



2023年4月11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、東証プライム市場)  
問合せ先 執行役員経営企画部長 平 公成  
(TEL. 082-264-3211)

### 第二次中期経営計画の見直しに関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、「第二次中期経営計画(2022年2月期から2026年2月期)」の見直しについて決定しましたのでお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 中期経営計画数値の見直し

2025年度 連結KPI

	当初計画	修正計画	当初計画との差
営業収益 (収益認識基準適用前 <sup>1</sup> )	— (8,300億円)	5,900億円 (8,300億円)	— (±0億円)
営業利益	450億円	410億円	△40億円
ROA(総資産経常利益率)	8.5%	7.7%	△0.8%
ROIC <sup>2</sup>	7.9%	6.9%	△1.0%
ROE	9.4%	8.7%	△0.7%

#### 2. 見直しの理由

当社グループは、2021年4月に公表した「第二次中期経営計画(2022年2月期から2026年2月期)」を遂行してきました。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」の下、2030年長期ビジョンとして定めた10年後のありたい姿を地域のステークホルダーの皆様と共創するとともに、小売業界の厳しい経営環境をむしろチャンスと捉え、企業成長を果たすべく取り組んできました。

しかしながら、公表後、新型コロナウイルス感染症拡大による人流動向への影響の長期化、ウクライナにおける紛争を契機とした急激な資源価格の高騰や円安の進行による電力料金、食料品・日用品を中心とした急速な物価上昇などの動向は、想定を大きく上回って変化してきました。また、建設コストの上昇は、

<sup>1</sup> 収益認識に関する会計基準(企業会計基準第29号)

<sup>2</sup> ROIC(当初計画) = 税引き後営業利益 ÷ (有利子負債 + 自己資本)、ROIC(修正計画) = 税引き後営業利益 ÷ (有利子負債 + 自己資本 + 非支配株主持分)

当初策定した出店の投資計画の収益性を低下させるなど、当初設定した前提条件と現状の経営環境との間にギャップが生じています。こうした急激な環境変化に対し、当社グループとして最適な対応を実施するため、戦略および計画数値の見直しを行うものです。

(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) 見直しについて

2023年4月11日  
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【3～11P】
2. イズミグループの今後の成長戦略  
【12～26P】

# 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

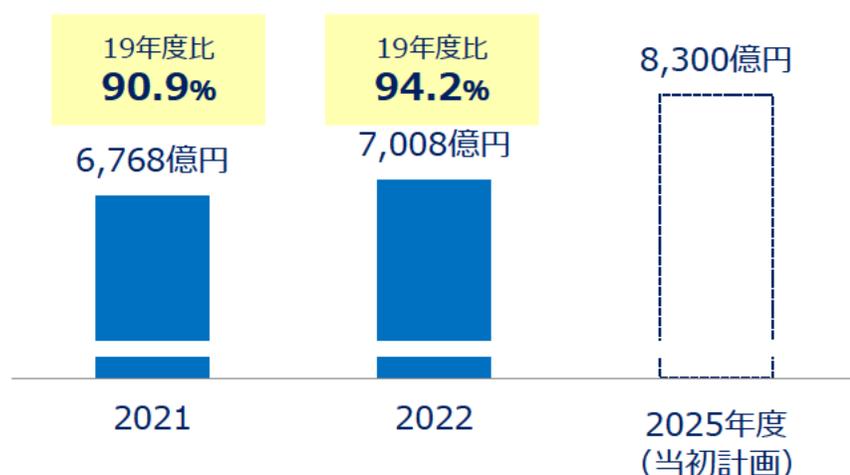
- 新型コロナウイルスの影響が続く中、感染拡大防止に努める一方、人流動向の変化への対応等、ウィズコロナへの対応力は進化。
- こうした中、コストの最適化に向けた取組みを強化し、筋肉質な体質へと構造改革を進めた結果、コロナ前（2019年度）に対し減収ながら増益を実現。

2022  
年度

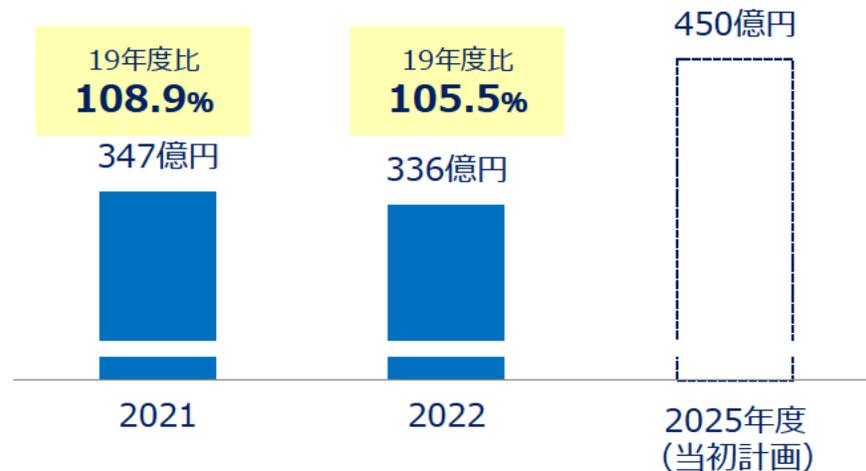
- エネルギーコスト上昇などの大きな変化を早期に予見し対応。
- ウィズコロナへの本格的移行に伴い人流に変化、オケージョン消費等、回復する需要変化を捉え、業績が急速に回復傾向。

## ■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

外部要因

新型コロナウイルス  
感染症の長期化と  
感染拡大

ロシアによる  
ウクライナ侵攻

2021～2022年度  
経営環境

人流の変化

記録的なインフレの  
進行

当社への主な影響

今後、影響は縮小

調達・販売価格  
上昇

水道光熱費  
上昇

建築コストの上昇

## 成長戦略・財務戦略をアップデート

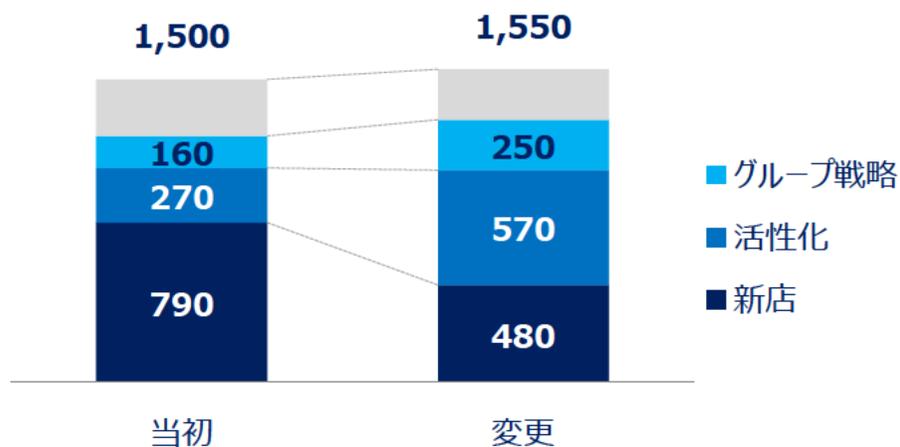
### ① 成長戦略 オーガニック成長 + インオーガニックな成長による長期ビジョン実現を目指す

- 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

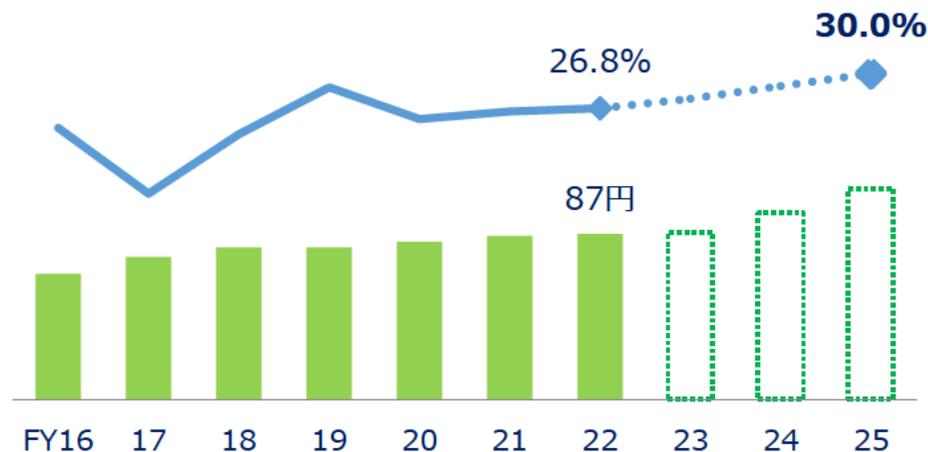
### ② 財務戦略 財務規律を堅持しつつ、成長投資を優先するとともに、安定した株主還元を維持

- 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

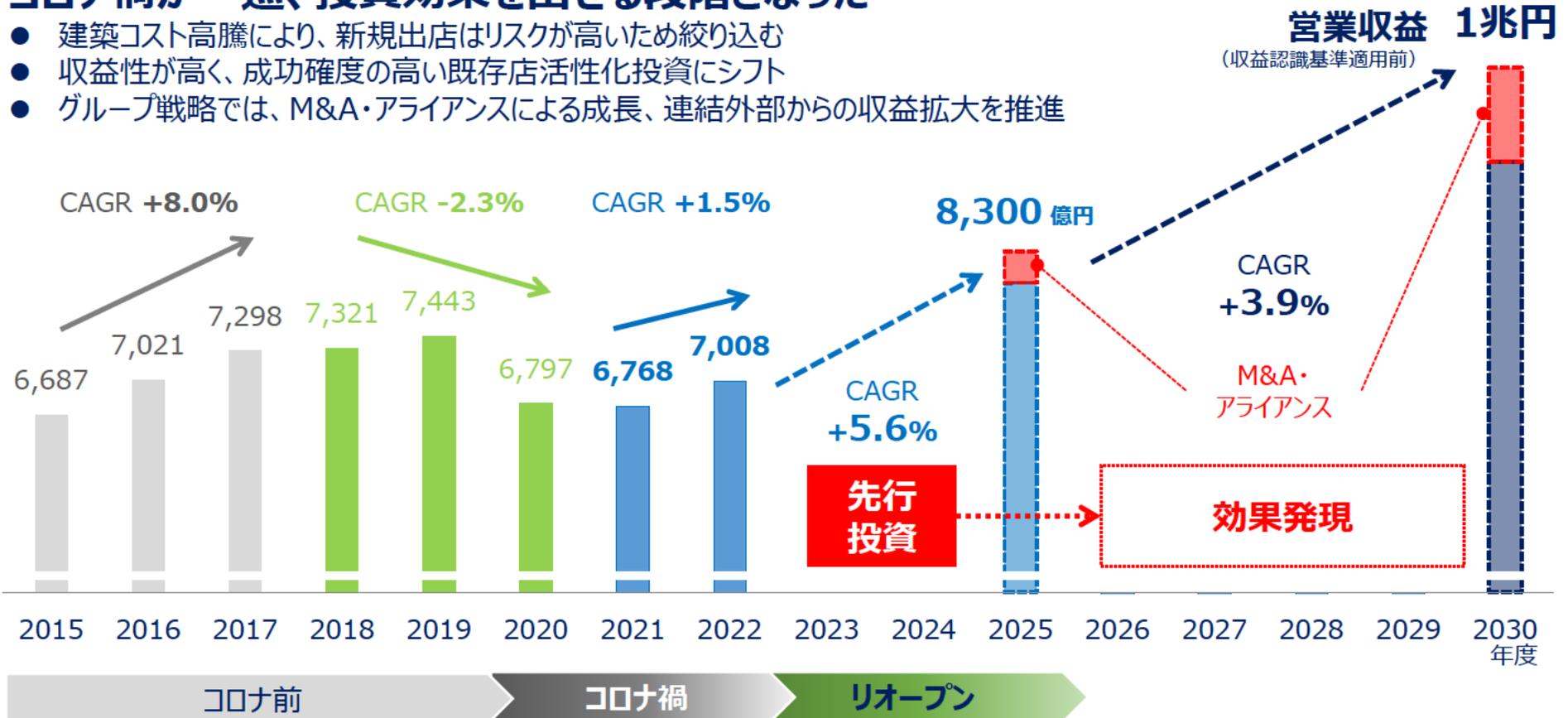
第一次

第二次中期経営計画

長期ビジョン

## コロナ禍が一巡、投資効果を出せる段階となった

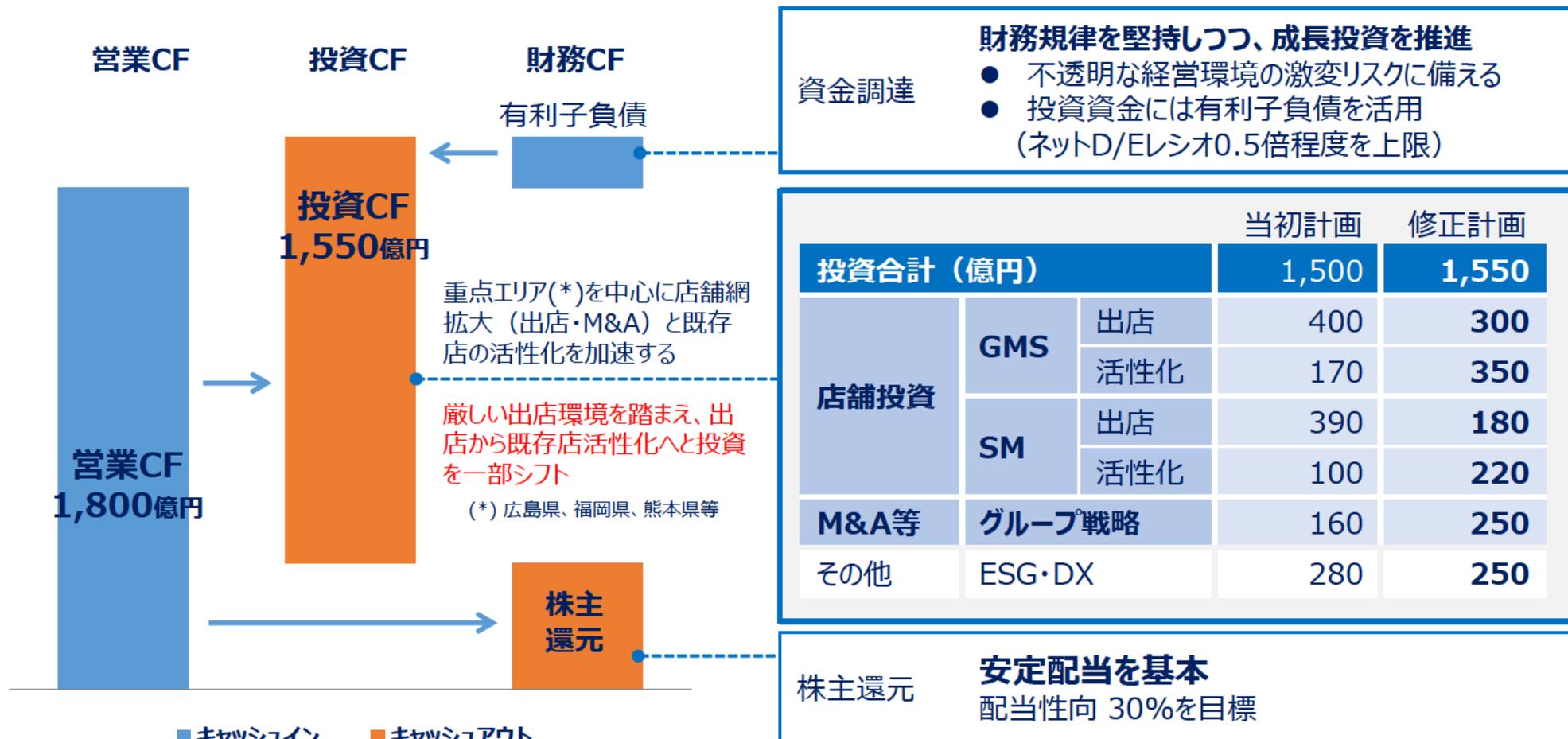
- 建築コスト高騰により、新規出店はリスクが高いため絞り込む
- 収益性が高く、成功確度の高い既存店活性化投資にシフト
- グループ戦略では、M&A・アライアンスによる成長、連結外部からの収益拡大を推進



※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

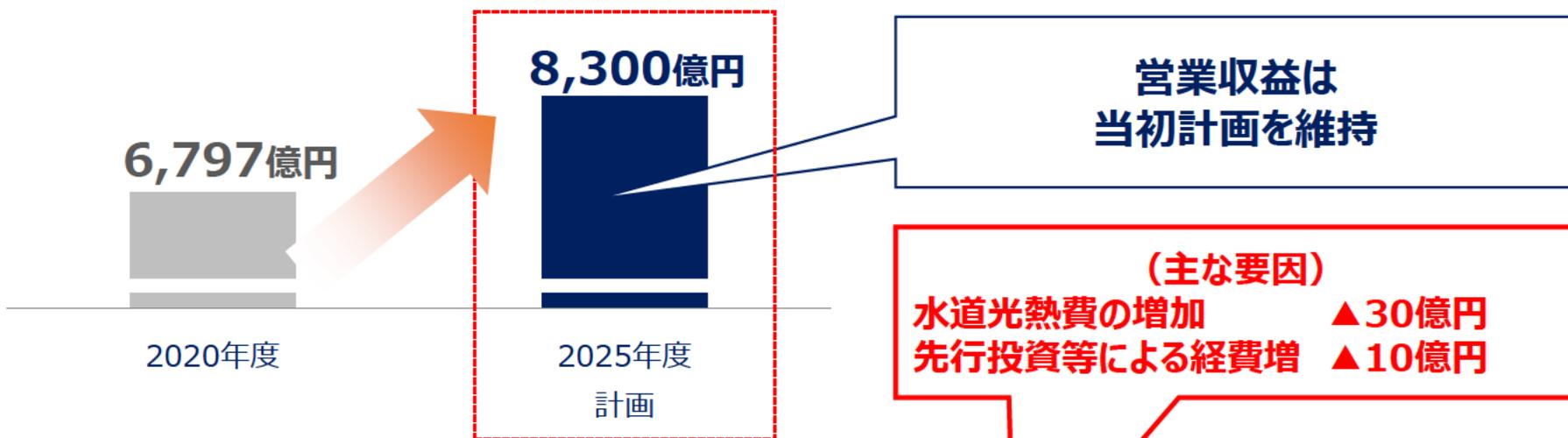
## 第二次中期経営計画 (2021～2025)



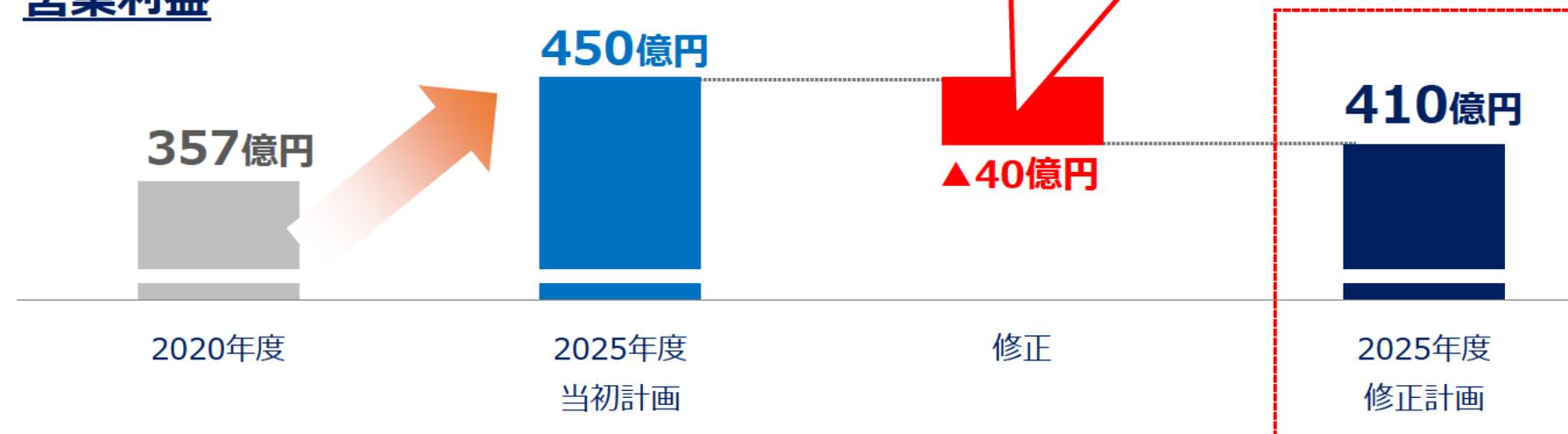
## 環境の変化を踏まえ、営業利益計画を修正

### 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

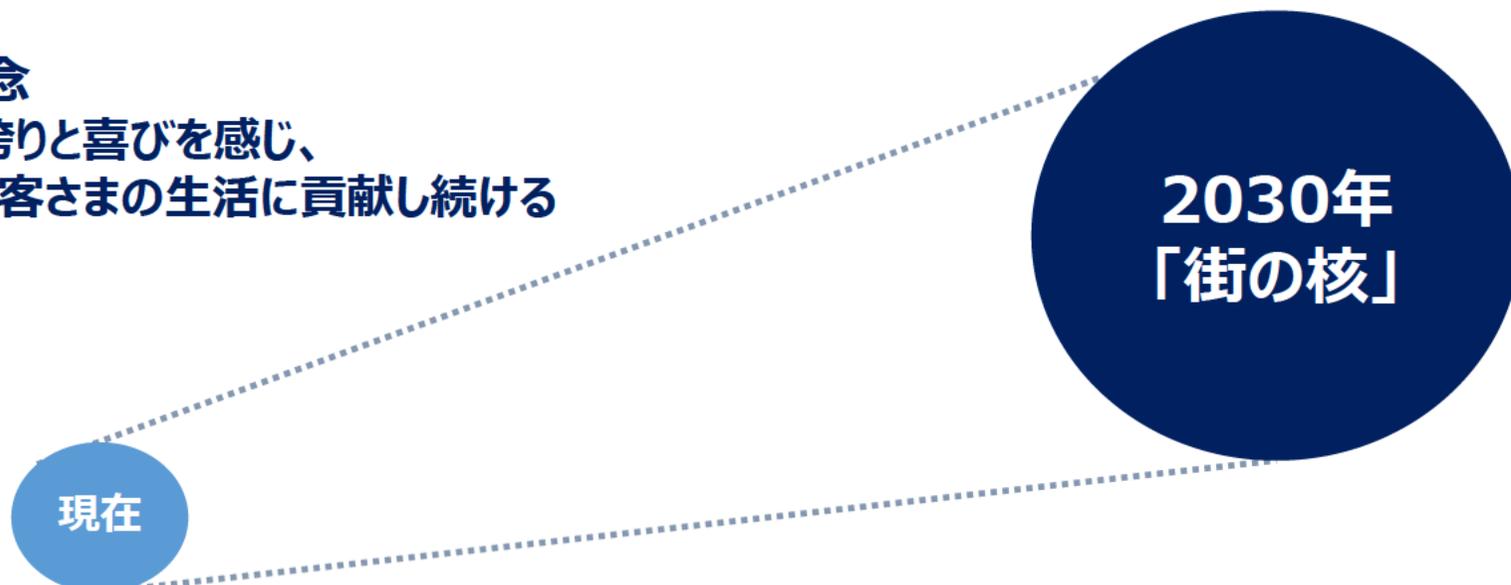
営業収益比 7.1%）

## 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>

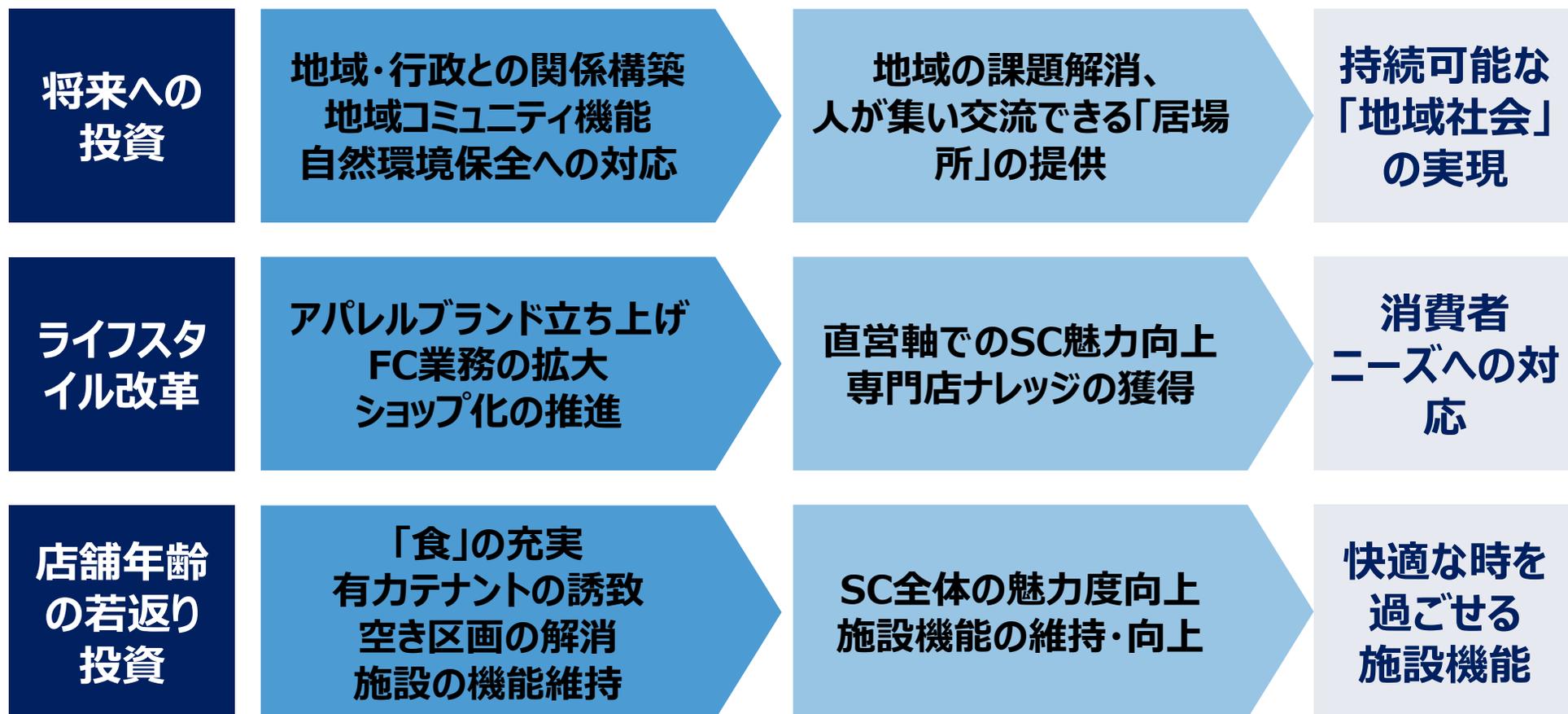
将来への投資

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



**ADASTRIA**  
Play fashion!

■「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

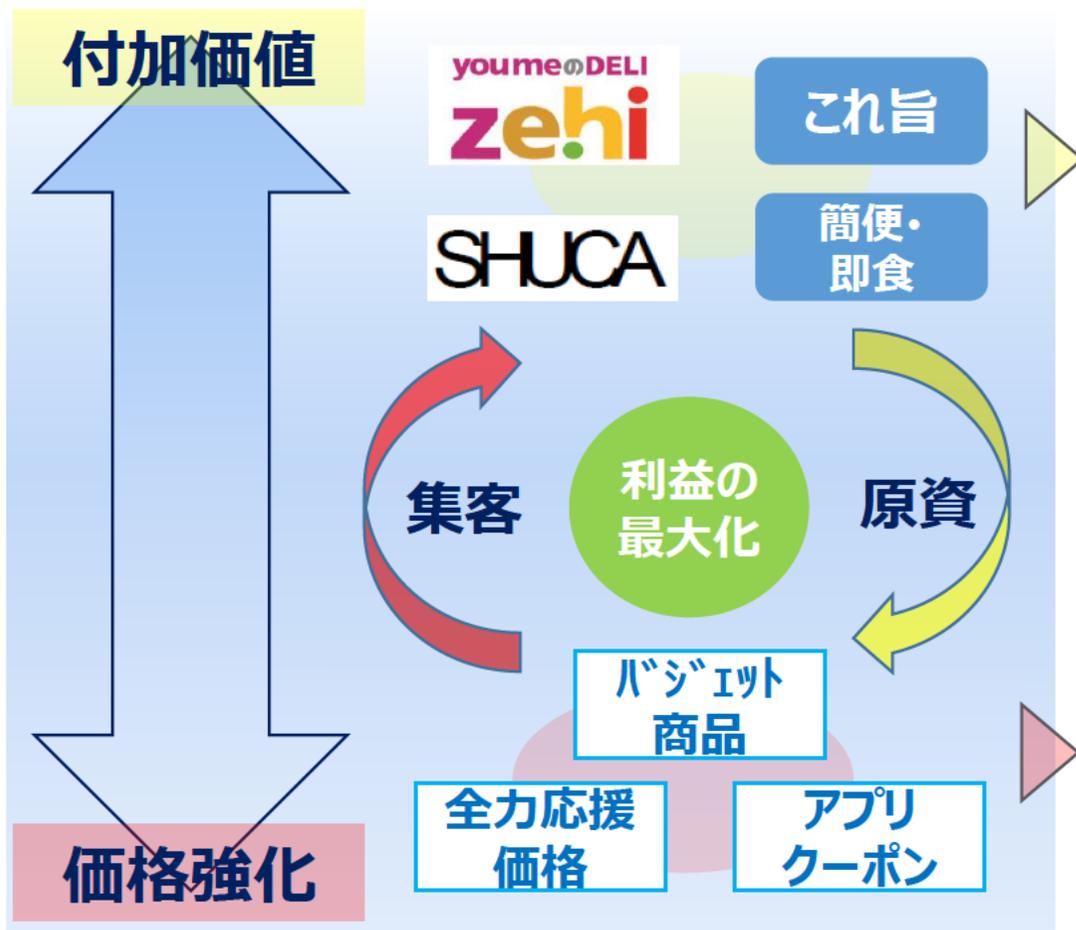
■ 食品売場 49歳以下の売上構成比

(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

### 今後の方向性



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)

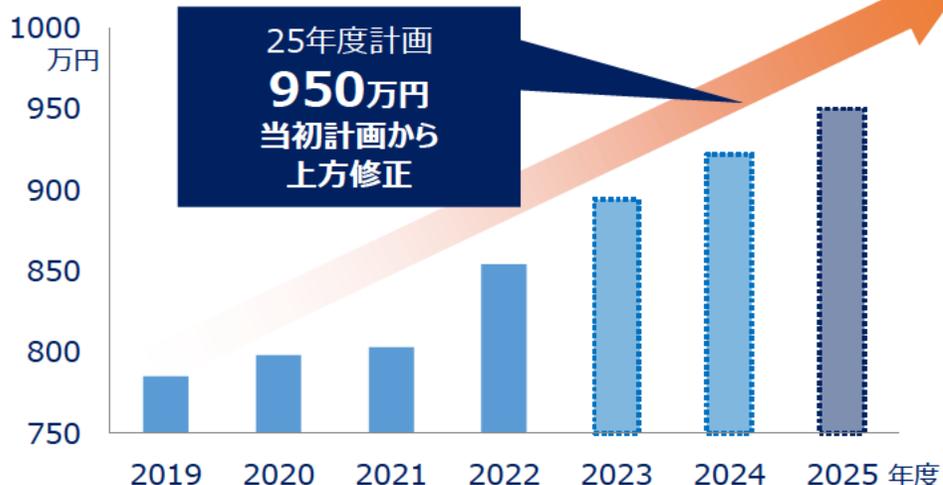
当初計画 900 万円



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)

## &lt;※労働生産性の推移・計画&gt;



## ■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

多機能端末の機能を最大限活用し、効率を上げる

イズミ全店導入済

Before

指示  
連絡

指示連絡 ▶ PCメール・端末の両方使用

After

指示  
連絡

指示連絡 ▶ 多機能端末のみで運用

・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

荒利増・MH減 両面に効果

イズミ全店導入済

発注時間減

品切減少

MH削減

在庫削減

ロス削減

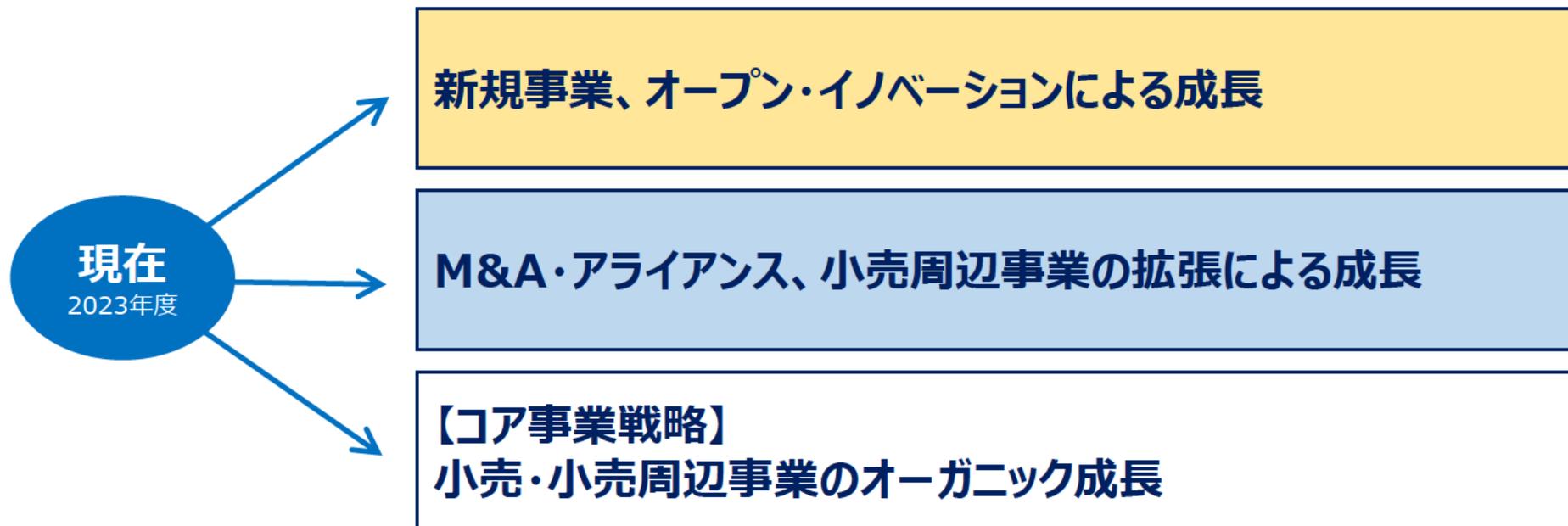
荒利率増

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＞

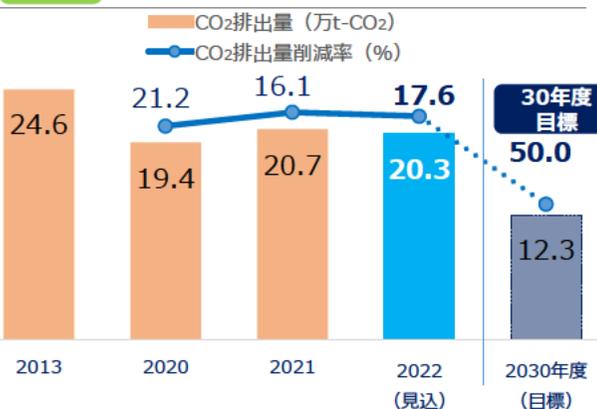
- ① 研究開発
- ② 人材育成
- ③ スマートシティ実装研究
- ④ 広報活動

# 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%**



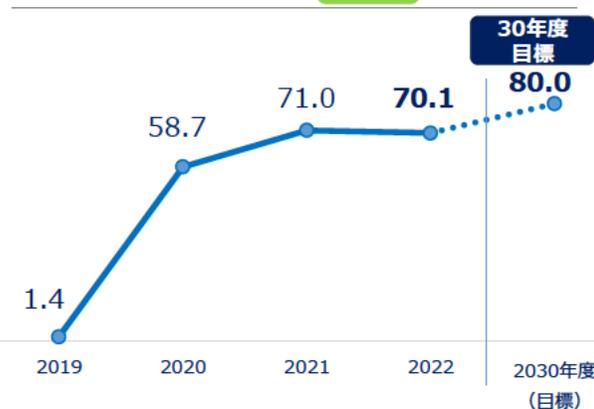
①食品廃棄物リサイクル率 ②食品ロス削減率 (18年度比)

21年度 実績 ①**41.6%** 22年度 実績 ②**63.6%**

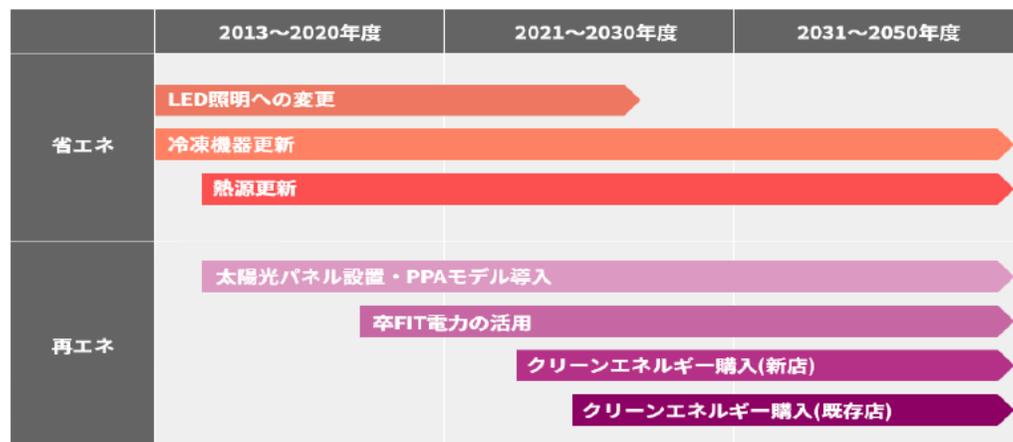


プラスチック製レジ袋削減率 (18年度比)

22年度 実績 **70.1%**



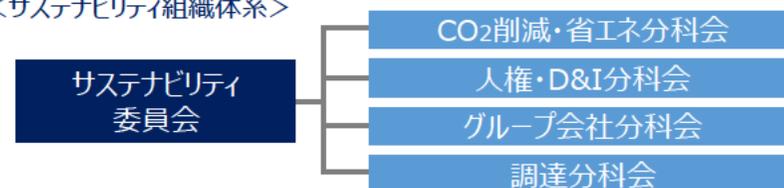
## ■CO<sub>2</sub>排出量削減に向けたロードマップ



## ■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)