



# 1. 2021年度通期 業績概要

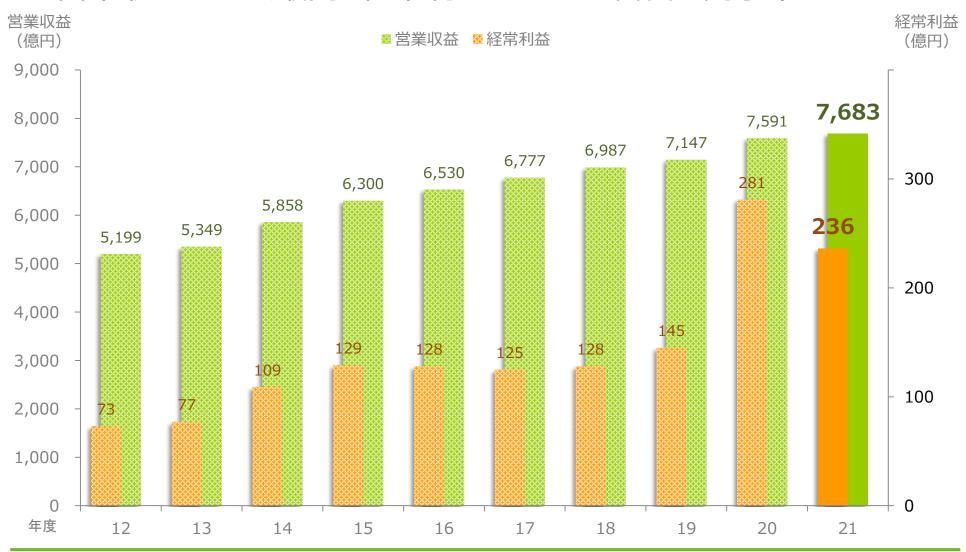
## 2021年度通期 業績概要(連結)

単位:百万円	2020年度通期	2021年度通期	増減率	(参考) 2021年度通期 当初計画
営業収益	759,146	768,335	+1.2%	760,000
営業利益	27,388	22,932	△16.3%	19,000
経常利益	28,156	23,695	△15.8%	20,000
当期純利益	17,824	15,208	△14.7%	12,500



## 営業収益·経常利益 推移

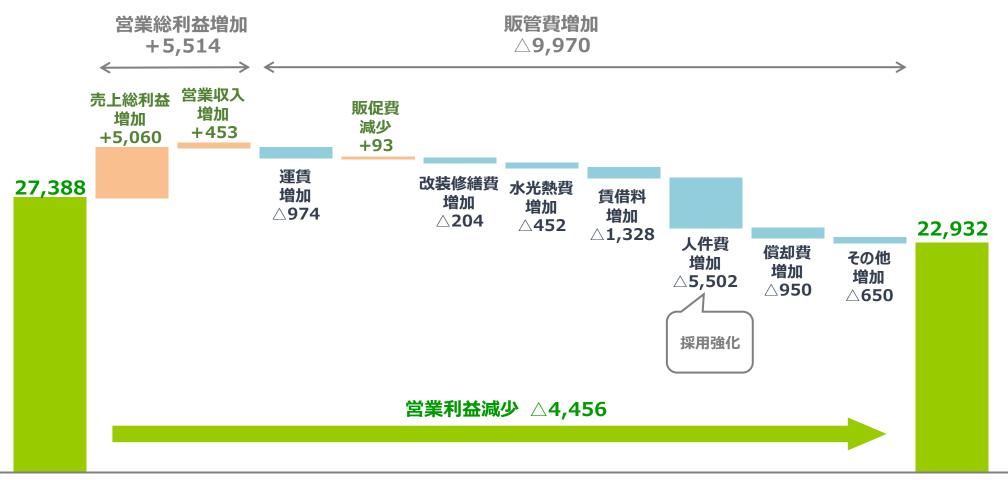
■営業収益は過去最高 経常利益は過去2番目の高水準



## 営業利益増減要因 (連結)

(単位:百万円)

■今後の営業力強化に向けて採用強化したため人件費は増加



2021年度通期 2022年度通期

## 投資実績

■既存店の改装強化。改装すべき店舗は概ね実施 センター再編は完了し、東西400店舗まで対応可能

/ \\ / /_L		— \
( 1111/17)		
		/

	2021年度通期	主な内容
新店	7,179	新店8店舗
改装	6,468	既存店改装強化 大型改装32店舗
システム	2,591	セミセルフレジ導入拡大 電子棚札導入 等
その他	6,610	天保山PCバイオガス発電設備 既存店舗設備等
合計	22,848	

## 連結キャッシュ・フロー

(単位:百万円)

	2020年度通期	2021年度通期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,747	<b>△7,926</b>	△49,673
投資活動によるキャッシュフロー	△20,587	△20,303	+283
財務活動によるキャッシュフロー	△19,029	22,695	+41,725
現金及び現金同等物の期末残高	14,943	9,409	△5,533

## 連結貸借対照表

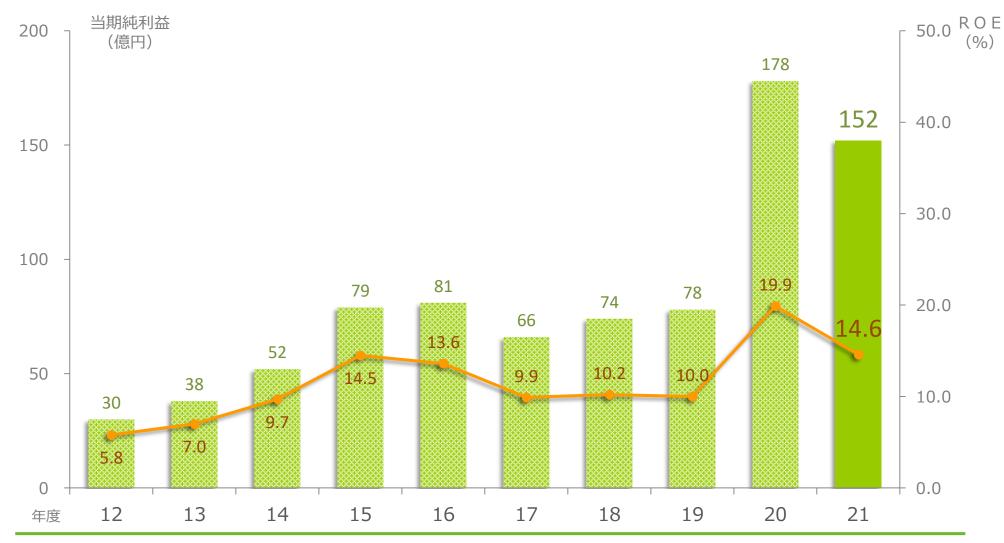
(単位:百万円、%)

		2021年2月末	2022年2月末	増減率
流動	資産	74,668	74,480	△0.3
	現金及び預金	15,343	9,809	△36.1
	たな卸資産	23,383	24,138	+3.2
	売掛金	5,524	8,133	+47.2
	未収入金	27,383	28,544	+4.2
	その他	3,033	3,854	+27.1
固定	E資産	193,638	195,748	+1.1
	有形固定資産	147,452	150,490	+2.1
	無形固定資産	3,635	3,508	△3.5
	投資その他の資産	42,551	41,749	△1.9
	総資産	268,307	270,229	+0.7
負債	合計	170,747	159,929	+6.3
	(有利子負債)	42,790	69,108	+61.5
純資	産合計	97,560	110,299	+13.1
	負債·純資産合計	268,307	270,229	+0.7



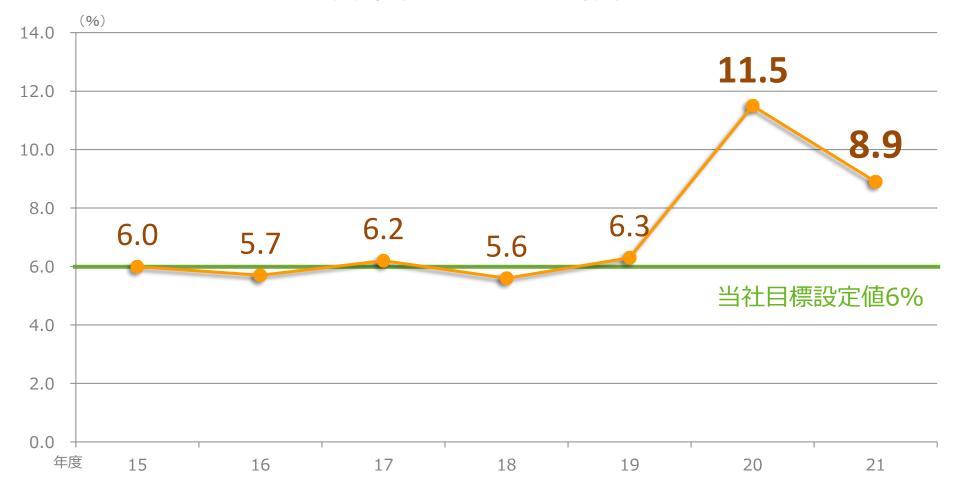
## 当期純利益·ROE 推移

■ROEは引き続き高い水準を維持している



## ROIC(投下資本利益率)

■ ROICを重要指標とし、第五次中計より目標値を6%と設定 当期も計画を上回る営業利益となり、目標値クリア





## 2021年度通期 決算の要点

- 1. 18期連続増収 (営業収益768,335百万円)
- 2. 過去2番目の経常利益 (経常利益23,695百万円)
- 3. 過去最大の改装投資 (改装投資: 6,468百万円)



## 2021年度通期 決算の要点

■当初計画を超過した要因

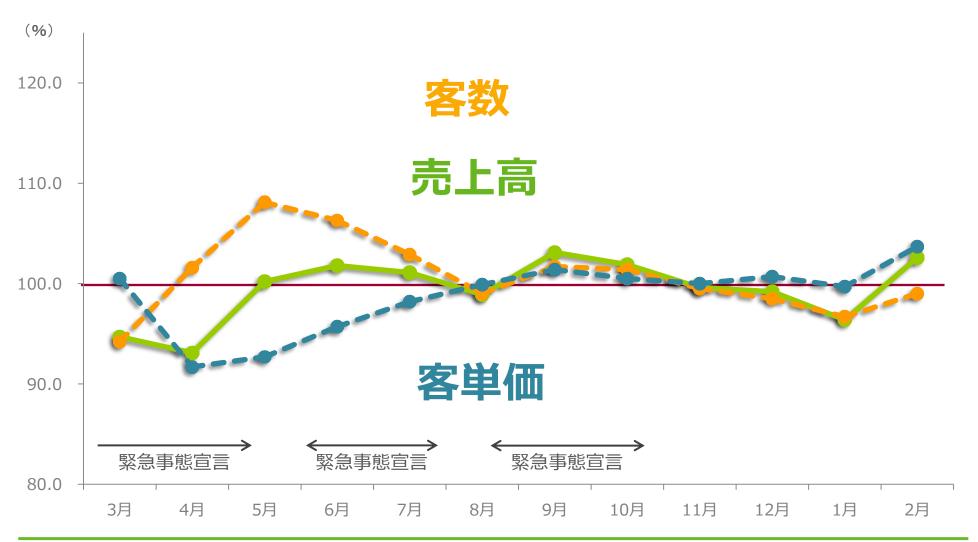
1. 内食需要の高まりが継続

2. 新店・改装店が順調に推移

3. 粗利率を改善する取組の成果

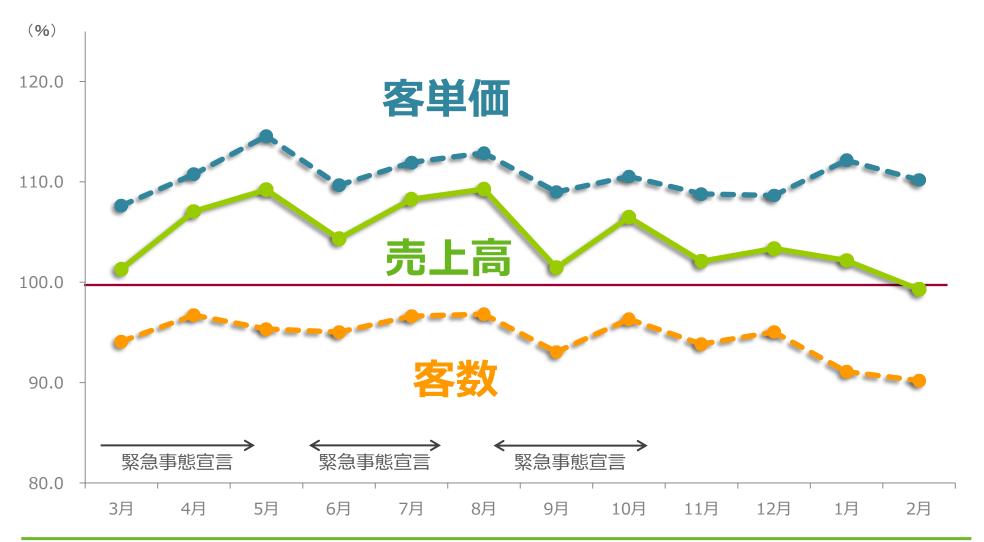
## 既存店売上高·客数·客単価 20年度比推移(月次)

■20年度比では客数・客単価ともに収束してきた傾向に見えるが・・



## 既存店売上高·客数·客単価 19年度比推移(月次)

■19年度比では来店頻度が減り、まとめ買いをする行動は継続中





## (参考) 既店売上高·客数·客単価 期間別推移

#### 既存店売上高·客数·客単価 20年度比推移

•		`
- 1	n/	١
	᠘	,

			ı			
	2021年度1Q	2021年度2Q	2021年度3Q	2021年度4Q		
売上高	96.0	100.6	101.6	99.3		
客数	101.1	102.6	100.9	98.1		
客単価	95.0	98.0	100.6	101.3		
	上	期	下	期		
売上高	98	.2	100.4			
客数	101	1.8	99.5			
客単価	96	.5	100	).9		
		通	期			
売上高	99.3					
客数	100.7					
客単価		98	.6			

#### 既存店売上高·客数·客単価 19年度比推移 (%)

	2021年度1Q	2021年度2Q	2021年度3Q	2021年度4Q	
売上高	105.9	107.3	103.3	101.7	
客数	95.3	96.1	94.4	92.2	
客単価	111.1	111.5	109.4	110.3	
	上	期	下	期	
売上高	106	5.5	102.5		
客数	95	.7	93.3		
客単価	111	1.4	109	9.8	
	通期				
売上高	104.6				
客数	94.6				
客単価		110	).5		

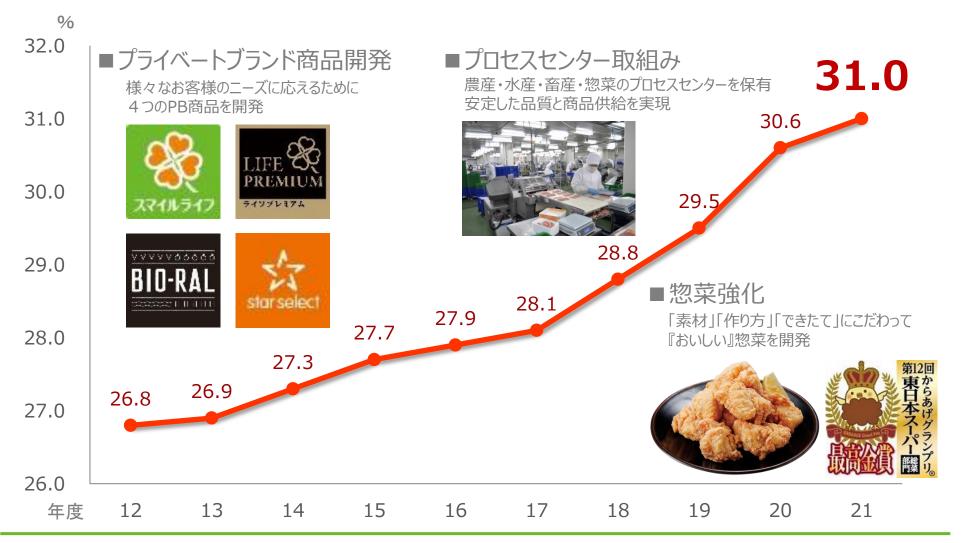
## 部門別売上高·粗利益率

■惣菜部門の売上回復等により、粗利率合計は上昇

	売上高			(単位:	百万円、%)	<b>*</b>	且利益率	(単位:%)
	部門	2020年度	20	21年度通期	FI .	2020年度	2021年	度通期
		通期		前期比	既存比	通期		増減
食	品	636,177	647,426	101.8	99.6	31.1	31.4	+0.4
	農産	98,563	98,578	100.0	98.0	28.8	29.5	+0.7
	水産	57,700	59,063	102.4	100.1	32.3	32.3	±0.0
	畜 産	83,262	83,448	100.2	98.0	31.1	31.0	△0.1
	惣 菜	75,257	81,992	109.0	106.1	54.7	54.9	+0.2
	加工・日配	321,393	324,343	100.9	99.0	26.0	26.0	±0.0
生活	舌関連	66,971	64,823	96.8	95.9	26.9	26.7	△0.2
衣料	斗品	23,516	23,150	98.4	99.0	38.8	39.4	+0.5
その	他	9,680	9,680	100.0	102.0	10.3	10.2	△0.1
	合計	736,346	745,080	101.2	99.3	30.6	31.0	+0.3

## 粗利率改善に向けた取組み

■当社独自の魅力ある商品開発とプロセスセンター活用により粗利率向上





# 2. 持続可能で豊かな社会の実現に向けて

#### 経営理念の改正

創業時の想いを受け継ぎながら、時代の変化に合わせて経営理念を改正

「志の高い信頼の経営」を通じて社会の発展向上に貢献する

「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

モノの 豊かさ

豊かさ

#### BIO-RAL (ビオラル) 事業

オーガニック・ローカル・ヘルシー・サステナビリティの4つのコンセプトからなる事業本業である商品の製造・販売を通じて、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する

# 地球にやさしく、人にやさしく

Natural Supermarket

V V V V V Ó Ó Ó Ó Ó

BIO-RAL

EIFE

BIO-RALは、農薬や化学肥料、添加物などを極力使わない食品を企画・製造・販売することで、人々の健康な暮らしを支えるとともに、SDGsでめざす地球環境にやさしいサステナブルな世界を実現していきます。











## BIO-RAL(ビオラル)事業

21年度に近畿圏・首都圏にそれぞれ2号店目となる新店をオープン、22年度も新店を計画 既存店にもビオラルコーナーを積極的に導入し事業を拡大

「エキマルシェ大阪店」21年10月オープン



「下北沢駅前店」22年2月オープン



既存店のビオラルコーナー











## BIO-RAL(ビオラル)事業

プライベートブランド商品の開発を強化し、約200アイテムをラインナップ



ビオラル事業 (店舗+プライベートブランド商品)

の売上高は約40億円にまで成長、早期に100億円をめざす

■バイオガス発電

天保山プロセスセンターに約9億円投資し、小売業では日本最大規模のバイオガス発電設備を新設。 プロセスセンターで排出される食品残さを活用することで、"食品廃棄削減+発電"に取り組む。



#### 食品廃棄物削減量

年間約4,380トン

発電量

年間約70万kWh

(一般家庭約160世帯分)



■ ZEB(Net Zero Energy Building)認証 22年度出店の豊洲店において、省エネを実現した建物として**当社初となるZEB認証(ZEB Ready)**を 取得。同様に、横浜花之木町物件においてもZEB認証を取得予定。



豊洲店



横浜花之木町物件





■再生可能エネルギーの導入

2022年4月より東京本社・大阪本社および隣接するセントラルスクエア西宮原店で使用している電力を全て再生可能エネルギー由来の電力で調達

# **CO2削減量** 年間約**1**,300トン

■太陽光発電 店舗およびプロセスセンターの15拠点で太陽光発電設備を設置し、発電に取り組む



**発電量** 年間約**140万**kWh

(一般家庭約320世帯分)

■環境配慮カトラリー導入 店舗で提供しているストロー・スプーンをプラス チック製から紙製・木製に順次切り替えを実施



■食育・フードロス啓発活動 食の大切さを伝える啓発活動を小学校・保育園 で実施



プラスチック製ストロー・スプーンの削減量

年間 約1,700万本 30トン

食育授業実施数

21年度 322校・園 25,099名



# 3. 2021年度・2022年度取り組み ~同質競争からの脱却に向けて~

#### 同質競争からの脱却に向けて

- ■独自商品の開発強化
- ■新店・改装への積極投資
- ■ネットスーパーの拡充
- ■カード事業の推進
- ■デジタル技術の活用

#### 独自商品の開発強化

4つのプライベートブランド商品の開発を強化

ブランド名		実績(百万円)	[(百万円) 昨比		売上構成比	
27411547	スマイルライフ	43,381	102.1	800	5.8	
LIFE OR PREMIUM	ライフプレミアム	8,124	104.7	153	1.1	
BIO-RAL	ビオラル	2,900	160.3	189	0.4	
starselect	スターセレクト	10,823	94.6	207	1.5	
	合計	65,228	103.6	1,349	8.8	

#### TVのランキング企画で一流シェフからも高評価

(TBS系列「ラヴィット!」/「サタデープラス」)

- ■ミートソース部門 1位
- ■焼き肉のたれ味部門 1位
- ■ヨーグルト部門 2位
- ■冷凍ピザ部門 2位

#### TV放映された話題の商品はこちら!









#### 独自商品の開発強化

自社プロセスセンターを活用した高鮮度・高付加価値商品を開発











コラーゲン入り生鶏だんご



ビオラル長期熟成無添加有機みそを使用した 銀鮭味噌漬



鍋セット



#### 新店・改装への積極投資

大型商業施設への出店や都市型小型店、ビオラルなど8店舗を新規出店







21年4月 溝口店



21年9月 四条烏丸店



21年11月 セブンパーク天美店



21年12月 枚方T-SITE店



21年10月 エキマルシェ大阪店



22年2月 下北沢駅前店



21年9月 本郷三丁目駅前店









自社のプロセスセンター・サテライトキッチンを活用し 都市型小型店でも高い商品力と 充実した品ぞろえを実現

#### 新店・改装への積極投資

ライフらしい売場、お客様ニーズにお応えした大型改装を32店舗で実施

#### <主な改装内容>

- ▶ ネットスーパーの開設
- > セミセルフレジ導入
- ▶ 内食需要の拡大や地域ニーズに対応した品ぞろえの拡充
- ▶ ビオラルコーナー導入

  当エネ・高効率冷ケースに入れ替え
  - ➤ 店舗の通信環境整備 etc.

#### 経堂店の改装の様子 Before





#### After





食品・生活関連品の ビオラルコーナー拡大・導入





#### 新店・改装への積極投資

22年度は旗艦店となるセントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店を出店するほか 大型店を中心に11店舗の新店を計画

■セントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店(4/15オープン)







■堀川北山店(4/27オープン)



■カメイドクロック店(4/28オープン)



■豊洲店



#### ネットスーパーの拡充

自社ネットスーパーでは、アプリ開発やシステム開発を行い、利便性向上と店内作業を効率化

■ネットスーパーアプリ・システム開発







■「NPS®ベンチマーク調査2021」 2年連続で第1位獲得



「品揃えの豊富さ」「生鮮食品の 鮮度の良さ」などの商品面のほか、 「配達時の梱包や配達員の対応 など、配達の質の高さ」といった サービス面においても高評価を受 け2年連続で1位を獲得

#### ■株式会社ライフホームデリバリー設立

安定した配送と質の高いサービスをめざし、間口グループと 合弁会社「株式会社ライフホームデリバリー」を設立し6月 より事業を開始

物流クライシスが叫ばれる中、自前で物流機能を構え、 ラストワンマイルをつなぐ重要な役割を果たしていく



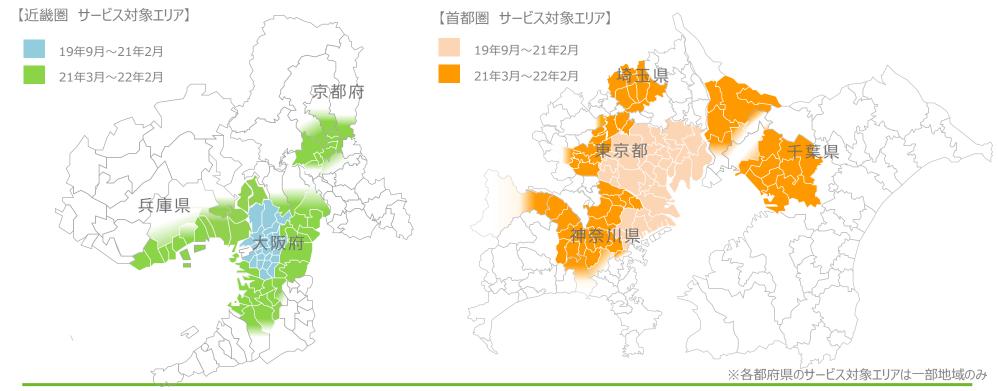


#### ネットスーパーの拡充

#### Amazon上のライフネットスーパーはスピードを上げてサービス対象エリアを拡大

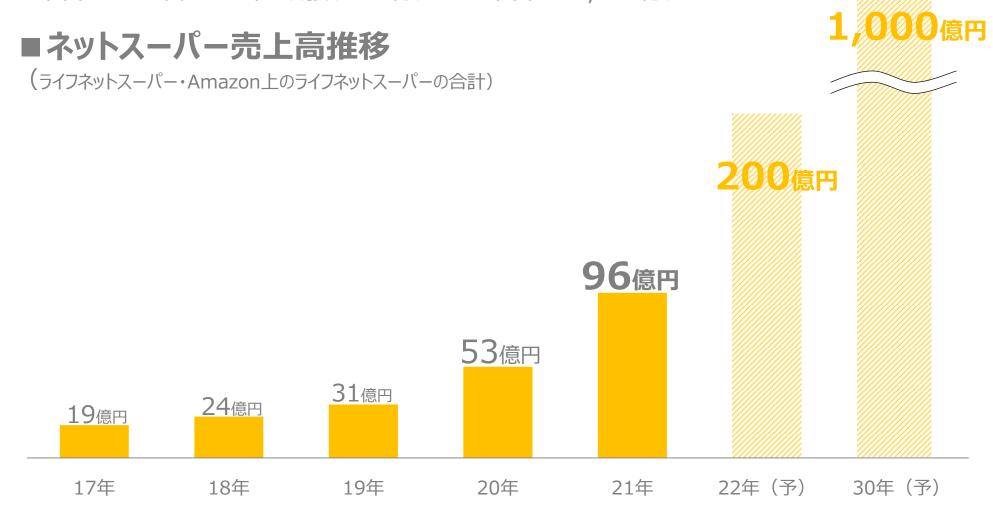
#### ■サービス対象エリア状況

	大阪府	京都府	兵庫県	東京都	神奈川県	埼玉県	千葉県
21年2月末	4市 (大阪市21区)			23区・4市	2市		
22年2月末	23市 (大阪市23区)	3市	6市	23区・13市	8市	5市	13市



#### ネットスーパーの拡充

拠点の開設・既存店のキャパシティ増強を進め、21年度の売上高は約96億円とほぼ計画通りに進捗22年度はさらにキャパシティを増強し200億円、30年度には1,000億円をめざす



#### カード事業の推進

自社クレジットカード「LC JCBカード」の入会・利用促進を強化し、継続利用・定着化を図る。 お客様にとっては、ライフポイントが一番たまるお得なカードであり、 当社にとっても、他社クレジット手数料の削減につながるなど、双方にメリットがある。

■LC JCBカード入会・利用促進策 21年度は年間通して「LC JCBカード」の入会促進策 を最大強化



#### ■会員数



\*LaCuCa

電子マネー機能付き会員カード 「LaCuCa」

# 約490万人 (前年比+34万人)

■ キャッシュレス決済比率 (2022年2月時点)

56.1% (前年比+2.9%)

#### デジタル技術の活用

デジタル技術を活用し、お客様一人ひとりに合わせたマーケティングを実施。また、従業員の働く環境を効率化し、生み出された余力を接客や売場づくりに充て、店舗のサービスレベルをさらに高める

#### ■ One to Oneマーケティング

ライフ会員一人ひとりに合わせたクーポンやお得情報を提供



#### ■AI発注の対象カテゴリーの拡大

これまで日配食品で実施していたが別のカテゴリーにも対象を拡大



#### ■カートPOSの実験導入

買い物しながら商品登録をすることで レジでの待ち時間を大幅に短縮する とともに、レジ作業を効率化



#### ■電子棚札導入拡大

22年度中に首都圏全店に導入を予定。 日々の値札の作成・差し替えなどの作業が削減され、作業効率を 大幅に改善



## 新しいスーパーマーケット・・・

# SUPERMARKET 4.0

from セントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店

#### スーパーマーケットの進化

**SUPERMARKET** 

1.0

セルフサービス方式 (1953年~)

**SUPERMARKET** 

2.0

ネットスーパー (2000年代~)

**SUPERMARKET** 

3.0

オーガニック拡大 (2010年代~)



1953年、紀ノ国屋が日本初のセルフサービススーパーを青山に開店



2000年代、大手総合スーパーや食品スーパーが、ネットスーパーへ参入



2010年代、日米の有機製品に 関する「同等性相互認証」が 合意されたことを契機に、 オーガニック時代幕開け

#### スーパーマーケットの進化

**SUPERMARKET** 

4.0

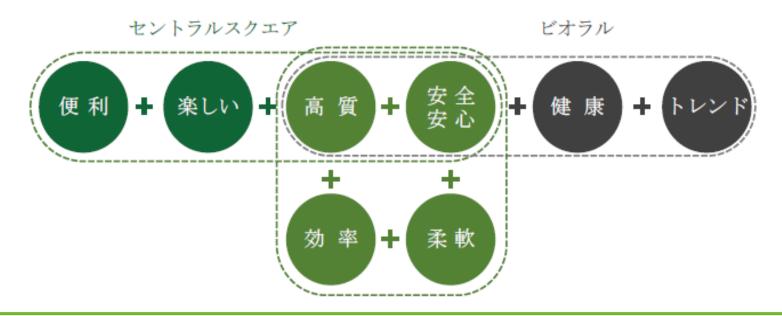
リアル店舗・ネットスーパー・オーガニックが 垣根を超えてシームレスにつながる、新しい形のスーパーマーケット



# SUPERMARKET 4.0

セントラルスクエア、ビオラル 2 業態複合のリアル店舗とネット店舗を融合した 日本で初めての次世代型スーパーマーケット

お買い物をより便利により楽しく、そして、人々の健康をサポートしながら 豊かな食体験を提供し、利用ニーズを広げ、ライフシーンを広げることで 広く地域の方に選ばれ続ける、新たなスーパーマーケットを 恵比寿ガーデンプレイス店で実現する。





# 4. 2022年度通期 業績予想

#### 中期経営計画

■第六次中期経営計画(2018年度~)

売上高 **8,000億円** 経常利益 **200億円** 

#### お店が主役

人への投資 店への投資 商品への投資 ネットスーパー戦略 カード戦略 インフラ戦略

#### 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。

コロナ禍で計画以上の進捗もあったが一部やり残しも・・・

22年度は第六次中期経営計画 "完成の年" と位置付けやり遂げる

23年度から新たな中期経営計画をスタートさせる

#### 2022年度通期 業績予想 (連結)

■第六次中計完成の年として、経常利益目標200億円達成する

単位:百万円	2019年度通期	2020年度通期	2021年度通期	2022年度通期	増減率	
					2019年度通期比	2021年度通期比
営業収益	714,684	759,146	768,335	770,000	*	*
営業利益	13,879	27,388	22,932	23,200	+67.2%	+1.2%
経常利益	14,558	28,156	23,695	24,000	+64.9%	+1.3%
(参考)中期経営計画 経常利益目標値	(13,200)	(15,500)	(20,000)	(20,000)		
当期純利益	7,834	17,824	15,208	15,500	+97.9%	+1.9%

<sup>※ 2022</sup>年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用するため、当該基準等に基づいた予想となっておりますが、 営業収益の算出方法が従前と異なるため、増減率は記載しておりません。なお、営業収益で220億円程度の減少を見込んでおります。

#### 投資計画

■2022年度は大型の新店が多く、新店投資は増加システムにも積極投資し、営業力強化につなげる

(単位:百万円)

	2021年度通期	2022年度通期	主な内容
新店	7,179	16,500	新店11店舗
改装	6,468	2,400	大型改装11店舗
システム	2,591	6,500	電子棚札導入拡大等
その他	6,610	4,100	既存店舗設備等
合計	22,848	29,500	