



株式会社イズミ

〒732-8555 広島県広島市東区二葉の里三丁目3番1号

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



IRサイトのご案内
<https://www.izumi.co.jp/corp/ir/>



サステナビリティサイトのご案内
<https://www.izumi.co.jp/sustainability/>

株式会社イズミ

統合報告書

INTEGRATED REPORT 2026

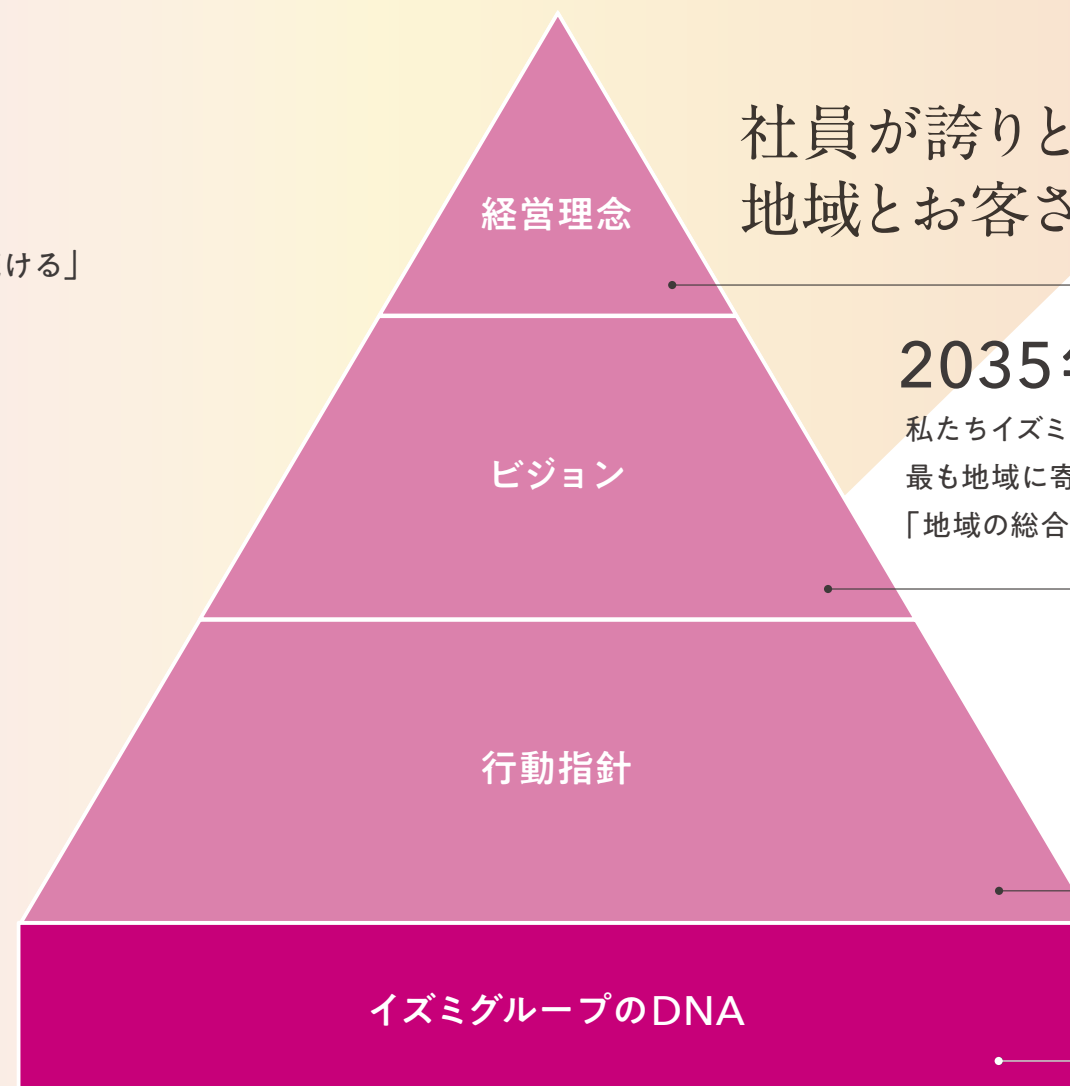


イズミグループの価値観

イズミグループは、「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」という経営理念の下、地域のお客さまや従業員と支え合いながら「その地域に今までなかったものを、その地域でNo.1の商品を」提供し続けていきたいと考えています。

そこから驚きと感動が生まれ、新たな価値が生まれ、広く深くつながりながら「地域一番店」へ。

地域の皆さまに寄り添い、地域と共に成長し、地域の人々の暮らしの拠り所となるべく、これからも「革新・挑戦・スピード」の3つのDNAを継承しながら、幅広い価値創造を実現していきます。



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

2035年長期ビジョン

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

1. 私たちは、「感謝の心」を大切にします。
2. 私たちは、「誇りを持って」仕事をします。
3. 私たちは、「迅速かつ丁寧」に仕事をします。
4. 私たちは、「安全・安心」をお約束します。
5. 私たちは、「お客さま」に寄り添います。

革新・挑戦・スピード

統合報告書2026のポイント／編集方針

イズミグループは創業65周年となる2026年、第三次中期経営計画を策定いたしました。統合報告書2026(以下、今号)では、「2035年長期ビジョン」における「地域の総合生活産業」実現に向けた成長戦略やサステナビリティなどの非財務情報を統合的にまとめています。p.11-14「トップメッセージ」では、当社が抱える課題とその解決に対する戦略遂行に向けた社長の思いを語っています。具体的な施策等は、p.25-28「事業戦略」の副社長メッセージにて、進捗状況や店舗事例とともにご紹介しました。また、p.45-47掲載の「社外取締役座談会」では、4名の社外取締役による座談会を実施し、中長期的な成長を支えるガバナンス体制を改めて見直す契機となりました。今号が当社グループをより一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。

報告対象期間

2025年3月1日～2026年2月28日

(一部に2026年3月以降の活動内容も含みます)

参照ガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- 経済産業省「価値協創ガイドンス2.0」

将来の見通しに関する注意事項

今号に掲載する情報は、当社の事業内容、経営方針、経営計画、財務状況等をご理解いただくことを目的としたものです。掲載にあたっては、細心の注意を払っておりますが、その正確性、完全性、有用性、その他一切の事項について、いかなる保証をするものではありません。掲載する情報の一部には、現時点で入手可能な情報に基づいた当社の判断による将来の見通しが含まれています。実際に公表される業績等は、さまざまな要素によって変動する可能性があることをご承知おください。

CONTENTS

Cover Story

- 01 目次・編集方針
- 03 2035年長期ビジョン
- 05 挑戦の歴史
- 07 事業概要
- 09 イズミグループのプレゼンス

価値創造への道筋

- 11 トップメッセージ
- 15 価値創造モデル
- 17 イズミの競争優位性
- 19 サステナビリティ推進体制／マテリアリティ

価値創造戦略の実践

- 21 2035年長期ビジョンの実現に向けた戦略「第三次中期経営計画」

- 25 事業戦略
- 29 事業戦略 Focus 自社プライベートブランド「ゆめイチ」
- 31 財務戦略
- 33 人財戦略
- 36 DX(AI)戦略
- 37 環境戦略

ガバナンス

- 39 コーポレート・ガバナンス
- 45 社外取締役座談会
- 48 リスクマネジメント
- 49 役員一覧

企業・株式情報

- 51 財務・非財務データ
- 53 企業・株式情報

Cover Story

2035年長期ビジョン

イズミグループが目指す姿

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



「地域の総合生活産業」として価値を創出し、 地域を支える「街の核」へと進化していきます。

2026年、イズミグループは創業65周年を迎えました。これはこれまでの歩みを振り返る節目であると同時に、次の成長に向けた新たなスタートラインでもあります。

当社は創業以来、「革新・挑戦・スピード」をDNAとして成長してきました。創業者の強い信念のもと、変化を恐れず挑戦し、お客さまや地域社会の声に真摯に向き合ってきたことが、今日の当社グループの礎となっています。これからもこの精神は変わることなく受け継いでいきます。

一方で、人口減少や少子高齢化、労働力不足、自然災害の激甚化など、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。これまでの成功モデルを磨き続けるだけでは、将来の成長は保証されません。こうした認識のもと、当社グループは創業者の精神を組織全体で受け継ぎ、一人のリーダーに依存する経営から、多様な人財が力を結集する集団経営・チーム経営へと進化していきます。

その指針となるのが「2035年長期ビジョン」です。このビジョンには、イズミグループのDNAを次世代へ継承するとともに、時代の変化に合わせて進化させていくという思いを込めています。次世代経営人財の育成に加え、AI・ITの活用により生産性向上を進め、従業員がお客さまや地域と向き合う時間をさらに創出することで、より大きな価値を生み出していきます。

また、グループの強みを生かしたドミナント戦略を推進するとともに、スーパーマーケット事業を新たな成長軸として強化していきます。高齢化や人口構造の変化が進むなか、日常生活に最も近い業態であるスーパーマーケットの役割は一層高まっています。GMSやショッピングセンター事業とのシナジーを高めながら、お客さまの暮らしを支える事業基盤をさらに強固なものにしていきます。

そして私たちが目指すのは、単なる小売業ではありません。当社が目指す姿は、買い物の場の提供にとどまらず、地域や行政と連携しながら、交流や子育て支援、防災など、地域の暮らしを支えるさまざまな価値を創出する「地域の総合生活産業」です。地域になくてはならない存在として、人々の暮らしと地域社会の発展に貢献し続けてまいります。

代表取締役 会長

山西 泰明

Cover Story

挑戦の歴史

時代の変化を、成長の機会に

イズミの歩みは、時代や市場環境の変化を先読みし、事業モデルを進化させた挑戦の歴史です。衣料卸から小売業へ、都市型店舗から郊外型ショッピングセンターへ、エリア拡大を通じた成長へ。数々の転機で大切にしたのは、地域のお客さまに必要とされる店づくりです。変化を成長に変え、「地域一番店」を追求してきた積み重ねが、現在のイズミグループの強みを形づくっています。

1961 設立&第1号店オープン 未知の領域である小売業への挑戦

創業者の山西義政は、衣料卸問屋「株式会社山西商店」を営む中、暮らしの変化と小売市場の成長可能性に着目。1961年に「株式会社いづみ」を設立し、中四国初の総合スーパーマーケット「いづみ1号店」を開業しました。1号店は地域のお客さまニーズに応えるため、5度の増改築を実施。地域の変化に合わせて店を進化させる姿勢は、現在の店舗活性化や「地域一番店」づくりに受け継がれています。



1973 郊外型ショッピングセンター祇園店 買い物の未来を変えた出店戦略

自動車社会の到来をいち早く見越し、「都心部から郊外型へ」と出店の考え方を大きく転換しました。1973年に開業した「いづみ祇園ショッピングセンター（現・ゆめテラス祇園）」は、当時としては先進的な郊外型大規模店でした。買い物の場を、街なかから暮らしの動線上へ広げる。この挑戦が、後の「ゆめタウン」につながる大型商業施設戦略の原点となりました。



1990 「ゆめタウン」誕生 地域と共に街をつくる挑戦

1990年、地域活性化に貢献するショッピングセンターとして「ゆめタウン東広島（広島県）」を開業。「ゆめタウン」の“you me”には、「あなたと私」に「夢を与えてくれる場所」という思いを込めています。モノを売るだけの店舗ではなく、人が集い、交流し、地域のにぎわいを生み出す生活拠点を目指し、地域と共に街をつくるという考え方は、現在もイズミの店づくりの根幹にあります。



1995 次なる成長市場を見極め九州進出 新天地で地域一番店を築く挑戦

次なる成長市場を模索する中、イズミは人口動態や競争環境、将来のドミナント形成などを多面的に見極め、九州に大きな可能性を見出しました。1995年、九州初の店舗「ゆめタウン遠賀（福岡県）」を開業。当初は苦戦したものの、地域密着の店づくりを地道に積み重ね、九州での事業基盤を築いていきました。この決断は、当社が第二の成長基盤を築いていく大きな転機となりました。



M&Aによる成長

地域の基盤を活かし、 成長領域を広げる

戦略的なM&Aを通じて地域に根差した企業をグループに迎え、それぞれが培ってきた顧客基盤や商品力、運営ノウハウを活かしながらドミナントを強化してきました。単なる規模拡大ではなく、地域との接点を広げ、変化対応力を磨くための成長戦略となっています。さらに、小売周辺事業にも領域を広げ、グループ一体で多様化するお客さまニーズに応える力を高めています。

2004 熊本で初のM&A 地域に寄り添う事業承継への挑戦

熊本県の地場企業である株式会社ニコニコ堂の再建支援は、M&Aを通じた成長を本格化させる転機となりました。大切にしたのは、地域で育まれてきたお客さまとの信頼関係を受け継ぐこと。地域に親しまれてきた店舗の価値を活かしながら新たな魅力を加え、地域に寄り添った再生を実現しました。この経験は、その後のM&Aやドミナント強化につながる、イズミ独自の成長モデルの礎となっています。



2015 スーパーマーケット3社を子会社化 地域の信頼をつなぐM&Aで成長を加速

北九州を中心に店舗を展開する株式会社スーパー大栄（現・株式会社ゆめマート北九州）、広島を地盤とする株式会社ユアーズ、徳島県に店舗を展開する株式会社デイリーマートを子会社化。地域に根差した事業運営という共通の価値観のもと、各社が培ってきたお客さまとの信頼関係を活かしながらスーパーマーケット（SM）店舗網を拡充しました。各地域で「ゆめタウン」とのシナジーを創出させ、西日本ドミナントを一層強化しています。



2024 サニー事業を承継 九州最大市場でSM事業の新たな挑戦

60年以上にわたり地域のお客さまに支持されてきた株式会社西友の九州事業（以下、「サニー事業」）を承継。福岡都市圏を中心とする九州最大市場における事業基盤は大きく広がりました。今後は、サニー事業が培ってきたローコストオペレーションと、イズミが強みとする地域密着の店づくりを融合させることで、次の成長ステージに向けた新たなSM事業モデルの確立に挑戦していきます。



③ 地域基盤をつなぎ、成長領域を広げる M&A・事業承継

② 成長市場を拓く 九州に第二の成長基盤を構築

① 事業・業態を変える 小売進出・郊外型SC・ゆめタウン

Cover Story

事業概要

小売事業を軸に、それぞれの地域に根差した事業を展開

小売事業

ショッピングセンター(SC)、ゼネラル・マーチャンダイジング・ストア(GMS)、スーパーマーケット(SM)などの業態による衣料品、住居関連品、食料品などの販売、インポート事業を行っています。

主要なグループ企業

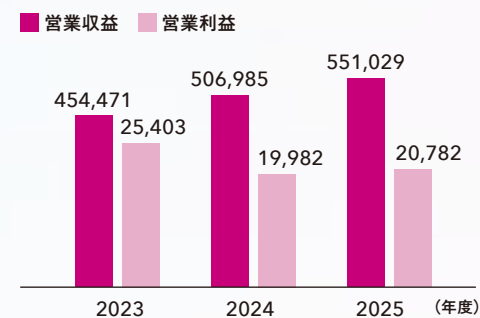
- ◆ 株式会社ゆめマート熊本(サニー事業)
- ◆ 株式会社ゆめマート北九州
- ◆ 株式会社ユアーズ

営業収益※1

551,029 百万円

営業利益※1

20,782 百万円



GMS事業

営業収益

3,000 億円

営業利益

190 億円

SM事業

営業収益

2,400 億円

営業利益

40 億円

※ 管理会計上の実績を簡易的に「収益認識に関する会計基準」等適用後の数値に換算したものであり、内部取引等は考慮していません。

ショッピングセンター(SC/GMS)

家族三世代が楽しく快適に過ごせる空間をテーマにした大型商業施設。食料品や生活雑貨、ファッション、レストラン、アミューズメント施設など幅広い商品やサービスをそろえるほか、イベント等の開催によるコト消費も重視しています。各地域に最適な商品・サービス・時間を提供するだけでなく、地域におけるコミュニティ機能も充実させた「地域密着型店舗」として展開しています。近年では出店する自治体と連携協定を結び、災害時における協力体制をはじめ、地域課題の解決や地域経済の活性化にも共に取り組んでいるのが特徴です。



ゆめタウン

LECT

Living(住)、Eating(食)、Culture(知)、そしてTown・Time(街・時間)の頭文字をとった「LECT」。「知・食・住」と3つのキーテナントを中心に、お客さまに特別な「トキ」を提供するショッピングセンターです。自宅や職場、学校とは異なる「第3の場所」を創造します。



LECT

61
店舗

食品スーパー(SM)

食料品を中心に日用雑貨や肌着などの生活必需品を取り扱う食品スーパー。300~400坪の店舗で都市部を中心とした小商圏をターゲットに毎日のお買い物に便利な小型店から、郊外に位置する500坪以上の店舗でより幅広い商品やサービスをそろえた大型の食品スーパーまでさまざまな規模を有しています。それぞれの特徴を生かしながら地域性に合わせた品ぞろえを実践しており、今後のドミナント戦略において、成長ドライバーとなる業態です。



ゆめマート

191
店舗

近隣型ショッピングセンター(NSC)

当社直営の食品スーパー「ゆめマート」を中核に、衣料品や日用品、医薬品、飲食店など、利便性の高い多様な専門店を集約したオープン型のショッピングセンター。敷地の広さに応じて、ディベロップパーとして、ホームセンターや家電量販店、スポーツ店など広域集客施設の誘致も推進。ショートタイムかつワンストップで暮らしに必要な品が購入できる商業施設として、日々のお買い物から休日のお出かけまでご利用いただける、地域の新たな生活拠点づくりの実現を目指します。



ゆめモール

7
店舗

小売周辺事業

クレジットカード取扱業務、店舗施設管理業務、外食などの小売事業を補完する事業を行っています。

主要なグループ企業

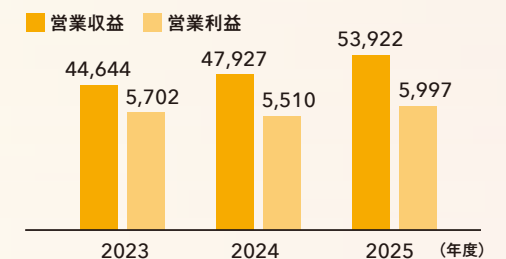
- ◆ 株式会社ゆめカード
- ◆ 株式会社イズミテクノ
- ◆ イズミ・フード・サービス株式会社
- ◆ 株式会社ゆめデリカ

営業収益※1

53,922 百万円

営業利益※1

5,997 百万円



その他事業

祖業である卸売業のほか、不動産賃貸業などを行っています。

主要なグループ企業

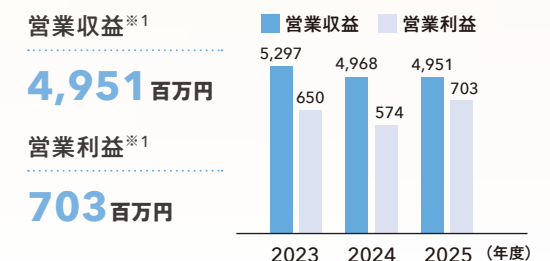
- ◆ 株式会社ヤマニシ
- ◆ 株式会社泉不動産

営業収益※1

4,951 百万円

営業利益※1

703 百万円



※1 各事業の営業収益及び営業利益はセグメント間の調整額を含んでいます。 ※2 店舗数(2026年2月28日現在)

Cover Story

イズミグループのプレゼンス

西日本エリアでの店舗網拡大を通じて
ドミナンスを構築

計 **266** 店舗
(2026年2月28日現在)

- ゼネラル・マーチャндаイジング・ストア (GMS)
- 食品スーパー (SM)
- 近隣型ショッピングセンター (NSC)
- その他 (エクセル※5等)

九州エリア
159 店舗

- GMS 20店舗
- SM 134店舗
- NSC 3店舗
- その他 2店舗

中国エリア
95 店舗

- GMS 35店舗
- SM 52店舗
- NSC 4店舗
- その他 4店舗

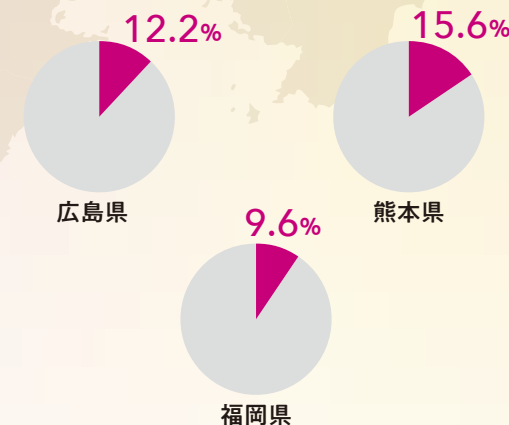
その他の地域
3 店舗

- GMS 2店舗
- その他 1店舗

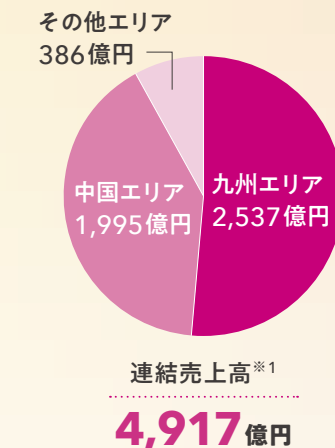
四国エリア
9 店舗

- GMS 4店舗
- SM 5店舗

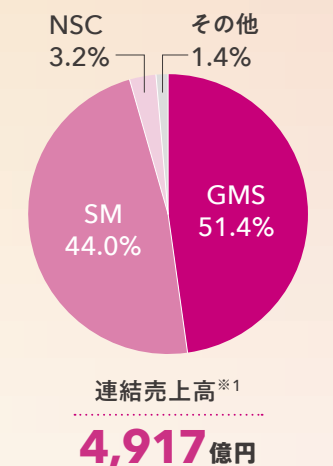
主要エリア別食品販売高シェア※6



小売事業のエリア別売上高比率



小売事業の業態別売上割合



営業収益※1

5,693 億円

営業利益／営業利益率※1

272 億円 / **4.8** %

親会社に帰属する当期純利益／純利益率※1

168 億円 / **3.0** %

自治体等との協定数※2

165

入店テナント数※2

約 **4,900** 店舗

年間延べ客数 (連結) ※1 ※3

175 百万人

アプリ会員数※2 ※7

206 万人

ゆめカード会員数※2

837 万人

連結従業員数※2

正社員 **5,025** 名

パートタイマー※4 **13,560** 名



※1 2026年2月期 ※2 2026年2月28日現在 ※3 直営における買い上げ客数(サニー店舗を除く) ※4 パートタイマーは、8時間換算の年間平均雇用人員
※5 当社が運営するインポートブランドショップ ※6 (参考) 2025 食品スーパーマーケット年鑑 ※7 旧ゆめモバ会員等の非アクティブデータの整理を実施

TOP MESSAGE

代表取締役社長
町田 繁樹

地域に必要とされる企業へ。

変革を通じて次の成長を実現します。

第二次中期経営計画の総括

結果を率直に受け止め、
経営の在り方から変革する

第二次中期経営計画は、当社にとって厳しい結果となりました。コロナ禍にスタートした第二次中期経営計画は、その後ウィズコロナからアフターコロナへの移行、インフレの進行、人手不足、賃上げ圧力など、これまでの長いデフレ環境下では経験してこなかった変化に直面しました。さらに、ランサムウェア被害を受けたことで、事業の継続と経営基盤の立て直しを同時に進める必要がありました。計画策定時には想定できなかった外部環境の変化が重なり、経営としては難しい舵取りを迫られた5年間であったと痛感しています。しかし、そのような状況においても、当社は一日も店舗を休業することなく営業を続け、お客さまへ商品をお届けし続けることができました。これは、現場従業員一人ひとりがお客さまにとって本当に必要なものを理解し、地域に根差した活動を重ねてきた結果であり、創業から65年の間積み上げてきた当社の強みである「現場力」を改めて実感する機会となりました。

一方で、経営としては重く受け止めるべき課題を残しました。収益性や資本効率といった重要な経営指標は計画を達成することができず、株主・投資家の皆さまの期待に応えることができませんでした。成長投資やM&A、大規模投資については、成果につながったものもある一方、投資判断の精度や実行力、投資後の検証に甘さがあったことは否めません。DX推進における防衛面への投資の遅れも、経営として深く反省すべき点です。

私は、この結果を外部環境の変化だけが要因であったとは考えていません。第二次中期経営計画で明らかになったのは、これまでの成長の延長線上に、これからの成長はないという事実です。規模の拡大を重視してきた経営から、収益性・資本効率・生産性を重視する経営へ。個人の経験や現場の努力に支えられてきた会社から、その力を組織として再現できる会社へ。当社は今、経営の在り方そのものを変える転換点に立っています。

第三次中期経営計画は、この反省と学びを基盤として策定しました。第二次中期経営計画で得た学びは、単なる振り返りに留まるものではありません。当社が次のステージへと進むために、何を守り、何を变えていくべきかを明確にする重要な契機となりました。

2035年長期ビジョン

人口減少社会においても、
地域に必要とされ続ける企業へ

当社は「2035年長期ビジョン」として2035年に目指す姿を明確にし、憩いの場やつながりを提供できる「地域の総合生活産業」を掲げました。これが第三次中期経営計画策定の出発点となっています。人口減少や高齢化が進展する中、地域に求められる機能やサービスは大きく変化していくと考えています。買い物や食の提供に加え、子育てや介護を支える機能、さらには地域の人々が集い、つながる場など、今後の店舗には小売業の枠を超えた役割が求められます。こうした環境変化の中でも必要とされ続ける企業であるためには、地域に必要な機能を提供するだけでなく、お客さまに来店いただくための移動手段の提供などをはじめとした、お客さまの暮らし全体への貢献が必要です。

当社の存在意義は、単に店舗網を拡大することではなく、地域で暮らす人々の日常を支え続けることにあります。その実現に向けて、GMSとSMを組み合わせたドミナント戦略をさらに深化させるとともに、DXやAIの活用を通じて、地域の暮らしに寄り添う新たなサービスの創出を進めていきます。

第三次中期経営計画の策定

2035年の目指す姿を起点に、
新たな成長を描く

過去2期にわたる中期経営計画では、数値目標を起点として戦略を構築し、KPIの達成を重視してきました。数値目標の達成に向け徹底的に取り組む姿勢は、これまで当社の成長を支えてきた強みの一つでもあります。一方で、社会環境が大きく変化する中、過去の延長線上に数値目標を掲げるだけでは、地域やお客さまの変化へ適切に対応することは難しくなっていくと考えました。第三次中期経営計画では、「2035年長期ビジョン」の実現に向けて必要な施策を積み上げ、具体的な戦略へと落とし込みました。これまでの中期経営計画とは異なり、数値ありきではなく、長期ビジョンを起点として策定した計画です。

戦略策定の中で特に重視したのは、外部環境がもたらす機会とリスクです。中でも、当社の商圏内における

トップメッセージ

人口減少は、小売事業を主力とする当社にとって売上や利益面に直結する重要な経営課題であると認識しています。一方で、地域に長く根差してきた当社だからこそ、この人口減少という社会課題を新たな価値創造の機会へと転換できると考えています。行政や地域事業者との連携、子育て支援や介護支援などの機能導入、GMSとSMを組み合わせたドミナント戦略の深化により、地域にとって「なくてはならない存在」となることを目指します。

第三次中期経営計画における重要戦略

規模から質へ

―収益性・効率性を重視した成長戦略

第三次中期経営計画において特に注力する戦略は、GMSの競争力強化です。GMSは当社の中核事業であり、今後5～10年間にわたって収益性をいかに高めていくかが、グループ全体の成長を左右すると考えています。当社はGMSを単なる「商品を買う場」にとどめることなく、お客さまに「行きたい」と思っただけの、地域にとって欠かせない生活拠点へと進化させていきます。そして、GMSの競争力強化において、極めて重要な役割を担っているのが食品です。GMSにおいてもSMにおいても、食品はお客さまとの接点を生み出し、来店頻度や顧客支持を高める重要なカテゴリーです。PBの強化や、即食・惣菜の充実、地域ニーズへの対応などを通じて、食の競争力をさらに磨き込んでいきます。

加えて、PBRの向上と、その基盤となるROE・ROICといった財務指標の改善も、第三次中期経営計画における重要な経営課題の一つです。2030年までにROE6.0%以上、ROIC5.0%以上を目標として掲げていますが、これは長期的な企業価値向上に向けた通過点と位置付けています。株主・投資家の皆さまから評価される企業となるためには、掲げた数値目標を達成するだけでなく、その先の成長を支える経営の質を高める必要があります。

そのためには、投資基準のさらなる徹底が不可欠です。新規出店や改装、M&Aを含む成長投資については、投下資本に対する収益性と回収可能性をこれまで以上に厳格に検証していきます。一つひとつの投資精度を高め、B/Sの質の向上と収益力の強化を実現することで、ROE・ROICの改善、ひいてはPBRの向上につなげていきます。

第三次中期経営計画で目指すのは、単なる規模の拡大

ではありません。地域に必要とされる存在であり続けながら、収益性と効率性を高め、持続的な成長を実現することです。成長の量だけでなく質を追求すること―それが本中計の中核にあると考えています。

強靱な経営体制の構築

個人に依存した強さから、組織で再現できる強さへ

成長戦略を確実に実行するためには、人財とガバナンスの強化による強靱な経営体制の構築が不可欠です。特に人財は、当社の競争力を支える最も重要な経営資源であると認識しています。ただし、これまで当社が培ってきた「人の力」は、個人の経験や能力への依存度が高く、店舗間でばらつきが生じるという課題がありました。今後は、現場で培われた知見やノウハウの標準化・体系化を進めるとともに、人財育成の仕組みへの組み込みを徹底していきます。個人に依存しない組織的な競争力の確立により、サービス水準と生産性の向上を目指します。

ガバナンスはリスク管理にとどまらず、成長戦略を着実に実行するための重要な経営基盤です。2026年度からは企業経営に高い知見を有する社外取締役1名を新たに迎え、第三次中期経営計画の実行、特にM&Aを含めた成長投資の判断に対して、社内だけでなく社外からの目線も交えた、より実効性の高い監督体制を構築しています。投資判断の妥当性や実行状況、成果を継続的に検証し、中長期的な企業価値向上につながる経営体制の構築を進めていきます。

投資家との対話

変革の道筋と成果を資本市場と共有する

ステークホルダーの皆さまからの期待と信頼を醸成するためには、資本市場との対話が欠かせません。私自身、過去にIR担当役員を務めた経験があり、ステークホルダーの皆さまと真摯に向きあい、コミュニケーションを重ねることの重要性は身に染みて理解しています。これまで当社は、施策の成果や課題、その背景にある要因、さらには改善に向けた取り組みについて、十分に伝えきれていなかった面があります。今後は短期的な業績の説明にとどまらず、どのような設備投資や仕組みづくり・取り組み

を実施し、それをどのように横展開していくのかを具体的に説明していきます。

株主・投資家の皆さまとの対話は、単に状況を説明する場ではなく、いただいた声を経営に反映し、当社自身を変えていくための重要な機会です。信頼は一度の対話によって築かれるものではありません。掲げた戦略を着実に実行し、その成果と課題の適切な開示を積み重ねることで、資本市場からの信頼と評価の向上につなげていきます。

最後に

信頼を取り戻し、企業価値向上を実現する

株価は市場から当社に対する客観的な評価を表す重要な指標であると認識しています。その評価を十分に高められていない現状について、私は強い責任を感じています。

だからこそ、第三次中期経営計画では、規模の拡大を追う経営から収益性・効率性を高める経営へと転換を図りました。大きな目標を掲げるだけでは信頼は得られません。掲げた数値目標を着実に達成し、その先の成長につなげていくことが、資本市場からの信頼を取り戻すために必要なことと考えています。

事業環境は今後も変化し続けます。人口減少・高齢化・競争環境の激化・インフレ・地政学リスクなど、不確実性は高まっています。その中で問われるのは、変化を正しく捉え、素早く対応し、その内容を適切に開示・説明できる経営であるかどうかです。

イズミは変わります。一方で、これまで私たちが培ってきた地域密着の強みは変わりません。その強みをこれからの時代にも発揮し続けるために、経営の在り方や投資の考え方、現場力の生かし方、資本市場との向き合い方を進化させていきます。地域のお客さまから必要とされ続け、資本市場からも評価される企業を目指し、第三次中期経営計画を着実に実行することで、当社を次の成長ステージへと導いていきます。「地域の総合生活産業」への進化を通じて、新たな価値の創出に挑戦し、その成果をお示ししていくことが、代表取締役社長としての私の責任です。イズミの変革をやり遂げ、ステークホルダーの皆さまからの期待に結果でお応えしてまいります。

代表取締役社長

町田 繁樹



価値創造モデル

第三次中期経営計画

GMS偏重だったビジネス構造の進化に向けた「構造改革の実現」

2035年長期ビジョン 暮らしやすく、活気あふれる街づくり

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。

課題の解決

経営資本

(2026年2月28日現在)

財務資本

高い安全性と潤沢な営業キャッシュフロー

✓ 自己資本比率 49.4%

✓ 営業CF 645億円

製造資本

中国・四国・九州地方における
ドミナンスとブランド力

✓ 店舗数 266店舗

✓ 工場数 6

知的資本

自社製造ブランド「zehi(ぜひ)」
自社プライベートブランド「ゆめイチ」

✓ ゆめカード会員数 837万人

✓ ゆめアプリ会員数 206万人※1

人的資本

✓ 連結従業員数

・正社員 5,025名

・パートタイマー 13,560名

(1日8時間換算)

✓ 女性管理職比率 12.6%

社会・関係資本

✓ 行政・産業との連携による
地域社会の活性化

✓ 自治体等との協定締結数 165

自然資本

地域に根差したサステナビリティ経営の
推進✓ 店舗運営に伴うCO₂排出量削減率
..... 37.5%※2(2013年度比)✓ 食品ロス削減率
..... 56.1%※2(2018年度比)

事業活動

小売事業

GMS

食品を核に衣料・住居関
連商品や専門店・サービ
スを組み合わせた、地域
の暮らしを支える総合生
活拠点

SM

生鮮・惣菜を中心とした
高品質な商品提供によ
り、地域の日常の食生活
を下支え

NSC

GMS事業の強みを活かして、衣食
住を編成・再構築することにより、
それぞれの地域に合わせた最適・快
適なコミュニティとしての場を提供

小売周辺事業

カード・金融事業

決済サービスと顧客基盤を
活用し、小売事業との相乗
効果を創出する成長基盤

施設管理事業

店舗・施設の管理・警備・
工事を一体的に担うこと
で事業基盤を支え、地域
の交流機会を創出

外食事業

多様な食の提供を通じて
顧客接点を広げ、地域の
豊かな食文化と賑わいを
創出

デリカ事業

製造・開発機能を活かした
差別化商品の供給により、
小売事業の競争力向上に
貢献重点エリアにおける
シェア拡大とドミナンスの強化

M&A / 新規事業

川上事業・資源事業の強化による
シナジーの増大

地域の暮らしを支える事業価値の循環

地域の総合生活産業

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

インプット

資本の強化

アウトカム

お客さま

暮らしに必要な価値が身近に揃い、
より快適で充実した生活が広がります。

従業員

一人ひとりの挑戦が新たな成長に
つながり、働く喜びと活躍の場が広が
ります。

お取引先さま

共創による新たな価値創出が進み、
持続的な成長基盤が強化されます。

地域・社会

人・モノ・サービスが集積し、
活気あふれる地域コミュニティが
形成されます。

株主・投資家

成長投資と収益拡大の好循環により、
企業価値の向上が着実に進展します。

マテリアリティ

地域・お客さま

地域、お客さまと
共に豊かな暮らしを
つくる

安全・安心

安全・安心の提供と
商品・サービスを
通じた価値をつくる

環境

脱炭素社会の
実現に向け
資源を有効活用する

ダイバーシティ

多様な人財が
活躍できる環境を
整備する

イズミの競争優位性

当社は、小売事業及び小売周辺事業を通じて地域の暮らしを支える価値を創出しています。その価値創造を支えるのが、事業活動を通じて蓄積してきた6つの資本です。これらの資本を組み合わせ、

地域理解、商品開発、ドミナント運営、SCM・DX、投資規律といった組織能力へ転換することで、「地域シェア拡大力」「顧客支持獲得力」「高収益運営力」の3つの競争優位を生み出しています。

5つの組織能力が、3つの競争優位を創出

発揮・創出

● 地域シェア拡大力

地域を深く理解し、多様な顧客接点を通じて商圈シェアを高める力

● 顧客支持獲得力

お客さまに選ばれ続ける商品・売場・サービスを生み出す力

● 高収益運営力

効率的かつ強靱な事業基盤により持続的に利益を創出する力

統合・転換

5つの組織能力

地域理解・現場判断

ドミナント運営

SCM・DX

商品開発・売場づくり・フロア編集

投資・資源配分

蓄積

人的/社会・関係/製造資本

地域と店舗の価値をつくる基盤

知的/財務/自然資本

持続的成長と事業継続を支える基盤

	人的資本	社会・関係資本	製造資本		知的資本	財務資本	自然資本
	地域ニーズを捉え、 店舗価値を生み出す人材・組織基盤	地域、お客さま、お取引先さま、 行政との信頼と共創関係	高品質・低コスト・安定供給を支える 店舗・製造・物流基盤		現場知見、顧客データ、 商品・店舗運営ノウハウ	成長投資と安定経営を支える 営業CF・財務基盤	事業継続と地域の持続可能性を 支える環境基盤
資本・強み	地域ごとのニーズを商品、売場、サービスへ反映する現場力と専門性を蓄積しています。	地域のお客さま、行政、お取引先さま、地場企業との信頼関係と、地域に根差した店舗網を築いています。	店舗網、製造機能、物流ネットワークを通じ、高品質な商品を安定供給する事業基盤を構築しています。		商品開発、売場づくり、顧客対応、店舗運営の知見と顧客データを蓄積しています。	事業活動から生み出す営業キャッシュ・フローと健全な財務基盤を、成長投資の原資としてきました。	地域の自然環境や資源を事業基盤と捉え、省エネルギーや資源循環の取り組みを進めています。
成長に向けた課題	知見の属人化と次世代人材の育成 店舗運営や売場づくりの強みが、個人の経験や技能に依存しています。卓越した判断力を組織の資産として共有し、次世代人材を継続的に育成することが課題です。	商圈縮小と地域ニーズの多様化 人口減少や競争激化が進む中、画一的な店舗展開だけでは地域ごとに異なる買い物ニーズを捉えきれません。顧客接点を広げ、地域シェア拡大につなげる必要があります。	分散インフラとコスト上昇・人手不足への対応 分散した製造・物流ネットワークのままでは、物流費・原材料費の上昇や人手不足への対応に限界があります。供給力を維持しながら、生産性向上を進める必要があります。		標準化不足とデータ・AI活用の遅れ 店舗や部門ごとに業務の進め方が異なり、生産性やサービス品質にばらつきがあります。現場知見を全社で共有し、再現可能な仕組みへ変えることが課題です。	成長投資と資本効率の両立 健全な財務体質を維持しながら、新規SM、GMS改革、SCM、DX、人材、M&Aへの投資を継続する必要があります。同時に、投資回収と資産効率を高めることが課題です。	気候リスクと環境負荷への対応 自然災害の激甚化が店舗営業やサプライチェーンへ影響する一方、CO ₂ 、食品廃棄物、資源使用量の削減も求められています。環境対応と事業の強靱性を同時に高める必要があります。
資本金強化の方向性	現場知見を標準化・データ化し、体系的な教育を通じて組織全体の実行力へ転換します。	GMSを核にSM・NSCなどを組み合わせたマルチフォーマットを展開。地域パートナーとの共創を深め、地域ニーズに応じた商品・サービスを拡充します。	物流拠点の集約、プロセスセンターの整備、製造工程の内製化・自動化・省力化を進めます。品質・コスト・供給力を高めるSCMへ再構築します。		標準オペレーションを整備し、現場知見をデータとして蓄積します。AI・デジタル技術を活用し、発注・MD・店舗運営の高度化を進めます。	本業の収益性と営業CF創出力を高め、投資回収基準と資産効率に基づく資源配分を徹底。成長性と効率性を見極め、重点領域へ投資します。	気候リスクを把握・管理し、省エネ設備、再生可能エネルギー、フードロス削減、資源循環を推進します。店舗・物流の環境効率を高めます。
競争優位への転換	地域理解・現場判断／ 商品開発・売場編集 ●● 地域シェア／顧客支持 地域ニーズを商品・売場・サービスへ反映し、店舗価値と既存店競争力を高めます。	地域理解・現場判断／ ドミナント運営 ●● 地域シェア／顧客支持 地域特性に応じた店舗網とサービスを形成し、来店機会と顧客接点を増やします。地域で選ばれる生活インフラとして、商圈成長と安定収益につなげます。	SCM・DX・標準化 ●● 顧客支持／高収益 高品質な商品を安定的かつ低コストで供給し、店舗の作業負担を軽減。荒利益率、労働生産性、供給安定性を高め、収益力と事業継続性を強化します。		商品開発・売場編集／ SCM・DX・標準化 ●● 顧客支持／高収益 顧客対応力と業務品質を高め、優れた経験を全社で再現可能な仕組みに変えます。意思決定速度と生産性を高め、成長モデルの横展開を支えます。	投資・資源配分 ●● 地域シェア／顧客支持／ 高収益 店舗、商品、SCM、DXを磨く投資実行力へ転換し、利益成長と資本効率を両立します。成長投資と株主還元を両立し、企業価値向上につなげます。	SCM・DX・標準化／ 事業レジリエンス ● 高収益 エネルギー・資源コストと事業停止リスクを抑え、収益の安定性を高めます。環境負荷を低減し、企業としての信頼と持続可能性を高めます。

人材・地域接点・供給基盤を磨き、地域シェア拡大力、顧客支持獲得力、高収益運営力を強化する

創出したキャッシュと信頼を次の資本投資へ循環し、3つの競争優位を持続的に磨く

サステナビリティ推進体制／マテリアリティ

当社グループは、お客さまの豊かな暮らしへの貢献を軸に、地域と共に持続的に成長していく「地域の総合生活産業」として、社会課題の解決と企業価値の向上を両立するサステナビリティ経営を推進しています。

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みます。
- 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。

サステナビリティ推進体制

代表取締役社長を委員長とする全社横断的な組織である「サステナビリティ委員会」を設置し、重要課題への対応方針や各種施策について審議しています。取締役会では、同委員会から定期的に報告を受け、サステナビリティに関する重要事項の監督及び意思決定を行っています。

2025年度は年4回開催し、第三次中期経営計画に合わせたマテリアリティの見直しやKPIの進捗確認と改善策の立案を行いました。また、太陽光発電設備の導入や再生可能エネルギーの利用に向けた施策、人的資本に関する主要課題の解決に向けた施策などについて議論しました。2026年度も引き続き、ロードマップに沿って進捗確認と課題整理を行い、KPI達成に向けた実行力を高めていきます。

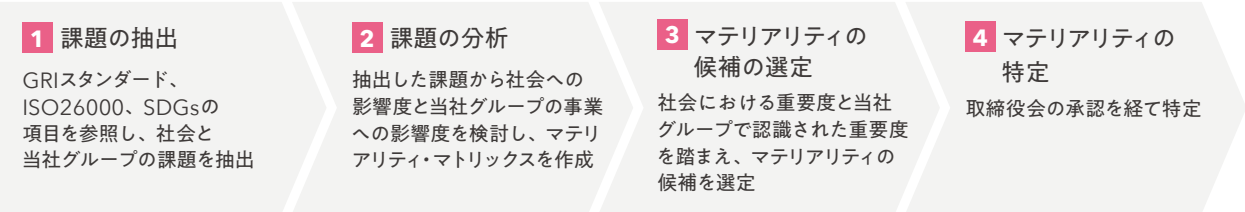
サステナビリティ推進体制図



マテリアリティ

当社グループは、社会課題と事業課題の双方を踏まえ、その重要度に基づいてマテリアリティを特定しています。マテリアリティの取り組みを通じて社会課題の解決に貢献するとともに、当社グループを取り巻く環境変化を的確にとらえながら、持続的な成長と企業価値の向上に取り組みます。なお、2026年3月に、第三次中期経営計画の策定に合わせて見直しを行いました。

マテリアリティの特定プロセス

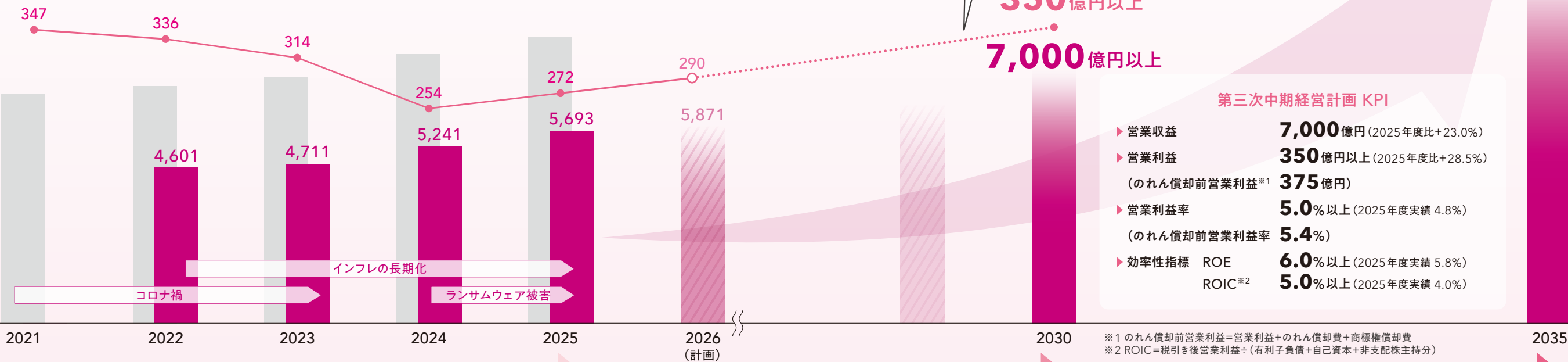


	地域・お客さま 地域、お客さまとともに豊かな暮らしをつくる	環境 脱炭素社会の実現と資源の有効活用をする	安全・安心 安全・安心の提供と商品・サービスを通じた価値をつくる	ダイバーシティ・エクイティ &インクルージョン 多様な人財が活躍できる環境を整備する
マテリアリティ	3 持続可能な社会への取り組み 9 気候変動への取り組み 11 持続可能な都市とコミュニティ	7 気候変動への取り組み 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動への取り組み 14 持続可能な都市とコミュニティ	3 持続可能な社会への取り組み 12 持続可能な消費と生産	5 持続可能な社会への取り組み 8 気候変動への取り組み 10 持続可能な都市とコミュニティ
社会課題	・人口減少 ・少子高齢化 ・災害の多発・激甚化 ・顧客ニーズの多様化・高度化への対応	・気候変動の影響 ・資源の大量消費と枯渇リスク ・食品ロス削減	・サステナブルな商品に対する需要の拡大 ・商品・サービスの安全性・信頼性の確保	・労働人口の減少 ・女性の活躍推進、多様性の拡大 ・従業員エンゲージメントの向上
リスク	・人口減少・少子高齢化等による販売機会の減少 ・地域社会との連携不足による新規出店や事業展開の停滞	・自然災害増加による物理的損害 ・異常気象や原材料高騰による仕入コストの上昇 ・環境対応遅れによるブランド価値低下	・商品事故等発生による顧客の離反 ・品質管理、表示等の法令違反による信用失墜 ・安全配慮不足によるブランド価値低下	・ダイバーシティ対応不足による企業イメージの悪化 ・従業員エンゲージメントの低下や人材流出、人材確保・定着の困難化
機会	・地域活性化による販売機会の拡大 ・地域インフラとしての認知度向上による信頼獲得 ・利便性向上による来店・利用促進	・省エネ、廃棄物削減、リサイクル推進等によるコスト削減 ・環境先進企業としてのブランド価値向上 ・環境意識の高いお客さまからの支持獲得	・顧客ロイヤリティの向上 ・サステナブルな商品への対応強化による販売機会の拡大 ・安全安心を重視する顧客ニーズへの対応	・ダイバーシティによる組織の競争力強化 ・エンゲージメント向上による人財定着・採用力の強化 ・持続的な成長を支える人的基盤確立
事業戦略	・新規出店の拡大 ・行政との包括連携協定、災害時の物資供給協定 ・お客さまの利便性向上に向けた取り組み	・CO ₂ 排出量の削減 ・リサイクルの推進 ・食品廃棄の削減	・サステナブルな商品の販売を拡大 ・衛生管理の徹底	・多様な人財が活躍できる場の提供 ・女性が活躍できる環境整備
取り組み内容	・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	・CO ₂ 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	・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	・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
目標	・新規出店計画13店舗 ・店舗活性化計画148店舗（2026～2030年度）	・店舗運営に伴うCO ₂ 排出量を50%削減（2013年度比）（2030年度） ・店舗運営に伴うCO ₂ 排出量実質ゼロ（2050年度）	・サステナブルな商品の割合（2030年度）食品本部5.6% ライフスタイル本部7.1%	・女性管理職比率13.7%（2026年度） ・男性の育児休業等取得率100.0%（2026年度）
2025年度の主な取り組み	・5店舗出店（2021～2025年度累計17店舗出店）SM2店舗、NSC（近隣型ショッピングセンター）1店舗、その他2店舗 ・EC取扱高29.1億円（ECサイト「ゆめオンライン」+ネットスーパー「ゆめデリバリー」）	・店舗運営に伴うCO ₂ 排出量削減率37.5%（2013年度比） ・オンサイト、オフサイトPPA施策の実行 ・再生可能エネルギー100%で運営する店舗を拡大 ・グループ会社を含めたCO ₂ 削減施策の検討	・持続可能な調達のロードマップの進捗管理 ・水産エコラベル「MEL認証」の取得、ならびに認証商品の販売開始	・女性管理職比率12.6% ・男性の育児休業等取得率93.0% ・「ゆめCanプロジェクト」を「ゆめCanプロジェクトNext」として再編。女性活躍推進中心の取り組みから、ビジネスケアラ支援等を含むグループ全体の取り組みへ拡充

2035年長期ビジョンの実現に向けた戦略「第三次中期経営計画」

当社は2035年に「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』」の実現を目指しています。第三次中期経営計画は、その実現に向けた重要な成長ステージとして、GMS偏重の事業構造からの進化を図り、SM事業の成長、GMS改革、小売周辺事業・新規事業の強化を通じて、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

■ 総額営業収益 ■ 営業収益(新基準) ● 営業利益



第二次中期経営計画振り返り

重点施策		主な実施事項	課題
成長戦略		・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	・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	顧客満足	・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	・新規顧客への効果的なアプローチ
	生産性向上	・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	・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		・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	・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		・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	・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

第三次中期経営計画

事業戦略		主な実施事項	
小売事業	新規SM事業の創造	・新規SMフォーマットの確立 ✓ 大型 生鮮強化+豊富な品ぞろえによる差別化 ✓ 標準 生鮮強化+EDLPによる競争力向上 ✓ 都市型小型 即食/簡便強化と効率的なオペレーション ・サニー事業のバリューアップ	売上と利益の 成長ドライバー
	GMSの進化	・直営ライフスタイル売場の改革 ✓ お客さまを20歳若返らせるMDの構築 ✓ 売場やオペレーションの変更による運営の効率化 ・店舗規模や地域特性に応じたテナントの誘致	成長原資となる 収益基盤の向上
	小売事業共通	・自社PB「ゆめイチ」の強化 2030年度 1,400品目 ・新規出店 13店舗、店舗活性化148店舗	
その他事業	小売周辺事業・ 新規事業の強化	・新たな金融サービス(BaaS)の展開 ・外食事業の路面店や他社SCへの積極出店/FC強化 ・小売以外の収益源育成による事業ポートフォリオ強化	小売事業との シナジー強化と 新たな収益基盤・ 土台の構築
全事業共通		・M&A機会の積極的・戦略的な探索と実行 ・AI活用による生産性向上や抜本的なコスト構造改革	
事業基盤	人財戦略	・エンゲージメントの向上、組織文化の変革	
	財務戦略	・営業キャッシュフローを基軸とした、競争力強化への成長投資 ・財務健全性の維持と安定的な株主還元の継続	

2035年長期ビジョンの実現に向けた戦略「第三次中期経営計画」

第三次中期経営計画に基づく戦略による事業展開と成長に向けて

2035年 長期ビジョン

「新規SM事業」の創造

第三次中期経営計画において「新規SM事業の創造」を成長戦略の中核に位置付け、売上成長と収益成長を両立する新たな食品事業モデルの構築を進めています。商圏特性やお客さまニーズに応じてSMフォーマットを再定義し、生鮮強化を核とした大型・標準型モデルでは、青果・鮮魚・惣菜の競争力を高めることで来店頻度や買上点数の向上を図り、地域で最も支持される食品売場を目指します。一方、都市型モデルでは、即食・簡便商品の充実や買い物のしやすさを追求し、多忙な都市生活者の日常需要に対応します。また、グロスサリーの標準化やAI活用による発注業務の効率化、アウトバック化の推進などを通じて店舗生産性を向上させ、人件費率の低減による収益力強化を実現します。地域ごとに最適なフォーマットを展開することで、食品シェア拡大と持続的な成長につなげていきます。



ユアーズ広瀬北（広島県）

地域のお客さまに選んでいただける
物販・サービス・コト消費の提供

地域ニーズに合わせた品ぞろえ・PB商品
及び店舗構成の最適化

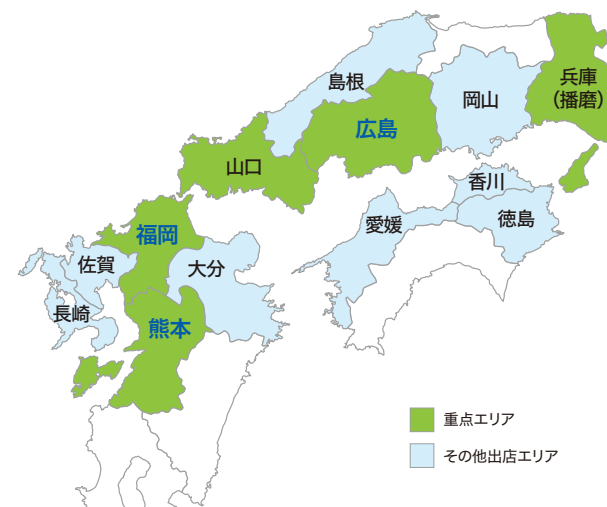
広島・福岡・熊本を最優先し、
山口・兵庫（播磨）へ
戦略的ドミナント展開

03
小売周辺事業・
新規事業の強化

地域の総合生活産業

エリア戦略

創業以来、地域の暮らしを支える存在であり続けるために、「地域に寄り添う」ことを大切にしながら事業を展開してきました。第三次中期経営計画では、この強みを成長の原動力として、重点エリアへの経営資源の集中とドミナント戦略の深化を推進します。GMS、NSC、SMを地域特性や商圏ニーズに応じて最適に組み合わせるとともに、小売周辺事業とのシナジーやM&Aを活用しながら、お客さまの日常を支えるサービス基盤を拡充します。地域のお客さまとのつながりを起点に、一人ひとりの暮らしに新たな価値を提供し、地域と共に持続的に成長することで、「地域の総合生活産業」の実現を目指します。

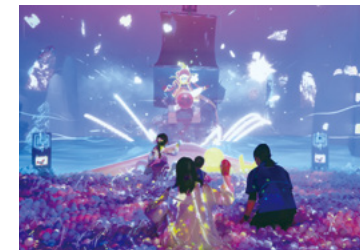


GMSの進化

GMSを地域の暮らしを支える総合生活拠点として再定義し、各商圏の特性に応じた「最適×快適×集いの場」の実現を目指しています。食品部門では生鮮・惣菜を中心に競争力を高め、来店動機となる魅力的な売場を実現するとともに、衣料品や住居関連商品などライフスタイル部門は、お客さまニーズに合わせた売場構成への転換を進め、より質の高い買物体験を提供します。また、地域に求められるテナントや行政・サービス機能の導入、交流空間の充実を通じて、買物だけでなく人々が自然と集い、つながる場としての価値を創出します。さらに、直営売場の最適化や生産性向上、テナントとの相乗効果による収益基盤の強化を進めることで、持続的な成長を支える収益力の向上を実現し、「地域の総合生活産業」を体現する拠点づくりを推進していきます。



ゆめタウン宇部（山口県）まちライブラリー
@ゆめタウン宇部



ゆめタウン久留米（福岡県）リトルプラネット

小売周辺事業・新規事業の強化

GMS・SMを中核とする小売事業に加え、小売周辺事業・新規事業を将来の成長を担う第3の収益の柱へと育成していきます。カード・金融事業や施設管理事業、外食事業、デリカ事業などの拡大を通じて、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とともに、小売事業との連携による利便性向上と新たな顧客価値の創出を進めます。さらに、食品加工やプロセスセンターなどの川上事業への投資、農産・水産資源へのアクセス強化を目的としたM&Aやアライアンスを推進し、商品力の向上、安定調達、収益性改善による競争力強化を図ります。各事業が相互に価値を高め合う事業ポートフォリオを構築することで、小売の枠を超えて地域の暮らしを支える「地域の総合生活産業」の実現と持続的な企業価値向上を目指します。



イズミ・フード・サービス

事業戦略

第二次中期経営計画の振り返り

市場環境の変化に適応し、成長基盤を着実に強化

当社は、コロナ禍や世界情勢の変動、2024年のランサムウェア被害による厳しい事業環境の変化に対応し、第二次中期経営計画の実行を通じて、営業基盤の拡大と出店エリアの強化を着実に進めてきました。特に、SM事業ではサニー事業をはじめとするM&Aが売上成長を牽引し、事業規模の拡大に大きく貢献しました。

最終年度2025年度(2026年2月期)の営業収益は5,693億円となり、目標の5,901億円には届かなかったものの、厳しい環境下で成長基調を維持することができました。また、SM改革として掲げた近隣型ショッピングセンター(以下、「NSC」)は、「ゆめモール西条(広島県)」「ゆめモール五日市(広島県)」「ゆめモール山陽(岡山県)」など、概ね計画通りに出店でき、第三次中期経営計画のSM事業改革に繋がる布石を打つことができたと考えています。

一方、5年間で74店舗を計画していた既存店の活性化は、建築コストの高騰等により55店舗にとどまり、新規SMの出店は20店舗の計画に対して実行できたのは10店舗でした。今後は既存店・新店の双方において、お客さま満足につながる店舗の活性化が重要になると考えています。加えて利益面では、営業利益は目標307億円に対して272億円、ROEは目標6.4%に対して5.8%と改善の余地を残す結果となり、利益率の向上は第三次中期経営計画で取り組むべき課題の一つと考えます。

エリア戦略

重点エリアにおける「点と線と面」によるドミナント戦略深耕

第三次中期経営計画におけるエリア戦略では、2030年までに300店舗体制を構築するという方針のもと、既に一定の市場占有率を保持する広島・熊本・福岡・山口に、兵庫(播磨)を加え、重点エリアと決めました。兵庫(播磨)は、130万人以上の商圏人口や平均年齢の若さ、現状の出店が1店舗のみであることに加え、岡山にある当社物流センターとの連携も期待できることから、有望な成長市場と位置付けました。他の重点エリアも商圏人口は100万人を超え、当社が市場シェア拡大を目指すうえで、高い成長余地を有する市場であると考えています。

重点エリアでは、総合スーパー(以下、「GMS」)・NSC

を核とした「点と線と面」のドミナント構築を目指します。「点」とはGMSを指します。多様な価値と体験を提供する広域商圏型の店舗であり、各店舗が独立した商圏を形成しています。「線」とは、GMSの出店余地がない商圏の合間を埋めるNSCのことであり、離れているGMSの商圏をつなげ、点状のドミナントを線に変えることを意味します。そして「面」は、線の周りを埋めるSMのことであり、線状のドミナントを拡大し、面を形成することを表しています。このように、日常から非日常まで幅広いニーズを満たすドミナント構築により、地域内でのお客さまのウォレットシェアを高めることができると考えています。

また、「点と線と面」によるドミナント戦略の深化においては、各地域における小売事業のM&Aも重要な成長ドライバーとなります。当社は、M&Aを単なる店舗数拡大の手段ではなく、ドミナント戦略強化のための重要な経営施策と考えています。既存店舗の商圏と重複せず、地域のマーケットを最大限に取り込むことができる立地や、高品質な商品を調達するための生鮮品市場との信頼関係、物流センターをはじめとする事業基盤の所有など、当社の企業価値向上に資する要素を見極め、適切な投資を加速させていきます。

「新規SM事業」の創造

2つの店舗モデルで勝ち筋のフォーマットを確立

基本戦略である「新規SM事業」の創造では、デスティネーション型(大型・標準)店舗と都市型小型店舗の2つの店舗モデル構築を進め、売上と利益の双方を持続的に向上させる「勝ち筋のフォーマット」の確立を目指します。

デスティネーション型店舗では、料理をするファミリー層のお客さまをターゲットとし、日常消費を担うメイン使いの店舗を目指します。生鮮部門の強化に焦点を当て、鮮度・品質の向上に加え、青果では通常店舗よりも6%ほど荒利率を抑え価格面で集客し、鮮魚ではお客さまと直接会話ができる対面売場を設置することで、細かなニーズへの柔軟な対応を可能にする計画です。また生鮮以外では、グロッサリーの品ぞろえの適正化や発注のシステム化を進め、運営コストを削減したシンプルなオペレーションを目指します。

デスティネーション型の実験を進める「ゆめタウンみゆき(広島県)」と「ゆめマート八幡(広島県)」では、リニューアルオープン以来、売上は好調に推移しており、展開拡大に向けた重要なモデル店舗となっています。今後は業務の標準化と運営ノウハウの体系化を進め、確立した成功モデルを他の新規店舗へ水平展開していく方針です。

生鮮品強化によるデスティネーション化の推進

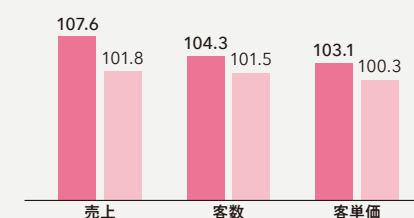
デスティネーション型店舗のモデルケースとして、2026年にリニューアルした「ゆめタウンみゆき」「ゆめマート八幡」では、生鮮売場を中心とした抜本的な改革を実施しました。青果では地域トップレベルの価格訴求と鮮度の打ち出しにより来店動機を創出し、鮮魚では圧倒的な対面販売により市場のような活気ある売場を演出しています。これらの施策により、客数・客単価ともに向上し、食品部門を中心に売上は好調に推移しています。特に青果・鮮魚は高い伸びを示しており、生鮮が来店目的となる店舗づくりの有効性が確認されました。今後はモデル店舗で蓄積した運営ノウハウを体系化し、新規出店や既存店活性化を通じて横展開を進めることで、地域のお客さまから日常的に選ばれる店舗網の構築を目指します。



食品売上前年比実績

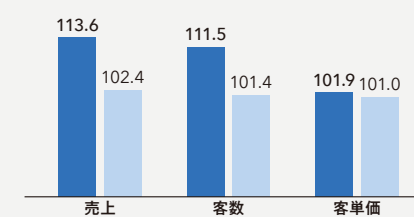
3～5月累計実績(%)

■ ゆめタウンみゆき ■ 他GMS



4～5月累計実績(%)

■ ゆめマート八幡 ■ 他SM



ドミナント戦略の深耕と高収益な

店舗モデルの確立により、

利益ある成長を目指します。

取締役副社長
山西 大輔

事業戦略

新規店舗の責任者をモデル店舗に集め、蓄積したノウハウを教育するなど、水平展開への準備を着実に進めています。また、生鮮に特化する店舗では、市場からいかに良い品を仕入れることができるかが肝要です。グループ全体で調達機能を強化し、市場からの信頼と実績を積み重ねることも不可欠であると考えます。

一方、都市型小型店舗は、共働き・単身世帯をターゲットに、利便性(即食・簡便)を追求していきます。デスティネーション型店舗と同様に青果の荒利率抑制やグロッサリーの適正化を行うとともに、精肉・惣菜のアウトパック化と品質向上を進め、お客さま満足度のさらなる向上とオペレーションの効率化を目指します。さらに、サニーとの統合を通じて得られた店舗運営ノウハウを活用し、都市部のお客さまニーズへの対応力を高めることで、顧客支持獲得力と高収益運営力の向上につなげ、新たなSMモデルの確立を目指します。2026年7月にオープンした「ユアーズ広瀬北店(広島県)」を都市型小型のモデル店舗と位置付け、今後の動向を踏まえ、成果を次の戦略につなげていきます。

PBの成長加速は、人材強化と商品価値の差別化がカギ

「新規SM事業」の創造には自社PB「ゆめイチ」が不可欠です。PBの強化は利益率の向上に加え、他社との差別化によるグループ全体の競争力強化につながる重要な商品戦略です。第三次中期経営計画では、2030年の食品全体に占める売上構成比10%を目標としています。商品構成は、節約志向のニーズに対応する低価格ラインの「プライス」、日常使いのスタンダードラインである「レギュラー」、高付加価値による収益性向上を担う最上級ラインの「プレミアム」を4:4:2の割合で展開し、売上拡大と利益率向上

の両立を目指します。

この実現のために最も重要なことは、PBを継続的に開発・改善できる組織力の向上とNBにはない独自価値の創出です。今後はバイヤー人材の確保・育成を進めるとともに、既存ブランドの分析を通じて、価格や品質、容量などの面で新たな価値を加え、NBとの差別化を加速させていきます。また、2026年9月で発売から1年を迎えますが、売上データやお客さまの声を取り入れた継続的な商品改善を通じて、さらなるブランド価値向上を図ります。

PC内製化とDC再編により、食料品供給力を底上げ

DC(物流センター)とPC(プロセスセンター)の強化・新設によるSCM再編も、SM事業の生鮮・惣菜強化を支える重要な戦略です。当社は、これまで外部委託に依存していたアウトパック商品(精肉・惣菜)を内製化し、店舗における省人化や商品開発力の強化を実現するため、2030年を目標に広島での自社PCの立ち上げを目指しています。現状は適切なロケーションの検討段階であり、広島市内にある当社物流センターとの連携や投資コスト、水資源の利用可能性など、各条件を勘案しています。自社PCの新設は店舗での省人化や業務効率化を実現するだけでなく、生産能力を少なくとも従来の2倍以上に高め、高品質の商品をより多くの店舗へ供給できる体制の構築を目指します。

物流に関しては、サニー事業における物流拠点の集約を進めます。現在サニー事業では福岡県内に3つの物流拠点があるものの、各拠点が離れているため、拠点間の移動が物流コストを押し上げる要因になっています。そのため、2028年を目標に、物流拠点を1か所に集約

することで配送効率を高め、物流コストの削減と商品供給力の向上を実現させ、サニー事業のさらなる成長とお客さまへの提供価値向上につなげていきます。

GMSの進化

顧客MDの若返りに向けた需要に応える価値提供

デスティネーション型店舗のノウハウは、GMSにも活用可能と考えており、「GMSの進化」の実現に向け、生鮮強化による"食で集客"をGMSでも展開していきます。同時に、GMSの喫緊の課題として、衣料品を中心としたライフスタイル部門の業績回復にも注力する方針です。有力衣料品専門店がテナントに並ぶ中、直営衣料品の収益向上は容易ではなく、売場構成そのものの見直しが必要であると考えています。過剰な売場面積は在庫増加や商品の回転率低下を招き、さらなる収益悪化の悪循環を生みかねません。現状のデータを分析し、需要に適した売場管理の徹底が重要であり、今後は売場面積の適正化を進め、現状の2割程度の縮小を視野に入れながら収益性向上を図ります。

お客さまの満足度を高めるためには、商品やサービス面の改革による提供価値の向上も不可欠です。第三次中期経営計画では、今後の消費の中心となる団塊ジュニアやファミリー層をメインターゲットとして、顧客マーチャンダイジング(MD)の20歳若返りに向け、品ぞろえの刷新と空間・環境整備も進めていきます。「ゆめタウン防府(山口県)」をモデル店舗とし、2026年度下期から健康関連品やコスメ、キッチン用品など、売上が伸長している品群を中心とした売場設計を徹底していく計画です。

また、「ゆめタウン廿日市(広島県)」のような超大型店や大型店では、第三次中期経営計画で掲げている「集い

の場」としての機能強化を進めていきます。地域にないテナントや商品、サービスなどを導入することによって、モノだけでなくコトを提供し、地域の人々が集い、特別な体験ができる場としての価値を高めていきます。

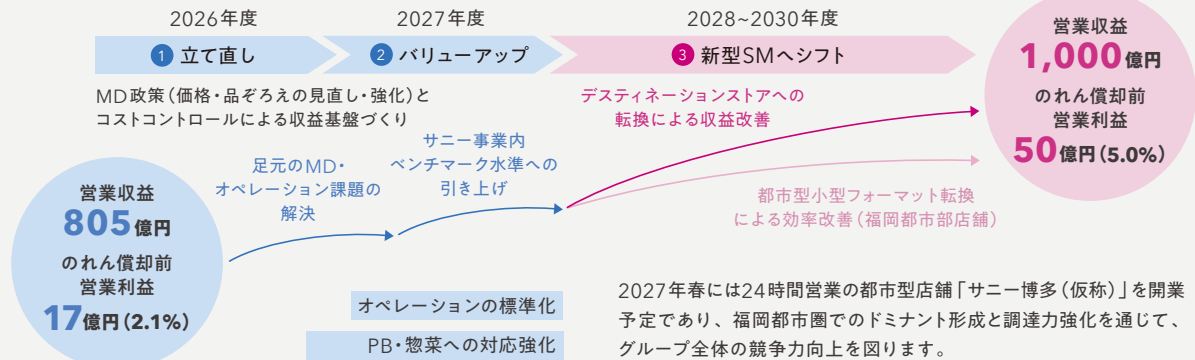
小売周辺事業・新規事業の強化

地域の生活を支える新たな事業の展開

小売周辺事業においても取り組みを進めています。株式会社イズミテクノは地域密着型の企業として培った施設運営のノウハウを生かし、指定管理事業に注力していきます。直近では、大和ミュージアムの運営・管理を担うコンソーシアム「大和ミュージアム・入船山記念館みらい20」の構成員として、安全で快適な運営とイベントや企画を通じた呉地域全体の賑わい創出に貢献しています。今後も、美術館のような地域インフラを担う施設との連携を強化し、地域社会への貢献と新たな収益機会の創出を両立する事業へと成長させていきます。

また、新規事業については、飲食サービス業と食品加工業でのM&Aを積極的に進めていく方針です。飲食サービス業では、ゆめタウンへの導入を通じたノウハウの蓄積やイズミ・フード・サービス株式会社によるフランチャイズ店の運営、食品加工業では精肉や惣菜の生産工場による供給力強化など、今後は当社事業との高い親和性を持つ企業とのM&Aを通じて、商品力や供給力、集客力のさらなる向上を目指します。私は、こうした小売の枠を超えた事業領域への挑戦が、地域のお客さまの暮らしをより豊かにするとともに、イズミグループの新たな成長機会につながると考えています。今後は、ドミナント戦略の進行と高収益な店舗モデルの確立を通じて、利益ある成長を実現し、地域のお客さまに最も支持される小売グループを目指していきます。

サニー事業のPMI&バリューアップのアプローチ



※ 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

地域の皆さまに「第三の居場所」を提供する新たなGMSを展開

2026年3月、福岡県行橋市と連携し、「ゆめタウン南行橋」に屋内型遊び場「あそぼっちゃ」を新設しました。知育・運動を支援することで、地域の子育て環境を改善するとともに、ファミリー層の来店促進による新規顧客層の獲得を図ります。さらに2026年4月には、「ゆめタウン宇部(山口県)」に西日本最大級のコミュニティライブラリー「まちライブラリー@ゆめタウン宇部」をオープンしました。若年層やファミリー層の来店促進に加え、読書・学習のほか利用者同士の交流も可能な空間を提供し、地域の皆さんが日常の中で気軽に立ち寄れる「第三の居場所」を目指します。

今後も当社は地域とのつながりを深め社会的価値を創出することで、GMSへの来店促進と滞在時間の延伸を図り、顧客基盤をさらに拡大していく方針です。



事業戦略

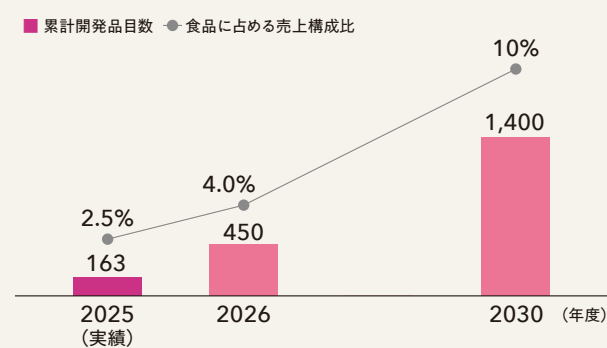
Focus

自社プライベートブランド「ゆめイチ」

当社は、多様化する地域のお客さまニーズへの対応と物価高騰に伴う生活防衛意識の高まりを踏まえ、自社PB「ゆめイチ」を核とした商品戦略の強化を推進しています。消費の二極化が進む中、高付加価値商品と日常使いの商品を両輪で拡充することによって、お客さまの幅広いニーズに応えるとともに、GMS事業及びSM事業の競争力向上と収益基盤の強化を図っています。

品質や価値を重視するシニア層やヘビーユーザーに対しては、「ゆめイチ」の中でも味や品質にこだわった最上級ラインの「プレミアム」をはじめ、自社製造ブランド「zehi」や社内審査をクリアした厳選品「これ旨」など高付加価値商品のラインナップを拡充していきます。一方、価格を重視するライトユーザーに対しては、低価格ラインの「プライス」や「強烈特價」厳選100などの施策

食品に占める売上構成比／累計開発品目数



PBの構成比向上を通じて、
利益率向上と差別化を実現

を展開し、日常生活に欠かせない商品をお求めやすい価格で提供しています。また、アプリクーポンの配信を通じて若年層の来店動機創出にも取り組んでいます。高付加価値商品の販売拡大によって創出した収益を低価格施策の原資として活用することで、価格競争力の向上と収益性の確保を両立し、さらなる顧客基盤の拡大と持続的な成長に向けた好循環の創出を図ります。

さらに、持続的な商品力向上に向け、M&Aを活用した新規事業展開やサプライチェーン川上への参入を進めていきます。原料調達から製造・加工までの内製化を推進することで、品質管理体制の強化と安定供給の実現を図り、食の安全・安心の確保と競争力の高いPB商品の提供につなげていきます。

ゆめアプリに新機能「ゆめレビュー」追加

購入した「ゆめイチ」商品に対する評価やコメントの投稿が可能

例) ライトツナフレーク



おいしく使いやすく値段も手頃で良かったです。(40代/女性)



味はよかったが、他のより油が多いうえに感じた。(30代/男性)

お客さまの声を反映し、
ノンオイルタイプのツナフレークを新商品として開発

消費二極化に対応した商品戦略



お客さまニーズに対応した「松竹梅」の商品ラインナップ



プレミアム
バイヤーこだわりの
プレミアム品質

味、産地、製法、安全性にこだわり、
高付加価値・高品質を追求した最上級
ライン



レギュラー
品質も価格も納得の
イチオシ商品

内容量や味に工夫を凝らし、品質
と価格のバランスを重視したスタン
ダードライン



プライス
毎日にうれしい
お求めやすさ

生活必需品を中心に、物価高騰で
高まる節約ニーズに対応した低価格
重視ライン

強みを生かした高付加価値商品の拡充

zehi (ぜび)

惣菜や生鮮加工品の自社製造ブランド。食材や調理方法にもこだわり、自社製造だからこそできるおいしさを追求。



これ旨

バイヤーが厳選したおすすめ商品。「味」にこだわり、社内審査をクリアした商品にのみ認定されます。



低価格ニーズに対応し集客力向上

「強烈特價」厳選100

食料品や日用品など月替わりで100品目を対象に、競争力のある生活応援価格にて提供。



アプリクーポン

食料品を中心に毎月約400種類のクーポンを発行しており、若年層の集客を企図して専門店クーポンも強化。



商品戦略の推進によって顧客支持獲得力と高収益運営力を強化

財務戦略



持続的な成長基盤の構築と

資本効率の向上を目指します。

取締役専務執行役員
管理本部長
田原 英樹

第二次中期経営計画の振り返りと第三次中期経営計画の戦略

長期にわたり安定した収益を創出する 経営基盤の構築

第二次中期経営計画の最終年度となる2025年度(2026年2月期)の営業収益は5,693億円となり、当初計画目標には及ばなかったものの、2025年度期初に修正した計画に対しては上回る実績を残すことができました。また、M&Aの推進とPMIの実践を通じて今後の経営で重視すべき知見を蓄積するなど、確かな手応えがあった一方、当初計画段階においてコロナ禍やランサムウェア被害といった事業環境の急激な変化を十分に織り込めていなかった点は課題を残しました。不確実性を前提とした経営基盤の強化とレジリエンス向上の重要性を改めて認識しています。第二次中期経営計画における数値計画の見直しを通じて当社が抱える課題と取り組むべき施策が明確になり、第三次中期経営計画策定時に具体化できた点は大きな成果だと考えています。

こうした成果と課題を踏まえて策定した第三次中期経営計画は、持続的な成長を実現する経営基盤の再構築を目的としています。創業65周年を迎え、経営陣の世代交代が進む中で抜本的な構造改革が不可欠であるとの強い危機感をもっており、短期的な利益の積み上げだけを追う考え方から脱却し、長期にわたり安定した収益を創出する経営基盤を再構築する5年間と位置付けました。

➡ P.51-52 財務・非財務データ

キャッシュアロケーション(5年総額)

キャッシュイン		キャッシュアウト	
営業CF	1,770億円	店舗投資	850億円 (総投資 1,370億円)
		成長投資 1,650億円	DX・システム インフラ 250億円 (総投資 290億円)
・現預金活用 ・保有資産売却 ・有利子負債調達等	280億円程度	M&A/ 新規事業	550億円
		株主還元	400億円程度

キャッシュアロケーション

飛躍に向けた成長投資を優先

キャッシュアロケーションは経営の意思そのものであり、当社が何を優先するのかを示すものです。前述した経営基盤の再構築という方針に基づき、現在を将来の持続的な成長に向けた「投資先行フェーズ」と位置付けています。そのため、AIやDXを活用したコスト構造改革、老朽化した店舗の再生、さらにはマルチフォーマット展開など、将来の競争力を高めるための成長投資を最優先とし、5年間で総額1,650億円の成長投資を実行していきます。

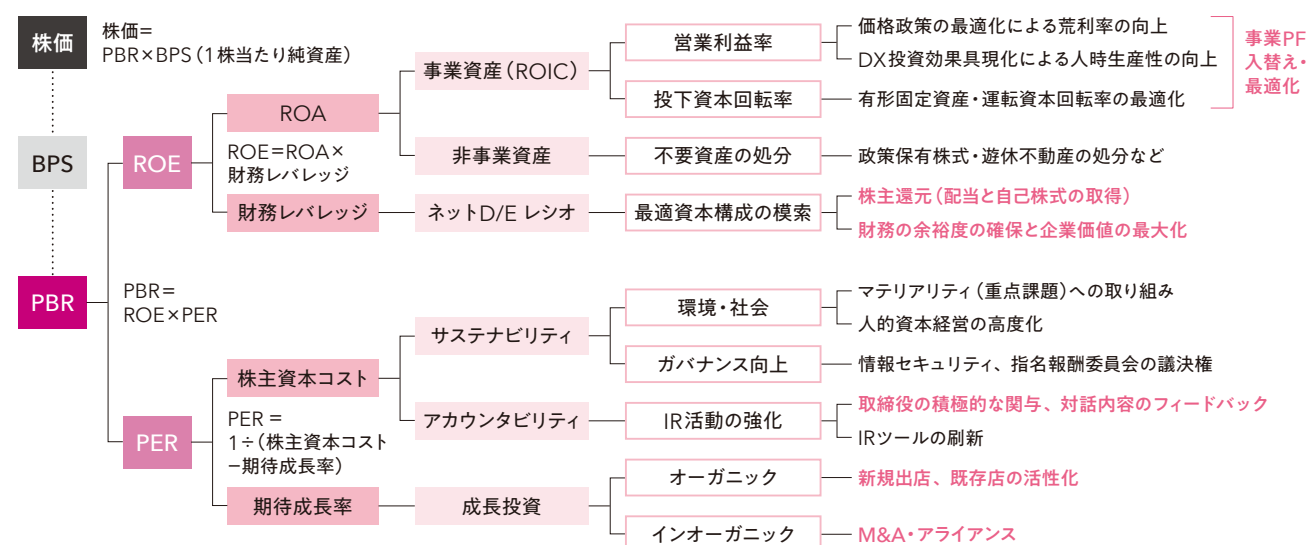
一方で、株主還元の強化についても重要な経営課題であると認識しています。成長投資を優先する中であっても、安定的な株主還元を継続するとともに、構造改革の成果や事業成長の道筋が明確になった段階では、株主の皆さまに十分な還元ができるよう、本格的な株主還元強化を目指していきます。

PBRに対する考え方

ROE・PERの向上を通じてPBRの改善を図る

PBR1倍を下回っている現状については、経営陣も重要な経営課題として認識しています。そのため、積極的なPBR改善に向けて、今後は「収益力の向上」及び「バランスシート(B/S)の改善」によるROE向上と、市場からの期待を示すPER向上を一体として推進していく方針です。

PBR向上のためのロジックツリー



人財戦略



詳細はWebサイトをご覧ください。
社会：人的資本経営
<https://www.izumi.co.jp/sustainability/social/humancapital-management/>



基本的な考え方

当社では、2035年長期ビジョンの下、地域のお客さまの暮らしに寄り添う存在として価値創造の中心となるのは“人財”であり、従業員一人ひとりが変化する事業環境への対応力を高めていくことが不可欠であると認識しています。第三次中期経営計画では、従業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人財戦略の土台とし、部門の枠を越えた連携や多様な人財の専門性を活かす環境への投資を推進します。「地域の総合生活産業」としての役割を果たすため、これらの取り組みを通じて人財の価値を最大限に引き出し、従業員一人ひとりの成長が組織の成長につながる好循環を創出することで、2035年長期ビジョンの実現を目指します。



関連するマテリアリティ

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

多様な人財が活躍できる環境を整備する

① 人財育成

当社グループでは、人財への投資が将来の企業価値向上につながる重要な要素であると考え、地域のお客さまに寄り添い自ら考え行動できる人財の育成に取り組んでいます。

○ 経営人財の育成

次世代の経営幹部を育成するためのプログラムとして、選抜制の社内教育プログラム「イズミ大学」を開設しています。2年間の研修を通じて組織変革に必要なスキルや経営視野・視座を醸成するとともに、修了者の中からさらに高度な役割が期待される社員を選抜し、さらなる育成フェーズへ移行することで、変革を牽引するリーダーを育成しています(2025年度の累計参加人数は103名)。

○ 生鮮専門スキルの高度化

SM戦略の中核を担う生鮮・惣菜分野の強化を目指し、「生鮮技能ライセンス制度」を運用しています。一定水準に到達した従業員への手当支給や初心者向け教育プログラムを整備し、加工技術や品質管理能力のさらなる高度化を推進し、安全で高品質な商品を提供します。



② 従業員エンゲージメントの向上

当社グループでは、従業員が経営理念に基づき地域やお客さまへの貢献を実感し、心身ともに健康で仕事を通じて成長を実感できることが、従業員と会社の持続的成長につながると考えています。こうした考えのもと、働きがいのある職場環境の整備と健康経営を土台とした従業員エンゲージメントの向上を目指しています。

○ 健康経営の推進

従業員の健康が地域の健康につながるという考えのもと、従業員の健康維持や増進及び未病対策に取り組んでいます。健康診断結果の分析から産業医と決定した自社基準超過者に対して個別での受診勧奨を行い、健康課題を早期に把握・対応することで、有所見者数の改善を実現しています。また、生活習慣病リスクが高い従業員を対象とした「特定保健指導」にも力を入れており、高い実施率(2025年度89%)を維持しています。さらに、24時間・365日、医師や薬剤師に

チャットで相談できるヘルスケアアプリ「HELPO」を正社員及びパートナー社員へ導入・活用推進することで、健康維持をサポートしています。

これらの施策に併せて、働き方改革として高効率オペレーションへの移行やIT活用による業務効率化、年間休日数の見直しを進め、総実労働時間の削減や連続休暇の取得促進を今後も推進する考えです。こうした多角的な健康管理と職場環境整備の継続が評価され、当社は2025年に続いて2026年も健康経営優良法人(大規模法人部門)に認定されました。

○ エンゲージメントサーベイに基づく研修の実施

当社では、2022年度より「エンゲージメントサーベイ」を実施しています(回答率95%以上)。正社員に加えパートナー社員まで対象を拡大して実施し、組織状態の可視化に取り組んでいます。「理念戦略」「自己成長」「健康」「組織風土」の4項目を重要指標としてモニタリングするとともに、調査結果から抽出された課題に対応するためエンゲージメントサーベイ活用研修や部門長面談を実施しています。今後も従業員一人ひとりが安心して力を発揮し、やりがいをもって働くことができる環境を整えることで従業員エンゲージメントの向上に取り組めます。また、従業員の挑戦と成長が当社の企業価値向上につながり、さらなる人的資本への投資につながる成長の好循環を実現します。

③ 採用と定着

長期ビジョンの実現に向けては、事業成長を支える多様なスキルや経験を有する専門人財の確保や労働力の確保が不可欠であり、採用方法の多様化や離職防止に取り組んでいます。

採用においては、従来の枠組みにとらわれず、通年でのキャリア採用に加え、専門職を対象としたジョブ型採用を行い多様な経歴やIT・AI等の専門性を持つ人財を幅広く獲得することで、新たな視点やアイデアを組織に取り入れ、事業推進力の強化につなげています。

社員の定着面では、入社4年目までの若手社員を中心に年次研修を実施して「絆」を育むとともに、定期的な人事面談による丁寧なフォローを行っています。特に、若年層に向けては借上住宅制度や、ふるさと帰省旅費補助、奨学金返済支援等の制度を整え、安心して長く働き続けられる環境づくりを推進しています。

人財戦略

④ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

多様な価値観を持つ従業員一人ひとりが個性や専門性を発揮し事業環境の変化に柔軟に対応できる組織であることが重要と考え、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進しています。

○ 女性管理職比率向上

多様な視点を経営や意思決定に活かし、組織の持続的な成長につなげるため、女性管理職の育成と登用を重要課題の一つとして位置付けています。新たなステップに挑戦する女性管理職が自信をもって活躍できるよう、研修による成長支援や女性管理職フォロー座談会などのフォローアップの強化に取り組んでいます。業務上の悩み共有や横のつながり構築を支援するとともに、次長から店長・支配人へのステップアップなど、具体的なキャリアパスを示すことで、意思決定層への女性登用を強力に後押ししています。また、2014年に開始した女性活躍推進の取り組み「ゆめCanプロジェクト」を発展させ、2025年5月に代表取締役社長をプロジェクトオーナーとする「ゆめCanプロジェクトNext」へ再編しました。

人的資本に関する指標と目標

指標	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標	2030年度目標
イズミ大学参加人数累計(名)	78	103	103	128	150
生鮮技能ライセンス取得者数(名)	1,241	1,379	1,406	1,420	1,780
健康診断自社基準超過者受診率(%)	96.8	90.4	91.4	90.0	90.0
総実労働時間(時間)	2,115	2,089	2,080	2,042	1,950
キャリア採用人数(名)	39	16	26	29	40
離職率(入社3年次)(%)	25.2	21.7	18.0	25.0	25.0
女性管理職比率(%)*	11.0	11.8	12.6	13.7	18.1
内部通報件数(件)	138	130	214	230	250

※ 管理職は女性活躍推進法上で定義されている管理職を指します。

多様性を競争力につなげるため、グループ全体でDE&I推進に取り組んでいます。

⑤ コンプライアンス

法令を守り誠実に事業を行うことは、社会的信頼の確保や持続的な成長を実現するための重要な基盤と捉えています。当社グループでは法令遵守意識の醸成に継続して取り組み、お客さまに安心してご利用いただける店舗づくりと、持続的な事業基盤の強化につなげていきます。

○ コンプライアンス研修

コンプライアンス意識の向上に向けて、階層に応じたコンプライアンス研修を実施しています。幅広い従業員への教育機会を提供し、2025年度の研修参加者は延べ8,706名となりました。また、部署ごとの特性に応じたコンプライアンスミーティングを行い、職場ごとの課題や役割を踏まえたリスクの理解促進を図っています。従業員一人ひとりがコンプライアンスに関する正しい知識と判断力を身につけ、安全・安心な店舗運営を支えています。

DX(AI)戦略

基本的な考え方

当社グループは、お客さま満足度の向上や従業員の生産性向上を通じた長期ビジョンの実現を「攻めのDX」、セキュリティシステムの強化及び従業員のITリテラシー向上を通じたサイバー攻撃への体制づくりを「守りのDX」として取り組んでいます。

第三次中期経営計画における重点施策

第三次中期経営計画において、新たな付加価値の創出と生産性の向上を目指し、バックオフィスから店舗、新規事業に及ぶ包括的なDX戦略を推進しています。

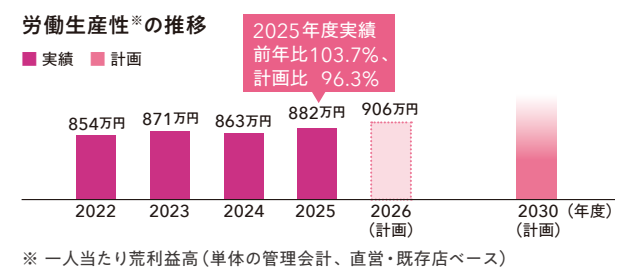
お客さま満足度の向上においては、お客さまの「買いやすさ」を店舗とバックオフィスの両面から設計します。その実現に向けて、購買習慣データをより多く高精度に蓄積し、リテールメディアのデジタルシフトによりお客さまへの認知を加速させます。また、2026年下期からは新規事業として銀行代理業へと参入し、BaaS(Banking as a Service)の開始を予定しています。自社アプリ「ゆめアプリ」とBaaS専用アプリの連携により、電子マネー「ゆめか」のチャージの他、各種銀行サービスを提供することで、お客さまの利便性を高めます。

従業員の生産性向上においては、グループ全体のコーポレート機能の生産性向上を目的に、SSC(シェアードサービスセンター)による業務構造改革を推進しています。共通業務を集約するほか、業務プロセス等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及

びPMIの迅速化を通じて、生産性と統率力を同時に向上させます。これらのグループを横断したデータ連携により経営判断のスピード化を目指します。また、AI需要予測等を活用した発注の最適化を進めると同時に、本社への業務集約や店舗の部門統合による品出しの効率化を推進するほか、電子棚札の導入による値札張替え等の省人化により、荒利生産性の向上を目指します。

加えて、Microsoft 365 Copilotを活用した全社的な生成AI活用を推進し、将来的なAIエージェント活用を見据えた業務基盤の整備を進め、生産性向上と意思決定の高度化を図ります。

加えて、Microsoft 365 Copilotを活用した全社的な生成AI活用を推進し、将来的なAIエージェント活用を見据えた業務基盤の整備を進め、生産性向上と意思決定の高度化を図ります。



「攻め」と「守り」のDXを同時に推進

DX戦略の全体像

2035年
長期ビジョンの実現へ

第三次中期経営計画におけるDX戦略

攻めのDX

お客さま

お客さま満足度向上

- ✓ デジタル顧客管理：お客さまとの関係を裏側で支える仕組みを整える
- ✓ 購買体験の向上：お客さまの買物体験を良くする



従業員

固定費削減DX戦略

- ✓ SSC・バックオフィスDX：従業員の事務管理業務を効率化する
- ✓ 小型SM・オペレーションDX：従業員の作業を減らし少人数運営



守りのDX

情報セキュリティ

「機械による守り(システム面)」と「人による守り(教育面)」を推進し、サイバー攻撃への体制を整備しています。

➡ 情報セキュリティに関する取り組みの詳細はP.42

ミッション

お客さまに選ばれ続け、従業員が活躍し続ける企業へのさらなる成長

人権尊重へ向けた体制強化と継続的改善を推進しています

当社グループは人権尊重への取り組みを強化するため、サステナビリティ委員会に属する組織として、管理本部長を責任者とした人権・DE&I分科会を設置しています。この分科会は、イズミグループ人権方針に基づき、人権デューデリジェンスの仕組みを構築し運用しています。グループ全体で人権への理解を深めながら継続的に取り組み、人権方針の遵守及び取締役会やサステナビリティ委員会への取り組み内容の上程・報告をしています。

人権リスクアセスメントの結果、当社グループに直接関連する潜在的なリスクのある項目として、「当社グループ全体の外国人労働者への対応」「職場におけるハラスメントの防止」「サプライチェーンにおける児童労働・強制労働撲滅」の3つのテーマを特定しました。今後、定期的に影響評価を行い、人権に対して負の影響が発生している場合は防止・軽減に取り組むとともに、その効果を評価し、結果に基づいて継続的な改善を進めます。

※ 「イズミグループ人権方針」についてはサステナビリティサイトをご覧ください。
<https://www.izumi.co.jp/sustainability/social/>



環境戦略



環境目標やその他環境の取り組みは以下Webサイトをご覧ください。
環境 <https://www.izumi.co.jp/sustainability/environment/>



youme MIRAI Action

当社は、地域と地球環境に貢献するサステナブルな企業となるべく、2050年までに目指す姿として「youme MIRAI Action」を掲げています。その中で数値目標とアクションプランを定め、グループ全体で取り組んでいます。

目指す姿	具体的な取り組み	2025年度実績	2030年度目標	2050年の目指す姿
脱炭素社会	CO ₂ 排出量削減	店舗運営に伴うCO ₂ 排出量37.5%削減(2013年度比)	・店舗運営に伴うCO ₂ 排出量50%削減(2013年度比)	・店舗運営に伴うCO ₂ 排出量実質ゼロ
			・自社のCO ₂ 排出量(Scope1、2)のみならず、Scope3を含めたサプライチェーン全体で削減する	
資源循環社会	プラスチック対策	プラスチック製レジ袋使用量削減率73.2%(2018年度比)	・プラスチック製レジ袋使用量削減率80%(2018年度比)	・プラスチック製レジ袋の使用量ゼロ
			・使用するレジ袋の素材はバイオマスなどに変更	
	食品ロス・食品リサイクル対策	食品ロス削減率56.1%(2018年度比)	・食品ロス削減率50%(2018年度比)	・食品ロス削減率80%(2018年度比)
自然共生社会	生物多様性の保全	食品リサイクル率61.0%	・食品リサイクル率70%	・食品リサイクル率100%
		TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づいた情報を開示	・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	

脱炭素社会への貢献

TCFD 提言に基づく情報開示

当社は、気候変動による事業活動や地域・社会の持続性に与える影響の重要度を認識し「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しています。TCFD提言に基づき、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4項目について、気候変動への対応状況を開示しています。なお、2025年に当社の事業活動に気候変動が与える影響をより正確に把握・評価するため、より国際的なシナリオを用いて見直しを行いました。

● ガバナンス

事業活動を通じて社会への新たな価値を創造し、地域・社会及び当社の持続可能性を追求するサステナビリティ経営を実現するため、取締役会の諮問機関の一つとして代表取締役社長を議長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。気候関連課題については、下部組織である「CO₂削減・省エネ分科会」において、企画・立案・提案を行い同委員会が評価・管理を行い、取締役会に報告しています。

➡ P.19-20「サステナビリティ推進体制／マテリアリティ」

● リスク管理

認識している各リスクについては、シナリオ分析を通じて、定性的な評価に加え、気候変動が財務に及ぼす影響を把握するための定量的なインパクト評価を実施し、重要度を評価しています。

● 戦略

当社では、気候変動への対応を重要な経営課題の一つと位置づけ、省エネ機器の導入や再生可能エネルギーの活用に向けた施策の企画・実行を推進しています。また、気候変動に関する重要なリスクと機会を特定し、それらが事業活動に及ぼす影響や財務的影響について評価しています。さらに、気候変動が将来もたらす「リスク」「機会」を踏まえ、「リスク」低減・「機会」拡大に向けた事業戦略の検討を目的として、1.5℃シナリオ(一部2℃シナリオを併用)及び4℃シナリオを用いシナリオ分析を実施しています。

● 指標と目標

当社は、気候変動リスクを管理する指標として、温室効果ガス削減の目標を設定しています。目標達成に向け、店舗への太陽光パネル設置を推進するとともに、使用電力を再生可能エネルギーで賄う店舗の拡充に取り組んでいます。

気候変動に関わるリスク・機会(抜粋)

	項目	リスク	影響度	機会	影響度	時間軸
移行リスク	炭素税	炭素税による新たな課税	大	—	—	中長期
	排出権取引	排出権取引による費用	大	売却することでの収益	大	短中長期
	リサイクル規制	廃棄やリサイクルによる追加費用	大	店頭リサイクル回収による来店客数・販売機会の増加	小	中長期
	エネルギーコスト	再生可能エネルギーへの転換に伴う調達コスト増加	中	化石燃料由来の電気使用量削減による運営コストの削減	小	中長期
物理的リスク	異常気象の激甚化(台風、豪雨、土砂災害)	異常気象の激甚化による店舗営業休止や原材料調達の不安定化、ならびに資産被害や修繕コストの発生	大	防災・減災関連商品の需要増加による売上拡大	小	短中長期
	平均気温の上昇	エネルギーコスト増加や商品需要変動	小	オンライン利用増加及び暑熱対策商品の需要増加による売上拡大	小	中長期
	海洋環境の変化	漁獲量減少や品質劣化に伴う調達の不安定化及びコスト増加	大	暖水域魚種の漁獲量増加による調達機会の拡大	大	中長期
	害虫発生	発生拡大による農作物の品質劣化や調達コスト増加	中	—	—	中長期

※ 財務的影響(大・中・小)の考え方 2025年2月期純利益対比で 大...15%以上、中...15%未満5%以上、小...5%未満

※ 時間軸の考え方(発現・実現時期) 短期:0～3年 中期:4～10年 長期:11～30年

重要なリスクが及ぼす財務的影響

当社では、2030年ならびに2050年時点のリスク・機会の影響を考慮し、それらが及ぼす財務的影響を以下の通り試算しています。

		2030年時点の財務上の影響額 1.5(2)℃シナリオ		2030年時点の財務上の影響額 4℃シナリオ
リスク項目		範囲		
移行リスク	炭素税導入によるコスト	単体	2,134	0
	電力価格変化による影響	グループ※1	927	229(コスト抑制)
物理的リスク	洪水・高潮等による被害額	グループ	533	1,500
	営業停止による損害額	グループ	160	456

※1 範囲は(株)イズミ、(株)ゆめマート熊本、(株)ゆめマート北九州、(株)ユアーズ、イズミ・フード・サービス(株)、(株)ゆめデリカ

資源循環社会への対応

食品ロスの削減に向け、お客さまに「てまえどり」を促す「もぐもぐチャレンジ」を全店で実施しています。賞味・消費期限間近の商品に貼付した「もぐにいシール」を集めるとガチャに参加できるほか、シール1枚につき1円を「こども食堂」に寄付することができます。また、家庭の未利用食品を寄付いただき必要とする方へ届ける「フードドライブ」も全店で実施し、2025年度は約6万4千点、22トンを寄付しました。

プラスチック対策としては、レジ袋持参の推進や再生トレーの導入により、使用量の削減に努めています。また、2022年から設置しているペットボトル・アルミ缶自動回収機において、2025年度は約2,750万本のペットボトルを回収しました。



ペットボトル・アルミ缶回収機

自然共生社会への対応

当社では、事業にかかわる自然関連課題の把握と生物多様性保全に向けた取り組みを進めるとともに、「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」提言に基づいた情報を開示しています。店舗では、食品廃棄物の削減や水資源の効果的な活用を継続的に行っています。また、環境や生態系の保全・管理へ積極的かつ効果的に取り組む漁業・養殖業の生産者及びその加工・流通事業者を認証する「MEL認証」を取得し、2025年7月からMEL認証商品の取り扱いを開始しました。今後は取扱魚種をさらに拡大していく計画です。



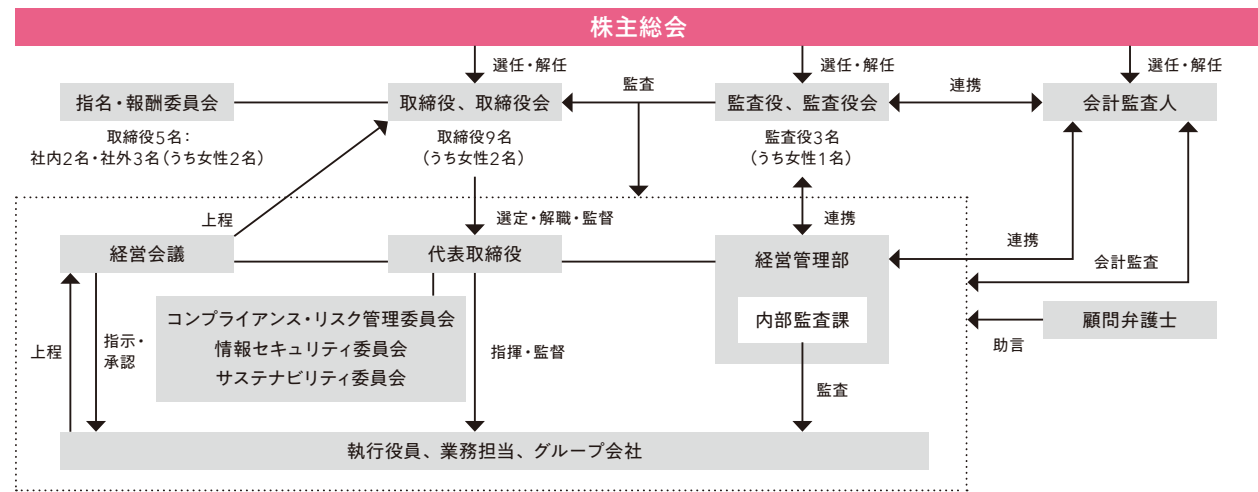
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、お客さま満足の実現を通じて企業価値の最大化を図るとともに、高い倫理観を持って社会的責任を果たすことにより、お客さま・従業員・お取引先さま・地域社会などのステークホルダーの期待に応えていきます。また、中長期的な企業価値向上のために、企業

活動の透明性・公正性・生産性を高めることを重要課題とし、経営組織の改革や諸制度の整備及び内部統制システムの充実を図ります。こうしたコンプライアンス経営を継続的に推進し、ステークホルダーに信頼されるコーポレート・ガバナンスを実現します。

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年5月31日現在)



スキルマトリックス※1

氏名	役職	在任年数※2	出席状況※3		スキル						
			取締役会	監査役会	企業経営・ 経営戦略	流通・ 小売ビジネス	財務・ 資本政策	人財・ 組織開発	ガバナンス・ リスク管理・法務	サステナビリティ	DX・AI 活用推進
山西 泰明	代表取締役	45	13回/13回 (100.0%)	—	●	●		●	●		
町田 繁樹	代表取締役	5	13回/13回 (100.0%)	—	●	●		●	●	●	
山西 大輔	取締役	3	13回/13回 (100.0%)	—	●	●		●	●	●	
田原 英樹※4	取締役	1	10回/10回 (100.0%)	—	●		●	●		●	
青木 孝幸※4	取締役	1	10回/10回 (100.0%)	—	●	●		●	●		
西川 正洋	社外取締役	3	12回/13回 (92.3%)	—	●			●	●		
矢野 泉	社外取締役	2	12回/13回 (92.3%)	—		●		●	●		
青山 直美	社外取締役	5	13回/13回 (100.0%)	—		●		●	●	●	
上垣内 猛	社外取締役	—	—	—	●	●	●	●	●	●	
久永 英明	常勤監査役	3	13回/13回 (100.0%)	16回/16回 (100.0%)		●		●			
堀川 智子	社外監査役	6	12回/13回 (92.3%)	14回/16回 (87.5%)	●		●	●			
岡田 弘隆	社外監査役	6	13回/13回 (100.0%)	15回/16回 (93.8%)			●	●			

※1 各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

※2 取締役及び監査役としての在任年数を通算しています。

※3 取締役会及び監査役会の出席回数は、2025年度(2025年3月～2026年2月)に開催された実績を記載しています。

※4 2025年5月28日開催の定時株主総会において選任され、選任後に開催された取締役会について出席回数を記載しています。

ガバナンス強化の変遷

		2015		2020		2025	
監督機能強化	取締役構成	● 2015年 ・社外取締役を2名選任 （男性1名、女性1名）		● 2017年 ・社外取締役に 企業経営経験者を 選任（男性1名）		● 2021年 ・社外取締役を1名増員（女性） ・独立社外取締役の割合を 1/3以上に変更 ・スキルマトリックスの開示	
	役員指名・報酬			● 2019年 ・指名・報酬 委員会の設置		● 2021年 ・役員報酬制度の見直し （譲渡制限付株式報酬 制度の導入）	
						● 2025年 ・取締役の任期を 2年から1年に変更	
その他		● 2015年 ・社外取締役室 設置		● 2016年 ・コーポレート ガバナンス・ コードの各原則 に関する開示		● 2017年 ・取締役会実効性 評価アンケート 初回実施 （以後、毎年実施）	
						● 2021年 ・サステナビリティ 委員会設置	

スキル選定理由

当社は、取締役会が中長期的な企業価値向上を実現するために必要な知見・経験をバランスよく備えることを目的としており、取締役会の機能・実効性を可視化するため、スキルマトリックスを策定しています。

各役員の該当スキルは、経歴、実務経験及び当社取締役会における役割等を踏まえ、総合的に判断しています。

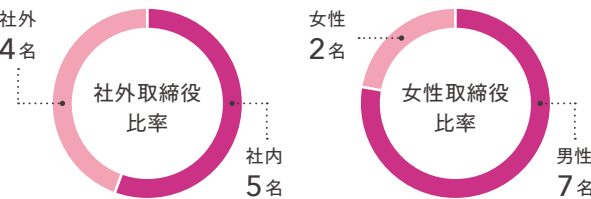
項目	該当基準
企業経営/経営戦略	経営判断及び中長期的な戦略策定・実行を担うため、企業経営に関する高度な知見と実務経験を有すること
流通/小売ビジネス	当社の事業特性である流通・小売分野における知見を基盤に、競争力強化及び顧客価値創出に資する判断ができること
財務/資本政策	資本効率や財務健全性を踏まえた経営判断及び適切な資本政策の策定・監督を行うための知見を有すること
人財/組織開発	持続的成長を支える人財戦略及び組織基盤の強化に向け、人財育成・組織開発に関する知見を有すること
ガバナンス/ リスク管理/法務	法令等遵守及びリスク管理体制の高度化を通じて、適切な監督・統制機能を発揮するための知見を有すること
サステナビリティ	ESG 課題を踏まえ、持続可能な事業運営と地域社会との共生に資する経営判断を行うための知見を有すること
DX/AI活用推進	デジタル技術の活用による業務改革及び新たな事業機会の創出を推進するための知見を有すること

コーポレート・ガバナンス

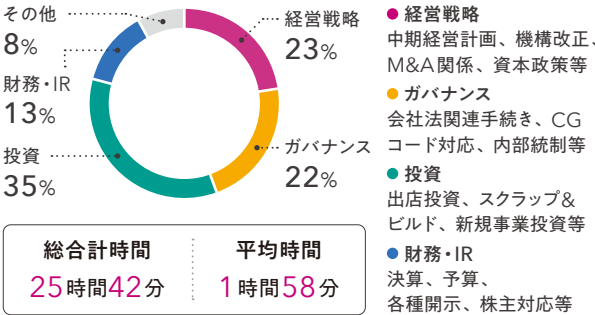
① 取締役会

当社の取締役会は、独立社外取締役4名(うち女性2名)を含む9名で構成しています。任期は1年とし、業務執行における透明性の確保と経営責任の明確化に努めています。原則として月1回開催し、十分な審議と取締役の職務執行に関する監督を行っています。法令及び定款に定めるもののほか、取締役会規則に基づき、会社業務に関する重要な事項について意思決定しています。2025年度の実効性評価は、開催回数が13回、一回当たりの平均開催時間が1時間58分でした。

取締役の構成(2026年5月開催の定時株主総会終結後)



取締役会の議題別審議時間比率



取締役会における主な審議の内容

開催月	主な議案	時間(分)
2025年3月	●経営戦略 機構改正 ●ガバナンス 役員報酬決定	110
4月	●財務・IR 本決算 ●経営戦略 中期経営計画のKPI見直し	120
5月	●ガバナンス 情報セキュリティ委員会報告 ●ガバナンス コンプライアンス・リスク管理委員会報告 ●財務・IR 有価証券報告書、IR報告	137
6月	●経営戦略 CO ₂ 削減施策の決定 ●経営戦略 第三次中期経営計画策定の進捗報告	115
8月	●財務・IR 改正リース会計基準の影響検討 ●投資 新規出店投資計画	130
9月	●経営戦略 機構改正 ●投資 新規出店投資計画 ●投資 スクラップ&ビルド	210

開催月	主な議案	時間(分)
10月	●財務・IR 中間決算 ●ガバナンス サステナビリティ委員会報告 ●ガバナンス 取締役会実効性評価アンケートの報告と議論	140
11月	●経営戦略 M&A案件に関する報告 ●ガバナンス 取締役会実効性評価に係る議論①(情報セキュリティ他) ●経営戦略 新規事業への参入	105
12月	●経営戦略 グループ内組織再編 ●経営戦略 資本政策に係る検討 ●投資 新規出店投資計画 ●ガバナンス 取締役会実効性評価に係る議論②(第三次中期経営計画の方向性)	150
2026年1月	●経営戦略 機構改正 ●投資 スクラップ&ビルド ●ガバナンス 外部ガバナンス調査の結果報告	150
2月	●財務・IR 2026年度予算 ●経営戦略 2026年度経営計画 ●ガバナンス 役員人事	175

※7月は書面決議のみで、リアル開催なし

取締役会の実効性評価

取締役会全体としての実効性に関する分析・評価のため、取締役及び監査役全員を対象にしたアンケートを実施しています。その結果に基づき、取締役会の構成、審議内容、運営、課題への対応について、取締役会で議論しています。

2025年度の実効性評価プロセス

開催時期	内容
2025年8月	取締役・監査役に 取締役会実効性評価アンケートを実施 主な評価項目 - 取締役会の構成 - 取締役会の運営 - 取締役会の審議内容 - 過年度アンケートにおける課題対応の進捗度
2025年10月	アンケート結果内容の報告及び 取締役会における課題の共有化
2025年10月~12月	取締役会における課題に対する議論

● 評価への対応

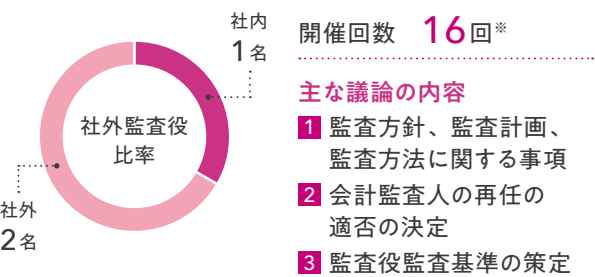
審議すべき重要課題として、特に、未来に向けた中長期的議論、新規事業・サニー事業を含む成長戦略、物流戦略、M&A、企業価値向上に向けた資本市場対応、商品力・仕入れ力の強化、後継者の育成計画の明確化、当社内からの女性役員の選任、グループガバナンス、ITリスク管理、BCP対応等があると捉えています。

中でも、2025年度は各種戦略を含む第三次中期経営計画の方向性、情報セキュリティ体制と有事の対応などについて活発に議論しました。

② 監査役会

当社の業務執行において適法性・妥当性を確保する観点から、公認会計士として大手監査法人勤務経験のある会社経営者や税理士などの専門家を社外監査役として選任しています。社内部署のサポートを受けながら監査体制を整備し、経営課題に対する監査機能を担っています。

監査役会の構成
(2026年5月開催の定時株主総会終結後)

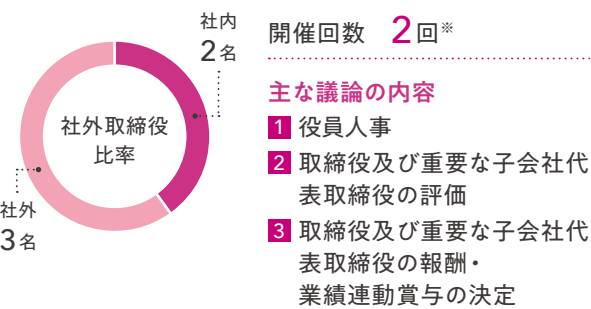


※ 2025年度(2025年3月~2026年2月)に開催された実績を記載しています。

③ 指名・報酬委員会

代表取締役の選定・解職、取締役候補者の選定、取締役の報酬、取締役の育成を含む後継者計画とそれらに係る方針・基準の策定及び改定について審議し、取締役会に答申しています。

指名・報酬委員会の構成
(2026年5月開催の定時株主総会終結後)



※ 2025年度(2025年3月~2026年2月)に開催された実績を記載しています。

④ 情報セキュリティ委員会

当社グループ全体の情報資産に対するセキュリティリスクを把握し、適切に対応しています。また、従業員に対するセキュリティリスクへの啓蒙を行い、会社レベルで意識向上を促進しています。

主な議論の内容

1 セキュリティ対応状況の進捗報告 2 期間中に発生した脆弱性対応状況 3 新ルールやソリューションの説明・啓蒙

ランサムウェア被害からの創作的復興

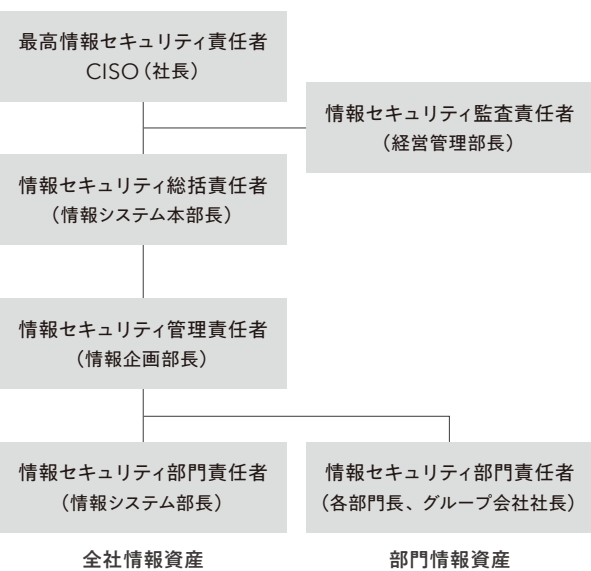
「守りのDX」として、「機械による守り(システム面)」と「人による守り(教育面)」によって、進化し続けるサイバー攻撃への体制強化を図っています。

情報セキュリティ委員会で、定期的にグループ各社の情報共有を行い、連携の改善を進めています。

「機械による守り」では、システムの更新に加え、情報セキュリティ対策として「攻撃者を入れない」「被害を広げない」「早期に復旧」の3つのステップに対し、特にバックアップを拡大することによって速やかな復旧を実現します。

「人による守り」では、最高情報セキュリティ責任者(CISO)の役割を明確にするとともに、情報セキュリティを経営課題として捉え、インシデント対応チーム「CSIRT(シーサート)」を設置しています。加えて、情報セキュリティ教育や定期的な訓練を実施し、インシデント発生時に迅速かつ適切な対応ができるよう備えています。

情報セキュリティ体制



⑤ コンプライアンス・リスク管理委員会

当社グループ全体のコンプライアンス体制の整備、経営リスクへの適切な対応と当該リスクが発生した場合における被害及び影響を極小化することを目的としています。

主な議論の内容

- 1最新の法改正情報の発信による啓蒙と、対応状況の報告
- 2リスク対応活動に関する取り組みの報告
- 3他社で発生したコンプライアンス違反事例の共有と対策

役員報酬

当社の取締役及び執行役員の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、株式報酬によって構成され、概要は以下の通りです。種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業及び地元企業の実態を参考にし、指名・報酬委員会にて審議を行います。取締役会は、指名・報酬委員会の答申内容を尊重し、インセンティブが適切に機能する報酬割合を決定しています。

報酬構成の概要

報酬種類	業績連動の有無	支給方法	構成割合
基本報酬	固定	金銭	60%
業績連動報酬	業績連動	金銭	25%
非金銭報酬	業績連動	株式	15%

報酬内容と算出方法

基本報酬	月例の固定報酬とし、役位、職責、当社の財務状況などを総合的に勘案して決定しています。
業績連動報酬	各事業年度の経常利益などの目標値に対する達成度合い及び個人評価に応じて算出された額を決算賞与などとして毎年、当該事業年度終了後の一定の時期に支給します。目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて指名・報酬委員会の答申を踏まえて見直しを行うものとしします。
非金銭報酬	譲渡制限付株式を用いた株式報酬とし、毎年、一定の時期に付与します。付与する株式の個数は、各取締役の固定報酬の額に役位別の係数を乗じた株式報酬基準額に対して、会社の業績目標に対する達成度係数(0.90～1.10)を乗じた金額を付与時における株価で除して算出した数を踏まえて決定します。

役員区分ごとの報酬等の額(2025年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外役員を除く)	381	282	23	75	7
監査役(社外役員を除く)	14	14	—	—	1
社外役員	36	36	—	—	5

政策保有株式

当社は、原則として政策保有株式を保有しない方針とし、現状の保有株式については段階的に削減していきます。保有株式がある場合、取締役会において中期経営計画の観点から保有の適否を検証し、当該検証内容を開示します。保有株式の議決権行使に当たっては、各議案が当該会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものか否か、また株主価値の毀損につながらないかといった点を判断の上行使します。

株主・投資家との対話

当社は、株主との建設的な対話を通じ、会社の持続的成長及び中長期的な企業価値の向上を目指します。対話については代表取締役社長が統括し、合理的な範囲で経営陣幹部が面談に臨むことを基本とし、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で対応します。また、株主から出た意見や懸念事項については、取締役会で報告するなど、経営陣へフィードバックしています。

IRは経営企画部が担当し、総務部をはじめ関連部署と連携して個人株主及び機関投資家などに情報を発信して

います。2025年度は、アナリスト・機関投資家向けに本決算及び半期決算の発表後、決算概要や経営方針に関する説明会を開催しました。また、第1四半期及び第3四半期の決算発表後には、Web形式による決算説明会を実施し、業績の進捗や事情状況について説明しました。さらに、個別ミーティングの実施や証券会社が定期的に開催するカンファレンスへの参加、施設見学の実施、個人投資家向け説明会の開催などを通じて、積極的にコミュニケーションを図っています。

2025年度の主なIR・SR活動実績

項目	対応者	実績回数
定時株主総会	全取締役	1
決算説明会(ラージミーティング)	代表取締役社長、IR担当取締役等	4
スモールミーティング	代表取締役社長、IR担当取締役等	15
個別ミーティングなど	IR担当取締役、経営企画部長等	延べ115
海外投資家カンファレンス	IR担当取締役等	13
海外ロードショー	代表取締役社長	7
施設見学	販売部長、支配人・店長等	7
個人投資家向け説明会	代表取締役社長	2

対話の主なテーマや関心事項

株主・投資家の皆さまからのご意見については、取締役会・役員会にて定期的に報告しています。

- 第二次中期経営計画の進捗及び第三次中期経営計画の方向性

●PBRの向上に向けた取り組みやROIC経営の考え方

●既存店の収益性向上策
- 客数の回復に向けた施策

●自社PB「ゆめイチ」の進捗と商品拡大による利益率改善

●生産性向上への取り組み 等

対話を踏まえた主な取り組み事項

株主・投資家の皆さまとの対話を踏まえ、開示充実などの取り組みを行っています。その他のご意見につきましても、社内にて共有の後、検討しています。

- 第三次中期経営計画におけるKPI等の設定

●第三次中期経営計画における各戦略別のロードマップを開示

●統合報告書や決算資料等における開示事項の充実(自社PB「ゆめイチ」や第三次中期経営計画の具体的な施策の定期的な進捗報告等)
- GMS事業・SM事業別の実績開示

●ROEやPBRの向上に向けた具体的な取り組みと時間軸の開示 等

社外取締役座談会



取締役（社外・独立）
西川 正洋

取締役（社外・独立）
矢野 泉

取締役（社外・独立）
青山 直美

取締役（社外・独立）
上垣内 猛

透明性のある議論と実行を後押しするガバナンスへ

取締役会の実効性評価

透明性の高い情報共有が、
実効性のある議論を支える

西川 社外取締役として最も意識しているのは、ガバナンスが健全に機能しているかという点です。特に優れていると感じるのは、取締役会資料に経営会議の議事録が添付され、誰がどのような発言をしたのかまで共有されていることです。議案が取締役会に上がるまでに、どのような論点があり、どのような議論を経てきたのかが分かる。これは透明性の高い運営だと感じています。

矢野 取締役会で議論しやすい環境が整えられていることも、実効性を高めている大きな要素だと思います。各議案について、論点を整理したエグゼクティブサマリーが用意され、どこを重点的に議論すべきかを事前に把握できます。資料だけでは見えにくい背景や論点を理解したうえで取締役会に臨めるため、質問や意見が自然と多く出ます。時には時間を超過するほど議論が活発になることもあります。それは形式的ではない議論が行われている証だと感じています。

西川 印象的だったのは、会長や社長が反対した案件であっても、経営会議で賛成多数となれば取締役会に議案として上がってくることです。トップの意向だけで議論が止まらず、取締役会で検討すべきことはきちんと上程される。その姿勢に、健全なガバナンス体制を感じ

ています。実際、社外取締役や監査役も、決議事項に対して気兼ねなく意見や質問を行っており、活発な取締役会になっていると思います。

青山 私はこれまで複数の会社で社外取締役を務めてきましたが、イズミはガバナンスに対して非常に前向きな会社だと感じています。社外取締役が提案したことを柔軟に取り入れ、継続して運用している点は大きな強みです。たとえば、経営会議の議事録を取締役会前に共有することや、指名報酬委員会の前段として執行役員以上の方々や面談する仕組みなどは、社外取締役が経営人財をより深く理解するうえで、とても意味のある仕組みだと感じています。また、事務局の情報提供が非常に積極的な点もイズミの特色だと感じます。事務局のスピーディかつ公正な情報共有によって健全な議論を保っています。

上垣内 私は、さまざまな企業で取締役会に関わってきましたが、イズミの事前資料は非常に分かりやすいと感じました。社外取締役は、単に反対意見を述べる存在ではなく、必要な問いを投げかけながら、最終的には執行側の背中を押す役割を担うべきだと考えています。そのためには、議案の背景や執行側の議論の熱量を理解することが欠かせません。イズミでは経営会議の議事録などを通じて、その背景を把握できるため、社外取締役として建設的な意見を出しやすい環境が整っています。社外取締役と執行側にある距離感のバランスが絶妙だと感じます。

青山 その距離感と環境こそガバナンス強化の土台となっていますよね。加えて、取締役会の実効性評価についても、社外取締役がアンケートの設計や結果の取りまとめ、レビューを担い、その結果を踏まえて自由討議テーマを提案できる文化があります。社外取締役にここまで任せる企業は多くありません。こうした仕組みが根付いていること自体、イズミのガバナンスが形式ではなく実態を伴っていることの表れだと思います。

第三次中期経営計画策定における議論

ボトムアップで描いた計画を、
現場の実行力につなげる

西川 第三次中期経営計画で印象的だったのは、長期ビジョンの目標に、売上だけでなく従業員エンゲージメントとお客さまエンゲージメントが掲げられていたことです。どれほど優れた計画であっても、実行するのは従業員です。従業員の納得感や意欲を重視している点は、非常に良いと感じました。一方で、重点施策である「高効率な標準オペレーション」の実現については、製造業の視点から意見を述べました。標準は、一度つくれば終わりではありません。現場の改善や苦勞、時には不満も吸い上げながら、常に更新されるべきものです。私自身、「改定履歴のない標準書は死んだ標準書」と言っています。イズミの店舗オペレーションでも、標準化を進めるほど、現場の声をどう取り込み、標準をどう進化させるかが問われます。標準を守ること自体が目的になれば、本来の価値は失われてしまいます。

上垣内 小売業にとって、お客さまにご来店いただく理由をつくることはとても重要です。PB商品はお客さまをイズミファンにする大きな役割を担います。私はPB商品をお届けする魅力を「グッド・ベター・ベスト」と呼んでいます。



安全・安心で値段もお手頃な手に取りやすい商品から、少し良いものを食べたいときに選ばれる商品まで、PB商品には幅広い価値を設計する必要があります。イズミがこれからPB商品を強化していく戦略を実行するうえでは、「安く仕入れて安く売る、儲ける」という従来の小売業の発想から大きく使命を変えて、自ら商品をつくり、お客さまに届けるというマーケティングの視点が欠かせません。PB商品は、イズミに来店する理由そのものになります。だからこそ、お客さまに選ばれる商品をスピードを上げて、しっかり育てていくことに期待しています。

矢野 ドミナント戦略については、単に一定エリアに出店密度を高めればよいというものではありません。自社店舗同士でお客さまや人財を奪い合うリスクもあります。だからこそ、業態フォーマットを組み合わせながら、地域ごとの需要を深く理解することが重要です。今回の中期経営計画では、業態をミックスすることで需要の不確実性に対応しようとしている点に意義を感じています。一方で、その効果は実行段階で初めて検証されるものであり、継続的な検証と改善が欠かせません。一見すると無駄や非効率に見えるものの中に、その店舗ならではの個性や強みが隠れていることもあります。それが本当に無駄なのか、伸ばすべき個性なのかを見極めながら、地域に根差した店づくりと標準化を同時に進めていく。そのプロセスこそが大切だと考えています。

青山 今回の中期経営計画は、策定プロセスそのものに大きな価値があると感じています。前回の中期経営計画に比べ、今回は若手社員を含む多くの従業員が委員会や会議を通して意見を出し合い、自分たちの言葉で会社の未来を語っていました。このボトムアップ型の策定プロセスは、2030年に向けたイズミの財産になると思います。顧客エンゲージメントの可視化については、ネットプロモータースコアだけでは日本のお客さまの心理を

社外取締役座談会

十分に捉えきれない面もあります。顧客エンゲージメントを経営指標として活用していくのであれば、その測定方法自体も進化させ続ける必要があると思います。これからの小売業は、食品などのフィジカルな必需品だけでなく、心の必需品にも応えていく必要があります。アプリやアンケート、対面での接点を通じて、お客さまの消費の優先順位を丁寧に把握し、新しい形で支持されるイズミをつくっていくことが重要だと思います。

今後のイズミへの期待と社外取締役としての役割
守りと攻めを両立し、
実行を後押しする取締役会へ

西川 第三次中期経営計画は、従業員の目線から見ても、会社がどの方向へ進み、自分たちがどう変わっていくべきかが分かりやすい内容になっていると感じます。だからこそ、実行段階で最も大切になるのは現場力です。現場でお客さまと接する従業員こそが、イズミの企業価値向上の鍵を握っています。本社主導という言葉が、店舗を受け身にさせてしまっは本来の狙いから外れてしまいます。必要なのは、本社が現場をよく見たうえで方向性を示すことです。現場・現物・現実を見る三現主義を徹底し、本社が自分たちを見てくれているという実感があって初めて、現場は前向きに動いてくれます。現場との距離が広がれば、どれほど良い戦略も浸透しません。

上垣内 小売業は、AIやDXが進化しても、最後はやはり「人のビジネス」です。現場の従業員が朝起きて「お店に行こう」と思えること、経営陣が多様な意見を交わしながら健全に議論し、従業員から見ても良いチームだと感じられることが、企業の成長の土台になります。

青山 社外・社内の立場を超えて、企業価値向上という一つのゴールに向かうチームであることが大切だと考え



ています。そのうえで、社外取締役には、少数株主を含む株主の共同利益を意識する役割があります。守りのガバナンスだけでなく、企業価値を高めるための攻めのガバナンスをどう実践していくかが、これからますます重要になります。変化の大きい時代だからこそ、挑戦に伴うリスクをどう許容し、後押ししていくかも社外取締役の重要な役割だと考えています。今回の中期経営計画では、若手社員が当事者意識を持ち、自分たちの言葉で会社の未来を語っていました。その熱量を実行段階につなげるためにも、従業員が挑戦しやすい環境を整えることを、社外取締役として肝に銘じていきたいと思います。

矢野 今回の中期経営計画は、策定過程からボトムアップで進められ、さらに組織の見直しも同時に進められました。地域の皆さまのために、企業としての基盤、そして店舗づくりにおける生活インフラとしての基盤をさらに強固にしようという、イズミの本気度が伝わってくる挑戦的な内容です。社外取締役としては、計画を後押しする一方で、取締役会に適切な緊張感を保つ存在でありたいと考えています。

私は広島の一市民としてイズミを利用する「イズミファン」でもあります。ただ、その立場に引っぱられるのではなく、社外取締役として必要な時には苦言も呈し、計画の実行に資する発言を続けていきたいと思います。

上垣内 小売業を取り巻く環境変化はとてつもなく速くなっています。議論することは大切ですが、議論だけで終わらせてはいけません。リスクを取りながらスピードを上げ、お客さまに届く商品やサービスを展開していくことが重要です。繰り返しになりますが、社外取締役も、経営陣と同じ方向を向く仲間として、必要な問いを投げかけ、最後には執行陣の背中を押す存在でありたい。イズミのさらなる成長を後押しできる社外取締役チームとして、力を尽くしていきたいと思います。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

各事業本部とは独立した経営管理部が主管となり、コンプライアンス・リスク管理委員会を毎月1回開催しています。当社の各部門ならびにグループ会社から選出されたコンプライアンス・リスク管理委員が出席し、当社グループ全体のコンプライアンス教育及びリスク管理のモニタリング活動について審議しています。取締役会ではコンプライアンス・リスク管理委員会の報告を受け、リスクマネ

ジメントの有効性を監督しています。また、事業活動における法令遵守の徹底・意識向上のために内部通報制度「イズミホットライン」を設置し、リスクの発生を未然に防いでいます。事業活動で生じたリスクへの対応については、お客さまの安全確保と被害の最小化を主たる目的として、全社連絡体制を整備しており、災害時には直ちに緊急対策本部を設置できる仕組みを整えています。

事業などのリスク

当社グループは、中期経営計画を着実に遂行するため、事業活動におけるリスクを把握・管理しています。当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー

の状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下の通りです。

項目	主なリスク	主な対応
情報セキュリティ	✓ 多様化・高度化するコンピューターウイルスやサイバー攻撃、従業員や委託先の管理ミス	✓ 早期発見に向けたシステムログの蓄積と早期復旧を実現するシステムバックアップの仕組みの構築及び障害時を想定した訓練の実施 ✓ 紛失、破壊、改ざん及び漏えいなどのリスク未然防止を目的として「情報セキュリティ委員会」を設置するとともに、情報セキュリティ責任者と各部門の管理者を置き、情報セキュリティ対策の実効性を確保できる体制を運用・構築 ✓ 情報セキュリティ体制の強化のため、CISO（最高情報セキュリティ責任者）の設置やセキュリティの多層防御の構築と監視体制の強化などを迅速に実施
食品の安全性	✓ 食中毒や異物混入などの食品事故または食品表示の誤り	✓ 品質管理及び商品の表示に関する担当組織の強化 ✓ HACCPに準じた衛生管理、食品表示などの徹底 ✓ 店内調理品の定期的な微生物検査
自然災害	✓ 社会インフラの停止による事業活動への影響 ✓ 災害発生時の対応遅延による地域や社会的信用の失墜、ブランド価値の棄損	✓ 当社グループ共通の災害発生時の行動原則を策定 ✓ 災害時に従業員及び家族の安否をいち早く確認するために安否確認システムを導入 ✓ 災害発生時には災害対策本部を設置
事業継続	✓ 想定を上回る大規模自然災害などが生じた場合、店舗などの事業拠点の建屋・設備の被害、各種インフラの遮断、情報システムの停止、サプライチェーンの寸断、意思決定者の不在	✓ 事業拠点を展開している地域における大規模災害などの発生時における基本方針の策定 ✓ 各事業拠点における事業継続計画（BCP）の策定ならびに事業継続マネジメント（BCM）体制の構築
人事・労務	✓ 少子高齢化の進行による労働需給の変化や法令の改正による経営環境の変化	✓ 従業員が個々の事情やライフステージに応じて柔軟な働き方を選択でき、性別・年齢・学歴などによらず意欲や能力に応じて活躍できる環境整備や人材育成の実施
M&A	✓ 買収によって新たにのれん及び認識した無形資産が発生し、その償却費用の増加 ✓ 当初期待した収益やシナジー効果が十分に実現しない場合、のれん及び認識した無形資産や株式取得価額の減損、当初想定していなかった偶発債務や未認識債務の発生 ✓ 買収後の統合プロセス（PMI）において、経営方針や企業文化の融合、内部管理体制の整備、人材の確保・定着等が計画どおりに進捗しない場合、期待した統合効果が十分に発揮されず、追加的な費用が発生する可能性あり	✓ 対象企業の財務内容や契約関係などについて、詳細なデューデリジェンスを実施 ✓ 投資判断基準の整備と経営会議による審議プロセスの運用、買収後のPMI計画の策定とモニタリング体制の構築
資産保有	✓ 意思決定時点の投資計画と実績の乖離ならびに店舗の収益性低下等、回収可能価額を著しく低下させる変化が顕在化し減損処理が必要となった場合、財政状態や経営成績に影響	✓ 固定資産の減損に係る会計基準等の適用にあたっては、キャッシュ・フローを生み出す最小単位として店舗を基本単位とし、店舗別の収益管理を実施
市況変動	✓ 天候や景気・個人消費の動向、小売業他社との競合状況による既存店舗や今後の新設店舗の収益低下、あるいは店舗閉鎖による損失計上 ✓ 金利、為替、株価などの想定を上回る変動の影響	✓ 在庫適正化や重点エリアでのドミナント戦略の推進による収益力の向上 ✓ 金利上昇に備えて有利子負債を適切に管理するとともに、共同仕入れや物流効率化などを通じて原価低減を推進
法規制・制度動向	✓ 右記の法令・制度の改正、解釈運用の変更、または行政当局による執行強化等が行われた場合、追加的な対応コストの発生、事業活動の制約、是正措置や課徴金等の行政処分リスクが生じる可能性あり	✓ 独占禁止法、取適法、景品表示法、食品表示法、食品衛生法、消費者契約法、個人情報保護法、労働関係法令、環境関連法令、税制などの各種法令・制度の遵守

※ 将来に関する事項や主な対応については、2026年8月31日現在において当社グループが判断したものであり、事業などへのリスクは上表に限られるものではありません。

役員一覧

取締役

社内取締役(5名)



代表取締役会長
山西 泰明
(1946年7月31日生)

所有株式数
5,938,746株

1977年 当社入社

1981年 取締役

1982年以降、常務取締役、専務取締役、
代表取締役専務を歴任

1991年 代表取締役副社長

1993年 代表取締役社長

2025年 代表取締役会長(現任)



代表取締役社長
町田 繁樹
(1967年4月23日生)

所有株式数
75,663株

1991年 当社入社

2010年 住居関連品部長

2013年以降、執行役員 九州ゾーン部長、
衣料品事業部長など幅広い役職を歴任

2021年 取締役経営企画部長

2023年 取締役副社長

2025年 代表取締役社長(現任)



取締役副社長
山西 大輔
(1979年9月25日生)

所有株式数
2,242,485株

2005年 当社入社

2017年 総務部長

2020年以降、執行役員 中央事業部長、
業務プロセス改革本部長など幅広い役職を歴任

2022年 上席執行役員管理本部長

2023年 取締役経営企画本部長

2025年 取締役副社長(現任)



取締役
田原 英樹
(1968年8月25日生)

所有株式数
17,919株

当社入社以前は(株)三井住友銀行にて
執行役員 広報部長、コーポレート・アドバイ
ザリー本部副本部長などに従事

2024年 当社専務執行役員管理本部長

2025年 取締役専務執行役員管理本部長
(現任)



取締役
青木 孝幸
(1967年7月18日生)

所有株式数
14,436株

当社入社以前は住友商事(株)にて
開発事業部長などに従事

2024年 当社常務執行役員開発本部
副本部長兼テナント本部長

2025年 取締役常務執行役員開発本部長

2026年 取締役常務執行役員デベロッパー
本部長(現任)

執行役員

山野 正道

上席執行役員

(株)ゆめマート熊本代表取締役社長

小林 篤志

上席執行役員 販売本部長

大久保 康三

上席執行役員 企画本部長

柳井 忠利

上席執行役員 食品本部長

岡本 圭史

執行役員 情報システム本部長

河崎 智広

執行役員 グループSM販売本部長

真田 貢二郎

執行役員 ライフスタイル本部長

三浦 健司

執行役員 デベロッパー本部副本部長

平 公成

執行役員 経営企画部長

宮次 太功

執行役員 人事部長

阿部 睦夫

執行役員 デリカ事業部長

寺本 智広

執行役員 生鮮部長

田部 学

執行役員 オペレーション統括部長

梅田 秀樹

執行役員 グロッサリー部長

片山 心

執行役員 CSM推進部長

戸町 奈緒子

執行役員 グループコーポレート統括部長

廣瀬 伸作

執行役員 イズミ・フード・サービス(株)

代表取締役社長

溝口 晋

執行役員 (株)デイリーマート代表取締役社長

河内山 英雄

執行役員

(株)ゆめマート北九州代表取締役社長

木村 龍一

執行役員

ライフスタイル改革プロジェクトリーダー

社外取締役(4名)



取締役(社外・独立)
西川 正洋
(1948年12月9日生)

所有株式数
－株

1986年 西川ゴム工業(株)代表取締役社長

2006年 (株)ウツミ屋 社外監査役(現任)

2023年 当社取締役(現任)

2025年 西川ゴム工業(株)取締役会長
(現任)



取締役(社外・独立)
矢野 泉
(1967年4月14日生)

所有株式数
－株

2015年 広島修道大学商学部教授(現任)

2020年 広島修道大学ひろしま未来協創
センター長

学校法人修道学園理事(現任)・
評議員

2022年 広島修道大学学長(現任)

2023年 広島信用金庫理事(現任)

2024年 当社取締役(現任)



取締役(社外・独立)
青山 直美
(1966年5月27日生)

所有株式数
300株

2004年 (有)スタイルビズ設立
同社代表取締役(現任)

2021年 当社取締役(現任)

2022年 アスクル(株)社外取締役

2023年 情報経営イノベーション専門職
大学客員教授(現任)

新任



取締役(社外・独立)
上垣内 猛
(1964年7月13日生)

所有株式数
－株

1987年 日本リーバ(株)(現ユニリーバ・ジャパン(株))入社

1999年 同社CFO

2003年 ユニリーバ・アジア食品事業部 SVPファイナンス

2006年 ユニリーバ・ジャパン(株)代表取締役社長COO兼VPファイナンス(日本・韓国担当)

2012年 ウォルマート・ジャパン(株)(西友)SVP店舗運営本部

2015年 同社CEO

2018年 サンスタースイスSA CEO／グローバル消費財事業部

(株)J-オイルミルズ コーポレート本部エグゼクティブ・フェロー

2022年 同社取締役専務執行役員油脂事業本部長

2023年 同社取締役専務執行役員COO

2025年 同社顧問

(株)JTБ 社外取締役(現任)

2026年 (株)マンダム代表取締役副社長執行役員 Global COO 兼 Japan COO(現任)
当社取締役(現任)

監査役

社内監査役(1名)



監査役(常勤)
久永 英明
(1961年1月11日生)

所有株式数
1,050株

1984年 当社入社

2010年以降、中央・山陰ゾーン部長、
カイゼン推進部部長など幅広い役職を歴任

2021年 夢彩都支配人

2023年 監査役室参与
監査役(現任)

社外監査役(2名)



監査役(社外・独立)
堀川 智子
(1966年3月9日生)

所有株式数
－株

1991年 公認会計士、
センチュリー監査法人入所

1999年 中国木材(株)監査役(常勤)

2015年 同社代表取締役社長

2020年 当社監査役(現任)

2024年 中国木材(株)取締役会長(現任)



監査役(社外・独立)
岡田 弘隆
(1957年2月15日生)

所有株式数
－株

2009年 竹原税務署長

2014年 国税庁長官官房広島派遣
首席国税庁監察官

2016年 広島国税局調査査察部長

2017年 税理士事務所開設(現任)

2020年 当社監査役(現任)

財務・非財務データ

「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日）等を第62期（2023年2月期）の期首から適用しており、第62期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期 ^{※1}	2026年2月期
経営成績（単位：百万円）											
総額営業収益	—	—	—	—	—	—	—	700,824	726,281	795,503	847,950
営業収益	668,784	702,121	729,857	732,136	744,349	679,778	676,800	460,140	471,166	524,142	569,312
売上高	638,754	670,253	696,266	697,679	709,455	645,672	643,280	406,857	415,633	467,345	510,942
営業利益	31,912	35,670	38,487	35,273	31,888	35,781	34,717	33,644	31,425	25,735	27,236
経常利益	31,102	35,688	38,208	35,099	31,979	36,078	34,696	34,396	32,322	26,009	27,361
親会社株主に帰属する当期純利益	18,766	17,015	26,932	23,488	19,953	23,053	23,204	23,188	20,485	12,304	16,834
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,553	33,104	42,592	33,642	57,681	48,320	18,577	38,313	31,563	40,323	64,515
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,071	△19,938	△29,067	△19,101	△16,693	△6,633	△14,246	△10,045	△24,747	△91,636	△19,613
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,956	△16,252	△15,477	△14,793	△40,142	△25,361	△18,016	△29,557	△5,149	55,032	△32,531
現金及び現金同等物の期末残高	13,429	10,342	8,389	8,136	8,982	25,306	11,621	10,331	11,997	15,717	28,088
減価償却費	15,044	15,691	16,171	15,862	16,164	15,872	16,138	15,997	16,641	18,430	19,167
のれん償却額	454	1,078	997	822	785	737	532	532	532	1,654	2,212
EBITDA	47,412	52,440	55,657	51,959	48,840	52,392	51,388	50,174	48,599	45,822	48,616
設備投資（工事ベース）	21,435	27,727	15,869	21,507	17,514	12,450	14,118	17,615	26,293	14,976	21,771
財政状態（単位：百万円）											
総資産 ^{※2}	468,026	476,885	479,867	484,876	490,106	489,692	468,798	478,541	489,509	575,963	595,383
純資産	157,851	171,963	194,851	211,546	226,264	245,411	262,433	278,104	294,233	299,603	307,939
自己資本	147,648	160,566	182,956	199,897	214,345	232,495	248,689	265,035	280,554	285,907	294,008
有利子負債	193,018	182,146	171,995	162,974	128,928	109,414	99,366	76,552	77,730	140,410	123,225
財務指標											
総額営業収益に対する営業利益率	—	—	—	—	—	—	—	4.8%	4.3%	3.2%	3.2%
営業収益営業利益率	4.8%	5.1%	5.3%	4.8%	4.3%	5.3%	5.1%	7.3%	6.7%	4.9%	4.8%
自己資本当期純利益率（ROE）	13.3%	11.0%	15.7%	12.3%	9.6%	10.3%	9.6%	9.0%	7.5%	4.3%	5.8%
投下資本利益率（ROIC）	5.9%	6.7%	7.4%	6.7%	6.0%	7.1%	6.6%	6.4%	6.1%	3.9%	4.0%
自己資本比率	31.5%	33.7%	38.1%	41.2%	43.7%	47.5%	53.0%	55.4%	57.3%	49.6%	49.4%
ネットD/Eレシオ（単位：倍）	1.2	1.1	0.9	0.8	0.6	0.4	0.4	0.2	0.2	0.4	0.3
配当性向	24.4%	27.8%	20.0%	24.4%	28.7%	25.8%	26.5%	26.8%	31.1%	52.3%	37.8%
株主資本配当率（DOE）	3.2%	3.1%	3.1%	3.0%	2.8%	2.7%	2.5%	2.4%	2.3%	2.2%	2.2%
株価純資産倍率（PBR）（単位：倍） ^{※3}	2.1	2.2	2.7	1.8	1.0	1.2	0.9	0.8	0.9	0.8	0.7
1株当たり指標（単位：円）											
1株当たり純資産（BPS） ^{※4}	2,060.44	2,240.66	2,553.14	2,789.58	2,991.24	3,244.56	3,479.26	3,706.99	3,922.84	1,331.90	1,399.38
1株当たり当期純利益（EPS） ^{※4}	261.96	237.45	375.83	327.79	278.45	321.72	324.45	324.36	286.47	57.33	79.40
1株当たり配当金（DPS） ^{※4}	64.00	66.00	75.00	80.00	80.00	83.00	86.00	87.00	89.00	30.00	30.00
非財務情報											
期末発行済株式数（単位：株） ^{※4}	78,861,920	78,861,920	71,665,200	71,665,200	71,665,200	71,665,200	71,665,200	71,665,200	71,665,200	214,995,600	214,995,600
期末自己株式数（単位：株） ^{※4}	7,203,273	7,201,306	5,676	6,700	7,346	8,106	187,562	168,894	146,909	333,495	4,897,260
期末店舗数（単位：店） ^{※5}	217	198	200	202	197	194	194	190	190	265	266
既存店売上高前年比〔イズミ単体〕	101.4%	101.5%	99.2%	99.4%	99.1%	89.7%	101.1%	103.5%	103.0%	100.7%	102.0%
電子マネー「ゆめか」累計カード発行枚数（単位：万枚）	551	617	684	752	811	852	899	974	1,023	1,067	1,117
正社員（単位：人）	4,164	4,072	4,189	4,358	4,455	4,443	4,399	4,407	4,400	4,938	5,025
パートタイマー（単位：人） ^{※6}	10,225	10,761	11,263	11,234	11,457	11,149	10,945	10,930	11,048	12,496	13,560

※1 2026年2月期中間期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2025年2月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。

※2 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号2018年2月16日）を2020年2月の連結会計年度の期首から適用したため、2019年2月期は遡及適用後の数値としています。

※3 当該年度末時点の株価及び財務データに基づいて算出しています。

※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。2025年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

※5 イズミ単体と食品スーパー子会社5社の店舗数の合算値です。

※6 パートタイマーは、8時間換算の年間平均雇用人員です。

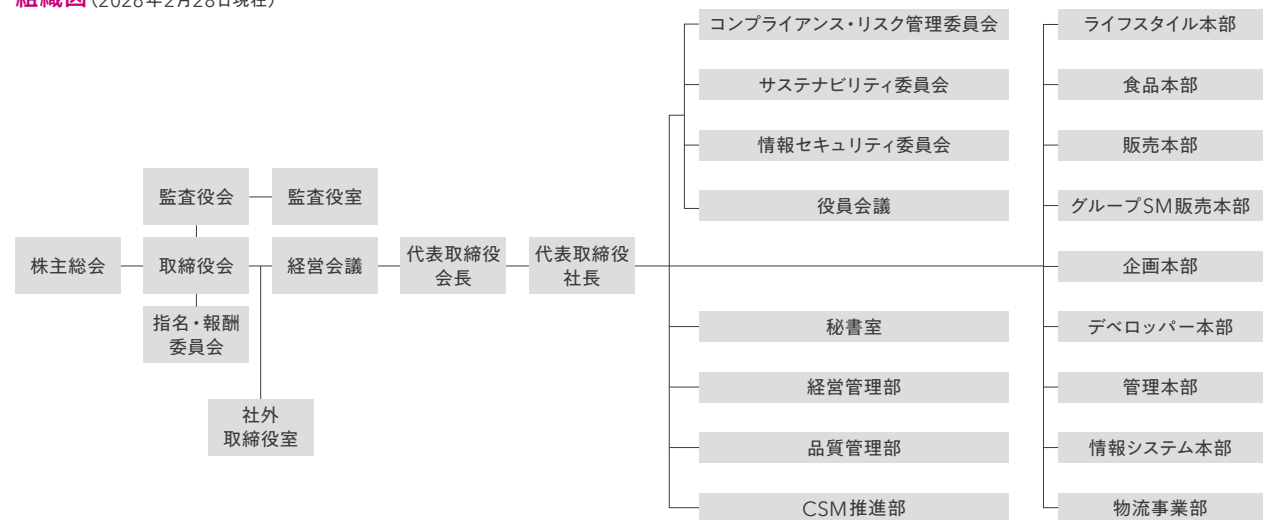
企業・株式情報

企業情報

会社概要 (2026年2月28日現在)

設立年月日	1961年(昭和36年)10月27日	店舗数	266 店舗
本社所在地	広島市東区二葉の里三丁目3番1号		(GMS・SC 61店舗、SM 191店舗、NSC 7店舗、その他 7店舗)
資本金	19,613百万円		中国エリア:95店舗
従業員数	正社員 5,025名		(GMS・SC 35店舗、SM 52店舗※、NSC 4店舗、その他 4店舗)
(連結)	パートタイマー 13,560名		九州エリア:159店舗
	(1日8時間換算)		(GMS・SC 20店舗、SM 134店舗、NSC 3店舗、その他 2店舗)
			四国エリア:9店舗
			(GMS・SC 4店舗、SM 5店舗)
			その他のエリア:3店舗
			(GMS・SC 2店舗、その他 1店舗)
			※(株)ユアーズのゆめタウン廿日市への出店を含みます。

組織図 (2026年2月28日現在)



イズミグループ

小売事業



株式会社イズミ
ショッピングセンター、ゼネラル・マーチャンダイジング・ストア
(GMS)、スーパーマーケットなどの業態による衣料品、
住居関連品、食料品などの販売及びインポート事業



株式会社ゆめマート熊本
熊本県でスーパーマーケット「ゆめマート」を展開、
福岡県を中心にスーパーマーケット「サニー」を展開



株式会社ゆめマート北九州
北九州を中心にスーパーマーケット「ゆめマート」を展開



株式会社ユアーズ
広島県を中心にスーパーマーケット「ユアーズ」、
高質スーパー「アバンセ」を展開



株式会社デイリーマート
徳島県でスーパーマーケット「デイリーマート」を展開



株式会社 ウオッチ・ビジネス・カンパニー
時計販売・修理・卸・商品開発



株式会社サンライフ
大分県で食品スーパーマーケットを展開

小売周辺事業

株委会社ゆめカード
クレジットカード事業、電子マネー事業、損害保険代理業、
生命保険の募集に関する業務、貸金事業、トラベル事業

イズミ・フード・サービス株式会社
お好みー番地、たこ一番、炙り一番、ハンバーグレストラン、
ミスタードーナツ、サーティワンアイスクリーム、大阪王将、
イタリアン、和食、麺や一番などの飲食店の運営

株委会社イズミテック
施設管理、工事、警備、清掃業

株委会社ゆめデリカ
惣菜製造

その他事業

株式会社ヤマニシ
レディスウエア、ナイトウエア、インナーウエアなどの
商品企画及び販売

株式会社メイブルレッズ
広島を拠点としたプロハンドボールチーム「イズミメイブル
レッズ広島」の運営

他 3社 持分法適用会社 1社

株式情報

株式の状況 (2026年2月28日現在)

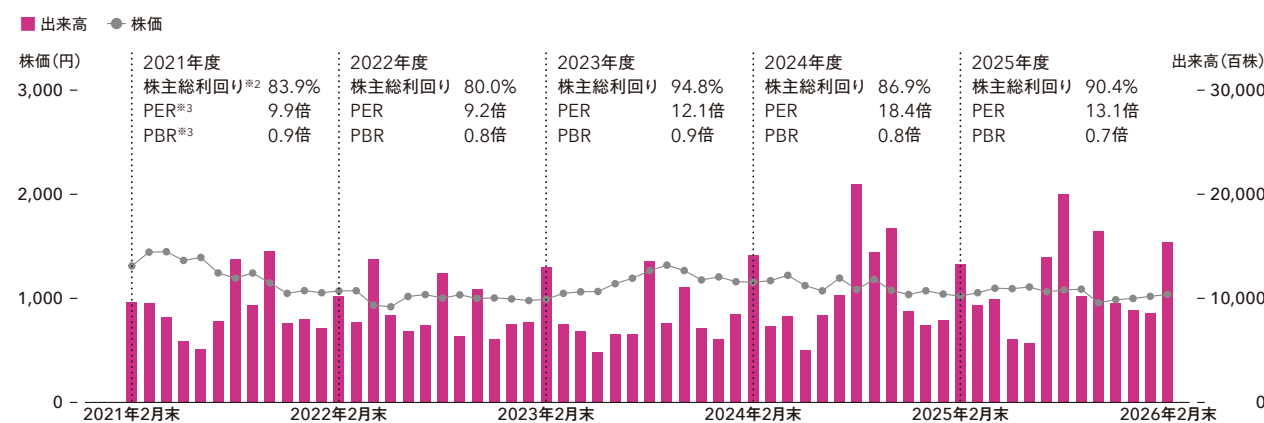
発行可能株式総数	195,243,000株
発行済株式の総数	71,665,200株
株主数	21,665名

大株主の状況 (2026年2月28日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
山西ワールド株式会社	19,935	28.5
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	4,645	6.6
第一不動産株式会社	4,208	6.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,155	4.5
日本生命保険相互会社	2,093	3.0
株式会社広島銀行	2,000	2.9
山西 泰明	1,979	2.8
イズミ広島共栄会	1,959	2.8
CEP LUX-ORBIS SICAV	1,163	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	891	1.3

※ 持株比率は自己株式(1,632,420株)を控除して計算しています。

株価・出来高の推移※1



※1 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おり、当該株式分割が行われたものと仮定して算定

※2 株主総利回りは、株価の値上がり益と配当金の累積額を合算し、5年前の株価(2021年2月26日)を基準として算出

※3 PER・PBRの数値は、当該年度末時点の株価及び財務データに基づいて算出

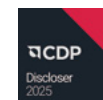
指数への選定・外部評価

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の
構成銘柄に選定

「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」
の構成銘柄に選定

CDPの気候変動に関する
調査において「B」評価を獲得

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



経済産業省が定める
「DX認定事業者」に認定

「くるみん認定」を取得

「えるぼし認定」を取得

「健康經營優良法人
(大規模法人部門)」認定

