



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



株式会社イズミ 統合報告書

Integrated Report 2024

Management philosophy

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

ビジョン

4つの夢 / 2030年長期ビジョン

→P.5 参照

→P.12 参照

行動指針

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。



Chapter.1

価値創造ストーリー

経営理念／編集方針・目次.....	01
DNAとイズミグループの軌跡.....	03
3つの力と4つの夢.....	05
事業概要.....	07
財務・非財務ハイライト.....	09
価値創造モデル.....	11
6つの資本と社会への提供価値事例.....	13

Chapter.2

価値創造戦略

トップメッセージ.....	15
中期経営計画の概要と進捗.....	19
財務戦略.....	21
M&A戦略.....	23
事業戦略.....	25
エリア戦略.....	27
DX戦略.....	28

Chapter.3

サステナビリティ経営

マテリアリティ/ サステナビリティ推進体制.....	29
ガバナンス.....	31
ランサムウェアに関するご報告.....	39
環境.....	40
人材戦略に関するメッセージ.....	43
社会.....	45

Chapter.4

企業・株式情報

企業情報・株式情報.....	49
----------------	----

編集方針

統合報告書2024では、目指すべき「街の核」および「2030年長期ビジョン」の実現に向け、中長期の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。さらなる企業価値向上に向けて、イズミグループは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとのより深いコミュニケーションに努めています。

報告対象期間

2023年3月1日～2024年8月31日
(一部に2024年9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・レポーティング・スタンダード」
- 経済産業省「価値協創ガイドンス2.0」

発行時期

2024年10月

3つのDNAを継承しながら 幅広い価値創造を実現しています

創業以来のDNAである「革新・挑戦・スピード」を継承し、
これからは「ゆめ」あふれる地域の未来を創造していきます。



1961年
株式会社いづみ設立
第1号店オープン



1973年
郊外型ショッピングセンター
「祇園店」をオープン

営業収益の推移

1987年
東京証券取引所
一部に上場
(現プライム市場)

1995年
九州地区へ出店開始

1990年
地元主導型の
大型ショッピングセンター
「ゆめタウン」始動



1998年
西日本最大級の店舗
「ゆめタウン高松」オープン



2002年
初のM&A、
(株)ニコニコ堂の事業を継承

2008年
創業の地、広島へ回帰



2017年
知・食・住をテーマにした
「LECT」オープン

2021年
イズミ創業60周年

2023年度
471,166
百万円 (726,281百万円)[※]

2024年度(予想)
527,300百万円
(798,300百万円)[※]

[※]2022年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。当該会計基準等を適用前の金額を()内に参考として記載しています。



DNA 1

革新

現状に甘んじず、
発想を変えて
切り拓く。

1950年、創業者は衣類の需要増を背景に、衣類卸問屋の「株式会社山西商店」を設立。1960年代には、衣料製造卸で国内第3位の成長企業でしたが、将来を見据え、小売業という未知の世界へ進出。中国・四国地方では初の総合スーパーマーケット「いづみ1号店」をオープンしました。現状に満足せず、次の一手を打ち続け、未来を切り拓いてきました。

DNA 2

挑戦

常に前向き、
何事も恐れず、
果敢に行動する。

1970年代初頭はバスや電車での移動が主体で、繁華街や駅前の店舗が好調でした。しかし、創業者は「自動車の普及により人々の生活スタイルが変わる」と見通し、1973年に郊外へ駐車場を備えた大型店「祇園ショッピングセンター(現ゆめテラス祇園)」をオープン。開店当日は付近が大渋滞するほど盛況しました。失敗を恐れない行動が、新たな価値の創造につながります。

DNA 3

スピード

良いことは、
すぐやる。いまやる。
出来るまでやる。

当社の出店戦略である「ドミナント戦略」を新たな地域で展開すべく、岡山・兵庫への出店を検討していました。しかし、将来的な成長という観点で、東西のデータを比較すると、九州の方が地域によっては人口密度が高く、競合が少ないことが明らかになりました。また地価も建築費も割安であるため、九州への進出を決めました。データを読んで良いと思ったことは、すぐにやる。そうしたスピードを大切にしています。

3つの力を最大限に発揮し、 4つの夢を実現していきます

創業から半世紀を超える歴史の中で獲得し、育んできた「地域基盤」「現場力」「変化対応力」が当社の成長を支える3つの力です。今後も「地域一番店」を目指すべく、より一層3つの力を磨き、4つの夢を実現していきます。

イズミの4つの夢

私たちに夢があります。ゆめタウンとともに育ってきた「4つの夢」です。地域、お客さま、テナント、社員。つながりながら、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」提供していきたい。そこから驚きと感動が生まれ、新たな価値が生まれます。広く深くつながりながら、地域一番店へ。夢はまだ大きく、ふくらんでいきます。



地域

雇用創出や地元行政、商店街、NPO 法人等との連携による地産地消活動、文化再発見によって経済効果をもたらします。災害時は地域のライフラインとしての役割を果たします。



お客さま

安全・安心で高品質な商品とサービスの提供を通して、より便利で快適な暮らしを実現していきます。



テナント

「ゆめタウン」を舞台に店舗づくりの成功事例を作り、さらなる発展につなげます。



社員

地域への貢献を誇りや喜びとし、人間的成長につながるやりがいを生み出します。



成長を支える3つの力

地域基盤

ドミナント戦略による店舗展開を行い、中国・四国・九州地方におけるブランド力の向上と、市場シェアの最大化に取り組んでいます。今後も新規出店、M&Aやアライアンスにより、地域基盤を盤石にしていきます。

現場力

地域一番店を実現するため、店舗支配人・店長・スタッフが自律的に行動し、地域に適した運営を行う「店舗主導型」の体制をとっています。そのため、地域環境や状況に合わせて柔軟かつスピーディーに品ぞろえの刷新・サービスの拡充ができています。

変化対応力

ショッピングセンター、食品スーパー、近隣型ショッピングセンターと、3つの業態でお客さまの多様なニーズに対応しています。また、既存店へのリニューアル投資やスクラップ&ビルドにより、時代の変化に対応し続けています。

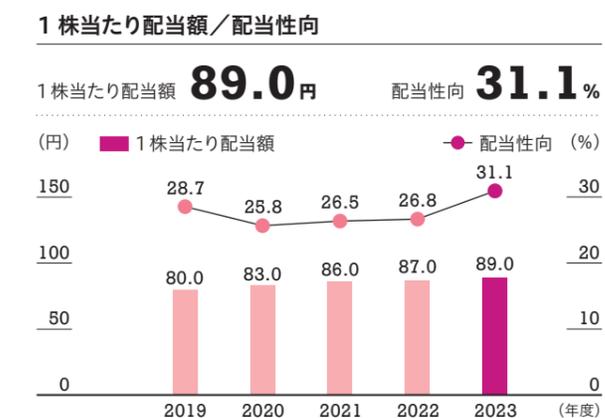
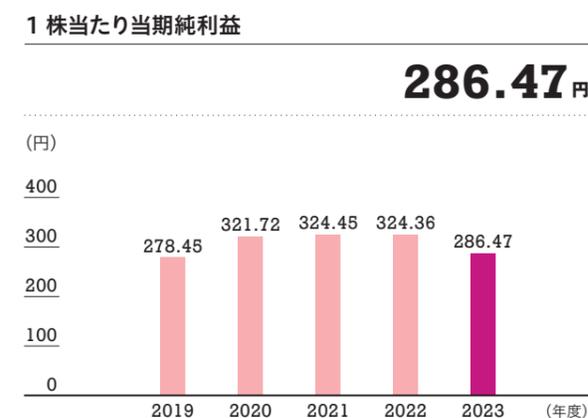
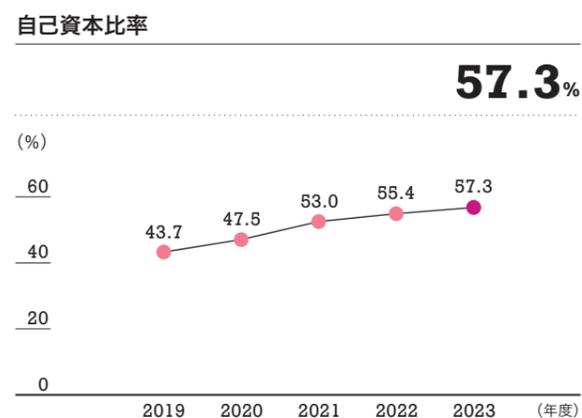
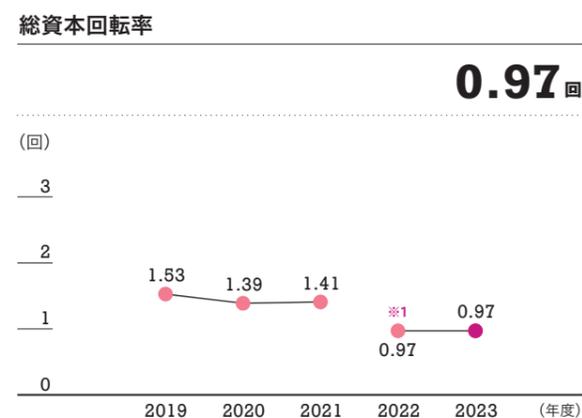
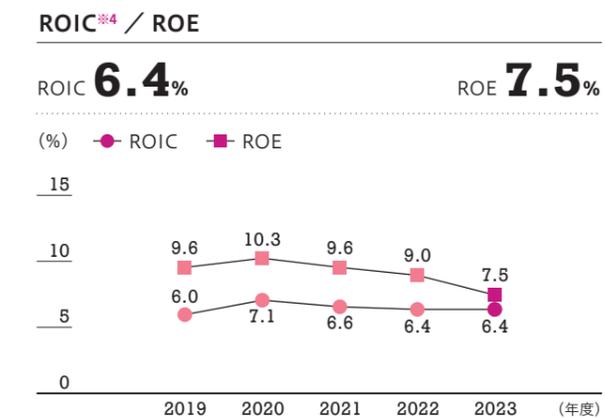
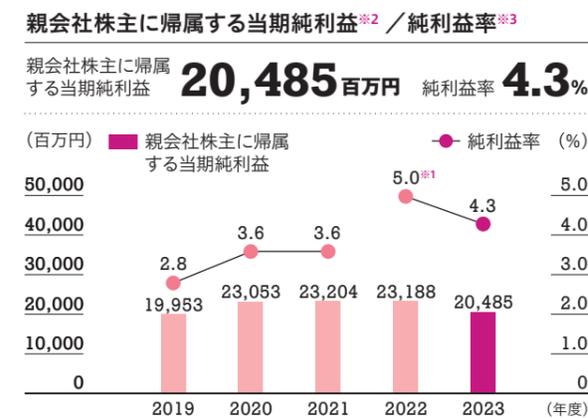
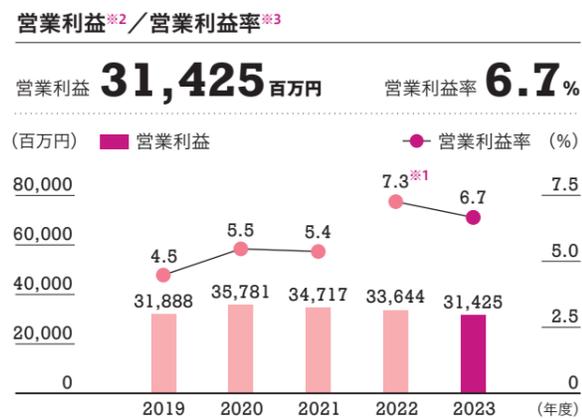
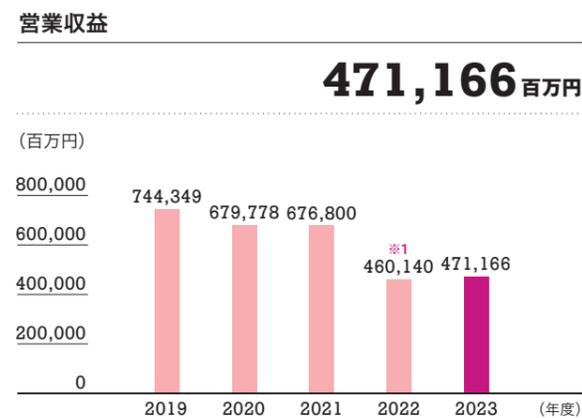
小売事業を軸に、 地域に根差した店舗運営を行っています

	事業内容／関連データ	営業収益／営業利益													
小売事業	<p>ショッピングセンター、ゼネラル・マーチャダイジング・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、食料品などの販売を行っています。GMS事業では、家族三世代で快適に過ごせる大型商業施設(SC)などを展開。SM事業では、地域に根差した身近で便利な食品スーパーの他、近隣型ショッピングセンター(NSC)を展開。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>エリア別店舗数</p> <p>中国エリア 91店舗 九州エリア 158店舗 四国エリア 10店舗 その他エリア 4店舗</p> <p>263店舗 (2024年8月31日時点)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>エリア別売上高比率</p> <p>中国エリア 1,673億円 九州エリア 1,199億円 その他エリア 307億円</p> <p>3,179億円 (2023年度)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>店舗面積別売上割合</p> <p>20,000m²~ 53.4% 3,000m²未満 8.1% ~10,000m² 12.6% ~20,000m² 25.9%</p> <p>(2023年度) (イズミ単体 エクセル単独店舗を除く)</p> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>主要なグループ企業</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社ゆめmart熊本 株式会社ゆめmart北九州 株式会社ユアーズ 株式会社デイリーmart <p>業態別の店舗数</p> <ul style="list-style-type: none"> GMS..... 61店舗 SM..... 191店舗 NSC..... 5店舗 その他..... 6店舗 <p>(2024年8月31日時点)</p> </div>	<p>営業収益* 454,471 百万円</p> <p>営業利益* 25,403 百万円</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>営業収益(百万円)</th> <th>営業利益(百万円)</th> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>656,914</td> <td>29,589</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>444,350</td> <td>28,609</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>454,471</td> <td>25,403</td> </tr> </table>	年度	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	2021	656,914	29,589	2022	444,350	28,609	2023	454,471	25,403	
年度	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)													
2021	656,914	29,589													
2022	444,350	28,609													
2023	454,471	25,403													
小売周辺事業	<p>小売事業を補完する事業を行っています。クレジットや電子マネー、トラベルや保険代理業などを行うカード事業、施設管理や工事、清掃、警備業に加え指定管理事業などを行っている他、イズミ店舗のフードコートへの出店を中心とした飲食事業もを行っています。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;"> <p>「ゆめか」累計発行枚数(万枚)</p> <p>2021: 899, 2022: 974, 2023: 1,023</p> </div> <div style="width: 20%;"> <p>行政施設の管理契約数(件)</p> <p>2021: 9, 2022: 9, 2023: 10</p> </div> <div style="width: 20%;"> <p>イズミ・フード・サービス 直営店舗数・FC店舗数(店)</p> <p>直営店舗数: 2021: 56, 2022: 57, 2023: 60 FC店舗数: 2021: 73, 2022: 73, 2023: 74</p> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>主要なグループ企業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 </div>	<p>営業収益* 44,644 百万円</p> <p>営業利益* 5,702 百万円</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>営業収益(百万円)</th> <th>営業利益(百万円)</th> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>96,419</td> <td>4,321</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>40,625</td> <td>4,664</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>44,644</td> <td>5,702</td> </tr> </table>	年度	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	2021	96,419	4,321	2022	40,625	4,664	2023	44,644	5,702	
年度	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)													
2021	96,419	4,321													
2022	40,625	4,664													
2023	44,644	5,702													
その他事業	<p>祖業である卸売業の他、不動産賃貸業などを行っています。</p> <div style="margin-top: 10px;"> <p>主要なグループ企業</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社ヤマニシ 株式会社泉不動産 </div>	<p>営業収益* 5,297 百万円</p> <p>営業利益* 650 百万円</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>営業収益(百万円)</th> <th>営業利益(百万円)</th> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>5,079</td> <td>1,004</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>5,488</td> <td>632</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>5,297</td> <td>650</td> </tr> </table>	年度	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	2021	5,079	1,004	2022	5,488	632	2023	5,297	650	
年度	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)													
2021	5,079	1,004													
2022	5,488	632													
2023	5,297	650													

* 各事業の営業収益および営業利益はセグメント間の調整額を含んでいます。

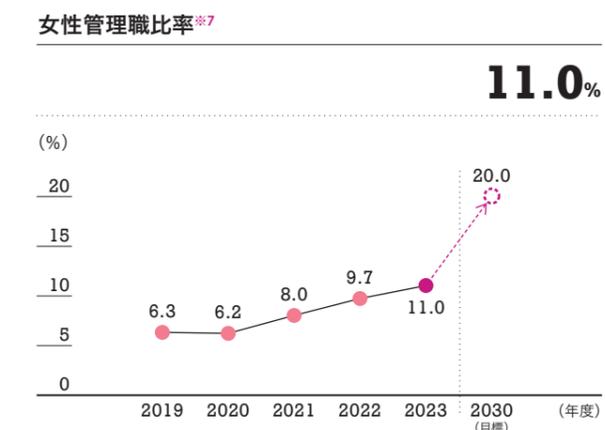
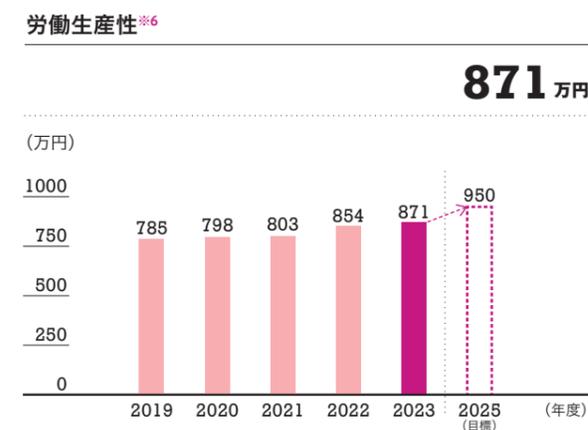
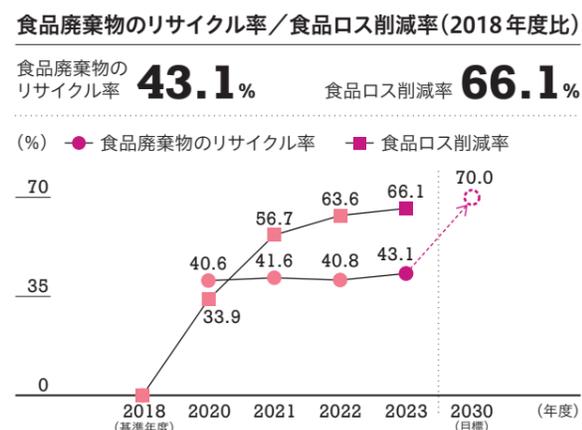
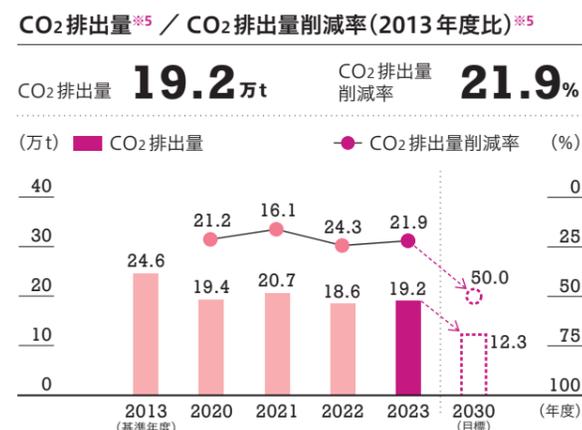
財務データ

※1 2022年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。
 ※2 営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益は、収益認識基準等変更の影響はありません。
 ※3 2022年度からは「売上高比」から「営業収益比」に変更しています。



非財務データ

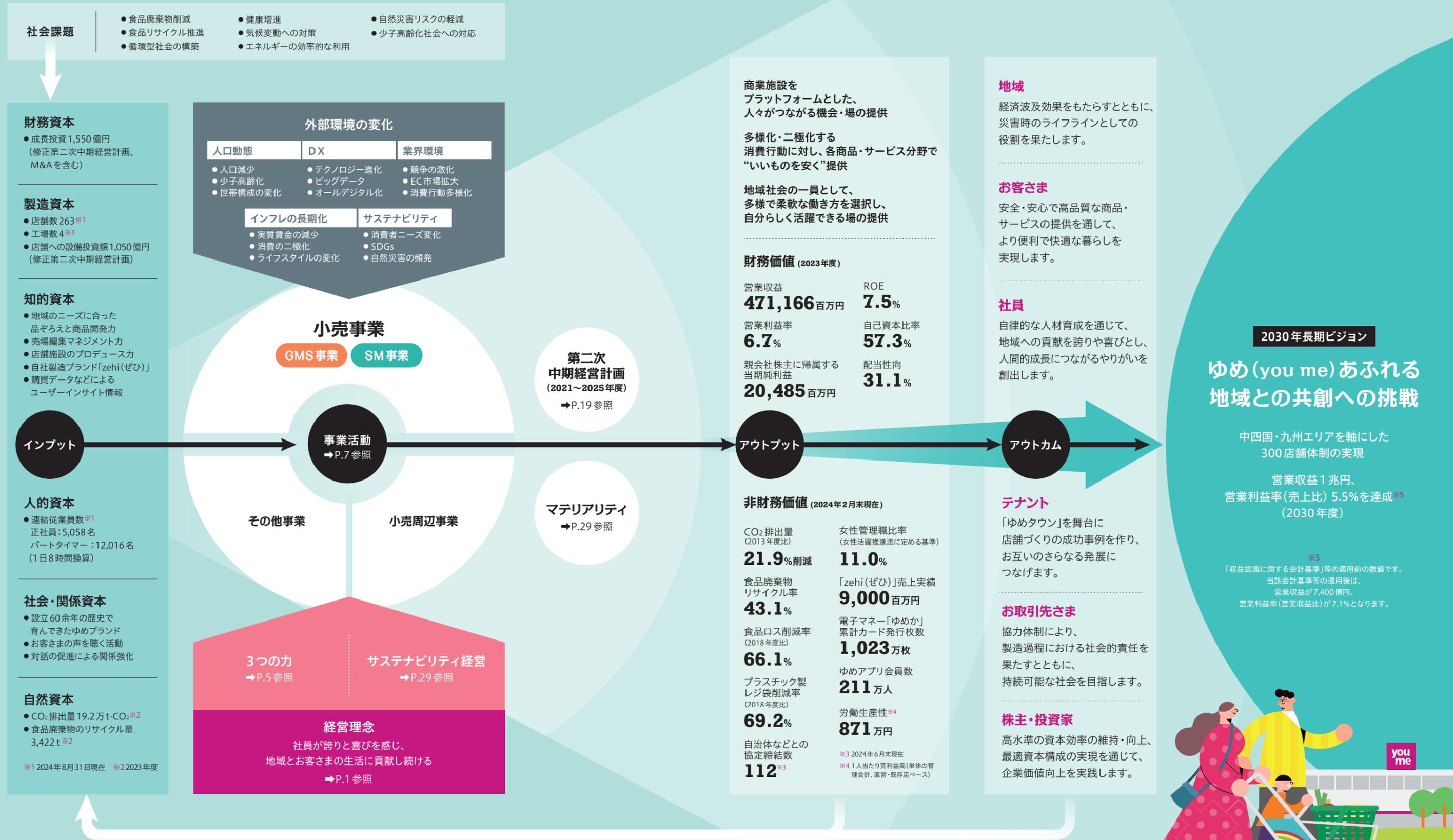
集計範囲: 株式会社イズミ



※5 Scope1, 2

※6 1人当たり荒利益高(単体の管理会計、直営・既存店ベース)

※7 女性活躍推進法に定める基準



6つの資本を活用・増強し、 社会へ価値を提供していきます

	資本の説明	主要なKPI	2025年度目標	2023年度実績	課題	今後の取り組み
 財務資本	財務の健全性を維持しつつ、成長投資や株主還元を積極的にを行い、資本効率を高めます。これにより、継続的に企業価値を向上していきます。 資本の強み 高い安全性 / 潤沢な営業キャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> ● ROE ● ROIC <small>※税引後営業利益÷(有利子負債+自己資本+非支配株主持分)</small> ● PER ● PBR ● 自己資本比率 ● 配当性向 	<ul style="list-style-type: none"> ● 8.7% <small>※中長期では10%以上</small> ● 6.9% <small>※中長期では7%以上</small> ● 中長期で15~20倍以上 ● 中長期で1.5~2倍以上 ● 50%(当面) ● 30%以上(累進配当) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 7.5% ● 6.4% ● 12.1倍 ● 0.9倍 ● 57.3% ● 31.1% 	堅実経営により財務安全性が向上する一方、成長への期待を醸成できていないことで、PBRが1倍を下回っていると考えられます。	エリア戦略に基づく成長投資を推進するとともに、株主還元などで資本の最適化を図ることにより、資本コストを上回る資本収益性の実現を目指します。
 製造資本	ドミナント戦略に基づいた店舗展開で、中国・四国・九州地方におけるブランド力向上と、市場シェアの最大化に取り組んでいきます。 資本の強み ドミナント戦略によるシェア確保 / 立地面での優位性 / 高水準の営業利益率	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗数 ● 投資キャッシュフロー ● 営業利益額(率) ● 営業収益額 	<ul style="list-style-type: none"> ● - (2030年度300店舗) ● 2021~2025年度で1,550億円 ● 410億円(6.9%) ● 5,900億円 	<ul style="list-style-type: none"> ● 263店舗 (2024年8月31日時点) ● 247億円 ● 314億円(6.7%) ● 4,711億円 	建設コストの高騰により出店のハードルが上昇していることを踏まえ、出店を中心とした成長戦略から転換する必要があります。	出店計画を絞り込み、既存店の活性化による競争力の強化、M&Aやアライアンスの推進により、成長を実現させます。
 知的資本	店舗主導型の運営体制により、地域ニーズに合わせた品ぞろえ・サービスを実現します。また、お客様の購買データを活用し、多様化するライフスタイルへの対応も進めていきます。 資本の強み ゆめカード会員数 / ゆめアプリ会員数 / zehiの支持の高さ	<ul style="list-style-type: none"> ● ゆめカード会員数 ● ゆめアプリ会員数 ● EC取扱高 ● zehi売上 ● パッケージ商品売上(開発商品のみ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● - ● 250万人 ● 50億円 ● 120億円 ● 40億円 	<ul style="list-style-type: none"> ● 810万人 ● 211万人 ● 21億円 ● 90億円 ● 18億円 	既存のお客さま一人当たりの購買額を向上させるとともに、新しいお客さまを取り込むことが課題です。そのためには、カード会員の購買データの有効活用や、お客さまとの接点を拡大する必要があります。	消費の二極化への対応を進めるとともに、「ゆめアプリ」などを活用した「個」への販促を強化します。また、ネットスーパー・ECサイトなどによるお客さまの利便性拡大に向けた取り組みを推進します。
 人的資本	多様なバックグラウンドを持った従業員が、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自分らしく活躍できる環境づくりを目指しています。 資本の強み 各社員の高い自主性 / 高い生鮮技能	<p>集計範囲：株式会社イズミ単体</p> <ul style="list-style-type: none"> ● イズミ大学参加人数累計 ● 人的資本ROI <small>※{(営業利益+人件費)÷人件費}-1</small> ● エンゲージメントスコア <small>(理念戦略/自己成長/健康/承認)</small> ● 離職率(入社3年時) ● 女性管理職比率 ● 内部通報件数 	<ul style="list-style-type: none"> ● 100名 ● 63.0% ● 67(+5)/67(+5) /65(+6)/65(+2) <small>※()は2022年度からの増減</small> ● 20.0% ● 14.0% ● 180件 	<ul style="list-style-type: none"> ● 78名 ● 47.9% ● 62(±0)/62(±0) /60(+1)/64(+1) <small>※()は2022年度からの増減</small> ● 25.2% ● 11.0% ● 138件 	人的資本経営の実践に当たり、経営戦略と人材戦略の連動が課題です。また、個人の能力や価値を最大限に引き出すために、具体的な戦略を立てて実行する必要があります。	人的資本において当社が抽出した6つの主要課題「人材育成」「従業員エンゲージメント向上」「採用と定着」「DE&I」「健康経営の推進」「コンプライアンス」の解決に向けて、具体的な施策を推進します。
 社会・関係資本	地域に暮らす人々に向けた憩いの場の提供や、行政・産業との連携による街の魅力アップに取り組むことにより、地域社会の活性化を牽引する中心的な存在となることを目指します。 資本の強み 設立60余年の歴史で育んできたゆめブランド / 自治体等との連携による地元密着	<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体等との協定締結数 ● 指定管理物件数 	<ul style="list-style-type: none"> ● - ● 14 	<ul style="list-style-type: none"> ● 112 (2024年6月末時点) ● 10 	自治体などと協定を締結した後、具体的な取り組みを推進し、成果を創出する必要があります。	地域に貢献でき、かつ自社の業績につながる取り組みを推進します。
 自然資本	脱炭素社会、資源循環社会、自然共生社会の実現に向けて、CO ₂ 排出量削減、食品ロス削減、サステナブルな商品の取り扱い拡大などにより、環境インパクトの低減に取り組んでいきます。 資本の強み 地域・お客さまと共に取り組みを実施	<p>集計範囲：株式会社イズミ単体</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 店舗運営に伴うCO₂排出量削減率(2013年度比) ● 食品廃棄物リサイクル率 ● 食品ロス削減率(2018年度比) ● プラスチック製レジ袋使用量削減率(2018年度比) 	<p><2030年度目標></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 50% ● 70% ● 50% ● 80% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 21.9% ● 43.1% ● 66.1% ● 69.2% 	CO ₂ 排出量削減について、自社の排出量(Scope1、Scope2)のみではなく、Scope3も含めた削減に取り組む必要があります。	自社だけでなく、サプライチェーン全体でCO ₂ 削減に向けた取り組みを検討します。

社会への提供価値事例



地元の高校で育てたお肉を イズミにて販売

地産地消推進の一環として、地元の高校生が育てたお肉を当社が運営する店舗で販売しました。



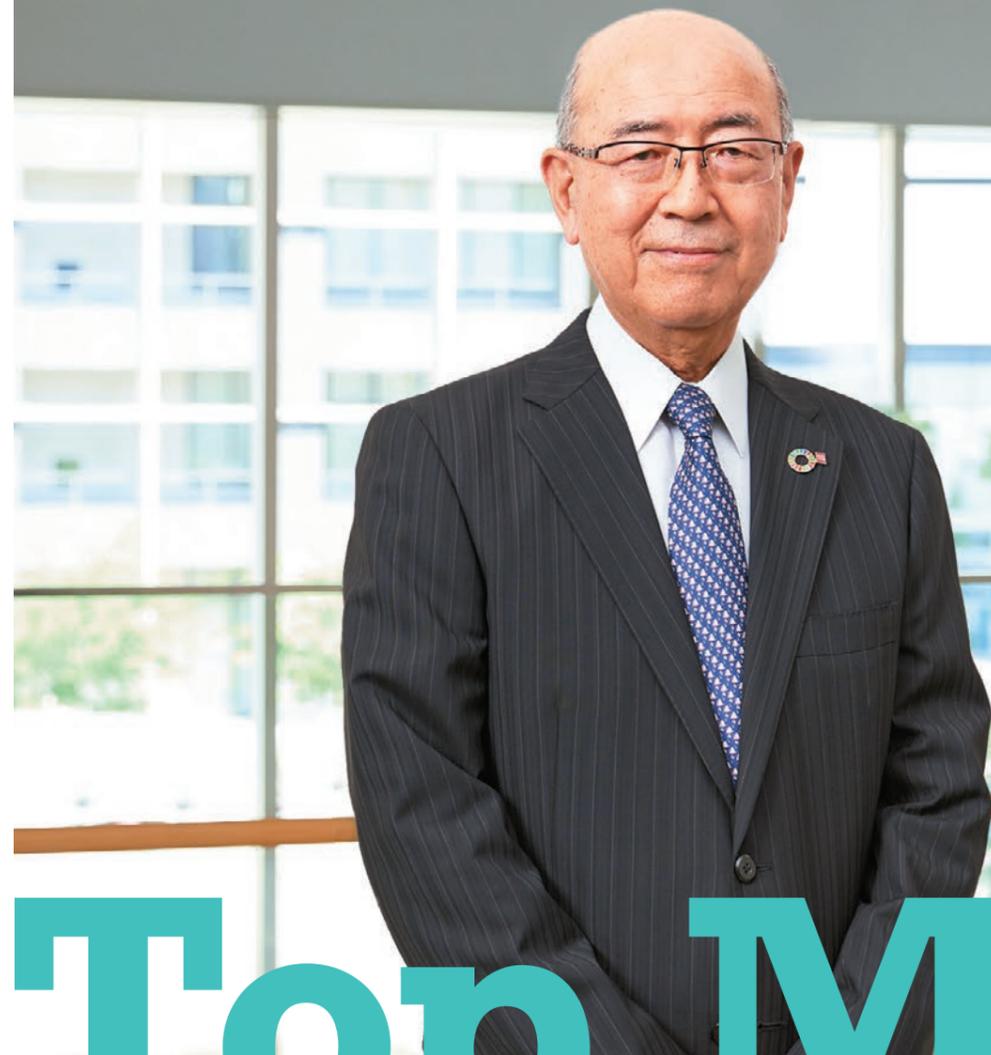
広島県安芸高田市の新名物 「あきたかた焼き」を販売

安芸高田市と共に地域を盛り上げるべく当社オリジナルの「あきたかた焼き」を開発。同市より提供店として認証をいただき、2023年11月より販売しています。



ゆめタウン宇部店内に、宇部市子育て支援センターを開設

2023年5月、宇部市との包括的連携協定に基づきオープンしました。子育て世代の情報交換・育児相談の場所として活用されています。



2030年長期ビジョンの達成に向けて着実に前進しています

代表取締役社長 山西 泰明

Top Message

“ **ランサムウェア被害について**
攻めと守りのバランスのとれた
DX投資を強化 ”

2024年2月15日、当社が運用する複数のサーバーがランサムウェアによる攻撃を受け、データが破壊・暗号化されました。この影響で店舗発注システムが停止し、グループ全店舗の店頭サービスや品ぞろえで混乱が発生したほか、ECサイトや販促活動にも一部支障が出ました。システム障害に伴いメールシステムを含む各種システムの使用を停止したため、社内の連絡手段が電話・FAX・郵送となり、経理や会計・決算業務にも大きな影響を及ぼしました。

被害が判明して以降、当社はグループ一丸となって事業継続と早期復旧に尽力し、5月までに全システムをほぼ正常化させましたが、客数減少による販売機会の逸失など総計約29億円に上る被害影響がありました。

デジタル技術の活用は、当社の成長にとって非常に重要な要素であり、推進中の「第二次中期経営計画(第二次中計)」でも5年間で約160億円のDX投資を実行中です。しかし、今回の被害によってそこでの大きな問題点が図らずも明らかになりました。それはDX投資の大部分が業務効率化やサービス向上などの「攻め」に費やされ、セキュリティなど「守り」の側面にはあまりウエイトをかけていなかったことです。

デジタル技術の重要度が増せば増すほど、それが機能しなくなった時のリスクも増大します。DX投資を積極化するならば、「攻め」と同等に「守り」も厚くしなければならない。これに気付けなかったことを経営者として深く反省しています。今後のDX推進においては、情報セキュリティのプロフェッショナルを交え、二重三重の強固なセキュリティ体制を構築する方針です。また、今回のランサムウェア被害を契機に、業務プロセスの全面的な見直しに着手しています。単なる復旧ではなく、会社をより良い状態へと進化させる「創造的復興」を目指していきます。

“ **2023年度の総括**
二重の意味での「街の核」としての
役割が強化された ”

2023年度は、5月に新型コロナウイルス感染症の5類移行が発表されたことを受け、各地で滞っていた人流が急速に回復しました。これにより当社の小売事業、特にGMS「ゆめタウン」の業績が好転し、2023年度の連結営業収益は前期比+2.4%の増収となりました。

コロナ禍で長く続いた行動制限が解かれたことで、GMSが本来果たすべき機能が回復しました。それを象徴するのが、5類移行と同時に大型店の飲食関係の売上が急増した



ことです。これは多くの方が友人や家族と共に外食を楽しむ時間を増やした結果と想像されます。生活産業の担い手として、人々が集い、憩う場としての「街の核」の姿が戻ってきたことを喜ばしく感じます。

売上的好転には戦略的に進めてきた「(新規)出店」や「既存店への活性化投資」の効果も寄与しました。2023年度は福岡県・広島県に新たに3店を出店したほか、12店の既存店を対象に若返りや付加価値提供のための大型活性化投資を実施しました。例えば4月に大規模リニューアルを行った「ゆめマート豊前(福岡県豊前市)」の売上は前年から+17%と大幅伸長となっています。新店の出店費用や既存店の活性化に対する積極投資、人件費や販管費の上昇などから、営業利益は減益となりましたが、期初計画比では上振れで着地しており、実質ベースでは収益性についても増益をキープしたとみています。

当社の目指すもう一つの意味での「街の核」への取り組みも着実に進展しました。多くの地方都市で過疎化と経済の衰退が進んでいる中、当社では行政や産業と連携して地域を活性化し「人口が増える街」を目指す取り組みを各地で進めています。そうした経営姿勢が多く自治体に理解された結果、2023年度は出店する多くの地方自治体と包括協定を締結することができました。今後は安心・安全な街づくりや環境・産業の振興、住民サービスの向上など、それぞれの自治体の実態に応じた提案を行い、活性化に貢献していきたいと思えます。

第二次中計の進捗
2つのM&Aで九州エリアでの
プレゼンスが大きく高まる

第二次中計の達成に向けて、2024年度も引き続き「出店」「既存店の活性化」「M&A」の3つの方向で収益増を目

指すとともに、各エリアでのドミナント戦略を加速していきます。2024年度は長崎県、熊本県、広島県への出店のほか、既存店の大型活性化も各地で引き続き進めていく方針です。

成長戦略の進展として大きな期待をかけているのが、先頃実施した2つのM&Aです。一つは2024年5月に子会社化した(株)サンライフです。同社は大分県内に4店舗を展開する小規模のSMチェーンですが、小商圈に密着した品ぞろえや売場づくりに優れ、地域のお客さまに非常に親しまれています。このM&Aを契機に空白地帯だった大分市内での存在感を高めると同時に、GMS「ゆめタウン別府(大分県別府市)」との相互機能補完により幅広いシナジーを生み出していきたいと考えています。

もう一つの重要なM&Aが、2024年8月に承継した(株)西友の九州事業です。これにより西友が九州地方で「サニー」ブランド等で展開する69店舗(うち62店は福岡県内)を、当社グループが承継します。同事業は、福岡市内の好立地に多くの店舗を展開するほか熊本県、長崎県、佐賀県、大分県にも出店しており、売上高は約970億円(2022年12月期実績)に上ります。事業承継により当社グループの総店舗数は263店にまで増加しました(2024年8月31日時点)。

上記2つのM&Aにより、九州地区での当社のプレゼンスは格段に高まると期待されます。特に福岡県は当社の重点対象エリアのうち最大のマーケットであり、この地で60年以上にわたり盤石のドミナントを形成してきた「サニー」ブランドを承継できたことは、非常に大きな強みです。さらに福岡県は当社が注力してきた広島県と熊本県の間位置するため、ここでのドミナント強化によりグループ全体の商品力強化や物流・販促の効率化などさまざまな効果が期待できます。

また、生鮮食品の調達力、惣菜やPB商品における高評価、現場で練り上げられた効率的なオペレーションなど「サニー」事業には、学ぶべき要素が非常に多く、同社の培った知見・ノウハウを当社のSMの新たなフォーマット構築や、GMS食品部門の競争力強化に生かせると考えています。かつて「ゆめタウン」がGMSの新しい存在感を打ち出したように、当社の目指す「新規SM事業」のモデル構築が、今回のM&Aを契機に一気に進むことを期待しています。

二極化する消費ニーズへの対応
新たな自社PBの開発や
低価格ニーズへの対応を強化

商品戦略の面では、お客さまの多様な消費ニーズに対応

したMDによって来店客数を回復・増加させることが引き続き課題だと認識しています。急激な物価上昇に伴い、今消費の現場では高付加価値志向と低価格志向の「二極化」が進んでいますが、2023年度はこの「二極化」への対応が十分に行えなかったことが反省点でした。特に下期以降インフレが想定以上に進み、消費者の購買力が許容範囲を超えた結果、「値ごろ感」の訴求が主戦場となり、低価格を求めるニーズへの対応が十分にできませんでした。

2024年度以降は「二極化」への対応を一層促進して、競争力の向上を図っていく考えです。高付加価値へのニーズに対しては、惣菜・生鮮加工品の自社製造ブランド「zehi(ぜひ)」や厳しい社内審査で厳選した「これ旨」で、上質志向・健康志向など多様化したお客さまニーズに応えられる品ぞろえを拡充していきます。一方、低価格ニーズへの対応としてはセブン&アイ・ホールディングスの低価格PB「セブン・ザ・プライス」の導入や、衣食住分野の共同仕入れや商品開発を行うニチリウグループへの加盟などの施策を推進しています。さらに、今後はお客さまのニーズに応える自社PBの開発や、メーカーとの協業による留型「バジェット商品」の開発にも注力していく方針です。

サステナビリティへの取り組み
環境・社会・経済の各領域で
地に足をつけた取り組みを推進

サステナビリティ経営の推進に向け、当社は「サステナビリティ基本方針」を定めるとともに、取締役会の諮問機関の一つとして、私を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、持続可能な経営と成長戦略の実現を目指しています。

持続可能な経営において私が最も重視するのは、マテリアリティの第一にも掲げる「地域・お客さま」のサステナビリティです。各地域に密着した「生活産業」として成長を遂げてきた当社において、「社員」「お客さま」「地域」の3つは一体です。社員はイコールお客さまであり、地域に暮らす人々。それゆえに、それぞれの地域が、環境・社会・経済の各領域において抱える課題は、そのまま当社グループの経営課題につながると私は認識しています。

例えば「環境」では、当社の事業と関係の深い食品ロスの問題を、地域全体の資源循環という視点で根本的に捉え直し、自社事業内でのロス削減だけでなく商品の調達先や生産者とも連携した地域一体での取り組みを推進中です。そ

のような、地に足をつけた考えに基づいて「ダイバーシティ」あるいは「女性の活躍推進」「次世代リーダー層の育成」「健康経営」などにも計画的に取り組んでいます。

自社のサステナビリティに関わるさまざまな取り組みは、結局は地域を元気にする、あるいはお客さまの暮らしを豊かにする活動に他ならないと私は考えます。今後も地域に密着した地道な取り組みを続けるとともに、より大きな視点や若い世代の新しい視点を学びながら、社会と自社の持続可能性に役立つ活動を継続していきます。

ステークホルダーへのメッセージ
ドミナント戦略のさらなる展開で
地域とお客さまを豊かにする

当社は長期ビジョンとして「2030年に300店舗体制・営業収益1兆円※」という目標を公表しています。目標は単なる規模の拡大、「膨張」ではありません。私たちが本当に目指しているのは、自分たちが責任を持ってお客さまの生活を豊かにできる体制を構築すること、あるいは従業員たちが日々働きがいを持って仕事をしてもらえる環境を実現することです。

そのためには「地域で一番になる」ことが必須条件になる。この考えのもと、当社は一貫してドミナント戦略を進めてきました。「300店舗・1兆円※」は数値目標というよりも、現在の展開エリアでドミナント戦略が順調に進めば結果的にこの程度の数字になるという目安のようなものです。

ランサムウェア被害による予期せぬ被害から、どこまで「創造的復興」を進められるか。九州エリアにおける大型M&Aが、どこまで成果を発揮できるのか。2024年度は当社の歴史においてさまざまな視点から大きな意味を持つ年になる、と私は考えています。ステークホルダーの皆さまには、ぜひイズミの未来に期待していただきたいと願っています。

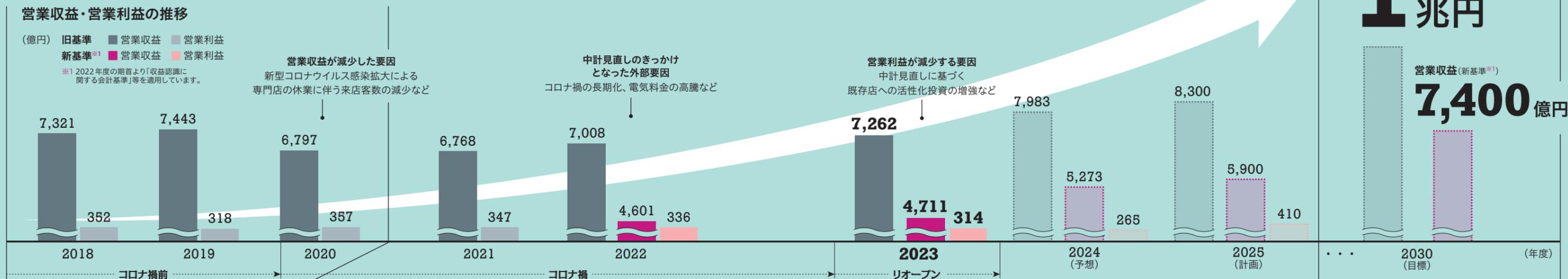
※収益認識に関する会計基準(企業会計基準第29号)等を適用前の数値

代表取締役社長

山西 泰明

グループ全体で経営強化に取り組み 安定的な成長を実現します

2023年度はインフレが長期化する厳しい経営環境の中、2030年長期ビジョンの達成に向けて新規出店や既存店の活性化に積極投資しました。これにより減益となったものの、新型コロナウイルスの5類移行で人流増となり増収を実現しました。



第一次中期経営計画

取り組み

新規出店、店舗譲受、2社とのアライアンス、既存店の活性化を実施しました。また、人材育成として先進他社への研修留学を推進。競争力強化として、ECサイトの刷新やDXによる生産性向上など、デジタル投資の拡大にも取り組みました。

数値計画・実績	2020計画	2020実績
営業収益	9,000億円	6,797億円
営業利益率 (売上比)	6%	5.5%

振り返り

新型コロナウイルスの影響で一時的に出店凍結したGMS事業の成長が鈍化しており、SM事業と共にグループ全体で経営を強化していく必要があります。また、進化するお客さまサービスへの対応や生産性向上も継続して取り組むべき課題です。

第二次中期経営計画

基本戦略 事業戦略・財務戦略を当初計画から一部変更し、2023年4月に公表しました。

変更のポイント (■対象: GMS改革、SM改革、グループ経営の強化)

- 投資アロケーションの変更: 出店計画の絞り込みを行い、当初計画であった33店舗から20店舗へ。
- 投資枠を既存店活性化とM&A・アライアンスによる新たな事業領域の拡大へと振り向け、さらなる成長へ。

事業戦略

GMS改革	SM改革	グループ経営の強化
<ul style="list-style-type: none"> ● 既存店のリニューアルおよびスクラップ&ビルド ● ライフスタイル分野の強化 ● DX推進 ● 次世代SCの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗網の拡大 ● 次世代SMの開発 ● 既存店活性化 ● 惣菜新工場の活用 ● DX推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループシナジーの追求 ● M&A、アライアンスによる事業領域の拡大

デジタルコマースの実現

- ゆめオンライン強化による新規顧客層の獲得
- ゆめデリバリー強化による商圏シェアの深掘り

顧客関係強化

- 既存顧客の生涯価値の拡大
- 新規顧客の創造

業務改革と人材育成の推進

- 業務改革
- 人材育成の推進

ESG戦略

- CO₂排出量の削減
- プラスチック包装の削減
- 食品ロスの削減・食品リサイクルの推進
- コーポレート・ガバナンスの強化

財務戦略

資金調達: 財務格付けは、シングルA+水準を維持

株主還元: 配当性向は30%以上(累進配当)を目標

第二次中期経営計画の進捗状況

	2022	2023	2024(予想)	2025(計画)
営業収益 (収益認識適用後)	7,008億円 (4,601億円)	7,262億円 (4,711億円)	7,983億円 (5,273億円)	8,300億円 (5,900億円)
営業利益	336億円	314億円	265億円	410億円
ROA※	7.3%	6.7%	-	7.7%
ROIC	6.4%	6.4%	-	6.9%
ROE	9.0%	7.5%	-	8.7%

※総資産経常利益率

事業戦略においては、エリア戦略に基づき「ゆめタウン飯塚(福岡県飯塚市)」を新規出店した他、スクラップ&ビルドによる新業態店舗「ゆめテラス祇園(広島県広島市)」を開業しました。これら新たな付加価値の提供によって競争力を強化するとともに、M&Aで店舗網を拡大しました。また、DX投資により、お客さまへのサービス提供と人時生産性の向上を進めました。ESG戦略においては、2030年度の環境に関するKPI達成に向けて着実に取り組みを進めており、サステナビリティを推進するための各グループ会社のロードマップを策定しています。財務戦略においては、資本コストを意識した経営を実現するために株主還元と財務規律の方針を発表し、今後、中長期的に目指す水準を明確化しました。

2030年長期ビジョン

中四国・九州エリアを軸に300店舗体制の実現、you meあふれる地域との共創に挑戦する。

数値目標	2030目標
営業収益 (収益認識基準適用後)	1兆円 (7,400億円)
営業利益率 売上比 (収益認識基準適用後 営業収益比)	5.5% (7.1%)

※2 第二次中期経営計画数値の見直しに伴い、当初目標数値であった6.0%を5.5%に修正

財務戦略



大胆な戦略的M&A投資を 中長期の成長につなげていきます

取締役副社長
三家本 達也

2024年2月期の総括と2025年2月期の展望

消費二極化への対応を一層強化し荒利率改善につなげる

2023年度(2024年2月期)の当社グループ業績は連結営業収益4,711億円(対前期比2.4%増)、営業利益314億円(同6.6%減)、親会社株主に帰属する当期純利益204億円(同11.7%減)の増収・減益となりました。期末直前に受けたランサムウェア被害を別にすれば、全体的には無難な着地ができたと評価しています。ただし、収益の内容を詳しく見れば、期初計画通りにはいかなかった部分もあります。

最大の反省点は「消費二極化」への対応が十分にできなかったことです。急速なインフレの進行による物価上昇に実質賃金が追い付かないことから一般消費者層では支出

を抑える動きが顕著になる一方、株価の上昇などから富裕層ではより高付加価値の品を求める傾向が強まりました。こうした消費二極化への対応策として、当社はバジェットと呼ばれる低価格帯商品と、高付加価値の自社ブランド「zehi」の拡充等を並行して進めました。しかし、いずれも対応が後追いとなり、十分な成果が得られませんでした。

2024年度はMD戦略をあらためて見直し、消費二極化に応える商品や価格の訴求によって販売機会をしっかりと捉え、荒利率改善につなげていく方針です。2024年度の業績予想は、M&Aに伴う経費の増加、賃上げや積極投資の継続、ランサムウェア被害の影響などを総合して連結営業収益5,273億円、営業利益265億円、親会社株主に帰属する当期純利益144億円の増収・減益を見込んでいます。

キャッシュフロー・アロケーション

修正第二次中期経営計画(2021～2025年度)		現時点の展望	
	営業CF 1,800億円	投資CF 1,550億円	
	キャッシュイン	キャッシュアウト	
営業CF	●エリア戦略に基づく、新店・M&A等 ●既存店への活性化投資・S&B投資	●エリア戦略に基づく出店・M&A等による非連続な成長強化 ●既存店への活性化投資・S&B投資による事業PF最適化	
投資CF	設備+DX+サステナビリティ:1,550億円、うちM&A枠として200億円	設備+DX+サステナビリティ:2,000億円以上(M&A等を含む)	
財務CF	株主還元	●配当 配当性向30%以上(累進配当) ●自己株式 最適資本構成の実現および弾力的な資本政策を目的として実施	
	資金調達	●自己資金+有利子負債による調達 ●ネットDEレシオ:0.5%を上限	
			資金調達 600億円以上 株主還元 400億円程度 投資CF 2,000億円以上
			営業CF 1,800億円
			ネットDEレシオ:0.5～1.0倍を目安 自己資本比率50%(当面)

財務戦略の基本的考え方

財務規律を守りつつダイナミックな成長投資を継続

財務担当の基本的な使命は、財務規律を維持しながら、持続的成長に資する最適な資金配分を行っていくことであると認識しています。この10年間で当社は有利子負債を約3分の1にまで縮減しており、2024年2月末現在の自己資本比率は57.3%と、財務の健全性は十分に確保できているという認識です。一方、資金配分については、2023年4月に発表した修正第二次中計で「2021-2025年度の営業キャッシュフロー1,800億円を原資に、設備投資やDX投資、サステナビリティ投資などの成長投資に約1,550億円を充てる」としていました。しかし、先頃実施した大分の(株)サンライフ、(株)西友の九州事業(サニー)の2つのM&Aによって成長投資額はトータル2,000億円以上と計画から大幅に増加します。この不足分の資金である約600億円は、すべて有利子負債で賄う予定です。これによって自己資本比率は50%程度まで下がると予想されますが、その程度であれば財務の健全性は十分に維持できるものと考えています。

第二次中計の進捗と中長期の展望

M&A効果によりSM事業が「第2の柱」に向かって大きく進化

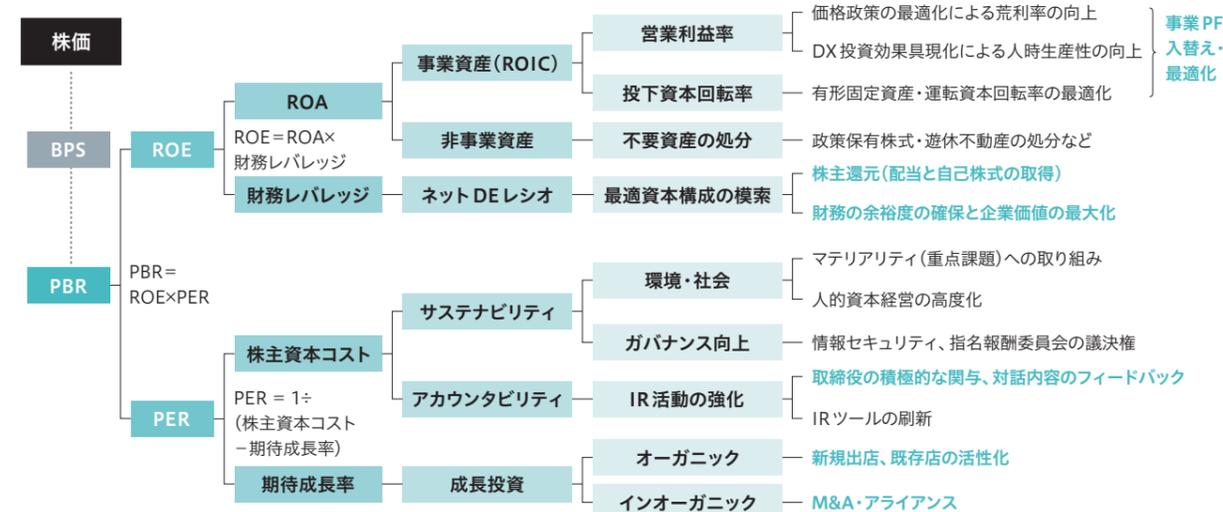
2025年度を最終年度とする第二次中計の数値目標につ

いては、私を含めた経営層の全員が「何としても達成する!」という強い決意を持って臨んでいます。特にわれわれが重視しているのは営業利益の目標値410億円です。まずは、ランサムウェア被害の影響で落ち込んだ利益を、今期(2024年度)中に戻すことが喫緊の課題となります。西日本地域でのエリア戦略をはじめ、新店出店と既存店の活性化、MDの改革など、これまで進めてきた事業戦略をさらに強化・加速していきます。これに加えて今回の2つのM&A、特にサニー事業の承継によるプラス効果を、今後1年半でどこまで発揮できるかが、中計目標達成の大きなポイントになると私は考えています。

地域に根差したGMS事業を主体に成長してきた当社グループは、数年前からSM事業を「第2の柱」に育てるべく、試行錯誤を行ってきました。ここにサニーという強力な仲間が加わったことで、この「第2の柱」への進化の道が一気に拓けると期待しています。ローコストオペレーションを軸とした高効率のビジネスモデルを展開するサニーは、都市部SMとして日本トップクラスの優秀企業です。同社の優れた知見やノウハウを各部門が吸収し、力を合わせてSM事業を改革していくことで、第二次中計さらには2030年長期ビジョン目標の達成も、必ず見えてくると確信しています。そのような中長期視点での成長戦略・成長ビジョンを、株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまにお伝えしていくことも、私の重要使命であると認識しています。引き続き皆さまとの積極的なコミュニケーションに努め、当社の描く未来像を多くの方々にご理解いただくことで、企業価値(PBR)の向上につなげていきたいと考えています。

PBR向上のためのロジックツリー

株価 = PBR × BPS (1株当たり純資産)



M&A 戦略

「2030年長期ビジョン」の実現に向け、シナジー効果の高いM&Aを推進します

方針と今後の戦略

当社は、成長戦略の大きな柱の一つとしてM&Aを推進しています。当社の出店エリアである中国・四国地方、九州、兵庫県において、既存事業とのシナジーを生み出せる企業や事業の買収・連携を目指しています。

2024年5月には、今後の持続的成長に不可欠なM&Aなどの成長投資事業を、よりスピード感を持って具現化することを目指し、組織体制を変更しました。経営企画部内にあった「経営戦略課」を部に昇格し、名称を「投資推進事業部」へと改め、副社長直轄の組織としました。

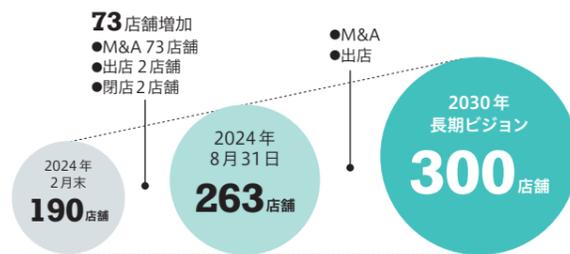
その後、九州で4店舗を展開する(株)サンライフを取得し、69店舗を展開する(株)西友の九州事業を承継しました。これにより、九州における当社の店舗数が大幅に増加し、同地域における当社のプレゼンスが各段に向上すると

見込んでいます。

当社が「2030年長期ビジョン」として掲げる300店舗体制の実現と、営業収益1兆円*の達成に向けた成長戦略の柱の一つとして、今後もM&A戦略を推進していきます。

*「収益認識に関する会計基準(企業会計基準第29号)」等適用前

イズミグループ店舗数



M&Aの実践①



2024年5月 子会社化
(株)サンライフ

店舗数 **4**店舗 (2024年8月時点)



市場プレゼンスと強み

(株)サンライフは、大分市内を中心に展開する地域密着型の食品スーパーとして、「地域で一番お客さまのご支持をいただける店」を目指した店づくりを推進しており、長期間にわたり小商圏における存在感を維持しています。

業績 (2023年9月期)

売上高 **5,795**百万円
営業利益 **60**百万円

事業承継の目的

(株)サンライフは、当社店舗の空白地帯である大分県大分市および日出町で事業展開しており、当社にとっては新たな市場の開拓が実現します。また、大分市は当社の既出店エリアである別府市と隣接していることから、物流・販促等の効率化や、地域内商品および情報の共有といったシナジー効果を生み出していきます。

これらにより、大分県内における当社の食品市場シェアが拡大し、エリア内での当社の影響力を高めることが可能になると考えています。

M&Aの実践②



2024年8月 事業承継
(株)西友の九州事業

店舗数 **69**店舗 (2024年8月時点)



市場プレゼンスと強み

(株)西友は、「サニー」ブランドなどで九州地域に店舗展開してきました。その中でも、九州最大のマーケットであり、今後も人口増加が見込まれる福岡市を中心とした福岡県で盤石なドミナントを形成しています。お客さまからの知名度が高く、地域との密接なつながりが構築されていること、駅前などの好立地に店舗を出店していることなどが強みとなっています。

店舗の運営面では、高効率かつ低コストのオペレーションを実現しています。商品面では、新鮮の調達力を生かしたおいしい惣菜の開発、および「良いのに、安い!」を目指すPB商品の開発など、消費者にとって魅力的な商品を提供しています。

業績(九州事業)* (2022年12月期)

売上高 **96,997**百万円
売上総利益 **26,731**百万円

* 配賦することが困難な本部経費があるため、承継対象事業の売上および売上総利益を開示しています

事業承継の目的

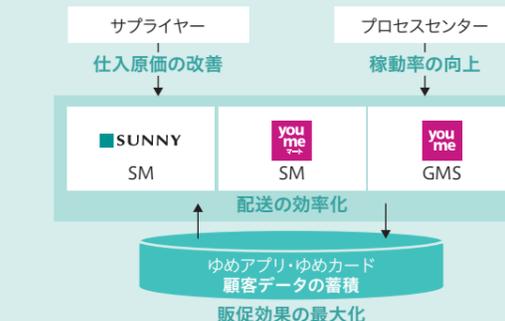
承継対象事業に含まれる店舗は、当社の九州地域における店舗と地理的に重複しておらず、相互補完し合える環境にあります。そのため、事業承継を機にこれまでよりも強固なドミナント形成が可能になります。これにより、九州エリアにおける当社グループのプレゼンス向上が期待できます。また、ス

ケールメリットを生かし、仕入れや販促、物流などにおいて一層の効率化を図っていきます。

店舗面では、建築コストの上昇などにより新規出店のハードルが上がる中、駅前や都心部などの好立地に位置する店舗を中心に69店舗を一気に取得することができます。さらに、人材確保が厳しい環境の中、SM事業に精通した人材を多数獲得できることは非常に大きなメリットとなります。また、60年以上にわたり九州で店舗運営しており、地域のお客さまから高い支持を得ている「サニー」ブランドを承継できることもメリットであると考えています。

オペレーション面では、「サニー」が持つ優れたローコストオペレーションのノウハウを吸収し、当社グループの既存SM店舗に波及させることで、収益力の高い「新規SM事業」の創造を図っていきます。

承継によるシナジー



収益力の高い「新規SM事業」の創造



収益力の高い「新規SM事業」を創造

事業戦略

事業成長を加速させ、お客さまや地域社会からの期待に応え続けていきます

第二次中期経営計画の見直しにより、「新規出店」から「既存店の活性化」へ成長投資の重心を大幅にシフトしました。「街の核」を目指し、時代とともに変化する多様なお客さまニーズに対応する店舗づくりを進めていきます。

小売事業

既存店の活性化により、店舗の若返りや新たな付加価値を創造

2023年度は、12店舗で大型活性化を実施しました。4月には「ゆめタウン行橋」で、(株)アダストリアとのFC事業としてライフスタイルブランド「studio CLIP」の第1号店を開業しました。11月には広島市の「LECT」を全館リニューアルし、(株)ハンズとのFC第2号店「プラグスマーケット」や、次世代型テーマパーク「リトルプラネット」をオープンしました。子育て世代や20~30代向けの商品・サービスを充実させたことで、お客さまにご好評をいただいています。これらの結果、大型活性化店舗では売上が前年対比約5%伸長しました。

また、老朽化した店舗の若返り策として、店舗のスクラップ&ビルドを実施しています。11月には旧「ゆめタウン祇園」を建て替え、直営の食品売場に加え、無印良品やフードコートを展開する「ゆめテラス祇園」をオープンしました。2024年9月には、「ゆめタウン五日市」をNSC「ゆめモール五日市」として建て替えオープンしました。

消費二極化への対応を一層促進し、競争力の向上を図る

インフレの長期化により消費者の価格に対するニーズが高まっていることから、アプリクーポンや「全力応援価格」等の施策を実施しているほか、バジェット商品開発の一層の強化や、セブン&アイグループの低価格PBの導入を進めています。2024年2月にはニチリウグループへ加盟しました。これにより、スケールメリットを生かした共同仕入れなどによる低価格品への対応と原価低減を実現し、価格訴求力を強化していきます。今後は、自社での商品開発力強化に向けて検討をしていきます。

高付加価値商品の訴求では、惣菜を中心とした自社製造ブランド「zehi」を拡大し、上質志向・健康志向などお客さまの多様なニーズに対応する商品をそろえました。味と品質だけでなく、ニーズの高まっている簡便・即食といった価値提案により、固定客を増やし、今後もその販売構成比を高めることで収益拡大につなげていきます。

小売周辺事業

アフターコロナにおいて小売周辺事業でも順調な成長を実現

新型コロナウイルス感染症が「5類感染症」に移行したことで、小売事業の販売が好調に推移し、関連業務の取扱高・販売高が伸長しました。金融事業においては、「ゆめカード(ゆめかクレジット)」のデザイン・機能を15年ぶりに一新するとともに、システム更改を実施しました。「ゆめカード」と電子マネー「ゆめか」の新規入会、外部加盟店での取り扱

いを推進することなどで取扱高が拡大し、累計発行枚数は2023年度末で1,023万枚となりました。これにより、お客さまとのタッチポイントとしての基盤が、より強固なものとなりました。

施設管理事業のイズミテクノにおいては、指定管理業務を受託する公共施設等の稼働状況や、イベント開催の集客状況がプラスに転じたことで好調に推移しました。飲食事業のイズミ・フード・サービスにおいても、主力業態に加え、新業態が順調に成長しています。

新規出店店舗の紹介



ゆめテラス祇園 地域への思いを引き継ぐ新業態

1973年にイズミ郊外型大規模店舗の1号店「いづみ祇園ショッピングセンター」として開業した店舗が、2023年11月にスクラップ&ビルドにより、「ゆめテラス祇園」という新業態として生まれ変わりました。50年間地域の皆さまに親しまれてきた店舗として、「地域の人々にとって誇らしいお店」を目指すコンセプトは変わりません。今後も、地域とのつながりを大切にするお店を目指していきます。



ゆめテラス祇園 店長
魚本 和正



ゆめタウン飯塚 空白地帯へ出店し、ドミナント戦略を推進

2023年7月、福岡県の中央に位置する飯塚市で、卸売市場跡地にオープンしました。これまでゆめタウンの空白地帯だった筑豊地区に出店したことで、福岡県でのドミナント戦略を進めることができました。この地域にこれまでなかった商品や時間を積極的に提案することで、体感・共感・感動していただける店舗を目指します。そして、地域の方にいつまでも必要とされる存在となることを目標としています。



ゆめタウン飯塚 店長
松村 忠幸



新規出店のロードマップ 5年間(2021~2025年度)で20店舗の出店を計画しています。

2023年度	2024年度	2025年度
出店実績 福岡県 ゆめタウン飯塚 広島県 ゆめテラス祇園(S&B) ユアーズ東本浦店(S&B)	出店実績 長崎県 ゆめマート新大村 熊本県 ゆめモール合志 広島県 ゆめモール五日市(S&B) 福岡県 サニー九大学研都市店	出店計画 岡山県 ゆめモール山陽(S&B) 福岡県 ゆめマート曾根(S&B) 広島県 アバンセminamoia 広島店

エリア戦略

既存エリアで安定的な成長を実現しつつ、新規エリアへの進出を加速させていきます

第二次中期経営計画におけるエリア戦略では、出店地域を「重点エリア」と「その他出店エリア」に分けて戦略内容を見直し、西日本地域でのエリア戦略をより明確化しました。中国・四国・九州エリアを軸に300店舗体制の実現に向け、地域シェアの拡大による企業成長へつなげていきます。

重点エリアでの出店と既存店活性化を進め、ドミナント戦略を加速

市場規模が大きく、すでに一定の市場占有率を保持する広島県・熊本県・福岡県・山口県を「重点エリア」と位置付け、新規出店や既存店の活性化によりドミナント戦略を加速させます。2022年度末には、重点エリアの一つである福岡県に9つのゆめタウンを出店していましたが、県中心部の筑豊エリアは空白地帯となっていました。2023年7月に開業した「ゆめタウン飯塚」は、この筑豊エリアにおける核となる店舗です。近隣のゆめマートとの相乗効果で、youmeブランドをさらに浸透させていくことができると考えています。また、重点エリア内でも収益性が高く、確実な

成果が見込める既存店活性化にも力を入れていきます。2023年4月にリニューアルオープンした「ゆめタウン八代（熊本県八代市）」では、広域からの集客を目指して、この地域にはなかった有力テナントを導入しました。若い世代へのアピール力を強化したことで、客数・売上ともに好調に推移しています。

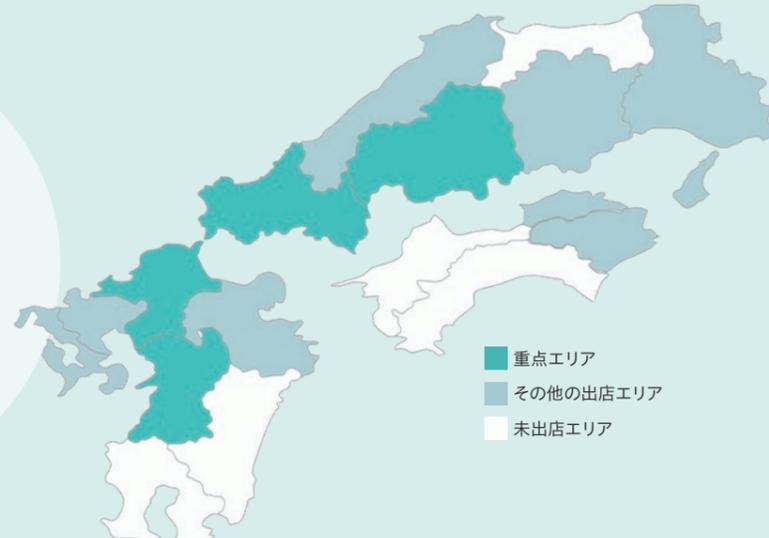
兵庫県や長崎県など「その他出店エリア」においては、M&Aをメイン戦略としています。新規出店も併せて市場占有率を高めていくことで、youmeブランドを拡大していきます。地域ドミナント基盤をより強固にし、商品調達面などにおける競争優位を実現するとともに、地域経済の発展や雇用の維持・拡大にも貢献していきます。

西日本地域でのエリア戦略を明確化

- 「重点エリア」では、出店・活性化・M&A等により、ドミナント戦略を加速
- 「その他出店エリア」では、M&Aをメイン戦略とし、出店も併せて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

エリア戦略

出店計画
(2021~2025年度)
20店舗の出店を計画
GMS**1**店舗、SM**19**店舗



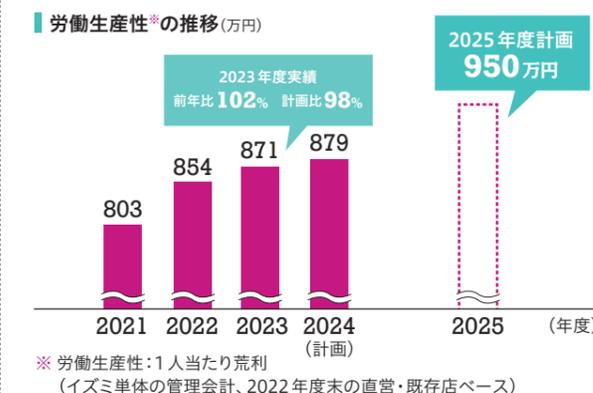
DX戦略

デジタル化の推進により、業務効率化とお客さまの利便性向上を実現します

当社グループは、お客さま、従業員、地域に対するDXを推進することにより競争優位性を高め、事業成長と社会貢献を実現していきます。また、2024年2月に発生したランサムウェア被害からの復旧を終え、「創造的復興」の体制を強化していきます。

DXによる生産性向上で、さらなる付加価値創造や人材獲得を目指す

DXによる業務改革を推進し、AIを活用したシステムの導入等によって、在庫水準適正化や機会ロス低減による荒利率改善を図ります。また、業務効率化により作業MH（マンアワー）を削減し、従業員の労働環境の改善を図ります。創出した余剰時間は現場力向上に充て、さらなる付加価値の創造や、働きやすい環境の整備を行います。この生産性改善が採用や人材定着につながるスパイラルとなることを目指し、取り組んでいきます。



「攻め」と「守り」のDXを同時に推進

「攻めのDX」では、お客さま満足度の向上、従業員の生産性向上、地域・社会への貢献を通じて経営理念の実現を図っていきます。一方、「守りのDX」として、システムの更新に加え、体制面での強化を進めています。

DX戦略の全体像

ミッション
「利益成長」と「未来への寄与」の両立を目指す

攻めのDX	
お客さま 笑顔あふれるお店づくり アプリ決済、デジタルクーポン、個別販促などの機能を持つ「ゆめアプリ」 スマートフォンで商品をスキャンしてお買い物、レジ待ち時間を短縮できる「ビビットセルフ」 ネットで注文でき、自宅や店舗で受け取り可能なネットスーパー「ゆめデリバリー」	
従業員 働きやすい環境づくり PCで行っていた各種業務を集約することで、手間を省き業務効率化に貢献する「多機能端末」 AI活用により、在庫管理の適正化やロス削減につながる「需要予測型発注システム」 sinops	
地域 未来への仕組みづくり 「省エネ」「創エネ」の観点から、2021年にPPAモデルによる太陽光発電パネルを設置 健康相談アプリ「HELPO」を社内導入し、従業員の健康促進を通じて地域社会の健康に貢献 HELPO スマートシティ形成により社会貢献する「広島大学スマートシティ共創コンソーシアム」に参画	
守りのDX	
情報収集・分析の専任チームの設置や、IT資産管理ツールを導入しています。セキュリティポリシーの策定と定期的な見直しや、全社員へのセキュリティ教育を実施していきます。	

2030年
長期ビジョンの実現へ

新しい価値を創造し、 社会・地域と共に持続可能性を追求します

当社は、時代の変化や社会からのニーズに対応するため、2021年10月にサステナビリティ基本方針を策定しました。事業活動を通じて社会へ新しい価値を創造し、社会や地域、当社相互の持続可能性を追求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**

- 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。
- 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。
- 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

社会における課題と事業活動における課題の双方から、重要度を踏まえて2022年5月にマテリアリティを特定しました。社会および事業活動を取り巻く環境が著しく変化中、持続的な企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

マテリアリティの特定プロセス

1. 課題の抽出
GRIスタンダード、ISO26000、SDGsの項目を参照し、社会と当社グループでの課題を抽出

2. 課題の分析
抽出した課題から社会への影響度と当社グループでの事業への影響度を検討し、マテリアリティマトリックスを作成

3. マテリアリティの候補の選定
社会における重要度と当社グループで認識された重要度を踏まえ、11のマテリアリティの候補を選定

4. マテリアリティの特定
2022年5月の取締役会で最終承認を得て、マテリアリティと取り組み内容を特定

マテリアリティ	対応するSDGs	リスク	機会	社会課題	事業戦略	取り組み内容	目標	2023年度の主な取り組み
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		<ul style="list-style-type: none"> 人口減少・高齢化等による販売機会の減少 地域との連携不足に伴い新規出店が計画通りに実施できない 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化 人口減 災害の多発 	<ul style="list-style-type: none"> 新規出店の拡大 行政との包括協定や災害時の物資協定 	<ul style="list-style-type: none"> お客さまにとって便利なお買い物方法の提供(ネットスーパーの拡大) 高齢者や単身者などさまざまなお客さまに配慮した商品、サービスの提供 包括協定や災害時の物資供給に関する協定を締結 地域のお客さまが集う場所の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 出店計画20店舗(2021~2025年度) ラストワンマイルの推進 EC取扱高50億円(2025年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度は3店舗出店(2021~2023年度累計8店舗出店) 大型店1店舗、老朽化店舗の建替え(S&B)2店舗 EC取扱高21億円(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」)
環境 脱炭素社会の実現と資源の有効活用をする		<ul style="list-style-type: none"> 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価格の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネや廃棄物削減・リサイクル等によるコスト削減 環境先進企業としての企業ブランドの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の影響 資源の有効活用 食品ロス削減 	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量の削減 リサイクルの推進 食品廃棄物の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量削減 プラスチック製容器包装削減、資源の有効活用 食品廃棄物、店舗から排出される廃棄物の削減 食品リサイクルの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗運営に伴うCO2排出量を50%削減(2013年度比)(2030年度) 店舗運営に伴う排出量実質ゼロ(2050年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗運営に伴うCO2排出量削減率21.9%(2013年度比) CO2削減に向け、オフサイトPPAの協業先について検討実施
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		<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤリティの向上 サステナブルな商品の提供による販売機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルな商品の販売 安全・安心な商品の販売 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルな商品の販売を拡大 衛生管理の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 衛生管理の徹底 健康に配慮した商品、アレルギー対応商品の取り扱い拡大 水産物、農産物の持続可能な調達 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルな商品の割合(2030年度) 食品本部8.9% デリカ本部15.0% ライフスタイル本部8.8% 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達のロードマップ・KPIを策定
ダイバーシティ 多様な人材が活躍できる環境を整備する		<ul style="list-style-type: none"> 企業イメージ悪化、顧客の離反、従業員エンゲージメントの低下 人材の確保困難や社外流出 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティによる競争力強化 エンゲージメントの向上、人材の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 労働人口の減少 女性の活躍推進 エンゲージメント 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が活躍できる場の提供 女性が活躍できる環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> 女性の管理職比率、障がい者雇用率のアップ ジェンダー平等、若者、高齢者などの活躍支援 ライフステージに合った労働環境の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率14.0%(2025年度) 男性の育児休業等取得率100.0%(2025年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率11.0% 男性の育児休業等取得率90.4% 男性の育児休業取得を促進するため、取得時は本社人員を派遣するなど、会社全体で環境整備を推進

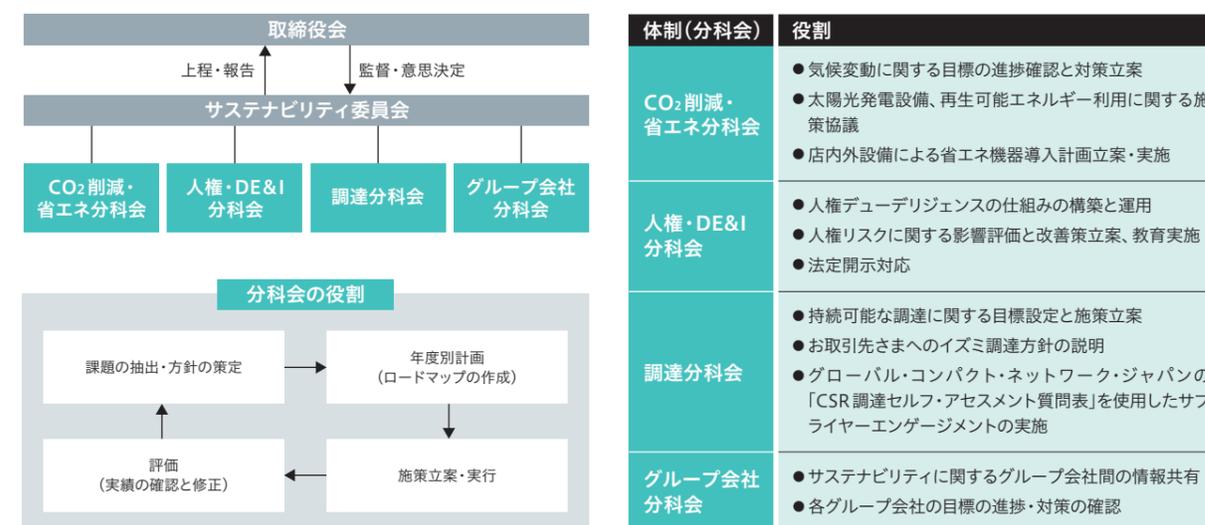
サステナビリティ推進体制

当社は、取締役会の諮問機関の一つとして、委員長を代表取締役、副委員長を経営戦略担当取締役である経営企画本部長、ならびにサステナビリティ担当執行役員であるマーケティング本部長とするサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会ではサステナビリティに関する課題解決に向けた取り組みについて審議しています。

2023年度は年4回開催し、CO2削減に向けた取り組みや人的資本開示に向けた方向性、持続可能な調達のロードマップ・KPIなどについて議論しました。2024年度は、ロードマップに沿って具体的な検討を行い、KPI達成に向けた実行力を高めていきます。

※ランサムウェア被害の影響により、2024年2月実施予定の委員会は4月に延期・開催しました。

サステナビリティ推進体制図



役員一覧

取締役



生年月日	1946年7月31日	1958年11月7日	1967年4月23日	1960年3月25日	1979年9月25日
主な経歴	1977年12月 当社入社 1981年5月 当社取締役 1982年5月 当社常務取締役 1984年4月 当社専務取締役 1988年5月 当社代表取締役専務 1991年5月 当社代表取締役副社長 1993年3月 当社代表取締役社長(現任)	1981年4月 横住友銀行(現三井住友銀行)入行 2012年4月 同理事九州法人営業本部長 2013年5月 当社専務取締役管理本部長 2021年3月 当社取締役専務執行役員管理本部長 2022年3月 当社取締役副社長(現任)	1991年4月 当社入社 2013年6月 当社執行役員九州ゾーン部長 2014年2月 当社執行役員衣料品事業部長 2021年5月 当社取締役経営企画部長 2022年3月 当社取締役専務執行役員経営企画本部長 2023年3月 当社取締役副社長(現任)	1982年4月 当社入社 2003年8月 当社テナント統括部長 2009年1月 当社執行役員開発本部長 2020年5月 当社取締役開発本部長(現任)	2005年8月 当社入社 2017年9月 当社総務部長 2020年3月 当社執行役員中央事業部長 2021年3月 当社執行役員業務プロセス改革本部長 2022年3月 当社上席執行役員管理本部長 2023年5月 当社取締役経営企画本部長(現任)
取締役会出席状況(2024年2月期)	15 / 15回	15 / 15回	14 / 15回	15 / 15回	11 / 11回 ^{*1}
監査役会出席状況(2024年2月期)					
所有株式数(千株)	2,054	12	14	7	741

※1 山西大輔氏、西川正洋氏および久永英明氏の各氏は2023年5月24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。
 ※2 久永英明氏は2023年5月24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監査役会の全てに出席しています。

保有する経験・スキル

●: 当社取締役・監査役の知見・経験のある分野 ○: 期待する分野

氏名	役職	企業経営戦略	変化への対応力	小売業経験	商品開発MD	出店戦略	財務会計ファイナンス	ガバナンスリスク管理法務	人事労務能力開発	ESGサステナビリティ	IT DX推進
山西 泰明	代表取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
三家本 達也	取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
町田 繁樹	取締役	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○
黒本 寛	取締役	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○
山西 大輔	取締役	●	●	●	○	○	●	○	●	●	○
西川 正洋	社外取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
矢野 泉	社外取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
青山 直美	社外取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
久永 英明	常勤監査役	○	●	●	●	●	●	○	○	○	○
堀川 智子	社外監査役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
岡田 弘隆	社外監査役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○

監査役



生年月日	1948年12月9日	1967年4月14日	1966年5月27日	1961年1月11日	1966年3月9日	1957年2月15日
主な経歴	1972年4月 西川ゴム工業㈱入社 1979年6月 同社取締役 1985年3月 同社専務取締役 1986年10月 同社代表取締役社長 2006年6月 ㈱ウツミ屋社外監査役(現任) 2017年6月 西川ゴム工業㈱代表取締役会長(現任) 2023年5月 当社取締役(現任)	1996年4月 広島修道大学商学部講師 2015年4月 広島修道大学商学部教授(現任) 2020年4月 広島修道大学副学長 2023年6月 広島信用金庫理事(現任) 2024年5月 当社取締役(現任)	1989年4月 ㈱東芝入社 2000年4月 ㈱イーライフ入社、新規事業開発部長 2004年6月 ㈱スタイルビズ設立、同社代表取締役(現任) 2021年5月 当社取締役(現任) 2022年8月 アスクル㈱社外取締役(現任) 2023年5月 情報経営イノベーション専門職大学客員教授(現任)	1984年4月 当社入社 2010年11月 当社高松店支配人 2012年10月 当社中央・山陰ゾーン部長 2017年9月 当社カイゼン推進部部長 2021年6月 当社夢彩都支配人 2023年3月 当社監査役室参与 2023年5月 当社監査役(現任)	1991年10月 公認会計士、センチュリー監査法人入所 1999年3月 センチュリー監査法人退所、中国木材㈱入社、監査役(常勤) 2012年4月 同社常務取締役経営企画本部長兼社長室室長 2015年2月 同社代表取締役社長 2020年5月 当社監査役(現任) 2022年10月 中国木材㈱代表取締役会長(現任)	2009年7月 竹原税務署長 2014年7月 国税庁長官官房広島派遣首席国税庁監察官 2016年7月 広島国税局調査査察部長 2017年7月 広島国税局調査査察部退職 2017年8月 税理士事務所開設(現任) 2020年5月 当社監査役(現任)
取締役会出席状況(2024年2月期)	9 / 11回 ^{*1}	—	15 / 15回	11 / 11回 ^{*1}	14 / 15回	14 / 15回
監査役会出席状況(2024年2月期)	—	—	0	12 / 12回 ^{*2}	14 / 16回	15 / 16回
所有株式数(千株)	—	—	0	0	—	—

執行役員

田原 英樹	専務執行役員 管理本部長	柳井 忠利	執行役員 デリカ本部長
青木 孝幸	常務執行役員 テナント本部長兼開発本部副本部長	田部 学	執行役員 営業推進本部長
溝口 晋	上席執行役員 グループ経営本部長	三浦 健司	執行役員 テナント本部副本部長
河崎 智広	上席執行役員 SM本部長	平 公成	執行役員 経営企画部長
阿部 睦夫	上席執行役員 ㈱ゆめマート北九州代表取締役社長	大久保 康三	執行役員 投資推進事業部長
岡本 圭史	執行役員 DX本部長	宮次 太功	執行役員 人事部長
沼本 真輔	執行役員 マーケティング本部長	梶原 雄一朗	執行役員 ゆめタウン高松支配人
山野 正道	執行役員 食品本部長	廣瀬 伸作	執行役員 イズミ・フード・サービス㈱代表取締役社長
小林 篤志	執行役員 GMS本部長	寺本 智広	執行役員 ㈱ゆめマート熊本代表取締役社長
松重 健	執行役員 ライフスタイル本部長		

社外取締役メッセージ

流通学の知見と学長としての経験を生かし、ガバナンス強化に貢献します

取締役(社外・独立) 矢野 泉



私は農水産物や食品を対象とした流通学の研究者であり、広島修道大学の学長を務めています。2024年5月に当社の社外取締役となり、これまで培ってきた知見をもとに当社のガバナンス強化に貢献していくことが、私の果たすべき役割であると考えています。

私が専門とする流通学は、流通に関わる個別企業の戦略や売買取引上の利益だけでなく、社会全体として持続的・安定的に商品を流通させるための構造を俯瞰的に研究する学問です。特に農水産物や食品は、私たちが生きていく上で欠かせないものであることから、持続的・安定的、かつ安全に供給を行える構造が必要です。流通の構造は、法律・政策・企業・取引などのあり方や、生産者・メーカー・取引企業・消費者などのステークホルダーと流通企業との関係性に大きく左右されます。そして、この構造が流通の現場や消費者の生活にとって有効に機能しているかどうかを見極め、実質的な成果と新たな課題を常に検証していかなければなりません。その過程で、俯瞰的な視点や複眼的な物事の捉え方、また現場における効果の実質化を重要とする視点が必要となります。これらは、私が学長として大学のガバナンスにおいて重視するものでもあり、当社および当社グループのガバナンスにも不可欠なものであると考えています。

近年、社会の移り変わりが激しい一方、長い歴史を持つ組織や過去に実績のある組織ほど、変化することに対して消極的な傾向があります。しかし、当社および私が学長を務める大学の姿勢はそうではないところに、組織のマネジメントに携わる大きなやりがいを感じています。

大学ではちょうど長期ビジョンを策定したところですが、議論の際に重視したのは、「自分たちらしさ」と「変わることを恐れない」姿勢です。当社取締役会でもまさに、これまで育んできた「地域基盤」「現場力」「変化対応力」の3つの力を基盤としながらも、これまでのやり方にとらわれず、現場や現実をしっかりと捉えています。当社が社会から求められていることや、目指すべき姿の実現に向かって、活発な議論が行われているといえます。特に、ガバナンス強化への高い意識は、当社のさらなる社会的プレゼンスの向上へとつながっていくのではないかと考えています。

今後、社外取締役としての客観的な視点を大切にするとともに、経営幹部や従業員の方々とコミュニケーションをとりながら、店舗を通じて現場を知る機会を積極的につくっていきます。これらによって当社の持続的な成長につながるさまざまな取り組みに寄与し、当社グループの企業価値向上に尽力していきます。

選任理由

西川 正洋

広島を拠点としグローバルに自動車用部品などを製造販売する西川ゴム工業(株)の代表取締役会長として、企業経営に関する豊富な経験および実績を有しています。当社とは業種の異なる製造業の分野において、同氏がこれまでに培ってきた企業経営者としての豊富な知見および経験などは、当社の品質管理や生産性向上などに資するところが大きく、当社の業務執行を監督する適切な人材であると判断し、社外取締役として選任しています。

矢野 泉

広島修道大学学長として大学運営に広く携わり、組織運営に関する豊富な経験と幅広い人脈を有しています。広島信用金庫の理事を務めた以外は会社経営に直接関与した経験はありませんが、学術研究の傍ら各地域の中央卸売市場運営に係る委員を歴任するなど、農水産物を中心とした食の流通について造詣が深く、食の安全性や食品廃棄物の再資源化などについての豊富な知見および経験は、当社の品質管理の向上や食を鍵とする今後の事業発展などに資するところが大きく、当社の業務執行を監督する適切な人材と判断し、社外取締役として選任しています。

青山 直美

(株)スタイルビズを設立し、Eコマースなどのコンサルタント業を営んでいます。消費者目線のマーケティングにおける豊富な経験と知見のもとに、当社の中期経営計画の中でも特に、デジタル投資戦略、ダイバーシティおよびSDGsの推進や事業におけるESG視点の意見・提案をしており、当社の業務執行を監督する適切な人材であると判断し社外取締役として選任しています。

成長戦略の進捗をモニタリングし、従業員エンゲージメントの向上にも寄与します

取締役(社外・独立) 西川 正洋



2023年5月に社外取締役に就任して以降、個々の議案審議をする中で、当社の社風について考えてきました。私が会長を務める西川ゴム工業(株)では、「堅実にしてまじめ 自由にして秩序正しい」という言葉で表されるような社風の構築に努めています。そして、当社でも同様の社風が構築できていると感じています。例えば、重要事項を審議する経営会議の議事録を見ると、山西社長が反対する場合でも、多数決によって決定した案件がありました。そこに、当社の企業経営が健全であると感じています。

当社は2024年2月にランサムウェア被害を受けましたが、山西社長はじめ全従業員の努力により、以前に増して強力なサイバーセキュリティシステムの構築が進んでいると評価しています。

当社は今年、(株)西友から九州事業を承継しました。これにより強固なドミナントを形成し、九州におけるスケールメリットを享受することが可能になります。2030年に営業収益1兆円*を目指し、私はこの成長戦略を社外取締役としてモニタリングしていきたいと考えています。「企業は人なり」という言葉があるように、従業員の方々の働く活力や熱意が向上しなければ、どんな戦略もうまくいきません。そのため、今後はワークエンゲージメントのあり方についても、さまざまな意見を述べていきたいと考えています。

*2022年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。当該会計基準等を適用する前の金額です。

女性活躍を後押しし、イズミの強みを発揮できるガバナンスを実現します

取締役(社外・独立) 青山 直美



当社の取締役会は、メンバーの年齢、専門分野、出身地の多様性が担保されていると感じます。実際の議論においても、さまざまな観点から闊達な意見が交わされています。今後は、より未来志向で具体的な議論をして、企業価値を向上させていきたいと考えています。

昨今、ESG経営や人的資本経営に対する社会要請がますます高まっており、当社もそれに応えています。そのような中、私自身が育児・介護などと仕事の両立に苦慮した経験から、女性活躍推進については強い思いがあります。女性の活躍を後押しするためには、男女共にプライベートと仕事のバランスをとりながら、一人一人が能力を最大限に発揮できるような環境づくりが必要です。そのために、社外取締役としてできることを

模索していきたいと思えます。例えば、生成AIやDXなどをマーケティングに生かしていくことは私の得意分野であり、取締役会を通じて意見を述べていきます。

今後、持続的な成長を実現するには、スピード感や地域に寄り添う姿勢といった「イズミらしさ」を大切に、長期的な視点を持ちながら瞬発力を発揮する必要があると考えています。私は取締役会の一員として、当社の強みを生かしながら、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまの期待に応えるガバナンスを実現できるよう取り組んでいきます。皆さまには、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

役員報酬

取締役報酬限度額は株主総会の決議(2018年5月25日改定)により500百万円(うち社外取締役分は30百万円、なお、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)と定めています。当社取締役の報酬などの額またはその算定方法は、2021年2月開催の取締役会において「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針等」を決議し、決定方針に基づき各取締役の職務の内容に応じた年間評価などを勘案し、報酬額を指名・報酬委員会において審議しています。なお、2021年5月開催の第60回定時株主総会において、取締役報酬限度額の枠内で非金銭報酬(株式報酬)として取締役(社外取締役除く)に対する譲渡制限付株式付与のための報酬制度を導入することが承認・決議されています。また、役員退職慰労金制度の廃止および当該廃止に伴う退職慰労金の打ち切り支給をすることも、承認・決議されています。報酬などの種類ごとの比率の目安は、基本報酬:業績連動報酬:非金銭報酬=60:25:15としています(KPIを100%達成した場合)。

報酬内容と算出方法

基本報酬	月別の固定報酬とし、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	事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、業績指標(KPI)を反映した現金報酬としています。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およ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います。
非金銭報酬	企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与しています。また、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限期間を取締役その他当社取締役会の定める地位を喪失する日までとする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。なお、非金銭報酬の譲渡制限付株式報酬の総額は、上記取締役報酬限度額の枠内で、年額100百万円以内、発行または処分される当社の普通株式の総数は年5万株以内とします。

役員区分ごとの報酬等の額(2023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)	334	236	54	44	6
監査役(社外役員を除く)	13	13	-	-	2
社外役員	26	26	-	-	6

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、会社の持続的成長およ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。例えば、株主から出た意見や懸念事項については、本部長会議で報告するなど、経営陣へフィードバックしています。また、法令および関連規則などを遵守し、インサイダー情報を適切に管理し、必要に応じて株主構造の把握に努めています。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、個人株主および機関投資家などに情報を発信しています。

2023年度は、アナリスト・機関投資家向けに、本決算およ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、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、施設見学などを通じて意見交換を行い、積極的にコミュニケーションを図っています。

2023年度の主なIR・SR活動実績

項目	実績回数
定時株主総会	1
決算説明会(ラージミーティング)	4
スモールミーティング	9
個別ミーティングなど	延べ112
海外投資家カンファレンス	4
海外ロードショー	6
施設見学	3

コンプライアンス・リスク管理体制

各事業本部とは独立した経営管理部が主管となって、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・リスク管理委員出席の下、当社グループ全体のコンプライアンス教育およびリスク管理のモニタリング活動報告について審議しています。当委員会の議事内容については、取締役および監査役に報告しています。

また、事業活動における法令遵守の徹底・意識向上のため内部通報制度「イズミホットライン」を設置し、当社およびグループ会社からのさまざまなリスク発生を未然に防いでいます。事業活動において生じたリスクへの対応につい

ては、お客さまの安全確保、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対応しており、地震などの災害時においては直ちに緊急対策本部が設置される仕組みを整えています。本部長は、営業を統括する取締役副社長です。

事業等のリスク

代表取締役社長が当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があることと認識している主要なリスクは、以下の通りです。

なお、将来に関する事項や主な対応については、2024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等のリスクは、下表に限られるものではありません。

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	●紛失、破壊、改ざんおよび漏えい等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」を設置し、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 ●サイバーセキュリティ体制の強化のため、CISO(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等の必要な再発防止策を迅速に実施
食品の安全性	●食中毒や異物混入等の食品事故または食品表示の誤り	●品質管理およ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、食品表示などを徹底 ●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 ●上述の対応を進めなければ、地域や社会的信用の失墜、ブランド価値の棄損	●災害時に従業員およ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
人事・労務	●人事・労務関連法令や制度、少子高齢化の進行による労働需給やその他の経営環境の変化など	●社員が個々の事情に応じて柔軟な働き方を選択でき、性別・年齢・学歴等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
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、店舗等の事業拠点の建屋・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、意思決定者の不在など	●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)体制を構築
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などの影響 ●上述の変動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	●有利子負債の調達による設備投資を実施
法規制・制度動向	●予期せぬ事由により問題のある商品の販売などの事態が発生し、公的規制、損害賠償責任などの損失、お客さまからの信用低下などの影響 ●「大規模小売店舗立地法」、「都市計画法」、「建築基準法」などの改正や、都道府県等が定めた規制の変更により、新規出店や既存店舗の改装などが困難となり、将来の出店候補条件が減少	●独占禁止法、消費者保護関連法、環境・リサイクル関連法、個人情報保護法等の各種法的規制の遵守

ランサムウェア被害に関するご報告

本件の概要

2024年2月15日、当社グループの一部サーバーが暗号化されるなどのランサムウェア被害が発生しました。被害拡大防止を最優先し、直ちに当社グループの全ネットワークを遮断しました。同日午前に対策本部を立ち上げ、外部専門家の助言を受けながら、影響の範囲等の調査と復旧対応を開始し、同日午後には警察へ相談しました。

外部専門機関に調査を依頼したところ、外部からの通信の受け口となる通信装置(VPN装置)を狙って直接当社グループのサーバーに侵入され、一部データが使用不能となったとの報告を受けました。

業務	影響内容
店舗運営	<ul style="list-style-type: none"> 店舗発注システムに支障(店舗品ぞろえに影響)、折込チラシの停止 自社アプリ「ゆめアプリ」の機能制限(アプリクーポンなど) 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」休止
経理	<ul style="list-style-type: none"> お取引先さまへの請求・支払いへの支障
決算	<ul style="list-style-type: none"> 決算発表の遅延

個人情報について

2024年8月末現在、当社グループが保有する個人情報の漏えいは確認されておりませんが、閲覧された可能性を完全に否定することは困難であることから、個人情報保護委員会へ報告の上、法令上の通知対象となる方については、郵送や「ゆめアプリ」でお知らせを実施しました。なお、クレジットカード情報は今回被害を受けたシステムとは別システムで運用しているため、漏えいしていません。

今後の対応について

当社グループ全体で、進化し続けるサイバー攻撃への耐性をシステム面・教育面から強化を図ります。

課題	再発防止策
情報収集と脅威分析の体制構築	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティ情報を収集・分析する専任チームを設置
IT資産の可視化と管理	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク機器、サーバー、PC端末などのIT資産の管理ツールを導入
定期的なセキュリティ監査・脆弱性診断	<ul style="list-style-type: none"> 外部のセキュリティ専門ベンダーによる定期的なセキュリティ監査・脆弱性診断を実施
セキュリティ戦略とポリシーの策定・更新	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティポリシー策定と定期的な見直しを実施 サイバーセキュリティ体制の強化のため、CISO(情報セキュリティ責任者)の設置
従業員へのセキュリティ教育	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員から管理職までを対象としたセキュリティ教育プログラムを定期的の実施

営業への影響

2024年3月から4月はランサムウェア被害の影響を受け、店舗発注システムに支障(店舗品ぞろえに影響)、折込チラシの停止等により、客数の減少が見られました。5月のシステム復旧後からは徐々に回復傾向にあります。下期以降は被害前の既存前年比に戻し、本来の成長を果たします。

■ 既存店売上高前年比(%)

	2023年 12月	2024年 1月	2024年 2月	2024年 3月	2024年 4月	2024年 5月	2024年 6月	2024年 7月	2024年 8月
直営	99.7	100.4	99.5	93.9	89.9	97.0	102.9	96.4	104.1
合計	99.3	101.9	101.7	97.7	94.0	98.3	105.7	98.0	105.5

2050年までに目指す姿



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。

youme MIRAI Action

目指す姿	具体的な取り組み	2023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 21.9%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)	店舗運営に伴う排出量実質 ゼロ
			自社の排出量(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69.2% (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
		食品ロス・ 食品廃棄物リサイクル 対策	食品ロス削減率66.1% (2018年度比)	食品ロス削減率50% (2018年度比)
自然共生社会	生物多様性の保全	食品廃棄物リサイクル率 43.1%	食品廃棄物リサイクル率 70%	食品廃棄物リサイクル率 100%
		生物多様性に関する方針や 行動指針策定の検討開始	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2022年6月、TCFD「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」に賛同しました。気候変動問題に関してステークホルダーの皆さまへの責任を果たすため、TCFD提言に対応し気候変動による「リスク」と「機会」を分析することで、持続可能な経営を行います。

ガバナンス

当社は事業活動を通じて社会に新たな価値を創造し、社会と地域、弊社相互の持続可能性を追求するサステナビリティ経営を推進するため、取締役会の諮問機関の一つとしてサステナビリティ委員会を設置しています。気候変動に関する戦略や取り組みは、同委員会に属する「CO₂削減・省エネ分科会」で企画・立案・提言し、同委員会に報告しています。議論の内容は、取締役会に上程・報告しています。

戦略

当社は2022年度、気候変動に関する重要リスクと重要機会を洗い出し、「リスク」を低減して「機会」を拡大する事業戦略の立案に向けて、「シナリオ分析」を行いました。4°Cシナリオ・1.5°Cシナリオ(一部2°Cシナリオを併用)の2つのシナリオを用いて、2030年時点での影響を考察し、影響度の大きいリスクおよび機会に関して対応策を定義しました。

また、それらが及ぼす具体的な財務的影響額の評価を行いました。1.5°Cシナリオの分析による事業への財務的影響については、項目別に想定される収益への影響を試算しています。物理的リスクとして、洪水被害・高潮被害・営業停止等の損害(1,636百万円)を算定しています。移行リスクとしては、炭素税および排出権取引の導入コスト(2,270百万円)を算定しています。

リスクについては回避および緩和を一層強固に行うための対応策を導き出すとともに、機会については積極的にビジネスへの取り込みを図ります。

リスク管理

気候変動に起因するさまざまなリスクと機会を把握すべく、「シナリオ分析」を行い戦略の妥当性を常に確認しています。また、競争力の強化を図るために、サステナビリティ委員会で議論し管理を行っています。

リスクについては、サステナビリティ委員会で検討した上で取締役会へ報告し、特定(識別)しています。リスクの重要度は、シナリオ分析を進める中で定性的かつ定量的なインパクト評価を行うことで気候変動によって財務的にどの程度の影響があるのかを把握し、評価しています。

リスク管理を含めた気候変動に関する事項は、取締役会の監督・指示のもと、サステナビリティ委員会が審議・調整を行っています。また、社内との関係部署とグループ会社の協力のもと、リスクと機会の特定を主導し、状況の把握を行います。

指標と目標

当社は、マテリアリティ(P.29 参照)の中で、「脱炭素社会の実現と資源の有効活用をする」を掲げています。それに先立ち、2021年の中期経営計画において「2030年までに店舗運営に伴うCO₂排出量30%削減(2013年度比)」「2050年までに店舗運営に伴うCO₂排出量実質ゼロ」のKPIを定めました。なお、2022年5月に「2030年までに店舗運営に伴うCO₂排出量30%削減」「2030年までに店舗運営に伴うCO₂排出量50%削減(2013年度比)」へと目標を上方修正しました。

気候変動対策の詳細については、サステナビリティサイトをご覧ください。
<https://izumi.co.jp/sustainability/environment/>

再生可能エネルギーの活用拡大

2015年に太陽光発電の運転を開始し、2021年にはPPA(Power Purchase Agreement=電力販売契約)モデルによる太陽光発電パネルの設置を開始しました。2024年2月現在、23店舗に設置しており、2889.87t-CO₂のCO₂排出量を削減しました。なお、「ゆめタウン飯塚(福岡

県飯塚市)」「ゆめマート西条(広島県東広島市)」「ゆめテラス祇園(広島県広島市)」「ゆめマート新大村(長崎県大村市)」は、再生可能エネルギー100%使用店舗として運営しています。また、2024年7月には、中国地方の5店舗について使用電力の100%を再生可能エネルギーで供給する契約を中国電力株式会社と締結しました。

株式会社ゆめマート北九州でもPPAモデルを導入するなど、グループ会社でも取り組みを進めています。現在は2店舗に太陽光パネルを設置しており、2030年までに13店舗への導入を予定しています。

省エネの推進

省エネの推進に向けて、LED照明への変更や冷凍機器更新、熱源更新に取り組んでいます。

LED照明への変更については、店舗売場内のLED照明への切り替えを進め、直営売場の切り替えは完了しました。現在、バックルーム・駐車場・専門店については、2026年度の完了を目指して順次切り替えを行っています。

冷凍機器更新については、夜間、冷蔵ショーケースに冷氣漏れ防止カバーをかけることで省エネにつなげています。また、全店に「インバーターシステム」を導入・一元管理しており、自動で24時間最適な庫内温度を保ちながら、消費エネルギーを削減しています。

熱源更新については、店舗リニューアルなどの際に従来型の重油式空調設備から電気式空調設備へ切り替えを進めており、対象の30店舗のうち累計21店舗(2024年2月現在)での切り替えが完了しました。電気式空調設備の導入により、温室効果ガスのCO₂排出量を約半分に抑え、地球温暖化防止に貢献しています。

その他、2021年度から「エナッジ®」を導入しました。AIが「作業室のエアコンは、退出時に必ず止める」など最適な省エネ行動をアドバイスしてくれるため、従業員が業務の中で意識的に取り組むことができ、消費電力の削減につながっています。

資源循環型社会への対応

食料資源の有効活用と、食品ロスの削減

店舗から出る野菜くずや廃油などは、ルールに沿って分類し、専門業者に委託してリサイクルしています。例えば、東広島市では、4店舗から出た食品廃棄物を地元企業である双葉三共株式会社で有機肥料に再生することにより、食料資源の有効活用を行っています。

食品ロス削減に向けては、「もぐもぐチャレンジ」を99店舗で実施しています(2024年2月現在)。賞味・消費期限間近の商品に「もぐにいシール」を貼っており、それらを購入いただいたお客さまは、シールを集めてガチャに参加することができます。2023年度の「もぐにいシール」の回収枚数は、751,853枚でした。その他、家庭で未使用の食品をお客さまから寄付していただき、必要とする方へ届ける「フードドライブ」を70店舗(2024年2月現在)で実施するなど、家庭の食品ロス削減にも貢献しています。お客さまから寄付いただいた食品は、28の団体にお届けしました。

プラスチック対策

当社グループでは、お買い物袋持参運動を1997年からスタートし、多数のお客さまにご協力いただいています。現在、「2030年度プラスチック製レジ袋使用量80%削減(2018年度比)」を目標に掲げており、2023年度は69.2%削減しました。また、全店のレジ袋を植物由来のポリエチレン「バイオマスプラスチック」25%配合タイプに切り替え、石油資源の使用量削減に努めています。これにより、CO₂排出量を年間292.3t-CO₂削減する見込みです。

2022年3月に、プラスチック製カトラリーを木製・紙製に変更し、2023年度にはCO₂排出量を22.48t-CO₂削減しました。また、同年10月からは、使用済みペットボトルを回収して新しいペットボトルに再生する「ボトルtoボトル」の水平リサイクルを開始しました。サントリー食品インターナショナル株式会社と協働し、店舗への回収機の設置を進めており、導入済の30店舗(2024年2月現在)で8,610,705本のペットボトルを回収しました。

持続可能な調達

調達方針の策定

「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」企業を目指し、役員・社員やお取引先さまを含む全てのビジネスパートナーと共に商品の製造過程における社会的責任を果たすため、「調達方針」を策定しています。

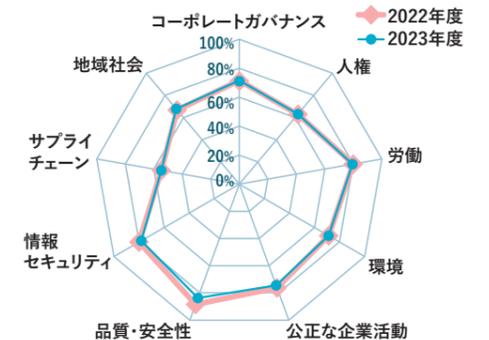
2023年度は、持続可能な商品調達のロードマップ・KPIの策定を行いました。サステナブルな商品の割合(2030年目標)は、食品本部 8.9%、デリカ本部 15.0%、ライフスタイル本部 8.8%です。

調達方針	内容
1.	安全・安心な商品の供給
2.	法令等の遵守
3.	人権の尊重
4.	労働環境の整備
5.	公正な取引
6.	情報の保護
7.	環境の保護
8.	地域コミュニティへの貢献
9.	実践のための仕組みの構築・運用

CSR調達の促進

2023年10月、お取引先さまと当社の双方で「社会の持続可能性を高めるCSR調達の促進」を図ることを目的として、「イズミ会」にご参加いただいているお取引先さまへ、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」を用いたアンケートを実施しました。

CSR調達セルフ・アセスメント質問表得点率
(お取引先さま各社の取り組み状況について調査)



地域やお客さまと一体となり、持続可能な社会の実現を目指します。
マーケティング本部サステナビリティ推進部 部長 浅海 弘幸

当社では、持続可能な社会の実現に向けて、「youme MIRAI Action」を掲げています。当社での取り組みに加え、店舗で実施するイベントや省資源活動を通じて地域やお客さまと共に環境負荷軽減に取り組んでおり、2030年の目標達成に向けて順調に進捗しています。今後も地域の皆さまと一体となり、脱炭素社会の実現と資源の有効活用を目指して取り組んでいきます。

人材戦略



多様な人材がいきいきと活躍できる
職場環境の創造に努めていきます

専務執行役員 管理本部長
田原 英樹

人材戦略の基本的考え方

人的資本に関する6つの主要課題を特定

私はこの5月に当社管理本部長に就任しました。前職では金融機関の立場から多様な企業の経営課題解決をお手伝いしてきました。そうした経験を通じて培った知見を経営に生かしていきたいと思っています。

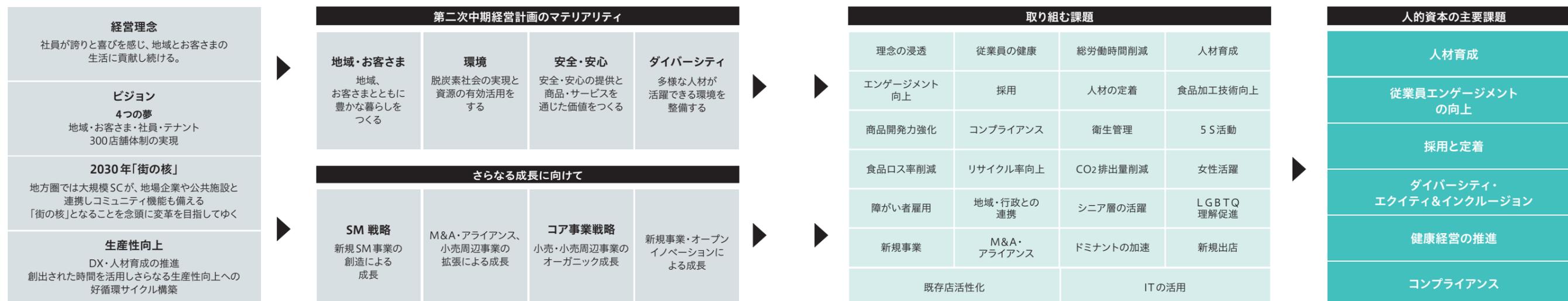
近年の企業経営では、「人的資本」の重要性があらためてクローズアップされています。2023年3月からは上場企業に人材育成やダイバーシティ、従業員エンゲージメント、コンプライアンスなどの情報開示が義務化され、当社も有価証券報告書にてこれらを開示しました。同時に、人的資本における「6つの主要課題」を抽出し、それぞれについてKPIを設定して具体的な取り組みを開始しています(P.45参照)。

6つの課題の中で私が喫緊の課題だと感じているのは「人材の採用と定着」です。地方の労働人口が減少を続ける中、

当社も人材採用では非常に厳しい状況に直面しています。一人でも多くの優秀な人材を確保すべく、通年でのキャリア採用や専門職へのジョブ型採用に取り組み始めている他、若手社員への人事面談・フォローの強化、住宅費や奨学金返済、帰省旅費の補助、転居転勤のない社員区分の創設など、一人一人が働きやすい職場環境の整備にも注力しています。

就職市場で選ばれる会社になるには、「成長の機会」が多く与えられていることも大切な要件です。例えば当社が次世代経営幹部の育成策として実施している「イズミ大学」では、社外講師による講義や海外の流通業での研修などをプログラムに組み込んでいますが、そうした「外」との交流機会を若手社員にも広げることで、一人一人の学びや成長を会社として支援できる環境をつくっていききたいと考えています。

経営戦略と人材戦略の連動



DE&Iの推進

多様な価値観を受け容れる風土を醸成

人的資本の強化において、私がもう一つ重視するのは「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)」の推進です。変化の激しい時代に企業が持続的な成長を目指すには、多様な人材が活躍できる環境を整備することが必須条件だと考えるからです。

女性構成比率の高い企業として「女性活躍の推進」には引き続き取り組んでいく方針ですが、最近は男女を問わず若い世代の多くが「管理職にはなりたくない」と昇進を敬遠する傾向にあることにも危機感を抱いています。この状況を打ち破るには、従来の価値観をベースとした「管理職」のイメージを変えていくことも必要だと思います。

この問題は「多様な働き方」の受容にもつながっています。現在の人材市場では、将来のキャリアアップに向け短期間で多彩な職種を経験したい人や、自分の時間を大切にしておいて正規雇用を望まない人など、就業に対するニーズが非常に多様化しています。そうした状況で必要な人材を確保していくには時短勤務、在宅ワーク、ジョブチャレンジなど多様化したニーズに応える体制・プログラムを整備する必要があります。

さらに言えば、これからの企業経営では「仕事」や「労働」に対する考え方を根本から見直すことが必要だと思います。生成AIの登場などで今後は多くの業務・職種で働き方が変わっていくはずですが、性別はもちろん、年齢・国籍・キャリアなども含め、色々な意味で「多様な人材」が活躍でき、その多様性がイノベーションの創出につながる企業文化を醸成していきたいと思っています。

人的資本経営の実現に向けて

経営戦略と人材戦略のリンクを重視

「人的資本経営」の実践においては経営戦略と人材戦略を密にリンクさせることが重要なポイントであると私は考えています。従来の企業経営は、人材の採用や育成は人事部門が、成長戦略の策定は経営企画部門が、といった形で各専門部署がばらばらに戦略や計画を打ち出してきました。しかし本当に目指す姿を実現していこうとするならば、この戦略にはどんなスキルを持った人材が、どこに・何人必要なのか、必要数に満たないならば、どのように育成あるいは採用していくのか、といった具体論までしっかり考え抜く必要があります。そのためには従業員一人一人の能力や資格、ポテンシャル、キャリアビジョンなどさまざまな情報を網羅した人材データベースのようなシステム構築も必要になるでしょう。

有価証券報告書で開示が義務付けられた項目は、人的資本経営を進める上でクリアすべき必要条件、体操競技でいえば「規定演技」の部分だと思います。その先の「自由演技」については、それぞれの企業が中長期的に何を目指していくのかによって中身が変わってくるはずですが、だからこそ人材戦略は、経営戦略と一体で考えなければなりません。小売業を取り巻く環境が大きく変化している中、厳しい競争を勝ち抜き、持続的な成長と企業価値向上を実現するイズミ独自の経営戦略と人材戦略を、他の経営陣と共に追求していこうと思っています。

■ 人的資本

基本的な考え方

当社グループは、地域社会の一員として地域活性化やお客さまの生活の質向上に携わることにより誇りや喜びを感じ、地域貢献できる社員の育成を目指しています。また、リアル店舗は人の価値が全てという考えのもと、お客さまのニーズや社会環境の激しい変化に対応できる人材の育成を掲げています。創業から継承しているイズミのDNA「革新」「挑戦」「スピード」を大切に、常に好奇心を持ち、自ら一段上の仕事にチャレンジする自立した人材の育成に取り組んでいます。

また、働く目的や求める働き方、キャリアに対する価値観が多様化する中、多様なバックグラウンドを持った従業員が個々の考え方や事情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自分らしく活躍できる環境を目指しています。

ガバナンス

取締役会の諮問機関の一つである「サステナビリティ委員会」では、人的資本経営や人的資本の開示内容について企画立案・提言を行い、取締役会に上程・報告しています。また、サステナビリティ委員会内に「人権・DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)分科会」を設置し、人的資本経営についてのリスク管理や、委員会が指示した業務について検討・遂行する体制を整えています。人材戦略担当役員である管理本部長を責任者とし、経営戦略と人材戦略が連動した人的資本経営の実現を目指しています。

サステナビリティ委員会は年4回、人権・DE&I分科会は年8回開催しています。

サステナビリティ委員会組織図



人材育成

課題への取り組み・考え方

- 次世代リーダーの育成および幅広い知見を有する社員の育成を目的として、選抜研修を実施する
- 実務スキルの習得および向上に向けて、階層別研修を実施する
- 自ら学ぶ自律型人材を育成するために、自己啓発を支援する

リスク

- 成長機会の損失
- コンプライアンスリスクの上昇

階層別研修と選抜研修で、社員の成長を促進

当社が掲げる経営理念やビジョンを実現するためには、人材育成への取り組みが不可欠です。そのため、階層別研修に加え経営人材育成を目的とした選抜研修を行っています。

階層別研修においては、当社の強みである生鮮食品・惣菜のさらなる強化を目指し、「生鮮技能ライセンス」の取得促進を実施しています。選抜研修においては、部長・課長から将来の経営幹部候補を選抜し、社外研修を含むプログラムで育成に取り組んでいます。



新入社員研修の様子

生鮮技能ライセンスの取得促進

当社では、SM事業の強化に向けた食品担当者の育成を強化しています。特に生鮮技術者のスキルアップには注力しており、調理・刺身製造等の鮮魚技能、青果のカットフルーツ製造や精肉・惣菜の製造技術それぞれに技能資格基準を設け、基準に達した社員にはその到達レベルに応じ初級・中級・上級の3段階でライセンスを付与し、技能ライセンス手当を支給しています。食品加工技術を向上させ、競合他社との差別化を図るとともに、常にお客さまに安全で高品質な商品・サービスを提供できるよう取り組んでいます。

経営人材の育成「イズミ大学」

将来の経営幹部を育成する選抜プログラムとして「イズミ大学」を実施しています。課長・店長、部長・支配人、執行役員3つのコースを設けており、選抜メンバーは2年間のプログラムを通じてリーダーシップや仮設思考力、経営戦略の思考法などを磨きます。イズミ大学では社内集合研修だけでなく他流試合型研修も取り入れ、多方向からの刺激につながるプログラムを行っています。さらに2024年度より2年間のプログラム修了者を対象にした「卒業生

従業員エンゲージメントの向上

課題への取り組み・考え方

- 双方向のコミュニケーションを重視し、対話を促進する
- 総実労働時間の削減
- エンゲージメントサーベイの活用により抽出した課題を解決する

リスク

- 貢献意欲の欠如による生産性低下
- 離職率の上昇

働き方改革の推進

当社では、1995年から「ポジティブ・アクション」を推進し、子育て・介護と仕事の両立を応援してきました。「ゆめタウン光の森」と「ゆめタウン廿日市」の2店舗に企業主導型保育施設を設置する他、法定を上回る育児休業制度を整備しています。独自の育児目的休暇「夫婦で子育て休暇^{*}」と併せて育児休業等を取得する男性社員が増え、育児休業等と育児目的休暇の取得割合は2023年度100.8%になりました。

また、長時間労働の是正に向けて、発注業務や売上予測といった業務におけるAI技術の活用や、時間当たりの労働生産性を重視した人事評価を取り入れています。

^{*}配偶者が出産した際、子どもの出生後8週間以内に、連続した3日間の休暇取得を推奨

エンゲージメントサーベイの実施

社員が地域とお客さまの生活に貢献することにやりがいを感じ、仕事を通じて自己成長を果たすことが、社員および当社グループのより良い未来につながると考えています。会

カレッジ」を開校。経営人材の候補者を増やすフェーズからさらに高いレベルへ引き上げるフェーズへ進んでいます。

人的資本のROI

当社では、人的資本に関わる投資が会社の価値向上に連動しているかを確認する管理指標として、人的資本ROIを活用しています。人的資本ROIは、「利益額/人件費-1」(利益額の内訳は営業利益+人件費)で算出しており、年次で評価し人的資本投資戦略の見直しを行います。

指標と目標

指標	2022年度	2023年度	2025年度 目標	2030年度 目標
イズミ大学参加人数累計	49名	78名	100名	100名
生鮮技能ライセンス取得率	48%	48%	60%	70%
人的資本ROI	57.5%	47.9%	63.0%	68.0%

社のビジョン実現のために特に重要と考える4項目については、2022年度のスコアを基準に推移をモニタリングしています。エンゲージメントが低下している部署等には定期的に面談を実施し、管理職の評価項目にエンゲージメントを追加しています。今後はサーベイ対象をパートナー社員まで拡大し、より詳細に組織状態を可視化できるよう検討しています。

指標と目標

指標	2022年度 (基準)	2023年度	2025年度 目標	2030年度 目標
理念戦略 (ミッション・ビジョンへの共感)	62ポイント (±0)	62ポイント (±0)	67ポイント (+5)	70ポイント (+8)
自己成長 (達成感や成長機会)	62ポイント (±0)	62ポイント (±0)	67ポイント (+5)	70ポイント (+8)
健康 (仕事量・ストレス反応)	59ポイント (±0)	60ポイント (+1)	65ポイント (+6)	70ポイント (+11)
承認 (成果・発言に対する承認、 評価への納得感)	63ポイント (±0)	64ポイント (+1)	65ポイント (+2)	70ポイント (+7)

採用と定着

課題への取り組み・考え方 <ul style="list-style-type: none"> ● 年々困難になっている人材の確保に向けて、採用方法を多様化する ● 入社4年目までの若年層を中心に、定着を図る 	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 必要スキルの不足 ● 労働力不足
---	--

人材確保に向けた採用方法の多様化

キャリア採用の通年実施や専門職のジョブ型採用の実施などにより、各分野で知識やノウハウを有する人材の確保を図ります。また、新卒採用では総合職の他、店舗のあるエリアでのエリア採用や地域限定採用を実施することにより、それぞれの地域で優秀な人材の確保に努めています。

若年層の離職防止

人材確保の観点から、若年層の離職防止に取り組んでいます。ワークインライフ意識の浸透や安心して働ける環境づくりが必要であると考え、帰省旅費補助や家賃補助、奨

学金返済支援を行っています。管理指標として入社後3年時の離職率を確認し、年次で評価しています。

指標と目標

指標	2022年度	2023年度	2025年度 目標	2030年度 目標
キャリア採用人数	35名	39名	70名	80名
ふるさと帰省旅費制度利用率*	26%	27%	80%	80%
離職率(入社3年時)	20.5%	25.2%	20.0%	20.0%

*親元等に帰省する旅費が往復1万円を超える25歳までの正社員が対象。対象者のうち利用した社員の割合

DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

課題への取り組み・考え方 <ul style="list-style-type: none"> ● 女性活躍を推進するために、環境整備と社内の意識醸成に取り組む ● 障がい者や高齢者など多様な人材が活躍できる場を提供する ● 少子高齢化におけるビジネスケアラー増加に対応した環境づくり 	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● イノベーション機会の損失 ● 多様性欠如による判断の偏り
--	--

多様性の確保

「街の核」となることを念頭に変革を目指す当社は、多様な価値観を持つ社員が個性や専門性を発揮することが競争力の源泉であると考えています。社員一人一人が能力を最大限に発揮できる環境はイノベーションを生み出し、企業の価値創造につながります。そのため、DE&Iへの取り組みを主要課題の一つとしています。2023年度に予定していたLGBTQ研修はランサムウェア被害により延期となったため、2024年度に実施します。

女性活躍の推進

当社の目指すジェンダーギャップ解消の姿は、「会社や組織のあらゆる意思決定の場に女性が当たり前に参加している状態」です。その達成度を確認する指標として「女性管理職比率」の目標を設定し、年次で評価しています。また、男性の育児休業取得を促進するため、取得時にフォロー人員を本社から派遣しています。販売部・営業推進部・人事

部でフォロー日程を調整し、会社全体で取得しやすい環境づくりに努めています。

指標と目標

指標	2022年度	2023年度	2025年度 目標	2030年度 目標
管理職に占めるキャリア採用社員の割合	15.8%	17.7%	18.0%	20.0%
障がい者雇用率	2.16%	2.74%	2.50%	2.70%
LGBTQ研修受講人数	0名	0名	6,000名	9,000名
女性管理職比率	9.7%	11.0%	14.0%	20.0%
性別役割分担意識見直し度数*	46%	—	60%	60%
男性の育児休業等取得率	101.6%	90.4%	100.0%	100.0%

*「夫は外で働き妻は家庭を守るべきである」といった考えについてどう思うかという問いに対し「やや反対」「反対」と回答した社員の割合。2023年度はランサムウェア被害によるシステム障害の影響でアンケート実施なし

健康経営の推進

課題への取り組み・考え方 <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の健康は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および未病への取り組みを実施する 	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 社員の傷病による労働力の低下 ● 労働災害の増加
---	--

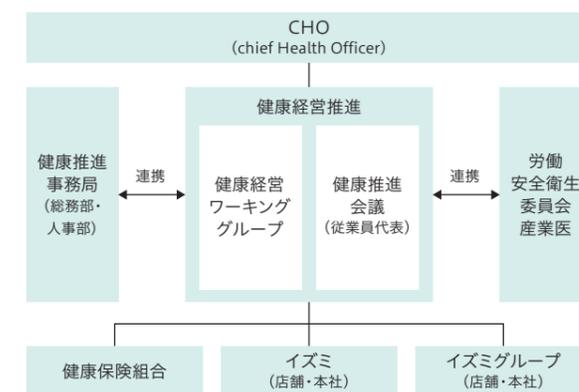
従業員と地域の健康づくりへの貢献

当社グループは経営理念である「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」の実践を通して「健康の維持・増進」へ取り組みます。従業員とその家族の健康づくりを支援し、働き甲斐のある職場を目指します。

指標と目標

指標	2022年度	2023年度	2025年度 目標	2030年度 目標
健康診断自社基準超過者受診率	86.0%	96.8%	90.0%	90.0%
特定保健指導実施率	85%	87%	90%	90%
総実労働時間 (単位:時間)	2,137	2,115	1,934	1,900
労使協議会開催率(月次開催率)	91.4%	93.2%	95.0%	95.0%

健康経営推進体制



コンプライアンス

課題への取り組み・考え方 <ul style="list-style-type: none"> ● 法令遵守意識の向上 ● 安心して相談できる窓口の設置 	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 社会的信頼の損失 ● モラル低下による職場環境の悪化
---	--

コンプライアンスへの取り組み

当社は、従業員やお取引先さまが通報できる内部通報窓口とは別に女性専用通報窓口も設置しています。通報内容の適切な対応により、相談・通報しやすい窓口を目指します。また、法令遵守の意識を高めるため正社員、特に部門責任者を中心にコンプライアンス研修を行いました。

指標と目標

指標	2022年度	2023年度	2025年度 目標	2030年度 目標
コンプライアンス研修受講人数(延べ人数)	2,297名	4,293名	6,000名	9,000名
内部通報件数	167件	138件	180件	200件

人権

人権の尊重

当社グループは人権尊重への取り組み強化のため、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て運用しています。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、人権方針の遵守およ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。

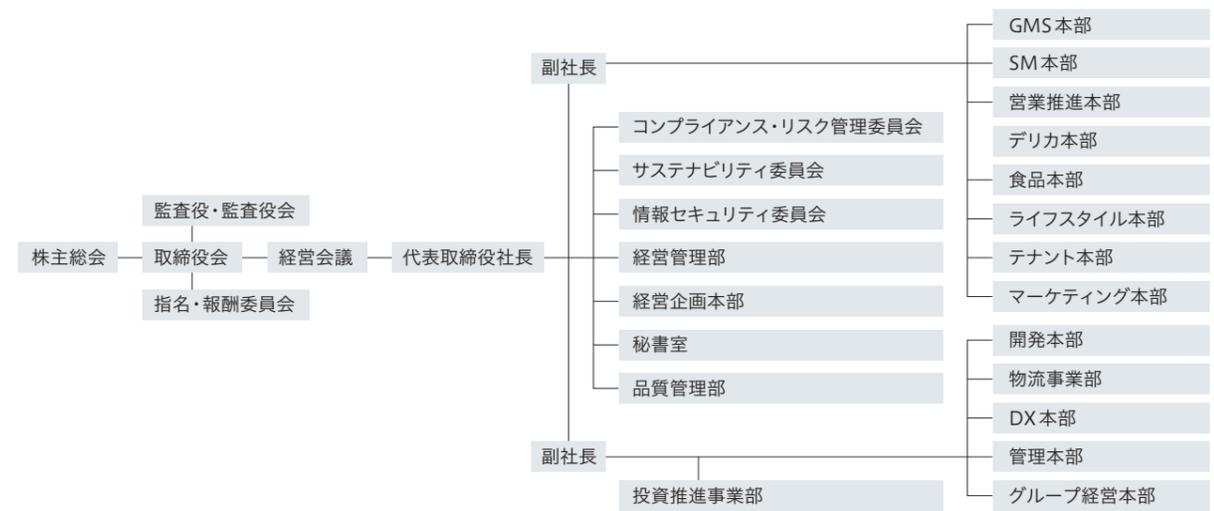
人権リスクアセスメントの結果、当社グループに直接関連し潜在的なリスクのある項目として、「当社グループ全体の外国人労働者への対応」「職場におけるハラスメントの防止」「サプライチェーンにおける児童労働・強制労働撲滅」の3つのテーマを特定しました。今後、定期的に影響評価を行い、人権に対して負の影響が発生している場合は防止・軽減に取り組み、その効果を評価し、結果に基づいて継続的な改善を進めます。

企業情報

会社概要 (2024年8月31日現在)

設立年月日	1961年(昭和36年)10月27日	店舗数	263店舗 (GMS・SC 61店舗、NSC 5店舗、SM 191店舗、その他 6店舗)
本社所在地	広島市東区二葉の里三丁目3番1号	中国エリア:91店舗	(GMS・SC 35店舗、NSC 2店舗、SM 52店舗※、その他 2店舗)
資本金	19,613百万円	九州エリア:158店舗	(GMS・SC 20店舗、NSC 3店舗、SM 133店舗、その他 2店舗)
従業員数 (連結)	正社員 5,058名 パートタイマー 12,016名 (1日8時間換算)	四国エリア:10店舗	(GMS・SC 4店舗、SM 6店舗)
		その他のエリア:4店舗	(GMS・SC 2店舗、その他 2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 (2024年8月31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нда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、食料品などの販売およびインポート事業	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
	株式会社ゆめマート熊本 熊本地区でスーパーマーケット「ゆめマート」を展開、福岡を中心にスーパーマーケット「サニー」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	他 2社 持分法適用会社 2社
	株式会社ゆめカード 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	株式会社イズミテクノ 施設管理、工事、警備、清掃業
その他事業	イズミ・フード・サービス株式会社 お好み一番地、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	株式会社ゆめデリカ 惣菜製造
	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および販売	他 3社 持分法適用会社 1社

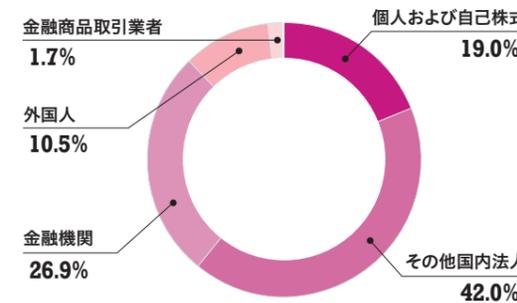
株式情報

株式の状況 (2024年2月29日現在) 大株主の状況 (2024年2月29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	13,686名

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
山西ワールド株式会社	19,935	27.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,820	8.1
第一不動産株式会社	4,208	5.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,733	5.2
株式会社広島銀行	2,362	3.3
日本生命保険相互会社	2,093	2.9
山西 泰明	2,054	2.9
イズミ広島共栄会	1,967	2.8
全国共済農業協同組合連合会	1,743	2.4
第一生命保険株式会社	1,624	2.3

単元株式の所有状況 (2024年2月29日現在)



株価・出来高の推移



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	「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi)」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	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