

しまむらグループ

しまむらグループ 統合報告書 2024

株式会社しまむら

〒330-9520 埼玉県さいたま市大宮区北袋町1-602-1

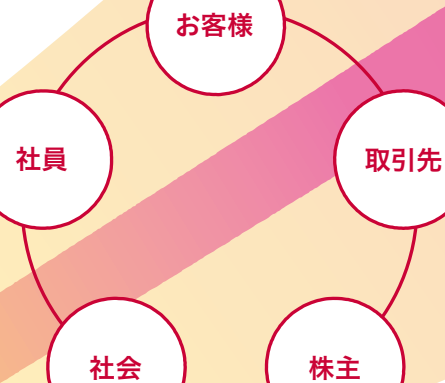
TEL：048-631-2111(代表)

<https://www.shimamura.gr.jp/>

【いい会社】を 造り続ける。

しまむらグループは、ESG課題への取組みを通じて、
「社員」「お客様」「取引先」「株主」「社会」に対して価値を創造することで、
持続可能な社会の実現を目指します。

しまむらグループ



数字で見るしまむらグループ

※2024年2月期

しまむらグループは現在、全国47都道府県と台湾に約2,200店舗を展開しています。

当社は設立当初から「小売業」として技術革新と人材の多様性を尊重し、ローコストオペレーションを基本とした独自の仕組みを作り上げてきました。今後も事業の一層の発展に取り組み、商業を通じて消費生活と生活文化の向上に貢献していきます。



業績(連結)



V字回復を達成し、ネクスト・チャレンジ!

売上高

6,350億円



営業利益

553億円



ROE

8.8%



事業規模



創業以来、着実に事業規模を拡大

創業年

1953年

国内外店舗数

2,227店舗



国内外従業員数
正社員

3,157人

(定時・嘱託社員 16,200人)



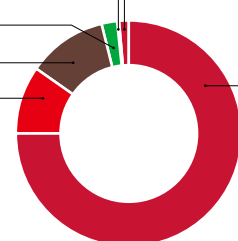
年間来店客数

約2億人(延べ)



事業別売上高構成比(連結)

ディパロ	0.1%	思夢楽	1.3%
シャンブル	2.3%		
バースデイ	11.5%		
アベイル	9.7%		
		しまむら	75.1%



サステナビリティ

※(株)しまむらの実績を記載しています。



サステナビリティを“当たり前”に

ハンガーの完全循環型
リサイクル比率*

60.1%



* 商品に付属する当社指定色のプラスチックハンガー

商品廃棄

0(ゼロ)



サステナブル商品
仕入比率*

35.3%



* しまむら事業PB「CLOSHI」において

女性管理職比率*

17.6%



* 主幹級以上の女性管理職比率

障がい者雇用率

4.78%



コーポレートガバナンス・コード
未実施原則数

0(ゼロ)



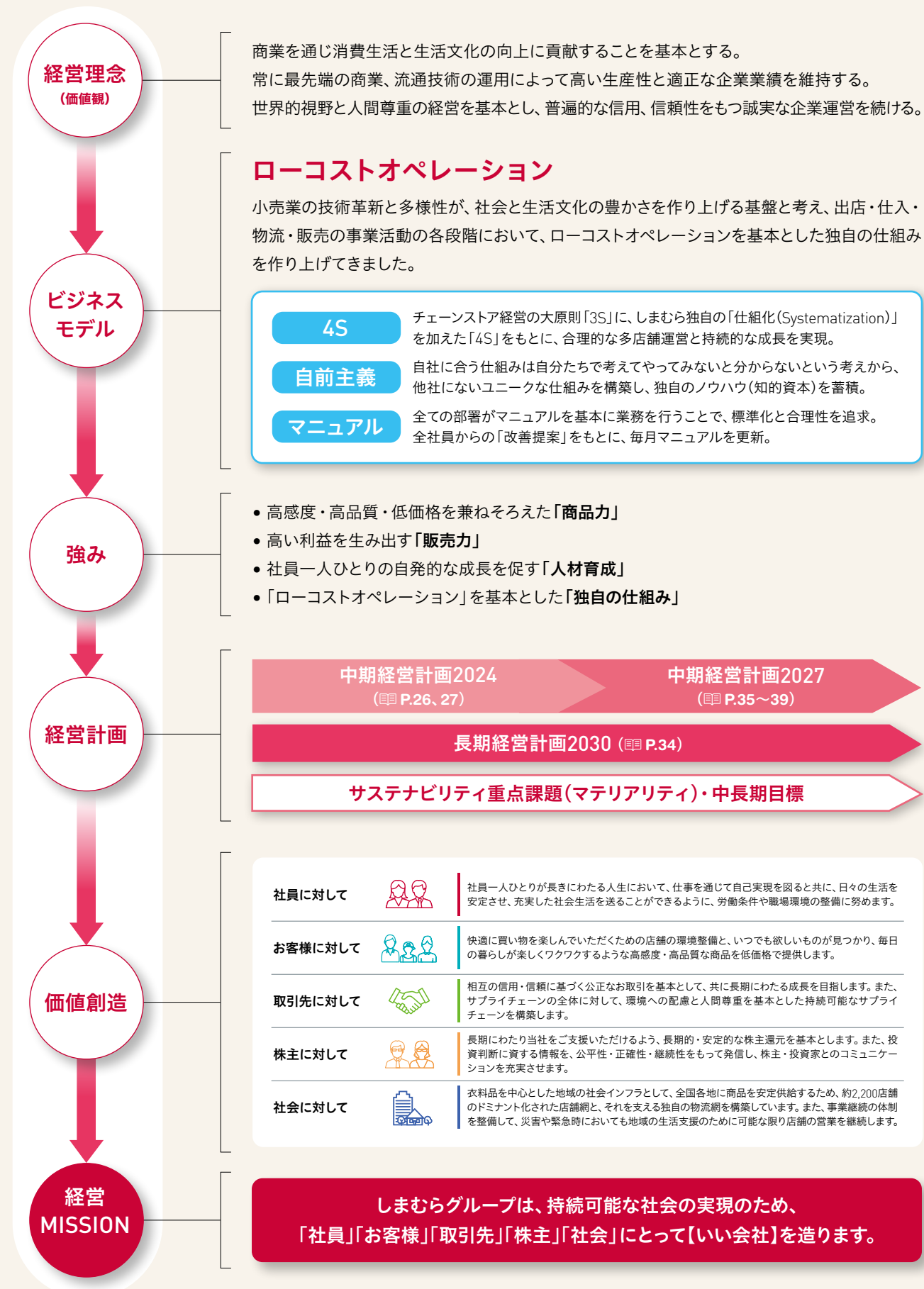
社外取締役比率

33.3%



【いい会社】を造る仕組み(全体像)

～自らの手でより良い会社にする～



目次

【いい会社】を造ろう

- 02 【いい会社】を造り続ける。
- 04 数字で見るしまむらグループ
- 06 【いい会社】を造る仕組み(全体像)／目次
- 08 社長メッセージ
- 14 しまむらグループの歩み
- 16 価値創造プロセス



旧東松山店



ディハチ西大宮店(1号店)

「安心」と「ワクワク」で 日々の暮らしに楽しさをお届けする

- 18 特集：ビジネスモデル
- 20 独自の仕組み・強み
- 22 販売技術を高めるバリューチェーン
- 24 仕組みを動かす人材
- 26 中期経営計画(2022/2-2024/2)の総括
- 28 事業概況

「地域の衣料品インフラ」として、 持続的な社会の実現を目指す

- 34 長期経営計画2030
- 35 中期経営計画2027
- 40 資本政策
- 42 しまむらのサステナビリティ
- 44 環境
- 48 社会
- 53 社外取締役 座談会
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 64 取締役・監査役及び執行役員



しまうさファミリー



さいたま新都心ファッションモール

コーポレート・データ

- 66 11ヵ年財務・非財務サマリー
- 68 株主・投資家情報
- 69 会社情報

編集方針

しまむらグループは、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様との更なるコミュニケーションの充実を目的に、当社グループの全体像や持続的成長への道筋を分かりやすくお伝えするべく、「しまむらグループ統合報告書」を2024年8月に初めて発行しました。本報告書に掲載されない詳細な情報は、Webサイトに掲載していますので、情報開示体系をご覧ください。必要な情報にアクセスしていただければと思います。今後もステークホルダーの皆様には当社グループをよりご理解いただけるよう、積極的な情報開示に努めてまいります。

報告対象期間・範囲

報告対象期間は2023年2月21日～2024年2月20日ですが、必要に応じて一部当該期間の前後の活動に関する記述も含みます。報告対象範囲は株式会社しまむら及び連結子会社となりますが、株式会社しまむらのみの記述なども一部含まれます。

参照ガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



将来の見通しに関する注意

本統合報告書に記載されている将来の戦略及び見通しなどは、現時点で入手可能な情報に基づく予想・計画・判断を含むものです。予想・計画・判断は多くの潜在的リスク・不確定要因・仮定を含んでおり、実際の結果や業績は、これらの要素の変動により、当社グループの見込みとは大きく異なる可能性があります。

情報開示体系



社長メッセージ

全てのステークホルダーにとっての【いい会社】を目指し、新たな成長への挑戦を、全社一丸となって推進していきます。

【いい会社】を造るということ

経営ミッションとして掲げている「【いい会社】を造る」というのは、当社の原点です。当社は、創業初期から変わらず【いい会社】を目指してきました。では、誰にとっての【いい会社】なのかというと、全てのステークホルダーに対してです。社員にとって【いい会社】を造れば、お客様や取引先(以下、サプライヤー)にとっても【いい会社】になる。社員、お客様、サプライヤーにとって【いい会社】になれば、株主、社会にとっても【いい会社】になる。このような考え方です。創業者をはじめとした当時の経営陣は、「しまむらを【いい会社】にする」という決意を、時間をかけて繰り返し社員に説いてくれました。「信用と信頼」を築くという商人が忘れてはならない精神を伝えたかったのだと思います。当社の経営にはいくつかの原理原則がありますが、一番大事にしていることは「信用と信頼」です。当社は商品を仕入れて販売する小売業です。小売業には小売業の責任があると考えています。その責任とは、お客様が必要とする商品を適正な価格で販売すること、仕入れた商品を最後の1枚まで売り切ることです。こうした小売業としての責任を持ち、「信用と信頼」を積み重ねてきたからこそ、創業から「しまむら」として成長を続けることができたのだと思います。

業績は3期連続で過去最高を更新

衣料品販売において、業績に最も大きく影響する外的要因は天気です。2024年2月期は、目まぐるしい天気の変化や、長期化した残暑や暖冬により季節感が薄れてしまったこと等から、当社にとって厳しい事業環境となりました。そうした中でも、自社開発ブランド(Private Brand、以下、PB)やサプライヤーとの共同開発ブランド(Joint Development Brand、以下、JB)といった独自性の高い商品の推進による品揃えの拡充や、積極的なデジタル販促による販促手法の多様化への対応、広告宣伝費等の経費抑制を徹底した結果、売上高635,091百万円(前期比103.1%)、営業利益55,308百万円(前期比103.8%)と、3期連続で過去最高を更新しました。2022年2月期から3年間取り組んできた中期経営計画2024「リ・ボーン」をベストな状態で完成させ、当社の次の成長に向けた土台を固めることができました。

株式会社しまむら
代表取締役社長

鈴木 誠





原点に立ち返るための 中期経営計画2024「リ・ボーン」

他社と差別化された当社の強みは、何と言っても「商品力」です。埼玉県比企郡小川町で創業した当社は、衣料品の販売に特化してきました。呉服から洋服へと取り扱う商品は変化してきましたが、多種多様な品揃えをしているのは当社の一貫した強みです。しかし、近年はこの独自の強みを発揮できず、2018年2月期からは3期連続での減収減益に陥るなど、業績の低迷が続きました。そうした状況下であった2020年2月に、私は社長に就任しました。就任当初の私のミッションは、いかにスピーディーに業績を回復させるかでした。まず社長として心掛けたのは、平常心でいることです。社長が深刻な顔をしていると、社員の士気を下げてしまいますから。一方、「信用と信頼」をはじめとする当社が大切にしてきた原理原則に立ち返ってみると、業績好調時にはできていた「当たり前」が、なぜか当たり前ではなくなっていることに気が付きました。そこで原点回帰し、当社本来の輝きを取り戻すために策定したのが、中期経営計画2024「リ・ボーン」(以下、前中計)です。また、この期間中に、これまで伝えられてきた「【いい会社】を造る」という決意を経営ミッションに落とし込み、

当社にとって「変えてはいけなもの」と「変えるべきもの」を明文化しました。

しまむらの「当たり前」を取り戻すための 3つの基本方針

前中計では、3つの基本方針を立てました。1つ目が「商品力の強化」、2つ目が「販売力の強化」、そして3つ目が「基礎と基盤の強化」です。

商品力の強化

当社の商品は、高感度・高品質・低価格を基本としており、お客様の視点に立った商品開発が重要です。例えば、次のシーズンに導入する商品を決定する会議は、決定する権限と責任のある商品部長とバイヤーで行います。仮にこの会議に社長が出席してしまうと、社員の感性と創造性を阻害することになり、良い結果は得られません。そのため、私は社長になってからこのような会議には一切出席していません。結果としてPBやJB、企画商品の商品力が大幅に向上したように思います。

販売力の強化

これまで当社は、TVCMや新聞の折込広告をはじめとするマスマーケティングを基本とし、商圈内にいる人の数を重視していました。しかし、世の中のデジタル化が進み、商圈を超えてどのような人が来店しているのかを分析し、その人たちにに向けたピンポイントなマーケティングが可能となり、さらに主流となりつつあります。そこで当社が強化してきたのが、デジタル販促です。地域や時間帯といったセグメントごとに販促できるので、TVCMや新聞の折込広告よりも費用を抑えられ、効果測定も行うことができます。一方で、地方や郊外では、新聞の折込広告が有効な地域もあります。当社の場合、様々な世代・地域にお客様がいらっしゃるの、販促は効率と効果のバランスに留意し、販売力の強化を進めています。

基礎と基盤の強化

国内外に2,200店舗以上のチェーンストアを展開する当社は、運営に適したシステムを自社で開発してきました。1981年には、商品管理をデータベース化し、全店舗をオンライン上で結ぶPOSシステムを導入し、合理的な仕組みを構築しました。しかし、会社が発展していく過程で、当社のシステム開発はかつての先進的な一面が見受けられなくなりました。私は、システム開発担当役員を務めていた当時、当社のシステムに課題認識を持っていました。そこで、まずは世の中で当たり前とされているレベルまでシステムをアップデートし、仕組みを見直すことを進めました。中でも大きく見直したのは、POSシステムです。全店舗のPOSレジをクラウドに接続することによって、リアルタイムで店舗の売上を可視化できるよう、システムを更新しました。そうすることで実店舗とオンラインストアの在庫を即座に把握し、各商品の追加生産や値下のタイミングをより適切に計画できるようになりました。

中期経営計画2024「リ・ボーン」を支えたガバナンス改革

前中計の基本方針に沿った取組みを進める一方で、ガバナンス改革にも取り組みました。私が社長に就任した当初のガバナンス体制は、トップダウンで、社長が決めた方針を現場まで浸透させる方法を取っていました。会社規模が小さい頃は有効に作用していましたが、現在の当社の規模の場合、そうはいきません。急速に変化する事業環境やお客様の消費行動にスピーディーに対応していくためには、社員一人ひとりが考え創意工夫し、ボトムアップで進めていかなければなりません。そのため、まずは経営陣の意思決定の客観性と透明性を担保すべく、合議制を取り入れることとしました。具体的には、指名・報酬委員会や経営計画策定委員会といった任意の委員会を設置し、個別テーマごとの議論を行えるような体制を整備しました。取締役会の実効性評価を見ると、取り組むべき課題はまだ多いのですが、企業経営の体制を見直したことで、業績回復に向けた前中計を着実に進めることができたのではないかと思います。

中期経営計画2027「ネクスト・チャレンジ(成長への挑戦)」

2025年2月期よりスタートした新たな中期経営計画2027「ネクスト・チャレンジ(成長への挑戦)」(以下、新中計)には、当社の成長に向けた強い想いを込めています。前中計で業績の回復を果たした当社は、次なる成長に向けた挑戦へのステージを迎えました。新中計からの挑戦は、これまでの当社の「当たり前」とらわれない成長の実現を重視しています。全社一丸となって創意工夫し、「ネクスト・チャレンジ」を実現していきます。

数値計画としては、2027年2月期の売上高7,190億円、営業利益660億円を目標とし、3年間の国内新規出店数は150店舗を計画しています。当社でいう計画は、最低必達ラインとしています。天候等の外的要因が業績に大きく影響する

社長メッセージ

アパレル業界の場合、過大な計画は禁物です。そのため、ローリング方式で1期終了した段階で計画を見直し、必要な修正を加えていく方針です。

全ての「当たり前」を改める

1年目となる2025年2月期は、これまでの「当たり前」を改める取組みを進めていきます。その一つとして、1店舗当たりの年間売上高の「当たり前」を改めます。事業の売上高を店舗数で割って計算すると、当社の収益基盤であるしまむら事業の場合、1店舗当たり約3億円の売上を上げることがこれまでの「当たり前」でした。しかし、現在、年間の売上高が10億円に迫る店舗も出てきており、これまで構築してきた仕組みを見直していかないと、店舗運営がままならなくなると考えています。チェーンストアを展開する当社の場合、仕組みが基礎であり基盤となります。また、今後は都市部への店舗出店を進めていきます。人口が密集している地域に出店することで、15億円、20億円といった規模の売上を達成する店舗も出てくるかもしれません。まさに当社のこれまでの当たり前では運営することができないため、規模が大きくなった場合の合理的なオペレーションを考え、早急に試していかなければなりません。

新たな挑戦を可能にするための資本政策

「ネクスト・チャレンジ」を着実に実行していくために、適正な経営資源配分に向けた資本政策もこれまで以上に進めていきます。条件の良い店舗用地や物件の取得、予定外の投資案件が出てくる可能性から、機動的でスピード感を持った意思決定ができるよう、手元のキャッシュはしっかり確保し、安定した財務基盤のうえで規模拡大を図っていく方針です。当社は自前主義のもと、これまで無借金経営でやってきました。今後も、内部留保等の手元資金で投資を実行していくことを基本とします。

成長投資は経営資源の50%程度を割り当て、持続的な成長につながる資本に投下していきます。その一つとして、新た

な収益の柱となるような新規事業の立ち上げにも挑戦していきます。新規事業に関しては、M&Aやアライアンスを結成することも視野に入れています。海外事業に関しては、まずは台湾思夢樂の拡大を目指していきます。台湾以外への進出については、現地の市場分析をしっかりと行い、マーケティング及びブランディングを確立させたうえで挑戦したいと考えています。

株主還元については、まずは持続的な成長の実現により、株主の皆様のご期待に応えていきたいと考えています。毎期業績を向上することで継続した増配を実現し、安定的な還元を目指す方針です。そのための指標として、新中計ではKPIとして配当性向35.0%程度、D0E3.0%程度を設定しました。当社は2024年2月21日付で株式分割を実施しましたが、分割後も優待の基準を維持しています。今後も市場の変化や業績、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を踏まえ、適宜見直しを図っていきます。

衣料品の社会インフラとしての使命

当社は、衣料品の社会インフラ企業でありたいと考えています。当社が社会インフラであると痛感したのは、2011年に起きた東日本大震災の時です。当時は、早く店舗を再開することしか考えていませんでした。それは、売上のためではなく、その地域に住む方々の暮らしを想ってのことです。食品はスーパーで購入することができますが、肌着や靴下をはじめとする衣料品は買えず、不足しているといった状況を、その地域に住む社員を介して耳にしていました。営業を再開した際は、地域のお客様に非常に喜んでいただけたことが強く印象に残っています。そうした経験から、当社は社会インフラを担うべきであり、「しまむらに行けば、買えて当たり前」であり続ける必要があると考えています。

社会インフラとしての具体的な活動として、2024年度から「しまサポ」というお買い物支援サービスを本格的にスタートしました。自宅近くに衣料品店がなく、買い物の機会が少ない方や、施設入居者の方々に対して、しまむらの店舗を貸し切りにしたり、しまむらが施設等に出向いて買い物を楽しん

でいただくサービスです。今後も社会にとって当社が必要不可欠な存在になれるよう、社会インフラとしての役割を強化していきます。

しまむらのサステナビリティ活動

【いい会社】を目指す当社は、創業初期から事業の持続性を大切にしています。また、独自のビジネスモデル「ローコストオペレーション」の追求が、結果として環境や社会にとってのサステナブルな取組みにつながっています。また、近年はサステナブル商品の開発・販売にも力を入れており、2027年2月期にはPBのサステナブル商品の仕入比率を40.0%まで引き上げる方針です。

環境に関する取組みにおいては、電気使用量や商品を配送するトラックのCO₂排出量の削減など、当社内でコントロールできる環境負荷については、すでに取組みが進んでいます。例えば、店舗で使用するハンガーやビニールは当社内での完全循環型リサイクルを確立しています。一方、これから取り組まなければならないと考えているのは、衣料品のリサイクルです。今後の3年間で本格的な運用が形になるよう、前進できればと考えています。

社会に関しては、サプライチェーン上での人権に関するリスクを見える化し、リスク低減に向けた取組みを推進しています。当社のPBを生産している工場に関しては、当社社員が実地で監査を行い、人権が守られていることを目で確認するようにしています。仕入商品については、サプライヤーと協力し「しまむらサプライヤーCoC(コードオブコンダクト：行動指針)遵守宣言書」を受領したうえで、取引を行っています。

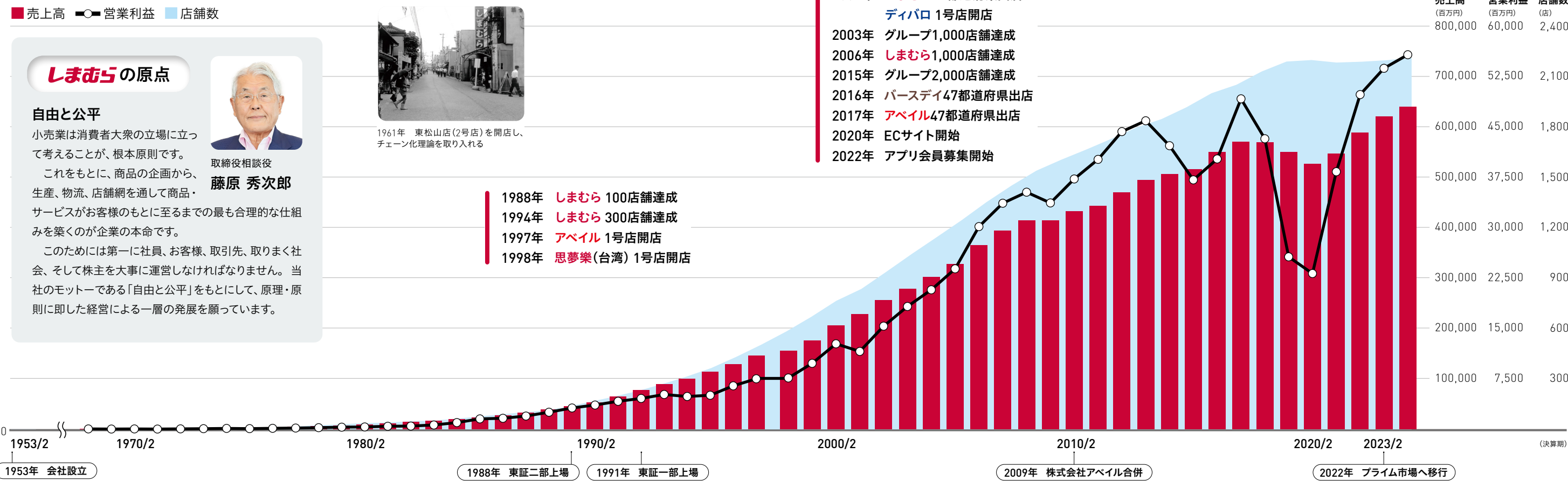
中長期で応援していただける企業を目指して

株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様には、「株式会社しまむら」の経営に共感いただき、中長期で応援していただける会社でありたいと考えています。この統合報告書においても、【いい会社】を目指す当社の理解を深めていただく一助になればという想いで発行しています。経営陣のミッションは、事業規模・業容を拡大し、企業価値を高めていくことです。今後当社は、社員一丸となって「ネクスト・チャレンジ」に取り組み、成長していきます。ぜひご期待ください。ステークホルダーの皆様には変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



しまむらグループの歩み

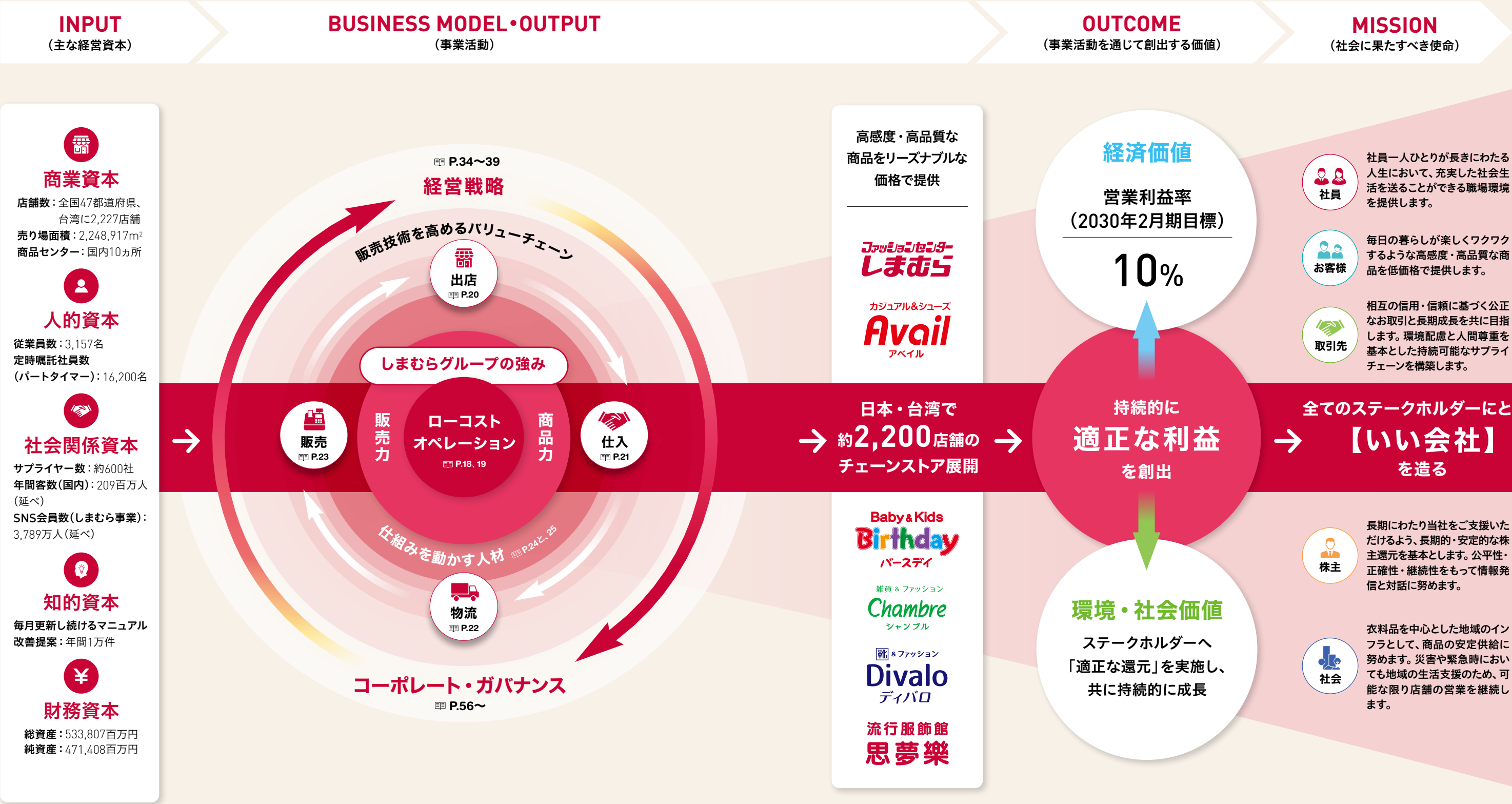
当社は1953年に埼玉県比企郡小川町で「株式会社島村呉服店」として創業しました。以降、日常衣料品を取り扱う量販店として、全国各地への出店を拡大してきました。今後も当社は、お求めやすい価格で商品を提供し、手軽に買い物ができる店舗を全国に展開することで生活文化の向上に貢献します。また、生活必需品である衣料品を安定供給する社会インフラとして、消費生活の安定と向上に貢献します。



価値創造プロセス ※ 2024年2月期時点

しまむらグループは、チェーンストアを高いレベルで効率的に運営するための独自の仕組み「ローコストオペレーション」を核に、「商品力」と「販売力」を強化することで、高感度・高品質の商品をお客様にリーズナブルな価格で提供しています。

持続的に企業価値を高めていくため、経済価値と環境・社会価値を両立した「適正な利益」を創出していきます。そして、全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。



チェーンストアを効率的に運営し、高感度・高品質・低価格を兼ね備えた「商品力」と高い利益を生み出す「販売力」を創出するため、独自の仕組み「ローコストオペレーション」を構築しています。この「ローコストオペレーション」は当社の全ての工程に根付いており、業務の隅々まで浸透させることを徹底しています。

コスト削減だけでなく、チェーンストアの持続的な運営を支える「ローコストオペレーション」

ローコストオペレーション



チェーンストア経営の大原則に「標準化(Standardization)」「単純化(Simplification)」「専門化(Specialization)」の頭文字をとった3Sがあります。この3Sにより、多店舗運営が合理化され、「ローコストオペレーション」の実現につながります。

しまむらグループでは、3Sにさらに「仕組化(Systematization)」を加え、4Sとしています。仕組化とは、合理的な発想により組織を組み立てることを意味し、当社は、この4Sをもとに成長を続けています。



自社開発を基本とすることで、自分たちが必要とする最適な仕組みを作り上げることができ、スピーディーなシステム改善も可能となります。自社運営の物流センター、自社開発部門による店舗開発など、自前だからこそ得られるノウハウを蓄積し、効率化につなげています。

広告宣伝では、チラシ商品やオンラインストア用商品のさざげ作業(商品の撮影・採寸・原稿作成)を、本社内に設置したスタジオで行っています。自社スタジオの活用により、広告宣伝業務の効率化とスピードアップを図っています。



しまむらグループはマニュアルを全ての業務の根幹と位置付けており、全ての部署でマニュアルを基本に業務を行うことで、標準化と合理性を追求しています。新入社員でも早いスピードで一定レベル以上の業務を遂行できるようにするため、最も優れたベテラン社員のやり方をマニュアルとして標準化しています。このマニュアルに基づく徹底した標準化と合理的な運営が「ローコストオペレーション」の基盤になっています。



出店
P.20



仕入
P.21



物流
P.22



販売
P.23



立地開発から店舗建設まで自社開発

- ドミナント出店戦略による高密度な店舗展開
- 自社独自の建築標準化仕様で建築効率アップと建築コストの削減

極めて低い退店率



仕入型の小売業を追求

- 商品の品揃えと販売計画は本社で一括管理(セントラルバイイング)
- サプライヤーとは長期取引を基本
- 返品なしの完全買取制度
- 公的基準に基づいた独自の品質基準と安全管理

「宝探し」のような多品種少量の商品構成
約600社のサプライヤーとの強固な信頼関係



約2,200店舗を支えるスピード物流

- 自社運営の商品センター(全国10ヵ所)
- サプライヤー側の物流コストも削減する共同配送
- 海外で生産・流通加工されたサプライヤーの商品を当社の商品センターに直接納品(直接物流)
- モーダルシフト

当社・サプライヤーともに物流コストを抑制
物流効率を上げ、CO₂削減



標準化と単純化により「販売」に集中できる店舗運営

- マニュアルに基づいて標準化と単純化が徹底された店舗オペレーション
- 商品の仕入と在庫を本社で一括管理
- 全店舗の売場レイアウトを標準化し、売場変更は本社で一括管理

低い値下率で最後の1枚まで売り切る



自社開発による高収益な 店舗展開

■ ドミナント出店による収益性の高い店舗開発

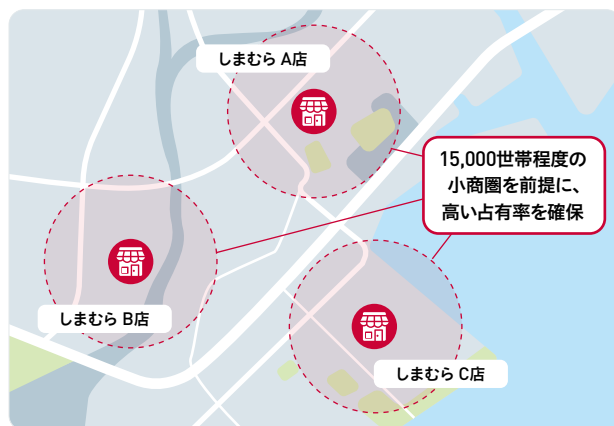
開発部は、中期経営計画及び当社グループの出店戦略に基づき、新規出店を促進するとともに、1店舗当たりの売上高を拡大させるための店舗開発を進めています。

しまむら事業では、ドミナント出店により高密度の店舗展開を行ってきました。ドミナント出店は、商品センターから店舗への配送効率の向上や、出店地域での認知度向上にも効果を発揮しています。しまむら以外の事業についても、売上や客層に合わせた商圈エリアの基準を設定し、店舗開発を進めています。また、オープンから30年近くが経過し商環境が変化した地域では、店舗のリロケーションや統廃合を行い、ドミナントを再構築しています。

今後はドミナント戦略に加え、出店空白地である都市部への出店を強化し、持続的な成長に向けて収益性の高い店舗開発を推し進めていきます。

■ 徹底的な標準化により、合理的で効率的な店舗建築を実現

ローコストで行うドミナント出店には、店舗の標準化が不可欠です。当社グループでは、建物や駐車場、広告塔や外構など、全ての建築物において当社独自の建築標準仕様を設け、標準化された店舗を建設しています。店舗建設部員は、その仕様に基づいた設計や施工が行われているか、全ての工程をチェックしています。店舗の標準化により、当社、設計業者、建築会社の全てが同じ基準を共有できるため、完成度の高い店舗建築が早期に実現しています。



ドミナント出店のイメージ



しまむら独自の価値創造

- ✓ 出店：自社で出店地を調査し、オーナー・地主と直接契約
- ✓ 建設：設計から施工・引渡しまで全ての工程を自社で管理



「多品種少量」の 商品構成

しまむら独自の価値創造

- ✓ 「仕入型」の追求による商品力と販売力の向上
- ✓ スケールメリットを活かした「セントラルバイイング」により、低価格販売を実現

■ 約600社のサプライヤーが持つ優れた企画・生産背景を活かす

当社グループは、サプライヤー（メーカーや商社など）から商品を仕入れて販売する小売業です。

仕入型を追求することで販売に専念することができ、その販売技術を長年にわたり高めてきました。また、商品調達については、長期のお取引を基本として約600社のサプライヤーと強固な連携を築きながら、それぞれのサプライヤーが持つ優れた商品企画力や情報力、生産管理技術のノウハウを最大限に活用しています。これにより、デザイナーやMDを持たずとも、商品力を向上させることができました。

■ 多店舗展開によるスケールメリットを活かした「セントラルバイイング」形式

当社グループの商品構成は、多品種少量の品揃えが基本です。お客様が豊富な商品の中から自分に似合うアイテムを探し出す「宝探し」のようなワクワクする品揃えが特長です。商品の販売計画は商品部のバイヤーが立案し、商品カテゴリーごとの販売計画に最適なアイテムをサプライヤーから仕入れています。商談は全てバイヤーが行い、本社側で一括仕入する「セントラルバイイング」形式を採用しています。多店舗展開の「スケールメリット」を活かして大量発注し、仕入コストの削減によるリーズナブルな価格での販売を実現しています。また、一度契約した商品は未引き取りや返品なしの「完全買取」とすることで、サプライヤー側の余計なコストも削減されており、サプライヤーと当社の双方にとって有益な取引環境を築いています。

▶ PB（プライベートブランド）*

しまむら事業のPB「CLOSSHI（クロッシー）」は、ベーシックゾーンを軸として、着心地や使い心地、素材や作りにこだわった商品を、幅広い世代のお客様に向けて、一定の品質と価格帯を維持しながら提供しています。また、「CLOSSHI PREMIUM（クロッシープレミアム）」は、「CLOSSHI」よりも機能や素材にこだわった商品を展開しています。

* PB：自社開発ブランド



■ JB（ジョイントディベロップメントブランド）*

JBは、エレガンスやカジュアルといった「テイスト」と、ヤングやミセスといった「年代」を軸に、商品のポジショニングを明確化し、各領域に適したブランドづくりを行っています。

代表的なブランドには、しまむら事業の「SEASON REASON（シーズンリーズン）」や、バースデー事業の「futafuta（フタフタ）」などがあります。

* JB：サプライヤーとの共同開発ブランド



■ 貿易部による高品質・低価格な商品調達

貿易部は、海外の優良工場と継続的な直接取引を行い、当社の仕入の約1割を占めています。貿易部による直接の工場管理と輸入業務により、高品質なベーシックアイテムをリーズナブルな価格で販売しています。

貿易部は当社グループ全体の商品供給という重要な役割を担っています。お客様にとって魅力ある商品をご提供するために、当社グループの基準をクリアした優良工場との取引を拡大し、デザイン・品質・機能性に優れた低価格な商品を生産しています。生産拠点は、中国からASEANを中心とした東南アジア諸国へ移行しつつあります。生産国が多岐にわたるため、経済合理性に基づいた確実な物流体制を構築します。

VOICE



執行役員
(出店・建設担当)
星野 起明

出店において重視していることは、マニュアルによる仕組化と自前主義による人材育成の2点です。当社の開発部員は、複数店舗で店長を経験していることで、高い収益を得られる立地を熟知しています。また、開発部員は直接立地を調査・精査し、交渉から契約業務までを行います。開発部では、契約までの過程で得られた収益最大化が可能な出店方法について、マニュアルの更新を続けています。これにより、ローコストで高収益の出店が可能となっています。

今後の当社の出店戦略のポイントは、「都市部の開拓」と「既存店の活性化」です。都市部については、既存店が少なく出店余地が大きい状況のため、開発部員を増員して対応しています。出店形態はフリースタANDINGのみならず、商業施設への出店や他社との戦略的協業などにも注力します。既存店については、手狭な店舗の売場をリロケーションにより大型化し、複数事業によるファッションモール形式での出店を行うことで、魅力のある商業施設へ移行します。また、既存店の改装を拡大し、お客様の買い物環境の改善も進めます。

VOICE



上席執行役員
(貿易部担当)
星野 一夫



物流

店舗を支える スピード物流

しまむら独自の価値創造

- ✓ 省力化・高速処理の追求を継続
- ✓ 直営オンラインストアは、既存の物流網を利用することで物流コストを大幅に抑制

■ 自社運営の商品センター

当社は国内10カ所に自社運営の商品センターを配置し、全国の店舗へ毎日商品を配送しています。当社の物流の基本は「スピード」です。短時間配送を実現するため、省力化・高速処理を追求し、商品の仕分けから配送までを全て機械で行っています。機械化・自動化された高速の物流システムと自社運営により、荷物1箱当たりのコストを大幅に軽減しています。



スピード物流の特徴

自社共同配送

共同配送とは、複数企業の荷物を集めて配送を行う仕組みです。当社は国内10カ所に自社運営の商品センターを展開し、約600社あるサプライヤー様からの納品を受け付けています。納品後に仕分けされた商品は、トラックの配送効率が高い夜間に店舗へ届けられます。配送翌日には店舗で検品・店出しされるなど、全体最適を考えたシステムを構築しています。

直接物流

直接物流とは、従来、日本国内で行う商品の仕分けや値札付けなどの流通加工を海外で行い、海外で船積みされたコンテナを当社の商品センターに直接納品することです。この仕組みにより、日本国内の流通経路で発生する様々なコストが大幅に省かれるため、物流コストの削減につながっています。

■ モーダルシフト 04 P.45

一部の商品センター間の輸送では、モーダルシフト(トラック輸送を環境負荷の小さい海運や鉄道へと転換すること)を採用し、物流効率を上げることで、CO₂排出量の削減を進めています。

VOICE

物流部長
高林 勝

物流網は、当社がローコストオペレーションを継続していくうえで、非常に重要な要素です。独自の物流網の3つの要素「自社運営の商品センター」「自社共同配送」「海外からの直接物流」に日々改善を加え、進化・発展させ、磨きをかけていきます。

一方で、物流の2024年問題が社会問題化しており、物流インフラを維持・継続していくためには様々な対策を講じる必要性が高まっています。現在、当社で力を入れているのが業務のデジタル化です。例えば2024年問題でドライバーの荷待ち時間削減が求められていますが、当社では「入荷予約システム」を導入し、荷待ち時間の削減に成功しています。店舗配送のトラックについても、550コース全てのドライバー拘束時間を点検・修正し、デポ(配送中継地点)を整備し、全てのコースで労働時間を遵守できる体制を構築しました。当社の物流網を持続可能なものにするため、運送会社様に信頼され、パートナーとして選んでいただける運営を今後も心掛けていきます。



販売

「販売」に集中できる 店舗運営

しまむら独自の価値創造

- ✓ 業務の標準化による少人数での効率的な店舗運営を実現
- ✓ 商品部による在庫コントロールで値下を抑制し、商品を最後の1枚まで売り切る

■ 全国約2,200店舗の標準化された店舗運営

店舗オペレーションは、マニュアルに基づいて標準化が徹底されています。これにより、店長1名とM社員(パート社員)6~10名程度での店舗運営を実現しています。マニュアルには、接客やレジ業務、清掃の手順に至るまで、店舗運営に必要な全ての作業が分かりやすく記載されています。店長は、売上予測や商品入荷量などに合わせて効率的な運営を遂行できるように店舗を管理しています。

また、全国の店舗はエリアごとにブロック編成され、約5~6店舗を1名のブロックマネージャーが管理しています。ブロックマネージャーは自店の店長を兼任しながら、ブロック全体の売上向上と店長の指導にあたっています。

このように、徹底された標準化とブロック運営により、効率的な店舗運営で高い生産性を実現しています。



■ 役割が明確化された売場管理

全店舗の売場管理は、各専門部署がそれぞれ役割を分担し、適時連携も行うことで、標準化と高度化を進めています。また、それらの部署のサポートにより、店舗が販売に専念できる体制を築いています。

売場のレイアウト設計や陳列什器の開発は店装部が行い、商品ごとに適した陳列・演出の考案は商品部のコントローラーが行っています。また、商品と売場、販促が三位一体となった展開スケジュールや売場設定は販売企画部が一元管理しています。そして、現場ではブロックマネージャーがブロック内店舗の売場を確認し、各店舗に応じた修正を指示することで、売場管理の実効性と完成度を高めています。

■ 商品動向の分析により適正な在庫管理を実現

全店舗の在庫管理は、商品部のコントローラーが担当しています。SKU(Stock Keeping Unit、色・サイズ・デザインなどに細分化した在庫管理の最小単位)ごとに管理された商品データを使って、色別・サイズ別・デザイン別・地域別など、様々な角度から商品動向を分析しています。分析結果をもとに、商品を買っていない店舗からより売れる店舗へ店間移動(=移送)させて、商品の消化を促進させます。また、当初の販売計画から売れ行きが乖離した商品は、適切な値下を行い最後の1枚まで売り切ります。

TOPICS インナーブランディングを強化し、現場の社員まで商品知識を浸透

PB商品の投入前には、商品部から店長に対して商品説明資料を配布し、店長会議で説明を行っています。ただし、店長会議での説明だけではM社員にまで商品知識が浸透していないという課題がありました。そこで、「しまうさファミリー」を使用した商品説明まんがを作成し、店舗社員へのインナーブランディングを強化しています。最近ではM社員が声優となり、動画形式のまんがを店舗へ配信しています。



店長会議での商品情報説明



店舗M社員向け商品情報説明

■ 中期人材戦略2027

しまむらグループは、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共に、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。人的資本への投資を通じて社員一人ひとりの成長を促すことで、生産性や付加価値の向上などの成果を発揮し、しまむらグループの持続的な成長を目指します。

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の活用)
- 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
- 離職率の低下につながる取組みの継続
- 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：店長・ブロックマネージャー・部長候補者の拡大と育成、採用手法の多様化
本社：キャリア持続策の拡充、女性活躍カリキュラムの実施
- 障がい者雇用率5%を維持
- 両立支援制度(育児・介護)の拡充

■ 経営計画達成に向けた人材戦略

当社は創業以来、社員にとって【いい会社】を造ることを重要課題とし、業界内でも相対的に高いレベルの報酬体系や人事労務制度の整備、福利厚生や社員教育の充実を推進してきました。そのうえで、中期経営計画2027を策定するにあたり、経営ミッションである「【いい会社】を造る」ために必要な中期人材戦略を新たに策定し開示しました。

中期人材戦略では「働きやすく、働きがいのある【いい会社】」を造ることを基本方針とし、4つのテーマを設定して取り組んでいます。働きやすさの改善では、育児や介護との両立支援制度の充実などにより社員満足度を高めていきます。働きがいの改善では、人事 デジタルトランスフォーメーション(DX)の一環としてタレントマネジメントシステムの導入を進めて社員のスキルや志向を見える化し、社員一人ひとりに寄り添った人材の育成や配置を行うことで、エンゲージメントを向上させます。

これらの取組みにより社員が充足感を持って働ける環境づくりを整え、社員のパフォーマンスを最大化させることで、しまむらグループの持続的な業績と企業価値の向上を目指します。

執行役員
(人事部・教育部統括)

太田 誠利

しまむらグループの人材



■ しまむらグループの人材の特徴

M社員

(パート社員)



M社員制度

当社の従業員は8割以上がM社員(パート社員)です。M社員制度は、店舗で働くパート社員のために作られました。高い能力を持ちながら、フルタイムで働きにくい主婦層を積極的に採用しています。安定した収入や待遇を得られつつ、家庭生活を両立できる時間シフト制を取り入れた当社独自の制度です。

店長昇進制度

当社では、M社員の中から有能な人材を店長として登用しており、現在の店長の約7割がこの制度から誕生しています。店長昇進の目標を持つことで、仕事へのモチベーションが上がり、社員一人ひとりの能力向上だけでなく会社の成長にもつながっています。店長昇進後は、その上位職にあたるブロックマネージャーや他の職種にも挑戦でき、社員本人の働きやすさと成長を両立した制度です。

社員の声



ブロックマネージャー 本村 和子

職歴
当社入社➡M社員(5年)➡店長(9年)➡ブロックマネージャー(現在)

福利厚生が充実していてワークライフバランスが保てる点に魅力を感じ、入社しました。入社後、正社員として活躍する女性の姿を見て、私も上位職を目指そうと思いました。当社には教育カリキュラムやトレーナー制度等の教育体系が充実していて、成長の機会やサポートを得ることができます。今後はブロックマネージャーとして全国各地域に必要な衣料品の社会インフラとして貢献していくほか、未来の店長・ブロックマネージャーをサポートしていきます。

R社員

(正社員)



適性に応じた職場配置

当社では、積極的な大卒採用を継続的にを行い、管理職への登用を実施しています。人材育成の基本はジョブローテーションです。社員はそれぞれの能力や適性に応じて、様々な業務を経験します。入社から10年までは短期間で様々なポストを経験させ、その後は各人の能力や適性に応じた部署に5年以上所属させることで、スペシャリストを養成します。ジョブローテーションにより、様々な部署で広い視野と知識・業務スキルを身に付け、常にチャレンジ精神を持ち続ける有能な人材へ成長することができます。

ジョブローテーションの一例

当社入社➡店舗勤務(1.5年)➡店長(2年)➡商品部・コントローラー(1年)➡人事部(1.5年)➡商品管理部(2年)➡商品部・バイヤー(2年)➡商品部・チーフバイヤー(現在)

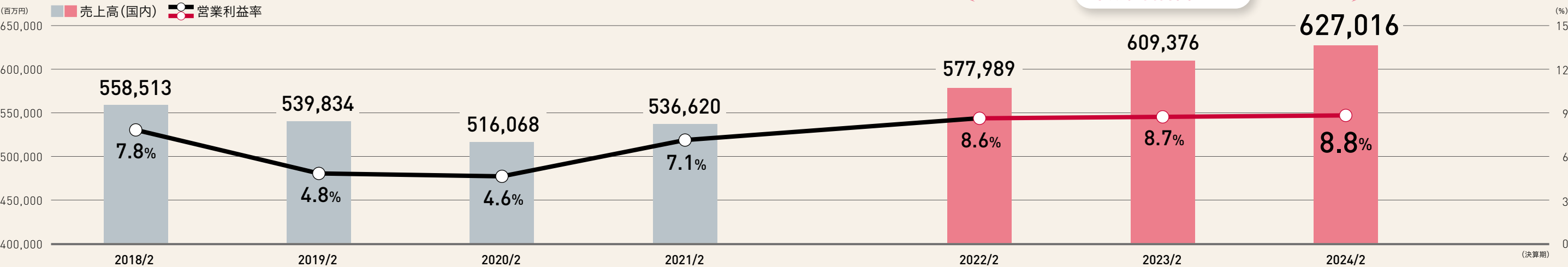
社員の声



アベイル商品部チーフバイヤー 間下 徳

様々な部署を経験することで、適応力が身に付いたように思います。目の前の事案に対して、最善の対応をするための優先順位を考えられるようになりました。また、ジョブローテーションを通じて、社内外の様々な方と関わることで、人として成長できる機会に恵まれました。職位や年齢に関係なく、素直さと謙虚さを大切に、日々勉強し、成長し続けることの大切さを学びました。今後は、お客様が「本当に求めている商品は何か」を分析する販売企画をやりたいです。そして、最終的にはものづくりから販売に至るまで俯瞰的な視野を持ち、当社の売上げづくりに貢献したいです。

中期経営計画（2022/2-2024/2）の総括



リ・ボーン「再生と進化」

3年間で「リ・ボーン」を完成

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

「変えてはいけないもの」を再生し、「変えるべきもの」を進化

当社グループは、経営理念に基づいた企業運営を行うために、【いい会社】を造ることを経営陣のミッションとして掲げてきました。創業から着実に全国へ店舗を出店し、業績を拡大してきたものの、2018年2月期から2020年2月期まで3期連続で減収減益となり、コロナ禍に突入。2021年2月期第1四半期には、会社設立以来、初の赤字決算に陥りました。

そのような状況下で、しまむら本来の輝きを取り戻し、全てのステークホルダーの皆様にとって【いい会社】であり続けるために、「リ・ボーン」を基本方針とした中期経営計画2024を策定しました。「リ・ボーン」とは、当社グループの「変えてはいけないもの」を再生し、「変えるべきもの」を進化させていく、という想いで設定した基本方針です。

中期経営計画2024の振り返り

中計2024策定当初に掲げた数値目標は、「国内出店数」以外、前倒しで達成することができ、次期中計に向けて、成長への土台を築くことができました。

国内出店数については、店舗の収益性を重視し、厳密な物件審査を行ったことにより目標未達となりましたが、次期中計に向けて、人員や組織体系を見直し、出店拡大の足がかりを作りました。

KPI	2021年2月期 実績	2024年2月期 計画
売上高	5,366億円	5,950億円 ➡ 6,280億円に上方修正
営業利益	381億円	493億円 ➡ 545億円に上方修正
営業利益率	7.1%	8.3% ➡ 8.7%に上方修正
国内出店数 （3年間）	110店舗	100店舗
ROE	7.0%	7.0%以上 ➡ 8.0%以上に上方修正

2024年2月期 実績	評価
6,270億円	○ 目標達成
549億円	○ 目標達成
8.8%	○ 目標達成
89店舗	× 目標未達
9.1%	○ 目標達成

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）によるブランド化	○ 目標達成
	サプライチェーンの強化	短期生産と生地契約・ライン契約により、リスクヘッジ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・売場を改善	
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	○ 目標達成
	売場レイアウトの改善	しまむら・アベイル・パースデイは全店で、新型レイアウトへの移行が終了	
基礎と基盤の強化	ECの拡大と強化	3PLを活用せず、自社ECを基本に収益性を高める方針にしたため、目標のEC比率2%は未達	△ 課題アリ
	DX推進	タブレット端末の活用で効率化は進んだが、顧客管理システムのデータ活用は次期中計へ	
	靴専門店のディバロ事業をリスタート	新モデル店舗を2店舗開店したが、収益性に課題	
	経費の最適化	積極的な賃上げを進める中、広告宣伝費等のデジタル化が進み、販管費率は大幅削減	

サステナビリティ重点課題（マテリアリティ）の取組み状況

目 P.43

重点課題			指標	計画	実績	評価
E	サーキュラーエコノミーの推進	完全循環型リサイクル比率（ハンガー）*1		60.0%	60.1%	○ 目標達成
	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	○ 目標達成
	持続可能な調達	サステナブル商品仕入比率*3	20.0%		35.3%	○ 目標達成
S	多様な人材活躍	サステナブル副資材使用比率*4	100%		100%	○ 目標達成
		女性管理職比率*5	20.0%		17.6%	× 目標未達
	障がい者雇用率		5.0%		4.7%	× 目標未達
G	衣料品インフラの役割強化	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
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	ゼロ	ゼロ	ゼロ	○ 目標達成
		-	-	-	-	-

*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 当社は、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」と他各事業PB
*4 主幹級以上の女性管理職比率
*5 しまむら事業PB「CLOSSHI」

中期経営計画2027に向けた課題

目 P.35～41

- ① 事業ポートフォリオの再構築

② 商品力、販売力、基礎と基盤の更なる強化

③ 資本政策の改善

④ ESG活動への取組み
- ➡ 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

➡ 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

➡ 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

➡ 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

事業概況

事業ポートフォリオの考え方



以前の事業ポートフォリオではしまむら事業を中心とした収益構造となっており、他事業は収益性の改善や事業基盤の構築が課題でした。

当社グループで今後も高い収益性と成長性を実現するために、事業ポートフォリオの再構築を行います。しまむらは「収益基盤事業」として今後も高い収益性を維持します。アベイル・パースデイは収益性向上により「成長牽引事業」への移行を図ります。「再構築事業」のジャンブルは安定した黒字化を目標とし、ディバロは成長の基盤づくりを行います。思夢楽・オンラインストアは売上高の向上を継続し、新規事業の立ち上げにも挑戦していきます。

ネクスト・チャレンジに向けた事業戦略

■しまむら独自のストーリーづくりによって、日々の暮らしに「ワクワク」をお届けしたい

近年はお客様の趣味嗜好も多様化しており、当社グループに求められる商品もさらに複雑化しています。また、「買ってよかった」と思えるような顧客体験は、リピート客の獲得だけでなく、SNSによって拡散される時代です。こうした時代の中で、お客様の購買意欲を刺激するには、商品を購入する目的となる「ストーリー」が重要だと私は考えています。

前中計「リ・ボーン」では、当社グループの商売の原点である「良い商品をより安く売る」ことに加え、お客様の「あったらいいな」や「こんな商品が欲しかった」といったニーズを掴むことに注力しました。正確な市場調査に基づき、ターゲットごとのニーズをしっかりと分析して、お客様にとって毎日の暮らしが楽しくワクワクするような品揃えを実現できたことが、お客様に評価していただけたと実感しています。

新中計「ネクスト・チャレンジ」でも、多様化するお客様の要望に応える「商品力」と、買うきっかけとなるストーリーの「販売力」をさらに強化することで、しまむらのファンを一人でも多く増やし、お客様の日々の暮らしに「ワクワク」をお届けしていきたいと思います。また、しまむらを代表するようなヒット商品の開発にもチャレンジしていきたいと思います。



取締役 上席執行役員
（商品部・広告宣伝部統括）
高橋 維一郎

しまむら 事業

事業内容

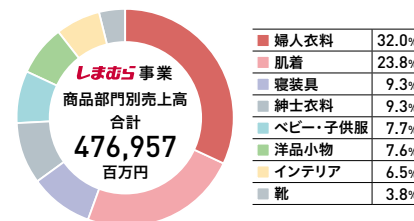
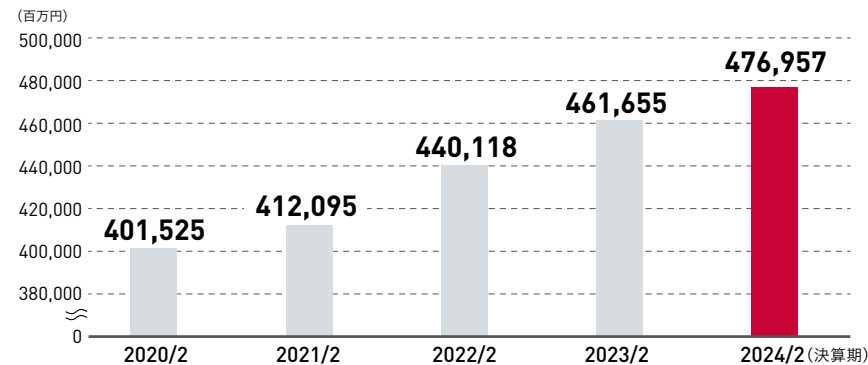
しまむら事業は当社グループの中でも高い知名度と収益性を維持し、持続的に成長してきた事業です。最新のトレンドファッションから実用衣料・寝装具・インテリアまで、家族みんなに必要なソフトグッズを1店舗あたり約40,000点取り扱う、総合衣料品店です。

商品構成の特徴

2024年2月期しまむら事業の売上高のうち、婦人衣料が約32%、肌着が約24%、寝装具が約9%を占めています。

また、自社開発ブランド(PB)と、サプライヤーとの共同開発ブランド(JB)の強化に取り組んでおり、2024年2月期しまむら事業の売上高に占めるPB比率は22.3%、JB比率は8.5%です。

売上高の推移(5ヵ年)



2024年2月期 ハイライト

- **創業70周年企画**
限定商品の展開や販促拡大が成功。
- **高価格帯PB「CLOSSHI PREMIUM」**
売上高が前期比37.7%増加し、高価格帯の拡大に成功。
- **品揃えの拡大**
低身長向けのサイズ展開、ペット関連商品、コスメ・美容関連商品の取扱いを開始。
- **ポップアップストアの出店に挑戦**
新規顧客の獲得、認知度向上を目的にイベントや都市部商業施設へ出店。

■快適な買い物体験の提供に向け、店舗業務のDX推進による販売力の強化を実施します

新中計「ネクスト・チャレンジ」において店舗運営部では、価格競争力があり機能性に優れたPB商品を分かりやすく陳列し、社員の言葉でご案内することで、単価上昇の局面でも買上点数を維持していきます。

これを実現するために、店舗作業の課題解決に向けてDXを進めます。デジタル化により、在庫検索やレジ決済といった店舗業務のスピードアップが可能となります。結果的に社員が売場に滞在する時間が増え、お客様の買い物体験をより効率的で快適なものにし、「販売力の強化」を実現します。

また、社内リサイクルの仕組みを確立し環境負荷を最小限に抑えつつ、持続可能な店舗運営を目指します。高い完成度に達している当社グループの仕組みの理解と、一人ひとりの業務が業績に直結している事実の共有を全社員で行い、更なる成果を追求します。



執行役員
（店舗運営部統括）
中村 武

“ワクワク”価値創造事例

ポップアップストア出店で新たなしまむらファンを獲得

これまで当社は郊外型店舗を軸に全国展開してきました。そのため、店舗数が少ない都市部では、しまむらの認知度はまだまだ低い状況です。2024年2月期から、都市部出店の足掛かりとして、東京都内の百貨店内に期間限定のポップアップストアを出店しました。

ポップアップストアでは、インフルエンサーとのコラボ商品を中心とした店頭販売や、しまむら公式SNSの紹介、アプリ会員入会のご案内等を実施し、しまむらファンの増加につなげました。また、オンラインストアの販売商品を紹介し、オンラインストアへの誘引も行いました。

今後は、百貨店の他にも駅ビルやショッピングモール、イベント会場等にも積極的に出店していきます。また、ポップアップストアでの取扱い商品も、インフルエンサーとのコラボ企画のほか、キャラクターやPB、JBまで拡大します。これにより「ファッションセンターしまむら」の認知度向上を図り、収益性の高い店舗の都市部出店を目指します。

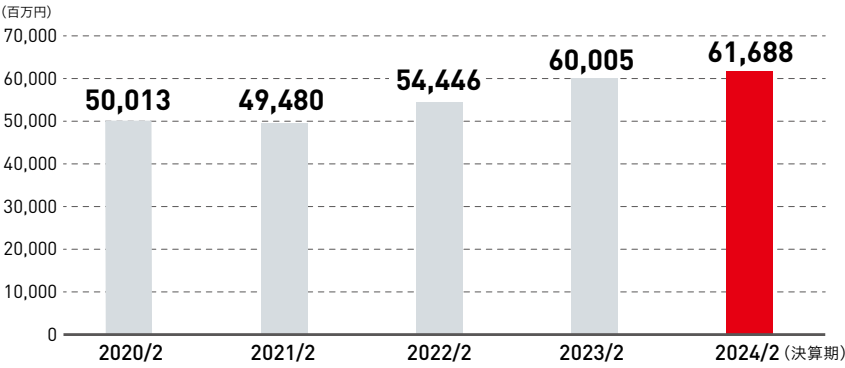


アベイル 事業

事業内容

アベイル事業は、10～40代の男女をターゲットとし、レディース・メンズの衣料とシューズ・服飾雑貨をトータルコーディネートできるヤングカジュアルの専門店です。「今を着る。」をコンセプトに、最新トレンドからベーシックまで、幅広いテイストのファッションをリーズナブルな価格で提供しています。

売上高の推移(5ヵ年)



2024年2月期 ハイライト

- **トレンド提案の強化**
バイヤーの海外リサーチの再開により、JBでのトレンド提案を強化。
JB比率(売上高対比)は43.9%。
- **キャラクター提案の強化**
SNS分析、テーマパークやポップアップショップ等のリサーチにより、話題性のあるキャラクター選定や企画を実現。
- **都市部・郊外型店舗の対応強化**
都市部店舗では、インフルエンサー企画やSNSの活用を強化し、トレンド商品を拡充。郊外型店舗では、限定商品を含めたキャラクター商品を拡充。

“ワクワク”価値創造事例

話題性のある商品展開で、新規顧客を獲得

アベイル事業では、話題性やオリジナル性のあるキャラクターの取扱いを拡大しています。前中計では、キャラクター商品の企画を立案するチームを立ち上げ、商品部と販売企画部の情報共有を強化することで、商品力と販売力の強化に取り組みました。結果として「ちいかわ」や「サンリオ」など、数多くの人気キャラクター商品の取扱いにつながりました。また、アベイルでしか買うことのできないオリジナル商品の打ち出しにより、新規顧客の獲得につながり、売上が向上しました。



取締役 執行役員
中平 貴士

■ ネクスト・チャレンジに向けた事業戦略

前中計「リ・ボーン」では、アベイル事業のコンセプトを「今を着る。」と定義し、アベイルに行けば、今欲しいトレンドファッションからキャラクター商品がお手頃な価格で楽しく買い物できる、そしてお客様がそのワクワクを誰かに伝えたい、そんな地域密着のお店となることに注力しました。具体的には、テイスト別に4つのJBを立ち上げることで、商品力と販売力の強化に取り組みました。結果として、JBはアベイル事業の売上の柱となっています。

新中計「ネクスト・チャレンジ」では、JBを、アパレルだけでなく、服飾雑貨からシューズまでさらに拡大展開し、トータルコーディネートができるブランドに進化させていきます。またローティーンや低身長、高身長など新たな品揃えにチャレンジすることで新規顧客の獲得を図ります。

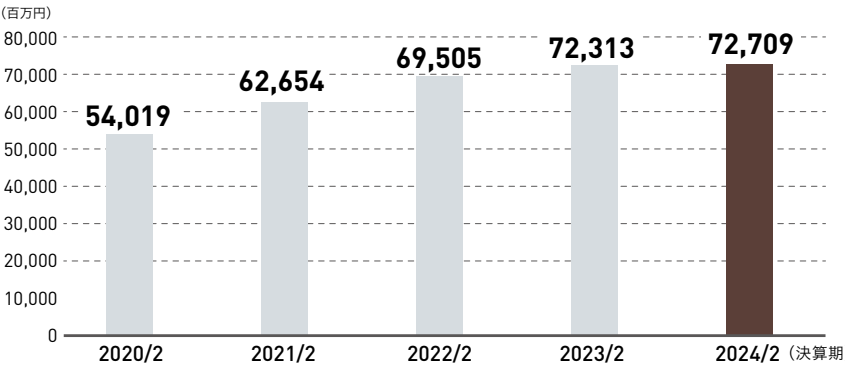
他にも、オンラインストアでの先行販売や限定商品の受注販売等を行い、取扱商品を増やすことで実店舗以外でも売上を伸ばしていきます。オンラインストアで予約した商品を店舗で受け取るといった、当社グループの強みであるグループ約2,200の店舗網と物流システムを活かしたOMO(Online Merges with Offline)を構築していきます。

バースデイ 事業

事業内容

バースデイ事業は、出産から育児、小学校までのあらゆるシーンに対応した幅広い商品を提供するベビー・子供用品の専門店です。衣料品から雑貨、大物育児用品まで幅広い商品構成かつバースデイにしかないオリジナル商品を取り扱うことで、こだわりを持った商品を「高感性・高品質・高機能」で提供しています。

売上高の推移(5ヵ年)



2024年2月期 ハイライト

- **オリジナル商品の拡大**
高感性・高品質なPB・JBの展開を拡大。
PB・JB比率(売上高対比)は30.6%。
- **ギフト利用者数の伸長**
ワンランク上の商品展開とギフト資材の刷新により、ギフト利用者数は前期比30%増加。
- **「トキ消費」への対応**
ファンミーティングや座談会を開催し、消費者である“ママ”の声から商品化。
- **デジタル販促の強化**
アプリ会員94万人、Instagram公式アカウントフォロワー数73万人へ拡大。

“ワクワク”価値創造事例

季節催事ごとの販促を強化し、「楽しさ」が見つかる売場へ

お客様がバースデイ事業に求めることは「楽しさ」の発見であると考えています。そのために、季節催事ごとの短サイクルで、季節商品売場(シーゾナル売場)と店内販促(店内インプロ)を一斉に入れ替え、売場鮮度の維持に努めています。また、販促においては季節催事ごとにデジタルカタログを作成し、店舗からオンラインストアへ誘引するなど、実店舗とオンラインストアの相互送客を推進しています。



■ ネクスト・チャレンジに向けた事業戦略

バースデイ事業では「毎日がバースデイ」というキャッチコピーを掲げ、出産準備から小学校卒業まで、日々ご利用いただける店舗を作るための事業展開を進めています。新中計「ネクスト・チャレンジ」では、前中計までに育成したブランド力を背景に、出産・育児に関わる全ての商品において、自社企画商品の開発を進めます。また、オンラインストアによって拡大した販売網を活かして、ソフトグッズからハードグッズまで幅広い商品の品揃えを目指していきます。また、商品付加価値を引き上げたプレミアムラインの拡充により、出産育児に関わるギフト需要にも対応します。その実現には、店舗での接客が重要になります。教育の体系化により店舗社員の商品知識を深め、接客技術の向上により地域の育児インフラとして事業の存在価値向上を図ります。

商品付加価値の源泉は「お客様の声」と捉えています。ベビー・キッズ用品を取り扱うバースデイ事業の場合、育児に役に立つ情報発信やコミュニケーションを行えるポータルサイトを構築し、お客様の声を集めることで、商品力・販売力の強化につなげていきます。そして、高感性、高機能な商品を取り扱う子供用品総合専門店としてのポジションを確立し、当社グループにおける成長牽引事業の役割を担います。

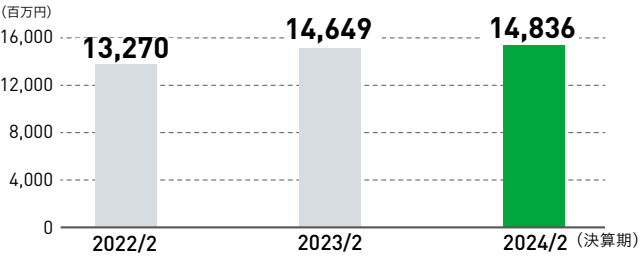
取締役 執行役員
上田 肇

シャンブル事業

事業内容

シャンブル事業は、雑貨と婦人ファッションの専門店です。雑貨・インテリア・衣料品・服飾雑貨など、幅広い品揃えでライフスタイルを提案しています。また、ギフトアイテムも充実しています。

売上高の推移(3ヵ年)



2024年2月期 ハイライト

- **新規顧客の獲得**
アウター・JBでインフルエンサーコラボ企画を強化。
- **ラインロビングの強化**
食品・飲料・ギフト菓子等、新規カテゴリーを拡大。キャラクター商品の取扱いを拡充し、ターゲットエイジを拡大。
- **商品管理、店舗運営の強化**
コントローラー及びブロックマネージャー制の導入。



執行役員
磯山 正雄

■ネクスト・チャレンジに向けた事業戦略

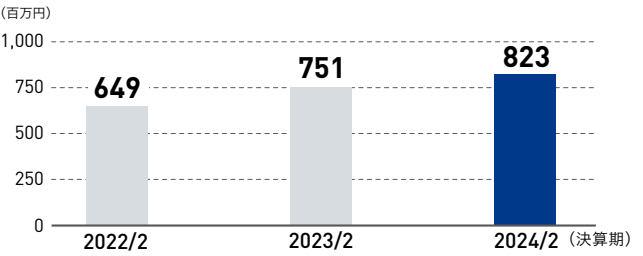
シャンブル事業は「日々の暮らしに癒しと幸せをお届けする」ことをコンセプトに掲げています。新中計「ネクスト・チャレンジ」では、新JBの立ち上げのほか取扱いカテゴリーやサイズの拡大を行い、お客様とシャンブル事業との接点を増やすことで、幅広いニーズに応えていきます。また、アパレルから服飾雑貨・美容関連商品を中心にギフト提案を強化し、365日、誰かの特別な日のお手伝いをこれからも続けていきます。

ディバロ事業

事業内容

ディバロ事業は、20～50代の女性をメインターゲットにアウター・服飾雑貨・靴でトータルコーディネートができる品揃えを行い、靴は婦人のほか、紳士・子供まで幅広く取り扱うことで、家族単位での買い物環境を提供します。

売上高の推移(3ヵ年)



2024年2月期 ハイライト

- **新モデル店舗2号店(八日市店)のオープン**
「靴+アウター+服飾雑貨」をコンセプトとした新店がオープン。
- **ラインロビングの実施、催事売場での演出強化**
サイズ展開の拡大、新カテゴリー商品の取扱い開始。年間の購買モチベーションに沿った、催事売場の設定と販促との連動強化。
- **接客技術の向上**
フィッティング技術、ホスピタリティ等、専門知識の習得。



執行役員
藤岡 潔

■ネクスト・チャレンジに向けた事業戦略

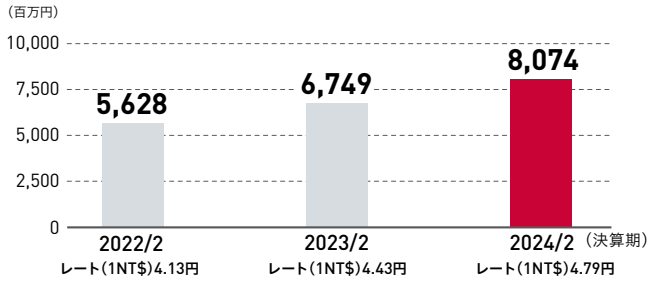
ディバロ事業は「靴を通じて日々の生活に新たな経験、価値、楽しさを提供する」ことをコンセプトに、お客様の潜在的なニーズを具体化できるような商品開発、陳列提案を目指しています。その実現のために、商品を使用するシーンをイメージできる売場の完成度を向上させていきます。日常のシーンごとに「靴+アウター+服飾雑貨」をトータルで品揃えし、お客様に「新たな気付き」を提案できる環境を構築します。また、旬のトレンドを意識したアウターと靴のトータルコーディネート提案を強化し、他店との差別化を図っていきます。

思夢楽事業

事業内容

思夢楽事業は、日本のしまむら事業と同じコンセプトの総合衣料品店を台湾で展開しています。最新のトレンドファッションから実用衣料・寝具・インテリアまで、家族みんなが日常生活で使用する衣料品をお求めやすい価格で提供しています。

売上高の推移(3ヵ年)



2024年2月期 ハイライト

- **オリジナル商品の取扱い拡大**
日本企画PB・JB、台湾現地PBによる他社との差別化を実現。オリジナル商品の比率(売上高対比)は60.4%。
- **ラインロビングの強化**
スポーツ、ビジネス商品の拡大、アウトドア系商品の新規取扱い。
- **デジタル販促の強化**
インフルエンサーを起用し、思夢楽の認知度向上と新規顧客獲得。



■ネクスト・チャレンジに向けた事業戦略

思夢楽事業は、日本企画商品及び思夢楽オリジナルPBの拡大を基本とし、韓国系ファッションの新規取扱いなど、ラインロビングを推進します。販売政策では、インフルエンサーを活用した販促の高度化のほか、都市型レイアウトの新規開発と標準型レイアウトの再構築により、台湾現地に適した陳列・演出を開発します。店舗運営においては、タブレット端末の新規導入などによるDXを推進し、業務の効率化とお客様の利便性の向上を推進します。



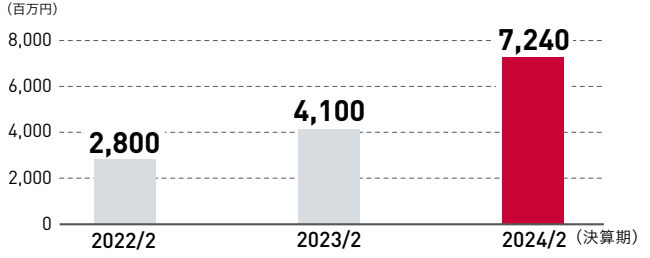
執行役員
関 信太郎

EC事業

事業内容

EC事業は、オンラインストアの売上向上だけでなく、店舗との相互送客による既存店の売上向上も事業の目的としています。また、商品の配送においても、既存の店舗配送の物流網を利用することでコストを抑えるなど、当社独自の「ローコストEC」として、その運営レベルの向上も図っています。

売上高の推移*(3ヵ年)



2024年2月期 ハイライト

- **全国のしまむらグループ店舗で受け取りが可能に**
オンラインストア注文商品が、どの事業でも受け取り可能に。
(※ ディバロ事業を除く)
- **多種多様な決済方法**
「d払い」「後払い」決済を追加し、決済手段の多様化に対応。
- **配送スピードの向上、大物商品の宅配**
サプライヤー倉庫から、お客様の自宅へ直送する仕組みを開始。

*しまむら・アベイル・パースディ・シャンブル事業の各売上高の中からオンラインストア分の売上高を抜粋して計上しています。

■ネクスト・チャレンジに向けた事業戦略

EC事業ではオンラインストアでの通常注文に加え、事前予約された商品を受注生産する仕組みを拡大したことで、より多くのお客様へ商品をお届けできる体制を整えました。またアプリから収集した店舗やオンラインストアでの購買データから、お客様の嗜好に合わせた1to1レコメンドを開始し、対象商品にはクーポン施策を行うことで顧客満足度を向上させLTV(Life Time Value)を高めます。



執行役員
齋藤 剛樹



長期経営計画2030

長期ビジョン策定背景

当社グループは、あらゆるステークホルダーに対して【いい会社】であることを基本とし、国内と海外の展開を進めていきます。当社グループは、衣料品と服飾雑貨、靴やインテリア・寝具の販売を通して、人々の生活を豊かにし、また生活必需品である衣料品を、地域のお客様に安定供給する社会インフラとして、消費生活の安定と向上に貢献します。これに加えて当社グループは、ESG課題への取組みを通じて、全てのステークホルダーに対して価値を創造することで、持続可能な社会の実現を目指します。

これらの基本方針のもと、長期的かつ持続的な成長を実現するため、外部環境や内部環境のリスクと機会、長期ビジョンを実現するための方針について、取締役会で審議を重ね長期経営計画2030を策定しました。

会社の目指す姿

日々の暮らしにワクワクを

既存店業績の伸長と積極的な出店により商圈シェアを拡大し、
地域のお客様に対してワクワクする商品とサービスを提供することで、
日々の暮らしに楽しさをお届けします。



基本方針

当社グループは、あらゆるステークホルダーに対して【いい会社】であることを基本とし、生活必需品である衣料品を地域のお客様に安定供給する社会インフラとして、消費生活の安定と向上に貢献します。また、ESG課題への取組みを通じて、全てのステークホルダーに対して価値を創造することで、持続可能な社会の実現を目指します。



数値目標

売上高	粗利率	販管費率	営業利益率
8,000 億円以上	35%	25%	10%



中期経営計画2027

基本方針

「ネクスト・チャレンジ（成長への挑戦）」

当社グループでは、長期ビジョンの実現に向けて、2025年2月期から2027年2月期までの3カ年を対象とした新中期経営計画を策定しました。

社員全員の創意工夫で様々な課題に挑戦し、当社グループの強みをさらに強固なものとし、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。

新たな成長段階へ

前中期経営計画の3年間で「リ・ボーン」を完成し、当社グループ本来の輝きを取り戻し、次の成長への土台を築きました。

新中期経営計画のテーマ「ネクスト・チャレンジ」では、当社グループの新たな成長を目指します。この3年間は全ての事業、全ての部署で社員全員の創意工夫を活かして様々な課題に挑戦し、当社グループの強みをさらに強固なものとし、これまで培ってきた知識とノウハウを活かしながら、技術の進歩や社会と環境の変化に合わせて新たな方法や枠組みに挑戦していきます。

またこの3年間は、長期経営計画の達成に向けて重要な期間となります。会社の継続的な成長のために挑戦を続けていきます。

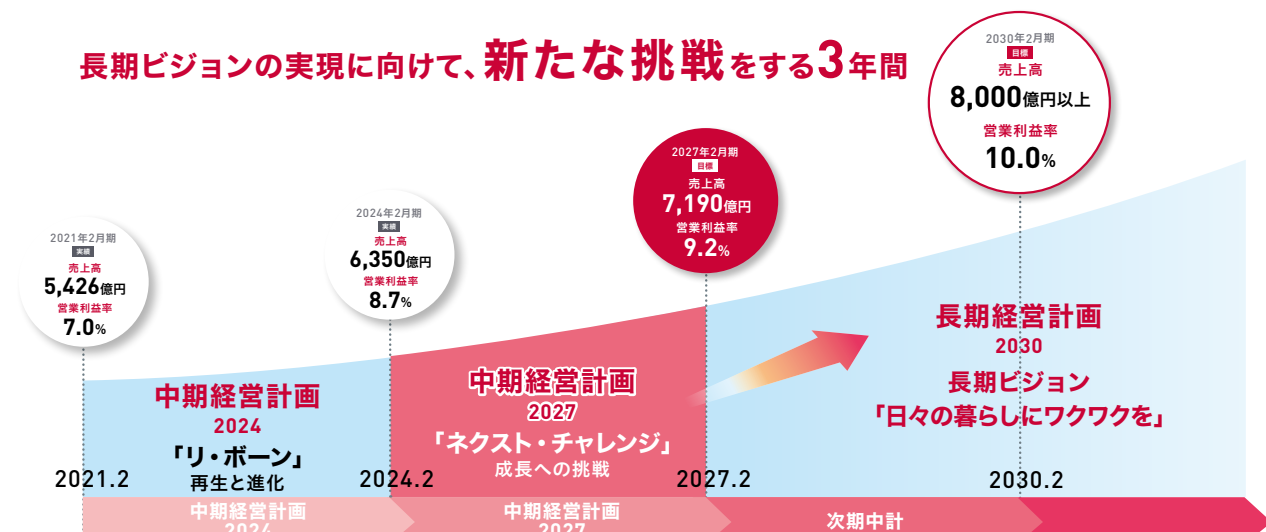
数値計画（連結）

既存店の底上げ、新規出店を強化することで売上規模を拡大します。また、しまむら事業中心の収益構造からグループ全体で収益を確保する構造へ再構築することで収益性を改善します。

売上高	営業利益	営業利益率	ROE	国内新規出店計画 (3年間)
7,190 億円	660 億円	9.2%	8.0%程度	150 店舗

中期経営計画の位置付け

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(2024.2期以降): 1NT\$ = 4.79円

3つの方針

長期経営計画における長期ビジョンを実現するための3つの方針に対し、中期経営計画2027では、それぞれの方針を具現化した施策に取り組んでいきます。

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

成長戦略

既存事業の底上げ+新規事業への挑戦で更なる規模拡大を目指す

具体的な打ち手

事業ポートフォリオの再構築	しまむら以外の事業の底上げ+新規事業に挑戦
商品力の強化	- ブランド力を向上させ、ストアロイヤリティの向上へ - 品揃えの幅出しによる顧客ターゲット層の拡大 - 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	- 顧客管理システムの活用により、性別・年代や購買履歴等から顧客別の個別マーケティングを推進 - 商品の陳列、演出、接客技術の向上
出店、再配置、改装の拡大	出店数(3年間): 150店舗 改装数(3年間): 150店舗 - 都市部への出店強化 - 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
EC事業の拡大	EC売上高: 110億円 EC比率: 1.6% - 商品戦略(EC限定企画、店舗の品揃えを補完する商品の取扱い拡大) - OMO戦略の推進(実店舗とECの相互利用を拡大) - 当社グループとしてECサイトを一本化して運用
新規海外事業への挑戦	越境ECを通じた海外事業の確立

基礎と基盤の強化

DXによる生産性向上と人材戦略、サプライチェーンの再構築によって強いしまむらグループへ

具体的な打ち手

【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 「充足感」を持って働ける環境づくり - 社員のパフォーマンスの最大化 - ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
デジタル化による 生産性の向上	- 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 - 店舗業務のデジタル化
サプライチェーンの 再構築	商品調達における具体的な取組み - 貿易部を通じた仕入拡大 - ASEANでの生産拡大により、仕入原価の低減を図る - 生産国を分散することによるリスクヘッジ、生産体制の見直し 国内物流網の再構築に向けた具体的な取組み - 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

ESG活動の推進

本業を通じた持続可能な「しまむら流のESG活動」を推進

具体的な打ち手

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 - 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年度比 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%
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、お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正規模の確保

*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 当社は、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、お買い物ツアー、高齢者向けオンラインストアの合算の売上

規模拡大に向けた出店戦略

規模拡大に向けて、新規出店を強化します。これまでの郊外中心のドミナント戦略に加え、都市部への出店も強化し、3年間で計150店舗の出店を計画しています。また、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年間で計150店舗の改装を実施します。

出店数(3年間)

150店舗



都市部への出店強化

これまでの郊外中心のドミナント戦略に加えて、当社グループの出店空白地である人口の多い都市部への出店を強化します。また、都市部への実店舗出店を見据えて、出店リスクの低いポップアップストアでの出店を行い、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。



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

改装数(3年間)

150店舗

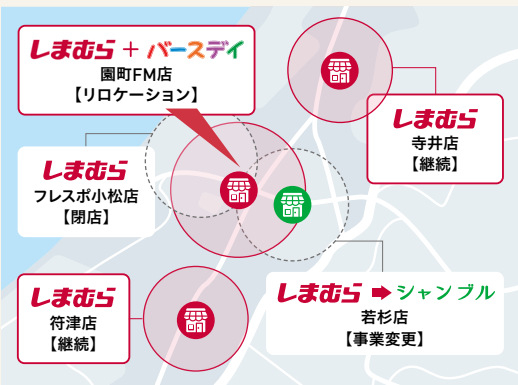


改装による
ストアロイヤリティの向上

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が、売上規模を問わず、投資対効果のある店舗を中心に改装を進めます。店舗設備を最新のものに入れ替えることで、環境にも配慮した改装を推進します。また、商業環境の変化に対応するため、リロケーションによるドミナントの再構築や複数事業の展開による地域シェア拡大を目指します。



店内改装



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

デジタル化による付加価値向上(DX推進)

店舗業務のデジタル化

店舗業務のデジタル化は継続して推進します。キャッシュレスレジや自動釣銭機の導入、清掃ロボットの導入で、金銭管理・メンテナンスの合理化や店舗運営を簡略化し、人件費の削減を図ります。また、デジタルPOP等、広告宣伝のデジタル化を推し進めて販管費の削減を図ります。

店舗業務のデジタル化



キャッシュレスレジ



自動釣銭機



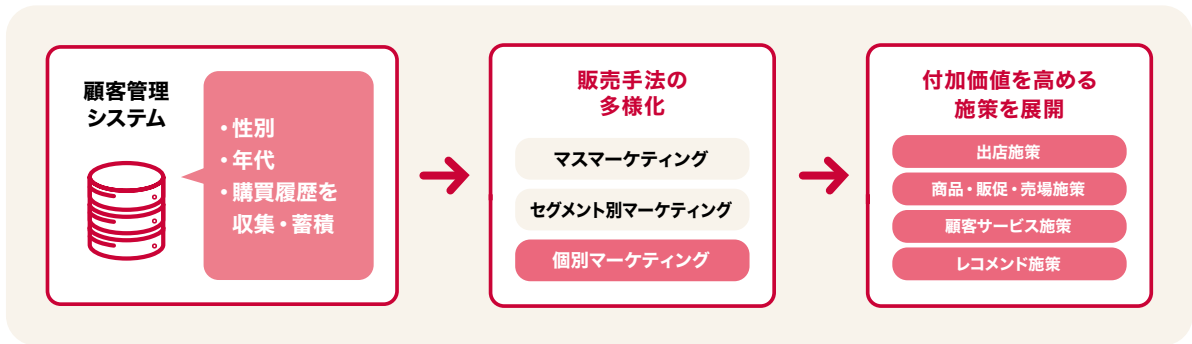
タブレット端末の活用



デジタルPOP

顧客管理システム

顧客管理システムに蓄積したデータを活用し、顧客別の個別販促や折込チラシの配布エリアの見直し、売場構成の見直しを行い販売力を強化します。また、顧客管理システムはアプリ活用による顧客サービス施策、レコメンド施策の取組みを強化し、蓄積データの精度向上を図ります。



OMO戦略とEC事業の強化

実店舗とECの相互利用(OMO戦略)を図ることで、EC事業を拡大してきましたが、今後は顧客管理システムのデータを販促に活用することで、OMO戦略をさらに強化します。また、ECサイトについては、これまで各事業ごとに運用していましたが、2026年2月期に当社グループとしてサイトの一本化を予定しています。これにより事業を横断した買い物を実現し、お客様の利便性を向上します。

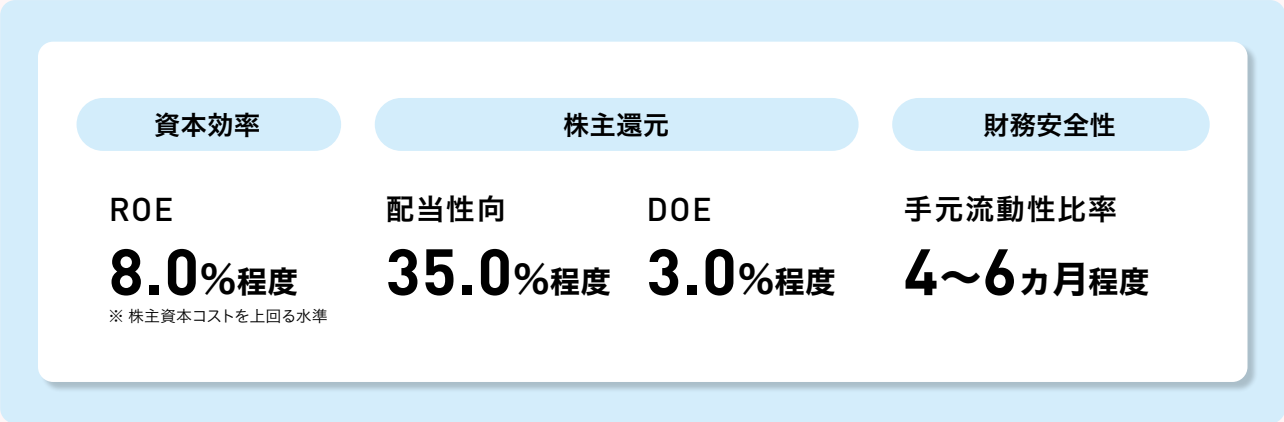


資本政策

基本方針

当社グループは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目指しています。特に「成長投資」への配分を強化することで当社グループが成長し、株主をはじめ全てのステークホルダーの皆様に安定的・長期的な還元を目指しています。

KPI



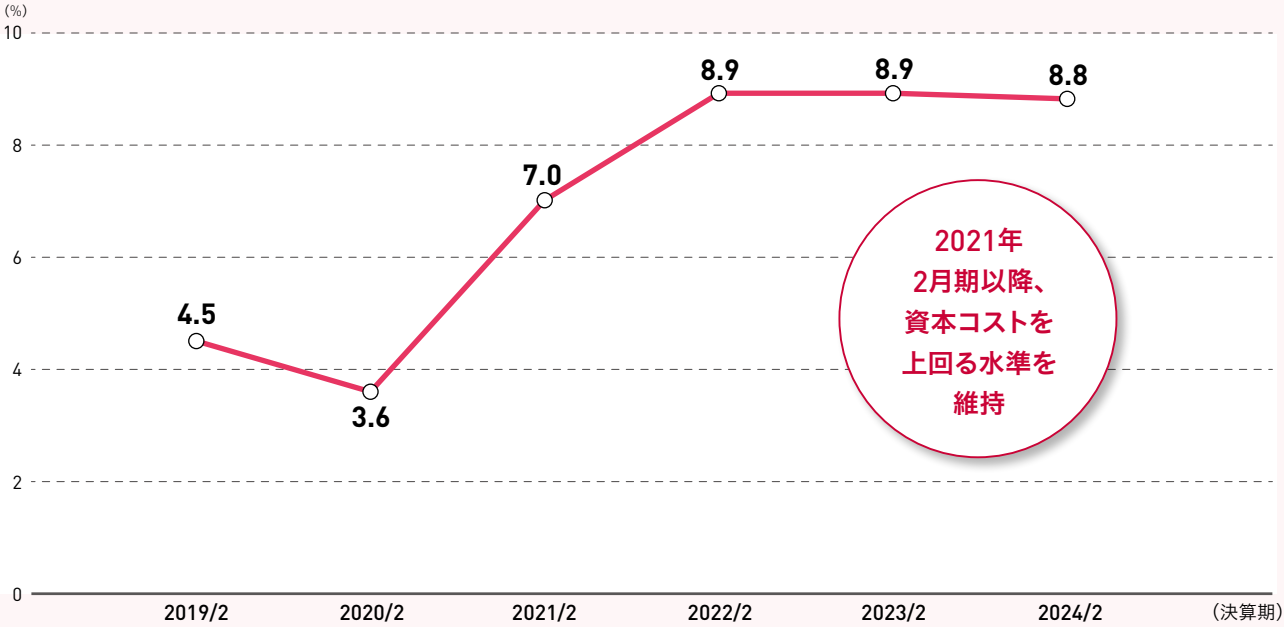
資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応について

ROEは9.0%前後で推移し、資本コストを上回る水準です。一方、積み上がる内部留保により、資本収益性が悪化するリスクが懸念され、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となっています。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し、株主還元の強化として配当性向を35.0%程度に引き上げるなどの適正な経営資源の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。

内部留保—リスクへの備えや機動性を考慮し、適正な手元資金を維持

景気後退等のリスクに対する備えに加えて、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。

ROEの推移



成長投資—持続的成長に向けた成長投資の拡大

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ます。前中期経営計画では、経営資源の10～20%程度と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%程度を活用して持続的な成長に向けた投資を行います。新規出店に向けた投資に加え、商品センター、ECセンターへの投資、店舗改装への投資等、基盤強化に向けた投資も拡大します。

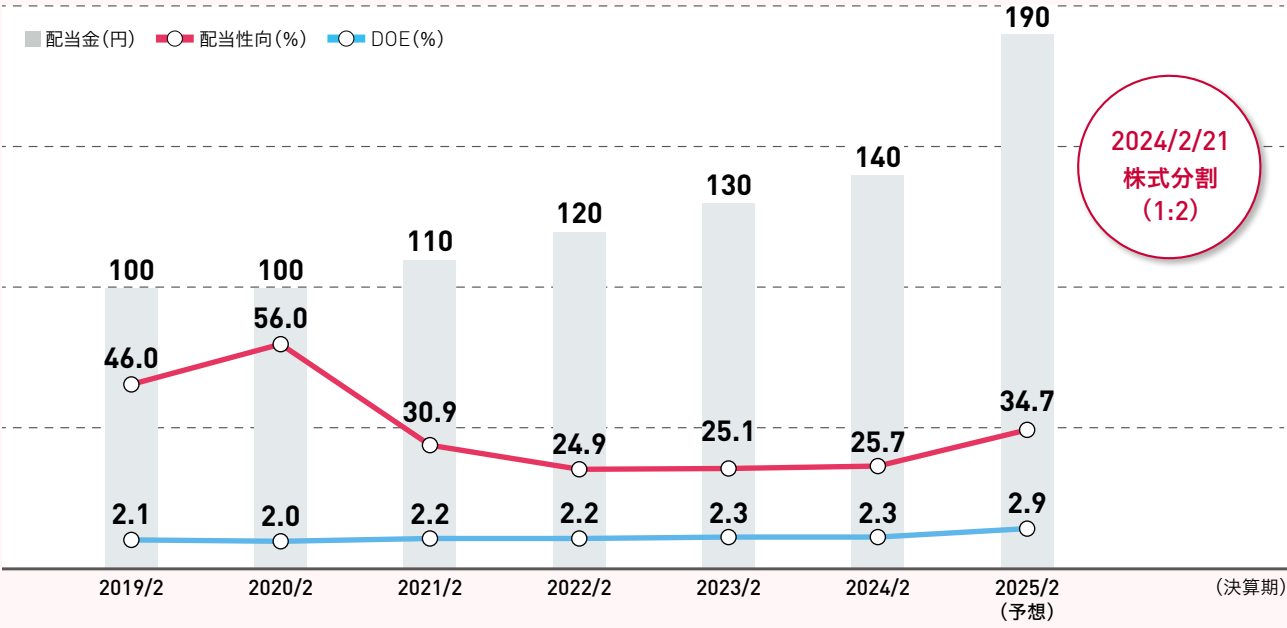
成長投資の主な用途



株主還元—株主への安定配当と還元強化

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な還元を維持します。当社は2024年2月21日を効力発生日として株式分割を行っています、株式分割後の株主優待制度の基準を維持することで実質的に株主優待制度を拡充しています。

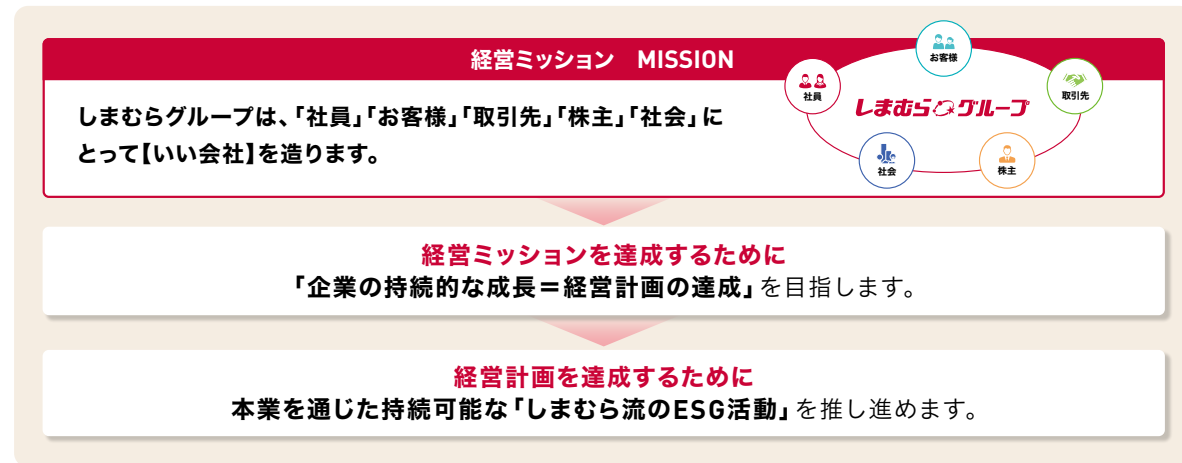
※ 当社は、2024年2月21日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。2019年2月期～2024年2月期の配当金は、当該株式分割が行われたものと仮定して算定しています。



しまむらのサステナビリティ

基本方針

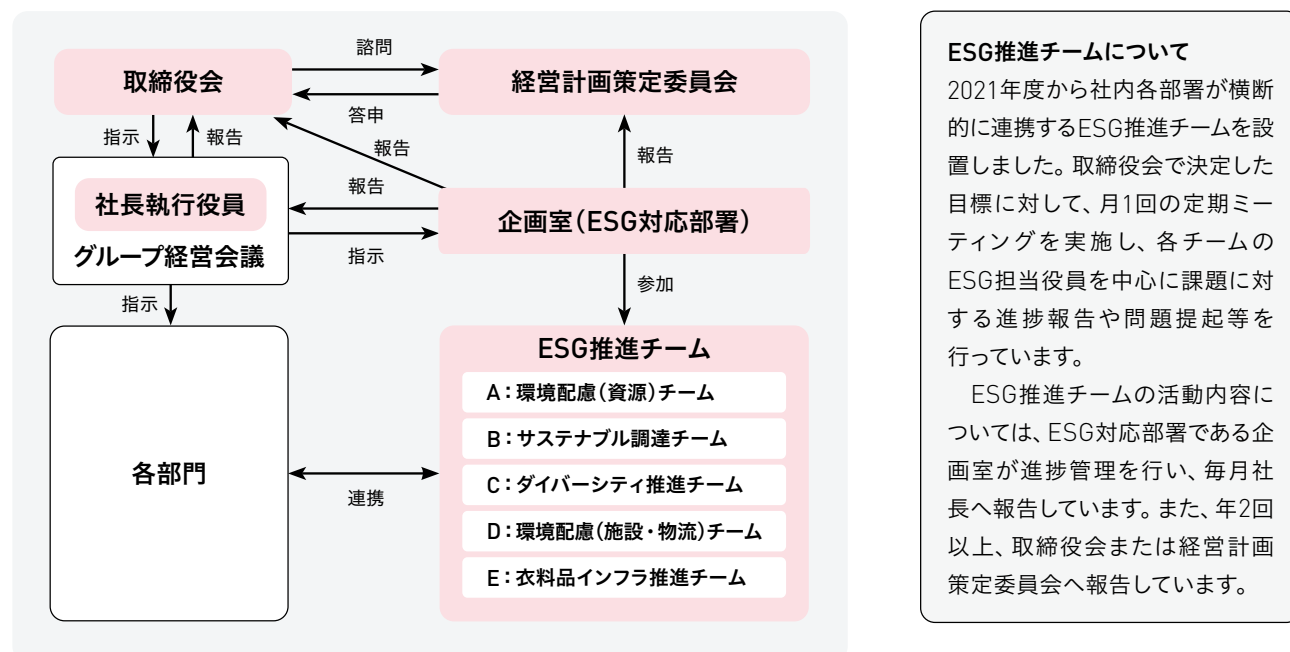
当社グループは、本業を通じて持続可能な「しまむら流のESG対応」を推し進め、「社員」「お客様」「取引先」「株主」「社会」にとって【いい会社】を造ることで、企業の持続的な成長を目指します。



サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティ方針の基本的な考え方に沿って、ESG課題に対して持続的な活動を行っています。

ESG課題に対するテーマ設定や課題への解決プロセス、数値目標などについては、経営計画策定委員会で審議し、取締役会で決定しています。



サステナビリティ推進体制の取組みについて
<https://www.shimamura.gr.jp/sustainability/systems.html>

サステナビリティ重点課題(マテリアリティ)

当社グループは、持続可能な社会の実現のため、サプライチェーンの各段階における「環境」「社会」「ガバナンス」の諸問題を経営課題と捉え、その課題解決に向けて取り組んでいます。

当社グループの経営理念や経営ミッションは、国連の提唱するSDGsの目標に通じており、企業活動や課題解決に向けての取組みがSDGsの達成にも貢献すると考えています。SDGsの17の目標のうち、9の目標について、特に関連性が高いと考え、6つのサステナビリティ重点課題に組み込んでいます。

重点課題の目標と取組み事項

2030年2月期までの長期目標、2027年2月期までの中期目標、2024年度の取組み事項は下記の通りです。

	重点課題	関連するSDGs	長期目標2030	中期目標2027	2024年度取組み事項
環境	サーキュラーエコノミーの推進	11 持続可能な都市とコミュニティ	プラスチックごみの削減	ハンガーの完全循環型リサイクル比率 75.0%*1	●ハンガーリサイクル ・国内のリサイクル拠点の開拓 ・リサイクル可能なハンガーの拡充による完全循環型リサイクルの拡大
				ビニールの完全循環型リサイクル比率 50.0%*2	●ビニールリサイクル ・「商品保護用ビニール」の完全循環型リサイクルの実装 ・買物袋リサイクルの認知度向上と回収率達成に向けた施策の実施 ●小口納品袋 ・「新小口納品袋」の国内安定供給と海外供給の開始による完全循環型リサイクルの拡大
	GHG排出量の削減	12 持続可能な消費と生産	商品廃棄ゼロの継続と進化	商品廃棄ゼロの継続*3	●商品回収とリサイクル ・リユースプロジェクトの研究 ・リサイクル実験の実装準備
				GHG排出量の削減 (Scope1,2)2013年度比60%削減	・LED・空調機の計画的な入れ替え ・サステナブル店舗の効果検証 ・商品センターの暑さ対策(屋根の遮熱塗装化) ・モーダルシフト・EVトラックの拡大
	持続可能な調達	15 陸の豊かさ	サステナブル商品の開発と販売促進	サステナブル商品仕入比率 40.0%*4	●サステナブル商品拡大 ・全事業でサステナブル商品の仕入比率の拡大 ・サステナブル商品の素材の開発と品揃えの拡大 ●サステナブル副資材の拡大 ・JB商品のサステナブル副資材使用率の拡大 ・副資材産地のリスクヘッジとコストダウン
				サプライチェーンの人権尊重	●サプライチェーンの人権・環境対応 ・PB工場CoC遵守管理の精度向上 ・PB工場エネルギー・水使用量チェック・評価方法、削減手法の研究
社会	多様な人材活躍	5 性別平等	ダイバーシティの推進	女性管理職比率 23.0%*5	●女性管理職の拡大 ・女性幹部社員育成のためのカリキュラムの推進 ・女性管理職拡大につながるロールモデルの拡大と人事制度の改善 ●ワークライフバランスの推進 ・本社業務の効率化 ・雇用形態の多様化への対応(勤務体系の見直し)
				障がい者雇用率 5.0%	●障がい者雇用の拡大 ・売上規模に合わせた雇用者数の拡大 ・障害者職業生活相談員認定者の拡充
	衣料品インフラの役割強化	10 貧困削減	衣料品インフラの役割強化 (主に買い物弱者への対応)	売上計画 1.3億円*6	●出張販売の実施 ・品揃えの高度化 ・全国実施の体制づくり
				出張販売の実施、お買い物ツアーの受け入れ実施	●お買い物ツアーの受け入れ実施 ・購買データ分析による商品要望・手配フローの確立 ・全国実施の体制づくり
ガバナンス	ガバナンスの進化	16 平和と公正	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	オンラインストアの拡大	●オンラインストアの拡大 ・高齢者向け商品の品揃え拡大 ・施設向け販売の研究
				●中期経営計画2027の開示と実行性の向上 ・後継者育成計画の策定 ・リスク管理の推進	

*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 当社は、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、お買い物ツアー、高齢者向けオンラインストアの合算の売上

環境

基本方針

当社グループは、廃棄物の削減や商品調達における環境配慮、CO₂排出量の削減など、環境に配慮した事業活動を行います。

資源リサイクルの推進

当社は、2007年度より資源のリサイクルに積極的に取り組んでおり、各店舗で発生したリサイクル資源（ハンガー、ビニール、買物袋、段ボール、雑古紙）を、自社物流を活用して商品センターへ集約し、リサイクル業者で再資源化する「循環型リサイクル」を実施しています。

さらに2019年度からは、当社で使用したハンガーやビニール、買物袋を国内のリサイクル工場で原料化（ペレット化）し、再び当社で使用する「完全循環型リサイクル」に取り組み、プラスチックごみを発生させない地球環境に配慮した「サーキュラーエコノミー（循環経済）」を推進しています。

ハンガーの完全循環型リサイクル



* CO₂削減効果は、下記排出係数をもとに算定しています。
環境省「温室効果ガス総排出量算定方法ガイドラインVer1.0」、「電気事業者別排出係数令和4年度実績（令和5年12月22日公表）」
東京都環境局「日本のGHG排出量とリサイクルによる削減効果のP8「プラスチック資源の主な流れと樹脂別CO₂排出原単位」

TOPICS 「しまエコ」について



「しまエコ」とは、当社グループのサステナビリティ活動のうち、環境に関する取り組みです。ロゴマークは、「地球」と「循環」をモチーフにデザインすることで、環境を守りサステナブルな社会を作っていきたいという思いを表現しています。

「しまエコ」マークを使用することで、当社の環境への取り組みを、お客様をはじめとする全てのステークホルダーに対して、分かりやすくご紹介します。



しまエコの詳細
<https://www.shimamura.gr.jp/sustainability/goodcompany.html>

サステナブル商品の開発と販売拡大

当社は、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」を使用した商品を「サステナブル商品」と定め、商品開発や販売に取り組んでいます。

サステナブル商品は、原材料の調達先や生産工程を追跡可能なものとすることで、お客様へ安全・安心をお届けします。（トレーサビリティの確保）



サステナブル商品の一例
「FIBER DRYインナー」

しまむらのサステナブル商品基準

サステナブル素材の基準：第三者認証の基準を満たしている素材、又は当社グループがサステナブル素材として承認した素材。
サステナブル素材の含有基準：第三者認証の基準を満たしている、又は各メーカーの基準を満たしていること。

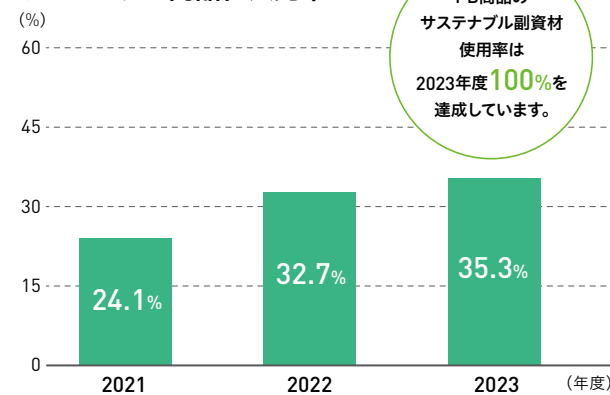
トレーサビリティの確認

サステナブル商品に関しては経路証明の資料をもとに、商品管理部がトレーサビリティを確認します。

【経路証明資料の一例】

●原料証明／原料メーカー証明書 ●SC（範囲認証書） ●TC（取引証明書）など

サステナブル商品仕入比率



当社はサステナビリティ重点課題（マテリアリティ）において、持続可能な社会の実現を目指しています。中期目標2027では持続可能な調達を推進する一環として、サステナブル商品の仕入比率を40.0%*まで引き上げる目標を設定しています。

また、2023年度まではサステナブル商品の仕入比率の算出にあたり、しまむら事業のPB「CLOSSHI」のみを対象としていましたが、中期目標2027からは全事業のPB商品まで対象を拡大します。今後は全事業におけるサステナブル商品の仕入比率を増やすとともに、持続可能な調達に向けてサステナブル商品の開発と品揃えの拡大に力を入れていきます。

*全事業のPB商品が対象

廃棄物の削減

当社は、「商品廃棄ゼロ」の継続と進化」をESG課題の一つと位置付け、販売する商品を最後の1枚まで売り切る「商品廃棄ゼロ」を実施しています（余剰在庫の廃棄処分は行いません）。

「商品廃棄ゼロ」を達成するためには、商品を適正な数量で発注すること、在庫においても、各店舗に適した内容と数量で管理することが重要です。当社は、「セントラルバイイング形式」を採用しているため、本社の商品部が商品調達から管理までを全て一括で担っています。バイヤーは売上計画に必要な仕入数量を綿密に計算することで、商品の過剰発注による売れ残りを防いでおり、コントローラーは毎週、全店舗の商品動向を分析し、商品の移送（店舗間移動）や適切な値下をすることで、売上計画に必要な各店舗の在庫数量を管理しています。さらに、2024年度からお客様の不要となった衣料品の回収実験をスタートし、販売した後の「商品廃棄ゼロ」も目指します。

TOPICS モーダルシフトやEVトラックの推進でGHG排出量削減へ

一部の商品センター間の輸送をトラックから海運や鉄道に切り替える「モーダルシフト」を2012年度から導入しています。

また、2022年度から、一部の配送ルートでEVトラックの導入を開始し、国内物流全体におけるGHG排出量削減に向けた取り組みを強化しています。



サステナビリティ

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、気候変動への対応を重要な経営課題であると考えており、GHG(温室効果ガス)排出量削減のために独自の合理的な取り組みを推し進めています。そのうえで、ESG投資を行う機関投資家などが適切な投資判断を行えるよう、TCFD提言に賛同し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの開示項目に沿って取組みを開示しています。

ガバナンス

取締役会の役割

当社のESGに関する方針は、取締役会の諮問機関である経営計画策定委員会で審議したうえで、取締役会で決定します。当社はESG課題を経営課題と捉えており、経営計画について議論を行う経営計画策定委員会でESG課題についても審議します。経営計画策定委員会の委員は、取締役全員の計9名です。

取締役会は、年2回以上、各部門やESG推進チームで取り組んだ内容と結果について報告を受け、それをモニタリングし、監督しています。さらに、ESGに関する経営戦略、経営計画等の重要な事項について決定します。

経営会議の役割

取締役会で決定された方針は、各部門に伝達され、それぞれの部署方針に組み込みます。また、部署を超えて取り組むべき方針については、執行役員が参加するESG推進チームで審議したうえで、各部門と連携して取り組みます。ESG推進チームはそれぞれ月1回を基本に打合せを行っており、その結果は企画室より社長へ報告され、必要に応じて社長より指示を受けています。

戦略

シナリオ分析の実施

気候変動リスクには、政策や法規制の変化などがもたらす「移行リスク」と、自然災害の増加による資産の損害などといった「物理的リスク」があります。当社は、気候変動に関する主なリスクと機会が事業へ与える影響を特定し、対応戦略を立案するために、シナリオ分析を行いました。



シナリオの詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://www.shimamura.gr.jp/sustainability/environment03.html>

特定した気候変動に関する主なリスクと機会

リスク・機会の種類		重要な変化 (発生時期)	内容	影響度	
				1.5～2℃	2.7～4℃
移行 リスク	政策・ 法規制	炭素税の導入 GHG排出規制 (短～長期)	増税やエネルギー価格の上昇で、原材料価格・物流費が上昇することによる、商品調達コストの増加	非常に大きい	大きい
			増税やエネルギー価格の上昇による、光熱費等の店舗・商品センター運営のコストの増加	非常に大きい	大きい
			環境負荷の高い素材等への法規制に伴い、原材料・包装資材等を変更することによる、商品調達コストの増加	非常に大きい	大きい
	評判	環境課題への対応 遅れ(短～長期)	環境課題への対応遅れによるステークホルダーからの評判の低下	非常に大きい	大きい
移行 機会	製品／ サービス	顧客行動の変化 (短～長期)	消費者のサステナビリティへの意識の高まりに伴う、サステナブル商品の販売機会の増加	非常に大きい	大きい
物理的 リスク	急性 リスク	台風・豪雨による 自然災害の増加 (短～長期)	被災地の店舗の営業休止による販売機会の喪失	大きい	非常に大きい
			被災地の商品センターの営業休止による、商品供給体制の寸断	大きい	非常に大きい
			被災地の建物被害による、店舗・商品センターの修繕コストの増加	大きい	非常に大きい
	慢性 リスク	平均気温の上昇 (長期)	農作物収穫量が減少することによる、商品調達コストの増加	大きい	非常に大きい
			夏期が長くなり、冬期が短くなることに伴い、冬物商品の購買動機が縮小することによる販売機会の喪失	大きい	非常に大きい
		降水量の不安定 (短～長期)	農作物収穫量が減少することによる、商品調達コストの増加	大きい	非常に大きい

当社への財務インパクト(2050年を想定)

炭素税導入	脱炭素シナリオ (1.5℃～2℃)	3,802百万円	*炭素税250US\$/t-CO ₂ (NZE) *当社GHG排出量(2023年度・Scope1,2): 100,481t-CO ₂
	温暖化進行シナリオ (2.7℃～4℃)	2,053百万円	*炭素税: 135US\$/t-CO ₂ (STEPS) *当社GHG排出量(2023年度・Scope1,2): 100,481t-CO ₂
災害による損失	脱炭素シナリオ (1.5℃～2℃)	112百万円	*産業革命前と比べて災害発生率1.5倍(SSP1-1.9,SSP1-2.6) *当社災害による損失(2014-2023年度平均): 97百万円
	温暖化進行シナリオ (2.7℃～4℃)	202百万円	*産業革命前と比べて災害発生率2.7倍(SSP3-7.0,SSP5-8.5) *当社災害による損失(2014-2023年度平均): 97百万円

対応戦略

重要なリスクと機会		対応策
リスク	商品調達コスト増加	●生産国やサプライヤー(メーカーや商社など、商品の仕入先。約600社)の多様化・分散化によるリスク分散 ●サプライヤーとの連携により、素材(原材料)が調達できなくなる場合への早期対策(素材の早期予約や、代替素材への変更等)の実施
	物流コスト増加	●物流の効率化(商品センターの自社運営、自社共同配送、直接物流、自社物流のモーダルシフトの拡大)
	光熱費増加	●電力使用量削減のための設備導入(照明のLED化、省エネ型空調機への入れ替え等) ●サステナブル店舗の開発(省エネ設備の導入、遮熱塗装、断熱材の増加等)
	冬物商品の 販売機会の喪失	●トレンド商品やキャラクター商品等の企画・提案力の強化により、天候や気温以外の購買動機を創出
	店舗の営業休止による 販売機会の喪失	●多店舗展開によるリスク分散(約2,200店舗) ●営業復旧のための体制や実施策について記載したBCP(事業継続計画)の運用
	商品センター営業休止に よる商品供給体制の寸断	●災害時の配送ルート等、体制や実施策について記載したBCP(事業継続計画)の運用
	建物被害による 修繕コストの増加	●建物復旧のための体制や実施策について記載したBCP(事業継続計画)の運用 ●店舗開発時にハザードマップ等を確認したうえでの出店 ●浸水が予想される店舗へ止水板設置等の災害対策を実施
	環境課題への対応遅れ	●資源のサーキュラーエコノミーの推進(ハンガー・ビニールのリサイクル) ●商品廃棄ゼロの継続(商品回収とリサイクル)
機会	サステナブル商品の 販売機会の増加	●サステナブル商品の開発・販売の強化

リスク管理

経営企画及びESGを担当する企画室が、それぞれのリスクに関連する部署やESG推進チームと協議のうえ、リスクと機会についての状況把握を行い、経営計画策定委員会へ報告します。選定された重要リスクに対する対応方針は、経営計画策定委員会で審議され、取締役会で決定します。

指標と目標

当社は、気候関連リスク・機会を管理するために以下の指標を定めています。なお、気候変動評価の指標にはこの他に水や土地などがありますが、当社は小売業であり、水や土地の汚染への影響が小さいため、評価指標の対象にしていません。

GHG(温室効果ガス)排出量

(単位:t-CO₂)

年度	2013	2022	2023
Scope1	2,899	775	744
Scope2 ロケーション基準	180,956	96,170	96,971
Scope2 マーケット基準	163,883	98,619	99,737
Scope3	—	2,550,865	2,656,942

Scope1: 灯油・ガス等のエアコン燃料、商品センターのフォークリフトの燃料、社有車のガソリン使用量(2013年度は社有車のガソリン使用量を含んでいません)
Scope2(ロケーション基準): 店舗・商品センター・本社の使用電力量×全国平均係数
Scope2(マーケット基準): 調整後排出係数(省エネ法の特定事業者定期報告書、Scope1除く)
Scope3: 環境省「排出原単位データベース」やIDEAv2から引用した排出原単位と支出額等を用い、簡易的に算定

気候変動の評価指標と目標

1	GHG排出量(Scope1+2)*1	2027年2月期に 2013年度比60%削減
2	余剰在庫の廃棄量	ゼロ
3	当社指定色ハンガー*2の完全循環型 リサイクル比率	2027年2月期に75%
4	当社指定色ビニール*3の完全循環型 リサイクル比率	2027年2月期に50%
5	サステナブル商品仕入比率*4	2027年2月期に40%

*1: Scope2はロケーション基準
*2: 「当社指定色ハンガー」: 商品に付属する当社指定色のプラスチックハンガー(什器として繰り返し使用するハンガーは対象外)
*3: 「当社指定ビニール」: 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)
*4: 全事業のPB商品

社会



基本方針

当社グループは、「社員」が働きやすく、働きがいのある環境づくりを推進しながら、「お客様」「取引先」「地域」と共に発展・成長し続けることを目指します。

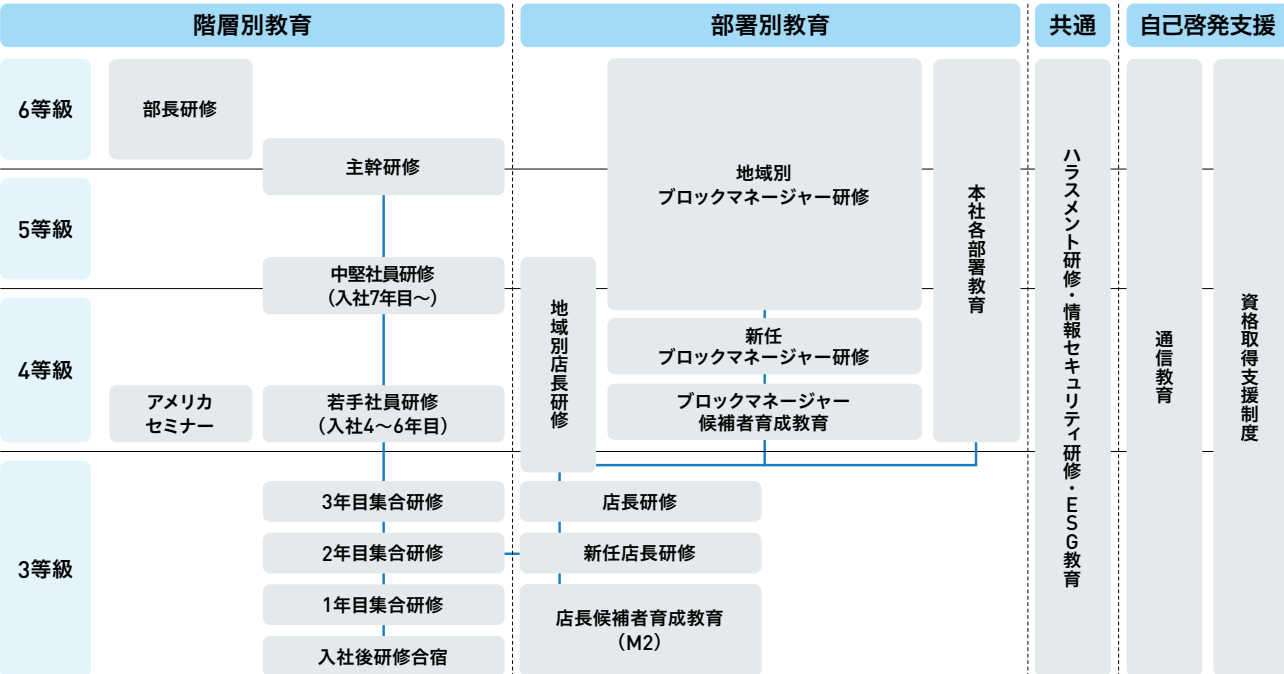
中期人材戦略2027：P.24

人材育成

当社は、企業の発展には社員一人ひとりの成長が不可欠であると考えています。社員の成長には、現場経験やOJTを通じた知識や技能の習得に加え、Off-JTにより、当社の社員として必要な基礎知識や考え方、倫理観を学び、人材育成の土台を築くことが重要です。当社は人材育成によって、社員一人ひとりの仕事を通じた自己実現をサポートしています。

教育制度

当社の教育は、教育全般を階層と内容で分類し、社員を職位や職務に応じて体系的に育成し、所属部署や役割に応じた能力を十分に発揮し、自発的に行動できる社員を育成します。社員が成長するためには、社員一人ひとりの能力開発(自分の能力を自発的に開発する活動)が必要不可欠です。社員が自発的に学習する意欲の向上を図るための教育を提供し、社員個人の能力開発を側面から促進していきます。



- 階層別教育(新入社員教育、若手社員研修、中堅社員研修、主幹研修、部長研修)
正社員を対象として階層別教育を実施し、社員全体の能力向上につなげます。
- 部署別教育
各部署の業務目的達成に向け、社員がより専門性の高い知識や技術を身に付け、業務遂行能力を高められるように社員能力の底上げを図ることを目的として部署別教育を実施します。
部署によって様々な業務内容があるため、部署別教育で業務の基本的な考え方や仕事の進め方、業務をするうえで必要となる専門的な知識を学びます。
- 自己啓発支援
通信教育と資格取得支援制度(正社員のみ)により、社員の自発的な学びの機会を設けます。

多様性(ダイバーシティ)の推進

当社には、年齢、性別、雇用形態、障がいを持つ方など多様な生活背景を持つ社員がいます。その社員一人ひとりが能力を発揮し、それぞれの職場で活躍し、新たな価値観を創出できる環境を作ることによって企業の持続的な成長につなげます。

女性活躍推進

当社は、全従業員の約9割が女性であり、女性活躍推進を重要な取組みと位置付けています。女性の管理職が一層活躍できるよう、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しており、2024年2月現在、課長相当職以上の女性管理職比率は17.6%と向上しています。またESG推進チーム内にダイバーシティ推進チームを作り、目標達成に向け各種施策を展開しています。

TOPICS しまむら女性活躍カリキュラム

当社では、2023年度から女性が活躍できる環境づくりの一環として、女性管理職の能力向上を目的とした「しまむら女性活躍カリキュラム」を実施しています。マインドセットプログラムとスキルアッププログラムを通じて、モチベーションの向上や、上位職を目指すうえで必要なスキルの習得を行い、女性管理職の能力向上を図っています。



障がい者雇用

当社は、ダイバーシティ社会の実現を目指し、積極的に障がい者雇用を行っています。2024年2月現在、831名の障がいのある社員が働いており、法定雇用率を上回る4.78%の雇用率となっています。また当社は、障がいのある社員の採用や勤務内容等のサポートができる体制を整えています。2021年度より、障がい者採用を担当するブロックマネージャーには「障害者職業生活相談員資格」の取得を推奨しており、2024年2月現在、331名の社員が取得しています。

継続雇用

60歳で定年退職を迎えた社員が希望した場合、嘱託社員として満65歳まで継続雇用しています。65歳を迎えた嘱託社員が、さらに継続雇用を希望する場合は、健康状態や就労意欲・能力を上司が評価し、会社が承認した場合に満70歳まで継続雇用します。

ワークライフバランスの推進

当社は、社員全員が性別に関係なく、仕事と家庭を両立しながら働きがいのある職場環境の実現のために、様々な取組みを行っています。

- 育児休業・介護休業
当社は、仕事と育児・介護を両立しながら働く社員を支援する制度を整えています。
- 再雇用制度(正社員のみ)
管理職勤務年数が満3年以上あり、結婚・出産・育児、介護または配偶者の転勤を事由に退職する正社員は、退職時に予め申込みをすることで、退職後10年の間、再雇用制度を利用することができます。

人権方針

基本的な考え方

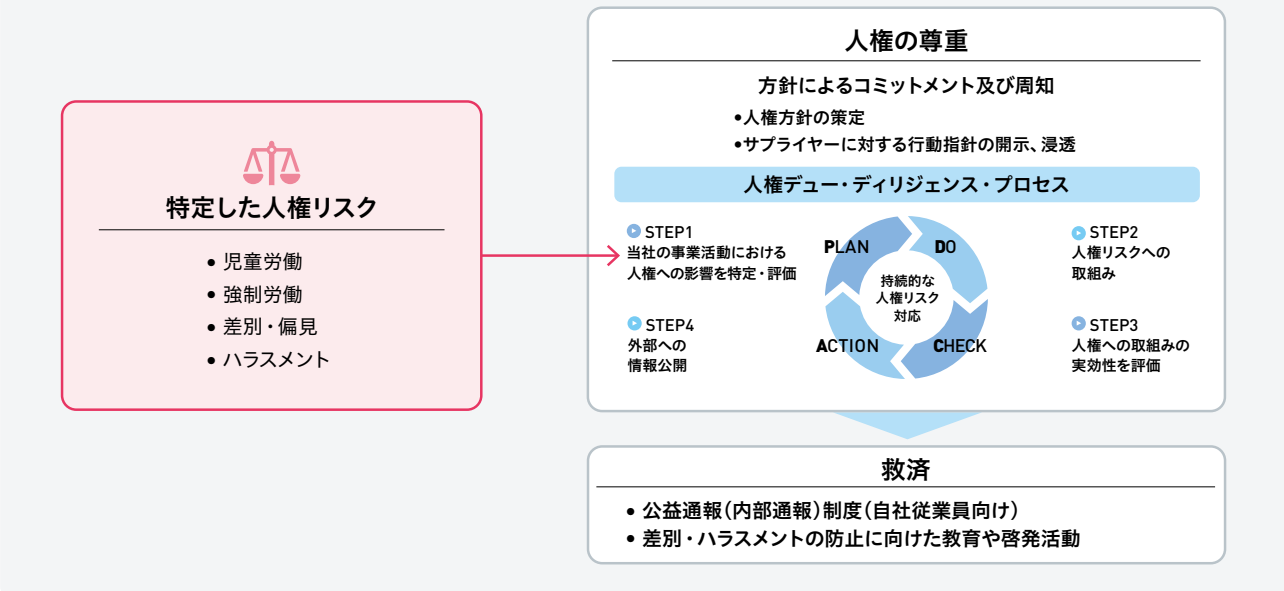
- 当社グループは、経営理念で「人間尊重の経営」を掲げています。人権に関する法令や国際規範を理解し、ステークホルダーと共に人権が尊重される持続可能な社会の実現に向けて取り組みます。
- 当社グループは、当社の事業活動が直接または間接的に人権に影響を及ぼすことを理解しています。当社は、政府方針の『『ビジネスと人権』に関する行動計画』を理解したうえで、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、人権尊重を企業経営における重点課題の一つとして取り組みます。

人権方針の詳細

<https://www.shimamura.gr.jp/sustainability/social04.html>

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、社長を最高責任者として、人権デュー・ディリジェンス(企業が事業活動における人権侵害リスクを把握し、予防・軽減策の立案や、その仕組みを構築すること)に取り組みます。全ての事業活動において人権を侵害しないことはもちろん、人権への悪影響が発生した場合は、是正に向けて適切な処置を行います。また、社内だけでなく、取引先とも協力して人権尊重に向けて取り組み、責任あるサプライチェーンを築きます。



人権リスクへの対応

サプライチェーンの人権尊重

当社グループはサプライチェーン全体に対して「しまむらサプライヤーCoC(コードオブコンダクト：行動指針)」に基づき、当社グループとサプライヤーが協力してサプライチェーンの人権尊重に取り組んでいます。

PB商品生産工場における人権尊重

PB商品生産工場については、品質管理を担当する当社の商品管理部員が工場を訪問し、工場の生産管理面と、従業員の働く環境や人権への配慮などの行動指針の遵守状況を審査しています。

差別・ハラスメントの防止

当社グループは、「就業規則」における服務上の厳守事項として差別とハラスメントの禁止を定めています。また、採用時に国籍、年齢、性別等の差別を行わないことを「社員募集・採用規程」で定めています。

- ・社員への周知方法
定期的に店長以上の管理職を対象としたハラスメント研修を実施し、差別やハラスメントの発生防止に取り組んでいます。
- ・公益通報(内部通報)制度
社員からの相談・通報窓口を設置し、問題がある場合には適切な処置を行っています。なお、通報・相談者に対して通報または相談したことを理由とした解雇、その他いかなる不利益な取扱いを行いません。

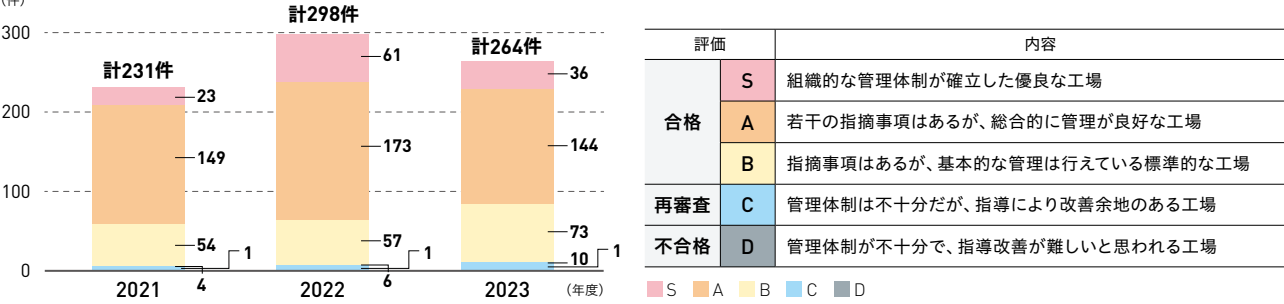
サプライチェーンマネジメント

世界では人権に関する様々な問題が発生しています。企業に対しては、国内外のサプライチェーンにおいて人権尊重や法令遵守、環境保全に対してしっかりと取り組み、「企業の社会的責任」を十分に果たすことが強く求められています。

当社グループは、サプライチェーン全体における人権尊重を重要なESG課題と認識しており、2019年度から「しまむらサプライヤーCoC」を制定し、当社グループとサプライヤーが協力してサプライチェーンの人権尊重に取り組んでいます。



PB工場審査結果(新規認定+継続認定)



TOPICS PB工場の審査状況

当社グループは、サプライチェーンでの人権尊重の実現に向け、全PB生産工場でCSR審査(人権・環境)を実施しています。

有効な審査の実現には、公正な評価がととても重要です。私たち商品管理部は、各国の労働・環境関連法規に準拠した独自のCoC遵守基準に基づく審査に加え、実際に複数人の現地工場社員へヒアリングを行うことで審査の公正性・実効性を担保しています。

審査に合格した工場は「PB認定工場」として取組みを強化するとともに、不合格の工場についても問題点を指摘し改善を支援することで、人権が尊重される持続可能な社会の実現を目指しています。



商品管理部長
小板橋 哲也

社会インフラとしての役割

当社グループは、衣料品販売における社会インフラとして、全国各地に商品を安定供給するため、約2,200店舗のドミナント化された店舗網と、それを支える独自の物流網を構築しています。加えて小商圈への出店や多店舗展開により、地域住民の利便性向上や地域の雇用創出にも貢献しています。また、事業継続の体制を整備して、災害や緊急時においても地域の生活支援のために可能な限り店舗の営業を継続します。

TOPICS お買い物支援サービス「しまサポ」

近くに衣料品店がなく普段買い物の機会が少ない方や、買い物に出かけることが困難な施設の方に、買い物を楽しくていただくことを目的としたお買い物支援サービスを実施しています。

2024年度より全国ファッションセンターしまむら（一部店舗除く）で実施しています。

出張販売

当社が自治体の施設や介護施設に出向いて、地域の方や施設入居者の方に買い物を楽しくていただくお買い物支援サービスです。普段外出することが難しい方でも、実際に商品を触って買い物ができます。

お買い物ツアー

お買い物ツアーは、介護施設や障がい者施設の入居者の方に、当社店舗にご来店いただき買い物を楽しくていただくお買い物支援サービスです。店舗を1時間早く開店し、店舗を貸し切りにするサービスをご提供しています。他のお客様のことを気にせず、開店前の時間を利用してゆっくり買い物ができます。



「しまサポ」を通じて、地域貢献とシェアの維持の両立を実現

今後、人口減少と高齢化が進む地方の店舗は、その地域でのシェアを伸ばし利益を維持しなければ、撤退せざるをえない状況となります。出張販売は、このような地方の店舗の売上を伸ばし店舗を存続させることで、地域のお客様の生活に貢献したいという社員の想いから生まれました。

初めは過疎化の進む地方での実施を考えていましたが、身近なところに需要がありました。埼玉県にあるデイケアサービス施設から、利用者へ「レクリエーションとして何をしたいか」というアンケートを取った結果、「家族と一緒にしまむらに買い物に行きたい」という答えが一番多かったというお話を伺いました。そこから最初の出張販売が実現したのです。

その後、実験的に出張販売を実施していく中で、障がい者施設や長期入院患者のいる病院、過疎地域にある自治体からの依頼が来るようになりました。ある過疎地域の住民アンケート結果でも「しまむらに来てほしい」という声が多かったというお話をいただきました。これは、当社グループが創業70年を超える営業活動の中で、地域のお客様との信用・信頼を築き上げてきたことによるものと言えます。

2024年2月から、出張販売とお買い物ツアーの取組みを「しまサポ」と名付け、全国のしまむらで実施できる体制を整えました。また、介護用品やユニバーサルデザイン商品はECでの販売も強化しています。「しまサポ」に参加すると、笑顔で買い物を楽しむお客様の姿を見ることができます。そしてお客様から「ありがとう」という言葉をいただきます。「しまサポ」の活動は、私たち小売業の仕事がお客様に喜んでいただける、地域社会に貢献できる仕事だということを改めて実感できる取組みです。



取締役 執行役員
辻口 芳輝

社外取締役 座談会



社外取締役
鈴木 豊

社外取締役
松井 珠江

社外取締役
室久保 貞一

しまむらの復活とガバナンス改革 これからも【いい会社】であり続けるために

01 しまむらが造り続けてきた 【いい会社】と目指す姿

松井 創業から71年間、当社は安定的に企業業績を伸ばし続け、着実な成長を遂げてきました。これまで当社が成長し続けられたのは、「企業風土」が本当にいい会社だからだと思います。社員一人ひとりを見ても、皆さん真面目で誠実です。企業風土というのは、そう簡単にできるものではありません。古来の日本の商いの考え方として「三方良し」がありますが、当社の商売における根本的な考え方と通じています。長い時間をかけて、経営トップが社員に対してその意識付けを繰り返し徹底してきたからこそ、全てのステークホルダーにとっての【いい会社】を造るという考え方が企業風土として根付いているのだと思います。これからは、この企業風土を大切にしつつ、しまむらの存在そのものがより一層社会に必要なと思われる、そういった会社になっていかなければならないと思います。

鈴木 【いい会社】というのは、「働きがい」「やりがい」「いがい」の3つの「かい(甲斐)」がある会社だと私は思います。3つ目の「いがい」とは、この会社に「居たい」と思えることです。当社には、この3つの「かい(甲斐)」が揃っていると感じます。「3つのかい」は、社員一人ひとりの仕事に向き合う姿勢に体现されており、こ

の姿勢がしまむらの【いい会社】を造っているのだと思います。

会社を大きく発展させるには、「腕前を上げる(経営効率・機能の追求)」、「人の心を大事にする」という2つの側面を経営に反映させなくてはなりません。腕前の上げ方は、業績を回復させ、最高益を更新することができた前中計「リ・ボーン」で、着実に磨きをかけてきたと思います。これからの新中計「ネクスト・チャレンジ」は、人の心を置き去りにせず、これまで以上にバランス感覚を大切にしたい経営ができるかが重要になります。人の心を大切にすると口で言うのは簡単ですが、実際に実現していくのは大変なことです。しかし私は、しまむらであればきっとやれるはずだと確信しています。当社は、社員をはじめとする人の心を大切にしたい経営を推進し、企業風土として醸成してきました。これからも経営効率・機能と人の心を大切にしたい本物の【いい会社】を追求してもらいたいです。

室久保 当社は2023年5月に創業70周年を迎え、ますます世の中における存在感を高めているように思います。そのエンジンには【いい会社】を造ることへの「挑戦」と、しまむら固有の「術」にあると思います。

当社が目指す【いい会社】とは、社員、お客様、取引先、株主、社会といった、全てのステークホルダーの皆様に幸せを還元できる会社です。例えば社員に対しては、働きやすい環境を造り、

働きがい重視し、地に足のついた堅実な経営と安定した財務基盤をもとに、【いい会社】に向けた挑戦を続けてきました。

一方、固有の「術」とは、毎日のように届く商品とそれを売り切る独自の仕組みやパート社員から有能な人材を店長(正社員)に登用する制度、業務改善や創意工夫を喚起するマニュアルの活用など、価値を創造するための多種多様な仕組みのことを指します。こうした「術」は、長年培われてきた「諸課題を自ら考え、工夫し、解決していく」という企業風土から生まれたものです。

これからも【いい会社】を造ることにこだわり、固有の「術」にも磨きをかけながら、しまむらの持続的な成長と企業価値の更なる向上を目指していかなければなりません。

02 「リ・ボーン」達成とガバナンス改革

松井 前中計「リ・ボーン」が始まる前の3年間は業績の低迷が続き、当社の歴史上、非常に厳しい期間でした。業績が低迷した際に、多くの企業は、自部署の成果にこだわる、いわゆる「部分最適」の考えが広がりがちです。しかし、当社の場合は鈴木社長、執行役員を筆頭に部門の垣根を越えて、「しまむらの業績を絶対に回復させる」という一つの目標に向かって全社一丸で取り組み、見事復活を成し遂げました。この復活に至るまでの期間で、経営の基盤となるガバナンスにおいても大きく改善が見られました。取締役会が諮問する委員会を設置し、特に指名・報酬委員会の構成員の過半数を社外役員としたことで、監督機能が

より一層強化されたと思います。

社外取締役である我々3名の共通した使命は、これからの当社に目を向け、持続的に発展し続けるためにどうあってほしいのか、そこをしっかりとお伝えしていくということです。だからこそ、現状維持ではいけないと思います。私たちは遠慮も忖度もなく、思うままに意見していますので、時に議論が白熱し、衝突することもありました。しかし、経営陣には、その全てを真摯に受け止める姿勢と改善への強い意志があると感じています。

鈴木 取締役会は会社を動かす重要な機関であり、成長の原動力でもあります。スピード感を持って最善の意思決定を進めていくために、取締役会は参加者の忌憚のない意見が飛び交う、高い熱量を持った場でなくてはなりません。当社の取締役会は、自由な意見を言いやすく、自然と議論が盛り上がるのが特徴です。特に前中計「リ・ボーン」を推進中の3年間は、取締役会において業務執行に関する報告や議論が確実に増えました。建設的な議論を行うことで、取締役も自分たちならやれるという自信がついてきたように思います。これまで当社は自前主義を追求してきたこともあり、社内の考えを中心に意思決定する機会が多かったように思います。しかし強さに磨きをかけるためにも、他社との提携など、外の意見を取り入れようとする努力が大切だと思います。当社には確固とした企業風土がありますし、成長するために必要なことを取捨選択できる素養も身に付いていますから、恐れずにチャレンジしてもらいたいです。

室久保 当社の取締役に就任し、私が取締役に驚いたのは、松井・鈴木両取締役が社外から見た当社の課題を率直に伝えられていることです。外部の意見は非常に重要であり、ガバナンス強化にも有効だったように思います。特に直近の2年間は様々な規程の見直しを行い、経営を支える土台を作ることで、ガバナンスの足腰を強くしてきました。2023年度は、急激に変化している経営環境を踏まえ、リスク管理規程を見直しました。当社が認識しているリスクを見直し、それに対する対応策を明文化することで、社外への情報開示も強化することができたと評価しています。資本コスト低減やPBR向上といった企業価値向上に向けた取組みに対する外部の要請が高まっていますが、何を取り入れ、成長を実現していくかは、しまむらの判断にかかっています。重要事項を決定する場である取締役会で白熱した議論を行うことで、当社にとって最善の判断を行う後押しをしていきたいと思い、いつも真剣勝負で臨んでいます。



03 「ネクスト・チャレンジ」の実現に向けた、しまむらの課題

松井 新中計「ネクスト・チャレンジ」では、次のステップに進むために必要なことについて、議論を深めました。私は長らく人事を経験してきましたが、経営戦略の要は、人材戦略にあると確信しています。どんなにデジタル化やAIが発展しようとも、会社は人間が造ります。だからこそ、経営トップから社員一人ひとりに至るまで、「人格」は非常に重要だと考えています。今回の新中計では、全社的な人材戦略の方針となる「中期人材戦略2027」を策定しました。この人材戦略を実現していくために、組織内の「全体最適」をどのように実現していくのかを今後議論していかなければなりません。会社が社員一人ひとりの適性について理解を深められるよう、客観的に評価できるデータを収集し、全社の人材戦略の仕組みを構築していくべきだと思います。まずは社員の能力や特性におけるデータを収集することで、今まで以上に各人の能力や適性に応じた最適な人材配置が実現し、働きやすく働きがいのある【いい会社】造りにつながると思います。

鈴木 業績が好調だと、ついこれまでの続きを行いがちです。しかし、企業価値向上において大事なことは、今を乗り越える覚悟を持ち、「成長」に挑戦することです。新中計の「ネクスト・チャレンジ」は、前中計「リ・ボーン」を乗り越えた先で、当社に一番必要なことは何かを考えた結果、辿り着いたテーマです。

前中計では、目標を着実に達成することで、全社員一丸となって同じベクトルに向かえるようになったと思います。これは大きな成長のエネルギーになってきています。ここから成長につなげていくためには、成長投資への割り当てをはじめとする経営資源のマネジメント力が鍵になると思います。これまで同様、新規出店や店舗の改装といった着実な事業面での投資も大切ですが、成長へ挑戦するためには、人的資本や新規事業へどれだけ投資

していくのか具体的な検討を進めなければなりません。

戦略投資の使途としては、M&Aや新規事業、海外事業を検討していますが、特に海外事業は、中国撤退という苦い経験があります。これからは、がむしゃらに挑戦するのではなく、海外での事業基盤確立に向けた情報の質の向上とノウハウを体得すべきだと思います。これまで以上に外部からの意見やアイデアを取り入れることができれば、一歩も二歩も先を見据えて、成長に向けた先手を打つことができると思います。

室久保 私は資本政策の観点からお話したいと思います。配当予想額や配当性向といった株主還元の方針については、取締役会でも様々な意見が飛び交い、白熱した議論が行われました。ただ、全会一致の共通認識として、ステークホルダーの皆様にもお伝えしたいのは、しまむらにとっての【いい会社】とは、全てのステークホルダーの皆様にとっていい会社であるということです。株主の皆様へは「適正な還元」を目標としており、業績の好調時にはしっかり増配するなど、還元を疎かにしてきたことはございません。今回の新中計では、これまで以上に具体的な株主還元の方針をお示しできたと思います。

しまむらの強みは無借金経営からも見て取れるように、安定した財務基盤です。一方で、外部の方からは内部留保の額が大きすぎるのではないかというご指摘をいただくことがあります。これまでは業績回復に集中していたため、成長投資に関する議論が十分でなかったかもしれません。しかし現在、役員全員がスピード感を持って、成長投資の使途について活発な議論を行っています。今の当社には、前中計を完遂して、業績を回復させた実績と自信があります。新中計「ネクスト・チャレンジ」においても、全社一丸となって目標達成できると確信しています。



コーポレート・ガバナンス

■ 基本的な考え方

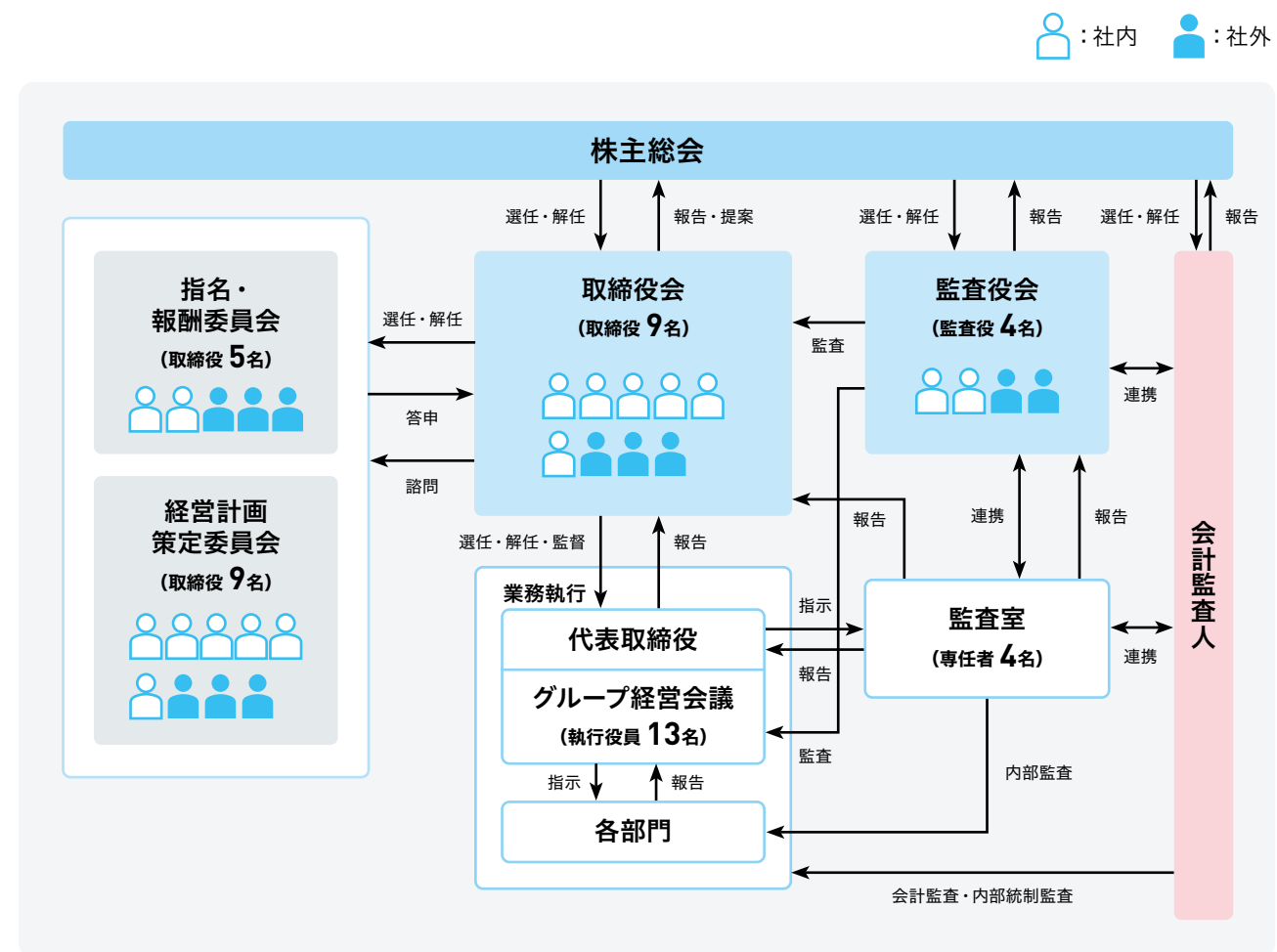
当社グループは、社員、お客様、取引先、株主、社会などの様々なステークホルダーに対して公正・公平に対応することが事業の基本だと考えています。

当社グループを取り巻くどのステークホルダーに対しても信用・信頼を一層高めることが事業の継続発展には必要で、そのためにはコーポレート・ガバナンスの充実が重要だと認識しています。

そのうえで、当社が築いてきた小売業界における独自の事業モデルを発展・拡大させ、経営の効率性や収益性を一層高めるため、高い業務・運営知識を備えた取締役が、法令及び定款の定めを遵守しつつ当社の財務及び事業の方針を決定し、企業価値を高め、全ての利害関係者共同の利益に貢献すべきと考えています。

■ コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年5月20日現在)

当社は、監査役制度を採用しており、取締役会・グループ経営会議・監査役会・取締役会の諮問機関としての任意の委員会を中心としたコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。取締役は10名以内、監査役は5名以内とする旨定款に定めています。



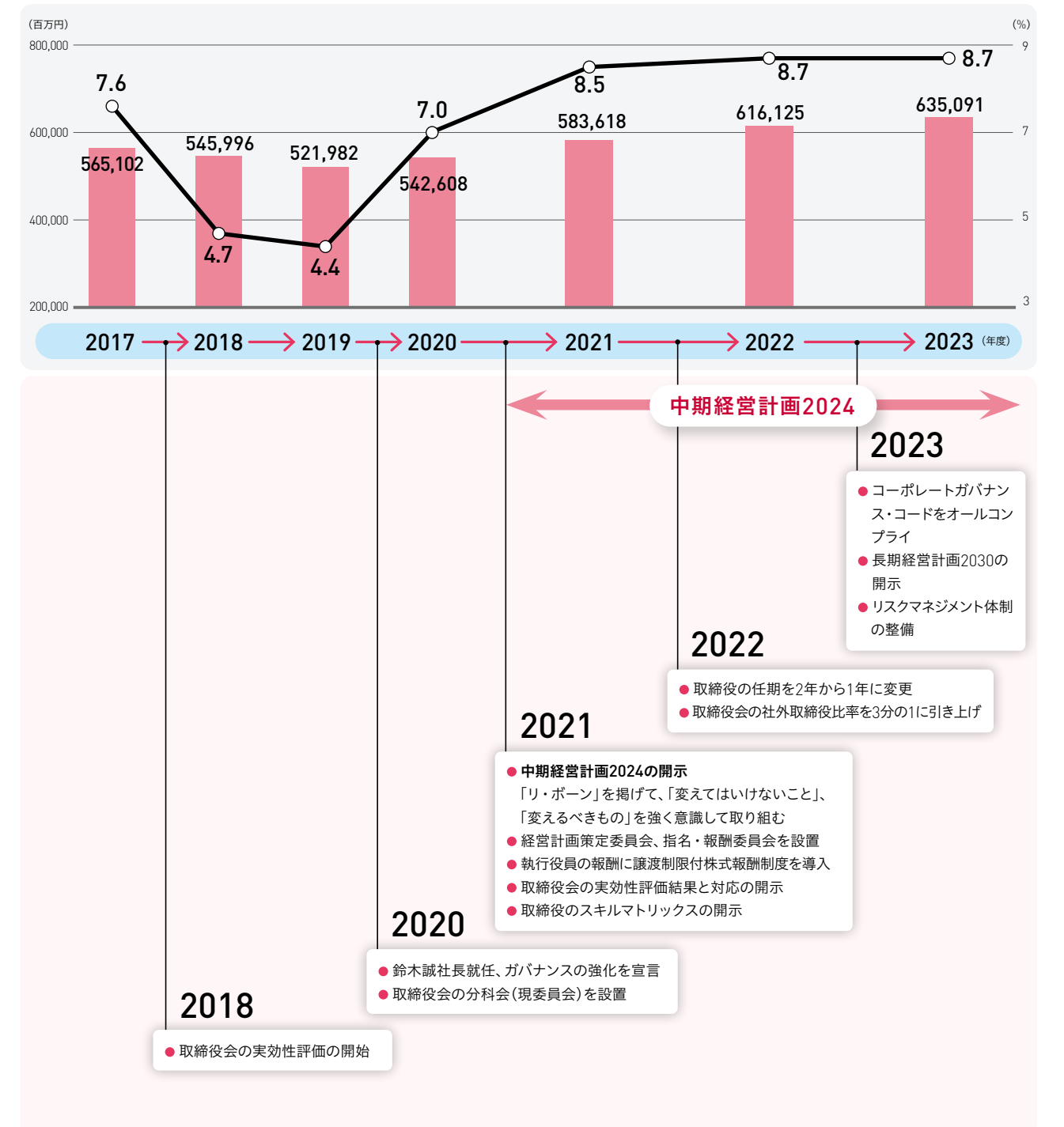
■ 当該体制を採用する理由

当社は、業務執行に対する取締役会による監督と監査役会による監査のチェック機能を持つ監査役制度を採用しています。監査役会は社外監査役2名及び社内に精通した当社出身の常勤監査役で構成され、会計監査人及び監査室と連携して厳格な監査を実施しており、これにより当社の業務の適正が担保されていると考え、現在の体制を選択しています。

■ 再生と進化に向けたガバナンス強化の変遷

3年連続で前年度の売上高を下回る厳しい状況下で、2020年度に鈴木誠氏が代表取締役社長執行役員に就任しました。当時は、業績不振に加えて、ガバナンスの要である経営計画の策定や役員の指名・報酬等において、取締役会での議論が十分であるとは言えませんでした。このような状況を打開するため、社長は取締役会で「ガバナンスの強化」を宣言しました。2021年度には任意の委員会を設置し、透明性の高い意思決定プロセスを実現しました。役員報酬制度では、執行役員報酬に譲渡制限付株式報酬を導入しました。また、各部署の独立的な取組みであったサステナビリティ活動では、ESG推進チームを立ち上げ、会社全体の横断的な取組みを行ってきました。これらの改革が進められた結果、ガバナンスが強化されるとともに業績も回復しました。

業績回復とガバナンス改革 ■ 売上高(連結) ■ 営業利益率(連結)



コーポレート・ガバナンス

取締役会の役割

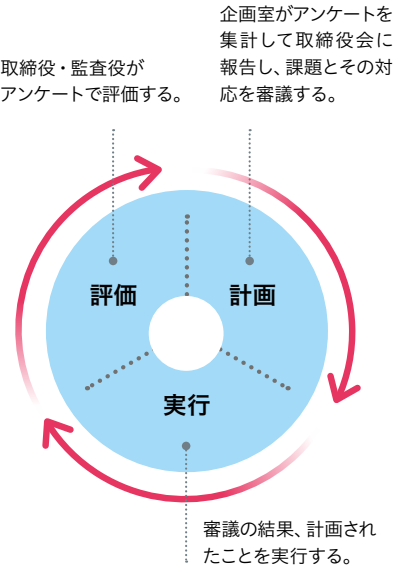
2023年度開催回数：17回

取締役会は、法令及び定款に基づく決議事項、並びに当社が定める事項について審議し、会社の重要な業務執行に関する意思決定を行っています。社内取締役6名(執行役員兼務5名)、社外取締役3名(独立役員)の9名で構成され、経営的確かかつ迅速な意思決定と透明性の確保を図るため、月1回以上の頻度で開催することを基本としています。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の評価について、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実施しています。調査の分析結果は、取締役会事務局(企画室)より取締役会へ報告し、課題とその対応について審議したうえで、必要な改善に取り組むことで、取締役会の実効性向上に努めています。

取締役会の実効性評価プロセス



実効性向上に向けた課題と対応

2022年度	2023年度
課題 - リスク管理についての議論が不足。 - 長期的な投資計画についての議論が不足。 - 社外役員間の情報交換や認識共有が必要。	- リスク管理の議論がまだ不足。 - 成長戦略の深掘りと具現化の議論が不足。 - 人材戦略についての議論が不足。
対応 - リスク管理規程を策定。 - 定期的に資本政策等の審議を開始。 - 社外役員間のコミュニケーションの機会を年2回確保。	- リスク管理規程の大幅な見直し。 - 中期経営計画2027を策定。 - 中期人材戦略2027を策定。 - 社長の後継者育成計画について審議。
評価 - リスク管理規定の更なる深掘りが必要。 - 成長戦略の深掘りと具現化が必要。 - 社外役員間のコミュニケーションが図れた。 - 人材戦略について審議が必要。	- 成長戦略について継続して議論が必要。 - 人的資本について継続して議論が必要。

2023年度 取締役会の審議内容

2022年度は資本政策や人材戦略、リスク管理の審議が十分ではないという評価でした。2023年度はそれらについて取締役会及び経営計画策定委員会で、年間を通じて審議を深め、中期経営計画2027、中期人材戦略2027の策定、並びにリスク管理規程の大幅な見直しを行いました。

テーマ	主な審議事項
会社の方針に関する事項	中期・長期経営計画及び年度事業計画、重要な営業方針等
株主総会に関する事項	株主総会の招集、付議事項、議題の採否等
決算に関する事項	計算書類とその付属明細の承認
役員に関する事項	代表取締役の選任・解任、取締役会規程・執行役員規程の改正、取締役・執行役員の人事等
株式・社債に関する事項	新株の発行、株式の分割、自己株式の処分・消却、中間配当の実施とその配当額の決定等
人事、組織に関する事項	重要な組織機構の制定・変更、賞罰提議の決議
営業に関する事項	年度予算案の決定、経営上重要な契約の締結等
資産に関する事項	重要な資産の取得・処分及び改修、多額な不動産の賃借等
資金に関する事項	重要な投融資(短期の資金運用を除く)、本社取引銀行・その他本社取引金融機関の決定・変更等
その他	訴訟に係る事項、委員会の委員の選任・解任、委員会規程の改正、多額の寄付、その他取締役会が必要と認めた事項等

取締役のスキルマトリックス

取締役会の構成については、専門性、経験、見識等を踏まえ、多様な視点から意思決定ができるよう、規模の適正とバランスを勘案しつつ指名・報酬委員会での審議を経て取締役会で承認を受け、選任案を株主総会に上程しています。

役員区分	氏名	企業経営	商品・マーケティング	DX・IT	財務・会計	法務 コンプライアンス リスク管理	組織・人材	ESG
社内	鈴木 誠	○		○	○	○	○	○
	高橋 維一郎	○	○	○				○
	中平 貴士	○	○					○
	辻口 芳輝	○	○					○
	上田 肇	○	○					○
	藤原 秀次郎	○		○	○	○		○
社外	松井 珠江	○	○			○	○	○
	鈴木 豊	○	○			○	○	○
	室久保 貞一	○			○	○	○	○

役員の指名基準についてはWebサイトをご覧ください。
<https://www.shimamura.gr.jp/ir/governance/>

監査役・監査役会

当社は監査役制度を採用しています。監査役会は社内監査役2名(常勤監査役1名)、社外監査役2名(独立役員)の4名で構成され、月1回以上の頻度で監査役会を開催しています。

各監査役は、監査役会が定めた監査の方針、業務分担に従い、取締役会その他重要な会議への出席並びに取締役会からの各種報告等を通じ、取締役の経営執行を十分に監視できる体制となっています。また、会計監査人と監査役及び監査室においても、監査の所見の交換等を行っています。

2023年度の審議内容

- 常勤監査役の選定及び解職
- 「監査役監査規程」の策定及び見直し
- 監査計画、監査の方法、監査業務の分担
- 監査役の選任に関する事項
 - 取締役が監査役の選任に関する議案を株主総会に提出することへの同意。
- 会計監査人の選任
 - 株主総会に提出する会計監査人の選任・不再任・解任に関する議案の決定。
- 取締役会が会計監査人の報酬等を定めることへの同意
- 監査役の報酬等に関する協議
 - 株主総会で承認された総額の範囲内で、妥当な基準をもって協議し、決定。
- 取締役の職務執行の妥当性
- 事業報告及び附属明細書の適法性
- 監査室からの内部統制報告
 - 内部監査部門である監査室から報告される内部統制の状況。

POINT ディスクロージャーとIR活動の強化

鈴木誠社長が就任した2020年度以降、ガバナンスの強化とともに情報開示の改善にも注力してきました。具体的には、コーポレートサイトの全面的なリニューアル、英語での情報開示、及び決算資料の充実を進めました。また、事業内容やESG活動に関する説明会も開催し、資本市場参加者(株主・投資家・アナリスト等)とのコミュニケーションを強化しています。これらの取組みが評価され、2022年度には公益財団法人日本証券アナリスト協会による「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定(小売業部門)」において、改善が著しい企業に選ばれました。

IR活動方針
<https://www.shimamura.gr.jp/ir/policy/>

コーポレート・ガバナンス

① POINT 任意の委員会とグループ経営会議で経営のスピードを強化

当社は、取締役会の諮問機関として2021年度から任意に指名・報酬委員会と経営計画策定委員会を設置しています(2020年度は取締役会の分科会として設置)。これにより取締役会の審議で不足していた「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、より具体的に審議することが可能になりました。2022年度には指名・報酬委員会の社外取締役を2名から3名に増やし、構成員の社外取締役比率は60%になりました。

また、執行役員を構成員とするグループ経営会議では、取締役会の専決事項を除く経営に関する重要な事項について審議・決議し、迅速な経営判断を行っています。

■ 指名・報酬委員会

2023年度開催回数：4回

指名・報酬委員会は、取締役会の決議によって選任された5名の委員(代表取締役1名、取締役1名、社外取締役3名)で構成されており、役員の指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するため、年2回以上開催することを基本とし、各審議をもって取締役会に答申します。

2023年度の審議内容

- 役員の指名等に関する事項 執行役員人事案、後継者育成計画案等
- 役員の報酬等に関する事項 執行役員の評価案、執行役員・取締役の報酬案等

■ 経営計画策定委員会

2023年度開催回数：6回

経営計画策定委員会は、取締役会の決議によって選定された9名の委員(社内取締役6名、社外取締役3名)で構成され、中長期経営計画及び年度経営計画の策定に関する議論の活性化と、その手続きの妥当性・透明性・客観性の強化のため、年2回以上開催することを基本とし、各審議をもって取締役会に答申します。

2023年度の審議内容

- 中長期経営計画に関する事項 中期経営計画2027案、中期人材戦略2027案等
- 年度経営計画に関する事項 年度方針案、業績予測の修正要否等

■ グループ経営会議

2023年度開催回数：48回

経営効率と運営スピードを向上させるため、執行役員によるグループ経営会議を月3回以上の頻度で開催することを基本としています。経営会議は代表取締役を議長とし、社内取締役及び執行役員で構成されています。

2023年度の審議内容

- 重要な事案の取締役会への付議
 - 営業方針に関する事項 年度部署方針、重点課題等
 - 人事・組織に関する事項 部長・室長の人事、組織図の改廃、就業規則 其他重要な規程・諸制度の制定及び改廃等
- 人事考課に関する事項 部長・室長の人事考課の決定、賞罰提議の決議等
 - 労務政策に関する事項 労務政策の基本方針、新卒卒者の年度採用計画等
- その他 新規商標の申請等
 - 報告事項 人事・組織に関する事項、営業に関する事項、資産に関する事項等

■ コーポレート・ガバナンスに関するその他の情報

当社は情報開示の強化にも努めており、コーポレートサイトを定期的に更新しています。各会議の出席状況、各役員の指名基準、社外役員の状況等の情報も公開しています。



その他の情報
<https://www.shimamura.gr.jp/ir/governance/>

■ 役員報酬

▶ 基本方針

1. 業績及び中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
2. 役員の役割及び職責に相応しい水準とする。
3. 社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会の審議を経ることで、公正性・透明性・客観性を確保する。

▶ 取締役の報酬

当社の取締役の報酬は基本報酬のみとし、2015年5月14日開催の第62期定時株主総会において年額400百万円以内と決議しており、その総額の範囲内で、妥当な基準を代表取締役が起案し、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会で決定しています。なお、取締役の報酬の総額には、執行役員(使用人)兼務取締役の執行役員(使用人)分給与は含まれていません。

取締役の報酬等につきましては、各取締役の役位や執行役員との兼務状況に応じて支給する固定報酬のみとしており、その算出方法は、社員の昇給率等を勘案した所定の報酬テーブルに基づき計算しています。

▶ 監査役の報酬

当社の監査役の報酬は基本報酬のみとし、2008年5月16日開催の第55期定時株主総会において年額94百万円以内と決議しており、その総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

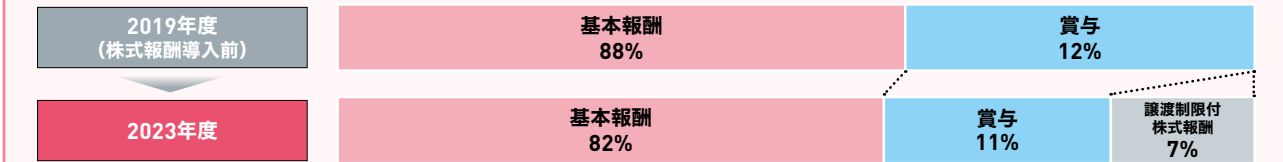
▶ 執行役員の報酬構成

当社の執行役員の報酬は、基本報酬、賞与、譲渡制限付株式報酬で構成されています。

基本報酬(金銭報酬)	基本報酬は月額固定報酬とし、前年度の業績や個人の評価、役位、社員の給与を考慮して、年1回改定して支給しています。
賞与(金銭報酬)	業績連動の報酬として、前年度の業績、役位、担当部署の業績や年度方針の結果等を考慮して、年1回支給しています。
譲渡制限付株式報酬(非金銭報酬)	株式割当日を含む年度の1年間、執行役員として役務を提供することを条件に役位に応じて譲渡制限付株式報酬を年1回割り当てます。本制度による株式の発行または処分にあたっては、当社と執行役員の間で譲渡制限付株式割当契約を締結しており、その内容には、譲渡制限の解除は執行役員の退任時であること、勤務継続条件の未達成等で譲渡制限が解除されなかった株式は当社が無償取得すること等が含まれています。

① POINT 執行役員兼務取締役の報酬構成

2021年度から、執行役員に対して、株式報酬制度「譲渡制限付株式報酬(RS)」を導入しています。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。執行役員の報酬と株式価値の連動により、株主との価値共有を進めることで中長期的な企業価値向上を目指しています。



▶ 役員区分ごとの報酬額の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2023年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	非金銭報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	99	99	-	-	-	7
使用人兼務取締役の使用人分	153	68	20	13	50	6
取締役の報酬の総額 (社外取締役を除く)	252	167	20	13	50	7
監査役 (社外監査役を除く)	26	23	-	-	2	2
社外役員	47	47	-	-	0	5

取締役・監査役及び執行役員

(2024年7月現在)



しまむら

取締役

- 1 代表取締役
鈴木 誠

1989年 3月 (株)しまむら入社
2004年 11月 当社物流部長
2011年 5月 当社取締役・貿易部・物流部
商品管理部・店舗管理部統括
2014年 2月 当社物流部・システム開発部
貿易部統括
2015年 3月 当社物流部・システム開発部統括
2015年 5月 当社執行役員
2018年 2月 当社執行役員企画室長
2019年 5月 当社取締役執行役員
2020年 2月 当社代表取締役 社長執行役員(現任)
2020年 5月 思夢樂股份有限公司董事(現任)
- 2 取締役
高橋 維一郎

1999年 3月 (株)しまむら入社
2013年 3月 当社しまむら店舗8部長
2014年 2月 当社しまむら商品3部長
2018年 2月 当社しまむら販売企画部長
2019年 2月 当社執行役員
物流部・貿易部・システム部統括
2019年 5月 当社取締役執行役員
2020年 2月 当社しまむら商品部・販売企画部・
広告宣伝部・市場調査部統括(現任)
2021年 2月 思夢樂股份有限公司董事(現任)
2022年 2月 当社取締役上席執行役員(現任)
- 3 取締役
中平 貴士

1994年 3月 (株)しまむら入社
2014年 2月 当社しまむら商品2部長
2017年 8月 当社開発1部長
2018年 8月 当社しまむら商品1部長
2021年 2月 当社執行役員
アベイル事業担当
2022年 5月 当社取締役執行役員(現任)
アベイル事業担当
- 4 取締役
辻口 芳輝

1994年 3月 (株)しまむら入社
2009年 3月 当社バースデイ商品1部長
2016年 2月 当社サンプル運営部長
2016年 8月 当社サンプル商品部長
2021年 2月 当社執行役員 シャンプル事業担当
2023年 5月 当社取締役執行役員(現任)
サンプル事業担当
2024年 2月 当社企画室長(現任)
- 5 取締役
上田 肇

1995年 3月 (株)しまむら入社
2011年 9月 当社バースデイ商品2部長
2017年 2月 当社しまむら店舗7部長
2018年 8月 当社しまむら商品6部長
2021年 2月 当社執行役員
バースデイ事業担当
2023年 5月 当社取締役執行役員(現任)
バースデイ事業担当
- 6 取締役相談役
藤原 秀次郎

1970年 9月 (株)島村呉服店(現(株)しまむら)入社
1975年 4月 当社取締役
1981年 5月 当社専務取締役
1989年 5月 当社代表取締役専務
1990年 5月 当社代表取締役社長
2005年 5月 当社代表取締役会長
2009年 5月 当社取締役相談役
2011年 5月 当社相談役
2020年 5月 当社取締役相談役(現任)

- 7 取締役 (社外)
松井 珠江

1983年 9月 (株)西友シューズ入社
1986年 3月 (株)西友へ転籍
2001年 5月 同社執行役員
2003年 3月 同社執行役員SVP
2008年 5月 同社退職
2010年 10月 (株)松井オフィス取締役副社長(現任)
2015年 5月 当社取締役(現任)
- 8 取締役 (社外)
鈴木 豊

1973年 3月 キュービー(株)入社
2001年 2月 同社取締役
2003年 2月 同社常務取締役
2004年 2月 同社代表取締役社長
2011年 3月 同社相談役
2013年 3月 同社相談役 退任
2013年 11月 (株)山城経営研究所 代表取締役社長
2018年 5月 当社取締役(現任)
2019年 11月 (株)山城経営研究所 相談役
2020年 9月 同社退職
- 9 取締役 (社外)
室久保 貞一

1978年 4月 (株)埼玉銀行(現(株)埼玉りそな銀行)入行
2001年 7月 (株)あさひ銀行(現(株)埼玉りそな銀行)
さいたま営業部長
(株)埼玉りそな銀行公共法人部長
2003年 10月 同行熊谷支店長
2004年 10月 同行退職
2007年 6月 埼玉経済同友会 専務理事
同会シニアアドバイザー(非常勤)(現任)
2021年 6月 大栄不動産(株)顧問(現任)
2021年 7月 当社取締役(現任)
2022年 5月 ボーライト(株)監査役(非常勤)(現任)
2023年 6月

監査役

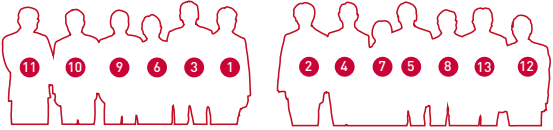
- 10 常勤監査役
佐藤 政明

1982年 3月 (株)しまむら入社
1993年 2月 当社経理部長
2004年 2月 当社企画室長
2005年 5月 当社取締役
人事部・総務部・経理部・陸上
競技部統括
2009年 3月 当社バースデイ・サンプル商
品部・バースデイ・サンプル販
売企画部統括
2011年 5月 当社常務取締役
2012年 2月 当社商品部・広告宣伝部・デ
ィパロ商品部統括
2015年 5月 当社常務執行役員
開発部・店舗建設部統括
2021年 2月 当社上席執行役員
総務部・人事部・教育部・経理部・
商品管理部・陸上競技部統括
2024年 5月 当社上席執行役員 辞任
当社常勤監査役(現任)
思夢樂股份有限公司監察人
(現任)
- 11 監査役
島村 裕之

1979年 3月 (株)しまむら入社
1986年 9月 当社監査室長
1990年 5月 当社取締役
1991年 11月 (株)島村興産代表取締役社長
(現任)
1991年 11月 (株)島村企画代表取締役社長
1994年 2月 当社取締役人事故長
2001年 5月 当社監査役(現任)
2006年 5月 (株)島村企画取締役
2017年 12月 (株)島村企画監査役(現任)
2022年 1月 (株)クリエイティブライフ取締役
(現任)
- 12 監査役 (社外)
堀之北 重久

1982年 8月 公認会計士登録
2003年 6月 朝日監査法人(現 有限責任あ
ずさ監査法人)代表社員
2014年 7月 公認会計士堀之北重久事務所
開設(現任)
2015年 6月 三洋工業(株)社外取締役
2015年 12月 (株)東陽テクニカ社外監査役
(現任)
2016年 5月 当社監査役(現任)
2016年 6月 三洋工業(株)社外取締役
(監査等委員)(現任)
- 13 監査役 (社外)
高月 禎一

1983年 4月 (株)ワールド入社
2007年 6月 同社執行役員事業管理部部長
2008年 4月 同社執行役員会計統括部統括
部長
2012年 10月 同社執行役員事業支援本部本
部長
2015年 6月 同社取締役(監査等委員)
2023年 6月 同社取締役(監査等委員)退任
2024年 5月 当社監査役(現任)



執行役員

- 社長執行役員
鈴木 誠*

企画室・監査室・法務室管掌
- 上席執行役員
昆野 一夫

物流部・貿易部・商品管理部統括
- 上席執行役員
高橋 維一郎*

しまむら商品部・販売企画部・
広告宣伝部・市場調査部統括
- 執行役員
中平 貴士*

アベイル事業担当
- 執行役員
辻口 芳輝*

企画室長
- 執行役員
上田 肇*

バースデイ事業担当
- 執行役員
関 信太郎

海外事業担当、
思夢樂股份有限公司董事長
- 執行役員
中村 武

しまむら店舗部・店装部・
店舗管理部統括
- 執行役員
齋藤 剛樹

システム部・EC事業部統括
- 執行役員
星野 起明

開発部・店舗建設部統括
- 執行役員
太田 誠利

総務部・人事部・教育部・経理部・
陸上競技部統括
- 執行役員
藤岡 潔

ディパロ事業部担当
- 執行役員
磯山 正雄

サンプル事業担当

* 取締役を兼務しています。

11ヵ年財務・非財務サマリー

(単位：百万円)

	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期
【経営状況】											
売上高	501,898	511,893	546,058	565,469	565,102	545,996	521,982	542,608	583,618	616,125	635,091
営業利益	41,868	36,823	39,913	48,794	42,896	25,451	22,985	38,026	49,420	53,302	55,308
販売費及び一般管理費	121,297	126,545	133,254	139,863	147,575	149,274	147,602	147,018	150,663	158,088	164,662
経常利益	44,016	38,601	40,709	50,079	43,920	26,245	23,855	39,404	50,567	54,383	56,716
親会社株主に帰属する当期純利益	26,583	23,288	24,747	32,862	29,717	15,996	13,125	26,163	35,428	38,021	40,084
設備投資額	10,301	14,543	21,643	11,472	10,677	12,137	4,474	16,311	6,606	5,610	8,874
減価償却費	5,092	5,285	5,849	5,907	5,695	5,719	5,367	5,471	5,911	5,891	5,918
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,719	29,169	23,720	47,229	29,795	15,428	22,803	46,234	37,213	41,552	41,162
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 17,442	▲ 41,339	33,504	890	▲ 68,607	▲ 15,801	13,658	▲ 111,324	143,137	2,325	▲ 87,198
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 8,034	▲ 8,815	▲ 9,118	▲ 9,311	▲ 9,100	▲ 9,128	▲ 6,631	▲ 7,362	▲ 8,460	▲ 9,198	▲ 9,944
現金及び現金同等物期末残高	44,697	23,936	71,943	110,726	62,849	53,260	83,088	10,486	182,427	217,157	161,235
【財政状態】											
総資産	311,166	331,608	351,283	379,686	397,534	397,425	407,981	451,798	474,811	502,552	533,807
純資産	269,368	287,038	304,843	331,354	353,091	359,076	365,901	384,388	410,995	440,048	471,408
【主な経営指標】											
粗利率(%)	32.3	31.7	31.5	33.2	33.5	31.8	32.5	33.9	34.1	34.1	34.4
販管費率(%)	24.2	24.7	24.4	24.8	26.1	27.3	28.3	27.1	25.8	25.6	25.9
営業利益率(%)	8.3	7.2	7.3	8.6	7.6	4.7	4.4	7.0	8.5	8.7	8.7
ROE(%)	10.3	8.4	8.4	10.3	8.7	4.5	3.6	7.0	8.9	8.9	8.8
自己資本比率(%)	86.6	86.6	86.8	87.3	88.8	90.4	89.7	85.1	86.6	87.6	88.3
ROA(%)	8.7	7.2	7.2	9.0	7.6	4.0	3.3	6.1	7.6	7.8	7.7
【一株当たりの情報*】											
一株当たり当期純利益(EPS)(円)	723.04	633.48	673.25	894.09	808.56	435.23	357.15	711.93	964.04	1,034.57	545.35
一株当たり純資産額(BPS)(円)	7,327.03	7,808.33	8,293.63	9,015.46	9,606.97	9,770.24	9,956.38	10,459.72	11,183.58	11,973.98	6,413.61
配当金(円)	180	190	195	230	240	200	200	220	240	260	280
配当性向(%)	24.9	30.0	29.0	25.7	29.7	46.0	56.0	30.9	24.9	25.1	25.7
【その他】											
期末店舗数(店)	1,860	1,931	2,015	2,066	2,145	2,205	2,214	2,199	2,204	2,213	2,227
総売り場面積(m ²)	1,885,840	1,955,005	2,032,035	2,088,971	2,165,687	2,222,514	2,230,232	2,219,764	2,225,121	2,233,275	2,248,917
従業員(名)	2,358	2,475	2,549	2,615	3,171	3,174	3,162	3,110	3,086	3,098	3,157
臨時従業員(名)	11,718	11,835	12,159	12,706	12,677	12,803	12,308	11,888	12,005	11,942	12,248

* 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います。
2024年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して「一株当たり当期純利益」「一株当たり純資産額」を算定しています。

株主・投資家情報 (2024年2月21日現在、*は2024年2月20日現在)

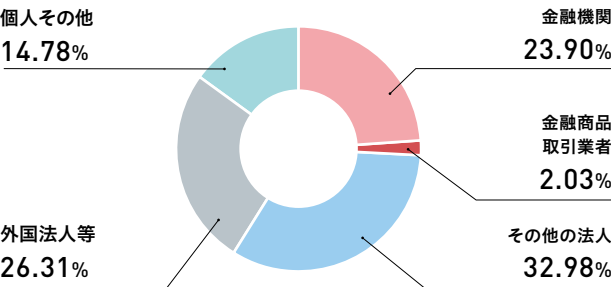
上場証券取引所

東京証券取引所 プライム市場(証券コード: 8227)

株式の概要

発行可能株式総数: 240,000,000株
発行済株式の総数: 73,826,598株
株主数*: 11,605名
事業年度: 2月21日から翌年2月20日まで
定時株主総会: 5月20日までに開催
株主名簿管理人: 三井住友信託銀行株式会社

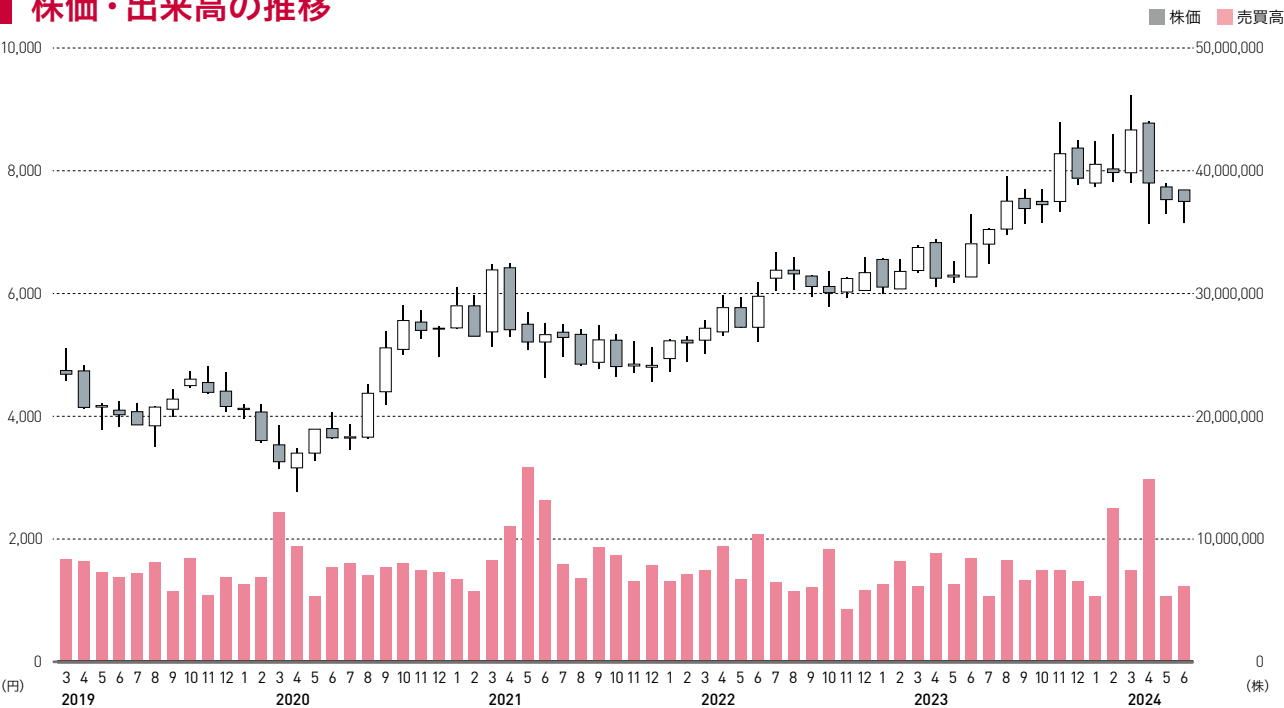
所有者別株式分布状況*



大株主(上位10名)*

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社島村企画	5,761	15.68
株式会社島村興産	3,370	9.17
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,323	9.04
株式会社クリエイティブライフ	2,370	6.45
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,245	6.11
株式会社埼玉りそな銀行	1,764	4.80
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,081	2.94
藤原 秀次郎	681	1.85
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	594	1.62
島村 裕之	501	1.36

株価・出来高の推移



※ 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います。2019年3月～2024年2月は当該株式分割が行われたものと仮定して算定しています。

会社情報 (2024年2月20日現在)

商号(英文表示):	株式会社しまむら (SHIMAMURA Co.,Ltd.)	設立:	1953年(昭和28年)
本社所在地:	埼玉県さいたま市大宮区 北袋町1-602-1	資本金:	17,086百万円
		従業員数:	19,357名(連結)
		関係子会社:	思夢樂股分有限公司

インデックスへの組み入れ状況



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

編集後記

「しまむらグループ統合報告書2024」を最後までお読みいただきありがとうございます。

当社グループとして初めての統合報告書を制作するにあたり、当社企画室を中心としたメンバーで本レポートをより良いものにするため、様々な議論を繰り返し、今回の発行にいたしました。

本レポートでは、事業概況や中長期経営計画を中心とした経営戦略、サステナビリティ活動やコーポレート・ガバナンス等、当社グループ全体のビジョンや方向性について分かりやすくお伝えし、ご理解いただけるように留意しました。

今後も、しまむらグループは【いい会社】を造り続けていきます。ステークホルダーの皆様には当社グループのご理解を深めていただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

最後に、本レポートの制作にご協力いただいた関係者の皆様をはじめ、本レポートをお読みいただいた皆様に心よりお礼申し上げます。

(株)しまむら 企画室

