



統合報告書 2024

[2024年2月期]

For a sustainable & happy Life

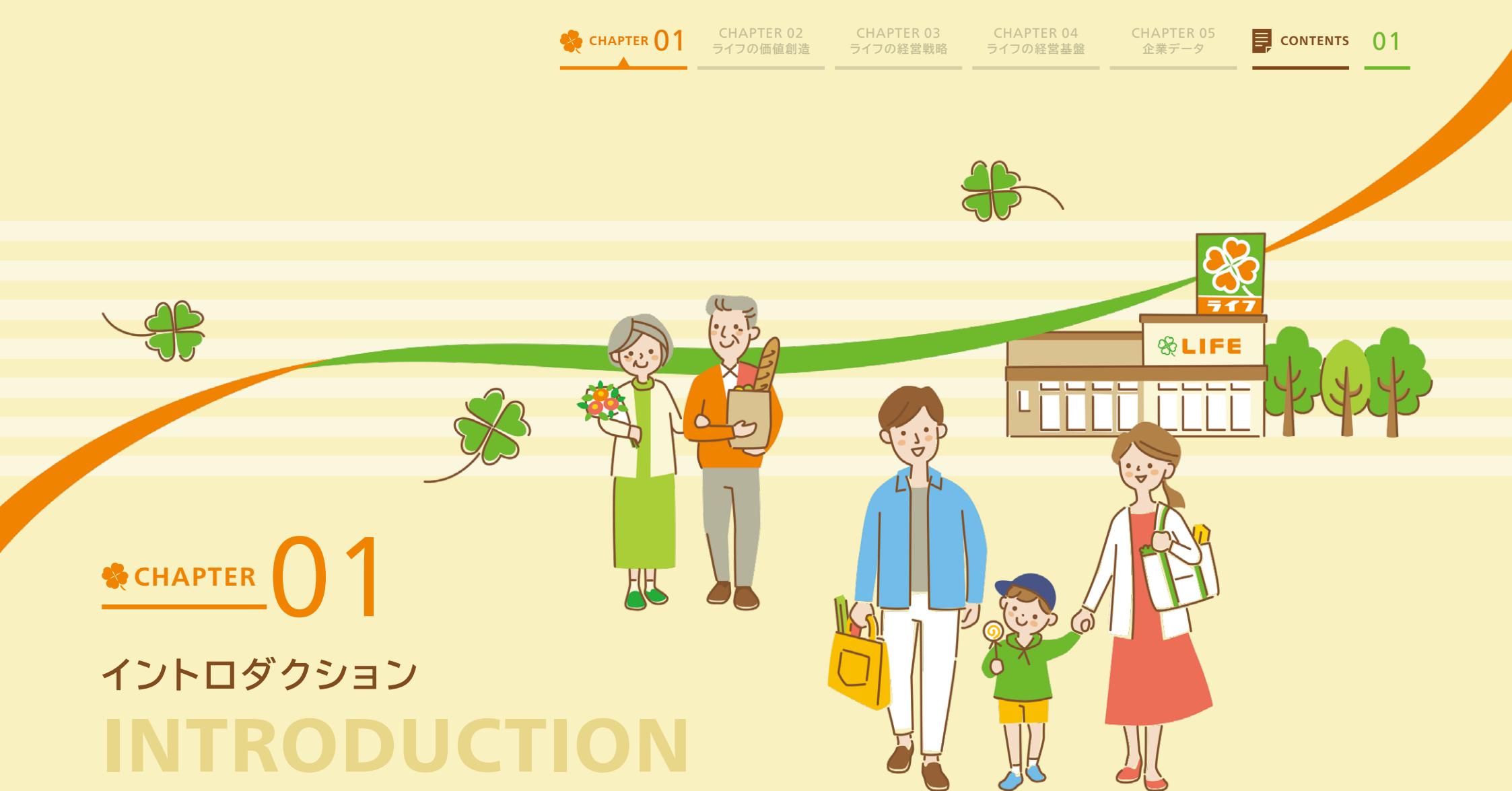


CHAPTER 01

イントロダクション

INTRODUCTION

当社は「『志の高い信頼の経営』を通じて持続可能で豊かな社会の実現に貢献すること」を経営理念に掲げ、地域に密着したスーパー・マーケット事業を展開しています。この章では、環境変化が激しく将来の予測が困難な時代において、お客様をはじめとした全てのステークホルダーの方々に独自の価値を提供し続けるために、当社が大切にしている創業からの考え方や企业文化について説明します。



CONTENTS

01 CHAPTER 01 イントロダクション

- 03 ライフのDNA
- 05 ライフのあゆみ

07 CHAPTER 02 ライフの価値創造

- 08 トップメッセージ
- 12 外部環境の認識
- 13 価値創造プロセス
- 15 ビジネスマodel

17 CHAPTER 03 ライフの経営戦略

- 18 第七次中期経営計画
- 19 3つの主要テーマ
- 26 カイゼンの輪をつなぐ
- 27 クローズアップ① デジタル技術の積極的な活用
- 31 クローズアップ② 東京本社移転
- 33 At a Glance
- 35 財務資本戦略

37 CHAPTER 04 ライフの経営基盤

- 38 サステナビリティマネジメント
- 40 ライフとしてのマテリアリティとアクションプラン
- 41 環境
- 45 社会
- 51 コーポレートガバナンス
- 56 コンプライアンス
- 57 リスクマネジメント
- 58 社外取締役座談会
- 61 役員紹介

63 CHAPTER 05 企業データ

- 63 主要連結財務・非財務データ
- 65 データ集
- 67 会社情報
- 68 株式情報

編集方針

当社は、株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様、従業員など全てのステークホルダーとのコミュニケーションを一層強化すべく、「統合報告書2024」を発行しました。「統合報告書2024」では、2023年度よりスタートした第七次中期経営計画の初年度での取り組み内容に加え、デジタル技術を活用した、お客様や従業員に向けた様々な取り組みなどを掲載しています。編集にあたっては、重要度の高い内容に絞り、簡潔で分かりやすい構成を目指しました。より詳細な情報については、当社Webサイトや各種開示資料を併せてご覧ください。

将来の見通しに関する注意事項

本報告書中の2024年3月以降の業績見通し及び事業計画についての記述は将来予測であり、現在入手可能な情報に基づいた仮定及び判断です。実際の成果や業績などは、当社の将来予測とは異なる可能性があります。

報告の範囲

●対象期間：2023年3月～2024年2月（一部2024年3月以降の情報を含む）

●対象範囲：株式会社ライフコーポレーションを中心としたグループ会社の活動（活動分野ごとに主要な対象会社が異なる場合は、対象範囲を記載）

●発行時期：2024年8月

参照ガイドライン

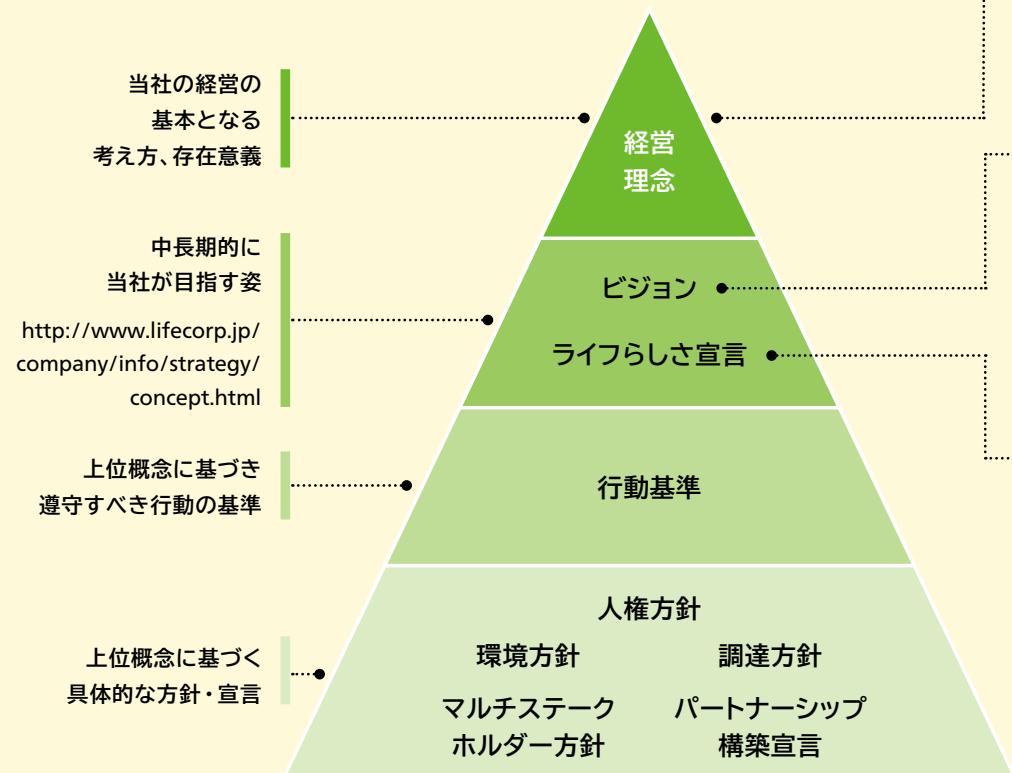
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイド」

ライフのDNA

ライフの理念体系図

従業員全員がしっかりと同じ方向を目指し、
それらを広くステークホルダーの方々とも共有するために、
当社の存在意義から目指す姿や判断基準などを明文化しています。

● 詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<http://www.lifecorp.jp/company/info/policy.html>



経営理念

「志の高い信頼の経営」を通じて持続可能で豊かな社会の実現に貢献する

スーパーマーケットは、人々の日常生活を支える極めて公共性の高い産業です。その意味では、他の公共機関と同様に社会性の高いものであり、地域社会の生命線であると言つても過言ではありません。私たちは、そこに携わるものとして「私利私欲・私権におぼれることなく常に"人々の幸せ"を願い続ける」という高い使命感(=高い志)を持って、人々とのふれ合いから生まれる「相互信頼」を何よりも大切にして仕事に取り組みます。そして、地域を支えているという誇りを持つとともに、私たちも地域の方々に支えられていることに感謝し、社会の公器として輝ける明日の創造のために全力を尽くします。

ビジョン | 中長期的に当社が目指す姿

ライフ全店舗がお客様から『最も信頼される地域一番店』になる。
『信頼』とは、『信用』されて『頼り』にされること。
『お客様からも社会からも従業員からも
信頼される日本一のスーパーマーケット』を目指す。

『ライフらしさ』宣言！

今日も見つかる、新しいLife。

とっても新鮮な食材。ホントに美味しいお惣菜。そして、温かな笑顔で迎えてくれる。
ライフには、いつも“おいしい”何かが待っている。
ライフなら、今日もきっと“ワクワク”が見つかる。
いつもの暮らしに、ちょっと“ハッピー”をくれる。私の新しいLife。
ライフは、私のスーパーマーケット。

ライフの企业文化

Culture of LIFE

01
従業員のチームワーク

従業員が役職や所属にとらわれず創意工夫を凝らし、一丸となって取り組む風土があります。

02
お客様の立場で考え行動する

お客様のニーズに真摯に向き合い、品揃えや売場レイアウトを見直すなど、快適な買い物環境の実現に努めています。

03
地域のライフラインを支える使命感

地域を支えるインフラとして、安定的な店舗運営に取り組むとともに、様々な社会貢献活動も行っています。

ライフらしさ

当社は、「お客様、社会、従業員から信頼される企業」を第一とする、創業からの考え方を大切にし続けています。この考え方の下、当社には、自ら考え行動する従業員が、役職や所属の壁を越えチームワークを持って取り組む風土があります。また、地域のライフラインを支えているという使命感を持つとともに、VUCAといわれる変化が激しく複雑な時代においても、お客様ニーズを敏感に把握し、迅速な対応が取れるのは、企业文化に根ざした当社の強みです。

01 従業員のチームワーク

当社では、課題解決に向けて役職や所属の壁を越えた取り組みが行われています。各店舗や事業所で、社員とパートナーが密にコミュニケーションを取り合い、発見した課題への解決策を検討し、対策を実施しています。良好な事例は社内で共有され、成果の拡大に寄与しています。中期経営計画の策定により、企業としての目的や方向性が従業員全員に共有され、チームワークの一層の向上が図られています。

02 お客様の立場で考え行動する

購買データ、商圈調査、Webアンケート、お客様インタビューなど、様々なデータを収集・分析することで、お客様のニーズに合った品揃えや売場レイアウトの実現などに努めています。

▶P.28 「地域のお客様に支持される売場づくり」

また、お客様に温かみや居心地の良い接客サービスを提供するため、全従業員が接客サービスの向上に取り組んでいます。

▶P.14 「ライフが提供する『情緒的価値』」

03 地域のライフラインを支える使命感

当社は、自然災害や感染症の拡大などの特殊な状況においても、地域のライフラインを支える使命感を持ち、可能な限り営業を継続してきました。安定的な店舗運営を実現するため、これまでの経験を蓄積し、BCP(事業継続計画)を適時修正しています。また、食育活動や子ども食堂への商品提供など、地域社会への貢献活動も積極的に行ってています。

▶P.45~P.48 「ライフの経営基盤 社会」

ライフのあゆみ

ライフコーポレーションは60年以上にわたり、お客様のニーズに真摯に向き合い、スーパーマーケットという重要な生活インフラとして、地域社会を支え続けてきました。1961年にライフ1号店となる豊中店（大阪府豊中市）、1971年には首都圏進出1号店となる板橋店（東京都板橋区）を開店し、今では日本国内に305店舗（2024年2月末時点）を展開しています。

これからも地域密着のスーパーマーケットとして、地域の皆様に『私のスーパーマーケット』と言っていただける会社を目指し、成長を続けていきます。

2023年度の概況



※2022年度は「収益認識に関する会計基準」適用前で比較

2004年度以降
実質20期
連続※増収

8,000 億円
達成！

営業収益^{*}
809,709 百万円

※2022年度より「収益認識に関する会計基準」を適用

300 店舗
達成！

店舗数
305 店舗

経常利益
24,948 百万円



1956-2001 | 創業と成長

当社は創業以来、「人々の幸せな生活（Life）に貢献する企業である」ことを使命と考え、一人でも多くのお客様に商品・サービスを提供できるよう、事業規模の拡大とインフラの整備に注力しました。

2002-2023 | 変革と飛躍

中期経営計画の策定を通じて、全社のベクトルを合わせ、自由に提案できる風土を醸成したことが大きな発展につながりました。社会の変化に合わせて新たな商品・サービスを提供できるよう、今後も挑戦を続けていきます。

ライフのあゆみ

1956–2001 | 創業と成長

2002–2023 | 変革と飛躍

1956	■ 創業者である清水信次が、清水商店の食品問屋業から貿易部門を分離独立し、ライフコーポレーションの母体となる「清水實業株式会社」を設立
1961	■ スーパーマーケットの運営を決定、1号店の豊中店（大阪府豊中市）を開店、ライフ（屋号）のスタートを切る 
1971	■ 東京地区本部開設、念願の首都圏進出1号店として板橋店（東京都板橋区）を開店 
1985	■ 近畿圏「南港物流センター」（大阪市住之江区）開設 ■ 近畿圏「南港プロセスセンター」（大阪市住之江区）開設 ■ 首都圏「川口フーズセンター」（埼玉県川口市）開設
1991	■ 本社をJR新大阪駅前に移転
1993	■ 「怒濤の出店」を開始 ■ 「栗橋総合物流センター」（埼玉県久喜市）開設
1995	■ 阪神・淡路大震災が発生。伊丹店など7店舗が一時休業し、39店に被害があったが、いち早く営業を再開し、地域社会のライフラインの重要な役割を担う
1999	■ 清水信次が業界団体の「日本スーパー・マーケット協会」を立ち上げ、初代会長に就任

2002	■ ライフ初の中期経営計画を策定
2006	■ 岩崎高治が社長に就任 
2009	■ 東京本社を東京都台東区に移転
2010	■ 「松戸総合物流センター」（千葉県松戸市）開設
2011	■ プライベートブランド（PB）商品「スマイルライフ」を発売 
2012	■ 自社のネットスーパー事業を開始 
2013	■ 株式会社ヤオコーと業務提携 ■ 大阪本社を大阪市淀川区に移転 
2014	■ 首都圏「船橋プロセスセンター」（千葉県船橋市）開設
2015	■ 「株式会社ライフフィナンシャルサービス」設立

2016	■ ライフオリジナルキャラクター「ララピー」誕生 ■ ビオラル鞠店（大阪市西区）開店（BIO-RAL（ビオラル）業態1号店） 
2017	■ 首都圏「加須プロセスセンター」（埼玉県加須市）開設
2018	■ 首都圏「川崎総合物流センター」（神奈川県川崎市）開設
2019	■ ECサイトAmazon上でライフネットスーパーを開始
2020	■ 近畿圏「堺プロセスセンター」（大阪府堺市）開設
2021	■ 「株式会社ライフホームデリバリー」設立 ■ 天保山バイオガス発電設備が本稼働開始
2022	■ 旗艦店としてセントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店（東京都渋谷区）を開店 ■ 東証プライム市場に上場 
2023	■ 店舗数300店舗達成 ■ 東京本社を東京都品川区に移転 ■ 岩崎高治が「日本スーパー・マーケット協会」の会長に就任 

CHAPTER 02

ライフの価値創造

OUR VALUE CREATION

当社は、スーパーマーケットという事業活動を通じて、経済・社会・環境の3つの価値を創出することで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。それら3つの価値を創出するためには、お客様の様々な期待に応える買い物体験の提供や、従業員一人一人の個性を尊重する環境整備、データを活用した効率的な事業活動等に取り組んでいます。この章では、当社の価値創造に対する考え方や具体的な取り組み事例について説明します。



CONTENTS

08 トップメッセージ

12 外部環境の認識

13 価値創造プロセス

15 ビジネスマodel

トップメッセージ



「お客様からも社会からも
従業員からも信頼される
日本一のスーパーマーケット」を目指して

大きな時代の転換点にある中で、足元と未来を見据えながら
柔軟に対応し、2030年度目標の達成に向け挑戦を続けます。

代表取締役社長執行役員

岩崎 高治

当社を取り巻く事業環境

昨今の世界経済の動向は、地政学的緊張や紛争、不安定な各国の政治体制等により、楽観できない状況が続いています。一方、日本国内の事業環境は、消費者の購買行動が活発になったことに加え、インバウンド需要がコロナ禍前の水準を上回り、好調な国内企業の業績を背景に日経平均株価が過去最高を記録するなど、徐々に上向いています。特に約30年間続いたデフレからインフレへと移行しつつあることは、日本経済にとって非常に大きな転換点です。物価の上昇に伴い、品質と価格に対するお客様のニーズが更に多様化することが予想されますが、当社は同質化競争からの脱却を目指しており、常に全従業員がお客様目線を忘れず、品質と価格のバランスに細心の注意を払うことで、インフレを追い風にすることも可能であると考えています。

2024年2月期（2023年度）の振り返り

2023年度は多様化するお客様のニーズに対応するため、店頭でいただくお客様の声、アンケート、購買データなどをタイムリーに分析し、各店の品揃え及び商品の品質や価格を継続的に見直しました。その結果、営業収益は当初の計画を大きく超え、過去最高の8,097億円となり、実質20期連続の増収となりました。この増収は、プロセスセンターやサテライトキッチンを整備したことで、コンパクトなスペースへの出店が可能となり、都心部を中心に出店を続けてきたことや、積極的な店舗改装による既存店の活性化など、成長に向け着実に投資してきたことも奏功しています。

トップメッセージ

経常利益はコロナ禍の2020年度に次いで過去2番目の249億円となり、下期のみで見れば過去最高の120億円となりました。粗利益率は、水産物相場の落ち着きなど外部環境の変化に加え、独自商品の伸長、プロセスセンターの活用拡大など、第六次中期経営計画で培ったノウハウが社内に定着したことで昨年と比べ0.3P向上しました。また、従業員が一丸となって取り組むカイゼン活動をきっかけにコスト意識が高まり、調達価格が高騰する事業環境においても、売上高に対する販管費率をコントロールできることは増益に大きく寄与しています。

第七次中期経営計画初年度のスタートダッシュは成功ましたが、競合環境も更に厳しさを増していくと認識しており、引き続き気を引き締めて取り組んでいきたいと思います。

第七次中期経営計画の進捗

第七次中期経営計画は、「2030年度に目指す姿」である「地域密着のスーパーマーケットとして、皆様に『私のスーパーマーケット』と言っていただける会社になる」という定性目標と、2030年度の財務・非財務の定量目標達成に向けて、バックキャストで策定しました。VUCAの時代ではありますが、「人口減少・高齢化の加速」「競合激化」「サステナビリティへの関心の高まり」「各種コストの増加」の4つについては、将来、確実に起こる変化として強く認識し、対応していきます。

第七次中期経営計画初年度である2023年度は、パートナー（パートタイマー・アルバイト）を含む全従業員に対し、

当計画の具体的な内容について時間をかけて丁寧に説明し、理解してもらうことを最大限に心掛けました。6万人以上の全従業員が目指すべきゴールを共有し、一人一人が目標を自分事化し、会社がそのゴールに向かってチャレンジできる環境を整えることができれば、とても大きな力になるとを考えているからです。

人への投資

日本国内の事業環境が上向く一方で人手不足が顕著になっています。今後、少子高齢化の進行に伴って人財確保の難易度は益々高まることが確実であり、当社の重要な経営課題の1つです。

当社では、人への投資による従業員満足度の向上が人手不足の解消にもつながるとの考え方から、2030年度の目標として従業員満足度4.0点（満点5.0点）を設定し、その達成に向けて全社で取り組んでいます。「従業員満足度」について、労働条件などに起因する「働きやすさ」と、従業員が経営理念に共感し、会社と自己の成長に向け自発的に行行動するという「働きがい」の2軸で捉え、双方を向上させる施策を進めています。

「働きやすさ」向上の一環として、当社は継続的に処遇を改善してきましたが、2024年度は物価高騰も勘案し、過去最高水準となる5~6%の賃上げを決定しました。一方で賃上げの結果、いわゆる「年収の壁」により労働時間を削減するパートタイマーが増加し、人手不足が加速するという負の側面も現れており、その対策として社会保障制度の理解促進に向けた啓蒙活動と併せて、「年収の壁・支援強化

パッケージ」を積極的に活用しています。また、女性活躍推進や障がい者雇用などのダイバーシティ推進にも積極的に取り組み、多様な働き方に対応した人事制度の見直しに着手しています。

店舗ではAI発注や電子棚札などのデジタル技術を積極的に活用して生産性を改善することで、人手不足の緩和を図り、更に、2024年2月には東京本社の移転に併せ、デジタル化の環境を整備することで、本社の業務改善にも取り組んでいます。

「働きがい」の向上については、過去の従業員満足度調査の結果から、従業員が自ら学び、学んだことを活かし、自己の成長を実感できる環境を整えることが、非常に重要と考えています。2023年度には、これまで注力してきた経営人財候補の育成や、店舗従業員のスキル研修などに加え、管理職を目指す中堅層向けに公募制の勉強会を初めて開催しました。当初の予想以上に多くの受講希望者が集まり、従業員の学ぶ意欲が高まっていることを再認識しました。

今後も「人への投資」を積極的に行い、従業員が成長できる環境を整え、能力を最大限に発揮できる機会を創出することで、当社のマテリアリティの1つである「多様な人財が活躍する働きがいのある職場環境づくり」に取り組んでいきます。

同質化競争からの脱却

他業種やネットにおける食品販売の拡大、オリジナル商品を強化するスーパーマーケットの増加など、競合環境は激化しています。そのような環境だからこそ、当社は持続的な

成長に向け、同質化競争からの脱却を目指しています。

具体的には、デジタルの力を活用した快適なお買い物環境を通じ、当社にしかない商品をお客様に提供していきます。2023年度はその中でも、BIO-RAL（ビオラル）事業とネットスーパーが特に大きく伸長しました。（P.24）

BIO-RALのプライベートブランド商品は多くのお客様からご支持をいただき、直近4年間で売上高が約4倍の70億円となりました。その結果、プライベートブランド商品の売上高を含むBIO-RAL事業全体の売上高は、当面の目標としていた100億円を突破しました。同質化競争からの脱却を目指す上で重要な位置づけにあることはもちろん、「地球にやさしく、全ての人が健康に暮らせる世の中を作ろう」という思いの下、一人でも多くの方にBIO-RALのコンセプトに基づいた商品とサービスをお届けできるよう、事業の更なる拡大を目指します。そのため、2024年3月にBIO-RAL事業本部を立ち上げ、専門知識を備えた人財の育成、BIO-RAL単独店の出店、商品の開発に力を入れるとともに、BIO-RALファンを増やすための新しい取り組みにもチャレンジしていきます。詳細なロードマップは今後詰めていますが、2030年度までに事業売上高を3倍以上にする目標を設定し、推進していきます。

また、お客様へ利便性を提供するネットスーパーについても、売上高は当面の目標としていた200億円に到達しました。コロナ禍で高まった需要を取りこぼさず、配達エリアの拡大や店舗ごとの受注能力向上に努めたことが好結果につながっています。食料品のネット販売はプレイヤーの増加が著しい分野ですが、当社は10年以上蓄積してきたノウハウと、ドミナント展開している店舗網を活かした高い配送効率

を維持しつつ、2030年度の売上高目標1,000億円の達成に向け、店舗と本社が一体となり取り組んでいきます。

持続可能で豊かな社会の実現に貢献

当社は持続可能で豊かな社会の実現に貢献するため、5つのマテリアリティを特定し、アクションプランに沿って各種の取り組みを進めています。今年度は特にマテリアリティ「生活インフラとして地域社会への貢献」と関連する物流2024年問題への対応に注力してきました。2024年4月からトラック事業者に時間外労働の上限規制が適用されるため、製造・配送・販売が一体となって従来の物流を見直さなければ、商品の安定供給が難しくなり、お客様にご迷惑をお掛けする可能性もあります。当社では、自社物流センターにおける納品予約システムの活用に加え、店舗納品時の物量平準化による車両台数の削減、店舗の納品受け入れ時間拡大によるトラックドライバーの拘束時間低減など、スピード感を持って物流網の最適化を進めました。一方、サプライチェーン全体の効率化を目指し「SM物流研究会」を立ち上げました。物流分野を協調領域として考える16社のスーパーマーケットが、特売商品のリードタイム確保や納品期限の緩和、パレット納品の推奨など1年間で多くの課題に取り組むとともに、今後は共同配送や物流センターのトラック荷待ち時間の短縮などの研究を続けていくこととしています。

また、環境問題についても、企業規模や業種、業態にかかわらず、経済活動を行う団体にとって共通の課題であり、物流と同様に協調領域であると考えています。当社では

デジタルの力を活用した、

快適なお買い物環境や独自の商品展開を通じ、

同質化競争からの脱却を目指す。



2022年3月から近畿圏でバイオガス発電設備を本格稼働し、食品廃棄物の削減と発電において計画通りの実績が得られているため、2025年度に首都圏でも同様の設備をプロセスセンターの敷地内に建設する予定です。このような成功事例を積極的に発信し、情報共有が活発になれば、スーパーマーケット業界に留まらず、小売業全体に取り組みが広がり、大きな成果につながるものと考えています。

トップメッセージ

カイゼン活動

第六次中期経営計画では粗利益率の向上に全社で取り組んだことにより、5年間で+3.2Pという大きな成果につながり、利益成長のドライバーとなりました。第七次中期経営計画では粗利益率の向上にも継続して取り組みながら、販管費率の適正化を進めます。具体的には売上高比の販管費



目まぐるしく変わる外部環境の前では、

柔軟な対応も必要。

まずは第七次中期経営計画を着実に進める。

率を2030年度までに2022年度比で1.5P低減する目標を設定しました。

上記目標の実現には生産性向上と物件費の更なる適正化が必要であり、そのための全社的なアクションとしてカイゼン活動を掲げています。過去にも業務改革推進活動というプロジェクトを立ち上げ、本社主導で生産性向上に取り組み、店舗における作業の効率化を中心に一定の成果を得ました。一方、カイゼン活動は、本社はもちろん、店舗のパートタイマー・アルバイトまで当社の全従業員が「現状に満足せず、自ら問題に気づきそれを解決する」という取り組みです。一人一人が自分事化して前向きに取り組んでおり、非常に実践的で多様なアイディアが出ています。特に店舗からの提案には目を見張るものがあり、首都圏では約4年ぶりの開催となる「スマイルワークショップ」というイベントで多くの好事例が発表されました。その好事例を参考に他の店舗も自店に合わせた仕組みで水平展開するなど、カイゼンの輪は着実に広がっています。カイゼン活動は単年で終わるものではなく、2024年度以降も継続することで、更に大きな成果につながっていくと確信しています。

ステークホルダーへのメッセージ

元気を取り戻しつつある日本企業への期待は高まっています。当社としても2030年度の目標達成に向けて、まずは第七次中期経営計画を着実に進めてまいります。一方で外部環境は目まぐるしく変化しており、前例や慣習にとらわれず、柔軟に対応する必要性も感じています。例えば、新規出店に関しては、昨今の労務費や不動産コストの高騰により

投資回収へのハードルが高くなっています。これまで積み重ねてきたノウハウを活かしてローコストの店づくりや店舗運営の効率化を進めつつ、今まで以上に各店舗の採算性について慎重に判断していきます。具体的には当社が経営管理の指標としているROICを用い、今後も投下資本に対する適切なリターンが確保できているか、しっかりと検証していきます。

また、株主の皆様への還元について、これまで当社は上場以来、減配することなく安定した配当を続けてきました。2023年度から新たな株主還元方針を設定し、2023年度の年間配当は前年度から20円増配の90円/株、DOEは3.3%と、いずれも高い水準となっています。今後も成長に向かって、しっかりと投資しつつ、株主の皆様への還元にも注力していきます。

社会の変化が大きく先行きが見通しづらい状況が続いているますが、当社はこれまで実行してきた風土改革や権限委譲により、現場が自ら考え、変化に対応できる組織へと成長しています。これからも『私のスーパーマーケット』と言つていただけるよう、全ステークホルダーの皆様との「つながり」を意識し、信頼していただける企業となるよう努力してまいりますので、今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

外部環境の認識

経営理念の実現に向け、外部環境を以下のように認識し、当社にとってのリスクに対応していくことが重要と考えています。

また、当社は常に地球環境や社会の持続性の下に事業が成り立つことを認識し、事業活動に取り組みます。



社会環境の変化

- 日本の総人口は10年以上連続で減少しており、2048年には1億人を割ると推計されています^{※1※2}。
- 世界的な物価上昇に伴い、2022年の日本の消費者物価指数（総合指数）は2020年比で106.9と、上昇傾向にあります^{※3}。
- いわゆる「年収の壁」問題をはじめとして、社会保障制度への関心が高まっています。



テクノロジーの進展

- 食品・飲料・酒類のEC市場規模は2022年に約2.7兆円（前年比約9%増）、EC化率4.16%となり、拡大を続けています^{※7}。
- サイバーセキュリティ上の脅威は増しており、2022年のサイバー攻撃関連通信数は2015年比で約8.3倍と増加しています^{※8}。
- 生成AIの登場と普及により、AIをビジネスに活用するシーンが急速に増加しています。



働き方の多様化

- 出生数の減少に伴い、日本の生産年齢人口は2032年に7,000万人を割り、2070年には4,535万人まで減少すると推計されています^{※4}。
- テレワークの経験率は2022年に25%を超えており、場所にとらわれない働き方が定着しつつあります^{※5}。
- 仕事と出産や育児・介護等の両立に関するニーズは拡大しています。



資源供給の不安とコスト影響

- 世界の穀物消費量の増加を背景に、一部穀物価格については2020年と比べ高い水準となっています^{※9}。
- エネルギー価格の上昇により、2022年度における日本の産業用電気料金は2010年度と比べ約90%増加しています^{※10}。
- 働き方改革関連法による規制強化等により、2024年4月から物流コスト上昇につながる環境の変化が起こっています。



環境問題の深刻化

- 気候変動の深刻化により、日本における2023年の大雨の年間発生回数は約2倍、猛暑日の年間日数は約3.8倍に増加しています^{※6}。
[大雨の年間発生回数は1980年頃と比較
猛暑日の年間日数は1910～1939年の30年間と直近30年間と比較]
- 世界の森林は毎年減少を続けており、地球上の森林が減ることで生態系に影響を及ぼしています。



ESG志向の高まり (E:環境、S:社会、G:ガバナンス)

- 日本における2022年のESG投資額は、2020年と比べ約50%増加しています^{※11}。
- 日本政府はカーボンニュートラル目標として、2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする目標を掲げています。
- コーポレートガバナンス・コードの制定及び改訂など、企業統治の強化が求められています。

出所 ※1 総務省「人口推計（2022年10月1日現在）」 ※4 内閣府「令和5年版高齢社会白書」
 ※2 内閣府HPより ※5 國土交通省「令和4年度テレワーク人口実態調査」
 ※3 総務省「消費者物価指数（2024年1月分）」 ※6 気象庁HPより

※7 経済産業省「令和4年度デジタル取引環境整備事業」 ※10 資源エネルギー庁広報パンフレットより
 ※8 総務省「情報通信白書令和5年版」 ※11 一般社団法人環境金融研究機構HPより
 ※9 農林水産省HPより

リスクと対応

リスク

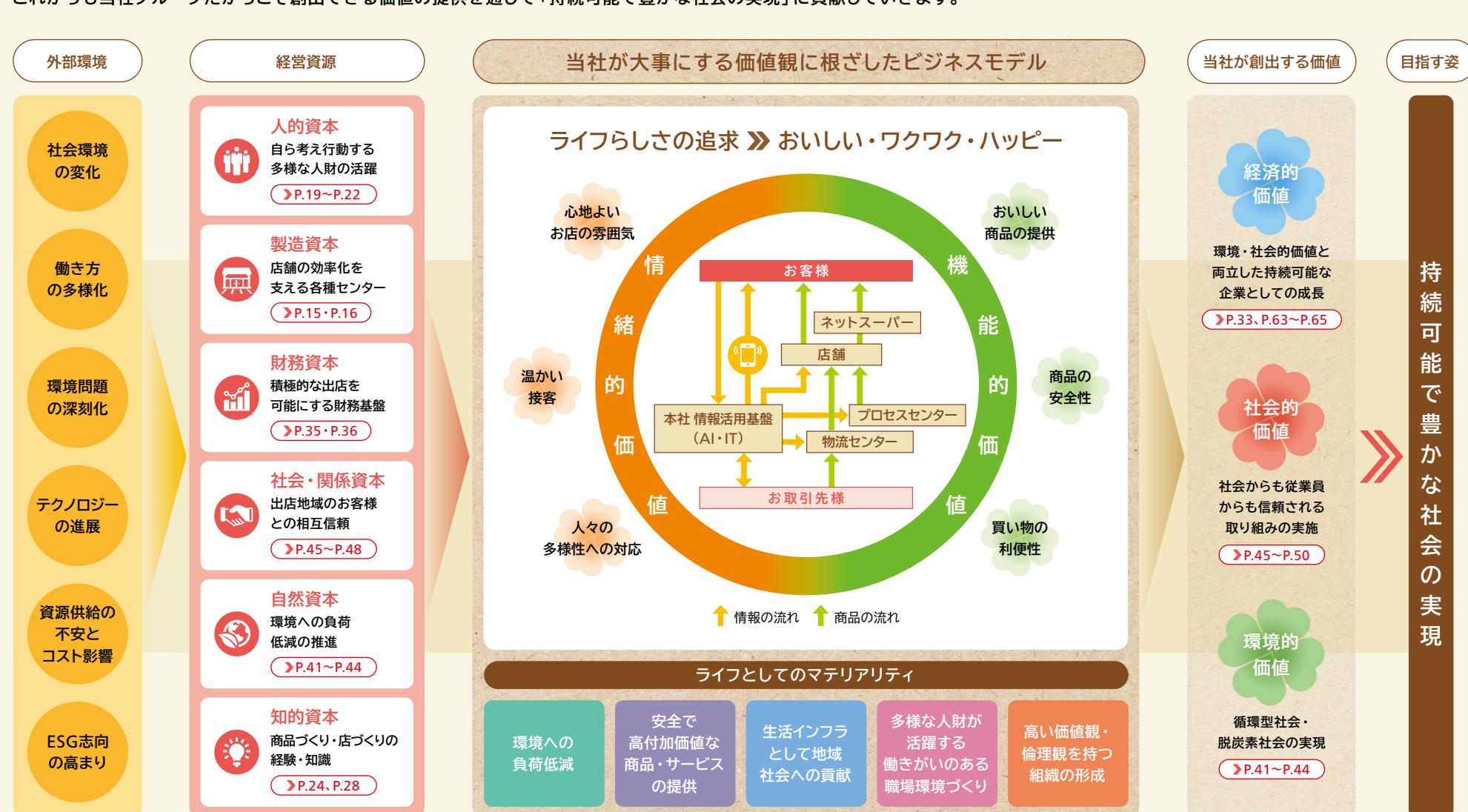
- 景気の悪化による個人消費の低下
- 生産年齢人口の減少による採用環境の悪化
- 各種災害の発生による当社各施設の営業停止
- 外部からの不正アクセス等により社内の情報が外部に漏洩する可能性
- エネルギー調達・利用コスト等の増加
- 不祥事などにより社会的信用の低下などが発生する可能性

対応

- お客様データの分析を踏まえた機動的な経営方針変更による競争優位の獲得・維持
- 店舗作業の効率化を図るシステムの効果的な導入・利用による生産性向上
- 災害時の対応マニュアルの整備、自家発電設備の導入などによる事業継続体制の構築
- 「LIFE-CSIRT」の設置によるインシデント発生時に備えた対応力の向上
- 省エネルギー設備導入や配送ルート・積載量の最適化などによるコスト低減
- コンプライアンス教育・研修の実施に加え、通報窓口の設置による不正事案の未然防止、早期発見及び早期是正

価値創造プロセス

当社グループはお客様ニーズや外部環境の変化に合わせて、様々な経営資源を活用しながら、“おいしい”、“ワクワク”、“ハッピー”に象徴される「ライフらしさ」を追求しています。



価値創造プロセス

ライフが提供する「情緒的価値」

お客様が商品を購入する際に「心地よい」「ほっとする」「ちょっと楽しい」といったプラスアルファの価値を提供できるように努めています。買い回りのしやすい売場や、笑顔や挨拶などの温かい接客など、本社を含め全従業員がそれらの実現に向けて取り組んでいます。

1

心地よいお店の雰囲気

お客様に居心地の良い空間でお買い物を楽しんでいただくために、各部署が様々な工夫を凝らしています。買い回りのしやすい売場レイアウトや温かみのある内装、照明やBGMに至るまでライフらしさにこだわったお店づくりをしています。



2

温かい接客

お客様に気持ちよくお買い物をしていただくために、笑顔と挨拶の徹底に取り組んでいます。接客に関する当社独自の認定制度を設定し、認定者が他の従業員の模範となることでお店全体の接客レベルの向上に努めています。



3

人々の多様性への対応

お客様の立場で考え行動すること、多様な価値観を大切にすることなどを「ライフの誓い」として全従業員に浸透させています。当社は人々の多様性を尊重し、あらゆる差別を排除します。

▶P.50 「ダイバーシティの推進」



ライフが提供する「機能的価値」

当社独自のおいしい商品や、こだわりの商品などの提供を通じて、お客様の健康で豊かな生活に貢献していきます。また、ネットスーパーや来店宅配など、買い物がより便利になるサービスを充実させることで、地域の皆様に『私のスーパーマーケット』と言ってもらえる会社を目指します。

1

おいしい商品の提供

常に新たな「おいしい」をお届けするために、商品開発・産地開発を進めています。店内製造のパンやお惣菜に加え、素材や製法にこだわった「ライフプレミアム」、健康志向の「BIO-RAL（ビオラル）」などのプライベートブランドで高い評価をいただいています。



2

商品の安全性

当社への「信頼」を支える大きな要因の1つが、「安全・安心」な商品の提供です。店舗ではHACCPに基づく衛生管理を全従業員が高い意識で取り組んでいます。2024年5月には東京本社に新たな商品検査室も開設し、更なる安全性の強化に努めています。



3

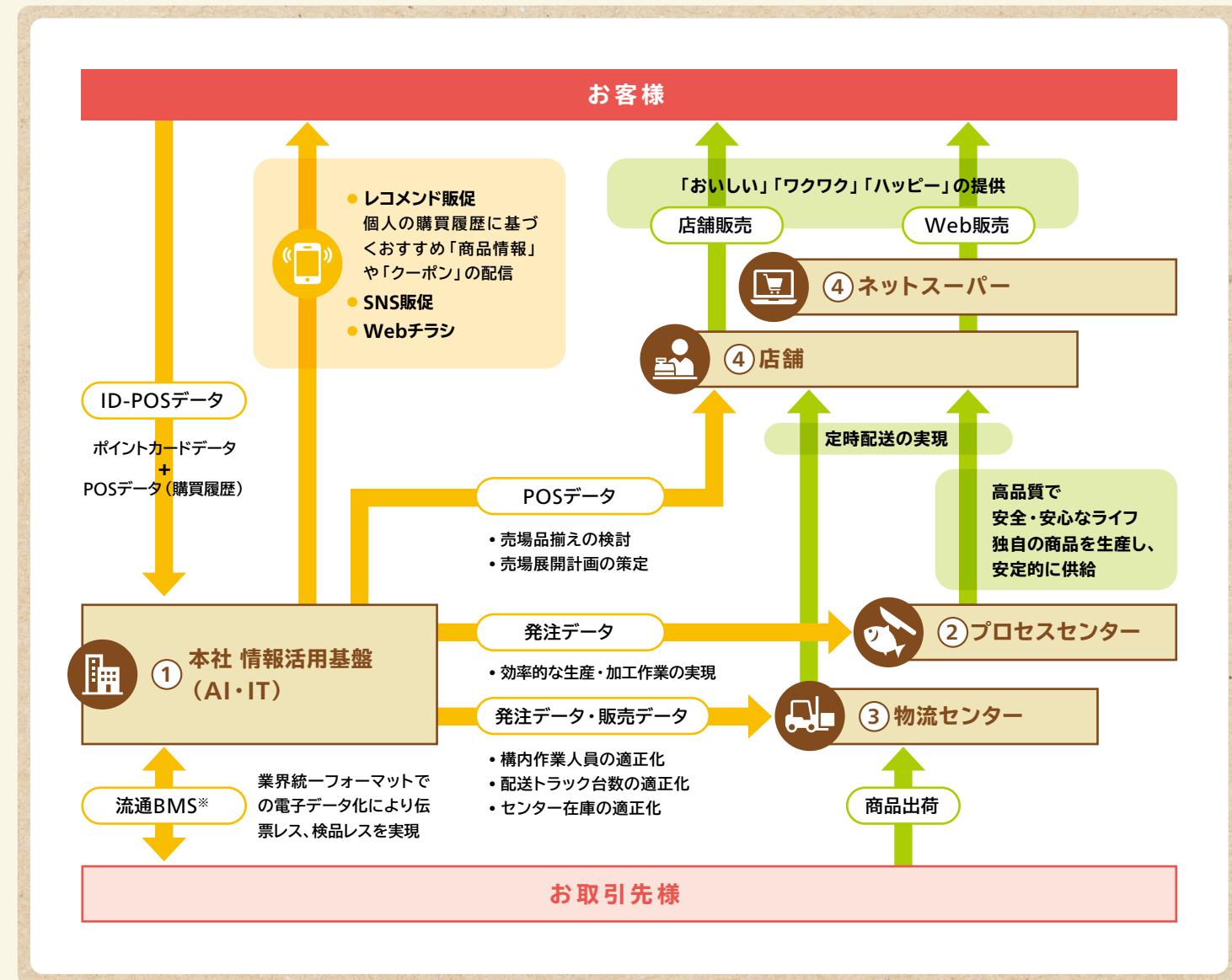
買い物の利便性

買いたい時に便利な方法で買い物ができる手段として、当社ではネットスーパーを展開しています。品揃えの見直しや探しやすさの工夫などを常に検討し、お客様一人一人に合わせた情報を発信することで、新たな買い物体験を提供しています。



ビジネスモデル

当社はスーパー・マーケットとして、お客様から信用され、頼りにされる存在であり、お客様の豊かな生活に貢献し続けたいと考えています。そのためには、お客様ニーズの多様性や変化を迅速かつ的確に把握し、適切に対応することが重要です。更に、当社の独自性（ライフらしさ）を打ち出すことで、『私のスーパー・マーケット』と言っていただける会社になることを目標としています。これらの目標を効率的かつ効果的に達成するために、各種データの情報活用基盤（AI・IT）の整備や、デジタル技術の刷新を通じて、お客様への提供価値の向上を目指していきます。



↑ 情報の流れ ↑ 商品の流れ

※流通BMSとは、流通事業者がデータ交換で利用するための標準規格

ビジネスモデル

データ活用によるお客様への提供価値

 ① 本社 情報活用基盤各拠点の提供価値創出を支える
情報活用基盤の進化と
SNS等を活用したお客様への
販促情報の展開

お客様への提供価値を創出するためには、多様化するお客様ニーズへの対応や、業務効率の更なる向上を目指していく必要があります。そのためにはデータ分析に基づく意思決定が不可欠であるという考えの下、当社では、高度な分析結果を活用すべくAIなど最新のデジタル技術の導入に加え、情報の暗号化などのデータセキュリティ対策についても力を入れています。本社では、情報活用基盤の進化を通じてプロセスセンター、物流センター、店舗・ネットスーパーの提供価値創出を側面支援しています。併せて、本社ではID-POSデータから蓄積されたお客様の購買履歴に基づきSNSを通じたレコメンド販促を行うことで、お客様に対する直接的な価値創出にも取り組んでいます。



② プロセスセンター

高品質で安全・安心なライフ独自の商品の生産・安定供給

プロセスセンターでは、安全・安心な商品の生産を通じて、お客様に安定的かつ高品質な商品の提供を目指しています。そのために、店舗からの発注データを分析・活用することで、適正量の原材料を算出・発注しています。これらの取り組みは、廃棄ロスを抑制し、常に鮮度の良い原料を使用した商品の生産・供給に寄与しています。また、生産する1つ1つの商品について、各種のコストを含めた製造原価を精密に算出する仕組みである「製造原価管理システム」を導入しています。これにより、作業改善やロス削減などの取り組みの成果が製造原価の低減として明確に把握できるため、カイゼン活動の推進にも貢献しており、お客様にとって魅力的な価格の商品提供につながっています。



当社のプロセスセンターでは、技能実習生など約1,000名の外国人の方がともに働いています。各国の言語に対応した動画マニュアルや簡易テストなどの「eラーニング」を活用し、一人一人に寄り添った教育機会を提供しています。適切な教育機会を通じて、正確な作業の実施を促進し、お客様に安全・安心な商品を安定的にお届けしています。



③ 物流センター

安定的かつ効率的な店舗への商品供給の実現

物流センターでは、入荷、仕分け、出荷などの物流に関する様々な場面でデータを活用し効率化を進めています。具体的には、お取引先様への特売商品の発注データ送信を早める(前倒しする)ことでセンターへの入荷量と在庫を適正化し、かつ、トラック入荷予約システムを導入することでお取引先様の入荷待機時間削減を実現しています。また、店舗への配達車両についても配達管理システムを導入することで、配達を効率化し、300を超える各店舗に対して安定的な商品の供給を実現しています。



④ 店舗・ネットスーパー

「おいしい」「ワクワク」「ハッピー」の提供

「おいしい」「ワクワク」「ハッピー」の提供を実現する上で、店舗はお客様との接点となる重要な場所です。販売データ等を活用し、いつ・どこに・どれくらいの量の商品を陳列するかを計画することで、買い物が楽しいと思っていただけるような満足感の提供を目指しています。ネットスーパーでは商品の見やすさ、見つけやすさの改善や、購買履歴に基づいた、お客様一人一人への商品提案などに取り組んでいきます。

CHAPTER 03

ライフの経営戦略

OUR STRATEGY

当社は、「2030年度にライフが目指す姿」を設定した上で、その前半となる2023年度からの4年間を対象とする第七次中期経営計画を策定し、その達成に向けて取り組んでいます。この章では、初年度を終えた第七次中期経営計画の進捗や、財務資本戦略などを説明します。加えて、具体的な戦略的取り組み事例として、デジタル技術を積極的に活用したお客様や従業員に向けた取り組みや、2024年2月に実施した東京本社移転の背景と効果について説明します。



CONTENTS

- 18 第七次中期経営計画
- 19 3つの主要テーマ
- 26 カイゼンの輪をつなぐ
- 27 クローズアップ① デジタル技術の積極的な活用
- 31 クローズアップ② 東京本社移転
- 33 At a Glance
- 35 財務資本戦略

第七次中期経営計画

中期経営計画の変遷

過当競争下でも事業継続が可能な規模を確保するために行つた「怒濤の出店」(1993年から8年間で132店舗を新規出店)を経て、成長路線に軸足を置くため2002年度に当社初となる「中期経営計画」を策定しました。中期経営計画を重ねるごとに順調に伸長を続け、第六次中期経営計画では経常利益が中期経営計画策定直前期の約10倍の利益水準となりました。現在の第七次中期経営計画は、2023年度から4年間の計画ですが、当社が2030年度に目指す姿を想定した上で策定しており、更なる飛躍に向けて挑戦を続けています。



重点施策

第七次中期経営計画では、「人への投資」「同質化競争からの脱却」「持続可能で豊かな社会の実現に貢献」の3つを主要テーマとして掲げています。これらの課題達成に向けて、「つながり」*をキーワードとして重要視しています。お客様とお店、お店と地域社会、本社とお店が「つながる」ことで、3つの主要テーマが相互関連して効果を発揮すると考えています。また、主要テーマを支える活動として、各現場において業務や経費使用の効率化を推進するためのカイゼン活動を全社的に進めています。このカイゼンを通じて生産性の向上とコストの最適化を実現し、更なる成長の原資を生み出していくます。

*「つながり」：お店とお客様がつながり、お店と地域がつながり、本社とお店がつながる。結果としてライフがお客様・地域とつながる。全てのステークホルダーとしっかりとつながることで、ビジョンである『ライフ全店舗がお客様から最も信頼される地域一番店になる。信頼とは信頼されて頼りにされること。お客様からも社会からも従業員からも信頼される日本一のスーパーマーケットになる』の実現に向けて設定したキーワード



定量目標(2030年度)

財務指標	経済的価値	社会的価値	環境的価値
売上高	1兆円		
経常利益	350億円		
当期純利益	220億円		
店舗数	400店舗		

非財務指標	経済的価値	社会的価値	環境的価値
従業員満足度	4.0 (5.0満点)		
女性管理職比率	20% (管理職内比)		
男性育児関連休暇取得率	100%		
CO ₂ 排出量 (Scope1・2)	50%削減 (2013年度比)		
売上当たり最終食品廃棄量	50%削減 (2017年度比)		

3つの主要テーマ



1 人への投資

会社が成長する原動力は「人」。当社は早くから人財を重要な資本と捉えて対応してきました。第七次中期経営計画においては、更にその価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる人財を確保・育成すべく「人への投資」を推進していきます。2030年を見据えた時、日本の人口は減少し、高齢化する中で人財不足は一層深刻化していくことは確実であり、「従業員からも選ばれる企業」となるべく取り組んでいきます。

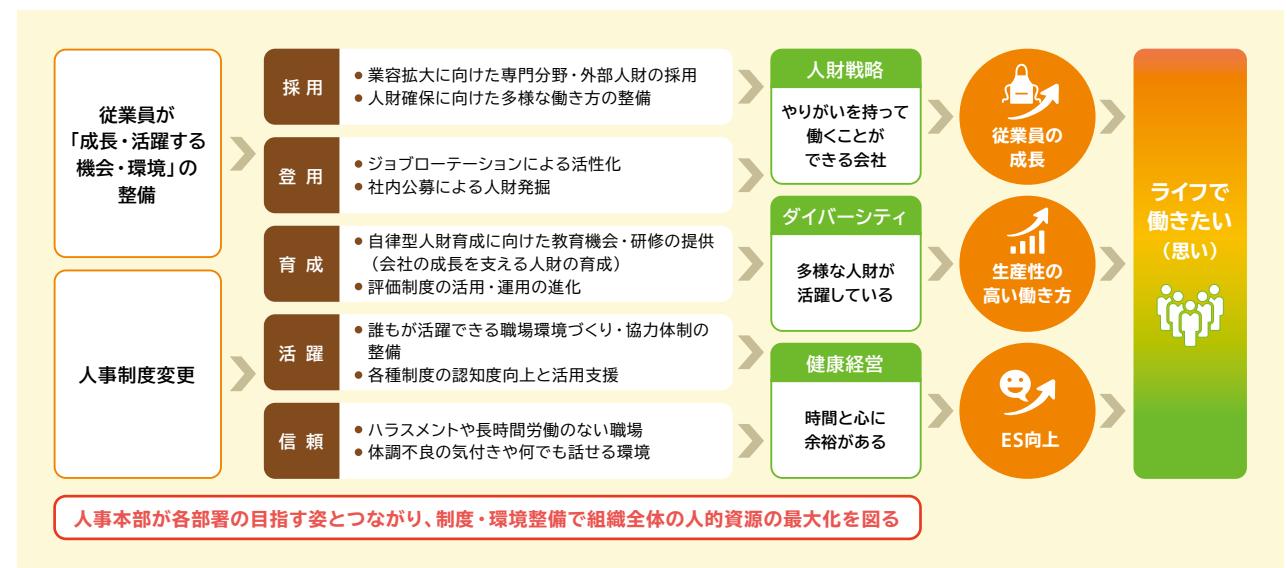
2023年度の振り返り

第七次中期経営計画初年度は、特に従業員の育成に力を入れました。コロナ禍では対面研修が制限されていましたが、5月以降、店長や副店長への管理職研修を直接売場で行うことができ、商品化や売場展開などの目線合わせが進み、各店舗の売場展開力向上につながりました。

その他、前中期経営計画以降継続している賃上げなどの処遇改善や、社内公募を活用した登用などにより、従業員のやりがいを醸成しました。また、2024年2月の東京本社移転により、更に働きやすい職場環境を整備することができました。

従業員エンゲージメントのロジックツリー

多様な人財が活躍できる制度・環境を整え、教育の場を提供することによって従業員の成長や生産性の高い働き方、従業員満足度(ES)の向上を実現することで、エンゲージメントの強化につなげます。



3つの主要テーマ

2023年度の主な取り組み

1 2023年度 KPI実績値

当社は、人的資源の最大化を測るKPIとして、「従業員満足度」「女性管理職比率」「男性育児関連休暇取得率」をモニタリングしています。各KPIの2023年度実績及び2030年度目標は以下のとおりです。

	2030年度 目標	2023年度 実績
従業員満足度（5.0点満点）	4.0	3.4
女性管理職比率（管理職内比）	20.0%	10.6%
男性育児関連休暇取得率	100.0%	79.7%

2 2023年度実績値に対する分析コメント

[従業員満足度]

従業員満足度は前年と横ばいの結果でした。この点数を起点に捉え、今後も様々な施策を実行することで、従業員にとって働きやすく、やりがいを感じる職場環境を実現し、2030年度の目標4.0を目指します。

[女性管理職比率]

当社の女性管理職比率は年々上昇しています。（P.34）女性の視点だけでなく、多様性のある組織は様々な価値観や発想により、イノベーションを起こします。今後も多様性を大事に環境や制度を整えていきます。

[男性育児関連休暇取得率]

男性の育児関連休暇取得率は、制度の充実や周知活動などにより大幅に向上了っています。（P.34）（前年差：+28.8p）当社は、ワークライフバランス（仕事と生活の充実した両立）の実現を進めています。

2 人的資源の最大化に向けた取り組み

採用

当社は2030年度の定量目標である売上高1兆円を達成するため、新卒・中途採用とともに強化し、専門人財を含め多様な人財の確保に努めています。新卒採用においては、当社の事業が地域の生活を支える重要な役割を担っていることを説明しています。その結果として、大きな使命感と希望を抱いた学生の方々を新たに迎え入れることができました。



登用

当社では社内公募による人財発掘を積極的に進めるとともに、登用先の部署で活躍できるよう、教育機会の充実を図っています。通信教育講座197コースの受講料補助

当社は「従業員一人ひとりが働きやすい職場である会社」を目指しています。今回社内公募をきっかけに新たなフレームワークとして「チャレンジ精神」と「成長意欲」を掲げました。社員の成長意欲と、各自の個人的・組織的成長目標を「チャレンジ精神」とつなげています。

【吉川部長】 斎藤保典課 駒井健次課 木田 勉 皆さま
皆様がこれまで自分自身をチャレンジしてみてほしい。自らつかつかと、切れどんと目標に向かって行動してほしい。
Q1. なぜチャレンジ精神を大切にしているのです?
斎藤: 産後直後からチャレンジ精神を大切にしている。商品開発の立役者として、自分たちの開拓意気を大切にしている。
Q2. 会員に必要な力とは? どのようにして育てています?
吉川: 会員としての成長を促すために、定期的に会員とのコミュニケーションを取っています。また、会員の意見を反映して、会員の立場から会員自身が育ててもらいたいと思われる内容を提供しています。
Q3. 会員の成長で何をしたいですか?
木田: 会員の成長を促すことで、会員の立場から会員自身が育ててもらいたいと思われる内容を提供することです。会員に小さな会員がいることで、会員の立場から会員自身が育ててもらいたいと思われる内容を提供することです。

や外部研修によるリスクリミングを推奨し、専門的なスキルの習得支援を行いました。各従業員は身に付けたスキルを活かし、登用された新たな部署で活躍しています。

活躍

誰もが意見や提案ができる風通しの良い社内風土の実現を目指す中、環境整備と協力体制の構築を進めました。増加する外国人技能実習生が安心して働けるように、マニュアル整備や日常生活の支援を行いました。障がい者雇用においては支援学校と連携し、就労に向けた職場体験を積極的に受け入れました。



信頼

「お客様からも社会からも従業員からも信頼される日本一のスーパーマーケット」を目指して従業員満足度の向上に取り組みました。ハラスメントのない職場を実現するために全従業員を対象に教育動画を配信し理解を深める取り組みを行いました。



育成

当社は従業員の成長を促し、役職に必要な知識及び技能習得のために様々な教育プログラムを設けています。等級や役職に応

3つの主要テーマ

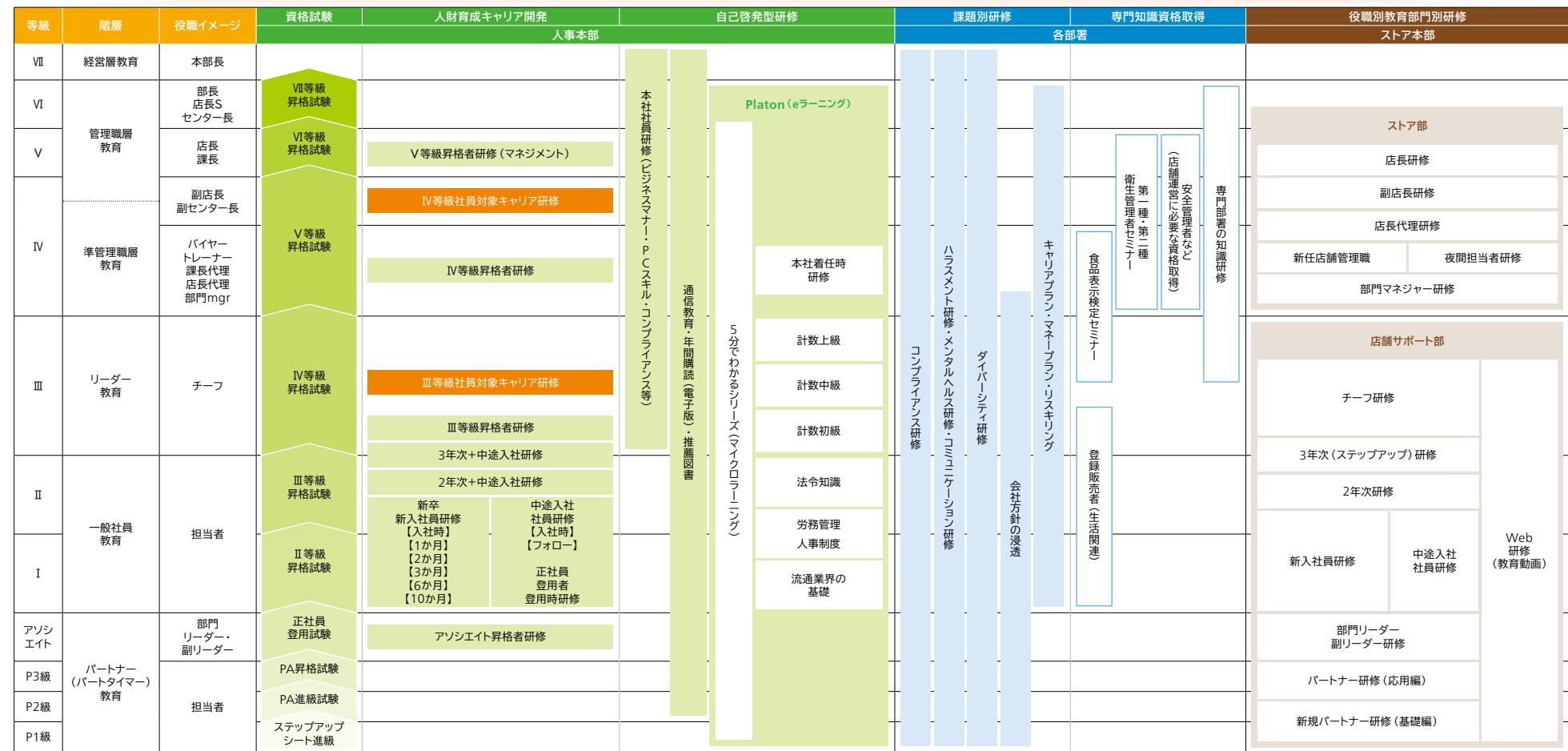
じた階層別研修に加えて、部署ごとで実施する専門知識や能力向上のための研修、更には外部研修やセミナーも活用しています。研修スタイルもOJT・OFF-JTでの研修に加え、オンライン研修やeラーニング、通信教育講座など、隙間時間を利用した学習や従業員の向上心に応えられるプログラムを設定しています。

また将来の経営層を担う人財開発のため、選抜した幹部社員に対して社長主催の「経営塾」を開催しています。経営塾では経営理論や財務、ガバナンスなどを学ぶことができ、2023年度末時点で200名が卒業しています。経営塾は基礎コースと上級コースがあり、上級コース卒業者が基礎コースの講師

を担うなど教え教わる、学びの文化が醸成されてきています。また、外国人技能実習生へは多言語に対応したeラーニングなどを実施しており、多様な人財の活躍へのサポートも充実しています。2023年度では約2,000回の研修を開催しており、従業員のスキル向上につなげています。

| 教育体系図

経営人財育成プログラム【経営塾】



人事本部長メッセージ



執行役員
人事本部長

金子 和夫

“「ライフで働きたい」「ライフで働き続けたい」と思ってもらえる会社になる”

働きやすさ、働きがいを向上させ
選ばれる企業へ

我々は就職活動を行っている学生や求職者に「スーパーマーケットで働きたい」ではなく、「ライフで働きたい」と思ってもらえる会社、そして、今働いている従業員の皆さんには「ライフだから働いている」「ライフで働き続けたい」と言ってもらえる会社を目指しています。

昨年度より第七次中期経営計画がスタートしましたが、主要テーマの1つ目に「人への投資」を掲げています。従業員がやりがいを持ち、会社に対

して満足度が高くなれば、お客様に満足いただけるサービスを提供できないと考えています。人財※を資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことが業績を押し上げ、中長期的な企業価値向上を実現し、その結果としてお客様から信頼されるスーパーマーケットになることだと思っています。
※我々は従業員を会社の大切な財産であると考え、財という文字を用いて人財としています。

従業員のエンゲージメントを高めるためには、働きやすい職場と働きがいを見出せる仕事、安心してチャレンジできる環境が必要です。数年にわたり我々は組織間の見えない壁を取り除き、チームで仕事をすることを意識してきたことで、社内の至るところで、プロジェクトチームが立ち上がり、自分事として提案や課題解決を行う風通しのよい社内風土が醸成されつつあります。

店舗運営においては、本社からの指示を極力減らし、店舗の権限を拡大しています。店舗ごとに特性があり、売れる商品が異なりますので、店舗が機動的に判断して、売場や売る商品を変えることが重要です。この権限委譲により店舗の裁量が広がり、やりがいにつながっています。エンゲージメントを高める取り組みは、道半ばですが、社員の平均勤続年数は15.3年（2023年度末）と安定して推移しています。（P.34）離職率も5.0%未満であり、方向性に間違いないことを確信しています。

我々は更に従業員のエンゲージメントを高め、長期にわたり当社で活躍してもらうために、毎年、社外の専門会社にエンゲージメントを含む従業員満足度調査を依頼しています。2023年度のスコアは3.4（5.0点満点）でした。従業員の声をしっかり聞き、

2030年度までにスコアを4.0に引き上げることを目標としています。

ダイバーシティ推進の取り組みが重要

採用環境が厳しい中、新卒採用に加え、1年を通じて中途採用を強化、またパートタイマーの社員登用などにより人財を確保していますが、当社は障がい者雇用、外国人人財の雇用にも力を入れています。

障がい者雇用は法定雇用率を上回れば良いということではなく、障がい者個々人の働く意欲に寄り添い支援し、雇用し続けるという考え方で採用を行っています。現在、多くの障がい者を受け入れ、当社雇用率は法定雇用率2.3%を大きく上回る3.35%（2023年度末）となっています。

外国人人財は、技能実習生及び特定技能の採用を強化しています。技能実習生の採用に際しては、ダイバーシティ推進室のメンバーが実際に現地に行き、直接採用しています。入国後もレクリエーションを通じてコミュニケーションを図るなど仲間として受け入れています。外国人人財は2024年度中に1,500名を超えるため、今後は教育ツールの充実を進めています。

最後に女性活躍推進として、2030年度に女性管理職比率を20%とする目標を掲げています（2023年度末10.6%）。出産後の女性が時短勤務で働ける環境は整いつつありますが、マミートラックに陥らないよう、人事制度全体の改定を含め、女性従業員が自身のキャリアを描けるよう更なる制度の充実に取り組んでいきます。



2 同質化競争からの脱却

2030年を見据えた時、人口減少や高齢化により、日本の食品小売市場は縮小していきます。一方で日本には300社を超えるスーパーマーケットが存在しており、それ以外にもコンビニエンスストアやドラッグストア、ネット販売など業種を超えた競争が激しくなってきています。そのような中で、近隣のお店と同じ商品を並べ、いかに安く売るかというだけの競争をすることは持続可能な成長につながる経営にはなりません。当社は同質化競争から脱却し、お客様に対して一層の付加価値を提供することに注力します。

2023年度の振り返りと課題

2023年度に開発の強化を進めた当社独自商品は、お客様から大きな支持をいただき、売上が伸長しました。(☞P.24)

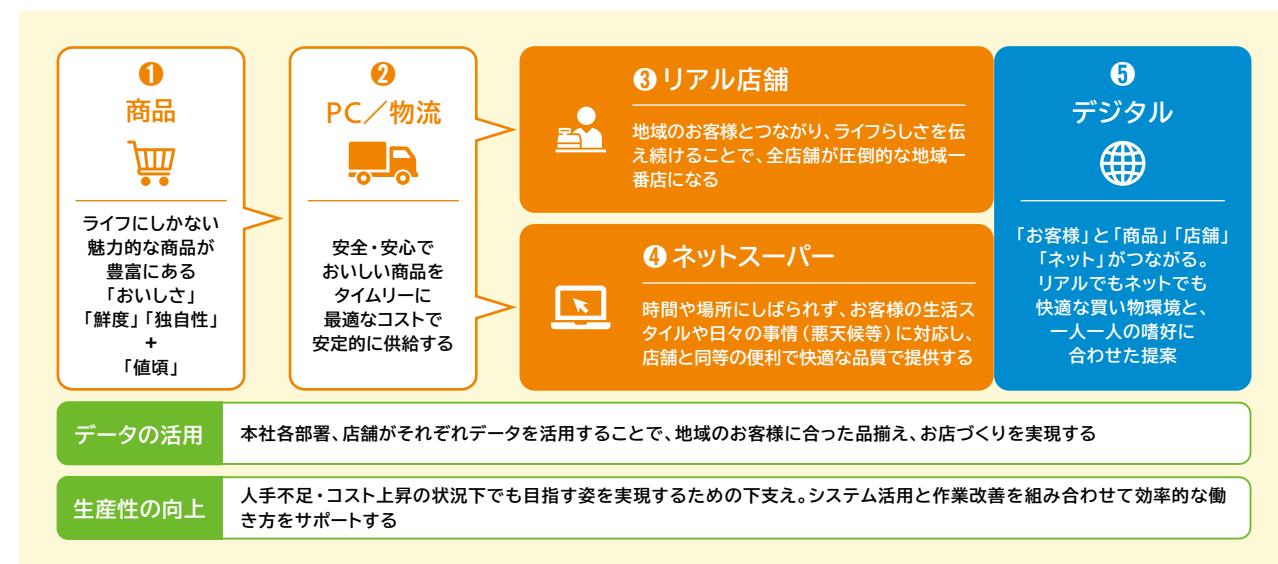
2023年6月には、お客様への新たなアプローチとして、健康・自然志向ブランドのBIO-RAL(ビオラル)をベースにした当社初の「大型ビオラルカフェ」をビオラル有明ガーデン店に併設する形でオープンしました。ネットスーパーも配送エリアの拡大とサービスの向上に取り組み、順調に成長しています。人手不足が進行していますが、サービスレベルの低下を防ぐため、システムの導入やオペレーション改善により、更なる業務効率化を推進していきます。

2024年度の方針

おいしさや鮮度にこだわった独自商品の開発強化は成果を上げており、2024年度も継続して取り組んでいきます。特にお客様からの支持も高い健康・自然志向ブランドのBIO-RAL(ビオラル)については、2024年3月に「BIO-RAL事業本部」を新設し、新たなチャレンジを実施することで、成長を加速させていきます。ネットスーパーでは引き続き、配送エリアの拡大とサービス品質の向上に取り組みます。システムやツールの新たな導入による生産性改善と、お客様の利便性向上を図り、店舗同様にお客様から信頼されるネットスーパーを目指していきます。

お客様との関係性強化のための新たな挑戦

当社は全従業員が同質化競争からの脱却への強い覚悟を持ち、商品、物流、店舗への積極投資に加え、ネットスーパーの拡充、デジタルなどテクノロジーの活用を行い、お客様との関係性を一層強化します。



3つの主要テーマ

2023年度の主な取り組み

1 商品

ライフにしかない
魅力的な商品開発の強化

② 2つのプライベートブランドの商品開発の強化

当社プライベートブランドの売上は好調に推移しており、4ブランド合計の2023年度売上高昨比は110.0%でした。お手頃価格の「スマイルライフ」や「スターセレクト」、素材・製法にこだわりおいしさを追求した「ライフプレミアム」など、いずれも昨年を上回る売れ行きとなりましたが、中でも健康・自然志向の「BIO-RAL(ビオラル)」は特にお客様から大きな支持を集めています。2023年度はBIO-RAL(ビオラル)のアイテム数を358(前年差+94)と大幅に増やしています。また、2024年度からはBIO-RAL事業本部を設置し、同ブランドの更なる拡大・発展を目指します。

| プライベートブランド売上高昨比



108.6%



102.7%



135.6%



108.8%

③ 惣菜・インストアベーカリーなどの独自商品の開発

2023年度の売上高昨比は、惣菜部門で105.6%、インストアベーカリー部門で108.6%と好調でした。いずれの部門も徹底して「おいしさ」「鮮度」「独自性」を追求し商品の開発・生産を進めてきた結果が、お客様アンケートでの高評価にもつながっています。また、自社のプロセスセンター やサテライトキッチンで下準備などに手間が掛かる商品の一次・二次加工を集中的に行うことで、生産作業の効率化を実現し、店舗に掛かる負担を減らしています。これからもライフにしかないおいしいお弁当や惣菜、焼き立てパンを提供していきます。



2 PC／物流

物流「2024年問題」
への対応

▶P.46

3 リアル店舗

店舗の魅力度向上

地域・お客様への理解を深めることで、魅力的な店舗づくりに取り組んでいます。特に品揃えについては、購買データや商圏内の居住者を対象としたアンケートなどを分析し、各店舗と本社商品部が協議することで、地域特性に応じた品揃えを決定しています。▶P.28 また、品揃え以外についても店舗と本社関係部署で協議し、お客様に様々な「情緒的価値」「機能的価値」を提供 ▶P.14 することで、地域のお客様から

『私のスーパーマーケット』と言っていただける存在になることを目指しています。

4 ネットスーパー

ネットショッピングの
利便性・快適性を追及

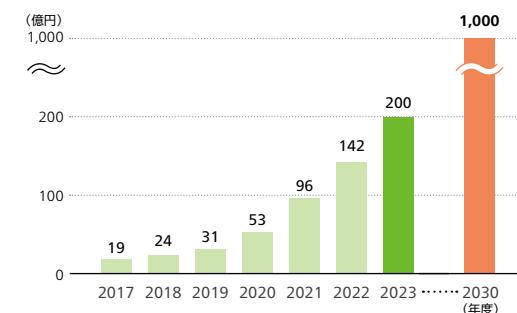
2023年度は配送エリアの拡大や掲載商品数の拡大、時節・ニーズに合った特集の拡充、Amazon上のセールへの積極参加などの施策を実行しました。それにより、昨年比+40%増の売上高200億円を達成しました。一方で、ピッキング(受注商品の売場からの収集)作業の効率化や配送体制の適正化により、生産性の改善も進んでいます。

2024年度は商品情報の拡充や選びやすさの改善など、引き続きネットでのお買い物をより便利で快適なものにするための施策を実行し、2030年度の目標である売上高1,000億円の達成に向けて取り組んでいきます。

▶P.47 社会「買い物手段の多様化」

ネットスーパー売上高推移

(ライフネットスーパー、Amazon上のネットスーパーの合計)



5 デジタル

デジタル技術の
積極的な活用

▶P.27



3 | 持続可能で豊かな社会の実現に貢献

経営理念として掲げている「持続可能で豊かな社会の実現に貢献」することができなければ、当社の成長・発展はないと考えています。地球環境や社会の持続性があって、初めて当社の活動が成り立つとの認識を持ち、その実現のために5つのマテリアリティを設定し、プライム市場に上場する企業として責任を持って取り組んでいきます。

2023年度の振り返りと課題

地域の子ども食堂への商品寄付や、食や環境に関する小学生向けの「出前授業（食育活動）」の実施（P.47）、食品残さ（生ゴミなど）を活用したバイオガス発電事業など（P.41）、食品ロス削減を目指し、様々な取り組みを行いました。これらが評価され、「2023おおさか環境賞」では大賞を受賞しています。また、お客様への安定的な商品提供を継続するために、同業他社とも連携し、課題解決に取り組んでいます。

（P.46）

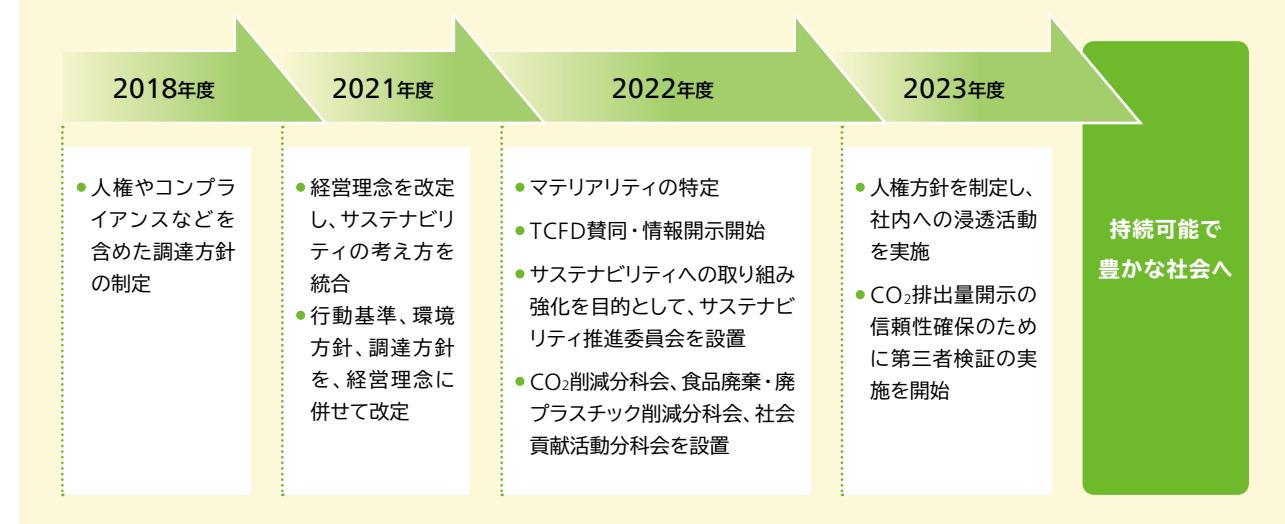
2024年度の方針

引き続き、食品廃棄量の更なる低減とCO₂排出量の削減を目指します。（P.43）食品廃棄量の更なる低減については、現在、日配食品などで実施しているAI需要予測自動発注を生鮮・惣菜部門にも拡大することで、発注・生産計画の精度向上を図ります。（P.29）加えて、以前から実施している出前授業（食育活動）の内容を充実させ、子ども食堂への支援の実施拠点を拡大する予定です。CO₂排出量の削減については、近畿圏で稼働中のバイオガス発電設備を首都圏でも2025年稼働予定として建設を進めており、更なる食品廃棄量やCO₂の削減を進めていきます。

持続可能で豊かな社会の実現に向けた変遷

持続可能で豊かな社会の実現に向けて、当社ではサステナビリティに関する取り組みを着実に進めています。2023年度は第三者検証の実施や人権方針の制定など、新たな展開の準備を進めました。（P.41、P.49）

サステナビリティ活動の変遷



カイゼンの輪をつなぐ

2030年度に目指す姿の実現に必要な取り組みや投資を行うためには、原資の確保が重要です。食料資源やエネルギーなど様々な経費が高騰する中、全社を挙げて業務の効率化やムダの排除に取り組む「カイゼン」活動によって、より筋肉質な企業を目指します。

カイゼンの輪

作業や職場環境への自発的な「カイゼン」活動の成果により、モチベーションが上がり、業績や待遇の向上につながる好循環を回していきます。

カイゼンの輪を生み出す2つの歯車

主管部署が主体となってPDCAを回す「最適化」と、全社が一体となって取り組む「改革」の両輪での推進により、カイゼンを企业文化として定着させます。

2023年度の振り返りと課題

① 本社での取り組み

営業部門主体の「部門分科会」が生産性向上について、管理部門主体の「コスト最適化」取り組みが物件費の最適化について、施策を立案・実行しました。東京本社、大阪本社にて「カイゼンアイデアの募集」イベントも実施し、従業員のカイゼン意識の活性化につなげました。

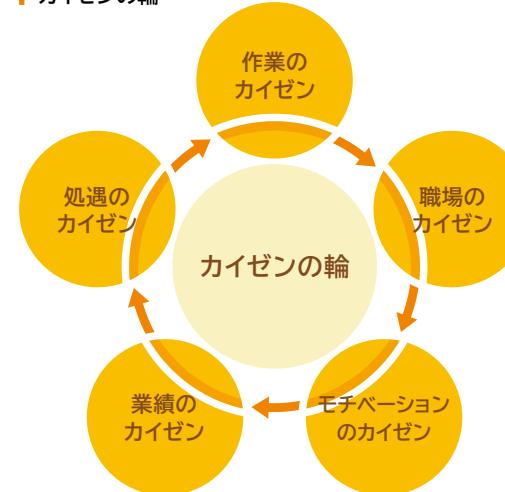
② 店舗での取り組み

消耗品や電気使用量を中心としたコスト最適化や、事業所ごとに人員配置の最適化を進め生産性向上への取り組みを実施しています。

③ 今後の課題について

第七次中期経営計画の初年度として、「カイゼン活動」が着実

カイゼンの輪



カイゼンの輪を生み出す2つの歯車

ライフのDNA
真面目に・真摯に継続して取り組む文化

「コスト最適化」と「構造改革」を両輪で推進

最適化

改革
カイゼン
筋肉質な経営収益性の向上

現状を常に見直す
年次PDCAサイクルとして仕組み化

ライフのDNA
何事にもチャレンジを求める文化

改革
現状を変える意識
全社組織横断のプロジェクト型取り組み

に進んでいる点は成果だと考えます。今後は首都圏・近畿圏間、営業部門と管理部門間、分科会間などで「つながり」を持たせることを意識し、部分から全体の活動へとシフトすることが重要と考えています。

2024年度の方針

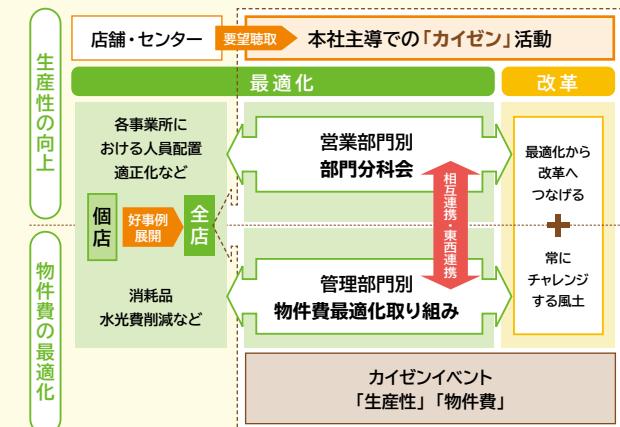
カイゼン活動の基本方針は変えず、「生産性」と「物件費」を対象とすることを明確にし、各々の取り組みで「最適化」を実現させ、更には会社全体として効果を最大化させる「改革」へと発展させることを目指します。一体感とスピード感を持って実現するために、2024年度は全体をマネジメントする体制を再整理の上で、カイゼン活動が全社活動になるよう各種取り組みの連携を図ります。

また昨年度同様に、現場の率直な声を聴き、施策を立案するに従業員参加型のイベントも実施する予定です。

2024年度はカイゼン活動を上位概念と位置づけ、その活

動成果を予算に反映させる流れを作り、年間PDCAを回す仕組みを構築し、従業員の創意工夫が成果に確実につながるように取り組んでいきます。

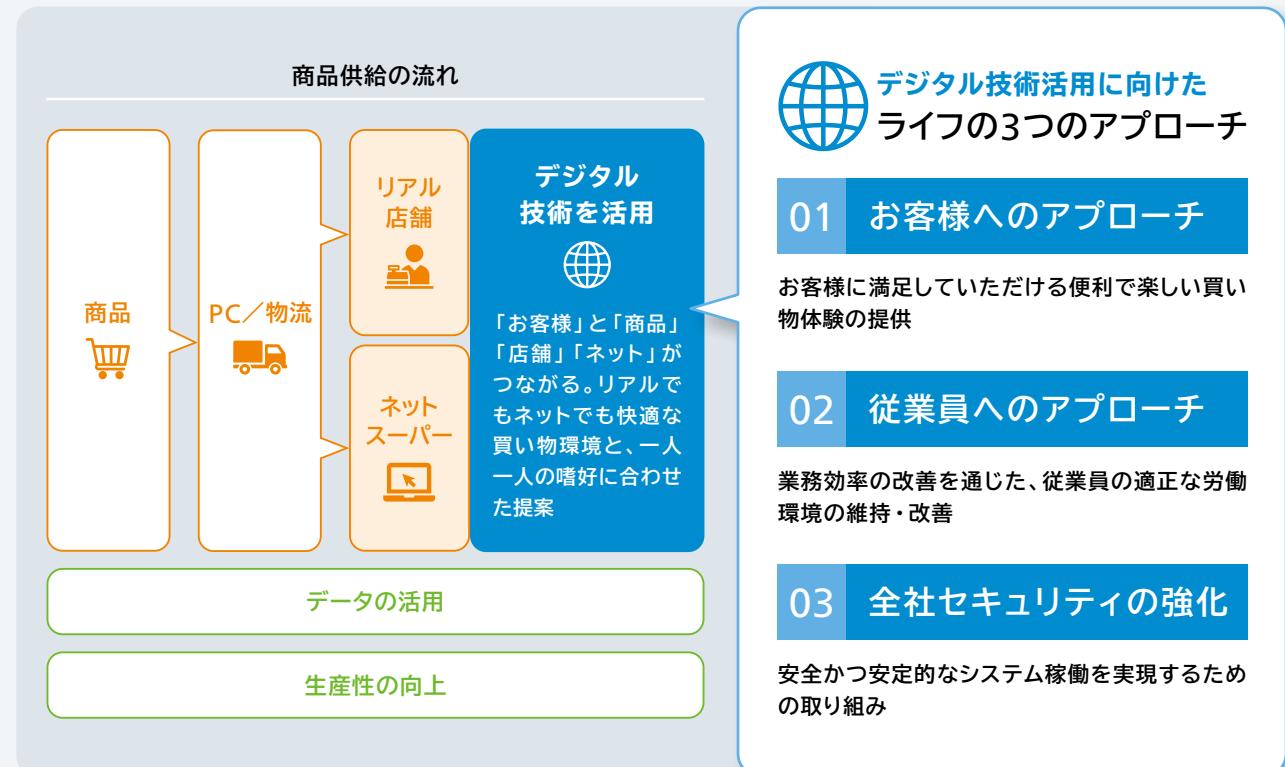
2024年度のカイゼン取り組み体制





デジタル技術の積極的な活用

デジタル技術を活用して、お客様の多様なニーズに応えるとともに、従業員の働く環境を効率化し、「お客様からも社会からも従業員からも信頼される」企業を目指します。



第七次中期経営計画「同質化競争からの脱却」とデジタル技術活用

かつて、スーパーマーケットは良質な商品を手頃な価格で提供することでお客様の支持を集めていました。しかし、インターネットの普及や高齢者の増加、単身世帯や共働き世帯の増加などの社会の変化により、お客様のニーズは多様化し、複雑化しています。当社ではデータとテクノロジーを活用することで、場所や時間を選ばないお買い物手段の提供、地域

ごとの品揃えの検討、お客様一人一人の好みに合わせた情報発信、などの細やかな対応を行っています。また、人口減少による人手不足の深刻化に対応するため、最新のテクノロジーを積極的に活用することで業務の効率化を図り、生産性を向上させていきます。

クローズアップ 1 デジタル技術の積極的な活用

01 お客様へのアプローチ

地域のお客様に支持される売場づくり

ID-POSデータの活用

2013年より、お客様の属性・年齢・性別・来店頻度といった購買動向に関する情報を把握するために「ID-POSデータの活用」について検討を開始しました。2016年にはID-POSデータからお客様の買い物パターンを分類化した「お客様クラスタ」の作成、及びお取引先様向けID-POSデータ開示サービスを推進しています。

2024年現在、約500万人のポイントカード会員のID-POSデータを社内外で分析し、品揃えやお店づくり、サービス改善に活用しています。具体例として、共働き世帯が多く、時間や手間が掛からず簡単に調理ができる商品を求めるお客様が多い地域では、基本のお店づくりに加えて「簡便商品や時短商品の品揃えの幅を広げる」など、個々の地域特性に応じた品揃えなどを実施しています。また、AIやMA（マーケティングオートメーション）を活用し、ライフアプリを通じて「お客様一人一人に最適な商品やサービスを推奨するOne to Oneマーケティング」にも活かしています。

地域ニーズ分析

2012年より「お客様の声を聞く」取り組みを開始しました。2016年からは、出店する地域の「お客様の声」とその地域と類似する店舗のデータを掛け合わせることで、ターゲットとする地域のニーズを理解し、品揃えやサービスなどお店づくりに反映しています。出店後においても、当初想定していた地域ニーズとのずれが生じたとしても、お客様調査や開店以降蓄積されたデータを確認することで、早い段階で品揃えやサービス・売場の修正を行っています。また、年々多様化するニーズに対しても、毎年ニーズ調査を行い、サービスや売場の改善・修正を行っています。当社の足元商圏1.0km圏内に居住する全てのお客様に対する生活必需品の販売を通じて、「買い物の楽しさ」を提供していきます。加えて、地域密着のスーパーマーケットとして、皆様に『私のスーパー・マーケット』と言つていただける会社になるために、地域ニーズの分析と理解を重視しています。

お客様ニーズの多様化は、スマートフォンやSNSの普及により更に加速しています。同時に、デジタル技術の進化により、大量で複雑なデータの処理・分析が可能となりました。当社では最新技術を積極的に活用し、お客様に満足していただける便利で楽しい買い物体験の提供を目指しています。

お客様の嗜好に合わせた販促発信と利便性の向上

自社アプリのリニューアル

最適な顧客体験を実現するため、「ライフアプリ」のデザインや機能を一から見直し、2023年7月にリニューアルしました。「お客様のためのアプリ」という観点を最優先に、リニューアルしたアプリのコンセプトは「いちばん身近な、あなたのライフ」としています。アプリから得られるお客様の購買情報を活かし、「顧客理解」から「快適体験」につなげることで、お客様一人一人の好みやニーズに合う情報・クーポンなどのコンテンツを提供しています。リニューアル後のアプリ会員数は堅調に推移しており、2023年度末には会員数が120万人を突破しています。



SNSの活用

いつでもお客様とつながり「ライフらしさ」をお届けできる接点として、InstagramやXなどのSNSを活用しています。他企業やインフルエンサーとコラボレーションすることで販促の幅が広がり、チラシなどの従来の媒体では十分にアプローチできなかったお客様にも情報を届けられるようになりました。コンテンツ作成には若手従業員が活躍しており、働きがいの向上や人財育成にも寄与しています。第七次中期経営計画の取り組みを媒介する情報チャネルとしても重要視しており、引き続きSNSの活用を強化していきます。



クローズアップ 1 デジタル技術の積極的な活用

02 従業員へのアプローチ

人口減少による人手不足の深刻化は、お客様へのサービスレベルの低下だけでなく、従業員の働きがいや意欲の低下にもつながります。当社では積極的に最新のテクノロジーを導入し、業務効率を改善することで、従業員の満足度向上に努めています。

デジタル技術を
活用した従業員
の生産性向上を
図る施策

取り組み

取り組み	導入状況	効果	
電子棚札	2023年10月に首都圏133店舗に電子棚札の導入を完了。近畿圏は2024年2月時点ですで導入拡大中。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ POP切り替え作業削減（1店舗当たり1万点以上のPOPを削減） ▶ POP用紙・販促物関係費用の削減 ▶ 品出し・販売期限管理作業を補助 	»
AI需要予測 自動発注	2020年度に食品部門（日配食品）を対象に全店導入を完了。2023年度より生鮮部門におけるトライアルを開始し対象部門の拡大を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 日配食品での発注削減時間は全社で年間約20万時間を達成 ▶ 今後は生鮮部門へ導入し、全社で年間10万時間以上の削減を目指す 	»
RPA*	2024年2月時点でのRPA稼働数は管理部署を中心として167（案件）。今後は営業部署にも開発範囲を拡大していく予定。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2024年2月時点でのRPA化による削減時間は全社で年間約3万時間 ▶ 単純作業を自動化することで、更なる業務効率化を目指す 	»
ペーパーレス化	稟議書、旅費・交通費申請、人事考課表など多岐にわたり電子化が進んでおり、全社無線LAN環境を活かしてペーパーレス会議も実施している。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 場所にしばられない申請・承認などが可能で処理が迅速化 ▶ 保管場所を確保する必要がなくなり、書類を探す手間も大幅に改善 	»

省人化・
作業改善・
作業精度向上

*RPAとは「Robotic Process Automation」の略で、パソコンで行っている事務作業を自動化できるソフトウェアのこと

クローズアップ 1 デジタル技術の積極的な活用

03 全社セキュリティの強化

デジタル技術の進化は、お客様への新たな価値提供や生産性向上を可能にする一方で、個人情報や機密情報を含むデータ量が増加し、また新技術活用への安全対策も必要なことから、セキュリティ強化の重要性は増えています。ここでは当社のセキュリティ強化の取り組みについて説明します。

当社では、時代の変化に柔軟に対応したデジタル化戦略を実現するためのシステム基盤を構築し、お客様の体験価値向上や作業の生産性を向上させるサービス・システムの提供に取り組んでいます。お客様・社会・従業員から信頼される企業であり続けるためには、それらのサービス・システムを安全に安定して提供することが必要であり、様々なセキュリティ面での強化に努めています。

当社ではコロナ禍以前から、パソコン端末内にデータが残らないデスクトップ仮想化の環境を全社で導入完了していました。情報漏えいを防ぐ効果があるとともに、在宅ワークなどの端末や場所を選ばない働き方が可能になったという点でも大きな成果がありました。

一方でサイバー攻撃の脅威は日々変化しており、情報漏えいやシステム障害などが発生すれば、経営に大きな影響を及ぼします。それらのセキュリティを脅かす事象に迅速に対処し、組織を保護する役割を果たすために社長直轄の総合リスク管理委員会内の組織としてLIFE-CSIRTを2020年に設立しました。また、2023年8月にはシステム企画部として、情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の国際規格である「ISO/IEC 27001:2013／JIS Q 27001:2014」の認証を取得しており、現在は、プライバシーマーク（個人情報の保護体制に対する第三者認証）の取得に向けて取り組むなど、更なるセキュリティ強化対応を進めています。

セキュリティに関する主な取り組み

● LIFE-CSIRT

不測の事態^{*}に日頃から備えることで、発生時の影響を最小限にし、迅速に社内外へ対応できるようにしています。具体的には、システムの脆弱性調査や、セキュリティトレンド情報の収集、従業員に対するメール攻撃対応訓練などを行っています。



当社は2020年8月より一般社団法人日本シーサート協議会に加盟しています

*ここでの「不測の事態」は情報セキュリティに関する事故や攻撃に遭うことを指す

● ISMS認証の取得

当社システム企画部ではISMS認証を取得し、情報セキュリティに対する厳格な管理体制を整備しています。定期的に情報資産のリスクを特定・分析・評価し、対策を検討することで、リスク自体の除去や低減を図っています。



● 個人情報保護の取り組み

当社は「個人情報保護方針」に基づき、個人情報の保護に真摯に取り組んでいます。ポイントカードやネットスーパーなど分散していた顧客情報を統合基盤に集約することで、より高い安全性を確保するとともに業務効率化も実現しています。



● システムの刷新

古いシステムを使い続けることは、最新技術の恩恵を得られないだけでなく、時代の変化により必要とされるセキュリティへの対応も困難になります。当社では最新技術の積極的な導入とともに、従来システムの隨時見直しを行っています。

主なシステムの刷新

- ① 2022年10月 経費精算システム
- ② 2023年 5月 ワークフロー・文書管理システム
- ③ 2023年 6月 顧客管理システム
- ④ 2024年 3月 センター基幹システム



東京本社移転

2024年2月26日、東京本社を品川シーサイドに移転しました。当社では今回の移転を成長戦略に関わる重要な施策と位置づけ、第七次中期経営計画の主要テーマの1つである「人への投資」の一環として、従業員が成長・活躍する機会・環境の整備を進め、働き方の効率性や生産性の向上につなげることを目指しています。



本社移転の背景

1 働き方の効率性向上

業務効率や集中力を高め、従業員間のコミュニケーションが活性化するオフィス環境になることで、従業員満足度の向上による生産性向上にも期待ができます。

3 健康経営の推進

従業員が最大限にパフォーマンスを発揮するためには、快適なオフィス環境と、適切に気分転換ができる休憩スペースが重要と考えレイアウトしました。

2 サポート体制の強化

商品開発力を強化する設備の導入により同質化競争からの脱却を加速します。また、研修・教育に関する環境を整備することで人財の成長をサポートします。

4 セキュリティの強化

本社内のゾーンごとにセキュリティレベルを設定し機密情報への接触を権限で制約するとともに、本社移転を好機としてペーパーレス化を更に推進させました。



「ライフで働きたい」と言われる会社へ

東京本社の移転を機に、様々な施策を実施しました。従業員はもちろん、就職活動中の学生や求職者からも「ライフで働きたい」と言っていただけるよう、これからも取り組み続けていきます。

クローズアップ 2 東京本社移転

1 働き方の効率性向上



● コミュニケーションの活性化

同一フロアに配置される部署が増えたことで、業務上のやりとりに加え、些細なきっかけから会話が生まれやすくなり従業員同士の交流が活発になっています。

● 会議室や打合せスペースの充実

会議室や打合せスペースを以前の約1.5倍に増やしました。これにより必要なタイミングで随時コミュニケーションを取りやすくなりました。

● フリーアドレス制の一部導入

外出が多い部署を中心にフリーアドレス制を導入し、荷物や書類を収納するための個人ロッカーも設置しました。

2 サポート体制の強化



● 商品検査室の新設

プロセスセンターにある商品検査室を東京本社にも開設しました。検査時間の短縮や、開発の早い段階での意見交換が容易になり、効率的な商品開発が可能になりました。

● テストキッチンの拡大

本社内のテストキッチンを拡大し商品開発力を強化することで同質化競争からの脱却を加速するとともに、店舗従業員への研修も強化する環境を整えました。

● ライブラリーの設置

業界紙やビジネス誌、専門書などを集めたライブラリーコーナーを設置し、自主的な学びのサポートにつなげています。

3 健康経営の推進



● 広く明るい休憩スペース

休憩室スペースを約1.5倍に拡大しました。以前の本社では地下にありました。現在は陽光が差し込む快適な空間でリフレッシュが可能になりました。

● 開放感があり快適な執務エリア

執務フロアは、天井が高く柱のない開放的な空間になっています。大きな窓に囲まれ明るく気持ちの良い雰囲気の中で集中力を高められます。

● 喫煙室の非設置

新本社では喫煙室を設置していません。禁煙治療費の補助を含め、禁煙を奨励する環境を作ることで、従業員の健康的な生活を促進していきます。

4 セキュリティの強化



● 秘匿性の高い執務スペースの確保

コーポレート部門など機密情報を扱う部署については、プライバシーマーク取得に対応した秘匿性の高いスペースを部署単位で確保しています。

● エリアごとのセキュリティレベルの設定

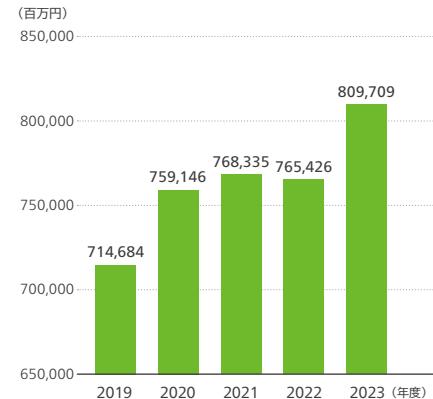
来客フロア、執務フロア、役員執務フロアなどエリアごとにセキュリティレベルを区分けし、権限に応じて入室をICカードにて制御しています。

● ペーパーレス化の推進

今回の移転を機にキャビネットを140本削減。更なるペーパーレス化により、紛失リスクや探し手間の解消に加え、テレワークなどの柔軟な働き方に対応しています。

At a Glance—財務ハイライト

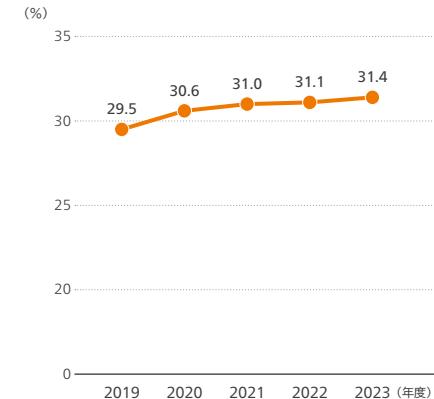
営業収益



新規出店と既存店の伸長が寄与し、過去最高の8,097億円となりました。創業以来初となる8,000億円を突破し、実質的に20期連続の増収を達成しました。

※2022年度より収益認識に関する会計基準等を適用しており、それ以前については適用前の数値です。

粗利益率



食品部門と水産部門が粗利益率をけん引しました。品質と価格のバランスを意識した価格設定、付加価値商品の伸長により前年比+0.3Pとなりました。

経常利益



営業収益と粗利益率の伸長に伴い経常利益も好調に推移し、コロナ禍で内食需要が高まった2020年度の281億円に次ぎ、過去2番目に高い数値となりました。

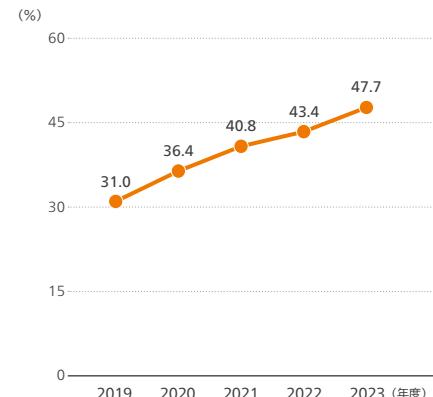
当期純利益/ROE



経常利益と同様に、前年比+20%を超える増益となりました。ROEについては、過去6年にわたり継続的に10%を超えていました。

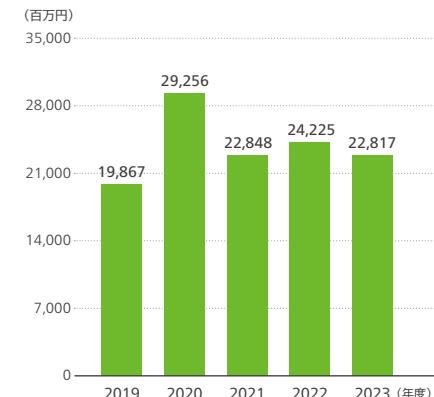
■ 当期純利益 ● ROE

自己資本比率



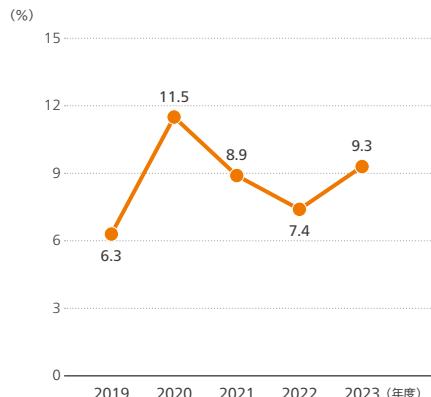
体质改善を続け、利益水準が高まることにより、自己資本比率は47.7%まで増加しました。財務安全性は年々高まっています。

設備投資額



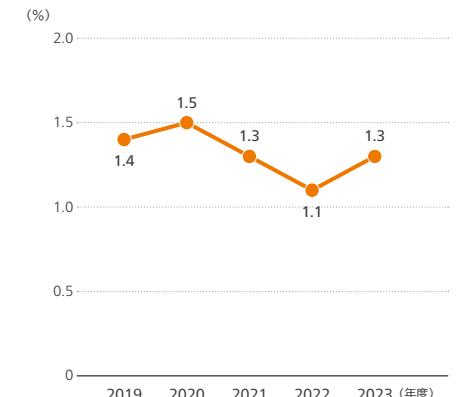
過去2年と同水準である228億円の設備投資を実施しました。新店・改装店投資に加え、生産性を高めるシステム投資にも注力しています。

ROIC



営業利益の増加と有利子負債の減少により、前年比+1.9Pとなりました。当社はROICが資本コストを上回る6%を超えているかモニタリングしています。

PBR



前年比+0.2となり、過去6年にわたり一般的に割安と判断される1.0倍を超えていました。

At a Glance—非財務ハイライト

最終食品廃棄量(売上当たり)・リサイクル率



食品リサイクル実施店舗の拡大と既存店の食品廃棄削減取り組みの推進により、売上当たりの最終食品廃棄量は過去最少を記録しました。

■ 最終食品廃棄量(売上当たり)
■ リサイクル量(売上当たり) ● リサイクル率

店頭リサイクル回収実績



透明トレーの回収店舗を約140店舗まで拡大しています。お客様のご協力により、資源リサイクル量は過去最多となりました。

■ トレー ■ ペットボトル ■ 牛乳パック

*2022年度よりペットボトルの計量方法を見直したため、2021年度以前の数値を補正しています。

CO₂排出量(Scope1・2)



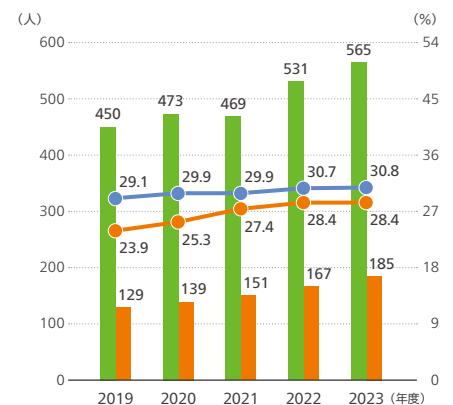
太陽光発電設備を新たに4拠点に設置し、創エネ量は過去最大となりました。省エネ取り組みも推進したこと、13年度比(原単位比)は79.2%となりました。

■ CO₂排出量 ● 13年度比 ○ 13年度比(原単位比)

*原単位…営業時間×延床面積

*第三者検証前数値

中途採用社員管理職数・比率



様々な経験、スキル、資格を有し、即戦力となる多様な人財の中途採用を推進しており、正社員に占める中途採用社員の比率は34.5%です。(2024年2月末時点)

■ 時間管理者を含む管理職人数 ■ 店長課長以上の人数
● 時間管理者を含む管理職比率 ○ 店長課長以上の管理職比率

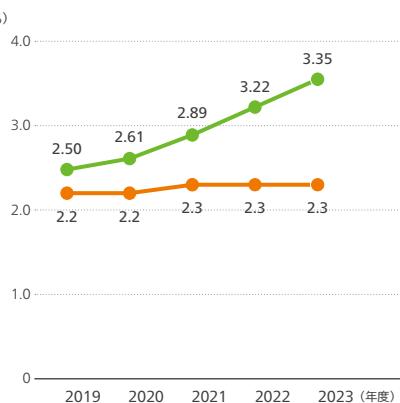
女性管理職数・比率



2012年より「女性活躍推進プロジェクト」をスタートさせており、2023年度における女性管理職比率は過去最高の10.6%になりました。

■ 時間管理者を含む管理職人数 ■ 店長課長以上の人数
● 時間管理者を含む管理職比率 ○ 店長課長以上の管理職比率

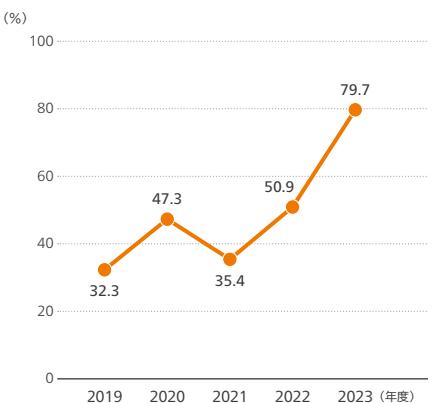
障がい者雇用比率



多様性の観点から、障がいを抱える人財の特性を理解し、能力や知識を発揮できる職場環境づくりを進めた結果、法定雇用率を上回る水準を維持しています。

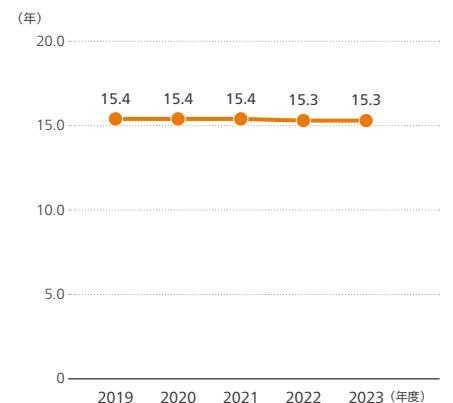
● 当社 ○ 法定雇用率

男性育児関連休暇取得率



当社で長く働いていただくために、従業員の仕事と生活の両立支援に取り組んでおり、男性従業員の育児関連休業等の取得割合も伸長しています。

平均勤続年数



平均勤続年数は15.3年で、安定して推移しています。従業員に「ライフで働き続けたい」と思われる会社になることで、更に持続的な成長を目指します。

財務資本戦略



執行役員
財経本部長

岡田 晴信

**企業価値向上のため、
財務基盤を強化しつつ、
成長投資と株主還元を継続**

• 2023年度振り返り

2024年5月に当社財経本部長に着任した岡田です。今まで30年余り、国内外においてCFO、ファイナンス、M&A、経営計画といった企業財務分野に携わってきました。そうした経験を活かし、当社の企業価値の一層の向上に努めていきたいと考えています。

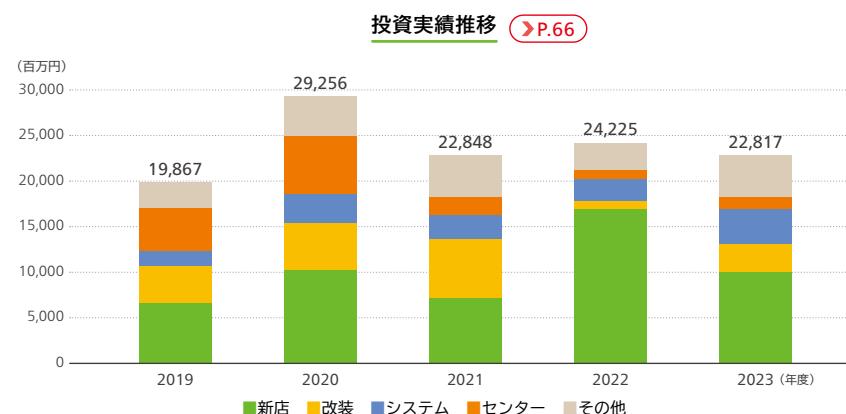
新型コロナウイルス感染症が5類に移行し、社会全体がコロナ以前の状況に戻りつつある中で、食品スーパーを取り巻く環境は各種調達価格の上昇や、他業種の食品販売強化など、厳しさを増しています。そのような中、当社ではかねてよりポストコロナ禍を見据えた取り組みとして新店出店に加え、お客様ニーズの変化や多様性への対応として過去最大規模の既存店改装投資を実施してきました。また、人財確保が厳しくなることへの対応として店舗作業効率化となるセミセルフレジやAI発注・電子棚札等のシステム投資も進めてきました。人への投資としてベースアップ等の待遇改善にも積極的に取り組み、従業員満足度向上にも努めてきました。これらの成果が表れたこともあり、2023年度の営業収益は過去最高の8,097億円、経常利益はコロナ禍の2020年度に次ぐ過去2番目に高い1249億円を達成でき、第七次中期経営計画の初年度として、良いスタートが切れました。

• 財務基盤の強化と資金調達多様化

安定して高い水準の利益を出せる体質となったことで、フリーキャッシュフローを継続的に生み出しています。営業キャッシュフロー内で設備投資を賄うとともに、有利子負債の段階的な削減にも取り組んでいます。自己資本比率は近年上昇を続け、コロナ禍前の2019年度末の31.0%から2023年度末には47.7%まで上昇し、財務基盤は着実に強化されています。

一方で、様々な資金調達手段を持つことが重要と考え、従来の間接金融に留まらず市場に直接アクセスする手段を持つことを念頭に、2024年7月に当社初となる格付評価（長期発行体格付）を取得しました。日本格付研究所（JCR）から「Aフラット」という評価を取得しましたが、これは当社の強みである都心部ドミナントの強固な事業基盤、PBの豊富な商品力、同質化競争からの脱却に向けた諸取り組みが高く評価されたためです。格付を取得したことにより、直接金融による機動的な資金調達が可能となりました。

強い財務基盤と様々な資金調達手段を持つことで、財務面から事業成長を支えていきます。



新規信用格付取得

取得年月	2023年7月
格付機関	JCR
格付対象	長期発行体格付
格付	A (安定的)

財務資本戦略

・成長性の継続

更なる事業の成長を遂げるため、年間200億円超の設備投資を継続していきます。新店投資はもちろん、既存店活性化のための改装投資、人財有効活用のためのシステム投資も重要です。

当社では毎年約10店舗の新規出店を継続し、2030年度には400店舗を目指していますが、必ずしも出店数にこだわることなく投資回収計画や店舗採算性を精査し、出店の判断を行っています。プロセスセンターを活用した商品供給体制を整えたことで、都心部へ小型店を出店できています。また、BIO-RAL（ビオラル）店舗は通常のSM業態と差別化でき、商業施設・駅構内等の限られた面積でも出店可能であるため、出店チャンスは以前よりも広がっています。

400店舗に向けてはこうしたオーガニックグロースを基本としつつも、お互いに経営理念と整合性・経営シナジーがある企業とのM&Aも選択肢の1つとして検討していきます。

・資本コストの考え方

投下資本に対して適切なリターンが確保できているか検証するために、当社ではROIC（投下資本利益率）を全社の経営管理指標として活用しています。当社資本コスト（WACC）は5%程

度と認識し、その資本コストを上回るROIC6%を最低限クリアすべき水準と位置づけてモニタリングしていますが、近年はその水準を上回るROICで安定して推移しています（2023年度実績9.3%）。

好業績の結果、当社自己資本比率が継続的に上昇し財務健全性は高まっています。一方で株主の皆様からも資本効率性の観点から評価をいただけるように、継続的な設備投資をするとともに株主還元を行いながら中長期的な企業価値の向上を図るために、最適な資本構成、資本コストやROIC水準についてもマネジメントで協議を重ねています。

財務健全性と資本効率性をいかにバランスさせるかが今後更に重要な要素となるため、将来を見据えた財務資本戦略を開発していきます。

・IR活動強化

当社は資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、IR活動も強化しています。半期ごとの決算説明会や四半期ごとのスマートミーティング、1on1に加え、決算参考資料の開示を半期ごとから四半期ごとに変更するなど、頻度にも留意した情報開示を充実させています。また、中長期の成長戦略を株主・投

資家の皆様に広くご理解いただくため、「第七次中期経営計画社長メッセージ動画」の公開や、社長をはじめとしたマネジメント層との対話など、新たな取り組みにも挑戦しました。

新たに取り組んだ決算参考資料やメッセージ動画は、英文での開示も行っています。プライム市場上場企業として、グローバルな投資家が増加することを見越し、英文開示の充実にも努めています。

株主・投資家の皆様をはじめ、全てのステークホルダーとのつながりを意識し、今後とも分かりやすくタイムリーな情報発信や、新たな対話機会の創出に取り組んでいきます。

・株主還元

中長期の成長に合わせて利益還元を重視していくことを念頭に、『配当性向30%を目安に配当を行うことを基本としつつ、株主資本配当率（DOE）3%の水準での安定的な配当の継続にも留意する』という新たな株主還元方針を2023年4月に発表しました。2023年度の配当は+20円の増配、過去最高の計90円/株とし、DOEは3.3%となりました。今後も株主の皆様への利益還元については、最重要政策の1つとして位置づけ、幅広く対応を検討していきます。

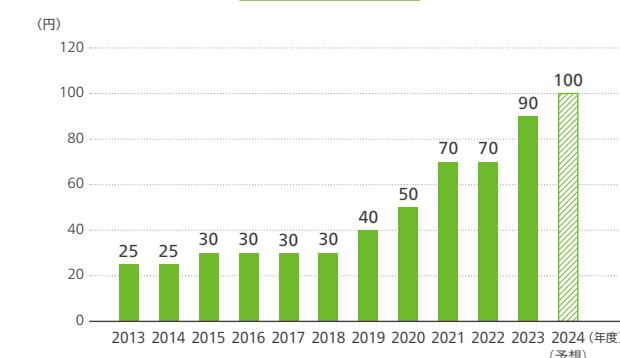
キャッシュアロケーション



ROIC（投下資本利益率）推移



1株当たりの配当金





CHAPTER 04

ライフの経営基盤

OUR FOUNDATION

企業は健全な社会を前提に成り立っており、当社はその持続性に対する企業としての責任を果たすため、サステナビリティに関する様々な取り組みを行っています。また当社は、より一層のコーポレートガバナンスの充実を図るために、2024年5月に「監査等委員会設置会社」に移行しました。この章では、当社の企業活動を支える経営基盤である環境、社会、ガバナンスに対する当社の考え方、体制、主な取り組みについて説明します。

CONTENTS

- 38 サステナビリティマネジメント
- 40 ライフとしてのマテリアリティとアクションプラン
- 41 環境
- 45 社会
- 51 コーポレートガバナンス
- 56 コンプライアンス
- 57 リスクマネジメント
- 58 社外取締役座談会
- 61 役員紹介

サステナビリティマネジメント

担当役員メッセージ

サステナビリティは 経営の根幹

取締役専務執行役員
コーポレート統括兼情報戦略本部長
サステナビリティ推進委員会 委員長

森下 留寿



当社は、会社の成長の前提として持続可能な環境や社会が続くことが不可欠であると考えています。

このことを経営の基本とする旨を全社で強く認識するため、2021年、経営理念に以前から掲げている「豊かな社会の実現に貢献」の前提として「持続可能」なという考え方を付け加え、「『志の高い信頼の経営』を通じて持続可能で豊かな社会の実現に貢献する」に改定しました。これに併せて、ESGに関する取り組みを再整理して5つのマテリアリティ(重要課題)を策定し、それに基づくサステナビリティ経営を進めています。

全従業員がサステナビリティ経営の重要性を認識し、「自分事」として業務に取り組むために、第七次中期経営計画において主要テーマの1つとして「持続可能で豊かな社会の実現に貢献する」を取り上げました。

当社の中期経営計画は、大方針を取締役会の議論で決定後、各取り組みについては、各現場ごとの議論を通じて計画化されています。そのためサステナビリティに関するテーマを取り上げることで、全社的に自分事化して取り組みを推進することが可能となります。

サステナビリティ経営の推進は、会社として取り組むことは当然として、従業員一人一人や地域社会との関係等を通じて取り組むことも多く、誰か特定の人やグループが実行するのではなく、全従業員が取り組んでいくという意識が重要と認識しています。

当社はこれからも、地球環境や社会課題・ガバナンスの問題に真摯に取り組み、ステークホルダーの皆様から信頼される企業になるよう努めてまいります。

ライフのサステナビリティ推進体制

社会・環境に関するマテリアリティに対応するため、テーマ別に4つの分科会を設置しています。分科会において立案された施策や計画、取り組みの進捗状況をサステナビリティ推進委員会に報告・提言し、最終的に取締役会において決定することで各取り組みを全社的な視点で推進しています。



サステナビリティマネジメント

サステナビリティ推進委員会の開催実績(2023年度)

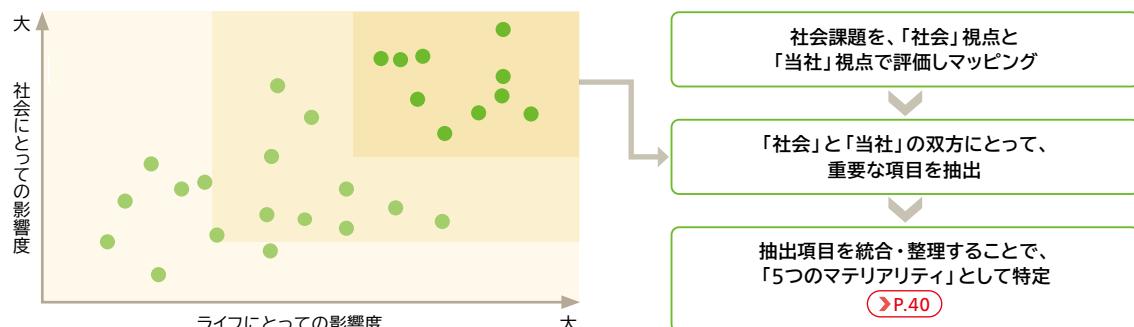
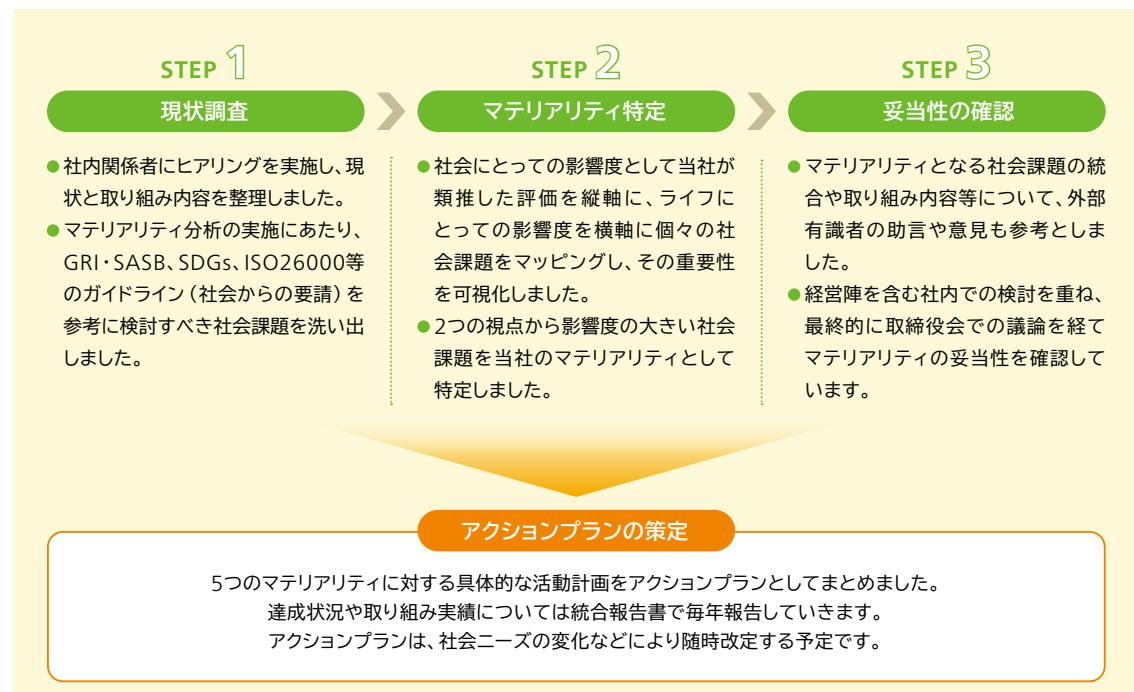
開催日		議題
第1回	2023年 3月23日	2023年度TCFD提言に沿った情報開示について
第2回	2023年 5月31日	CO ₂ 排出量削減目標達成に向けた計画について
第3回	2023年 7月11日	CO ₂ 排出量削減・食品廃棄削減 進捗報告 CO ₂ 排出量削減目標達成に向けた計画について 2023年度CDP情報開示について
第4回	2023年10月 2日	法令対応状況報告 子ども食堂支援に関する今後の方針について 第三者保証の取得に関する報告
第5回	2023年11月 6日	当社の人権方針制定について
第6回	2023年11月20日	
第7回	2023年12月 4日	
第8回	2023年12月18日	

分科会活動状況

食品廃棄削減	商品部・品質保証部との協議を重ね、賞味期限の年月表示化及び販売期限の見直し、値引き販売方法の変更等による食品廃棄削減を進めました。また、モデル店舗における食品廃棄削減取り組みの好事例を水平展開し、全店的な取り組みへとつなげてきました。
プラスチック削減	総務部とともに透明トレーの回収拠点の拡大を進めるとともに、回収したトレーを使用したりサイクルトレーの採用を拡大し、資源の有効利用を推進しました。また、商品部におけるPB開発においては紙包材を使用することなどによりプラスチックの使用量の削減に努めました。
CO ₂ 削減	2030年までのCO ₂ 削減計画に基づき、オフサイトコーポレートPPAの導入に向けた契約内容の調整を進めました。また、太陽光パネルを4拠点で新設し、再生可能エネルギーによるCO ₂ 削減を推進しました。
地域社会貢献活動	当社の地域社会貢献の活動方針を定め、地域の子どもたちに向けた食育学習や環境学習の出前授業やイベントを店舗と連携して積極的に実施しました。また、子ども食堂への食品の寄付について対象地域を拡大するなど、将来を担う子どもたちへの地域社会貢献活動を推進しました。

マテリアリティの特定プロセス

当社は以下のプロセスに従って、5つのマテリアリティを特定しました。特定したマテリアリティに関連する領域において、持続可能性を高め企業価値を向上させる活動を進めていきます。



ライフとしてのマテリアリティとアクションプラン

マテリアリティ	取り組みテーマ	アクションプラン	2023年度実績
E 環境への負荷低減 	① 食品廃棄削減	<ul style="list-style-type: none"> リデュース（排出抑制）、リユース（再使用）、リサイクル（再利用）の推進 売上当たり最終食品廃棄量：2030年▲50%（2017年度比） 	<ul style="list-style-type: none"> 食品リサイクル量：1,814.79t（売上当たり：23.3kg/百万円） 食品リサイクル率：65.3% 売上当たりの最終食品廃棄量：▲29.1%（2017年度比）
	② 廃棄プラスチック削減	<ul style="list-style-type: none"> 店舗・センターからの排出抑制、資源リサイクル回収の強化、容器トレー・パッケージの変更 	<ul style="list-style-type: none"> 資源リサイクルにおけるペットボトル回収量：862t・97.8%（2022年比） 透明トレー回収店舗：140店舗 リサイクルトレーの導入拡大
	③ CO ₂ 排出量削減	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギーの推進、創エネルギーの取り組み、再生可能エネルギーの活用 CO₂排出量 (Scope1・2) : 2030年▲50%（2013年度比） 	<ul style="list-style-type: none"> 既存店電気使用量：98.7%（2022年度比） CO₂排出量 (Scope1・2) : 199,402t・96.0%（2013年度比）※第三者検証前数値
S 安全で高付加価値な商品・サービスの提供 	① 食の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける品質保証の検査体制の整備 プロセスセンターの食品安全マネジメントシステム導入 	<ul style="list-style-type: none"> 首都圏本社への商品検査室設置準備と開発商品安全性の確認体制の強化 プロセスセンター従業員への食品安全衛生管理教育の強化 ネットスーパーへの表示掲載に向けたプライベートブランド商品の仕様書電子化準備
	② 責任ある調達の推進	<ul style="list-style-type: none"> 人権と労働環境に配慮した調達、法令・社会規範を遵守した調達、安全性の確認と健康に配慮した調達の推進 	<ul style="list-style-type: none"> アップサイクル商品の開発 賞味期限の年月表示化及び販売期限の見直し
	③ BIO-RAL (ビオラル) 事業	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発・店舗出店の強化、既存店への水平展開、オペレーション構築、教育強化 BIO-RAL事業：早期に20店舗・売上高100億円 	<ul style="list-style-type: none"> BIO-RAL単独店舗：7店舗、既存店BIO-RALコーナー導入店舗：約290店舗 PB売上高：7,035百万円（2022年度比135.6%）、PBアイテム数：358アイテム 「BIO-RAL事業本部」立上げ
S 生活インフラとして地域社会への貢献 	① 安定的な店舗運営	<ul style="list-style-type: none"> ハザードマップによる事業所別の危険度の把握 BCP計画の策定・適時修正・訓練・実行 	<ul style="list-style-type: none"> 「首都圏SM物流研究会」の発足、「業種別自主行動計画」の立案・宣言 自社センターから店舗への納品分散・集約によるトラック台数の削減
	② 買い物手段の多様化	<ul style="list-style-type: none"> お届けサービス、自社サイトやAmazon上のネットスーパー・サービス、株式会社ライフホームデリバリーによる「ラストワンマイル」配送の強化 ネットスーパー事業：2030年度売上高1,000億円 	<ul style="list-style-type: none"> 自社ネットスーパー対応店舗の拡大：+19店舗（首都圏+13店舗、近畿圏+6店舗） Amazon上のネットスーパー・サービスエリアの拡大：+3店舗（首都圏+1店舗、近畿圏+2店舗）
	③ 地域社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 食育活動、子ども食堂・フードバンク活動の継続・拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 食育活動回数：232か所（参加者：15,134名） メーカー・コラボ食育：9メーカー（参加者246名） 子ども食堂支援：首都圏3地区（荒川区・世田谷区・豊島区）、近畿圏4地区（豊中市・御所市・八尾市・京都府）で新規取り組み開始
S 多様な人財が活躍する働きがいのある職場環境づくり 	① ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進、障がい者雇用の促進、中途採用者の活躍推進、外国人人財の活躍推進 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職：194人（構成比10.6%） 障がい者従業員：688人（雇用率3.35%） 中途採用社員管理職数：565名（構成比30.8%） 外国人技能実習生：501名
	② 健康経営	<ul style="list-style-type: none"> 健康管理、安全管理に重点を置いた取り組みの推進と健康維持増進 	<ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断、ストレスチェックの実施 「特定保健指導」の実施 各種カウンセリング、相談窓口の設置
	③ 人財戦略	<ul style="list-style-type: none"> 採用→配置→育成→評価のサイクルの推進による、計画的で戦略的な人財育成の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 人事データに基づく異動、配員 人財戦略会議における従業員キャリア開発、社内公募制度の活用
G 高い価値観・倫理観を持つ組織の形成 	① コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス体制・会議体の強化、指名・報酬諮問委員会の設置、IR活動の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会開催数：17回、実効性向上に向け、役員オフサイトミーティングなどを活用し、議論を活性化 指名・報酬諮問委員会開催数：14回、決算説明会開催数：2回、スマートミーティング実施数：9回、個別面談数：約200件超
	② コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスを徹底し、ライフ行動基準を着実に実行、従業員教育の実施、内部通報に係る適切な体制を整備 	<ul style="list-style-type: none"> 定期研修のほか各種会議を通じて、コンプライアンス研修を実施 人権方針の制定 内部通報窓口の従事者研修を実施

環境

CO₂排出量削減

基本的な考え方

当社のCO₂排出量のうち94%は電気使用によるものです。まずは自助努力による省エネ・創エネを優先的かつ最大限に取り組み、その上で不足部分については再生可能エネルギーを調達することで、当社全体のCO₂排出量の削減を図ります。

2023年度の取り組みと実績

第三者検証の実施

当社で初めての第三者検証を実施し、事業所ごとのCO₂排出量(Scope1・2)について、外部の第三者検証機関からその数値の妥当性・正確性について検証を行いました。(第三者検証機関:ソコテック・サービス・ソリューション・ジャパン株式会社)

太陽光発電設備の導入拡大

太陽光発電設備を新たに4拠点(豊洲店、西荻窪店、大森南店、桜ノ宮店)で導入しました。合計24拠点の太陽光発電設備から作り出される再生可能エネルギーによってCO₂排出量削減を推進しています。これら太陽光発電設備の24拠点における発電量は、年間1,772,294kWhになりました。

世界的な環境破壊、異常気象の多発、資源の枯渇などが急速に進む中、環境への負荷低減は最重要課題の1つです。当社では、自社の事業活動が環境に与える影響が大きいと考えられるCO₂排出量削減、食品廃棄削減、プラスチック削減に取り組み、事業活動によって発生する環境負荷を低減し、循環型社会・脱炭素社会の実現を目指します。

CO₂排出エネルギー構成

P.66

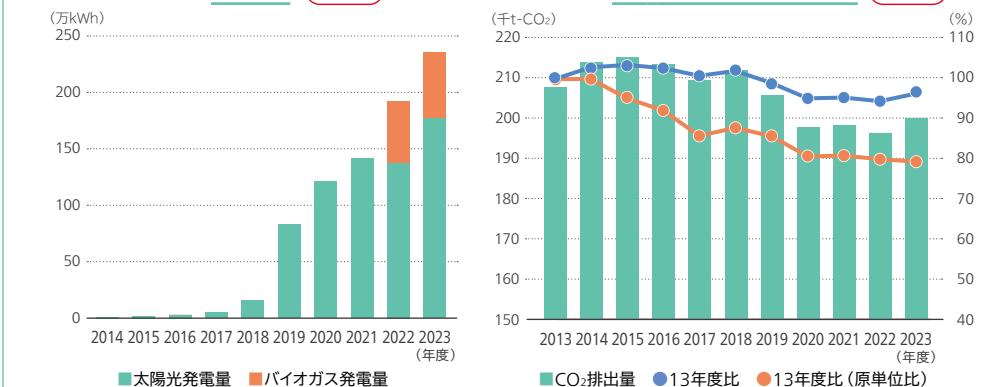


バイオガス発電施設の水平展開

2022年より近畿圏の天保山バイオガス発電施設を稼働しています。2023年度の食品残さ(生ゴミなど)の処理量は4,446tになりました。本施設が順調に稼働し、効果が表れていることから、首都圏の栗橋プロセスセンター隣地にも新規のバイオガス発電施設の建設を2025年度竣工予定で進めています。



創エネ量



2024年度のアクションプラン

2030年までのCO₂排出量削減計画に基づき、省エネ設備の導入や太陽光発電設備の新設など省エネ・創エネによるCO₂排出量削減を推進するとともに、オフサイトコーポレートPPAを含む中長期的な再エネ供給について、各電力会社との協議を進めていきます。

環境

TCFDへの対応

● 詳細は当社Webサイトをご参照ください。

<http://www.lifecorp.jp/company/sustainability/environment/tcf.html>

気候変動に起因する社会・環境問題は喫緊の課題と認識しています。当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の考え方方に準拠しながら、必要なデータの収集と分析を行っています。

ガバナンス	取締役会及びサステナビリティ推進委員会にて、気候関連のリスク及び機会についてモニタリングを行っていきます。サステナビリティ推進委員会の体制についてはP.38をご参照ください。
戦略	当社は、気候変動がもたらす異常気象などの「物理リスク」、政策規制の導入及び市場ニーズの変化などの「移行リスク」について検討を行いました。2030年度を見据え、シナリオ分析や財務影響の算出を行いました。
リスク管理	サステナビリティ推進委員会で抽出したリスクの中から当社にとって重要な気候関連リスクを特定し、「発生可能性」と「財務への影響度」の2軸で重要性を評価しています。

シナリオ別想定

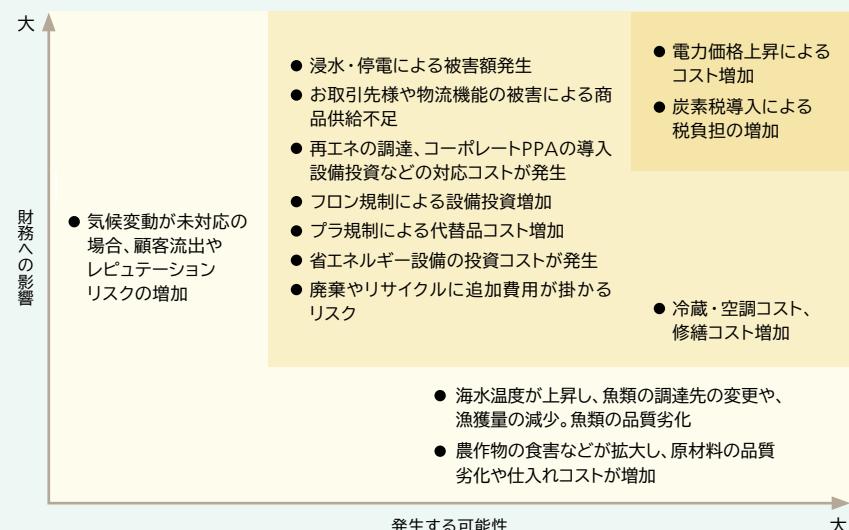
シナリオ	想定
1.5℃/ 2℃未満 シナリオ	脱炭素に向けた規制や政策の強化がされ、気候変動対策が要求される。そのため各種規制や政策による炭素税などのコスト、省エネ・再エネ対策や情報開示義務の拡大に対する設備投資など、コストの増大が予測される。また、顧客の製品・サービスに対する脱炭素、低炭素志向が増加し、企業の気候変動対応が強く求められる。未対応の場合は、顧客流出やレビューションリスクが増加するなど、移行リスクは高まるものと推測。一方、気候変動による自然灾害の激甚化や増加が一定程度抑制されるなど、+4℃と比較して物理的リスクは相対的に低いと推測する。
4℃ シナリオ	気候変動対策が十分になされず、異常気象が増加し、海面上昇や自然災害の激甚化など物理的リスクは高まると想定する。そのため、店舗やプロセスセンターの営業・運営、商品の調達に影響を及ぼし、財務に影響を及ぼす可能性がある。 また、この影響によりBCP対応に優れた製品・サービスの需要は高まり、その購入・導入のためのコストは増加すると予測する。一方で、温室効果ガス削減に向けた政策や規制はあまり進まず、移行リスクは低いと推測する。

指標と目標

当社では、温室効果ガス排出量削減について「2030年までにScope1・Scope2のCO₂排出量を50%削減する（2013年度比）。」という中期的な目標を2022年度から設定しています。

2030年時点を想定した当社のリスクマップ

当社は「発生する可能性」と「財務への影響度」を評価軸としたリスクマップを作成しました。スーパー・マーケットという業態から、シナリオ別想定に基づくリスクは多く存在すると考えています。機会を着実に捉えつつ、リスクへの対応を優先・強化することで、当社事業及び財務への影響をできる限り低減させたいと考えています。



2030年時点を想定したリスクに対する財務影響

シナリオ	想定	財務影響
炭素税	炭素税課税に伴うコスト増（年間）	2,393～2,792百万円
再エネ由来の電気料金	再エネ由来の電気の調達コスト増（年間）	170～680百万円
浸水・停電等による被害	店舗休業に伴う粗利高減（1店舗1日）	2～4百万円
	センター停止に伴う粗利高減（全センター1日）	80～120百万円

- ・先進国の炭素税価格:\$140t-CO₂ (2℃未満シナリオ)、1\$=120~140円換算
- ・当社CO₂排出量:約142,452t-CO₂/年間(対2013年度比50%削減)
- ・再エネ由来の電気料金:1~4円/kWhの価格高(再エネ以外の電気料金との比較)
- ・当社再エネ由来の電気使用量:170,000MWh/年間(再エネ比率30%)
- ・浸水・停電等による被害影響は、店舗合計粗利高とセンター合計粗利高で試算し、±20%で想定

環境

食品廃棄削減

基本的な考え方

自社プライベートブランド商品の設計・仕入やプロセスセンターでの製造、店舗での製造、販売、廃棄まで各工程で、リデュース（排出抑制）、リユース（再使用）、リサイクル（再利用）を推進し、限りある資源を最大限有効活用します。

2023年度の取り組みと実績

食品廃棄削減モデル店の取り組み

- 食品廃棄・ロスを削減するモデル店を設定
- 廃棄・ロスデータの見える化
- 管理職・夜間従業員との情報共有
- 部門別廃棄量目標の設定
- 時間帯別売場陳列量の設定
- 廃棄物の分別強化、お客様との協力体制



夜間の最終見切り漏れがないかチェックする様子：
守口淹井店

プライベートブランド商品の賞味期限表示を「年月日」→「年月」へ

プライベートブランド（スマイルライフ・ライフプレミアム・BIO-RAL（ビオラル））商品のうち、加工食品の賞味期限表示を「年月日」から「年月」へ随時変更します。

賞味期限表示においては、製造日から賞味期限までの期間が3か月を超えるものは「年月」表示が認められており、表示方法を変更することで商品管理の効率化を図るとともに日付管理によって発生していた食品廃棄の削減につなげます。



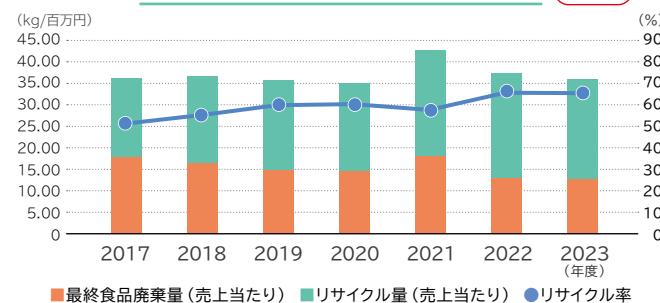
天保山バイオガス発電施設「新エネ大賞」

受賞！

「令和5年度 新エネ大賞※（主催：一般財団法人新エネルギー財団、後援：経済産業省）」導入活動部門において、『天保山バイオガス発電設備』が「プロセスセンターで生じる食品残さ（生ゴミなど）を大規模にエネルギー利用している」点が評価され『新エネルギー財団会長賞』を受賞しました。



※「新エネ大賞」は、1996年の開始以来、新エネルギー等に係る機器の開発、設備等の導入、普及啓発、先進的なビジネスの取り組みを広く公募し、厳正、公正な審査の上、表彰をすることを通じて、新エネルギー等の導入の促進を図ることを目的としています。

最終食品廃棄量（売上当たり）・リサイクル率 ▶P.66

2024年度のアクションプラン

食品廃棄の削減として、AI発注の生鮮部門への拡大による発注精度の向上、販売期限や値引き販売方法の見直しに加え、「てまえどり」などのお客様への啓発活動なども実施していきます。また、これまで飼料や肥料へリサイクルをしていたパイナップルの芯でドライフルーツを作るなど、食材に付加価値をつけて新たな商品にする「アップサイクル商品」の開発や、パッケージ破損商品などの子ども食堂への寄付を増やすなど、様々な手段で食品廃棄削減を進めています。

環境

廃棄プラスチック削減

基本的な考え方

廃棄プラスチックによる海洋汚染をはじめとする自然環境への影響が問題となっている中、プラスチックを多量に使用する事業者として当社の社会的責任は大きいと認識しています。当社で使用するプラスチック製容器包装の削減に取り組むとともに、プラスチック製容器・トレーの店頭回収やマイバッグの利用促進等、お客様とともに循環型社会の実現に向け取り組んでいきます。

2023年度の取り組みと実績

リサイクル再生トレーの導入拡大

生鮮・惣菜等で使用しているプラスチック製のトレーを、リサイクル再生トレーに切り替えています。また、店頭リサイクルでお客様から回収するトレーを再生・リサイクルし、再生トレーとして使用することでプラスチックの削減を図っています。

資源リサイクル量推移 ▶P.66

2024年度のアクションプラン

プラスチックトレーからリサイクル再生トレーへの切り替えを推進するとともに、従業員への教育、お客様への啓発活動を行います。また、これまで回収できていなかった透明トレーの回収店舗を拡大していくことで、お客様のご協力をいただきながら、プラスチックの削減とCO₂排出量の削減に取り組みます。

その他の環境活動

「衣料品リサイクル」の実施

2023年9月30日から10月9日までの間、セントラルスクエア西宮原店・南津守店・関目店において、当社初の「衣料品回収キャンペーン」を実施しました。回収量は1.6tに上り、自動車内装材、工業用雑巾の原料としてリサイクルされたほか、東南アジアなどで再利用(リユース)されました。



「ライフステナツアー」の開催

「ライフステナツアー」を川崎大島店にて開催し、11組28名の方にご参加いただきました。

地球温暖化や海洋プラスチックごみ問題などについて学ぶライフオリジナル冊子「いっしょに未来を考える。の本」を用いて、環境問題について学んだ上で、その対策としてライフで実際に実行している資源リサイクルや省エネの取り組みなどを店内やバックヤードを巡りながら見ていただきました。



資源循環の促進等に関する協定

2023年12月1日、豊中市や高槻市など大阪北摂地区における10の自治体と、食品ロスの削減及び容器包装を含めたプラスチックに係る資源循環の促進等に関し相互に連携・協働する協定を締結しました。今後も各自治体と協力し、食品ロスや廃棄プラスチックの削減に努めます。

北摂地域における食品ロスの削減及び容器包装を含めたプラスチックに係る資源循環の促進等に関する協定の活動状況				
事業者名:株式会社ライフコーポレーション	公表日:令和5年12月1日			
同協定に基づく活動状況については、以下のとおりです。				
■食品ロス削減に関して				
小分け販売の実施	取組事項	概要(取組のPR等)		
離島の近い商品や機器引き品の供給促進				
「てまどりの実達」				
食品ロスの学習発表		小学校3年生を中心とした、食品ロス・環境学習・食育についての出前授業を実施		
食品リサイクルの実施(一部店舗)		魚あら等については全店で実施		
廃棄物回収量の設置(一部店舗)				
店頭ポスター「PDRでてまどり」の啓発				

社会



当社の事業は、原材料調達、開発、製造、物流、販売、お届けと様々な過程を経て、お客様に商品・サービスを提供しています。この一連のバリューチェーンは、お客様、お取引先様、従業員、地域の人々など、様々なステークホルダーの皆様のご理解、ご協力の下に成り立っています。当社は、確固たる品質保証体制を構築することで、「安全」で「安心」「高品質」な商品の提供に努めています。また、サプライチェーン全体での物流問題の解決や、買い物手段の多様化、地域社会への貢献、人権の尊重、ダイバーシティの推進といった社会課題に対しても、ステークホルダーの皆様と協働して解決に取り組みます。

ライフの品質保証体制

お客様に「安全・安心」な商品を提供するための各種体制について説明します。

● 商品開発体制

新商品は、使用する原料、製造方法の安全性の確認と、試験製品の官能評価や微生物検査等を行い、期限まで「安全」で「おいしい」商品であることを事前確認しています。



● 店舗の品質管理体制

重大な事故を起こさないよう重点管理をするHACCPの

考え方を取り入れた衛生管理計画を作成し遵守しています。各店舗では年2回の点検を行い、「安全」な商品製造・販売を確認しています。

● プロセスセンター（PC）の品質管理体制

世界標準の食品安全規格認証※を取得し、毎年外部会社の審査により、安全な食品の製造と、その取り組みが改善していることを確認しています。

● プライベートブランドの品質管理体制

新しい製造委託先工場は販売前に、既存商品の工場は定期的に、自主基準に適合していることを確認しています。

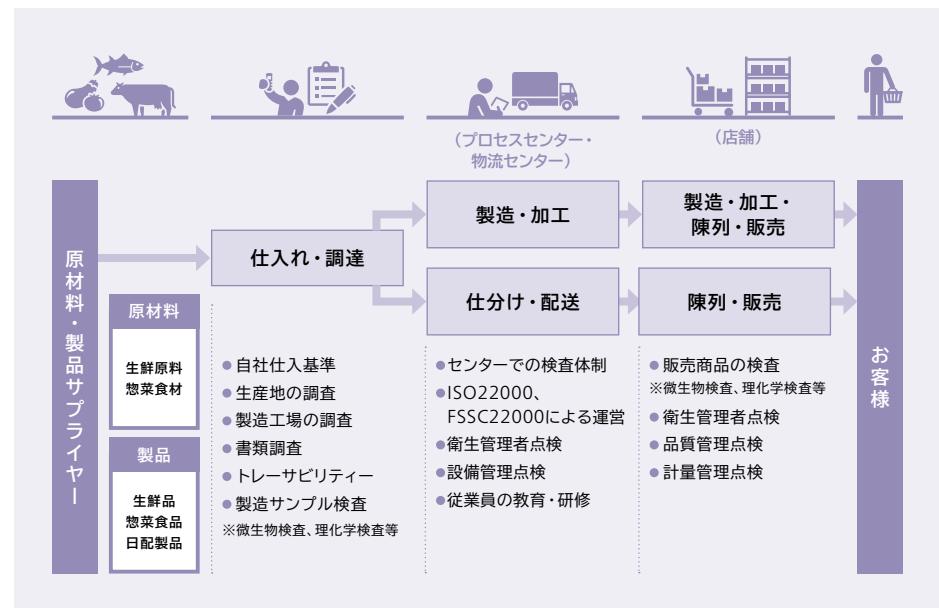
新商品については、経験豊富な専任者が「安全」で「高品質」な商品が製造できるよう仕様書を確認しています。



● 検査体制

首都圏・近畿圏に商品検査センターを設置、自社製品を中心に販売商品、開発品、お申出品等の検査を行い、安全性と品質を確認し、各PCにも検査室を設置して確実な品質管理を実施しています。

※ 食品安全規格認証の取得
・生鮮プロセスセンター …… 4センターでISO22000取得
・惣菜プロセスセンター …… 2センターでFSSC22000取得



2024年度のアクションプラン

より安全・安心な商品の提供のために、商品開発時の安全性の確認、店舗衛生管理を強化します。プロセスセンターでは、品質管理の強化のために、好事例や事故の再発防止策の水平展開強化や冷凍事業の知見収集に取り組みます。多様な品質保証業務に対応できるよう人財の育成を強化し、新たなプライベートブランド商品仕様書や検査データのデータベース化に取り組むなど業務の効率化を図ります。

社会

物流「2024年問題」への対応

基本的な考え方

食品スーパー・マーケットにとって、「物流」は極めて重要です。物流「2024年問題」などの物流課題が大きくなる中、店頭への商品供給を安定的・持続的に行うには、自社だけでなくメーカー・卸を含めたサプライチェーン全体で今までの商慣習や運用を大きく見直すことが必要です。

当社では物流課題への対応を、メーカー・卸から自社センターまでを「川上」、自社センターから各店舗までを「川下」と考え、それぞれの取り組みを進めています。

「川上」の取り組み

「SM物流研究会」の発足

2023年3月16日に当社を含めた4社でスタートした「首都圏SM物流研究会」は、その後参画企業が増え、2024年5月時点では16社となり、名称も「SM物流研究会」に変更しました。

物流分野を「競争領域」ではなく「協調領域」と考え、サプライチェーン全体の物流効率化に向けた業界標準のルールづくりや、各小売業間での共同配送などの検討を行っています。



「SM物流研究会」の取り組み

- 持続可能な物流構築に向けた4宣言の推進
 - 加工食品における定番商品の発注時間見直し
 - 特売品・新商品の発注・納品リードタイム確保
 - 納品期限の緩和(1/2ルールの採用)
 - 流通BMSによる業務効率化
- 荷待ち、荷役時間短縮に向けた取り組み
 - 荷待ち、荷役作業時間の測定
 - バース予約システムの導入・稼働率向上
- 業種別自主行動計画の策定とスーパー・マーケット3団体合同による提出



経済産業省主催の「サプライチェーン イノベーション大賞2023」にて「優秀賞」を受賞

「川下」の取り組み

自社センターから各店舗までの取り組み

現在当社では、自社センターから首都圏・近畿圏の300を超える店舗へ、毎日5便の商品配送を行っています。従来は店舗の開店前に納品する商品が最も多く、便ごとの積載量にもバラつきが大きいため、配送するトラック台数も多く必要でした。

この課題に対応するために、2023年5月より、配送する商品を分散し、店舗に納品する各便の物量を平準化してきました。これにより、配送するトラックの回転が上がり、効率化することができました。

また一部商品では、商品の発注から店舗への納品時間を延ばし、センター内の仕分け作業などを効率化することで、トラックドライバーの待機時間を減らす取り組みを進めています。



2024年度のアクションプラン

「川上」の取り組みでは、引き続き物流センターでのトラック荷待ち、荷役作業時間を削減していく予定です。また、加工食品物流だけでなく、生鮮、チルドなど低温度帯の商品物流においてもサプライチェーン全体での解決を目指します。

「川下」の取り組みでは、納品時間の延長に対する各課題の検討と、今後の進め方を定めていく予定です。

社会

買い物手段の多様化

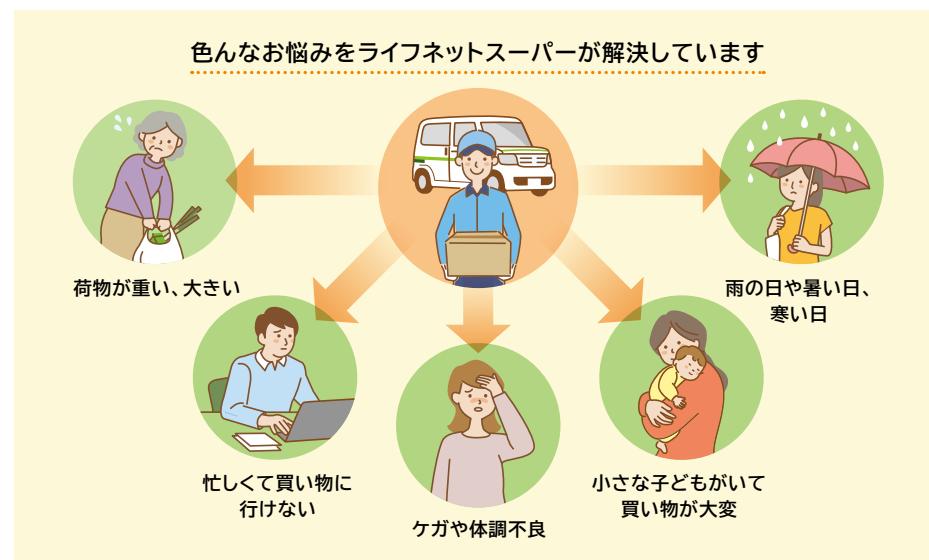
基本的な考え方

高齢化や共働き世帯の増加、ライフスタイルの変化に合わせた買い物の選択肢を提供しています。時間や場所にしばられず、お買い物ができるネットスーパーを店舗と同等の便利で快適な品質で提供することで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

当社のネットスーパーは、自社サイトのネットスーパーとAmazon社のサイト上で運営するネットスーパーの2つのサービスを開催しており、より幅広いお客様に当社が取り扱う商品をお届けすることを可能にしています。

2023年度の取り組みと実績

自社サイトのネットスーパーの対応店舗数は、2023年度に19店舗増加し、計118店舗となりました。Amazon上のライフネットスーパーと合わせ、出店エリアの大部分においてサービスを提供できる環境となりました。今後も未配達エリアや新規出店に伴うエリア拡大を進めるとともに、キャパシティの拡充やサービスレベルの向上に取り組みます。



地域社会への貢献

基本的な考え方

当社は、食品スーパー・マーケット事業を通じた地域社会への貢献のため、店舗が立地する地域やステークホルダーに対して食育活動や子ども食堂への商品提供、地域環境イベントへの参加など、様々な活動を行っていきます。



出前授業

ライフの食育・環境学習出前授業

地域の小学校・保育園を中心に食育や環境学習の出前授業を実施しています。2023年度は232か所で実施し、15,134名の方々に参加いただきました。

食育授業は、食品が持つ栄養素の働きを伝えるとともに、特に不足しがちな野菜について理解を深めてもらうよう授業を行っています。

環境学習ではオリジナルの啓発冊子を用いて、地球温暖化や海洋プラスチック問題、食品ロスについて学んでいただいている。

更に、メーカーとの共同プログラムも積極的に実施しており、幅広い内容で食に対する興味関心を高め、食の楽しさを感じもらっています。

今後は新たなプログラム開発を進め、より多くの地域の子どもたちに食の楽しさや食事の大切さ、環境問題について伝えていきます。



食育活動 P.66



社会

メーカーとの共同プログラム

メーカーの知見を活かし、食への関心を高めることや、食品が持つ力を学ぶことを目的としたプログラムを実施しました。2023年度は9社のメーカー様との共同プログラムを実施し、合計246名の方々に参加いただきました。



メーカー様	イベント
株式会社ロッテ	親子で食育&噛むこと体験教室 はじめてのおかいもの体験
キリンビバレッジ株式会社	親子で食育&紅茶について学ぼう教室
キッコーマン食品株式会社	協同食育授業 親子で食育&しようゆについて学ぼう教室
株式会社カネカ	親子向けSDGs食育
カゴメ株式会社	野菜をたくさん食べよう！食育体験教室
ハウス食品株式会社	親子で食育&カレーとスパイスについて学ぼう教室
株式会社日清製粉ウェルナ	親子で食育&エコのみやき料理教室
雪印メグミルク株式会社	親子で“食べること・ミルクのおはなし”について学ぼう
ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社	親子で“食べること・レモンのチカラ”について学ぼう！

各表彰受賞

農林水産省主催「第8回食育活動表彰－企業の部－」において、日頃の活動の成果が認められ「消費・安全局長賞」を受賞しました。



大阪府主催『令和5年度おさか環境賞』事業者活動部門において、「持続可能で豊かな社会の実現に貢献する食品廃棄削減のための取り組み」が『大賞』を受賞しました。



子ども食堂支援

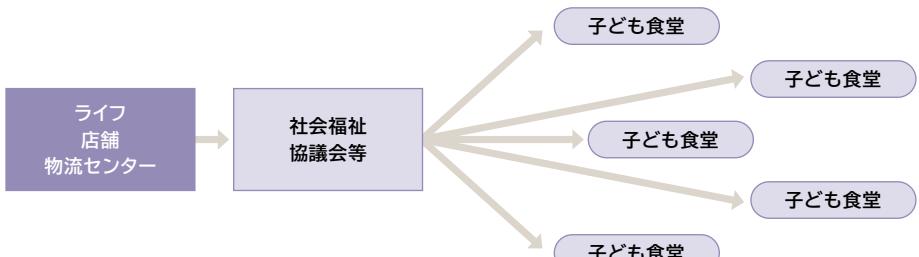
子ども食堂への支援

食を通じて地域の未来を担う子どもたちの成長を支援するため、子ども食堂へ商品の寄付を実施しています。各地域に多数点在する子ども食堂に対して幅広く支援を行き届かせるため、各地域の社会福祉協議会等と連携し、継続的に「ライフモデル」による商品の寄付を実施しています。

2023年度は首都圏3地区（荒川区・世田谷区・豊島区）、近畿圏4地区（豊中市・御所市・八尾市・京都府）で取り組みを新たに開始し、合計21,786個の食品や生活用品を寄付しました。



「ライフモデル」による商品寄付



2024年度のアクションプラン

子ども食堂への支援について、地域の社会福祉協議会等と連携した「ライフモデル」での活動を更に拡大させ、より多くの子ども食堂への支援を実施していきます。また、出前授業や食育プログラムの内容の充実を図り、将来を担う子どもたちの健やかな成長に貢献していきます。

社会

人権の尊重

2023年度の取り組み

2023年度は人権方針の制定準備として、サステナビリティ推進委員会で当社における人権尊重の取り組みの進め方について議論してきました。人権方針の制定にあたっては、人権に関する当社のリスクを整理した上で、人権への取り組みにおける重点テーマを選定し、それらを盛り込むというプロセスで進めました。

人権の尊重に関する従業員への浸透活動についても力を入れて取り組んでいます。人権方針制定に伴い、目的や背景、各自が求められる行動を告知ポスターの掲示、eラーニング教材の受講、定期的な社内メールマガジンの配信などを通じて丁寧に説明しています。従業員一人一人が理解し、日々の業務において実践することが重要と考えて取り組んでいます。



△ 社内告知用ポスター



△ 社内eラーニング教材

2024年度のアクションプラン

継続的な従業員への浸透活動に加え、今後商品調達における人権デューディリジェンスについて、お取引先様の協力をいただきながら、取り組みを進めていきます。

ライフコーポレーショングループ人権方針

ライフコーポレーショングループは、「『志の高い信頼の経営』を通じて持続可能で豊かな社会の実現に貢献する」との経営理念のもと、『お客様からも社会からも従業員からも信頼される日本一のスーパー・マーケット』を目指しています。この信頼関係の構築には、当社グループにかかわる全ての人の人格、個性、多様性を尊重し、一人一人の人権と個人の尊厳を大切にすることが重要であると考え、この方針を定めます。

1. 基本的な考え方

私たちは、当社グループの経営理念に基づき、全ての事業活動における人権尊重の重要性を認識しています。私たちは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、国連「国際人権章典」、国際労働機関（ILO）「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」などの、人権に関する国際規範を支持、尊重し、事業運営を行います。

2. 適用範囲

私たちは、当社グループの全ての役員と従業員に対して、この方針を適用します。また、私たちのビジネスパートナーの皆様にも、この方針を支持していただくよう働きかけていきます。

3. 人権に関する重点テーマ

私たちは、地域密着のスーパー・マーケット事業を中心としたグループとして、以下のテーマへの取り組みが人権尊重の観点から特に重要であると考えています。

(1) 多様性の尊重、差別の排除

異なる文化や考え方、性別・年齢など個々人の多様性を尊重し、あらゆる差別を排除します。

(2) 適切な労働環境

安全・衛生基準が満たされ、不当な労働やハラスメントのない、心身ともに健康で安心して働く職場環境をつくります。

4. 人権デューディリジェンス

私たちは、人権デューディリジェンスの仕組みを構築し、事業活動による人権に対する負の影響及びそのリスクを把握するとともに、その防止と軽減に努めます。

5. 対話・協議

私たちは、関連するステークホルダーの皆様との対話と協議を通じて、人権尊重の取り組みの向上を図ります。

6. 教育

私たちは、当社グループの全ての役員と従業員に対して、この方針が正しく理解され、実践されるように、適切な教育を行います。

7. 救済

私たちは、当社グループの事業活動が人権に対する負の影響を引き起こしたことや、これに関与していることが判明した場合、関連するステークホルダーの皆様と対話、協議し、適切な手続を通じてその救済に取り組みます。

8. 責任者

私たちは、代表取締役社長執行役員をこの方針の実施責任者とし、人権尊重の取り組みを推進いたします。

(2024年2月28日株式会社ライフコーポレーション取締役会決議を経て制定)

社会

ダイバーシティの推進

基本的な考え方

当社は、性別や国籍、年齢などの多様性が確保され、それぞれが持つ能力・知識が発揮できる環境を備えた「多様な人財を活かす会社」の実現を目指しています。この取り組みを推進する組織として「ダイバーシティ推進室」を設置しています。

2023年度の取り組みと実績

女性活躍推進

当社では女性活躍推進のため、配属部署・職務の拡大や育児時短勤務者の管理職登用などに取り組んでいます。また、ダイバーシティ推進室が中心となり、介護・育児に関する制度理解のためのガイドブック配布や、育児休業からの復職支援として個別面談や育児時短勤務者との交流会、復職前研修などを開催しています。2023年度末時点での女性管理職人数は194人（構成比10.6%）で、2024年度は215人（構成比12.0%）を目標としています。



中途採用者の活躍推進

店舗の営業部門、プロセスセンターでの商品開発、店舗建物の設計や公認会計士、税理士などの専門能力を有する多様な人財を年齢、性別に関係なく採用しています。2023年度末時点で中途採用社員の30.8%（565人）が管理職として活躍しています。

女性管理職任命状況

女性管理職数
(時間管理含む)

2023年度末実績 2024年度目標

194人 → **215人**
(構成比10.6%) (構成比12.0%)

女性店長・課長職以上

2023年度末実績

37人
(構成比5.9%)

女性時短管理職数

2023年度末実績

18人

多様な働き方、活躍の推進

育児休業の取得や時短勤務制度の利用など、従業員一人一人のライフスタイルに合わせ、多様な働き方を選択できる環境を整えています。2023年度末時点の男性育児連休取得率は79.7%で、時短勤務者は167人（女性164、男性3）です。

文書管理部
特別休暇室

今年は**23名**の従業員が取得しています！
(23年1月～6月の半年間)

【応援団】東海店
生活健康部門
佐山ナース

Q1. どのようにして休暇を取得しましたか。
A. 出産の立合いの時に1日、3泊の長いの間休暇を見えたときに取得しました。

Q2. 休暇を取得して感じたことはありますか。
A. 出産に立合ったときに妻が休暇を取っていました。また女性もがいないうちは私が一緒にいたので家族全員を中心になって過ごしました。休暇を利用して本当に良かったです。

育児連休を取得した
男性従業員の体験を紹介



障がい者の長期雇用に対し感謝状を
京都市より受領（2023年11月）



店舗のベーカリー部門で活躍する
技能実習生の皆さん

2024年度のアクションプラン

育児や介護をしながらも管理職として働き続けられる体制にするために、店舗管理職を増員します。加えて、女性社員の営業部署への配属の拡大や、若手社員の積極的な管理職登用、シニア層が経験を活かせるポストの創出など、多様な人財が活躍できる職場づくりを進めます。

コーポレートガバナンス



当社グループは、「『志の高い信頼の経営』を通じて持続可能で豊かな社会の実現に貢献する」という経営理念の下、コンプライアンスを徹底し、会社の持続的な成長を図るとともに、全てのステークホルダーから信頼されるスーパーマーケットグループとして社会に貢献します。このため、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を実現するためのコーポレートガバナンスの充実に継続的に取り組んでいます。

監査等委員会設置会社への移行（目的）

当社は、2024年5月23日開催の第69回定時株主総会における定款変更の承認を得て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。機関設計として監査等委員会設置会社を選択した目的は、「(1) 取締役会の監督機能の強化」及び「(2) 意思決定の迅速化」です。

(1) 取締役会の監督機能の強化

取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取り締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、更なる監視体制の強化を通じてより一層のコーポレートガバナンスの充実を図ります。取締役会の議決権を有する監査等委員が監査を行うことで監査・監督の実効性の向上を図ることを目的としています。

(2) 意思決定の迅速化

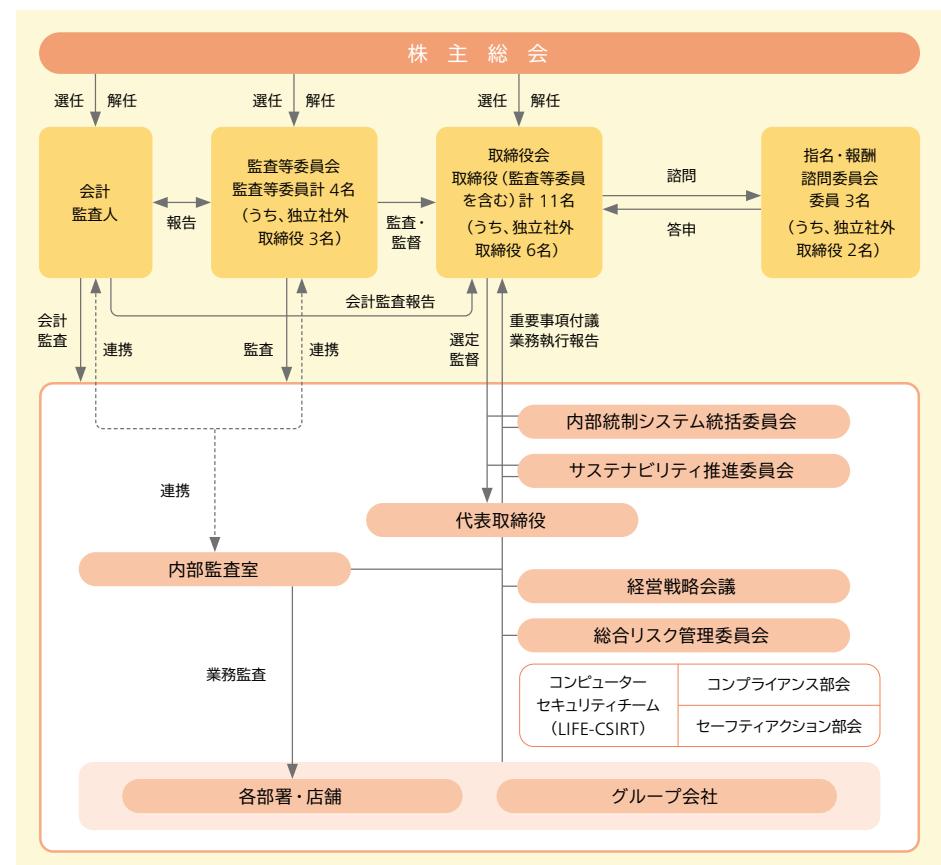
取締役会が業務執行の決定を広く取締役に委任することを可能とすることで、経営の意思決定を迅速化し、更なる企業価値の向上を図ります。

会社法と定款の定めに基づき、重要な業務執行の決定の全部または一部を業務執行取締役に委任することができる旨を定め、取締役会が、経営戦略や経営課題に関する議論に集中できる体制とともに、経営の意思決定の迅速性を高めることを目的としています。

具体的には、監査等委員会設置会社への移行と同時に「取締役会規程」及び「経営戦略会議規程」を改定し、取締役会付議基準の引き上げと経営戦略会議への委任内容の決定、経営戦略会議付議基準の引き上げを行いました。また、経営戦略会議以下の執行レベルまで含めた意思決定の迅速化につなげるために、会社全体の決裁権限基準の見直しを行い、決裁権限を下位役職者に一部委譲しました。各決裁レベルの金額上限を引き上げることで、決裁者の更なる責任感の醸成、モチベーションの向上、意思決定の質の向上、更には将来の幹部人財育成へつなげることを企図しています。

当社は、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行い、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るよう引き続き努めています。

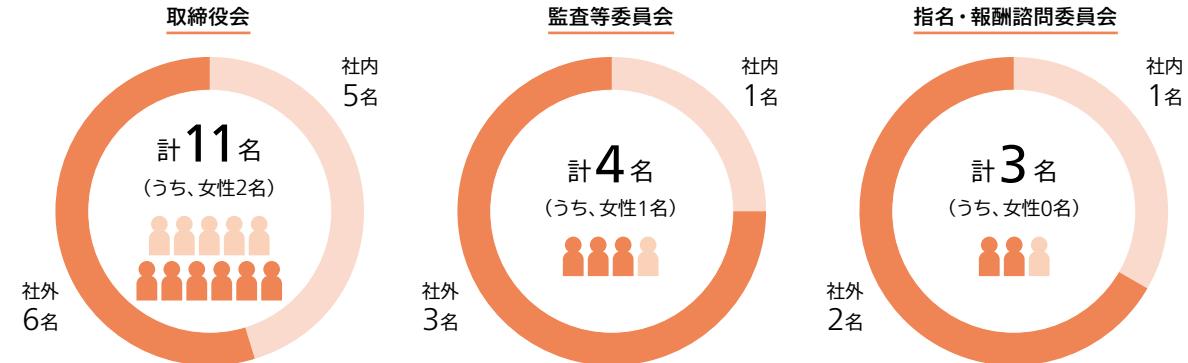
コーポレートガバナンスの体制（2024年6月21日現在）



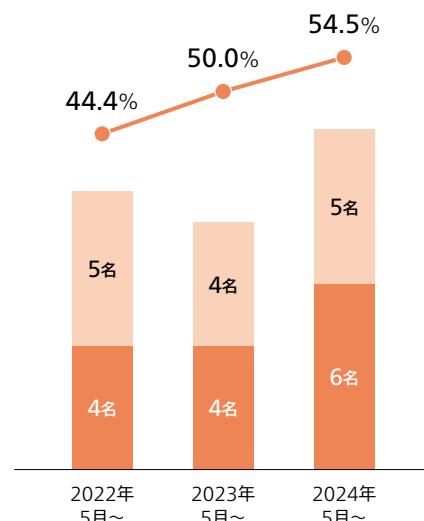
コーポレートガバナンス

取締役会、監査等委員会、指名・報酬諮問委員会の構成 (2024年6月21日現在)

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役	11名 (うち、独立社外取締役6名)
取締役会議長	代表取締役
監査等委員	4名 (うち、独立社外取締役3名)
取締役の任期	1年／2年 (監査等委員)
執行役員制度採用	有
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人



独立社外取締役の取締役構成比推移



取締役のスキルマトリックス

スキル項目の見直しに際しては、当社取締役会の位置づけを踏まえつつ、当社取締役に求められるスキルについて指名・報酬諮問委員会で決議しています。また、スキルマトリックスの作成に際しては、取締役が有する知識や経験をその経歴等から特定した上で、指名・報酬諮問委員会で決議しています。

氏名	当社における地位	事業経営組織運営	サステナビリティESG	人事労務	財務会計	法務コンプライアンス	デジタル	国際経験	営業	ロジスティクス	店舗開発
岩崎 高治	代表取締役社長執行役員	●	●					●	●		●
森下 留寿	取締役専務執行役員		●	●	●	●	●		●		
角野 喬	取締役常務執行役員								●	●	
足立 純	取締役執行役員				●			●			
河野 宏子	社外取締役			●	●			●			
片山 隆	社外取締役	●					●	●			
多田 明弘	社外取締役	●	●	●		●		●			
未吉 薫	取締役(監査等委員)				●				●		
成田 恒一	社外取締役(監査等委員)	●	●	●		●	●	●	●	●	
宮竹 直子	社外取締役(監査等委員)	●									
水戸 重之	社外取締役(監査等委員)	●	●			●		●			

上記一覧表は、各取締役が有する全ての専門性や経験を表すものではありません。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する各種委員会の役割

- 指名・報酬諮問委員会：取締役会の決議により選定された3名の取締役で構成し、その過半数を独立社外取締役とし、審議の透明性と客観性を確保する観点から、委員長は独立社外取締役が務め、独立性を担保しています。2023年度は14回開催し、役員報酬制度の更なる向上に向けて議論するとともに、取締役の選解任、報酬額の妥当性、執行役員の選定などを審議し、取締役会に答申しています。
- 内部統制システム統括委員会：内部統制の適正な履行について検討し、協議結果を取締役会に報告するとともに課題解決の提案を行い、ガバナンスの適正性を担保する役割を担っています。
- 総合リスク管理委員会：当社グループの事業遂行に関連した諸リスクについて検討し、協議結果を取締役会に報告し提案する機関です。同委員会の傘下に、当社グループのコンピューターセキュリティに関わる事故防止や事故発生時の被害最小化のためにコンピューターセキュリティチーム（LIFE-CSIRT）を常設組織として設置しています。
- また、コンプライアンス推進体制の整備と遵守状況をモニタリングするコンプライアンス部会と、「安全・安心」を中心とする品質向上を図るために体制整備と取り組み状況をモニタリングするセーフティアクション部会を設置しています。
- サステナビリティ推進委員会：当委員会については [P.38](#) をご参照ください。

取締役会の開催状況（2023年度）

	開催回数	総員	取締役	監査役	議長
取締役会	17回	12名	8名 (うち、独立社外4名)	4名 (うち、独立社外3名)	代表取締役
（概要）	取締役会に出席する取締役と監査役の数は実効性のある経営体制の確保や専門性・多様性などのバランスに配慮した上で、実質的な議論が可能となる人数を決定しています。				
（主な議題）	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンス（取締役会実効性評価、内部統制評価等） ・指名・報酬（指名・報酬諮問委員会への報酬・選定諮問と答申に基づく決議） ・経営方針（第七次中期経営計画、重要な営業戦略・目標値の決定など） ・サステナビリティ他（サステナビリティ関連施策、TCFD提言への対応、マテリアリティ対応など） ・営業施策（新規出店、重要な営業施策、子会社業務執行等） ・財務・株式（業績予想修正、配当、政策保有株式の継続保有、株主還元方針） ・諸規程・協定（重要な規程の改廃、労働組合との協定等） 				

コーポレートガバナンス強化に向けた歩み

当社では、東京証券取引所が策定した実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめた「コーポレートガバナンス・コード」の各原則を適切に実践することで、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目指しています。

具体的な取り組みについては、コーポレートガバナンス報告書にて開示しています。

 詳細は当社Webサイトをご参照ください。

http://www.lifecorp.jp/company/info/corporate_governance/index.html

2019年	<ul style="list-style-type: none"> ・指名・報酬諮問委員会を設置 ・取締役業績連動株式報酬制度の導入
2020年	<ul style="list-style-type: none"> ・LIFE-CSIRTを発足
2021年	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者関与による取締役会実効性評価を導入 ・経営理念・ライフ行動基準を改定
2022年	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ推進委員会を設置 ・TCFD提言に賛同、TCFD提言に沿った情報開示をWebサイトで実施 ・取締役のスキルマトリックスを開示 ・内部通報の社外窓口を新設 ・統合報告書を発刊
2023年	<ul style="list-style-type: none"> ・システム企画部を対象としてISMS（情報マネジメントセキュリティシステム）を取得 ・第七次中期経営計画を策定 ・独立社外取締役4名（独立社外取締役比率50%）
2024年	<ul style="list-style-type: none"> ・監査等委員会設置会社に移行 ・人権方針の制定 ・個人情報保護方針の改定 ・取締役の業績連動報酬における評価指標を連結経常利益高・ES指数（従業員満足度）・ROIC（投下資本利益率）に変更 ・独立社外取締役6名（独立社外取締役比率54.5%）

コーポレートガバナンス

指名方針

取締役会より諮問を受けた指名・報酬諮問委員会において審議を行い、その答申を受けて、取締役会で取締役候補者を決定しています。

全ての取締役に求められる要件は、当社の経営理念追求のための意思決定を行うことができ、人格・品格に優れ、豊富な知識と経験を持ち、公正で的確な経営管理や事業運営を行うことができる人財であることとしています。また、外部環境の変化における対応力と客観的判断力、洞察力、先見性なども求めています。

特に社外取締役には、企業経営、ないし専門分野における豊富な経験と、客観的な経営の監督や判断、及び会社の持続的な成長に対する助言や支援ができるることを求めています。

監査等委員である取締役には、公正かつ客観的な立場から取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性及び透明性に貢献でき、経営管理、法務、財務・会計等のいずれかに関する豊富な知識・経験を有することを求めています。

報酬方針

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の透明性・客觀性を高めるため、指名・報酬諮問委員会にて、報酬水準、報酬の構成要素の妥当性を審議し、その結果を取締役会に諮って決定しています。監査等委員である取締役については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、外部機関の調査結果を参考に業界水準や同規模企業水準などを考慮しつつ企業の成長・発展に資するよう、下記の構成要素ごとに会社業績や個々の貢献度を報酬に適正に反映させることを基本方針としています。

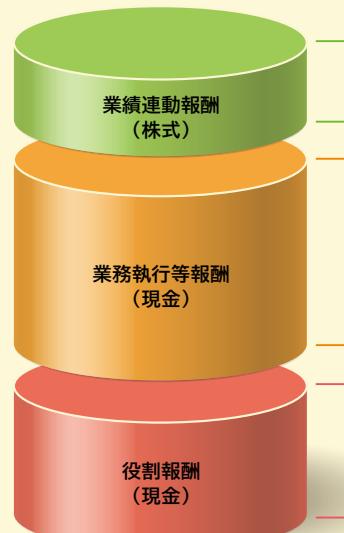
また、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、業績連動報酬を導入しています。

社外取締役及び監査等委員である取締役については、その役割と独立性の観点から定額の役割報酬のみで構成しています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬の構成

● 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬

取締役の報酬は3つの報酬で構成されており、給付の形式は現金と株式としています。なお、社外取締役には役割報酬のうち、「監督機能」に基づくもののみを支給し、業務執行等報酬・業績連動報酬は支給していません。



報酬等の内容

対象者

当社の経営目標である連結経常利益高・ES指数（従業員満足度）・ROIC（投下資本利益率）の3指標の目標達成度に応じて役位別に株式に換算されるポイントを各取締役に付与し、株式を交付（指標の水準は毎年度取締役会で設定）

業務執行取締役

業務執行者としての職責や職務執行の結果に対して支給する報酬（個々の取締役の業務執行状況に応じて報酬レンジ表内で毎年度設定）

業務執行取締役

「代表機能」と「監督機能」に区分し、代表取締役には代表機能分と監督機能分の報酬を支給し、取締役には監督機能分の報酬を支給（定額報酬）

代表取締役、取締役、社外取締役

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

基本的な考え方

「取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである」とのコーポレートガバナンス・コードの原則を実践しています。その一環として、取締役会の実効性を継続的に向上させるため、全役員による実効性評価を2016年度から年1回実施しています。また、2021年度からは、自社リソースのみによる評価に比べて課題抽出を進めやすくするため、外部の第三者機関の関与による自社評価支援を導入して、外部の視点や分析を取り入れた実効性評価を行っています。取締役会でその実効性に対する分析・評価を行い、改善すべき課題を抽出し改善策を立案するなど実効性の向上に努めています。

評価プロセス

全役員に対して取締役会の実効性について第三者機関の知見を取り入れた全39問の評価アンケートを実施しています。また、役員の率直な意見を引き出すことや客観的な分析を担保することを目的に、アンケートの回答は社内担当部署を経由せず、第三者機関に対して直接回答する方式で匿名性を確保しています。2023年度においては、取締役会評価の改善のため、陳腐化した設問を見直したほか、課題抽出につながる記述式の設問を増やすなどアンケート内容を一部見直し、第三者機関が作成した評価アンケート結果についての客観的な集計・分析結果の報告が取締役会になされ、取締役会にて審議・意見交換を行いました。また、2024年3月開催の取締役会において、評価アンケートの結果も踏まえた分析、課題認識及び評価を実施し、当社取締役会の実効性は確保されていると判断しました。

評価項目

- 取締役会の在り方
- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役会のモニタリング機能
- 社内取締役のパフォーマンス
- 社外取締役のパフォーマンス
- 株主（投資家）との対話
- 取締役自身の取り組み

2023年度における評価結果

[2022年度の課題と取り組み]

課題

- 「取締役会の議論」について、より資本効率を意識した議論を深めることや人的資本をはじめとする経営資源の配分や経営戦略の実行に対して継続的な監督・モニタリングを行うことが必要と認識された。
- IRを通じた株主（投資家）の意見を踏まえた議論を深めることが必要と認識された。

取り組み

- 取締役会及び役員オフサイトミーティングにおいて、資本効率、人的資本をはじめとする経営資源の配分や経営戦略の実行に対する監督・モニタリングを行うとともに、企業価値の向上と会社の持続的な成長に向けて議論を深めた。
- 株主（投資家）との対話内容について、定期的に取締役会に報告を行い議論に活用した。

[2023年度の評価結果と今後の対応]

評価結果

- 2022年度比較では前回課題に対する取り組みは進捗した。特に取締役会の議論については、人的資本投資と経営戦略・課題との整合性の監督といった内容が改善した。
- (評価結果からの課題)
- 取締役会決議事項のスリム化による取締役会の重要議題の審議充実及び監督機能の一層の強化を図ること。
 - 株主（投資家）との対話を踏まえた議論について、取締役会においてより一層株主視点を意識した議論が必要であること。

今後の対応

- 取締役会から各取締役への権限委譲により、経営の意思決定の機動性・迅速性を高め、取締役会における重要議題の審議充実及び監督機能の強化を図っていく。
- 取締役会及び役員オフサイトミーティングにおいて、今後より株主（投資家）をはじめとしたステークホルダーの視点を意識した議論の活性化を図っていく。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する組織体制

基本的な考え方

当社では、「高い価値観・倫理観を持つ組織の形成」をマテリアリティの1つとして特定しています。具体的には、コンプライアンスの徹底、ライフ行動基準の着実な実行、従業員教育の実施、内部通報に係る適切な体制の整備に取り組んでいます。

組織体制

関係会社も含めた当社グループ全体の健全な事業活動を維持するために、コンプライアンス本部が、コンプライアンスに関する方針・規程・施策の策定、推進などの役割を担っています。コンプライアンスに違反する行為やその恐れのある行為に関する調査や全社的な再発防止策の策定などを行うとともに、当社グループ全体に対するコンプライアンス教育を実施しています。

また、当社グループの事業遂行に関連する諸リスクについて検討する「総合リスク管理委員会」の傘下に分科会として「コンプライアンス部会」を設置しています。コンプライアンス部会は、当社グループの経営理念、ライフ行動基準や当社グループ各社の各種規程に基づき、コンプライアンス推進体制の整備を行い、コンプライアンスの推進状況をモニタリングするとともに、その改善に取り組んでいます。

ライフ行動基準

当社グループは、経営理念を具現化したライフ行動基準を定め、コンプライアンスを徹底することを全従業員が共有し社会への貢献を表明しています。

● 詳細は当社Webサイトをご参照ください。

http://www.lifecorp.jp/company/info/policy.html#vcb00000592-326-217-cmp_parts_01_2_01

内部通報制度

内部通報窓口として、電話受付によるライフホットラインと人事部ハラスマント相談窓口を設置しています。ライフホットラインは、法令違反、社内ルール違反などの相談窓口として、社内窓口（コンプライアンス部）と社外窓口（弁護士事務所）を設置し、人事部ハラスマント相談窓口は、ハラスマントや職場環境などに関する相談窓口として設置しています。通報者が不利益を被ることがないように配慮し、従業員が通報・相談しやすい環境を整備することで、制度の実効性を高めるよう取り組んでいます。

コンプライアンス教育

従業員のコンプライアンス意識の向上を図るために新入社員の入社時や店舗管理職登用時の定期研修のほか、各種会議を通じて、コンプライアンス研修を実施しています。

また、全従業員を対象とした教育動画を作成し、研修がいつでも受講できる視聴環境を整備しています。これらの研修を通じ、コンプライアンスを重視する風土の醸成に取り組んでいます。

情報発信

集合研修のほかに、5分程度で読める社内報やポスターを作成し情報を発信しています。



コンプライアンス便り

毎月一回、店舗・センター従事者を対象にコンプライアンス違反の事例を紹介し、気軽に読みやすく目に留まりやすいポスターを作成しています。(© 2024 HTC Co.,Ltd.)



個人情報保護方針

2022年の個人情報保護法改正後から管理体制の強化・再整備に取り組み、店舗・センター従事者を対象に、読みやすいポスターで啓蒙を行っています。

2023年度に実施した主なコンプライアンス研修

定期的に実施している新入社員研修や新任管理職研修をはじめとして、法令改正や事業環境変化に伴って重要度が高いテーマを選択してコンプライアンス研修を実施しています。

研修概要	主な内容*	実施回数
独占禁止法	独占禁止法新指針（労務費の価格転嫁について） 下請法の監督強化に伴う業務上の留意点について	10回
個人情報保護管理	個人情報保護法関連 店舗における個人情報の取り扱いについて	7回
コンプライアンス	公益通報者保護法、管理職に必要な法令知識、新入社員研修など	9回
研修動画	新入社員対象、新任管理職対象のコンプライアンス研修動画の全面改訂 個人情報保護教育、インサイダー取引規制など	7本

*研修は一例

リスクマネジメント

主なリスクとその対応状況

当社グループの経営や業績・財務状況に影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。これらのリスクについては、半期ごとに実施される「総合リスク管理委員会」で課題の共有とともに、立案した対策の実行状況も確認し、取締役会に報告しています。

リスク要因	対応状況
国内市場の動向	<ul style="list-style-type: none"> 「ライラしさ」を磨く取り組みを通じて当社の強みを強化し、他社との差別化を徹底 社会動向やお客様の購買データの分析により環境の変化を捉え、機動的に政策を変更して対応
店舗展開	<ul style="list-style-type: none"> 二大都市圏での出店を継続 競合店動向の調査を徹底 他業種との複合出店など、より競争力を高めるような出店を継続 建築コストや賃料など店舗運営コストの上昇に対応できる利益構造にするため、AI等システムの効果的な導入・利用や店舗業務全般の効率化、生産性の向上に注力
食品の安全性	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証部を中心に、商品の検査体制と店舗の衛生チェックを充実 栗橋・南港・加須・堺プロセスセンターではISO22000を、船橋・天保山プロセスセンターではFSSC22000を取得 店舗の衛生管理もHACCPに準じた管理、商品履歴の明確化やフードディフェンス対策を強化
環境・気候変動	<ul style="list-style-type: none"> LED照明への変更や省エネルギー・脱フロン対応の冷蔵・冷凍ケースの導入を積極的に進め、温室効果ガスの排出削減に注力 法令などに基づき、環境負荷の低減に向けた対応や、低コストでのエネルギーの使用に注力 災害発生時には、お客様・従業員の安全・安心を最優先した上で、生活インフラとしての使命を果たすために、可能な限り店舗営業を継続 災害時の対応マニュアルの整備、プロセスセンター・物流センターなどでの自家発電設備の導入、全社による店舗支援体制を整備
雇用環境	<ul style="list-style-type: none"> パートタイマーを積極的に採用・教育し、新卒入社者の定期採用や中途入社者の採用も強化 離職率の抑制を推進 店舗作業の効率化を図るシステムの導入・利用、店舗作業方法の改善などにより生産性を向上

リスク要因	対応状況
感染症	<ul style="list-style-type: none"> 政府方針などに基づく対応ガイドラインの整備と全従業員への各種感染症対策の徹底
情報システムなどのトラブル	<ul style="list-style-type: none"> 基幹システムの重要機器を、被災を受けにくい地域に設置 24時間体制で監視できるよう運用管理をアウトソーシング
個人情報の漏洩	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報保護法に基づき個人情報管理規程や事務手続などを定め、管理体制を整備 情報セキュリティを強化する組織としてLIFE-CSIRTを設置 システム面での問題点を常にチェックし、万一の場合に迅速に対応できる体制を整備
金利・金融市場の動向	<ul style="list-style-type: none"> 有利子負債額の適正化に向けた取り組みの継続 金利上昇リスクを低減するため、固定金利による借入などの対応を実施、また、より低利での調達を実施
電気料金・燃料費の高騰	<ul style="list-style-type: none"> 新店、改装店舗を中心に、省エネルギーの冷蔵・冷凍ケースの積極導入 全従業員による省エネ行動の促進 同業他社との協業を含めた配送ルート・積載量の最適化
固定資産の減損	<ul style="list-style-type: none"> 減損の兆候を把握するため、店舗の損益状況を定期的に確認 収益性が悪化している店舗は、個別の収益改善対策を実施
法令・制度の変更	<ul style="list-style-type: none"> 税制変更には適切に対応し、当社に適用可能がある減税措置に対応 税制改正に伴うシステム対応は、できる限りシンプルに低コストな開発をするように実施 各種法律の改正については、適切に対応
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス経営を推進し、教育・研修を実施 内部からの通報窓口やお取引先様からの通報窓口を設置し、不適正事案の早期発見と法令違反などの未然防止に注力

社外取締役座談会

2030年度目標に果敢に挑むライフ。 成長につながるチャレンジをチームとして支える。

ライフのこれまで、初年度を終えた第七次中期経営計画の進捗、
今後の課題や期待について、社外取締役の皆様に語っていただきました。



独立社外取締役

監査等委員

成田 恒一

独立社外取締役

河野 宏子

独立社外取締役

片山 隆

社外取締役として見てきた ライフの進化。成長の源泉

成田：当社には、パートナー（パートナー）を含む店舗従業員が好事例を発表し合う「スマイルワークショップ」という取り組みがあり、社外取締役である私たちも毎回参加しています。ここ数年はコロナ禍で休止していたのですが、2024年4月、首都圏では4年ぶりとなるワークショップを開催しました。

ワークショップの冒頭、ショートビデオが流れました。「4年振りに開催できました！」というメッセージとともにコロナ禍で頑張ってきた店舗従業員のみんなの姿が映し出され、大変だったあの頃の様々な場面が脳裏に浮かび、胸が熱くなりました。

私には1つ、コロナ禍で忘れられない出来事があります。悔しくも従業員に感染が広まってしまった店舗があり、臨時休業したのです。その店舗に社長が訪れるヒヤッターに「応援しています！」「スタッフみなさんの笑顔まっています！」とメッセージが貼つてあったそうです。ライフには応援してくれるたくさんの人たちがいることを、改めて実感した瞬間でした。

河野：私は土日を利用して、よく店舗を巡っています。一人の消費者としていろいろな店舗に行きますが、どの店舗でも気持ちよく買い物をすることができるようになって

いると感じます。

私の知人はあるお店にほぼ毎日通っているそうですが、店舗従業員の方が「今日は元気そうですね」とか「今日は疲れていますね」と声を掛けてくれるそうです。その知人はその方に会いたくて店舗に行っているようなものだと話してくれました。成田さんのお話にも通じますが、このライフのスピリットというか、組織文化はすごいなど、私も常々感じています。

片山：私も社外取締役として、店舗を知ることは重要だと思っています。首都圏の新店オープンの際は必ず足を運びます。先日も2024年5月にオープンした目黒八雲店に伺いました。

私の印象ではここ5、6年でしょうか。商品力や売る力が格段に上がったと感じています。私の前職は小売業向けのサプライヤーで、世界中の小売業を見て回りましたが、当社の店舗はここ数年、快適に買い物ができる店へと更に進化している気がします。ID-POSデータを活用した品揃えなど、細部にわたる様々な取り組みが実を結びつつあるのではないかでしょうか。

成田：当社はデータ分析を長くやってきました。経営陣が常々言っているのは、同じライフでもお客様の期待値は地域・店舗で異なるため、画一的な品揃えではお客様の支持は得られないということです。ID-POSデータ

社外取締役座談会

タを用いてクラスター分析をし、お店ごとに品揃えを変える。商品部はデータに基づき商品構成を検討し、売場にフィードバックする。この仕組みがここ数年更に機能するようになりました。

河野：成田さんのお話に付け加えると、ボトムアップの文化が根付いていることも今のライフを支える強みですね。現場裁量、店長裁量の文化が根付いているといいますか。そうすると、目標のためにどうすべきかを現場が主体的に取り組んでいるので、浸透しやすいです。

片山：スーパーは、お客様に毎日来ていただかないといけないわけです。今のライフは、店舗従業員の力、魅力的な売場、独自の商品・品揃えでお客様の心を掴み、スーパーとして日々進化していると感じます。

ライフの現在地。 第七次中期経営計画の進捗

河野：当社は2030年度に目指す姿を描き、「人への投資」「同質化競争からの脱却」「持続可能で豊かな社会の実現に貢献」を主要テーマとした第七次中期経営計画を策定し、初年度を終えたところです。

中期経営計画の策定にあたっては、取締役会で大枠の議論はしましたが、本格的な議論は現場のリーダーが進めました。ここで

も当社はボトムアップなのです。それらをまとめて形にしたのが第七次中期経営計画です。下から上がってきてる計画なので、腹落ち感とともに計画にコミットする意識が現場に芽生えています。

今回、私が一番チャレンジングだと思っているのは2030年度に向けて従業員満足度(ES)を5.0満点で4.0にするという目標です。現状の数字としては前向きな変化が見られますし、行動の変化を感じる場面もあります。

例えば、私はエグゼクティブコーチという肩書きを持ち、コーチングの仕事をしています。そんな私に対して「現場でコーチングを使いたいのだが、どんなものがありますか」という質問が来て、私の方からコーチングのノウハウやツールを提供したことがあります。目標ですので達成する気概でやっていますが、第七次中期経営計画では目標達成までのプロセスも重要だと考えています。このような行動の変化が更なる成果として表れることを期待しています。

成田：ES4.0は非常に高い目標です。しかし、当社には掲げた目標は必ず達成するという文化が根付いています。これは当社のDNAといえるかも知れません。事実、現場では働きやすさと働きがいの両方を向上させる様々な動きが見られます。1年目として良い進捗ではないでしょうか。

片山：企業は最終的に利益で評価されます。

利益はお客様の高い評価に基づくものであり、お客様の評価が利益の向上につながります。現在、当社は2030年度目標を設定し、それを達成するための方法を考え、ボトムアップのアプローチでチームワークを発揮し取り組んでいます。

正直に申し上げますと、社外取締役就任前に私が一消費者としてライフを訪れていた際には「従業員が多すぎて、利益が出ていないのではないか」と感じていました。しかし、ライフの経営に参画し、店舗の様子を詳しく見る機会を得て、大きな変化を実感しています。実際利益も積み上がってきて、2023年度の経常利益率は前年の2.5%から上昇し3%を超えました。更に高い経常利益率を達成するための組織力は既に備わっていると感じています。今後は、リスクを見つづミナ

ント戦略に則った新規出店を実行していくことはもちろん、製造部分を自社に取り込むSPA(製造小売業)戦略を組み入れることも選択肢の1つではないでしょうか。

成田：河野さんのお話にもあったように、第七次中期経営計画は次世代幹部を中心となって策定しました。特に変化が激しい昨今の事業環境では、一定の前提に基づく計画には軌道修正がつきものです。そのため、ベクトル合わせとして2030年度に『私のスーパー・マーケット』と言っていた会社になることを目指すための定量目標とアプローチを設けています。これには多くの従業員が賛同し、実現可能だと感じています。片山さんのお話を伺っていても「やっぱり第七次中期経営計画の方向性は間違っていない」と確信しています。



ES4.0は難しい目標。
それでもライフならできること
思える現場の変化を感じる

河野 宏子

社外取締役座談会



率直に何でも話ができる

関係を更に築いていきたい。

そのために尽力する

片山 隆

ライフが目指すべきもの。 社外取締役としてやるべきこと

成田:当社は2024年5月23日開催の定時株主総会での承認を得て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。今回の機関設計変更が正しかったかどうかは、これからの私たち自身にかかります。

先にも申し上げたとおり、第七次中期経営計画の方向感・フレームワークは有効であり、現場はボトムアップで自律的に動く仕組みが効果的に機能しています。だからこそ権限委譲をし、経営陣は会社の土台を見直し、時代に合わせた形で更に組織を強くする必要があります。

例えば、人手不足やエネルギーの高騰といった個社を超えた経営課題に対しライフはどう対応していくのか、また、企業に対する見方・価値観が変わる中で株式市場にど

う向き合うのかを取締役会で更に議論し声を上げるべきだと考えています。環境問題などは多様な見方がありなかなか難しい課題ではありますが、ライフの経営陣が「自分で良ければいい」という姿勢では従業員は誇りにも思えないでしょう。ましてやそんな経営陣が現場を支えることはできません。また、物流問題に関しては同業他社との協働の取り組みが始まっていますが、いずれの課題に対しても「まだ何かできるのではないか」という視点でどんどん進めるべきです。

河野:私が社外取締役を拝命した頃の取締役会は、割と足元の状況についての議論が多い印象でした。そのため、取締役会で「中長期的にどんな会社を目指したいか」をもつと議論しましょうという提案をしましたが、今はそれも実現してきています。取締役会メンバーでオフサイトミーティングを行っており、事前に十分な議論をした上で取締役会に

臨んでいるため、優先順位を設定し、うまく議論できています。

今回、機関設計を変更したのでより現場に権限を委譲し、取締役会は会社の中長期の方向性を決定することに集中していくことになります。2024年度からは新しいメンバー入り、社外取締役の多様性も広がりつつあります。今後も様々な視点から自由闊達な議論をし、言いにくいことを言い、空気を読まず、あるべき姿について提言していく姿勢が私たち社外取締役には求められていると思っています。

片山:私も河野さんの意見に賛成です。率直に何でも話ができる関係を築ければと考えています。一般的な社外取締役という固定観念にとらわれることなく、執行に対する助言や日々現場での取り組みについてもお力添えしていきたいと思っています。

河野:成田さんの提案で始まったのですが、取締役と「経営塾」の上級コースを卒業した

幹部社員のLINEグループがあります。そこで我々社外取締役も専門分野を活かした様々な情報を発信しています。社外取締役同士の学びという点でも次世代の経営人財の育成という点でもライフらしい良い試みだと思っています。

成田:私は2018年度に社外取締役を拝命しました。2024年度からは監査等委員に選出いただいている。私に求められているのは、自分の見てきたライフについて新しく入ってこられたメンバーに伝えていくこと、加えて、先ほど申し上げた個社を超えた経営課題に対し、取締役会のメンバーとしてともに挑んでいくことだと思います。

社外取締役になった時に思いましたが、ライフは本当にいい会社です。価値を創出する力があり、頑張っている従業員や、応援してくれているお客様・取引先の皆様がいます。社外取締役としてこの会社の発展にできる限りのことをしていきたいと思っています。

個社を超えた様々な経営課題に

挑戦するライフを

チームとして支えていきたい

成田 恒一



役員紹介

取締役

代表取締役社長執行役員
開発統括

1989年 4月 三菱商事株式会社入社
1994年 2月 英国Princes Limited
1999年 5月 当社取締役営業本部長補佐
2006年 3月 当社代表取締役社長兼COO兼営業統括本部長
2019年 5月 当社代表取締役社長執行役員 営業統括
2023年 10月 当社代表取締役社長執行役員 開発統括(現任)

取締役専務執行役員
コーポレート統括兼情報戦略本部長

1982年 4月 当社入社
2009年 3月 当社執行役員経営企画本部長兼経営企画部長
2014年 5月 当社取締役近畿圏営業本部副本部長兼近畿圏衣料・生関本部長
2016年 6月 当社常務取締役経営企画本部長兼新規事業担当
2020年 4月 当社取締役専務執行役員 コーポレート統括兼情報戦略本部長(現任)

取締役常務執行役員
インフラ統括

1980年 3月 当社入社
2008年 3月 当社執行役員近畿圏業務改革推進室長
2012年 5月 本部長兼任近畿圏ストアサポート本部長
2015年 6月 当社常務取締役近畿圏営業本部長
2021年 4月 株式会社ライフホームデリバリー代表取締役副社長
2022年 1月 当社取締役常務執行役員 インフラ統括(現任)

取締役執行役員
経営企画部長

2004年 4月 三菱商事株式会社入社
2008年 11月 同社欧州コーポレートセンター
2010年 4月 欧州三菱商事株式会社
2013年 5月 リスクマネジメント部
2016年 3月 同社経営企画部
2022年 6月 当社入社
2024年 5月 当社取締役執行役員 経営企画部長(現任)



独立社外取締役

1989年 4月 三菱商事株式会社入社
2021年 5月 当社社外取締役(現任)
サツドラホールディングス
2022年 8月 株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)
PayPay株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 6月 株式会社Change Agent
2024年 2月 代表取締役(現任)



独立社外取締役

1977年 4月 株式会社寺岡精工入社
1989年 4月 英国Digi Europe Ltd. Director
株式会社寺岡精工 取締役
2001年 3月 Global Business Development事業部長
2015年 1月 同社代表取締役社長兼CEO
2019年 3月 RTK-Design代表(現任)
2022年 5月 当社社外取締役(現任)



独立社外取締役

1986年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省
2020年 8月 経済産業省大臣官房長
2021年 7月 同省経済産業事務次官
2023年 7月 経済産業省顧問 大阪・関西万博担当(現任)
2023年 12月 日本生命保険相互会社特別顧問(現任)
2023年 12月 三井住友信託銀行株式会社顧問(現任)
2024年 4月 慶應義塾大学 総合政策学部特別招聘教授(現任)
2024年 5月 当社社外取締役(現任)

取締役
監査等委員

1982年 4月 当社入社
2007年 7月 当社首都圏経理部長
2011年 8月 当社財務部長
2016年 10月 当社管理統括本部特命担当部長
2018年 1月 当社財務部長兼コールレート統括特命担当部長
2019年 5月 当社監査役
2024年 5月 当社取締役 監査等委員(現任)

独立社外取締役
監査等委員

1977年 4月 三菱商事株式会社入社
1993年 5月 当社取締役
1995年 5月 当社取締役退任
1995年 5月 三菱商事株式会社
2008年 4月 同社執行役員食品本部長
株式会社アイ・ティ・フロン
2013年 4月 ティア代表取締役執行役員社長
日本タタ・コンサルタン
2014年 7月 シー・サービス株式会社
代表取締役副社長
2018年 5月 当社社外取締役
当社社外取締役 監査等委員(現任)
2024年 5月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

独立社外取締役
監査等委員

1982年 4月 株式会社ジェーシービー入社
同社執行役員コミュニケーションセンター部長
2006年 6月 株式会社ジェーシービー・サービス 代表取締役社長
株式会社アイ・ティ・フロン
2013年 8月 株式会社感性労働研究所
代表取締役(現任)
2018年 6月 オーデリック株式会社
社外取締役(監査等委員)
2019年 5月 当社社外監査役
当社社外取締役 監査等委員(現任)
2024年 5月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

独立社外取締役
監査等委員

1989年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
TMI総合法律事務所
パートナー弁護士(現任)
2018年 6月 株式会社フェイス
社外取締役(現任)
2020年 6月 株式会社湘南ベルマーレ
社外監査役(現任)
株式会社ゴルフダイジェスト・オンライン
社外取締役(現任)
2021年 3月 当社社外監査役
当社社外取締役 監査等委員(現任)
2024年 5月 当社社外取締役 監査等委員(現任)

役員紹介

執行役員



代表取締役社長執行役員
岩崎 高治
開発統括



取締役専務執行役員
森下 留寿
コーポレート統括
兼 情報戦略本部長



取締役常務執行役員
角野 喬
インフラ統括



取締役執行役員
足立 純
経営企画部長



常務執行役員
荒井 信一郎
営業統括
兼 首都圏商品本部長



上席執行役員
中川 義規
近畿圏開発本部長
兼 近畿圏施設・購買部長



上席執行役員
岡崎 喜世孝
近畿圏ストア本部長



上席執行役員
梅木 仁
首都圏開発本部長



執行役員
海野 紀明
BIO-RAL 事業本部長
兼 BIO-RAL 店舗運営部長



執行役員
伊藤 好憲
首都圏 PC・物流本部長



執行役員
福岡 昌典
近畿圏 PC・物流本部長



執行役員
石岡 泰弘
コンプライアンス本部長



執行役員
長澤 国彦
総務本部長



執行役員
加藤 崇
首都圏ストア本部長



執行役員
松永 元伸
近畿圏商品本部長



執行役員
関口 昌久
首都圏商品本部副本部長
兼 首都圏食品日配部長



執行役員
金子 和夫
人事本部長

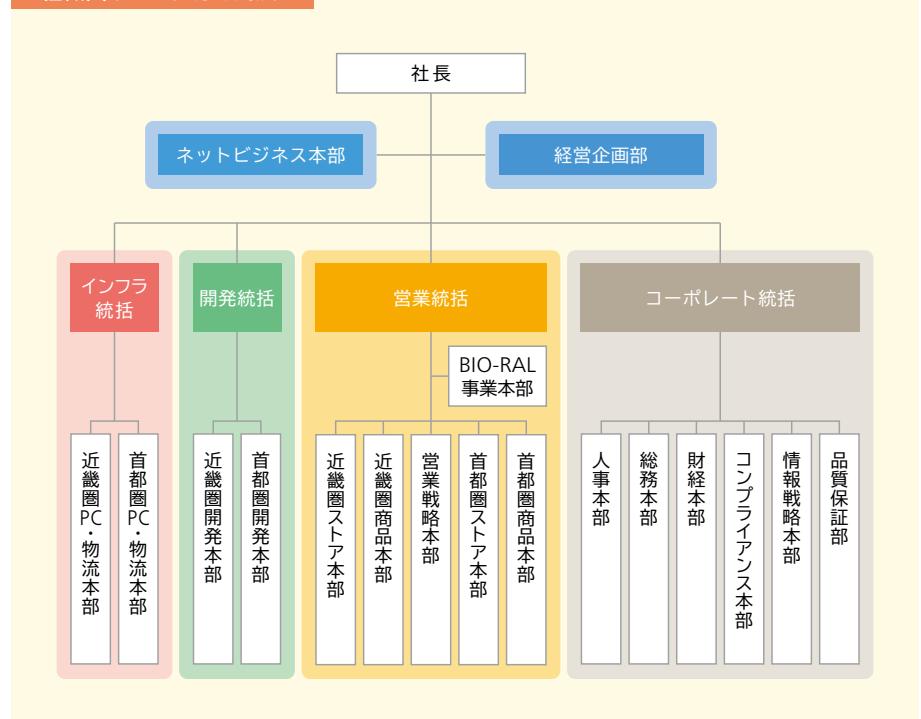


執行役員
安田 誠
ネットビジネス本部長



執行役員
岡田 晴信
財経本部長

組織図 (2024年3月1日時点)



主要連結財務・非財務データ

(単位:百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度 ^{*1}	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 ^{*2}	2023年度
損益状況											
営業収益	534,923	584,984	629,986	652,974	677,746	698,693	714,684	759,146	768,335	765,426	809,709
売上高	519,953	568,717	612,458	634,643	658,274	678,211	693,062	736,346	745,080	738,494	780,028
販売費及び一般管理費	148,402	161,279	174,412	182,522	192,383	203,382	211,885	221,075	231,046	237,365	250,306
人件費	66,841	71,899	78,560	82,749	86,827	92,724	97,430	104,076	109,579	113,102	121,580
物件費	73,225	80,487	85,535	88,400	93,499	98,018	101,740	103,888	107,405	109,296	112,804
減価償却費	8,276	8,833	10,316	11,373	12,055	12,639	12,715	13,110	14,061	14,966	15,921
営業利益	7,634	10,872	12,831	12,664	12,094	12,285	13,879	27,388	22,932	19,148	24,118
経常利益	7,702	11,010	12,982	12,834	12,550	12,831	14,558	28,156	23,695	20,015	24,948
親会社株主に帰属する当期純利益	3,798	5,213	7,923	8,110	6,555	7,401	7,834	17,824	15,208	13,327	16,938
設備投資	21,603	27,231	27,032	19,083	20,568	33,997	19,867	29,256	22,848	24,225	22,817
地区別売上高状況											
首都圏	237,741	265,122	284,900	297,090	309,914	321,335	332,947	360,533	368,626	365,119	388,609
近畿圏	282,211	303,595	327,558	337,553	348,359	356,875	360,114	375,812	376,454	373,375	391,418
財政状況											
総資産	186,079	205,743	211,533	222,421	227,552	246,812	262,053	268,307	270,229	280,810	287,146
純資産	55,380	52,453	57,843	63,276	69,271	75,340	81,360	97,560	110,299	122,002	136,855
自己資本比率(%)	29.8	25.5	27.3	28.4	30.4	30.5	31.0	36.4	40.8	43.4	47.7
有利子負債残高	68,071	52,539	79,975	78,536	78,208	90,204	59,148	42,760	69,108	74,170	53,094

※1 2015年度は連結対象会社がないため単体数値です。

※2 2022年度より収益認識に関する会計基準等を適用しており、それ以前については適用前の数値です。

主要連結財務・非財務データ

(単位:百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度 ^{※1}	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 ^{※2}	2023年度
キャッシュ・フロー状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,908	51,355	△ 7,688	17,565	16,952	18,235	54,898	41,747	△ 7,926	23,899	41,700
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,121	△18,861	△22,891	△14,343	△18,045	△27,799	△16,067	△20,587	△20,303	△23,839	△17,357
財務活動によるキャッシュ・フロー	637	△25,623	25,932	△ 3,886	△ 2,551	9,375	△33,521	△19,029	22,695	△ 142	△25,464
現金及び現金同等物の期末残高	8,828	15,699	11,051	11,336	7,692	7,503	12,813	14,943	9,409	9,327	8,206
配当金の状況											
1株当たり配当金(円)	25.00	25.00	30.00	30.00	30.00	30.00	40.00	50.00	70.00	70.00	90.00
配当性向(%)	34.5	23.2	17.7	17.3	21.4	19.0	23.9	13.1	21.6	24.6	24.9
純資産配当率(DOE)(%)	2.4	2.2	2.4	2.4	2.1	1.9	2.4	2.6	3.2	2.8	3.3
経営指標											
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.0	9.7	14.5	13.6	9.9	10.2	10.0	19.9	14.6	11.5	13.1
総資産経常利益率(ROA)(%)	4.2	5.6	6.2	5.9	5.6	5.4	5.7	10.6	8.8	7.3	8.8
投下資本利益率(ROIC)(%)	3.9	5.7	6.0	5.7	6.2	5.6	6.3	11.5	8.9	7.4	9.3
株価収益率(PER)(倍)	20.2	16.4	14.3	19.1	20.1	15.7	14.1	8.3	9.4	9.7	10.7
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.4	1.6	2.0	2.5	1.9	1.5	1.4	1.5	1.3	1.1	1.3
その他											
期末発行済株式総数(株)	53,450,800	53,450,800	53,450,800	53,450,800	53,450,800	53,450,800	53,450,800	53,450,800	49,450,800	49,450,800	49,450,800
総従業員数(人) ^{※3}	21,002	22,487	24,313	25,064	26,099	27,512	28,159	29,489	30,819	31,645	32,171
新規出店数(店)	14	9	11	9	7	10	8	8	8	11	10
期末店舗数(店)	239	245	256	264	266	270	275	280	285	296	305
期末売場面積(m ²)	605,704	621,342	644,468	660,247	662,928	669,367	675,650	676,949	668,916	690,128	698,074

※1 2015年度は連結対象会社がないため単体数値です。

※2 2022年度より収益認識に関する会計基準等を適用しており、それ以前については適用前の数値です。

※3 総従業員数のうち、パートナー社員(パートタイマー)は年間平均雇用人員を1日8時間換算で計算しています。

データ集

部門別売上高

(百万円)

(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
食品	431,124	476,927	518,178	539,211	559,459	578,313	592,956	636,177	647,426	650,825	689,244
農産	67,164	73,549	81,192	84,874	86,413	88,054	87,735	98,563	98,578	95,090	100,634
水産	38,541	43,025	46,394	47,127	48,688	50,501	52,497	57,700	59,063	57,928	60,628
畜産	49,822	57,561	62,739	64,774	69,027	71,738	74,302	83,262	83,448	84,265	87,057
惣菜	51,726	57,993	63,541	65,819	68,009	71,687	75,209	75,257	81,992	85,962	91,251
加工・日配	223,868	244,796	264,310	276,615	287,320	296,332	303,211	321,393	324,343	327,577	349,672
生活関連用品	49,675	52,835	56,018	57,966	60,756	62,364	64,268	66,971	64,823	64,667	67,630
衣料品	28,868	28,835	28,300	27,714	28,231	27,532	25,875	23,516	23,150	23,001	23,153
その他	10,284	10,118	9,961	9,751	9,827	10,000	9,961	9,680	9,680	—	—
合計	519,953	568,717	612,458	634,643	658,274	678,211	693,062	736,346	745,080	738,494	780,028

※収益認識に関する会計基準等の適用前

部門別粗利益率

(%)

(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
食品	27.0	27.4	28.0	28.1	28.4	29.1	29.9	31.1	31.4	31.2	31.6
農産	23.0	23.3	23.2	23.9	24.4	25.6	27.3	28.8	29.5	29.6	29.8
水産	29.1	29.1	28.6	28.2	28.0	28.7	29.8	32.3	32.3	31.4	32.7
畜産	28.9	29.2	28.0	28.4	27.9	28.7	29.3	31.1	31.0	30.6	30.5
惣菜	41.5	42.2	51.6	52.3	52.5	53.0	53.7	54.7	54.9	54.6	54.7
加工・日配	24.0	24.5	23.8	23.6	24.0	24.6	24.9	26.0	26.0	25.7	26.2
生活関連用品	24.8	24.6	23.5	24.1	24.1	24.5	24.9	26.9	26.7	26.6	26.6
衣料品	36.3	35.4	36.0	36.8	37.5	37.8	38.4	38.8	39.4	39.8	38.4
その他	10.0	10.2	10.4	10.3	10.1	10.0	9.9	10.3	10.2	—	—
合計	26.9	27.3	27.7	27.9	28.1	28.8	29.5	30.6	31.0	31.1	31.4

※収益認識に関する会計基準等の適用前

データ集

投資実績 P.35

(年度)	2019	2020	2021	2022	2023
新店	6,595	10,204	7,179	16,897	10,021
改装	4,052	5,177	6,468	927	3,059
システム	1,665	3,214	2,591	2,385	3,857
センター	4,728	6,344	2,025	952	1,298
その他	2,827	4,317	4,585	3,064	4,582
合計	19,867	29,256	22,848	24,225	22,817

CO₂排出エネルギー構成 P.41

(年度)	2023
電気	93.73
都市ガス	5.39
重油	0.68
ガソリン	0.12
熱	0.04
LPG	0.04

創エネ量 P.41

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
太陽光発電量	9,557	18,482	28,635	47,856	156,308	832,303	1,213,468	1,415,137	1,372,819	1,772,294
バイオガス発電量	—	—	—	—	—	—	—	—	545,202	592,954

CO₂排出量 (Scope1+2) P.41

(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	207,668	213,711	214,993	213,355	209,347	211,841	205,567	197,772	198,126	196,255	199,402
2013年度比 (%)	100.0	102.9	103.5	102.7	100.8	102.0	99.0	95.2	95.4	94.5	96.0
2013年度比(原単位比) (%)	100.0	100.0	95.2	92.2	85.9	87.9	85.8	80.8	81.0	80.1	79.2

※第三者検証前数值

最終食品廃棄量(売上当たり)・リサイクル率 P.43

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
最終食品廃棄量(売上当たり)	17.9	16.4	14.7	14.5	18.1	12.9	12.7
リサイクル量(売上当たり)	18.2	20.1	21.1	20.6	24.5	24.4	23.3
リサイクル率(%)	51.1	55.1	59.7	60.2	57.5	65.5	65.3

資源リサイクル量推移 P.44

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
トレー	313	318	362	353	355	410
ペットボトル	820	746	810	812	881	862
牛乳パック	414	344	357	367	426	435

食育活動 P.47

(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
参加人数(人)	4,461	5,233	7,278	7,346	7,735	7,241	9,508	16,815	25,099	25,800	15,134
実績件数(件)	90	89	121	132	130	144	209	215	322	347	232

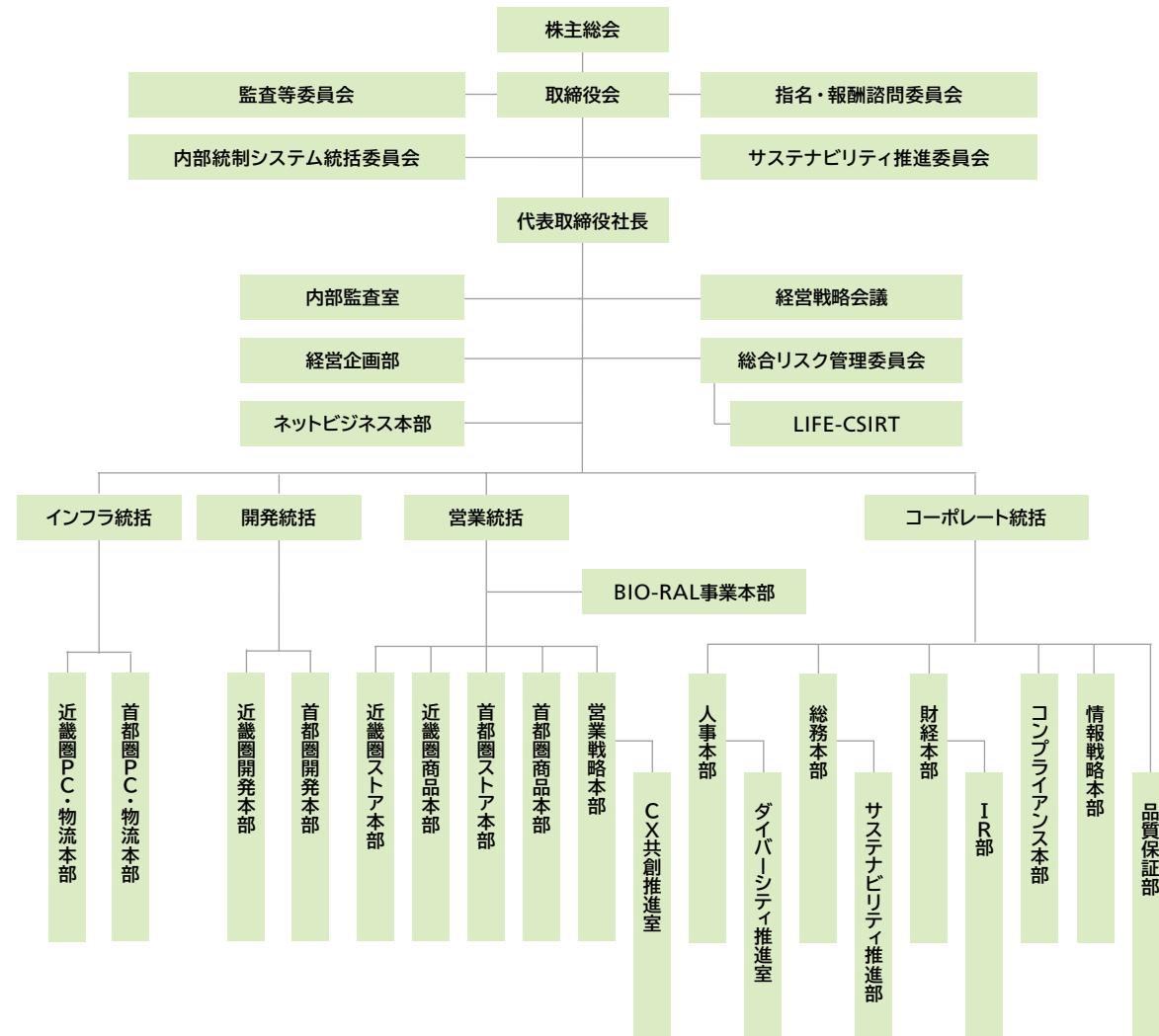
会社情報 (2024年2月29日現在)

会社概要

商号	株式会社ライフコーポレーション
創業	1910年(ライフ1号店開店:1961年)
設立	1956年10月24日
本店及び本社	<p>【本店及び大阪本社】 大阪市淀川区西宮原二丁目2番22号</p> <p>【東京本社】 東京都品川区東品川四丁目12番3号 品川シーサイドTSタワー</p>
資本金	100億4百万円
決算期	毎年3月1日から翌年2月末日まで
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
主な事業内容	スーパーマーケットチェーン
連結決算対象会社	1社
店舗数	305店舗
従業員	32,171人(連結)※
ホームページ	http://www.lifecorp.jp/

※総従業員数のうち、パートナー社員(パートタイマー)は年間平均雇用人員を1日8時間換算で計算しています。

組織図 (2024年5月23日時点(監査等委員会設置会社へ移行))



株式情報 (2024年2月29日現在)

株式の状況

発行可能株式総数 120,000,000株

発行済株式総数 49,450,800株
(うち自己株式2,439,031株)

株主数 7,313名

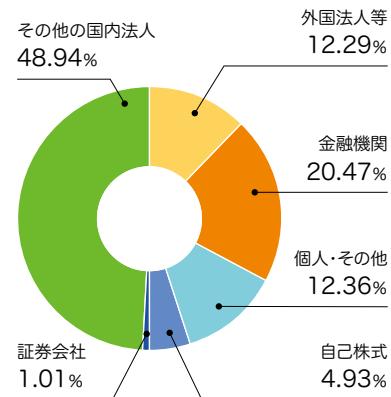
一単元の株式数 100株

上場証券取引 東京証券取引所 プライム市場

証券コード 8194

株主名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
三井住友信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率
三菱商事株式会社	10,562	22.47%
清信興産株式会社	5,382	11.45%
公益財団法人ライフスポーツ財団	3,229	6.87%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,024	6.43%
ライフ共栄会	2,327	4.95%
三井住友信託銀行株式会社	2,264	4.82%
農林中央金庫	1,400	2.98%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,081	2.30%
住友生命保険相互会社	737	1.57%
清水 久子	701	1.49%

※持株比率は、自己株式(2,439,031株)を控除して計算しています。自己株式には、「取締役向け株式交付信託」制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式80,500株は含まれていません。





株式会社 ライフコーポレーション

