

第75期 2023年3月期

# 決算説明会資料



2023年 5月10日

株式会社いなげや  
代表取締役社長  
本杉 吉員

## ・小売事業

スーパーマーケット事業



新店1 閉店0

**133**店舗 (+1)

ドラッグストア事業



新店3 閉店1

**143**店舗 (+2)

小売事業  
総店舗数

**276**店舗  
(+3)(注)

2023年3月末時点  
(カッコ)は前期末との増減


## ・小売支援事業




(株)サンフードジャパン  
食品卸し・惣菜製造



(株)サビアコーポレーション  
施設管理・警備



(株)いなげやウイング  
特例子会社(障がい者雇用)



(株)いなげやドリームファーム  
農業事業

## ➤ 2023年3月期 連結決算

- ・コロナ禍における「巣ごもり需要」の反動による客数の減少
  - ・急速な原料高騰にともなう、売上原価の上昇の影響を受け、売上総利益率が低下
  - ・エネルギー価格の高騰による水道光熱費が大幅に増加
- ⇒ 減収減益

## ➤ 2024年3月期 業績予想

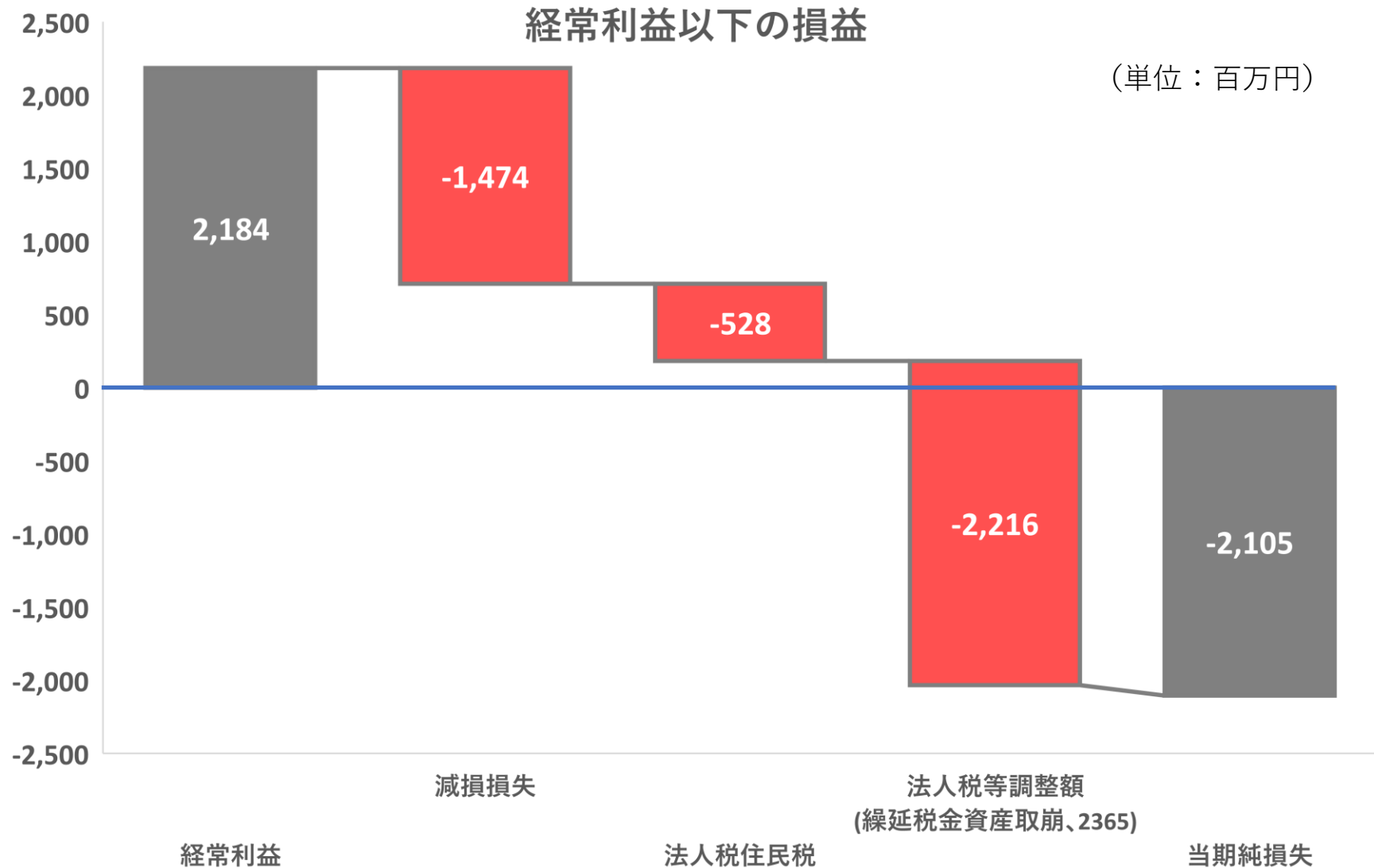
- ・生鮮と惣菜を強化した魅力ある『お買い物』づくり
  - ・お客様の来店動機に繋がる商品の開発と開拓の推進
  - ・EC事業・ネットスーパーの強化と、移動スーパー「とくし丸」のエリアの拡大
- ⇒ 最終利益黒字化へ

## ➤ いなげやグループ経営計画

- ・特定した 6つのマテリアリティに沿って、経営計画を遂行

|                     | 2023年3月期<br>(億円) | 2022年3月期<br>(億円) | 前期比<br>(%) | 増減<br>(億円) | 計画比<br>(%) |
|---------------------|------------------|------------------|------------|------------|------------|
| 営業収益                | 2,485            | 2,514            | 98.9       | △ 28       | 98.6       |
| 営業利益                | 18               | 35               | 53.9       | △ 16       | 52.8       |
| 経常利益                | 21               | 38               | 56.3       | △ 16       | 56.0       |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | △ 21             | 23               | —          | △ 45       | —          |

|                 | 当期末<br>(億円)    | 前期末<br>(億円)    | 増減額<br>(億円)     | キャッシュ・フローの状況<br>(億円) |      |
|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------------|------|
| 純資産<br>(自己資本比率) | 549<br>(55.2%) | 568<br>(56.4%) | △ 19<br>(△1.2P) | 営業C F                | 45   |
|                 |                |                |                 | 投資C F                | △ 33 |
|                 |                |                |                 | 財務C F                | △ 13 |
| 総資産             | 974            | 986            | △ 12            | 現金・現金同等物<br>期中増減額    | △ 1  |

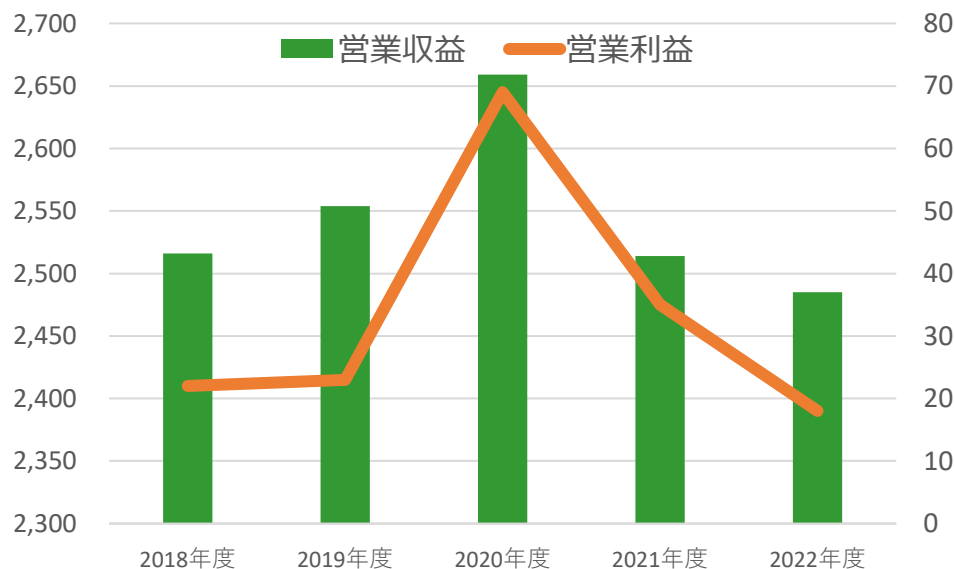


最終年度 連結数値目標 (2023年3月期)

売上高 2530億円 → 2379億円  
 営業利益 35億円 → 18億円  
 純利益 10億円 → △21億円

結果・・・未達で終了

- ・SM事業、お客様の行動変容へのマーケティング対応の遅れ ……客数92.7% (2019年度比)
- ・SM事業、商品開発の遅れにより売上計画が未達、  
 2021年度に(株)三浦屋を売却、グループ全体に影響 ……売上高98.5%(計画比)
- ・ドラッグ事業、の出店計画が未達 ……計画19 → 実績13店舗
- ・グループ資源を活用した販売チャネルの多様化 ……新規事業が定着
- ・人財育成やガバナンスの体制を構築 ……委員会等を設立



⇒ 中長期的な取り組みが動き出しており、  
 グループの組織力強化に寄与した  
 これらの検証を実施し、今期の経営計画  
 につなげる

|              | 2023年3月期     |               | 2022年<br>3月期 | 要因  |
|--------------|--------------|---------------|--------------|---|
|              | 実績<br>(億円)   | 前期比           | 実績<br>(億円)   |   |
| <b>売上高</b>   | <b>1,934</b> | <b>99.4%</b>  | <b>1,946</b> | 前期コロナ禍の巣ごもり需要の反動、物価高騰による一人当たり買い上げ点数の減少などにより減収 |
| <b>営業総利益</b> | <b>636</b>   | <b>98.9%</b>  | <b>643</b>   | 売上高が減少したことに加え、売上総利益率が0.2ポイント低下                |
| <b>販管費</b>   | <b>628</b>   | <b>100.9%</b> | <b>622</b>   | 電気料が単価上昇で9億円増加、他の経費削減により上昇幅を抑制                |
| <b>営業利益</b>  | <b>8</b>     | <b>38.8%</b>  | <b>21</b>    | 売上高減収、売上総利益率低下、経費も増加し減益                       |



## 新店

**1店舗**

(前年度1店舗)

練馬西大泉店

2023年2月開店

## 改装

**6店舗**

(前年度11店舗)

平塚四之宮店

昭島中神店

厚木三田店

大泉学園店

所沢狭山ヶ丘店

新宿小滝橋店

## 閉店

**0店舗**

(前年度2店舗)



新店 練馬西大泉店



改装 大泉学園店



|              | 2023年3月期   |               | 2022年<br>3月期 | 要因                                       |
|--------------|------------|---------------|--------------|--|
|              | 実績<br>(億円) | 前期比           | 実績<br>(億円)   |  |
| <b>売上高</b>   | <b>436</b> | <b>102.4%</b> | <b>426</b>   | EC売上が好調、新店効果もあり増収                        |
| <b>営業総利益</b> | <b>130</b> | <b>105.0%</b> | <b>124</b>   | 行動制限の緩和で、化粧品が回復傾向、ヘルス強化で売上総利益率が4.3ポイント上昇 |
| <b>販管費</b>   | <b>122</b> | <b>107.4%</b> | <b>114</b>   | EC増収で運送費などが2億円増加、電気料が単価上昇で2億円増加          |
| <b>営業利益</b>  | <b>7</b>   | <b>77.0%</b>  | <b>10</b>    | 販管費増加の影響を吸収できず減益                         |

## 新店

**3店舗**

(前年度 6店舗)

練馬平和台店

2022年 6月開店

世田谷上祖師谷店

2022年10月開店

川越東口店

2023年 2月開店

## 改装 (ゾーニング含む)

**26店舗**

(前年度20店舗)

足立舎人店

西立川店

小平小川橋店 (※)

他23店舗

(※既存店改装後、調剤薬局を2023年3月1日に併設オープン)

## 閉店

**1店舗**

(調剤薬局)

(前年度 2店舗)



新店 世田谷上祖師谷店



改装 調剤薬局 小平小川橋店

| 設備投資<br>(キャッシュフローベース)<br>リース資産含まず | 新店<br>(億円) | 改装店<br>(億円) | その他<br>(億円) | 合計<br>(億円) |
|-----------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|
| スーパーマーケット事業                       | 10         | 6           | 32          | 48         |
| ドラッグストア事業                         | 8          | 1           | 3           | 12         |
| 小売事業計                             | 18         | 7           | 35          | 60         |

## 新店投資



下期 1 店舗



下期 7 店舗 を計画

## その他投資

- 各店投資 (老朽化対応 等)
- 情報システム (POS導入 等)

| 連結                  | 金額 (億円) | 前期比増減   | 増減 (億円) |
|---------------------|---------|---------|---------|
| 営業収益                | 2,526   | 1.6%    | △ 40    |
| 営業利益                | 15      | △ 21.0% | △ 3     |
| 経常利益                | 15      | △ 29.5% | △ 6     |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 1       | —       | 22      |

| 売上高         | 売上高 (億円) | 前期比増減 | 増減 (億円) |
|-------------|----------|-------|---------|
| スーパーマーケット事業 | 1,953    | 0.9%  | 19      |
| ドラッグストア事業   | 462      | 5.8%  | 26      |
| 小売事業計       | 2,415    | 1.8%  | 45      |

## 経費構造改革・収益改善委員会

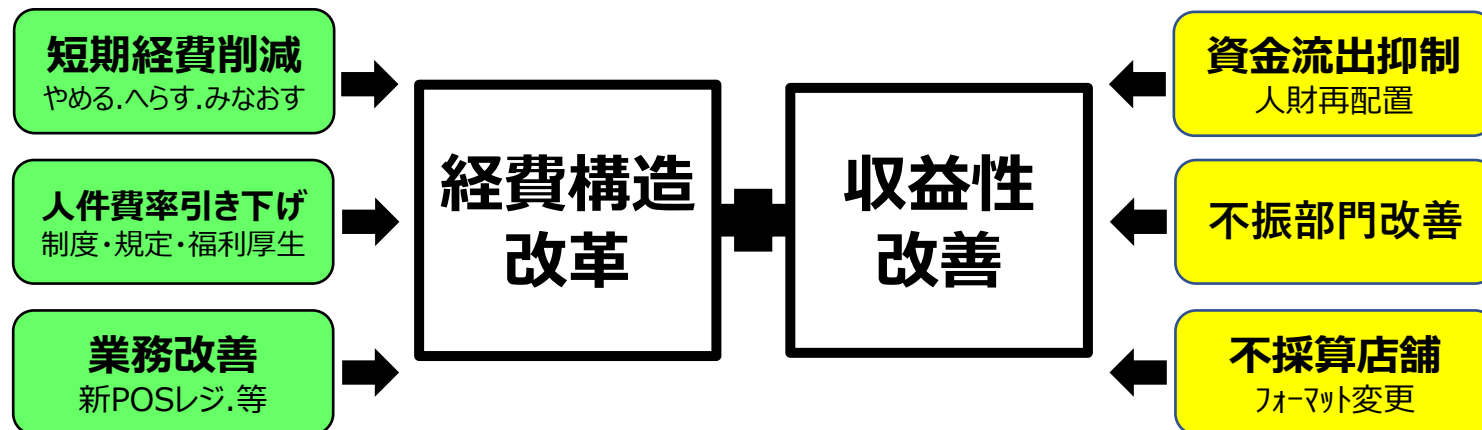
### 背景

経費の更なる上昇を想定

- ・電気料の負担増 ……エネルギー価格の高止まり
- ・人件費の上昇 ……ベースアップ、最低賃金の上昇 等々

委員会を立ち上げ、収益基盤の安定化に向けて推進する

- ・短期策でできる経費削減案を予算化
- ・中期策で人事制度改革や不採算店舗・部門のテコ入れ
- ・更に必要に応じて追加施策の検討 等々



## いなげやグループサステナビリティ方針

いなげやグループは、1900年の創業から続くお客様からのご愛顧を誇りとし、社是・経営理念・グループビジョンに基づき、持続可能（サステナブル）な経営の促進を図ります。お客様満足と従業員満足を追求しながら、この先も地域のお役に立つ永続的な企業として、より健全で持続的な社会の実現に貢献します。

|       | マテリアリティ<br>(重要課題)      | 約束  |
|-------|------------------------|---|
| 成長戦略  | ①事業競争力の創造              | <b>成長し続けます</b><br>新たな競争力を創造し続け、地域のお客様に安心・安全で質の高い商品とサービスを提供し、お客様満足を追求します。              |
|       | ②地域社会との共栄              | <b>地域のお役に立ちます</b><br>地域のお役立ち業として、事業活動を通じて地域の困りごとの解消に寄与することで、地域社会とともに発展します。            |
|       | ③パートナーシップの推進           | <b>力を合わせます</b><br>グループの総合力を強化するとともに、お取引先様との連携を促進することで、力を合わせて課題解決に取り組めます。              |
| ESG戦略 | ④グループの成長と共に未来に繋がる人財の育成 | <b>人を大切にします</b><br>一人ひとりの個性や価値観を尊重し、お互いの力を最大限に活かせるように、多様な人財が活躍できる環境を整え、従業員満足を追求します。   |
|       | ⑤持続的な環境負荷の軽減           | <b>地球の環境を守ります</b><br>これからも人々が安心して暮らせるように、事業活動を通じた気候変動への対応や資源の効率的な利用に取り組み、地球環境保全に努めます。 |
|       | ⑥強固なガバナンス体制の構築         | <b>安心・安全を確立します</b><br>法令や社会規範を遵守し、公正かつ透明性の高い事業活動をおこなうとともに、リスク管理強化に向けたガバナンス体制を構築します。   |

## 競争力のある事業戦略 ……成長戦略4つの柱

### ドミナント戦略

- ・3年で、SM5店舗・ドラッグ20店舗を計画
- ・フォーマット ……SMは基準に基づき出店  
ドラッグは新フォーマット構築
- ・重点エリア ……練馬～三多摩、横浜～川崎
- ・400～500坪 ……生鮮・惣菜強化型SM
- ・既存店活性化 ……店舗改装の推進

### 商品戦略

- ・お客様の来店動機になる商品開発
- ・生鮮の産直フェア
- ・生鮮惣菜の開発、差別化（鮮魚・精肉）  
……サンフードジャパンとの共同開発
- ・PB開発（改廃・差別化）  
……PB売上構成比 8.5%へ

### デジタル戦略

- ・POSレジ刷新（セミ・フルセルフレジ導入）
- ・電子棚札刷新（ローコストオペレーション）
- ・アプリ販促拡大（来店動機拡大）
- ・マーケティング精度の向上

### 新規事業戦略

- ・ラストワンマイルへの対応  
（移動スーパーとくし丸、お届けサービス）
- ・販売チャネルの多様化（ネットスーパー、EC）
- ・グループ資源の活用（サテライト配送）

これら4つの柱をはじめとする政策に基づいた戦略は、  
重要課題に沿って進めることで、実効性を高めてまいります。



既存事業の強化 ……既存店売上前年比 102.0% (ウェルパーク102.2%)



いなげや 改装店舗数 7店舗



ウェルパーク 改装店舗数 26店舗



凍肉・凍魚・ミールキットの拡大



冷凍食品売場の拡大



鮮魚鮭 導入店舗拡大



## 地域の困りごとの解決



ネットスーパー事業 5→18店舗へ



EC事業 27→32億円へ



フードドライブ活動の拡大



移動スーパー事業 21→27台へ



地域と見守り協定を締結



## グループの総合力強化



### サテライト配送事業

- ・インストア店舗の稼働率向上
- ・16→21店舗へ



### サンフードジャパン

- ・惣菜売場の支援センター
- ・生鮮惣菜の商品開発



### いなげやドリームファーム

- ・地産地消の推進
- ・青果担当者の農業研修

## サプライチェーンとの連携



### 生産者と商品開発



### 物流企業との連携

### 2024年問題への対応

- ・物流機能の見直し
- ・配送便体制の見直し
- ・店舗納品時間の見直し
- ・発注リードタイムの見直し

## 多様な人財の活躍



女性従業員の活躍  
63%（新卒入社的女性比率）



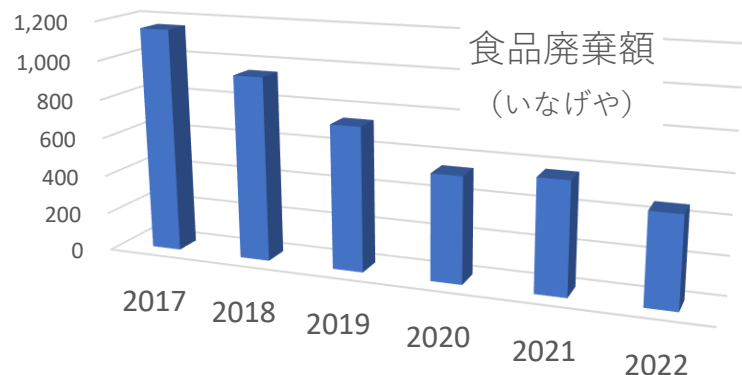
健康経営の推進

### いなげや健康経営 ゼロプロジェクト始動

- ・BMI適正外ゼロ
- ・血圧高値者ゼロ
- ・受動喫煙者ゼロ

## 【ESG戦略】 ⑤持続的な環境負荷の軽減

### 食品廃棄物の削減



2030年目標 食品廃棄ロス80%削減  
2050年目標 食品廃棄ロスゼロ (実質)  
(2017年度比)

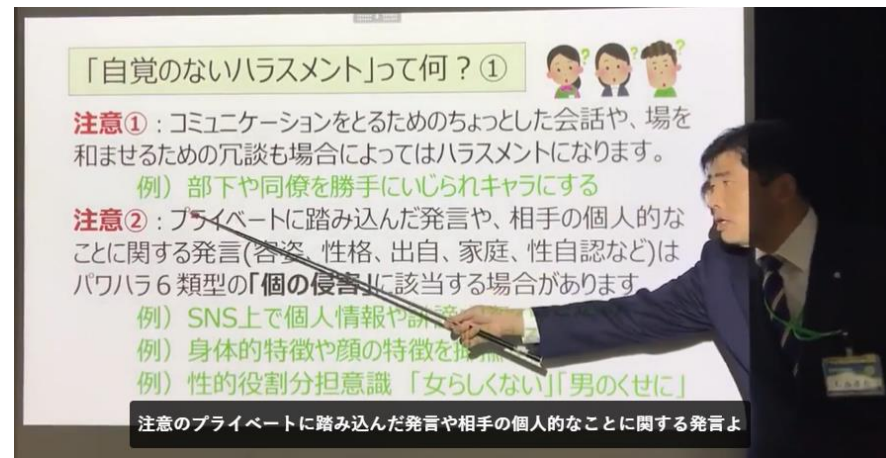
- ・販売計画、発注精度の向上
  - ・単品の強化、商品の絞り込み
  - ・値引きルール of 徹底
  - ・食品リサイクルの推進 等々
- ⇒ 食品廃棄額 18.7%削減 (2022年度)



## コンプライアンス活動の推進



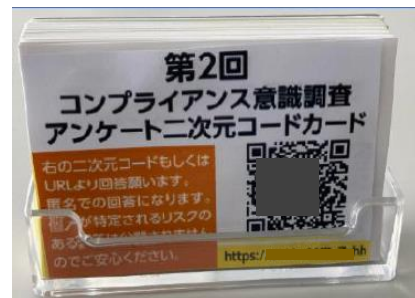
コンプライアンスリーダー会議



パートナー向け コンプライアンスWEB研修(4月～)



コンプライアンス意識調査



従業員向けポスター



動画  
3分

イオン、U.S.M.Hと経営統合に向けた基本合意書締結を公表 2023年4月25日（火）



## 基本合意の概要

### 第1段階：イオンとの資本関係を強化

- 2023年11月を目途に、
- ・イオンがいなげや株の51%を取得
  - ・イオンの連結子会社となる予定

### 第2段階：U.S.M.Hとの経営統合

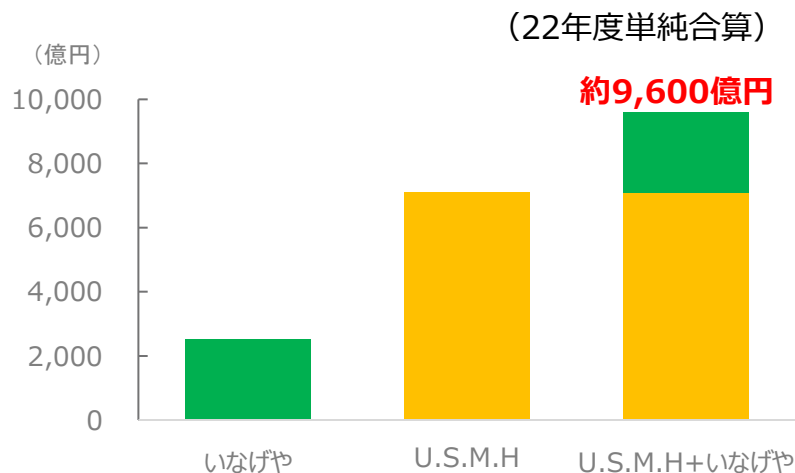
- 2024年11月を目途に、
- ・U.S.M.Hとの経営統合
  - ・U.S.M.Hの完全子会社となる予定（統合後、上場廃止の見込み）
- U.S.M.Hとの経営統合後も、
- ・コーポレートアイデンティティを維持（屋号「いなげや」、経営理念 他）
  - ・地域に密着した経営を継続



背景・・・少子高齢化、消費者のライフスタイルや購買行動の変化に伴い、EC事業者やドラッグストア等、業態の垣根を越えた競争が熾烈化しており、SM業界を取り巻く環境は急速に変化

今後更なる競争激化が見込まれる首都圏地域において、スピード感をもってお客様のニーズに応え続け、地域社会と共栄し、ともに成長、地域の持続可能な未来を築いていくために、当社として大きな「変革」と「挑戦」に取り組むことが必要と判断

## U.S.M.Hとの統合後の売上イメージ



## 業務提携の項目

- ① PB商品であるトップバリュの導入拡大
- ② 商品の共同調達 (NB商品、地域商品、輸入商品)
- ③ 相互の食品SM、ドラッグストアの活性化に向けた取り組み、地域の客層に合わせた店舗展開等
- ④ 物流センター、プロセスセンター等の機能整理と活用
- ⑤ 資材、什器、備品等の共同調達、バックオフィス業務統合によるコスト削減
- ⑥ クレジットカード、電子マネー、ポイントカードの共同利用に向けた取り組み
- ⑦ ネットビジネスの共同研究、共同開発等、eコマースへの取り組み
- ⑧ イオングループの教育制度の活用、人材交流
- ⑨ 会員情報、POS情報を組み合わせた分析サービスの提供

経営統合の実現に向けた最初の段階として、イオンとの資本業務関係を強化し、イオングループのアセットを活用すると共に、1兆円のSMグループとしてのスケールメリットを活かした新たなビジネスモデルへの進化を進める

地域のお役立ち業として社会に貢献する

株式会社 いなげや

<https://www.inageya.co.jp/>



この資料には、現在の計画や業績見通しなどが含まれております。これら将来の計画や予想数値などは、現在入手可能な情報をもとに、当社が計画・予測したものであります。実際の業績などは、今後の様々な条件・要素によりこの計画などとは異なる場合があります、この資料はその実現を確約・保証するものではありません。