

# 2023年2月期（FY22） 決算説明会

株式会社イズミ  
(証券コード 8273)

**I 2023/2期 通期 決算概要**

スライド番号

- |             |    |
|-------------|----|
| 1 連結サマリー    | 3  |
| 2 連結PL実績    | 4  |
| 3 単体PL実績    | 8  |
| 4 連結BS・単体BS | 12 |
| 5 連結CF      | 13 |
| 6 業績計画      | 14 |

**II 経営方針**

17

- |                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 1 第二次中期経営計画（2021-2025年度）の計画値見直しの概要 | 19 |
| 2 イズミグループの今後の成長戦略                  | 28 |

**III 補足資料**

44

急激な環境変化にも的確な対応を実施し、営業収益、各利益ともに計画を上回る実績  
前年同期比においても増収、当期純利益では前年同水準を確保

- 営業利益 計画比103.2% 前期比96.9%
- 経常利益 計画比105.5% 前期比99.1%
- 当期純利益 計画比110.9% 前期比99.9%

【新基準】 単位 百万円	連結					
	2023/2期 (新基準)		前期 (旧基準)		計画 (新基準)	
	実績	前期比	実績	前期比	計画	前期比
<b>営業収益</b> (旧基準)	<b>(700,824)</b>	(103.5%)	676,800	99.6%	(697,100)	(103.0%)
	<b>460,140</b>	—	—	—	<b>454,300</b>	—
営業利益	33,644	96.9%	34,717	97.0%	32,600	93.9%
経常利益	34,396	99.1%	34,696	96.2%	32,600	94.0%
当期純利益※	23,188	99.9%	23,204	100.7%	20,900	90.1%
総資産	478,541		468,798	(期末実績)		
純資産	278,104		262,433	(期末実績)		

※ 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益です。

1株利益	324.36円		324.45円		292.40円	
1株純資産	3,706.99円		3,479.26円	(期末実績)	-	
自己資本比率	55.4%		53.0%	(期末実績)	-	

## 新基準適用を契機にトップラインを売上高から営業収益へ変更、各段階利益への影響はなし

- テナント関連等、収益の計上方法・計上場所を変更し、利益率の分母を売上高より営業収益に変更
- これらにより、営業収益から販管費までの実績は前期実績とは単純比較できないため、次ページ以降において【旧基準】ベースの数値も用いて変動要因等を説明
- 【新基準】適用による営業利益以下への影響はない（主要取引項目に限って調整し旧基準ベースを算定）

【新基準】	連結						
	2023/2期 (新基準)			前期 (旧基準)		計画 (新基準)	
単位 百万円	実績	営業収益比	前期比	実績	売上比	計画	前期比
営業収益 (旧基準)	(700,824)	( - )	(103.5%)	676,800	-	(697,100)	(103.0%)
	460,140	100.0%	-	-	-	454,300	-
売上高	406,857	88.4%	-	643,280	100.0%		
売上総利益	136,245	29.6%	-	145,943	22.7%		
営業収入	53,282	11.6%	-	33,519	5.2%		
営業総利益	189,528	41.2%	-	179,463	27.9%		
販管費	155,883	33.9%	-	144,745	22.5%		
営業利益	33,644	7.3%	96.9%	34,717	5.4%	32,600	93.9%
営業外損益	752	0.2%	-	△21	△0.0%		
経常利益	34,396	7.5%	99.1%	34,696	5.4%	32,600	94.0%
特別損益	△131	△0.0%	-	△416	△0.1%		
当期純利益※	23,188	5.0%	99.9%	23,204	3.6%	20,900	90.1%

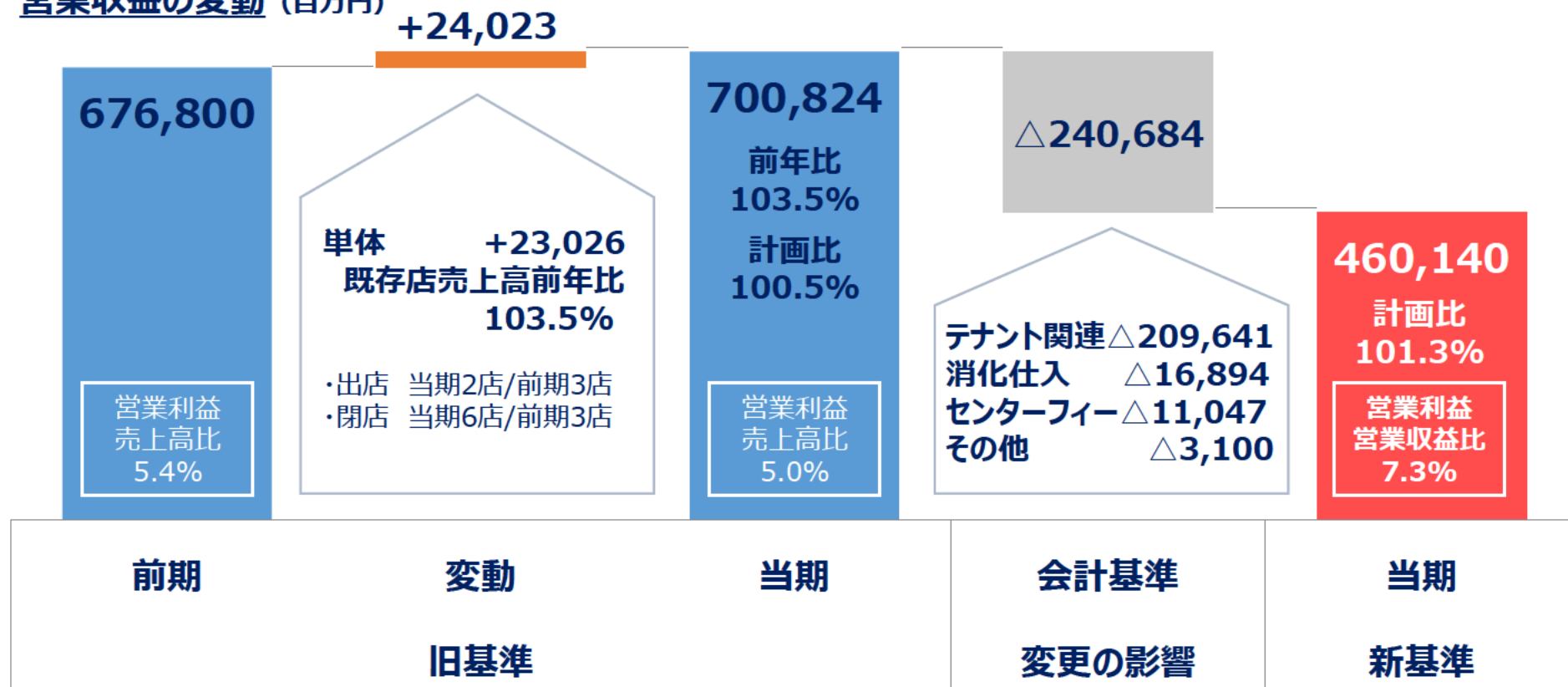
※ 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益です。



## 【営業収益】新基準適用前後ともに計画を上回って着地

- 旧基準では、単体を主要因として 24,023百万円 (+3.5%) 増収、計画比は 100.5%
- 新基準では、テナント関連を中心に総額から純額計上へ変更、240,684百万円減少、計画比 101.3%
- これにともない、利益率の分母を売上高より営業収益に変更し、新基準では7.3%と計画差+0.1pt
- 詳細は、4月11日公表の「決算補足資料」において、旧基準・新基準の各数値および影響額の内訳を掲載

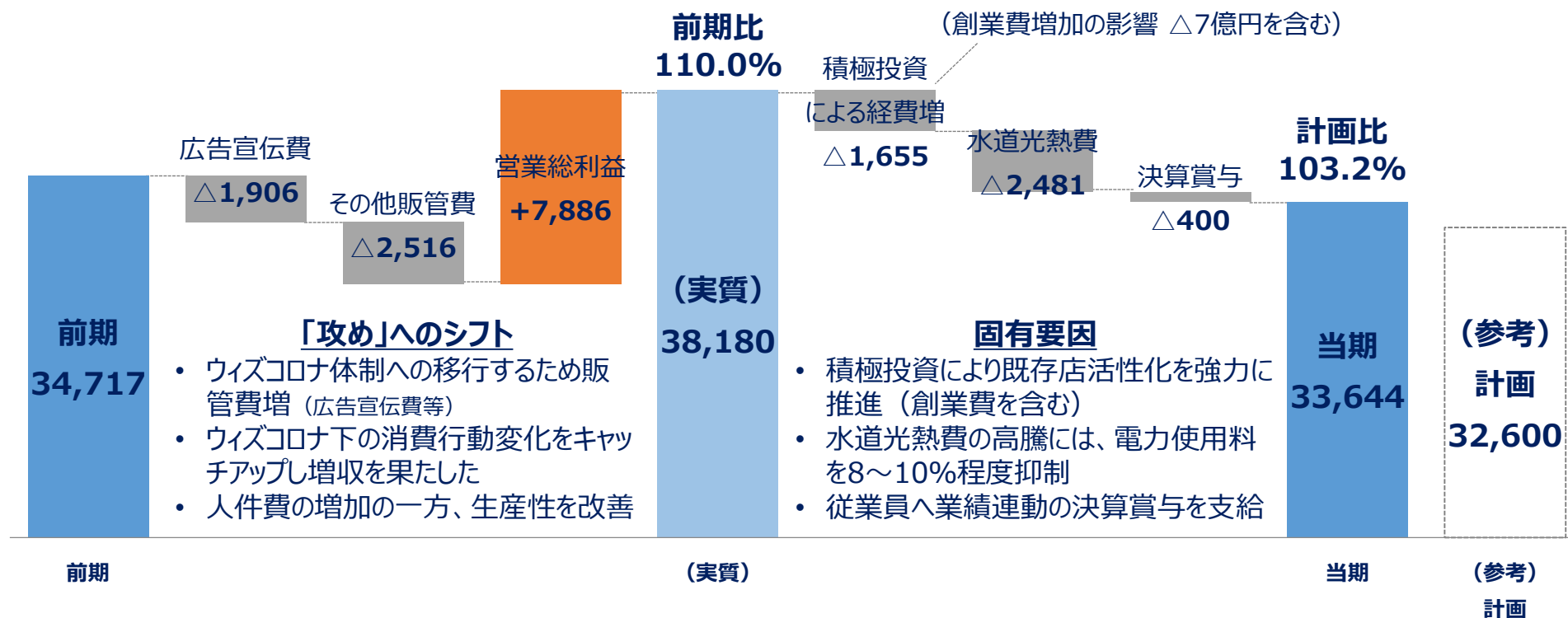
## 営業収益の変動 (百万円)



## 水道光熱費等コスト急増に対し、増収・荒利率向上・コスト抑制により営業利益は計画をクリア

- 営業総利益の増加は、単体の売上増（既存店+3.5%）と売上総利益率の改善（+0.1pt）
- 販管費の増加は、電気料金の高騰などによる水道光熱費、単体の創業費、広告宣伝費などが増加要因
- 環境激変によるコスト急増へは、事前に計画に織り込んでいるため大きなギャップは生じていない
- これらの結果、連結営業利益は計画をクリアして着地（計画比 103.2%）

### 営業利益の変動 (百万円) ※ 会計基準変更による影響はないが、要因は旧基準ベースにて説明



## 小売事業は増収減益だがコスト急増を吸収、小売周辺事業はコロナ禍から回復し増収増益

- 小売事業の増収減益はイズミ単体要因（次ページ以降）新店1店舗が堅調に推移（10月、ゆめモール西条）
- また、SM各社は感染縮小等で来店動向が一巡の一方、ユアーズで新店1店舗（4月、アバンセゆめタウン廿日市）
- 小売周辺事業は、コロナ禍の影響縮小で大型SC「ゆめタウン」への来店回復等で業容回復
- なお、ゆめカードでは発行するカードの機能・デザイン刷新によるイニシャルコスト負担が約3億円と実質増益

【旧基準】 単位 百万円	連結 営業収益					連結 営業利益				
	2023/2期			前期		2023/2期			前期	
	実績	構成比	前期比	実績	構成比	実績	構成比	前期比	実績	構成比
小売事業	679,188	96.9%	103.4%	656,914	97.1%	28,609	85.0%	96.7%	29,589	85.2%
小売周辺事業	100,732	14.4%	104.5%	96,419	14.2%	4,664	13.9%	107.9%	4,321	12.4%
その他・調整額	△79,097	△11.3%	-	△76,532	△11.3%	371	1.1%	-	805	2.3%
連結合計	700,824	100.0%	103.5%	676,800	100.0%	33,644	100.0%	96.9%	34,717	100.0%

### 小売事業

(各社の営業利益は、のれん償却前の数値です。)

(株)イズミ (単体)	655,862	93.6%	103.6%	632,836	93.5%	27,577	81.9%	98.3%	28,065	80.8%
(株)ゆめ마트熊本	28,594	4.1%	101.8%	28,083	4.1%	957	2.8%	109.7%	872	2.5%
(株)ゆめ마트北九州	27,806	4.0%	100.2%	27,746	4.1%	698	2.1%	82.1%	850	2.4%
(株)ユアーズ	23,113	3.3%	98.9%	23,364	3.5%	275	0.8%	67.2%	409	1.2%
<b>小売周辺事業</b>										
(株)ゆめカード	9,892	1.4%	107.7%	9,181	1.4%	2,016	6.0%	93.5%	2,157	6.2%
(株)イズミテクノ	16,366	2.3%	110.1%	14,863	2.2%	1,884	5.6%	107.0%	1,760	5.1%
イズミ・フード・サービス(株)	5,962	0.9%	113.0%	5,277	0.8%	160	0.5%	216.1%	74	0.2%

## 増収・荒利率改善、販管費の抑制により減益計画も増益に転じた

- 営業収益 増収・計画並みで着地、既存店売上は+3.5%、「ゆめタウン」基幹店舗の活性化も寄与
- 営業利益 売上総利益率が +0.1pt、販管費の急激な増加に対し抑制を図り計画内に収めた
- 経常利益 支払利息の低減等
- 当期純利益 前期の出店中止損失等がなくなった一方、当期のグループ内再編関連で利益を計上

【旧基準】 単位 百万円	単体						
	2023/2期			前期		計画	
	実績	売上比	前期比	実績	売上比	計画	前期比
<b>営業収益</b>	<b>655,862</b>	—	<b>103.6%</b>	<b>632,836</b>	—	<b>651,700</b>	<b>103.0%</b>
売上高	<b>624,462</b>	100.0%	103.8%	<b>601,881</b>	100.0%		
売上総利益	<b>121,385</b>	19.4%	104.3%	<b>116,432</b>	19.3%		
営業収入	<b>31,400</b>	5.0%	101.4%	<b>30,954</b>	5.1%		
<b>営業総利益</b>	<b>152,785</b>	<b>24.5%</b>	<b>103.7%</b>	<b>147,387</b>	<b>24.5%</b>		
販管費	<b>125,208</b>	20.1%	104.9%	<b>119,321</b>	19.8%		
<b>営業利益</b>	<b>27,577</b>	<b>4.4%</b>	<b>98.3%</b>	<b>28,065</b>	<b>4.7%</b>	<b>25,600</b>	<b>91.2%</b>
営業外損益	<b>615</b>	0.1%	295.0%	<b>208</b>	0.0%		
<b>経常利益</b>	<b>28,192</b>	<b>4.5%</b>	<b>99.7%</b>	<b>28,273</b>	<b>4.7%</b>	<b>25,600</b>	<b>90.5%</b>
特別損益	<b>334</b>	0.1%	—	<b>△561</b>	△0.1%		
<b>当期純利益</b>	<b>19,769</b>	<b>3.2%</b>	<b>103.3%</b>	<b>19,140</b>	<b>3.2%</b>	<b>16,600</b>	<b>86.7%</b>

## コロナ禍の自粛から緩和へ オケーション需要にも回復の兆しをキャッチアップ

- ライフスタイル 行動制限なく帰省・レジャー需要強まり、FC「3コインズ」「プラグマーケット」の拡大寄与
- 食料品 素材系が伸び悩んだ一方、惣菜の簡便・即食商品は堅調、自社ブランド「zehi」を拡大
- テナント アパレル・飲食専門店テナントへの集客回復を中心として好調に推移
- 商品供給等 SM子会社への商品供給が減少

【旧基準】 単位 百万円	単体				
	2023/2期			前期	
	実績	構成比	前期比	実績	構成比
ライフスタイル	92,996	14.9%	106.1%	87,609	14.6%
食料品	231,341	37.0%	101.5%	227,820	37.9%
<b>直営計</b>	<b>324,338</b>	<b>51.9%</b>	<b>102.8%</b>	<b>315,430</b>	<b>52.4%</b>
テナント	229,968	36.8%	106.6%	215,647	35.8%
<b>イズミ計</b>	<b>554,307</b>	<b>88.8%</b>	<b>104.4%</b>	<b>531,078</b>	<b>88.2%</b>
エクセル部	11,236	1.8%	103.6%	10,845	1.8%
商品供給等	58,918	9.4%	98.3%	59,958	10.0%
<b>単体計</b>	<b>624,462</b>	<b>100.0%</b>	<b>103.8%</b>	<b>601,881</b>	<b>100.0%</b>

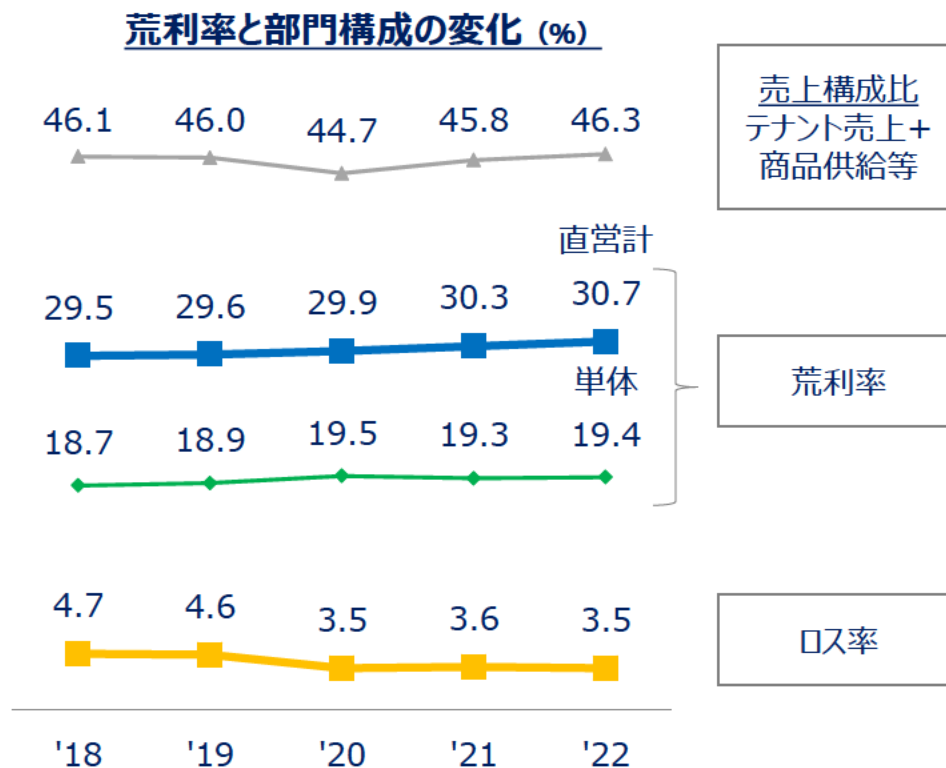
既存店売上高前年比	
	2023/2期 実績
ライフスタイル	103.9%
食料品	100.7%
<b>直営計</b>	<b>101.6%</b>
テナント	106.3%
<b>イズミ計</b>	<b>103.5%</b>

直営計の内訳	
	実績
客数	99.8%
客単価	101.8%
1品単価	103.9%
買上点数	98.0%

## 直営計で改善 +0.4pt、テナント売上拡大等で 単体計のMIXはやや低下し +0.1pt

- 直営計では 30.7% (前期比 +0.4pt)
- 比較的好天にも恵まれ 在庫管理・マークダウン、効果的なポイント施策も奏功
- テナント等の売上構成が上昇したことにより、単体計は 19.4%と 前期比 +0.1pt

【旧基準】	単体		
	2023/2期 実績	前期差	前期 実績
ライフスタイル	36.1%	+0.5pt	35.6%
食料品	28.6%	+0.4pt	28.2%
直営計	30.7%	+0.4pt	30.3%
テナント	8.1%	△0.2pt	8.3%
イズミ計	21.3%	+0.0pt	21.3%
エクセル部	26.1%	+0.1pt	26.0%
商品供給等	0.5%	±0.0pt	0.5%
単体計	19.4%	+0.1pt	19.3%



## 販管費率は0.3pt 上昇

- 人件費 新店分が増加、売場運営に応じた適正なMHコントロールに努めた
- 水道光熱費 電気料金の急騰へは使用量の削減とともに、その他の諸経費の削減に努めた
- 広告宣伝費 引き続き、ポイント施策・チラシ・TVCM等を見直し、販促最適化に取り組んだ
- その他 既存店活性化等で店舗管理費が約12億円増、創業経費は約7億円増加  
(前期11億円、当期18億円)

【旧基準】 単位 百万円	単体					生産性指標 (新基準)		
	2023/2期			前期		金額単位 千円	2023/2期	前期
	実績	売上比	前期比	実績	売上比		実績	実績
売上高	<b>624,462</b>	100.0%	103.8%	601,881	100.0%	1人当たり売上	<b>25,060</b>	26,236
売上総利益	<b>121,385</b>	19.4%	104.3%	116,432	19.3%	1人当たり荒利	<b>8,410</b>	7,903
営業収入	<b>31,400</b>	5.0%	101.4%	30,954	5.1%	1人当たり人件費	<b>3,868</b>	3,791
<b>販管費</b>	<b>125,208</b>	<b>20.1%</b>	<b>104.9%</b>	<b>119,321</b>	<b>19.8%</b>	人件費/売上比率	<b>15.4%</b>	14.4%
人件費	<b>47,991</b>	7.7%	101.8%	47,142	7.8%	人件費/荒利益比率	<b>46.0%</b>	48.0%
減価償却費	<b>12,628</b>	2.0%	97.8%	12,910	2.1%			
賃借料	<b>9,637</b>	1.5%	99.5%	9,684	1.6%			
店舗管理費	<b>11,913</b>	1.9%	111.9%	10,649	1.8%			
水道光熱費	<b>8,398</b>	1.3%	135.0%	6,221	1.0%			
広告宣伝費	<b>9,122</b>	1.5%	111.6%	8,173	1.4%			
その他	<b>25,517</b>	4.1%	104.0%	24,539	4.1%			



## 新設店舗の先行投資、既存店舗の活性化、DX投資等の実施額 17,615百万円

- 総資産 売掛金はクレジット取扱高が増加、有形固定資産は設備・DX投資、償却後で減少
- 負債 有利子負債減少の一方、負債その他で新基準適用等により増加
- 純資産 内部留保の上積み等により増加

単位 百万円	連結			単体		
	2023/2期末			2023/2期末		
	実績	構成比	増減額	実績	構成比	増減額
<b>総資産</b>	<b>478,541</b>	<b>100.0%</b>	<b>+9,743</b>	<b>412,386</b>	<b>100.0%</b>	<b>+5,154</b>
現預金	10,331	2.2%	△1,289	8,609	2.1%	△479
受取手形売掛金及び契約資産	47,493	9.9%	+4,698	8,867	2.1%	△3,813
有形固定資産	328,209	68.6%	△1,157	271,717	65.9%	170
その他	92,507	19.3%	+7,492	123,192	29.9%	+9,277
<b>負債</b>	<b>200,437</b>	<b>41.9%</b>	<b>△5,927</b>	<b>198,412</b>	<b>48.1%</b>	<b>△7,298</b>
支払手形買掛金	26,076	5.4%	△3,620	18,838	4.6%	△4,330
有利子負債	76,552	16.0%	△22,813	100,137	24.3%	△18,453
その他	97,808	20.4%	+20,507	79,437	19.3%	+15,484
<b>純資産</b>	<b>278,104</b>	<b>58.1%</b>	<b>+15,670</b>	<b>213,973</b>	<b>51.9%</b>	<b>+12,453</b>
利益剰余金	221,682	46.3%	+15,561	171,901	41.7%	+12,142
自己株式	△720	△0.2%	+80	△720	△0.2%	+80
その他	57,142	11.9%	+29	42,792	10.4%	+230
<b>自己資本</b>	<b>265,035</b>	<b>55.4%</b>	<b>+16,346</b>			



## 営業CF は 堅調な業績を背景に 38,313百万円

- 営業CF 堅調な業績を背景に 38,313百万円
- 投資CF 新設店舗、既存店舗の活性化、DX投資等で△10,045百万円
- 財務CF 有利子負債の返済等で△29,557百万円

単位 百万円	2023/2期	前期
<b>営業CF</b>	<b>38,313</b>	<b>18,577</b>
税金等調整前純利益	34,265	34,280
非資金性損益 (減価償却費等)	17,261	17,348
営業活動に係る債権債務増減	△1,915	△20,515
法人税及び利息受払	△11,387	△13,077
その他	90	542
<b>投資CF</b>	<b>△10,045</b>	<b>△14,246</b>
設備投資関連	△12,148	△16,336
その他	2,103	2,089
<b>財務CF</b>	<b>△29,557</b>	<b>△18,016</b>
有利子負債関連	△22,814	△10,960
その他	△6,743	△7,056
<b>現預金増減等</b>	<b>△1,289</b>	<b>△13,685</b>

## 収益認識基準適用前の営業収益は+4.2%の成長

- ウィズコロナ下での消費行動変化に即対応する営業施策を強化するとともに積極投資によるコスト先行負担
- 電気代をはじめ水道光熱費等の諸経費が、引き続き上昇する影響を織り込む
- 新規出店は、単体で2店舗、SM子会社ユアーズで1店舗の計3店舗を予定

### ご参考

前期より「収益認識に関する会計基準」等を適用後の金額となっています。なお、営業収益は当該会計基準等を適用前の金額を（ ）内に参考として記載しています。

単位 百万円	連結				単体			
	2024/2 期				2024/2 期			
	通期		上期		通期		上期	
	計画	前期比	計画	前期比	計画	前期比	計画	前期比
営業収益	<b>476,600</b>	<b>103.6%</b>	230,300	102.8%	<b>377,300</b>	<b>103.9%</b>	181,300	102.9%
	(730,000)	(104.2%)	(353,600)	(104.1%)	(683,900)	(104.3%)	(330,700)	(104.1%)
営業利益	<b>31,000</b>	<b>92.1%</b>	14,200	90.5%	<b>23,800</b>	<b>86.3%</b>	10,900	84.8%
経常利益	<b>31,000</b>	<b>90.1%</b>	14,200	89.3%	<b>23,800</b>	<b>84.4%</b>	10,900	83.4%
当期純利益※	<b>19,100</b>	<b>82.4%</b>	8,900	83.7%	<b>14,900</b>	<b>75.4%</b>	7,000	74.7%

※ 連結の当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益です。

1株利益	<b>267.15円</b>
1株配当	<b>88.00円</b>
特別損益	△ <b>21億円</b> ※単体 △19億
設備投資 (工事ベース)	<b>280億円</b> ※単体 250億円

### 「収益認識に関する会計基準」の影響項目について

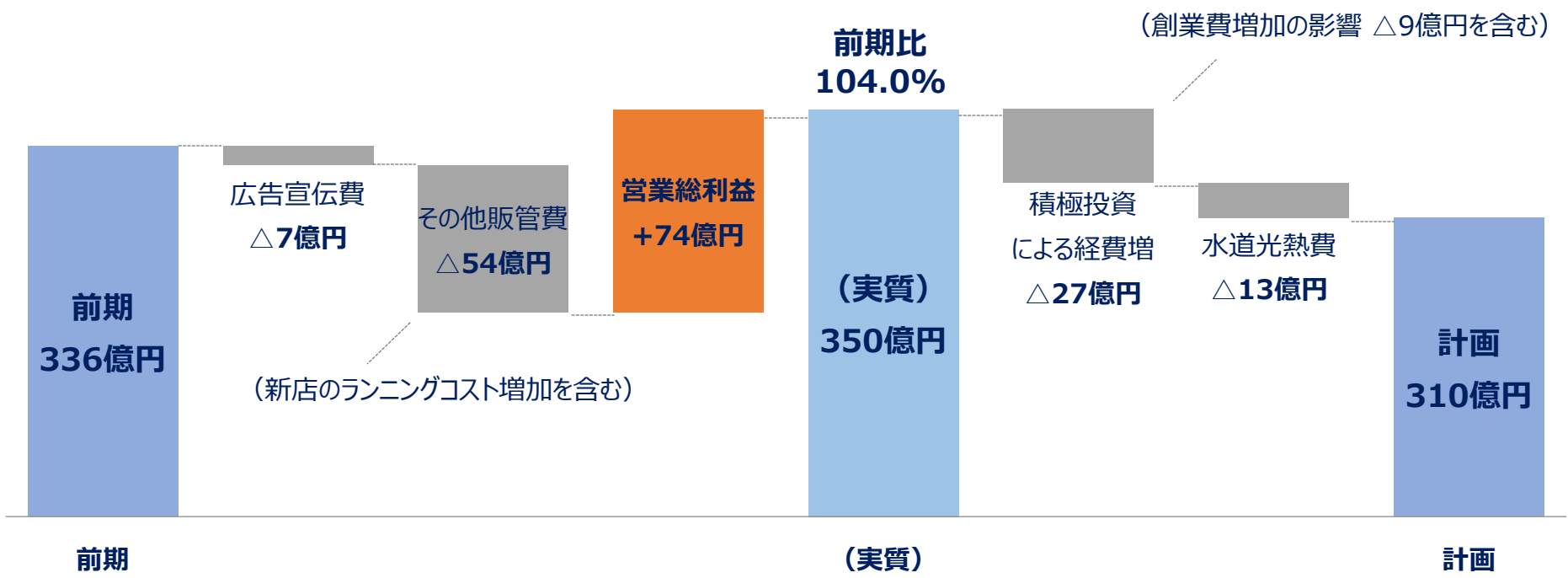
- テナント売上 : 売上総利益から営業収入へ計上 \*
- 消化仕入 : 売上総利益から営業収入へ計上 \*
- センターフィー : 営業収入から売上総利益へ計上
- 電気代等収入 : 販管費(戻り)から営業収入へ計上
- その他

\* 代理人取引として総額から純額計上とした項目

### 23年度計画は第2次中期経営計画の戦略見直しを踏まえた「攻めの計画」

- ウィズコロナ下での消費行動変化に即対応する営業施策を強化し実質増収増益を視野
- 中期経営計画の見直しに基づく既存店への活性化投資等を増強（将来を見据えた先行投資）
- 水道光熱費は、一巡感はあるものの引き続き上昇傾向（計画に織り込み済み）

#### 営業利益の変動 (億円)



## イズミ単体の前提

## ご参考

前期より「収益認識に関する会計基準」等を適用後の金額となっています。なお、営業収益は当該会計基準等を適用前の金額を ( ) 内に参考として記載しています。

## 2024年2月期 (FY23)

新設店舗	ゆめテラス祇園 (2023年夏、広島市、店舗面積8,100㎡) ゆめタウン飯塚 (2023年夏、福岡県飯塚市、店舗面積30,500㎡)		
主な増床・活性化	GMS 6店舗、SM 2店舗 ※増床なし		
固有要因	創業費 27億円、前年差+9億円 (前期実績18億円)		
	通期	上期	下期
売上高 (単体計)	3,235億円 (6,514億円)	1,554億円 (3,143億円)	1,681億円 (3,371億円)
既存店売上高前年比	(103.2%)	(103.7%)	(102.8%)
直営計	(103.2%)	(103.5%)	(102.9%)
売上総利益率 (売上比)	33.6%	33.7%	33.6%
人件費	501億円 (前期比 104.4%)		
減価償却費	140億円 (前期比 110.9%)		

注 当期より、エクセル部をライフスタイルへ含めて表示しています。

※月次売上は「収益認識に関する会計基準」等を適用前の数値にて記載しています。

## 既存店売上前年比

## 2023年3月実績

	実績
ライフスタイル	106.4%
食品	102.6%
直営計	103.8%
テナント	107.5%
イズミ計	105.4%

## 直営計の内訳

## 2023年3月実績

	実績
客数	101.7%
客単価	102.1%
1品単価	107.2%
買上点数	95.2%

# 第二次中期経営計画 (2021年度～2025年度) 見直しについて

株式会社イズミ

1. 第二次中期経営計画（2021-2025年度）  
の計画値見直しの概要【19～27P】
2. イズミグループの今後の成長戦略  
【28～42P】

# 1. 第二次中期経営計画 (2021-2025年度) の計画値見直しの概要

2021  
年度

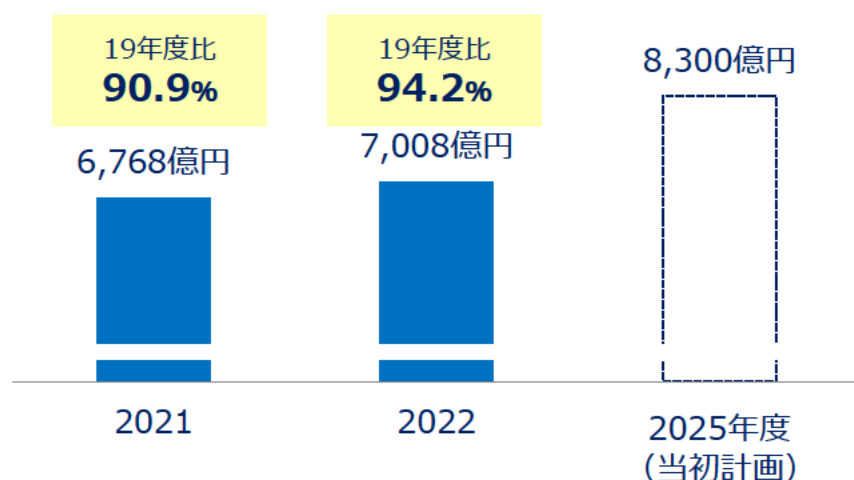
- 新型コロナウイルスの影響が続く中、感染拡大防止に努める一方、人流動向の変化への対応等、ウィズコロナへの対応力は進化。
- こうした中、コストの最適化に向けた取組みを強化し、筋肉質な体質へと構造改革を進めた結果、コロナ前（2019年度）に対し減収ながら増益を実現。

2022  
年度

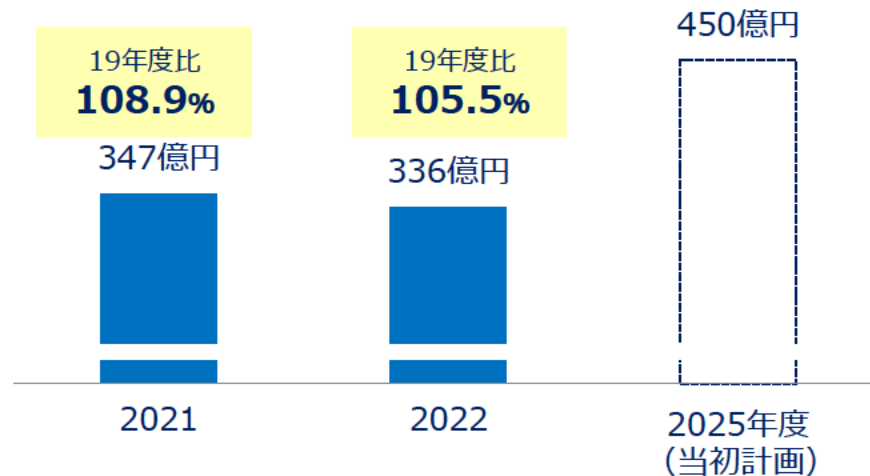
- エネルギーコスト上昇などの大きな変化を早期に予見し対応。
- ウィズコロナへの本格的移行に伴い人流に変化、オケージョン消費等、回復する需要変化を捉え、業績が急速に回復傾向。

## ■ 業績の進捗 「収益認識に関する会計基準等」適用前

### <営業収益>

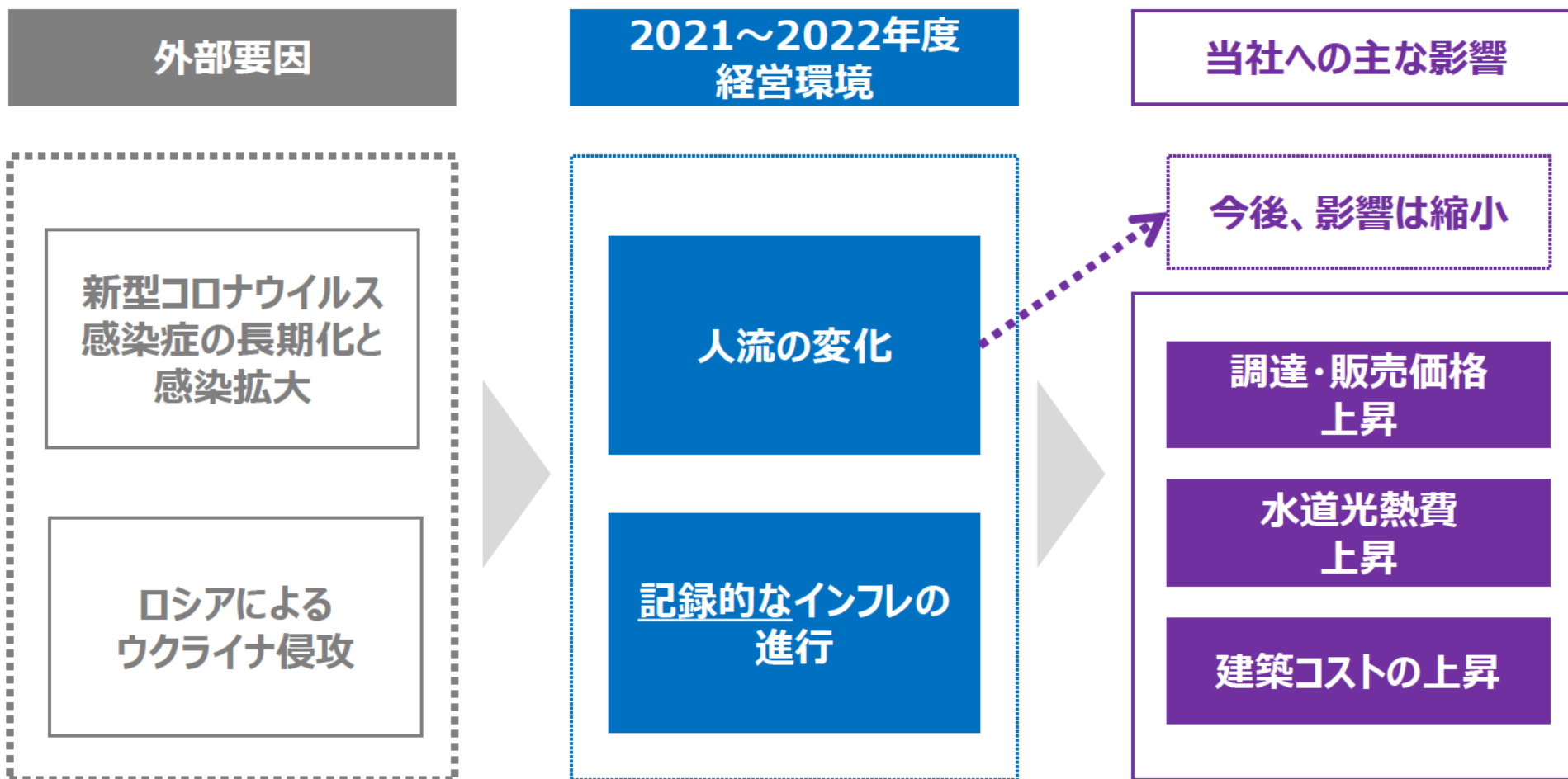


### <営業利益>





急激な環境変化に即した最適な対応を行うため、中期経営計画を見直し



## 成長戦略・財務戦略をアップデート

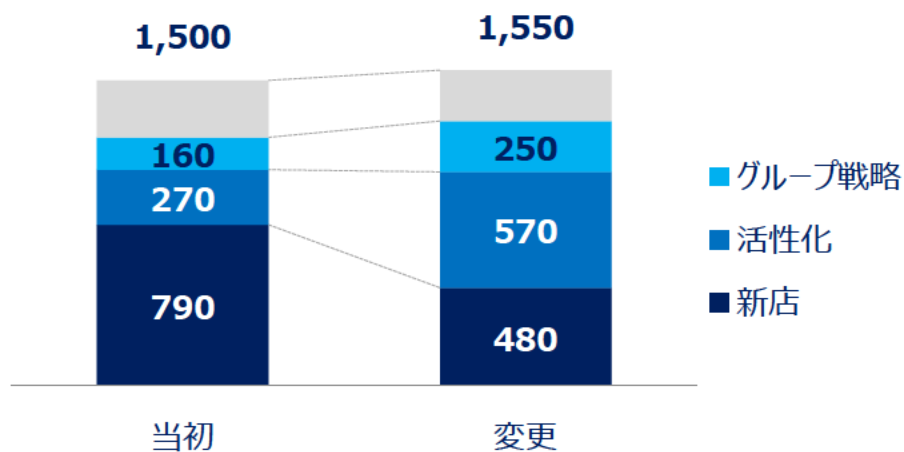
### ① 成長戦略 オーガニック成長 + インオーガニックな成長による長期ビジョン実現を目指す

- 投資アロケーションの変更：出店計画の絞り込み（当初計画：33店舗→変更計画：20店舗）
- 投資枠を、既存店活性化投資とM&A・アライアンスによる新たな事業領域の拡大へと振り向ける

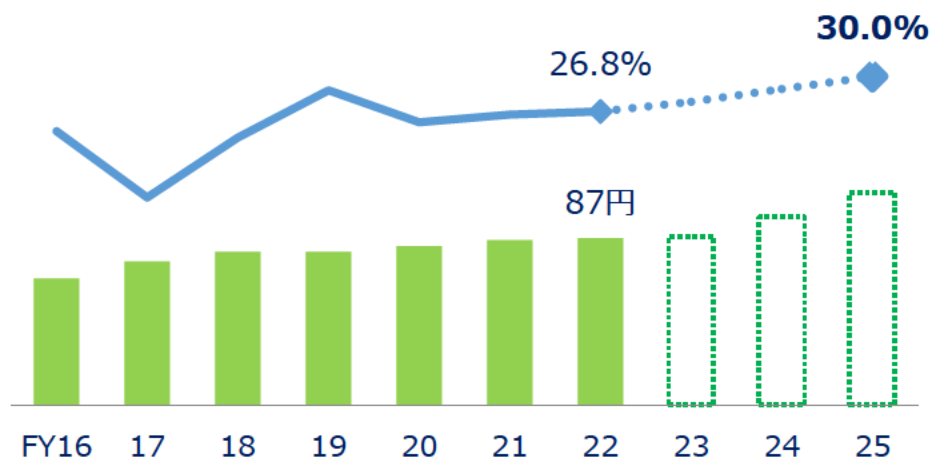
### ② 財務戦略 財務規律を堅持しつつ、成長投資を優先するとともに、安定した株主還元を維持

- 環境の激変リスクに備えつつ、投資資金には有利子負債を活用（ネットD/Eレシオ0.5倍程度を上限）
- 配当性向は 30% を目標

投資アロケーションの変更（億円）



配当および配当性向の推移

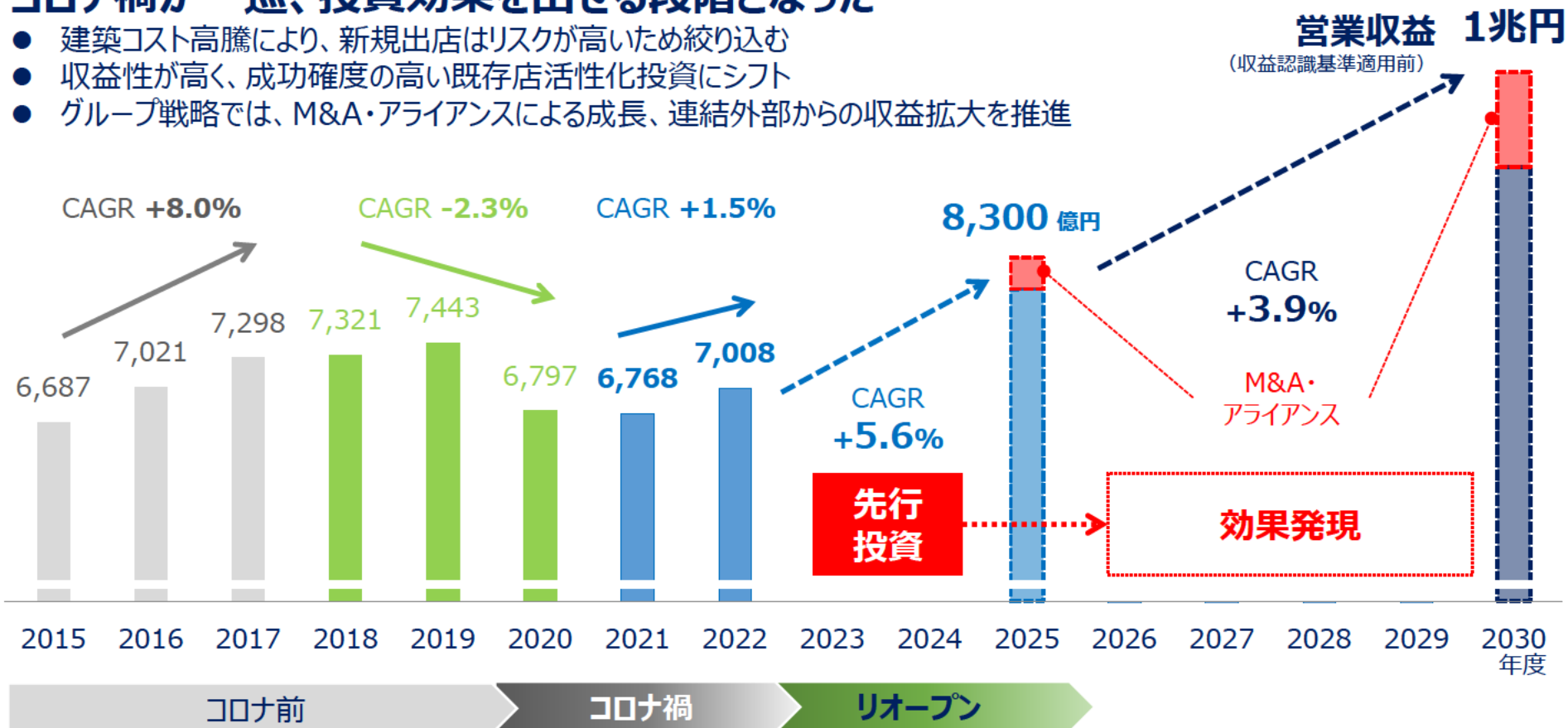


# オーガニック成長 + インオーガニックな成長による長期ビジョン実現を目指す



## コロナ禍が一巡、投資効果を出せる段階となった

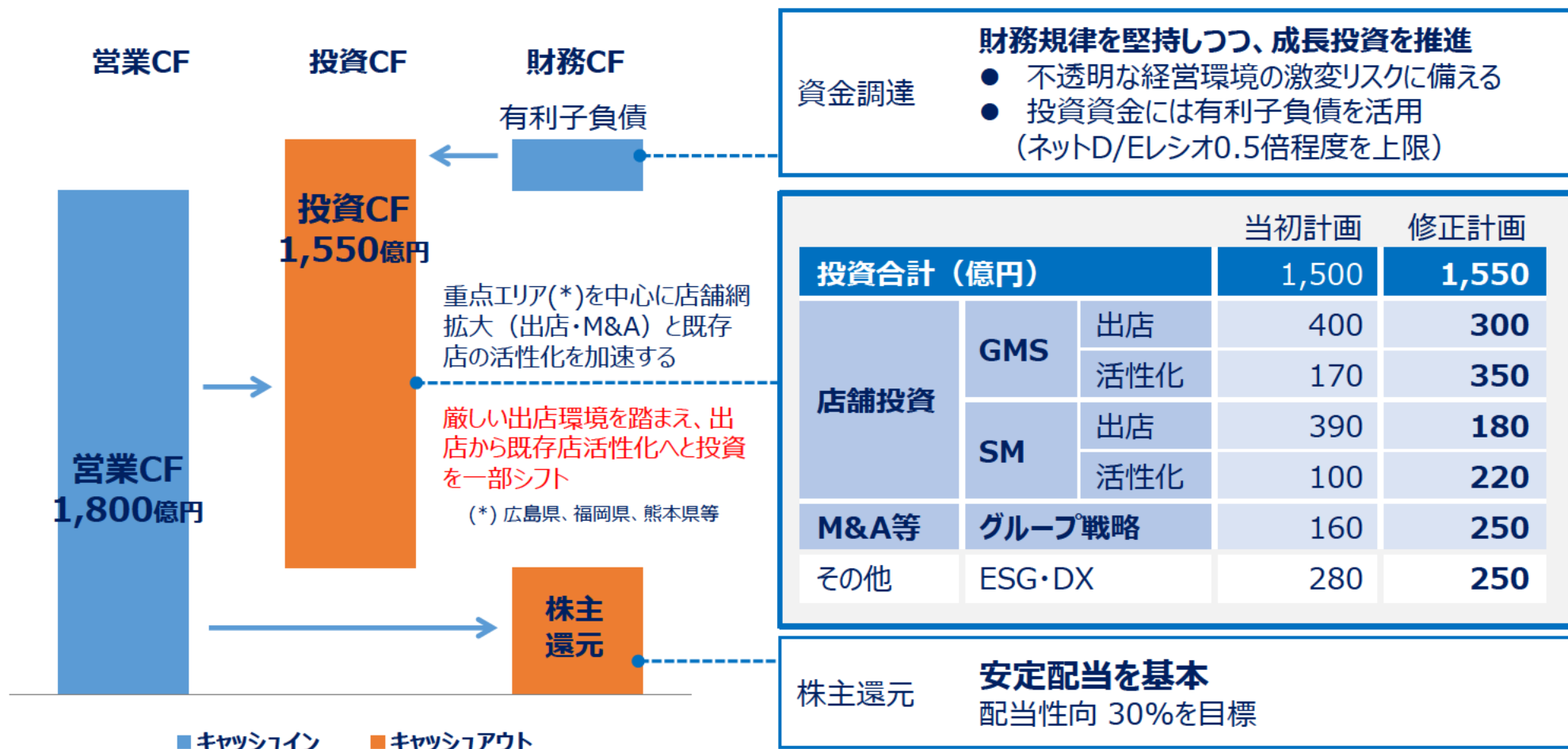
- 建築コスト高騰により、新規出店はリスクが高いため絞り込む
- 収益性が高く、成功確度の高い既存店活性化投資にシフト
- グループ戦略では、M&A・アライアンスによる成長、連結外部からの収益拡大を推進



※CAGR：年平均成長率

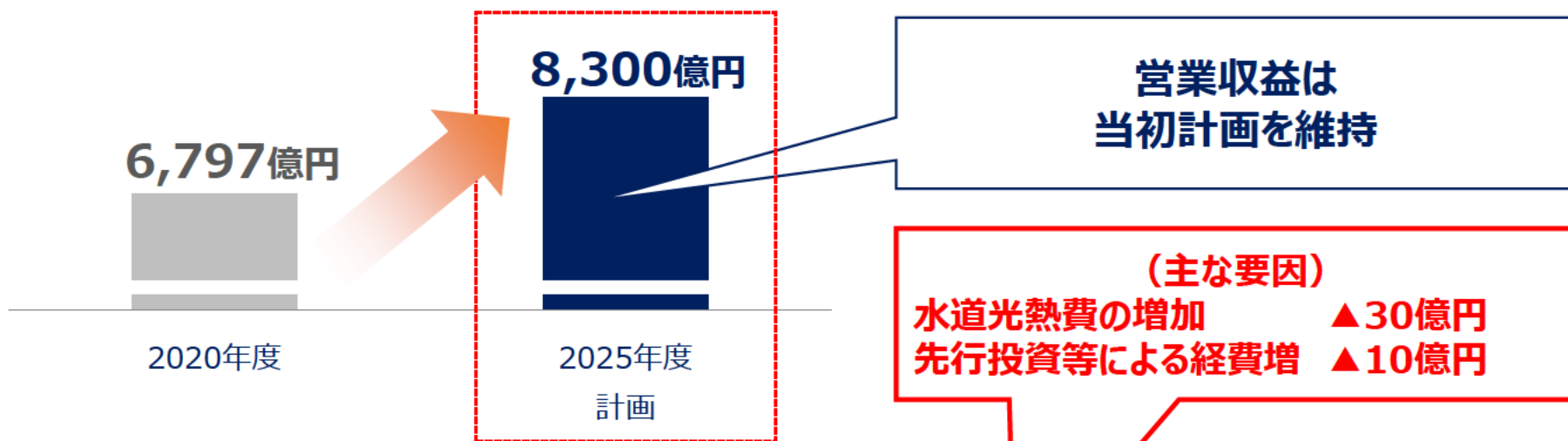
- 成長戦略のアップデート：成長投資のアロケーションを変更
- 財務戦略のアップデート：財務規律を堅持しつつ、成長投資を推進

## 第二次中期経営計画 (2021～2025)

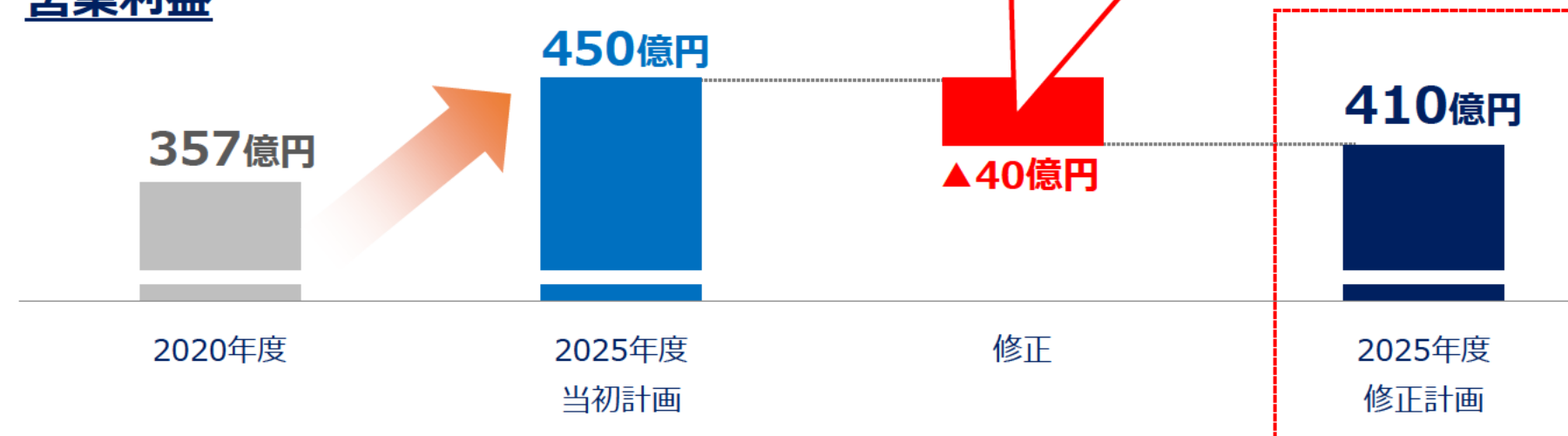


## 環境の変化を踏まえ、営業利益計画を修正

### 営業収益 ※収益認識に関する会計基準等 適用前



### 営業利益



			2025年度	
			当初計画	修正計画 ※ ( ) : 収益認識基準 適用後
営業収益		最終年度	8,300 億円	<b>8,300 億円</b> (5,900 億円)
営業利益率		最終年度	売上高比 5.7 %	売上高比 <b>5.2 %</b> (営業収益比 6.9 %)
成長性 KPI	営業収益成長率	21-25年度 平均成長率	+4.0 %	<b>+4.0 %</b>
	営業利益成長率	21-25年度 平均成長率	+4.7 %	<b>+2.8 %</b>
効率性 KPI	ROA (総資産経常利益率)	最終年度	8.5 %	<b>7.7 %</b>
	ROIC *	最終年度	7.9 %	<b>6.9 %</b>
	ROE	最終年度	9.4 %	<b>8.7 %</b>

\* ROIC = 税引き後営業利益 ÷ (有利子負債 + 自己資本 + 非支配株主持分) (当初計画は、ROIC = 税引き後営業利益 ÷ (有利子負債 + 自己資本))

- 経営理念の浸透・当社DNA（革新・挑戦・スピード）継承を目的に、行動指針を刷新
- 長期ビジョン：営業収益は変更なし

## 経営理念

### 社員が誇りと喜びを感じ、地域とお客さまの生活に貢献し続ける

いつも安心・楽しさ・温もりを提供し、地域と共に歩み続ける企業になる  
個性を発揮しながら地域社会に寄り添い続けることで社員は人間的成長を果たす

## 行動指針（策定）

1. 私たちは、「感謝の心」を大切にします。
2. 私たちは、「誇りを持って」仕事をします。
3. 私たちは、「迅速かつ丁寧」に仕事をします。
4. 私たちは、「安全・安心」をお約束します。
5. 私たちは、「お客さま」に寄り添います。

## 2030年長期ビジョン

中四国・九州エリアを軸に300店舗体制の実現、  
you me あふれる地域との共創に挑戦する。

営業収益

（収益認識に関する会計基準等を適用前）

1兆円

（収益認識に関する  
会計基準等の適用後

7,400億円）

営業利益率

（収益認識に関する会計基準等を適用前）

売上比 5.5%

（収益認識に関する  
会計基準等の適用後

営業収益比 7.1%）

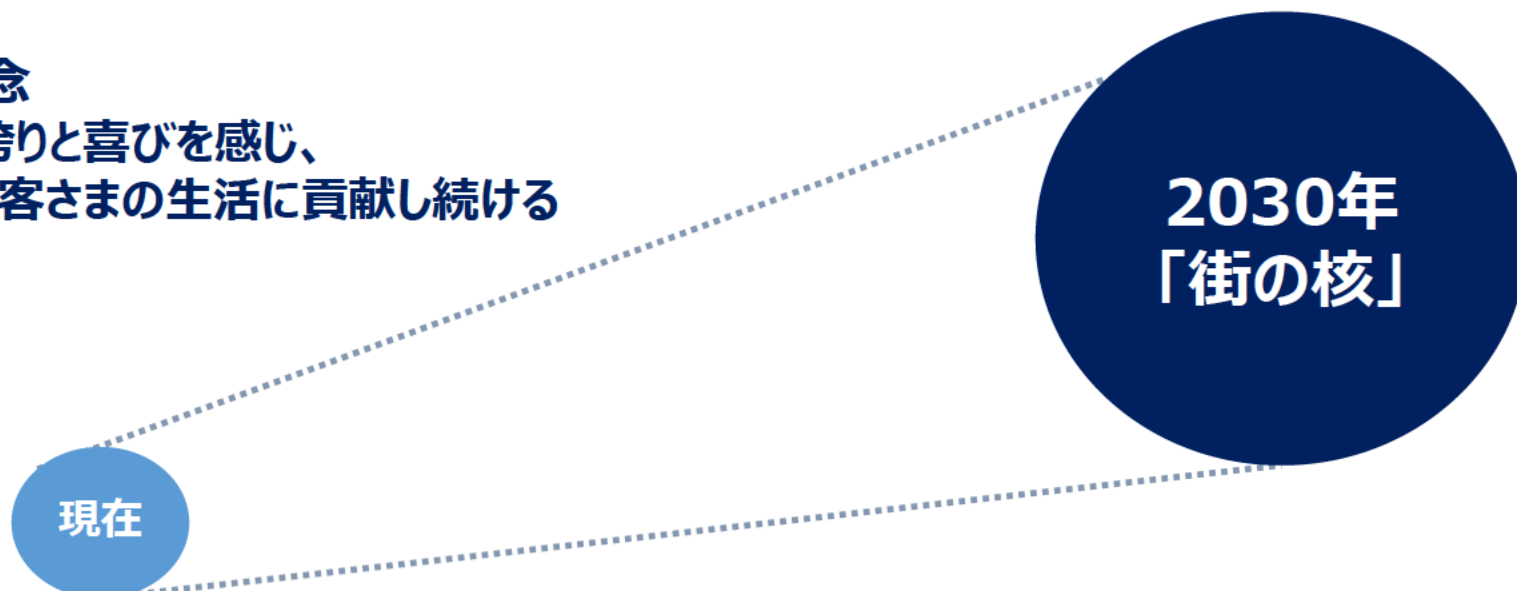
## 2. イズミグループの 今後の成長戦略



10年後、地方圏では大規模SCが、地場企業や公共施設と連携しコミュニティ機能も備える「街の核」となることを念頭に変革を目指していく

■ 経営理念

社員が誇りと喜びを感じ、  
地域とお客さまの生活に貢献し続ける



マテリアリティ

地域・お客さま	地域、お客さまとともに豊かな暮らしをつくる
環境	脱炭素社会の実現と資源の有効活用をする
安全・安心	安全・安心の提供と商品・サービスを通じた価値をつくる
ダイバーシティ	多様な人材が活躍できる環境を整備する

市場規模があり、既に一定の市場占有率を保持する「**広島、熊本、福岡、山口**」を「**重点エリア**」と位置づけ、出店・活性化・M&A等により、**ドミナント戦略を加速**

■ 出店計画 (2021年度-2025年度)

	SM	GMS	計
修正計画	<b>19</b> 店舗	<b>1</b> 店舗	<b>20</b> 店舗

M&A総投資枠  
200億円

西日本地域での  
エリア戦略を明確化

- 重点エリア
- その他出店エリア
- 未出店エリア

「その他出店エリア（兵庫、長崎等）」については、「M&A」をメイン戦略とし、出店も併せて市場占有率を高めることで「**you me**」ブランドのエリアを拡大

## 投資環境が厳しい中、出店計画と合わせて既存店のS&B\*も促進

体験・共感・感動できる店づくりを実施、地域に根差したまちづくりへの貢献を目指す。



核テナントの無印良品様と連携し、企画や地域イベントなどの取り組みを実施。



「ゆめタウン」として九州最大級の規模を目指す。シネマコンプレックス併設。



ユアーズ本浦店の移転・新規オープン。マンションを併設した都市型SM。



2022年9月の西九州新幹線開業に伴う「新大村駅」隣接の店舗。



郊外型大型NSC。各店舗の回遊性を意識した導線設計。

\* S&B (スクラップ&ビルド)

## ■ 活性化投資計画

投資額 170億円 → **350億円** へ拡大

年度	実績		計画		
	2021	2022	2023	2024	2025
実施店舗数 (総投資額1億円以上)	5店舗	6店舗	6店舗	12店舗	15店舗

## ■ GMS改革の方向性

	現状課題	方向性
共通	地域で集う場所の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ニーズに合わせたサービス提供</li> <li>地域（行政・地場企業）との連携強化</li> </ul>
大型店舗	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者の関心が高い「食」ニーズへの対応</li> <li>家族で楽しめるサードプレイスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【食品強化型】SM+食物販+飲食を徹底強化、地域一番の食関連施設へ</li> <li>【時間消費型】アミューズメント等を充実、長時間滞在を狙う</li> </ul>
中型店舗	店舗老朽化に伴う集客力低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>【物販強化型】直営・FCでテナント同様の物販を提供</li> <li>【サービス強化型】塾・習い事・フィットネス等、来店頻度が高い業種を充実</li> </ul>

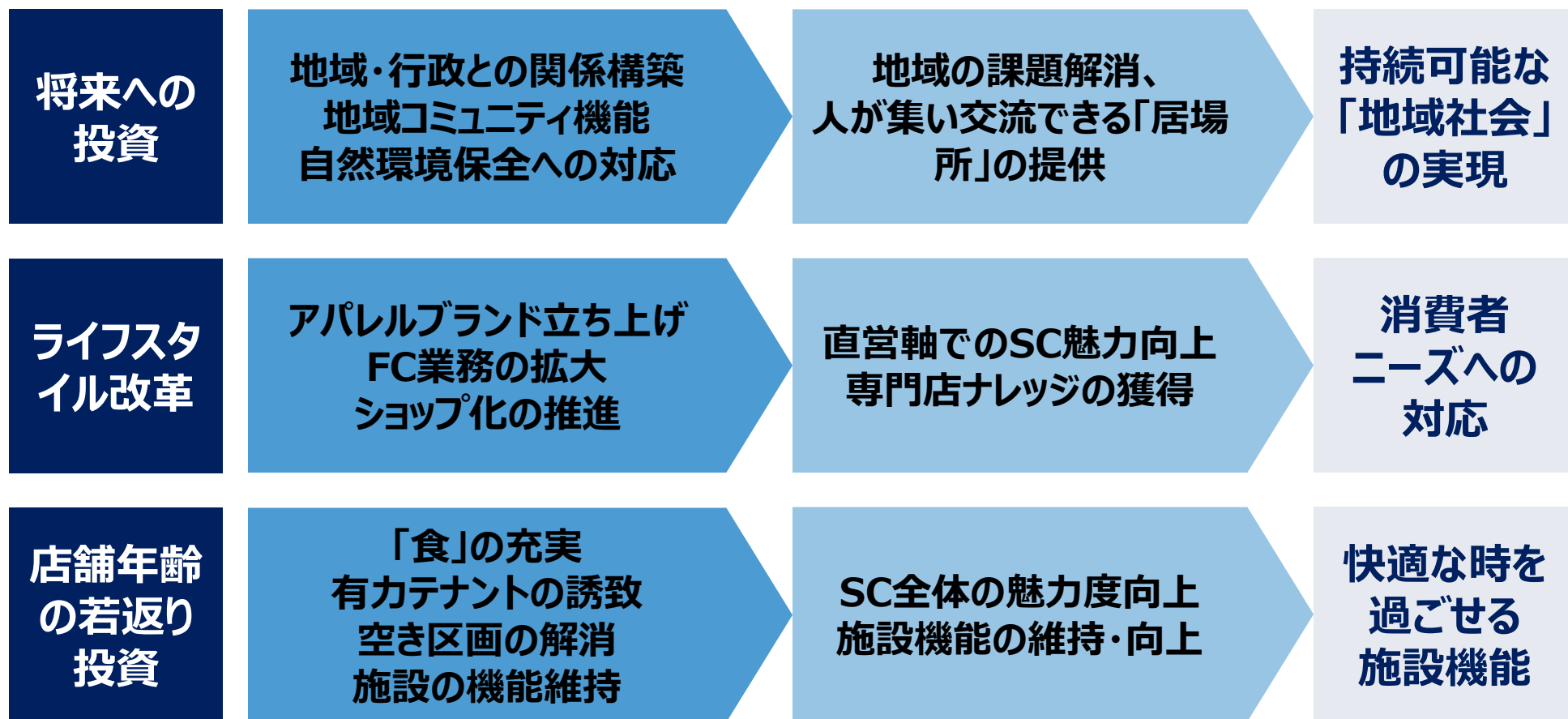
将来への投資

ライフスタイル改革

店舗年齢若返り投資

**自社のポジションと商圈ニーズに合致した形態に進化し、集客力を最大化**

持続可能な「地域社会」の実現を目指しつつ、消費者ニーズとのギャップ解消とともに、快適な時を過ごすための施設機能向上への活性化を加速





## 行政との取り組みや活性化投資を促進、地域になくてはならない存在へ

### <将来への投資（行政との取り組み）>

#### 事例① 荒尾市立図書館を移転オープン

（22年4月1日 ゆめタウンシティモール内）



#### 図書館入場者数

19年度  
実績 4万人



22年度  
実績 28万人

#### 若年層のお客様が增加

（直営購買：ゆめカード会員数22年4月～23年2月）

29歳以下⇒前年比146%

49歳以下⇒前年比128%

### <店舗年齢の若返り投資（活性化）>

#### 事例② ゆめタウン廿日市の大規模活性化

（22年4月21日 開業）



#### 会員数が大きく増加し、売上に貢献

（22年5月～23年2月 直営売上・会員数前年比）

直営売上⇒前年比118%（全店平均104%）

会員数 ⇒前年比110%（全店平均102%）

# 直営売場の新規顧客創造施策として、「FC取り組みの強化」「アダストリア様との協業 (SHUCA)」を推進する

## FC取り組み



22年度末現在  
**7店舗**



22年度末現在  
**1店舗**



23年4月 ゆめタウン行橋  
に新規FC店舗オープン

今後の  
方向性

上記FCの出店を行うとともに  
新規FCの開拓を加速

## アダストリア様との協業



■「SHUCA」年代別会員数構成比 ※22.10～23.1実績  
ターゲット顧客層である30～40歳代の構成が高い。

	～29歳	30～40代	50～60代	70歳～
SHUCA	2%	25%	56%	17%
ファッション衣料	1%	11%	48%	40%

今後の  
方向性

展開中のレディース衣料に加え  
メンズ・雑貨の取扱いを開始

## ■ 活性化投資計画

投資額 100億円 → 220億円 へ拡大

年度	実績		計画		
	2021	2022	2023	2024	2025
実施店舗数*	5店舗	2店舗	9店舗	7店舗	7店舗

\* イズミ（投資額1億円以上）+グループ企業

## ■ SM改革の方向性

	現状課題	方向性
共通	簡便、即食ニーズの高まり	惣菜、生鮮の強化
NSC型	<ul style="list-style-type: none"> <li>利便性の提供（ワンストップショッピング）</li> <li>非日常ニーズへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品揃えの幅、奥行き拡大</li> <li>核テナントを含めた伴走型テナントリーシングの強化</li> </ul>
SM型	<ul style="list-style-type: none"> <li>GMSとの戦略差別化</li> <li>日常ニーズへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローコストオペレーションの実現（品揃えの絞り込み、人員の多能工化）</li> <li>他社を圧倒する惣菜力強化</li> </ul>

生産性の高いSM店舗網の構築



- 活性化は、出店と並ぶ重要な施策であり、今後も積極的に進めていく
- 「ゆめマート西条」は新店モデルとして改善継続とともに水平展開を図る

＜活性化 2022年4月＞  
「ゆめマート新下関」(株)ゆめマート北九州

売上改善

- 30-40歳代向けの品揃えを強化
- 主力品種ごとに競合対策設定 他

生産性改善

- 後方作業場の改善(生鮮・惣菜)
- 売場導線変更
- セルフレジ導入 他

■ 活性化後実績 (22.5~23.2)

売上・生産性ともに活性化効果が出ている

売上 前年比 **113%**

労働生産性 前年比 **102%**

＜新店 2022年10月＞  
ゆめマート西条 (株)イズミ

■ 「ゆめマート西条」の狙い

若年層向けMD

アイテム数絞込

価格強化

若いお客様の  
取り込み

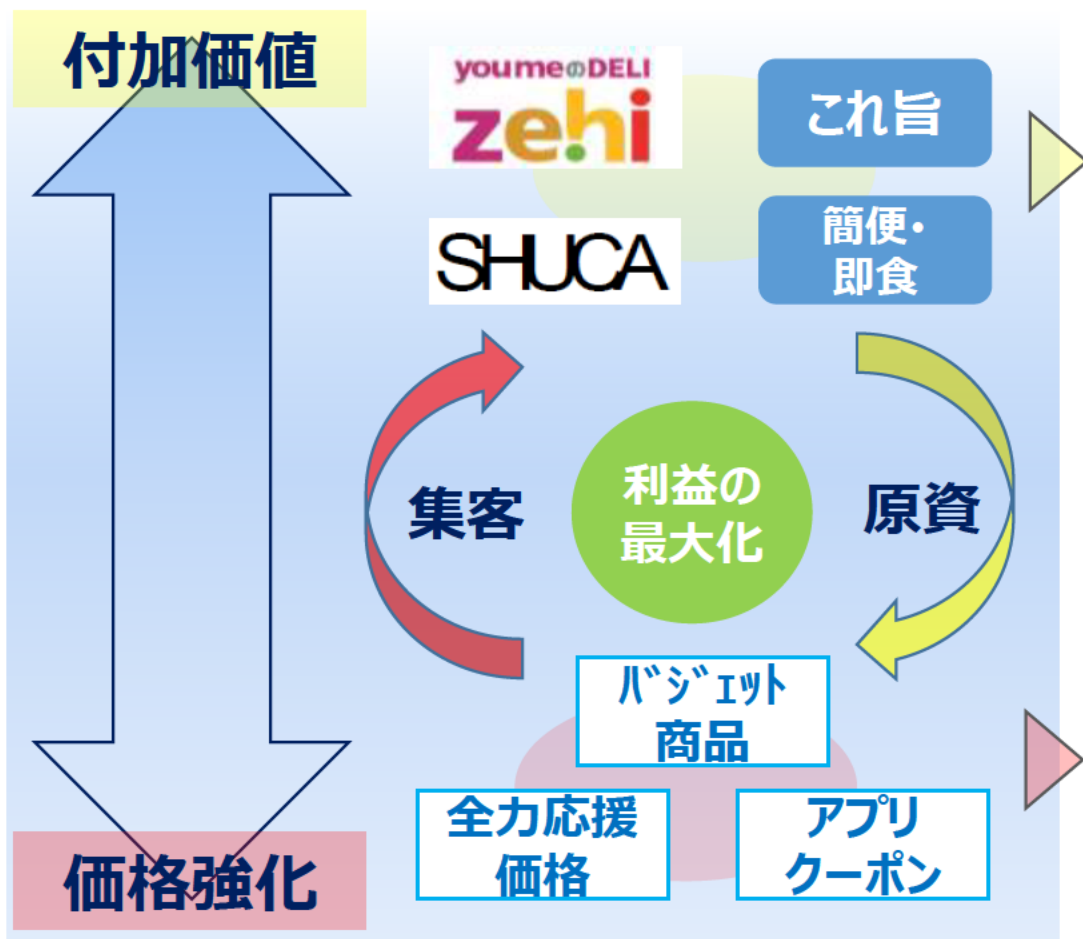
■ 食品売場 49歳以下の売上構成比

(22.11~23.2) ※近隣の「ゆめタウン東広島」比較

狙い通り、若いお客様の取り込みに成功

	西条	東広島	差
~49歳	42%	32%	<b>+10%</b>

「zehi」「バジェット商品」等の開発促進・売り込みを通じ、価格二極化への対応を一層強化する



■「zehi」ブランドの育成

・2022年4月よりスタートした惣菜中心の自社製造ブランド。「zehi」の育成により当社の強みである惣菜の構成をさらに高め、さらなる収益拡大を進める。

＜zehi 売上計画＞

2022実績

**50億円**

2025計画

**120億円**

■「バジェット商品」の開発促進

・インフレ進行により高まる低価格ニーズへ対応。低価格品の開発を進める。

＜バジェット商品 売上計画＞

2022実績

**5億円**

2025計画

**40億円**

- ECの位置づけ：「売上拡大」から「お客様とのタッチポイント増加」の手段へ
- 店舗・EC・アプリ・新規取り組み の各サービスを切り口に、LTV最大化を図る

### EC（ゆめデリバリー）の現状と方向性

- 現状**
- 16店舗で導入完了
  - 一部店舗で黒字化
- 課題**
- 黒字化が難しいマーケット
- 高齢者層が多い
  - 人口集積がない

**効果** リアル店舗への波及は大きい

顧客	デリバリー利用状況*	効果*
既存	店頭購買+α 店頭購買の一部シフト	LTV拡大 総購買額が 約1% 増加
新規	デリバリーで利用開始 店頭購買へ一部シフト	

\* 先行導入3店舗の特定期間における実績より、食品売上に対する効果

**今後の方向性**

「地域とつながるラストワンマイルの推進」

25年度 EC取扱高（40店舗）

300億円 → 50億円  
(ゆめデリバリー+ゆめオンラインの合算)

(課題対応)

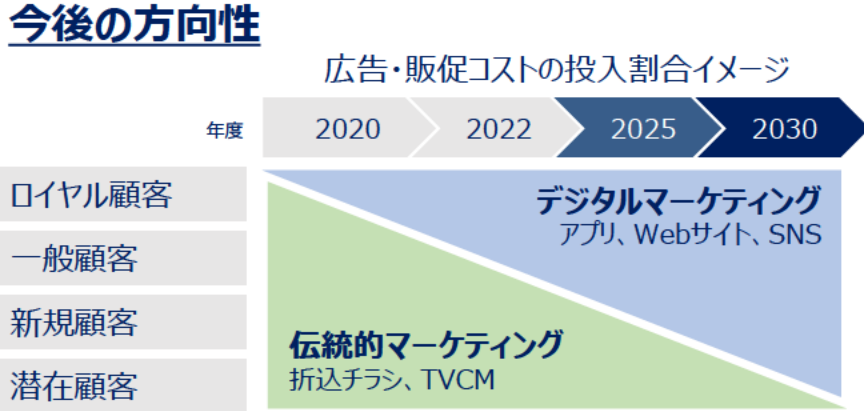
別形態でのラストワンマイルを試行  
ex) 電話注文、移動販売、クイックコマース

### CRM（顧客関係）強化の現状と方向性

- 現状**
- カード会員 790万名
  - アプリ会員 186万名
  - アプリ会員直営売上構成比 40%

**課題**

CDP販促の実践



**ゆめブランドの価値向上と推奨者の増加**

25年度 アプリ会員数

300万名 → 250万名

# 労働生産性は計画を上回るペースで進捗、計画を上方修正

**労働生産性  
(2025年度)**

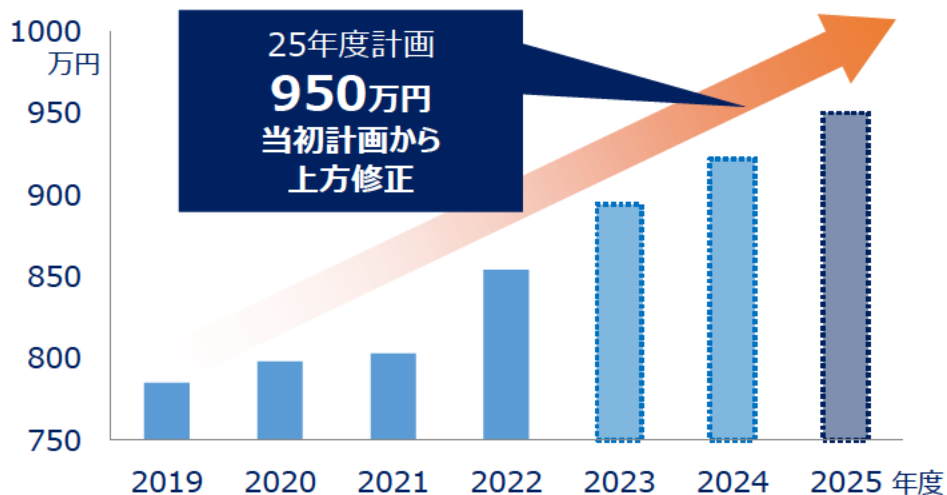
当初計画 **900** 万円



修正計画 **950** 万円

※労働生産性:1人当り荒利 (イズミ単体の管理会計、直営・既存店ベース)

## <※労働生産性 の推移・計画>



### ■スマホPOS (ピピットセルフ)

導入により、レジの生産性を上げる

・導入店舗数

22年度 4店舗 → 23年度22店舗へ

イズミ4店舗導入済



### ■多機能端末

イズミ全店導入済

多機能端末の機能を最大限活用し、効率を上げる



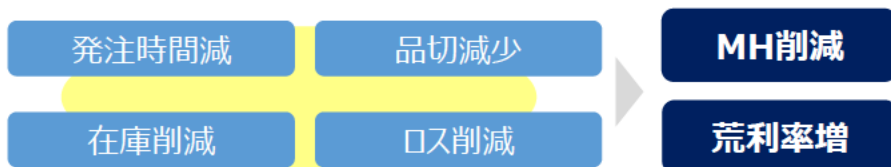
・PCで行っていた各種業務を多機能端末に移行、移動や手間のムダを削減。

- データ確認
- 勤怠管理
- 動画視聴
- リモート会議
- 店舗連絡

### ■需要予測型発注

イズミ全店導入済

荒利増・MH減 両面に効果

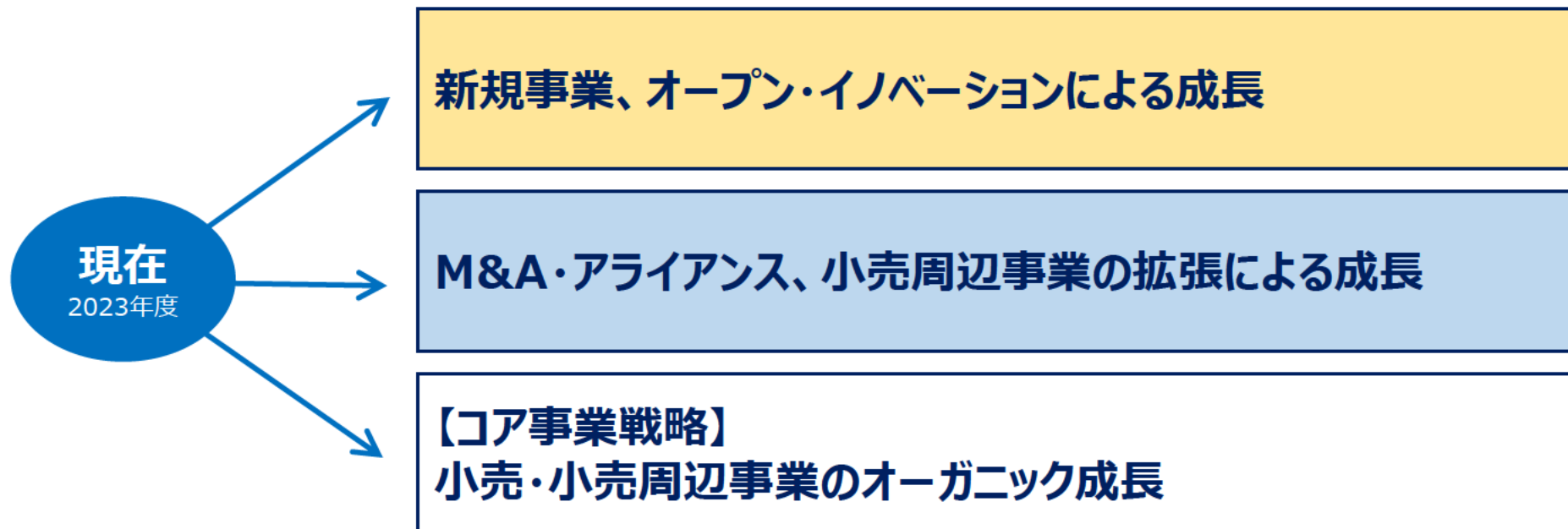


余剰時間の創出

人材育成を推進、生産性の更なる向上へ

## 地域課題の解決と持続的な成長のための「新規事業への挑戦元年」

2023年度は、修正中期計画に基づく事業戦略の遂行に加え、新たな事業への挑戦をスタートする年とする。  
(社内タスクフォースで「新規事業プロジェクトチーム」を起ち上げ、全社的に新規事業開拓に着手する。)



### 「広島大学スマートシティ共創コンソーシアム」に参画（2月）

- ・ 持続可能な未来社会の実現のために、スマートシティ形成によるイノベーション創出を通じて貢献。
- ・ 小売業としてより便利・スマートなお買い物を提案し、また各店舗を地域活性化の拠点としてご活用いただくよう取り組み、地域とお客さまの生活に貢献する。

[https://www.izumi.co.jp/corp/outline/news\\_release/pdf/2023/0215news.pdf](https://www.izumi.co.jp/corp/outline/news_release/pdf/2023/0215news.pdf)

#### ＜コンソーシアムの活動＞

- ① 研究開発
- ② 人材育成
- ③ スマートシティ実装研究
- ④ 広報活動

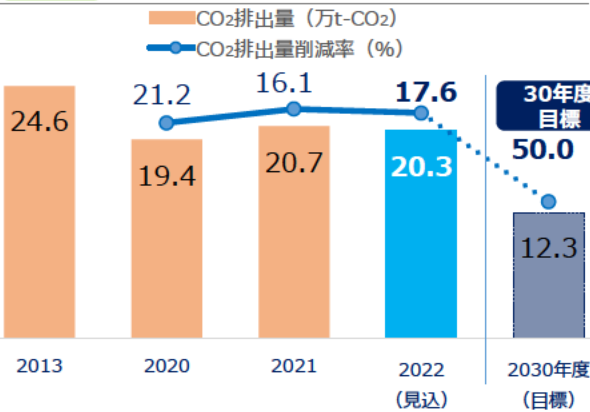


# 環境KPI達成に向けて、着実に取り組みを進める

## ■環境KPIの進捗

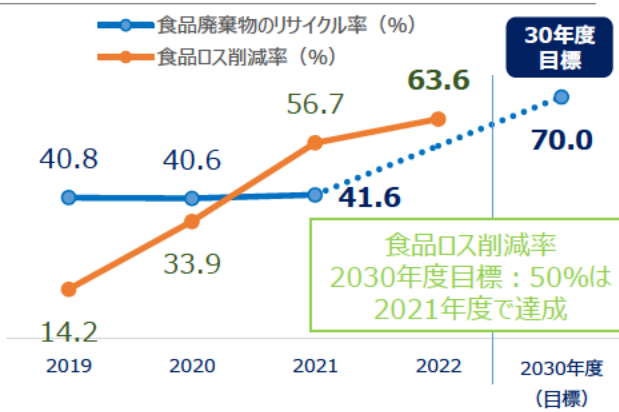
①CO<sub>2</sub>排出量 ②CO<sub>2</sub>排出量削減率  
(①②ともに13年度比、Scope1・2)

22年度 見込 ①**20.3**万t-CO<sub>2</sub> ②**17.6%**



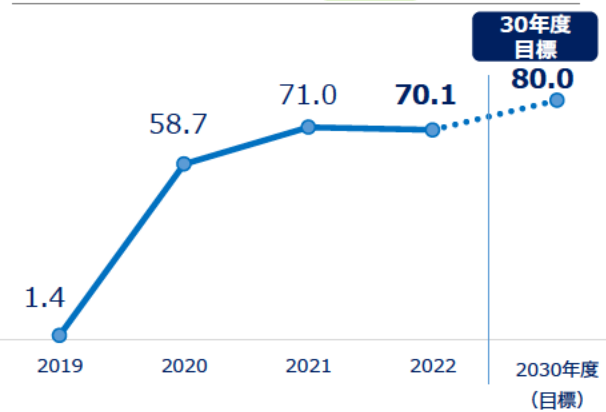
①食品廃棄物リサイクル率 ②食品ロス削減率 (18年度比)

21年度 実績 ①**41.6%** 22年度 実績 ②**63.6%**



プラスチック製レジ袋削減率 (18年度比)

22年度 実績 **70.1%**



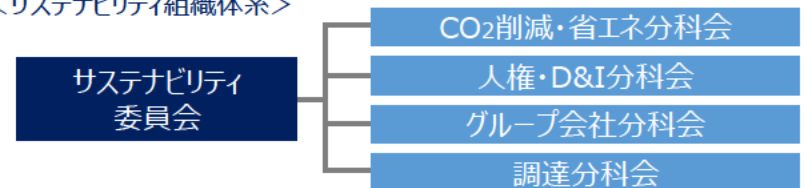
## ■CO<sub>2</sub>排出量削減に向けたロードマップ



## ■サステナビリティ委員会 活動状況

- 「TCFD提言」に基づく開示と賛同表明
- 「CDP質問書」の回答・・・スコア「B」
- CO<sub>2</sub>排出量削減に向け、「省エネ」「再エネ」各取り組みの具体化に向けた検討
- 人的資本開示に向けた準備

<サステナビリティ組織体系>



## 経営理念

# 「社員が誇りと喜びを感じ、 地域とお客さまの生活に貢献し続ける」

本資料には、当社及び関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予測及び見通しの記述が含まれています。また、経済動向や個人消費、市場概要、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性があることをご承知おきください。

本資料に関するお問合せ先  
株式会社イズミ 経営企画部  
経営企画課 向井、綿味、下川

電話 082-264-5994

FAX 082-261-5895

Email [mukai.takashi@yume.izumi.co.jp](mailto:mukai.takashi@yume.izumi.co.jp)



# 補足資料

## Ⅲ 補足資料

## スライド番号

グループ店舗網 ドミナント戦略

45

ESG（環境・社会・ガバナンス）

47

## グループ店舗網 ドミナント戦略

### 中四国・九州で店舗展開 190店舗

(2023年2月末現在)

主な会社名	本社所在地	主な業態	地域ごとの店舗数 (店)				
			九州	中国	四国	その他	合計
イズミ	広島市	SC (ゆめタウン・LECT) ※	19	38	4	2	<b>63</b>
		NSC (ゆめモール)	2	2	-	-	<b>4</b>
		SM (ゆめマート)	13	19	-	-	<b>32</b>
		その他	2	2	-	2	<b>6</b>
		<b>小計</b>	<b>36</b>	<b>61</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>105</b>
ユアーズ	広島市	SM (ユアーズ等)	-	20	-	-	<b>20</b>
ゆめマート熊本	熊本市	SM (ゆめマート)	23	-	-	-	<b>23</b>
ゆめマート北九州	北九州市	SM (ゆめマート)	24	7	-	-	<b>31</b>
その他		SM	-	-	6	-	<b>6</b>
<b>合計</b>			<b>83</b>	<b>93</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>190</b>

\*上記のうち、「ゆめマート」(ストアブランド)

60 26 - - 86

※ 中国地方にLECT 1店舗含む

## 既存店の競争力

## 既存店売上高前年比 2012年度～ (%)

	'12年度	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22
イズミ	100.1	102.7	101.8	101.4	101.5	99.2	99.4	99.1	89.7	101.1	103.5
全国	97.2	100.2	99.1	101.3	98.8	99.6	99.2	98.8	100.7	103.1	101.0
かい離	+2.9	+2.5	+2.7	+0.1	+2.7	-0.4	+0.2	+0.3	-11.0	-2.0	+2.5

## 2022年度 月別 (%)

	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	累計
イズミ	97.8	104.0	111.7	101.3	99.3	103.7	103.8	104.4	97.6	103.1	108.5	109.9	103.5
全国	101.9	102.1	100.9	99.0	101.8	100.6	101.1	101.6	100.8	102.7	101.3	98.0	101.0
かい離	-4.1	+1.9	+10.8	+2.3	-2.5	+3.1	+2.7	+2.8	-3.2	+0.4	+7.2	+11.9	+2.5

※ 出典 全国は、日本チェーンストア協会 累計は当社が算出

## 1 店舗屋上での太陽光発電



### 再生可能エネルギーの活用店舗を拡大

2021年から再生可能エネルギー活用拡大に向け、店舗へのPPA「Power Purchase Agreement (電力販売契約)」モデルの導入を19店舗で開始。大型店から小型店まで、屋根や屋上に太陽光発電パネルを設置。今後も検証・設置を推進します。

太陽光パネル  
設置店舗数 **21** 店舗 (2022年6月現在)

太陽光発電による  
CO<sub>2</sub>排出量削減 **3,280** t-CO<sub>2</sub>



▲太陽光発電パネルが設置された「ゆめマート日田」

## 2 電気式の空調設備を導入



### 空調設備更新によるCO<sub>2</sub>排出量の削減

従来型の重油式空調設備を設置している既存店では、リニューアルなどの際に電気式空調設備への更新を進めています。導入により、CO<sub>2</sub>排出量を約半分に削減。地球温暖化防止に努めます。



▲受雷型の重油式空調設備



▲導入を進めている電気式空調設備

## 3 店舗でのCO<sub>2</sub>排出量削減活動



### 冷蔵・冷凍ケースでの節電

食品の品質や鮮度を守るため、冷蔵・冷凍ショーケースは売場に欠かせない設備です。全店で「インバーターシステム」を導入。一元管理を行い、自動で24時間最適な庫内温度を保ちながら、消費エネルギーを削減しています。



▲縦型の冷凍ショーケース

### 塔屋の照明消灯などを開始

2022年4月1日、イズミグループ全店で「ライトオフプロジェクト」を開始。店舗塔屋（屋上看板）の照明は20時以降消灯、空調の設定温度を1℃上げるなどの取り組みを実施。従業員による省エネ活動も同時に強化し、消費エネルギー削減を進めています。



▶店頭のお知らせポスター

## 4 食品ロスの低減活動



「もぐもぐチャレンジ」導入、40店舗に拡大 (2022年3月現在)  
2021年4月から導入。賞味・消費期限が近い商品に貼られたシールを10枚集めると、景品が当たる仕組みです。店頭ボードにシールを貼ると、1枚につき1円を店舗からこども食堂へ寄付。食品ロス削減と社会貢献が同時にできる取り組みです。



▲店頭に設置している「もぐもぐチャレンジ」コーナー

## 1 地域との連携での取り組み



「広島大学スマートシティ共創コンソーシアム」に参画

2023年2月、広島大学が、東広島市、民間企業10社と共に立ち上げた取り組み。持続可能な未来社会像実現のために、産学民が一体となって、スマートキャンパスまたはスマートシティの形成に資する活動を行い、その成果を周辺地域に社会実装することでイノベーションを創出することを目的としています。より便利に、よりスマートなお買い物を提案し、また各店舗を地域活性化の拠点としてご活用いただけるように取り組み、地域とお客さまの生活に貢献してまいります。

## 5 店頭でのプラスチック削減活動



お客さまと共に環境負荷を低減

約25年続けているお買物袋持参運動が実を結び、2021年度の持参率は84.4%に上昇。また、2021年11月から、全店で植物由来のポリエチレン「バイオマスプラスチック」を25%配合したレジ袋の使用を開始。石油資源の節約とCO<sub>2</sub>排出量の削減に繋がっています。



▶バイオマスプラスチックのマーク

## 2 安心・安全な商品を通じた社会貢献



食品の品質管理徹底のための体制を構築

従業員は毎日決まった時間に鮮度や産地、日付チェックなどを欠かさず実施。全店に食品品質チェッカーを配属し、定期的な勉強会で意識を高め、鮮度管理に当たっています。安全・安心な商品を提供するため、自社に検査室を開設。科学的に検証し、品質の管理維持に努めています。



▲衛生的な食材の扱いを研修





### 3 女性の活躍推進

#### 子育てと仕事の両立を支援する企業主導型の保育施設

「ゆめタウン光の森」と「ゆめタウン廿日市」の2店舗に設置。2021年4月に開園した「ゆめタウン廿日市」の「ゆめジャングルほいくえん」は、毎週水曜以外は土・日・祝日も開園。生後2カ月から小学校入学前のお子さんを預かっています。



▲広々とした「ゆめジャングルほいくえん」

#### 「ゆめCanプロジェクト」で管理職の活躍を後押し

2014年に「ゆめCanプロジェクト」(女性活躍推進プロジェクト)を立ち上げ、「女性管理職比率20%以上」の目標実現に取り組んでいます。年々、店長や次長になる女性が増加し、2021年には「女性管理職ミーティング」を初開催。



### 1 ガバナンス強化への取り組み

#### TCFD提言への対応

当グループは気候変動を含む環境問題への対応を重要な経営課題と認識しており、事業への影響を想定し、リスクマネジメント強化に取り組んでいます。2022年6月、気候変動に起因する金融市場の不安定化リスクの低減を目的としたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同。「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」の情報開示フレームワークに基づき情報開示に努



### 2 将来への経営幹部育成

#### 経営人材育成プログラム「イズミ大学」を開校

2021年7月、将来の経営を担う人材を社内から育成する「イズミ大学」を開校。イズミグループの第3創業期として、将来の経営人材を2年間のプログラムで計画的に育成する仕組みです。課長・店長、部長・支配人、執行役員、取締役の各段階から選抜します。



▲イズミ大学 育成イメージ

## 実効性のある体制を構築し、適正で健全な経営を進めていきます

- ・ お客さま満足の実現を通じて企業価値の最大化を図ることで、ステークホルダーの期待に応える
- ・ 高い倫理観をもって社会的責任を果たしつつ、地域社会へ貢献
- ・ 経営組織や諸制度を整備し、透明性、公正性を高めることを重要な課題の1つと位置づけ
- ・ 取締役会の監督機能の強化、財務の信頼性の確保、業務の有効性と効率化の向上に取り組む
- ・ 「経営会議」、「指名・報酬委員会」を組成、権限移譲の実効性をさらに向上させる

