

2021年2月期 決算説明会

2021年4月14日
株式会社イズミ
(証券コード 8273)

I 2021/2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 | 6 |
| 4 連結BS・単体BS | 10 |
| 5 連結CF | 11 |
| 6 業績計画 | 12 |

II 第二次中期経営計画のご説明

14

- | | |
|------------------|----|
| 1 第一次中期経営計画の振り返り | 16 |
| 2 環境認識 | 17 |
| 3 経営戦略 | 18 |

III 補足資料

34

コロナ禍で改革を推進 コスト構造の改革を前倒して実現

- コロナ禍の非常時体制で営業自粛・時間短縮実施。不要不急の外出抑制。
- 大量集客ができない中、構造改革を推進し広告宣伝の最適化効果を前倒して実現。効果は来期以降も持続。
- 荒利率向上、広告宣伝費をはじめ経費率の低減により営業増益。
- 感染症関連損失（20億円）計上の一方、投資有価証券売却益（31億円）等を計上し最終増益。

単位 百万円	連結					
	2021/2期		前期		2021/2期	
	実績	前期比	実績	前期比	計画	前期比
営業収益	679,778	91.3%	744,349	101.7%	701,900	94.3%
営業利益	35,781	112.2%	31,888	90.4%	33,200	104.1%
経常利益	36,078	112.8%	31,979	91.1%	33,200	103.8%
当期純利益 ※	23,053	115.5%	19,953	84.9%	19,000	95.2%
総資産	489,692	(期末実績)	490,106	(期末実績)		
純資産	245,411		226,264			

※ 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	321.72円		278.45円		265.15円	
ROE	10.3%		9.6%		-	
1株純資産	3,244.56円	(期末実績)	2,991.24円	(期末実績)	-	
自己資本比率	47.5%	(期末実績)	43.7%	(期末実績)	-	

主力の小売事業は減収増益

- 営業収益	前期比 91.3%	} 小売事業の減収増益 → 次ページ「セグメント情報」 持分法投資利益の増加、支払利息の低減等。 感染症関連損失等を計上も、投資有価証券売却益計上。
- 営業利益	前期比 112.2%	
- 経常利益	前期比 112.8%	
- 当期純利益	前期比 115.5%	

単位 百万円	連結						
	2021/2期			前期		2021/2期	
	実績	売上比	前期比	実績	売上比	計画	前期比
営業収益	679,778	-	91.3%	744,349	-	701,900	94.3%
売上高	645,672	100.0%	91.0%	709,455	100.0%		
売上総利益	147,467	22.8%	94.5%	156,103	22.0%		
営業収入	34,105	5.3%	97.7%	34,893	4.9%		
販管費	145,791	22.6%	91.6%	159,108	22.4%		
営業利益	35,781	5.5%	112.2%	31,888	4.5%	33,200	104.1%
営業外損益	296	0.0%	-	90	0.0%		
経常利益	36,078	5.6%	112.8%	31,979	4.5%	33,200	103.8%
特別損益	△1,225	△0.2%	-	△2,134	△0.3%		
当期純利益 ※	23,053	3.6%	115.5%	19,953	2.8%	19,000	95.2%

※ 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益です。

小売事業は減収増益 減収影響は小売周辺事業へも波及

- イズミ単体要因 → 次ページ以降を参照
- SM各社は巣ごもり需要によりトップライン伸長。既存店前年比は105%前後で推移。大きく利益を伸ばした。
- 小売周辺事業では、全体的にコロナ禍の影響を受け、特にフードサービス（飲食業）では外食自粛により厳しい状況が続いた。
- イズミテクノ（店舗管理業）は指定管理の受託施設の休業により減収となった一方、営繕・工事部門の利益は伸長。

単位 百万円	連結 営業収益					連結 営業利益				
	2021/2期			前期		2021/2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	659,977	97.1%	91.3%	722,910	97.1%	31,217	87.2%	117.3%	26,607	83.4%
小売周辺事業	94,786	13.9%	99.8%	94,949	12.8%	3,458	9.7%	79.5%	4,351	13.6%
その他・調整額	△74,986	△11.0%	-	△73,511	△9.9%	1,105	3.1%	-	930	2.9%
連結合計	679,778	100.0%	91.3%	744,349	100.0%	35,781	100.0%	112.2%	31,888	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）	634,583	93.4%	90.6%	700,142	94.1%	29,128	81.4%	111.9%	26,026	81.6%
(株)ゆめmart熊本	27,975	4.1%	103.1%	27,125	3.6%	1,245	3.5%	176.6%	704	2.2%
(株)ゆめmart北九州	28,715	4.2%	105.7%	27,161	3.6%	1,033	2.9%	339.7%	304	1.0%
(株)ユアーズ	24,094	3.5%	99.8%	24,135	3.2%	582	1.6%	149.0%	390	1.2%
小売周辺事業										
(株)ゆめカード	9,393	1.4%	95.5%	9,835	1.3%	2,060	5.8%	95.5%	2,157	6.8%
(株)イズミテクノ	13,882	2.0%	98.7%	14,059	1.9%	1,549	4.3%	113.0%	1,371	4.3%
イズミ・フード・サービス(株)	4,626	0.7%	77.6%	5,963	0.8%	△303	△0.8%	-	312	1.0%

コロナ禍により売上未達も、荒利率改善・経費削減等により増益 利益計画達成

- 営業収益 コロナ禍により主に直営衣料・テナントが苦戦。既存店前年比△10.3%。
- 営業利益 販促費の見直し、人件費削減（前年は一過性負担あり）、創業経費負担減。
- 経常利益 支払利息の低減等。
- 当期純利益 投資有価証券売却益（5.2億円）計上の一方、感染症関連損失（21億円）を計上。

単位 百万円	単体						
	実績	2021/2期		前期		2021/2期	
		売上比	前期比	実績	売上比	計画	前期比
営業収益	634,583	—	90.6%	700,142	—	656,100	93.7%
売上高	603,041	100.0%	90.3%	667,833	100.0%		
売上総利益	117,561	19.5%	93.1%	126,313	18.9%		
営業収入	31,541	5.2%	97.6%	32,309	4.8%		
販管費	119,973	19.9%	90.5%	132,596	19.9%		
営業利益	29,128	4.8%	111.9%	26,026	3.9%	27,800	106.8%
営業外損益	291	0.0%	136.2%	214	0.0%		
経常利益	29,420	4.9%	112.1%	26,240	3.9%	27,800	105.9%
特別損益	△3,876	△0.6%	225.2%	△1,720	△0.3%		
当期純利益	17,461	2.9%	102.4%	17,053	2.6%	15,800	92.6%

繰り返す感染拡大を受け、継続する大型店忌避の動き、帰省自粛、節約志向等により減収

- 衣料品 得意とするハレの日需要の消失などにより厳しい状況。一方、肌着など実用衣料品には動きが見られた。
- 住居関連品 衛生・除菌関連やイエナカ需要増加も、不要不急の消費が避けられ苦戦。
- 食品 巣ごもり消費の活発化により生鮮品は好調。加えて、プチ贅沢商品等への需要獲得。
- テナント 特に衣料・飲食専門店への集客減。

単位 百万円	単体					既存店売上高前年比		
	2021/2期			前期		2021/2期 実績	前期	
	実績	構成比	前期比	実績	構成比		実績	実績
衣料品	47,689	7.9%	69.6%	68,525	10.3%	衣料品	70.7%	95.3%
住居関連品	42,165	7.0%	87.2%	48,352	7.2%	住居関連品	87.1%	100.9%
食品	231,751	38.4%	101.2%	228,914	34.3%	食品	101.3%	99.8%
直営計	321,606	53.3%	93.0%	345,792	51.8%	直営計	93.5%	99.1%
テナント	208,863	34.6%	84.4%	247,397	37.0%	テナント	84.2%	99.3%
イズミ計	530,469	88.0%	89.4%	593,189	88.8%	イズミ計	89.7%	99.1%
エクセル事業部	11,706	1.9%	79.5%	14,727	2.2%	直営計の内訳		
商品供給等	60,866	10.1%	101.6%	59,915	9.0%			
単体計	603,041	100.0%	90.3%	667,833	100.0%		当期実績	前期実績
						客数	89.4%	98.5%
						客単価	104.5%	100.6%
						1品単価	97.4%	100.6%
						買上点数	107.3%	100.0%

※1 前期の新店：

単体/ゆめタウン福山（6月グランドオープン）、ゆめマート日田（4月開業）、
ゆめマート三田尻（4月開業）、ゆめマート南小野田（5月開業）、ゆめマート青山（7月開業）

※2 当期の新店：

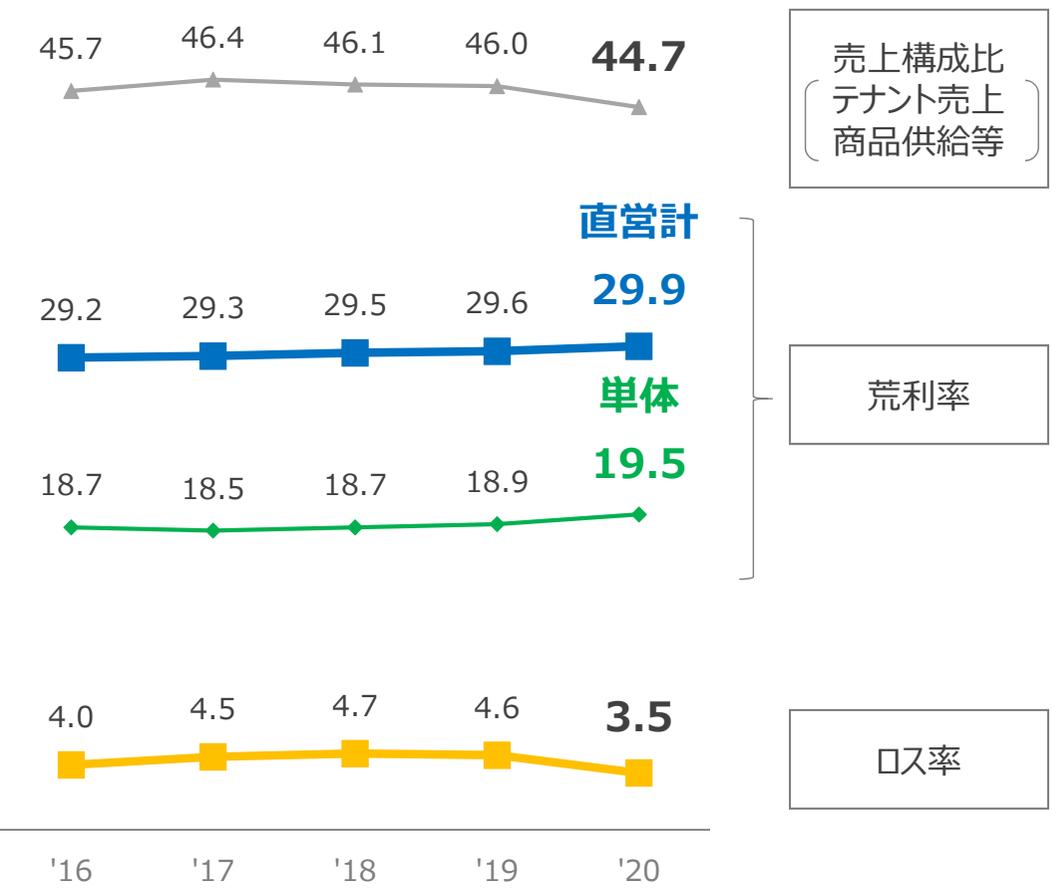
単体/なし

直営計29.9%と+0.3pt改善 ⇒ 単体計19.5%と+0.6pt改善

- 衣料品 販売面が苦戦する中、仕入計画見直し。在庫処分を特損にて処理（1.8億円）。
- 食品 週末型からE D L Pへ集客方法とコスト構造を転換したこと等により改善（+1.2pt）。
- テナント 売上構成が低下したことも加わり、単体計の荒利率上昇（+0.6pt）。

	単体		
	2021/2期		前期
	実績	前期差	実績
衣料品	37.7%	-0.4pt	38.1%
住居関連品	33.2%	+0.9pt	32.3%
食品	27.7%	+1.2pt	26.5%
直営計	29.9%	+0.3pt	29.6%
テナント	8.6%	+0.6pt	8.0%
イズミ計	21.5%	+0.9pt	20.6%
エクセル事業部	25.8%	±0.0pt	25.8%
商品供給等	0.5%	-0.1pt	0.6%
単体計	19.5%	+0.6pt	18.9%

荒利率と部門構成の変化



販管比率は前年並みを維持

- 人件費 前年は役員退職慰労金の功労加算あり。店舗稼働に応じた人員コントロールに注力。
- 減価償却費 既存店舗の償却等が進み計画通り。
- 広告宣伝費 チラシ・TVCM削減、ポイント政策の見直し。あるべき投資水準まで絞り込み。
- その他 創業経費は減少（約△19億円、前期 約28億円 当期 約9億円）

単位 百万円	単体					生産性指標		
	2021/2期			前期		金額単位 千円	2021/2期 実績	前期 実績
	実績	売上比	前期比	実績	売上比			
売上高	603,041	100.0%	90.3%	667,833	100.0%	1人当たり売上	25,815	26,317
売上総利益	117,561	19.5%	93.1%	126,313	18.9%	1人当たり荒利	7,683	7,752
営業収入	31,541	5.2%	97.6%	32,309	4.8%	1人当たり人件費	3,720	3,690
販管費	119,973	19.9%	90.5%	132,596	19.9%	人件費/売上比率	14.4%	14.0%
人件費	48,025	8.0%	95.0%	50,548	7.6%	人件費/荒利益比率	48.4%	47.6%
減価償却費	13,132	2.2%	96.9%	13,550	2.0%			
賃借料	9,751	1.6%	96.7%	10,083	1.5%			
店舗管理費	10,135	1.7%	98.9%	10,251	1.5%			
水道光熱費	5,824	1.0%	88.4%	6,591	1.0%			
広告宣伝費	8,108	1.3%	56.5%	14,362	2.2%			
その他	24,996	4.1%	91.9%	27,208	4.1%			

生産性（1人当たり荒利額）の伸び率
1.6%

-3.4%

上期

下期

自己資本比率 47.5% 前期末比+3.8pt

<連結>

- 総資産 4億円の減少 設備投資実施額124億円、商品及び製品△41億円、受取手形売掛金△38億円。
- 負債 195億円の減少 有利子負債 △195億円、支払手形買掛金 △26億円。
- 純資産 191億円の増加 内部留保の積み増し。

単位 百万円	連結			単体		
	2021/2 期末			2021/2 期末		
	実績	構成比	増減額	実績	構成比	増減額
総資産	489,692	100.0%	△413	423,212	100.0%	△264
現預金	25,306	5.2%	+16,324	20,048	4.7%	+15,661
受取手形売掛金	42,497	8.7%	△3,895	13,098	3.1%	△834
有形固定資産	330,539	67.5%	△6,908	275,488	65.1%	△11,269
その他	91,348	18.7%	△5,934	114,577	27.1%	△3,822
負債	244,281	49.9%	△19,560	234,060	55.3%	△12,166
支払手形買掛金	47,367	9.7%	△2,610	40,808	9.6%	△2,415
有利子負債	109,414	22.3%	△19,514	122,609	29.0%	△9,037
その他	87,499	17.9%	+2,564	70,642	16.7%	△713
純資産	245,411	50.1%	+19,146	189,151	44.7%	+11,902
利益剰余金	189,072	38.6%	+17,320	146,774	34.7%	+11,728
自己株式	△30	0.0%	△2	△30	0.0%	△2
その他	56,369	11.5%	+1,828	42,408	10.0%	△176
自己資本	232,495	47.5%	+18,149			

営業CFは+483億円（前年同期比 △93億円は前期の銀行休業日が主要因）

- 営業CF 税金等調整前当期純利益 348億円、減価償却費 158億円
- 投資CF 有形固定資産の取得支出 126億円、投資有価証券の売却収入46億円
- 財務CF 有利子負債の減少 195億円、配当金支払 57億円

単位 百万円	2021/2期	前期
営業CF	48,320	57,681
税金等調整前当期純利益	34,852	29,845
非資金性損益（減価償却費等）	18,311	19,214
営業活動に係る債権債務増減	6,045	17,304
法人税及び利息受払	△9,543	△10,041
その他	△1,345	1,359
投資CF	△6,633	△16,693
設備投資	△13,921	△16,596
その他	7,287	△96
財務CF	△25,361	△40,142
有利子負債	△19,536	△34,345
その他	△5,825	△5,796
現預金増減等	16,324	845

2022年2月期 業績計画 (単体前提は、次ページを参照)

- 単体 ・ コロナ禍のトップライン落ち込みは持ち直すが、デジタル投資コストの先行負担あり。
- 連単差 ・ 小売SM 3社は、コロナ禍での反動は想定的一方、その間新たに来店頂いた顧客層の支持継続・拡大を図る。
 - ・ 小売周辺 3社は、小売事業の持ち直しを背景に利益水準は回復する想定。

単位 百万円	連結				単体			
	2022/2 期				2022/2 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	721,400	106.1%	354,300	108.6%	674,000	106.2%	330,500	108.9%
営業利益	36,700	102.6%	17,500	106.3%	30,100	103.3%	14,200	110.7%
経常利益	36,800	102.0%	17,700	106.4%	30,200	102.7%	14,300	109.2%
当期純利益※	23,500	101.9%	11,900	111.4%	19,400	111.1%	9,700	121.9%

※ 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	327.95円	
1株配当	86円	
特別損益	△18億円	△17億円
設備投資 (工事ベース)	145億円	110億円

イズミ単体の前提

単体 2022年2月期			
新設店舗	なし		
増床・活性化 (主なもの)	大規模活性化 ゆめタウン東広島 (2021年7月予定) ゆめタウン大牟田 (2021年9月予定) ゆめタウン徳島 (2021年11月予定) ゆめタウン久留米 (2021年11月予定) ゆめタウン下松 (2021年12月予定) その他		
その他	創業費 11億円、前年差+2億円 (前期実績 9億円)		
	通期	上期	下期
既存店売上高 前年比	想定 108.2%	想定 111.6%	想定 105.2%
売上総利益率	想定 19.2%	想定 19.1%	想定 19.2%
直営計	想定 30.5%	想定 30.2%	想定 30.7%
人件費	483億円 (前期比 100.6%)		
減価償却費	138億円 (前期比 105.1%)		

※2021年3月より、衣料品部と住居関連品部を統合・再編し、ライフスタイル本部とする等の組織変更を行っています。

＜実績＞

既存店売上前年比	
2021年3月実績	
	実績
ライフスタイル	95.1%
食品	96.5%
直営計	96.1%
テナント	110.6%
イズミ計	102.0%
直営計の内訳	
2021年3月実績	
	実績
客数	95.8%
客単価	100.3%
1品単価	103.9%
買上点数	96.6%

第二次中期経営計画 (2021年度～2025年度)

2021年4月14日

株式会社イズミ

you me MIRAI 宣言 you me



1. 第一次中期経営計画の振り返り	16
2. 環境認識	17
3. 経営戦略	18
事業戦略	21
ESG戦略	31
財務戦略	35

第一次中期経営計画の振り返り

第一次計画

重点施策

主な実施事項

成長戦略

- ▶ 新規出店 10店
- ▶ 7店の不採算店の閉店
- ▶ 営業譲受：下松、姫路、福山
- ▶ 2社とのアライアンス

既存店活性化

- ▶ 大型13店での大規模活性化
- ▶ 食品を中心にした
お客様ニーズ対応の活性化

競争力強化

- ▶ セブンプレミアム取り扱い開始
- ▶ ゆめデリカ新工場新設
- ▶ コスト構造改革の実施

人材育成 の強化

- ▶ 先進他社の研修留学
- ▶ 従業員の能力開発

デジタル投資 の拡大

- ▶ マーケティングのパーソナル化
- ▶ ECサイトの刷新
- ▶ DXによる生産性向上

第二次計画

新たな課題抽出

SM事業の
強化継続

GMS事業の
成長性鈍化

グループ経営の
強化

新型コロナの
影響

課題

- ▶ 成長見通しを
慎重に描く必要があった点
- ▶ 一時的な出店凍結により、
成長タイムラグが生じる点
- ▶ コスト構造改革の継続
- ▶ 商品力の向上
- ▶ 生産性改善による
育成時間の捻出
- ▶ お客様サービスの進化
- ▶ 投資効果の具現化

第二次中期経営計画で取り組む課題

外部環境の変化

人口動態	D X	業界環境	新型コロナ	サステナビリティ
<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少 ・少子高齢化 ・世帯構成の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ・テクノロジー進化 ・ビッグデータ ・オールデジタル化 	<ul style="list-style-type: none"> ・競争の激化 ・EC市場拡大 ・消費行動多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ・所得減少 ・ライフスタイル変化 ・ワンストップニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者ニーズ変化 ・SDGs ・自然災害の頻発

強み	現場力	変化対応力	地域での基盤
	<ul style="list-style-type: none"> ◆現場主導の売場変革力 ◆利益マネジメント力 ◆PA社員の業務遂行能力 	<ul style="list-style-type: none"> ◆商品構成の幅広さ ◆テナントミックス型店舗 ◆安定した財務基盤 	<ul style="list-style-type: none"> ◆地域一番店・ブランド力 ◆カード会員基盤 ◆中四国九州ドミナント

計画の方向性	S M 事業	G M S 事業	グループ戦略
	グループの成長ドライバー	地域の生活基盤へ	事業領域の拡大
	D X	◆CRM戦略の強化 ◆デジタルコマース拡大 ◆生産性改革の進化	
	E S G	◆サステナビリティ追求 ◆ステークホルダーとの関係強化 ◆ガバナンス強化	

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

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

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組み

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



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

ローコスト
運営
の実現

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

ストア
ロイヤルティ
向上

LTV
・収益性
向上

*LTV (ライフタイムバリュー)
: 客単価×買い物頻度
×利用期間

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

カートレジ



サイネージ活用



駐車場でのピックアップ



アプリと売場の連動



人の温もり



縁側スペース



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

目的

地域の拠点化

LTVの向上

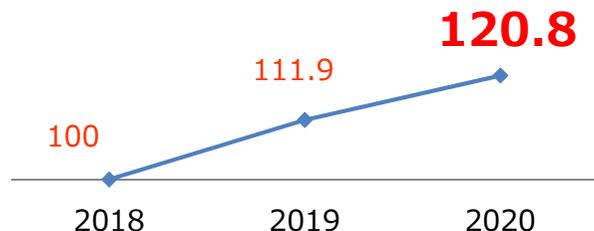
新規顧客層の拡大

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

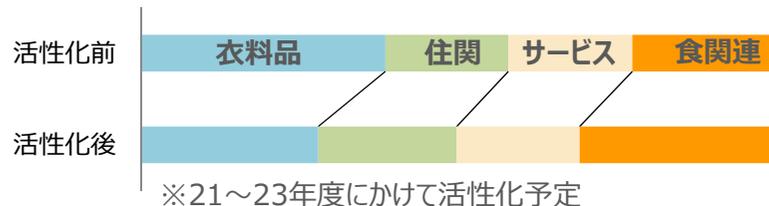
事例)
LECT全館売上推移2017年4月オープン
※2018年を100として



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

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

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



売上拡大

生産性向上

地域社会への貢献

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：地域ニーズ対応

広島大学 東広島市

お客様

例) 地域連携 Maas

DX × 地域

利益成長 ←————→ 未来への寄与

EC市場拡大への対応

出店地域の利便性向上



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）



ゆめデリバリー
21年6月稼動予定



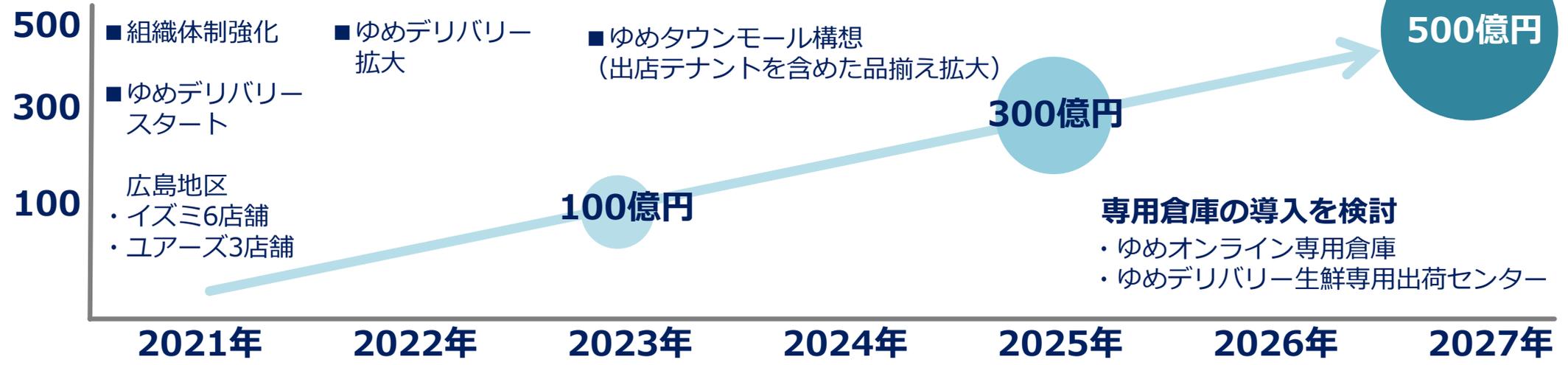
地域密着型
デリバリーサービス

<出店店舗の15分圏内を対象>

- ・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



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

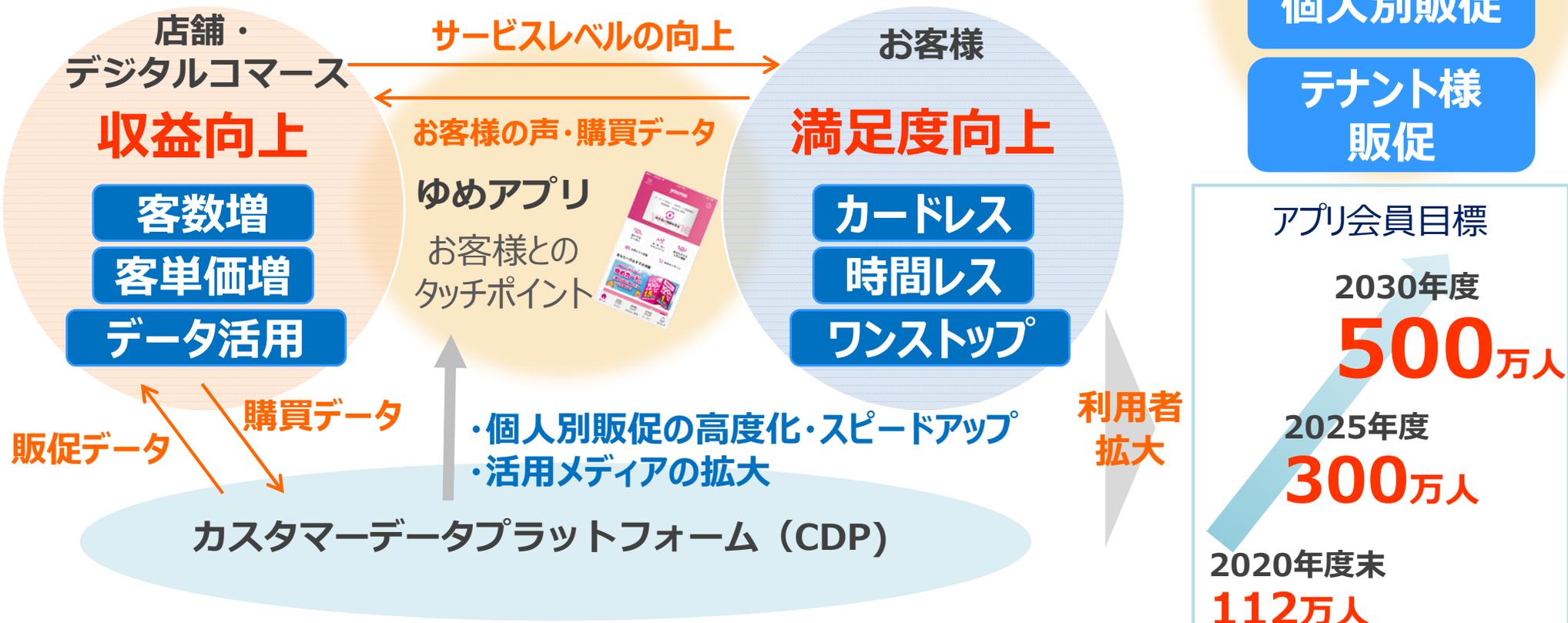
500万人

2025年度

300万人

2020年度末

112万人



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

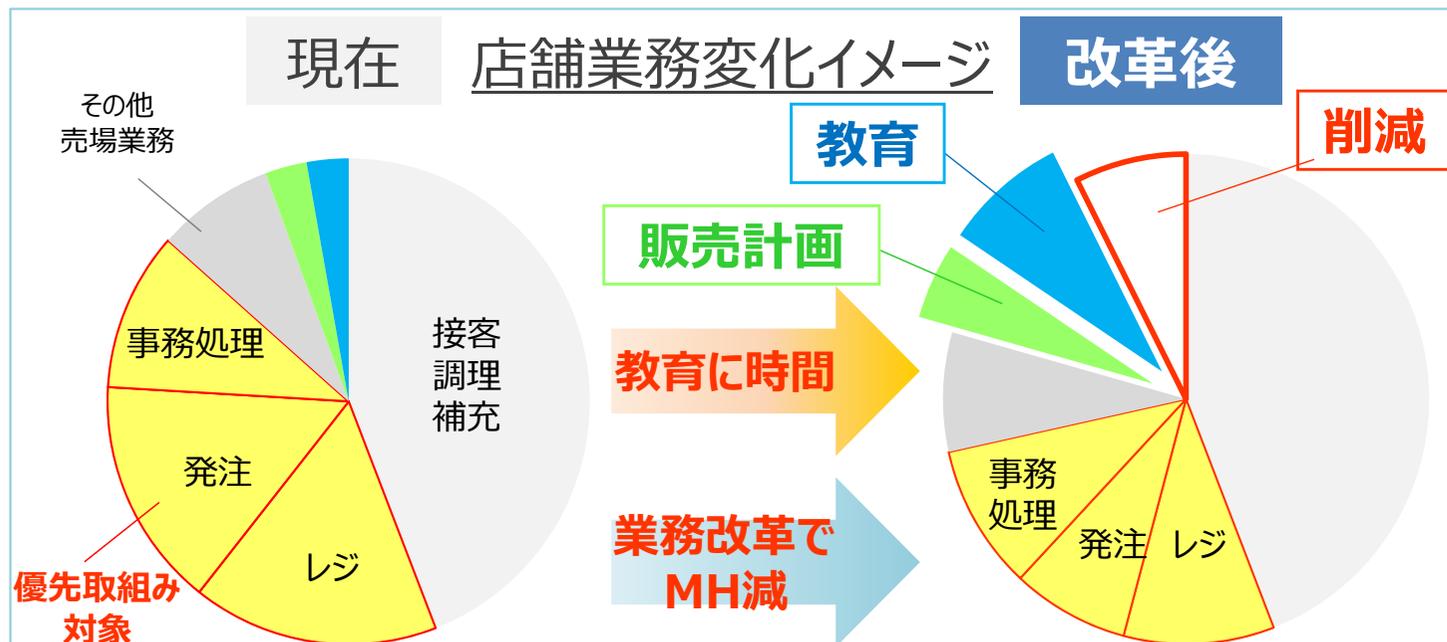
基幹システム刷新	データ一元管理、マルチMD
発注改革	需要予測発注拡大、生鮮発注
作業改革	多機能端末・BIツール導入
業務プロセス改革	業務棚卸、システム改革との連動

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**



労働生産性目標



*イズミ単体の管理会計
1人当り荒利（直営・既存店ベース）

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

小売事業

経営効率アップ

小売周辺事業

youme

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

		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。



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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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



地域に暮らすパートナー
さんが活躍する仕組み



行政・大学との包括協定締結



生産者さまとの取組み



テナントさまとの取組み



社員



地域のイベントに参加



地産地消の推進

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

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

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

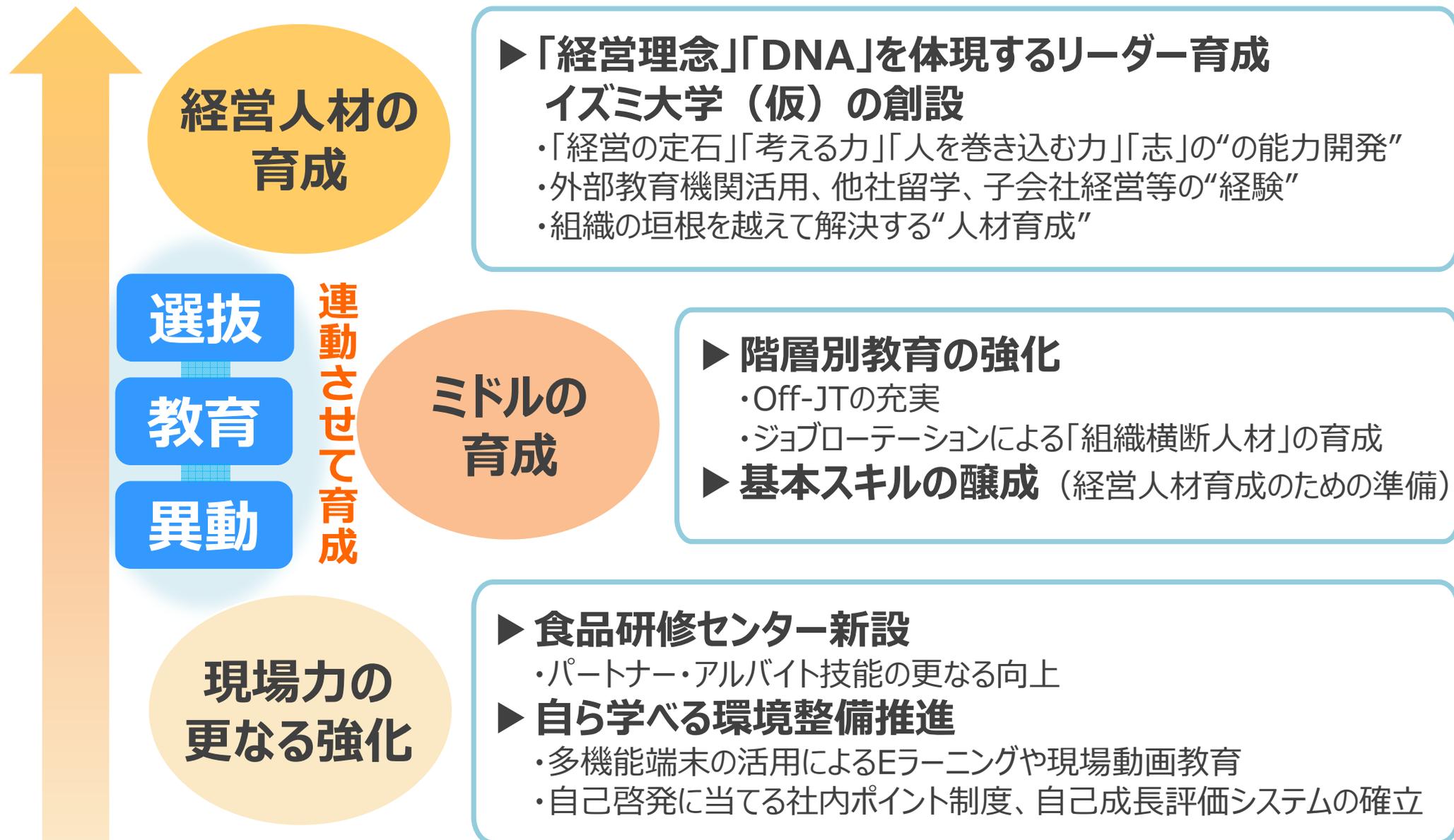
- 人事評価制度改革との連動

取締役会
監督機能強化

経営の透明性
確立

次世代
経営者の育成

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

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

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

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

39

既存店の競争力

40

「いいものを安く」 ～他のGMSとの差異～

41

ESG（環境・社会・ガバナンス）

42

グループ店舗網 ドミナント戦略

中四国・九州で店舗展開 194店舗

(2021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	40	4	2	65
		NSC (ゆめモール)	2	1	-	-	3
		SM (ゆめマート)	13	20	1	-	34
		その他	2	2	0	3	7
		小計	36	63	5	5	109
ユアーズ	広島市	SM (ユアーズ等)	-	24	-	-	24
ゆめマート熊本	熊本市	SM (ゆめマート)	23	-	-	-	23
ゆめマート北九州	北九州市	SM (ゆめマート)	24	7	-	-	31
その他		SM	-	-	7	-	7
合計			83	94	12	5	194
*上記のうち、「ゆめマート」(ストアブランド)			60	27	1	-	88

※ 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 2010年度～ (%)

'20年度は、新型コロナウイルス感染症による店舗の一部休業や営業時間の短縮などにより大きく影響を受けています。

	'10年度	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20
イズミ	100.1	101.2	100.1	102.7	101.8	101.4	101.5	99.2	99.4	99.1	89.7
全国	98.1	99.1	97.2	100.2	99.1	101.3	98.8	99.6	99.2	98.8	100.7
かい離	+2.0	+2.1	+2.9	+2.5	+2.7	+0.1	+2.7	-0.4	+0.2	+0.3	-11.0

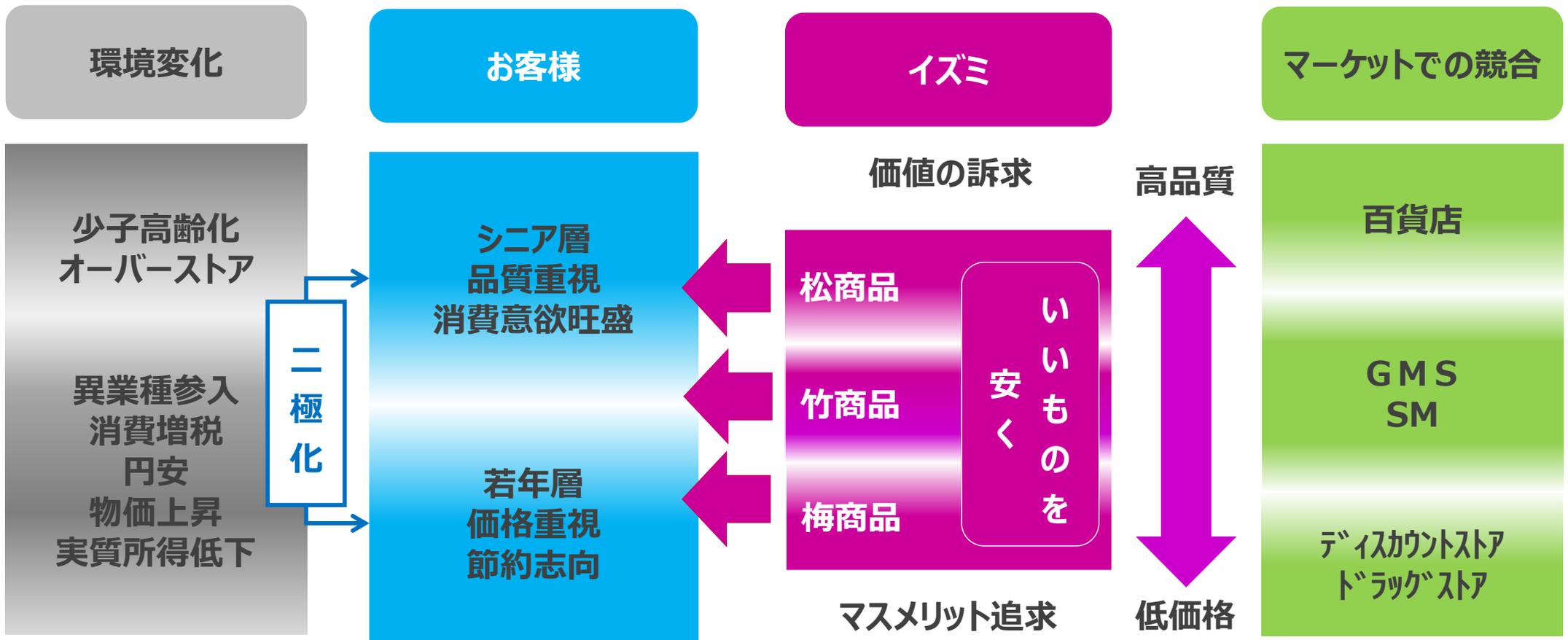
2020年度 月別 (%)

	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	87.8	64.6	75.7	98.3	95.8	89.4	84.4	103.4	97.4	94.8	89.8	93.0	89.7
全国	100.8	95.5	101.3	103.4	102.6	103.3	95.4	102.8	101.2	102.7	101.2	97.9	100.7
かい離	-13.0	-30.9	-25.6	-5.1	-6.8	-13.9	-11.0	+0.6	-3.8	-7.9	-11.4	-4.9	-11.0

※ 出典 全国は、日本チェーンストア協会 累計は当社が算出

「いいものを安く」 ～他のGMSとの差異～

- 環境変化によるニーズの二極化、競合関係の激化という変化への対応力
- ローカルで成り立ちにくい百貨店ビジネスの役割の一部をも担う



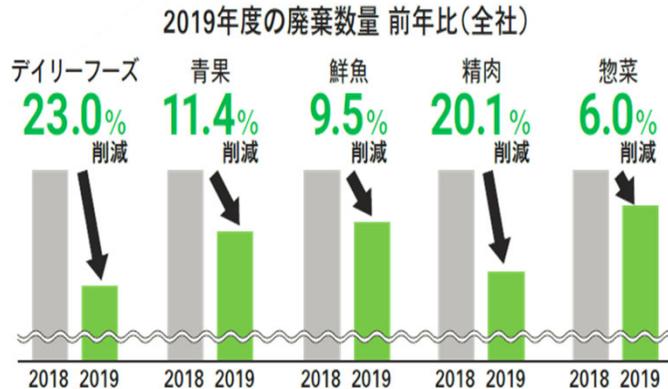
1 「見える化」で食品ロス抑制



前年比約14%の食品ロス削減

2019年4月から、食品事業部の生鮮3課とデイリーフーズで、食品廃棄量を毎日「見える化」しています。

消費期限が迫った商品は「売切り平台」に集め、廃棄を防止できました。製造・輸送にかかるエネルギーも節約できるため、今後も継続して取り組みます。



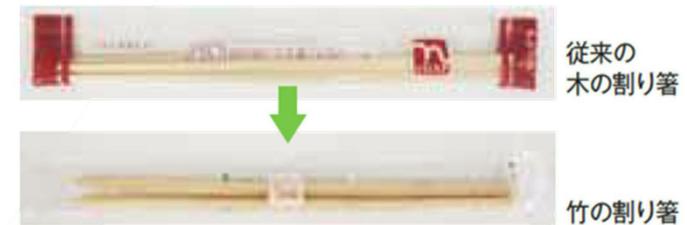
2 木から竹へ、割り箸を変更



環境への負荷を軽減

店舗でお客さまに配布する割り箸の素材を、2020年2月より順次、木から竹へ変更し、年間約119万円の削減を想定しています。成長が早い竹は、芽が出て1~2年で伐採ができ、5年で成木に。

木より短いサイクルで生産・伐採・製造ができ、環境への負荷が少ない素材です。



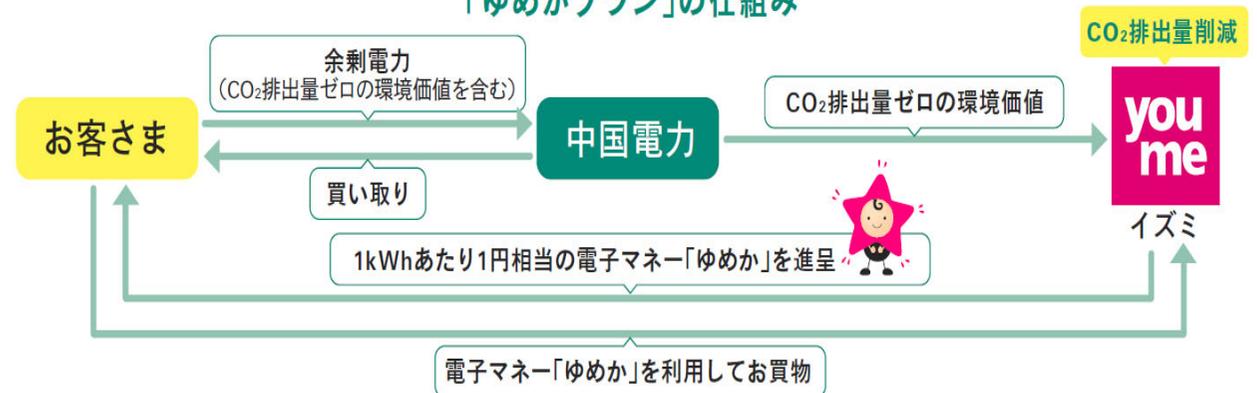
3 太陽光発電の余剰電力を買い取る「ゆめかプラン」



店舗運営にかかるCO2排出量を削減

2019年11月から、イズミは中国電力と連携して新サービス「ゆめかプラン」を開始。ご家庭の太陽光発電による余剰電力を中国電力が買い取り（2019年度実績は税込7.15円/kWh）、イズミから1kWhあたり1円相当の電子マネー「ゆめか」を進呈するサービスです。中国電力は、買い取った余剰電力に含まれるCO2排出量ゼロの環境価値をイズミに提供。イズミは、店舗運営にかかるCO2排出量を削減するため、この制度を活用します。

「ゆめかプラン」の仕組み



* 対象は、国による再生可能エネルギーの固定価格買取制度の適用期間（10年）が終了した世帯。

* 実施エリアは、鳥取県・島根県・岡山県・広島県・山口県および兵庫県・香川県・愛媛県の一部。

4 輸送車台数削減で省エネ



運輸の中心、「イズミ広島物流センター」

イズミでは、ドライ商品とチルド商品を同じ車両で配送することで、輸送車台数削減に取り組んでいます。また、段ボール使用量の削減に向けては、プラスチック製の折りたたみコンテナを繰り返し活用しています。



1 新型コロナウイルス 感染拡大防止へ



お客さまと従業員の安心・安全を最優先

地域の皆さまに生活必需品を安定提供するライフラインとしての使命を果たす一方で、各県での休業要請に従いながら、「ゆめタウン」での専門店の休業や時間短縮営業を実施。またレジには飛沫防止の透明シートを設置し、感染拡大防止のうえで重要な接触機会の低減を図っています。



5 電気自動車の充電スポット



環境への負荷を軽減

二酸化炭素排出量削減に向けて、利用者が増えている電気自動車。イズミでは、充電スポットの整備を進めています。現在「ゆめタウン光の森」「ゆめタウン博多」「ゆめタウン高松」「ゆめタウン廿日市」「ゆめタウン広島」「LECT」など15店舗に導入。今後も設置店舗を増やしていきます。



2 「ゆめたうん保育園」開園



働く従業員の子育てを支援

2019年6月にリニューアルオープンした「ゆめタウン光の森」内に、テナント様を含む従業員のお子さまを預かる「ゆめたうん保育園」を開園。イズミグループでは初の取り組みとなる保育園を通じた子育て支援は、今後さらに多くの地域にも広がっていきます。



3 「イズミアカデミー」の開校



学生アルバイト向けにインターンシップを開催

2019年11月に、「イズミアカデミー」を“開校”。業務に関連した内容に、就職活動に役立つ学びを取り入れた講座を、年3回程度開催する予定です。1回目の講座では、小売業基本となる客数と客単価について「主任業務体験」で学習。商品のプロモーションにも挑戦しました。



4 女性の活躍推進



「ゆめCanプロジェクト」で管理職の活躍を後押し

プロジェクトメンバーは課題を洗い出し、きめ細かい対策を会社に提言しています。取り組みの一つとして管理職をめざす女性社員向けの「女性リーダー育成研修」を開催。他社の女性管理職から経験談を聞き、グループディスカッションで話し合い、意欲を引き出す場としました。



1 食の安全を組織で守る



全従業員へ意識を浸透

外部の準公的機関の指導を受けた食品品質チェッカーを全店に配属し、品質鮮度と産地表示を確認。管理職向けの表示勉強会を定期的で開催し、組織全体で食品安全の責務と向き合っています。2019年には「ゆめマート美作」が「食品衛生優良施設表彰 岡山県知事賞」を受賞しています。



2 勉強会で対等な関係づくり



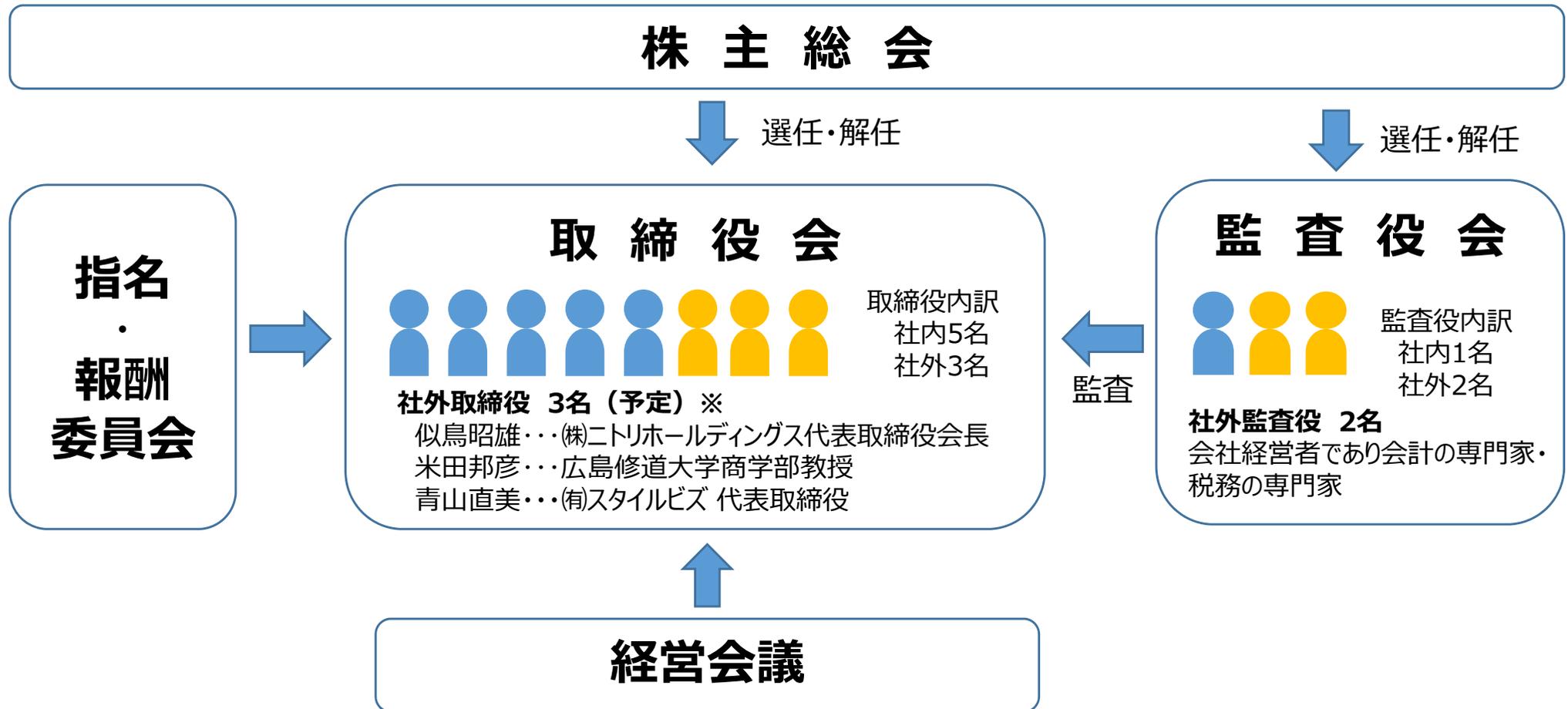
法令遵守に努力

法令を遵守して、公正かつ適切なコンプライアンス経営を行うには、従業員一人ひとりの意識が大切です。独占禁止法や下請法などの研修会を、社内の重要な研修カリキュラムに位置付け、テナント様との対等な立場でのお付き合いを進めるため、多くの従業員が受講しています。



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



※取締役会の構成は、2021年5月の株主総会での決議を前提としています。