



企画室長の太田です。

本日はお忙しいなか、決算説明会にご参加いただき、誠に有難うございます。

目次

1. 2023年2月期業績結果 P3～15

2. 2024年2月期方針 P17～23

3. 中期経営計画2024更新 P25～27

4. 長期経営計画2030方針 P29～37

5. ESG課題への取組み P39～43

本日は、まず初めに私から2023年2月期の業績結果について説明します。

その後、社長の鈴木より、2024年2月期の業績予想と経営方針、中期経営計画の進捗状況、2030年2月期を最終年度とする長期経営計画について説明します。

最後のESG課題への取組みは、私から説明します。

1. 連結業績－損益計算書

しまむらグループ

▽売上高 前期比 5.6%増。 4 Q及び当期累計で過去最高売上を更新。
 ▽販管費率 25.6%(前期比▲ 0.2pt)。広告宣伝の効率化等で経費抑制。
 ▽営業利益高 533億円(率 8.7%)。 当期累計で過去最高益更新。

(百万円、%)

	23年 2月期	売上比	前期比	上期	前期比	下期	前期比
売上高	616,125	100.0	105.6	301,348	105.9	314,777	105.3
売上総利益	209,996	34.1	105.6	103,733	106.2	106,262	104.9
販売管理費	158,088	25.6	104.9	75,516	103.6	82,572	106.1
営業利益	53,302	8.7	107.9	28,919	114.1	24,382	101.3
経常利益	54,383	8.8	107.5	29,680	114.9	24,702	99.9
親会社株主に帰属 する当期純利益	38,021	6.2	107.3	20,620	118.3	17,400	96.7
1株当たり 当期純利益	1,034.57円	—	—	561.08円	—	—	—

3

2023年 2月期の連結業績を説明します。
 各数値実績はご覧のとおりです。

まず外的要因では、上半期のまん延防止等重点措置の解除と、下半期の政府の旅行支援策により、全国各地で人流が増加し、お出かけ需要が回復しました。
 その一方で、原材料やエネルギーコストの高騰による電気代や食料品の価格上昇が景気回復に水を差しました。

天候については、上半期の3～6月は高気温と低気温の日が周期的に繰り返されました。 6月下旬の実質的な梅雨明けで気温が急上昇し、7～8月は猛暑により夏物の販売が好調でした。 下半期は9月が残暑でしたが、10月は朝晩の冷え込みが強まりました。 11～2月は平年並みの寒さが続いたことで、冬物の販売は順調でした。

これらの外的要因に対して、商品力と販売力の強化を推し進め、広告宣伝費や賃借料などの経費も抑制できた結果、当期累計の売上高および各利益高は過去最高となりました。

なお、増収増益に伴い、2023年 2月期の1株当りの年間配当金は、配当予想に対して10円増配、前期に対しては20円増配の260円とする予定です。

2. 事業別売上高①

▽ブランド力の強化、インフルエンサー企画やキャラクターの拡充、
販促手法の多様化、地域対応等で国内売上高は前期比5.4%増。
▽思夢楽：外的要因に対して、商品力と販売力を強化し営業黒字に。

* EC事業の売上高は各事業に含む（百万円、%）

事業	23年 2月期	構成比	前期比	上期	前期比	下期	前期比
しまむら	461,655	74.9	104.9	225,192	104.5	236,463	105.3
アベイル	60,005	9.7	110.2	29,585	111.6	30,420	108.9
バースデイ	72,313	11.7	104.0	35,948	106.4	36,365	101.8
ジャンフル	14,649	2.5	110.4	7,219	114.1	7,429	107.0
ディバロ	751	0.1	115.8	378	109.3	372	123.2
しまむら(単体)	609,376	98.9	105.4	298,324	105.6	311,051	105.3
思夢楽(台湾)	6,749	1.1	119.9	3,023	142.4	3,725	106.3
しまむら(連結)	616,125	100.0	105.6	301,348	105.9	314,777	105.3

4

事業別の売上について説明します。 各数値実績はご覧のとおりです。

国内と海外の全ての事業の売上高が前年を上回りました。 また、上半期と下半期のそれぞれにおいても、すべての事業の売上高が前年を上回りました。

国内5事業の売上を伸ばした要因は、後のページで詳細を説明します。

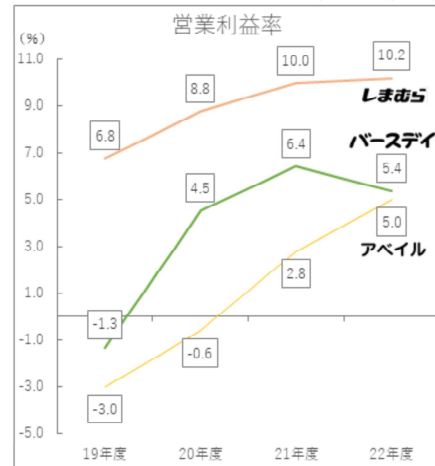
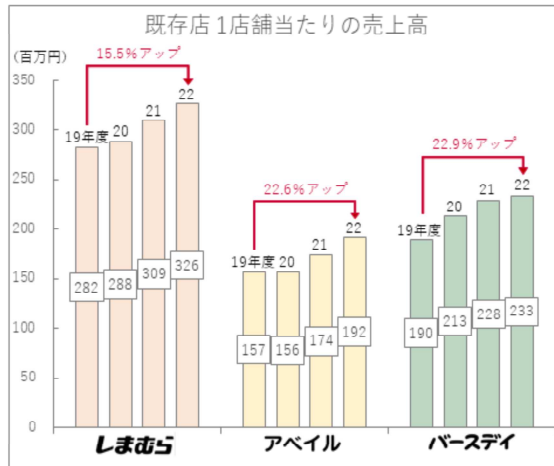
台湾で事業展開する思夢楽は、第1四半期に悪天候と感染症拡大で客数が大幅に減少しました。 また第3四半期は2度の台風と季節外れの真夏日など、厳しい天候により秋冬物の販売が伸び悩みました。 その一方で、取扱いを拡大したPBやJBの売上が好調で、SNS販促の活用が集客力向上に繋がったことで、年間の営業利益は黒字となりました。

2. 事業別売上高②

▽主力3事業は既存店1店舗当たり売上高が更に上昇。

▽**しまむら**は既存店1店舗当たり売上高が約3.2億円、**アベイル**は約1.9億円まで上昇。営業利益率は**アベイル**が5.0%まで上昇。

*EC事業の売上高は各事業に含む（百万円、%）



5

事業別の既存店売上高と営業利益率の推移について説明します。

左のグラフは既存店1店舗当たりの売上高の推移です。

しまむら事業の2022年度の実績は3.2億円となり、中長期的な目標である3.5億円に向けて着実に伸長しています。アベイル事業とバースデイ事業の2022年度の実績も好調でした。

右のグラフは本社や商品センターの経費も含めた事業別の営業利益率です。

しまむら事業の2022年度の営業利益率は10.2%となり、粗利と経費のコントロールで高い利益水準を維持しました。

アベイル事業は同5.0%となり、前期から大きく改善しました。バースデイ事業は同5.4%となりました。これは、粗利率が前期よりも若干低下したことによるものですが、引き続きしまむら事業に次ぐ高い利益率となっています。

3. 連結業績－販売費及び一般管理費

しまむらグループ

▽人件費… 4月の賃上げで前期比5.8%増。4Qに決算賞与も支給。
 ▽広告宣伝費… デジタル販促の拡大で売上比1.9%と抑制。
 ▽設備費… 水道光熱費は電気料金上昇で29.1%増。賃借料は抑制。

(百万円、%)

	23年 2月期	売上比	前期比	22年 2月期	売上比	前期比
給与	66,904	10.9	105.4	63,499	10.9	102.6
人件費合計	78,580	12.8	105.8	74,282	12.7	102.3
広告宣伝費	11,626	1.9	100.0	11,620	2.0	101.2
販売費合計	19,235	3.1	103.6	18,564	3.2	103.5
消耗品費・陳列器材	2,056	0.3	98.4	2,089	0.4	100.2
EDP費	2,178	0.4	140.4	1,551	0.3	103.3
営業費合計	8,603	1.3	105.4	8,165	1.4	106.9
賃借料	32,678	5.3	99.6	32,797	5.6	98.7
減価償却費	5,891	1.0	99.7	5,911	1.0	108.0
設備費合計	46,939	7.6	103.8	45,215	7.7	101.3
一般費合計	4,730	0.8	106.6	4,436	0.8	105.5
販管費合計	158,088	25.6	104.9	150,663	25.8	102.5

6

連結の販売管理費の内訳について説明します。

人件費は、4月に5.6%の賃上げを行ったことで、前期比で5.8%増加しましたが、売上対比では12.8%と前期同様でした。これは、店舗でタブレット端末を活用し、店舗作業が効率化したことなどによるものです。なお、第4四半期には決算賞与を支給しました。

広告宣伝費は、デジタル販促を拡大した結果、売上対比では1.9%と低く抑えられました。一方で、キャッシュレス比率の上昇により販売手数料が増加したことで、販売費合計では前期比で3.6%増加しました。

営業費は前期比で5.4%増加しました。DXの推進によりEDP費は前期比で40.4%増加しました。一方で、運賃は前期比で12.6%減少しました。これは、売上増加に伴う商品仕入の増加により、サプライヤーから受け取る運行協力金が増加したことなどによるものです。

設備費は前期比で3.8%増加しました。賃借料は不採算店舗の閉店などにより、前期比で0.4%減少しました。一方で、水道光熱費は電気料金の値上がりにより、前期比で29.1%増加しました。

4. 連結業績－貸借対照表

▽資産 … 現預金＋売掛金＋有価証券が前年同期末比 12.5%増。
 ▽負債 … 主に未払法人税と未払消費税が増加し、買掛金が減少。

(百万円、%)

	23年 2月度末	構成比	前期末比	22年 2月度末	構成比
流動資産	332,416	66.1	109.8	302,626	63.7
固定資産	170,135	33.9	98.8	172,184	36.3
資産合計	502,552	100.0	105.8	474,811	100.0
流動負債	52,498	10.4	96.4	54,433	11.4
固定負債	10,005	2.0	106.6	9,382	2.0
負債合計	62,503	12.4	97.9	63,815	13.4
株主資本合計	436,434	86.9	107.1	407,595	85.9
その他の包括利益累計額	3,614	0.7	106.3	3,399	0.7
純資産合計	440,048	87.6	107.1	410,995	86.6
負債純資産合計	502,552	100.0	105.8	474,811	100.0

7

連結の貸借対照表の内訳について説明します。

資産合計は、前年同期末比で 5.8%増加しました。 主な要因は、流動資産において、現預金と売掛金、有価証券を合算した金額が、前年同期末比で 12.5%増加したことです。

負債合計は、前年同期末比で 2.1%減少しました。 主な要因は、流動負債において、未払法人税と未払消費税が増加したものの、買掛金が減少したことです。

5. 既存店売上・客数・客単価 前年比

しまむらグループ

- ▽ 既存店売上の伸長 … 商品力と販売力の強化、地域・個店対応継続。
- ▽ 客数の増加 … インフルエンサー企画やキャラクター商品、新規カテゴリーが好調。販促多様化で情報発信力も向上。
- ▽ 1点単価の上昇 … 新価格帯への移行、高価格帯の拡充、値下抑制。

(%)

事業	期間	売上高		客数	買上点数	客単価	1点単価
		既存店	全店				
しまむら	上期	105.0	104.5	102.3	100.9	102.1	101.1
	下期	105.5	105.3	100.2	98.7	105.1	106.5
	年度累計	105.3	104.9	101.3	99.7	103.6	103.9
アベイル	上期	112.6	111.6	108.2	101.9	103.1	101.2
	下期	109.8	108.9	103.9	99.6	104.8	105.2
	年度累計	111.2	110.2	106.1	100.8	103.9	103.1
バースディ	上期	103.5	106.4	102.3	103.6	104.0	100.4
	下期	101.0	101.8	95.7	97.4	106.4	109.2
	年度累計	102.2	104.0	99.0	100.5	105.1	104.6

8

既存店の売上高と全店の客数、客単価について説明します。

年度累計の既存店売上高は、全ての事業が前期を上回り、中でも、アベイル事業が大きく上回りました。

次に、しまむら事業の結果を説明します。

客数は、前期比で1.3%増加しました。これは、新商品の積極的な開発に加え、都市部店舗を中心とした個店対応と、SNSを活用した情報発信力の強化によるものです。

客単価は前期比で3.6%増加しました。内訳では、買上点数は前期比で0.3%減少し、1点単価は前期比で3.9%増加しました。これは、主に秋冬物において、新価格帯への移行が進んだことによるものです。

6. 粗利・値下・在庫 前年比

しまむらグループ

- ▽ 粗利 … 新価格帯への移行により値入率の低下を抑えて粗利を確保。
 ▽ 値下 … 適切な在庫コントロールと短期生産の活用で値下を抑制。
 ▽ 在庫 … 数量ベースで前年同期比 1.8%減と適正な水準(しまむら)。

(%, pt)

事業	期間	粗利			値下			在庫
		粗利高 前年比	粗利率		値下高 前年比	値下率		在庫高 前年比
			前年差			前年差		
しまむら	上期	104.3	33.5	－0.1	81.7	5.9	－1.6	102.8
	下期	105.1	32.9	±0.0	94.2	6.3	－0.7	108.6
	年度累計	104.7	33.2	±0.0	87.9	6.1	－1.2	105.7
アベイル	上期	115.2	38.7	＋1.2	91.4	14.1	－3.1	99.8
	下期	106.9	38.4	－0.7	109.0	14.0	±0.0	109.8
	年度累計	110.8	38.5	＋0.2	99.5	14.1	－1.5	104.8
ベースデイ	上期	105.5	35.0	－0.3	93.2	3.9	－0.6	113.4
	下期	101.7	33.8	±0.0	82.4	4.7	－1.1	111.9
	年度累計	103.6	34.4	－0.2	87.0	4.3	－0.8	112.6

9

粗利益と値下、在庫について、しまむら事業の結果を説明します。

粗利益高は、前期比で 4.7%増加し、率では前期と同様でした。

これは、値下の抑制や新価格帯への移行のほか、貿易部仕入の拡大など、様々な仕入原価上昇への対応によるものです。

値下高は、前期比で 12.1%減少し、率では 1.2ポイント減少しました。

これは、売れ筋商品を短期間で追加生産する短期生産の運用に加えて、SNS分析の活用などで商品開発の精度が向上したことによるものです。

なお、短期生産の比率はアウター衣料全体で 22.8%となり、前期比で 5.4ポイント減少しました。これは、上期は上海ロックダウンに伴う納期遅れ、下期は秋冬物の初動が遅く、売れ筋の追加発注が計画を下回ったことによるものです。

期間累計の在庫高は、前期比 5.7%増加しました。これは、主に 1 点単価の上昇によるものです。なお、第 4 四半期の在庫数量は、前年同期比で 1.8%減少し適正な水準でした。

7. しまむら事業の取組み①

しまむらグループ

商品力の強化

▽ブランドの進化…ブランド比率 31.5% (PB 23.6% + JB 7.9%)。

PB売上高 前期比 19%増。「CLOSSHI PREMIUM」売上高前期比 約 2 倍。

▽JBの企画力向上…JB売上高 前期比 4.7%増。新規JB拡大、品揃えの拡充。

▽キャラクター商品…SNS分析で売れ筋傾向とお客ニーズを捉え商品化。



10

次に、重点課題の取組み結果について説明します。

まず、しまむら事業の商品力の強化についてです。

しまむら事業では、売上高に占めるブランド比率が 31.5%となりました。

PB「CLOSSHI」では、新商品の開発や既存商品のリブランディングを進めました。夏物では、ビジネスでも普段着でも使える「ONでもOFFでも」シリーズのTシャツが売れ筋となりました。冬物では、「FIBER HEAT」のタートルネックTシャツや肌着、靴下が好調でした。高価格帯の取組みでは、「CLOSSHI PREMIUM」の売上高が前期比で約 2 倍となりました。

JBは、売上高に占める比率が 7.9%となり、売上高は前期比で 4.7%増加しました。中でも、品揃えを拡充したナチュラルテイストのJB「SEASON REASON（シーズンリーズン）」や、大人の女性向けJB「hareiro（ハレイロ）」が好調でした。

キャラクター商品は、売上高に占める比率が 10.3%となり、売上高は前期比で 7.1%増加しました。SNSデータの分析やキャラクター会議での情報共有により、人気商品をタイムリーに展開することができました。

新規カテゴリーの拡大では、雑貨では美容家電、インテリア部門では収納グッズ、アウター衣料では紳士のゴルフ関連商品をラインロビングしました。

7. しまむら事業の取組み②

しまむらグループ

販売力の強化

- ▽デジタル販促の活用と多様化 … WebCM 45本 / 前期+12本（累計）。
LINE・YouTube・Twitterなど複数媒体を活用。SNS会員数 約 3,400万人。
- ▽個店・地域対応の強化 … 都市部 280店舗の売上高前期比 7.4%増。
専用の商品と販促が効果発揮。 沖縄や北海道、積雪地域の対応も良好。



11

次に、しまむら事業の販売力の強化について説明します。

デジタル販促では、WebCMを活用し、PBの機能性アピールやJBのコーディネート提案を行いました。また、歳末セールなどの重点催事では、動画配信が集客に効果を発揮しました。販促手法の多様化では、SNSで機動的に情報を発信しました。その結果、SNS会員数は約 3,400万人となり、前期比で 14.3%増加しました。

店舗別の対応では、都市部店舗の対応を強化しました。下期から対象店舗を 280 店舗に拡大し、専用のWEBチラシで都市部限定商品を展開しました。その結果、対象店舗の売上高は前期比で 7.4%増加しました。

地域対応では、沖縄県と北海道、積雪地域の対応を強化しました。中でも、夏物の展開期間を長くした沖縄県は、売上高が前期比で 7.4%増加し、好調でした。

売場の最適化では、肌着と靴下の買い易さ改善のため、陳列什器の入替えを進めました。既に約 350店舗で売場変更が終了し、該当店舗の肌着と靴下の売上は良好です。

8. アベイル事業の取組み

商品力と販売力の強化

- ▽JBのトレンド提案力強化…JB比率 38.6%。新規JB「Denifits」立上げ。
品揃え拡大や売場変更でアウター×服飾雑貨のコーディネート提案を強化。
- ▽キャラクター商品拡充…キャラクター比率 16.4%。売上高前期比 約2倍。
- ▽都市部対応(30店舗)…専用の商品/販促。下期売上高 前年同期比 10.7%増。



12

次に、アベイル事業の商品力と販売力の強化について説明します。

トレンド商品を中心としたJBは、アウター衣料から服飾雑貨まで幅広く品揃えし、売場でのコーディネート提案を強化しました。また、11月に新規JBを立ち上げて、JBを4ブランド体制としました。この結果、JBの売上高は前期比で22.0%増加し、売上高に占める比率は38.6%となりました。

キャラクター商品は、キャラクター会議でSNSデータの分析情報を共有し、売れ筋キャラクターをチラシでトータル提案しました。また、ラインロビングも進め、専用売場も拡大しました。その結果、キャラクター商品の売上高は前期比で約2倍となり、売上高に占める比率は16.4%となりました。

また、7月から開始した都市部店舗対応では、対象となる30店舗専用の商品開発や販促を実施した結果、該当店舗の下半期の売上高は前年同期比で10.7%増加しました。

9. バースデイ事業の取組み

しまむらグループ

商品力と販売力の強化

▽JBの拡充 … JB比率 26.2%、売上高前期比 24.9%増。品揃えや企画を拡充。

- ・主力JB … 新企画が好調。大物育児用品は有力メーカーとのコラボ企画◎。
- ・新規JB … 新生児向け「Cottoli」、スクール向け「rabyraby」を拡大。

▽新規顧客の獲得 … デジタル販促の拡大。産前産後の顧客層へアプローチ。



13

次に、バースデイ事業の商品力と販売力の強化について説明します。

JBは、様々な年齢や生活シーンに対応するため、品揃えや企画の拡充を進めました。

主力JBの「futafuta（フタフタ）」では、10周年企画や動物園企画を打ち出し、「tete a tete（テータテート）」ではママインフルエンサーとのコラボ企画が好評でした。また、有力メーカーとの共同企画を拡大し、ベビーカーなどの大物育児用品が売れ筋となりました。

新規JBでは、新生児向けJB「Cottoli（コトリ）」でギフト向け商品を拡大し、小学生向けJB「rabyraby（ラビラビ）」では、スクールサイズを強化しました。

この結果、JB売上高は前期比で 24.9%増加し、売上高に占める比率は 26.2%となりました。

販促では、公式ホームページの動画コンテンツを充実させ、SNSの動画広告も拡大しました。また、バースデイの認知度が低い産前産後の顧客層への対応として、全国の産院向けフリーペーパーや子育て情報誌への広告を拡大しました。

10. シャンブル・ディバロ事業の取組み

しまむらグループ

商品力と販売力の強化

▽シャンブル事業 … 売上高前期比 10.4%増。JBのコーディネート提案強化。
「ギフトマルシェ」好評。ラッピング用資材の販売数は前期比 約 3 倍。

▽ディバロ事業 … 靴・服・服飾雑貨の着こなし提案強化。SNS販促も拡大。
売上高前期比 15.8%増。「靴&ファッション」の新モデル店舗を出店。

【シャンブル事業】		【ディバロ事業】
JBコーディネート提案	商品と連動した販促と売場	靴とファッションの着こなし提案
		
JBトータル提案売場推進	「ギフトマルシェ」提案強化	チラシによるトータルコーディネート販促
		
各JBのブランドイメージを売場で演出	ギフト向け好選品拡充	競争コーナー
	ギフト需要獲得	SNS販促強化

14

次に、シャンブル事業とディバロ事業の取組みについて説明します。

シャンブル事業は、商品力強化のため、JBをアウター衣料だけでなく服飾雑貨にも拡大し、チラシと売場でコーディネート提案しました。その結果、JBのバッグや帽子が売れ筋となりました。販売力の強化では、シーズンごとのテーマに合わせて、売場とラッピング資材、チラシのイメージカラーを統一しました。

また、お客様がお好みのラッピング資材でギフト商品を自由に組み合わせできる「ギフトマルシェ」も好評でした。

ディバロ事業は、事業をリスタートし、靴と婦人衣料、服飾雑貨を融合した新たな店舗フォーマットの確立を進めました。商品力の強化では、アウター衣料と服飾雑貨の取扱いを拡大しました。販売力の強化では、売場レイアウトをトータル提案型へ変更し、SNS販促の多様化を進めたことで、客数が大幅に増加しました。なお、下期には「靴&ファッション」の新モデル店舗を群馬県にオープンしました。

11. EC事業の取組み

EC事業の規模拡大と利便性向上

▽年度売上高 41億円 … 4 事業展開で品揃え拡大。デジタル会員数 309万人。

EC限定のインフルエンサー企画、キャラクター商品、地域専用商品が好調。

▽デジタル販促の活用 … 社内スタジオを利用し、インスタライブを配信。

▽受注能力拡大 … ECセンターを経由しない「ECサプライヤー納品」を拡大。



15

次に、EC事業の取組みについて説明します。

オンラインストアの年間売上高は41億円となり、計画の40億円を上回りました。これは、オンラインストア限定商品の好調に加えて、商品展開を4事業に拡大したことでグループ内の相互送客が進んだことによるものです。

販促では、SNS販促の活用を進めました。中でも、自社スタジオを利用したインフルエンサーによるライブコマースが効果的でした。

その他、8月からサプライヤーがECセンターを介さずに、直接、商品センターへ商品を納品する「ECサプライヤー納品」の仕組みを開始したことで、ECセンターのキャパシティに関わらず注文を受けることが可能となりました。

デジタル会員数は、年度末で309万人となり、順調に増加しています。なお、オンラインストアの会員と昨年10月に立ち上げた新アプリの会員データは、すべて一元管理しています。

また、注文した商品の店舗での受取り比率は約9割となり、その際に他の商品を合わせて購入する比率は44%となりました。それにより、その際の客単価は、通常の販売と比較して、約1.5倍と高い数値となっており、オンラインストアから実店舗への送客が、引き続き既存店売上の向上に効果を発揮しています。

目次

1. 2023年2月期業績結果 P3～15
- 2. 2024年2月期方針 P17～23**
3. 中期経営計画2024更新 P25～27
4. 長期経営計画2030方針 P29～37
5. ESG課題への取組み P39～43

社長の鈴木です。

本日はお忙しいなか、決算説明会にご参加いただき、誠に有難うございます。

次に、2024年2月期の業績予想と経営方針について説明します。

12. 2024年2月期－連結業績予想①

しまむらグループ

▽売上高：前期比 3.1%増、営業利益：前期比 2.4%増の計画。
 ▽賃上げ：正社員 6.5%(前期 5.6%)／パート社員 5.2%(前期 4.6%)。
 ▽1株当たり配当金：年間 270円（10円増配）の見込み。

(百万円、%)

	24年2月期 予想	前期比	売上比	23年2月期 実績	売上比
売上高	635,088	103.1	100.0	616,125	100.0
売上総利益	217,900	103.8	34.3	209,996	34.1
販売管理費	164,776	104.2	25.9	158,088	25.6
営業利益	54,571	102.4	8.6	53,302	8.7
経常利益	55,522	102.1	8.7	54,383	8.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	39,522	103.9	6.2	38,021	6.2
1株当たり純利益	1,075.41円	－	－	1,034.57円	－
1株当たり配当金	270円	－	－	260円	－

17

各数値予想はご覧のとおりです。

2024年2月期の売上高は 6,350億円、前期比で 3.1%増加する計画です。
 各事業で商品力と販売力を強化し、既存店売上を伸ばします。

粗利益の確保に向けては、仕入原価上昇への対応として、サプライヤーと連携した
 コストダウンを継続します。そのため、生地契約や生産ラインの契約を推進し、
 短期生産と長期生産を使い分け、生産国比率の見直しも進めます。
 また、昨年から実施している新価格帯への移行も継続します。
 その他、社内の貿易部による商品調達も拡大します。

販売管理費は前期比 4.2%増、販管費率では 25.9%の計画です。

店舗業務の効率化や広告宣伝のデジタル化による販売管理費の抑制を継続します。
 一方で、人件費は前期比で 3.7%増加する計画とし、正社員で 6.5%、パート社員
 で 5.2%の賃上げを4月に行う予定です。これにより2年連続の大幅な賃上げと
 なります。その他、電気料金の値上がりによる光熱費の増加や、ストアロイヤリ
 ティ向上のための既存店の修繕費用を見込んでいます。

以上の対応により、営業利益高は 545億円、前期比 2.4%増、営業利益率 8.6%の
 計画です。1株当たりの配当金は、前期より10円増配の年間 270円とします。

12. 2024年2月期－連結業績予想②

しまむらグループ

▽全事業ともに既存店売上高と全店売上高は前期を上回る計画。
客数増で地域シェアを拡大し、既存店1店舗当たり売上高を伸ばす。
▽EC事業売上高 50億円（前期比 20.7%増）。＊各事業の売上高に含む。

(%)

前期比	既存店	全店		
事業	24年2月期	上期	下期	24年2月期
しまむら	101.5	102.4	101.9	102.1
アベイル	103.5	104.5	103.2	103.8
バースデイ	103.6	105.4	108.1	106.8
ジャンフル	103.5	110.9	110.3	110.6
ディパロ	101.5	105.8	107.3	106.4
思夢楽(台湾)	110.0	109.2	101.6	105.0

18

2024年2月期の事業別業績予想について説明します。

既存店および全店の売上高計画は、ご覧のとおりです。

各事業とも既存店売上高の前期比を伸ばす計画としています。

なお、台湾の思夢楽は、前期まで続いたコロナウイルスの売上への影響が、現在はほぼ無くなりましたので、今期の既存店売上高は高い伸び率としています。

また、EC事業は、4事業での展開が順調に進んでいますので、今期の売上高計画は50億円とし、前期比で20.7%増加の高い伸び率としています。

13. 2024年2月期－経営方針

しまむらグループ

統一テーマ「リ・ボーン Final ステージ『応用から完成へ』」

▽商品力と販売力の強化や事業の基礎と基盤の強化に目途を付け、この3年間で積み上げた実績と知見を次のステージへと繋げていく。

商品力の強化	▽PBのデザインと品質、機能性拡充、JBの新鮮で魅力的な商品作り推進。 ▽キャラクターやインフルエンサー企画は話題性のある取組みを継続。 ▽取扱いアイテムの拡充による新規顧客の開拓を推進。	
	▽売場作りのデジタル化による業務効率改善と売場のバージョンアップで更なる買い易さを追求。 ▽デジタル販促のブラッシュアップとターゲット別販促の最適化。 ▽店舗分類に応じた品揃えと販促手法の確立。	
基礎と基盤の強化	デジタル化推進	▽DXによる業務変革と業務の単純化、省力化の追求。（＊1）
	人事教育政策	▽階層別教育カリキュラムの活用で社員のステップアップを後押し。
	将来への対応	▽EC事業は、顧客管理システムを用いて実店舗との相互送客を高度化。 ▽ディバロ事業は、新事業モデルをブラッシュアップし複数店舗で展開。
	ESG活動	▽環境・社会・ガバナンスの各課題の中期経営計画の目標（＊2）を達成。

＊1…具体的な取組み事項はP26～27を参照 ＊2…目標数値はP43を参照

19

次に、2024年2月期の経営方針について説明します。

今期の統一テーマは、「リ・ボーンFinalステージ『応用から完成へ』」です。中期経営計画「リ・ボーン」の最終年度にあたり、この3年間で積み上げた実績と知見を次のステージへと繋げていきます。

まず、商品力の強化では、各事業でPBとJBのブランド力を進化させます。キャラクター商品やインフルエンサー企画は、データ分析を活用して話題性のある商品開発を継続します。また、取扱いアイテムの拡充も推進します。

販売力の強化では、売場作りのデジタル化で業務の効率化を図り、売場のバージョンアップでお客様にとって買いやすい売場にします。販売促進では、デジタル販促やターゲット別の販促を推進し、顧客管理システムの活用でお客様への直接の販促も強化します。地域別対応では、気候や客層など店舗特性に合わせた品揃えや販促をレベルアップします。

基礎と基盤の強化では、人材育成において、階層別教育カリキュラムの活用で社員のステップアップを後押しします。

その他の項目については、この後のページで説明します。

13. 2024年2月期－事業別方針①

しまむらグループ

統一テーマ「リ・ボーン Final ステージ『応用から完成へ』」

しまむら	<p>▽商品力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・PBとJBは1ランク上の高価格帯商品を拡充し、品揃えも拡大。 ・キャラクター商品やインフルエンサー企画 SNS分析の活用で需要予測の精度を向上させ、新企画や新規商品群の開発を推進。 <p>▽販売力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客管理システムを活用したターゲット別販促を強化し、気候や天候、オケージョンに合わせたタイムリーな販促を実施。 ・好調な都市部対策を488店舗に拡大。（「トレンド型店舗」へ名称変更）
アベイル	<p>▽商品力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JBの商品企画・デザイン・品質をレベルアップ。 ・SNS分析や市場調査、販促会議による新規商品開発の強化。 <p>▽販売力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JBのトータルコーディネート売場の高度化 ・キャラクター商品など企画商品のトータル展開売場を拡大。
バースデイ	<p>▽商品力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JBとPBはコーディネート提案と品質向上により、ブランディングを強化。 ・トレンド商品やキャラクター商品、ギフト対応商品は品揃えを改善。 <p>▽販売力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出産・育児用品や学用品のオリジナル商品を拡大。 ・店舗発信による地域や店舗の特性に合わせた品揃えと売場作り。

20

次に、事業別方針について説明します。

まず、しまむら事業です。

商品では、PBとJBの高価格帯商品を拡充し、品揃えも拡大します。キャラクター商品やインフルエンサー企画は、需要予測の精度を向上させて、新商品の開発を推進します。販売では、ターゲット別の販促や気候やオケージョンに応じたタイムリーな販促を実施します。好調な都市部店舗対応は、トレンド型店舗に名称を変更して、展開店舗を488店舗に拡大します。

次にアベイル事業です。

商品では、JBの企画やデザイン、品質レベルの向上を図ります。また、SNS分析による精度の高い商品開発も進めます。販売では、アウター衣料と服飾雑貨のコーディネート提案を高度化し、好調なキャラクター商品はトータル売場を拡大します。地域対応では、都市部と地方店舗の特性に合わせた売場レイアウトと品揃えの最適化を進めます。

次にバースデイ事業です。

商品では、JBとPBのコーディネート提案の強化と商品の品質向上によるブランド力強化を図ります。また、新生児やスクールサイズの品揃えを更に拡充し、新規顧客の獲得を進めます。販売では、出産・育児用品や学用品での当社オリジナル商品を拡大します。

13. 2024年2月期－事業別方針②

しまむらグループ

統一テーマ「リ・ボーン Final ステージ『応用から完成へ』」

サンプル	▽商品力の強化 ・アウター衣料のJBのブラッシュアップと、雑貨のJBのリブランディングにより、独自性のある品揃えを追求。 ・ギフト好適品や新規キャラクター商品の開発。 ▽販売力の強化 ・デジタル販促の活用、売場作りのデジタル化。
ディバロ	▽前期（22年度）から新事業としてリスタート ・前期は、レディースシューズとファッションの比重を高めた 新モデル店舗 を出店。 ▽商品力・販売力の強化 ・今期は、靴とアウター衣料・服飾雑貨のトータルコーディネートを意識した品揃えと売場作りを推進。
EC事業	▽20年度にしまむら事業、21年度にバースデー事業、22年度にアペイル事業とサンプル事業を開始し、グループ4事業の展開へ拡大。単年度の営業利益が黒字化。 ▽今期は、各事業で品揃えを改善。 客層拡大に向けて地域限定商品なども展開。 顧客管理基盤を活用した「パーソナライズ・レコメンド」も開始。 ▽ECセンター業務の効率化、ささげ（撮影・採寸・原稿）能力の向上。
思夢楽（台湾）	▽前期（22年度）に台湾現地の日本人を増員（現在、役員1名、部長2名が駐在）。現地社員と連携し、品揃えや売場、販促を改善。単年度の営業利益が黒字化。 ▽今期は、日本企画のPB・JB、台湾企画のPBを軸とした品揃えや売場作りを確立。 販促ではデジタル販促を拡大。日本のベストプラクティスを台湾流にアレンジ。

21

次に、サンプル事業です。商品では、アウター衣料と雑貨で展開している各JBのブラッシュアップと、一部JBではリブランディングも行います。また、ギフト好適品や新規キャラクター商品を開発します。販売では、デジタル販促を更に活用します。

次にディバロ事業です。前期は、レディースシューズとファッションアイテムの比率を高めた新モデル店舗を出店しました。今期は既存店と新店において、トータルコーディネートを意識した品揃えと売場作りを進めます。

次にEC事業です。今期は、各事業で品揃えを改善します。また、顧客管理システムを活用した「パーソナライズ・レコメンド」も開始します。加えて、売上規模拡大のため、ECセンター業務やささげ業務の効率化を図ります。

最後に、台湾の思夢楽事業です。前期は日本からの出向社員を増員し、現地の社員と連携して業務改善を進めたことで、単年度の営業利益が黒字化しました。今期は、日本企画のPBやJB、台湾企画のPBを軸として商品力を強化し、SNSを活用したデジタル販促の拡大や売場の改善で販売力を強化します。

なお、各事業の商品力強化を目的として、2月に役員の人事異動と組織変更を行いました。サプライチェーンに係わる貿易部・商品管理部・物流部の3部署を統括する執行役員を1名増員しました。これにより、仕入原価上昇への対応や生産国比率の見直しをスピードアップします。

14. 2024年2月期－出退店計画

しまむらグループ

▽グループ合計出店 50店舗、退店 26店舗、純増 24店舗を計画。
▽リロケーションやFM形式の出店拡大で店舗の収益性を高めていく。
リロケーション×11店舗、ファッションモール×19店舗（10施設）

事業	23年2月度末 店舗数	出店計画数	退店計画数	24年2月度末 店舗数（予定）
しまむら	1,418	16	14	1,420
アベイル	313	5	5	313
バースデイ	313	18	2	329
ジャンプル	113	9	3	119
ディパロ	16	1	1	16
しまむら（単体）	2,173	49	25	2,197
思夢業（台湾）	40	1	1	40
しまむら（連結）	2,213	50	26	2,237

22

次に、出店計画について説明します。

出店は 50店舗、退店は 26店舗とし、24店舗の純増となる計画です。
これにより、中期経営計画の3年間で100店舗出店の計画を達成できる見込みです。

事業別の内訳では、しまむらは、リロケーションやスクラップ&ビルドを進めます。
また、バースデイの新規出店を増やします。

なお、新規にしまむらを出店する際の売場面積は、1,300㎡を基本として品揃えの幅を広げます。また、グループ内の複数事業を組み合わせたファッションモール形式の出店も拡大し、店舗の収益性を高めていきます。

なお、店舗開発の強化を目的として、2月に担当役員の人事異動を行いました。
新たな担当執行役員は、首都圏開発を中心に、これまで20年以上に渡り店舗開発を担当してきました。今後は新体制の下で、出店数の拡大や都市部の店舗開発に取り組めます。

15. 2024年2月期－設備投資計画

しまむらグループ

▽年間 約 163億円の設備投資を計画。主に店舗投資（新店・既存店改装）。
 ▽土地投資は店舗用地として約 60億円を計画。
 ▽関西エリアの新センターは物件契約済。開設は2027年頃となる見込み。

(%)

しまむら(単体)	金額	主な内訳
建 物	7,520	新店、既存店改装
構 築 物	1,110	新店、既存店改装
機械 及び 装置	－	－
器具備品・車輛	491	新店、既存店（レジ・防犯カメラ他）
土 地	6,000	新店
建設仮勘定	482	新店
有形固定資産計	15,603	
差入保証金	657	新店
借 地 権	85	新店
設備投資額	16,345	

23

次に、設備投資計画について説明します。

年間の設備投資額は 163億円の計画です。
 内訳として、主に新規出店と既存店の改装です。

土地の取得は 60億円の計画です。 これは主に店舗用地を見込んでいます。

なお、関西エリアに開設予定の商品センターとECセンターの機能を兼ね備えた新センターは、既に土地買収の仮契約が終了しています。 但し、行政への農振除外の手続きに時間を要するため、今期の土地投資には含んでいません。
 開設時期は2027年頃になる見込みです。

目次

1. 2023年2月期業績結果 P 3～15
2. 2024年2月期方針 P17～23
- 3. 中期経営計画2024更新 P25～27**
4. 長期経営計画2030方針 P29～37
5. ESG課題への取組み P39～43

次に、2024年2月期を最終年度とした中期経営計画の進捗について説明します。

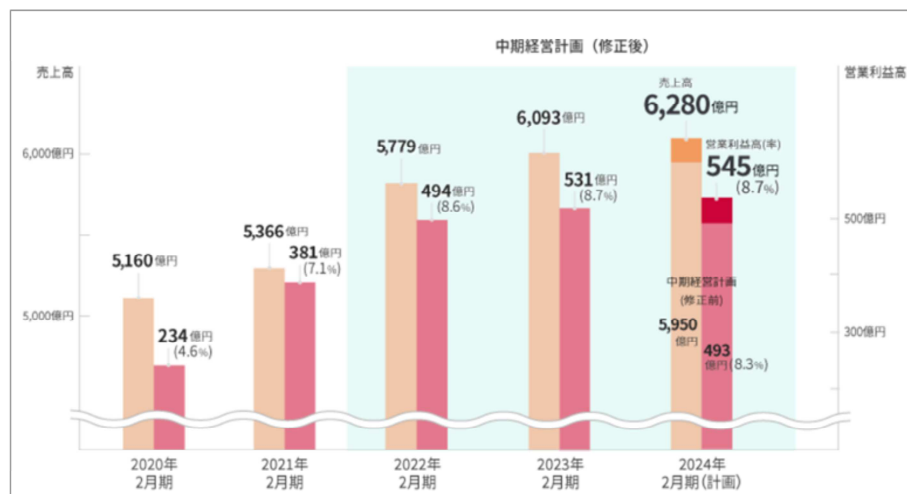
16. 中期経営計画2024の進捗－数値目標

しまむらグループ

2024年 2月期数値目標の更新

▽売上高 5,950億円 → 6,280億円 (+ 330億円) へ上方修正

▽営業利益高 493億円 → 545億円 (+ 52億円) へ上方修正



25

まず、数値目標の更新についてです。

2024年 2月期の国内売上高の計画は、当初開示した計画に 330億円を加えた 6,280億円へ上方修正します。

国内営業利益高の計画は、同じく当初計画に 52億円を加えた 545億円へ上方修正します。 営業利益率は当初計画の 8.3%から 8.7%へ上方修正します。

16. 中期経営計画2024の進捗－DXの推進① **しまむらグループ**

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画
顧客管理	▽自社オンラインストア稼働 ①EC会員の顧客情報や購買履歴の把握と分析を開始 →都市部のお客様構成比が高いことが判明。 →都市部の出店強化や既存の都市部店舗での販売強化に繋がる	▽新アプリのリリースと顧客管理システムの立上げ ①店舗利用のお客様も会員に →ECの会員情報と一元管理 ②“ワクワク”会員特典を開始 ・EC商品の先行予約権 ・しまバト掲載権 ・“ワクワク”チケットデザイン作成権、など →お客様との接点を増やし顧客満足度を向上	▽新アプリの活用 ①“ワクワク”会員特典拡充 ・撮影イベント ・サインプレゼント企画等 ②客注対応のペーパーレス化と入荷通知の自動化 ▽顧客管理システムの活用 ①お客様別にお勧め商品をレコメンド配信 →ダイレクトマーケティング強化
	▽リアルタイム在庫の稼働と自社活用 ①店舗在庫のリアルタイムな把握が可能に →店舗社員の客注業務の効率化（自動化）が進む	▽リアルタイム在庫のお客様による活用 ①商品在庫検索サービス開始 →店舗で商品をスマホでスキャンし、サイズや色違いの在庫検索が可能に（近隣店舗在庫とEC有無）	▽リアルタイム在庫のお客様による活用拡大 ①在庫検索サービスに商品画像や類似商品の検索機能追加 →お客様の利便性が更に向上

26

次に、DXの推進状況です。

年度別の時間軸で、主な2項目について説明します。

まず顧客管理では、2022年度にお客様向けの新アプリをリリースし、顧客管理システムも新たに立ち上げました。

これにより、店舗を利用するお客様も新たに会員登録が出来、ECの会員情報との一元管理を開始しました。また、様々な会員サービスも開始し、中でもEC商品の先行予約権は、多くのお客様にご利用頂いています。また、お客様のスマホで店舗の商品在庫検索が可能となり、販売機会ロスの減少に繋がっています。

2023年度は、会員サービスを更に充実させます。例えば、会員の方が店舗で商品のお取り寄せサービスを利用する際に、スマホアプリを使えば、今までのような伝票への記入が不要になるなど、ペーパーレス化や自動化を進めて、お客様の満足度向上を図ります。また、顧客管理システムのデータを活用して、お客様へのダイレクトマーケティングを強化し、来店客数や買上点数の増加に繋がります。

16. 中期経営計画2024の進捗－DXの推進② **しまむらグループ**

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画
店舗管理	<p>▽タブレット端末の活用開始（全店舗2台導入）</p> <p>①社内アプリ「しまナビ」、 「しまChannel」を活用 →売場作りや商品の重点 ポイントが画像や動画で 視覚的に把握可能に →売場管理や接客レベルが 向上。社員の時短も進む</p> <p>▽「LINE WORKS」の活用</p> <p>①コロナ禍でも本社と店舗の 「報・連・相」が円滑に進む</p> <p>▽店舗プロファイルの構築</p> <p>①店舗ごとの各地域における 行事やイベント等のデータ を収集</p>	<p>▽タブレット端末の活用拡大</p> <p>①社内アプリ「スマート売場 計画書」の導入 →本社→店舗への売場作り 依頼を紙からデジタルへ</p> <p>②「しまナビ」で店舗発信の 売場改善策を社内でも共有 →陳列と演出の高度化進む</p> <p>▽新型レジ・タブレット 検収機導入開始（500店舗）</p> <p>①レジの小型化と軽量化、 処理速度と作業性の向上 →決済システム多様化にも 対応し、社員の負担軽減</p> <p>②検収機が多機能化 →商品管理など検収業務 以外にも活用</p>	<p>▽タブレット端末の活用拡大</p> <p>①「スマート売場計画書」 「しまChannel」 「しまナビ」の活用を拡大 →売場作りのデジタル化で、 売場管理を標準化 →店舗発信の売場改善で、 売場管理を高度化</p> <p>▽新型レジ・タブレット 検収機導入拡大（800店舗）</p> <p>①導入店舗を800店舗に拡大</p> <p>▽店舗プロファイルの活用 に向けた基盤整備</p> <p>①発注システムとの連動 →個店ごとの気候や行事に 合わせた商品配分の最適 化により在庫を適正化</p>

27

次に、店舗管理でのDXの効果について説明します。

まず、全店舗に2台導入したタブレット端末の活用では、2021年度に社内アプリの「しまナビ」と「しまChannel」を立ち上げ、2022年度に「スマート売場計画書」の運用を開始しました。これにより、店舗社員が売場作りを行う際に、カラーの画像や動画で依頼書を確認できるようになり、売場の標準化や売場作りの時間短縮が進みました。また、店舗社員が売場改善の良い事例を全店舗に発信できる機能によって、社員のモチベーションも高まりました。2023年度は、これらを引き続き活用し、売場作りのレベルアップを図ります。

また、一部の店舗で、小型化・軽量化された新型レジとタブレット検収機を導入しました。まず、操作性が向上した新型レジによって、多様化する決済方法の作業を単純化しました。また、入荷した商品を検収するためにバックルームに設置している検収機として、タブレット型の機器を導入しました。これにより、検収作業が終了した後、タブレット部分を商品管理など別の作業に活用することが可能となりました。これらの機器は、2023年度に800店舗に導入を拡大します。

2021年度に構築を始めた店舗プロファイルは、今後、商品データと気象データを加えてビッグデータとし、そのデータをAIで分析して、店舗別の最適な商品配分に活用します。2023年度はその基盤整備を進めます。

目次

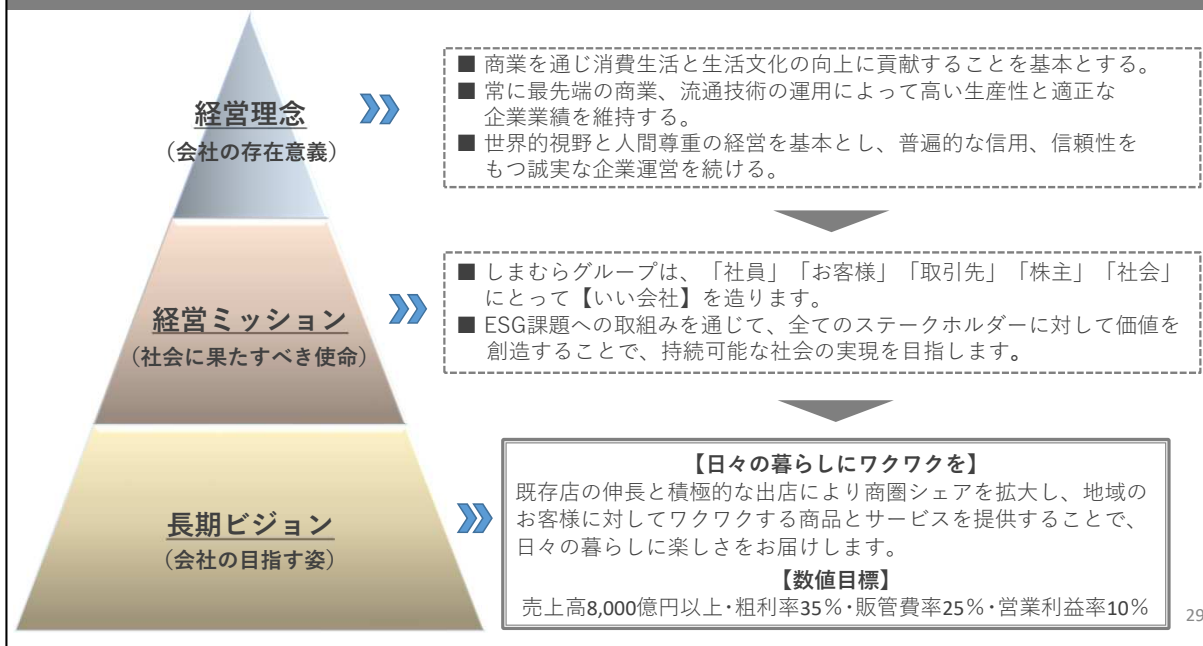
1. 2023年2月期業績結果 P3～15
2. 2024年2月期方針 P17～23
3. 中期経営計画2024更新 P25～27
- 4. 長期経営計画2030方針 P29～37**
5. ESG課題への取組み P39～43

次に、2030年2月期を最終年度とする長期経営計画について説明します。

17. 長期経営計画2030－長期ビジョン①

しまむらグループ

(1) 長期ビジョン（当社の目指す姿）



29

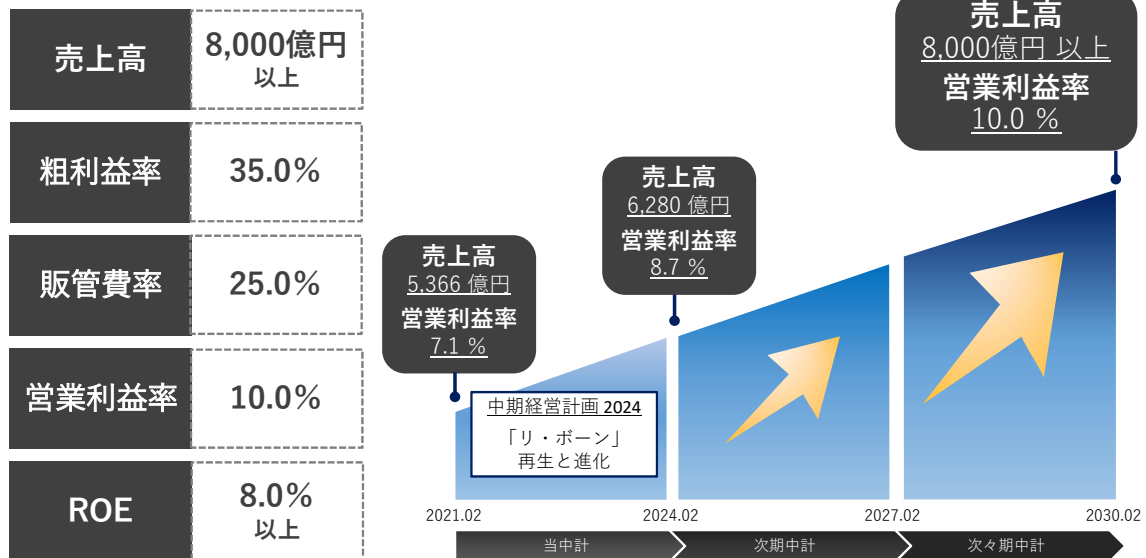
まず、当社の経営理念と経営ミッションはご覧のとおりです。これらの基本的な考え方のもとで、長期的かつ持続的な成長を実現するため、当社の目指す姿としてこのたび、「長期ビジョン」を策定しました。

しまむらグループは、「日々の暮らしにワクワクを」をテーマに、既存店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することを長期ビジョンとします。

17. 長期経営計画2030－長期ビジョン②

しまむらグループ

(2) 国内数値目標 (2030年2月期)



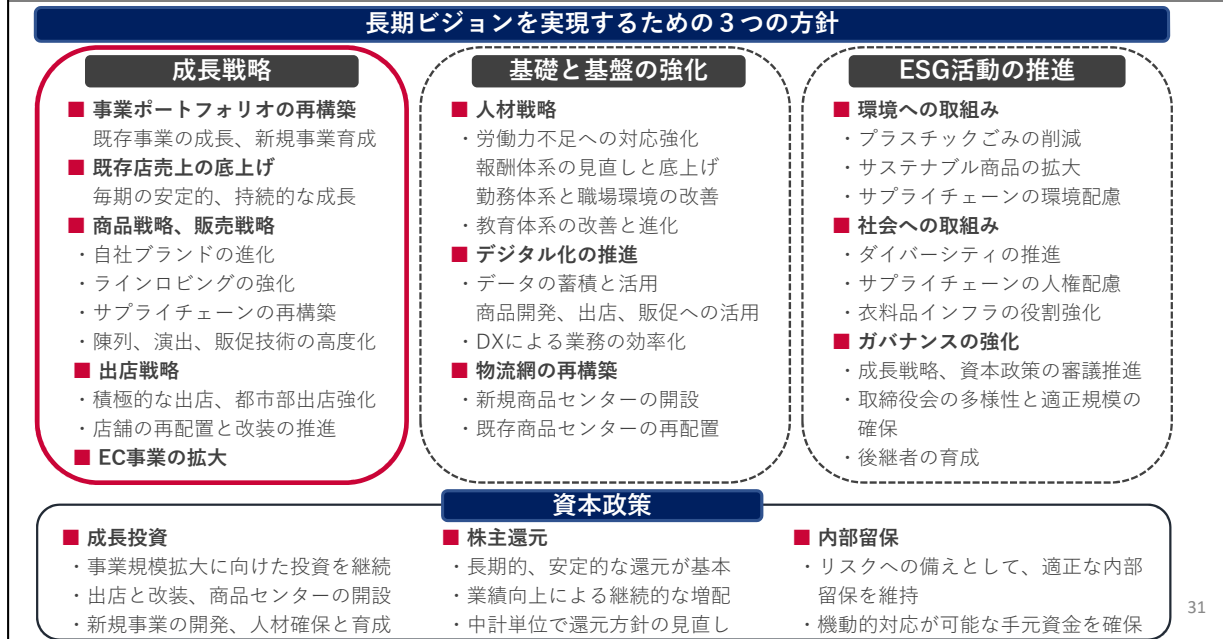
30

次に、国内の数値目標です。

2030年2月期に、売上高 8,000億円以上、粗利率 35.0%、販管費率 25.0%、営業利益率 10.0%、ROE 8.0%以上を達成することを数値目標とします。

17. 長期経営計画2030－方針

(1) 主要な3つの方針と資本政策



31

次に、長期ビジョンを実現するための3つの方針と資本政策について説明します。

まず、「成長戦略」です。

「事業ポートフォリオの再構築」は、次のページで説明します。

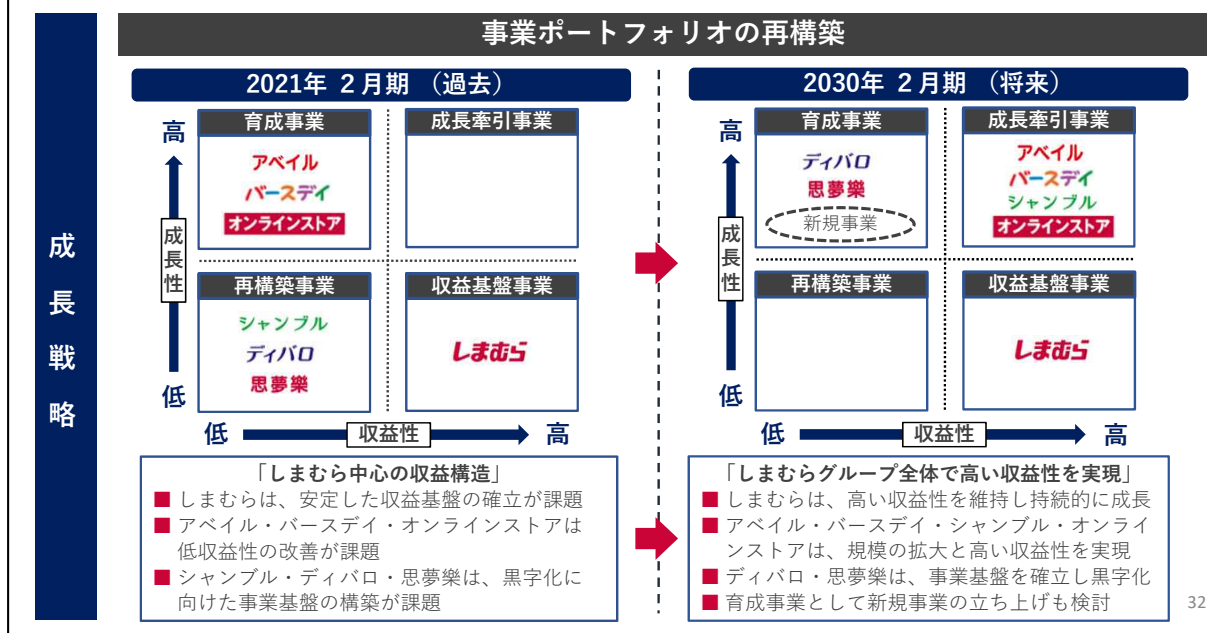
「既存店売上の底上げ」では、各事業で既存店1店舗あたりの売上高を毎年伸ばし、しまむらグループの安定的、持続的な成長に繋がります。

「商品戦略、販売戦略」では、自社ブランドを更に進化させて、ラインロビングを強化します。また、社内の貿易部も活用し、サプライチェーンを再構築します。販売面では、店舗の陳列や演出、チラシやPOPなどの販促をデジタル技術も活用して高度化します。

「出店戦略」では、積極的な出店により全国各地域でのドミナント化を更に進め、都市部への出店も強化します。また、店舗のリロケーションや改装により、既存店の収益力向上にも取り組みます。

「EC事業の拡大」では、複数事業での展開と物流基盤の整備、顧客データを活用したマーケティングなどによりEC売上を拡大し、オンラインとオフラインの融合で既存店売上高の向上にも繋がります。

(2) 成長戦略



次に「成長戦略」における事業ポートフォリオの再構築について説明します。

こちらの図は、成長性を縦軸、収益性を横軸にした事業ポートフォリオです。
左の図は 2021年 2 月期の実績、右の図は 2030年 2 月期の目指す姿です。

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、それ以外の事業は、収益性の改善や事業基盤の構築が課題でした。

それに対して、今後は、しまむらグループ全体で高い成長性と収益性を実現します。

しまむら事業は、収益基盤事業として高い収益性を維持しながら、既存店 1 店舗あたりの売上高を継続的に引き上げて、持続的な成長を目指します。

アベイル事業とバースデイ事業、シャンプル事業とオンラインストアは、成長牽引事業として、新規出店と既存店売上の向上を基本とした規模の拡大と高い収益性を目指します。

ディバロ事業と台湾の思夢樂事業は、早期に事業基盤を確立し、安定的な営業黒字を目指します。また、育成事業として、新規事業の立ち上げも検討していきます。

このように、事業ポートフォリオを再構築することで、しまむらグループ全体の収益力を更に向上させ、持続的な成長に繋げていきます。

17. 長期経営計画2030－方針

(3) 主要な3つの方針と資本政策

長期ビジョンを実現するための3つの方針

成長戦略

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

基礎と基盤の強化

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

ESG活動の推進

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

資本政策

- **成長投資**
 - ・事業規模拡大に向けた投資を継続
 - ・出店と改装、商品センターの開設
 - ・新規事業の開発、人材確保と育成
- **株主還元**
 - ・長期的、安定的な還元が基本
 - ・業績向上による継続的な増配
 - ・中計単位で還元方針の見直し
- **内部留保**
 - ・リスクへの備えとして、適正な内部留保を維持
 - ・機動的対応が可能な手元資金を確保

33

次に、「基礎と基盤の強化」について説明します。

「人材戦略」では、労働力不足への対応として、報酬体系の見直しと底上げを行い、勤務体系や職場環境の改善を進めます。また、成長戦略やサクセッションプランにも紐づいた教育体系を構築し、タレントマネジメントシステムの活用などによる教育のシステム化も進めます。

「デジタル化の推進」では、顧客管理システムで蓄積されたデータを、商品政策や販売政策、出店政策に活用し、DXによる業務の効率化も進めます。

「物流網の再構築」では、出店やEC事業の拡大に備え、新規商品センターを開設し、老朽化した既存商品センターの修繕と再配置も進めます。

次に、「ESG活動の推進」です。

当社では、本業を通じた持続可能な「しまむら流のESG活動」を基本として、「経済合理性のある取組み」と「【いい会社】を造るための取組み」を進めます。

「環境への取組み」では、プラスチックごみの削減やサステナブル商品の拡大、サプライチェーンの環境配慮に取組みます。

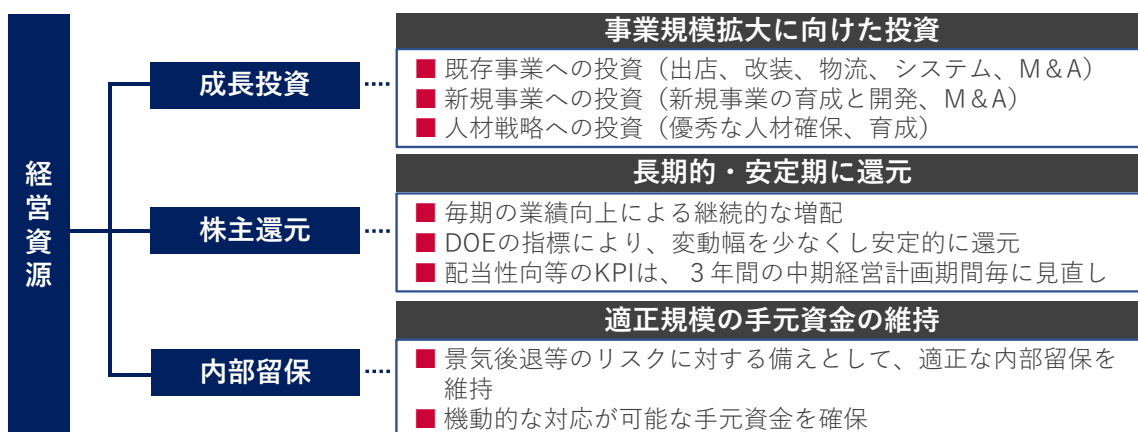
「社会への取組み」では、ダイバーシティの推進やサプライチェーンの人権配慮に取組みます。また、衣料品インフラとしての役割強化として、高齢者や過疎地域の住民の方など買物弱者に配慮した販売を推進します。

「ガバナンスの強化」では、取締役会や経営計画策定委員会を通じて成長戦略と資本政策の継続的な審議を行います。また、取締役会の多様性と適性規模を確保し、指名・報酬委員会を通じて後継者の育成体制も整えます。

(4) 資本政策

基本方針

- 安定した財務基盤を確保しつつ、積極的な成長投資により持続的な業績向上を図ります。
- 株主には配当で還元することを基本とし、業績向上により每期継続して増配します。



34

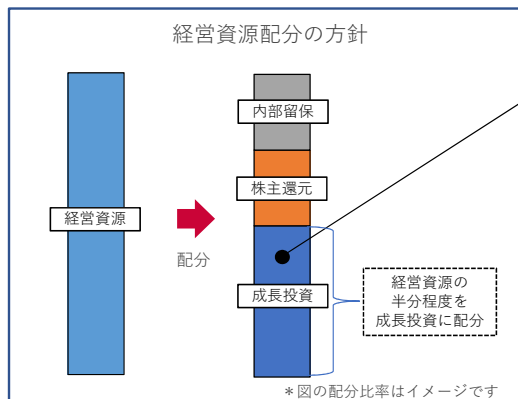
次に、資本政策です。

当社では、長期ビジョンを達成するための3つの方針を効果的に進めるため、経営資源を「成長投資」「株主還元」「内部留保」に適切に分配します。

(4) 資本政策

成長投資の考え方

- 持続的な成長に向けて、成長投資を拡大します。
- 事業規模を拡大するための投資を基本とし、店舗・商品・人材・DXの質を高め、生産性を上げることで業績の向上を図り、ステークホルダー全体に貢献します。



■ 既存事業への投資

- ・新規出店の強化（土地や建物の買収検討）
- ・改装、リロケーションの推進
- ・商品センターの新設、既存センターの再配置
- ・EC事業の拡大
- ・DX推進に伴うシステム投資の拡大
- ・M&A、アライアンス

■ 新規事業への投資

- ・海外展開
- ・M&A、アライアンス

■ 人材戦略への投資

- ・報酬体系の見直しと底上げ
- ・人材育成の強化

35

まず、成長投資の内訳です。

成長投資は、事業規模の拡大に繋がる投資を基本とします。店舗・商品・人材・DXのそれぞれの質を高めて、生産性を上げることで業績の向上を図り、ステークホルダー全体に貢献します。また、経営資源の半分程度を成長投資に配分する方針です。

まず「既存事業への投資」では、土地や建物の買収も含めて新規出店を強化し、改装やリロケーションも推進します。また、商品センターの新設や既存商品センターの再配置、EC事業やDXへの投資を拡大し、M&Aやアライアンスも検討します。

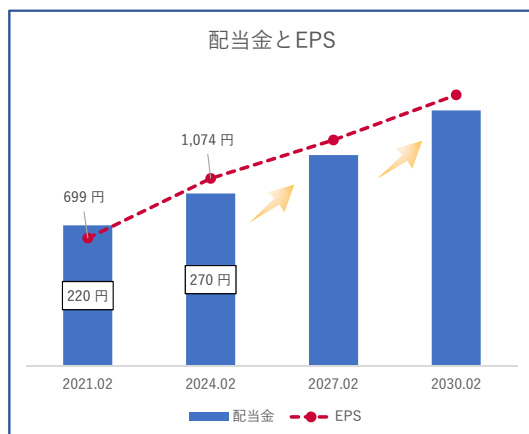
「新規事業への投資」では、台湾以外の海外展開も含め、新規事業の研究と開発を継続的に行います。

「人材戦略への投資」では、優秀な人材の確保のために報酬体系の見直しと底上げを行い、長期的な成長戦略に基づいた人材育成への投資も拡大します。

(4) 資本政策

株主還元の考え方

- 毎期業績を向上させることで継続して増配し、株主に安定的に還元することを基本とします。
- DOEの指標を取り入れることで、一時的な業績の変動に対しても安定的に還元します。



KPI (21.02-24.02)

配当性向 25.0%程度

DOE 2.0%程度

KPIは、3年間の中期経営計画の期間ごとに資本市場の変化に合わせて、適宜見直しを図ります。

36

次に、株主還元の考え方です。

株主還元は、毎期の業績を向上させることで継続して増配し、株主に安定的に還元することを基本とします。また、DOEの指標を取り入れることで、一時的な業績の変動に対しても安定的に還元します。

当中期経営計画のKPIは、配当性向 25.0%程度、DOE 2.0%程度としていますが、今後のKPIについては、3年間の中期経営計画の期間ごとに、資本市場の変化に合わせて、適宜見直しを図ります。

(4) 資本政策

内部留保の考え方

- 景気後退等のリスクに対する備えに加えて、M&Aやアライアンス、土地への投資など、機動的な対応を可能にするための十分な手元資金を維持し、安定的な財務基盤を確立します。

手元流動性比率

4～6ヵ月程度

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

資本効率の考え方

- 持続的な成長と企業価値の向上に向けて、B/Sも重視した経営にシフトしていき、適正な資本効率の実現を図ります。
- 「稼ぐ力」の向上に向けて、収益力・資本効率等に関する新たな指標の導入も検討し、事業ポートフォリオの見直しや適切な経営資源配分の実現を図ります。

ROE

8.0%以上

自己資本比率

80%以上

37

次に、内部留保の考え方です。

当社は、景気後退等のリスクに対する備えに加えて、M&Aやアライアンス、土地への投資などにおいて、機動的な対応を可能にするための十分な手元資金を維持します。

そのため、手元流動性比率は4～6ヵ月程度を基本としますが、手元資金は成長投資や株主還元とのバランスを考慮しながら流動的に活用します。

最後に、資本効率の考え方です。

当社は、持続的な成長と企業価値の向上のため、P/Lだけではなく、B/Sも重視した経営にシフトしていき、適正な資本効率の実現を図ります。

また「稼ぐ力」の向上に向けては、収益力・資本効率等に関する新たな指標の導入も検討し、事業ポートフォリオの見直しや適切な経営資源配分の実現を図ります。

資本効率のKPIは、現在、ROE 8.0%以上、自己資本比率 80%以上としていますが、新たな経営指標の導入と合わせて、社内での審議を継続し、適宜見直しを図ります。

目次

1. 2023年2月期業績結果 P3～15
2. 2024年2月期方針 P17～23
3. 中期経営計画2024更新 P25～27
4. 長期経営計画2030方針 P29～37
- 5. ESG課題への取組み P39～43**

企画室長の太田です。

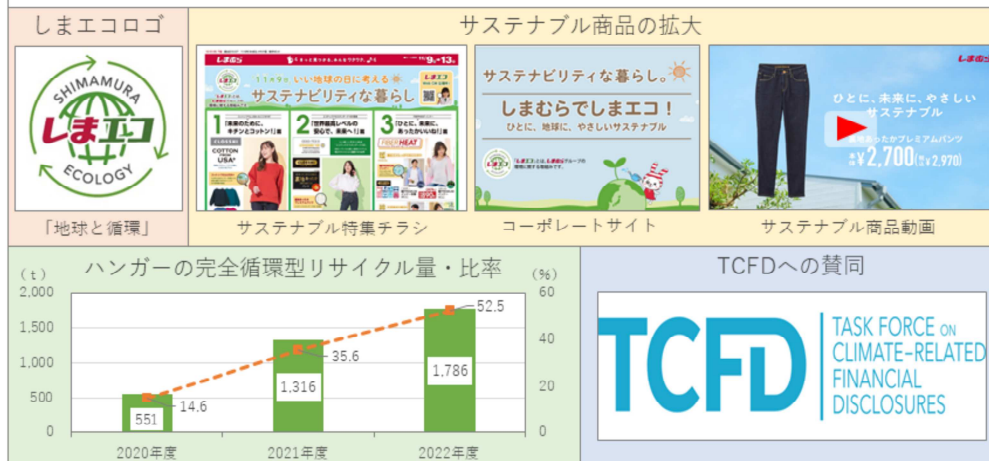
最後に、私からESG課題への取組みについて説明します。

18. ESG課題への取組み－22年度の結果①

しまむらグループ

2022年度の結果（環境）

- ▽「しまエコ」ロゴ作成。環境配慮の取組みと情報発信を更に推進。
- ▽サステナブル商品比率 32.7%に上昇。チラシや動画販促でブランディング。
- ▽ハンガー完全循環型リサイクル比率 52.5%に上昇。リサイクル拠点を開拓。
- ▽TCFDへ賛同。GHG排出量の削減目標「2030年に 2013年度比 60%削減」



39

まず、2022年度の環境への取組み結果について説明します。

1点目は、しまむらグループの環境への取組みを表す「しまエコ」のロゴマークを作成しました。

2点目は、サステナブル商品の取扱いを拡大しました。サステナブル商品の特集チラシに合わせて、SNSで動画も公開し、販売促進とブランディングに取り組めました。その結果、PB商品におけるサステナブル商品比率は32.7%となり、中期目標の20%を上回りました。

3点目は、店舗で不要となったハンガーの完全循環型リサイクルを推進しました。国内と海外でリサイクル拠点を増やしたことにより、納品用ハンガーに占める完全循環型リサイクル比率は52.5%となりました。

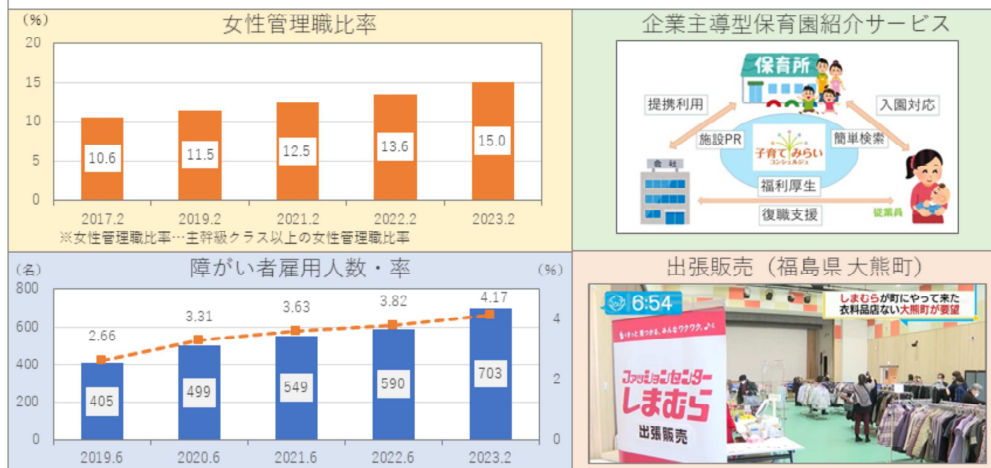
4点目は、TCFD提言に基づく気候変動への取組みです。スコープ3のGHG排出量を新たに算定し、TCFDへ賛同しました。なお、スコープ1、2のGHG排出量については、「2030年までに2013年度比で60%削減」の目標を設定しました。

18. ESG課題への取組み－22年度の結果②

しまむらグループ

2022年度の結果（社会）

- ▽女性管理職比率 15.0%に上昇。「店長候補者・B.mgr候補者の研修拡大」「地域説明会の拡大」「就労支援策の拡大」「育休復職者の意見を活用」
- ▽障がい者雇用率 4.1%に上昇。生活相談員の取得増、支援センターと連携。
- ▽出張販売を拡大。介護施設や病院に加えて、集合住宅や過疎地域にも訪問。



40

次に、社会への取組みについて説明します。

まず、ダイバーシティの推進です。

女性管理職を増やすために、店舗では店長やブロックマネージャーの候補者に向けた研修を増やし、店長を目指すパート社員向け説明会も全国各地で実施しました。

本社では、育児休業からの復職者をロールモデルとして、様々な意見や要望をヒアリングし、人事労務制度の見直しを進めました。また、「企業主導型保育園の紹介サービス」などの就労支援策も拡大しました。

その結果、女性管理職比率は過去最高の 15.0%となりました。

障がい者雇用の推進では、店舗のブロックマネージャーへ「障がい者職業生活相談員」の取得を推奨し、地域の障がい者支援センターとの連携も強化しました。

その結果、障がい者雇用率は、過去最高の 4.17%となりました。

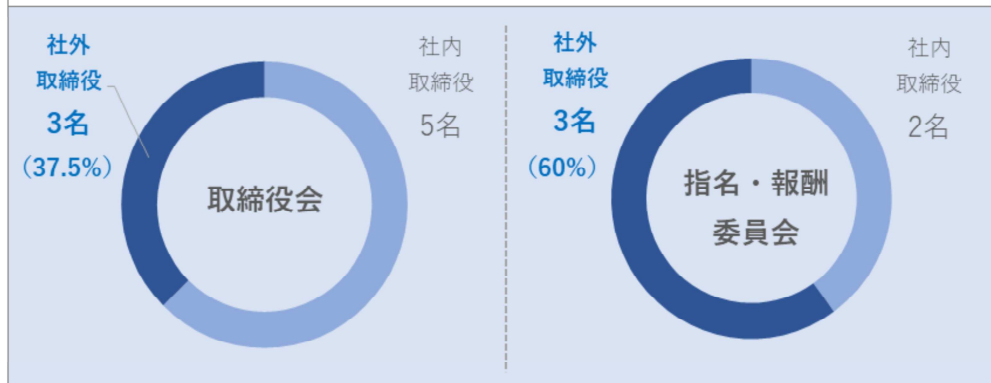
衣料品インフラの推進では、出張販売を拡大しました。介護施設や病院に加えて、集合住宅や過疎地域など訪問先を拡大しました。その結果、衣料品インフラが不足している地域や施設では、多くのお客さんから感謝の声をいただきました。中でも、福島県大熊町への出張販売は、地元テレビ局のニュース番組でも取り上げられ、大きな反響がありました。

18. ESG課題への取組み－22年度の結果③

しまむらグループ

2022年度の結果（ガバナンス）

- ▽取締役の任期：2年 → 1年に短縮。事業年度における経営責任を明確化。
- ▽社外取締役の人数：2名 → 3名へ増員。
 - ・取締役会の社外比率：33.3% → 37.5%に向上。
 - ・指名・報酬委員会の社外比率：50% → 60%に向上。
- ▽社外役員の在任期間の上限を設定。（今までは規定なし）
社外取締役：10年を基本 / 社外監査役：2期8年を基本。



41

次にガバナンスの取組みを説明します。

まず、2022年5月の株主総会で取締役の任期を2年から1年に変更しました。これにより、事業年度における取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制としました。

また、社外取締役を1名増員しました。これにより、指名・報酬委員会の社外取締役の比率が過半数となりました。

加えて、指名・報酬委員会で社外役員の独立性についても審議し、社外役員の在任期間の上限を設定しました。

その他、取締役会や経営計画策定委員会で、長期経営計画の策定や資本政策の審議を行うなど、ガバナンス強化を推進しました。

18. ESG課題への取組みー23年度の取組み

2023年度の取組み

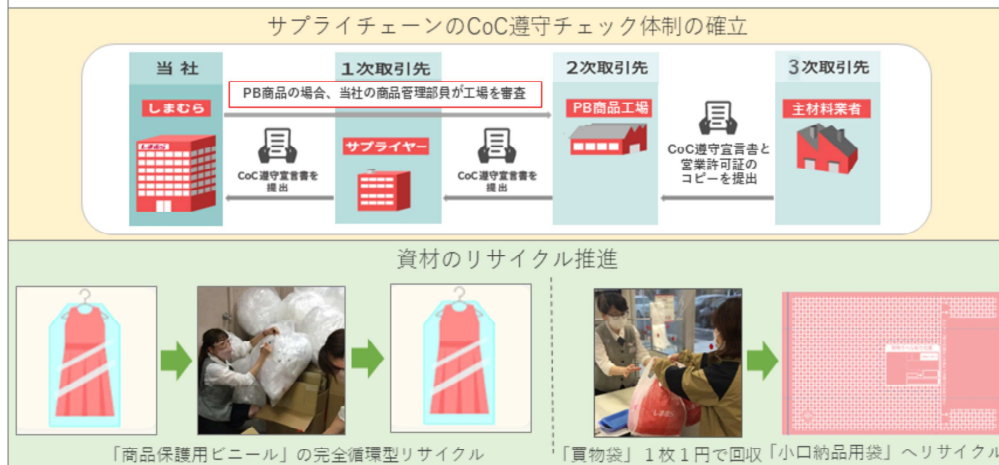
* CoC：コードオブコンタクト（取引行動規範）

▽「サプライヤーCoC」に沿った生産現場でのチェック体制の更なる強化。

環境：具体的なチェック体制の確立と運用／人権：CoC遵守の継続・強化

▽資材のリサイクル推進。「サーキュラー・エコノミー」を更に拡大。

「ビニール⇒ビニール」の完全循環型リサイクルの仕組み化と実装。



42

次に、2023年度のESG課題への取組み計画を説明します。

まず、サプライチェーンの管理体制です。

当社は以前よりサプライヤーに対して、「サプライヤーCoC」の遵守によるサプライチェーンの人権配慮や環境配慮を求めています。

また、PB商品工場では、CoC遵守状況を当社の社員が直接審査しており、人権配慮に関しては、工場でのCoC遵守の具体的なチェック方法をサプライヤーへ提供しています。

2023年度は環境配慮においても、具体的なチェック方法をサプライヤーへ提供し、CoCの実効性をより高めていきます。

資材のリサイクルでは、ビニール資材の完全循環型リサイクルを推進します。

商品納品時の商品保護用ビニールは、再度、商品保護用ビニールへリサイクルする仕組みを作ります。また、お客様から1枚1円で回収した買物袋は、ビニール素材の小口納品用袋へリサイクルする仕組みを作ります。

その他の環境配慮では、サステナブル商品の販売を拡大し、環境配慮型の店舗も出店します。

また、環境以外の社会やガバナンスにおいても、取組みのレベルを向上させていきます。

18. ESG課題への取組み－中計2024の進捗

しまむらグループ

中期計画の進捗状況

【環境】 商品廃棄  2023.2実績 ゼロ (2024.2計画) ゼロ	【環境】 サステナブル商品仕入率  2023.2実績 32% (2024.2計画) 20%	【環境】 ハンガーの完全循環型リサイクル比率  2023.2実績 52% (2024.2計画) 60%
【社会】 女性管理職比率  2023.2実績 15% (2024.2計画) 20%	【社会】 障がい者雇用率  2023.2実績 4.1% (2024.2計画) 5.0%	【ガバナンス】 コーポレートガバナンス・コードの未実施原則数  2023.2実績 1原則 (2024.2計画) ゼロ *2023.4実績 ゼロ

43

次に、ESG課題の中期経営計画の進捗状況を説明します。

まず、環境への取組みは順調に進んでおり、商品廃棄ゼロとサステナブル商品比率は、既に中期計画を達成しています。ハンガーの完全循環型リサイクル比率も中期計画を達成できる見込みです。

社会への取組みでは、「女性管理職比率」と「障がい者雇用率」は、中期計画に着実に近づいています。

ガバナンスでは、TCFD提言に基づく気候変動への対応と開示が進んだことにより、2023年4月時点で中期計画を達成しました。

なお、ESGの取組み全般について、昨日4/3にコーポレートサイトを更新しました。また、今回の更新では「ESGデータBOOK」も新たに作成しました。

決算資料（コーポレートサイトで開示）

▽ 決算説明会	（コメント付）	…	4月4日（火）
▽ 決算短信	（英語版）	…	4月4日（火）
▽ 決算説明会	（質疑応答要旨）	…	4月5日（水）
▽ 決算説明会	（英語版）	…	4月10日（月）

コーポレートサイトの情報更新

▽ ESG関連	（更新版・日英語版）	…	4月3日（月）
▽ 中期経営計画	（更新版・日英語版）	…	4月3日（月）
▽ 長期経営計画	（新 規・日本語版）	…	4月3日（月）
▽ 長期経営計画	（新 規・英 語 版）	…	4月中旬
▽ コーポレートガバナンス関連		…	5月下旬

最後に開示情報についてご連絡します。

決算資料のコーポレートサイトでの開示スケジュールはご覧のとおりです。

おかげさまで
しまむらグループ



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。

45

以上で、株式会社しまむら 2023年2月期の業績および2024年2月期の業績予想、ならびに中期経営計画の進捗と長期経営計画の方針についての説明を終了します。

なお、当社は今年の5月に創業70周年を迎えます。今期は大きな節目の年度であり、中期経営計画の最終年度でもあります。今期も「いい会社」を造ることを経営ミッションとして、持続的な業績向上に努めてまいります。

長時間のご清聴、誠にありがとうございました。