

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社グループは、お客様満足の実現を通じて企業価値の最大化を図り、同時に高い倫理観をもって社会的責任を果たすことにより、お客様・従業員・取引先・地域社会等のステークホルダーの期待に応えてまいります。

また、中長期的な企業価値向上のため、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て、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等を図るコンプライアンス経営を継続的に推進しており、ステークホルダーに信頼されるコーポレート・ガバナンスの充実に向けて取り組んでいます。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

補充原則4-10-(1) 指名・報酬委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等

指名・報酬委員会は、3名の社内取締役と3名の独立社外取締役の計6名で構成され、委員長は代表取締役が務めています。当委員会における独立社外取締役の割合は過半数ではありませんが、当委員会の客観性・透明性は、決議の際、賛否同数の場合は再審議することになっているので、十分確保されていると考えています。

しかしながら、さらに当委員会の機能を強化するため、2024年度より、コーポレートガバナンス・コードが求めている独立社外取締役が過半数となる体制にする計画であり、形式的に過半数とするだけでなく、実質的に当委員会が求められている機能を果たせるようにするため、新任の独立社外取締役を含めた社外役員と社内役員との意見交換等を通じて、相互理解を深める準備期間を設けることとし、2024年度中に、当該過半数となる体制に移行します。

なお、当委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役の選任・解任（株主総会決議事項）、代表取締役の選定・解職、取締役の報酬、取締役の育成を含む後継者計画に関する事項、並びに、それらの事項に係る方針・基準の策定及び改定等について審議し、取締役会に対して答申します。取締役会は、当該答申に基づき、改めて審議を行い決定します。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

原則1-4 政策保有株式

当社は、当社の事業活動を円滑に行うこと、また取引を強化することを目的とし、政策保有株式を保有する場合がありますが、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。

政策保有株式がある場合、取締役会にて中期経営計画の観点からも保有の適否を検証し、当該検証内容を開示します。

保有する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総合的に判断のうえ行使します。

原則1-7 関連当事者間の取引

関連当事者との取引を行う際には、取締役会規則に基づき、その取引内容を取締役会において精査しています。会社と取締役間での取引では、当社株式売買、当社不動産売買又は賃貸借、銀行借り入れ等の債務保証について、取締役会での承認が必要になります。また、当該取引に関係する役員は定足数から除外のうえ議案の決議を行うこととしています。

当該取引は、会社法及び関連当事者の開示に関する会計基準等の規定に従い、開示しています。

補充原則2-4-(1) 中核人材の登用等の考え方とその目標・状況並びに多様性確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針の実施状況

(1) 中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と目標・状況

持続的に成長し続ける企業であるためには、「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」企業でありたいと考えています。

また、消費動向の急激な変化の中、スピードをもって変革を続けるために、性別、年齢、経歴、国籍等に関係なく、多様な人材の採用・登用を積極的に行いつつ、それぞれの特性や能力を発揮できる職場環境の整備やマネジメント層の教育に取り組んでいます。

① 女性活躍推進

1995年に、仕事と家事育児の両立を支援するため法定期間を超える育児休業・育児短縮勤務制度を整備し、周知活動の継続により、両立を支援する企業風土も定着しました。2014年からは、人事担当取締役を責任者とした女性活躍推進プロジェクトを立ち上げ、活躍支援に軸足を移し、早期キャリア意識の醸成を目的とした「女性リーダー育成研修」「若年層年次研修」を実施。加えて、育児取得する社員には、キャリア意識低下を防ぐために育児復帰プログラムを実施しており、性別に関係なくキャリアアップできるという意識も定着しました。この活動が認められ「くるみマーク」「えるぼし(最高位)」の認定を受けております。

また、キャリア志向や両立支援制度利用率に男女差があることから、性別役割分担意識におけるアンコンシャスバイアスが課題であると考え、男性の家事育児参加を推進するため、2021年度に新設した「夫婦で子育て休暇」の利用促進に努めた結果、対象者全員が取得することができました。今後も、男性の育児休業取得率100%と性別に関わらず活躍できる社風の定着を目指していきます。

<数値目標と実績>

	2022年 実績	2023年 目標	2025年 目標
女性管理職比率 (注1)	17.1%	20%	22%

女性役員数 (社外役員を除く)	0名	0名	1名以上
女性リーダー比率 (主任相当)	41%	43%	45%
育児休業等取得率 (男性) (注2)	101.6%	100%	100%
育児休業等取得率 (女性) (注3)	112.5%	100%	100%
性別役割分担意識 見直し度数 (注4)	46.4%	65%	70%

(注1) 女性管理職比率は、当社基準による管理職の定義及び算定方法により算出している比率。

(注2) 育児休業等取得率 (男性) は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(1991年労働省令第25号) 第71条の4各号における「直前事業年度において育児休業等をした男性労働者+小学校就学の始期に達するまでの子の育児を目的とした休暇制度 (育児休業等及び子の看護休暇を除く) を利用した男性労働者の合計数÷直前事業年度に配偶者が出産した男性労働者の数」にて算出。(育児目的の休暇制度にて、配偶者の出生後8週間以内に連続した3日間の特別休暇 (有給休暇) を付与。なお、育児目的の休暇を含まない場合の取得率は14.1%)。

(注3) 育児休業等取得率 (女性) は、「直前事業年度において育児休業をした女性労働者の数÷直前事業年度に出産した女性労働者の数」にて算出。

(注4) 性別役割分担意識見直し度数は、「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。

②外国人の雇用

当社は国外に事業を展開していないため、現在は外国人であることを理由とした採用・登用は行ってはおりませんが、今後、経営層・IT・貿易等の専門的な業務については、特に門戸を広げ国籍にかかわらず意欲や能力に応じて採用・登用を進めてまいります。

③中途採用者

2022年度に入社した正社員のうち28%が中途採用者であり、積極的に採用・登用を行っております。今後も引き続き経営・IT・店舗運営等の知識やスキルを持った人材を採用・登用する方針です。

(2) 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針とその状況

社会が大きく変化する中、当社が目指す経営ビジョンを実現するには改革を絶えず行う必要があります。当社は「革新」「挑戦」「スピード」を企業のDNAとし、常に好奇心を持ち、自らが一段上の仕事にチャレンジする人材の育成を目指しています。また、働き方や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自分らしく活躍できる環境を整備しています。

①階層別研修

入社から売場責任者(主任)まで6段階のきめ細かな研修機会を設け、主任以上は職位に応じた階層別研修を実施しています。

2021年に、経営人材育成のための選抜研修制度として開校した「イズミ大学」も1期生49名が卒業しました。2023年度より、イズミ大学第2期をスタート、また、選抜者による米国視察研修を再開し、引き続き経営人材の育成に注力してまいります。

②ジョブローテーション

積極的に、戦略的な配置転換を行い、本部間の大胆な配置転換、グループ会社の経営幹部等への登用など、タフアサインメントを経験させることにより従業員個々の成長を促しています。

③OJT

座学だけでなく、現場実践による業務の習得を重視し、従業員の効率的かつ効果的な技能習得に取り組んでいます。また、教育担当となるSV・トレーナーを増員し、教育の質を上げる取り組みを実施しております。

④自己啓発

eラーニングや通信教育など多種多様なコンテンツを整備しております。今後も引き続き、コンテンツ数や範囲を拡大するとともに、多機能端末の配布により、従業員が自主的に学ぶことができる環境を更に整備してまいります。

原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社には厚生年金基金及び確定給付企業年金制度はありませんが、老後資産等の形成の為、企業型確定拠出年金制度を導入しています。従業員の安定的な資産形成の為、確定拠出年金の資産運用に関する従業員教育等に取り組んでいます。

原則3-1 情報開示の充実

(i) 会社の目指すところ (経営理念等) や経営戦略、経営計画

当社グループは2021年4月に公表した「第二次中期経営計画 (2021年度～2025年度)」を遂行してきました。創業から取り組む地域への貢献をより深めるとの想いから策定した経営理念「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」を念頭に、2030年長期ビジョンとして定めた10年後のありたい姿を地域のステークホルダーの皆様と共創してまいります。また、小売業界の厳しい経営環境をむしろチャンスと捉えることでさらなる企業成長に繋げ、企業価値の向上を果たしてまいります。

これらにより、お客様の満足を実現するとともに、地域ドミナントの更なる拡大・深耕を図っていくことで、経営効率を高め、より一層の企業成長に繋げてまいります。

なお、2023年4月11日付にて、第二次中期経営計画の見直しについて公表しました。2021年4月の第二次中期経営計画公表以降、新型コロナウイルス感染症による人流動向への影響の長期化、ウクライナにおける紛争を契機とした急激な資源価格の高騰や円安の進行による電力料金、食料品・日用品を中心とした急速な物価上昇などの動向は、想定を大きく上回って変化してきました。また建設コストの上昇は、当初策定した出店の投資計画の収益性を低下させるなど、当初設定した前提条件と現状の経営環境との間にギャップが生じています。今般、急激な環境変化に対し、最適対応を実施するため、戦略および計画数値の見直しを行いました。詳細につきましては、同日付にて公表した「第二次中期経営計画の見直しに関するお知らせ」をご参照ください。

■第二次中期経営計画の見直しに関するお知らせ

https://www.izumi.co.jp/corp/ir/pdf/2023/0411news_03-1.pdf

(ii) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社グループは、お客様満足の実現を通じて企業価値の最大化を図り、同時に高い倫理観をもって社会的責任を果たすことにより、お客様・従業員・取引先・地域社会等のステークホルダーの期待に応えてまいります。

また、中長期的な企業価値向上のため、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て、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等を図るコンプライアンス経営を継続的に推進しており、ステークホルダーに信頼されるコーポレート・ガバナンスの充実に向けて取り組んでいます。

(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

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とは含みません。）と定めています。

2021年3月1日施行の会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）により、株主総会決議に基づく取締役の報酬等について、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めることが求められたことにより、2021年2月9日開催の取締役会において下記のとおり決定しました。なお、取締役でない執行役員の個人別の報酬等の決定についても取締役と同様とします。

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。具体的には、業務執行を担う取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬（決算賞与等）および非金銭報酬（株式報酬）により構成し、監督機能を担う社外取締役および監査役については、その職務に鑑み、基本報酬のみとします。なお、2021年5月26日開催の第60回定時株主総会において、上記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（社外取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬制度を導入することの承認・決議、また、役員退職慰労金制度の廃止及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が、承認・決議されております。

2. 基本報酬（固定報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、当社の財務状況等を総合的に勘案して決定するものとします。

3. 業績連動報酬ならびに非金銭報酬の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

(1) 業績連動報酬は、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、各事業年度の経常利益等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等として毎年、当該事業年度終了後の一定の時期等に支給します。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ます。

(2) 非金銭報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、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。

4. 基本報酬の額、業績連動報酬の額または非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額（全体）に対する割合の決定に関する方針

業務執行を担う取締役の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・業態に属する企業および地元企業の実態を参考にしながら、指名・報酬委員会において審議を行います。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することとします。

なお、報酬等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とします（KPIを100%達成の場合）。

5. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については、指名・報酬委員会にて審議を行い、当該委員会の答申を受けた取締役会にて審議し決定します。指名・報酬委員会は、3名の社内取締役と3名の社外取締役の計6名で構成され、委員長は代表取締役社長が務めています。当委員会は、各取締役の基本報酬の額、各取締役の担当事業の業績を踏まえた決算賞与の評価配分および取締役個人別の割当株式数を決議し、その結果を取締役に答申し、取締役会は、当委員会による答申を慎重に審議したうえで、各取締役の報酬等の額を決定しています。

(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

経営陣幹部（CEO含む）の選任、社内取締役候補者の指名については、「革新・挑戦・スピード」をキーワードに、豊富な業務経験と知識をもち、リーダーシップに優れていることを基準とし、高い倫理観とコンプライアンス意識をもって、当社の企業価値最大化のために職務を遂行できる者を、指名・報酬委員会の審議・答申を受けて、取締役会の審議により決定いたします。加えて、CEOにおいては、当社を牽引する適切な資質を持った者を選任すべく、多様な経営視点や専門知識を有する後継者の育成に努めています。

また、社外取締役候補者の指名については、専門分野の異なる高度な知識と豊富な経験を有し、当社の成長戦略に欠かせない新店投資等のリスクについての指摘など中立的・客観的な視点で積極的に提言し、自由闊達な議論を行える者を、指名・報酬委員会の審議・答申を受けて、取締役会の審議により決定いたします。

監査役候補者の指名については、専門的な経験と知識をもち、中立的・客観的な立場から公正な監査を行える者を、監査役会の同意を得たうえで、指名・報酬委員会の審議・答申を受けて、取締役会の審議により決定いたします。

なお、独立社外取締役及び独立社外監査役の候補者の指名においては、東京証券取引所の定める独立役員の確保にあたっての判断基準を踏まえて決定しています。

当社は、経営陣幹部（CEO含む）の解任について、上記に記載する経営陣幹部に必要な条件を充たせなくなった状況等に至った場合、また法令等に違反し当社の企業価値を著しく毀損したと客観的に判断される場合等に、指名・報酬委員会の審議・答申を受けて、取締役会の審議により決定いたします。

(v) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

経営陣幹部（CEO含む）の選任、取締役および監査役候補者の指名理由について、株主総会招集通知にて開示します。経営陣幹部（CEO含む）の解任については、発生していませんので開示していません。

補充原則3-1-（3）サステナビリティについての取組み等

2021年10月12日開催の取締役会において、代表取締役社長を委員長とした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、「サステナビリティ基本方針」を策定しました。加えて、社会面における「調達方針」「人権方針」「ダイバーシティ＆インクルージョン方針」、環境面における「気候変動対応方針」「TCFD提言に基づく対応」を策定、社会環境の変化に対応したマテリアリティ（重点課題）を抽出・特定し、サステナビリティ推進に取り組んでいます。

各方針の内容につきましては、下記の当社ホームページを参照ください。

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

<人的資本や知的財産への投資等の考え方>

人的資本への投資は、DX投資や生産性向上による教育時間捻出と補充原則2-4-1「中核人材の登用等における多様性の確保」の「人材育成方針・環境整備方針」に記載の階層別研修・自己啓発などに取り組んでいます（知的財産への投資は特に該当しないため、開示は行っておりません）。

補充原則4-1-（1）経営陣への委任の範囲

取締役会は、法令および定款に定めるものの他、取締役会規則に基づき、人事、機構改革、労務管理に関する制度、固定資産、株式、長期的資金調達、投資、株主資本、関係会社に関する事項など、会社業務に関する重要な事項について意思決定します。

取締役会の経営陣に対する委任の範囲は、取締役会の専決事項以外の業務執行であり、その詳細は、業務分掌規程および職務権限行使規程

に定めています。

補充原則4-2-(1) 業績連動報酬・自社株報酬の割合の適切な設定

経営陣の報酬は、株主総会で決議された限度額内で、独立社外取締役を構成員とした指名・報酬委員会での審議・答申に基づいて取締役会にて決定しています。

また、取締役会にて決定した取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針により、取締役の報酬は、基本報酬（固定報酬）、業績連動報酬（決算賞与）および非金銭報酬（株式報酬）の構成で設計しています。具体的な内容については、コーポレートガバナンス・コード原則3-1 情報開示の充実 (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続に記載のとおりです。

原則4-8 独立社外取締役の有効な活用

独立社外取締役を3名選任しており、経営の透明性の確保と監督機能の強化を図っています。取締役8名中、独立社外取締役が3名選任されたことにより、取締役会における独立社外取締役の割合は、3分の1以上となります。

原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

東京証券取引所が定める独立性基準を踏まえ、「当社およびその子会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者」でないなど、客観的に経営陣から独立した立場にあること、また一般株主と利益相反関係が生じる恐れがないことを確認し、独立性を判断しています。

補充原則4-11-(1) 取締役会の全体のバランス、多様性、規模に関する考え方

当社の取締役会は、独立社外取締役3名を含めた8名で構成しています。

社内取締役には、「革新・挑戦・スピード」をキーワードに、豊富な業務経験と知識をもち、リーダーシップに優れていることを基準とし、高い倫理観とコンプライアンス意識をもって、当社の企業価値最大化のために職務を遂行できる者を、指名・報酬委員会及び取締役会での十分な審議を経て選任しています。

また、社外取締役には、専門分野の異なる高度な知識と豊富な経験を有し、当社の成長戦略に欠かせない新店投資等のリスクについての指摘など中立的・客観的な視点で積極的に提言し、自由闊達な議論を行える者を、指名・報酬委員会及び取締役会での十分な審議を経て選任しています。

これにより、取締役会として、迅速かつ適切な意思決定を可能にするとともに、独立した立場からの業務執行に対する監督助言機能を備え、多様なバックグラウンドに基づく知識・経験・能力等を経営に生かすことができる構成とすることを考えています。

なお、独立社外取締役3名のうち2名は他社での経営経験を有しています。

続いて、取締役および監査役に対して当社が期待しているスキルは、以下のとおりです。

①企業経営/経営戦略

取締役の主な任務は「経営判断」であり、企業経営に関する経験は最も重要であると考えています。

②変化への対応力

お客さまニーズや業界が変動する中、イズミDNA「革新・挑戦・スピード」を具体化できる実行力が必要であると考えています。

③小売業経験

適正なお客さまニーズの把握・品揃え・売り場づくり・販売力など店舗の業績に影響するため、小売業の現場経験が必要であると考えています。

④商品開発/マーチャндаイジング

適正なお客さまニーズ・時期・価格・数量など全社的な商品群ごとの業績に影響するため、商品部門担当の経験が必要であると考えています。

⑤出店戦略

中期経営計画における「300店舗体制の実現」および効果的かつ効率的な投資を判断するための経験が必要であると考えています。

⑥財務会計/ファイナンス

「資金調達」は企業継続の要であるとともに、粉飾決算などの不正防止もコンプライアンスの要であり、これらに対応するための知見を有していることが必要であると考えています。

⑦ガバナンス/リスク管理/法務

法令やコンプライアンスを踏まえたリスク管理は企業の持続的成長に不可避であり、これらに対応するための知見を有していることが必要であると考えています。

⑧人事・労務/能力開発

人材採用や継続的な社員の成長および働きやすい労働環境の整備が求められており、これらに対応するための知見を有していることが必要であると考えています。

⑨ESG/サステナビリティ

中長期・持続的な成長・発展のためにはESG視点での経営が求められており、これらに対応するための知見を有していることが必要であると考えています。

⑩IT/DX推進

ITシステム構築は業務の効率化、DX推進は新分野への新たな展開につながるため、これらに対応するための知見を有していることが必要であると考えています。

各取締役及び監査役が有する知識・経験・能力等については、「スキルマトリックス」を作成し、本報告書末尾に掲載しております。

補充原則4-11-(2) 取締役・監査役の兼任状況

取締役および監査役の重要な兼職の状況は、事業報告および株主総会招集通知にて開示しています。なお、取締役および監査役の候補者選定等においては、当社以外に役員を兼任している上場会社等が3社以下である点を考慮しています。

補充原則4-11-(3) 取締役会の実効性の分析・評価

当社取締役会は、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、その結果に基づき、取締役会の構成、取締役会の審議内容、取締役会の運営、過年度アンケートにおける課題対応の進行度等について、以下のとおり実効性の評価を取締役会において議論を行いました。

(1)取締役会実効性評価の実施時期

2023年7月 取締役会実効性評価アンケートの実施

2023年9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

2023年9月～10月 取締役会における課題に対する議論

(2)分析・評価の結果概要

当社取締役会は、重要事項の審議においては活発に議論が行われ、概ね意思決定にかかるプロセスの実効性は適切に確保されていることが確認されました。

一方で、課題として認識すべき点も確認され、特に、長期ビジョンの明確化、会社の将来像の明示、成長戦略に対するリーダーシップ、資本政策に係る検討、後継者の育成計画、権限委譲の促進、取締役の任期の見直し、役員報酬制度における株式報酬の割合の見直し、指名・報酬委員会の在り方の検討、企業価値を高めるための攻めの取締役会の実現等について、今後審議すべきである重要な課題として認識いたしました。

(3) 今後の課題とその対応
取締役会の実効性評価において認識された課題について、例えば、長期ビジョン策定にあたってのプロジェクトとして、トップダウンとともに、若手社員による検討チームからのボトムアップの融合が提案された他、成長戦略におけるSM事業の新フォーマットの方向性を確認するなど、活発な議論が行われました。
また、取締役会等とは別に、社内取締役と社外役員との忌憚のない意見交換をする場を改めて設けることが提案され、相互理解を深めて、開かれた議論をする礎とすることを確認しました。
今後においても、さらなる議論を重ねることにより改善を図って参ります。

補充原則4-14-(2) 取締役・監査役に対するトレーニングの方針
取締役には、定期的に、法務等に関する専門家の研修、リーダーシップ・経営戦略等に関する外部講師による研修、成長戦略についての勉強会等を実施しています。また、社内取締役は、インターネット等によるWEBセミナーも活用しながら、外部経営者とのディスカッション、チェーンストア経営理論等のセミナーへの参加等を通じて、日々研鑽を積んでいます。
社外取締役には、当社グループの事業及び課題についての説明を行うとともに、社会一般的に求められる社外取締役の役割および責務についての外部機関主催の研修の場を提供しています。また、インターネット等によるWEBセミナーも活用しながら、最新の業界動向を把握するとともに、当社の店舗・物流センターや子会社の惣菜新工場の見学及び現場責任者との意見交換を通じ、経営の実態把握と見識を深めることに努めています。
常勤監査役は、インターネット等によるWEBセミナーも活用し、監査役協会および外部会計監査人主催の研修に参加し、そこで得た情報を他の監査役と共有化しています。
また、監査役各々で、当社の店舗・物流センターへの会計監査人による監査立会いや子会社の惣菜新工場の見学及び現場責任者との意見交換を通じ、経営の実態把握と見識を深めることに努めています。

原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針
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うえで対応します。

<株主との建設的な対話を促進するための方針>
・取締役経営企画本部長をIR担当役員とし、関係部署間の緊密な連携を図りながら、対応しています。
・経営企画部がIRを担当し、総務部他、関連部署と連携を取り、個人株主および機関投資家等に対応しています。
・IR活動の概要については、当報告書「III株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 2. IRに関する活動状況」に記載しています。
・対話において把握された株主の意見・懸念については、本部長会議での報告など、適宜、経営陣へフィードバックしています。
・株主との対話にあたっては、法令及び関連規則等を遵守し、インサイダー情報を適切に管理しています。
・当社は、必要に応じ株主構造の把握に努めています。

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]
当社は、改めて、資本コストや資本収益性に係る当社の現状を分析・評価するとともに、改善に向けた取組み方針を策定し、取締役会で決議しました。詳細内容については、本報告書末尾の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」に掲載しています。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満
-----------	------------

[大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
山西ワールド株式会社	19,935,884	27.88
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,820,300	8.14
第一不動産株式会社	4,208,000	5.88
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,733,200	5.22
株式会社広島銀行	2,362,078	3.30
日本生命保険相互会社	2,093,902	2.93
山西 泰明	2,054,234	2.87
イズミ広島共栄会	1,967,262	2.75
全国共済農業協同組合連合会	1,743,100	2.44
第一生命保険株式会社	1,624,306	2.27

支配株主(親会社を除く)の有無	――
親会社の有無	なし

補足説明

2024年2月末現在の株主名簿に基づいています。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	2 月
業種	小売業
直前事業年度末における (連結) 従業員数	1000人以上
直前事業年度における (連結) 売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

特にありません。

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	9 名
定款上の取締役の任期	2 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	8 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
西川 正洋	他の会社の出身者											
矢野 泉	学者											
青山 直美	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
- h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
西川 正洋	○	----	広島を拠点としグローバルに自動車用部品等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及び実績を有しており、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及び経験等は、当社の品質管理や生産性向上等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。なお、同氏と当社との人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係はないものと判断しており、同氏は、社外取締役としての職務を遂行するにあたって、一般株主と利益相反がないと判断されるため、独立役員として指定しています。
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おり、広島信用金庫の理事となること以外の方法で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等についての豊富な知見及び経験等は、当社の品質管理の向上や食を鍵とする今後の事業発展等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。なお、同氏と当社との人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係はないものと判断しており、同氏は、社外取締役としての職務を遂行するにあたって、一般株主と利益相反がないと判断されるため、独立役員として指定しています。
青山 直美	○	----	青山直美氏は、(有)スタイルビズを設立し、Eコマース等のコンサルタント業を営み、消費者目線のマーケティングにおいて数多くの経験を有しており、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な立場から意見や助言をするとともに、その豊富な経験と知見をもとに、持続的な企業価値の向上を目指す当社の中期経営計画の中で、特に、デジタル投資戦略、ダイバーシティ及び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。なお、同氏と当社との人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係はないものと判断しており、同氏は、社外取締役としての職務を遂行するにあたって、一般株主と利益相反がないと判断されるため、独立役員として指定しています。

指名委員会又は報酬委員会に相当する
任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	6	0	3	3	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	6	0	3	3	0	0	社内取締役

補足説明

当社は、任意の指名・報酬委員会を設置しており、取締役・監査役候補者の指名及び、取締役個々の報酬等については、当該委員会における答申を受け、取締役会にて審議し決定しています。なお、監査役候補者の指名については、事前に監査役会の同意を得ています。

任意の指名・報酬委員会の議長及び構成員は以下のとおりです。

議長：山西泰明(代表取締役社長)

構成員：三家本達也(取締役副社長)、町田繁樹(取締役副社長)、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)

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	4名
監査役の数	3名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は会計監査人と定期的に情報交換を行い、会計監査の状況を把握するとともに、監査役会は会計監査人による会計監査の結果について報告を受けています。また、監査役は、内部監査部門である経営管理部内部監査課からの報告を受け内部監査の情報の共有化を図り、相互連携して監査業務を推進しています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
堀川 智子	他の会社の出身者													
岡田 弘隆	税理士													

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与

c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

d 上場会社の親会社の監査役

e 上場会社の兄弟会社の業務執行者

- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j 上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
堀川 智子	○	----	大手監査法人勤務により公認会計士としての経験を積み、その後、家業の中国木材(株)入社後は経営に係る重要な部署の役員を歴任し、現在は代表取締役会長を務めています。会社経営者と会計の専門家としての高い見識を有しており、その知識と経験に基づき、当社監査体制の一層の強化を図るための有用な助言や提言が期待できることから、当社の社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断しています。また、社外監査役としての職務を遂行するにあたって、一般株主と利益相反がないと判断されるため、独立役員として指定しています。
岡田 弘隆	○	----	国税局の重要な部署の責任者を歴任した後に退職し、現在は税理士として活躍しています。社外監査役となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、税務の専門家としての幅広い業務経験と専門的知識を有しており、その知識と経験に基づき、当社監査体制の一層の強化を図るための有用な助言や提言が期待できることから、当社の社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断しています。また、社外監査役としての職務を遂行するにあたって、一般株主と利益相反がないと判断されるため、独立役員として指定しています。

【独立役員関係】

独立役員の人数 5 名

その他独立役員に関する事項

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

取締役（社外取締役を除く。）の報酬については、指名・報酬委員会（委員には社外取締役2名を含む。）の審議・答申を経て2021年2月9日の取締役会にて決定した「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針等」に基づき、固定報酬（基本報酬）、業績連動報酬（決算賞与）及び株式報酬の構成により設計しました。短期インセンティブに係る業績連動報酬（決算賞与）は、1年間の業績目標達成の評価により決定するもので、中長期インセンティブに係る業績連動報酬の株式報酬は、株価と連動する報酬である譲渡制限付株式によって構成しています。2021年5月26日開催の第60回定時株主総会において、中長期インセンティブに係る業績連動報酬の株式報酬（譲渡制限付株式）制度が承認されたことにより、あわせて役員退職慰労金制度を廃止いたしました。

社外取締役の報酬については、独立性を確保するため固定報酬のみを支給しております。
監査役の報酬については、独立性を確保するため、監査役の協議により決定しており、固定報酬のみを支給しております。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の) 開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

基本報酬・業績連動報酬等・非金銭報酬等に区分し、総額を開示しています。なお、2021年5月26日開催の第60回定時株主総会にて、役員退職慰労金制度の廃止及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が決議されています。
連結報酬等の総額が1億円以上である者については、「企業内容等の開示に関する内閣府令」に沿って有価証券報告書に記載しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

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みません。）と定めています。
取締役の報酬等の額又はその算定方法については、2021年2月9日開催の取締役会にて「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、その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等を勘案したうえで報酬等の額を指名・報酬委員会において審議しています。
指名・報酬委員会は、3名の社内取締役と3名の社外取締役の計6名で構成され、委員長は代表取締役社長が務めています。指名・報酬委員会において各取締役の評価を審議し、取締役の報酬等の額は取締役会に答申され、取締役会は、指名・報酬委員会の答申を慎重に審議したうえで、各取締役の報酬等の額を決定しています。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役及び社外監査役に対しては、事前に取締役会の会議内容に係る資料を送付しています。また、社外監査役に対して、監査役室スタッフが監査業務（事業所の視察等）をサポートし、監査役の監査機能の充実を図っています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

1 コーポレート・ガバナンスの概要

(1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、お客様満足の実現を通じて企業価値の最大化を図り、同時に高い倫理観をもって社会的責任を果たすことにより、お客様・従業員・取引先・地域社会等のステークホルダーの期待に応えてまいります。

また、中長期的な企業価値向上のため、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て、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等を図るコンプライアンス経営を継続的に推進しており、ステークホルダーに信頼されるコーポレート・ガバナンスの充実に向けて取り組んでいます。

(2) 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

・企業統治の体制の概要

取締役会は、取締役8名（うち社外取締役3名）で構成し、任期を2年とし業務執行の透明性と経営責任の明確化を図っています。取締役会は、原則として、月1回開催し、充実した審議と取締役の職務執行に関する監督が行われています。取締役8名の中から代表取締役1名を選定し、代表取締役の下に執行役員17名（取締役を除く）を選任して業務執行にあたらせています。

取締役会の議長及び構成員は以下のとおりです。

議長：山西泰明(代表取締役社長)

構成員：三家本達也(取締役副社長)、町田繁樹(取締役副社長)、黒本寛(取締役開発本部長)、山西大輔(取締役経営企画本部長)、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)

取締役5名(社外取締役3名を除く)で構成する経営会議において、取締役会付議事項の諮問及びその他経営方針・経営戦略等に関する施策等の決定について、毎週適宜審議を行う体制にしています。当社グループ会社の経営状況については、月1回の実績検討会において、各グループ会社の社長を招集して各社の経営チェックを行うとともに、グループ会社の営業成績、財務状況その他の重要な情報についても、当社社長とグループ会社社長との間において3か月に1回の報告を義務づけるとともに、当社グループ経営本部長とグループ会社社長との間で毎月1回の経営課題に係る対応策を協議することも義務づける体制にしております。

経営会議の議長及び構成員は以下のとおりです。

議長：山西泰明(代表取締役社長)

構成員：三家本達也(取締役副社長)、町田繁樹(取締役副社長)、黒本寛(取締役開発本部長)、山西大輔(取締役経営企画本部長)

監査役会は、監査役3名(うち社外監査役2名)で構成し、取締役会においては、監査役に対して取締役会議案に対する客観的な意見を求めるとともに、監査役が取締役の意思決定及び業務執行状況の監査をしています。

監査役会の議長及び構成員は以下のとおりです。

議長：久永英明(常勤監査役)

構成員：堀川智子(社外監査役)、岡田弘隆(社外監査役)

当社は、任意の指名・報酬委員会を設置しており、取締役・監査役候補者の指名及び、取締役個々の報酬等については、当該委員会における答申を受け、取締役会にて審議決定しています。なお、監査役候補者の指名については、事前に監査役会の同意を得ています。

任意の指名・報酬委員会の議長及び構成員は以下のとおりです。

議長：山西泰明(代表取締役社長)

構成員：三家本達也(取締役副社長)、町田繁樹(取締役副社長)、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)

さらに、適正かつ効率的に経営監視を行うために、4名の顧問弁護士による経営に関する助言・指導をいただいています。

当該体制を採用する理由

当社は上述のコーポレート・ガバナンスが有効に機能していると認識しており、後述の内部統制システム及びコンプライアンス・リスク管理体制と合わせ、効率的な業務の執行と効果的な経営監視機能が働いていると考えています。

また、独立した立場から経営の客観性・透明性を高めるために、豊富な経験と幅広い見識を有した人材を社外取締役に選任しています。

(3) 企業統治に関するその他の事項

・内部統制システム及びコンプライアンス・リスク管理体制の整備状況

イ) 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、当社各部門並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及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、取締役及び監査役に報告しています。

ロ) イズミグループ行動憲章を定め、当社及びグループ会社の取締役・従業員の行動規範として、事業活動における法令遵守に努めています。また、法令遵守の徹底・意識向上のため「イズミホットライン」(内部通報制度)を設置し、当社及びグループ会社からの様々なリスク発生の未然防止に努めています。

ハ) 事業活動において生じた様々なリスクへの対応については、お客様の安全確保、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処しており、地震等の災害時には直ちに緊急対策本部(本部長は取締役副社長(営業統括))が設置される仕組みとなっています。

当社及びグループ会社から成る企業集団(当社グループ)における業務の適正を確保するための体制

イ) グループ会社の営業成績、財務状況その他の重要な情報については、当社社長とグループ会社社長との間において3か月に1回の報告を義務づけています。また、当社グループ経営本部長とグループ会社社長との間で毎月1回の経営課題に係る対応策を協議することを義務づけています。

ロ) 当社のグループ会社に対するリスク管理については、月1回開催される当社のグループ会社コンプライアンス・リスク管理委員会において、グループ会社が抱えるリスクの報告を受けた上で、その対応策を審議しています。

ハ) 当社は、関係会社管理規程に基づき、グループ会社に係る連結ベースの年度経営計画の策定等、当社グループ全体の経営を適正に管理監督しています。

ニ) グループ会社コンプライアンス・リスク管理委員会において審議・決定した法令遵守及びリスク管理については、グループ会社のコンプライアンス・リスク管理委員が各社の取締役及び使用人に周知徹底しています。

ホ) 当社の経営管理部内部監査課は、グループ会社の業務の状況について、定期的に監査を行っています。

ヘ) グループ会社において重大な法令違反または社会的信用を失墜するようなリスクが発生した場合、直ちに当社経営管理部に報告する体制を整備しています。

(4) 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役及び各監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額です。

2 監査の状況

(1) 監査役監査の状況

当社の監査役監査は、常勤監査役1名及び社外監査役2名の3名で監査役会を構成し、監査役会は原則として月1回開催しています。常勤監査役は、当社の大型店舗の責任者、ゾーンの営業部長、本社のカイゼン推進部長等を歴任し、会社業務全般に渡る豊富な知見を有しており、社外監査役の2名はそれぞれ公認会計士、税理士です。各監査役は内部監査課からの報告を受け、内部監査の情報の共有化を図るとともに、監査役、会計監査人及び内部監査課は連携して定期的に各店舗の監査に臨店して情報交換を行うことにより、内部統制・会計監査の状況を把握し、監査役会において会計監査人による会計監査の結果の報告を受けています。

(2) 内部監査の状況

当社の内部監査部署は、各事業本部とは独立した経営管理部内に内部監査課を設置し、内部監査強化のため8名のスタッフを配置しています。内部監査課は、年間監査計画に基づいて業務活動が適正かつ効率的に行われているかを監査し、本社内の各部門及び各店舗並びに当社グループ会社に対して助言・指導を行い、それらの結果について代表取締役及び監査役に報告しています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は上述のコーポレート・ガバナンスが有効に機能していると認識しており、後述の内部統制システム及びコンプライアンス・リスク管理体制と合わせ、効率的な業務の執行と効果的な経営監視機能が働いていると考えています。

また、独立した立場から経営の客観性・透明性を高めるために、豊富な経験と幅広い見識を有した人材を社外取締役役に選任しています。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	早期発送可能な範囲において、法定期限前の発送を実施しています。また、発送前に開示をしています。
電磁的方法による議決権の行使	電磁的方法による議決権の行使を導入しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	株式会社ICJの議決権電子行使プラットフォームへ参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	東京証券取引所及び当社のホームページで開示しています。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者 自身による 説明の有 無
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向け会社説明会を開催するとともに証券会社が企画する個人投資家セミナーへ参加しています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算及び第2四半期決算の発表後、決算概要や経営方針に関する説明会とともにWeb配信するハイブリッド形式にて開催しています。 また、2023年度以降、第1四半期・第3四半期の決算発表後、Web配信による決算概要の説明会を開催しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	証券会社が定期的に開催するコンファレンスに参加しています。	なし
IR資料のホームページ掲載	IR情報に関するURL https://www.izumi.co.jp/ 掲載情報 月次売上、決算資料、業績推移、株式情報、株主総会、IRカレンダー、決算公告、IR information (English)、ニュースリリース、株価情報 英文によるIR情報に関するURL https://www.izumi.co.jp/corp/e_ir/	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営企画部がIR活動に係る専任部署として活動しています。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	イズミグループ行動憲章及びマルチステークホルダー方針に規定しています。

環境保全活動、CSR活動等の実施	地域社会への貢献活動や環境保全活動に取り組むとともに、「イズミグループ社会・環境報告書」を作成しています。
その他	取締役は男性6名、女性2名（うち社外取締役は男性1名、女性2名）で構成しております。 監査役は男性2名、女性1名（うち社外監査役は男性1名、女性1名）で構成しております。

IV 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社の業務の適正を確保するための体制の整備について、取締役会で決議した内容の概要は次のとおりであります。

1 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制並びに使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1) 企業グループとしての社会的責任を適正に遂行し社会の公器として誠実な企業であり続けるため、コンプライアンス（法令遵守）の徹底を経営の重要課題と位置付け実効性のあるコンプライアンス体制を推進し社会からの信頼を確立する。
- (2) 企業グループ全体の取締役及び使用人のコンプライアンスを推進するために、経営管理部を設置する。
- (3) 取締役及び使用人は、事業活動における法令遵守を徹底するために「イズミグループ行動憲章」を掲げ、行動規範として職務を執行する。
- (4) 経営管理部内部監査課は、定期的実施する内部監査を通じて会社の業務実施状況の実態を把握し、すべての業務が法令・定款等に適合しているか検証する。
- (5) 使用人が法令及び定款に違反する行為等を発見した場合の報告体制として、内部通報制度を構築する。
- (6) 経営管理部は、コンプライアンスに係る状況について定期的に取締役会及び監査役会に報告する。
- (7) 財務報告に係る内部統制を整備・運用し、その有効性を適切に評価報告するための体制を構築する。
- (8) 反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で対応し、一切の関係を持たない体制を構築する。

2 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- (1) 取締役の職務の執行に係る電磁的記録を含む情報・文書については、当社社内規程及びそれに関する各管理マニュアルに従い、適切に保存及び管理（廃棄を含む。）の運用を実施し、必要に応じて運用状況の検証、各規程等の整備を行う。
- (2) 取締役の職務の執行に係る電磁的記録を含む情報等については、必要に応じて事後的に閲覧が可能な体制を構築する。

3 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

リスクとは事業活動に潜在する不確実な事象であることを認識し、その特定、評価、是正措置に対する方針を速やかに決定し、取締役会においてそのリスクマネジメントがでる体制を構築する。

4 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 取締役は、経営理念を機軸に毎年策定される年度計画及び中期経営計画に基づき、各業務執行ラインにおいて目標達成のために活動する。また、経営目標が当初の予定通りに進捗しているか業績報告を通じ定期的に検査を行う。
- (2) 取締役会規則により定められている事項及びその付議基準に該当する事項については、すべて取締役会に付議することを遵守し、その際には議案の審議に関する十分な資料が全役員に配布されるものとする。

5 当社及びグループ会社から成る企業集団（当社グループ）における業務の適正を確保するための体制

- (1) グループ会社の営業成績、財務状況その他の重要な情報については、当社社長とグループ会社社長との間において3か月に1回の報告を義務づける。また、当社グループ経営本部長とグループ会社社長との間で毎月1回の経営課題に係る対応策を協議することを義務づける。
- (2) 当社のグループ会社に対するリスク管理については、月1回開催される当社のグループ会社コンプライアンス・リスク管理委員会において、グループ会社が抱えるリスクの報告を受けた上で、その対応策を審議する。
- (3) 当社は、関係会社管理規程に基づき、グループ会社に係る連結ベースの年度経営計画の策定等、当社グループ全体の経営を適正に管理監督する。
- (4) グループ会社コンプライアンス・リスク管理委員会において審議・決定した法令遵守及びリスク管理については、グループ会社のコンプライアンス・リスク管理委員が各社の取締役及び使用人に周知徹底する。
- (5) 当社の経営管理部内部監査課は、グループ会社の業務の状況について、定期的に監査を行う。
- (6) グループ会社において重大な法令違反または社会的信用を失墜するようなリスクが発生した場合、直ちに当社経営管理部に報告する体制を整備する。

6 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 監査役の職務を補助すべき部門として監査役室を設置し、補助すべき使用人は監査役の指揮命令に服するものとする。
 - (2) 監査役室に所属する補助すべき使用人の選任については、事前に監査役会の同意を得るものとする。
 - (3) 監査役室に所属する補助すべき使用人の業務執行に対しては、不当な制約を行うことにより、その独立性を阻害しないように留意する。
- 7 当社グループの取締役及び使用人が当社監査役に報告をするための体制及び当社監査役へ報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- (1) 当社グループの取締役及び使用人は、当社監査役会の定めるところに従い、各監査役の要請に応じて必要な報告及び情報提供を行うこととする。
- (2) 当社グループの取締役及び使用人が当社監査役への報告を行った場合、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないように、その旨を当社グループの取締役及び使用人に周知徹底する。

8 当社監査役の職務の執行について生ずる費用の支払に係る方針及びその他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 当社は、監査役が監査を実施するために要する弁護士等の社外の専門家に対する相談・鑑定・調査等その他の事務委託費用を負担する。
- (2) 当社グループの代表取締役及びその他の取締役は、監査役と平素から相互の意思疎通を図るほか、監査役監査の重要性と有用性を認識し理解を深め、監査役の要求があれば積極的に協力する。
- (3) 監査役は、経営管理部内部監査課及び会計監査人と定期的に意見交換を行い、情報の共有化を図り、連携して監査を遂行する。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

企業活動における社会的責任の基本となるものは、コンプライアンスであるとの考えのもとに、当社としては、「内部統制システムの整備に関する基本方針」に基づき、取締役会において当社及びグループ会社における行動規範として「イズミグループ行動憲章」を制定しました。具体的には「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは、断固として対決します。」と定めており、反社会的勢力を排除することは、まさにコンプライアンスそのものであると認識しております。当社はこのイズミグループ行動憲章に則り、反社会的勢力に対しては取引を含めた一

切の関係を遮断するとともに、裏取引や資金提供などは行ないません。また、反社会的勢力からの要求等があった場合には、警察等の外部専門機関との連携のもと、組織として対応するとともに、必要に応じて、民事と刑事の両面から法的な対応をとります。

当社は、反社会的勢力排除に向けて以下のような社内体制等の整備を行っております。社内組織等としては、各部署別にその役割を定めているとともに、本社の総務課を、全社的な対応を統括する部署とし、各種の対応マニュアルを整備するとともに、外部の専門機関である各県の「暴力追放運動推進センター」・危機管理を専門とする会社・警察・弁護士等との連携を図る体制を構築しております。

統制活動としては、各種の対応マニュアルを社内イントラネット等に掲示して従業員への周知や「不当要求防止責任者講習」への積極的な参加並びに外部の専門機関からのアドバイス等を受け、適切に対応しております。また、反社会的勢力の情報については、警察・弁護士等の専門機関及び「企業防衛協議会」等から積極的に収集に努めております。

Vその他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし
-------------	----

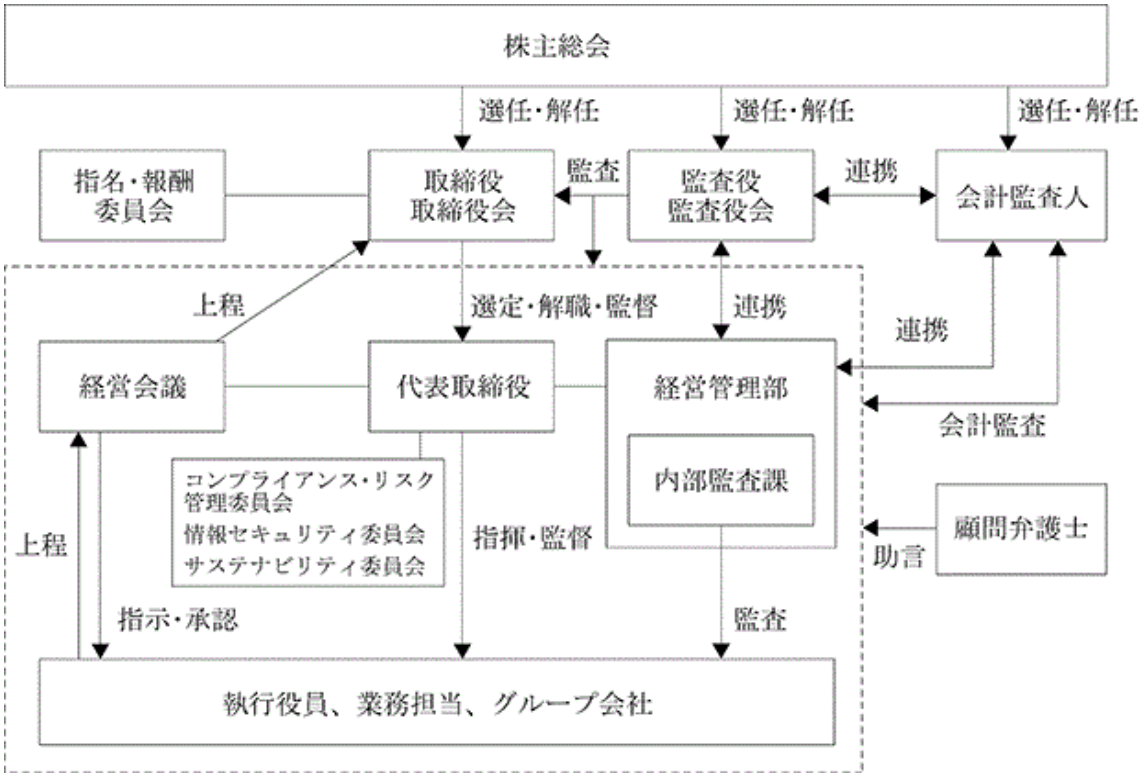
該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社は、当社及びグループ会社について、重要な事実や決算情報等を把握管理するとともに、諸法令や証券取引所の定める規程に則った適時適正な開示に努めています。

適時開示に係る社内体制としては以下のとおりです。

- ・複数部門の参加による開示検討会議において、グループ全体の開示事由の掌握と開示必要性を検討する
- ・開示検討会議は、開示書類の作成、検討、提出手続きの管理を行う
- ・開示検討会議は、開示に関する正確な知識の取得のために諸法令等の改正動向の把握と組織的共有に努める



スキルマトリックス

<当社取締役・監査役の知見・経験のある分野(●)及び期待する分野(○)>

氏名	役職	企業経営 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						●	●			

※上記の一覧表は、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。



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 について

2024年6月27日

株式会社イズミ

(証券コード 8273)



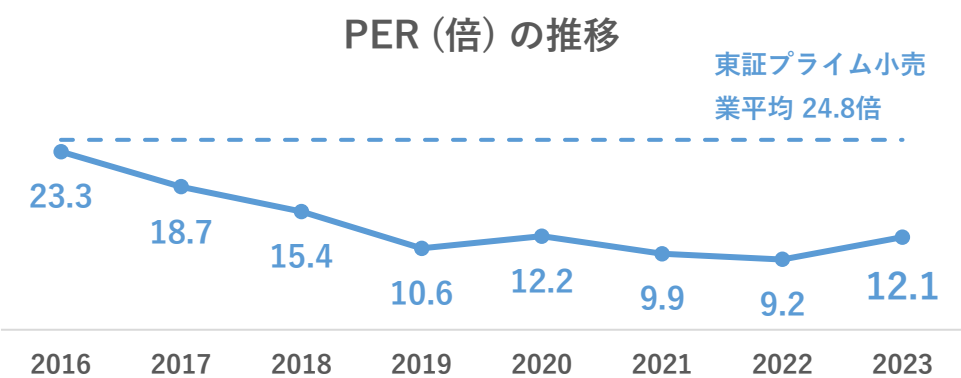
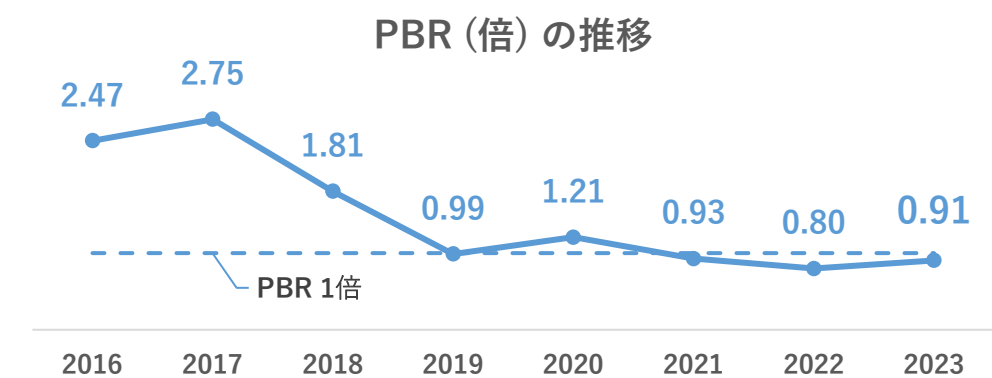
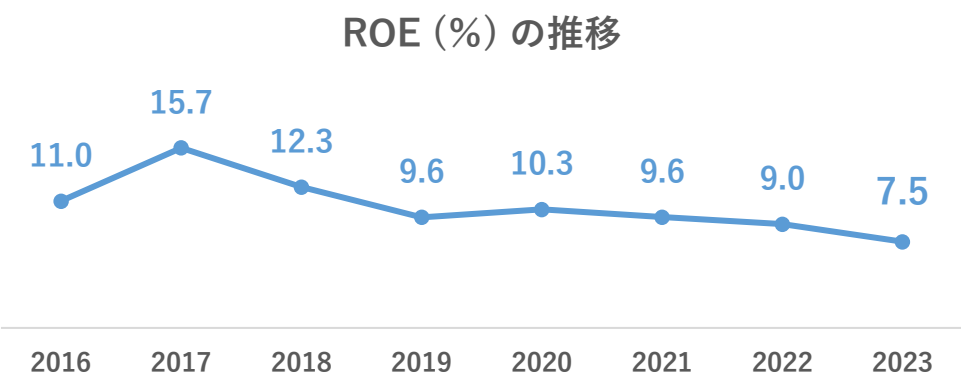
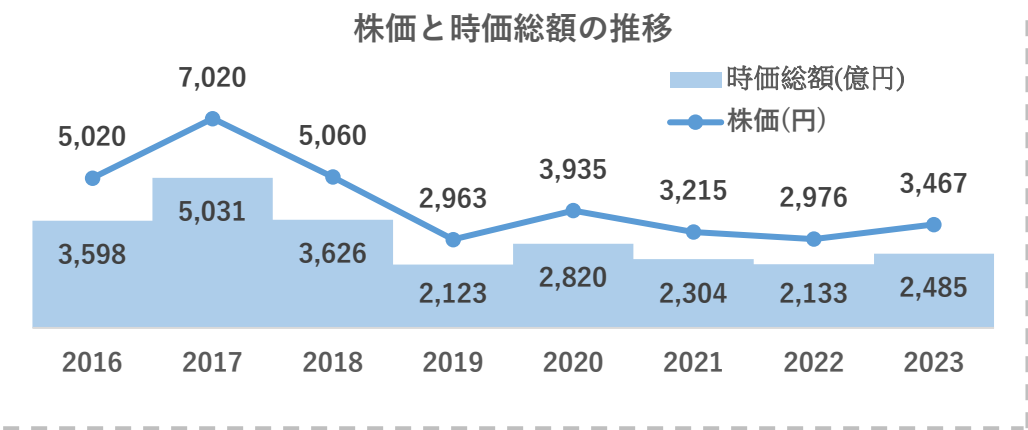
Contents

1. 現状分析・評価	・ ・ ・	3
2. 資本コストを意識した経営に向けた方針	・ ・ ・	8
(1) 事業戦略	・ ・ ・	9
(2) 財務戦略	・ ・ ・	14
(3) 対話の方針とコミットメント	・ ・ ・	17
3. まとめ	・ ・ ・	20

1. 現状分析・評価

現状分析 株価・市場評価について

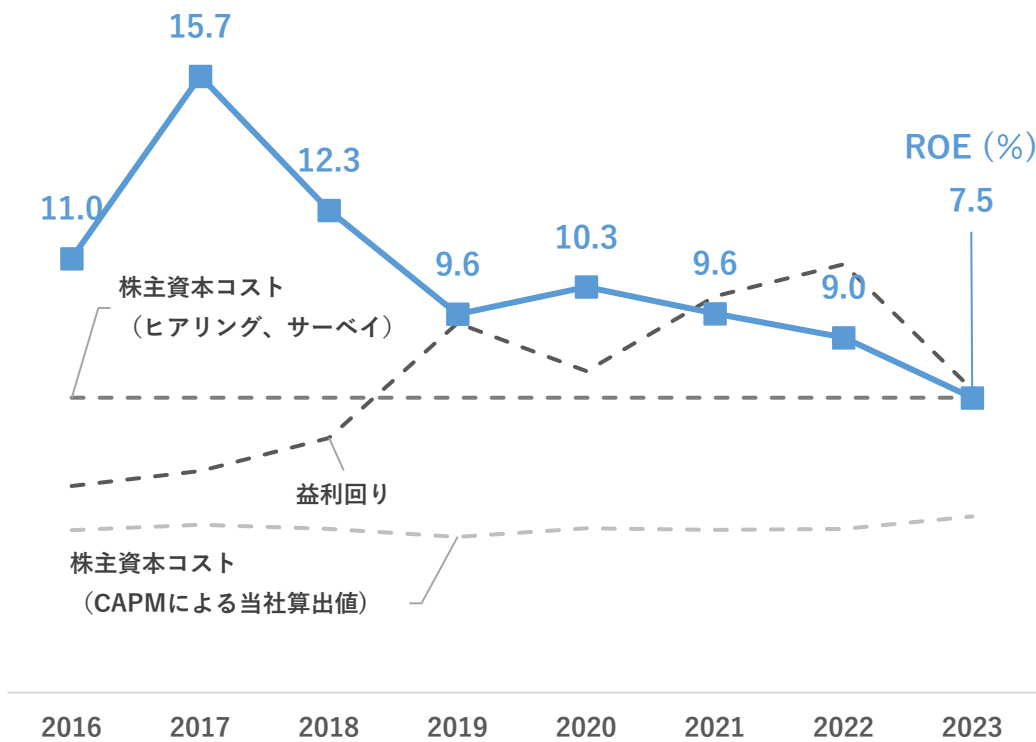
- 堅実経営による収益性、財務安全性向上の一方、今後のROEが上昇しにくい構造に陥っている。
- 新店投資の抑制、軟調な既存店の販売動向から、成長への期待を醸成できていない。
- これらにより、PBRが1倍を下回っていると考えられる。



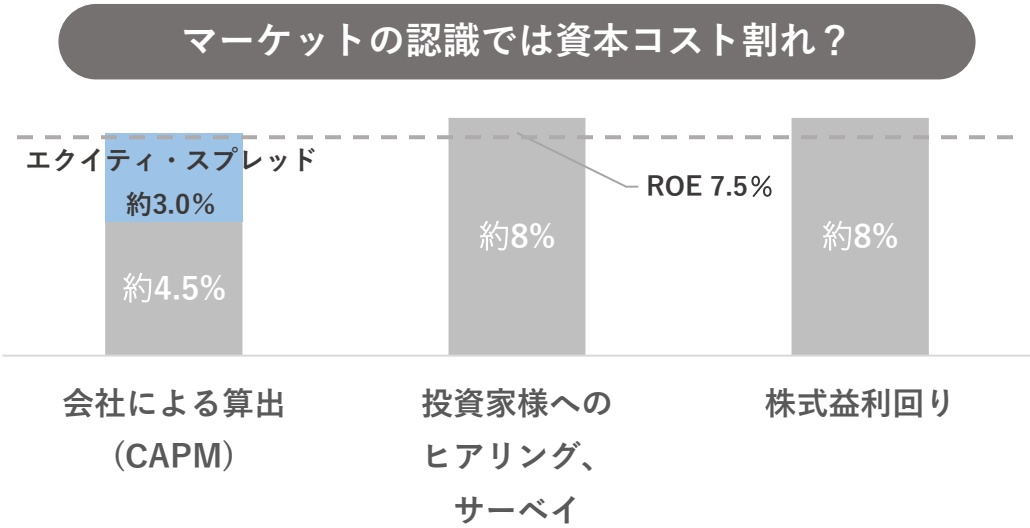
現状分析 株主資本コストと資本収益性の比較

- ROEとの差（エクイティ・スプレッド）が近年縮小し、直近では資本コスト割れの可能性もある。
- マーケットを意識した株主資本コスト水準はROE8%を上回ることが求められている。
- 今後、第二次中期経営計画の8.7%をクリアし、さらに10%水準を目指すことで、持続的に企業価値を高めることが可能。

ROEと株主資本コストの推移（％）



株主資本コスト

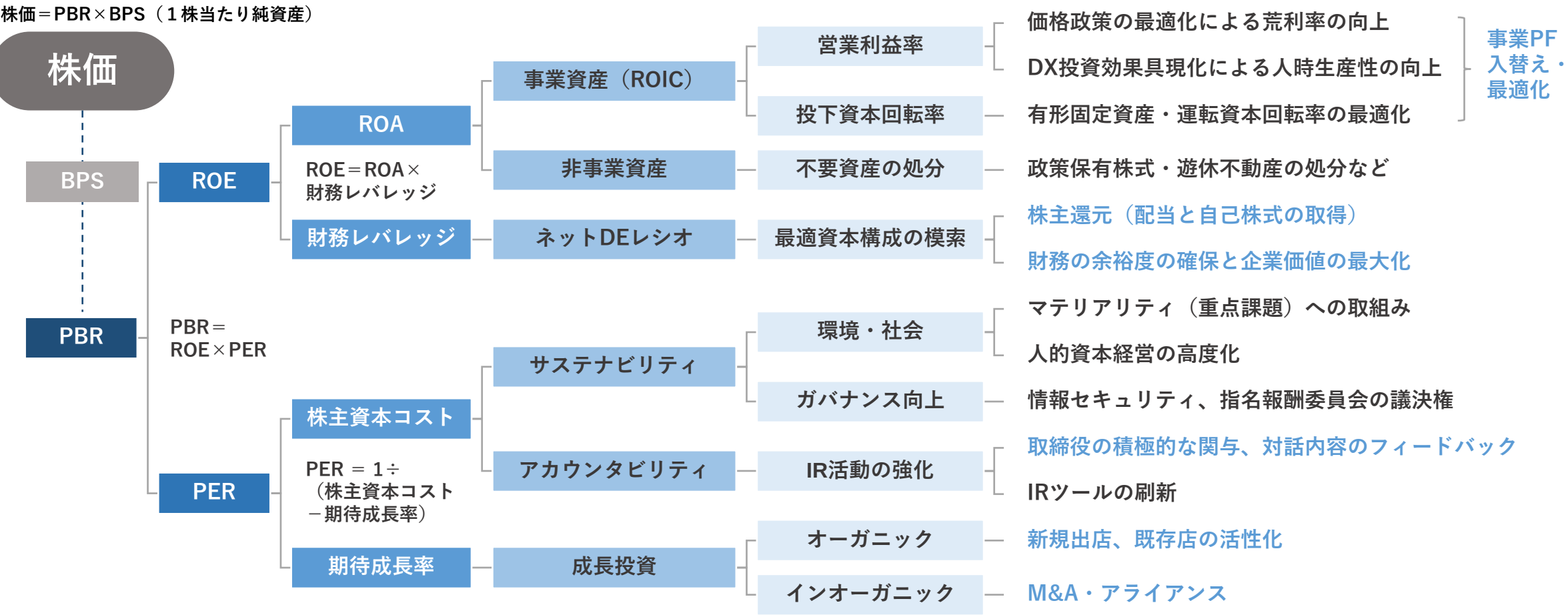


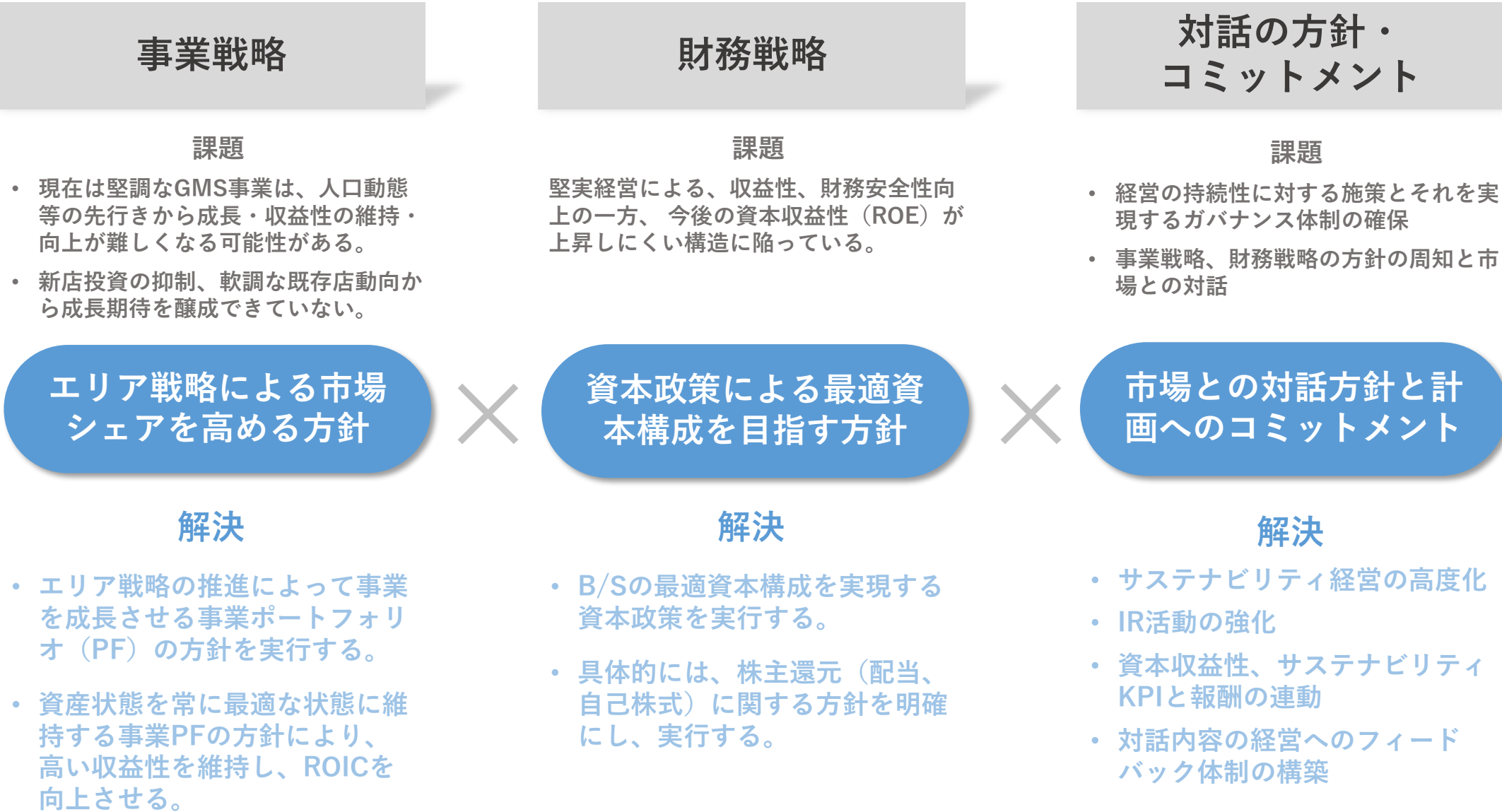
注

- CAPM（当社算出）＝10年国債利回り＋ベータ×市場リスクプレミアム
- 投資家様へのヒアリングや公開されているサーベイ等を参考にした数値
- 株式益回り

現状分析 PBR向上のためのロジックツリー

- PBR向上のために、ROEとPERを具体的に向上させる。
- ROEの向上には、ROIC向上等を通じてROAを高め、財務レバレッジを最適化する。
- PERの向上には、事業成長の具体化により期待成長率を高め、資本コストを引き下げる意識・行動をとる。





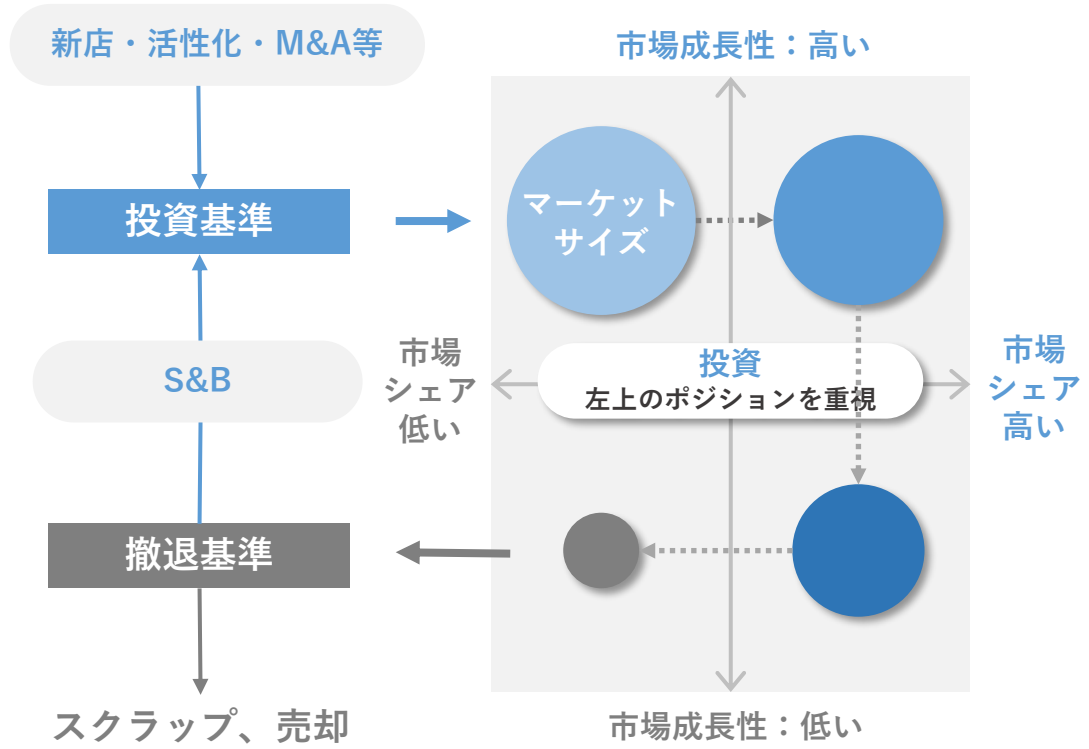
2. 資本コストを意識した経営に向けた方針

事業ポートフォリオの考え方 ①事業性評価

- 第二次中期経営計画にて掲げた「エリア戦略」を強力に推進する。
- 【重点エリア】市場規模があり、すでに一定の市場シェアをもつ重点エリア。出店・既存店活性化・M&A等によるドミナント戦略を加速する。
- 【その他エリア】出店・M&A等を主要な戦略とする。

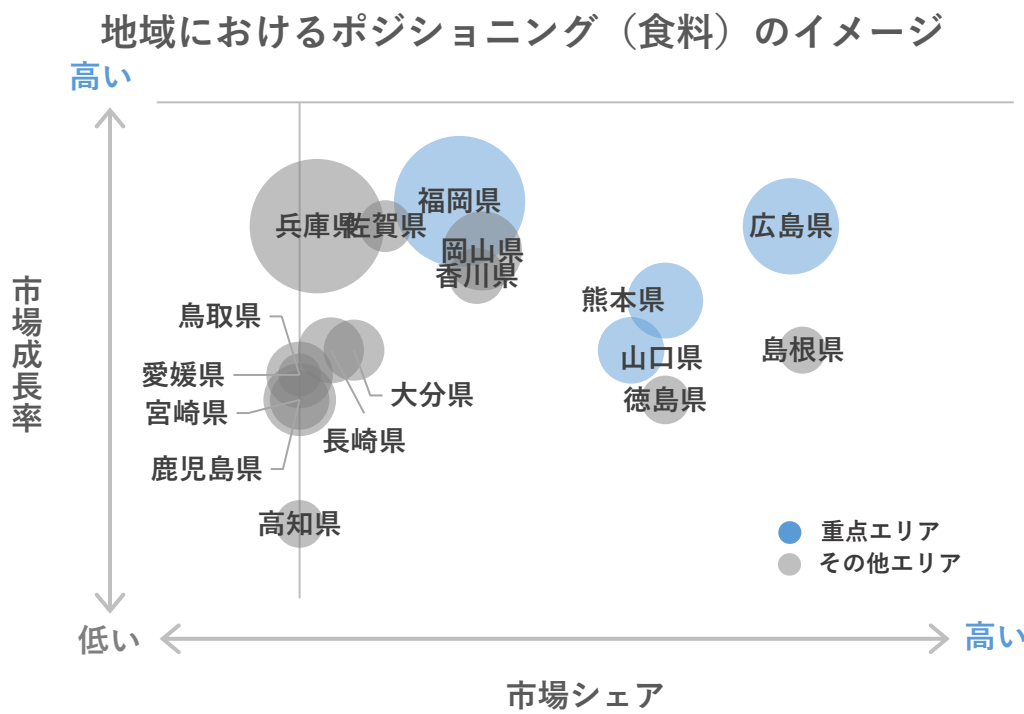
事業性評価

(投資先エリアの特定)



エリア戦略

(西日本地域でのエリア戦略を明確化)

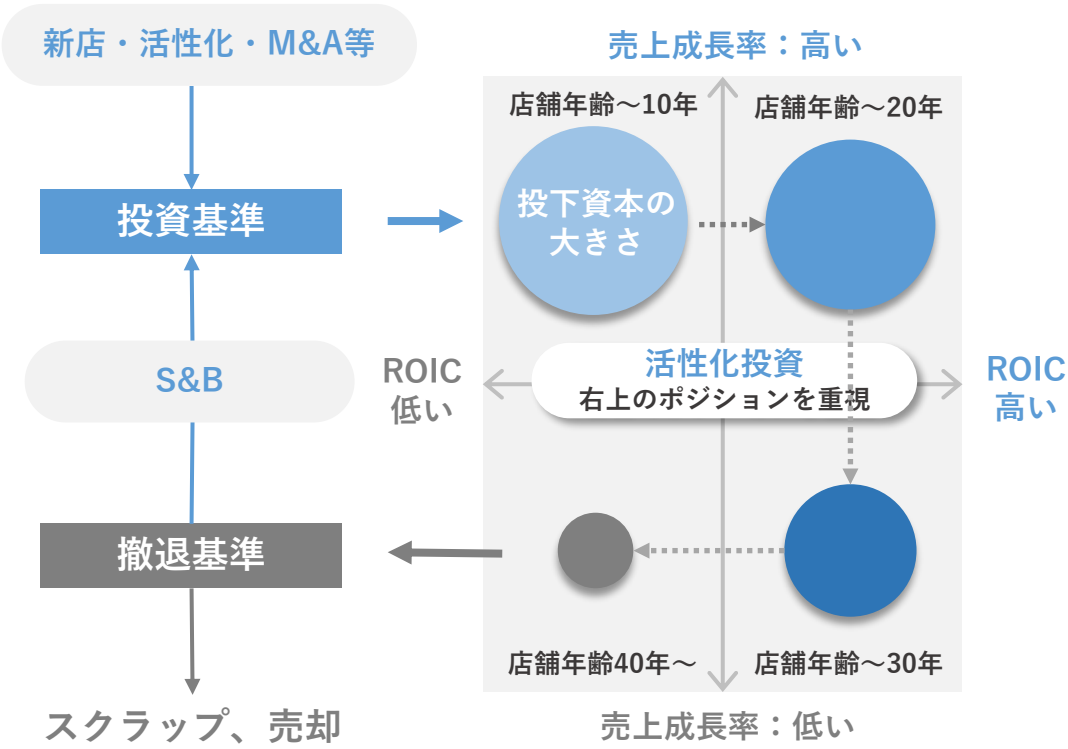


事業ポートフォリオの考え方 ②財務性評価

- 原則、店舗投資は投資基準を満たす案件に振り向ける。
- 既存店の収益性（ROIC）は店舗年齢20年までの店舗が最も高いポジションにあり、それぞれの投資はこのポジションへのシフト・維持・若返りを図ることを主眼に行う。
- ハードルレートは、重点エリアの場合はWACC、その他のエリアの場合はWACC+2%とする。

財務性評価

(店舗年齢の維持と若返り)

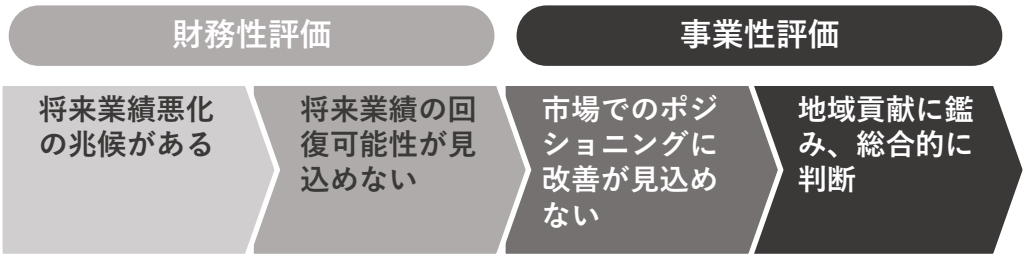


投資基準とモニタリング

- 投資基準：NPV > 0、投資回収期間 < 基準期間

区分	エリア	ハードルレート	回収期間
新店	重点	WACC	15年
	その他	WACC + 2%	11年
既存店活性化		-	3年

- WACC：4～5%程度
- モニタリング（継続・撤退判断のフロー）



SM事業の構造改革

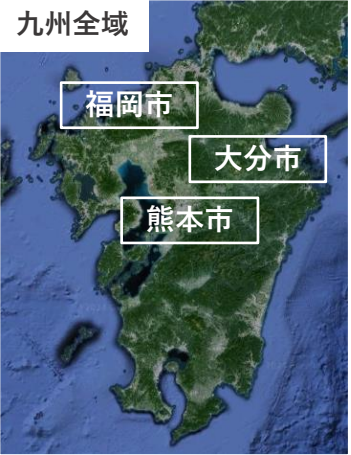
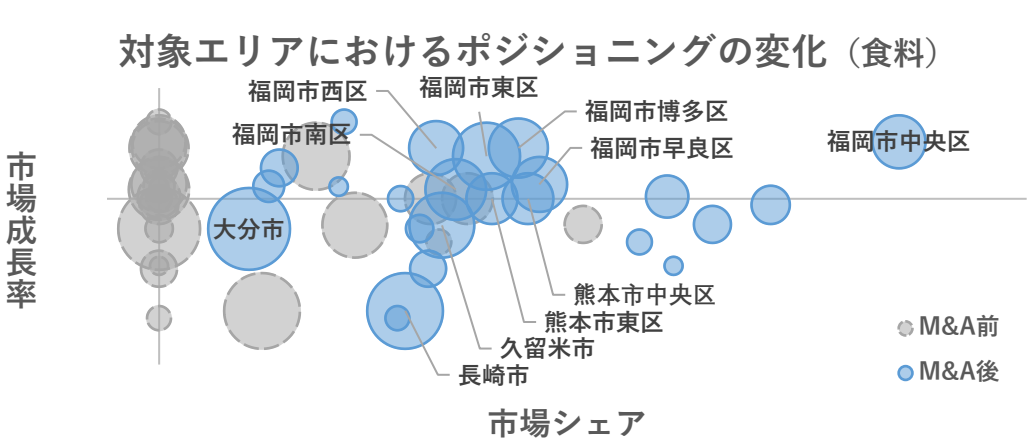
- 今回のM&Aでは、人口が多く、成長性・集住率がともに高いエリアにおける店舗網拡大を実現。
- 特に福岡市中心部、大分市のような既存店舗皆無エリアでの市場シェアが一気に高まる。
- また、買収先の高効率な事業構造を取り込むことでSM事業全体の収益構造を高める。

西友の九州事業（吸収分割）

- ・ 吸収分割により連結子会社ゆめマート熊本が事業承継。
- ・ 悲願の福岡市中心部の市場シェアが一気に高まる。
- ・ 店舗運営は本部主導のローコスト運営で高い収益構造。
- ・ 既存SM事業をローコストオペレーション型にシフトすることで、事業全体の収益性を高める体制を採る。

サンライフ（完全子会社化）

- ・ 大分県内で地域密着型の食品スーパー4店舗を運営。
- ・ 地域社会の活性化への貢献のため、店舗運営、販促、SCMなどのシナジー創出のため完全子会社化。
- ・ これまで空白地帯であった大分市内のドミナンスを強化。



九州の人口ランキング

	地域名	総人口
1	福岡市	1,612
2	北九州市	939
3	熊本市	739
4	鹿児島市	593
5	大分市	476
6	長崎市	409
7	宮崎市	401
8	久留米市	303
9	佐世保市	243
10	佐賀市	233

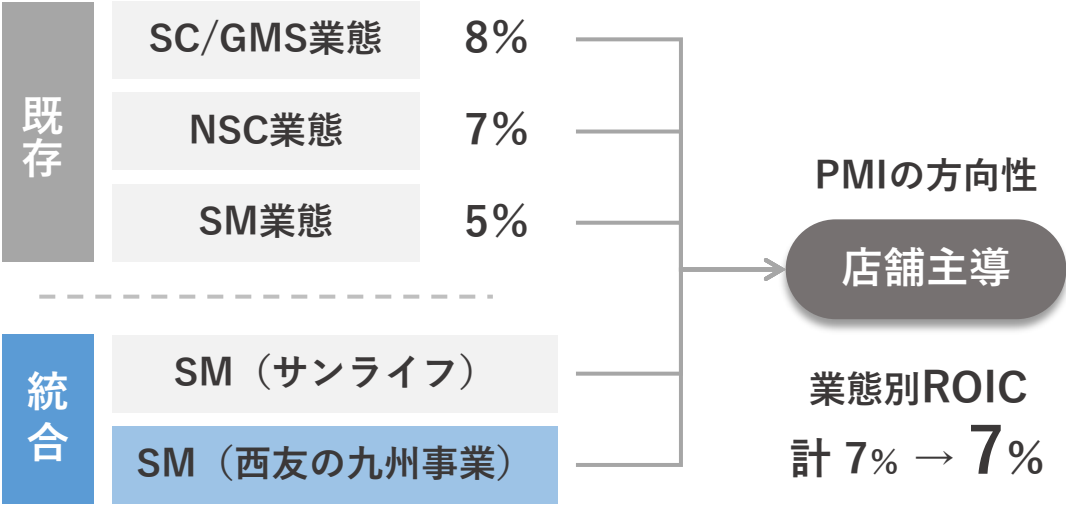
SM事業の構造改革

- GMS事業の高収益を維持しつつ、SM事業の出店・M&Aにより資本投下を拡大することで非連続な成長を目指していく。
- FY24以降に取り組むPMIの方向性としては、買収先店舗の高効率店舗のナレッジを既存SM事業へ取り込み全体の収益性（ROIC）を高めることでROAを向上させる。

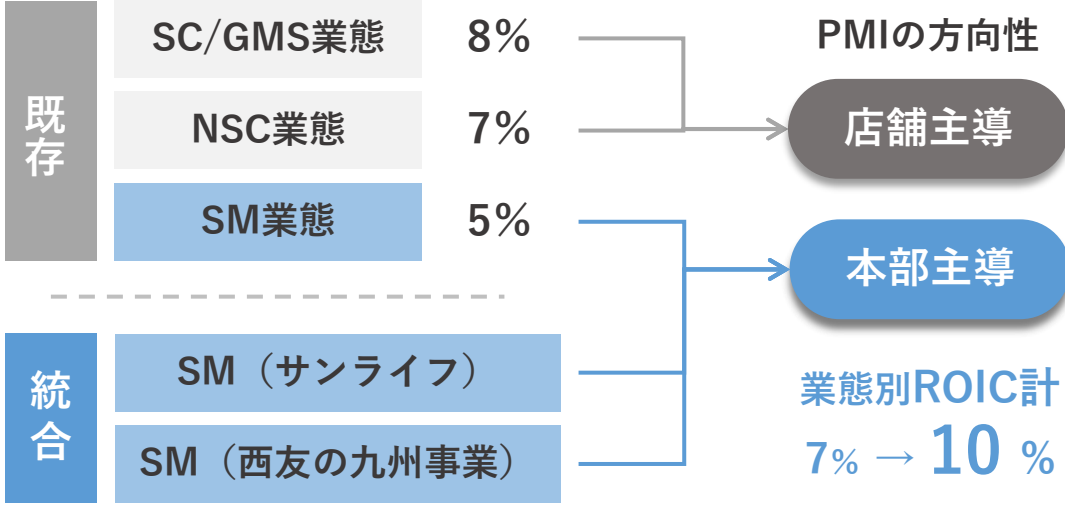
これまでの考え方
(第二次中期計画以前)

これからの考え方
(第三次中期経営計画以降)

業態別ROIC



業態別ROIC



注

- SC/GMS業態は「ゆめタウン」「LECT」、NSC業態は「ゆめモール」、SM業態は「ゆめマート」「ユアーズ」「デイリーマート」などがある。
- ROICは、税引後営業利益（NOPAT）÷ 事業資産。買収にともなうのれん償却は除いて算定している。

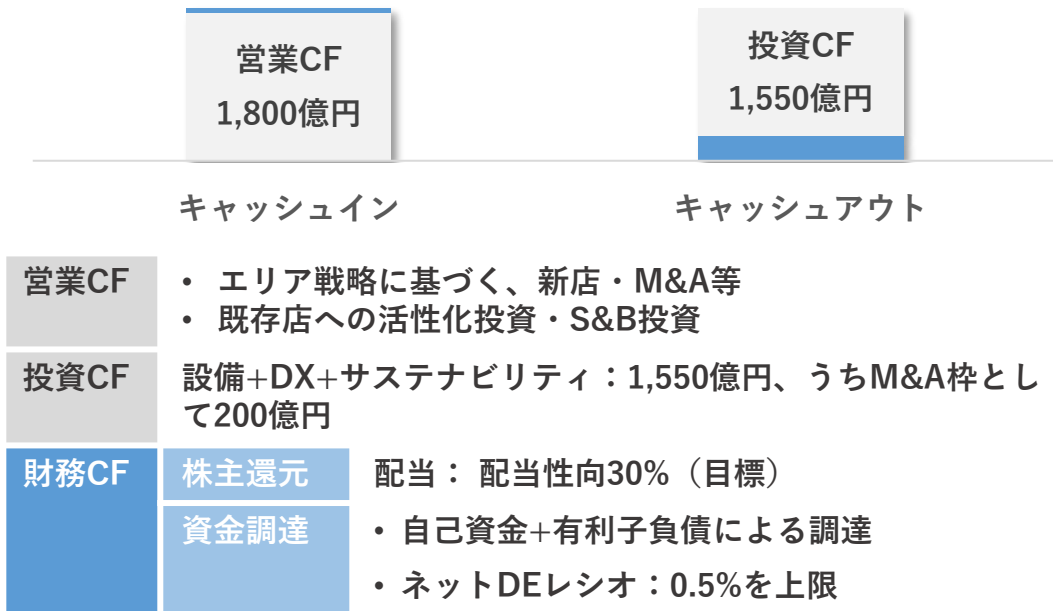
- これまで配当性向30%（目標）としてきたが、これを30%以上とする。
- 自己株式の取得は、最適資本構成の実現および弾力的な資本政策を目的として実施する。
- 最適資本構成を目指し、ネットD/Eレシオ0.5～1.0倍、自己資本比率は当面50%を目途にコントロールする。
- 必要な資金調達は、自己資金、有利子負債の順で行う。

		これまで	これから
株主還元	配当性向	30%（目標）	30%以上（累進配当）
	自己株式の取得	—	最適資本構成の実現および弾力的な資本政策の遂行を目的として実施
財務規律	ネットD/Eレシオ	0.5倍を上限	0.5～1.0倍を目処
	自己資本比率	—	50%（当面）
資金調達		自己資金と有利子負債を活用	自己資金と有利子負債を活用

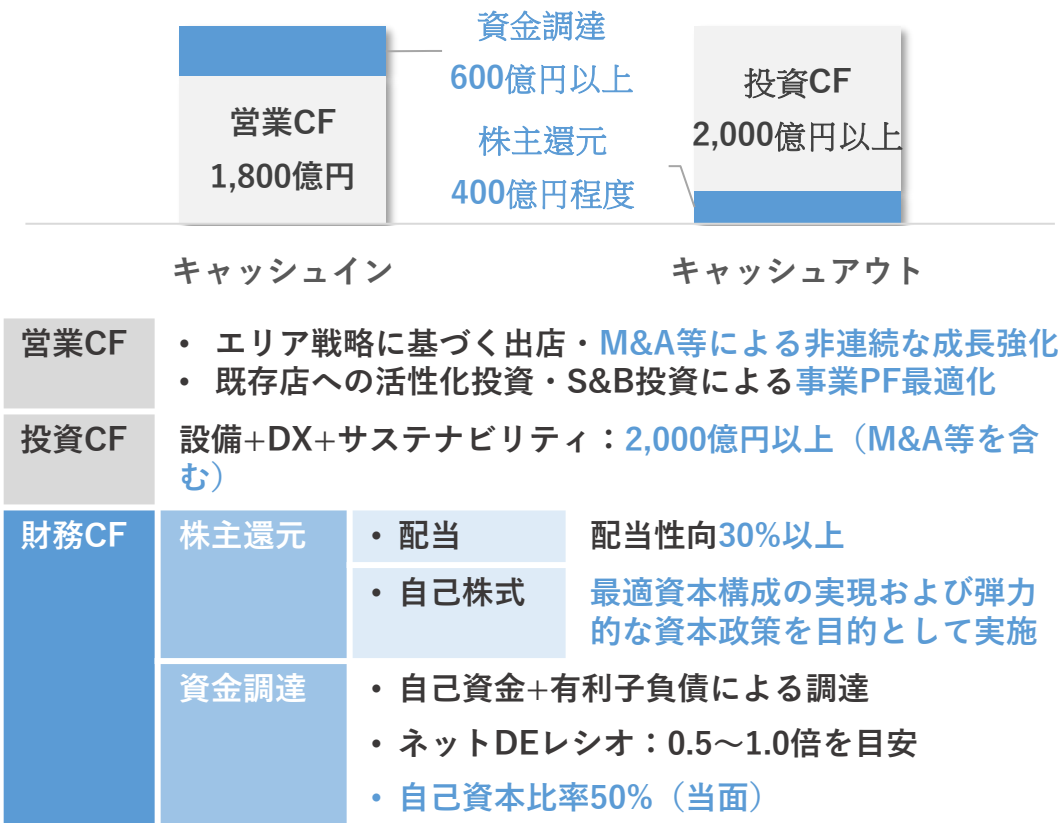
キャッシュフロー・アロケーション

- 西友九州事業の買収により投資CFは当初と比べて2,000億円以上に増加する。
- 株主還元と合わせたキャッシュアウトには、営業CF1,800億円に加え外部調達600億円以上が必要。
- 外部調達は、全額を有利子負債により行う予定。

修正第二次中期経営計画（2021～2025年度）



現時点の展望



株主・投資家との対話への取り組み

- 株主・投資家との対話内容の経営へのフィードバック体制の構築により、その内容の開示の充実を図る。
- 対話にあたっては、経営陣・取締役会が主体的かつ積極的に関与することでIR活動を一段と強化する。

対話内容の経営へのフィードバック体制の構築

- ・ 建設的な対話による社内フィードバックと経営への導入
- ・ 対話内容、導入状況、成果の動向に関する開示の充実

IR活動の強化

- ・ 対話への経営陣・取締役会による主体的かつ積極的な関与
- ・ IRツールの充実（IRサイト、英文開示など）
- ・ 個人投資家向け説明会、株主優待制度の拡充

コミットメント

- 事業活動の前提である持続的な社会を実現するために、地域とお客さまの生活に貢献し続けることを基本的な考え方として、サステナビリティ経営の高度化を推し進める。
- 目標達成の実効性を高めるためサステナビリティ、資本収益性KPIと報酬の連動を検討する。

サステナビリティ経営の高度化

- ・ 環境：CO2排出量削減、プラスチック対策、食品ロス・リサイクル対策
- ・ 社会：人的資本投資戦略と開示の充実
- ・ ガバナンス：情報セキュリティ委員会、指名・報酬委員会の実効性向上など

サステナビリティ、資本収益性KPIと報酬の連動を検討

- ・ サステナビリティ、資本収益性（ROE、ROIC）の達成に連動した報酬制度
- ・ RS（譲渡制限付き株式）による株式報酬の対象範囲拡大

* 詳細は、当社サステナビリティサイトを参照 <https://www.izumi.co.jp/sustainability/>

3 . まとめ

各戦略の推進によるPBR 1 倍割れへのインパクト

- ROEは、事業戦略によるROIC向上と、財務レバレッジのコントロールにより10%水準を実現する。
- PERは、潜在成長率を高める事業戦略に加え、対話方針の遂行により業界平均*15～20倍以上を目指す。
- これらにより、ROE（10%）×PER（15～20倍）から、PBR水準は1.5～2倍以上を目指す。

	2023年度	今後、中長期的に目指す水準
ROIC	6.4%	7%以上
ROE	7.5%	10%以上
	×	×
PER	12.1倍	15～20倍以上
PBR	0.91倍	1.5～2倍以上

* PERの業界平均は、サブセクターで百貨店、GMS、SM、コンビニエンスストア、ドラッグストアの直近決算期末における平均値を使用（外れ値を除外）。

第二次中期経営計画の定量目標

- 西友の九州事業等買収による業績・ROEの達成確度向上、一段のM&A等での成長強化のためEBITDAを設定。
- M&A強化による短期的なROIC低下への構造改革に着手、レバレッジ改善によりROEは10%以上を目指す。
- 対話方針の遂行とKPI達成コミットにより、期待成長率の向上と資本コストの低減、PERの向上を図る。
- これらを通じて、PBR 1 倍割れの解消および向上を目指す。

		第二次中期経営計画	現時点の展望等
業績	営業収益	5,900億円	西友の九州事業の買収（A）により 達成確度向上
	営業利益	410億円	
	EBITDA	590億円	
資本効率	ROE	8.7%	中長期的には10%以上を目指す。
	ROIC	6.9%	（A）により短期的には低下するが、構造改革着手による向上を目指す。
株主還元	配当性向	30%以上（累進配当）	変更
	自己株式の取得	最適資本構成の実現および 弾力的な資本政策の遂行を目的として実施	
財務規律	ネットD/Eレシオ	0.5～1倍を目処	変更
	自己資本比率	50%（当面）	

注 ROIC＝税引き後営業利益÷（有利子負債＋自己資本＋非支配株主持分）、EBITDA＝営業利益＋減価償却実施額＋のれん償却費