

# 中期経営計画 2027

「ネクスト・チャレンジ」成長への挑戦

## 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

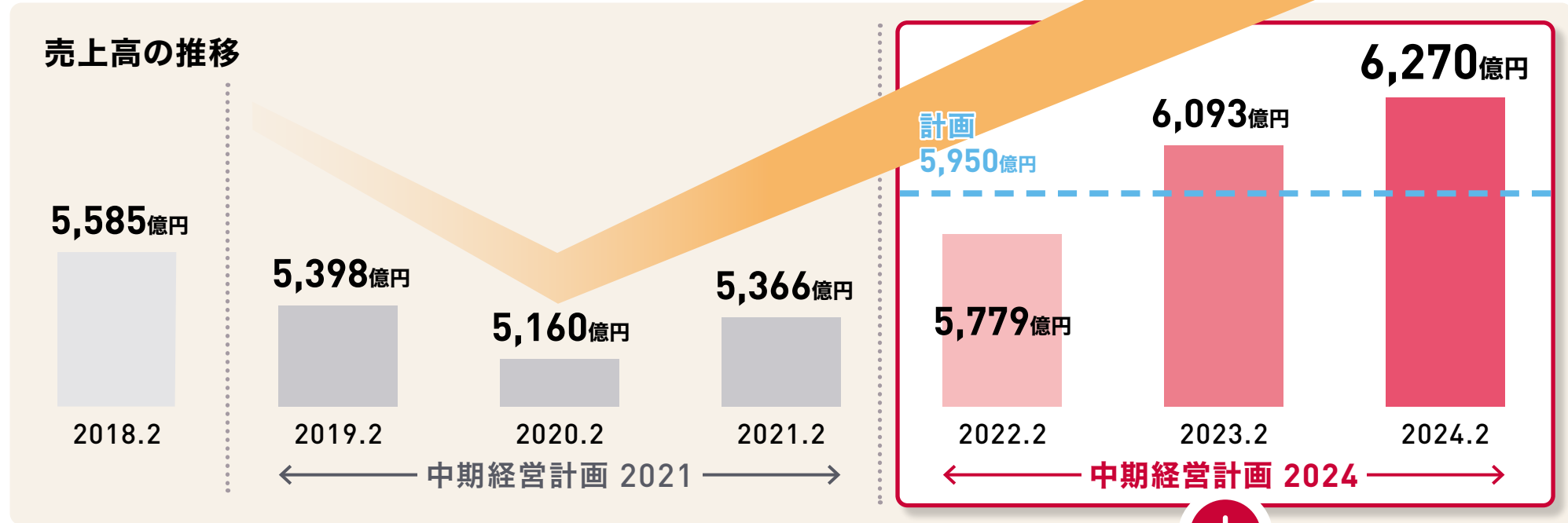
**2 新中期経営計画の策定に当たり****3 新中期経営計画2027  
「ネクスト・チャレンジ」**

## 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%	○

# 国内数値結果

## 売上高の評価



<b>良かったこと</b>	<p><b>国内売上高は1年前倒して計画達成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<b>売上高</b>	<b>6,270</b> 億円
<b>悪かったこと</b>	<p><b>EC売上高は計画未達(売上高72億円、計画比60.4%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<b>計画</b>	<b>5,950</b> 億円
		<b>計画比</b>	<b>105.4%</b>

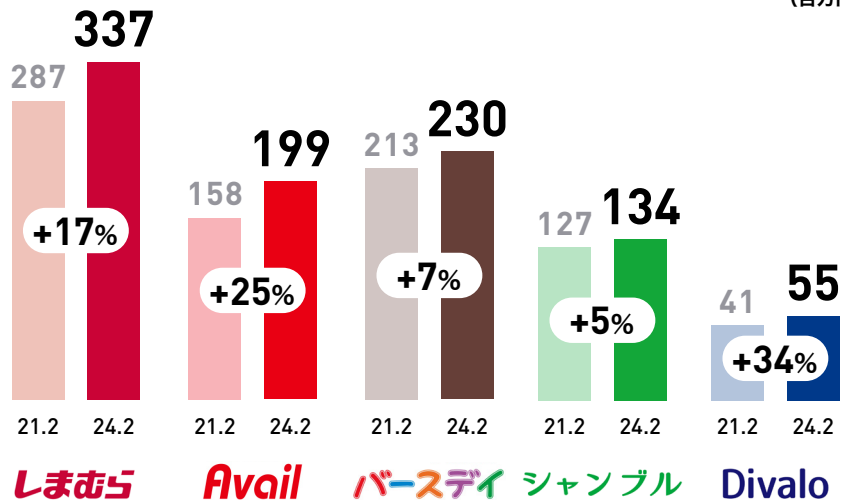
# 国内数値結果

## 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

(百万円)

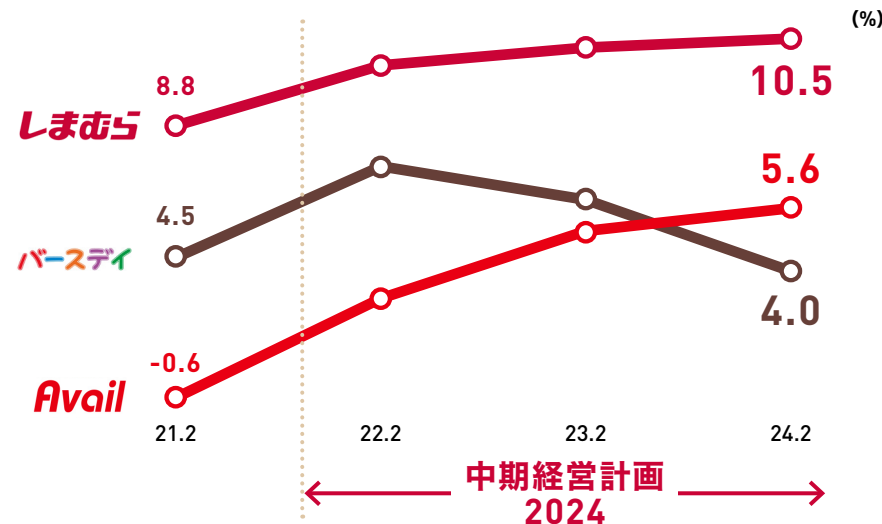


既存店の成長により規模拡大に向けた基盤が整う

### 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

(%)



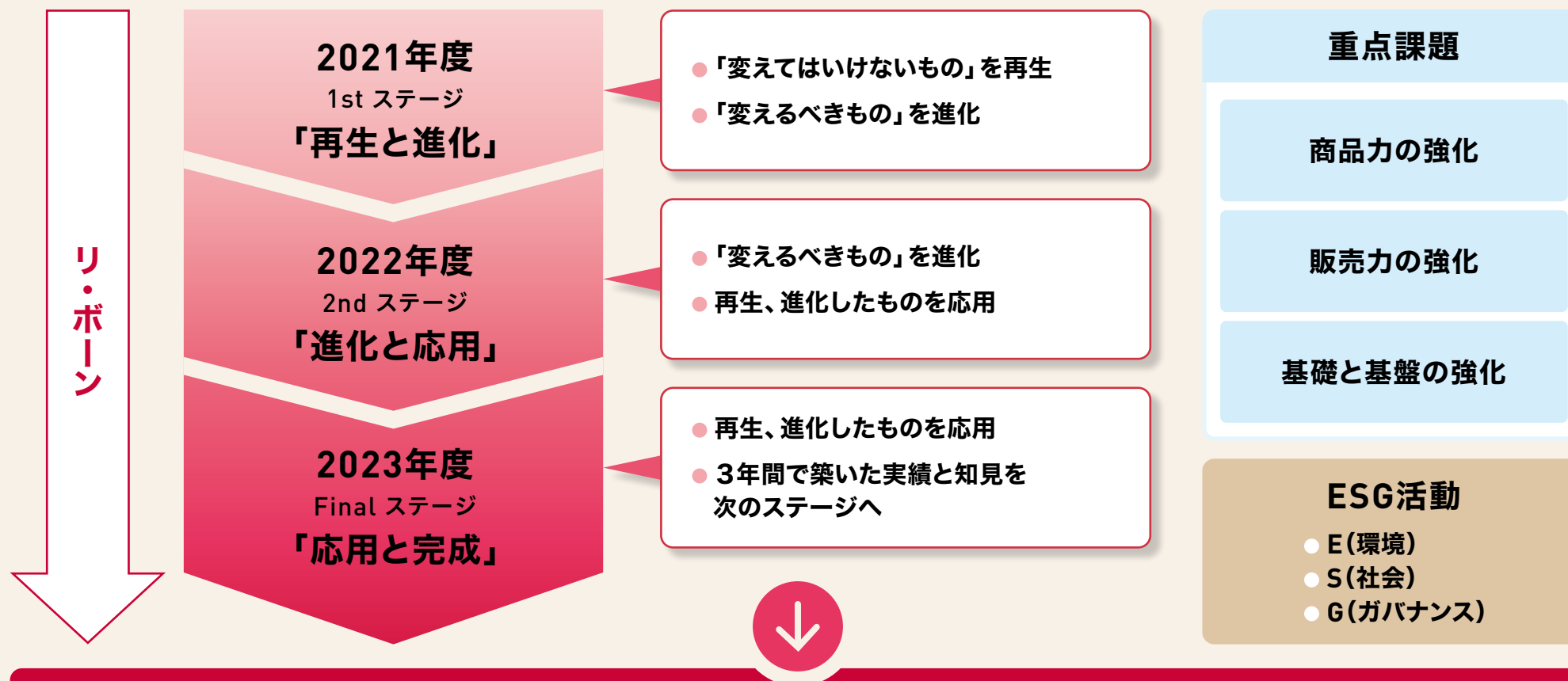
各事業の営業利益は、本社と物流センター経費を按分して算出



アベイル、バスデイは、収益性の更なる改善が課題

## 基本方針

## 基本方針



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

## 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

## 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)

2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

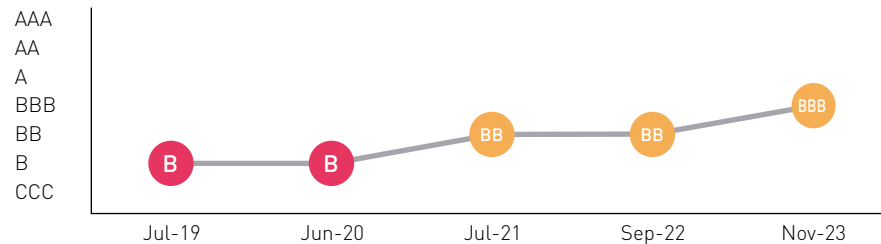
S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

\* 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への取り組みや、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の取り組み強化により、「B」→「BBB」に2段階格上げ

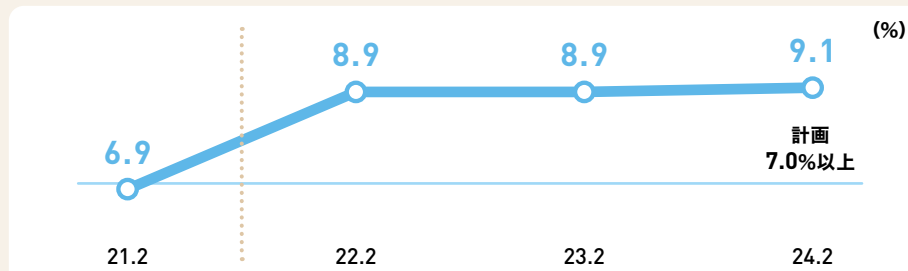
今後の課題

- 外部評価向上に向けた、さらなるESG活動の推進

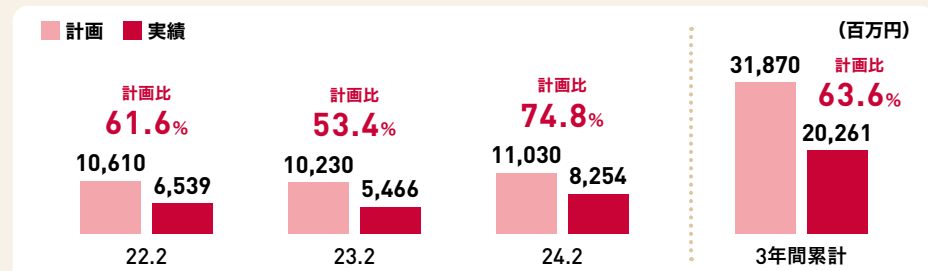
# 資本政策

## 資本政策の評価

### ROE

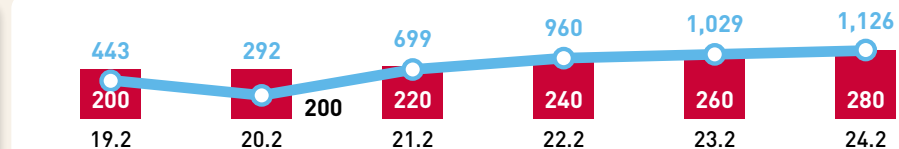


### 設備投資の計画と実績



### 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

# 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 新中期経営計画の策定に当たり

2-1 中期経営計画2027のリスク認識

2-2 中期経営計画2027の位置づけ

3 新中期経営計画 2027

「ネクスト・チャレンジ」



# 中期経営計画2027のリスク認識

## リスクを再定義

### リスクを再定義

中期経営計画2027を策定するに当たり、リスクを目標達成を阻害する要因として定義し、取締役会で審議

- 1 企業活動への影響を及ぼすリスクを、「外部環境リスク」、「事業活動リスク」、「経営基盤リスク」の3つに分類
- 2 リスクへの対応に優先順位を付けるため、「発生可能性」と「経営計画の影響度」に応じて、S~Dランクにランク付け



優先度が高い  
リスク一覧  
(S・Aランク)

### 外部環境リスク

- 異常気象
- 国内の人口減少、少子高齢化
- エネルギーや原材料の価格高騰
- 為替の急激な変動
- 意図的な脅威  
(外部からのサイバー攻撃、不正アクセス等)

### 事業活動リスク

- 新規出店数の不足
- 契約満了に伴う既存店の減少
- 仕入原価の上昇
- 市場ニーズの変化への対応遅れ
- 商品の品質低下
- 商品センターの  
キャパシティの不足
- 配送コストの上昇
- 設備の故障、老朽化
- 作業増に伴う労働生産性の低下

### 経営基盤リスク

- 戦略、ポートフォリオの転換遅れ
- 風評、報道等による  
企業イメージの低下
- 人手不足
- 人材不足
- 働き方改革の対応遅れ
- 後継者育成の遅れ
- 組織コミュニケーションの低下
- 環境、社会、  
ガバナンス課題への対応遅れ
- システム基盤の老朽化



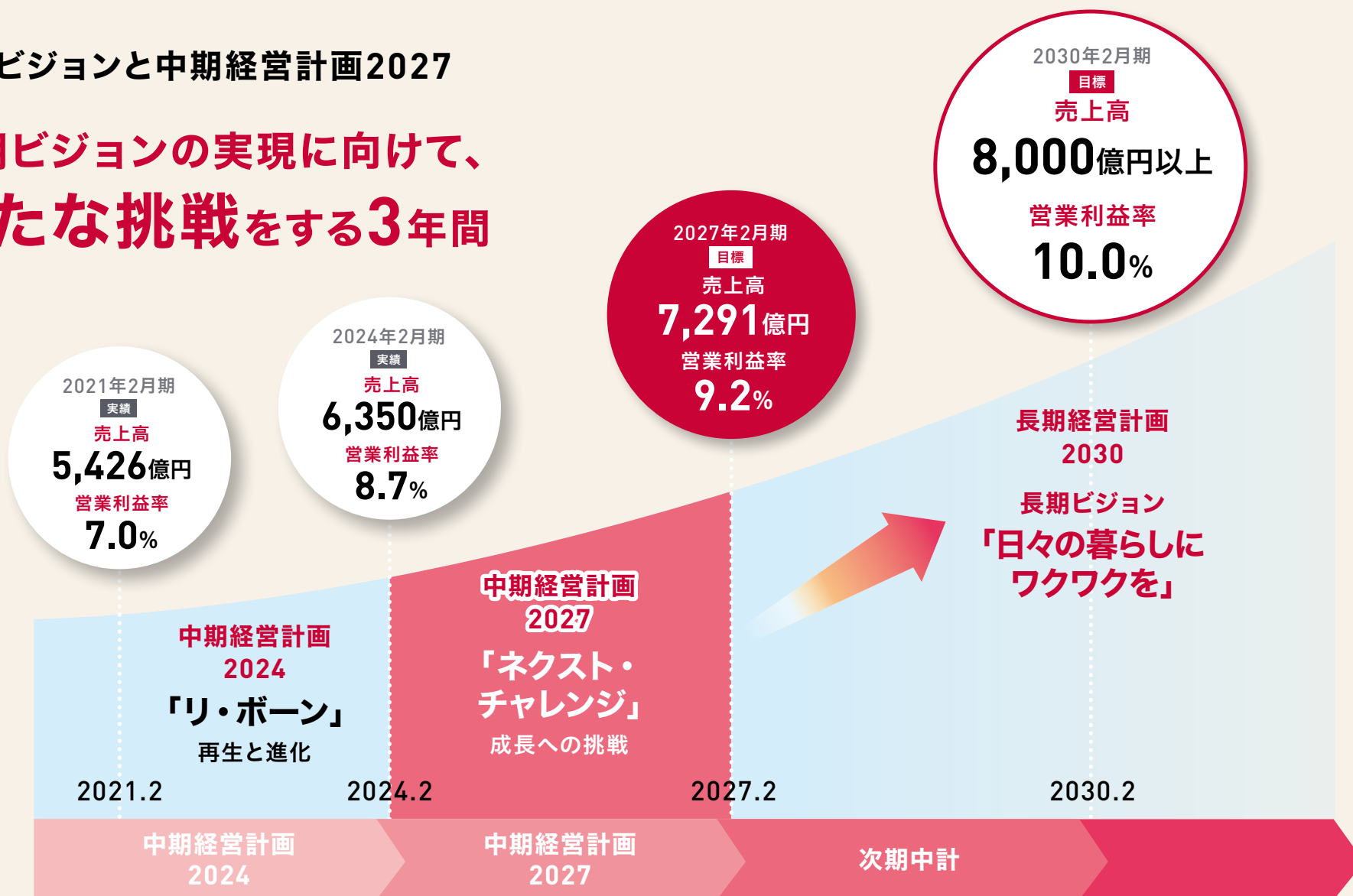
リスクへの対応

**リスク管理を経営の重要課題と位置付け、各部署が中期経営計画2027の事業戦略として落とし込み、リスクの未然防止と低減に取り組めます。**

# 中期経営計画2027の位置づけ

## 長期ビジョンと中期経営計画2027

長期ビジョンの実現に向けて、  
新たな挑戦をする3年間



\* 為替レート 2027.2期以降 1NT \$ =4.91円

## 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 新中期経営計画の策定に当たり



- 3 新中期経営計画 2027  
「ネクスト・チャレンジ」**

- 3-1 中期経営計画 2027の基本方針
- 3-2 数値計画
- 3-3 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
- 3-4 資本政策

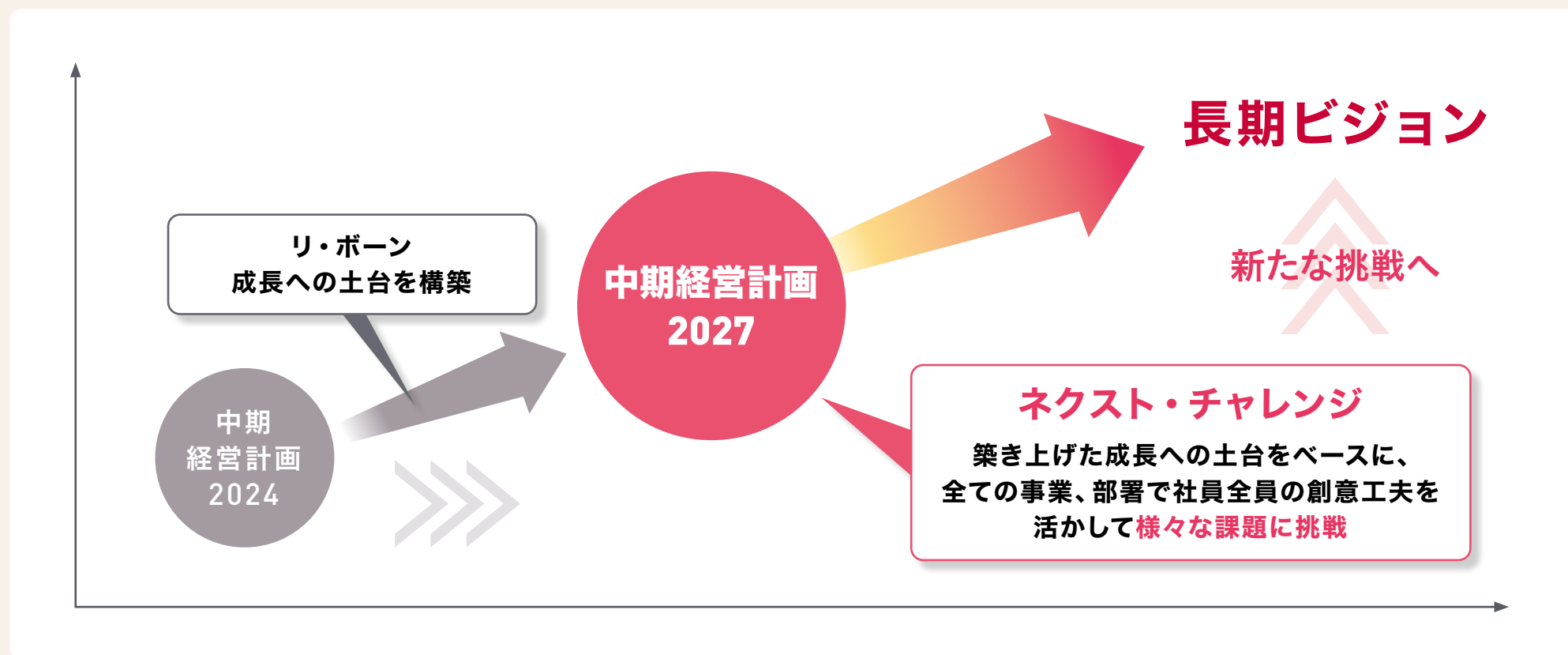


# 中期経営計画2027の基本方針

## 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。

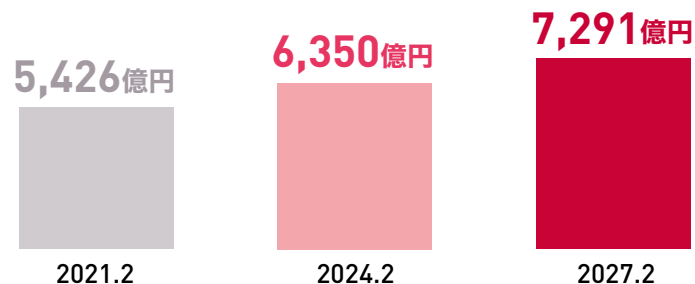


## 数値計画

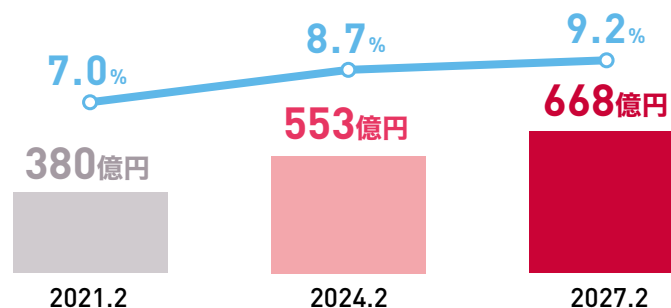
## 数値計画(連結)

	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	7,291億円
営業利益高	380億円	553億円	668億円
営業利益率	7.0%	8.7%	9.2%
ROE	7.0%	8.8%	9.0%以上
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 2027.2期以降 1NT \$ =4.91円

# 成長への挑戦に向けた3つの方針

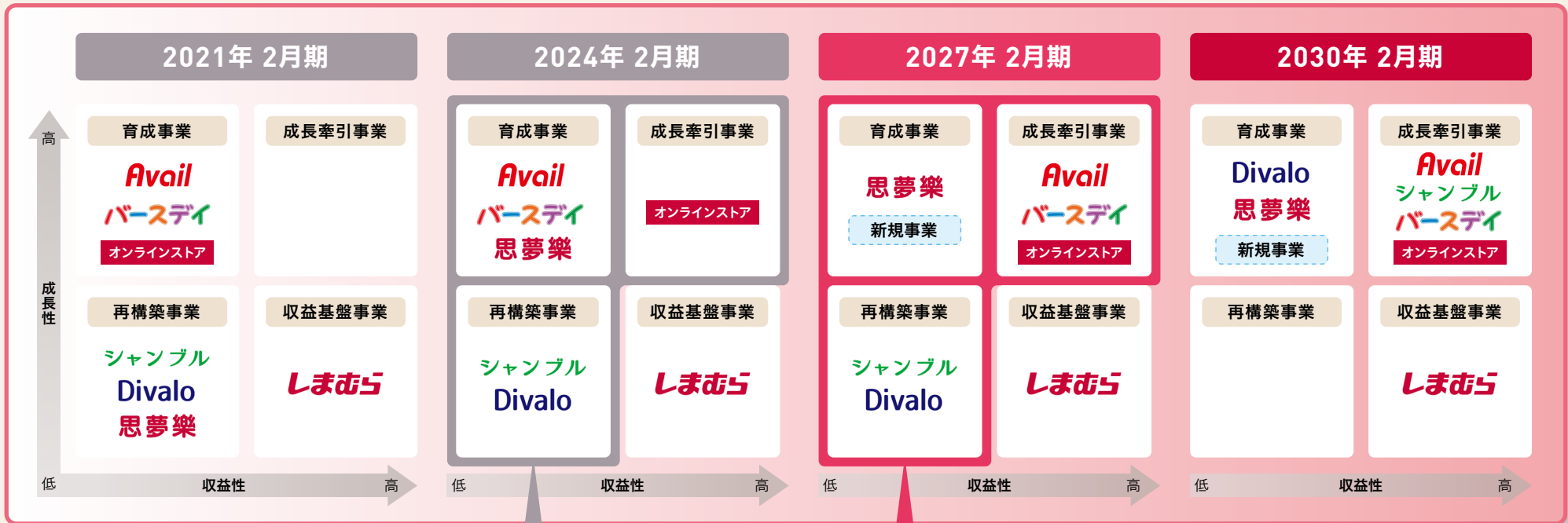
## 全体構成

▶ 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。



## 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
- **思夢楽** ..... 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

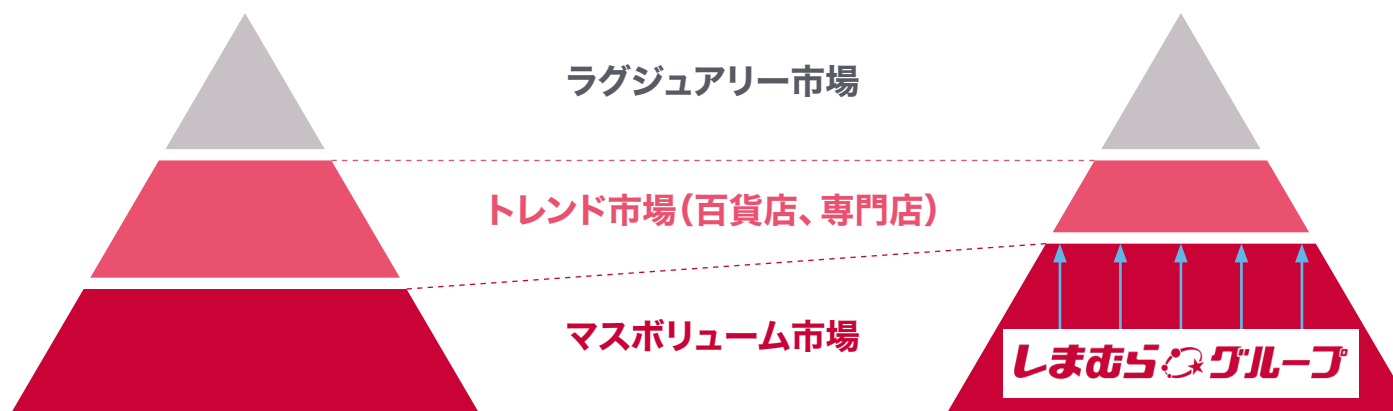
#### 2027年2月期：しまむら以外の事業の底上げ+新規事業に挑戦

- **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
- **思夢楽 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

## 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 **P20**
- 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 **P21**
- 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 **P25**
- 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 **P22**

## 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

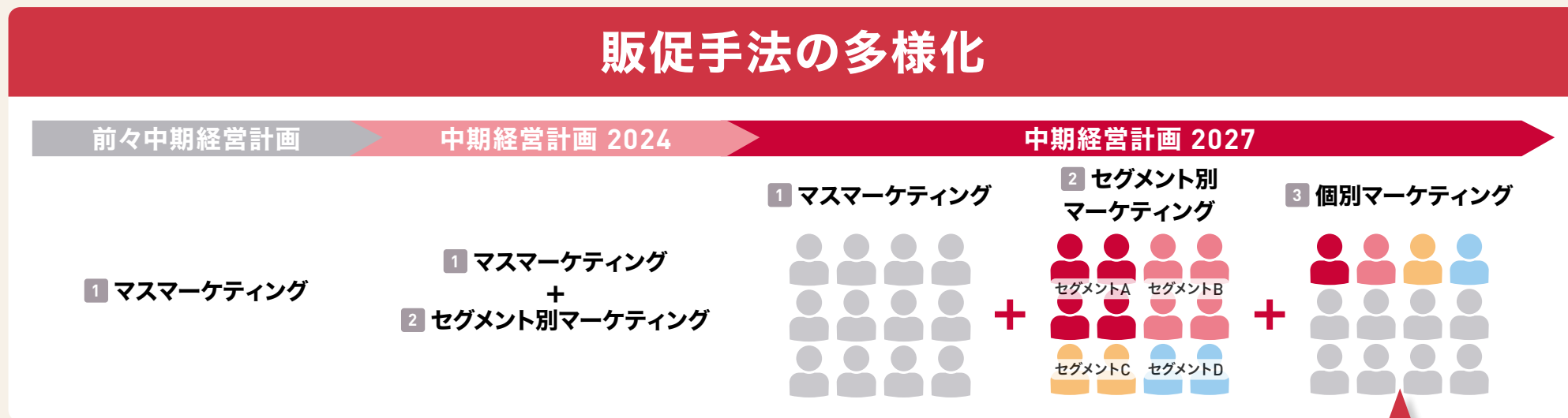
## データ分析の高度化に向けた取組み(市場調査部)

- 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

# 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



### 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やすい売場作りによるストアロイヤリティの向上

## 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	250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

# 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

# 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<sub>2</sub>の削減
- 2023年度実績：改装前から改装後に売上高5%～12%増加

### 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

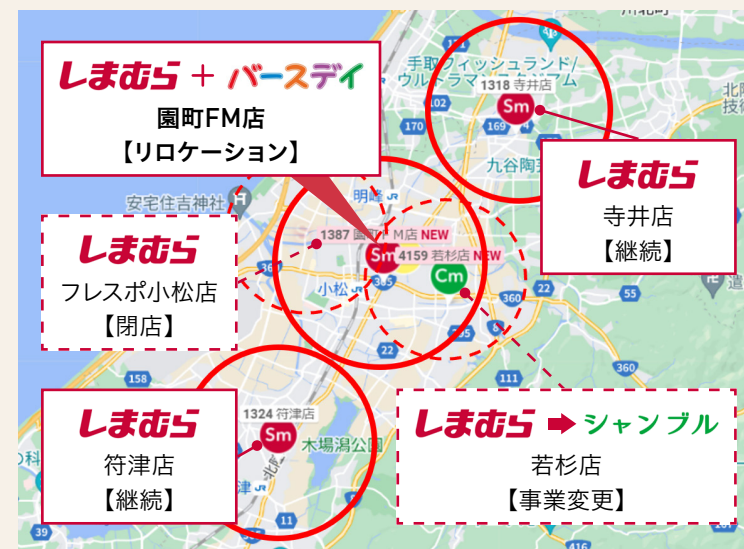
- ドミナントの再構築による収益性の向上
- リロケーションに合わせた複数事業展開
- 開発部員・店舗建設部員の増員

最新LED照明に入れ替え

空調機入れ替え



店内改装

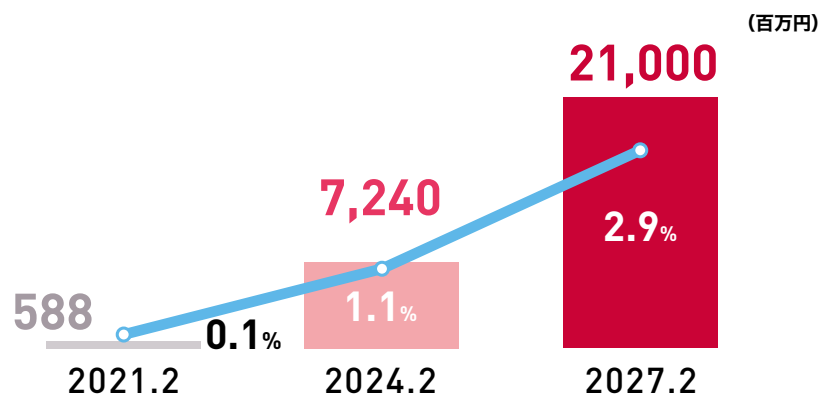


過去事例：しまむら事業を4店舗から3店舗に  
集約後もトータルの売上を維持

## 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

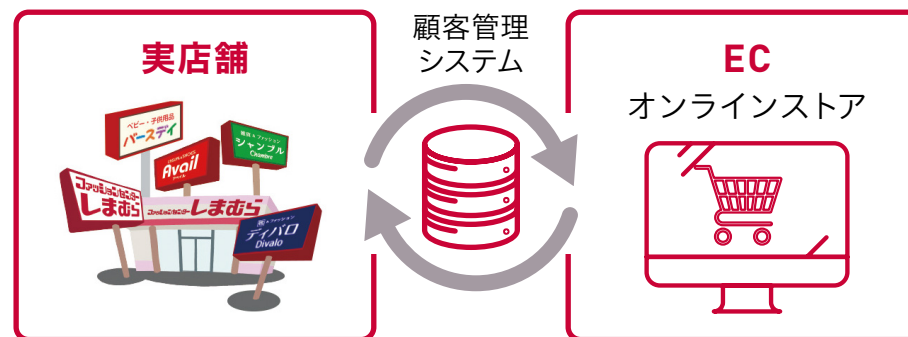
- EC限定の企画商品の拡大  
新規インフルエンサー商品、キャラクター商品などの発掘
- 店舗の品揃えを補完する商品の取扱い拡大  
店舗面積の関係で、品揃えできない雛人形などの大物商品や、イレギュラーサイズ(SS・S、5L・6L)などの取扱い
- デイバロ事業の開始

## ● 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



## 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

## 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

# 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

#### 代理業者による越境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

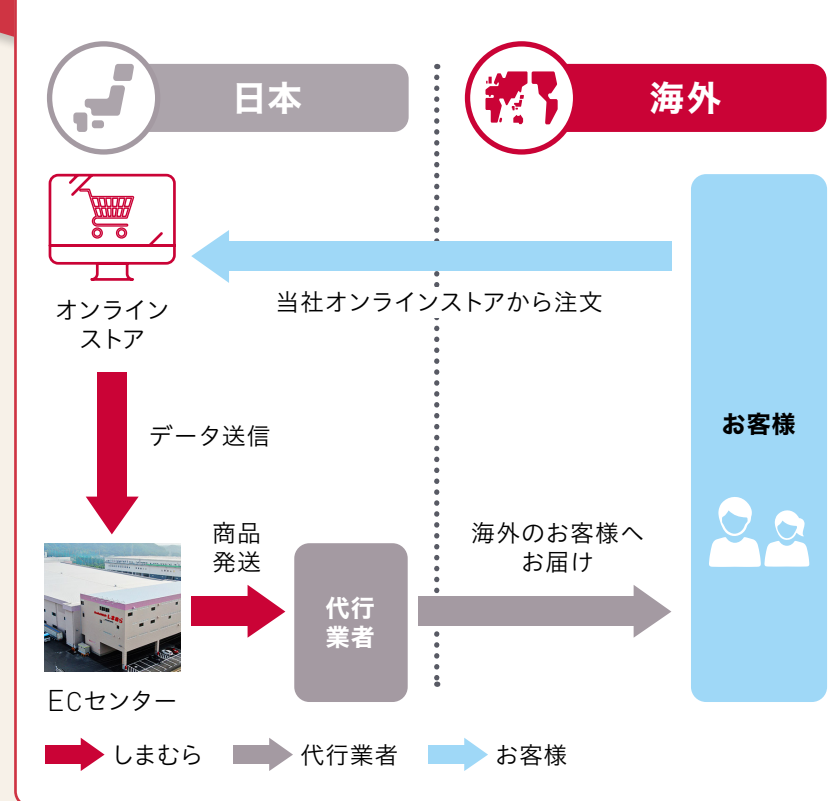
2028.2期～

#### 海外事業の確立

目標

- ・海外ECの出店
- ・海外実店舗の出店

国内の代理業者を介して、  
海外のお客様に販売



# 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

### 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

## 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

- 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

## 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

サプライチェーンの維持を  
阻害するリスク



リスクへ対応するための  
サプライチェーンの  
再構築

#### 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)



海外

生産



##### ● 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
直買率	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



日本

物流



## 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。

## 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 90.0%*1 ビニールの完全循環型リサイクル比率 50.0%*2 商品廃棄ゼロの継続*3	11 持続可能な消費と生産 12 つくる責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう
	▶ GHG排出量の削減	GHG排出量 (Scope1.2) 2013年比 60%削減	11 持続可能な消費と生産 12 つくる責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう
	▶ 持続可能な調達	サステナブル商品売上高比率 40.0%*4 サプライヤーCoC遵守体制の継続と強化	11 持続可能な消費と生産 12 つくる責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう
S	▶ 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%	5 ジェンダー平等を推進しよう 8 働きがいも経済成長も 16 平和と公正な社会を築こう 17 パートナーシップで目標を達成しよう
	▶ 衣料品インフラの役割強化	売上計画 2.0億円*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	11 持続可能な消費と生産 17 パートナーシップで目標を達成しよう
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 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正規模の確保	10 公平な社会を築こう 17 パートナーシップで目標を達成しよう

\*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 しまむら事業、アベイル事業、バースデイ事業、サンプル事業のPB(プライベートブランド)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

# 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 <b>9.0%以上</b> <small>* 株主資本コストを上回る水準</small>	配当性向 <b>35.0%程度</b>	DOE <b>3.0%程度</b>	手元流動性比率 <b>4ヵ月程度</b>

## 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。
- ▶ 持続的成長に向けた投資として、経営資源の50%程度を成長投資に配分します。

## 経営資源

### 経営資源の考え方

- ▶ 経営資源とは、営業活動によるキャッシュフロー（営業CF）で得られた資金です。
- ▶ 中期経営計画2027の3カ年で、約1,500億円の経営資源を見込んでおり、その半分以上の800億円を成長投資に配分します。

### 中期経営計画 2024

#### 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

### 中期経営計画 2027

#### 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

50%程度

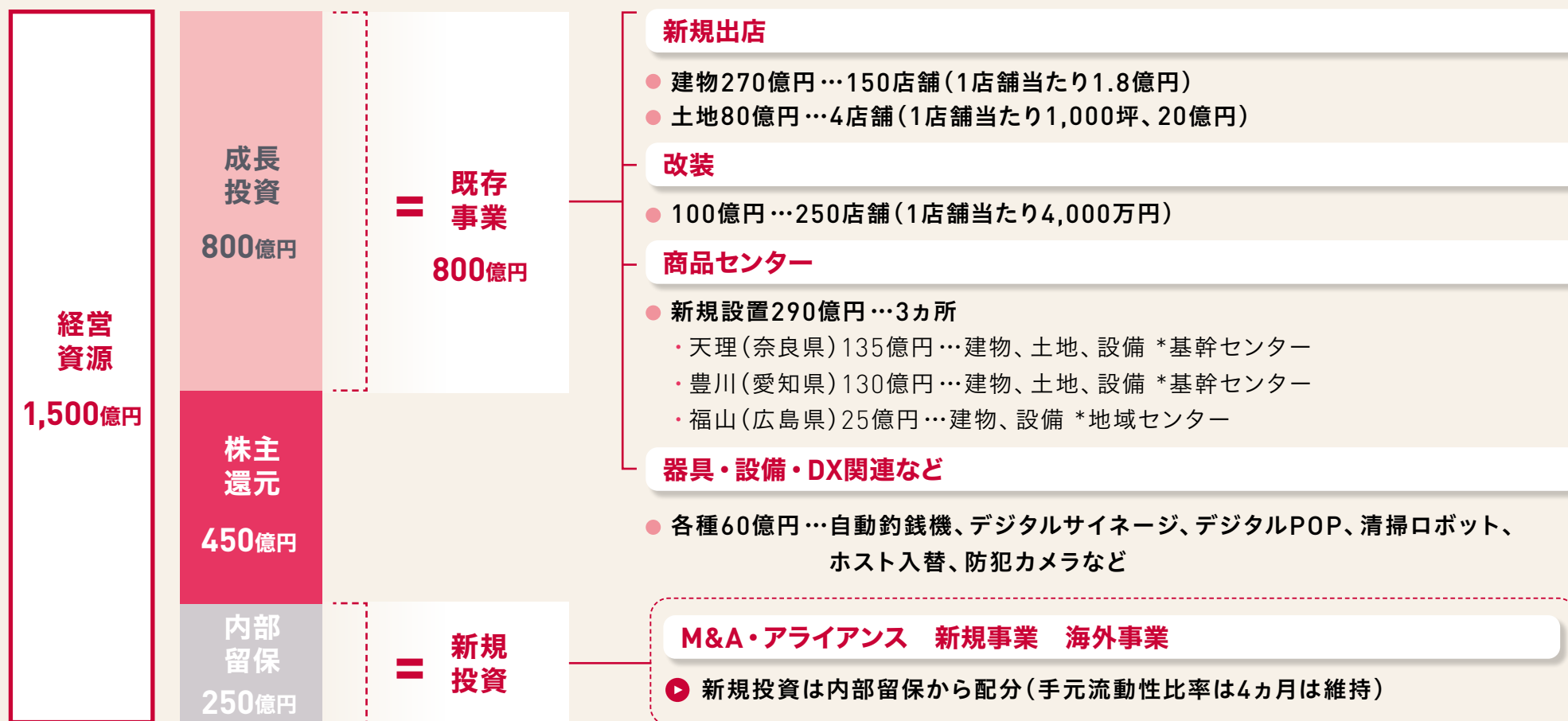
主な投資予定

- 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

## 資本政策

## 成長投資

## 成長投資の配分(2024~2026年度)



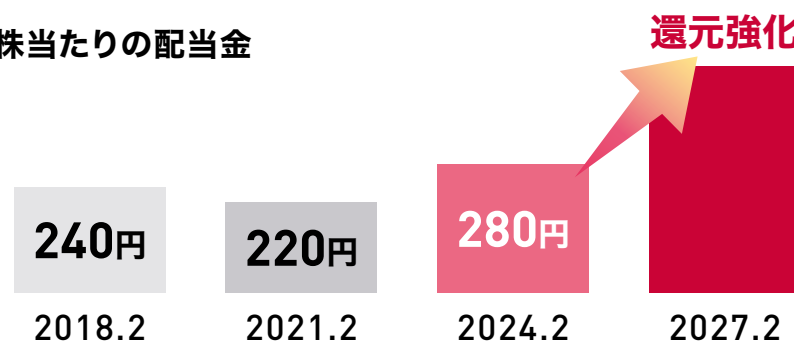
# 資本政策

## 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



\* 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	DOE
<b>25.0%</b> 程度	<b>2.0%</b> 程度

### 中期経営計画 2027

#### 安定配当+還元強化

配当性向	DOE
<b>35.0%</b> 程度	<b>3.0%</b> 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

# 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  
**9.0%**以上

\* 株主資本コストを上回る水準

自己資本比率 **80%**以上

# 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

### 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

### 中期経営計画 2027

- **ROE 9.0%以上** \* 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**
- **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

## 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

$$\frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}}$$

営業利益率の向上

- 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

効率性

$$\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$$

保有資産の最適化

- 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

財務体質

$$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

株主還元の充実

- 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