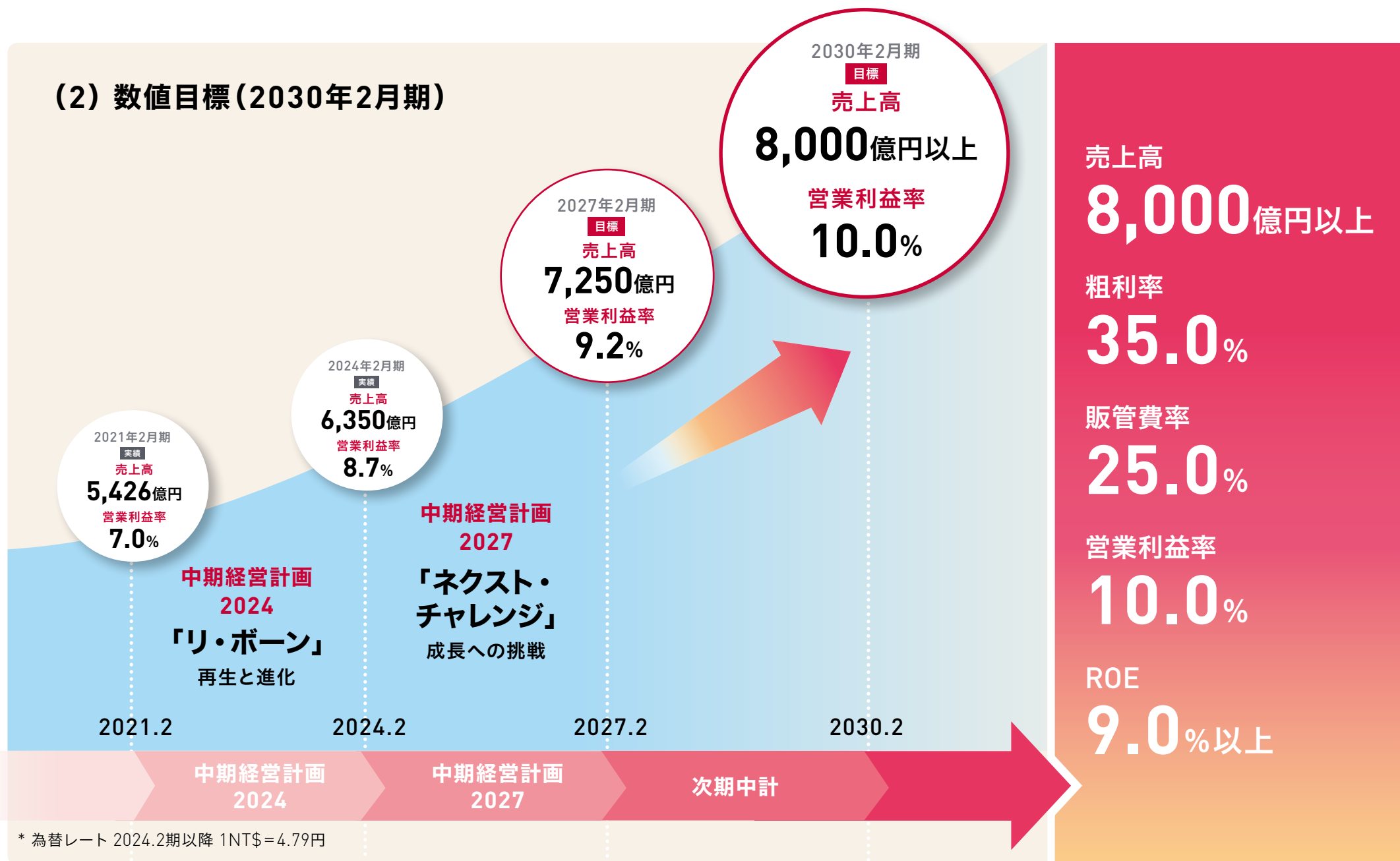
長期ビジョン

(1) 当社の目指す姿



1 長期ビジョン

(2) 数値目標(2030年2月期)



* 為替レート 2024.2期以降 1NT\$=4.79円

外部環境

当社を取り巻く外部環境(メガトレンド)

人口構成の変化

人口減少(生産年齢人口の減少)

少子高齢化の進行

都市部への人口集中と地方の過疎化

ESG・SDGsへの関心の高まり

環境問題や人権問題への規制強化

エシカル(倫理的)消費の拡大

サステナビリティへの意識の高まり

消費行動の変化

モノ消費からコト消費へ

趣味趣向の多様化

トレンドの小粒化と短サイクル化

国際環境の変化

生産・市場のグローバル化

生産・出店のコストとリスクの増加

新興国の人口増加と経済成長

テクノロジーの発達

EC市場の拡大

顧客接点の変化

オンラインとオフラインの融合



不確実性が高い外部環境のもとで、
急速な事業環境の変化に適応できる
強固な事業基盤の構築が必要

当社の強みと弱み

強み

高い商品力(高感度、高品質、低価格)

高い販売力(商品、売場、販促が三位一体)

ローコストオペレーションによる高い収益性

豊富な人材と内製化された人材育成システム

強固なサプライチェーンによる商品の安定供給

豊富な自己資金と高い自己資本比率

ドミナント化された店舗網と独自の物流網

弱み

自社内での商品開発力、企画力の不足

デジタル技術の活用不足

EC展開、グローバル展開の不足

都市部の店舗展開の不足

事業別の利益水準のバラつき

長期ビジョンを実現するための方針

(1) 主要な3つの方針と資本政策

長期ビジョンを実現するための3つの方針

成長戦略

事業ポートフォリオの再構築	既存事業の成長、新規事業育成
既存店売上の底上げ	毎期の安定的、持続的な成長
商品戦略、販売戦略	- 自社ブランドの進化 - ラインロビングの強化 - サプライチェーンの再構築 - 陳列、演出、販促技術の高度化
出店戦略	- 積極的な出店、都市部出店強化 - 店舗の再配置と改装の推進
EC事業の拡大	国内ECの拡大と海外ECへの挑戦

基礎と基盤の強化

人材戦略	- 労働力不足への対応強化 - 報酬体系の見直しと底上げ - 勤務体系と職場環境の改善 - 教育体系の改善と進化
デジタル化の推進	- データの蓄積と活用 - 商品開発、出店、販促への活用 - DXによる業務の効率化
物流網の再構築	- 新規商品センターの開設 - 既存商品センターの再配置

ESG活動の推進

環境への取組み	- プラスチックごみの削減 - サステナブル商品の拡大 - サプライチェーンの環境配慮
社会への取組み	- ダイバーシティの推進 - サプライチェーンの人権配慮 - 衣料品インフラの役割強化
ガバナンスの進化	- 成長戦略、資本政策の審議推進 - 取締役会の多様性と適正規模の確保 - 後継者の育成

資本政策

成長投資	- 事業規模拡大に向けた投資を継続 - 出店と改装、商品センターの開設 - 新規事業の開発、人材確保と育成
------	---

株主還元	- 長期的、安定的な還元が基本 - 業績向上による継続的な増配 - 中計単位で還元方針の見直し
------	---

内部留保	- リスクへの備えとして、適正な内部留保を維持 - 機動的対応が可能な手元資金を確保
------	---

4 長期ビジョンを実現するための方針

(2) 成長戦略

事業ポートフォリオの再構築

2021年 2月期（過去）



「しまむら中心の収益構造」

- しまむらは、安定した収益基盤の確立が課題
- アベイル・バースディ・オンラインストアは低収益性の改善が課題
- シャンブル・ディバロ・思夢楽は、黒字化に向けた事業基盤の構築が課題

2030年 2月期（将来）



「しまむらグループ全体で高い収益性を実現」

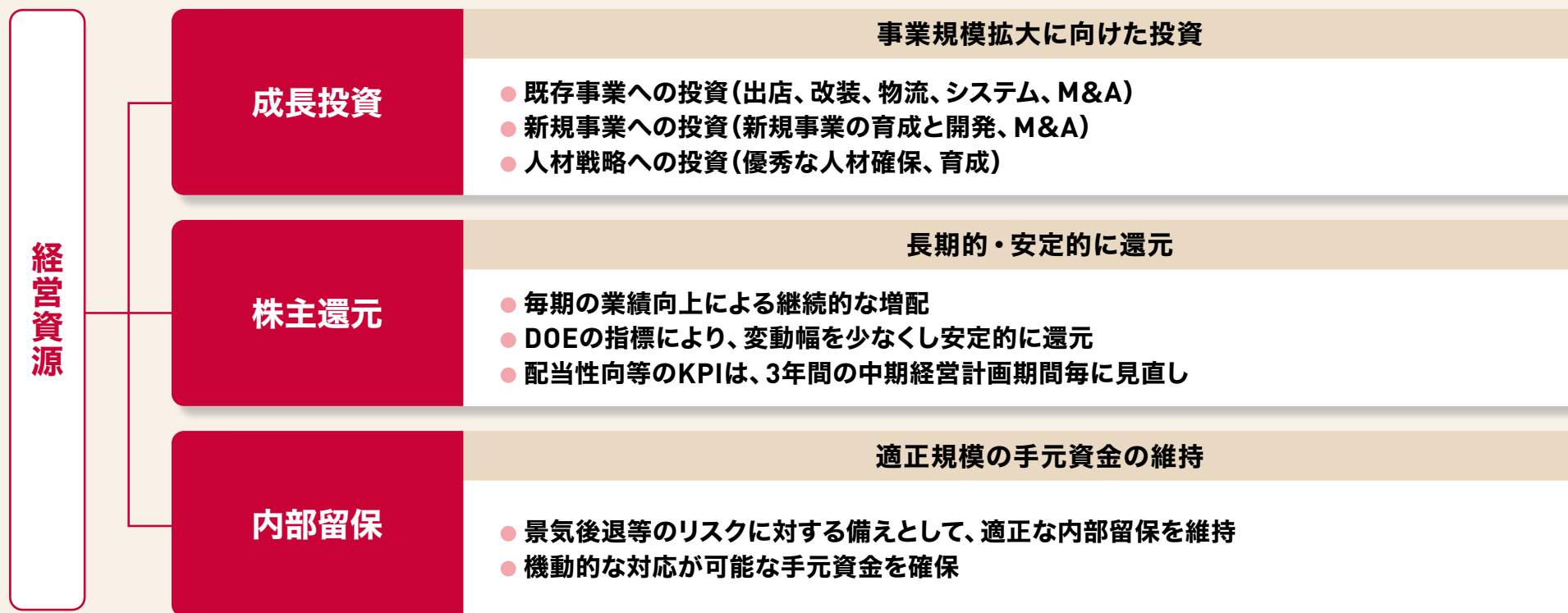
- しまむらは、高い収益性を維持し持続的に成長
- アベイル・バースディ・シャンブル・オンラインストアは、規模の拡大と高い収益性を実現
- ディバロ・思夢楽は、事業基盤を確立し黒字化
- 育成事業として新規事業の立ち上げも検討

4 長期ビジョンを実現するための方針

(3) 資本政策

基本方針

- ▶ 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、業績向上により每期継続して増配します。



4 長期ビジョンを実現するための方針

(3) 資本政策

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。

経営資源配分の方針



* 図の配分比率はイメージです

4 長期ビジョンを実現するための方針

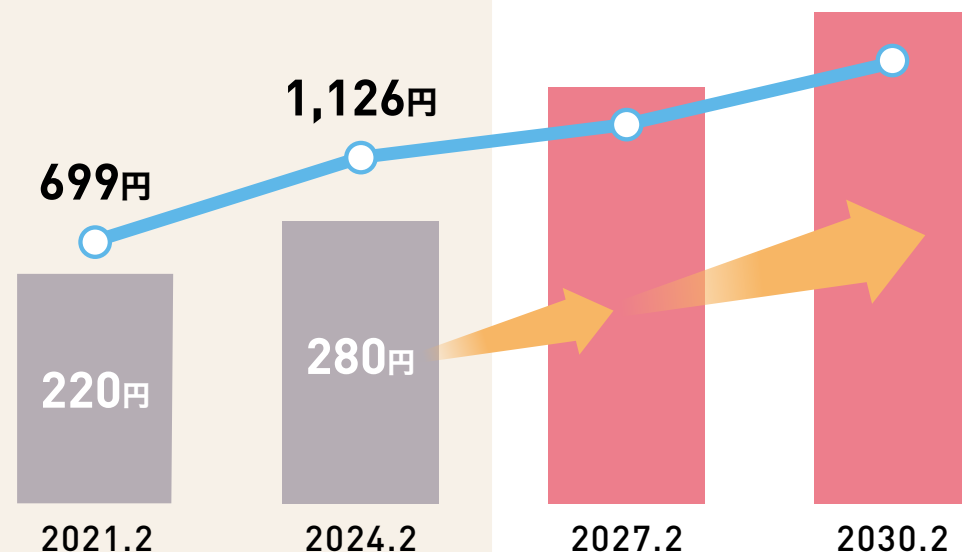
(3) 資本政策

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。

配当金とEPS

■ 配当金 ● EPS



* 1株当たりの配当金・EPSは株式分割前の金額

KPI (21.2-24.2)

配当性向

25.0%程度

DOE

2.0%程度



KPI (24.2-27.2)

配当性向

35.0%程度

DOE

3.0%程度

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。

4 長期ビジョンを実現するための方針

(3) 資本政策

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。

手元流動性比率

4カ月程度

手元資金は、成長投資・株主還元・内部留保のバランスをとりながら、持続的な成長に向けて効果的に活用します。

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。

ROE

9.0%以上

自己資本比率

80%以上