

2026年2月期 (FY25) 決算説明会



株式会社イズミ

[証券コード 8273]

I 2026/2期（FY25）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	7
4 連結BS	11
5 連結CF	12
6 業績計画について	13
II 中期経営計画について	16
1 第二次中期経営計画の振り返り	19
2 第三次中期経営計画	26
III 補足資料	63

前期差：営業収益はM&Aによるサニー事業等が期初からフル稼働したこと等により増収、過去最高を達成
利益は、昨年ランサムウェア被害の影響からの回復等により増益

計画差：節約志向の高まりから低価格施策を積極推進も天候要因等が重なり、営業収益は修正計画に対しやや未達
一方、荒利率と経費コントロールが奏功し、各段階利益においては計画を上振れて着地

連結 *1	当期 2026/2期		前期 2025/2期		計画 (※2025年10月修正)	
	実績	前期比	実績	前期比	計画	前期比
単位 百万円						
営業収益	569,312	108.6%	524,142	111.2%	570,300	108.8%
営業利益	27,236	105.8%	25,735	81.9%	26,400	102.6%
経常利益	27,361	105.2%	26,009	80.5%	26,100	100.3%
当期純利益 *2	16,834	136.8%	12,304	60.1%	15,200	123.5%
総資産	595,383		575,963	(期末実績)		
純資産	307,939		299,603	(期末実績)		
(参考) 総額営業収益 *3	847,950	106.6%	795,503	109.5%	852,100	107.1%
1株利益 *4	79.40円		57.33円		71.73円	
1株純資産 *4	1,399.38円		1,331.90円	(期末実績)	—	
自己資本比率	49.4%		49.6%	(期末実績)	—	

*1：2026年2月中間期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定をおこなっており、2024年度の関連する数値について、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

*2：当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益です。

*3：2022年度の期首より「収益認識に関する会計基準（企業会計基準第29号）」等を適用しています。なお、参考として当該会計基準等を適用する前の数値に組替えた営業収益を「総額営業収益」とし記載しています。

*4：2026年3月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2024年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」「1株当たり純資産」を算出しています。

前期ランサムウェア被害の反動とM&A等により増収増益、修正後利益計画に対し各段階利益とも達成

- 営業収益 前期ランサムウェア被害の反動・M&A（サニー事業・サンライフ）に加え、下期から節約志向への対応を強化し増収
- 営業利益 営業総利益率は39.1%と前期差△0.5pt、販管費率は34.3%と△0.4pt、営業利益率は4.8%と前期差△0.1pt
- 経常利益 経常利益率は、支払利息の増加等により4.8%と前期差△0.1pt
- 当期純利益 特別損失（減損損失 前期77億円、当期17億円）が大幅に減少したこと等により、当期純利益率は3.0%と前期差+0.7pt

連結 *1	3Q累計 (3-11月)		4Q (12-2月)		2026/2期 通期 (3-2月)		
	実績	前期比	実績	前期比	実績	営業収益比	前期比
単位 百万円							
営業収益	416,987	111.7%	152,325	101.0%	569,312	100.0%	108.6%
売上高	373,597	112.8%	137,344	100.9%	510,942	89.7%	109.3%
売上総利益	119,684	112.2%	44,354	100.5%	164,039	28.8%	108.8%
営業収入	43,389	103.1%	14,980	101.9%	58,369	10.3%	102.8%
営業総利益	163,073	109.6%	59,335	100.8%	222,409	39.1%	107.1%
販管費	145,472	110.6%	49,700	98.8%	195,172	34.3%	107.3%
営業利益	17,601	102.4%	9,635	112.7%	27,236	4.8%	105.8%
営業外損益	△3	—	129	116.4%	125	0.0%	45.7%
経常利益	17,597	101.4%	9,764	112.7%	27,361	4.8%	105.2%
特別損益	△39	—	△792	—	△832	△0.1%	—
当期純利益 *2	11,102	91.9%	5,732	2558.6%	16,834	3.0%	136.8%

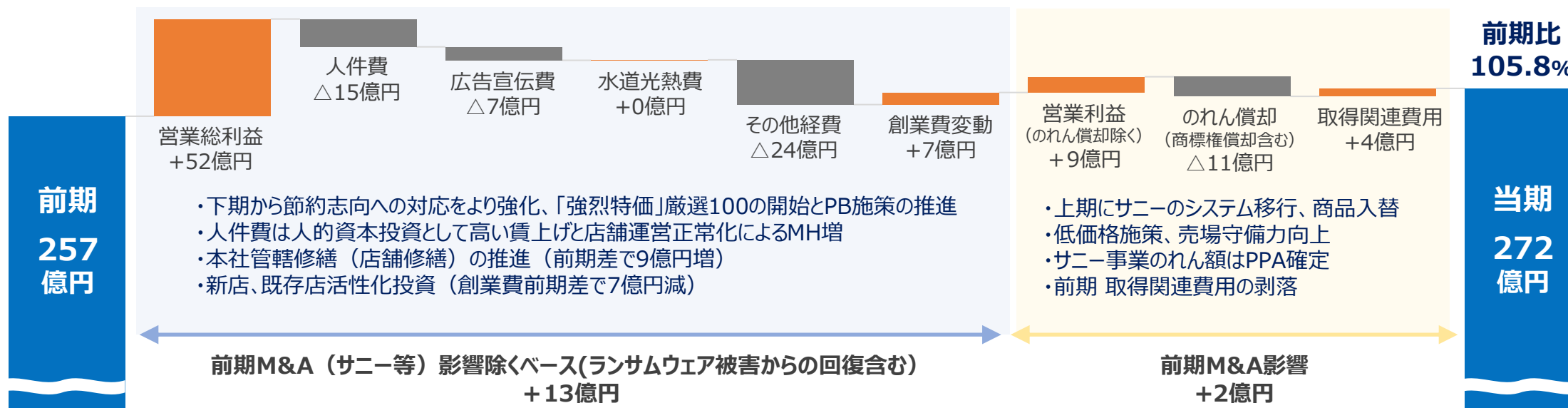
*1：2026年2月中間期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定をおこなっており、2024年度の関連する数値について、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

*2：当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益です。

営業利益は272億円、前期比+5.8%と増益、EBITDAは486億円（前期比+6.1%）

- 前期ランサムウェア被害からの回復、強まる節約志向に対応した営業施策の推進により営業総利益は増加し、経費全体は計画内でコントロール
- 人的資本投資として、さらに厳しい採用環境やインフレによる物価高騰に対応すべく、前年を上回る高い賃上げを実施
- 新店・活性化に伴う創業費は前期差△7億円、快適性や安全性等の店舗環境を改善すべく本社管轄修繕を推進
- サニー事業は上期にシステム切替やPB商品「くらしモア」導入等を推進。下期は単独運営となり、売場守備力向上と経費管理等の基盤づくりに注力

営業利益の変動 *1



EBITDAの変動

前期 458 億円

当期 486 億円

*1：2026年2月中間期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定をおこなっており、2024年度の関連する数値について、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

*2：各数値は端数処理をしているため、合計は必ずしも一致しない場合があります。

小売事業の販売回復が進み増収増益、小売周辺事業も主にイズミテクノがけん引し増収増益

- YM熊本（サニー事業除く）は回復基調、YM北九州は9月に曽根店（スクラップ&ビルド）をオープン（創業費1.4億円計上あり）
- サニー事業は上期にシステム移行とPB「くらしモア」の導入完了、荒利・コストのコントロールに課題も残るが4Qは着実に改善傾向
- ユアーズは「ゆめイチ」の販売が好調、新店創業費（0.7億円）含むも黒字となり増益転換
- イズミテクノは工事と指定管理部門が好調。ゆめカードとイズミフードサービスは営業好調の一方で販促強化や賃上げによる人件費の増加等により通期減益

単位 百万円	営業収益						営業利益						
	3Q累計 (3-11月)		4Q (12-2月)		通期 (3-2月)		3Q累計 (3-11月)		4Q (12-2月)		通期 (3-2月)		
	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比	
小売事業	403,156	111.9%	147,873	100.7%	551,029	108.7%	12,911	99.4%	7,871	112.5%	20,782	104.0%	
小売周辺事業	39,882	114.8%	14,040	106.4%	53,922	112.5%	4,305	109.8%	1,691	106.4%	5,997	108.8%	
その他・調整額	△26,052	-	△9,588	-	△35,640	-	384	-	72	-	456	-	
連結合計	416,987	111.7%	152,325	101.0%	569,312	108.6%	17,601	102.4%	9,635	112.7%	27,236	105.8%	
小売	(株)イズミ	277,461	102.8%	103,754	100.9%	381,215	102.2%	13,977	98.1%	7,494	106.7%	21,471	101.0%
	(株)ゆめ마트熊本	80,423	168.8%	28,285	98.6%	108,709	142.3%	△164	-	330	863.4%	165	172.0%
	(うち、サニー事業)	(59,769)	(210.9%)	(20,749)	(97.1%)	(80,517)	(162.0%)	(△725)	-	(△38)	(-)	(△763)	(-)
	(株)ゆめ마트北九州	18,751	103.5%	6,640	103.3%	25,391	103.5%	131	485.9%	106	77.7%	237	145.0%
	(株)ユアーズ	17,797	107.8%	6,229	106.3%	24,027	107.4%	△63	-	127	100.1%	63	105.3%
小売周辺	(株)ゆめカード	6,362	103.9%	2,308	110.4%	8,670	105.6%	954	92.6%	445	116.0%	1,400	98.9%
	(株)イズミテクノ	16,389	116.3%	5,639	96.3%	22,029	110.5%	1,969	118.7%	658	87.5%	2,628	109.0%
	イズミ・フード・サービス(株)	6,007	105.7%	2,087	103.3%	8,095	105.1%	308	70.8%	144	109.0%	453	79.7%

* 2026年2月中間期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定をおこなっており、2024年度の関連する数値について、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

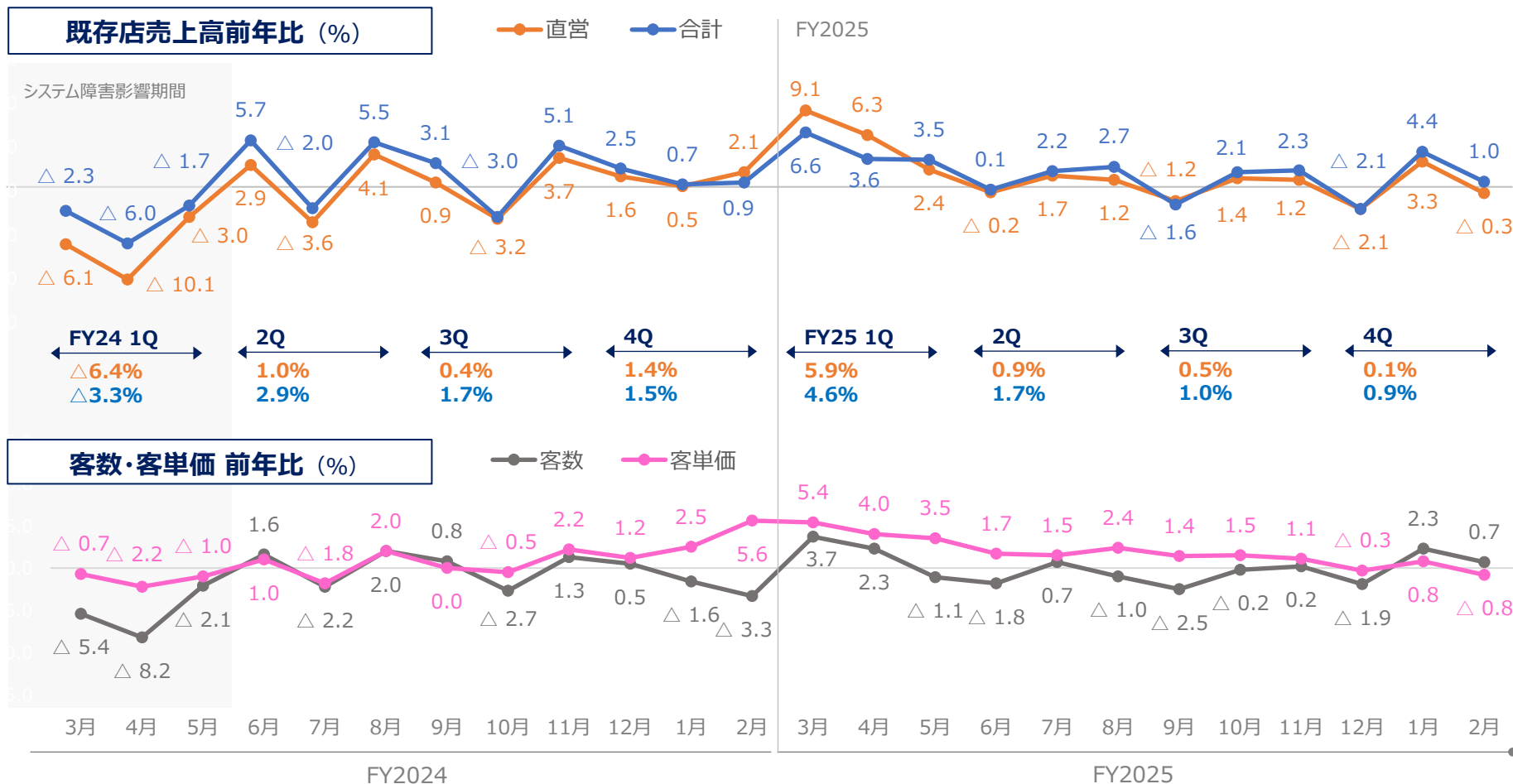
営業収益は修正後の計画を上振れて着地、経費コントロールが奏功し営業利益・純利益も上回った

- 営業収益 2.2%の増収、営業総利益の営業収益比は42.6%と前期差△0.1pt
- 営業利益 販管費は2.1%増、営業収益比は37.0%と前期並み、営業利益率は5.6%と前期差△0.1pt
- 経常利益 有利子負債の増加と金利上昇等により支払利息が増加、経常利益率は5.6%と前期差△0.1pt
- 当期純利益 特別損失（減損損失 前期74億円、当期10億円）が大幅に減少したこと等により、当期純利益率は3.6%と前期差+1.0pt

単体	3Q累計 (3-11月)		4Q (12-2月)		2026/2期 通期 (3-2月)		
	実績	前期比	実績	前期比	実績	営業収益比	前期比
単位 百万円							
営業収益	277,461	102.8%	103,754	100.9%	381,215	100.0%	102.2%
売上高	235,438	102.9%	89,218	100.7%	324,657	85.2%	102.2%
売上総利益	76,924	102.8%	28,852	99.2%	105,777	27.7%	101.8%
営業収入	42,022	102.3%	14,535	102.2%	56,558	14.8%	102.3%
営業総利益	118,947	102.6%	43,388	100.2%	162,335	42.6%	101.9%
販管費	104,970	103.2%	35,894	98.9%	140,864	37.0%	102.1%
営業利益	13,977	98.1%	7,494	106.7%	21,471	5.6%	101.0%
営業外損益	△232	-	91	145.9%	△141	0.0%	-
経常利益	13,744	95.9%	7,585	107.1%	21,330	5.6%	99.6%
特別損益	△146	-	△1,081	-	△1,228	△0.3%	-
当期純利益	9,485	95.4%	4,328	-	13,813	3.6%	143.4%

節約志向の高まりや気温の影響等を織り込んだ修正計画に対し、直営は計画通りに着地

- 既存店売上 1Qは前期ランサムウェア被害の裏年で回復するも、節約志向の高まりにより5~6月は苦戦
低価格施策の見直し等により7~8月は徐々に回復したが、9月・12月は長引く残暑や暖冬の影響により衣料品を中心に苦戦
- 客数・客単価 期初は客数が大幅に回復するも、5~6月は前年を下回り、9月は特にライフスタイルを中心に客数が落ち込んだ
10月以降は前年並みで推移し、低価格施策の見直しやPB商品「ゆめイチ」の販売効果もあり1~2月は回復傾向



■ 既存店売上高前年比

	2026/2期 累計
ライフスタイル	98.4%
食料品	103.1%
直営計	101.7%
計外	102.3%
単体計	102.0%

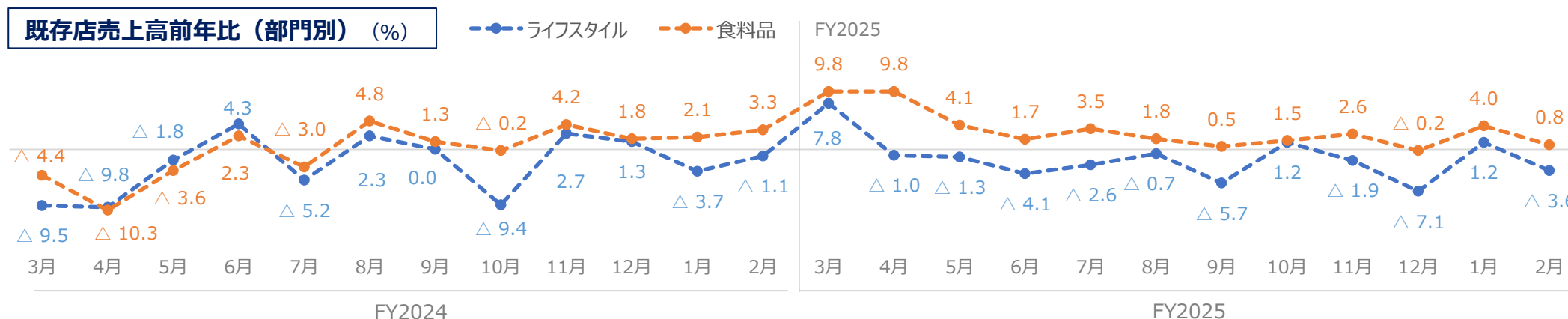
> 直営計の内訳

客数	100.1%
客単価	101.7%
1品単価	102.5%
買上点数	99.3%

高まる節約志向に対し下期から低価格施策を強化、売上・売上総利益ともに修正した計画通りに着地

- ライフスタイル** 節約志向と気温の対応が遅れ、年間を通して衣料品を中心に季節品の販売が苦戦し、累計では売上が前年を下回った
 売上総利益は上期は前期並み、4Q会計期間では△1.0ptとなり、累計では△0.2ptの着地
- 食料品** 下期から「強烈特価」厳選100を開始するなど低価格施策を強化、9月発売の自社PB「ゆめイチ」は計画を上回り好調に推移
 4Q会計期間の売上総利益は前年比△0.3ptとなるも、累計では△0.1ptで計画線での着地

(売上単位：百万円)		3Q累計 (3-11月)		4Q (12-2月)		2026/2期 累計 (3-2月)	
		実績	前期比/前期差	実績	前期比/前期差	実績	前期比/前期差
売上	ライフスタイル	62,210	99.1%	21,323	96.6%	83,534	98.4%
	食料品	173,227	104.3%	67,895	102.0%	241,122	103.6%
	合計	235,438	102.9%	89,218	100.7%	324,657	102.2%
売上総利益	ライフスタイル	35.5%	△0.1pt	33.6%	△1.0pt	35.1%	△0.2pt
	食料品	31.6%	+0.0pt	31.9%	△0.3pt	31.7%	△0.1pt
	合計	32.7%	+0.0pt	32.3%	△0.5pt	32.6%	△0.1pt



4Qの販管費は△1.1%減少し、累計では+2.1%と増加も計画内。通期の営業収益比は37.0%と前年並み

- 人件費 賃上げ及び新店ランニングコスト増加も適正なMHコントロールに努め、4Q会計期間では前期比△0.9%と抑制
- 水道光熱費 再エネ賦課金等の単価上昇に対し、使用量を適切にコントロールする等削減に努め、4Q会計期間では前期比△3.4%と抑制
- 広告宣伝費 上期は前期ランサムウェア被害の影響による反動増とインフレ対応の販促強化で大幅に増加するも、下期はコントロールが奏功
- その他 新店・既存店活性化による創業費は減少（約△7億円、前期 約19億円、当期 約12億円）
店舗の安全性や快適性を保つため、店舗修繕・メンテナンスへの投資を推進

単位 百万円	単体								
	3Q累計 (3-11月)			4Q (12-2月)			2026/2期 累計 (3-2月)		
	実績	営業収益比	前期比	実績	営業収益比	前期比	実績	営業収益比	前期比
営業収益	277,461	100.0%	102.8%	103,754	100.0%	100.9%	381,215	100.0%	102.2%
営業総利益	188,947	42.9%	102.6%	43,388	41.8%	100.2%	162,335	42.6%	101.9%
販管費	104,970	37.8%	103.2%	35,894	34.6%	98.9%	140,864	37.0%	102.1%
人件費	38,074	13.7%	101.9%	13,190	12.7%	99.1%	51,264	13.4%	101.2%
減価償却費	9,835	3.5%	97.4%	3,407	3.3%	97.8%	13,243	3.5%	97.5%
賃借料	7,171	2.6%	98.4%	2,462	2.4%	98.8%	9,633	2.5%	98.5%
店舗管理費	10,666	3.8%	109.7%	4,022	3.9%	109.5%	14,689	3.9%	109.7%
水道光熱費	10,424	3.8%	100.8%	2,981	2.9%	96.6%	13,406	3.5%	99.8%
広告宣伝費	6,886	2.5%	110.1%	2,293	2.2%	99.9%	9,179	2.4%	107.4%
その他	21,911	7.9%	106.3%	7,535	7.3%	94.7%	29,447	7.7%	103.1%

新規出店・既存店活性化等により総資産が194億円増加

- 総資産 先行投資を含む店舗新設・活性化等の投資額は217億円。銀行休業日要因等により現預金が123億円増加
受取手形、売掛金及び契約資産はクレジット取扱高の増加等により25億円増加
- 負債 期末日が銀行休業日であったことから支払手形及び買掛金は282億円増加、有利子負債は171億円減少
- 純資産 25年4月と26年1月に自己株式取得を計49億円実施、自己資本比率は49.4%と前期末比△0.2pt

連結*	2026/2期末			2025/2期末 ※サニー事業に係るのれん確定に伴う会計処理		
	実績	構成比	確定後前期末からの増減額	確定前	確定後	差額
単位 百万円						
総資産	595,383	100.0%	+19,420	569,611	575,963	+6,351
現預金	28,088	4.7%	+12,370	15,717	15,717	
受取手形、売掛金及び契約資産	61,794	10.4%	+2,534	59,259	59,259	
有形固定資産	357,808	60.1%	+5,330	344,469	352,478	+8,008
のれん*	34,207	5.7%	△2,212	55,722	36,419	△19,303
その他	113,485	19.1%	+1,396	94,441	112,088	+17,646
負債	287,444	48.3%	+11,084	270,392	276,359	+5,966
支払手形買掛金	57,289	9.6%	+28,265	29,024	29,024	
有利子負債	123,225	20.7%	△17,184	139,456	140,410	+953
その他	106,928	18.0%	+3	101,911	106,925	+5,013
純資産	307,939	51.7%	+8,335	299,218	299,603	+384
自己資本	294,008	49.4%	+8,100	285,522	285,907	+384
非支配株主持分	13,930	2.3%	+234	13,696	13,696	

* 2026年2月中間期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定をおこなっており、2024年度の関連する数値について、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

期末日が銀行休業日であったことから支払手形及び買掛金が増加、25年度は計49億円の自己株を取得

- 営業CF 税金等調整前当期純利益等により、営業CFは645億円の収入
- 投資CF 店舗新設・既存店活性化及びDX投資等（195億円の支出）により、投資CFは196億円の支出
- 財務CF 自己株取得49億円、配当金支払63億円、有利子負債純増211億円等により、財務CFは 325億円の支出

単位 百万円	当期	前期*
営業CF	64,515	40,323
税金等調整前純利益	26,529	20,800
非資金性損益（減価償却費等）	23,660	27,965
営業活動に係る債権債務増減	22,889	4,332
法人税及び利息受払	△9,795	△10,058
その他	1,231	△2,715
投資CF	△19,613	△91,636
設備投資関連	△20,829	△18,787
その他	1,215	△72,849
財務CF	△32,531	55,032
有利子負債関連	△21,104	61,523
その他	△11,427	△6,491
現預金増減等	12,370	3,719

※前期：サニー事業取得785億円（全額有利子負債調達）

※当期：自己株取得 計49億円（25年4月に31億円、26年1月に18億円）実施

* 2026年2月中間期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定をおこなっており、2025年2月期通期の関連する数値について、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

第三次中計初年度は、2030年度の目標必達に向けビジネスモデルを進化させるための「構造改革元年」とする

- 長期化するインフレ環境下において節約志向への対応を継続、消費者行動に即した商品政策の実施。自社PB「ゆめイチ」商品の拡販強化
- 前期独自運営に切り替わったサニー事業は、ニチリウPB「くらしモア」や自社PB「ゆめイチ」の拡販とローコスト運営の推進を図り、軌道のせを目指す
- 新店は単体1店舗、子会社1店舗を計画。また、新SMモデル（生鮮強化型店舗）の実験店を展開し運営ノウハウの確立を目指す
- ガバナンス体制の見直しを行い新しく社外取締役を招聘、第三次中計推進に向けた万全の態勢を整備

単位 百万円	連結				単体			
	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	587,100	103.1%	290,800	103.5%	392,800	103.0%	193,000	102.7%
営業利益	29,000	106.5%	14,200	111.9%	21,500	100.1%	10,500	103.9%
経常利益	28,400	103.8%	13,900	110.2%	21,000	98.5%	10,200	101.9%
当期純利益 *1	17,400	103.4%	9,400	116.3%	13,900	100.6%	7,000	100.3%
EBITDA*2	49,400	101.6%	—	—	—	—	—	—

*1 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。

*2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却実施額 + のれん償却費

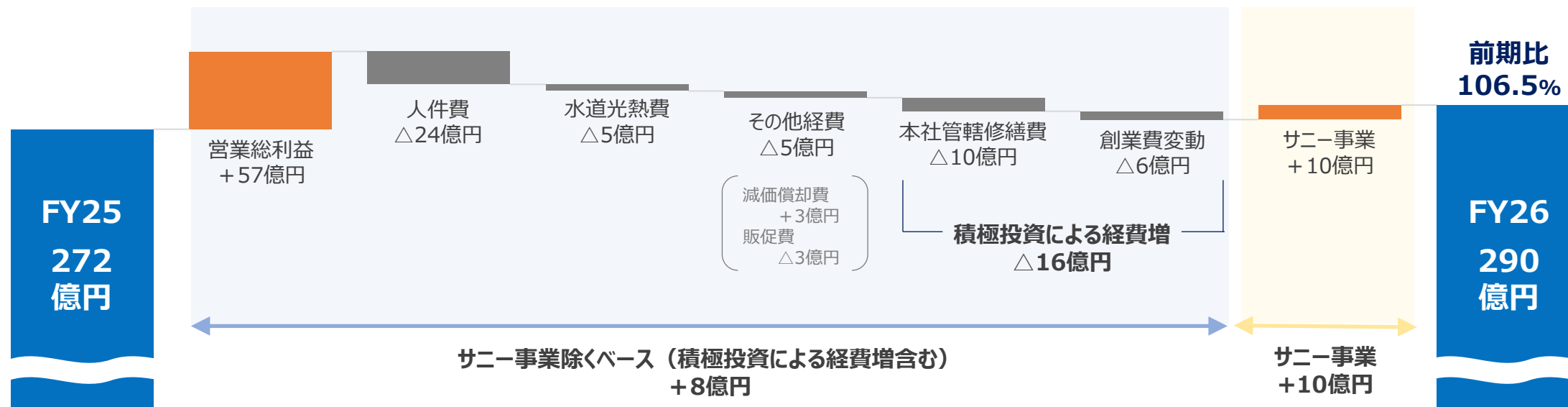
1株利益 *3	82.82円
1株配当 *3	30.00円
特別損益	△11億円 ※単体 △7億円
設備投資（工事ベース）	210億円 ※単体 165億円

*3 2026年3月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。

営業利益は+6.5%増益の290億円を計画

- 2035年長期ビジョン達成に向けた第三次中期経営計画がスタート。西日本エリアにおける「地域の総合生活産業」を目指す
- 節約志向への対応と多様化する消費者ニーズをキャッチアップすべく、自社PB「ゆめイチ」の開発を積極的に進める
- 前期コントロールの難易度が高かったサニー事業の軌道のせ。黒字転換を図り、前期差+10億円を目指す
- 成長に向けた積極的な店舗投資を推進。創業費の増加+6億円、本社管轄修繕（修繕・メンテナンス費用）の増加+10億円を見込む

営業利益の変動



EBITDAの変動

486 億円

494 億円

※各数値は端数処理をしているため、合計は必ずしも一致しない場合があります。

イズミ単体の前提

2027年2月期 (FY26)			
新設店舗	ゆめモール那珂川 (2026年3月、福岡県那珂川市)		
主な増床・活性化	GMS 10店舗 ※増床なし		
固有要因	創業費の前期差 +7億円 (当期計画19億円、前期実績12億円)		
	通期	上期	下期
売上高	3,347億円	1,641億円	1,706億円
既存店売上高前年比	102.9%	102.1%	103.7%
直営計	102.9%	102.1%	103.6%
売上総利益率 (売上比)	当期 32.4% 前期 32.6%	当期 32.5% 前期 32.7%	当期 32.3% 前期 32.5%
人件費	531億円 (前期 51,264百万円、前期比 103.6%)		
減価償却費	130億円 (前期 13,243百万円、前期比 98.2%)		
労働生産性 ※一人当たり荒利	906万円 (前期 882万円、前期比 102.8%) ※ イズミ単体の管理会計、2025年度末の直営・既存店ベース		

※既存店売上高前年比は「収益認識に関する会計基準」等を適用前の総額営業収益ベースの数値にて記載しています。

既存店売上高前年比	
	2026年度 3月実績
ライフスタイル	99.1%
食料品	100.7%
直営計	100.2%
テナント	102.1%
イズミ計	101.1%

※直営計の内訳

客数	100.6%
客単価	99.4%
1品単価	99.4%
買上点数	100.0%

曜日影響：休日数△1日
(約0.4%の押し下げ)

中期経営企画について

Ⅱ 第三次中期経営計画について

スライド番号

- | | |
|-------------------|----|
| 1. 第二次中期経営計画の振り返り | 19 |
| 2. 第三次中期経営計画 | |
| 事業戦略 | 26 |
| 財務・人財・サステナビリティ戦略 | 54 |

youme

第三次中期経営計画 (2026年度~2030年度)



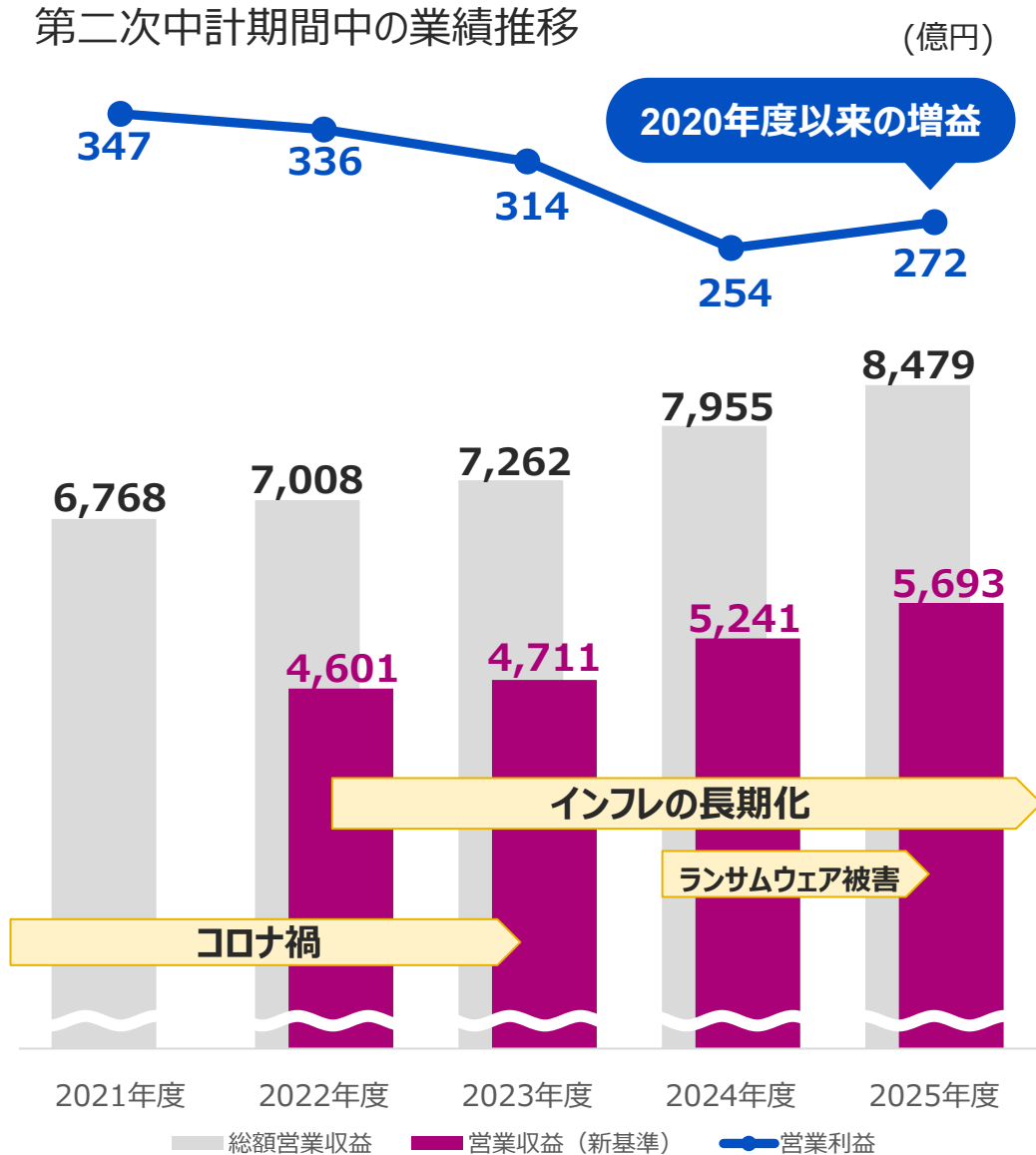
1. 第二次中期経営計画の振り返り
2. 第三次中期経営計画
 - 事業戦略
 - 財務・人財・サステナビリティ戦略

1.第二次中期経営計画の振り返り

2.第三次中期経営計画

- 事業戦略
- 財務・人財・サステナビリティ戦略

第二次中期経営計画の振り返り



- 2021年度
 - 新型コロナウイルスの影響下で、ウィズコロナへの対応力が求められる中、コスト最適化を通じた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
- 2022～2023年度
 - ウィズコロナへの本格移行に伴う人流変化や需要回復を捉え業績は急回復した一方、ウクライナ侵攻によるエネルギーコスト上昇などの急激な環境変化に対応するため、修正中計を策定・公表
- 2024～2025年度
 - 2024年2月のランサムウェア被害によるシステム障害で業務・店頭運営に混乱が生じ、復旧後は客数回復を優先したものの、インフレ対応の遅れや新店・活性化の未達により想定より業績回復が遅れた
 - また、2024年5月にサンライフ、同年8月に西友の九州事業を承継したが、ランサムウェア被害の影響等により営業利益未達の見込みとなり、2025年10月に業績計画を下方修正

総括：

第二次中期計画は外部環境の激変等により減益基調で推移し、当初利益計画を大きく下回る結果となったが、最終年度で増益に転じた

第二次中期経営計画の振り返り | 重点施策に対する取り組みと課題

重点施策	主な実施事項	課題
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 新規出店 17店舗 ↳SM 10店舗 ↳NSC 4店舗 ↳GMS 1店舗 ↳その他 2店舗 大規模活性化 55店舗 不採算店の閉店 13店舗 食品リニューアル等による競争力強化 改修による店舗年齢若返り 	<ul style="list-style-type: none"> 各種コスト等の高騰への対応 シニアへの高い依存度 ファミリー層の売上減少 ライフスタイルの成功モデル確立 地域にとって魅力的なテナント誘致
DX推進	<ul style="list-style-type: none"> ゆめアプリによる個別販促 ゆめオンラインの売上拡大 ゆめデリバリーの店舗網拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 新規顧客への効果的なアプローチ
	<ul style="list-style-type: none"> DXによる生産性向上 生産性改善による余剰時間での従業員の能力開発 	<ul style="list-style-type: none"> 人件費の上昇ペースに耐えうる省人化
人財育成 能力開発	<ul style="list-style-type: none"> 経営人財育成（イズミ大学:延べ103人修了） Eラーニングや動画マニュアル等の自ら学べる環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> SM新フォーマットに対応した人財育成 経営戦略に連動した人財育成
グループ経営強化	<ul style="list-style-type: none"> M&Aによる食品市場シェア拡大 施設管理事業やFC出店などの既存事業強化 	<ul style="list-style-type: none"> 外部へのキャッシュ流出抑制 外販強化、外部出店による収益拡大

第三次中計に向けて

SMの勝ちモデル
確立低迷するライフ
スタイルへの対応勝ちパターンの
活性化モデル確立人的資本への
対応強化グループ全体での
シナジー創出

第二次中期経営計画の振り返り | GMS

■ 大型活性化



- 活性化をした55店舗のうち46店舗で食品売場の活性化を実施
- 直営食品売場の拡大と、食物販テナント導入により、地域のお客さまニーズに合わせた品ぞろえを実現し、店舗付加価値向上を推進

大型活性化による売上伸び率

() 内は大型活性化未実施店舗の実績

店計	+16.9% (+3.4%)
直営計	+10.2% (▲0.1%)
食品計	+8.3% (+0.9%)

第二次中計期間（21年3月～26年2月）における比較
※大型活性化（イズミの1億円以上の投資+グループ各社の活性化）

■ コミュニティ機能の強化



荒尾市立図書館

- 荒尾市と連携しゆめタウンシティモール内に荒尾市立図書館をオープン
- 地域の生活拠点として情報発信や憩いの場づくりに貢献



ふるさと企業大賞受賞

- ゆめタウン廿日市での雇用創出や、保育園の設置等の地域貢献活動が評価され、「令和4年度ふるさと企業大賞（総務大臣賞）」を受賞

■ ライフスタイルの魅力向上（新規FC事業）



- ライフスタイル改革として、FC事業を展開
- 子育て世帯や若年層向けの商品、サービスを充実

	20年度	25年度
FC事業売上	9.7億円	31.6億円

■ 店舗年齢の若返り



従業員休憩室

- お客さま用トイレや遊び場、従業員休憩スペースなどの改修を実施
- 今後も店舗価値向上に向けた取り組みを継続する

第二次中期経営計画の振り返り | NSC (近隣型ショッピングセンター)

- NSCは、当社が運営する食品スーパー「ゆめマート」を中心に地域初出店や当社初出店の専門店を含めた生活雑貨、レストラン、家電など多彩な専門店を一か所に集約したオープンモール形式の商業施設
- 専門店が駐車場を取り囲むように並び、お客さまが目的とする店舗の近くに駐車できるオープンモール形式をとっており、便利で快適なショートタイムショッピングが可能

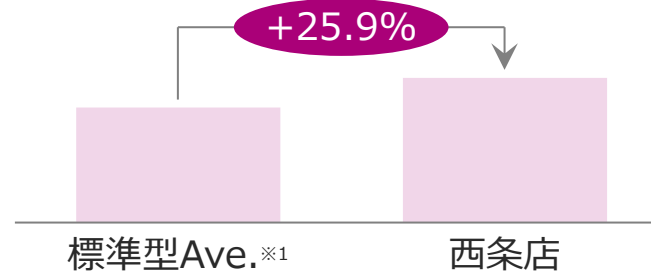
西条・山陽モデルは、生鮮食品で集客し、買い回りによって全カテゴリーで売上が増加

22年10月 ゆめモール西条 (広島県東広島市)



- 広島県初のゆめモール
- ゆめマートを中心に、中国地方初出店のテナントを含む29テナントが入店

坪当たり食品売上

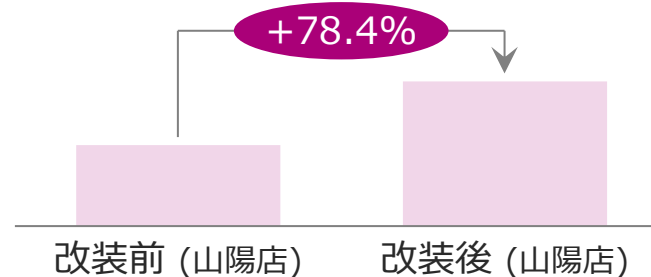


25年6月 ゆめモール山陽 (岡山県赤磐市)



- 岡山県初のゆめモール
- スクラップ&ビルドによる出店
- ゆめマートを中心に13テナントが入店

生鮮で集客し、買い回りで売上増を実現する新SMモデルの先例



若年層の顧客獲得

生鮮強化SMとテナントによるトレンド対応で若年層の集客力向上

40代以下のお客さまの
売上構成
(イズミ単体SM平均値比較)

+9.8%

SM比較での高い収益性

集客の相互作用とテナントミックスによる収益の最適化

NSCの調整後EBITDA ※2
(イズミ単体SM平均値比較)

+3.1%

その他：24年5月ゆめモール合志 (熊本県合志市)、24年9月ゆめモール五日市 (広島市佐伯区)

※1 標準型の同規模SM売上の平均値

※2 調整後EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 創業費

第二次中期経営計画の振り返り | PB (プライベートブランド) ゆめイチ

- 25年9月、イズミグループ全店で自社PB「ゆめイチ」を発売
- 低価格帯のプライスを中心に、レギュラー、プレミアムの商品も順次発売

食品に占める売上構成比 **2.8%** (26年3月時点)

ラインナップ

発売品目数
(26年2月時点)

商品の一例

↑ 松
竹
梅 ↓

プレミアム バイヤーがこだわりぬいたプレミアム品質



圧倒的な品質 (原料、製法、味わい) にこだわり、高付加価値・高品質を追求した最上位ライン

1品目



販売中商品はこちらからご確認いただけます



イズミのプライベートブランド
「ゆめイチ」

レギュラー 品質も価格も納得のイチオシ商品



品質と価格のバランスを重視したスタンダードライン

22品目



プライス 毎日にうれしいお求めやすさ



毎日食べるものをより安くお求めいただけるよう、低価格にこだわったライン

140品目



計 163品目

第二次中期経営計画の振り返り | M&A、サニー事業

■ M&A

24年5月
株式会社サンライフ



4店舗

24年8月
株式会社西友 九州事業（サニー事業）



70店舗

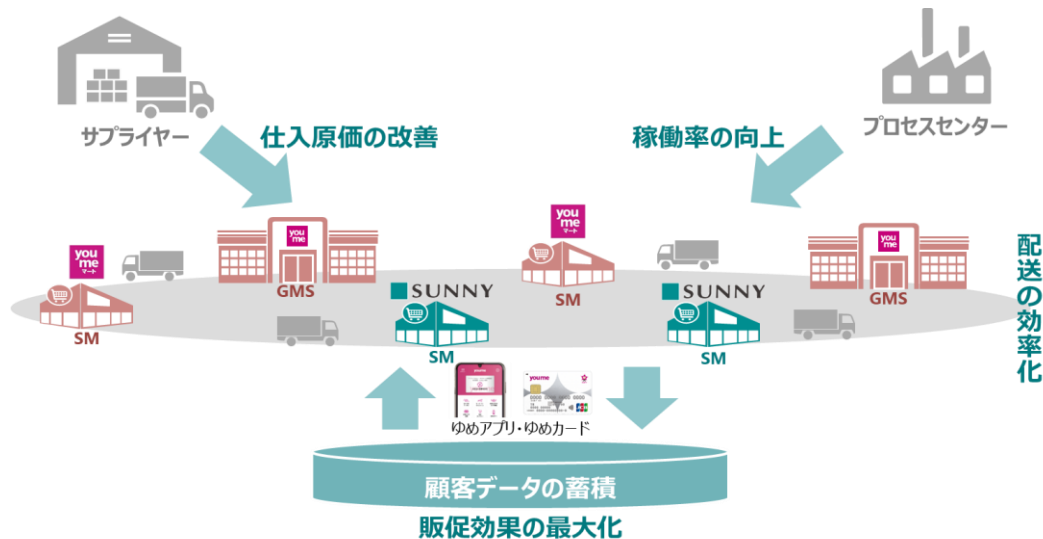


より強固な
九州ドミナントを実現

九州で
159店舗

全店で
266店舗体制へ
(26年2月時点)

■ 今後のサニー事業



- サニー事業は25年度にイズミの単独運営に移行
- 「くらしモア」は順調にお客さまの支持を拡大 **売上構成比5.3%**
(26年2月末時点)
- 今後はスケールメリットや、強固なドミナントを実現することにより、グループ全体でのシナジー効果最大化を図る

1. 第二次中期経営計画の振り返り

2. 第三次中期経営計画

- **事業戦略**
- 財務・人財・サステナビリティ戦略

外部環境認識 | 当社の強みを踏まえたチャンスと課題

マクロ環境

競合環境

消費者環境

チャンス

- 福岡・広島・熊本等将来にわたって人口・GDPの観点で**魅力的なエリアの存在**
- 過疎化地域で公的拠点維持に向けた**生活インフラ需要の高まり**
- AIによる**生産性向上・コスト優位性構築**

- 生き残り・勝ち残りに向けた**M&A機会の増加**
- 低価格化傾倒への反動による、品ぞろえ・品質等の**高付加価値領域需要の高まり**

- インフレ下の節約志向を背景に**中食回帰による簡便・即食需要の伸長**
- 車移動中心の生活における**ワンストップ購買ニーズの底堅さ**
- 全国チェーンとの対比で**高まる消費者の"地元への愛着心"**

課題

- 人口減に伴い福岡・広島・熊本等一部の**都市圏を除く地域で食品市場の再編が加速**
- 人件費の上昇を背景に、より**高付加価値・高効率な店舗運営へのシフトが加速**

- ディスカウント/ドラッグ等**低価格を武器とする食品小売の台頭**
- 全国チェーンの**広島・福岡エリアへの侵攻加速**

- 当社の主要顧客層の**高齢化に伴う客数減と消費の縮小**
- 地方部を中心に加速する**高齢化に伴う購買行動範囲の狭小化**
- 顧客ニーズの**多様化**

イズミの強み

主要都市部の好立地に位置する**「GMSの立地の良さ」**

GMSで構築した**「地域最大級の1,100万人※の顧客基盤」**
※ゆめか会員数

ゆめイチ・zehi・SHUCAを始めとした**「商品開発力」**

店舗主導で地域のニーズに合わせた売場を創る**「現場力」**

多様なフォーマット※でニーズの変化に応える**「変化対応力」**
※GMS・NSC・SM

イズミグループの目指す姿 | 2035年長期ビジョン

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

目指す姿

私たちイズミグループは西日本エリアにおいて、
最も地域に寄り添い、地域のお客さまに頼りにされる
「地域の総合生活産業」を目指します

基本方針

地域のお客さまに誰よりも寄り添う

地域と共に成長する仕組みを構築する

地域の人々の暮らしの拠り所となる

目指す方向性

- 営業収益： 1兆円以上 (新収益認識基準)
- 顧客エンゲージメントスコア： 毎期の持続的向上
- 従業員エンゲージメントスコア： 70pt以上

暮らしやすく、活気あふれる街づくり



顧客および従業員のエンゲージメントスコアについて



顧客エンゲージメントスコア

狙い



- **商品・店舗環境をお客さま起点で常時最適化**
 - お客さまがどれくらい当社の "ファン" になっているか見える化

スコアの
意味合い

- **当社のお客さまが、当社の商品・サービスにどれくらい満足しているかを可視化**
- **店舗別・項目別に計測することで、施策効果を可視化し、お客さま起点でのPDCAの土台を構築**

スコアの
算出方法

- **当社のアプリ会員 (約200万人) に対し、売場改善に繋がる18項目をアンケート**
 - **カテゴリー:** 青果・鮮魚・精肉・惣菜・グロサリー・ライフスタイル・生活雑貨 等
 - **MD:** 価格・品ぞろえ・品質/鮮度
 - **環境:** 接客・清潔感・イベントの充実度 等

現時点の
スコア

- **72.4** (26年1月調査)



従業員エンゲージメントスコア

- **誇りと喜びを感じている社員の増加、その結果による生産性向上を通じた業績の向上**
 - 従業員がどれくらい当社の "ファン" になっているか見える化

- **当社の従業員が、どれくらい当社の理念・戦略に共感し、当社の理念を体現しているかを可視化**
- **加えて、従業員視点に立った、“安心して働ける職場”を当社が実現・提供できているかを可視化**

- **対象は正社員、年6回実施**
回答率実績：95%以上 (25年度調査)

特に重要と
考える4項目

- **理念戦略:** ミッション・ビジョンへの共感
- **自己成長:** 達成感・成長機会
- **健康:** 仕事量・ストレス
- **組織風土:** 挑戦する風土・部署間での協力

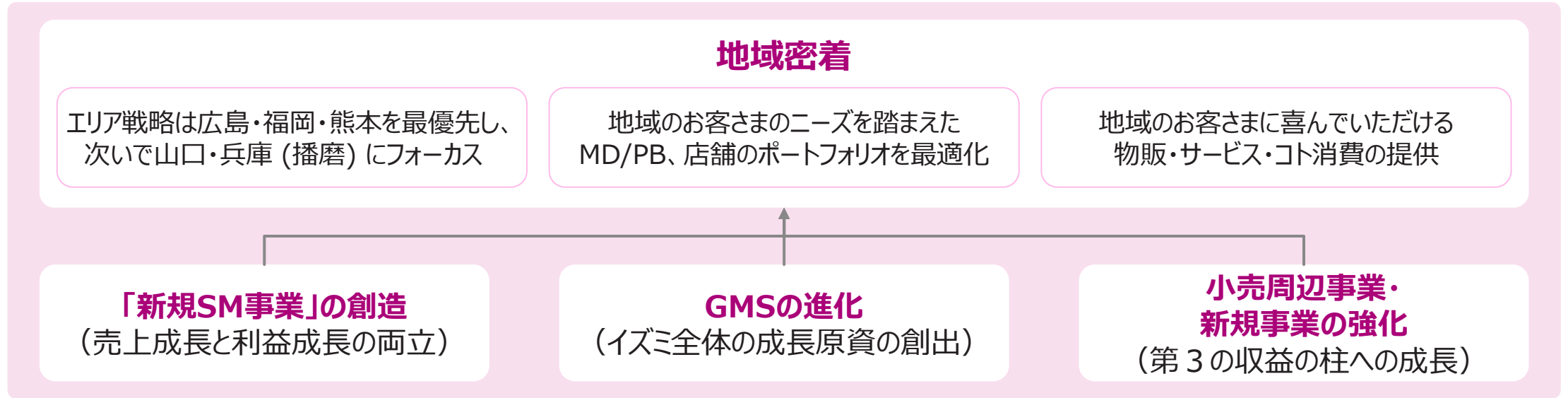
- **重要と考える4項目の平均64.3点** (26年3月調査)

2035年長期計画を踏まえた2030年中期計画の位置づけ

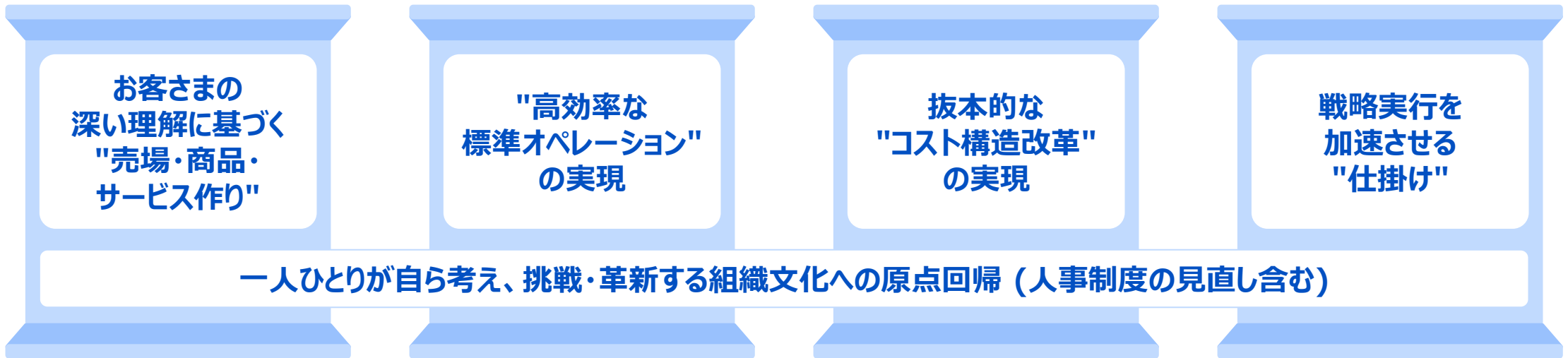


第三次中期経営計画 | 基本戦略と重点施策

基本戦略



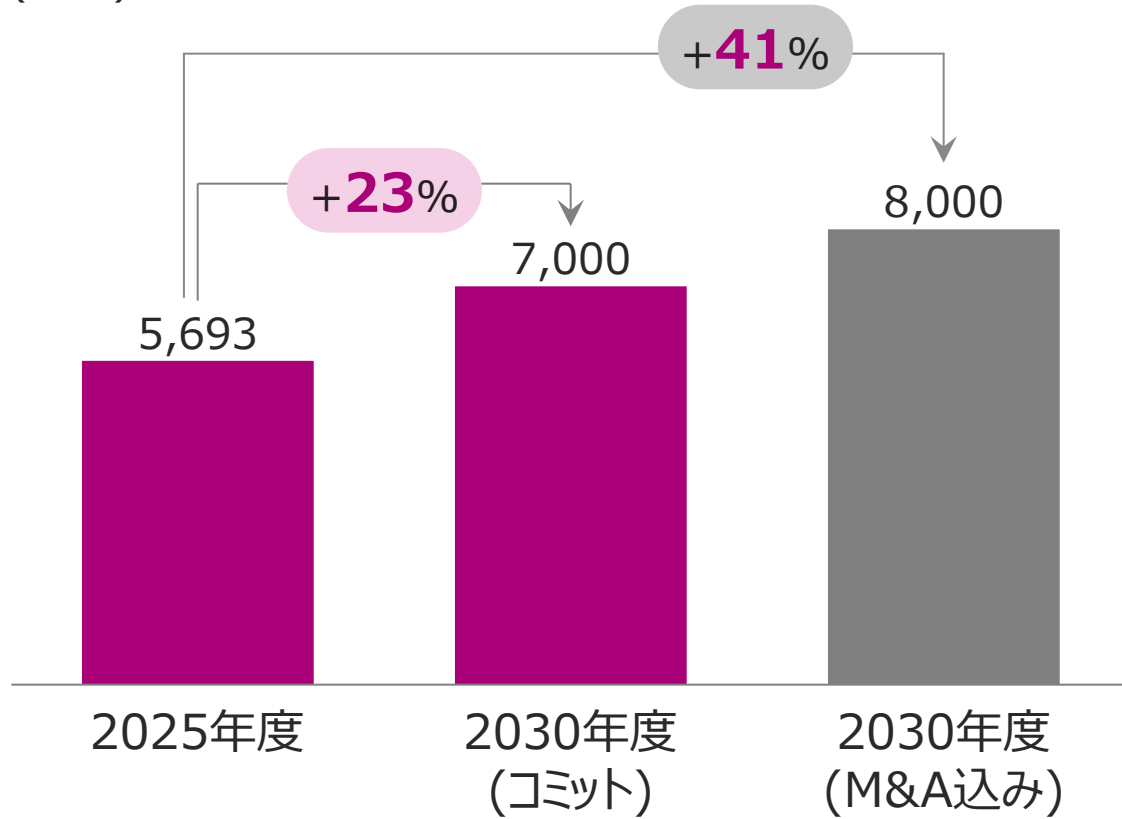
重点施策



第三次中期経営計画 | 目標数値 (全体)

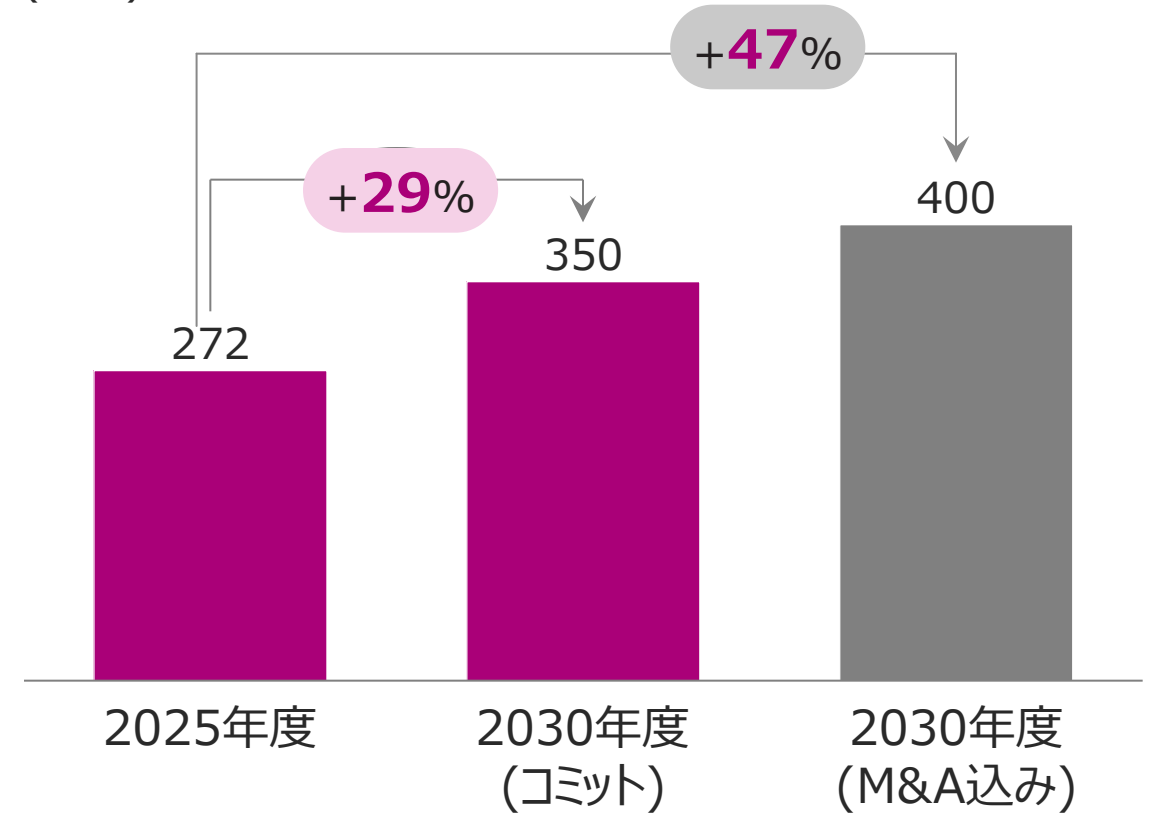
営業収益

(億円)



営業利益

(億円)



営業
利益率

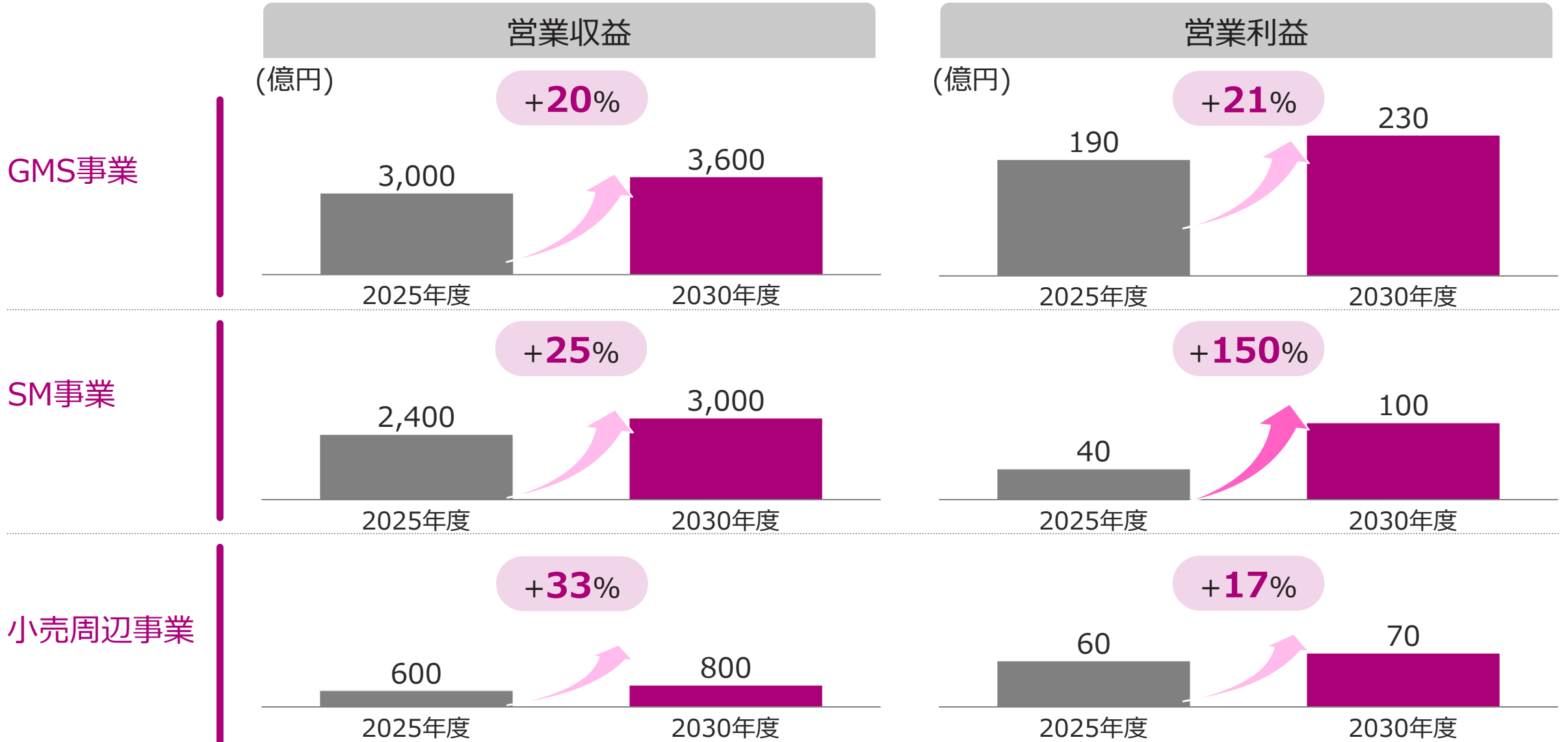
4.8%

5.0%

5.0%*

※2030年度までには新SMの勝ちモデルが完成し、買収先にも展開されている前提

第三次中期経営計画 | 目標数値 (事業別)

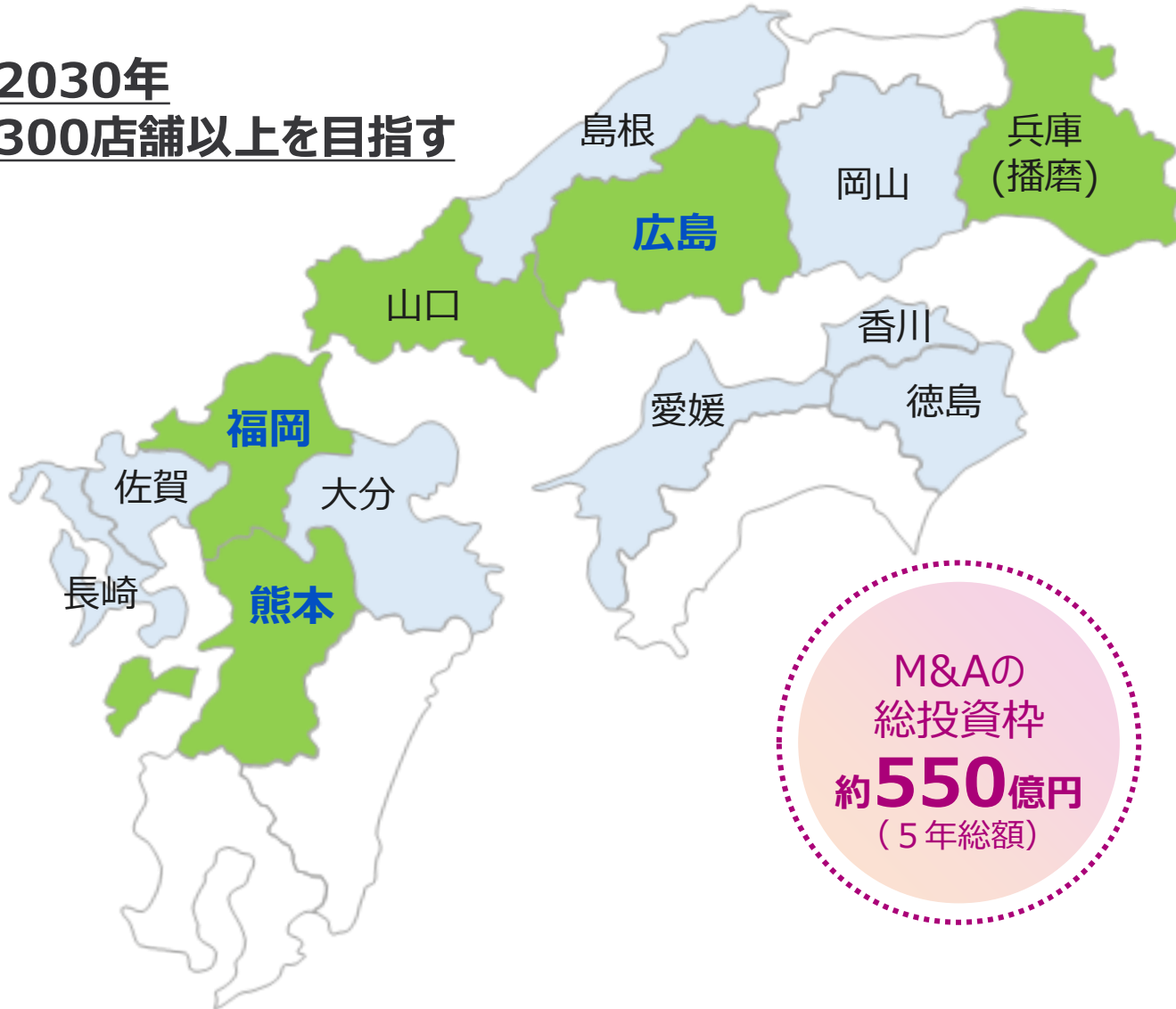


※上記数字は全て、簡易的に新基準ベースで算出した管理会計上の数字であり、内部取引は考慮していない

エリア戦略

西日本地域でのエリア戦略を明確化

2030年
300店舗以上を目指す



■ 重点エリア	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」に新たに「兵庫 (播磨)」を加えたエリアを「重点エリア」と位置づけ。中でも 広島、福岡、熊本 を最優先し、出店・活性化に加え、 M&Aにより、ドミナント戦略を加速
■ その他出店エリア	「その他出店エリア (大分、四国等)」については、 M&Aをメイン戦略 とし、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
□ 未出店エリア	—

エリア戦略 | ドミナント深耕パターン

GMS + SM

狙い | GMSの周辺をSMで埋めることで、**日常使いと週末のハレの日使いの両方のニーズを満たし**、お客さまのウォレットシェアを高める

エリア特性 | **既にGMSのアセットがあるエリア**
(イズミが出店している大多数のエリア)
・ 広島市、熊本市、山口市、姫路市 他



NSC + SM

狙い | 異なる来店・購買動機を持つ**複数のNSC/SMの展開で特定エリアのニーズを満たし**ドミナントを構築

エリア特性 | **GMSの出店余地がないエリア(都市部)**
・ 福岡市、北九州市 他



SM戦略 | 「新規SM事業」創造のコンセプト



地域の中で、それぞれのフォーマットが特徴を活かし、お客さまが **"最もお買い物をされる店"** を作る
(お客さまの来店頻度・購入単価を向上させる)

- 標準店以上のフォーマットは **"メイン使い"** される店
- 都市型小型のフォーマットは **"日常使い"** される店



料理を作る人に向けては、**圧倒的な生鮮強化**で
"旬のものをお得に買うならイズミ" のポジショニングを確立

都市部の人に向けては、**"タイパ消費 (即食・簡便)" 強化**で、
"便利・簡単で美味しいものを買うならイズミ" のポジショニングを確立

グロサリーを始めとした店舗省人化を前提として**ローコスト・オペレーション**の
徹底・標準化で**高収益体制**を確立

SM戦略 | ターゲット・提供価値

ビジネスモデル

ターゲット

提供価値

大型 (600坪~)



- 青果 (鮮度と安さ)・鮮魚 (鮮度と活気) 惣菜 (おいしさ) に加え、豊富な品ぞろえで集客
- 買い回りによる購入点数の増加で利益確保

料理をするファミリー層



選ぶ楽しさ・安心・便利をワンストップで提供し、地域一人ひとりの "ちょっといい日常" を支援

標準※ (400~600坪)



- 青果 (鮮度と安さ)・鮮魚 (鮮度と活気)・惣菜 (おいしさ) で集客
- 青果・鮮魚の人員強化し、加食・デイリー、精肉はチェーンストア化/省人化

料理をするファミリー層



地域の毎日の食卓を安価な青果・加食・デイリーと高品質な鮮魚・惣菜で支える



都市型小型 (~400坪)



- 利便性 (即食・簡便) を訴求
- 都市部でも成り立つアウトパック中心のローコストオペレーション店舗

都市部の共働き世帯・単身世帯



機能欠落の無い品ぞろえで多忙な人の日々の食卓においしさと時短を提供

※ 400坪以下の郊外店舗を含む

SM戦略 | MD方針・オペレーション方針

MD方針

オペレーション方針

将来の目標数値

大型 (600坪~)



- 加食/デイリーは標準化を基準に、
生鮮・惣菜を強みに、イズミにしかない
商品の幅と奥行き

- 加食/デイリーは本部主導の
省人化も、生鮮を中心に
競争力を高める
- インスタアや、店舗裁量での
売場づくりは継続

- 売上高生産性: +45%
- 売上高
人件費比率: ▲4%pt

標準※ (400~600坪)



青果 + 鮮魚 + 惣菜 + EDLP
(グロサリー)

- 青果の価格、鮮魚の品質・品ぞろえを
目玉に集客力を強化
- 目玉商品はディスカウント・ドラッグストア水準で大胆に価格訴求

- 原則本部主導のチェーン
ストア。ただし、デステイ
ネーションの青果・鮮魚と強
みの惣菜はインスタア含む人
員強化で差別化

- 売上高生産性: +40%
- 売上高
人件費比率: ▲4%pt

都市型小型 (~400坪)



即食/簡便強化 + EDLP
(グロサリー)

- 即食/簡便は豊富な品ぞろえとおいし
さを提供
- 過度な品ぞろえ等は実施しない

- アウトパック・本部主導中心
の人時を最小化した効率性
重視のオペレーション
(インスタアは惣菜の揚げ物
のみ)

- 売上高生産性: +10%
- 売上高
人件費比率: ▲0.5%pt

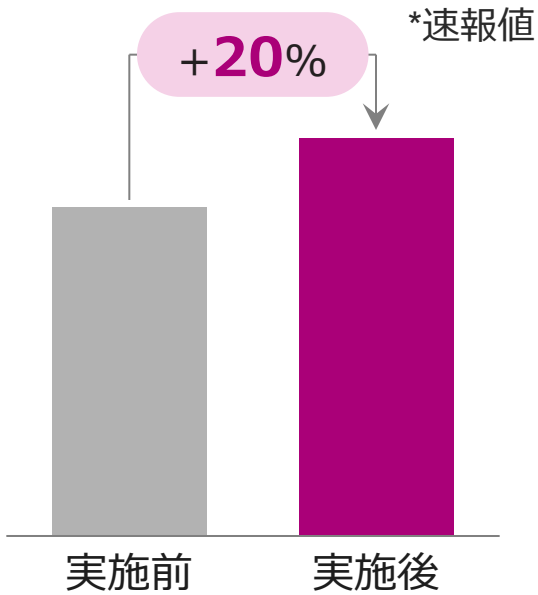
*ベンチマークとなるモデル店舗と
同水準まで上げた場合

※ 400坪以下の郊外店舗を含む

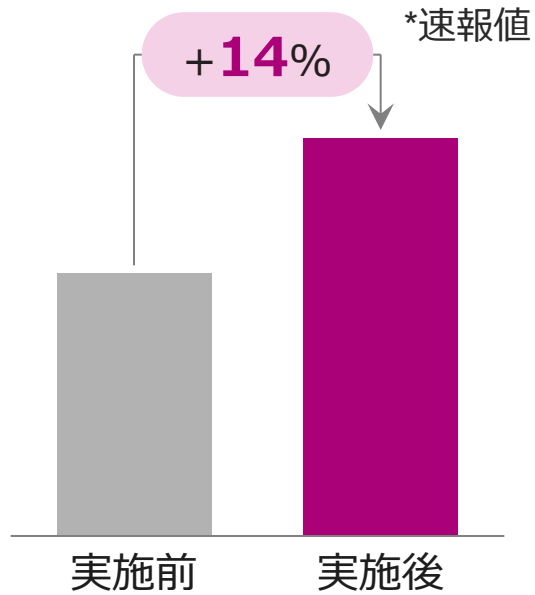
SM戦略 | 大型フォーマット (生鮮強化型) の実験進捗: みゆき店

- 青果・鮮魚がデスティネーションとなり食品売上が+20%、食品客数が+14%と実験第1号店としては好調な走り出し

食品の売上 (2週間)



食品の客数 (2週間)



- 青果売上増加率: +44%
- 鮮魚売上増加率: +48%

青果: "新鮮さ" と "価格" の打ち出し

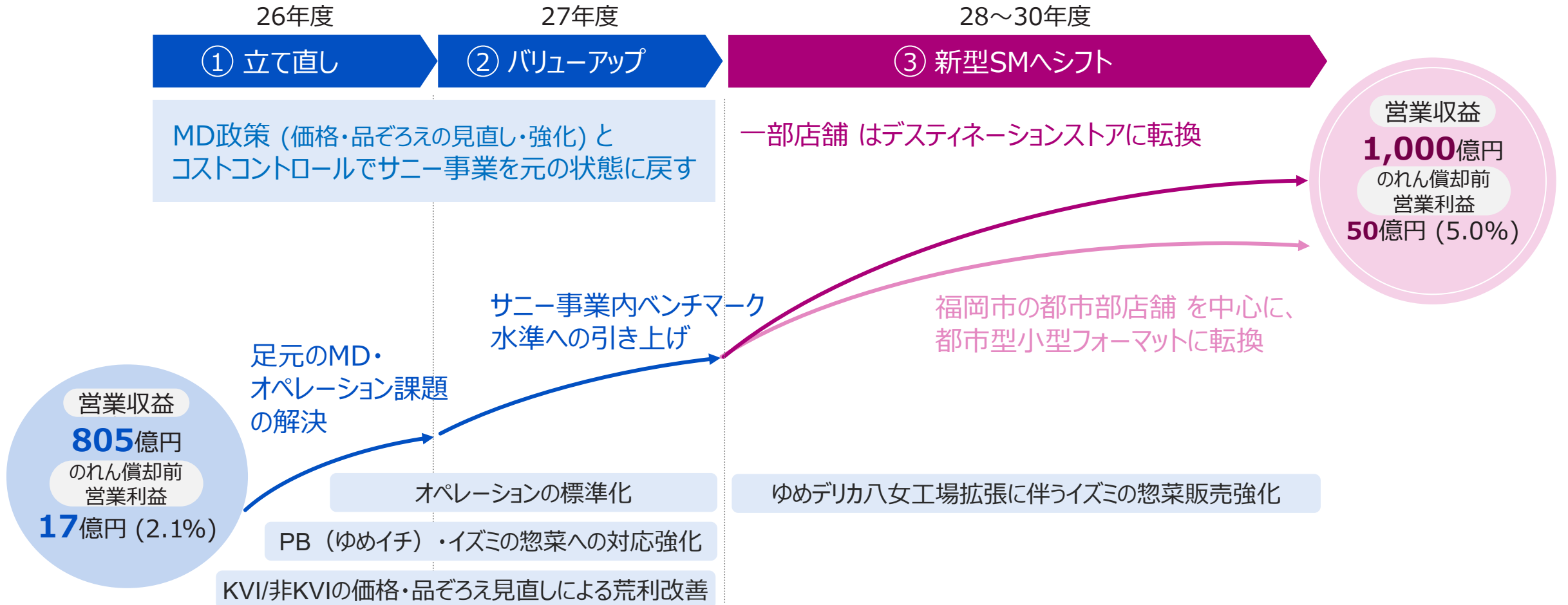


鮮魚: 圧倒的な対面販売による "鮮度" と "活気" で集客



SM戦略 | サニー事業のPMI&バリューアップのアプローチ

- サニー事業は、まずは中計期間の最初の2年間でMD政策を中心に元の状態に戻し、その上で28年度以降に新型SMモデルへの転換でさらなる成長を目指す2段階ロケットで、営業収益1,000億円、のれん償却前営業利益50億円を目指す



※ のれん償却前営業利益 = 営業利益 + のれん償却費 + 商標権償却費

GMS戦略 | GMS改革のコンセプト



生鮮強化による食品のデスティネーション化を通じて **"食で集客"** をする
(SM戦略の大型フォーマットの戦略に原則、準拠する)



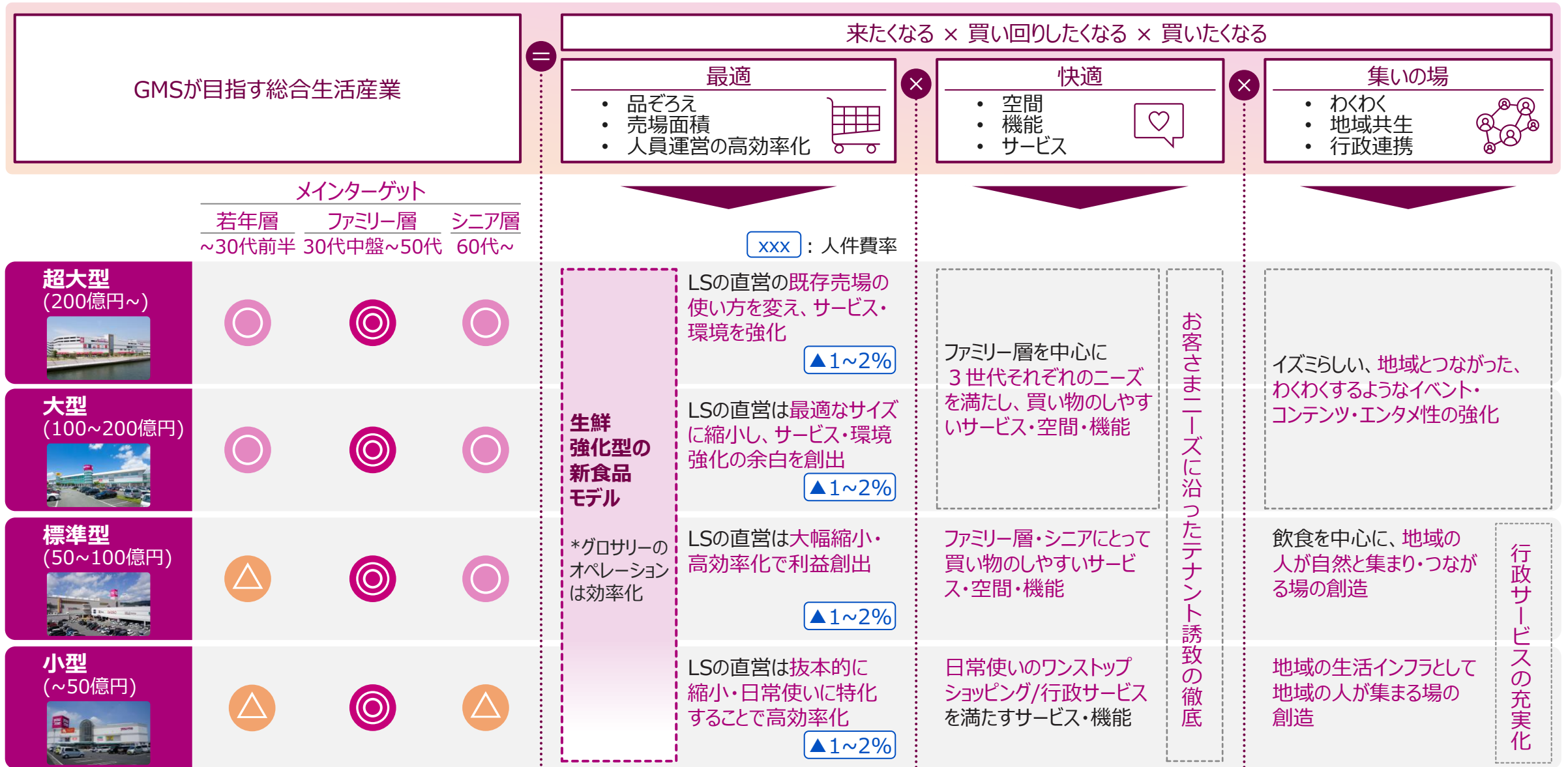
お客さま、MDを**20歳若返らせる**

(今後の消費の中心となる団塊ジュニア/ファミリー層のニーズ・消費をメインターゲットとし、
商品/品ぞろえ・サービス・環境を最適化)



地域のお客さまが、来たくなる・買いたくなる店を目指し、メインターゲットとなるお客さまにとって、
"最適"・"快適"・"集いの場" となるべく、フォーマット毎に**総合生活産業**としての提供価値を定義
その上で、イズミグループ全体の利益基盤として、高まる人件費の中で利益を創出する
オペレーション/仕組みを構築

GMS戦略 | フォーマット別の基本的な施策の考え方



GMS戦略 | フォーマット別MDの基本方針

ライフスタイル (衣料/生活雑貨)

超大型
(200億円~)

- 売上/坪重視で、**お客さまのワンストップショッピングニーズを満たす品ぞろえ**を担保
- **地域らしさ** (地場企業商品・学校行事に合わせたMD 等) × **実用性** × **楽しさ**で生活の困りごとの解決と楽しさの提供の両面に応えるMD・トレンド・情報発信

大型
(100~200億円)

標準型
(50~100億円)

衣料

- 標準品ぞろえの徹底
- **40・50代がベーシック + 機能 + まとめ買いで "買い物効率の最大化" を実現するMD**

生活雑貨

- 品ぞろえの大胆なカット
- **食品とのついで買いが期待できる生活雑貨・ドラッグを充実化**

小型
(~50億円)

衣料

- **食品とのついで買い、ファミリー層(40・50代) 向けの一部商品に限定** (インナー・キッズ・子供靴・学童 等)

生活雑貨

- **食品とのついで買いが期待できる生活雑貨・ドラッグ・化粧品など一部に限定**

テナント

3世代のモノ・コト・繋がりを包括した業種・サービス

- 市民ホール/エンタメ・イベントスペース
- 地元テナント
- トレンドショップ
- タッチダウンスペース
- 子供の遊び場
- シェアキッチン/グロサラント
- 娯楽 (カルチャー教室・カラオケ)
- 福祉協議会 等

飲食を中心に、人が集まる・つながる場に適したテナント比率を高める**100均・ドラッグ等の食品とのついで買いが期待できるテナント、及び、生活に必要な行政サービス等のテナントを重視**

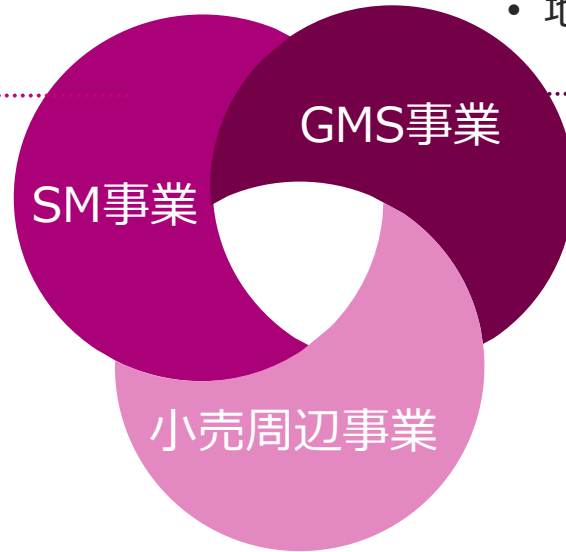
- 行政出張所・金融機関支店・郵便局
- クリニック・理容関係・福祉施設 等

NSC戦略 | コンセプト

イズミの経営基盤を活かしたNSCの構築

- 生鮮・惣菜強化型SM
- 地域ニーズに応じた品ぞろえ
- ショッピングニーズに合わせたフォーマット展開

- 衣住食の編成・再構築による最適なライフスタイル提案
- テナントリーシング/運営力
- 地域自治体/行政との連携



- ポイント・アプリ活用による経済圏構築
- 地域ニーズに合わせた飲食店展開
- 施設管理によるNSC運営

イズミの強みを活かしたNSC

地域ニーズに沿った食品SM



地域ニーズに合わせたテナント誘致



地域の最適・快適なコミュニティとしての
地域No.1 NSCを実現

26年3月 ゆめモール那珂川 (福岡県那珂川市)



小売周辺事業（グループ会社）の戦略

- 小売事業との連携により、地域のお客さまの生活やインフラ基盤を下支えするサービスを提供する

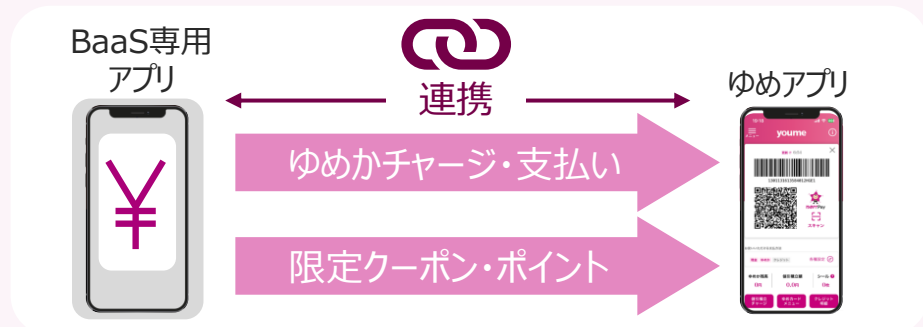
BaaS事業

株式会社ゆめカード

- イズミとゆめカードの共同事業による銀行代理業※への参入
- ゆめアプリと専用アプリの連携により、ゆめかチャージの他、**銀行サービス（預金、融資、為替）**を提供可能
- 26年度下期リリース予定

目的

- ✓ キャッシュレス決済に対応し、会員数増・客数UPを図る
- ✓ 顧客満足度向上によるLTV向上の実現
- ✓ 新規事業で新たな収益を生む



※本取組は、内閣総理大臣（管轄財務局長）の許可を前提としております。

外食事業

イズミ・フード・サービス株式会社



- 路面店や他社SCへの積極出店/FC強化による外部収益拡大、店舗価値向上を図る
- M&Aによる規模・業種の拡大とSCの魅力向上への対応

指定管理事業・設備工事業

株式会社イズミテクノ



- イズミのGMS運営で培ったノウハウを指定管理業務に活かし、地域のインフラ基盤を支える
- グループ各社工事の内製化強化により連結収益増強を図る

広島県を代表する観光施設 大和ミュージアム（広島県呉市）の指定管理を獲得

デリカ事業

株式会社ゆめデリカ



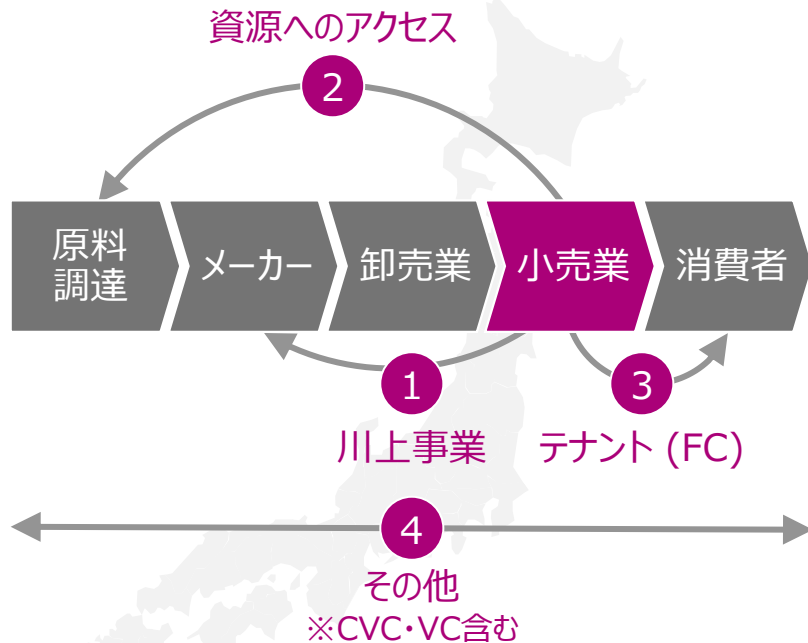
- 九州の八女工場の拡張等、生産能力の拡大により、サニー店舗を主とした九州エリアへの惣菜商品の供給力強化を図る

新規事業戦略 | M&A

- 地域の総合生活産業を目指すべく、M&Aや新規事業により小売事業とのシナジーを拡大
- 成長ドライバーである店舗網の拡大に資する小売業の買収を行う「水平展開」と売場の強化につながる「垂直展開」に分けて取り組む

新規事業 (M&A) の投資対象領域

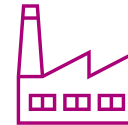
- 新規事業M&Aとして取り組むのは、①「川上事業」。内製化により食の安全性を担保し、商品力強化や荒利率確保、柔軟な売価設定による売場競争力の強化に繋げる
- 「PC」(食肉加工、鮮魚加工 他)、②「資源アクセス」、③「テナント (FC)」、④「その他」等も検討
- M&Aで獲得した新規事業については、社内公募で専任者を募る等して社内の挑戦心を醸成、新たな収益の柱に育成する



M&Aによる事業領域拡大の一例

① 川上事業

- 洋菓子
- 製パン
- 和菓子
- 食品加工



② 資源へのアクセス

- 陸上養殖
- 野菜工場
- 養鶏、畜産
- 水源



③ テナント (FC)

- 空きテナント補填
- 外食集客ツール



④ その他 ※CVC・VC含む

- リユース
- 海外輸入
- EC、D2C
- スタートアップ
- 空調、冷陳、電気工事 等

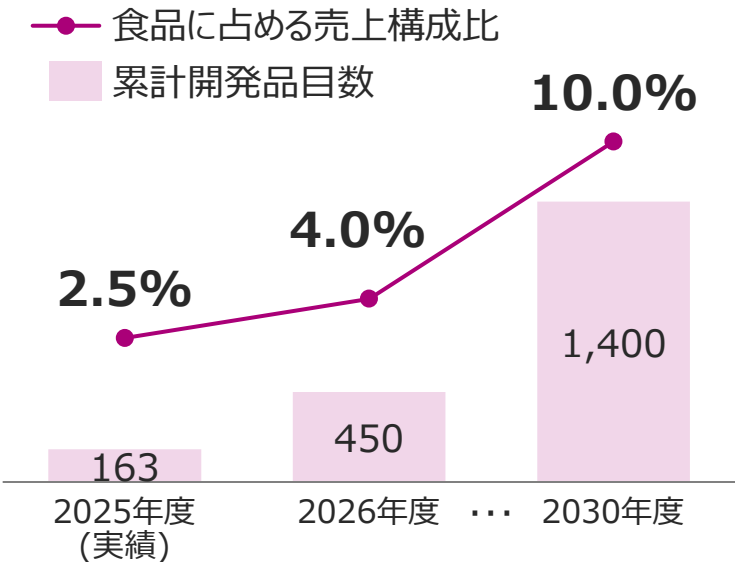


PBの強化

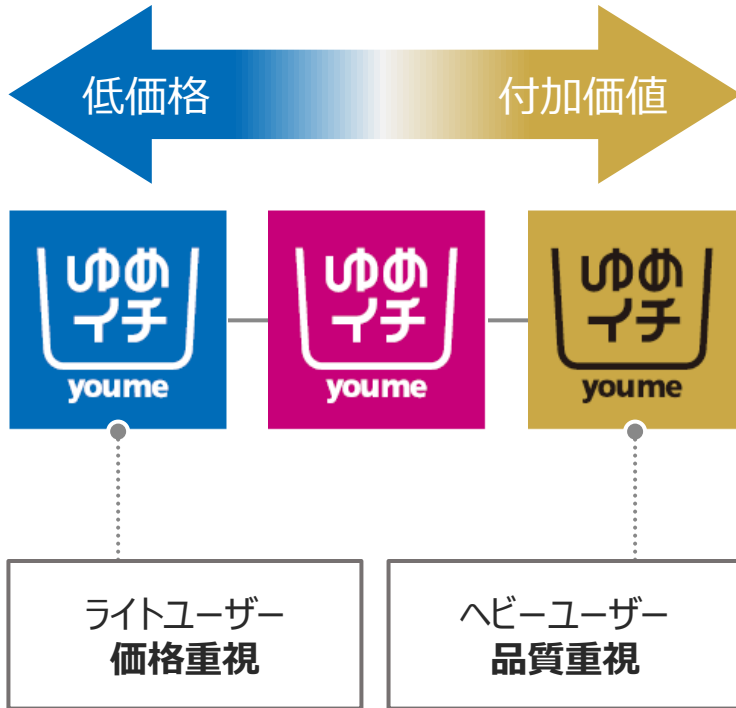
- イズミグループのPB「ゆめイチ」は、「新規SM事業の創造」に向けた成長戦略の一翼を担う重要なエンジンと位置づけ、グループ全体の競争力強化につなげる
- 原材料の選定から製造、流通、販売までを自社基準で一貫して管理することで、お客さまに対して安全・安心を提供する
- 発売当初はプライス、レギュラーを中心に開発してきたが、今後は松商品であるプレミアムの開発も加速していく
- なお、27年2月をもってセブンプレミアムの取り扱いを終了する

PB開発の目的

- 地域特性や変化するニーズを反映した、イズミならではの「**地域密着ブランド**」を育成
- 味や価格、仕様等で他社との差別化の徹底
- 新しいお客さま、離反したお客さまの来店促進



各商品ラインの位置づけ



より魅力的な商品開発に向けて

- ゆめアプリを通じて、お客さまのレビューを収集
- 地域の声に寄り添い、地域の食文化に密着した商品開発を推進



SCMの再編 | DCの再編・PCの強化

DCの再編

イズミ

課題：

- 配送エリアが交錯
→ 配送距離増加
- 横持ち配送が多い
→ コスト/スペースの圧迫
→ 出店による物量増に対応できない

キャパシティ拡張を目的とした、
新拠点設置を検討

解決：

- ✓ 横持ち配送低減
- ✓ 配送エリア見直しによる
配送コスト低減
- ✓ 積載・稼働率向上
- ✓ 将来に向けたキャパシティ確保

サニー事業

課題：

- 拠点の分散
→ 店舗での荷受けが煩雑
- 配送エリアが交錯
→ 配送距離増加

点在する3拠点の統合を検討

解決：

- ✓ 統合する拠点のうち、
1拠点はPCとして拡張
- ✓ 稼働率向上によるイズミとの
シナジー効果の波及を具現化

5億円/年のコスト削減を実現

PCの強化

狙い

アウトパック商品 (精肉・惣菜) の競争力強化

- 現在外部に依存しているPCの内製化に伴う商品開発力の強化
- 精肉・惣菜のアウトパック化推進を通じた店舗人員の
省人化によるコスト競争力の向上

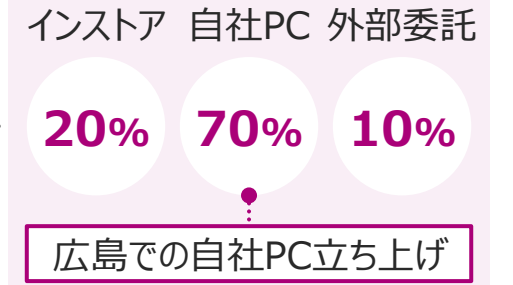
■ 精肉PC比率の変化イメージ

広島 (本州)

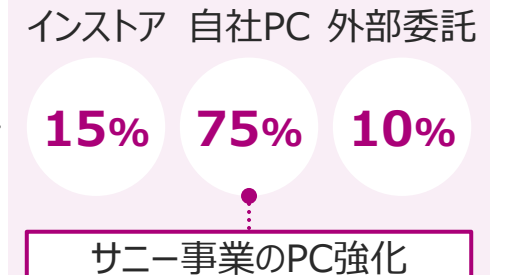
現在



将来 (2030年)



九州



DX (AI) 推進 | 全体像



- デジタル技術と業務改革を通じて顧客体験、従業員体験、業務効率、企業競争力のすべてを高め、持続的な成長と収益構造の強化を目指す

DX施策の全体像

場所

バックオフィス

店舗

対象	お客さま	<p>デジタル顧客管理</p>  <p>お客さまとの関係を裏側で支える仕組みを整える</p>	<p>購買体験の向上</p>  <p>お客さまの買物体験を良くする</p>
	従業員	<p>SSC・バックオフィスDX</p>  <p>従業員の事務管理業務を効率化する</p>	<p>小型SM・オペレーションDX</p>  <p>従業員の作業を減らし少人数運営</p>

お客さま満足度向上

お客さまの「買いやすさ」を、店舗とデジタルの両面からを設計する

固定費削減DX戦略

業務の標準化・自動化・省力化人件費を中心とした固定費の抜本的削減を実現

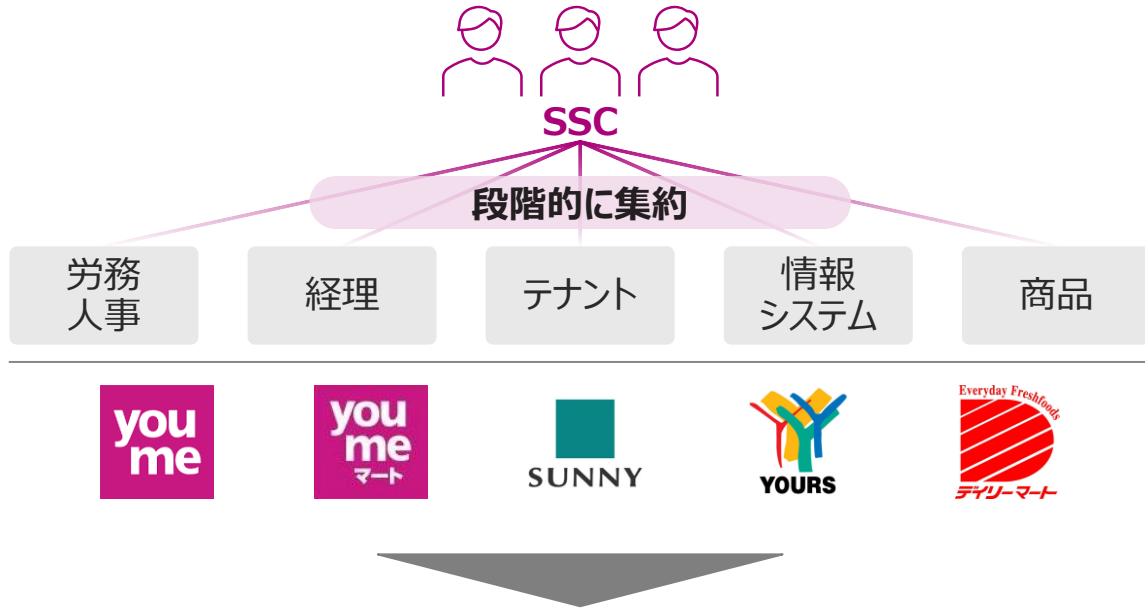
DX (AI) 推進 | 固定費削減のDX

SSC (シェアードサービスセンター) による業務構造改革

狙い

イズミグループ全体の間接業務の生産性向上

- 情報一元化と共通業務の集約
- グループ情報の共有に加え、プロセス・データの標準化とセキュリティ強化
- SSCを基盤としたグループ再編・PMIの迅速化



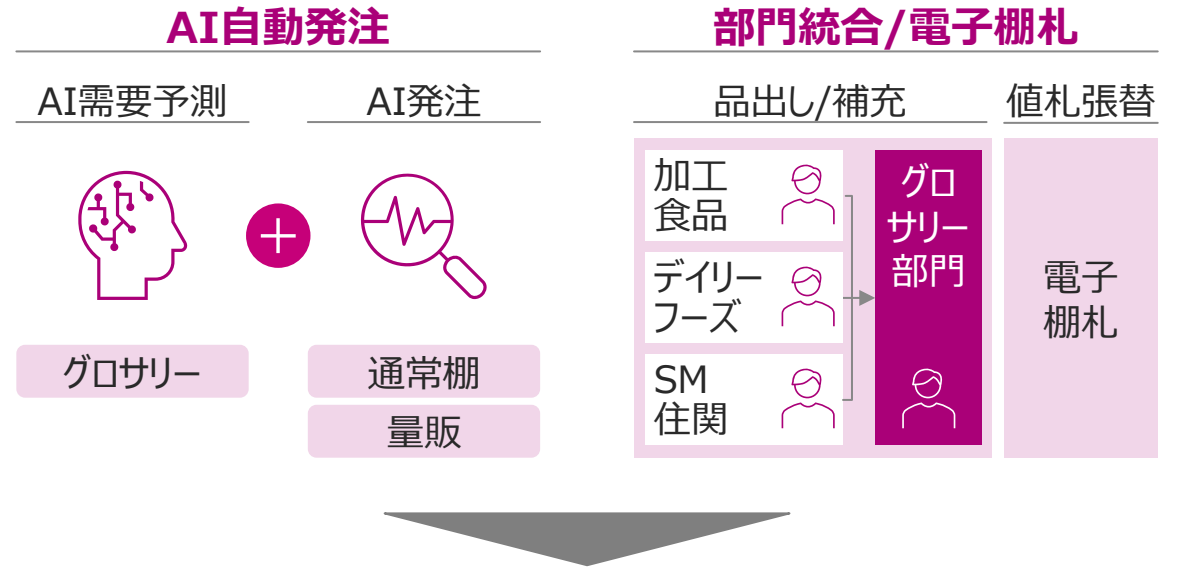
- 標準化、自動化、一元管理により生産性と統率力を同時に強化
- グループ横断のデータ連携で経営判断のスピード化を実現

AI発注・部門統合による店舗の省人化

狙い

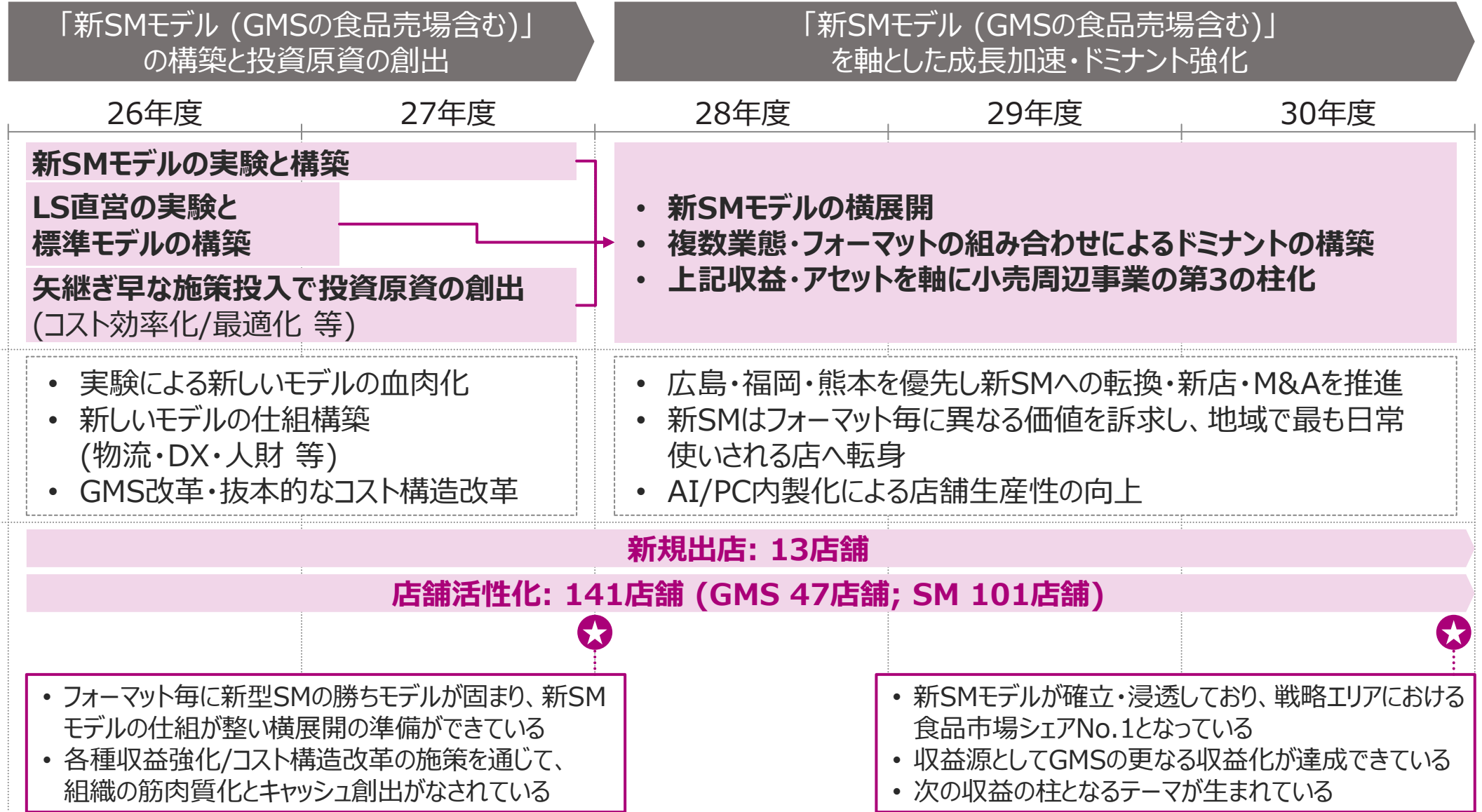
店舗人員の生産性向上

- 需要予測・発注をAI化による業務の本部集約・店舗業務の削減
- 加工食品・デイリーフーズのグロサリー部門への統合、電子棚札導入による品出し・補充・値札張替の省人化



- AIによる発注業務の最適化を通じた省人化と荒利生産性向上
- 部門統合・電子棚札による品出し・補充・値札張替の省人化

第三次中計のステップ



第三次中計のロードマップ

■ : 実験/プラン設計

■ : 施策効果の本格発現

SMの勝ちモデルの構築とGMS改革・コスト削減による高収益化

SMの新しいモデルを軸とした成長の加速
(広島・福岡・熊本におけるドミナントの構築)

		施策		26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	
事業戦略	新SM事業の創造	新SM/GMSの食品売場・商品作り	勝ちモデル構築・展開 PB強化	実験を通じた高収益モデルの構築		勝ちモデルの横展開 (新店出店含む)			
		SMに適した高効率なオペレーションの構築	SCMの再編 DXの推進	九州エリア	広島エリア	AI活用による店舗の生産性向上・顧客体験の向上			
	GMSの進化	LS直営の売場改革		実験を通じた高収益モデルの構築		標準モデルの横展開			
		小売周辺の強化	小売周辺事業/新規事業	グループ内収益の拡大と外部収益の拡大					
	共通	コスト構造改革	店舗/売場	コスト削減	→ カテゴリーマネジメントの強化				
			本部		→ AI活用による本部の生産性向上				
		M&A/アライアンス強化		M&A機会の積極的・戦略的な探索と実行					
組織文化	人財戦略		各種制度・仕組み設計	→ 制度運用&イズミDNA (革新・挑戦・スピード) の体現化					

2年かけてシェアを圧倒的に高めるためのモデルを確立し、インフラが整った段階で一気に展開

第3の柱に向け既存事業の更なる成長と、新規事業での新たな収益版の土台構築

中長期的な競争力強化に向けて、5年間継続的に取り組み、確実に成果を創出

KPI

- 第三次中計期間中、新リース会計基準を適用予定であり影響額は算定中
- 今後、影響額が判明次第KPIを見直しの上、公表予定

営業収益

7,000億円

25年度比 + 23.0%

営業利益

350億円以上

25年度比 + 28.5%

営業利益率

5.0%以上

25年度実績 4.8%

のれん償却前営業利益※1

375億円

のれん償却前営業利益率

5.4%

効率性指標

ROE

6.0%以上

25年度実績 5.8%

ROIC※2

5.0%以上

25年度実績 4.0%

※1 のれん償却前営業利益 = 営業利益 + のれん償却費 + 商標権償却費

※2 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)

1. 第二次中期経営計画の振り返り

2. 第三次中期経営計画

- 事業戦略
- **財務・人財・サステナビリティ戦略**

財務戦略 | キャッシュアロケーション (5年総額)

- 第三次中計期間は、将来の競争力を高める成長投資を最優先とする
- 営業キャッシュ・フローを基軸に、店舗・DX・物流・M&Aへ戦略的に配分する
- 同時に、財務健全性を維持しつつ、安定的な株主還元を継続する

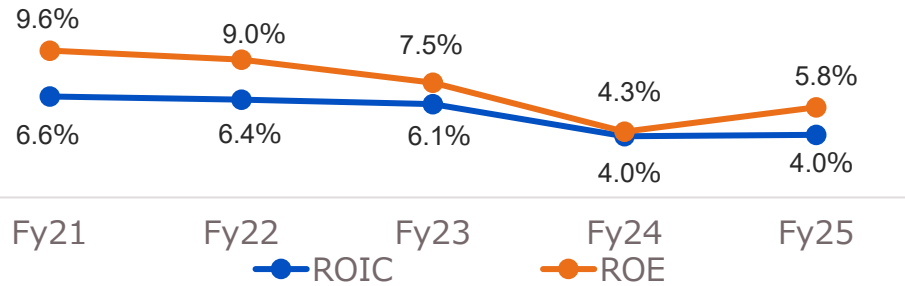


財務戦略 | ROE・ROIC

- 第三次中期経営計画では、将来の成長に向けた投資と構造改革を優先
- その結果、ROE・ROICは当中計期間には低位に見える水準
- 成長投資の回収を通じ、中長期での資本効率改善を目指す

■ 2030年KPIにおけるROE・ROICの位置づけ

実績推移



三次中計 | 投資先行 (~2030)

- 成長投資・構造改革を優先
- ROE・ROICは「仕込み期間」

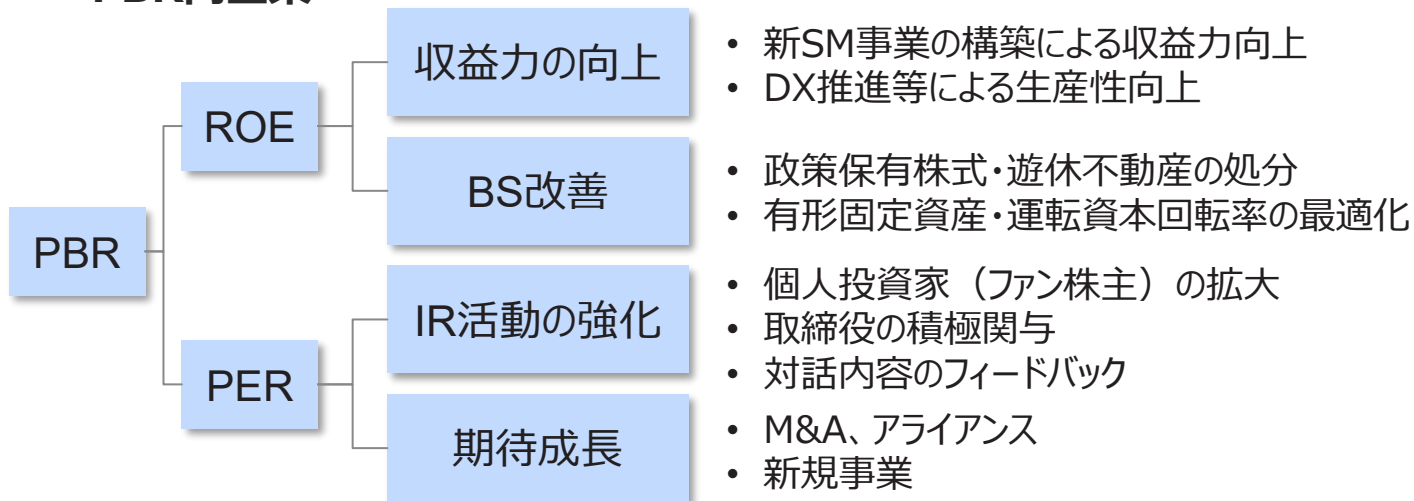
ROE	ROIC
6%以上	5%以上

目指す姿 | 回収開始 (長期的)

- 既存投資の収益化
- 利益成長によるROE・ROICの改善

ROE	ROIC
10%以上	7%以上

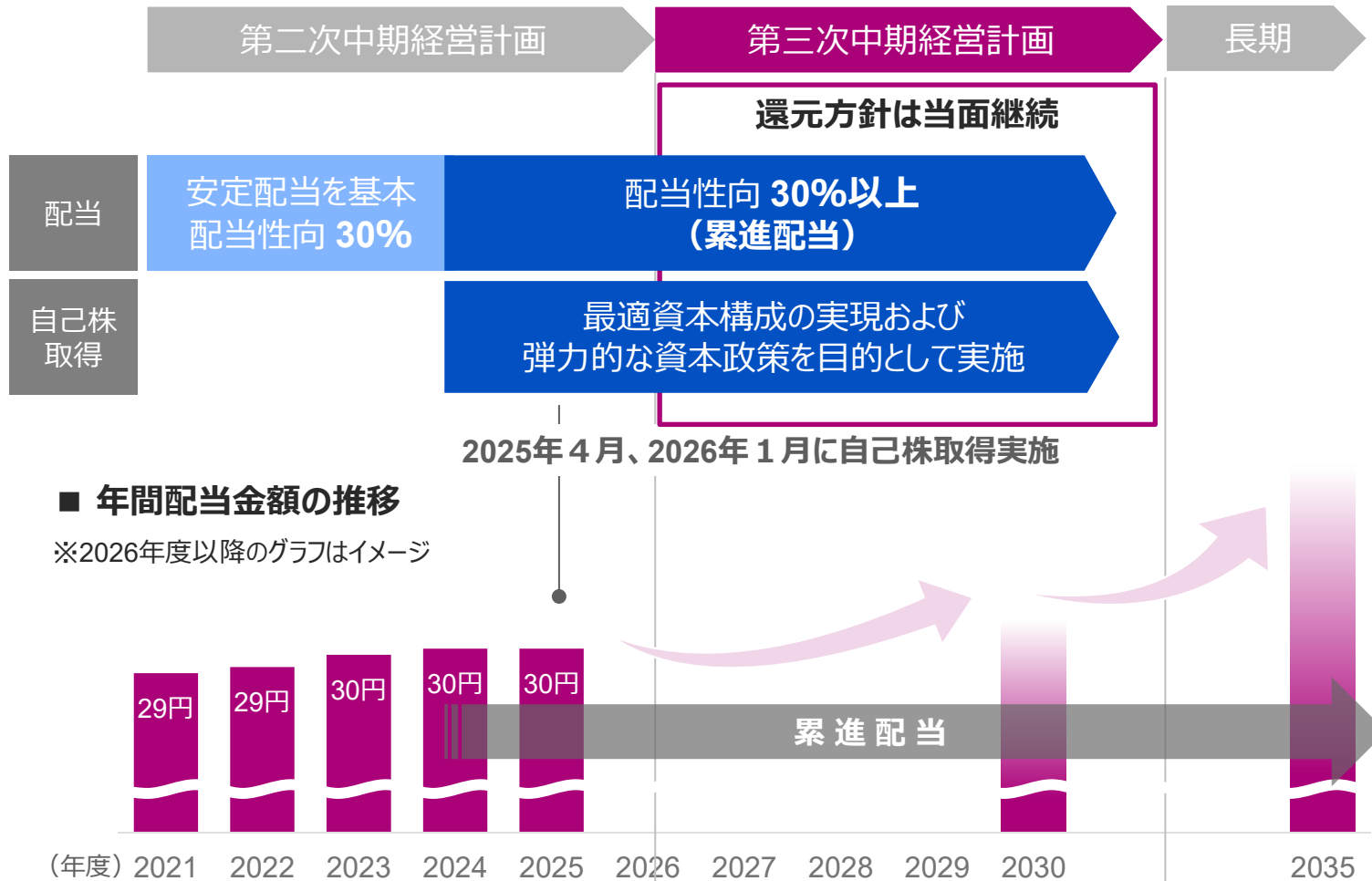
■ PBR向上策



成長投資の回収が進むことで、ROE・ROICの改善につながる構造を想定

財務戦略 | 株主還元方針

- 第三次中期経営計画：次の成長に向け「基盤強化」「構造改革」に取り組み、安定・継続的な株主還元を実施する
- 投資効果発現による「成長加速」を実践し、長期的な企業価値向上に向けた株主還元のさらなる強化を目指す



株主還元に対する考え

- 当社がPBR 1倍割れの状態が続いており、株主還元強化を期待する声は認識
- 第三次中計期間は、将来の成長に向けSM改革や物流改革等の成長投資を優先させる。これらは短期的には利益を圧迫も、長期的な成長の源泉となる
- GMSの回復及び新SMモデルの構築が進み、当社の収益性が向上する道筋が見えてきたタイミングで、株主還元方針の強化見直しを進める

※2026年3月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しており、2025年度以前の年間配当金額については株式分割を考慮

2026年2月28日を基準日として、1株を3株に分割

- 投資単価の低減により投資しやすい環境を整備し、当社株式の流動性向上や投資家層のさらなる拡大を図る
- 地域に寄り添う総合生活産業として、地域の生活インフラを支えるとともに、顧客 = 株主になっていただき、地域と共に成長する仕組みを構築する



個人株主数の増加、流動性の向上に向けた取組を強化

個人投資家向けIRの強化

企業認知度向上に向けた説明会等の開催、動画配信やWebコンテンツの充実等

従業員株主（持株会）の増加

安定株主の確保、従業員のモチベーション向上、福利厚生の充実

株主優待制度の見直し

優待券のペーパーレス化、優待基準等の贈呈基準・内容見直し検討

目指す姿

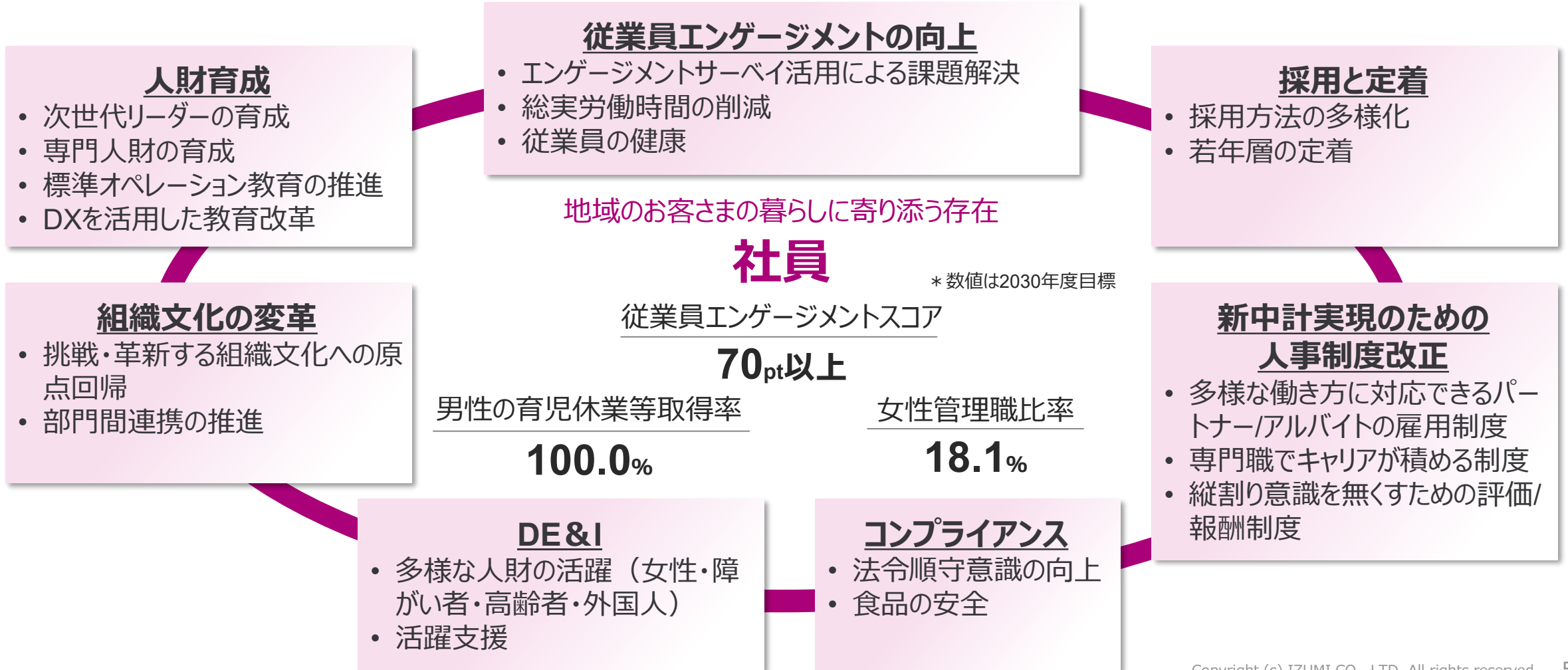
私たちイズミグループは西日本エリアにおいて、最も地域に寄り添い、地域のお客さまに頼りにされる「地域の総合生活産業」を目指します



- 地域のお客さまが「イズミファン株主」になっていただけるようイズミグループの企業価値および魅力度向上に取り組んでまいります
- また、持株会等で従業員株主を増やし、これまで以上に従業員一人ひとりが経営参画意識を向上させることでイズミグループの持続的成長を図ってまいります

人財戦略 | イズミグループにおける人的資本の考え方

- 将来像の実現に向けて社員一人ひとりが自ら考え、挑戦・革新する組織文化への原点回帰を土台とし、部門の枠を越えた連携の促進や、多様な人財の専門性を活かす環境への計画的な投資を通じて、人財の価値を最大限に引き出し、地域に寄り添う総合生活産業としての役割を果たす



サステナビリティ戦略 | 基本方針とマテリアリティ

- 2021年策定時からの外部環境の変化に対し、マテリアリティの見直しを行い、取組みをアップデート

■ サステナビリティ基本方針

1. 未来を見据えた長期ビジョンを策定し、事業を通じて社会課題の解決に取り組めます。
2. すべてのステークホルダーと良好な信頼関係を築き、対話を通じて、共に社会に対して責任を果たします。
3. 地域とともに発展するため、地域に根ざした活動に取り組み、より良い生活環境を維持・向上させる活動を通して、長期的な価値を提供します。

■ マテリアリティと取組内容

事業方針	マテリアリティ	取組内容
①②③ 地域 の お 客 さ ま に 誰 よ り も 寄 り 添 う	地域・お客さま	<ul style="list-style-type: none"> さまざまなお客さまに配慮した商品・サービスの提供や、便利なお買い物方法の整備 地域のお客さまが集う場所・機会の提供 自治体との包括協定等の締結・連携による地域の活性化、災害時対応
	環境	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減、エネルギー対策 店舗から排出される廃棄物の削減 プラスチック製容器包装の削減 資源の有効活用
	安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> 衛生管理の徹底 健康やアレルギーに配慮した商品の取り扱いと適正な表示 水産物、農産物の持続可能な調達、環境配慮型商品の提供
	ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進、女性管理職比率のアップ 若年層、高齢者、外国人、障がい者の活躍支援 ライフステージにあった労働環境の設備

サステナビリティ戦略 | サステナビリティの長期ビジョン

■ 長期ビジョン

目指す姿	具体的な取組み	2030年の目標	2050年の目指す姿
脱炭素社会	CO2排出量削減	<ul style="list-style-type: none"> 店舗運営に伴うCO₂排出量50%削減（2013年度比） 直近（2024年度）実績：32.4%削減（2013年度比） 新店の店舗運営で使用する電力は再生可能エネルギー100%とする 再生可能エネルギー100%での店舗運営を目指し、既存店での太陽光パネル設置、再生可能エネルギー導入を進める 自社の排出量（スコープ1.2）のみならず、スコープ3を含めたサプライチェーン全体で削減をする 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗運営に伴う排出量実質ゼロ
資源循環社会	プラスチック対策	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック製レジ袋の使用量を80%削減（2018年度比） 直近（2024年度）実績：71.5%削減（2018年度比） 使用するレジ袋の素材はバイオマス等へ変更 	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック製レジ袋の使用量ゼロ
	食品ロス対策	<ul style="list-style-type: none"> 食品ロスを50%削減（2018年度比） 直近（2024年度）実績：64.1%削減（2018年度比） 	<ul style="list-style-type: none"> 食品ロスを80%削減（2018年度比）
	食品リサイクル対策	<ul style="list-style-type: none"> 食品廃棄物のリサイクル率70% 直近（2024年度）実績：57.3% 	<ul style="list-style-type: none"> 食品廃棄物のリサイクル率100%
自然共生社会	生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルな商品の取り扱いを拡大し、エシカル消費を推進する 	

youme MIRAI Action

詳細はこちらからご確認ください。
[イズミのサステナビリティサイト](#)



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

本資料につきましては、株主・投資家の皆さまへの情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。
本資料に記載された業績見通しおよび各種計画は、現時点で入手可能な情報および合理的と判断される前提に基づくものであり、将来の業績を保証するものではありません。また、消費動向、物価・為替、原材料価格、人件費、エネルギーコスト等の外部環境の変動により、特にコスト面において前提が変動する可能性があります。なお、2035年の長期ビジョンおよび関連数値は当社が目指す方向性を示すものであり、将来の業績を保証するものではありません。



統合報告書
2025



社会・環境報告書
2025



サステナビリティサイト



2025年11月 Renewal



＜ 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

電話 082-264-5994 / FAX 082-261-5895

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

64

既存店の競争力（既存店売上高前年比）

65

サステナビリティ

66

中四国・九州を中心に店舗展開 **266** 店舗

(2026年2月28日時点)

主な会社名ほか	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) ※1	20	35	4	2	61
		NSC (ゆめモール)	3	4	-	-	7
		SM (ゆめマート)	14	19	-	-	33
		その他	2	4	-	1	7
		小計	39	62	4	3	108
ユアーズ	広島市	SM (ユアーズ等)	-	26	-	-	26
ゆめマート熊本	熊本市	SM (ゆめマート) ※2	23	-	-	-	23
		SM等 (サニー事業)	70	-	-	-	70
ゆめマート北九州	北九州市	SM (ゆめマート)	23	7	-	-	30
その他	-	SM	4	-	5	-	9
合計			159	95	9	3	266

*上記のうち、「ゆめマート」(ストアブランド)

63 30 - - 93

※1 中国地方にLECT 1店舗含む ※2 (株)ゆめマート熊本の「ゆめモール合志」内への出店を含む

既存店売上高前年比 2015年度～ (%)

※2023年度から売上高前年比には、エクセル部の実績を含んだ数値を記載しております。

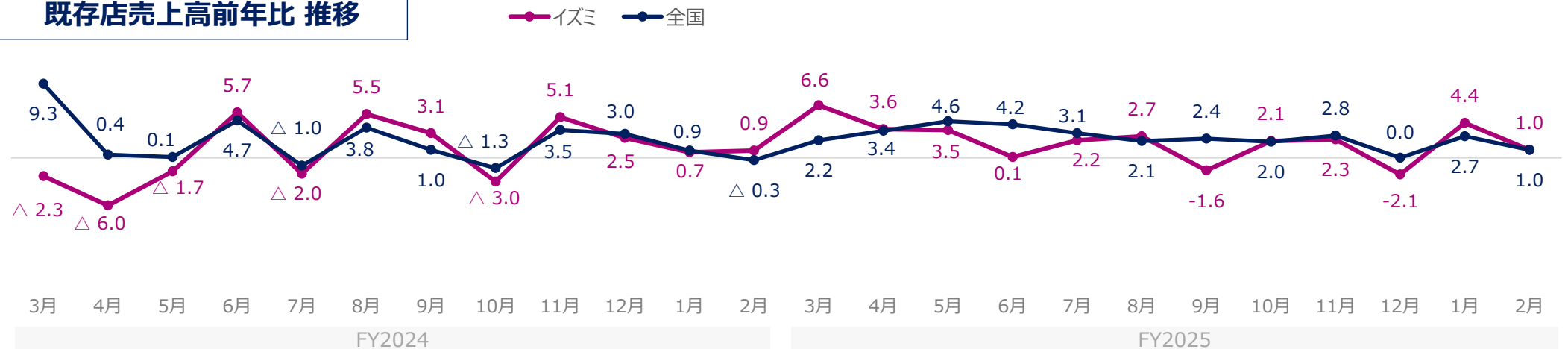
	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23	'24	'25
イズミ	101.4	101.5	99.2	99.4	99.1	89.7	101.1	103.5	103.0	100.7	102.0
全国	101.3	98.8	99.6	99.2	98.8	100.7	103.1	101.0	103.0	102.1	102.5
かい離	+0.1	+2.7	-0.4	+0.2	+0.3	-11.0	-2.0	+2.5	0.0	-1.4	-0.5

[2025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	106.6	103.6	103.5	100.1	102.2	102.7	98.4	102.1	102.3	97.9	104.4	101.0	102.0
全国	102.2	103.4	104.6	104.2	103.1	102.1	102.4	102.0	102.8	100.0	102.7	101.0	102.5
かい離	+4.4	+0.2	-1.1	-3.1	-0.9	+0.6	-4.0	+0.1	-0.5	-2.1	+1.7	0.0	-0.5

※ 出典 全国は、日本チェーンストア協会 累計は当社が算出

既存店売上高前年比 推移





CO₂排出量を着実に削減

太陽光発電設備を積極的に設置、

2022年以降、すべての新店に太陽光パネルを導入しています。2024年にオープンした「ゆめマート五日市」では、太陽光発電と電力販売契約により、100%再生可能エネルギーを実現しました。

太陽光パネル
設置店舗数

39 店舗

(2026年2月現在)



食品ロス削減に向けて

フードドライブで食支援に貢献、食資源の有効活用へ

2021年から開始したフードドライブを2025年3月からは全店で実施しています。お客さまに寄付していただいた未利用食品を必要とされる方々へとお届けする取り組みです。

寄付点数 **51,020**点

寄付重量 **25,421**kg

寄付団体数 **31**団体 (2024年度)



資源の有効活用 リサイクル・リユースを推進

使用済み食用油を福岡県内4店舗で回収

2025年4月から、福岡市・北九州市と連携して、家庭から出る使用済み食用油の回収を行っています。「ゆめタウン博多」など4店舗に回収ボックスを設置し、集まった廃食油を専門業者でバイオディーゼル燃料に再生。普段は廃棄される食用油を軽油の代替燃料として活用し、CO₂排出量削減に貢献しています。

▶店頭に設置している廃食油の回収ボックス



グループ会社のサステナビリティ活動

ゆめマート熊本・ゆめマート北九州 | もぐもぐチャレンジ展開

イズミのゆめタウン・ゆめマート全店で展開している「もぐもぐチャレンジ」。グループ各店舗へ展開を拡大しています。「もぐもぐチャレンジ」は、賞味・消費期限が近い商品に付いたシールを集めて参加する活動です。シール1枚につき1円が、こども食堂への寄付にされ、社会貢献にもつながるプログラムです。

▶ゆめマート熊本：店内に掲示している「もぐもぐシール」

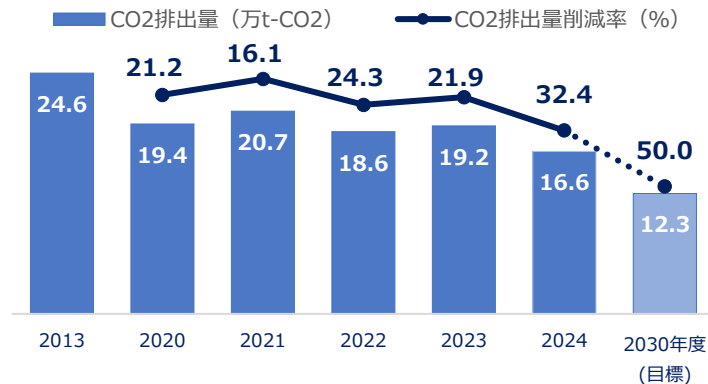




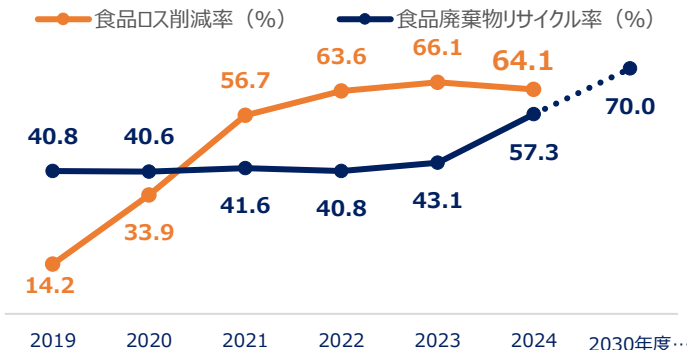
2030年度の環境KPI達成に向け、着実に取り組みを進める

■ 環境KPIの進捗

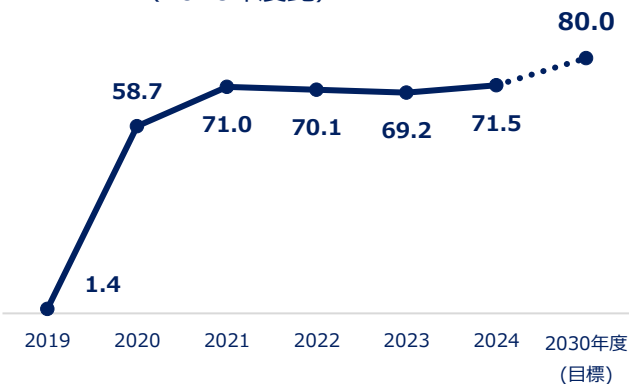
①CO₂排出量 ②CO₂排出量削減率
(①②ともに13年度比、Scope1・2)



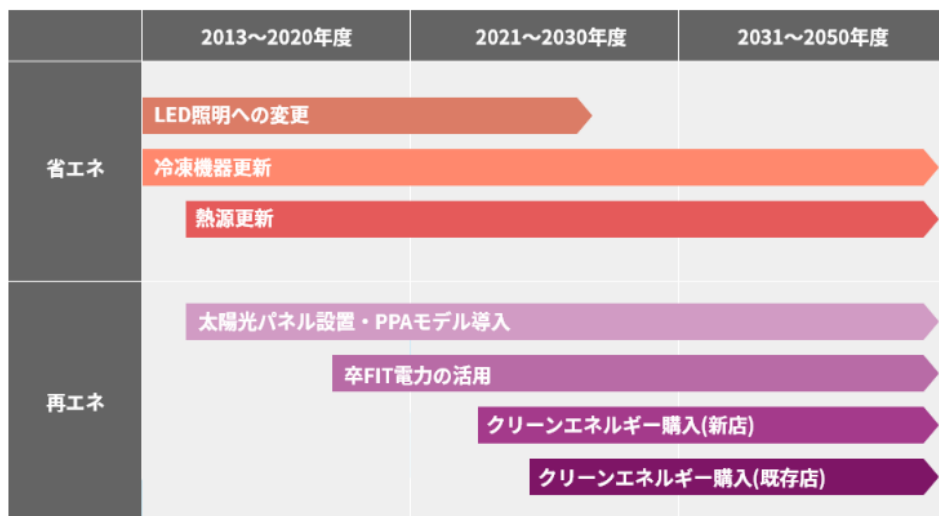
①食品廃棄物リサイクル率
②食品ロス削減率 (2018年度比)



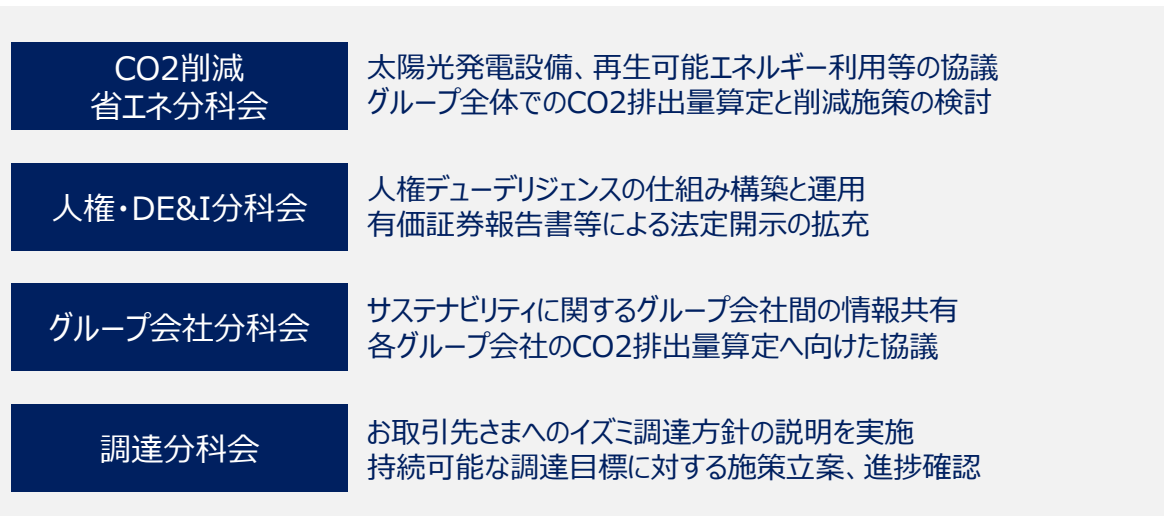
プラスチック製レジ袋削減率
(2018年度比)



■ CO₂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





身近な地域に元気と「にぎわい」を

ゆめタウンシティモールにて「ユニバーサルシティフェス」を開催

2026年1月10日、「障がいのあるなしに関わらず、すべての人がともに楽しめるイベント」を通じて、多様性や障がいへの理解を深めることを目的に、ユニバーサルシティフェスを開催しました。また、ユニバーサルコミュニケーションおよびスポーツの周知啓発を図ることを目的に、ポッチャなどのスポーツの他、点字や手話の体験を行いました。



安全安心な商品を通じた社会貢献

食品従事者向けに食品安全の認定試験を実施

食品従事者を対象に「食品安全研修」を継続的に実施中。2024年度は動画を用いた研修を開始し、まずは管理職を対象に「食品安全ライセンス検定」を行い、432人が合格しました。鮮度や温度管理、表示管理などの知識を習得して、食の安全を確実に守る体制を整えていきます。

▶ 青果の鮮度や表示をチェック



地域と力を合わせて一層の発展を

地域スーパーとして買い物支援に参画

(株)ゆめ마트北九州は、下関市から委託を受けた企業と連携し、「Mile One Project」に参画。下関市豊田町で開始された「貨客混載AIオンデマンド交通」の実証実験において、地域住民の買い物支援を目的とした物流連携を行います。少ない車両ドライバーで効率的に運行する仕組みを構築し、「住民の足」と「買い物支援物流」を一体的に提供。持続可能な地域交通モデルの実現を目指します。

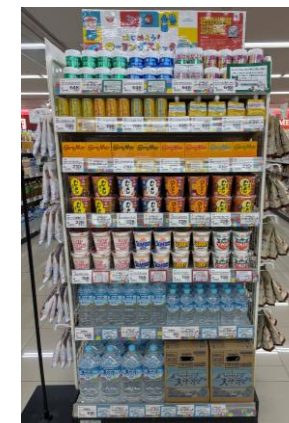


広げよう！健康維持・増進の輪

地域防災プロジェクト「No 防災 No LIFE」を始動

九州の小売り流通業が団結して社会課題解決に取り組む「九州流通サステナビリティサロン」の一員として、地域（生活者）の防災意識の向上と次世代（子どもたち）への学び支援を目的とした新プロジェクトを始動しました。今後5年間で計500校への「学べる防災バッグ」寄贈を目指し、地域防災の輪を長期的に広げてまいります。

▶ 第一弾は「ローリングストック」を普及させるため、防災関連商品の展開や啓発活動を実施





自分らしくイキイキと働ける職場環境を

定年年齢を延長、65歳まで正社員に

2025年度以降に満60歳を迎える正社員を対象に、定年制度を改定しました。同年度より、定年年齢を現行の60歳から毎年1歳ずつ引き上げ、最終的に65歳まで正社員として勤務できる制度とします。

この改定は、社員一人ひとりの「働き続けたい」という意志を尊重し、意欲的に活躍できる職場環境の整備を目的としています。あわせて、熟練の技術や知見を次世代に継承する機会を増やすことで、若手社員の成長と組織全体のレベルアップを図ります。



多くの学びの場で個々の成長を支える

ロールプレイング全社大会で接客技術を高める

2025年10月7日、接客技術の向上を目的として毎年開催している、ゆめタウン専門店ロールプレイング大会「ゆめ1グランプリ」の第9回大会がイズミ本社にて行われました。地区予選を勝ち抜いた11名の参加者は、緊張しながらも日頃の成果を堂々と披露。接客技術を競うとともに、よりよいサービスの実践を目指し互いに学び合いました。



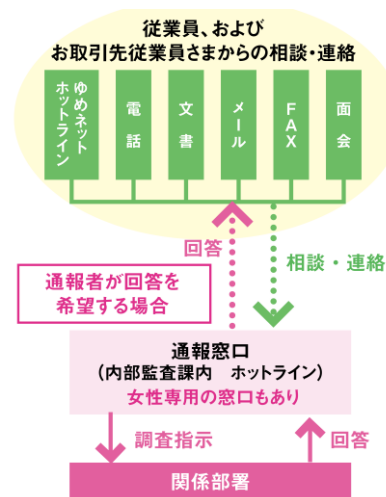
▶全社大会でのロールプレイング中の様子



コンプライアンス・リスク管理体制

相談窓口「イズミホットライン」

風通しのよい組織を目指し、「イズミホットライン」を設置。従業員やお取引先従業員さまの相談を受け付け、適切な対応を進めています。



内部通報

2024年実績

130件



2030年目標

200件



株主の皆さまとの対話を推進

IRコミュニケーションを推進

経営企画部が中心となり、定期的に経営戦略や業績に関して株主・投資家のみなさまとの対話を実施。年4回アナリスト・機関投資家向けの決算説明会を実施している他、個人投資家向け会社説明会を開催するとともに証券会社が企画する個人投資家セミナーへ参加しています。

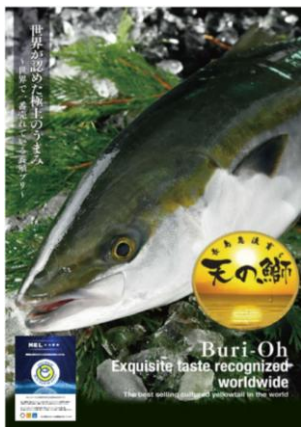
■ホームページへの掲載情報（IRサイト）

月次売上、決算資料、業績推移、株主情報、株主総会、IRカレンダー、IR Information(English)、ニュースリリース、統合報告書

環境・社会・経済に配慮した「持続可能な商品」の取り扱い

環境にやさしい魚を販売

「マリン・エコラベル・ジャパン」（略称MEL）は、日本初の水産エコラベル認証制度です。環境にやさしい漁業・養殖を行う事業者とその商品に、認証が付与されます。小売事業者として、MEL認証商品を積極的に販売。店頭で販促物を掲示し、おいしく食べて持続可能な社会づくりに貢献できる商品としてお客さまにアピールしていきます。



▲店頭で販促物をお客さまにもアピール

高校生が丹精込めて育てた牛肉を販売

2026年2月7日、ゆめタウン平島・ゆめマート山陽において、岡山県立瀬戸南高等学校の生徒が育てた牛肉を販売しました。ゆめタウン平島では、生徒による肥育の取り組みを紹介するPR活動や試食会も実施。地元で生産された畜産物をもっと食べていただき、地産地消を推し進めたいという思いから、当社グループでは各地の高校生や大学生が育てた牛肉や豚肉・果物などをイズミグループの各店舗にて販売しております。



▲岡山県立瀬戸南高等学校 生徒さんの活動の様子

熊本県産米にこだわったPB商品を発売

2025年9月に発売したイズミグループPB（プライベート・ブランド）「ゆめイチ」において、オリジナルブレンド米の「熊本育ちの美味しいお米」を発売しました。ふっくらとした食感と甘み、粘りが特徴なお米で、発売記念イベントでは、くまモンによる熊本県産米の紹介や、おにぎりの試食会を実施しました。今後も地産地消を広め、地域のお客さまに手頃な価格でお買い求めいただけるよう、地域産業の活性化に貢献してまいります。

ゆめイチ



※画像イメージ（実際の商品と異なる場合があります）

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

経営体制の刷新に合わせ、
取締役の任期を2年から1年に変更し、
より緊張感とスピード感を持ったガバナンス体制に

