



2021 年 4 月 13 日

各 位

会 社 名 株式会社イズミ
代 表 者 名 代表取締役社長 山西 泰明
(コード：8273 東証第一部)
問 合 せ 先 上席執行役員経営企画部長 町田 繁樹
(TEL. 082-264-3211)

第二次中期経営計画策定のお知らせ

当社は、第 61 期（2022 年 2 月期）から第 65 期（2026 年 2 月期）までの 5 ヶ年における当社グループの第二次中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

I. 第二次中期経営計画の概要

(1) 対象期間

2021 年 3 月から 2026 年 2 月までの 5 ヶ年計画

(2) 経営ビジョン

下記の経営理念および長期ビジョンを念頭に 5 ヶ年の計画を推進してまいります。

新経営理念

「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」

2030 年長期ビジョン

- ゆめ（you me）あふれる地域との共創への挑戦
- 中四国・九州エリアを軸にした 300 店舗体制の実現
- 営業収益 1 兆円、売上高営業利益率 6.0%を達成（2031 年 2 月期）

(3) 事業戦略

① SM（食品スーパーマーケット）改革：グループの成長ドライバーへ

当社グループにおける、今後の成長ドライバーと位置付け、次世代 SM 開発・店舗網の拡大によりドミナント効果の最大化を図ります。地域における利便性を向上させ、事業の大きな柱として GMS 事業に依存した事業リスクを分散していきます。また、DX 推進による生産性向上効果を EDLP と差別化カテゴリー強化に転換し、ストアロイヤリティ向上・顧客生涯価値の拡大を目指します。

- ・ 店舗網の拡大 : 新規出店、M&Aによる商圈シェアの拡大
- ・ 次世代SMの開発 : デジタルとリアルを融合した利便性、生産性の高い店舗による新規顧客層の獲得
- ・ 既存店活性化 : オペレーション効率改善、E D L Pおよび差別化カテゴリーの強化
- ・ 惣菜新工場の活用 : 新工場の稼働による惣菜の美味しさ、安心・安全とともに、店舗における製造工程の効率化を実現
- ・ D X推進 : デジタルコマースの実現、顧客関係強化および業務改革

② GMS（総合小売、ショッピングセンター）改革 : 地域の生活基盤へ

既存店のリニューアルおよびスクラップ&ビルドを通じてコミュニティ機能・サービス機能を拡充することにより地域の拠点機能を強化します。また、衣料品・住居関連品を統合し「ライフスタイル」として総合的な商品力・提案力強化を図ることで売場構成の最適化を実現します。さらに、今後の2店舗の新規出店では、地域に密着したニューノーマル時代の新しい施設を開発します。

- ・ 既存店のリニューアルおよびスクラップ&ビルド : F C事業、新業態開発による施設機能強化およびサービス領域拡大による既存市場の深掘り、新規顧客の獲得ならびに床面積の効率運用を実現
- ・ ライフスタイル分野の強化 : アパレル売場面積の適正化ならびに商品力、提案力の強化による収益性の改善
- ・ D X推進 : デジタルコマースの実現、顧客関係強化および業務改革
- ・ 次世代S Cの開発 : 2店舗の新規出店およびデジタルとリアルを融合した地域のまちづくりと連動した利便性、生産性の高い店舗の開発

③ デジタルコマースの実現 : 取扱高目標 300 億円（2025 年度）

SM事業、GMS事業の支援戦略としてEC市場拡大に対応します。店舗の出店する地域の利便性を一層高めることで商圈シェアを深掘りするとともに、新しいお客様のご利用に繋がります。

- ・ ゆめオンライン : 店舗連動型セレクト通販として、品揃え強化による新規顧客層の獲得
- ・ ゆめデリバリー : 地域密着型デリバリーサービスとして、食料品、日用雑貨を中心とした配送およびB O P I S対応による商圈シェアの深掘り

ご参考:「ゆめオンライン」<https://www.youmetown.com/shop/default.aspx>

④ 顧客関係強化 : アプリ会員目標 300 万人（2025 年度）

SM事業、GMS事業の支援戦略として顧客関係管理（CRM）の強化を図ります。顧客データ基盤（CDP）を活用し、お客様一人ひとりにフォーカスした最適なプロモーションを実現します。また、約300万人（2021年2月末現在で約112万人）のご利用を目指す新「ゆめアプリ」では、決済・デジタルクーポン機能など利便性を高めお客様とのタッチポイント強化を図ることで、顧客生涯価値の向上、新規顧客層の拡大に繋がります。

- ・ 既存顧客の生涯価値の拡大 : アプリ刷新による利便性向上および、C D P構築による販促運用の効率化
- ・ 新規顧客の創造 : アプリ機能拡充によるネットリテラシー層の取り込み

⑤ 業務改革と人材育成の推進 : 労働生産性目標 900 万円 (2025 年度)

S M事業、G M S事業の支援戦略として業務改革および人材育成を推進します。D X推進により業務改革の効果を様々な領域で具現化するとともに、人時生産性の改善により創出した余剰時間を人材育成に活用します。

- ・ 業務改革 : D X推進による在庫水準の最適化、機会損失の低減、荒利率改善および余剰時間の創出
- ・ 人材育成の推進 : 創出された余剰時間の教育への充当による現場力および従業員のモチベーション向上

⑥ グループ経営の強化

地域でのサービス向上を通じてグループ経済圏の拡大とともにガバナンスの強化も併せて図ることで、グループエコシステムの機能強化とその実効性を高めます。また、単体S M事業とS M子会社のマネジメントを組織的に一本化し、戦略面、商品・提供方法などの面で首尾一貫したサービスの提供を深耕します。さらに、食品市場シェアの拡大、成長の加速、経済合理性の観点からM & A・アライアンスを活用することで、既存市場の掘り下げとともに事業領域の拡大を図ります。

- ・ グループシナジーの追求 : グループの経営効率向上および小売周辺事業の外部進出によるグループ経済圏の拡大
- ・ M & A、アライアンスによる : M & A、アライアンスによる成長スピードの加速、投資対効果の向上、および新業態、新事業進出

(4) E S G戦略

① 2030 年までの目標「you me MIRAI 宣言」

- ・ C O 2排出量 : 30%削減 (2013 年度比)
- ・ プラスチック包装 : 80%削減 (2018 年度比)
- ・ 食品ロス・リサイクル : 50%削減 (2018 年度比)、食品リサイクル率 70%

取り組み項目	具体的内容
地域から頼りにされる拠点づくり	・ 各地で包括協定や災害時における物資協定を締結 ・ 地域のお客様が集う場所の提供 ・ 出店や地域活性化で自治体と連携
気候変動を和らげるために	・ 店舗屋上で太陽光発電、設備の省エネルギー化 ・ プラスチック製包装資材の削減 ・ 電気自動車充電設備の充実
人と地球にやさしい商品を	・ 食品ロスの抑制、食品リサイクルの推進 ・ 環境に優しい商品の開発・販売 ・ 産地の方々との新たな取り組み
みんなが住みやすい街づくり	・ 小さなお子様から高齢者までが快適に過ごせる空間作り ・ フードバンク活動への参画

	地域に新しい商品・サービスの提供
働きがいのある職場づくり	- 総労働時間の削減、子育てや介護との両立を支援 - ダイバーシティの推進 - 女性管理職の登用を推進（2023 年女性管理職比率 20%）

② コーポレート・ガバナンスの強化

- コーポレート・ガバナンスの強化
 - 役員退職金制度の廃止と業績連動株式報酬制度の導入
 - サクセッションプランの具体的実行とスキルマトリクスの整備
 - 独立社外取締役増員による取締役会への監督機能強化
- コンプライアンス経営の推進
 - グループ内部統制の強化
- ステークホルダーとのコミュニケーション充実

(5) 財務戦略

① 資金調達

- 経営環境の激変リスクに備えつつ、5 年間で 1,500 億円の投資資金には自己資本および有利子負債を活用します。
- 財務格付けは、シングル A+水準の維持を目安とします。

② 株主還元

- 安定配当を基本として、配当性向は 30%を目標とします。
- サステナブルな地球環境・地域社会の実現に貢献することを通じた事業戦略の推進により、ROEは 10%水準を目指すとともに市場付加価値の拡大を目指します。

II. 第二次中期経営計画の数値目標（連結）

	2021 年 2 月期 実績	2022 年 2 月期 業績予想	2026 年 2 月期 第二次中期計画
営業収益	6,797 億円	7,214 億円	8,300 億円
営業利益 (売上高営業利益率)	357 億円 (5.5%)	367 億円 (5.3%)	450 億円 (5.7%)
ROA (総資産経常利益率)	7.4%	7.6%	8.5%
ROIC	7.7%	7.7%	7.9%
ROE	10.3%	9.8%	9.4%

※ 第二次中期経営計画に関する資料につきましては、本日の 2021 年 2 月期通期決算発表後、速やかに当社ホームページ（<https://www.izumi.co.jp/>）の IR 情報に開示いたします。

(注) 本資料には、当社および関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予測およ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。

以上

第二次中期経営計画 (2021年度～2025年度)

2021年4月13日（火）

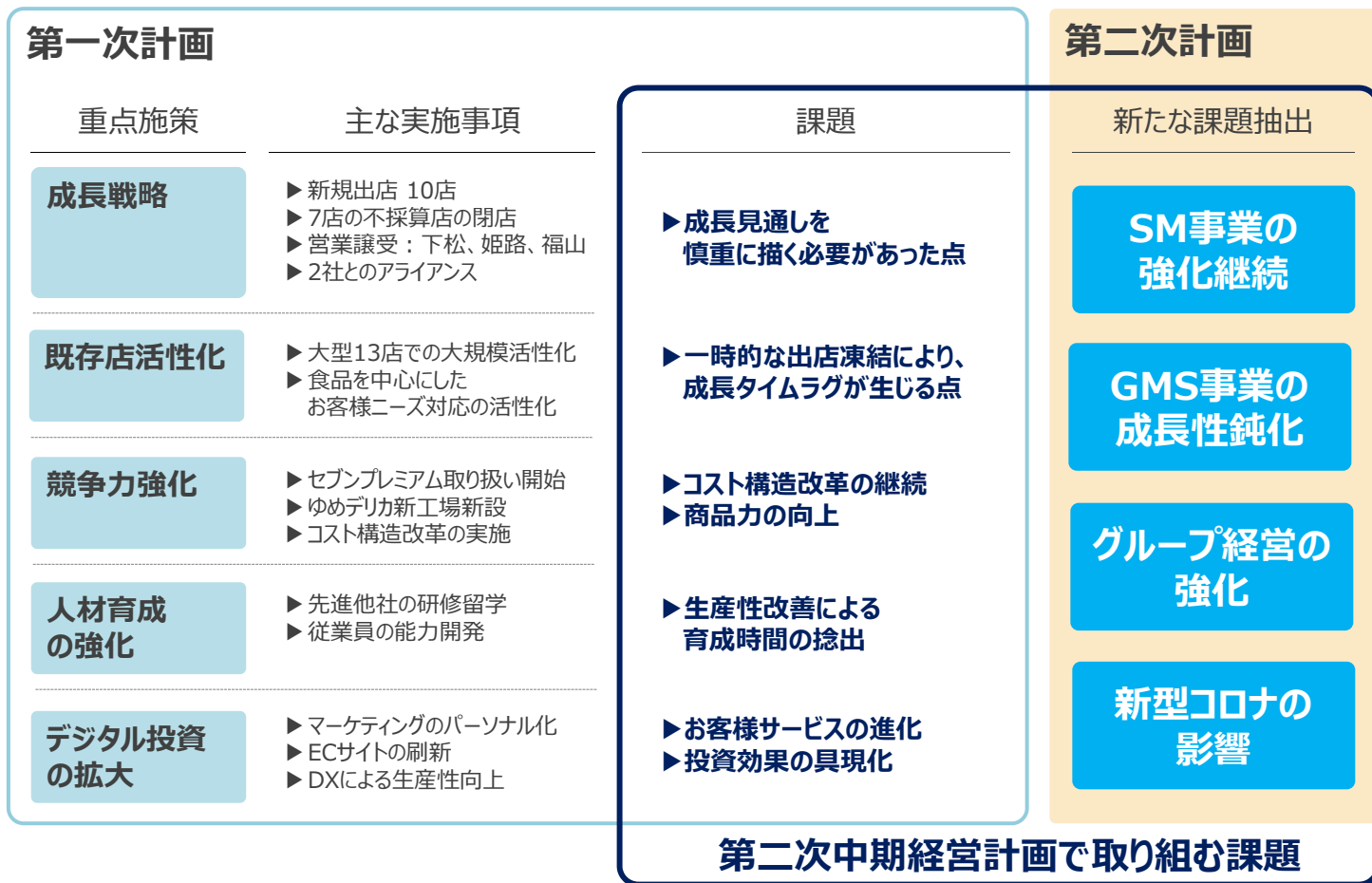
株式会社イズミ

you me MIRAI 宣言



目次

I. 第一次中期経営計画の振り返り		3
II. 環境認識		4
III. 経営戦略		5
事業戦略		8
ESG戦略		18
財務戦略		22

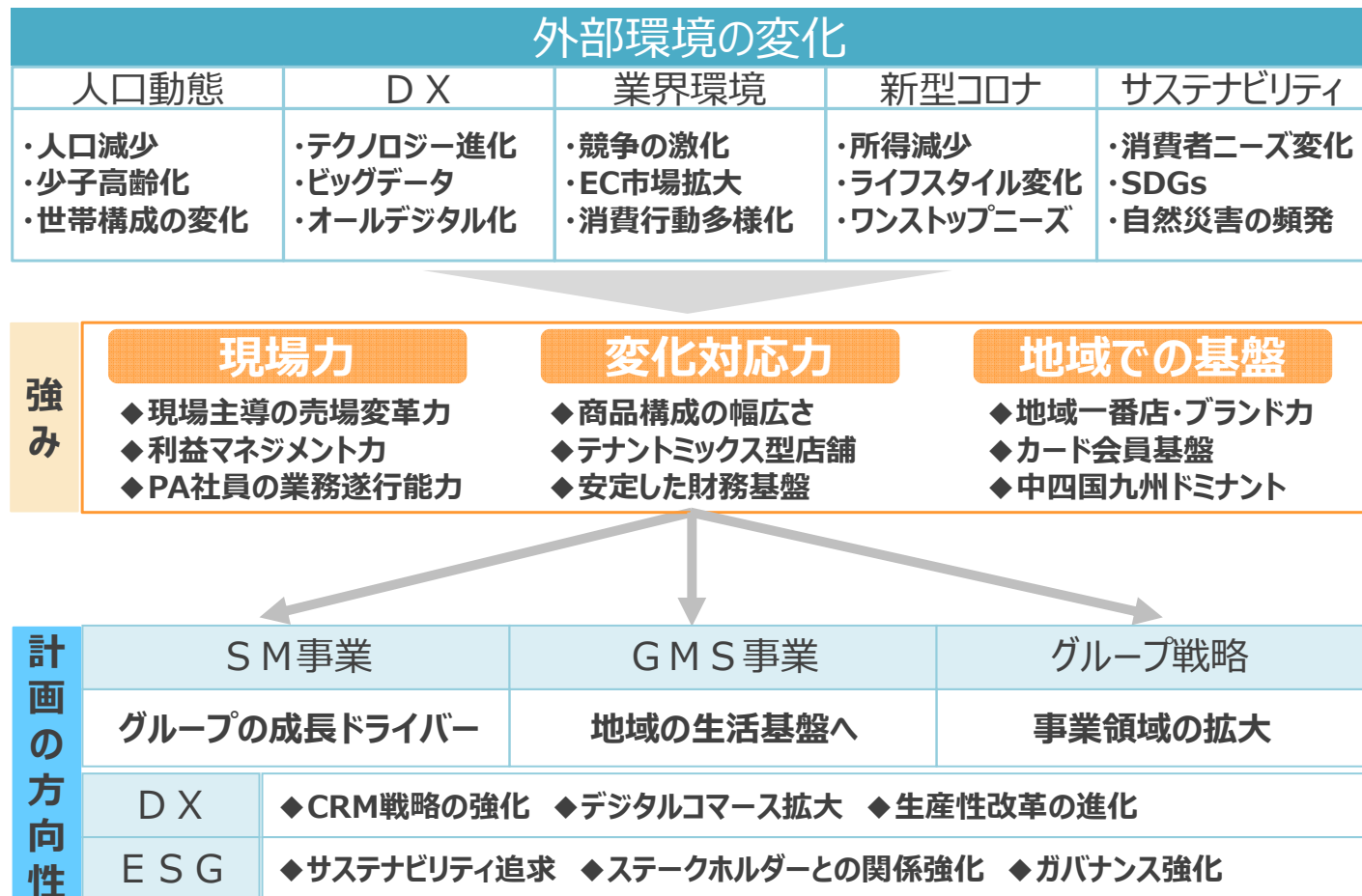


3

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

環境の変化と経営計画の方向性

youme



4

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

新経営理念

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

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
1兆円

営業利益率
6.0%

* 営業利益率は、対売上高比

5

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

第二次中期経営計画（2021-2025）

営業収益

年平均成長率

+4.0 %

6,797
億円

8,300
億円

2020

2025

計画

営業利益

年平均成長率

+4.7 %

357
億円

450
億円

5.5 %

営業
利益率*

5.7 %

2020

2025

計画

* 営業利益率は、対売上高比

6

5年間の総投資

1,500

億円

前 半

後 半

SM事業

- ・出店 390億円
- ・活性化100億円

- ・基盤の整備
- ・既存店活性化の推進
- ・デリバリーサービスの拠点化

- ・新フォーマットでの出店強化
- ・物流の効率化
- ・M&Aによるシェア拡大

GMS事業

- ・出店 400億円
- ・活性化170億円

- ・既存店活性化による店舗機能・サービス強化
- ・衣料面積適正化

- ・地域との取り組み強化（出店・Maas等）
- ・S&Bによる業態転換

DX

- ・投資200億円

- ・アプリ刷新、レジ改革
- ・生産性改革の推進
- ・デジタルコマース新事業開始

- ・デジタルコマース強化
- ・デジタル×リアル融合の完成

グループ戦略

- ・投資160億円

- ・既存事業基盤の強化
- ・DX強化のためのアライアンス検討

- ・外部収益の拡大
- ・M&A強化

ESG

- ・投資 80億円

- ・既存店舗の省エネ化推進
- ・プラスチック削減、食品ロス削減

- ・省エネ型新店舗の出店
- ・環境負荷低減の新たな取り組み

7

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

SM改革 ～グループの成長ドライバー

事業戦略① youme

目的

ドミナント効果の最大化

事業リスクの分散

出店地域の利便性向上

基本施策

基盤の整備

- ・既存店活性化の推進（87店舗、投資100億円の計画）
- ・作業MHの削減
- ・惣菜新工場活用
- ・物流の効率化
- ・組織強化（SM本部設立）

事例）付加価値と生産性の向上

メニュー提案強化



生産性向上

簡便化

ローコスト
運営
の実現

基本モデルの確立

EDLP強化

生鮮・惣菜で
価値提供品揃え
地域対応ストア
ロイヤルティ
向上LTV
・収益性
向上

DXの推進

＊別紙で説明

- ・顧客関係管理（CRM）強化
- ・デジタルコマース
- ・業務改革

＊LTV（ライフタイムバリュー）
：客単価×買い物頻度
×利用期間

8

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

成長施策

5年間で31店舗出店 390億円投資

デジタル化でお客様満足度向上

地域のコミュニティスペース

カートレジ



アプリと売場の連動



人の温もり



縁側スペース



サイネージ活用



駐車場でのピックアップ



デジタル×リアルの融合

出店・M & A 強化で

出店エリアの
食品売上シェア

現状8.6%→ **10%超**

* イズミグループ出店県のみ、食品スーパーマーケット年鑑2020より
GMS店舗を含む売上シェア

デジタルコマースの拠点

新しいスーパーマーケットを成長ドライバーとしてシェアの向上を目指す

* 写真はイメージ

9

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

GMS改革 ～地域の生活基盤へ

目的

地域の拠点化

LTVの向上

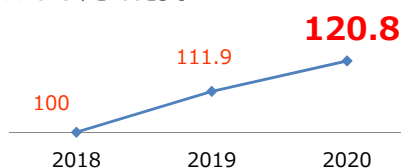
新規顧客層の拡大

基本施策

機能・サービス強化

- ・有力テナント様との協業
新規FC事業、新業態開発
- ・コミュニティ機能強化
地域共創（図書館・公的施設）
- ・サービス区画の拡大
- ・百貨店ニーズ取り込み

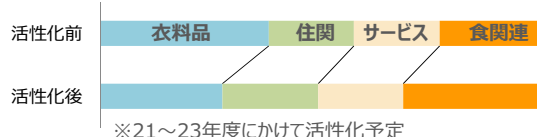
事例)
LECT全館売上推移2017年4月オープン
※2018年を100として



ライフスタイル対応

- ・商品力・提案力強化
- ・アパレル面積の適正化

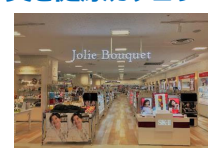
事例) ゆめタウン下松 本館売場面積構成の変化



生活提案強化



美と健康カテゴリー強化



店舗主導の活性化で実現 (60店舗、投資170億円の計画)

強みを活かす

テナントミックス

売場変革力

地域一番店

DXの推進

* 別紙で説明

- ・顧客関係管理 (CRM) 強化
- ・デジタルコマース
- ・業務改革

店舗収益力の

継続的**向上**

店舗年齢の

若返り

10

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

成長施策

5年間で2店舗出店 400億円投資

MIRAIを体感する総合生活拠点



新しい社会環境に適したニューノーマル時代の施設

地元交流を体感するまちなか連携拠点



地域の皆さまの交流・イベントを体感する施設

健幸を体感する自然環境との融合



緑に囲まれた施設で快適な空間

魅力を体感するエンターテインメント



「学べる・遊べる」三世代に楽しい空間

地域のまちづくりと連動し、お客さまに感動を与える施設づくりを目指す

* 写真はイメージ * 健幸：「健康」と「幸せ」を組み合わせた造語

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

11

DXで「利益成長」と「未来への寄与」の両立を目指す

5年間で200億円投資

笑顔あふれるお店づくり

働きやすい環境づくり

未来への仕組みづくり

アプリ刷新



レジ決済
ノンストレス化



発注改革



作業改革



デジタルコマース



お客さま × **DX** × 従業員

データ活用



HP刷新



ライブコマース



基幹MD刷新



通信環境整備



モビリティサービス
(買物アクセス困難者対策)
店舗送迎：高齢者向け
買物代行：タクシー活用
移動販売：地域二車対応

広島大学

東広島市

お客様



例) 地域連携
Maas

DX × 地域

売上拡大

生産性向上

地域社会への貢献

利益成長

未来への寄与

12

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

EC市場拡大への対応

出店地域の利便性向上

youme
online

ゆめオンライン
20年4月 刷新済

店舗連動型 セレクト通販

＜全国発送可能＞

- ・店舗予約連携企画（ギフト・おせち）
- ・店舗在庫連携（衣・住・食 店舗在庫出荷型）
- ・ゆめオンライン独自商品（産地直送・通年ギフト）
- ・外部取引先連携企画（メーカー・問屋在庫直送）



youme
delivery

ゆめデリバリー
21年6月稼動予定

地域密着型 デリバリーサービス

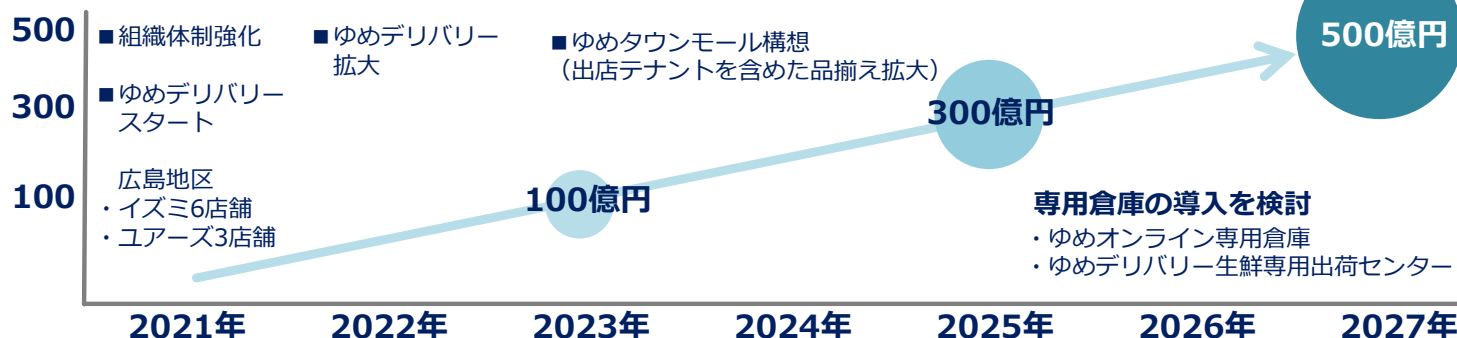
＜出店店舗の15分商圈内が対象＞

- ・生鮮食品を含む食料品、日用雑貨を中心とした店舗在庫出荷型
- ・自宅への宅配に加えて、BOPIS対応
- ・出店済エリアのシェアをさらに深掘り



取扱高（億円）

2025年 取扱高目標 300億円



13

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

アプリを軸に顧客関係強化を図る

LTVの向上

新規顧客層の拡大

環境の変化

- ▶ デジタルシフト
 - ・ TVCM、紙媒体の効果減少
- ▶ 消費者ニーズの変化
 - ・ 個人ニーズの多様化
 - ・ 買物時間短縮、非接触ニーズ

中期施策

- ▶ アプリ機能刷新（21年4月稼動）
 - ・ デジタル、パーソナライズ
- ▶ ゆめカード刷新（21年秋稼動）
 - ・ 支払い充当、寄付など新機能
- ▶ CDPによる販促運用効率化

新アプリのポイント

決済機能

デジタル
クーポン

個人別販促

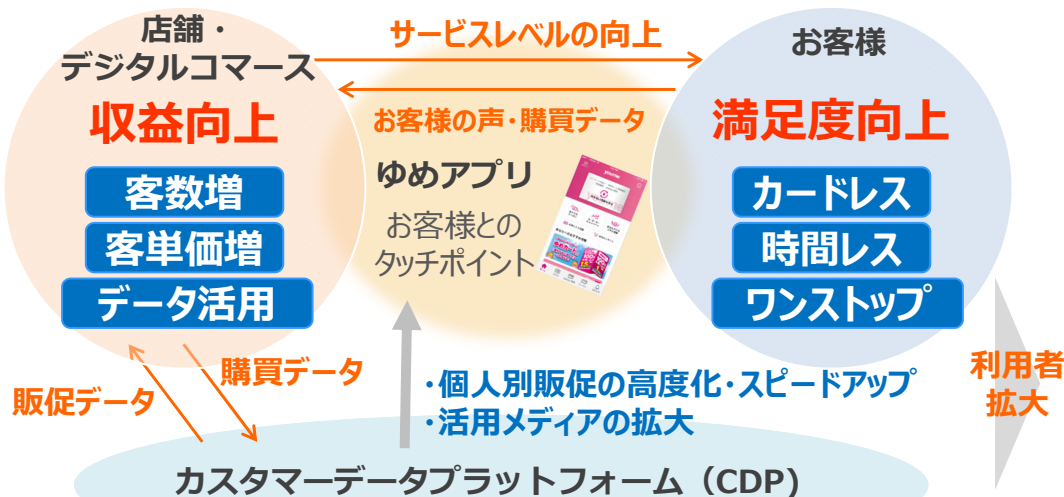
テナント様
販促

アプリ会員目標

2030年度
500万人

2025年度
300万人

2020年度末
112万人



14

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

生産性の向上

現場力の向上

収益力の向上

DXによる業務改革

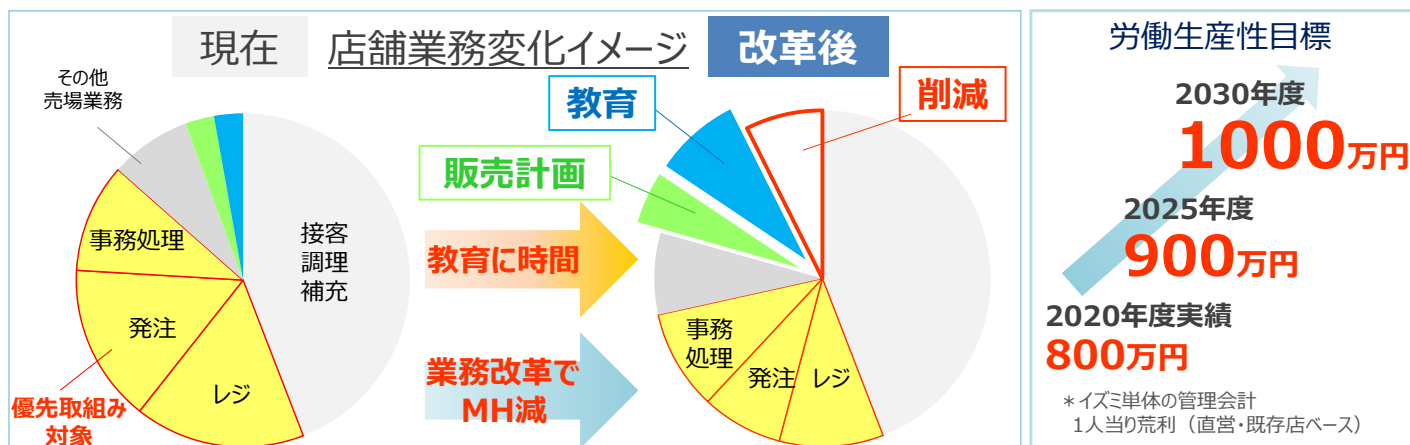
基幹システム刷新	データ一元管理、マルチMD
発注改革	需要予測発注拡大、生鮮発注
作業改革	多機能端末・BIツール導入
業務プロセス改革	業務棚卸、システム改革との連動

業務改革の効果

- ▶ 在庫水準の適正化、機会ロスの低減
⇒ **売上向上・荒利率の改善**
- ▶ 作業MHの削減 ⇒ **余剰時間の創出**

人材育成の推進

- ▶ 販売計画・教育時間の拡充
- ▶ 生鮮技術の伝承
⇒ 更なる**生産性、モチベーションの向上**



15

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

グループシナジー追求、アライアンスによる事業拡大

成長スピードの加速

グループ経済圏の拡大

既存事業の強化

地域連携による外部収益の拡大

M & A・アライアンスによる事業領域拡大

会社名	事業内容	中期取組み事項
ゆめカード	クレジットカード・電子マネー事業	カード・Web刷新、システム刷新、EC決済・法人ビジネスの強化、新規事業構築
イズミテクノ	施設管理・工事業	機械化推進による生産性向上、公共施設の管理受託、組織強化による新規事業準備
イズミ・フード・サービス	飲食業	新業態開発、既存業態活性化、デリバリーサービスの活用、FC出店拡大、外部施設内出店
ゆめデリカ	食品製造業	新工場本格稼働 (SM事業商品力強化、原料キット化、アイテム拡大)

地域との連携強化

地元企業

地方自治体

コミュニティ

地域ドミナント強化

食品スーパー

新業態・新事業進出

ドラッグストア

ディスカウントストア

他

事業基盤の強化

デジタル

システム

配送業

物流

金融

16

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

		2025年度		* 参考： 収益認識基準適用後
営業収益		最終年度	8,300 億円	—
売上高営業利益率		最終年度	5.7 %	8.1 %
成長性 KPI	営業収益成長率	平均成長率	4.0 %	—
	営業利益成長率	平均成長率	4.7 %	4.7 %
効率性 KPI	ROA（総資産経常利益率）	最終年度	8.5 %	8.5 %
	ROIC	最終年度	7.9 %	7.9 %
	ROE	最終年度	9.4 %	9.4 %

* なお、2022年度から適用される企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」の影響について、現時点での参考値を記載しております。

サステナビリティ

K P I	CO2削減		プラスチック削減		食品ロス・リサイクル	
	2030年	2050年	2030年	2050年	2030年	
	30%削減	排出実質0	80%削減	100%削減	食品ロス50%削減	* 目標は2018年度比
	* 目標は2013年度比		* 目標は2018年度比		食品リサイクル率70%	

取組み項目		具体的内容	SDGsへの貢献
S	地域から頼りにされる拠点づくり	- 各地で包括協定や災害時における物資協定を締結 - 地域のお客様が集う場所の提供 - 出店や地域活性化で自治体と連携	
E	気候変動を和らげるために	- 店舗屋上で太陽光発電、設備の省エネルギー化 - プラスチック製包装資材の削減 - 電気自動車充電設備の充実	
E	人と地球にやさしい商品を	- 食品ロスの抑制、食品リサイクルの推進 - 環境に優しい商品の開発・販売 - 産地の方々との新たな取組み	
S	みんなが住みやすい街づくり	- 小さなお子様から高齢者までが快適に過ごせる空間作り - フードバンク活動への参画 - 地域に新しい商品・サービスの提供	
S	働きがいのある職場づくり	- 総労働時間の削減、子育てや介護との両立を支援 - ダイバーシティの推進 - 女性管理職の登用を推進（2023年女性管理職比率20%）	

地域への貢献を軸に活動していく

お客さま



美・食・住 youme発見



駐車場で運動会開催



フードバンク



お客さまと取組む活動

地球環境



太陽光パネル設置推進

地域



行政・大学との包括協定締結



生産者さまとの取組み



地域に暮らすパートナー
さんが活躍する仕組み



地域のイベントに参加



地産地消の推進



テナントさまとの取組み



テナントさま

創業からずっと取り組んできた地域への貢献を進化させていく

19

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

コーポレート・ガバナンス

ガバナンスの強化を図り、次の成長に向けての基盤とする

ガバナンス強化

▶コーポレート・ガバナンスの強化

- ・ 経営の多様性追求
独立社外取締役の増員・女性の選任
- ・ 経営人材の計画的育成
サクセッションプラン、スキルマトリクスの整備
- ・ 役員報酬体系の見直し
業績連動株式報酬制度の導入

▶コンプライアンス経営の推進

- ・ グループ内部統制の強化
業務監査の強化とマニュアル化の深耕

▶ステークホルダーとのコミュニケーション充実

取締役会
監督機能強化

経営の透明性
確立

組織強化

▶10本部体制の確立、グループ経営強化

- ・ GMS事業とSM事業の分離による
組織強化

▶人材育成・能力開発による基盤整備

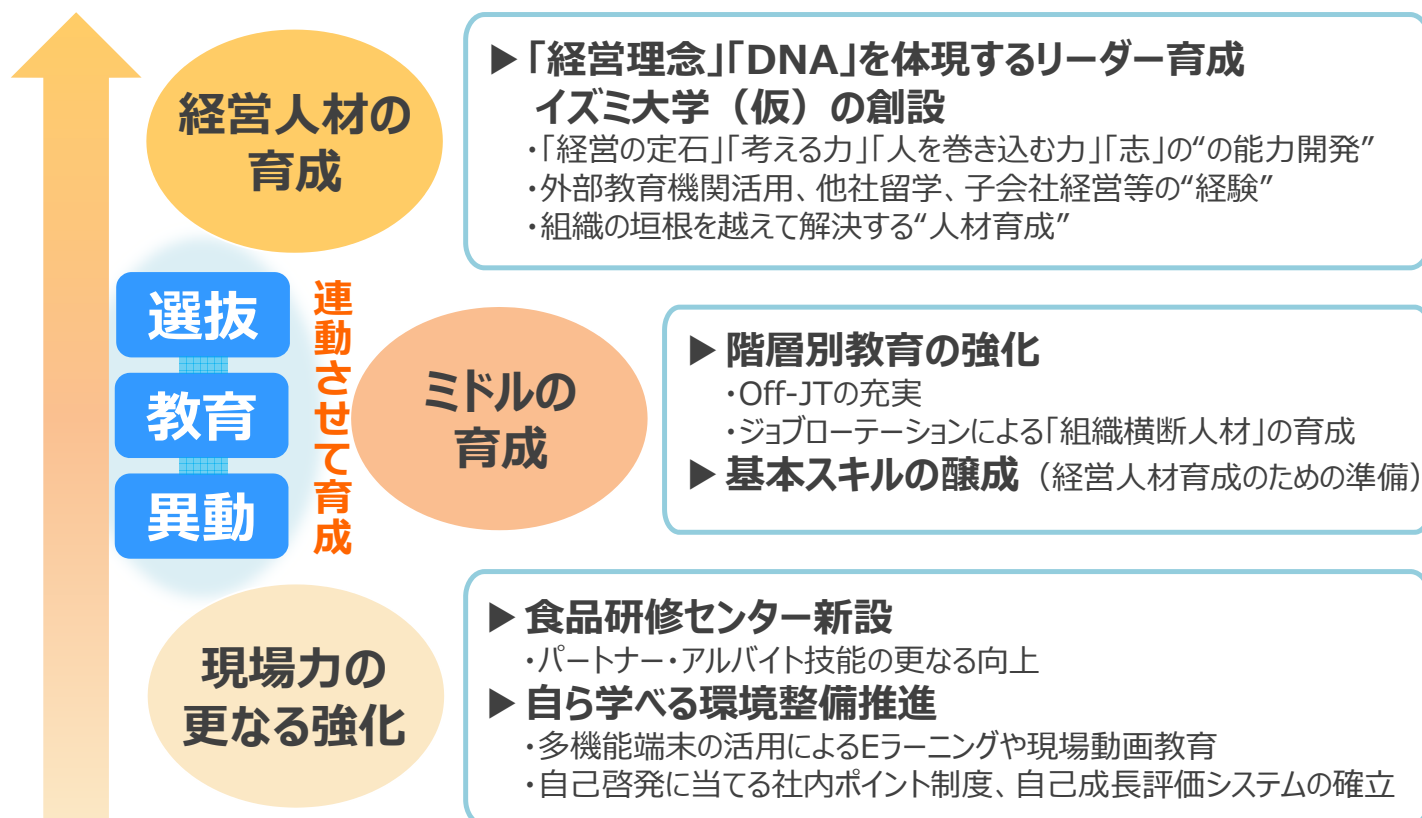
- ・ 人事評価制度改革との連動

次世代
経営者の育成

20

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

次世代の成長を担う、経営人材の育成と現場の更なる強化



SM出店戦略やグループ経営強化のための基盤を整備する

21

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

財務戦略と株主価値の最大化

財務戦略

資金調達

不透明な経営環境の激変リスクに備えつつ、5年間の投資資金には自己資本及び有利子負債を活用

財務格付け
A + 水準を維持

株主還元

安定配当を基本として、配当性向は30%を目標とする

配当性向
30%

財務資本と市場付加価値の向上

財務資本

事業戦略による1,500億円の資本投下
ROE 10 %水準を目指す

財務資本

市場
付加価値

ESG戦略によるサステナブルな事業遂行
CO₂削減、プラスチック削減、食品ロス削減
コーポレート・ガバナンスの強化

市場
付加価値

株主価値
の最大化

22

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

[illegible]you
me

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

23

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.

youme

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・花野
電話 082-264-5994
FAX 082-261-5895
Email mukai.takashi@yume.izumi.co.jp

24

Copyright (c) IZUMI Co., Ltd. All rights reserved.