



社長の鈴木です。

本日はお忙しいなか、株式会社しまむらESG説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

目次

1. ESG活動の基本的考え方

- (1) 持続可能なESG活動
- (2) 経済合理性と【いい会社】

2. ガバナンスの強化

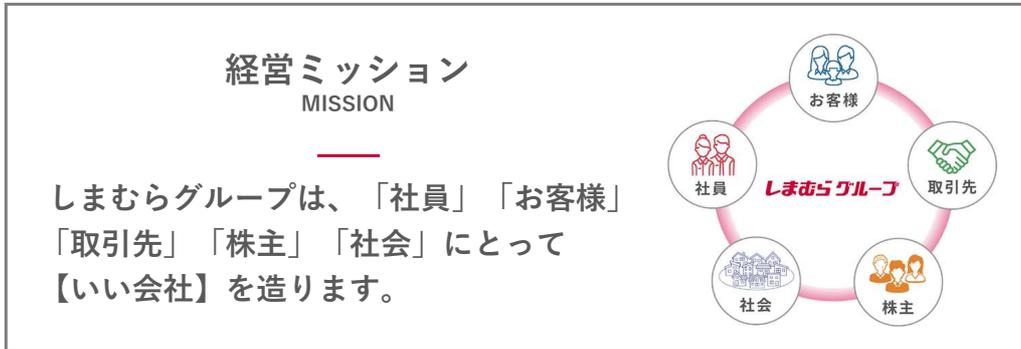
3. 環境・社会への取組み

本日は、まず初めに私から「当社のESG活動の基本的考え方」と「ガバナンスの強化」について説明します。

その後、ESG対応部署である企画室の太田より、「環境と社会への取組み」について説明します。

1. ESG活動の基本的考え方

(1) 持続可能なESG活動



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。

3

まず、私たちのESG活動に対する考え方について説明します。

当社の経営ミッションは、すべてのステークホルダーにとって【いい会社】を造ることとしています。

そして、その実現に向けて、本業を通じた持続可能な「しまむら流のESG活動」を推し進めることを基本方針としています。

1. ESG活動の基本的考え方

しまむらグループ

(2) 経済合理性と【いい会社】

「本業を通じた持続可能な取組み」とは…

■ 「経済合理性」のある取組み（自分達で出来ることが基本）

- 例) ・照明のLED化による電力使用量(CO₂排出量)の削減 ⇒ 経費削減
- ・リサイクル資材を使いコストを抑えたハンガーの
サプライヤーへの提供 ⇒ 仕入原価抑制
- ・消費者のSDGsへの関心の高まりに対応した
サステナブル商品の販売 ⇒ 売上向上

■ 【いい会社】を造るための取組み

- 例) ・女性も障がい者も働きやすい環境づくり ⇒ 社員にとって【いい会社】
- ・サプライチェーンの人権侵害の禁止 ⇒ 取引先にとって【いい会社】
- ・商品廃棄ゼロ、納品資材のリサイクル ⇒ 社会にとって【いい会社】

4

次に「本業を通じた持続可能な取組み」についての考え方を説明します。

まずは、売上向上や経費削減に効果のある「経済合理性」のある取組みであることです。 そのためには、自分達で出来ることを一つ一つ積み重ねていくことが基本です。

そして、もう一つは、ステークホルダーにとって【いい会社】を造るための取組みであることです。

この2つを基本とすることで、当社のESG活動は長期的に持続可能な取組みとなっています。

なお、当社は、世の中の様々なESG課題への対応が企業の持続可能性に影響を及ぼすことも十分に認識していますので、社会情勢も考慮したうえで、長期的に見て当社の考え方に当てはまるESG課題であれば、その解決に向けて積極的に取り組んでいきます。

目次

1. ESG活動の基本的考え方

2. ガバナンスの強化

(1) 2019年度以前の実組みと問題点

(2) ガバナンス体制の変遷

(3) 2020年度以降の実組み

(4) 今後の課題

3. 環境・社会への取組み

次に、業績回復と同様に力を入れて取組んできた「ガバナンスの強化」について説明します。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

(1) 2019年度以前の取組み

- ・ 株主総会招集通知の英文開示 (2017年度～)
外国人投資家比率の上昇を踏まえ、英文開示を開始。
- ・ 取締役会の実効性評価の開始 (2018年度～)
年に1回、取締役と監査役を対象にアンケート方式による調査を開始。
- ・ コーポレートサイトでCSR活動の開示 (2018年度～)
「CSR活動方針」を策定し、主な活動をコーポレートサイトで開示。

6

まず、2019年度以前の取組み状況です。

「招集通知の英文開示」や「取締役会の実効性評価」、「コーポレートサイトでのCSR活動の開示」など、徐々に改善を進めていましたが、ガバナンスへの取組みが十分であるとは言えない状況でした。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

(1) 2019年度以前の問題点

- ・ **コーポレートガバナンスへの取組みが不足**

経営計画の策定や役員の指名・報酬などは、社長のトップダウンによる意思決定が多く、取締役会での議論が不足。

- ・ **ESG活動の全社的及び社内横断的な取組みが不足**

各部署は自部署の取組みとして、それぞれ独立したESG活動をしており、社内の横の連携や、会社全体の課題に対応するような仕組みが不足。

- ・ **情報開示 (IR・SR) の量や内容が不足**

社員にとって、日々の業務でESG活動を行うことは「当たり前」だったが、その活動内容を社外へ伝える努力が不足。

2020年度以降、**ガバナンス強化**を中心にESGの取組みを推進

7

具体的な問題点としては、ガバナンスの要である「経営計画の策定」や「役員の指名・報酬」などにおいて、社長のトップダウンによる意思決定が多く、取締役会での議論が十分であるとは言えませんでした。

また、ガバナンスも含むESG活動では、会社全体での社内横断的な取組みや、その情報開示量が不足していました。

そこで、2020年度に私が社長に就任した際、ガバナンス強化に取り組むことを取締役会で宣言し、それ以降、ガバナンスに関する様々な課題解決を進めてきました。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

(2) ガバナンス体制の変遷

取組み	年度	鈴木社長就任			新中計スタート「リ・ボーン」		
		～2017	2018	2019	2020	2021	2022
取締役会	社外取締役比率	1/3 (社内4名・社外2名)		1/3以下 (社内5名・社外2名)	1/3 (社内4名・社外2名)	1/3以上 (社内5名・社外3名)	
	実効性評価	実効性評価を開始			評価結果と対応状況をHPで開示		
	任期	2年				1年に短縮	
	スキル					スキルマトリックスの開示	
指名・報酬	指名・報酬委員会				分科会の設置 指名報酬制度 見直し開始	・指名・報酬委員会を設置 ・指名報酬規程の改訂、執行役員へRSの導入 ・専務・常務を廃止し、上席執行役員を設置	
	社外取締役比率				1/2 (社内2名・社外2名)	過半数 (社内2名・社外3名)	
経営戦略	経営計画策定委員会				分科会の設置 中期経営計画 の審議開始	・経営計画策定委員会 を設置 ・中期経営計画開示 経営戦略、資本政策	・長期経営計画の 審議開始
	ESG関連方針					・サステナビリティ 方針の策定 ・ESGチームの設置 (3チーム)	・コンプライアンス 規程の改訂 ・人権方針の策定 ・ESG 4 チームへ拡大
IR・SR	ESG活動の開示	CSR活動として開示				・HP全面リニューアル ESG活動を大幅更新 英文開示も大幅拡大 ・IRポリシーの策定 ・議決権電子行使採用	・HP開示項目の拡大 ESG活動の動画開示 ・株主総会の動画配信

こちらの表は当社のガバナンス体制の変遷です。

赤い点線で示した2020年度の社長就任後、「取締役会」「役員の指名・報酬」「経営戦略」「IR・SR」といった各方面で、ガバナンス強化に取り組んできました。

次に、この表に記載している取組み事項をそれぞれ説明します。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

(3) 2020年度以降の取組み①

取組み	年度	鈴木社長就任			新中計スタート「リ・ボーン」		
		～2017	2018	2019	2020	2021	2022
取締役会	社外取締役比率	1/3 (社内4名・社外2名)		1/3以下 (社内5名・社外2名)		1/3 (社内4名・社外2名)	1/3以上 (社内5名・社外3名)
	実効性評価	実効性評価を開始			評価結果と対応状況をHPで開示		
	任期	2年				1年に短縮	
	スキル					スキルマトリックスの開示	
指名・報酬	指名・報酬委員会				分科会の設置 指名報酬制度 見直し開始	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬委員会を設置 指名報酬規程の改訂、執行役員へRSの導入 専務・常務を廃止し、上席執行役員を設置 	
	社外取締役比率				1/2 (社内2名・社外2名)	過半数 (社内2名・社外3名)	
経営戦略	経営計画策定委員会				分科会の設置 中期経営計画 の審議開始	<ul style="list-style-type: none"> 経営計画策定委員会 を設置 中期経営計画開示 経営戦略、資本政策 	<ul style="list-style-type: none"> 長期経営計画の 審議開始
	ESG関連方針					<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ 方針の策定 ESGチームの設置 (3チーム) 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス 規程の改訂 人権方針の策定 ESG 4 チームへ拡大
IR・SR	ESG活動の開示	CSR活動として開示			<ul style="list-style-type: none"> HP全面リニューアル ESG活動を大幅更新 英文開示も大幅拡大 IRポリシーの策定 議決権電子行使採用 	<ul style="list-style-type: none"> HP開示項目の拡大 ESG活動の動画開示 株主総会の動画配信 	

まず、取締役会の体制について説明します。 青枠の中をご覧ください。

今年5月の株主総会で社内取締役を1名、社外取締役を1名増員したことで、取締役会における社外取締役の比率を3分の1以上としました。

また、取締役の任期を2年から1年に短縮することで、取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化により迅速に対応できる経営体制としました。

そのほか、昨年から取締役会の実効性評価やスキルマトリックスの開示など情報開示の充実も図っています。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

(3) 2020年度以降の取組み②

取組み	年度	鈴木社長就任			新中計スタート「リ・ボーン」			
		～2017	2018	2019	2020	2021	2022	
取締役会	社外取締役比率	1/3 (社内4名・社外2名)		1/3以下 (社内5名・社外2名)		1/3 (社内4名・社外2名)	1/3以上 (社内5名・社外3名)	
	実効性評価	実効性評価を開始			評価結果と対応状況をHPで開示			
	任期	2年					1年に短縮	
	スキル						スキルマトリックスの開示	
指名・報酬	指名・報酬委員会				分科会の設置 指名報酬制度 見直し開始	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬委員会を設置 指名報酬規程の改訂、執行役員へRSの導入 専務・常務を廃止し、上席執行役員を設置 		
	社外取締役比率				1/2 (社内2名・社外2名)	過半数 (社内2名・社外3名)		
経営戦略	経営計画策定委員会				分科会の設置 中期経営計画 の審議開始	<ul style="list-style-type: none"> 経営計画策定委員会 を設置 中期経営計画開示 経営戦略、資本政策 	<ul style="list-style-type: none"> 長期経営計画の 審議開始 	
	ESG関連方針					<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ 方針の策定 ESGチームの設置 (3チーム) 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス 規程の改訂 人権方針の策定 ESG 4 チームへ拡大 	
IR・SR	ESG活動の開示	CSR活動として開示			<ul style="list-style-type: none"> HP全面リニューアル ESG活動を大幅更新 英文開示も大幅拡大 IRポリシーの策定 議決権電子行使採用 	<ul style="list-style-type: none"> HP開示項目の拡大 ESG活動の動画開示 株主総会の動画配信 		

次に、任意の委員会の設置について説明します。青枠の中をご覧ください。

「指名・報酬委員会」と「経営計画策定委員会」の2つの委員会を、社長就任後すぐの2020年度に、まず取締役会の分科会としてスタートさせました。

1年間の活動を行った結果、取締役会の諮問機関としての設置効果が十分にあると判断できましたので、2021年度に正式な委員会として設置しました。

指名・報酬委員会の主な取組みとしては、役員の名指・報酬制度の見直しと株式報酬制度の導入、社外取締役比率の引上げ、執行役員の職位の見直しなどがあります。

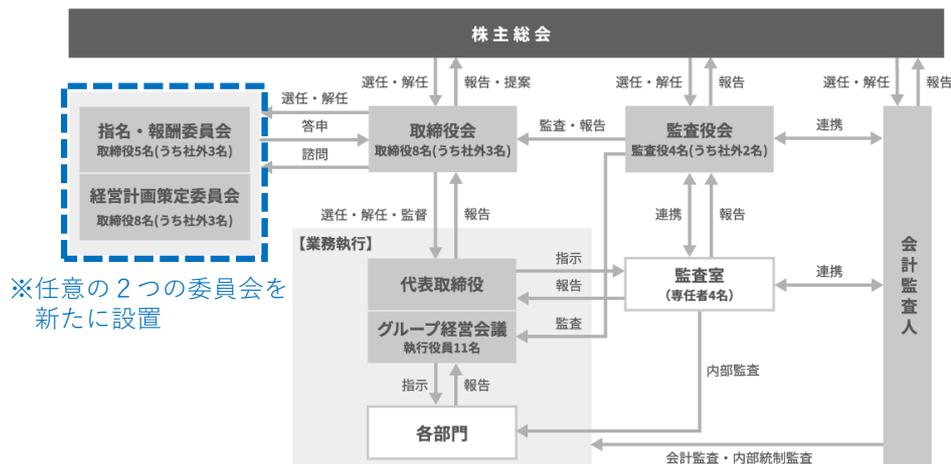
また、経営計画策定委員会の主な取組みでは、中期経営計画の審議と開示、資本政策の審議と開示、長期経営計画の審議などがあります。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

(3) 2020年度以降の取組み②

■ 任意の委員会の設置 (2020年度：取締役会分科会として発足 2021年度：委員会設置)



11

こちらは各委員会と取締役会の関係図です。

青枠のとおり、それぞれ取締役会の諮問機関として、各種委員会が図のとおり設置されています。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

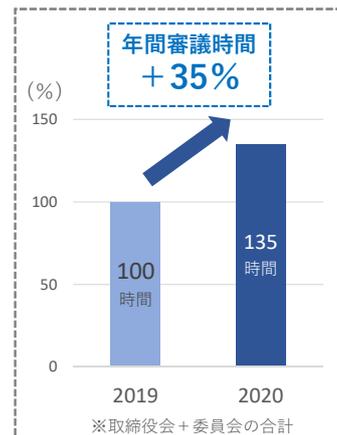
(3) 2020年度以降の取組み②

委員会設置前（2019年度以前）

- ・ 経営計画の策定、役員の指名・報酬等、社長のトップダウンによる意思決定が中心。取締役会での議論も不足。

委員会設置後（2020年度以降）

- ・ 役員の指名・報酬 … 「指名・報酬委員会」
 - ・ 中長期の成長戦略 … 「経営計画策定委員会」
- ⇒ **審議に時間が必要な議案は委員会で十分に審議**
- ⇒ **取締役会の審議時間が拡大**
- 従来の取締役会 … 「決議」「報告」の2項目
委員会設置後 … 「審議」を追加し3項目に



委員会の設置により、取締役会で議論が不足していた「役員の指名・報酬」や「中長期の成長戦略や資本政策」について、委員会で十分に審議できるようになりました。

また、これらの議案を委員会で審議することによって、取締役会の審議時間も拡大することができました。

委員会の設置前後で比較すると、取締役会と委員会を合わせた年間の審議時間は35%増加しており、取締役会では「取締役会の実効性評価」や「コーポレートガバナンスの強化」などについて、充実した議論ができるようになりました。

(3) 2020年度以降の取組み②

■ 役員体制の見直し（取締役）

2020年度 藤原相談役が取締役相談役に就任。鈴木社長と2トップ体制へ。

- ・業績回復と会社の規模拡大に対応する為、相談役の知見と経験を活かし、**経営のレベルとスピードをアップ**。2021年度は過去最高売上・利益に。
- ・取締役に就任することで、**相談役の責任と権限を明確化**。

代表取締役 社長執行役員

⇒ 経営全般の執行とガバナンス強化

取締役相談役

- ⇒ 豊富な経験を活かし店舗開発や店舗建設などについて助言。
- ⇒ 役員や部室長へ経営の基本や原理・原則について教育、助言。
- ⇒ 取締役会や委員会ではガバナンス強化に関して積極的に発言。

13

次に、取締役会の体制の見直しについて説明します。

まず、2020年度に相談役の藤原が取締役相談役に就任した件です。

以前は、会社の規模拡大に対応するため、社長と会長の2トップ体制をとっていましたが、2020年度の会長の退任に伴い、社長経験もある藤原が取締役に就任し、取締役相談役として、その責任と権限を明確にしたうえで、社長と相談役の2トップ体制としました。

その後、業績回復に向けて、経営のレベルアップとスピードアップを進めたことで、2021年度は過去最高の業績を達成することができました。

なお、社長と相談役の役割は明確に分けており、相談役は深い知見と豊富な経験を元に、店舗開発へ助言を行ったり、役員や部室長に対し経営の基本や原理・原則についてのアドバイスを継続的に行っています。

また、取締役会や委員会では、ガバナンス強化に関しても積極的に発言しています。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

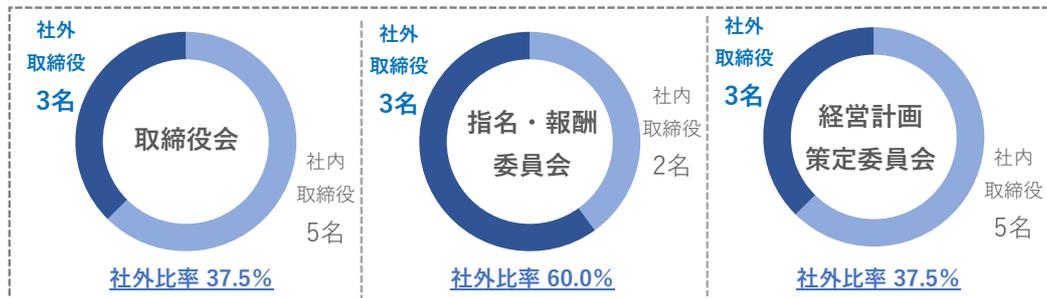
(3) 2020年度以降の取組み②

■ 役員体制の見直し（取締役）

社外取締役の役割を強化

- ・ 2020年度：社外取締役が各分科会（翌年度から委員会）に委員として参加。
- ・ 2022年度：社外取締役を 2名 ⇒ 3名へ増員。

〔取締役会・委員会の社外・社内の割合〕



14

次に、社外取締役の役割強化について説明します。

グラフのとおり、2020年度以降、取締役会と各委員会における社外取締役の比率を向上させており、東証プライム市場の基準も満たしています。

なお、当社の社外取締役は、豊富な経験と深い知見を活かして、取締役会や委員会では、様々な助言や提言を積極的に行っています。

昨年開示した中期経営計画や資本政策、役員の報酬制度の見直し、また中国事業の撤退などについては、社外取締役の意見も十分に踏まえた内容になっています。

また、社外取締役は、店舗や商品部などの現場の取組みや、人材育成も重視しており、積極的に意見を頂いていますが、取締役会も委員会も自由に発言できる良い雰囲気が築けており、実効性のある活発な議論ができています。

加えて、取締役会の実効性アンケートでも様々な意見を頂き、取締役会の運営における改善にも繋がりました。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

(3) 2020年度以降の取組み②

■ 役員体制の見直し（執行役員）

・執行役員へ責任と権限を委譲

従 来：社長のトップダウンによる意思決定が現場の取組みにも影響

委譲後：スピードアップと判断力の向上 ⇒ ボトムアップによる業務改善が進む

・能力本位の徹底（商品部担当役員は若返りが進む）

〔商品部担当執行役員の年齢の推移〕

	2019年度	2022年度
しまむら 商品部	49歳	47歳
アベイル 商品部	59歳	51歳
バースデイ 商品部	63歳	50歳
ジャンブル 商品部	65歳	51歳
平均年齢	59歳	50歳

平均年齢
△ 9歳

15

次に執行役員体制の見直しについてです。

執行役員はそれぞれ担当部門を統括していますが、以前は部門の取組みに対しても、社長のトップダウンによる意思決定が影響することがありました。

そこで、私の社長就任後は、執行役員の権限の範囲には、できる限り干渉しないようにして、執行役員へ責任と権限を委譲しました。

これにより、業務執行のスピードアップや判断力の向上が進みました。

また、執行役員の能力本位の徹底にも取組み、執行役員から取締役あるいは部長への昇進と降格も実行しました。また、商品の仕入を担当する執行役員には新しい柔軟な発想が必要だと考えた結果、該当する執行役員の平均年齢は9歳引き下がりました。

これらの取組みにより、商品部ではデジタル販促の拡大やキャラクターやインフルエンサー企画の活用などが生まれており、業績向上に繋がりました。

(3) 2020年度以降の取組み②

■ 役員報酬体系の見直し（2020年度～）

- ・ 執行役員に対して株式報酬制度「RS（譲渡制限付株式報酬）」を導入。（2021年度）
※ 社内取締役は執行役員兼務が基本。（取締役相談役は除く）
- ・ 執行役員賞与は担当部署の実績に応じた報酬金額の上下差を拡大。

〔執行役員兼務取締役の報酬構成〕		2019年度	2021年度	固定報酬比率 △ 7 pt
基本報酬（固定）		88%	81%	
インセンティブ報酬 （変動）	賞与	12%	13%	
	株式報酬	-	6%	

■ 役員評価の客観性・透明性の確保

従来	2020年度～
社長が立案し、 取締役会で決定。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決定。 ・ 委員の過半数以上が社外取締役（2022年度～）。

次に、役員報酬体系の見直しについて説明します。

まず、2021年度に執行役員に対して株式報酬制度を導入しました。その目的は、役員の報酬と株式価値の連動により、株主と一層の価値共有を進めることで、中長期的な企業価値を向上させることです。

なお、当社の社内取締役は、相談役以外の全員が執行役員を兼務していますので、実質的に社内取締役は株式報酬制度の対象になっています。

この報酬体系の見直しにより、社内取締役の報酬構成は、2019年度までは固定報酬が9割近くを占めていたのに対して、2021年度は約8割にその比率が下がりました。また執行役員賞与についても、評価時の報酬金額の上下差を拡大しました。

なお、執行役員の評価方法については、以前は社長が立案した評価を取締役会で承認するものでしたが、指名・報酬委員会を設置したことで、評価内容について委員会で十分に審議を行うようになり、客観性と透明性が向上しました。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

(3) 2020年度以降の取組み③

取組み	年度	鈴木社長就任			新中計スタート「リ・ボーン」		
		～2017	2018	2019	2020	2021	2022
取締役会	社外取締役比率	1/3 (社内4名・社外2名)		1/3以下 (社内5名・社外2名)		1/3 (社内4名・社外2名)	1/3以上 (社内5名・社外3名)
	実効性評価	実効性評価を開始			評価結果と対応状況をHPで開示		
	任期	2年				1年に短縮	
	スキル					スキルマトリックスの開示	
指名・報酬	指名・報酬委員会				分科会の設置 指名報酬制度 見直し開始	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬委員会を設置 指名報酬規程の改訂、執行役員へRSの導入 専務・常務を廃止し、上席執行役員を設置 	
	社外取締役比率				1/2 (社内2名・社外2名)	過半数 (社内2名・社外3名)	
経営戦略	経営計画策定委員会				分科会の設置 中期経営計画 の審議開始	<ul style="list-style-type: none"> 経営計画策定委員会 を設置 中期経営計画開示 経営戦略、資本政策 	<ul style="list-style-type: none"> 長期経営計画の 審議開始
	ESG方針と推進体制					<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ 方針の策定 ESGチームの設置 (3チーム) 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス 規程の改訂 人権方針の策定 ESG 4 チームへ拡大
IR・SR	ESG活動の開示	CSR活動として開示			<ul style="list-style-type: none"> HP全面リニューアル ESG活動を大幅更新 英文開示も大幅拡大 IRポリシーの策定 議決権電子行使採用 	<ul style="list-style-type: none"> HP開示項目の拡大 ESG活動の動画開示 株主総会の動画配信 	

次にESG活動全般について説明します。青枠の中をご覧ください。

まず、ESG方針については、サステナビリティ方針やコンプライアンス規程、人権方針などを新たに決めました。また、ESGの推進体制としては、2021年度に3つの推進チームを立ち上げ、今期は4チームに拡大しています。

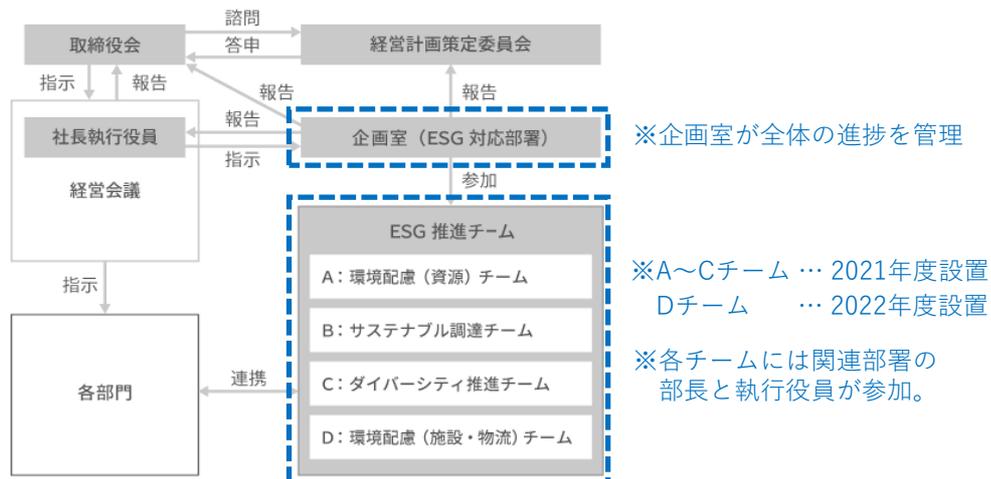
ESGの情報開示においては、コーポレートサイトを全面リニューアルし、ESG活動全般について情報量を大幅に拡大しました。また、外国人投資家に向けて、英文の開示資料も大幅に拡大しました。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

(3) 2020年度以降の取組み③

■ ESG推進チームの設置 (2021年度 3チーム設置 ⇒ 今期 4チームへ)



18

次に、ESG推進体制について説明します。

以前は、各部署が個別にCSR活動を行っていましたが、取締役会や経営会議で報告や審議が行われる機会はありませんでした。

しかし、2020年度以降は、ESG課題を重要な経営課題の一つと考え、経営計画策定委員会を中心に審議するようになりました。

まず、委員会でESGの中期計画を策定し、それを取締役会で決定した後、計画達成に向けて社内各部署が取り組んでいます。

また、これまでは社内でESGに関する情報共有があまり出来ておらず、十分な成果が出ていませんでしたので、2021年度に社内各部署が横断的に連携するESG推進チームを設置しました。各チームには執行役員も参加しており、社長直轄の企画室が全体の進捗をコントロールしているため、スピード感と実効性を持って取り組めるようになりました。

2. ガバナンスの強化

しまむらグループ

(3) 2020年度以降の取組み③

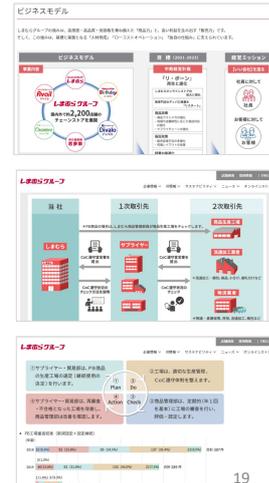
■ ESG情報の開示拡大 (2021年度 HPリニューアル)

【変更前】



※CSR活動⇒サステナビリティへ変更し、内容を大幅に拡大。中期経営計画を初めて開示。

【変更後】



次に、ESG活動の情報開示について説明します。

2018年度にコーポレートサイトでCSR活動について開示を始めましたが、当時は質・ボリューム共にまだ不十分でした。

2021年度にコーポレートサイトを大幅にリニューアルし、サステナビリティページを中心に内容を充実させました。中期経営計画も初めて開示し、経営理念やビジネスモデルなども分かりやすく説明するなど、大幅に改善を進めました。

今年の4月と5月にも、サステナビリティの各ページを更新し、更なる内容の充実を図っています。

(3) 2020年度以降の取組み④

ガバナンス強化の成果

■ 取締役会や委員会の審議の活発化 ⇒ 様々な経営判断に繋がる

2020年度の主な審議事項

- ・コーポレートガバナンスコードの対応強化
⇒ 2021年度 未実施原則数ゼロ。2022年度 未実施原則数×1 (TCFD対応)
- ・2024年2月期 中期経営計画 ⇒ 2021年4月開示
- ・役員体制と役員報酬体系 ⇒ 2021年度 役員の異動、新報酬体系の運用開始
- ・上海 飾夢楽事業の見直し ⇒ 2020年度 2Q 撤退決定、4Q 全店舗閉店
- ・ディバロ事業の見直し ⇒ 2021年度 事業リスタート (衣料品取扱い開始等)

2021年度の主な審議事項

- ・長期経営計画と資本政策 ⇒ 2030年2月期に向けた計画立案 (現在も立案中)
- ・取締役会の役員構成とスキルマトリックス
⇒ 2021年度 スキルマトリックス開示、2022年度 役員の異動 (社外取締役増)

20

次に、ガバナンス強化の成果について説明します。

ご覧のとおり、過去2年間で取締役会や委員会において、「コーポレートガバナンスコードへの対応」や「役員報酬」などのガバナンス関連の審議を充実させ、「経営計画」や「不採算事業の見直し」などの重要項目についても議論を深めました。

その結果、役員の異動や報酬体系の変更、不採算事業の撤退や事業転換など、様々な経営判断を迅速に進めることができました。また、中長期の経営方針の審議結果についても、投資家の皆様へ適時、開示ができるようになりました。

(4) 今後の課題

■ 成長戦略や資本政策、ESG活動の審議

- ・ 中長期経営計画についての審議（継続）
- ・ 成長投資、手元流動性比率、株主還元などについての審議（継続）

■ 将来リスクへの対応

- ・ 取締役と執行役員間でリスク情報の共有
- ・ 中長期経営計画策定時の将来リスク把握と対応

■ 取締役会の多様性とスキルバランス

- ・ 社外取締役の比率や多様性の随時見直し
- ・ 取締役会の機能が発揮できる適正なスキル構成

■ 次期社長候補・役員候補の育成

- ・ 客観性と透明性を確保（継続）
- ・ サクセッションプランの検討

21

ガバナンス強化の最後に、今後の課題について説明します。

ご覧のとおり、「成長戦略」や「将来リスクへの対応」については、更なる審議が必要であると考えています。引き続き、取締役会や経営計画策定委員会で審議を深めていく方針です。

また、「取締役会の構成」や「サクセッションプラン」など役員の指名に関わる事案については、指名・報酬委員会で審議を深めていく方針です。

当社は、企業価値向上にガバナンス強化が必須であると考えており、今後もこれらの取組みを継続していく方針です。

ガバナンスに関する私からの説明は以上です。ありがとうございました。

目次

1. ESG活動の基本的考え方
2. ガバナンス体制の強化
- 3. 環境・社会への取組み**
 - (1) ビジネスモデルとESG活動
 - (2) ずっと続けてきた取組み
 - (3) 環境への取組み
 - (4) 社会への取組み
 - (5) 終わりに

企画室長の太田です。

ここからは、私から「環境と社会への取組み」について、ご覧の(1)から(5)の5項目を説明します。

(1) ビジネスモデルとESG活動

当社のビジネスモデル＝「ローコストオペレーション」
「経済合理性」を基本に業務の効率化・最適化を追求

結果として…

環境に配慮した事業運営＝環境にとって【いい会社】
社会に配慮した事業運営＝社会にとって【いい会社】

当たり前続けてきたことが「サステナブルな活動」に繋がった。

23

初めに、「当社のビジネスモデルとESG活動」の関係性について説明します。

当社は、事業規模の小さい頃から、ローコストオペレーションを追求し、経済合理性の有無を判断基準として、業務の効率化や最適化を進めてきました。

それは、当社にとっては当然の取組みでしたが、結果として環境や社会へ配慮した事業運営、つまり、経営ミッションで掲げる【いい会社】に繋がる取組みになっていました。

また、それらの取組みは、自分達で出来ることを考えて、1つ1つ積み重ねてきたからこそ、今まで続けることができたと考えています。

そこで、次のページから、当社が当然のこととして継続してきた、サステナブルな取組みについて説明します。

(2) ずっと続けてきた取組み① — 環境

■ 物流の効率化



- ・ドミナント出店
- ・自社運営の商品センター
- ・自社共同配送
- ・夜間配送
- ・直接物流
- ・モーダルシフト など



一つ目は「物流の効率化」です。

当社は、国内10ヶ所の自社運営の商品センターから、日本全国の約2,200店舗へ毎日商品の配送を行っており、以前から物流の効率化を追求しています。

例えば、物流を効率的にするための仕組みの一つに「自社共同配送」があります。これは、約600社のサプライヤーが、店舗ごとではなく、商品センターに一括して商品を納品し、各店舗への配送を当社が一括して行うことによって、サプライヤーのコスト削減に繋がる仕組みです。

物流の効率化では、ご覧のとおり他にも様々な取組みを行っていますが、当社とサプライヤーの双方の物流コスト削減や、配送スピードの向上といった経済合理性のある持続可能な取組みだったことで、結果的にCO₂排出量の削減、すなわち環境にとって【いい会社】の実現に繋がっています。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(2) ずっと続けてきた取組み② — 環境

■ 店舗運営の効率化



- ・ 空調機器の省エネ化
- ・ LED照明への切り替え
- ・ 商品廃棄ゼロ
- ・ 納品資材のリサイクル など



25

二つ目は「店舗運営の効率化」です。

店舗と商品センターでは、光熱費を削減するために省エネ化を進めています。特に照明のLED化については、2018年度の時点で、全店舗での導入が完了しており、現在は最新のLEDへ順次入れ替えを進めています。

また、商品廃棄ゼロは当然のこととして以前から継続しており、段ボールやプラスチックハンガー、ビニール袋などの納品資材のリサイクルにも、2007年度から取り組んでいます。

これにより、当社ではリサイクル業者への資源の売却益が増加し、サプライヤー側ではリサイクル資材を活用することによる納品資材のコストダウンに繋がっています。

それらの結果として、CO₂削減や廃棄物の削減など、環境にとって【いい会社】の実現に繋がっています。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(2) ずっと続けてきた取組み③ — 社会

■ 女性活躍



各地域の優秀な女性を登用 = 女性が働きやすい環境を整備

- ・ 家庭と両立しやすい勤務シフト（短時間勤務、19時閉店）
- ・ 入社後の即戦力化（業務の単純化・標準化・仕組化）
- ・ 優秀な社員の採用と定着（地域で高い時給、継続雇用、福利厚生、正社員へ登用）

【合理性の追求】

- ・ 全国各地の優秀な人材を登用
- ・ 女性が働きやすい職場環境

社会に【いい会社】

- ・ 地域の雇用創出
- ・ 女性活躍

26

三つ目は「女性活躍」です。

当社は、全国各地に店舗を出店し、効率よく運営するために、以前から各地域の優秀な女性をパート社員として積極的に登用してきました。そして、そのために、家庭を持つ主婦の方でも働きやすい職場環境も整備してきました。

例えば、勤務シフトは、週5日の内、3日間は8時間勤務、2日間は4時間の短時間勤務という組み合わせを基本とし、一部の店舗を除いて閉店時間を19時に設定しているのもそのためです。

また、入社後、短期間で戦力となってもらうために、業務の単純化と標準化、仕組化を進め、それらのマニュアル化も行いました。

さらに優秀な社員の採用と定着のために、その地域で相対的に最も高い時給とすることや、70歳までの雇用延長、福利厚生の充実にも取り組んでいます。

加えて、パート社員から正社員の店長や、店長の上位職であるブロックマネージャーへの登用も以前から積極的に行っており、現在、店長の7割以上、ブロックマネージャーの約1割がパート社員からの登用です。

優秀な人材の活用は会社の成長を支えており、さらに、地域の雇用創出や女性活躍の面で、社会にとって【いい会社】の実現に繋がっています。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(3) 環境への取組み① — 中期計画 (2024年 2月期)

■ 目標の設定と開示



〔廃棄物の削減〕

- 商品廃棄ゼロ (継続)
- ハンガールの完全循環型リサイクル比率 : **60%**



〔環境に配慮した商品調達〕

- 環境配慮型の商品比率 : **20%** (PB商品に占める割合)
- 環境配慮型の副資材比率 : **100%** (//)

27

ここからは、中期計画への取組みについて説明します。

まず、ESGの中期計画は、2020年度に経営計画策定委員会で審議を行い、2021年度に方針を開示しました。

「廃棄物の削減」と「環境に配慮した商品調達」は数値目標も設定しました。

なお、「商品破棄ゼロ」については、当社は以前から当たり前のこととして継続していますので、本日はそれ以外の取組みを説明します。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(3) 環境への取組み① — 中期計画に対する主な取組み

■ 〔プラスチックごみ削減〕



ハンガーの完全循環型リサイクル比率の拡大

- ・ハンガー回収の実施店舗を拡大 ⇒ 沖縄県・離島を除く全店舗で回収実施
- ・リサイクルの流れを仕組み化 ⇒ 国内でペレット化し、海外でハンガーに成型
- ・全事業でハンガーの色を統一してリサイクル量を拡大 ⇒ 2021年度実績：前年比 238%
※完全循環型リサイクル：当社で再び使用する資材へリサイクルする仕組み
= 「サーキュラーエコノミー」

■ 〔サステナブルな商品調達〕

環境配慮型商品・副資材の拡大

- ・環境配慮型商品・副資材の定義や運用に関する社内マニュアルの整備

28

まず、「プラスチックごみ削減」のため、ハンガーの完全循環型リサイクルに取り組んでいます。

完全循環型リサイクルとは、リサイクルした資材を再び当社で使用する仕組みで、環境にやさしいだけでなく、資材のコスト削減にも繋がる取組みです。

現在は、納品に使用されるプラスチックハンガーのリサイクルに力を入れており、リサイクルルートの開拓や、グループ内でハンガーの色を統一することなどによって、リサイクル量を拡大させています。

また、「サステナブルな商品調達」のため、環境配慮型商品や副資材の拡大も進めています。

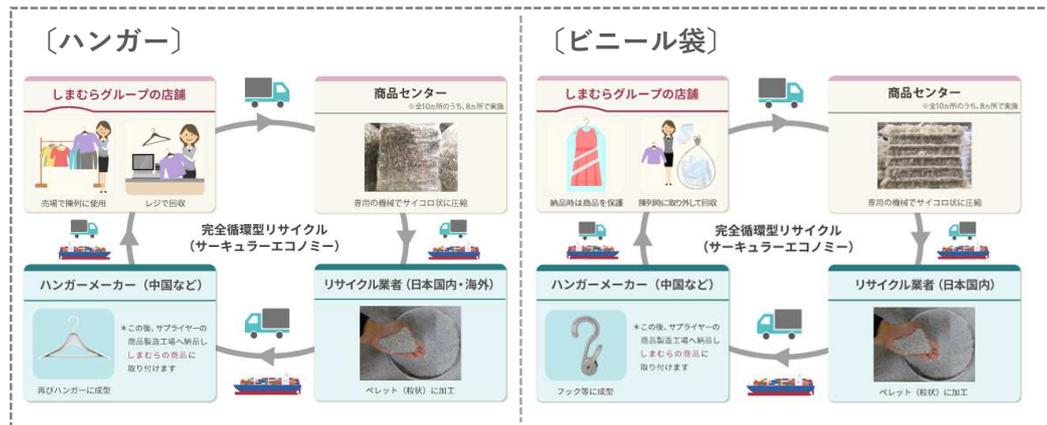
次のページから、具体的な取組みを説明します。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(3) 環境への取組み②ープラスチックごみの削減

■ 使用済みの納品資材をリサイクルして自社で再利用



※ハンガー完全循環型比率 35.6% (2021年度)

29

当社がプラスチックごみの削減のために主に取組んでいることは、納品資材として使用されるハンガーとビニール袋のリサイクルです。

左の図は、ハンガーのリサイクルの仕組みで、右の図はビニール袋のリサイクルの仕組みです。

当社は2007年度に納品資材のリサイクルを開始しましたが、当初は回収した資源を商品センターに集めた後、リサイクル業者に販売するまでの仕組みでした。

しかし、2019年度からは、リサイクルの仕組みをレベルアップさせて、サーキュラーエコノミーとして、リサイクルハンガーの自社での再利用を開始しました。さらに2020年度からは、ビニール袋をフックなどの副資材にリサイクルして自社で再利用しています。

このように、経済合理性を追求し、当社独自の仕組みを作り上げたサーキュラーエコノミーで資源を再利用することは、原油価格が高騰する中で、コストの削減にも繋がっています。

(3) 環境への取組み②ープラスチックごみの削減

■ 買物袋の回収と環境配慮素材への変更

2007年度～

- ・お客様が使い終わった買物袋を1枚1円で回収。(2021年度実績：年間約65トン)
- ・回収した買物袋は、再生プラスチック製品にリサイクル。



2020年度～

- ・従来のプラスチック製買物袋を「バイオマスプラスチック配合の買物袋」と「紙製（有料化対象外）の買物袋」へ変更。
⇒ プラスチック使用量を20%削減。現在も無料提供を継続中。

30

また、プラスチックごみの削減では、2007年度からお客様が使い終わったプラスチック製の買物袋を1枚1円で回収しており、リサイクルして再活用しています。

さらに、2020年度には、環境に配慮して植物性由来の素材を配合した買物袋に変更しました。この買物袋は有料化対象外の素材ですので、当社は現在もお客様のために買物袋の無料提供を継続しています。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(3) 環境への取組み③ー サステナブルな商品調達

■ 環境配慮型商品の開発と拡大 2021年度実績 24.1%(PB商品に占める割合)

環境配慮型商品：オーガニックコットンやリサイクル繊維などを使用した商品。

COTTON FROM USA
(オーガニックコットン)



ORGANIC COTTON+
(オーガニックコットン)



素肌すずやかパンツ
(有害物質不使用)



LINEN+
(リサイクルポリエステル)



こちらボ
(オーガニックコットン)



REECOTTE
(裁断くずを再利用)



31

環境配慮型商品の開発では、商品調達における環境負荷を軽減させるため、オーガニックコットン等の「化学物質の適正な管理がされている素材」や、リサイクル繊維等の「資源の節約になる素材」を使用した商品の導入を進めています。

2021年度に販売を開始した「REECOTTE（リーコット）」は、商品の生産時に出る裁断くずを再利用した生地を使用しており、サプライヤーや工場の協力で実現した商品です。

そのほかにも、リサイクルされたポリエステルで生産した商品など、環境に配慮した商品をPB商品を中心に拡大しており、2021年度はPB商品に占める割合が24.1%となりました。

消費者の環境意識の高まりも踏まえて、これらの商品の開発と拡大を引き続き進めていきます。

(3) 環境への取組み④ — GHG排出量削減

■ 気候変動への取組み (TCFD提言に基づく開示)

省エネや物流の効率化など、経済合理性に基づいた気候変動への対応策を実施。

〔GHG (温室効果ガス) 排出量〕

	2013年度	2020年度
SCOPE1	2,899 t-CO ₂	561 t-CO ₂
SCOPE2	193,601 t-CO ₂	105,305 t-CO ₂
SCOPE1,2合計 46%削減		

LED照明への切り替え



EVトラックの導入



32

次に、GHG排出量の削減について説明します。

GHG排出量については、これまでコーポレートサイトで開示していたスコープ2に加え、今年の4月に「TCFD提言に基づくフレームワーク」に沿って、スコープ1も開示しました。

2021年度の数値実績では、スコープ1と2を合わせて、2013年度対比で46%削減しました。これは、店舗と商品センターの照明のLED化による省エネ効果などによるものです。これまで、経済合理性を念頭に省エネ化を推し進めてきた結果として、大きく削減出来ましたが、引き続き、合理的な範囲内で対応を進めていきます。

(3) 環境への取組み④ — GHG排出量削減

■ サプライチェーンにおけるGHG排出量削減

- ・商品調達が仕入型のため、サプライチェーン全てのGHGの把握と削減が困難。
※約600社のサプライヤー(=メーカーや商社など)から商品を仕入れる形式。
- ・SCOPE3の対応は当面の検討課題とし、まずは実行性のあるSCOPE1・2の削減に継続して注力。



33

次に、スコープ3への対応について説明します。

まず、当社の商品調達は仕入型であり、2次取引先である生産工場の管理は、サプライヤーの責任であることを基本として、1次取引先のメーカーや商社から商品を仕入れています。

また、取引先のサプライヤー数は約600社と非常に多岐にわたり、生産工程を川上まで遡ると相当な取引先数になることから、現状、サプライチェーンにおけるGHG排出量の把握はできていません。また、生産工場に対して、当社が直接的にGHG排出量の削減を指示することは、非常に困難であると考えています。

現状、TCFD提言でスコープ3の開示を求められていますが、以上の理由から当社としては、スコープ3は当面の検討課題として取組んでいきます。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(3) 環境への取組み⑤ — 今後の課題

■ プラスチックごみの削減

- ・ハンガーに加え、ビニール袋の完全循環型リサイクルを拡大（継続）
- ・国内外のリサイクル拠点や協力業者の拡大（継続）
- ・リサイクルしやすい納品資材の開発（継続）
- ・プラスチック使用量を削減した消耗品の開発（継続）



■ 環境配慮型商品・副資材の拡大

- ・環境配慮基準と運用方法のブラッシュアップ（継続）
- ・環境配慮型商品のインナーブランディング（社員やサプライヤーへの周知）
- ・環境配慮型商品の売上向上（商品ブランディング、販促や売場作り）

■ サプライチェーンにおける環境配慮

- ・店舗と商品センターにおけるGHG排出量の削減（継続）
- ・CO₂排出量（SCOPE3）や水使用量の削減（研究）
- ・店舗での商品廃棄ゼロ（継続）、商品のリサイクルシステム（研究）

34

最後に、今後の課題について説明します。

まず、プラスチックごみの削減については、すでに仕組化が進んでいるハンガーに加えて、ビニール袋の完全循環型リサイクルを進めており、国内外のリサイクル拠点の拡大やリサイクルしやすい納品資材の開発を進めていきます。

環境配慮型商品と副資材については、基準や運用方法を策定したので、今後も運用を継続しながら、必要に応じて内容の見直しを行っていきます。なお、環境配慮型商品と言えども、売れなければ継続ができませんので、社員やサプライヤーへのインナーブランディング、商品のブランディングや販促、売場作りについても対応を進めます。

最後にサプライチェーンにおける環境配慮ですが、店舗や商品センターでのGHG排出量の削減や、店舗での商品廃棄ゼロは今後も継続します。

サプライチェーンにおけるCO₂排出量や水使用量の削減については、まだ検討段階ですので、研究を進めながら、合理的な範囲内で取り組んでいきます。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(4) 社会への取組み① — 中期計画 (2024年 2月期)

■ 目標の設定と開示



女性管理職比率：20% ※管理職…主幹クラス以上

障がい者雇用率：5%



35

次に、社会に対する中期計画への取組みについて説明します。

数値目標は、「女性管理職比率」と「障がい者雇用率」です。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(4) 社会への取組み① — 中期計画に対する主な取組み

■ 女性管理職の拡大（店舗）

- ・ 店長候補者とブロックマネージャー候補者の教育カリキュラムの刷新
(2021年度の勉強会受講者数：前年比 370%)
- ・ 店長昇進に意欲や関心のあるパート社員向け説明会を全国各地で開催
- ・ 休憩室ポスターや社内報を使ったパート社員向けの啓蒙活動

■ 女性管理職の拡大（本社）

- ・ 本社の働き方について話し合う「ワークライフバランス推進会」の開催
- ・ 残業の削減（毎月の残業実績を役員/部長へ連絡。退社時間のお知らせを館内放送）

■ 障がい者雇用の拡大

- ・ 「障がい者職業生活相談員」の取得推奨（2022年 6月現在 107名取得）
- ・ 地域の「障がい者支援センター」と連携強化
- ・ 障がい者雇用に関する社内マニュアルの刷新



36

次に、中期計画に対する主な取組みを説明します。

当社では正社員とパート社員を含めて、多くの女性社員が働いていますが、その管理職の比率を上げていくことに取り組んでいます。

店舗では、いわゆる課長級のブロックマネージャー職で女性を増やすため、店長の育成やパート社員の店長登用に向けた説明会の実施などに取り組んでいます。

本社では、まだまだ男性社員の比率が高いため、女性が働きやすい環境作りから取組みを進めています。2021年度は、本社の働き方について話し合う「ワークライフバランス推進会」を開催し、残業時間の削減など、そこで抽出した課題に取り組むことで、男女関係なく、働きやすい職場環境の実現を目指しています。

障がい者雇用については、店舗において5～6店舗で構成する1ブロック単位につき、1名以上の障がい者を雇用することを基本としました。そして、店舗で採用を担当するブロックマネージャーが、無理なく採用できるよう、その手順をマニュアル化し、勉強会も行いました。その上で、全国各地の障がい者支援センターとも連携を強化し、積極的な求人を行っています。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(4) 社会への取組み② — ダイバーシティ

■ 女性活躍推進

- ・店舗ではパート社員を活用。
その中で能力と意欲のある人材を店長として登用。
- ・2022年2月現在、店長を含む**主任級の75.4%**、**管理職の13.8%**が女性社員。

〔役職別 女性比率〕 ※本社・店舗・センター	2021年2月	2022年2月
部長職	3.4%	1.7%
主幹職（ブロックマネージャーなど）	13.5%	14.9%
主任職（店長など）	74.9%	75.4%
正社員（全員）	65.2%	65.4%

管理職 13.8%

正社員の約3分の2が女性社員。多くの女性社員が活躍中。

37

次に各種取組みの結果について説明します。

まず、女性管理職比率ですが、当社では、数多くの女性パート社員や、パート社員から登用された女性店長が活躍しており、正社員の約3分の2が女性社員です。しかし、いわゆる課長職以上の女性管理職は13.8%と、その比率はそれほど高くはありません。

なお、当社では既に多くの女性社員が活躍しており、人事に関しては、社員本人の能力や適性、意欲を重視して行っていますので、数値結果ばかりを優先して、無理に女性を管理職に引き上げるようなことはしていません。

しかしながら、ダイバーシティの観点から、性別を問わず誰もが働きやすい職場環境や人事制度を作ることは、重要な課題であると認識していますので、働き方の改善に取り組みながら、その結果として、女性管理職の割合をさらに上げていきたいと考えています。

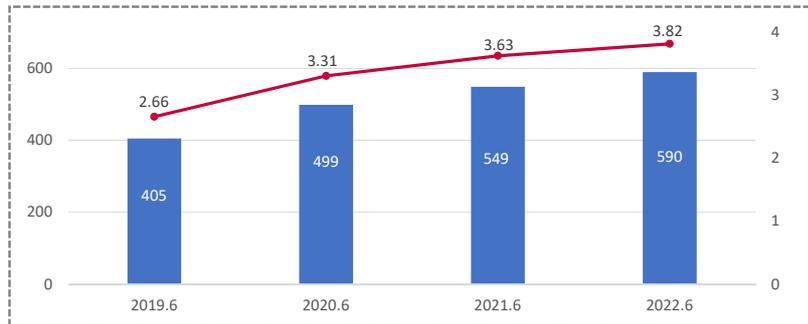
(4) 社会への取組み② — ダイバーシティ

■ 障がい者雇用

女性が働きやすい環境の追求 = 「障がい者も働きやすい環境」に

- ・ 1ブロック（5～6店舗）当たり1名以上の雇用を基本
- ・ 雇用率「**3.82%**」 雇用人数「**590名**」（2022年6月）※法定雇用率 2.30%

〔障がい者雇用人数・雇用率〕



38

次に障がい者雇用についてです。

当社では、各地域の優秀な女性にパート社員や店長として活躍してもらうため、業務の単純化や標準化を進めてきましたが、それが結果として、障がい者にとっても働きやすい職場環境の整備に繋がりました。

ご覧のとおり、現在は全国の店舗で約600名の障がいのある社員が活躍しており、その雇用率は、法定雇用率を大きく上回る3.8%となりました。

(4) 社会への取組み③ — 人権尊重

■ サプライチェーンの従業員の人権尊重

2018年

- ・ サプライヤーの物流委託先で、外国人技能実習生への違法行為が発覚。
⇒ サプライチェーンの人権問題に対し、本格的な取組みを開始

2019年

- ・ 「しまむらサプライヤーCoC（行動指針）」制定。
- ・ 全てのサプライヤーから「CoC遵守宣言書」を受領。

2022年

- ・ 「しまむらサプライヤーCoC（行動指針）」改訂。
サプライヤー説明会を実施（約 500社参加）。人権尊重への取組みを周知
- ・ サプライヤーへ2次取引先も含めた遵守状況のチェックを依頼。
全てのサプライヤーから「CoC遵守宣言書」を受領。

39

次に、サプライチェーンにおける人権尊重への対応について説明します。

当社の商品調達は仕入型のため、生産工場の管理はサプライヤーが行うことが基本です。しかし、お客様に安心・安全な商品を提供するためには、サプライチェーンにおける人権尊重が重要な課題であると考え、サプライヤーと連携して対応を進めてきました。

当社のPB商品は、2018年度から当社社員が約 450社ある生産工場に訪問し、定期的に監査を行い、従業員の労働環境や人権尊重について現場確認しています。そして、そこで得たノウハウを生かして、2022年1月にはサプライヤー向けの説明会を実施し、人権尊重に対する当社の考え方や取組み方法を周知しました。

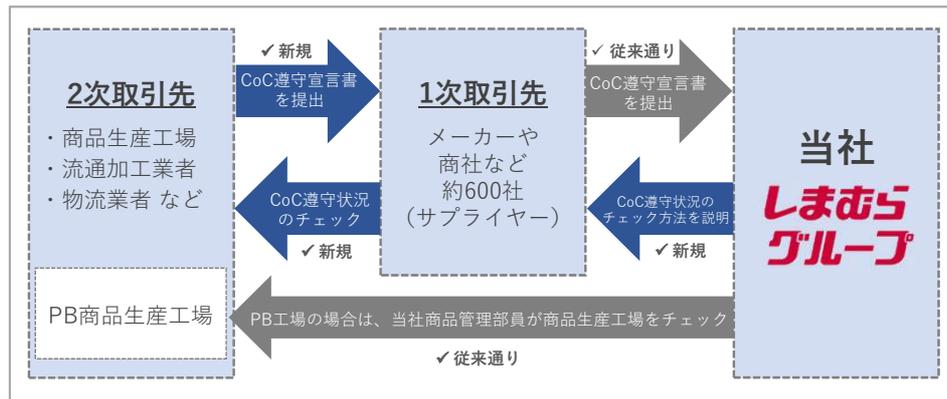
また合わせて、人権尊重に関する行動指針も改訂し、サプライヤーが取引先の工場の遵守状況をチェックした上で、遵守宣言書を提出して頂いています。

今後も、サプライチェーンにおいて人権侵害などの問題が発生しないよう、継続して取り組んでいきます。

(4) 社会への取組み③ — 人権尊重

■ サプライチェーンの従業員の人権尊重

サプライヤーと連携し、サプライチェーンの人権尊重を確認・是正。



✓ 新規…2022年度に開始した取組み ✓ 従来通り…2021年以前から続けている取組み

なお、サプライチェーンにおける人権尊重のチェック体制は図のとおりです。

「CoC遵守宣言」を当社とサプライヤーの間、またサプライヤーと生産工場の間で取り交わし、サプライヤーはその遵守状況のチェックを行います。

なお、サプライチェーンの中で川上に位置する原材料や染色工場、紡績工場といった3次取引先の管理については今後の課題とし、そのチェック体制の構築について、サプライヤーと連携して研究を進めていきます。

(4) 社会への取組み④ — 地域の衣料品インフラ

■ 地域の衣料品インフラとして社会に貢献

ローコストオペレーションにより小商圏でも成立

= 「人口の少ない地域にも出店」

- ・ 衣料品インフラとしての役割（車や自転車ですぐに来店できる場所に出店）
- ・ 地域の雇用創出にも貢献（約 2,200店舗という店舗数）



41

次に、地域社会の衣料品インフラとしての役割について説明します。

当社は、ローコストオペレーションを追求し、小さい商圏でも利益が出せるように業務の効率化を進めてきたことで、全国の人口の少ない地域でも出店を続けてきました。

その結果として、地域の衣料品インフラとしての役割や、地域の雇用創出という観点でも、社会に貢献できていると認識しています。

今後もこの役割をしっかりと果たせるよう、出店政策や商品政策を進めていきます。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(4) 社会への取組み④ — 地域の衣料品インフラ

■ 介護施設への訪問販売（試験運用中）

- ・ 来店が困難な高齢者（買い物弱者）へ向けて、介護施設への訪問販売を開始。
- ・ 2021年度以降計4回実施。運営ノウハウを蓄積中。



42

また、地域社会への新たな取組みを説明します。

当社では、より多くのお客様にご利用いただけるよう、全国に約2,200店舗を展開していますが、高齢者の買い物弱者が社会問題になっているように、当社も来店が困難な高齢のお客様から「昔のようにしまむらで買い物がしたい」という声を頂いています。

そこで、2021年度から介護施設への訪問販売を実験的に開始しました。

既に4回実施し、その手ごたえも感じていますので、今後は、運営ノウハウを蓄積しながら、経済合理性と社会貢献を両立できる仕組みの研究を進めていきます。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(4) 社会への取組み⑤ — 今後の課題

■ 女性管理職の拡大

- ・社員のキャリアやスキル、従業員エンゲージメントのデータ化（見える化）
部署別の女性社員割合も見える化し、全役員が現状を把握
- ・育休明け社員をロールモデルとして育成。人事・労務制度や職場環境の改善
- ・業務の効率化等による残業時間の削減（継続）。ハラスメントの撲滅（継続）

■ 障がい者雇用の拡大

- ・障がい者雇用を担当する社員へ定期的に研修を実施（継続）
- ・「障害者生活相談員」の取得推奨（継続）
- ・「障がい者支援センター」との連携強化（継続）

■ サプライチェーンにおける人権尊重

- ・サプライヤーへ人権対応を周知。説明会も定期的に実施（継続）
- ・サプライヤーと連携し、2次・3次取引先（海外）のチェック体制の整備（継続）

43

次に、社会への取組みに関する今後の課題について説明します。

まず、女性管理職の拡大では、社員のキャリアやスキル、また、従業員エンゲージメント状態を見える化し、社員1人1人の状況把握と、それに応じた個別の対応について、研究を進めていきます。

また、女性割合がまだ低い本社では、育休明けの社員をロールモデルとして、仕事と育児を両立しやすい人事・労務制度の改善に繋がります。

障がい者雇用の拡大では、昨年度までの対応が順調に成果に繋がっていますので、障がい者雇用を担当するブロックマネージャーへの教育を継続し、障がい者と周りの社員が安心して働ける職場環境を引き続き整備していきます。

サプライチェーンにおける人権尊重では、サプライヤーへの人権対応の周知を継続しながら、海外のサプライチェーンにおける人権尊重のチェック体制をさらに整備していきます。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(5) 終わりに — 社員教育



例) 店舗運営部のESG教育

雇用形態	職種	STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
正社員	ブロックマネージャー	ESG動画視聴 ・ ESGマニュアルの 読合せ	ESG研修 (OFF-JT)	店長会議でESGの 考え方を説明	商品センター見学
	店長				
パート社員	店長代理				
	パート社員				

44

最後に、ESG活動の社員教育について説明します。

当社では、ESG活動を推進するにあたり、社員が「自分ごと」としてESG活動に取り組むことが、良い成果に繋がると考えています。

そこで、2021年度は、ハンガーのリサイクルなど、日々の業務でESG活動に関わることも多い店舗社員への教育を1年間かけて行いました。

教育内容をご覧のとおりですが、管理職のブロックマネージャーに対しては、商品センターの見学も行い、店舗で回収されたハンガーやビニール袋が、どのような作業工程でリサイクル業者へ出荷されているか理解が進みました。

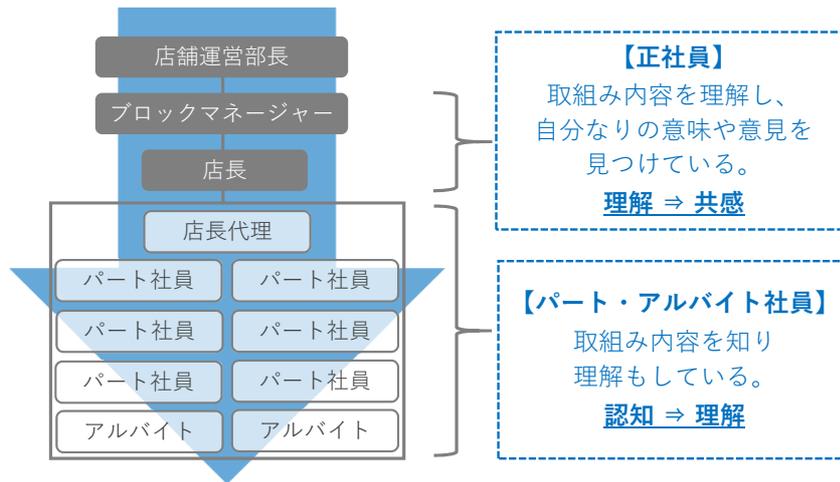
そのおかげで、店舗における正確な分別作業がリサイクルにおいては非常に重要であることが、店舗の社員も本当の意味で理解することができました。その結果、店舗でのハンガーやビニール袋の分別作業の精度向上が進みました。

3. 環境・社会への取組み

しまむらグループ

(5) 終わりに — 社員教育

例) 店舗運営部のESG教育



45

そのような社員教育を行ったことで、まず店舗のパート社員は、ESG活動を知ることからスタートし、1年間で内容を理解することが出来ました。

また、ブロックマネージャーや店長は、理解するだけでなく、ESG活動に対して自分なりの意見も持つようになってきました。

ESG活動を全ての社員が理解し、共感するまでには、まだ時間が掛かりますが、今後も社員教育を継続することで、全社員がESG活動を「自分ごと」として捉えられるようにしていきます。

(5) 終わりに — まとめ

当社のビジネスモデル = 「ローコストオペレーション」

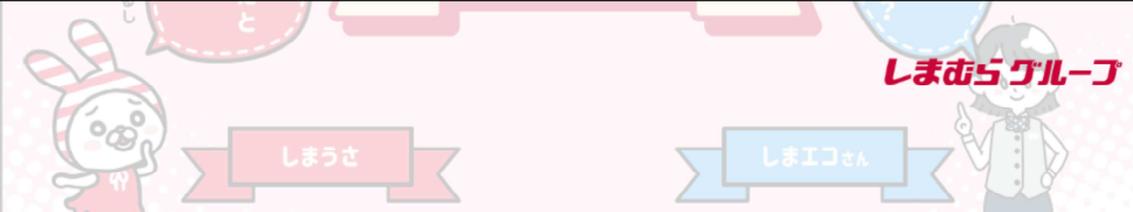
経済合理性を基本に業務の効率化・最適化を追求



46

最後となりますが、本日も説明のとおり、当社では、ビジネスモデルの基本である「ローコストオペレーション」を長年追求してきたことが、結果として環境や社会にとってもサステナブルな取組みに繋がりました。

今後も、合理的であることと、自分たちで出来ることを基本に、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、すべてのステークホルダーにとって【いい会社】になることを目指していきます。



本日の資料（コーポレートサイトに掲載）

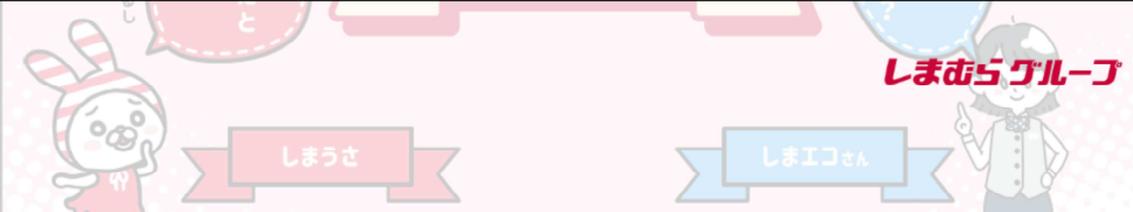
■ ESG説明会（コメント付）	…	6月27日（月）
■ ESG説明会（質疑応答要旨）	…	6月28日（火）
■ ESG説明会（英語版）	…	7月12日（火）

* サステナビリティ活動の詳細はコーポレートサイトでもご覧いただけます。
<https://www.shimamura.gr.jp/sustainability/> → 



なお、本日の説明会で使用した資料は、ご覧のスケジュールでコーポレートサイトへ掲載する予定です。

これで全ての説明を終了します。 ご清聴ありがとうございました。



しまむらグループ

しまうさ

しまエコさん

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。



地域社会

株主