



2026年4月14日

各 位

会 社 名 株式会社イズミ
代表者名 代表取締役社長 町田 繁樹
(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)

第三次中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2026年4月14日開催の取締役会において2026年度（2027年2月期）から2030年度（2031年2月期）までの5か年における当社グループの第三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

1. 【第三次中期経営計画の概要について】

策定にあたり、当社グループの強みである地域に寄り添うビジネスモデルを徹底的に追求するとともに、環境の変化に即したビジネス構造の進化を通じ、地域のお客さまに最も頼りにされる「地域の総合生活産業」を目指すことを目的として計画を策定いたしました。

(1) 2035年長期ビジョンの目指す姿

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

(2) 第三次中期経営計画の骨子

徹底した地域密着方針のもと、3つの基本戦略を策定いたしました。

- ・ 「新規SM事業」の創造（売上成長と利益成長の両立）
- ・ GMSの進化（イズミ全体の成長原資の創出）
- ・ 小売周辺事業・新規事業の強化（第3の収益の柱への成長）

※本中期経営計画の詳細につきましては、別添資料をご参照ください。

(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

youme

第三次中期経営計画 (2026年度~2030年度)

株式会社イズミ



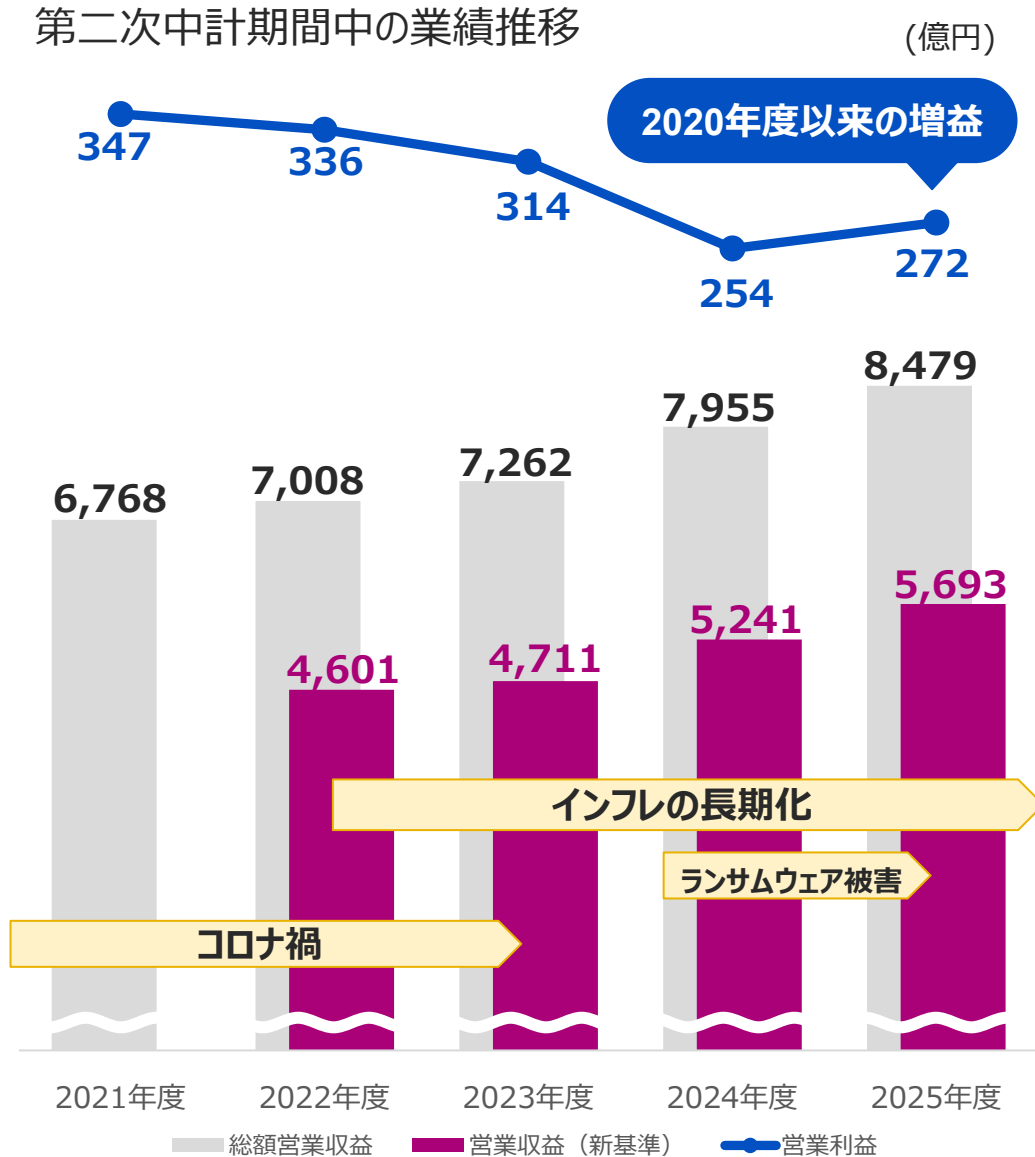
1. 第二次中期経営計画の振り返り
2. 第三次中期経営計画
 - 事業戦略
 - 財務・人財・サステナビリティ戦略

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 <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">顧客満足</div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px;">生産性向上</div> </div>	<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
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"> 人件費の上昇ペースに耐えうる省人化 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

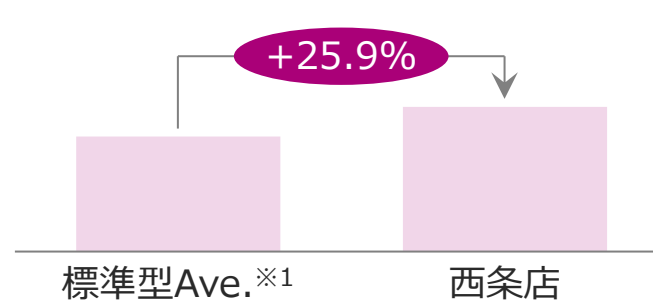
西条・山陽モデルは、生鮮食品で集客し、買い回りによって全カテゴリーで売上が増加

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

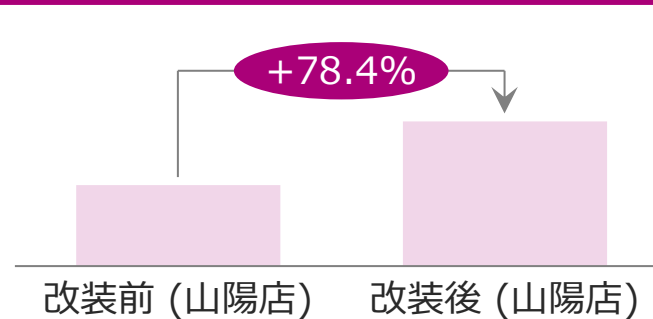


25年6月 ゆめモール山陽 (岡山県赤磐市)



- 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中

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



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

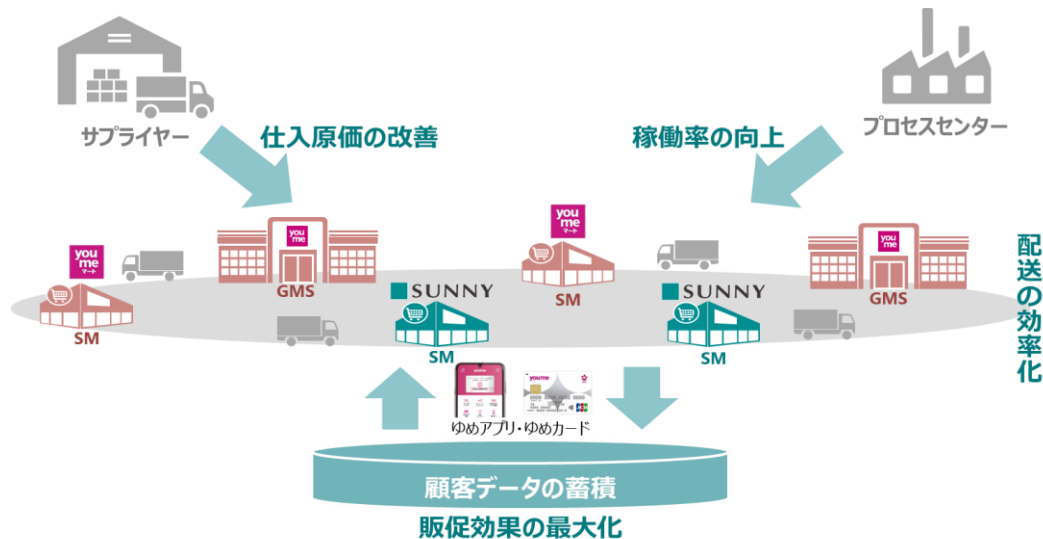


より強固な
九州ドミナントを実現

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

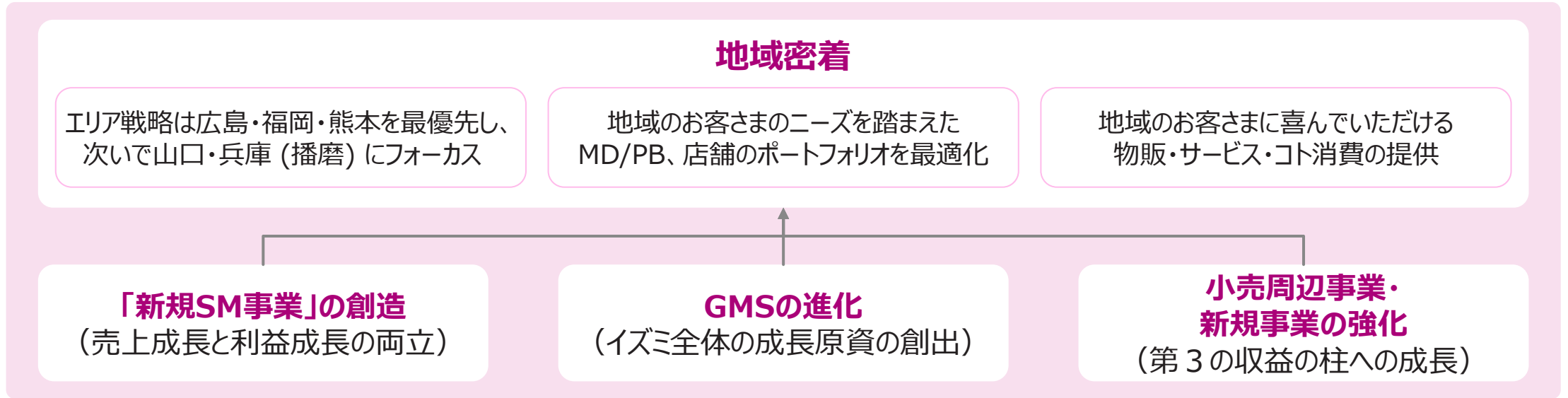
	顧客エンゲージメントスコア	従業員エンゲージメントスコア
狙い 	<ul style="list-style-type: none"> 商品・店舗環境をお客さま起点で常時最適化 <ul style="list-style-type: none"> - お客さまがどれくらい当社の "ファン" になっているか見える化 	<ul style="list-style-type: none"> 誇りと喜びを感じている社員の増加、その結果による生産性向上を通じた業績の向上 <ul style="list-style-type: none"> - 従業員がどれくらい当社の "ファン" になっているか見える化
スコアの 意味合い 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
スコアの 算出方法 	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> 対象は正社員、年6回実施 回答率実績：95%以上（25年度調査実績） <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> 特に重要と 考える4項目 </div> <ul style="list-style-type: none"> - 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
現時点の スコア 	<ul style="list-style-type: none"> 72.4 (26年1月調査) 	<ul style="list-style-type: none"> 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

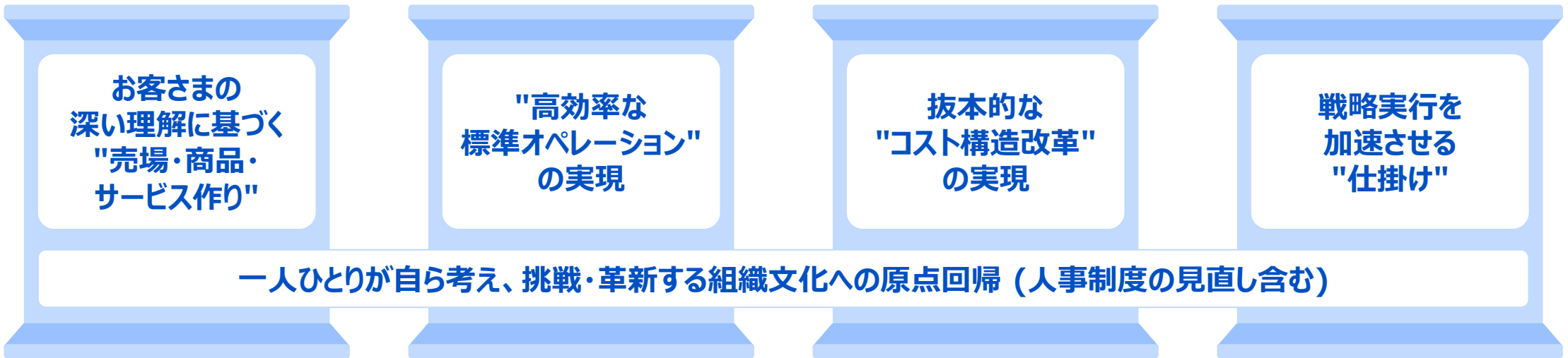


第三次中期経営計画 | 基本戦略と重点施策

基本戦略



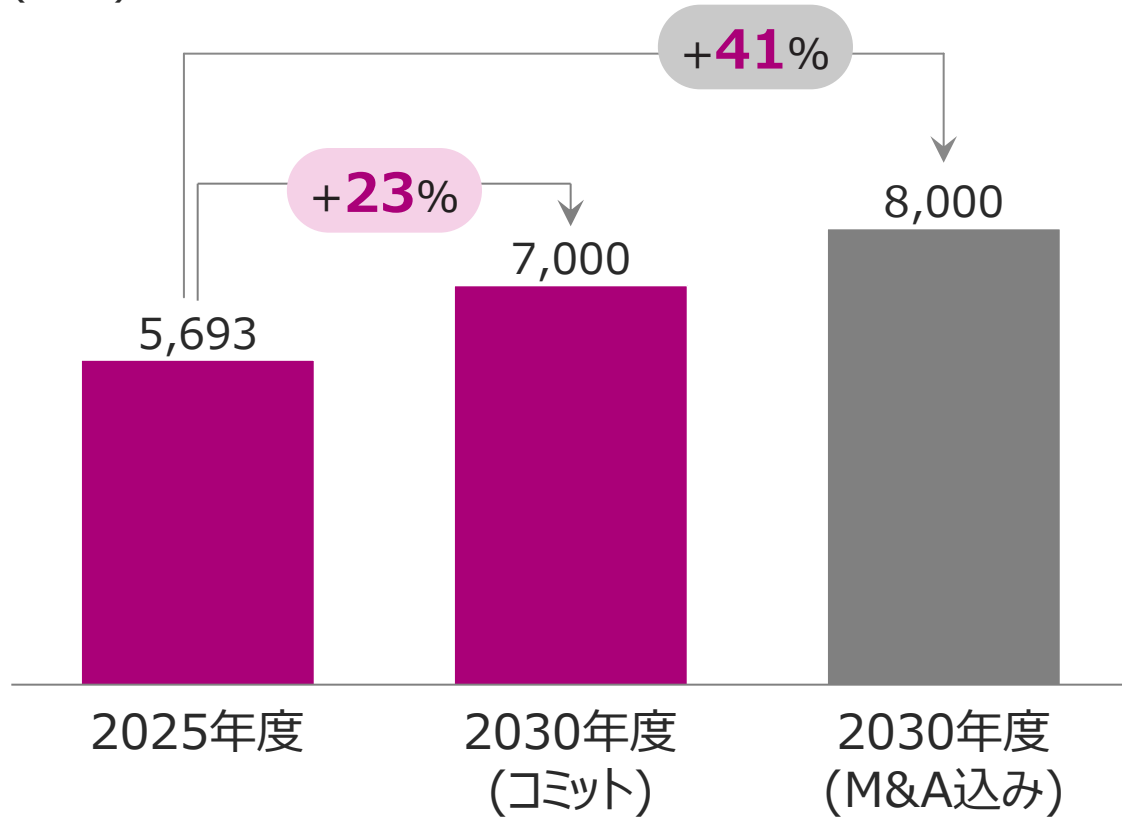
重点施策



第三次中期経営計画 | 目標数値 (全体)

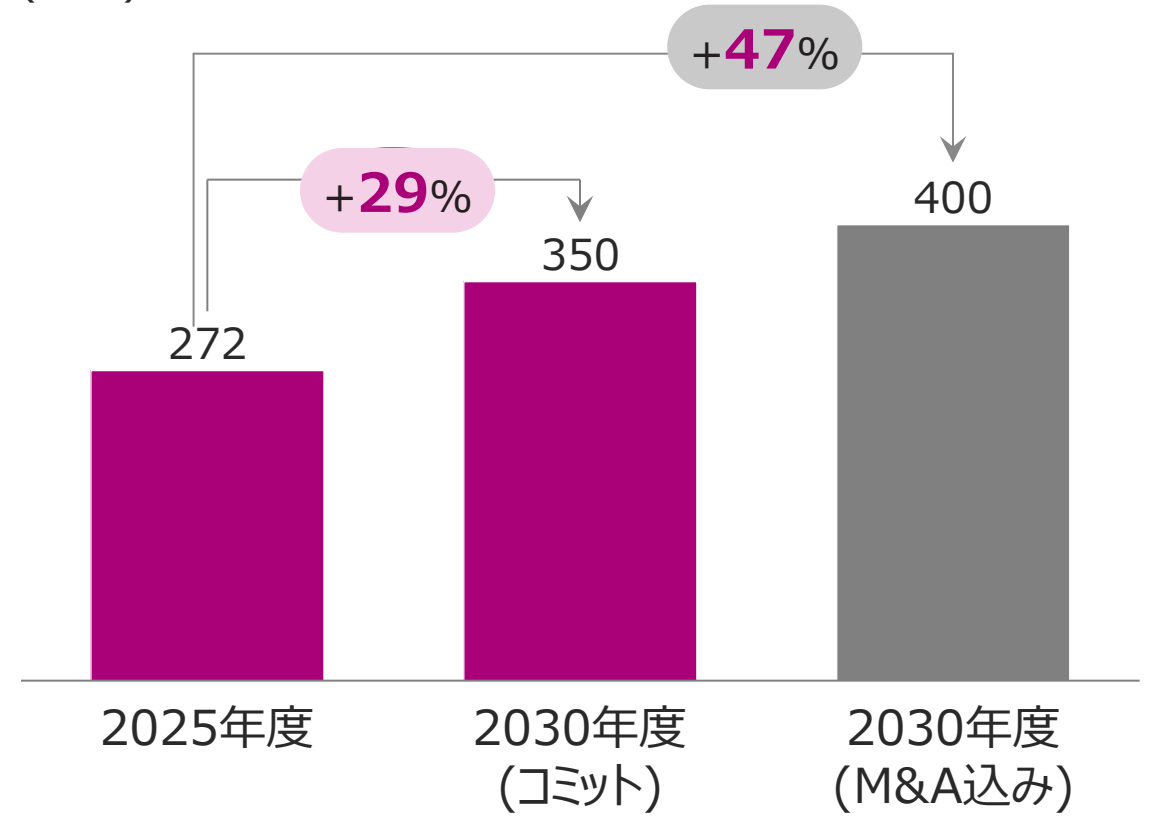
営業収益

(億円)



営業利益

(億円)



営業
利益率

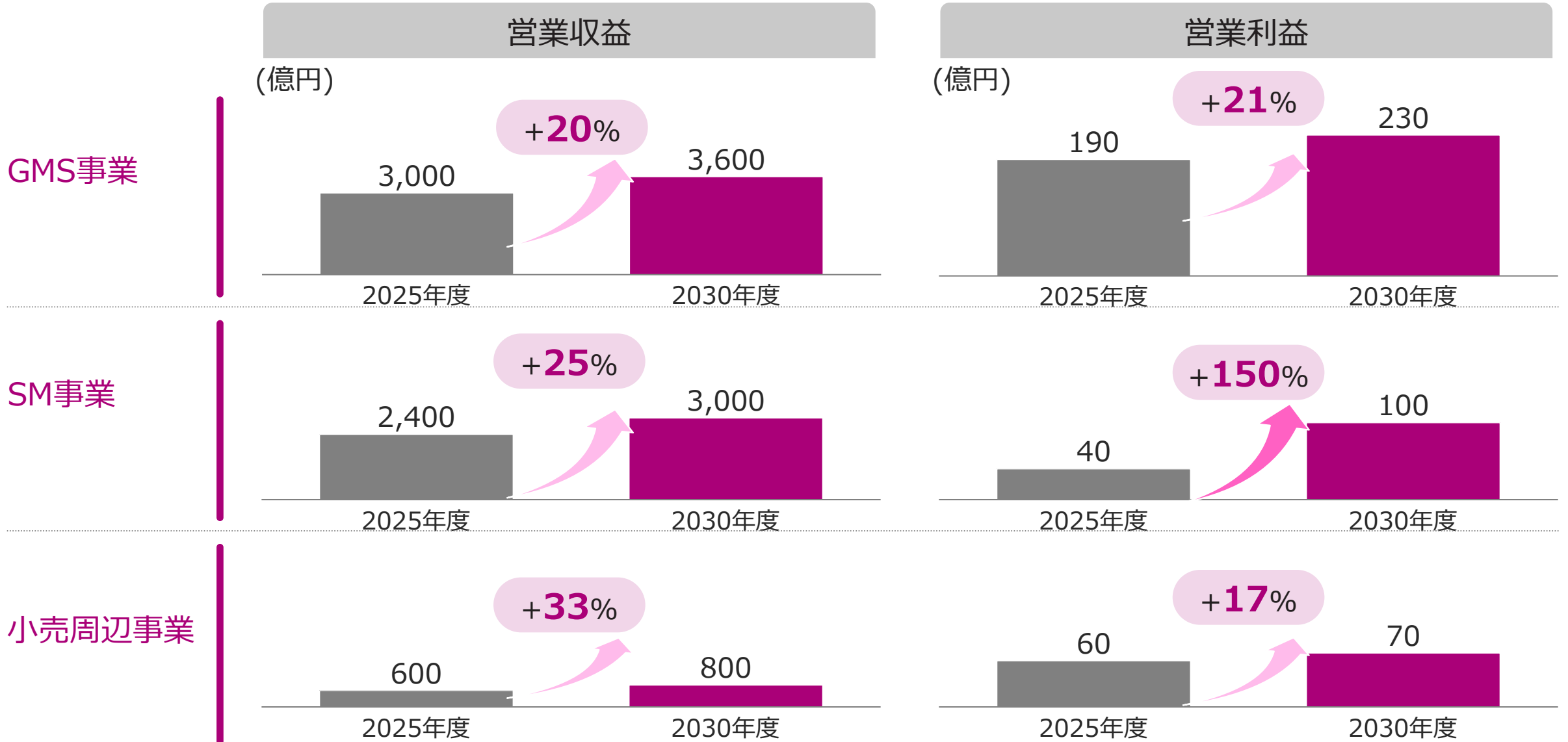
4.8%

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)

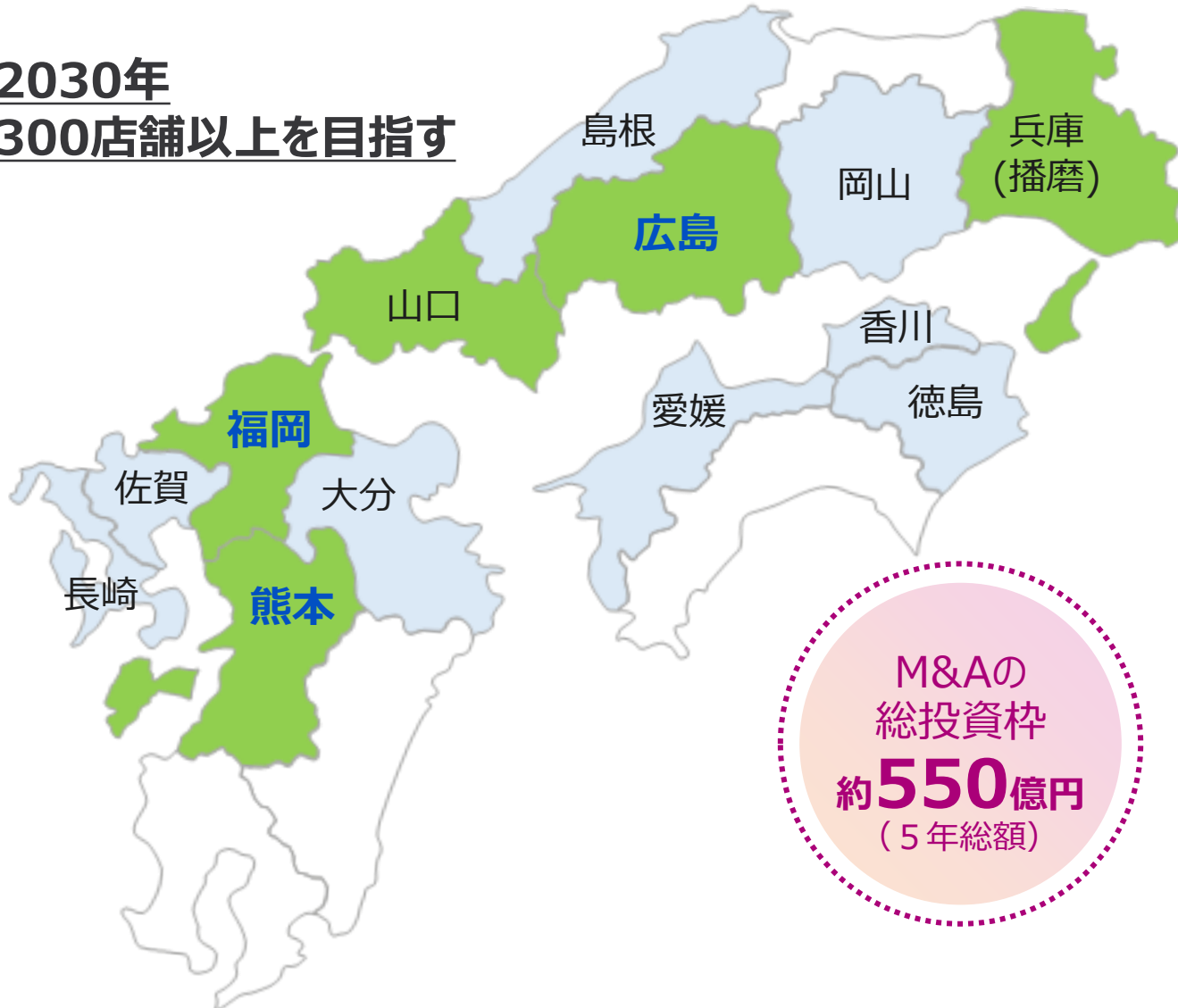


※上記数字は全て、簡易的に新基準ベースで算出した管理会計上の数字であり、内部取引は考慮していない

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



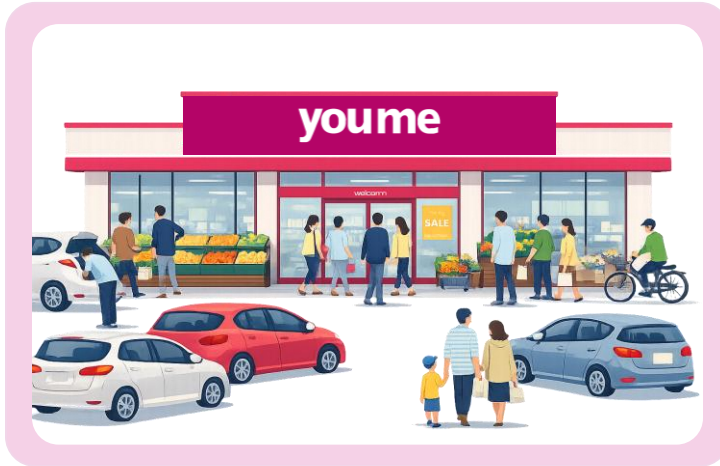
NSC + SM

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



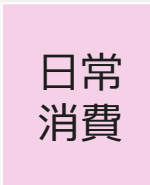
選ぶ楽しさ・安心・便利をワンストップで提供し、地域一人ひとりの "ちょっといい日常" を支援

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、デスティ
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

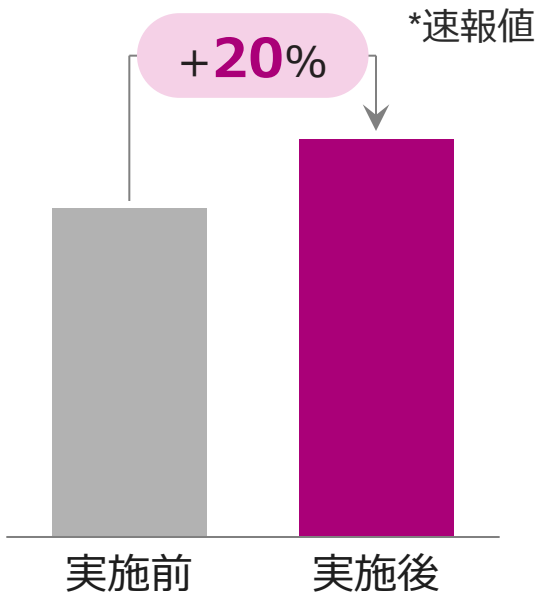
*ベンチマークとなるモデル店舗と
同水準まで上げた場合

※ 400坪以下の郊外店舗を含む

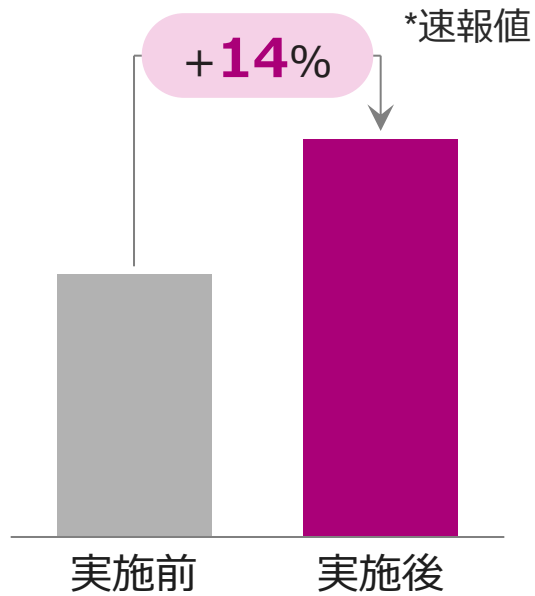
SM戦略 | 大型フォーマット (生鮮強化型) の実験進捗: みゆき店

- 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

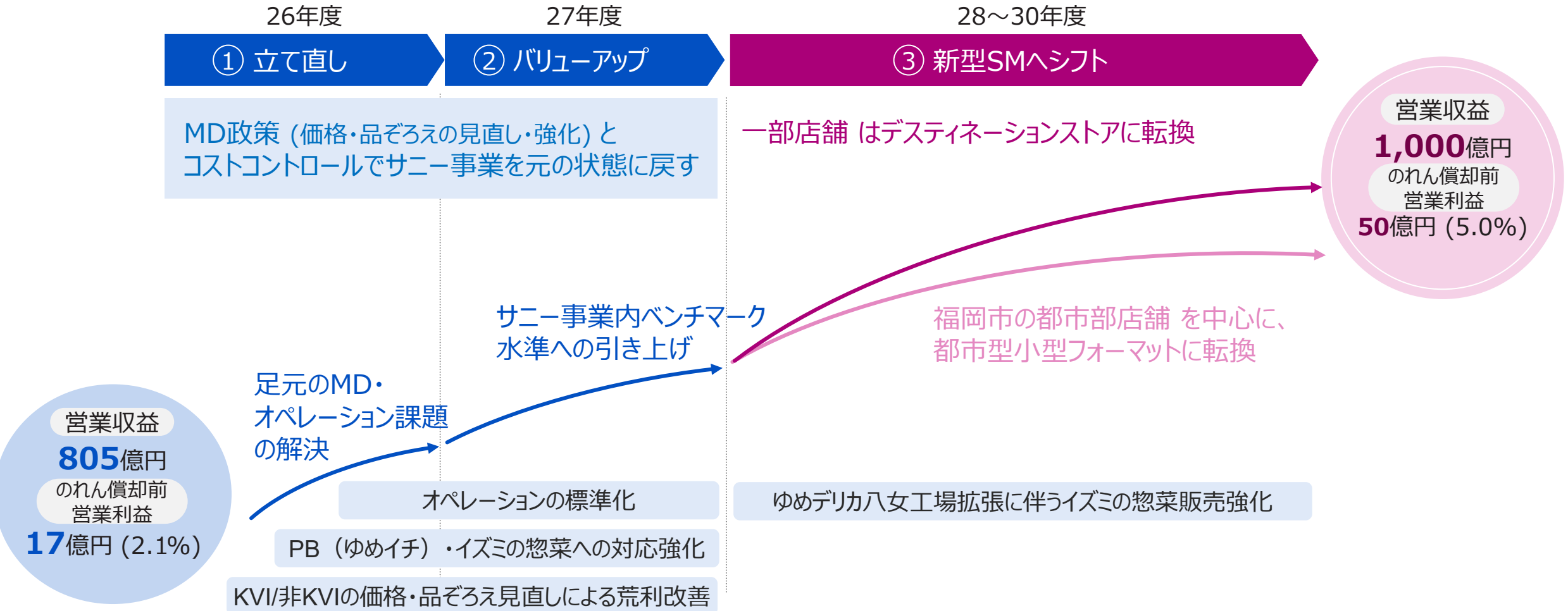


鮮魚: 圧倒的な対面販売による "鮮度" と "活気" で集客



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)



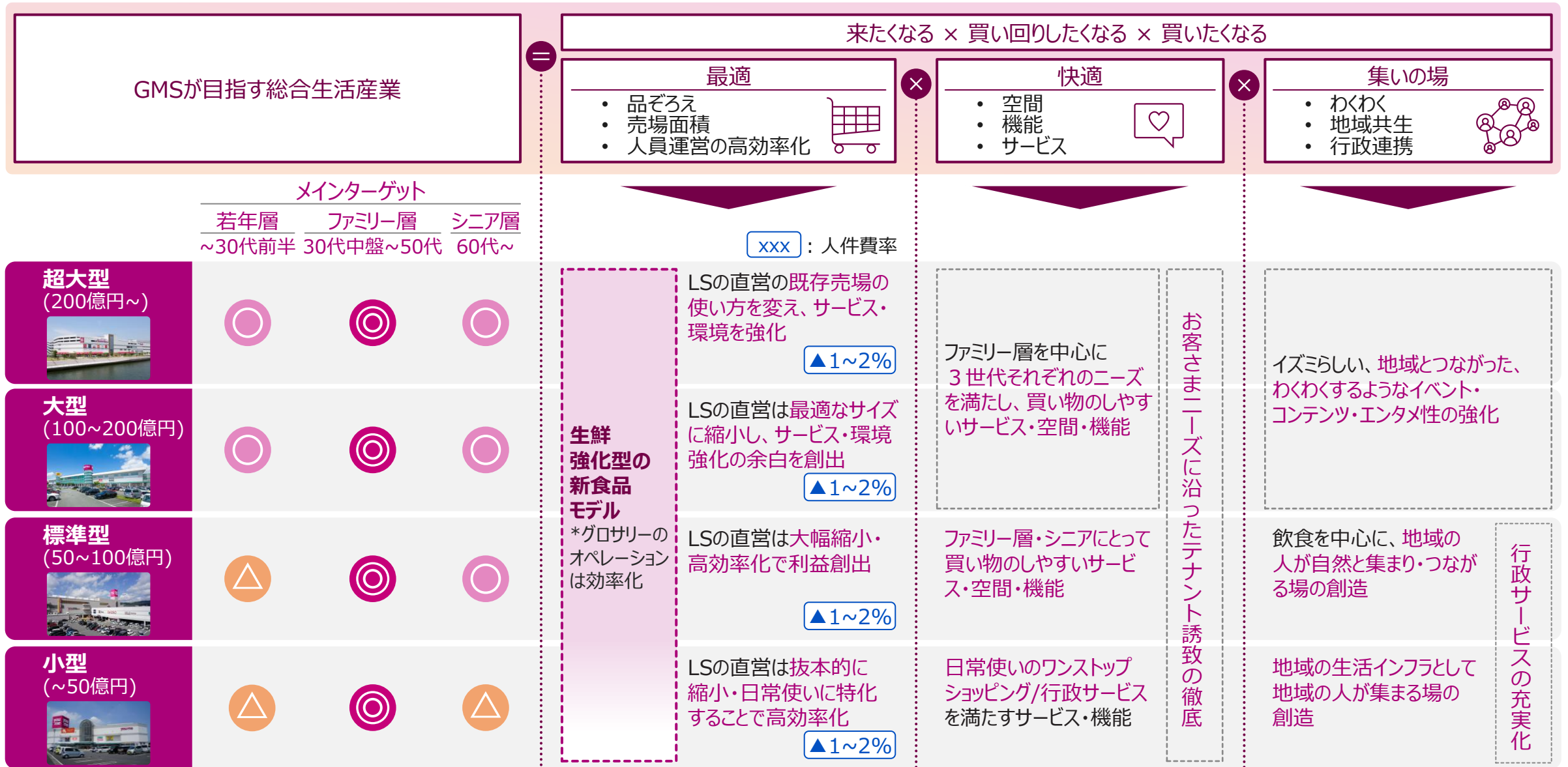
お客さま、MDを**20歳若返らせる**

(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



◎ :品ぞろえは原則、すべてのカテゴリーでフル・ラインナップ ○ :品ぞろえは、キーとなるカテゴリーではフル・ラインナップ △ :品ぞろえは、可能な店舗に限り対応

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**

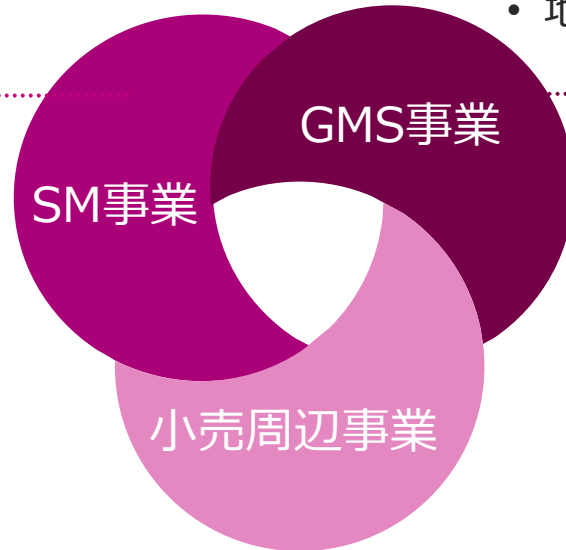
- 行政出張所・金融機関支店・郵便局
- クリニック・理容関係・福祉施設 等

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

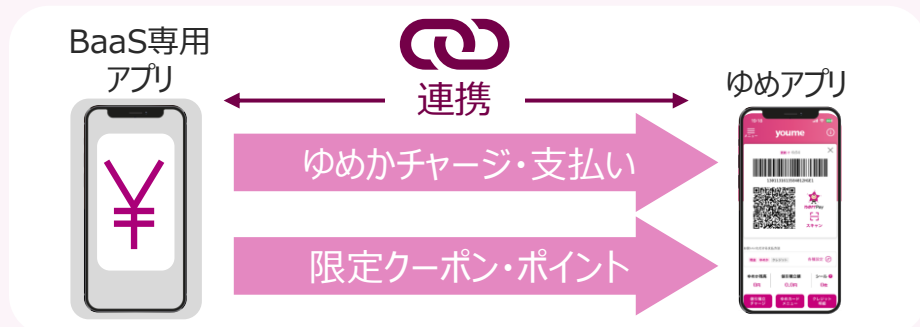
BaaS事業

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の魅力度向上への対応

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



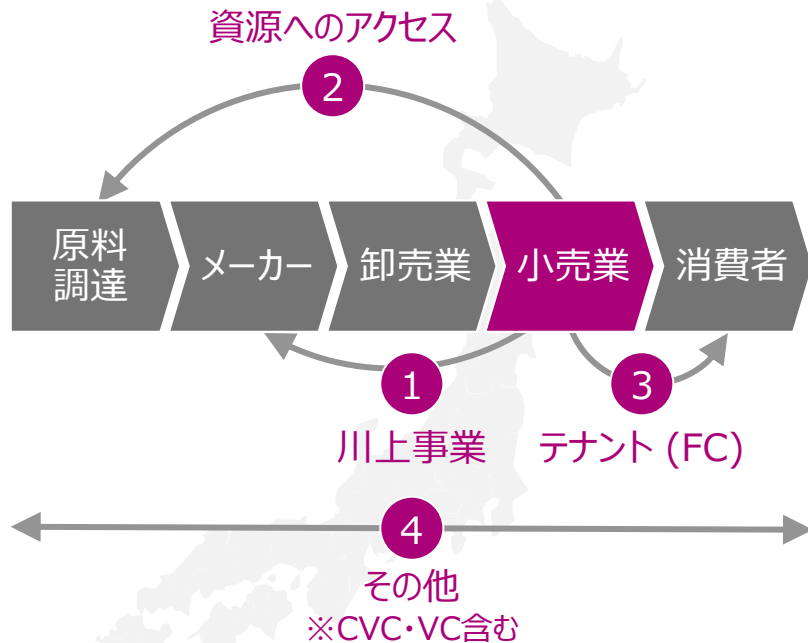
- 九州の八女工場の拡張等、生産能力の拡大により、サニー店舗を主とした九州エリアへの惣菜商品の供給力強化を図る

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

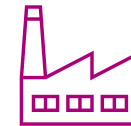
- 新規事業M&Aとして取り組むのは、①「川上事業」。内製化により食の安全性を担保し、商品力強化や荒利率確保、柔軟な売価設定による売場競争力の強化に繋げる
- 「PC」(食肉加工、鮮魚加工 他)、②「資源アクセス」、③「テナント (FC)」、④「その他」等も検討
- M&Aで獲得した新規事業については、社内公募で専任者を募る等して社内の挑戦心を醸成、新たな収益の柱に育成する



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

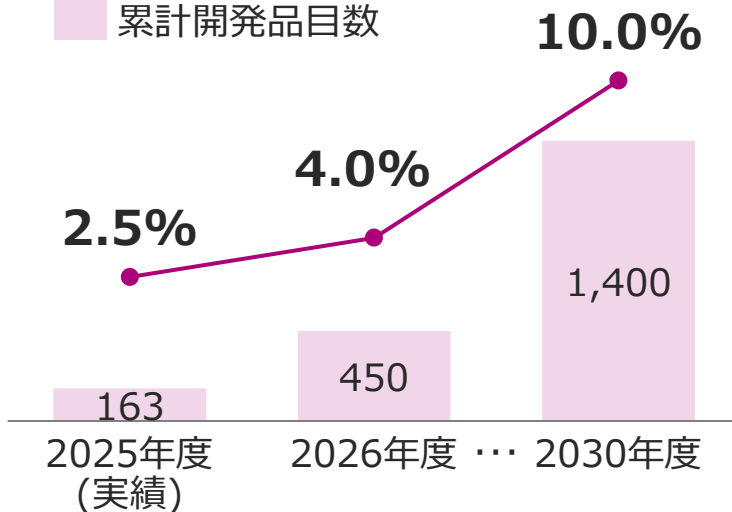
- イズミグループのPB「ゆめイチ」は、「新規SM事業の創造」に向けた成長戦略の一翼を担う重要なエンジンと位置づけ、グループ全体の競争力強化につなげる
- 原材料の選定から製造、流通、販売までを自社基準で一貫して管理することで、お客さまに対して安全・安心を提供する
- 発売当初はプライス、レギュラーを中心に開発してきたが、今後は松商品であるプレミアムの開発も加速していく
- なお、27年2月をもってセブンプレミアムの取り扱いを終了する

PB開発の目的

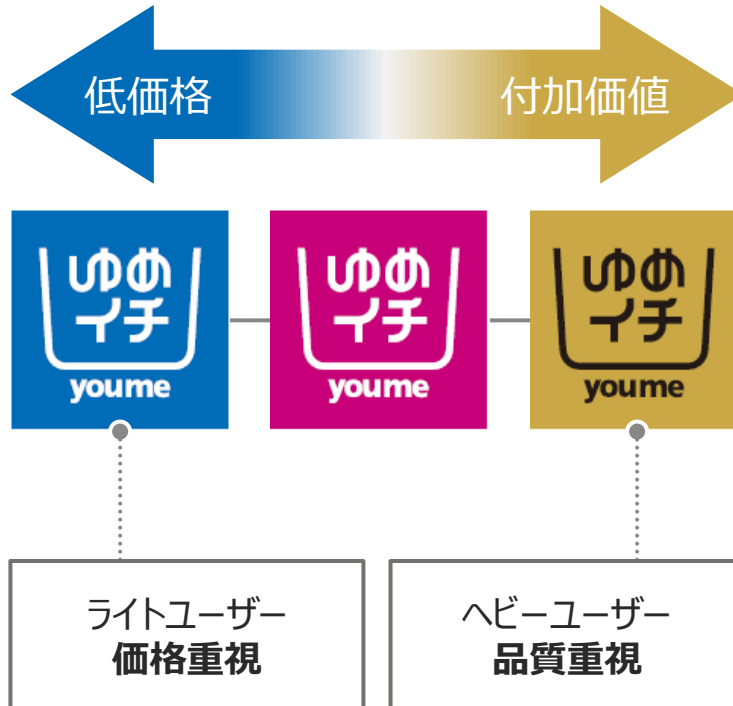
- 地域特性や変化するニーズを反映した、イズミならではの「**地域密着ブランド**」を育成
- 味や価格、仕様等で他社との差別化の徹底
- 新しいお客さま、離反したお客さまの来店促進

● 食品に占める売上構成比

■ 累計開発品目数



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

インスタ 自社PC 外部委託

80% - 20%

将来 (2030年)

インスタ 自社PC 外部委託

20% 70% 10%

広島での自社PC立ち上げ

九州

インスタ 自社PC 外部委託

50% 35% 15%

インスタ 自社PC 外部委託

15% 75% 10%

サニー事業のPC強化

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

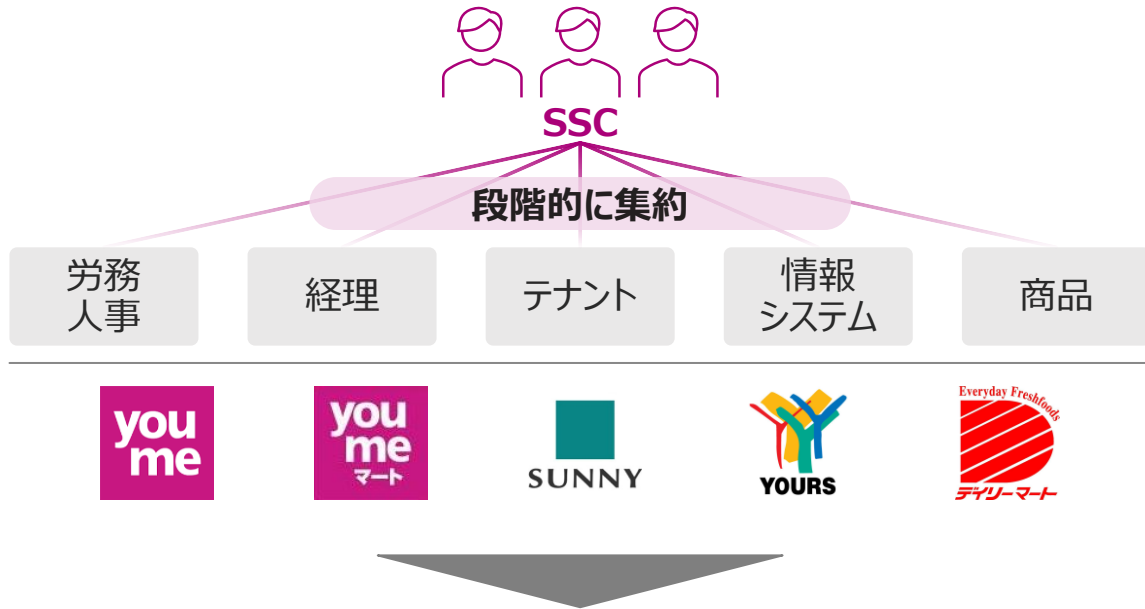
DX (AI) 推進 | 固定費削減のDX

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



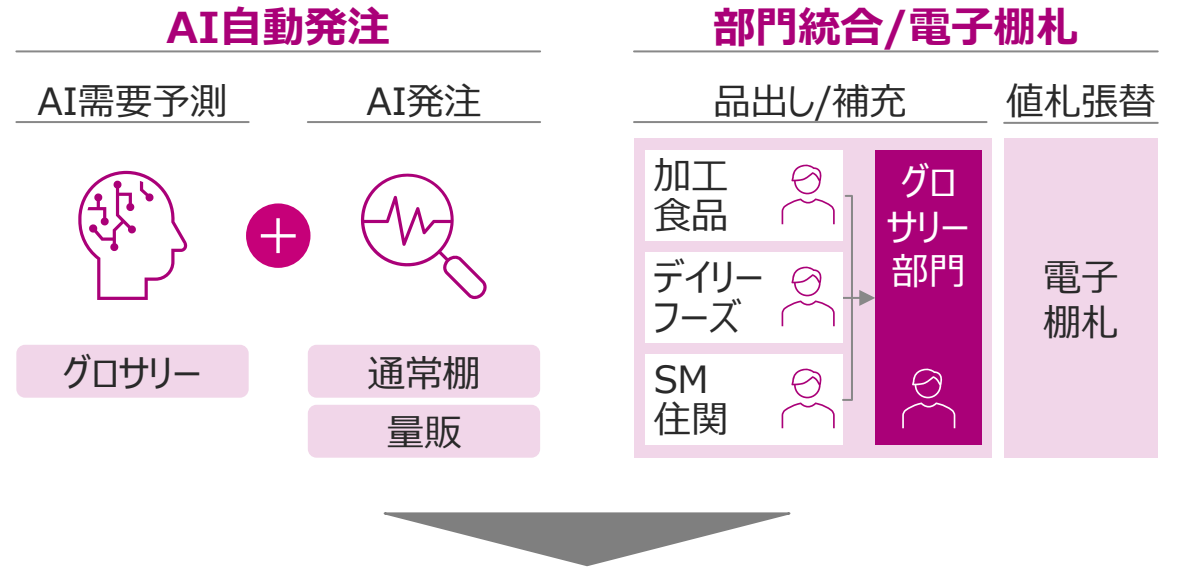
- 標準化、自動化、一元管理により生産性と統率力を同時に強化
- グループ横断のデータ連携で経営判断のスピード化を実現

AI発注・部門統合による店舗の省人化

狙い

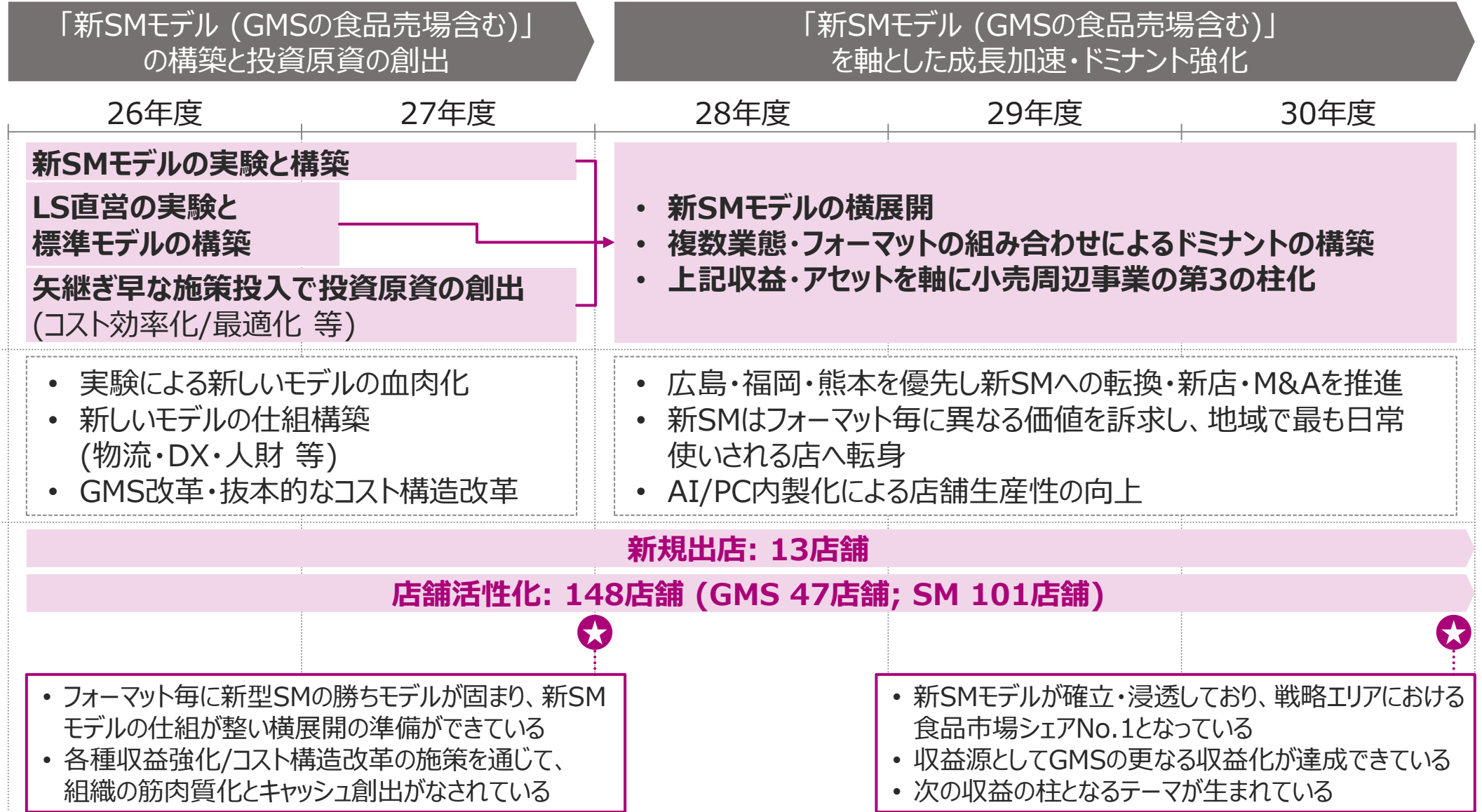
店舗人員の生産性向上

- 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

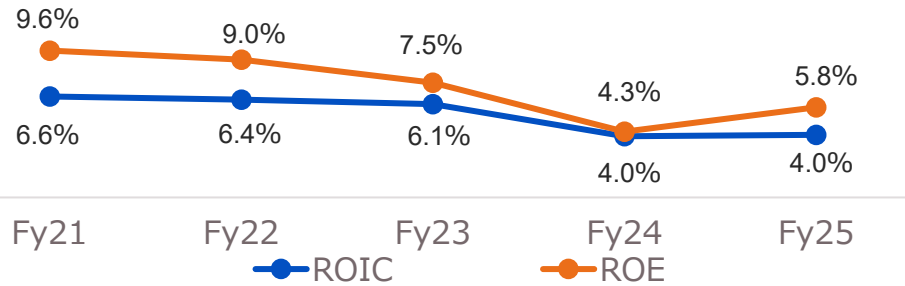


財務戦略 | ROE・ROIC

- 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」

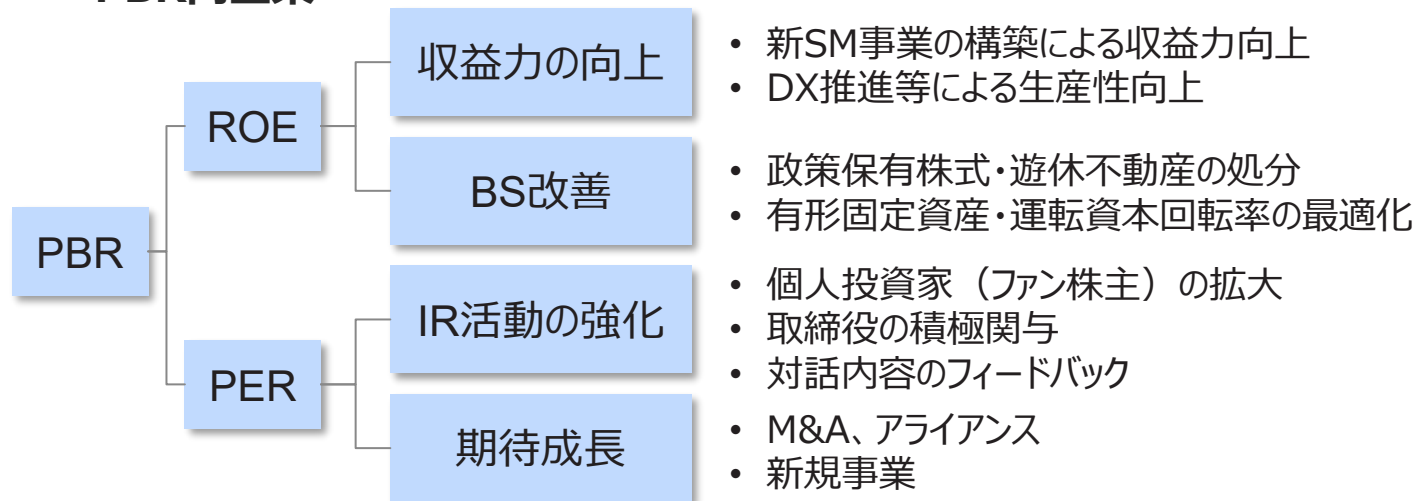
ROE	ROIC
6%以上	5%以上

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

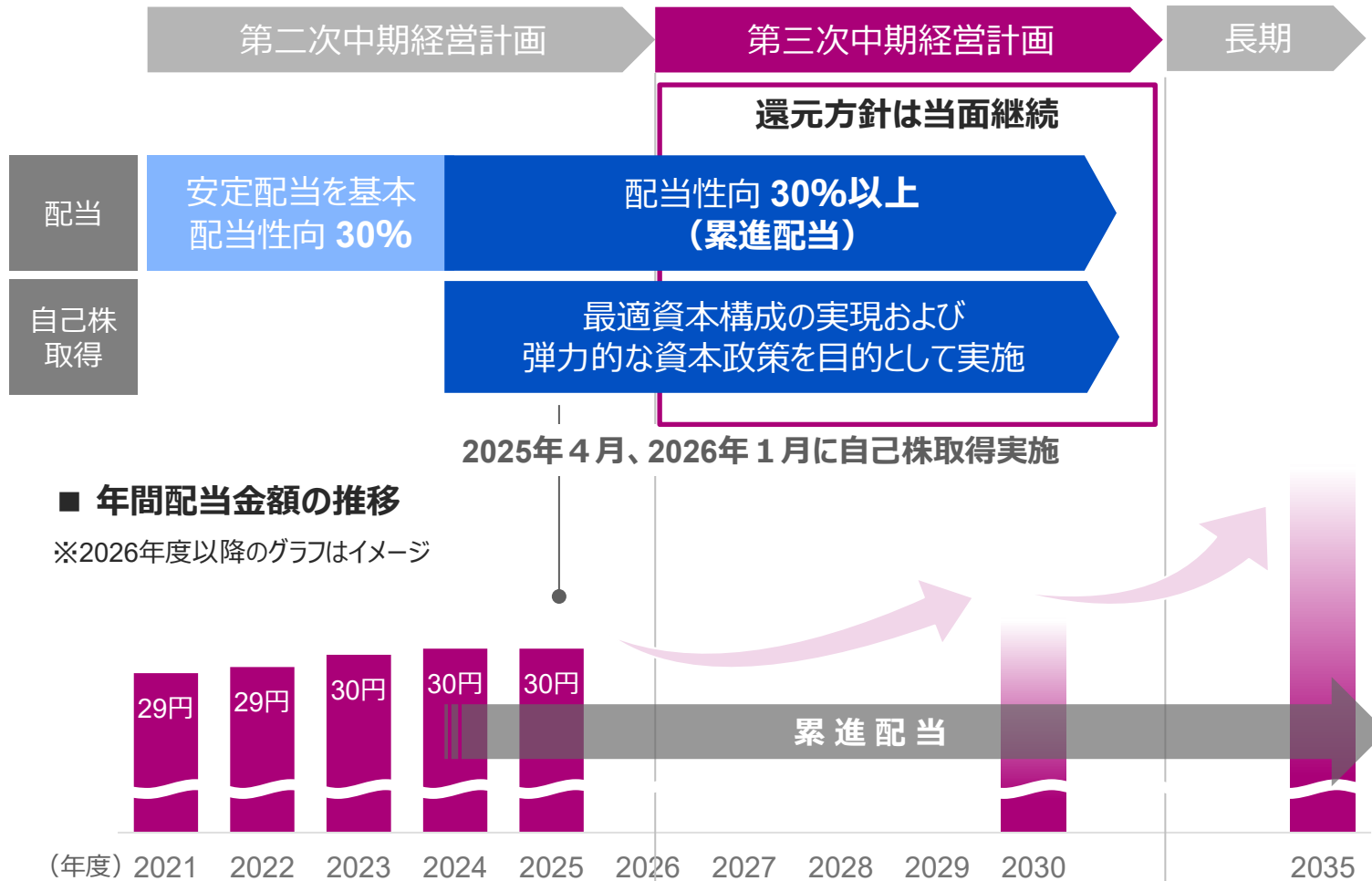
■ PBR向上策



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

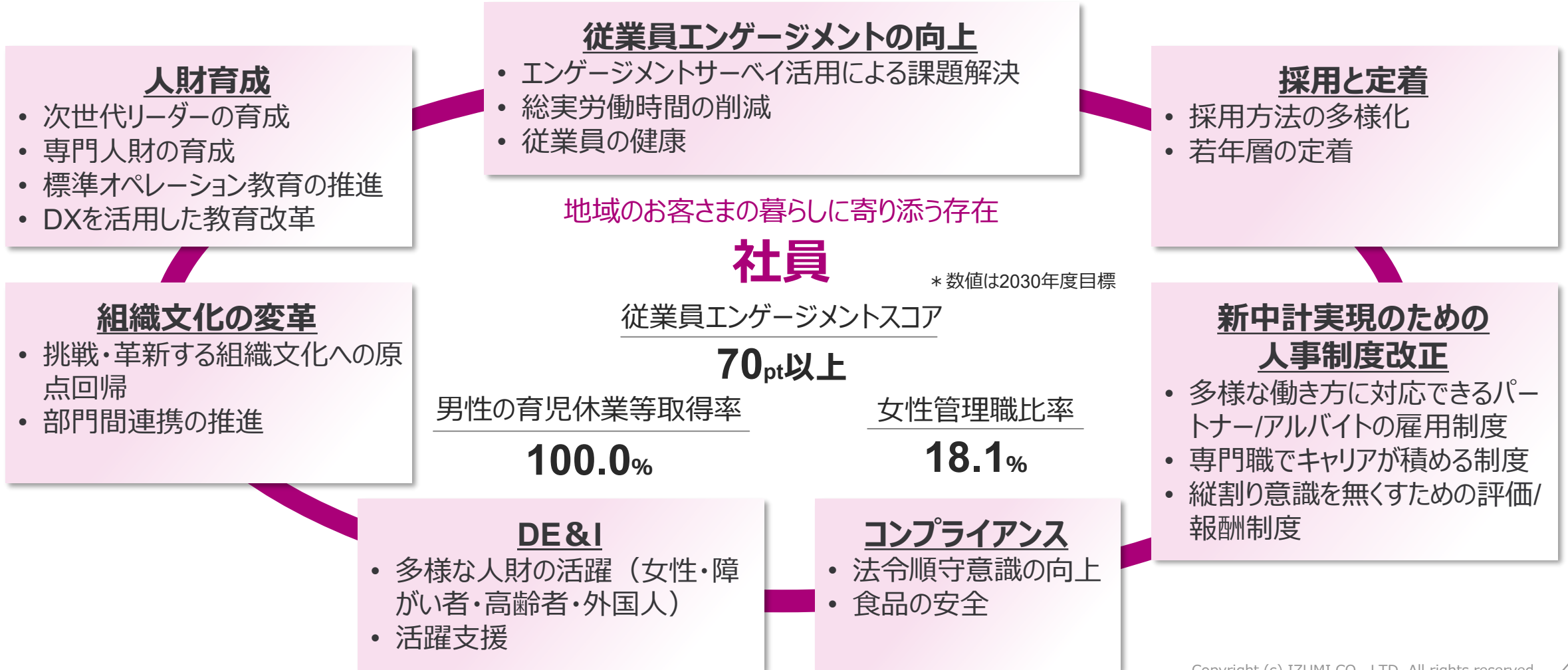
私たちイズミグループは西日本エリアにおいて、最も地域に寄り添い、地域のお客さまに頼りにされる「地域の総合生活産業」を目指します



- 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いただけます。
[イズミのサステナビリティサイト](#)



本資料に関する注記

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ございます。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。



you
me