



Your
Supermarket

LIFE



統合報告書 2025

2025年2月期



CHAPTER

01

イントロダクション

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

私たちは、「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」をめざしています



編集方針の変更

本年の統合報告書は、従来の幅広いステークホルダー向けの構成から、株主・投資家の皆様を主たる対象とした編集方針に変更しました。

経営戦略や価値創造の全体像をできる限りわかりやすくお伝えするとともに、投資判断に資する財務戦略やガバナンス体制についても透明性の高い開示を心掛けました。本統合報告書が、株主・投資家の皆様との建設的な会話へのきっかけになれば幸いです。

CONTENTS

CHAPTER 01

01 イントロダクション

03 価値創造のあゆみ

05 外部環境の認識

07 数字で見るLIFE

CHAPTER 02

09 ライフの価値創造

10 ライフのDNA

11 トップメッセージ

17 価値創造プロセス

19 お客様ニーズ分析による
店舗・商品戦略

21 価値が生まれる「場」
一店舗開発ー

🔍 クローズアップ

23 お客様に支持されるオリジナル
商品開発

CHAPTER 03

29 ライフの経営戦略

30 第七次中期経営計画

31 人への投資

32 人事本部長メッセージ

37 同質化競争からの脱却

41 持続可能で豊かな社会の実現に貢献

42 カイゼンの輪をつなぐ

43 戦略的束ねによる新たなプロジェクト

45 財務資本戦略

CHAPTER 04

49 志の高い信頼の経営の実践

50 コーポレート統括役員メッセージ

51 サステナビリティ推進の枠組み

52 マテリアリティとアクションプラン

53 社外取締役座談会

56 役員紹介

58 コーポレートガバナンス

67 社会への取り組み

71 環境への取り組み

CHAPTER 05

75 企業データ

75 主要連結財務・非財務データ

77 データ集

79 会社情報

80 株式情報

将来の見通しに関する注意事項

本報告書中の2025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：2024年3月～2025年2月（一部2025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：2025年10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「価値協創ガイダンス2.0」

価値創造のあゆみ

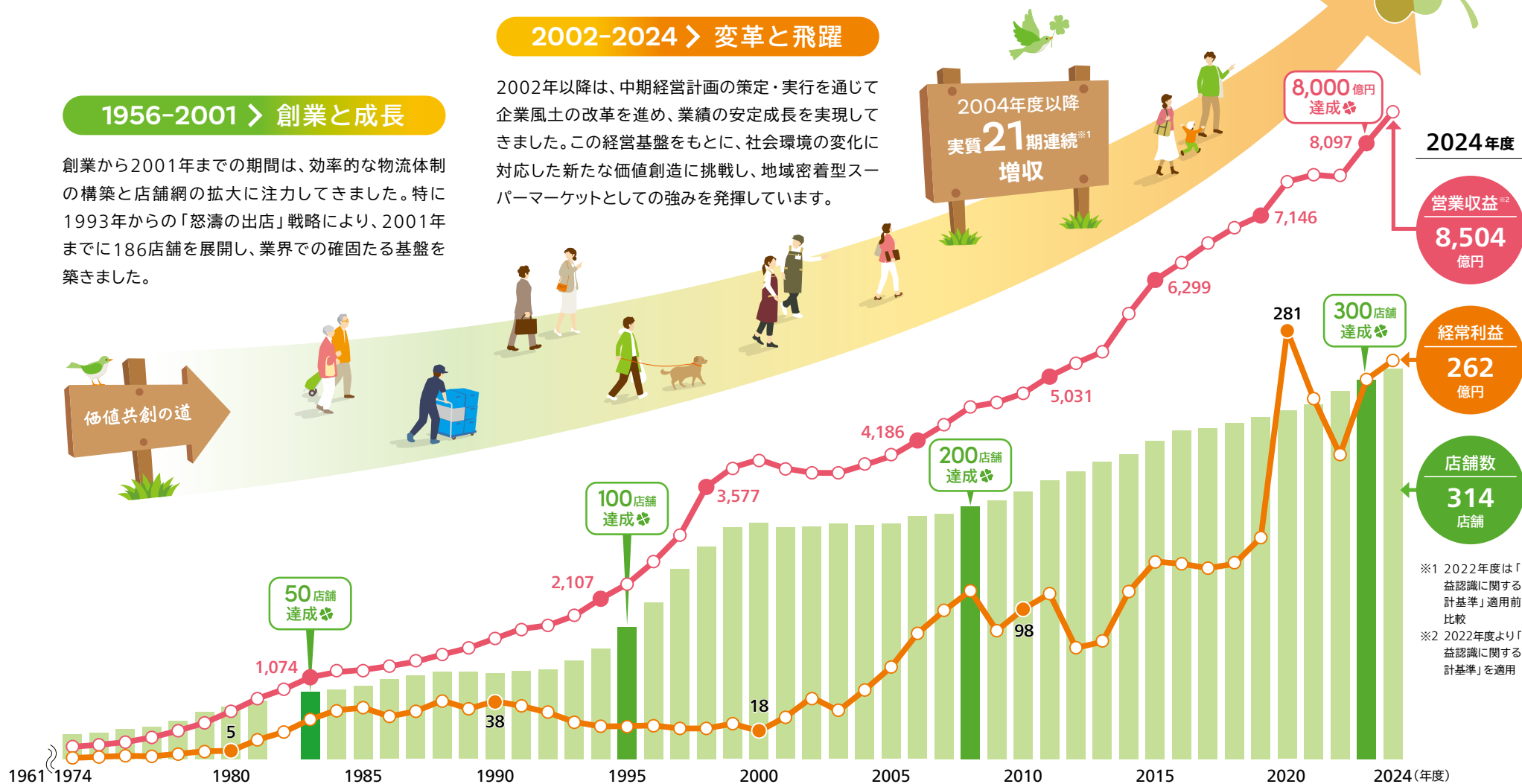
ライフコーポレーションは60年以上にわたり、「人々の幸せな生活に貢献する」という理念のもと、生活インフラとして地域社会を支え続けてきました。1961年の豊中店から始まり、現在は国内314店舗（2025年2月末時点）を展開しています。この間、営業収益・経常利益ともに着実な成長を遂げ、健全な財務基盤を維持しながら、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

1956-2001 > 創業と成長

創業から2001年までの期間は、効率的な物流体制の構築と店舗網の拡大に注力してきました。特に1993年からの「怒濤の出店」戦略により、2001年までに186店舗を展開し、業界での確固たる基盤を築きました。

2002-2024 > 変革と飛躍

2002年以降は、中期経営計画の策定・実行を通じて企業風土の改革を進め、業績の安定成長を実現してきました。この経営基盤をもとに、社会環境の変化に対応した新たな価値創造に挑戦し、地域密着型スーパーマーケットとしての強みを発揮しています。



価値創造のあゆみ

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



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

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

自社のネットスーパー事業を開始

2012

株式会社ヤオコーと業務提携



2013

大阪本社を大阪市淀川区に移転

セントラルスクエア西宮原店（大阪市淀川区）開店（セントラルスクエア業態1号店）



2014

首都圏「船橋プロセスセンター」（千葉県船橋市）開設

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

2022

天保山バイオガス発電設備が本稼働開始

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

1956

1990s

2000s

2010s

2020s

2025

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

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

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「ラビー」誕生

ビオラル靱店（大阪市西区）開店（BIO-RAL（ビオラル）業態1号店）



首都圏「加須プロセスセンター」（埼玉県加須市）開設

2017

首都圏「川崎総合物流センター」（神奈川県川崎市）開設

2018

近畿圏「大阪平林総合物流センター」（大阪市住之江区）開設

2019

ECサイトAmazon上でライフネットスーパーを開始

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



2024

監査等委員会設置会社へ移行

栗橋バイオガス発電設備が本稼働開始

■ 店舗 ■ 商品・サービス ■ インフラ ■ その他

※表中の西暦年は年度を表しています。

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もと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

◆ リスク ■ 機会

対 応

- 日本の総人口は10年以上減少が続いており、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、2025年3月の日本の消費者物価指数（総合指数）は2020年比で111.1%と、大きく上昇しています※3。
- 4～5%程度の最低賃金（加重平均）引き上げが続き※4、いわゆる「年収の壁」問題など、社会保障制度への関心が高まっています。

- ◆ 高齢化・人口減少による市場縮小と消費者ニーズの変化に対応できない場合の顧客離れ
- 価格や品質に対する価値観の多様化により、当社オリジナル商品への支持が拡大
- ◆ 年収の壁を意識した働き控えによる人手不足の加速

- 顧客購買データの詳細分析に基づく品揃え最適化と売場改善による顧客満足度向上
- 人財の多様性と専門性を高める継続的投資（「人への投資」）による商品開発力の強化
- 社会保障制度の理解促進、及び「年収の壁・支援強化パッケージ」の積極的な活用



働き方の多様化

◆ リスク ■ 機会

対 応

- 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※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。
- 仕事観の多様化が進み、スポットワークを活用する就業者が増加し、2024年時点で450万人を超えているという推計もあります※6。

- ◆ 生産年齢人口減少による人財確保の困難化と従来型雇用モデルの限界
- ◆ 働き方の多様化への対応が遅れた場合、従業員満足度が低下
- 多様な働き方の推進と多彩な人財の積極登用による革新的アイデアの創出

- 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
- 社員人事制度改定による若手・時短勤務者のキャリア支援と柔軟な働き方の推進
- 多様な人財が活用できる環境の整備



環境問題の深刻化

◆ リスク ■ 機会

対 応

- 日本における2023年の大雨の年間発生回数は1980年頃と比べ約2倍になっています※7。
- 2024年の日本の平均気温の基準値（1991～2020年の平均値）からの偏差は+1.48℃で、統計開始以降、最も高い値となりました※7。
- 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。

- ◆ 自然災害の発生による当社各施設の営業停止
- ◆ 気温上昇による商品温度管理の困難化と品質維持コストの増加
- 大雨や猛暑に起因した外出頻度の低下によるネットスーパーの需要拡大

- 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
- 食の安全・安心を確保する体制の強化
- 店舗におけるネットスーパーの生産性向上に資する積極的な投資

出所 ※1 総務省「人口推計（2025年2月1日現在）」
※2 内閣府HPより

※3 総務省「2020年基準 消費者物価指数 全国 2025年（令和7年）3月分」

※4 厚生労働省HPより
※5 内閣府「令和5年版高齢社会白書」

※6 パーソル総合研究所「スキマバイト／スポットワークに関する定量調査」
※7 気象庁HPより

外部環境の認識



テクノロジーの進展

◆ リスク ■ 機会

対 応

- 食品・飲料・酒類のEC市場規模は2023年に約2.9兆円（前年比6.5%増）、EC化率4.29%となり、拡大を続けています※8。
- サイバーセキュリティ上の脅威は増しており、2023年のサイバー攻撃関連通信数は2015年比で9.8倍と過去最高を記録しました※9。
- 生成AIの登場と急速な普及により、日本のAIシステム市場規模は2028年に2023年の3.7倍になると予想されています※9。

- EC市場成長を活かしたオンライン顧客接点の強化と新規販路の創出
- ◆ デジタル取引拡大に伴うサイバー攻撃リスクの増大と情報漏洩
- 生成AIをはじめとしたデジタル技術の活用による、業務効率化や顧客体験向上の可能性

- オンラインストアの拡充とデジタル販路の強化による顧客接点の多様化
- 外部認証取得のプロセスを経た、全社セキュリティの強化
- 「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



資源供給の不安とコスト影響

◆ リスク ■ 機会

対 応

- 令和6年産米の令和7年3月の相対取引価格は、全銘柄平均で対前年同月+10,448円（+68%）となっています※10。
- 2025年4月の建設物価 建築費指数（事務所（S造））は2015年を100とした際、136.4と高い水準となっており、上昇が続いています※11。
- 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きている。

- ◆ 仕入・調達価格の変動に伴う粗利益率の低下、または物件費の増加により稼働力が低下
- ◆ 建設コストの増加により、新規出店のペースが恒常的に減速
- スーパー各社と卸・メーカーが物流を協調領域と捉え、持続可能な物流モデルを創出

- サプライチェーンマネジメント推進（直接輸入や自社製造商品の増加）
- 省エネルギー設備導入や配送ルート・積載量の適正化などによるコスト低減
- コスト効率を重視した店舗改装や施設管理業務の内製化によるコスト構造の最適化推進



ESG意識の高まり（E:環境、S:社会、G:ガバナンス）

◆ リスク ■ 機会

対 応

- 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。
- 2022年に「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」が策定されるなど、企業活動における人権尊重への関心が高まっています※12。
- 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。

- ◆ 不祥事などにより社会的信用の低下などが発生
- ◆ CO₂の排出量削減が計画通りに進捗せず、乖離が生じる
- サプライチェーンにおける人権侵害リスクを把握し、抑制することで人権を尊重した商品調達を継続

- 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適正事案の未然防止、早期発見及び早期是正
- 省エネ・創エネの推進に加え、新たな電力調達
- 人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築

出所 ※8 経済産業省「令和5年度デジタル取引環境整備事業」
※9 総務省「令和6年版 情報通信白書」

※10 農林水産省「米の相対取引価格・数量」
※11 一般財団法人 建設物価調査会HPより

※12 経済産業省HPより

数字で見るLIFE BUSINESS

2025年2月末時点

全国の店舗数

314店舗

170店舗

近畿

首都圏

144店舗

首都圏と近畿圏を中心とした店舗網

ライフネットスーパーの
売上高

248億円

(前年比124.0%)

No.1

単体の食品スーパーマーケットで
売上高日本一

営業収益

8,504億円

実質21期連続増収

連結営業利益

252億円

ライフアプリの会員数

約180万人

(前年比152.5%)

ライフのクレジットカード
「LC JCBカード」会員数

約59万人

(前年比108.5%)

1日の平均来店客数

100万人超

ライフの電子マネー機能付き
ポイントカード「LaCuCa」
累計発行枚数

約544万枚

(前年比105.5%)

数字で見るLIFE

PEOPLE

2025年2月末時点

多様な人財の活躍

女性管理職数

221人

(全体の11.6%)

中途採用社員管理職数

595人

(全体の31.2%)

外国人技能実習生人数



919人

障がい者雇用人数

895人

特定技能外国人人数

704人

経験の多様性が
新たな価値を創出異なる視点が
職場環境を改善

ライフステージ支援

育児関連休暇取得率

男性 77.2% 女性 100%



育児休職後復帰率



100%

育児時短勤務者

177人

従業員数

52,887人

男女比(正社員)

男性

7.7 : 2.3

女性



働きやすさ

平均年齢

41.0歳

月平均残業時間



14.7時間

平均勤続勤務年数

15.5年

平均有給休暇取得日数



9.9日

健全な職場環境が
個人の成長を促進

CHAPTER

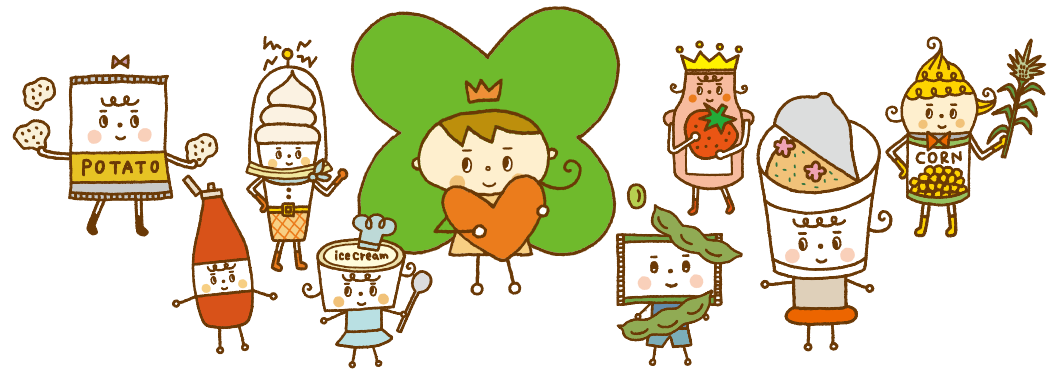
02

ライフの価値創造

お客様との信頼関係構築による循環的な価値創造を通じ、持続的な企業価値向上を実現する。これが当社の価値創造ストーリーです。本章ではまず、経営トップが中長期的なライフの成長戦略と経営方針を解説します。続いて、店舗主導による価値創造プロセスの全体像を示し、お客様との接点である店舗の力を最大化するための体制をご紹介します。具体的には、「データ活用基盤」「独自商品開発基盤」「インフラ基盤」による支援体制と、BIO-RAL事業をはじめとする独自の価値創造の取り組みを詳述しています。

CONTENTS

- 10 ライフのDNA
- 11 トップメッセージ
- 17 価値創造プロセス
- 19 お客様ニーズ分析による店舗・商品戦略
- 21 価値が生まれる「場」
ー店舗開発ー
- 23 🔍 クローズアップ
お客様に支持されるオリジナル商品開発

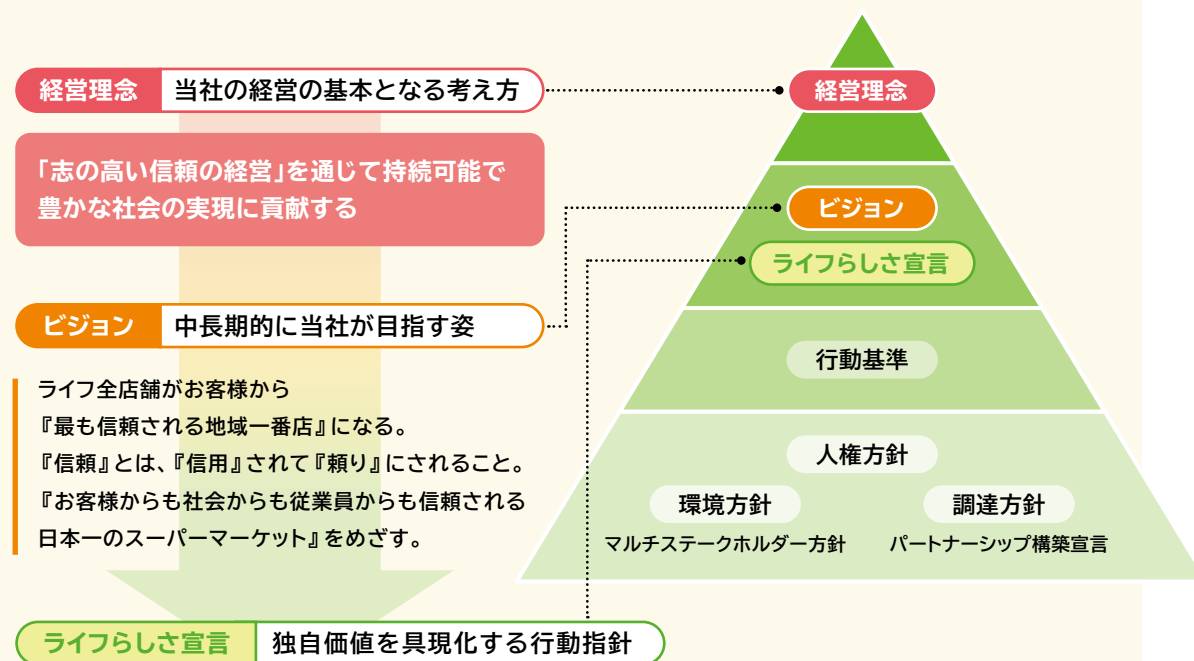


ライフのDNA

ライフの理念体系

私たちの企業活動の根幹は明確な理念体系にあります。理念を具体化したこの体系は全社員の判断基準となり、日常業務から経営判断まであらゆる場面で歩みを導き、社員の行動に根付いて持続的な企業価値向上の原動力となっています。

理念体系図



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。

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>

経営理念やビジョンの浸透に向けた取り組み

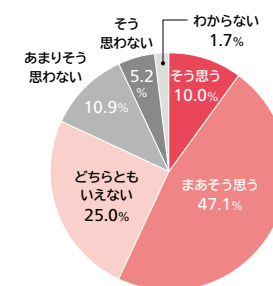
経営理念やビジョンの浸透は人財の入れ替わりや環境変化に対応し、形骸化を防ぐため、継続的に取り組んでいます。

経営理念やビジョンの浸透度（従業員満足度調査結果より）

成果 当社の経営理念・ビジョンは57.1%の社員に浸透しており、半数以上が理解・共感していることが確認できました。これは継続的な理念浸透施策の成果であることを示しています。

課題 今後は「どちらともいえない」層25%に対してより具体的な伝達方法を工夫し、否定的回答16%と合わせて理念浸透の更なる向上を目指します。

Q. 自社の経営理念・ビジョンは職場で理解され、浸透している



主な社内浸透施策

- 経営トップによる発信と体现** 店長会議や動画メッセージで理念を自らの言葉で語り、意思決定の場で理念に立ち返る姿勢を示しています。
- 人事評価・報酬制度との連動** 理念体現行動を評価項目に明確に組み込み、昇進や賞与査定に反映しています。また、新規入社者研修では当社の理念・価値観を丁寧に説明し、入社時点からの理解促進に努めています。
- 日常業務への落とし込みと可視化** 「おいしい、ワクワク、ハッピー」をキーワードとした「ライフらしさ宣言」を通じて経営理念を具体化し、全従業員がこの共通言語でお客様体験の向上に取り組むことで理念の定着を促進しています。

トップメッセージ

データ分析と現場の実行力が創る ライフの競争優位性

資本効率と戦略的投資の最適バランスで、
全ての関係者とともに持続的な価値創造を実現します。

代表取締役社長執行役員

岩崎 高治



トップメッセージ

 はじめに

皆様へライフの将来価値をお伝えするために

当社は2022年から統合報告書を作成していますが、過去3度発行した「統合報告書」では、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強化することを目的としてきました。多くの関係者に当社の取り組みをお伝えできたと自負する一方、総花的な内容となってしまったため、株主・投資家の皆様にはやや物足りない報告になってしまったと反省しております。4回目となる今回の統合報告書は、従来以上に投資家の皆様や金融機関・アナリストの皆様など「資本市場参加者」にフォーカスした内容になるように編集方針を変更しました。

そして現在、当社は2023年度からの4年間を計画期間とする第七次中期経営計画を推進しています。開始からの2年間様々な施策に取り組む中で、改めて強く実感しているのは、本社主導ではなく、現場の力を最大限に引き出す「現場主義」こそが、更なる成長に不可欠だということです。一方で経営者としては、不確実な時代であるからこそ、より長期的な視点と高い視座を持ち、志をもって経営に向き合う責任の重さも、日々痛感しています。

そこで今回は、現場力の強化を目的とした機関設計の変更や新プロジェクトの始動、「ありたい姿」の実現に向けた私の想いと現状を中心にお伝えしたいと思います。

 2024年度の振り返り・定量面

第七次中期経営計画は着実に前進し

過去最高の業績を達成

まず、2024年度について振り返りたいと思います。業績面

商品力・人財力を核とした現場力が成長の源泉

では、当社グループの営業収益は8,504億円と前年度から5.0%増となり、実質21期連続で増収を達成するとともに、史上最高値を更新することができました。中でも首都圏の売上高が初めて近畿圏を上回ったことは特筆すべきことです。近畿圏も前年から3.4%の増加となる中で、首都圏がそれを上回る6.5%の増加を達成したためであり、マーケットの大きい首都圏での更なる成長が期待できます。

営業収益増加の要因は、既存店のお客様の数が増えたことに加え、お客様一人当たりの買い上げ単価が上昇したことによるものです。特に食料品の値上げが続く中、1点単価が上昇しました。一方で「節約志向」から「買い回り」をされるお客様が増えており、毎年実施するお客様アンケートの結果をもとに、部門別・品群別に「品質と価格のバランス」には常に留意しております。

第七次中期経営計画の柱の1つである「人への投資」の方針のもと、積極的に処遇改善を実施した影響で人件費が前年から81億円増加するなど、販売管理費合計では前年から109億円の増加となりましたが、営業総利益が121億円増加したことにより、経常利益は262億円、当期純利益は179億円といずれも前年を上回って増収増益を達成。当期純利益については過去最高となりました。

経営上の重要指標の1つとしているROICについては、当社の現状の加重平均資本コスト(WACC)を5%前後と認識している中、2024年度のROIC実績は8.7%を達成することができました。

当社の強みであるネットスーパーについては、競合各社が縮小・撤退する中、毎年二桁以上の成長を続けており、2024年度の売上高は248億円を達成することができました。ネットスーパー事業については、事業エリアの拡大はほぼ完了したので、今後は品揃えや配送品質などを改善し、今まで以上にお客様に満足されるビジネスへと昇華させていきます。

また、「同質化競争からの脱却」のために無くてはならない存在となったBIO-RAL(ビオラル)は、2024年度から専門の事業本部を立ち上げることとし、単独店舗の新規開設やBIO-RALブランド商品の開発に注力し、近い将来に400億円の規模へ成長させていきます。

 2024年度の振り返り・定性面

機関設計を見直し、「監督」と「執行」の強化と実効性を更に追求

次に定性面での振り返りですが、2024年度における最大の成果は機関設計の変更です。当社は2024年5月に監査等委員会設置会社に移行しましたが、その目的は「監督機能の強化」と「意思決定の迅速化」を図ることです。変化が激しい時代の中では変化対応力が求められるため、長期視点でのありたい姿を考え経営の高度化を果たすための「監督」と、現場の力をエンジンとした事業成長を果たす「執行」をそれぞれ強化していく必要を感じたためです。そして、機関設計の変更を単なる看板の付け替えに終わらせることなく、実効

トッパメッセージ

性を高めるために社内規程や会議体を継続的に見直してきましたが、その目的が着実に成し遂げられていることを実感しています。

具体的には、「内部統制システム統括委員会」では、当社の「経営理念体系」や「内部統制システム」構築の意義と重要性を私自らが経営幹部に徹底した上で、取締役・執行役員及び各役職者の業務が適正かつ効率的に執行されているかを経営戦略会議などの場を通じて常にモニタリングし、決裁権限規程について必要に応じて見直しを図っており、「総合リスク管理委員会」では事務局・参加メンバーの変更に加え、開催頻度・内容を抜本的に見直しました。その上で、当社が検討すべきリスクを分類しなおし、各部署の役割を明確に定めました。

「指名・報酬諮問委員会」では、まずは取締役のスキルマトリックスを当社の更なる成長のために必要な知識・経験を洗い出しまとめ直しました。当社のスキルマトリックスは決してスキル自慢の表でもなく、他社の模倣でもなく、当社の思いを込めて作っています。その上で社内に不足しているスキルがあれば社外から補うという考えのもとで社外取締役候補者を選定しています。なお、取締役候補者については、指名・報酬諮問委員会に諮問し、答申内容を踏まえて取締役会で最終決定していますが、現任の取締役についても、過去一年間のパフォーマンスをベースに相互評価を実施するなど緊張感のある運用を行っています。結果として、当社の取締役の構成は、人格や知識・経験・能力はもちろん、専門性・多様性のバランスが取れた、質・量ともに一層充実した体制

になったと自負しています。

「サステナビリティ推進委員会」については、取締役会の直轄組織としてコーポレート統括役員を委員長に「食品廃棄削減」「プラスチック削減」「CO₂削減」「地域社会貢献活動」の大きく4つに取り組んでいます。より実効性の上がる組織とすべく、今後組織及び運営体制を見直してまいります。

このように様々な面で「監督」と「執行」のあり方を含めて見直しを行った機関設計の変更後には、執行役員以下への権限委譲を大幅に進めてきたことで、意思決定のスピードが上がるとともに、次期経営幹部の成長促進にもつながっていると実感しています。

 資本政策・株主還元

ライフの存在価値に長期的に共感いただくために

「資本コスト」と「株価」については、従来意識して経営に当たってきましたが、当年度は「配当増額」「自己株式公開買い付け」「株式分割」「株主優待制度」「自己株消却」などを立て続けに実施しました。紙面の都合上、全てについての詳細は省きますが「配当政策」と「株主優待制度」についてのみ説明いたします。

「配当政策」については、当社は株主の皆様への利益還元を経営上の最重要政策の1つと位置づけており、安定した配当を継続して実施することを基本方針としています。実際、当社は上場以来、一度も配当を減らしたことがない、数少な

い企業の一社であり、「減配しない」ことには私自身、強いこだわりを持っています。

2023年4月には、「安定配当の継続」という基本方針を踏襲しつつ、中長期的な成長に合わせて株主の皆様への利益還元を一層重視するとの考えに基づき『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%水準での安定的な配当の継続にも留意する』という株主還元方針を定めて発表しています。

それらを踏まえた結果、2024年度の配当については110円(配当性向28.6%、DOE3.6%)といたしました。また2026年2月の配当額については65円(株式分割前で130円)を予定しております。

「株主優待制度」については、過去の株主総会において複数の株主様からご意見・ご質問をいただいておりますが、「株主優待制度は日本特有の制度」であり「株主公平性の観点からは相応しくない」との意見・解釈がある中、当社としては、まずは「新たな株主還元方針」に基づき、しっかりと配当で報いていこうという考えのもと、ここ数年、増配を続けてまいりました。同時に株主優待制度の導入についても検討を重ねてきました。

検討の結果、日本においては「株主優待を得るため」に株式投資をしているという方が一定程度おり、株主優待制度の導入が個人株主数の増加につながっていることが、過去に優待制度を導入した企業の結果から読み取ることができました。また、日本の上場小売業の80%程度の企業が「優待制度」を実施しており、その目的が「自社商品の提供による広告宣伝効果」やそれを通じた「長期保有株主の増加」という「単なる株主還元」とは別のものであることも明らかになりました。

以上の結果を踏まえ、①配当についてはここ数年、増配を

“株主還元強化によるファン株主層の拡大”

トップメッセージ

継続した結果、配当性向・DOEともに一定レベルに達したことで、②「BIO-RALブランド商品」の人気の高まり、当社の特徴を伝える手段が確立できたこと、③社会貢献活動として「スペシャルオリンピックス日本」様や「むすびえ」様など、当社の事業や理念と密接に関係する支援先が見つかったことから本年1月に発表した通り、当社株式への投資の魅力を高め、より多くの株主様に中長期的に保有いただくとともに、株主の皆様当社でのお買い物を通じて、事業に対するご理解をより一層深め、当社のファンになっていただくことを目的として「株主優待制度」の導入を決定しました。

なお、寄付先に選定した「スペシャルオリンピックス日本」様は、知的障がいのある人たちに様々なスポーツトレーニングとその成果の発表の場である競技会を、年間を通じ提供している国際的なスポーツ組織です。昨年、協議会及び試合にボランティアとして参加する機会がありましたが、ご家族含めて皆さんがひたむきに取り組まれていること、多くの方が手を差し伸べていることに心を動かされました。

当社においても、多くの障がい者が仲間として働き、貴重な戦力になってくれている一方で、障がい者の雇用機会はまだまだ少ないのも事実であり、もっと活躍の場や機会を作ることができれば、当社にとってもプラスであると考えました。今後、従業員の中からボランティアを募って協議会に参加することができれば、他人を思いやる優しい気持ち・社風が醸成できるのではないかと期待しています。

また「むすびえ（認定NPO法人全国こども食堂支援センター）」様については、「全ての子どもが、行きたいときに気軽に行けるように、子どもが歩いていけるところに安全・安心なこども食堂がある、という状態の実現を目指している」NPO法人であり、当社のこども食堂への食品寄贈活動と共通の理念をお持ちの団体です。一人でも多くの株主の皆様

“ 積極的なM&A戦略と業界内共創を推進 ”

に、当該活動を知っていただき、興味を持っていただくことが、理念の実現につながるのではと考え寄付先に選定させていただいたことを補足させていただきます。

 2030年度のあるべき姿に向けて

不確実かつ再編の時代に求められる、ビジョンとスピード
世界に目を向けると、紛争・戦争は継続しており、多くの国でリーダーが交代しています。中道といわれる「バランスを取った考え方」が少なくなって「分断」が進み、将来が見通せない「不確実性」から「混乱」の世の中が続いています。ESGやDEIなど昨日まで重要とされていたことが、突然、見直しの対象となるようなことが起きています。当社としては、株主の皆様への利益還元を経営上の最重要政策の1つと位置づけつつ、「社会の公器」として、従業員やお客様、取引先様、更には地域社会や国、地球全体にプラスの貢献をする存在となることを目指します。当社ビジョンである「お客様からも社会からも従業員からも信頼される会社」になるべく、物事の本質を捉えて行動してまいります。

一方で日本経済については、トランプ米大統領による関税政策の影響が見通せませんが、人手不足に起因する値上げは当面続くと予測され、一品単価の上昇もあって営業収益については右肩上がりの成長が期待できます。そんな中、いかに粗利率を確保し、経費をコントロールするかが経営上の要諦と認識しています。



日本の小売業界については、優勝劣敗が明らかになりつつあり、いよいよ流通再編が本格化してきたと実感しています。日本にはいまだに800社超のスーパーマーケットが存在していますが、日本における他産業の再編や、海外、特に欧州の小売業界の寡占化の歴史を見ると、日本の小売業界の再編は不可避だと考えています。建築コストや不動産コストが大幅に上昇する中、新規出店のスピードは相対的に遅くなり、M&Aの重要度が高まっています。M&Aについて、当社は従来オープンなスタンスを取ってきましたが、製造分野への進出、すなわち垂直統合を含め、M&Aについては従来以上に積極的に検討を進める考えです。

 競争領域から協調領域へ**小売業界全体での共創による価値創造**

先に述べたように、日本の小売業界における将来像を考えたときに、業界内での「共創」もこれからの価値創造の要諦の1つだと考えています。当社創業者である清水信次が1999年に立ち上げた一般社団法人日本スーパーマーケット

トッパメッセージ

協会の設立目的は、「スーパーマーケットの健全な発展及び食料品流通機構の近代化・合理化を促進し、ライフラインとしての食品の安定供給を図るとともに、より豊かな国民生活の実現に寄与する」ことです。またこの目的を果たすために「政治・行政など関係方面へ広く政策提言を行うほか、わが国におけるスーパーマーケット業界の位置づけを確かなものにするために、積極的な情宣活動、調査活動、社会貢献活動を行う」と定款で定められています。私は2023年度に当協会の会長を拝命し、以後2年間にわたり「持続可能な物流の構築」「人手不足対策」「環境対策」の「3大テーマ」に取り組んできましたが、いずれも一定の成果があったと自負しています。

まず「持続可能な物流の構築」については、当協会加盟企業4社から始まった「首都圏SM物流研究会」が加盟企業以外にも含めた19社にまで拡大するとともに、近畿圏においても「関西SM物流研究会」が立ち上がりました。次に「人手不足対策」については、かねて要望していた外国人在留資格「特定技能」においてスーパーマーケットの店舗バックヤードにおける製造作業での受け入れが可能となりました。また「年収の壁」についても、加盟企業の皆様の声を1つにする

とともに他団体とも協調した結果「103万円の壁」は大きく引き上げられることとなりました。最後の「環境問題」は、食品廃棄物、プラスチック、CO₂排出量の3つの削減に取り組むとともに会員間での情報共有に注力してまいりました。

一社ではできない業界共通の課題には、志を一にする企業や他団体とも連携し、小売業界の思いをできる限りワンボイスにして関係各部署に働きかけます。

 当社の強み、データに基づく現場力

データ分析と現場判断の融合による競争優位性の確立

私は、お客様のニーズを一番身近に感じる各店の店長こそが当社が競争優位性を高める原動力だと考えています。それは各店長が自らの判断で最適な決定をタイムリーに行い、店ごとに異なるお客様ニーズに適した品揃え・サービスを追求することが地域一番店達成への最短の道だからです。そのため当社は現場、すなわち店舗への権限委譲を戦略的に進めており、機関設計変更後、決裁権限規程を見直し、執行役員以下の裁量を大きくしました。

当社の強みは、単なる現場への権限委譲にとどまりません。業界の中には私たちと同様に店舗主導の経営を行っている企業も存在しますが、当社が他社と一線を画すのは、精緻なクラスター分析に基づくデータを活用し、現場が確かな根拠をもって判断できる体制を整えている点です。この強みを更に発展させるため、2025年3月に「マーケティング推進

室」を新設し、顧客分析と商圏データの提供を通じた各店舗の意思決定を支援しています。

店長はこれらのデータを自ら解釈し、最適な品揃えや売場づくりに反映させることで、「データに基づく現場判断」を実現しています。この独自のアプローチこそが、当社の競争優位性を生み出し、持続的な成長を支える原動力となっているのです。

 戦略的束ねによる新たなプロジェクト

組織横断的な取り組みで2030年目標の達成へ

権限委譲を進める中で、各自・各部署がプロジェクトを立ち上げ、組織全体における「エネルギーロス」の発生が課題となってきました。第七次中期経営計画の折り返しとなった2025年度、激変する外部環境を理解した上で、当社のマテリアリティ及び2030年度に目指す「定性目標」「定量目標」の達成を確実なものとし、戦略的な束ねのもとでチーム力を結集するために3つの社内プロジェクトを立ち上げることにしました。

1つ目の「人財・生産性プロジェクト」は人財戦略と生産性向上を一体的に取り組む戦略をつくり実行することを目的としたものであり、首都圏・近畿圏のストア本部長がそのリーダーを務めます。

2つ目の「稼働プロジェクト」については、商品を中心にプロセスセンターや物流センター、ネットビジネスとも連動した取り組みを進め、持続的な売上高・粗利高の拡大を目的としたものであり、首都圏・近畿圏の商品本部長が責任者です。

3つ目の「新ライフプロジェクト」では、既存の枠に収まらない新エリア・新業態・新機能を検討し、新たな収益の柱を作り上げることを目的としたものであり、営業統括SCM担当本部長が中心となって取りまとめていきます。



“ 戦略的に束ねた3つの新プロジェクトを始動 ”

トップメッセージ

この新たな3つのプロジェクトに、従来進める第七次中期経営計画の柱でもある「カイゼン活動」により物件費の適正化・削減を進めることで、2030年度に掲げた目標値を達成させます。

当社の取り組み

事業成長とともに社会課題の解決に貢献する

ライフのサステナビリティ

「社会の公器」として「持続可能な社会の実現に貢献する」ことが不可欠であると考え、2021年に経営理念を変更し、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を策定しました。事業活動の持続可能性を担保するための取り組みを中心とすると同時に、社会のサステナビリティ確保に当社が貢献できる分野での取り組みを実行しています。2024年度における各マテリアリティの状況をご説明します。

「高い価値観・倫理観を持つ組織の形成」

コーポレートガバナンス・コンプライアンスについては経営の根幹であり、大前提であることは言うまでもありません。機関設計の変更により、昨年度、最も力を入れたテーマです。

「安全で高付加価値な商品・サービスの提供」

第七次中期経営計画の3大方針の1つである「同質化競争からの脱却」の柱と位置づけ、まずは「食の安全・安心の確保」については食中毒や異物混入、表示ミスなどを起こさない体制構築に今まで以上に注力するとともに、「BIO-RAL事業」については早期に400億円の事業に拡大していきます。

“事業成長と社会課題解決を両立するサステナビリティ戦略を推進”

「多様な人財が活躍する働きがいのある職場環境づくり」

第七次中期経営計画の3大方針の1つである「人への投資」の中心テーマと位置づけ、「ダイバーシティ」については「女性活躍推進」「外国人材の活躍」「障がい者雇用の拡大」を更に進めるとともに、やる気と能力のある人財が長く働ける環境づくりに取り組んでまいります。「働きやすさ」と「働きがい」を追求し従業員満足度を向上させると同時に、生産性も向上させていきます。

「生活インフラとしての地域社会への貢献」

買い物手段の多様化につながる「ネットスーパー」については、縮小・撤退する競合他社が増える中、当社は250億円まで拡大した当該事業に一層のチャンスがあると認識し、従来の「店舗出荷型」のビジネスのみならず、「センター出荷型」にもチャレンジすべく積極的に投資をしていきます。

「環境への負荷低減」

米国で環境問題やDEIへの揺り戻しがありますが、当社としては単なる表面上の数字を追いかけることなく、真に環境問題に貢献するために、食品廃棄削減、廃棄プラスチック削減、CO₂排出量削減に取り組んでまいります。

当社のマテリアリティは策定から4年が経過し、世の中が大きく変わる中、改めて5つのマテリアリティを見直すと、その重要性については不変であるものの、優先順位や取り組みテーマ、アクションプランは見直すべきタイミングに来てい

ると認識しています。

ステークホルダーへの感謝と持続的成長への決意表明

「ライフはわたしのスーパーマーケット」と言われる存在になるために

冒頭に記載の通り、今回の統合報告書は主に資本市場参加者を中心に当社の取り組みを記載いたしました。ここまでお読みいただいたお客様、お取引先様、従業員など全てのステークホルダーの皆様の日ごろのご支援に対して改めて御礼申し上げます。

2023年度からはじまった第七次中期経営計画は折り返しとなりましたが、この間、2年連続増収増益、当期純利益は過去最高益を達成するなど定量面での成果が表面化してきています。また機関設計変更もあり、取締役会の体制は質・量ともに充実しており、経営会議の内容についても着実にレベルアップしているとの手応えを感じております。

外部環境は不確実性が高まり、内部環境も決して油断できる状況にはありませんが、2030年度に掲げた売上高1兆円、経常利益350億円、当期純利益220億円を達成し、皆様から「ライフはわたしのスーパーマーケット」と言われる存在になるよう引き続き努力してまいりますので、今後ともご支援のほど宜しくお願い申し上げます。

価値創造プロセス

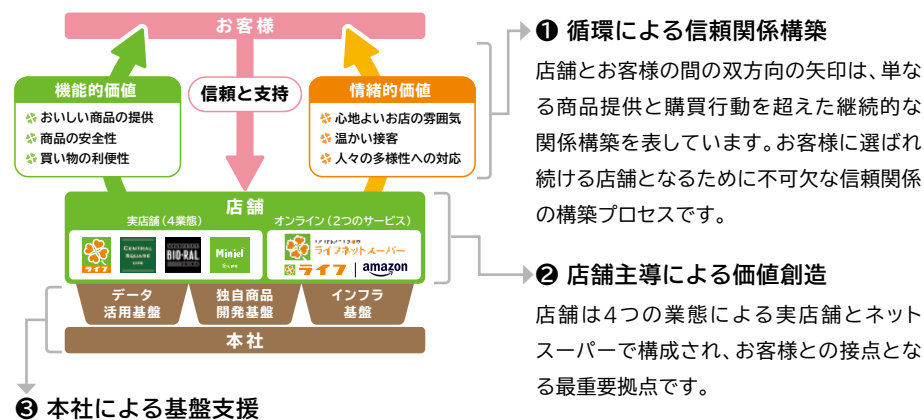
当社グループはお客様ニーズや外部環境の変化に合わせて、様々な経営資源を活用しながら、“おいしい”、“ワクワク”、“ハッピー”に象徴される「ライフらしさ」を追求しています。これからも当社グループだからこそ創出できる価値の提供を通じて「持続可能で豊かな社会の実現」に貢献していきます。



価値創造プロセス

価値を創出するビジネスモデル

従来の商品・情報フローを中心としたモデルから、当社の強みを生み出す「現場主義」を中心とした新モデルへと刷新しました。店舗からお客様への「機能的価値」「情緒的価値」の提供と、お客様から店舗への「信頼と支持」の還元という循環的な関係を軸としています。「データ活用基盤」「独自商品開発基盤」「インフラ基盤」という本社のサポートによる競争優位性の源泉を可視化し、組織構造と持続的成長視点を統合した価値創造の仕組みを表現しています。



データ活用基盤

競争優位性の源泉である「データに基づく現場判断」を支える基盤

【主要構成要素】

マーケティング推進室、クラスター分析、お客様データ、商圏情報、店長判断支援

独自商品開発基盤

お客様からの高い評価を得る「他社にない魅力的な商品」を創出する基盤

【主要構成要素】

多様なニーズに応えるプライベートブランド、お取引先様との協業、品質と価格のバランス、素材・製法へのこだわり

インフラ基盤

全店舗の効率運営を実現する「安定的な運営体制」を提供する基盤

【主要構成要素】

国内最大級のプロセスセンター、作業場が手狭な都心部の店舗でも、できたて商品を供給可能なサテライトキッチン

ライフが提供する「機能的価値」

おいしい
商品の
提供

商品の
安全性

買い物の
利便性

お客様の健康で豊かな生活に貢献するための「機能的価値」を大切にしています。機能的価値とは、商品の品質や利便性といった実用的な満足感のことです。この価値を実現するため、お取引先様との連携のもと、積極的な商品・産地開発やプロセスセンターでの一括加工を通じて新たな「おいしい」を追求し、徹底した衛生管理のもと、高品質な商品提供に努めています。また、ネットスーパーや自社アプリなど多様な買い物手段の提供を通じて、お客様一人一人の生活スタイルに合わせた、より豊かで便利な買い物体験をお届けしています。

ライフが提供する「情緒的価値」

心地よい
お店の
雰囲気

温かい
接客

人々の
多様性への
対応

当社は商品提供を超えた「情緒的価値」の創造に注力しています。情緒的価値とは、買い物時に感じる安らぎや喜び、心地よさといった感情的満足感です。この実現のため、買い回りしやすい売場レイアウト、温かみのある内装、適切な照明・BGMなど居心地の良い空間づくりにこだわっています。全社で笑顔と挨拶を徹底し、独自の接客認定制度でサービス品質を向上させています。多様な価値観を尊重し、お客様一人一人に寄り添う買い物環境を提供。更にBIO-RAL事業では「自然を感じる暮らし」という新たな情緒的価値を提案し、環境と健康への配慮という共感を育んでいます。

お客様ニーズ分析による店舗・商品戦略

ビジネスモデル (P.17) での該当箇所

データ
活用基盤



データ活用の基礎となるクラスター分析※

当社は600万人超の購買データとお客様の価値観を基に、地域ごとに異なるニーズを9つのクラスター（グループ）に分類・分析する独自のノウハウを構築しています。ここでは、このクラスター分析を活用した新規出店と商品開発の具体的な取り組み事例をご紹介します。

※クラスター分析とは、似た特徴を持つデータをグループ分けする分析手法

ライフのクラスター分類（お客様の特性）

CL1	CL2	CL3	CL4	CL5	CL6	CL7	CL8	CL9
普段使い	買い回り	特売志向	簡単調理	素材・鮮度重視	即食志向	健康志向	品質重視	高級志向

活用例①

新規出店

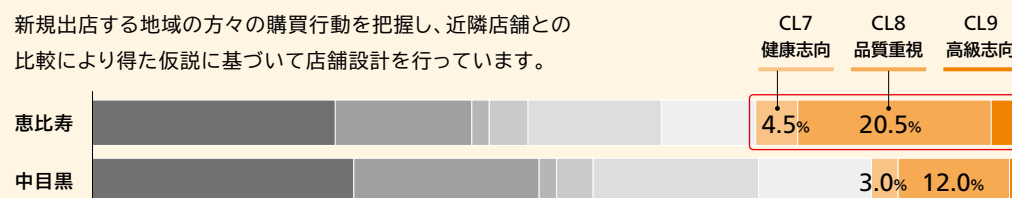
基本的な流れ



恵比寿ガーデンプレイス店での事例

オープン前の分析とアクション

新規出店する地域の方々の購買行動を把握し、近隣店舗との比較により得た仮説に基づいて店舗設計を行っています。



【仮説】セントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店は、近隣店舗と比較して、クラスター7、8、9が高い

- 既存店では取扱いのない「寿」と称した高質カテゴリーを取扱い、品質を重視するお客様に対応
- ショップ形式のビオラルコーナーや豊富な有機野菜の品揃えで、健康を重視するお客様に対応

オープン後の分析とアクション

「品質重視（CL8）」のお客様の来店がオープン前の仮説と比べ、+13%と大きく伸長しました。新しいコンセプトコーナー導入や新商品のトライアル販売を積極的に行い、お客様のご支持は更に拡大しています。

3年目の売上高

約 **50** 億円

前年同期比111%

お客様ニーズ分析による店舗・商品戦略

活用例②

商品開発

CASE1 > 新商品開発



BIO-RAL
1日分の
カルシウムが摂れる
フィッシュソーセージ

開発背景

社会的に健康に対する意識が向上しているが、「魚肉ソーセージ」のカテゴリー内に健康特化の商品が少ない

STEP 1

市場動向、自社環境の分析
具体的なターゲット層設定

STEP 2

自社の扱う商品内におけるお客様視点の商品のポジショニング確認

ターゲット設定

- 健康を気にするシニア層
- 子育て世代のファミリー層

具体的なアクション

- 健康志向（CL7）に沿った価値を付加
- 1日に必要なカルシウムを配合
 - 化学調味料と着色料不使用

POINT

当社では、商品ごとにお客様の価値観を分析・分類し、購買データと掛け合わせることで『お客様視点での商品ポジショニング』を把握する仕組みを構築しています。この分析基盤を基に、商品開発担当者が顧客クラスター分析や市場ニーズ分析を開発プロセスに組み込んで活用し、『お客様に最適化された商品』の開発・リニューアルを実現しています。

リニューアル
要否の判断

商品開発

ライフの
商品開発
サイクル

分析・検証

発売

発売翌月の実績

売上高

1,400万円

魚肉ソーセージ
カテゴリーの売上
ランキング2位を獲得

CASE2 > 人気商品リニューアル



生姜香る！
こだわり3種醤油の
若鶏もも唐揚げ

リニューアル
背景

- インフレの影響もあり、惣菜に対する価格期待値が高い状況となっていることがアンケートで判明
- 人気商品だが、徐々に売上伸長が鈍化

STEP 1

市場動向、自社環境の更新・分析

STEP 2

事前に設定したターゲット層に対して想定した効果を上げているか確認

分析・検証

- ターゲットである買い回り層（CL2）からの高い支持
- 通常のリニューアルは品質に重点を置くが、今回は価格への期待に応えることも重視

具体的なアクション

- 原料高騰が続く環境でも、生産工程を見直し、値ごろ感を維持しつつ、粗利益率を従来通りに維持
- 生姜感アップで、おいしさも向上

発売翌月の実績

売上高の前年同月比

109%

価値が生まれる「場」ー店舗開発ー

ビジネスモデル (P.17) での該当箇所



店舗は商品販売の場であると同時に、地域における競争優位性を築く重要拠点です。開発本部は戦略的な立地選定と最適な店舗設計により、都市圏の厳しい競争環境下でも持続的な成長を実現する店舗展開を推進し、企業価値向上の基盤を構築します。

戦略的店舗展開の基盤

二大都市圏でのドミナント戦略

(1) 基本戦略

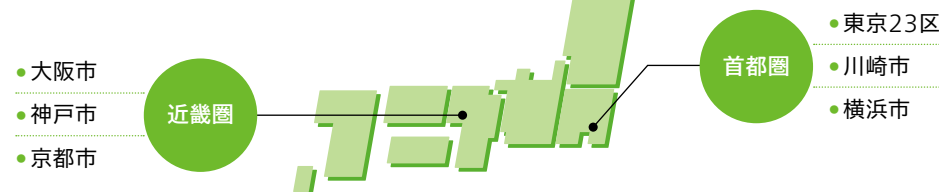
当社は首都圏と近畿圏を中心に、特定エリアに集中的に出店するドミナント戦略を展開しています。この戦略により、物流効率化、地域でのブランド力強化などを実現するとともに、競合他社の参入障壁を高めることができます。

(2) 地域密着型ポジションの確立

特に人口密集地域での小型～中型店舗展開により、日常の買い物ニーズに応える「地域密着型」のポジションを確立しています。また、エリア内での高いシェア獲得により、競争優位性と経営効率の向上を図っています。

(3) 重点エリア

当社では、重点エリアを定め出店地計画の策定を進めています。



(4) ネットスーパーとの連携効果

当社が運営する店舗出荷型ネットスーパーは、ドミナント戦略を採用することで配送効率の最適化と地域におけるブランド認知度の向上を実現しています。これにより、地域のお客様に、より便利で質の高いサービスをお届けすることが可能となっています。

多様な業態フォーマットによる価値創造

(1) 4つの特化型業態展開

都市圏の多様な立地条件とお客様ニーズに対応するため、当社では以下の4つの特化型業態を戦略的に展開しています。

業態
1

ライフ

当社の最も基本的な店舗。日常の食品と生活必需品を中心とした品揃えで地域密着型の立地に出店

業態
2

セントラルスクエア

日常の買い物に楽しさをプラスした、暮らしの提案型スーパーマーケット。広域商圏からの集客を想定

業態
3

BIO-RAL (ビオラル)

高品質・健康志向を重視した店舗。単独店以外にも当社の既存店や百貨店などへのコーナー展開も実施

業態
4

Miniel (ミニエル)

都心特化型の小型スーパーマーケット業態。即食性の高い惣菜、弁当などを中心として品揃え



(2) 地域特性に応じた戦略的価値創造

商圏分析に基づき、地域ごとの生活スタイル、お客様の価値観、立地特性に最も適した業態を選択することで、多様化するライフスタイルや品質志向の高まりに対応しています。各業態はそれぞれの特色を活かし、基本的な日常需要から、ライフスタイル提案、健康志向、都心の利便性まで、地域の多様なお客様ニーズにお応えし、単一業態では獲得困難なお客様層への訴求を可能にしています。

価値が生まれる「場」一店舗開発一

都市型立地戦略における課題解決力

都市圏特有の課題と当社の対応力

都市圏での店舗展開には、郊外立地とは異なる固有の課題が存在します。当社はこれらの課題に対して独自の解決アプローチを確立し、都市圏での競争優位性を構築しています。

課題 都市圏出店における立地確保困難と投資回収リスクの増大

都市圏への出店では、不動産コストと人件費の上昇により投資回収期間が長期化するリスクが高まっています。加えて、限られた店舗面積の中で地域ごとに異なる顧客ニーズに対応しつつ、効率的な店舗運営によりお客様満足を実現する必要があります。

解決策**徹底したデータ分析に基づく
出店計画**

当社では、商圏内の人口統計や競合店分析に加え、候補物件の立地特性に近い既存店の実績データを活用した独自の分析手法により出店を計画しています。ドミナント戦略により蓄積された豊富な地域データと現地での実地調査による検証を組み合わせることで、都市圏の高コスト構造下でも精度の高い投資判断を実現しています。

解決策**多様な店舗規模と業態による
出店機会創出と差別化**

当社は多様な規模展開により様々な立地条件に対応し、競合他社では困難な立地への出店機会を創出しています。更に、4つの業態を地域特性に応じて戦略的に選択することで、競合他社の画一的展開に対して独自ポジションを確立し、競争回避と収益性向上を両立させています。

解決策**お客様理解に基づく
最適な品揃えと効率的店舗運営**

モデル店舗の販売データ分析と地域のお客様アンケートを活用して品揃えを決定。高回転・高粗利商品の戦略的配置を行います。また、プロセスセンターやセントラルキッチンを活用により、限られた店舗面積でも鮮度の良い生鮮品とできたての惣菜品をタイムリーに提供し、高い坪売上と収益性を実現しています。

都市型立地戦略の競争優位性

戦略的立地選定、多業態展開、課題解決力の統合で投資効率を向上。データ分析と地域特性に合わせた業態選択で早期収益化を実現し、ドミナントエリアでは計画超過の店舗が増加。企業価値向上と株主還元拡大を推進します。

クローズアップ お客様に支持されるオリジナル商品開発

ビジネスモデル(P.17)での該当箇所

独自商品
開発基盤

ライフにしかないおいしさや、
価値のある商品を開発し、
販売することで、他社との差別化を図り、
お客様に支持される企業を目指します。



専務執行役員
営業統括
荒井 信一郎

独自価値の追求で実現する

持続的な顧客支持と成長

独自性追求による差別化戦略

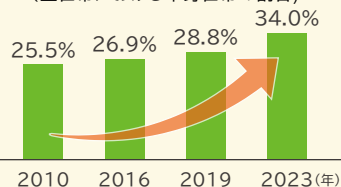
「おいしさ・鮮度・独自性」を追求し、同質化競争からの脱却を目指すライフの戦略は、節約志向と付加価値消費の二極化、健康意識の高まり、内食需要の継続という変化する消費環境に対応しています。私たちは「ライフにしかない商品」の創造に注力し、産地・有名店連携や取引先とのコラボレーションを通じて独自性商品の拡大に取り組んでいます。特に農産・食品部門では、品質維持と価格競争力向上の両立に挑戦しています。成長分野であるBIO-RAL事業は2030年売上400億円・50店舗体制を目指し、国産中心の安全・安心な食品提供と特定配慮商品の開発を進めています。

成長分野の強化と持続可能な価値創造

社会構造の変化とともに上昇している簡便・即食ニーズに対応しつつ、各部門の強みを発揮した売場づくりをしています。農産は鮮度感・季節感ある売場、水産は生魚・刺身スライスを柱とした差別化、惣菜・インスタアベーカーリーは素材・製法・おいしさにこだわった商品開発を推進し、食品廃棄ロス削減などSDGsへの取り組みも強化しています。私は日々の店舗巡回で、これらの取り組みがお客様の支持につながっていることを実感しています。今後も「ライフでしか手に入らない価値」の創造を通じ、お客様視点での商品開発を継続し、持続的な企業価値向上と社会的責任の両立を目指しています。

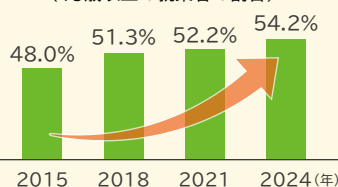
購買行動に関わる社会構造の変化

単身世帯の増加
(全世帯における単身世帯の割合)



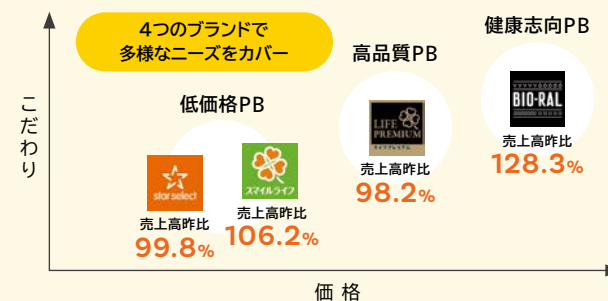
出典：「2023(令和5)年国民生活基礎調査の概況」
(厚生労働省)より当社作成

女性の就業率の上昇
(15歳以上の就業者の割合)



出典：「労働力調査(基本集計)2024年(令和6年)平均結果」
(総務省統計局)より当社作成

各プライベートブランドのポジショニング



 クローズアップ お客様に支持されるオリジナル商品開発

ライフのこだわり

ライフのPBは、商品開発・仕入れ・製造・加工に至る全ての工程でライフにしかないおいしさ
他社との差別化を図っています。テレビ番組やSNSなどでお客さんから高い評価を得ています。



プライベートブランド商品

— 日配食品・加工食品が中心

低価格PB



スマイルライフ

安全・安心・おいしさ、使い心地を考えた
お手頃価格のブランドです。様々な商品を
豊富にラインナップしてお客様の毎日の暮
らしを応援し、笑顔をお約束します。



スターセレクト

お客様のより良い生活のためにライフと
株式会社ヤオコーが共同開発したブランド
です。ブランド名には「安全・安心・おい
しさ・信頼の価格・お客様の笑顔」の5つの
志が1つになって新たな輝きを生み出
すという意味が込められています。

高品質PB



ライフプレミアム

素材・製法にこだわった、おいしさを追求
したブランドです。「おいしい」と実感でき
るものだけを選定し、上質な味わいをお届
けすることで、お客様の商品に対するこだ
わりや豊かな毎日の生活にお応えします。

健康志向PB

→P.25



BIO-RAL (ビオラル)

からだにやさしい素材や製法、健康や自然
志向にあわせたブランドです。「安心でき
るものを選びたい」「素材の味を大事にしたい」「健康的な食事を心がけたい」、そんな
あなたに選んでほしい商品を揃えています。

商品開発において大切にしていること

お客様目線

お客様の嗜好、生活スタイル、健康な
などを多角的に考慮し、潜在ニーズまで
踏み込んで企画立案をしています。

チームワーク

お取引先様を含むプロジェクトメン
バーとの信頼関係を重視し、目標達
成意識を共有して取り組んでいます。

妥協しない

お客様に満足していただける品質と
価格のバランスを実現するために、納
得いくまで検討を重ねています。



商品開発の最前線から

— バイヤーたちの挑戦

→P.27



当社の強みである独自商品開発。
現場の最前線でお客様ニーズを捉
え、品質と価値にこだわるバイ
ヤーたちの取り組みが、顧客満足
と業績向上を実現しています。



自社生産・加工商品

— 生鮮品・惣菜商品が中心

→P.28

店舗だけでなく、プロセスセンターも設けていることで、全店舗で
「センター商品を含めた品揃え拡大」を可能にしつつ、お店での
生産で「できたて・つくりたてのおいしさ」を提供しています。

店内
製造・加工プロセスセンター
製造・加工できたて・つくりたて
のおいしさ生産効率が高まる
(集中生産)

店舗では生産が難しい商品も
専用機器を導入し生産が可能



クローズアップ お客様に支持されるオリジナル商品開発

BIO-RAL事業本部の
設立

商品開発力と運営体制の強化を図り、オーガニック市場への事業拡大を進めています。BIO-RAL事業本部では、健康と環境を両立する新たな価値創造に取り組んでいます。BIO-RAL事業の推進を通じて、当社の経営理念である『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』を実践しています。



地球にやさしく

健康な暮らしを作る

サステナブルな価値創造へ

執行役員 BIO-RAL事業本部長
海野 紀明

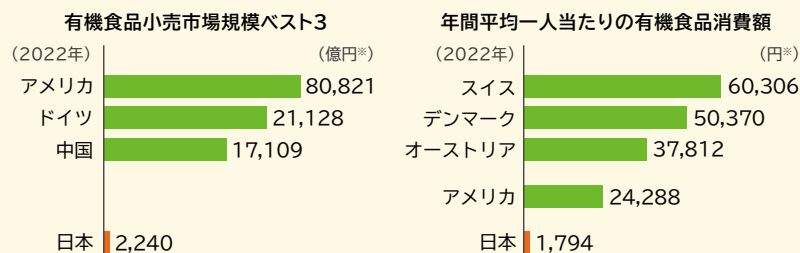
地球と人の健康を紡ぐ

BIO-RAL事業本部は、「地球にやさしく、全ての人が健康に過ごせる世の中を作る」というミッションのもと、2024年3月に発足しました。「Organic・Local・Healthy・Sustainable」の4つのコンセプトを軸に、オーガニック食品や特別栽培野菜、添加物を減らした惣菜など、体と環境にやさしい商品の開発・販売に取り組んでいます。健康意識の高まりとSDGsの浸透で拡大するオーガニック市場において、日本はまだ欧米諸国と比べて市場規模が小さく、大きな成長ポテンシャルがあります。この可能性を追求し、「ナチュラルスーパー日本一」となることで、多くの方の健康な暮らしと地球環境に貢献してまいります。

持続可能な未来へ、独自価値の創造

BIO-RAL事業の成長戦略として、4つの柱を掲げています。「商品力の強化」では、PB商品を2030年までに1,000アイテムへ拡大し、差別化を進めます。「人材育成」では、専門知識と接客力を持つ人財こそが最大の競争優位性と考え、BIO-RALらしい人財を育成します。「店舗の拡大」では、2030年までに東西50店舗、店舗売上高200億円を目指し、駅前商業施設や都心百貨店など新たな販路も開拓します。「ブランディング」では、「自然を感じる暮らし、もっと身近に」を広く発信し、ファンの輪を広げます。私たちは、この事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

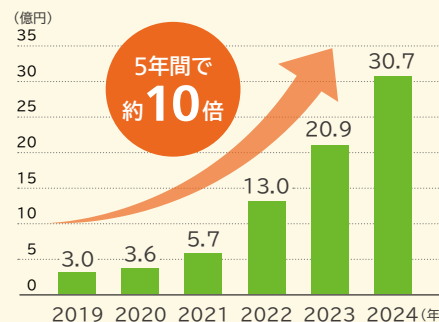
国内オーガニック市場のポテンシャル



※1ユーロを138円に換算し作成

出典：「有機農業をめぐる事情」
令和7年5月農林水産省より当社作成

ライフ店舗での有機農産物の販売状況



2030年度定量目標

	2023年度 実績	2024年度 実績	2030年度 目標
売上高	70億円	135億円	400億円
単独店 店舗数	7店舗	9店舗	50店舗
PB商品 アイテム数	358 アイテム	410 アイテム	1,000 アイテム

🔍 クローズアップ お客様に支持されるオリジナル商品開発

BIO-RAL事業本部運営体制

2024年3月より、商品本部及びストア本部に属していたBIO-RAL事業に関わる機能を、BIO-RAL事業本部として独立させ、その店舗運営、商品開発を専任で行っています。



BIO-RAL事業本部

からだにやさしい、おいしい商品を作る BIO-RAL商品部

BIO-RAL商品部は、バイヤーが開発に専念できる環境で市場ニーズを捉えた独自商品の創造に挑戦します。有機野菜や添加物を減らした惣菜など、他社にない商品力で差別化を図り、まだ小さい日本のオーガニック市場を開拓します。「自然を感じる暮らし、もっと身近に」という思いで、お客様の健康と地球環境に貢献する商品開発を通じ、ナチュラルスーパー日本一を目指して取り組んでいきます。

BIO-RALらしい人財を育てる BIO-RAL店舗運営部

BIO-RAL店舗運営部は、各店舗が経営方針を理解し、その上で個店の特性・お客様に合わせた戦略を立て、損益予算を達成できるよう指導・支援を行います。店舗がBIO-RALの商品を通じてお客様の健康な暮らしをサポートできるよう、課題を関係部署と連携して解決していくとともに、従業員への教育を行い、スタッフの主体性を引き出します。これによりBIO-RALの「地球にやさしく、全ての人が健康に過ごせる世の中を作る」というミッションを実現していきます。

Voice



BIO-RAL商品部
米川課長

お客様の健康を支える商品開発へのこだわり

BIO-RAL商品部で働き始めて以来、毎日が発見と学びの連続です。「地球にやさしく、全ての人が健康に過ごせる世の中を作る」というコンセプトの体現を目指し、BIO-RALだからこそできる惣菜の商品を開発。店にしかない商品を求めて来店されるお客様の声に励まされています。

今年は「添加物なし」にこだわった商品開発に挑戦しており、厳しい基準で苦勞することもあります。お客様の食生活を支える仕事にやりがいを感じています。

BIO-RALが大切にしていること

Organic オーガニック

自然の恵みをいかした農作物や加工品。私たちはその価値をお伝えするとともにいつでも手にできる場を提供します。

Local ローカル

私たちは、その土地で培われたおいしさ、四季折々の実りに感謝し、自然の摂理に合った食生活を提案します。

Healthy ヘルシー

健康的な食生活が健全な体と心を育みます。私たちは、体にやさしい商品の品ぞろえや開発にも取り組みます。

Sustainable サステナブル

自然の恵みをこどもの代まで受け継いでいくために、循環型社会の実現、地球環境保持を目指します。

従来の4つのコンセプトを元に、BIO-RALの更なる商品力の強化を進めています

BIO-RALの価値を伝えるために

ACTION! BIO-RAL人財の育成

商品と同様に、人財は私たちの事業の根幹を支える重要な差別化要因であり、お客様に「BIO-RALらしさ」を体感していただくためのカギとなります。BIO-RAL人財に求める要素として、①BIO-RALが好き、②専門知識がある、③人にやさしい、の3点を掲げています。お客様に健康で持続可能な暮らしの価値を伝える人財を育成するため、教育、トレーニング、資格取得支援を実施しています。

TRY! BIO-RALカフェの展開

新たなBIO-RALの体験の場としてカフェを展開しています。BIO-RALを知らない方に、オーガニック素材やBIO-RALブランドの食材を使ったおいしくて身体にやさしい食事や飲み物を通して、BIO-RALの考え方や商品のこだわりを伝えていきます。一人でも多くの方にBIO-RALの世界観を知っていただき、ファンを増やしていきます。





クローズアップ お客様に支持されるオリジナル商品開発



商品開発の最前線から

— バイヤーたちの挑戦

現場バイヤーが熱意を持って挑戦し続ける独自商品開発への取り組み、データ活用や情報収集を駆使して持続的な競争優位性を創出し成長を牽引しています。

鮮度と旬を届ける
「八百屋サラダ」の挑戦

「八百屋さんの手作りサラダ」の商品開発を担当し、鮮度と旬が味わえる商品づくりに挑戦しました。導入当初は参考商品が少なく苦戦しましたが、店内調理ならではの強みを活かした品揃えに注力しました。数値分析と競合調査を重ねた結果、2022年度17店舗・売上3,300万円・粗利率26.7%から2024年度45店舗・売上2.5億円・粗利率28.0%へと売上と収益性を同時に向上させました。「わからないことは素直に聞く」をモットーに、今後も魅力ある商品開発を続けます。



近畿圏農産部
竹田バイヤー

専門店品質の和菓子で
差別化する「花よつば」

和菓子バイヤーとして「花よつば」ブランドを立ち上げ、お客様目線での価値ある商品づくりに取り組みました。特に「とろとろわらび餅」は高品質と買いやすい価格を両立した独自性のある商品として差別化を図りました。その結果、SNSで高い評価をいただき、2024年度売上は前年比165%、和菓子内構成比も10.4%から16.4%に拡大しました。この経験と取引先との信頼関係を活かし、これからもお客様に喜ばれる商品開発に挑戦していきます。



近畿圏日配食品部
石場バイヤー

LIFE
*
BASIC「スーパーの衣料」の常識を
変える「LIFE BASIC」

私は当社の独自ブランド「LIFE BASIC」で、「スーパーの衣料品」というイメージを変える挑戦をしています。市場調査をもとに、機能性や肌触りなどの品質にこだわり、デザインやサイズ展開を徹底的に検討し、競合他社より値ごろ感のある価格を実現しました。結果、私が担当した機能性肌着の「Warm Breeze」は売上前年比126.1%を達成し、30代から60代まで幅広く支持を拡大できました。常にお客様や売場従業員の声に耳を傾けながら、この挑戦を更に、進化させ続けていきます。



首都圏総菜部IB課
平松バイヤー

サクサク食感を極めた
メロンパンの革新

「笑顔のメロンパン」のリニューアルでは、18社19種類の商品を食べ比べた結果、メロンパンの命である表面の食感が重要だと再確認。更に材料配合と焼き方を試行錯誤し、より際立つサクサク感を実現しました。この専門店レベルの品質追求により、売上は前年比153%、お客様アンケートでは5点満点中4.27点の高評価をいただきました。「ライフに行ったら毎回買ってしまおう」というお声を励みに、これからも自分が心からおいしいと思える商品づくりを続けます。



首都圏衣料品部
森脇バイヤー



クローズアップ お客様に支持されるオリジナル商品開発

ビジネスモデル(P.17)での該当箇所

独自商品
開発基盤インフラ
基盤プロセスセンターの
更なる活用

独自技術と鮮度管理、商品開発により「おいしさ」を追求する各地域のプロセスセンター。
安全・安心かつ高品質な商品を提供することにより、おいしさと競争力の強化を実現しています。

東西7か所のプロセスセンター

プロセスセンターは、『お客様に安全・安心でおいしい商品をタイムリーに最適なコストで安定的に提供する』という役割を担い、独自の加工技術と鮮度管理、商品開発により「おいしさ」を追求しています。安全・安心かつ高品質な「ライフにしかない商品」の提供と店舗作業支援の両立により、お店の「品揃え拡大」と「できたて・つくりたてのおいしさ」を実現し、競争力を高める重要拠点となっています。

	取り扱い品	地区
天保山プロセスセンター	惣菜・ベーカリー	大阪市港区
南港プロセスセンター	水産・カット野菜	大阪市住之江区
平林プロセスセンター	野菜袋詰め	大阪市住之江区
堺プロセスセンター	畜産	大阪府堺市
加須プロセスセンター	水産・カット野菜	埼玉県加須市
栗橋プロセスセンター	畜産・野菜袋詰め	埼玉県久喜市
船橋プロセスセンター	惣菜・ベーカリー	千葉県船橋市

プロセスセンターの活用拡大

プロセスセンターの活用拡大により、商品部政策を具現化した「ライフにしかない商品」の開発と内製化による外部利益の取り込みを推進しています。また、各プロセスセンターで生産した素材を他のセンターでも相互利用することで「おいしさ」と「差別化」を追求しています。「おいしさ・鮮度・独自性」を実現しながら、店舗作業支援機能も強化し、お店の「品揃え拡大」と「できたて・つくりたて」を支援します。

現状の取り組み（近畿圏天保山プロセスセンター事例）

1 健康志向のお弁当開発を強化

～管理栄養士監修「Balance Eats」シリーズ～

健康志向の高まりを背景に、BIO-RAL店舗の拡大展開と連動し、管理栄養士監修による雑穀米や野菜を豊富に使った栄養バランスに優れ、満足感のあるお弁当の商品開発に力を入れています。



鶏肉と野菜の黒酢あん弁当

2 オリジナル冷凍商品の製造を開始

当社オリジナルのパン・ピザ、おにぎり、プレート弁当などを独自の冷凍製法で製造し、30店舗で実験販売中（2025年7月時点）。急速冷凍技術により作りたてのおいしさを保持するとともに食品ロス削減に貢献し、効率的な供給体制でお客様にお届けしています。



オリジナル冷凍ピザ

Voice

天保山プロセスセンター
森口マネジャー

「お客様の笑顔のために」安全・安心で
おいしい商品の開発に日々励んでいます！



自社センターならではの加工技術と素材の味わいを活かした商品づくりを大切に、安全・安心を基本としてお客様に「おいしさ」をお届けします。健康志向や多様化する生活スタイルに合わせた嗜好の変化にアンテナを向け、現場のスタッフと日々対話を重ねながら、「おいしい」「また食べたい」と思っただけのお惣菜を考えて、開発に励んでいます。

CHAPTER

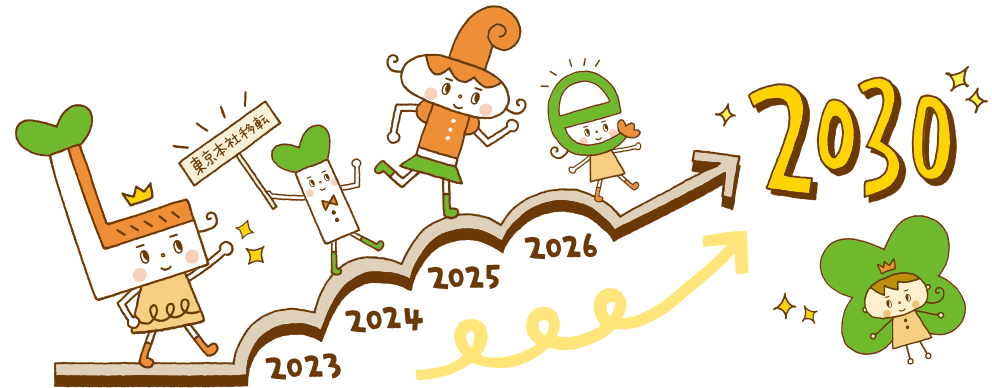
03

ライフの経営戦略

当社は2023年度から開始した第七次中期経営計画を通して、2030年度の目指す姿に向けた経営戦略を遂行しています。本章では、中期経営計画の進捗状況と2024年度実績を踏まえた評価・反省、新たに立ち上げた3つの統合プロジェクトによる「戦略的束ね」の詳細をご紹介します。中期経営計画の主要3テーマに加え、カイゼン活動の具体的成果と今後の展開、更に株主・投資家の皆様の投資判断に資するべく従来以上に詳細な財務資本戦略の開示を通じて、当社の持続的成長戦略をご説明しています。

CONTENTS

- 30 第七次中期経営計画
- 31 人への投資
- 32 人事本部長メッセージ
- 37 同質化競争からの脱却
- 41 持続可能で豊かな社会の実現に貢献
- 42 カイゼンの輪をつなぐ
- 43 戦略的束ねによる新たなプロジェクト
- 45 財務資本戦略



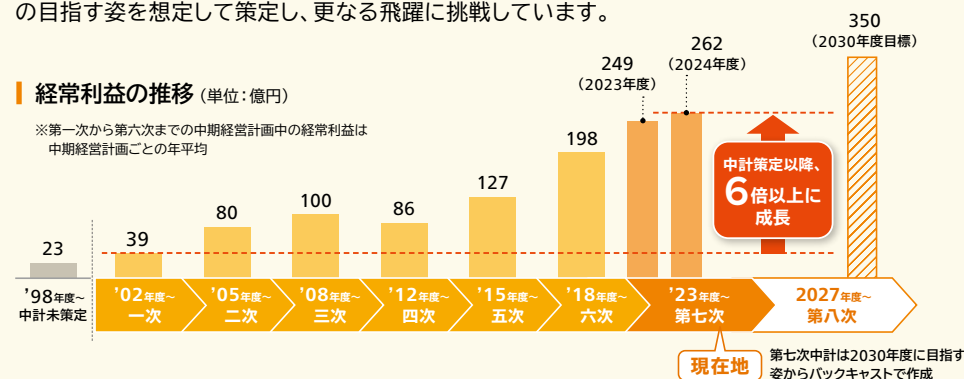
第七次中期経営計画

中期経営計画の変遷

バブル崩壊後の経済環境の変化を事業拡大の好機と捉え、1993年から8年間で132店舗を新規出店する「怒濤の出店」を実施しました。2002年度に初の中期経営計画を策定し内部充実を図る方針へ転換しました。計画を重ねるごとに順調に伸長し、第六次では経常利益が策定直前期の約10倍に到達しました。現在の第七次中期経営計画（2023年度から4年間）は2030年度の目指す姿を想定して策定し、更なる飛躍に挑戦しています。

経常利益の推移（単位：億円）

※第一次から第六次までの中期経営計画中の経常利益は中期経営計画ごとの年平均



定量目標

2030年度の定量目標を財務・非財務の両側面で設定しています。目標達成により、企業価値向上と株主還元充実を実現します。

		経済的価値 社会的価値 環境的価値		
財務指標		2023年度	2024年度	2030年度目標
売上高		7,800億円	8,189億円	1兆円
経常利益		249億円	262億円	350億円
当期純利益		169億円	179億円	220億円
店舗数		305店舗	314店舗	400店舗
非財務指標		2023年度	2024年度	2030年度目標
従業員満足度	(5.0満点)	3.4	3.3	4.0
女性管理職比率	(管理職内比)	10.6%	11.6%	20%
男性育児関連休暇取得率		79.7%	77.2%	100%
CO ₂ 排出量 (Scope1・2) (2013年度比)		96.0%	102.0%	50%削減
売上当たり最終食品廃棄量 (2017年度比)		69.4%	68.1%	50%削減

重点施策

現在推進中の第七次中期経営計画（2023年度～2026年度）は、当社が2030年度に目指す姿から逆算する形で策定したもので、更なる飛躍に向けて挑戦を続けています。中期経営計画の主要3テーマである「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」に加え、「カイゼンの輪をつなぐ」活動として、生産性の改善や物件費の最適化に全社で取り組み、計画推進の原資確保にも注力しています。

2024年度は、原材料高騰やエネルギー価格上昇、人件費上昇という厳しい環境下でも、人手不足を成長機会へ転換し、高付加価値化による適正な収益構造を維持しながら、環境・社会課題解決と事業成長の両立を図っています。

※第七次財務実績の詳細はP.45-48をご参照ください

マテリアリティと中期経営計画の連動

ライフとしてのマテリアリティ → P.52

高い価値観・倫理観を持つ組織の形成

G：ガバナンス

安全で高付加価値な商品・サービスの提供

S：上質価値

生活インフラとして地域社会への貢献

S：生活基盤

多様な人財が活躍する働きがいのある職場環境づくり

S：人財活躍

環境への負荷低減

E：環境配慮

ガバナンス → P.53-66

中期経営計画：3つの主要テーマ+カイゼンの輪

1 人への投資

経営理念を具現化するための最優先の戦略的柱

→ P.31-36

2 同質化競争からの脱却

独自のブランド価値の確立による収益力の向上

→ P.37-40

3 持続可能で豊かな社会の実現に貢献

社会課題解決と企業成長の両立による価値創造

→ P.41

カイゼンの輪をつなぐ

業務効率化により原資を生み出す全社的改善活動の基盤

→ P.42

3つの主要テーマ

主要テーマ 1

人への投資

従業員の能力を高めることで
企業価値の向上につなげる

当社は働く仲間を大切に、人財を重要な資本と捉えて経営を行っています。第七次中期経営計画においては、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」を推進しています。2030年を見据えた時、日本の人口は更に減少し、高齢化が進むことで人財不足は一層深刻化していきます。その中で、当社は従業員からも「選ばれる企業」になるとともに、従業員が「成長を実感できる企業」を目指し、各施策に取り組んでいきます。

2024年度の振り返り ― 成果と課題

2024年度は引き続き、働きやすく働きがいのある会社、即ち従業員満足度の高い会社の実現に向け、様々な取り組みを実行しました。人事制度改定に向けた準備や従業員の服装・身だしなみ緩和、連休取得の推進、キャリアデザイン・健康リテラシー研修などを行い、働きやすさの向上に努めました。また経営人財の育成プログラムやワークショップを通じた自己開発により働きがいを醸成してきました。一方で、人財不足に対する取り組みが不十分であり、改めて多様な人財の活躍推進と生産性向上に注力していきたいと考えています。

成果

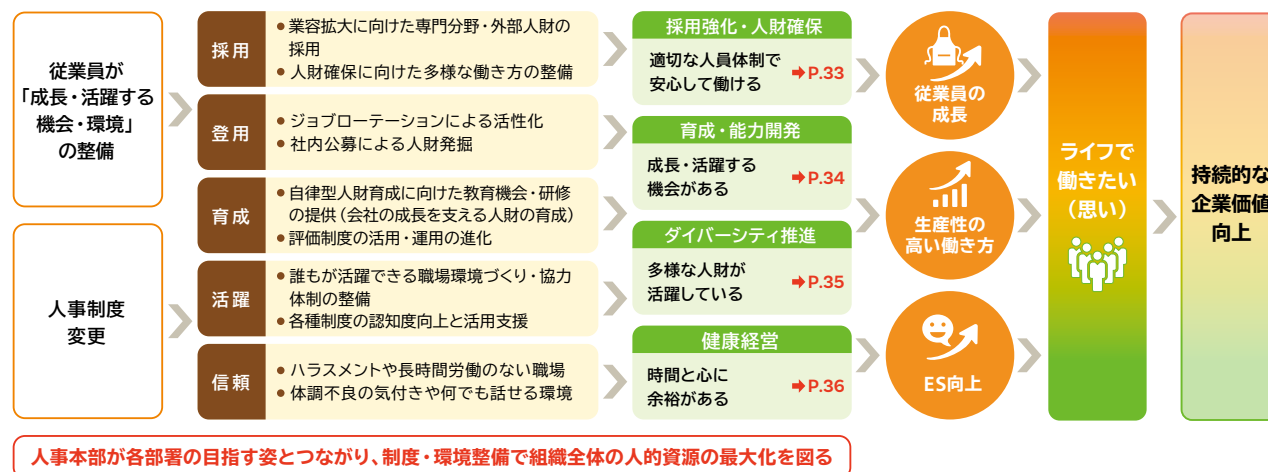
- 社員退職率4.7%（前年4.9%）※正社員・継続雇用・嘱託合計
- 女性管理職数の目標215名に対して実績221名（前年差+27名）
- 経営人財育成プログラム「経営塾」修了者111名（累計308名）

課題

- 新卒採用の計画人数未達 実績263名（計画差▲37名）
- 男性育児関連連休取得率 77.2%（目標差▲5.8%）
- 従業員満足度は、5点満点中3.34（前年差▲0.06）の微減

「人への投資」の全体像

当社は持続的な企業価値向上に向け、「採用・登用・育成・活躍・信頼」を通じた人財形成を進めています。今中期経営計画においても「人への投資」を主要テーマの1つに掲げ「採用強化・人財確保」「育成・能力開発」「ダイバーシティ推進」「健康経営」の4つの項目に整理しました。これらを推進し現状3.34の従業員満足度を4.0に引き上げたいと考えています。



人事本部長メッセージ

持続的な成長に向けて「人への投資」を加速させる

企業価値向上を支える原動力は、
従業員一人一人の力

ここ数年、スーパーマーケット業界にも流通再編の波が押し寄せています。そんな中、当社は、中期経営計画の主要テーマの1つである「同質化競争からの脱却」を進め、競合他社との差別化を図っています。いかに付加価値を生み出し、独自性の高い商品・サービスを提供するかが重要であり、その付加価値を生み出す人財こそが、競争力向上の原動力です。従業員の力を最大限引き出すために「人への投資」を加速させます。

組織力を高め、従業員満足度、エンゲージメントを向上させることが、同質化競争から脱却し、持続的な成長につながると考えています。

当社が育成する人財とは向上心や自主性、責任感があり、リーダーシップ、フォロワーシップなどが備わっている人、言

い換えますと、当社のクレド（約束）ともいえる「ライフの誓い」が実践できる人です。具体的には「お客様や仲間の立場で考え行動ができる人」「多様な価値観を受け入れて協力し合える人」「チームの約束と自身の責任を果たせる人」です。人財育成に向け「人への投資」を4つに整理して取り組んでいきます。「採用強化・人財確保」「育成・能力開発」「ダイバーシティ推進」「健康経営」を確実に実行することで、個人のスキルを上げ、チームの組織力を高めていきます。

変化に対応した採用戦略

「人への投資」1つ目の「採用強化・人財確保」では「変化への対応」がカギとなります。新卒採用は、年々早まる学生の動きにどう対応していくか、対面での接触が減る中で、どれだけ寄り添い、学生一人一人を理解できるかが、採用の成否を分けます。その中で、新たな採用チャネルの追加、懇親会などのイベントの充実を図っていきます。また、将来の幹部候補育成を視野に入れた世代別の人員構成も意識し、専門人財の採用も行っていきます。

自律的な成長を支える育成体系

2つ目の「育成・能力開発」は教育体系を再整備し、従業員が学習しやすい環境を整備していきます。育成・能力開発のポイントは、役職階層別教育、らせん型教育、公募型研修です。加えて従業員一人一人が、将来のキャリアを描き、そのキャリアに必要なスキルを理解して、学ぶことができるツールも整備していきます。

女性の活躍推進が当社の課題

3つ目は「ダイバーシティ推進」です。多様な人財が活躍する会社の実現に向け、特に「女性の活躍推進」「外国人材の拡大」「障がい者の雇用・定着」に力を入れていきます。女性活躍推進の目的は、当社顧客の大多数を占める女性のニーズに従来以上に対応するためです。しかしながら、女性が働きやすい環境や女性管理職が育つ社内風土は道半ばであり、改めてポジティブ・アクションを意識した施策をスピードを上げて進めていきます。

従業員の健康が企業の健康を支える

4つ目は「健康経営」です。2025年3月に健康経営優良法人の認定を受けましたが、取り組みは不十分です。引き続き、働き方改革を推進しつつ、食生活改善やヘルスリテラシー向上、潜在的なプレゼンティーズムへの対応などを進めることで離職を防ぎ、強固な営業体制を構築することで、業績拡大につなげていきます。

人への投資がもたらす未来

最低賃金の引き上げやベースアップなどで、増加する人件費をどのようにコントロールしていくかが課題ですが、「人への投資」を通じて従業員一人一人の生産性を高め、活躍できる環境を整えることで人件費を吸収し、持続的な企業価値向上につなげていきます。「人への投資」こそが、当社の競争力の源泉であり、同質化競争からの脱却を実現する最も重要なカギであると確信しています。



執行役員
人事本部長

金子 和夫

3つの主要テーマ

採用強化・人財確保 —— 人財の獲得と定着に向けた取り組み

通年採用とパートタイマーの時間拡大がカギ

【採用】業容拡大に向けた人財確保はもちろん、専門人財の採用を年間を通じて行うことで、多様な人財を確保しています。長期的な視点で、将来の経営を担う人財、即戦力となる中途採用、店舗運営の要となるパートタイマーを人員バランスを考慮し適切な時期に配置できるよう注力しています。

新入社員の配属先は希望をヒアリングして、研修期間を通じて適性を確認した後、決定することでミスマッチによる離職を防いでいます。

また、業務に慣れているパートタイマーが「年収の壁支援強化パッケージ」を活用して、働く時間を増やすことは採用難の中、大きな効果をもたらしています。

採用目標と実績

2025年度の採用活動は新卒採用255名（首都圏120名・近畿圏135名）、中途採用175名（首都圏115名・近畿圏60名）を計画しています。2024年度は新卒263名、中途199名（嘱託社員・社員登用込み）を採用し、2024年度新規出店11店舗を含め安定的な店舗運営に寄与しています。なお、新卒採用においては、店舗でのアルバイト経験者が多く、即戦力として活躍しています。

採用の多様化

時代の変化や学生の多様な価値観に対応し、SNSを活用したアプローチ、仕事を理解してもらうためのイベントなどをリクルーター制度の強みを活かして行っています。パートタイマーについては採用面接時の履歴書廃止や採用工程の短縮など求職者の立場を考えた対応で人財を確保しています。また労働時間確保策として年収の壁支援強化パッケージの利用を推奨し、2024年度は約1,000名が利用しました。



企業理解セミナー風景

登用 ～人財定着のための取り組み～

社内公募・自己申告制度や人財戦略会議を通じて適材適所の配置を行っています。また、通勤時間の短縮を意識した配属や従業員の定着に向け希望休・連続休暇の取得、各種制度の活用促進など、長く働き続けられる環境を整備しています。

多様な人財の採用

当社は女性、外国人、障がい者の雇用にも力を入れています。新卒採用の実績は、ここ数年、男女の比率は6:4で推移しており、生鮮食品から非食品まで、バランスよく配属ができるようになりました。外国人はベトナム、タイ、ミャンマーより技能実習生を受け入れ、特定技能と合わせて1,600名を超える人数になっています（2024年度末）。障がい者は支援学校との連携を深め、定期的な採用を行い、900名弱の方が店舗で活躍しています（2024年度末）。



経営幹部の育成

2024年度は将来の経営幹部育成研修として、経営陣による育成プログラム「経営塾」を3コース（基礎・アドバンス・ウルトラアドバンスコース）開設しました。経営理論、経営分析、IT知識、コンプライアンス、危機管理、コーチングなどのプログラムにより能力開発を図りました。2025年2月末時点での修了者は300名を超え、全てのコースを修了した中から4名が、執行役員に任命されています。



経営塾風景

3つの主要テーマ

育成・能力開発の体系と実践——らせん型教育の導入

教育体系の整備と登用につながる仕組みを構築

【育成】自律型人財育成に向けて、教育機会・研修の提供と、評価制度の活用・運用の高度化を進めています。学習内容を役職階層別に再整備し、らせん型教育を導入することで、知識の幅を広げながら繰り返し学ぶ仕組みを整え、理解度の向上を図っていきます。

【登用】ジョブローテーションによる組織活性化と社内公募による人財発掘を推進しています。従業員が将来のキャリアを描き、必要なスキルを獲得できる環境整備に注力しています。

生産性が高く、競争力のある組織の実現には、従業員の能力を最大限に引き出すことが重要です。当社も従来教育体系、カリキュラムを整備し研修を実施してきましたが、人財不足が進行する中、改めて教育体系を見直す必要があると認識しました。

従業員にとって大切なことは「この会社は自分を成長させてくれるのか」「成長の手助けをしてくれるのか」という学ぶ風土があることです。そして、学びたいと感じた時に、学べる環境・カリキュラムがあり、どのようなスキルを身に付ければ、自分が目指すキャリアに近づけるかを示すことが必要です。

現在整備している教育体系改定のポイントは3つです。1つ目は、役職階層別の教育の充実です。従来新卒入社時から若年層向けの教育は充実していましたが、準管理職層、管理職層の教育が不足していました。そのため、実務遂行能力の教育に偏り、人間関係構築能力及び戦略的思考力の教育が不足していました。改めて、自身のキャリアデザインを見つめ直す研修やチームビルディング、プロセスマネジメントと意思決定、戦略策定など戦略的思考力を開発する教育を充実させていきます。

職層別教育のイメージ



教育体系改定ポイントの2つ目は、らせん型教育です。らせん型教育とは、学習内容をらせん状に繰り広げ、役職階層に準じて繰り返し教育を行う手法です。例えば、コンプライアンスやコーチングなどのカリキュラムは1回で終了ではなく、「初級」「中級」「上級」に分けて行うことで、理解度の向上を図っていきます。

3つ目は公募型研修です。多様な働き方、多様なキャリアを描く従業員の考え方を尊重し、スキルアップ、キャリアアップに興味がある人に対して、自ら手を挙げて参加できる研修の整備を進めます。人により得手不得手がある中で、例えば、計数や財務知識を深めたいと考えている人、計数は得意でパソコンやシステムのスキルを磨きたいと思っている人など、ニーズが異なります。また、バイヤーを志望する人は、どのようなスキルが必要なのか、店舗管理職には、どのような資格が必要なのかを示すことで効率的に学べるよう整備していきます。ニーズに合った研修を受講し、個々人が「受講して役に立った」と思うことが繰り返されることにより、学ぶ風土が醸成されていきます。また、忙しい従業員が時間を有効に活用して学べるよう通信教育やeラーニング、推薦図書の紹介などの充実も併せて整備していきます。従業員が興味を持ち、学び続けられるようプログラムの進化を続けていきます。

そして将来的には、個人が学んだ教育履歴を可視化し、最適な人事異動や登用を行うことで、持続的で強靱な組織体制を築いていきます。

らせん型教育イメージ



3つの主要テーマ

ダイバーシティ推進の考え方と体制

誰もが「活躍」できる環境を整備

【活躍】言葉の壁、体力や身体的なハンディキャップなどを理解し、ともに働ける環境、風土づくりに取り組んでいます。多様な人財が持つ視点や能力を最大限に発揮できることが、他社との差別化を進行させ、競争力を高めることだと考えています。

» ダイバーシティ推進に対する会社の考え・思い

当社の店舗で働く従業員やお客様の多くが女性です。男性だけの意見で考えた売場や商品の品揃えより性別問わず、老若男女の意見を取り入れることで、お客様のニーズに近づけると考えています。また、高齢化・少子化による人財不足に対しては、外国人材の雇用が不可欠です。今後、技能実習制度は育成就労制度に変わっていきますが、外国人からも選ばれる会社になることが必要です。また、女性や障がい者の方々も含めて、全ての人が働きやすい職場環境をつくることが重要だと考えています。

実効性とスピードを上げてダイバーシティ推進を図るために、2025年3月に首都圏、近畿圏それぞれで「ダイバーシティ推進室」を配置しました。2024年度は、外国人正社員を新たに4名採用し、拡大する技能実習生のフォロー体制を強化しています。

Voice



近畿圏ダイバーシティ推進室長
生野 敏広

多様な価値観を認め合う会社へ

2025年3月に営業から異動し、ダイバーシティ推進室の担当となりました。営業で実感したのは従業員の多様性がお客様満足度を高め、組織の創造力と競争力を高める力になるということです。一人一人が持ち味を発揮できる働きやすい環境づくりが私の使命であると考えており、更なる女性活躍推進、外国人の教育サポートや障がい者と健常者が互いに思いやる風土づくりに取り組んでいます。

» 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。2024年度末時点の男性育児関連休暇取得率は77.2%で、時短勤務者は177人（女性173人、男性4人）です。

» 女性活躍推進

女性が主体的に仕事のやりがいや目標を考えるキャリアデザインセミナーを開催し、女性の活躍推進と配属部署の拡大に取り組んでいます。ダイバーシティ推進室が中心となり、介護・育児制度のガイドブック配布や育児休業からの復職支援面談、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。2024年度末時点での女性管理職人数は221人（構成比11.6%）で、2025年度は251人（構成比13.0%）を目標としています。（いずれも育児時短勤務管理職を含む）

I 女性管理職任命状況

女性管理職数（時間管理含む）

2024年度末実績

221人
(構成比11.6%)

女性店長・課長職以上

2024年度末実績

37人
(構成比5.8%)

女性時短管理職数

2024年度末実績

21人

» 障がい者雇用の促進

従業員が互いに思いやりを持ち、障がいのある方々が生き活きと働ける環境づくりに努めています。また、支援学校の生徒を対象とした職場実習会を実施し、職場環境と業務内容について理解を深めていただき、定期採用へとつなげています。2024年度末時点で法定雇用率2.5%を大きく上回る895人（雇用率3.62%）の方が当社で共に働いています。

» 外国人技能実習生の活躍推進

プロセスセンターや店舗では、ベトナム・タイ・ミャンマーからの外国人技能実習生を受け入れています。言語サポートや生活支援を含む受入体制を整備し、2024年度末時点で919人の外国人技能実習生が活躍しています。

3つの主要テーマ

健康経営の基本方針

従業員の健康維持増進を進め「信頼」を育む

【信頼】健康の維持増進に向けた生活習慣の啓発、保健指導や自身の不調を相談しやすい環境の整備、ハラスメントや長時間労働のない職場づくりを進めています。従業員の健康が、企業の持続的な成長の基盤になると考えています。

健康経営の会社の考え・思い

従業員の離職・休職を防ぐことはもちろん、健康への投資を行うことで、活力・モチベーションの向上につながります。またハラスメントや差別がない職場では心理的安全性が担保され、活発な意見や提案が生まれ、レベルの高い売場を維持することができます。その結果、従業員満足度の向上を図ることができると考えています。

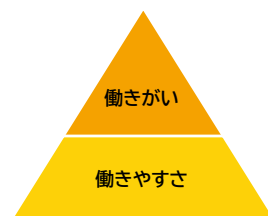
働きやすさと働きがいの向上

●「働きやすさ」向上取り組み

2024年度は、改めて全従業員に対して連続休暇取得を促しました。これは単にワークライフバランスの向上にとどまらず、自身の働き方を見つめ直す機会になり、また一緒に働く仲間との連携や協力体制を見直す機会になりました。

●「働きがい」向上取り組み

日々の売場づくり、商品選定などの店舗運営に関わることの多くは、店舗に権限委譲しています。お客様に一番近い店舗従業員自らが考える行動が、お客様ニーズを捉えることにつながり、営業数値を向上させます。



健康経営優良法人の認定取得

当社の健康経営取り組みが評価され、健康経営優良法人2025（大規模法人部門）に認定されました。

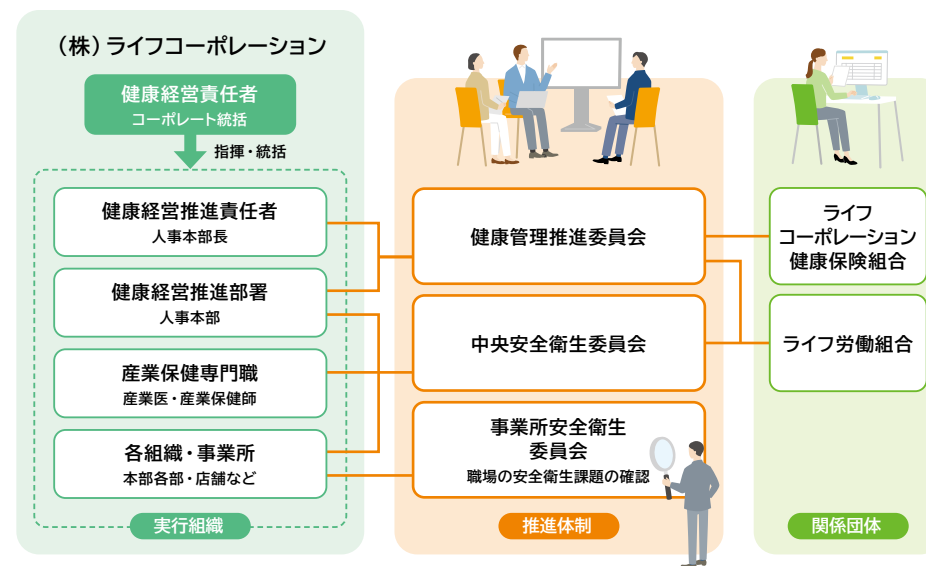


健康経営の推進体制と実績

健康経営推進の社内体制

健康経営を推進し従業員の健康が保たれば、離職・休職のリスクを軽減することができます。離職率が低下することで人財が定着し、会社のノウハウが蓄積され、商品やサービスを向上させることができます。健康経営をより推進するため、コーポレート統括役員を責任者とし、実効性のある取り組みを進めていきます。

社内体制図イメージ



実績

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
有給休暇取得率(%)	80.4	80.8	77.1	80.3
健康診断受診者数(人)	35,190	36,159	37,445	38,006
特定保健指導受診者数(人)	317	384	460	432

※健康診断受診者数(週30時間未満勤務の従業員を含む)

3つの主要テーマ

主要テーマ 2

同質化競争からの脱却

単なる価格競争からの脱却と
独自価値創出による
持続的成長戦略

食品小売業の市場は少子高齢化により縮小傾向にある一方で、同業種の競合だけでなく、コンビニやドラッグストア、ネット販売など様々な他業種の参入により競争環境が激化しています。近隣店舗と同じ商品での価格競争だけでは持続的な成長は見込めません。当社はお客様の値ごろ感を大切にしながらも、単なる価格競争から脱却し、独自の付加価値の提供に注力しています。適正価格を基盤としつつ、差別化された顧客体験の創出が当社の競争優位性確立のカギとなります。

2024年度の振り返り ― 成果と課題

2024年度は、市場での独自ポジション確立を目指し差別化戦略を推進しました。各事業分野で一定の成果を上げる一方、真の差別化実現に向けた課題も浮き彫りになりました。競合との同質化を脱し、お客様に選ばれる理由を創出するための取り組みを続け、次年度は独自価値の更なる向上とその魅力を効果的に市場へ発信することに注力します。

成果

- ・ 独自商品の品質と品揃えを強化し、顧客満足度調査で高評価を獲得、差別化の基盤を構築できた
- ・ BIO-RAL事業とネットスーパーの拡大により、競合にない独自の顧客体験価値を創出し、新たな顧客層の開拓に成功した

課題

- ・ 独自性の効果的な訴求と顧客への価値伝達が不足しており、認知度向上に課題が残る
- ・ 各事業の差別化要素を統合したブランディングと、SNSなど新たな接点での発信力強化が必要

差別化戦略で創る顧客価値と成長の好循環

当社は全従業員が同質化競争からの脱却に向けた強い覚悟を持ち、独自性を結集した価値創造により、お客様一人一人のニーズに寄り添う体験価値を創出します。これにより、長期的な信頼関係と持続的な事業成長を実現していきます。

① 商品



→ P.23-28

ライフにしかない
魅力的な商品が
豊富にある「おいしさ」
「鮮度」「独自性」
+
「価値」

② PC／物流



→ P.68

安全・安心で
おいしい商品を
タイムリーに
最適なコストで
安定的に供給する

③ リアル店舗



地域のお客様とつながり、ライフらしさを伝え続けることで、全店舗が圧倒的な地域一番店になる

④ ネットスーパー



時間や場所にしばられず、お客様の生活スタイルや日々の事情（悪天候等）に対応し、店舗と同等の便利で快適な品質で提供する

⑤ デジタル



→ P.39

「お客様」と「商品」「店舗」「ネット」がつながる。
リアルでもネットでも
快適な買い物環境と、
一人一人の嗜好に
合わせた提案

データの活用

本社各部署、店舗がそれぞれデータを活用することで、地域のお客様に合った品揃え、お店づくりを実現する

生産性の向上

人手不足・コスト上昇の状況下でも目指す姿を実現するための下支え。システム活用と作業改善を組み合わせることで効率的な働き方をサポートする



3つの主要テーマ

ビジネスモデル(P.17)での該当箇所



1 商品

→ P.23-28

2 PC/物流

→ P.68

3 リアル店舗

店舗体験の差別化戦略

当社は他社との差別化を図るため、商品力と売場力の向上に加え、地域に根ざしたお客様接点の創出に注力しています。お客様視点での品揃えと売場づくり、そして地域特性を活かした密着戦略により、持続的な競争優位性の確立を目指しています。

※ 差別化された売場力

当社の店舗は、品質と価値を重視した商品展開に加え、買い物しやすい売場づくりと季節感のある売場演出により、商圈内で高評価を獲得しています。これを支える従業員の丁寧な接客、商品知識、品揃えの維持、鮮度管理が、お客様調査で商圈平均を上回る評価として表れています。一方で、品質と価格のバランスや売場管理の継続的な向上により一層取り組むことで、価格に依存しない差別化された収益基盤を強化し、持続的な成長を目指しています。



※ 地域密着型のお客様接点

「お客様から最も信頼される地域一番店になる」というビジョンのもと、地域密着型戦略を推進しています。様々な地域活動を通じて地域社会との関係を深め、店舗スタッフが地域のお客様への積極的な理解に努めることで、多様なニーズを的確に捉えながら信頼関係を構築しています。お客様調査では地域に根ざした接客や品揃えで一定の評価を得ていますが、更なる地域との関係強化が必要と考えています。地域のお客様の声を積極的に収集・分析し、地域特性に合わせた商品・サービスを強化することで、地域からの支持を通じて持続的な経営基盤を構築します。



4 ネットスーパー

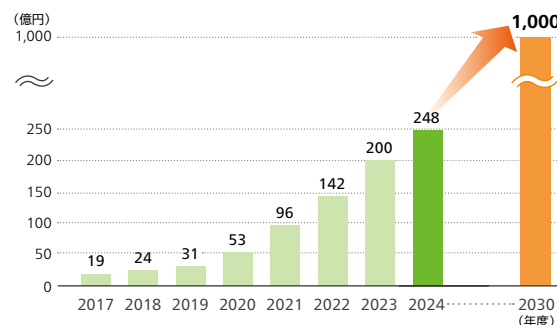
成長市場での差別化と発展的拡大

※ ネットスーパーの成長と質的強化

2024年度のネットスーパー事業は売上248億円（前年比124%）と着実に成長しました。他社の事業見直しが進む中、当社への需要シフトが進むとともに、新規に20店舗を開設し、ライフ商圈のほぼ全域をカバーしました。一方で、配送キャパシティの拡大や欠品率低減、会員継続率向上を成長機会と捉えています。2025年度は売上300億円を目指し、システム活用によるピッキング効率化や商品部との連携強化による店舗同等の品揃えの実現、配送品質向上など「質の改善」に注力し、競争力強化と顧客満足度向上を図ります。

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)



※ 配送品質を支えるライフホームデリバリー（LHD）の取り組み

ネットスーパーの配送業務は、当社の関連会社「株式会社ライフホームデリバリー（LHD）」が中心となって担当しています。ライフネットスーパーの業績好調に伴い、LHDも事業規模を拡大中です。人財確保やサービス品質の維持・向上などの成長に伴う新たな挑戦に取り組みながら、安全第一を掲げ、食卓において笑顔をお届けし、お客様のより豊かな暮らしをサポートし続けます。



3つの主要テーマ

5 デジタル

デジタル技術の積極的な活用

お客様へのアプローチ

当社は、デジタル技術を経営戦略の中核に位置づけ、顧客体験の向上と事業競争力の強化を推進しています。リアルとネットの融合、データ分析に基づく個客対応、多様なデジタル接点の創出という3つの柱を通じて、競合との明確な差別化を図り、持続的な成長と収益性向上に向けた基盤構築に取り組んでいます。

▶ リアルとネットの融合によるシームレスな顧客体験

店舗とネットを統合したシームレスな買い物環境の構築を進め、お客様の利便性向上と事業成長を図っています。2024年度はアプリの機能拡充や会員情報の一元化、またPBの商品情報をホームページ上で公開するなどお客様とのデジタル接点を拡充しました。2025年度はギフト商品をオンラインストアで販売する仕組みを構築し、アプリについては更なる機能拡充で電子レシート、決済機能の強化、クーポンの利便性向上など、お客様がより快適に買い物できる環境を構築します。

▶ データ活用による個客対応の強化

ID-POSデータの収集・分析を強化し、お客様の購買行動に基づいたサービス提供を進めています。2024年度はアプリを通じた個人向けクーポン配信や、購買データに基づく品揃えの最適化に取り組みました。今後の発展に向けて、更なるデータ活用の深化が重要です。データ分析の高度化を進め、アプリを活用したお客様の購買履歴に基づいた商品提案、電子棚札による正確な商品情報の提供など、一人一人のお客様に寄り添った買い物体験の創出と満足度向上を目指します。

ライフアプリのリニューアル

2024年度のライフアプリは、二次開発により利便性・操作性を向上させ、2025年2月末時点で各アプリストアでの評価4.2星、会員数は180万人を達成（前年比150%）と多くのお客様に支持いただいています。今後もお客様の声に耳を傾け、より快適なお買い物体験を提供できるよう進化を続けていきます。



▶ 多様化するお客様とのつながりの創出

● SNSを活用した情報発信

XやInstagramなどのSNSプラットフォームを通じて、お客様への情報発信を強化しています。商品情報やセール情報の発信にとどまらず、写真投稿キャンペーンやインフルエンサーとのコラボレーションにより、リアル店舗への来店促進とブランド価値向上につなげています。

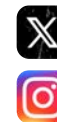
2023年3月

販売促進部に
SNSを担当する
チームが発足

2024年3月

ソーシャルメディア
利用に関する
規約・規定を制定

2024年4月

ライフ公式
SNSアカウントを開設
(X・Instagram)

● 顧客データ分析による精緻なマーケティングの推進

当社は自社のクレジットカードや電子マネーの会員データとID-POSを活用した顧客分析により、効果的なマーケティング施策を展開しています。2024年10月にd払い、au PAY、楽天ペイを導入し決済手段を多様化したことで、より幅広い顧客特性の把握が可能になりました。今後は交通系ICの導入や自社カード（LCカード、LaCuCa）の機能改善を進め、これらのデータ基盤により顧客別販促の充実を図り、新たな顧客層の獲得と既存顧客のロイヤリティ向上を目指します。

● デジタル技術を活用した多言語対応の強化

首都圏と近畿圏に店舗を展開する当社は、増加する外国人需要を取り込む好位置にあり、2025年3月に新設したマーケティング推進室を中心にインバウンド及び在留外国人のお客様対応を進めています。具体的には外国人のお客様が一人で買い物を完結できるデジタル環境づくりとして、店舗タブレットへの翻訳アプリの導入など多言語対応環境の整備や多様な決済手段への対応を計画しています。また、外国人向けサイト等の外部メディア連携も含めた新たなお客様接点を拡充し、他社との差別化を図りながら拡大傾向にある外国人市場の成長機会を捉えていきます。

3つの主要テーマ

5 デジタル

デジタル技術の積極的な活用

従業員へのアプローチ

「2025年の崖※」による業務効率や競争力の低下に対し、当社では中期経営計画の戦略目標達成に直結するシステム刷新と最新テクノロジーの導入を積極的に進めています。2024年度のシステム投資額は43.9億円（前年比113.9%）、2025年度計画は61.0億円（前年比138.9%）です。これにより、お客様との接点強化や業務効率化を図るとともに、セキュリティ体制の強化により個人情報・機密情報の保護を徹底しています。これらの戦略的投資で経営基盤の強靱化と迅速で精度の高い経営判断を実現していきます。

※2018年経済産業省「DXレポート」で指摘された、老朽化システムが限界を迎え経営リスクとなる問題

» セルフレジ・カートレジ

当社では、人員採用が困難な店舗を中心に3か年で20億円を投資してセミセルフレジ・セルフレジを導入しました。また、買い物中にスキャンできる「カートレジ」なども31店舗で展開しています。これにより合計49万時間の業務負荷軽減を実現し、レジ待ち時間短縮と顧客満足度向上を図っています。今後も導入効果が見込まれる店舗への展開を進め、持続可能な店舗運営体制を構築していきます。

» 生成AI

機密情報保護を重視し、一般的なクラウドサービスではなく自社環境内に独自の生成AIシステムを構築して2025年8月に全社展開しました。安全性と業務効率化を両立し、研修を通じて活用スキルと生産性向上を図っています。

» 電子棚札

電子棚札を2025年2月末時点で東西241店舗（首都圏138店舗、近畿圏103店舗）に導入しました。紙POPの作成・入替の作業人時削減に加え、品出しや販売期限管理の補助などにも活用を拡大しています。2025年度中に未導入店舗へも導入し、全店導入を完了する予定です。

» AI需要予測自動発注（AI発注）

当社とBIPROGY社共同開発の「AI需要予測自動発注」は2020年から順調に運用を進めています。2024年度はプロセスセンター製造商品への導入と棚卸での理論在庫活用により作業時間を削

減しました。今後は精度向上による店舗・部門間の格差解消を進め、店内製造品の原材料発注などにも拡大予定です。これにより在庫の適正化と業務効率の向上を図り、生産性向上を実現します。

全社セキュリティの強化

» LIFE-CSIRT

当社は2020年に情報戦略本部長をリーダーとするLIFE-CSIRTを設立しています。サイバーインシデントの検知・対応体制を整備し、事故発生時の被害最小化と事業継続性確保に取り組んでいます。➡P.65

» 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。これにより、お客様情報を含む重要データの保護を強化し、安全なデジタルサービス提供の基盤を確立しています。

» プライバシーマーク（Pマーク）取得

個人情報の適切な取り扱いを証明するPマークを2025年7月に取得しました。これにより、お客様情報保護の信頼性向上と、法令遵守の徹底を図ります。

» システムの刷新

- 経費伝票レスシステム更改（2025年5月）
- 仮想デスクトップ環境更改（2025年11月）
- 仮想サーバ環境更改（2025年8月）

2025年度の方針

2027年の基幹システム更改に向けて、機能追加・改修に関する全社的なヒアリングを実施し、2025年より要件定義を行います。業務効率化と最新技術への適応を目的とし、最新のセキュリティ対策によりサイバーリスクなどを低減し、業容の拡大に対応できる持続可能で強固なシステム基盤の構築を目指します。

3つの主要テーマ

主要テーマ 3

持続可能で豊かな社会の実現に貢献

地球にやさしく、社会とともに歩む、持続的な企業成長の実現

私たちは環境負荷低減と社会課題解決を持続的成長の重要な要素と位置づけています。地域に根ざしたスーパーマーケットとして、地産地消の推進や食品ロスの削減、プラスチックや包装材の削減に取り組んでいます。また、高齢者や子育て世帯への配慮を通じて、誰もが安心して利用できる社会インフラとしての役割を担っています。これらの取り組みによりお客様との信頼関係を深め、持続可能な経営基盤を構築することで、環境・社会・経済の調和を図り、地域社会に貢献し続けます。

2024年度の振り返り ― 成果と課題

2024年度は、食品ロス削減と環境保全への取り組みが大きく評価された一年となりました。地域の子ども食堂への支援や小学生向けの出前授業といった地域貢献活動から、バイオガス発電事業や食品廃棄物削減などの環境取り組み、更には同業他社やメーカー様との協業まで、幅広い活動を展開しました。これらの取り組みが評価され、農林水産省からの表彰を受けるなど、持続可能な社会の実現に向けて着実な成果を上げることができました。

成果

- 令和6年度「第12回食品産業もったいない大賞」において「農林水産省大臣官房長賞」を受賞 →P.73
- 2025年2月末に当社2か所目となるバイオガス発電設備を導入し、循環型経営モデルを拡大 →P.71

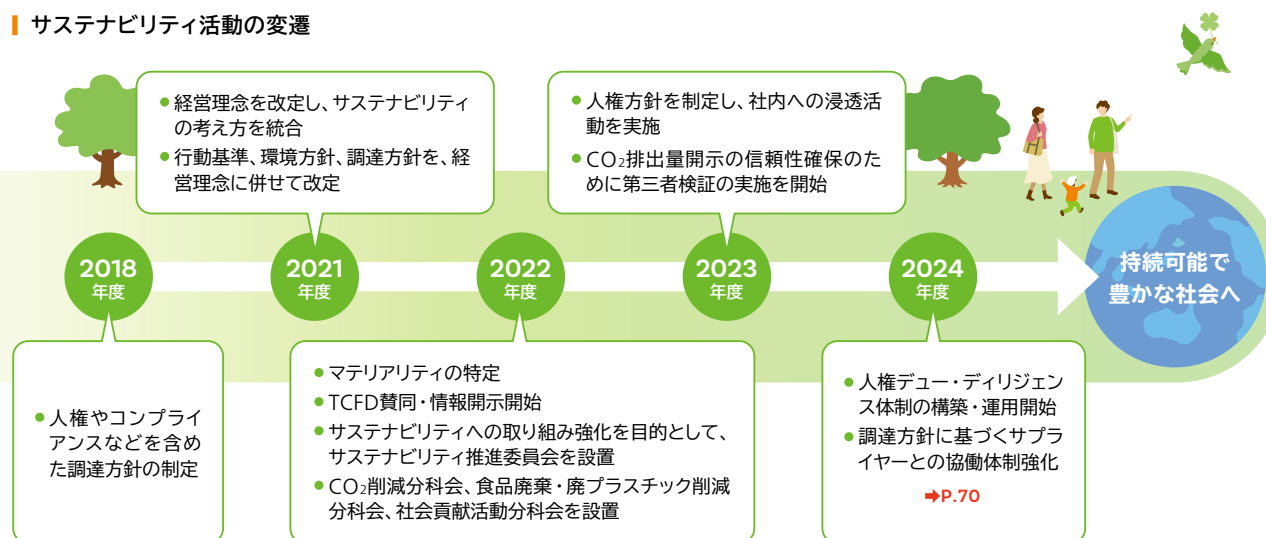
課題

- 2030年のCO₂排出量50%削減目標達成に向け、脱炭素化の取り組み加速が急務
- 食品廃棄の多数を占める生鮮食品への対策が重要であり、更なる取り組みの拡大と深化が課題である →P.73

持続可能で豊かな社会の実現に向けた変遷

当社は持続可能な社会の実現に向け、段階的にサステナビリティ活動を推進してまいりました。2024年度は人権尊重とサプライチェーン全体での価値創造を重視し、体制構築と協働関係の深化に取り組んでいます。

サステナビリティ活動の変遷



カイゼンの輪をつなぐ

2024年度は店舗と本社が一丸となり、カイゼン活動を深化させました。コスト上昇の環境下でも、全従業員が「生産性向上」と「コスト最適化」に取り組み、全店・プロセスセンターが参加する「スマイルワークショップ」での好事例共有も大きな推進力となりました。第七次中期経営計画期間を通じてカイゼン活動が確実に浸透・拡大し、当社の強みとなっています。その結果、厳しい事業環境の中でも営業利益は前年比4.8%増の252億7,000万円、営業利益率は3.0%となりました。

2024年度の振り返りと課題

※ 本社での取り組み

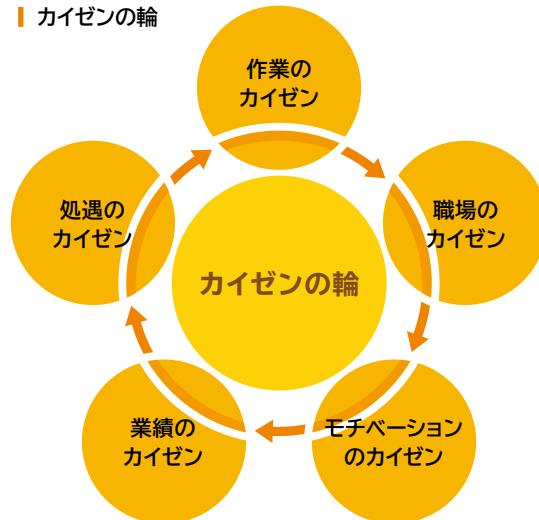
人件費や物流コスト、賃借料、水道光熱費など全般的に販管費が上昇する状況においても、経費主管部署が主体的にカイゼン活動を展開し、販管費は売上高の伸びを下回る水準に抑制することができました。例として、店舗改装の内容精査や施設管理業務の内製化などにより「店舗改装及び修繕費」は前期比12.7%減となり、またデジタル化の推進などにより「販売促進費」は前期比4.0%減となりました。

※ 店舗での取り組み

店舗の業務効率化も積極的に行いました。例えば、電子棚札は首都圏で2023年度に全店導入を完了し、近畿圏でも半数以上の店舗への導入を進めた結果、食品部門の人時生産性は前年比5%向上しました。また、お客様の利便性向上やレジ作業の効率化を目的として、お客様ご自身に商品の会計登録を行っていただくフルセルフレジを導入したことで、レジ業務の人時生産性は前年比6%向

上するなど、高い効果が実現しました。これらの取り組みにより、全社の人時生産性は前年比3.8%向上し、その効果もあって賃金改定率は2年連続で5%以上を実現することができました。このように、カイゼンの輪は作業のカイゼンから、処遇のカイゼンまでつながり、好循環を生み出しています。

カイゼンの輪



※ 今後の課題

労働人口の減少に伴い人財獲得競争が激化する中、インフレ環境下でもコストを上回る収益を確保し、従業員の処遇改善を継続することが必要です。そのためには、全社での危機意識の共有が不可欠となります。首都圏と近畿圏の連携や営業部門と管理部門の協働などをこれ

まで以上に密なものとし、組織全体が一丸となって取り組む体制を強化していくことが今後の重要な課題となります。

2025年度の方針

各種コストが増加する状況において、2030年度に目指す定量目標を達成するために、カイゼン活動を今まで以上に加速させます。本社では経費主管部署が主体となり営業部署に働きかけ、全てのコストについて半期ごとに単価や数量を見直し、これまで同様に物件費の最適化に取り組んでいきます。

加えて、今までできていなかった抜本的なコスト削減にも挑戦します。コストを減らすだけでなく、コストの発生自体をなくすことができないか、本社全部署が自由闊達にアイデアを出し、自部署で完結できるものは引き続きコスト最適化を行います。一方で部署の壁を超えなければならず、また投資や時間を要するなど実現のハードルが高いものについては、責任者・時間軸を明確にし、管理・営業が協力して実現に向けて進めていきます。

店舗では全従業員が業務のカイゼンを提案し、自ら実現できる環境が整いつつあります。そこから生まれた好事例は、定期的に全店・プロセスセンターが一堂に会する場を通じて共有し、カイゼン効果を社内に浸透させ、更には当社の風土になるようにします。

戦略的束ねによる新たなプロジェクト

第七次中期経営計画の進捗状況と事業環境認識

第七次中期経営計画（2023年度～2026年度）は2024年度を終了し、折り返し点を迎えました。この機会に現時点での進捗状況と事業環境をまとめました。

» 事業環境の評価

小売業界を取り巻く環境は、人口減少・高齢化の進展、継続的なインフレ圧力、労働力不足の深刻化など、構造的な環境変化に直面しています。同時に、デジタル化の加速やお客様ニーズの多様化により、従来の競争の枠を超えた新たな価値創造が求められています。こうした環境変化はコスト上昇圧力をもたらす一方で、独自性や専門性を持つ企業にとっては差別化の機会でもあります。当社は、これらの変化を成長への転換点と捉え、持続的な価値創造に向けた戦略的取り組みを推進します。

» 第七次中期経営計画の進捗状況

社内では現場への権限委譲を進め、店舗において自らの判断で顧客ニーズに最適な対応をタイムリーに行えるようになり、地域一番店としての評価向上につながりました。一方で、各部署の自律的な取り組みは進んだものの、部署間の連携不足により重複業務や調整コストが増加し、組織全体での効率性低下が課題となっています。

» 新たな取り組み

当社を取り巻く外部環境の激しい変化及び社内で抱える課題を踏まえ、2030年度に目指す目標を達成するために、新たに「戦略的束ね」の考え方に基づいて社内プロジェクトを再編成することになりました。

戦略的束ねの考え方

（1）プロジェクトの統合 ～組織力強化～

社内の類似プロジェクトを戦略的に統合し、重複を解消してチーム力を結集することで組織全体の効率性と競争力を向上させます。

部門横断による「戦略的束ね」で全社のベクトルを合わせ、各プロジェクトの統括責任者を明確にし、四半期ごとの進捗確認と継続的なレビューを通じて実効性を高めます。

（2）プロジェクトの活動領域 ～粗利率向上と生産性向上～

当社が直面する人手不足・それに起因するコスト上昇という外部環境変化に対応すべく、プロジェクトの対象領域を改めて整理しました。「粗利率向上」と「生産性向上」の2点を重点領域に設定し、持続的成長の実現を目指します。

（3）プロジェクトのアプローチ

これらの取り組みを、「ストレッチ」施策と「ジャンプ」施策という2つのアプローチで推進します。既存取り組みの延長であるストレッチ施策を確実に実行し基盤を固めつつ、並行して投資を伴うジャンプ施策も展開します。

「ストレッチ」施策とは



既存の取り組みの延長線上にある改善策。大きな投資を必要とせず、現在の組織能力を「伸ばす」ことで達成可能。

「ジャンプ」施策とは



既存の枠組みを超えた抜本的な変革や、相応の投資を伴う新たな取り組み。現状から「飛躍」するための施策。

（4）投資・リソース配分の考え方

ストレッチ施策では既存リソースの最適化と運営改善により、着実な効果創出を図ります。ジャンプ施策では中長期的な競争優位性構築に向けた戦略的投資を実行し、デジタル化・自動化・新業態開発等の革新的な取り組みを推進します。実行した投資については定量的な効果測定を行い、継続的な見直しにより投資効率の最大化を目指します。

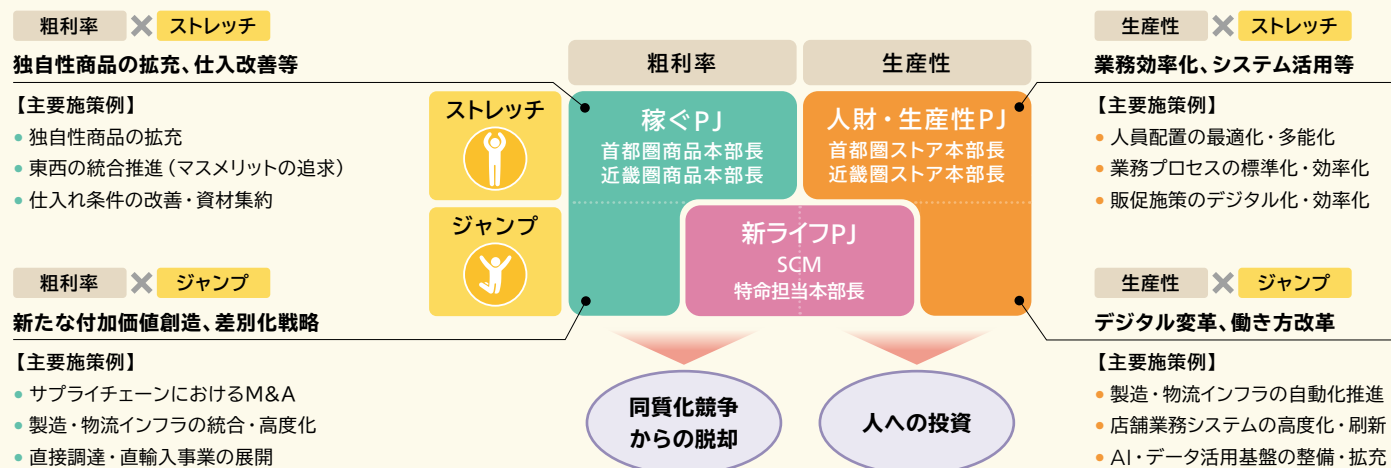
戦略的束ねによる新たなプロジェクト

新たな3つのプロジェクト

稼ぐPJ		人財・生産性PJ		新ライフPJ	
目的	商品を中心にプロセスセンターや物流センターと連動した取り組みを進め、「同質化競争からの脱却」を実現し、持続的な売上高・粗利高を確保する	目的	制度改定やデジタル活用を含む「人への投資」を通じて、人財戦略と生産性向上に一体的に取り組む	目的	既存の枠に収まらない新エリア・新業態・新機能を検討し、新たな収益の柱を作り上げる
統括責任者	首都圏商品本部長 近畿圏商品本部長	統括責任者	首都圏ストア本部長 近畿圏ストア本部長	統括責任者	営業統括 SCM特命担当本部長

各プロジェクトの取り組みイメージ

2030年度に向けて、人手不足・コスト上昇などの外部環境を乗り越えるのに必要な取り組みについて、2つの重点領域（粗利率向上・生産性向上）と戦略推進のアプローチ（ストレッチ・ジャンプ）を組み合わせた4象限で、体系的に整理しました。それに基づいて3つの統合プロジェクトが具体的な施策案を検討し、チーム力を結集して実行することで、2030年度の目標達成を目指します。



期待される効果

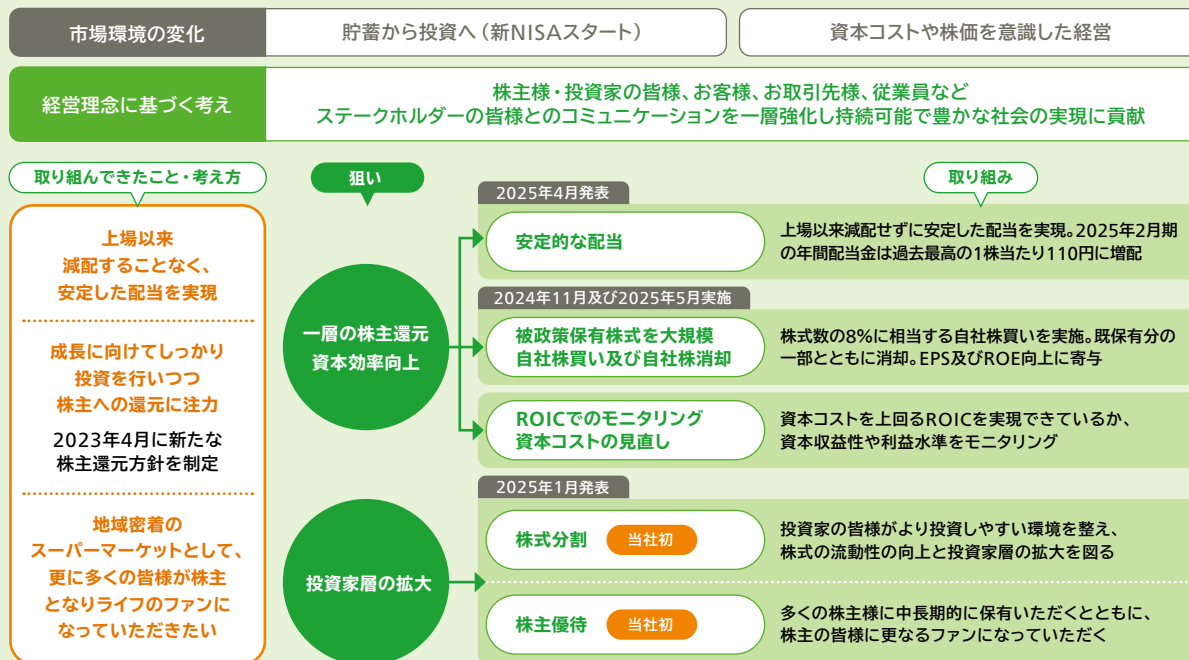
これらの戦略的取り組みにより、今後も厳しくなることが予想される事業環境においても、粗利率の継続的向上と生産性の向上を両立させます。当社でしか手に入らない独自性商品の拡大により「同質化競争から脱却」し、デジタル化・自動化の推進など「人への投資」により業務効率を向上させます。また、多様な人財が活躍できる組織への変革と新たな事業領域への挑戦を通じて、持続的な成長エンジンを構築し、長期的な競争優位性の確立を実現します。

財務資本戦略

取締役常務執行役員
財経本部長
岡田 晴信

株主・投資家の皆様との対話と
ライフの挑戦を結びつけ
企業価値の向上を支えていきます

資本政策の取り組み



振り返りと財務・資本政策の進化

2024年度は業績面では過去最高の営業収益、当期純利益とすることができました。資本政策・株主還元においても大きな取り組みを続けて実施しました。

当社は創業以来64年となり、この間着実に成長し、財務基盤もより強固なものとなってきました。債権者と株主・投資家という資金面での大きな二つのステークホルダー間のバランスをどこにおくのか企業は常に判断を求められますが、2024年度より株主・投資家を一層意識・重視した取り組み

を実施し、大規模な自社株買い、当社初となる株式分割、初めての株主優待制度導入、期末増配を行いました。2025年度では配当見直しも大きく引き上げ、株式消却も実施するなど資本政策を積極的に継続・推進しています。

こうした一連の資本政策の取り組みは取締役らが協議を重ねた結果ですが、東証からの資本コストと株価を意識した経営の要請という後押しもありました。

従来から変わらず株主・投資家の皆様を重視しているのですが、十分なメッセージや具体的取り組みとして伝えられていないという面がありました。この統合報告書も昨年度

までは全てのステークホルダーとのコミュニケーションを目的に作成していました。今回からは株主・投資家の皆様等資本市場参加者にフォーカスした内容になるよう編集方針を変更しました。今後は当社が考えていることを今まで以上にこうした場を通して率直にお伝えしていくことが重要と考えています。まず2024年度に実施した資本政策のうち、冒頭トップメッセージで社長があまり触れていない項目を中心に説明した後に、2025年度の取り組みについてお話しします。

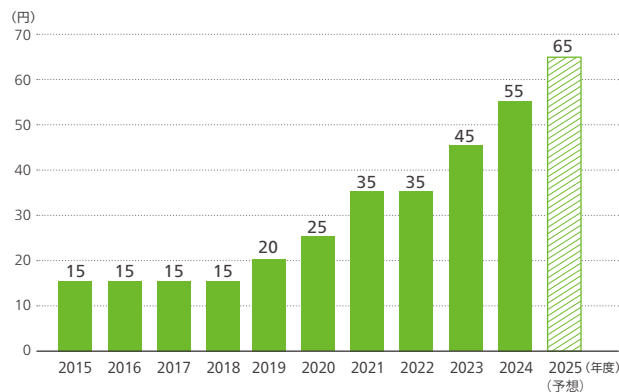
財務資本戦略

一層の株主還元を実現

配当について

当社は株式公開以来42年一度も減配せずに配当を増やしてきました。『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』という株主還元方針を2023年度に定めています。しかしながら、「配当が足りない」「配当性向30%』に達していない」と一部の株主様からはご意見を頂戴しておりました。史上最高益を受けて熟慮の結果、2024年度は年度末に増配を行い、2025年度は1株当たり65円（分割前130円）の見通しを公表しました。これは配当性向31.2%に相当します。大きな増配により従前よりも一段階高い水準となり、今までの当社とは変わってきたと株主の皆様からは高評価をいただいております。

1株当たりの配当金



※当社は2025年3月1日付で1株を2株の割合で株式分割を実施しましたが、上記1株当たりの配当金は全て当該株式分割後の基準にて記載しております。

自社株買いについて

政策保有株縮減の流れの中で当社株式についても政策保有株主による売却が進んでいます。当社大株主の三井住友信

託銀行と農林中央金庫の二社から売却の意向があり、市場売却、売出など他の方法と比較し、自社株買いを行うことが、既存株主の皆様にとっての資本効率向上・株主還元になることからベストであると判断し、2024年11月に株式公開買付にて取得しました。先方と協議を重ねて市場株価からの10%のディスカウントを設定することで、当社にとっては市場株価より低く買取でき、先方にとっては確実に売却できるため、両社にとってメリットのある形で株式公開買付を実施することができました。株主資本が買取原資分減っていますが、自己資本比率は40%超を維持し財務基盤に影響なく、当社の格付にも影響はありませんでした。なお、買い入れた株式は、もともとの保有自己株式の一部と合わせて全て、東証プライム市場の流通株式比率も意識して消却しています。

投資家層を拡大する

株式分割・株主優待について

投資家層の拡大を図るため、2025年3月1日付けで当社株式を2分割しました。分割前当時の株価は約3,600円でしたが、分割後は約1,800円となり一層投資しやすい株価となりました。東京証券取引所の基準では一単元50万円未満と定められていましたが、10万～20万円台が投資しやすいと考えて、株式分割を実施しました。

株主優待は当社の事業に対するご理解ご興味を一層深め、当社の更なるファンになっていただき、投資家層の拡大を図るために有効と考え、2025年1月に株主優待制度を導入しました。詳細はトップメッセージで社長が説明していますのでご参照ください。

株主優待の株主間の公平性の問題について当社は常に考えてきましたが、日本証券業協会の株主優待の意義に関する研究会により、相当性の範囲であれば問題とならないという報告書が2025年4月に出されました。

株主優待制度

保有 株式数	継続保有期間1年以上3年未満		
	Aコース	Bコース	Cコース
	ライフ商品券	ライフ プライベートブランド 商品詰合せセット	社会貢献 活動団体へ 寄付
100株～	2,000円分	2,000円相当	2,000円寄付
500株～	3,000円分	3,000円相当	3,000円寄付
1,000株～	5,000円分	5,000円相当	5,000円寄付

保有 株式数	継続保有期間3年以上（長期保有優遇）		
	Aコース	Bコース	Cコース
	ライフ商品券	ライフ プライベートブランド 商品詰合せセット	社会貢献 活動団体へ 寄付
100株～	3,000円分	3,000円相当	3,000円寄付
500株～	4,000円分	4,000円相当	4,000円寄付
1,000株～	6,000円分	6,000円相当	6,000円寄付

Aコース ライフ商品券



Bコース ライフプライベートブランド商品詰合せセット



Cコース 社会貢献活動団体へ寄付



公益財団法人スペシャル
オリンピックス日本



認定NPO法人全国こども
食堂支援センター・むすびえ



日本赤十字社

財務資本戦略

資本コストとROIC、ROE

当社ではROIC（投下資本利益率）を経営管理指標の1つとしていますが、ROICと比較する資本コスト（WACC）については、一般論として、投資家・株主は高い期待収益率（資本コスト）を要求し、一方、企業が自社で算定する資本コストは低くなります。資本コストの算出方法には多くの選択肢やデータの取り方があり、唯一無二の解はないので仕方のない面もあります。そこで当社では客観性を担保するため外部の利害関係のない一流の専門家にも資本コストを算定してもらい水準を検証しています。その上でROICが資本コストを上回っていることを確認しています。また、当社のROEは13.0%（2024年度）と業界の中でも高い水準となっています。今後も資本収益性・効率性は特に意識してまいります。

キャッシュ・アロケーションについて

今回初めて、キャッシュ・アロケーションを数字でお示しています。当社の現中期経営計画期間は2023～2026年度ですが、前半2年間のキャッシュ・アロケーションの実績はキャッシュインが719億円あり、キャッシュアウトとして、設備投資に479億円（構成比66%）、株主還元209億円（同29%）、有利子負債返済に31億円（同4%）を充当しました。設備投資は新店21店、改装15店に加えて電子棚札等のシステム投資、バイオガス発電設備などのセンター投資です。株主還元は配当を91億円、自社株買いを118億円実施しました。

今後の2年間については下の図をご覧ください。配当には過去2年間以上に資金を充てていきます。使途の決まっていない約130億円の留保資金があり、投資資金等に案件や状況次第で振り向けていきます。こちらは新規に借入を増やさな

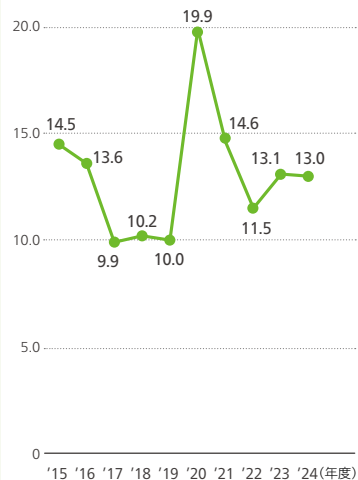
いベースの数字です。借入余力は十分ありますので、借入を増やせば更に投資余力はあります。ネットスーパーの拡充、プライベートブランドの更なる強化、製造分野への進出、水平・垂直統合を含めたM&A等、新たな投資も含め従来以上に積極的に検討してまいります。

これらを支える資金調達関連について補足すると、2024年度に当社は初めて格付（JCR/長期格付Aフラット/安定的）を取得しました。2025年6月に更新のレビューミーティングを行い、7月に同格付が公表されています。社債発行登録枠500億円も維持しており、資本市場からの機動的な資金調達ができる体制を整えています。また、相対的借入に加えて、サステナブルリンク形式のシンジケートローンなど資金調達の多様化とサステナビリティの両立を狙った取り組みも進めています。

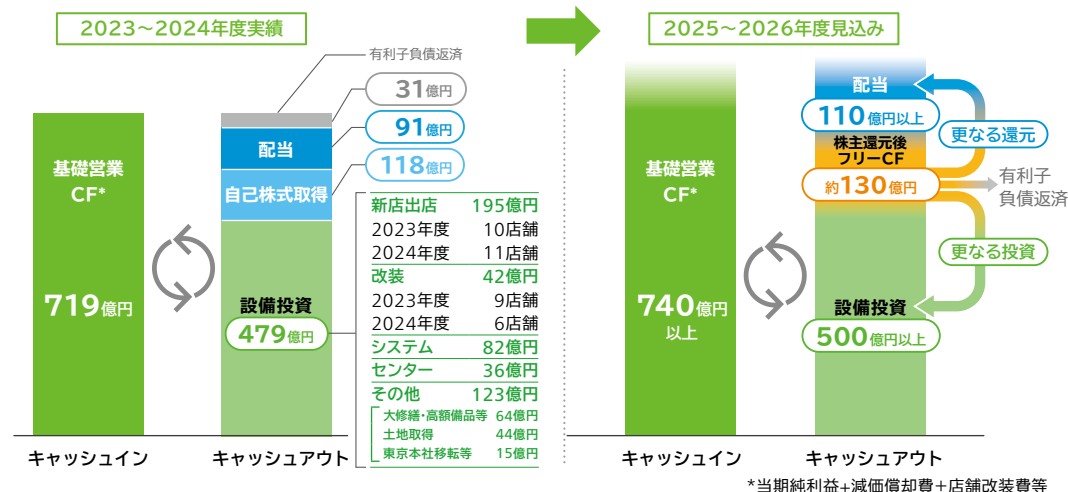
ROICの推移 (%)



ROEの推移 (%)



第七次中期経営計画期間（2023～2026年度）キャッシュ・アロケーション



財務資本戦略

IR活動の振り返りと問題意識

私事で恐縮ですが、先日自分の定期券入力を地下鉄車内で落としてしまいました。すぐ見つからず不安でしたがほどなく会社に郵送されてきて、直筆の手紙が同封されていました。近くのライフの店舗に毎日小さい子供と通っておりレジサービスに大変お世話になっていたため恩返しのため送りますと大変丁寧な手書きの文章が綴られていました。私はライフの目指す価値の1つが体現されているように感じ、とてもうれしい気持ちになりました。

このような情緒的価値は定量化が難しいのですが、なんとか言語化して伝えられないかと思っています。書き物だけでは難しいので、機関投資家の皆様との直接の面談/ミーティングを拡充し、また、投資家層拡大のため、個人株主・投資家の皆様とのミーティングやウェブサイトの構築などに取り組んでいきたいと思っています。

当社の業績や高いROEに比較し、市場からの企業価値の評価（Valuation）は必ずしも高くありません。

例えば、PER（株価収益率）は当社年度末の2月末で9.4倍であり、プライム市場の平均から大きく劣後しています。PBR（株価純資産倍率）は1.1倍と1倍こそ超えていますが、高いとも言えません。堅実ではあるが、将来の面白みのない銘柄と映ってしまっているのかもしれません。そのため当社の魅力・将来性を皆様にもっとお伝えしたいと思っています。

例えば、ライフにおいては「人への投資」を積極的に行っています。待遇面のみならず、環境を整え働きやすい職場にすることへも力を入れています。また、人手不足の中、生産性向上を狙い「電子棚札」「（フル）セルフレジ」を始めとしたシステム投資も積極的に行っています。これらの「投資」の効果ももっと説得力のある形で説明していかなくてはならないと問題意識を持っています。

もっと株主・投資家・市場関係者の皆様にご理解いただいで評価していただけるように、取り組んでまいります。多様な成長戦略を示してほしいという声もよくお聞きます。たしかに今までオーガニックグロスだけで成長してきましたが、業界の競争は激化しており、M&Aも活発化しています。現中期経営計画は3年目ですが、その先の公表済の2030年の定量目標達成に向けての議論を活発に始めています。競争に勝ち抜くべく戦略を進めていきますし、投資家の皆様とのインターフェイスや開示の面も拡充していきます。

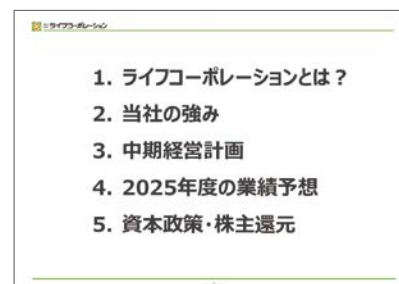
株主数は株式分割・株主優待制度導入による個人株主の増加で単元株主は10,000名強となりました。ライフのカード会員は約600万名ですのでまだまだ少ないのが現状です。より多くのお客様に、株主になっていただけるように取り組んでいきます。

投資家・株主の皆様へ

今後も資本コストや株価を意識した経営により企業価値の最大化を図っていきますが、ここまでお話ししたように実際の高い資本効率に対して企業評価、端的に言えばPER（マルチプル）が高くない状況が続いています。ライフが成長していくためのライフの強みや戦略の方向性をよりご理解いただけるように対話やコミュニケーションツールの拡充等を通して、投資家・株主をはじめ資本市場の皆様のご理解と共感を得てPERに代表される企業評価を高めていきたいと思っています。

投資家・株主の皆様にはライフにはまだまだ成長余地が大きくあるということをご理解いただきたいと思います。従来の強み・取り組みに加えて、新たに「人財・生産性プロジェクト」「稼ぐプロジェクト」「新ライフプロジェクト」の三つのプロジェクトが社内横断的に走り始めました。事業部門とコーポレート部門が一体となって取り組んでまいります。中から見てもライフの未来にワクワクするような思いがしています。投資家・株主の皆様もこれからのライフに是非ご期待いただきたいですし、忌憚のないご意見・ご助言をお寄せいただくとありがたいです。

2025年7月16日 個人投資家向け説明会を開催（オンライン）



<http://www.lifecorp.jp/company/ir/>

CHAPTER

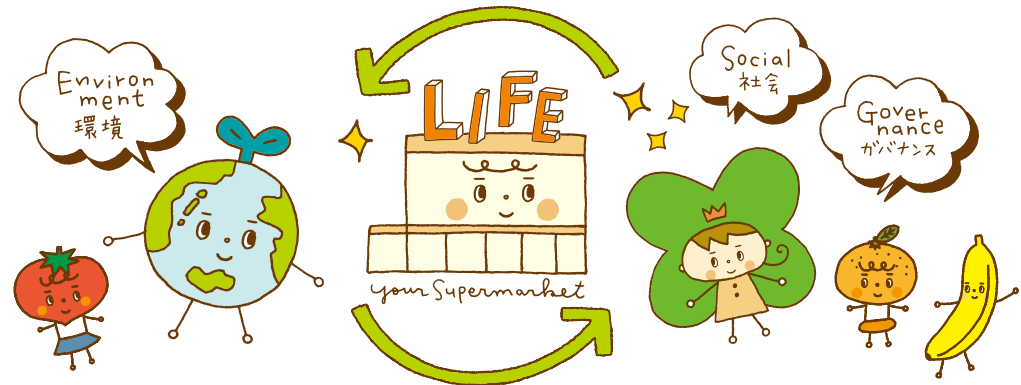
04

志の高い信頼の経営の実践

「『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」という経営理念に基づき、当社は実効性の高いコーポレートガバナンス体制の構築に取り組んでいます。本章では、監査等委員会設置会社への移行による監査機能強化と権限委譲の推進、取締役会実効性評価の継続的改善、リスクマネジメント体制の刷新、そして社外取締役による経営評価と提言を掲載するなど、透明性と実効性を兼ね備えたガバナンス体制の進化をご紹介します。加えて、5つのマテリアリティに基づく社会・環境への取り組みについてもご報告しています。

CONTENTS

- 50 コーポレート統括役員メッセージ
- 51 サステナビリティ推進の枠組み
- 52 マテリアリティとアクションプラン
- 53 社外取締役座談会
- 56 役員紹介
- 58 コーポレートガバナンス
- 67 社会への取り組み
- 71 環境への取り組み



コーポレート統括役員メッセージ

実効性あるコーポレートガバナンスの追求 ～持続的成長を支える経営基盤の構築～

取締役専務執行役員
コーポレート統括
サステナビリティ推進委員会 委員長

角野 喬



真の企業価値創造に向けたガバナンス改革

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」という経営理念のもと、真に実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築に取り組んでいます。私はコーポレート統括として、ガバナンスは単なる形式的な仕組みではなく、企業価値の持続的向上を実現するための基盤であると考えており、その責任の重さを日々痛感しています。

2024年度に実施した監査等委員会設置会社への移行は、当社にとって重要な変革でした。この機関設計の変更は、経営の監督機能を飛躍的に強化し、現場力（執行力）の最大化を図る戦略的な選択です。同時に、独立社外取締役比率を58.3%まで高めることで、多様な知見と客観的な視点を経営に活かす体制を整備し、透明性の高い経営を推進しています。その中でも特に重視しているのは、取締役会の実効性向上です。第三者機関の関与による自社評価支援を継続的に実施し、課題を明確化して改善に取り組むことで、形式的な議論から実質的な価値創造に向けた議論へと質的転換を図っています。

内部統制システム統括委員会と総合リスク管理委員会の機能を抜本的に進化させたことも、当社ガバナンス強化の重要な柱です。特に総合リスク管理委員会では、従来の報告確認中心から能動的な役割へと転換し、四半期開催による機動的な対応を可能にしました。この変革により、リスクの特定から対応方針の策定、継続的なモニタリングまでを一貫して推進し、課題に応じた体制へと移行しました。

未来を見据えた経営基盤の進化

私たちを取り巻く事業環境は、デジタル化の加速、気候変動の深刻化、労働力不足の顕在化など、かつてない速度で変化しています。このような環境下において、長期的視点を持ちながら経営基盤の進化に取り組んでいます。

指名・報酬諮問委員会の運営においては、透明性と客観性の確保に努め、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・ROICに変更することで、短期的な業績向上だけでなく、従業員満足度や資本効率性を重視する当社の経営姿勢を明確に示しています。コンプライアンスについては、単なる法令遵守にとどまらず、高い倫理観を

持った組織文化の醸成に注力し、内部通報制度の充実や継続的な研修の実施により、ステークホルダーからの信頼維持に努めています。

サステナビリティ経営の戦略的実践

サステナビリティ経営は、ガバナンスと密接に連携した統合的な経営戦略として位置づけています。私たちが特定した5つのマテリアリティは、社会課題の解決と事業成長の両立を図る羅針盤であり、サステナビリティ推進委員会を通じて取締役会への適切な報告と監督を実現しています。

環境分野では、バイオガス発電設備の新設や太陽光発電の拡大により循環型社会の実現に貢献しており、これらの取り組みは単なる環境対策を超えて、新たなビジネスモデルの創造につながる可能性を秘めています。人権尊重については、人権方針の制定から全従業員への浸透活動まで体系的に展開し、多様な人財が活躍できる職場環境づくりを推進しています。地域社会への貢献では、食育活動や子ども食堂支援を通じて地域との絆を深めており、これらの活動が当社のDNAに刻まれた継続的な使命として根付くよう、組織全体の意識改革に注力しています。

持続可能な企業を目指して

ガバナンスは企業の持続的成長を支える重要な基盤です。コーポレート統括として、この基盤の上に実効性を重視した改革とサステナビリティ経営を継続的に推進してまいります。変化する事業環境においても、全てのステークホルダーから信頼され、社会からも真に必要とされる企業を目指して努力してまいります。

サステナビリティ推進の枠組み

ライフのサステナビリティ推進体制

当社では、社会・環境に関するマテリアリティに対応するため、コーポレート統括役員を委員長とするサステナビリティ推進委員会のもと、「食品廃棄削減」「プラスチック削減」「CO₂削減」「地域社会貢献活動」の4つの分科会を設置し、各取り組みを全社的な視点で推進しています。

サステナビリティ推進委員会の開催実績（2024年度）

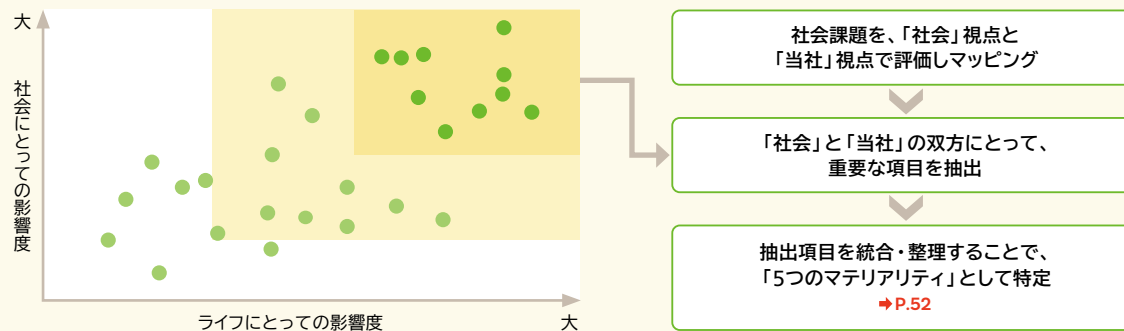
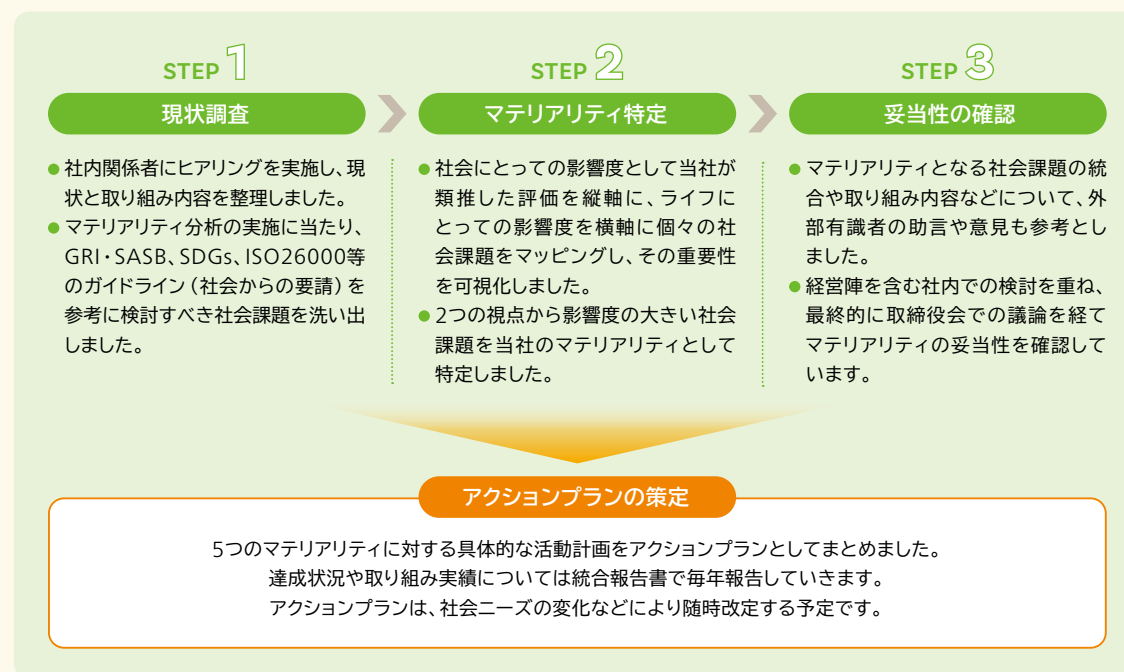
	開催日	議題
第1回	2024年 4月 5日	2024年度TCFD提言に沿った情報開示内容
第2回	2024年 7月30日	2023年度CO ₂ 排出量・食品廃棄削減量推移 オフサイトCPPAでの再エネ調達
第3回	2024年 9月30日	人権に関するリスク・アセスメント
第4回	2024年12月 2日	人権に関するリスク・アセスメント

分科会活動状況

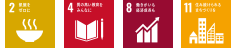
食品廃棄削減	2か所目のバイオガス発電設備新設と食品リサイクル対応店舗拡大により、食品リサイクル率を66.3%まで向上させました。また、販売不可商品の子ども食堂への寄贈活動も拡大し、食品廃棄削減を推進しています。
プラスチック削減	ガムボトル回収実証実験やオクラ納品用プラスチック箱のリサイクル協議など、新たなプラスチック資源リサイクルに着手。透明トレイ回収拠点も拡大し、サーキュラーエコノミー実現に取り組んでいます。
CO ₂ 削減	省エネによる電気使用量抑制と太陽光・バイオガス発電新設により再生可能エネルギーを創出。オフサイトCPPA実施に向けた協議を進め、2026年度からの電力供給開始を準備しています。
地域社会貢献活動	店舗周辺の小学校・保育園を中心に出勤授業形式で食育や環境学習を実施し、子どもたちへの学び支援に取り組んできました。また、困窮世帯への支援を目的として、子ども食堂への商品寄贈についても、対象地域を拡大し活動を展開してきました。

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。



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	2024年度実績
G	高い価値観・倫理観を 持つ組織の形成 	コーポレートガバナンス	- コーポレートガバナンス体制の強化 - IR活動の強化	- 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行、独立社外取締役比率の上昇（2024年度54.5%→58.3%） - ガバナンスの強化を目的に内部統制に関する体制を見直し - 取締役会開催数：16回、指名・報酬諮問委員会開催数：12回 - 決算説明会開催数：2回、スモールミーティング実施数：12回（のべ77社の機関投資家が参加）、機関投資家・アナリストとの個別面談数：のべ101回
		コンプライアンス	- コンプライアンス体制の整備 - 従業員教育の体系化	- 定期研修や各種会議体を通じたコンプライアンス研修の実施：のべ59回 - 法令遵守体制の整備・研修の実施（独占禁止法、下請法、個人情報保護法等）
S	安全で高付加価値な 商品・サービスの提供 	食の安全・安心の確保	- サプライチェーンにおける品質保証体制の整備 - 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	- 当社の全てのPCでは、食品安全管理の国際規格認証®を取得済 - 生鮮プロセスセンター：ISO22000、惣菜プロセスセンター：FSSC22000 - 店舗ではHACCP義務化に対応した衛生管理計画を全店で運用
		責任ある調達	- 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	- 人権方針を新たに制定、人権に関する国際規範を支持、尊重し、事業運営を行うことを定め、従業員が正しく理解し行動できるよう社内での浸透活動を実施 - 人権デュー・デリジェンスのガイドラインに沿って、プライベートブランドへの取り組みを整備する
		健康、環境配慮型事業の推進	- 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	- BIO-RAL店舗数は9店舗（首都圏6店舗・近畿圏3店舗） - 売上高約44億円 既存昨比107.7% 2030年の数値目標として、店舗数50店舗売上高200億円、プライベートブランド商品は1,000SKU 売上400億円を目指す
S	生活インフラとして 地域社会への貢献 	安定的な店舗運営	- 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	- 災害対応マニュアルを実際の災害を想定した実行可能な内容に見直し - 全従業員に「自然災害発生時の従業員行動基準」を配布、自然災害時に適切な行動がとれるように啓発 - 全従業員を対象とした安否確認システムを活用し、毎月安否確認訓練を実施 11月に「ライフ防災の日」として、全事業所で防災訓練及び災害対策本部立ち上げ訓練を実施
		買い物手段の多様化	- 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	- 自社、Amazon上のネットスーパーサービス、東西188店舗で実施 21店舗を新規開設 - 売上高約250億円
		地域社会への貢献	- 食育活動、環境活動の推進 - 子ども食堂支援、商品寄贈活動の拡大	2024年度食育活動：205回 14,253名参加 - 子ども食堂支援：首都圏4地区（練馬区・板橋区・江戸川区・北区）、近畿圏4地区（大淀町・神戸市・淀川区・阿倍野区）で新たに活動を開始 - 生鮮食料品寄贈開始 → P.69
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 	ダイバーシティ	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	- 女性取締役1名、取締役監査等委員1名、女性管理職221名。女性管理職比率11.6%・障がい者雇用率3.62% - 外国人技能実習生、特定技能外国人 1,623名 - 中途入社採用合計121名 近畿圏55名 首都圏66名 - 従業員の個性や価値観を尊重し、自分らしく働くことができる職場づくりの一環として、身だしなみルールを緩和
		健康経営	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	- ラインケア・セルフケアに努め対面研修・Webコンテンツなどを活用したメンタルヘルス対策の実施 - ストレスチェックによる、高ストレス者への産業医面談の実施
		人財戦略	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	- 従業員の「働きがい」の向上につながる人事・賃金制度を目指し制度改定に着手 - 女性・若手・シニア・外国人・障がい者など多様な人財が活躍できるための環境整備と、全社員がそれぞれのキャリアをイメージし、自分のありたい姿に向けチャレンジできる教育・評価の仕組みの整備を行う。各自が成長を感得できESの向上につながる企業風土を目指す
E	環境への負荷低減 	気候変動への対応	循環型経済への対応	- レジ袋辞退率：76.9% - 店頭資源回収：2024年度回収実績 ペットボトル：940t（キャップ込み、キャップ除く869t）、牛乳パック：449t、食品トレー：483t 「透明トレー」回収：新たに「透明トレー」のリサイクル回収を開始、現在169店舗で実施
			食品廃棄の削減 定量目標「2030年度の売上100万円当たりの最終食品廃棄量を2017年度比で50%削減する」	- 食品リサイクル量：19,617.2t（売上当たり：24.0kg/百万円） - 食品リサイクル率：66.3% - 売上当たりの最終食品廃棄量：12.2kg（2017年度比68.1%） - 栗橋バイオガス発電設備の新規導入 → P.71
			温室効果ガス排出量の削減 定量目標「2030年度のCO₂排出量（Scope1・2）を2013年度比で50%削減する」	- CO₂排出量及び2013年度比として、2024年：210,420t・CO₂ 総量101.2% 原単位82.2% 2024年度CDPスコア「C」 2025年度のScope3排出量の計測及び開示に取り組む

社外取締役座談会

持続的な価値創造を実現するために、 事業環境の変化に対応した、より強固なガバナンス体制の構築へ

2024年5月の監査等委員会設置会社の移行から、約1年。
多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の視点から、当社のガバナンス強化と
持続的成長に向けた取り組みについて語っていただきました。



独立社外取締役
監査等委員

水戸 重之

独立社外取締役
監査等委員

宮竹 直子

独立社外取締役

多田 明弘

テーマ
1

監査等委員会設置会社への移行によるガバナンス強化の評価。社外取締役として、監査等委員として、果たすべき役割。

宮竹：「監督機能の強化」と「意思決定の迅速化」を図ることを目的に、2024年5月に監査等委員会設置会社への移行を選択しました。正直に申し上げますと、私は、機関設計の変更に對し、当初は前向きではありませんでした。なぜなら、過去に他社で監査等委員を務めた経験から、社外取締役と監査等委員の機能を両立させることは簡単ではなく、ともすれば中途半端になるという懸念があったためです。ですが、取締役の皆さんと意見交換を重ね、2つの役割をどう住み分けながら責務を果たしていくかについての共通認識を持てたことで不安は払拭されました。まだまだ道半ばの状況ではありますが、取締役会の決議をはじめ、様々な経営判断の局面においてスピード感が出てくるなど、ガバナンス強化は着実に進んでいる実感があり、非常に意義のある変化だと考えています。

水戸：私は、2024年5月に社外取締役及び監査等委員に就任しました。そして、同タイミングで監査等委員会委員長という大役を拝命しました。この1年余り、宮竹さんがいわれた2つの役割をどう果たすかについて、監査等委員会メンバーの皆さんと議論を重ねて、社外取締役としての取締役への監督業務と監査等委員会としての監査業務を通してガバナンスの強化に全力で取り組んでまいりました。同委員会は月1回の開催を基本とし、密な情報共有、活発かつ建設的な議論のもと、ガバナンス体制についての整理が進んでいます。リスク管理や内部統制システムなど、今後も変革していくべきポイントなども明確になってきたことで、更なるガバナンス向上にも手応えを感じています。

多田：水戸さん同様、私も2024年5月に社外取締役に就任し

社外取締役座談会



“ 監査等委員会設置会社への移行により、意思決定のスピードアップ、監督機能の強化が図られ、ガバナンス強化は着実に進んでいる実感があります。 ”

—— 宮竹 直子

ました。官界に身を置いてきた私は、企業の取締役会に参加することは初めての経験でしたが、当社の取締役会は意見をしやすいフランクな雰囲気醸成されており、スムーズに議論に加わることができました。形式的な承認の場ではなく、議論の場として機能しており、実効性の高い運営が行われています。更には、監査等委員会設置会社になったことで執行側への権限委譲が進み、狙い通り意思決定の迅速化も図られていると思います。

宮竹：機関設計の変更以降、執行サイドの具体的な議論も把握できるようになったことが大きいと思います。質問なども事前に済ませておけるので、取締役会では、本質的な議論に集中するという形になってきています。

水戸：大きな方向性や戦略が確認できれば、細かなところは執行側に任せ、私たち社外取締役は後方から支えるというイメージでしょうか。監査等委員会設置会社への移行という変化の中、私は、弁護士としての専門性、また他社での社外取締役の経験を活かした助言、提言を通じて、経営の幅を広げ、企業価値を高める後押しをしたいと考えています。ライフが全てのステークホルダーにとって「良い会社」であり続けるように、社外取締役・監査等委員としての責務を果たしたいと考えています。

多田：私は、これまでのキャリアにおいて企業のガバナンス改善の提言に何度か関わってきており、そこで培った知見に基づく当社のガバナンス体制改善への貢献は、もっとも期待されていることだと認識しています。併せて、社外取締役の重要な役割である経営の監督、更には第三者視点からの意見発信を積極的に行い、ライフの企業価値向上に貢献したいと考えています。

宮竹：私に期待される役割は、企業経営や人財開発知見を活かし、経営の進化に貢献していくことであると認識しています。第七次中期経営計画では、主要テーマの1つに「人への投資」を掲げており、従業員の成長やES（従業員満足度）向上の施策について、積極的に提言をしていく考えです。例えば、お客様サービス室に寄せられるお褒めの声やエールを現場により積極的に共有し、働く人たちのモチベーション向上により一層活用できるよう、既存の仕組みを更に充実させていければと思っています。

テーマ2
変化する事業環境に適応するための組織文化の課題。イノベーションを促進する組織風土づくりに向けて。

水戸：当社の組織風土で感じるの、何といっても「真面目さ」です。どの店舗を訪れても、ライフという会社、店舗に誇

りを持ち、「お店をより良くしたい」という思いで真摯に仕事に取り組む現場の皆さんの姿があります。品揃えはもちろん、売場のレイアウト、演出もすばらしい。そして、そんな空間の中で、従業員やパートナーの方々がはつらつと働いている。これはライフの何よりの強みだと思います。

多田：社外取締役を拝命して以来、様々な店舗を巡っていますが、お客様を大切にする姿勢が徹底されていることに感心させられます。ただ、一つ一つがあまりに丁寧なので、効率性、あるいは人手不足という状況を見ると、もう少し工夫する余地があるのではないかと感じています。変化する事業環境に対応し、お客様への価値提供を更に向上させていく必要があります。「お客様を大切にする」という強みを保ちながら、より効率的なサービス提供方法を模索し、ライフらしさと生産性向上を両立させていくことが重要な課題です。

宮竹：ライフの強みを守り継ぐ一方で、時代に合わせて変えるべきところは変えていくことも大切ですね。そのためには、将来を見据えた人財育成も重要です。そこは経営陣も十分に認識しており、社長主催の経営塾の発展など策を講じています。経営塾はかなりの充実ぶり、5年先、10年先のライフを背負ってくれる人が育っていくことを大いに期待しています。

多田：それから、現場の働き方改革については、まだまだやれることがあると思います。良い取り組みができれば、よい人財が集まり、良いサービスの提供につながるという好循環が生まれます。従業員一人一人が100%の力を発揮できる職場環境づくりを目指して、柔軟な発想を取り入れながら更に取り組みを深化させてほしいです。

水戸：「同質化競争からの脱却」の実現には、イノベーションが必須です。では、どうしたらイノベーションを起こせるのかといえば、そのカギは多様性にあります。現場では、性別、年

社外取締役座談会

年齢、国籍、価値観の違う人たちがたくさん働いています。多様な人財がいきいきと、ハッピーに働ける環境が整うことで自由な発想が生まれ、新しい価値の創造につながっていくのではないのでしょうか。また、私たち社外役員も、当社の多様性の一助を担う立場であり、執行サイドにはない視点で新風を吹き入れる役割を果たしていきたいと思っています。

テーマ
3

環境変化への対応戦略、サステナビリティ課題へのアプローチなど、持続的成長に向けた経営課題への取り組みに対する評価、期待。

水戸：人口減少、コスト高騰、異業態との競争激化など、小売業界を取り巻く事業環境が厳しさを増す中で、「BIO-RAL」

“「同質化競争からの脱却」の実現には、イノベーションが必須。そのカギは多様性にあります。”

—— 水戸 重之



「ライフプレミアム」をはじめとするプライベートブランドに注力し、他社との差別化によってプレゼンスを発揮している印象です。また、ネットスーパー事業の推進など、時代にフィットするスタイルを追求し、新しい取り組みにトライする姿勢も評価できると思います。

多田：前職の経済産業省時代には主に製造業界やエネルギー業界との接点が多かったため、就任当初は、小売ビジネスの特徴に驚かされました。粗利益率1つとっても、こんなに厳しいのか、と。しかし、当社を見てみると、小売ビジネスの厳しさ、環境変化などを踏まえた上で戦略が組まれており、頼もしさを感じます。

宮竹：第七次中期経営計画は、まさに環境変化への対応を中長期視点で捉え、ライフが目指す姿を展望して策定されたものであり、計画達成に向け着実に前進しています。3つの主要テーマのうち、他の2つとは違う観点で難易度が高いのは、「同質化競争からの脱却」でしょうか。これはライフ単体で努力して取り組める課題ではなく、お取引先様の力を借りながら、輪をつないでいくことが重要だと思います。

水戸：サステナビリティ課題については、ESG全てに目配りをされていて、ライフという会社にあった取り組みを実践していると思います。そもそも、サステナビリティとは、地味に取り組みを継続した後に答えが出るものです。そういう意味で、当社の地に足を着けたビジネスの方向性は間違っていないと思いますし、派手さはなくともお客様に喜んでいただける取り組みを一つ一つ積み重ねていくことが持続可能な社会づくりにもつながっていくのではないのでしょうか。

多田：期待を込めて申し上げれば、サステナビリティ関連の取り組みは、わざわざ語るまでもないくらいに当たり前のこととして根付かせてほしいです。それは経営理念に掲げる「志の高い経営」に紐づくアクションであり、私自身も社外取

“サステナビリティ関連の取り組みは、語るまでもないくらいに当たり前のこととして根付かせてほしいです。”

—— 多田 明弘



締役の一人として、折々に適切な助言、助力ができるよう力を尽くしてまいります。

宮竹：小さなお子さんからお年寄りまで、世代を問わず、誰もが行きたくなるライフ。「おいしい」「ワクワク」「ハッピー」にあふれた「私のスーパーマーケット」。ライフがそんな存在として、人々の生活、人生の中にあり続けるために、身近なところまでできることは、たくさんあります。時代に合ったより良い方策を考え、その取り組みを広げるライフの皆さんの後押しをしていきたいと思っています。

役員紹介 (2025年5月22日現在)

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 当社取締役営業総本部長補佐
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
インフラ統括

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・生閑本部長
2016年 6月 当社常務取締役経営企画
コーポレート統括兼
情報戦略本部長
2020年 4月 当社取締役専務執行役員
コーポレート統括
2025年 3月 当社取締役専務執行役員
インフラ統括 (現任)

取締役専務執行役員
コーポレート統括

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 当社取締役近畿圏ストア本部長兼
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
2025年 3月 当社取締役専務執行役員
コーポレート統括 (現任)

取締役常務執行役員
コーポレート副統括兼財経本部長

1992年 4月 三菱商事株式会社入社
2006年 12月 英国 Mitsubishi Corporation Finance PLC 兼
英国三菱商事会社
2014年 6月 豪州三菱商事会社 取締役副社長CFO兼
MC Finance Australia Pty Ltd 取締役社長
2017年 12月 豪州 Mitsubishi Development Pty Ltd
取締役CFO
2020年 4月 三菱商事株式会社 財務開発部長
2024年 4月 当社入社
2024年 5月 当社執行役員 財経本部長
2025年 5月 当社取締役常務執行役員コーポレート副統括兼
財経本部長 (現任)



独立社外取締役

1989年 4月 三菱商事株式会社入社
2018年 11月 株式会社コーチ・エイ
エグゼクティブコーチ
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
株式会社 社外取締役
(監査等委員) (現任)
2022年 8月 PayPay株式会社 社外取締役
(監査等委員) (現任)
2023年 6月 PayPay株式会社 社外取締役
(監査等委員) (現任)
2023年 7月 株式会社コーチ・エイ
シニアエグゼクティブコーチ
(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
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
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)
2025年 4月 日本生命保険相互会社 顧問 (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)
1999年 4月 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)
2021年 3月 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)
2024年 5月 当社社外取締役 監査等委員
(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
コーポ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
2013年 4月 株式会社アイ・ティ・フロンティア
代表取締役執行役員社長
2014年 7月 日本タタ・コンサルティング・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
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
2006年 6月 同社執行役員
コミュニケーションセンター部長
2008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
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 株式会社株式会社
社外取締役 (監査等委員)
2019年 5月 当社社外監査役
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

1999年 4月 吹田市役所入職
2003年 10月 新日本監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所
2007年 4月 公認会計士 登録
2017年 1月 長谷川トラストグループ株式会社入社
2021年 5月 株式会社ライナフ 社外監査役 (現任)
エンバポイントホールディングス
株式会社 社外取締役 (監査等委員)
(現任)
2024年 6月 株式会社トーマック 社外監査役 (現任)
2025年 5月 当社社外取締役 監査等委員 (現任)

役員紹介

※色分けは各役員の担当組織・領域を示しています。

執行役員



代表取締役社長執行役員
いわさき たかはる
岩崎 高治
開発統括



取締役専務執行役員
もりした りゅうし
森下 留寿
インフラ統括



取締役専務執行役員
すみの たかし
角野 喬
コーポレート統括



取締役常務執行役員
おかだ はるのぶ
岡田 晴信
コーポレート副統括
兼 経本部長



専務執行役員
あらい しんいちろう
荒井 信一郎
営業統括



上席執行役員
なかがわ よしき
中川 義規
近畿圏開発本部長



上席執行役員
おかざき きよたか
岡崎 喜世孝
近畿圏ストア本部長



上席執行役員
うめざき ひとし
梅木 仁
首都圏開発本部長



執行役員
うの のりおき
海野 紀明
BIO-RAL 事業本部長兼
近畿圏BIO-RAL 店舗運営部長



執行役員
ふくおか まさゆき
福岡 昌典
近畿圏 PC・物流本部長



執行役員
いしおか やすひろ
石岡 泰弘
コンプライアンス本部長



執行役員
ながさわ くにおこ
長澤 国彦
総務本部長



執行役員
かとう としゆき
加藤 崇
首都圏ストア本部長



執行役員
せきよし まさひさ
関口 昌久
ネットビジネス本部長



執行役員
かね こかずお
金子 和夫
人事本部長



執行役員
やすだ まこと
安田 誠
SCM特命担当本部長

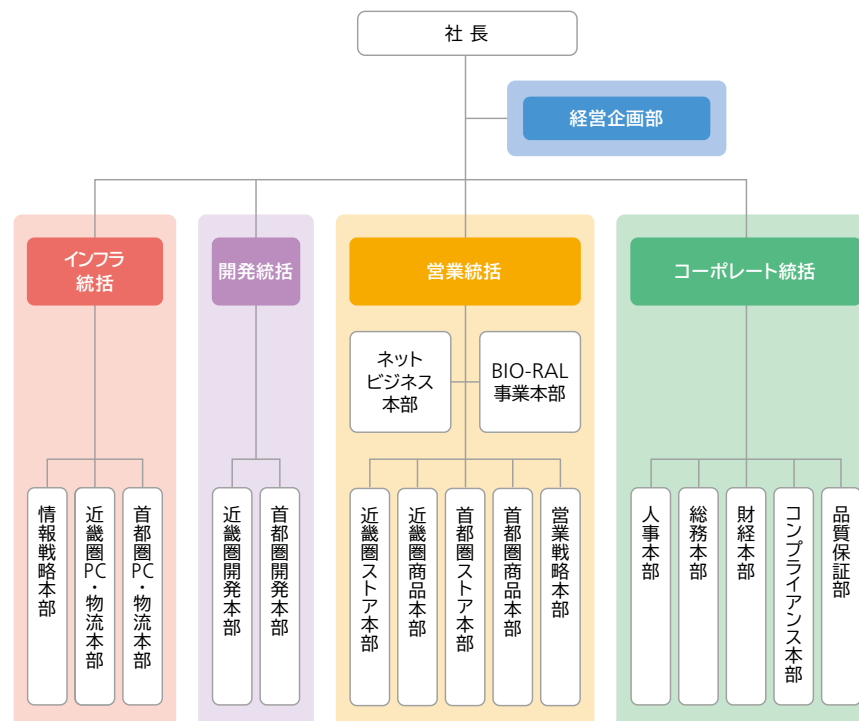


執行役員
たがみ りょうすけ
田岡 庸次郎
営業戦略本部長



執行役員
あおき ゆきの
青木 由季乃
経営企画部長

組織図 (2025年3月1日時点)

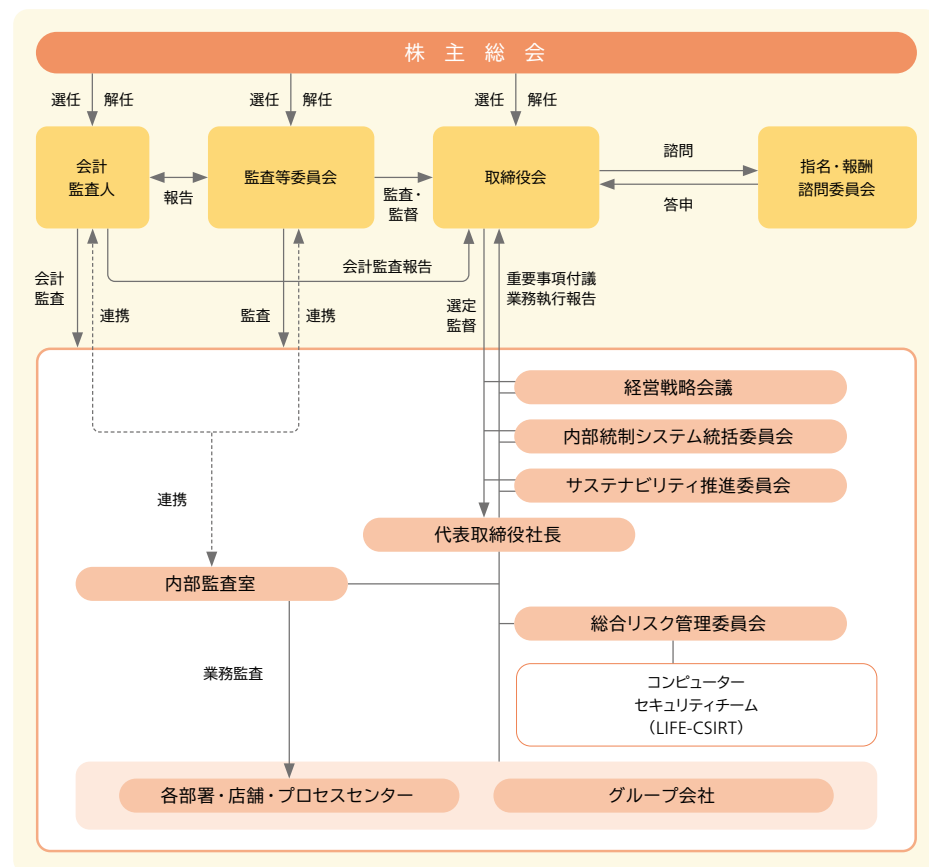


コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、「『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」という経営理念のもと、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・果敢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。

コーポレートガバナンスの体制



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。

また、当社は、2024年5月23日開催の第69回定時株主総会決議をもって、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。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するとともに、経営の意思決定の迅速性を高めることを目的とし、更に執行役員以下に権限を委譲することで、人財の成長促進と業務執行の迅速化につなげています。また、監査等委員会は、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。

更に、内部統制に関する体制を見直し、より一層ガバナンスを強化した体制の構築を図っています。→P.59

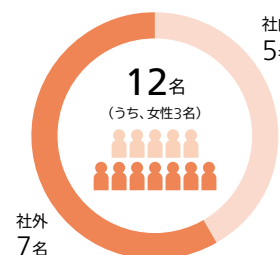
2019年	- 指名・報酬諮問委員会を設置 - 取締役業績連動株式報酬制度の導入
2020年	LIFE-CSIRTを発足
2021年	- 第三者関与による取締役会実効性評価を導入 - 経営理念・ライフ行動基準を改定
2022年	- サステナビリティ推進委員会を設置 - TCFD提言に賛同、TCFD提言に沿った情報開示をWebサイトで実施 - 取締役のスキルマトリックスを開示、統合報告書を発刊 - 内部通報の社外窓口を新設
2023年	- システム企画部を対象としてISMS（情報マネジメントセキュリティシステム）を取得 - 第七次中期経営計画を策定 - 独立社外取締役4名（独立社外取締役比率50％）
2024年	- 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 - 内部統制システム統括委員会の規程の改正と体制の見直し - 総合リスク管理委員会の規程の改正と体制の見直し - 独立社外取締役6名（独立社外取締役比率54.5％）
2025年	- カスタマーハラスメントに対する基本方針の制定 - 独立社外取締役7名（独立社外取締役比率58.3％）

コーポレートガバナンス

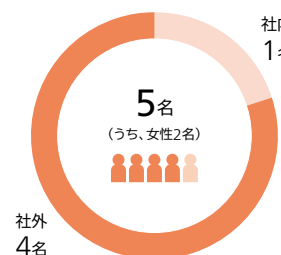
機関設計及び経営管理組織の状況（2025年6月20日現在）

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役	12名（うち、独立社外取締役7名）
取締役会議長	代表取締役社長
監査等委員	5名（うち、独立社外取締役4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

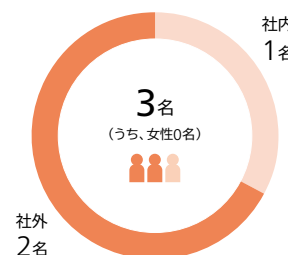
I 取締役会



II 監査等委員会



III 指名・報酬諮問委員会



コーポレートガバナンスに関するその他の委員会

- 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：当社グループの経営に重大な影響を与えるリスクを特定・分析し、その管理方針を策定するとともに、管理状況を監督し、適切な対応体制の構築・維持を目的とする機関です。なお、本委員会でもモニタリングしているリスクの管理状況や対応計画の進捗状況等は取締役会に報告しています。また、本委員会の傘下には、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。
- サステナビリティ推進委員会：当委員会については ➡P.51 をご参照ください。

取締役会の開催状況（2024年度）

	開催回数	総員	取締役 (監査等委員である 取締役を除く)	取締役 (監査等委員)	議長
取締役会	16回	11名	7名 (うち、独立社外3名)	4名 (うち、独立社外3名)	代表取締役社長
(概要)	取締役会に出席する取締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。 なお、社外取締役は必要に応じて当社の主要な会議に出席するとともに、個々の業務担当セクションからの適宜の報告により、その責務を果たすために必要な情報を収集できる体制となっています。また、社外取締役へは取締役会資料の事前説明を都度行い、審議の実効性を高めています。				
(主な議題)	- コーポレートガバナンス（取締役会実効性評価、内部監査総括・計画） - 指名・報酬（指名・報酬諮問委員会への報酬諮問と答申に基づく決議） - 経営方針（重要な営業戦略等） - サステナビリティ他（TCFD提言に沿った情報開示） - 営業施策（新規出店、重要な営業施策、子会社業務執行、組織改編等） - 財務・株式（配当、社債発行、自己株式取得・公開買付、株式分割実施とそれに伴う定款の一部変更、株主優待制度の導入、政策保有株式の継続保有等） - 諸規程・協定（監査等委員会設置会社移行に伴う規程の制定・改正、総合リスク管理委員会規程の改正、内部統制システム統括委員会規程の改正、人事制度改正等）				

指名・報酬諮問委員会の開催状況（2024年度）

	開催回数	総員	社内取締役	社外取締役	議長
指名・報酬諮問委員会	12回	3名	1名	2名	社外取締役
(概要)	取締役会の決議により選定された取締役で構成し、また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。				
(主な議題)	- 取締役選任案並びに執行役員・参与選任案に関する取締役会への答申 - 監査等委員でない取締役及び執行役員・参与の個別報酬案に関する取締役会への答申 - 委任型執行役員制度導入の検討並びに取締役・執行役員・参与の報酬レンジ見直し - 取締役相互評価アンケートの内容見直し並びに集計結果に基づく個別インタビューの実施 - 当社のマテリアリティとスキルマトリックスに関する意見交換				

📌 監査等委員会の開催状況は第70期 有価証券報告書をご参照ください。

<https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WEEK0010.aspx>

その他のコーポレートガバナンスに関する状況は当社Webサイトをご参照ください。

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



コーポレートガバナンス

取締役等のスキルマトリックス

取締役等に求める主な知識・知見については、当社の経営戦略を踏まえ、重要と考えられる分野をカバーできるよう再構築し、各取締役等に期待する役割と分野に●を入れています。

氏 名	当社における地位	事業経営 組織運営	ガバナンス コンプライ アンス	サステナ ビリティ	人財開発	財務 会計	デジタル	営業戦略 ブラン ディング	生産・調達 ロジス ティクス	出店戦略 店舗開発
岩崎 高治	代表取締役社長執行役員 開発統括	●	●		●			●		●
森下 留寿	取締役専務執行役員 インフラ統括			●			●		●	
角野 喬	取締役専務執行役員 コーポレート統括		●	●	●					
岡田 晴信	取締役常務執行役員 コーポレート副統括		●			●				
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	●	●		●					
水戸 重之	社外取締役（監査等委員）	●	●							
末吉 薫	取締役（常勤監査等委員）					●				
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）	●			●					
篠木 良枝	社外取締役（監査等委員）			●		●				
荒井 信一郎	専務執行役員 営業統括							●	●	

※取締役でない統括役員も含めて記載しています。

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、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ことを求めています。

監査等委員である取締役に、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の向上に貢献でき、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・客観性を高めるため、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、その結果を取締役に諮って決定しています。監査等委員である取締役に、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。

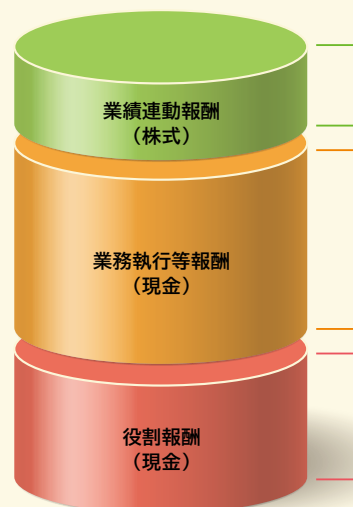
また、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、業績連動報酬を導入しています。

社外取締役及び監査等委員である取締役に、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。

I 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、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」に区別し、代表取締役に代表機能分と監督機能分の報酬を支給し、取締役に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。2024年度においては、取締役会評価の改善のため、設問数・内容を見直したほか、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、2025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
- 指名・報酬諮問委員会の運営
- 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
- 取締役に対する支援体制
- 株主（投資家）との対話
- 取締役自身の取り組み
- 監査等委員会の運営

2024年度における評価結果

〔2023年度の課題と取り組み〕

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。

取り組み

- 経営と監督の分離を目的として監査等委員会設置社に移行し、ガバナンスを強化する体制の整備を推進。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で経営の意思決定を迅速化し、更に執行役員以下に権限を委譲することで、人材の成長促進と業務執行の迅速化を図った。
- 株主（投資家）との対話内容については、その重要性や内容に応じて定期的に取締役会及び役員ミーティングに報告を行い議論に活用した。

〔2024年度の評価結果と今後の対応〕

評価結果

- 前回課題であった「取締役会の運営」と「取締役会の議論」についての評価は改善し、権限委譲が進み重要議題の審議の充実及び監督機能の強化が図られた。

（評価結果からの課題）

- 経営環境の変化を踏まえ、多様性を備えた取締役会に必要なスキルを含めたスキルマトリックスの見直しが必要であること。
- サクセッションプランを含めた人的資本の議論の充実が必要であること。
- 投資家との対話内容を取締役会での議論に十分に反映できていないこと。

今後の対応

- 経営戦略に照らし、取締役会に必要なスキルを含めたスキルマトリックスの見直しを適切なタイミングで実施していく。
- サクセッションプランについては課題を認識しており議論は進めているが、今後はサクセッションプランを含めた人的資本を議論する機会を増やしていく。
- 投資家との対話内容を踏まえ取締役会として議論すべきポイントを整理し、持続的な成長に向けた議論を行う際に活用していく。



コーポレートガバナンス

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。

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

内部通報制度及び各種相談窓口

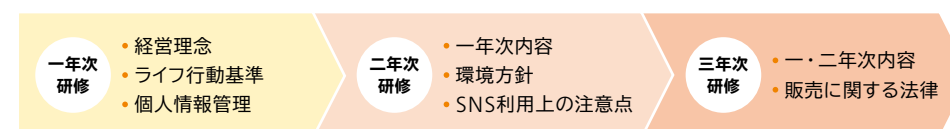
当社は、電話受付による内部通報窓口及び相談窓口を設置し、全事業所にポスターを掲示しています。相談者が不利益を被ることがないように配慮し、従業員が通報・相談しやすい環境を整備することで、制度の実効性を高めるよう取り組んでいます。

- ・ライフホットライン：法令違反、社内ルール違反など、社内窓口と社外窓口（弁護士事務所）を設けています。
- ・人事部ハラスメント相談窓口：ハラスメントや職場環境など
- ・（新設）カスタマーハラスメント相談窓口：お客様からのお申し出内容・言動など
- ・ダイバーシティ相談窓口：育児・介護を含む働き方など
- ・こころとからだの相談窓口：心身の健康に関する不安など



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新入社員の入社時や店舗管理職登用時などの定期研修のほか、各種会議体を通じて、コンプライアンス研修を実施しています。教育体系の改定も踏まえ→P.34、定期研修の内容は随時見直しを実施しています。



※ 情報発信

集合研修のほかに、研修動画や社内報を使用して情報を発信し、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。

- ・教育動画：全従業員を対象に、研修がいつでも受講できる視聴環境を整備しています。
- ・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。
- ・コンプライアンスメールマガジン：毎月一回、管理職を対象に、コンプライアンスに関連する社会のニュースを紹介し、様々なリスクについて啓蒙しています。

2024年度に実施した主なコンプライアンス研修

研修概要	主な内容※	実施回数
独占禁止法・下請法等	・法令改正の概要と新たに対応が必要なこと ・明示的協議・価格協議に対する具体的対応 ・フリーランス新法対応 ・商品部バイヤーに必要な法令知識	18回
個人情報保護管理	・管理態勢構築 ・セルフチェック報告書の運用	17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・中途入社者研修	24回
研修動画	・人権方針・人権デュー・ディリジェンス ・パートナーシップ構築宣言と下請法運用基準 ・個人情報保護研修	4本

※研修は一例

コーポレートガバナンス

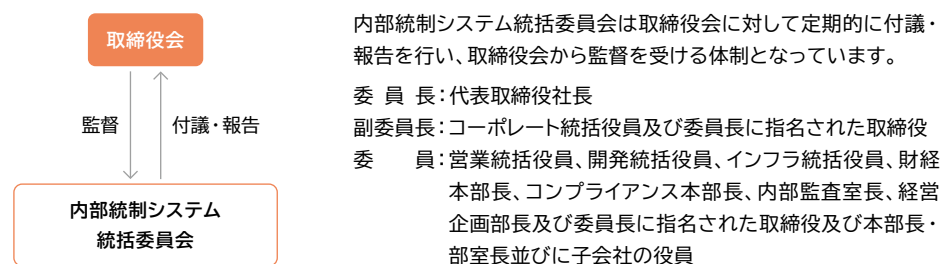
コーポレートガバナンス体制の強化

内部統制システム統括委員会

(1) 内部統制システム統括委員会の機能拡充

内部統制システム統括委員会では、機関設計変更後の決裁権限規程変更等を踏まえ、取締役、執行役員及び各役職者の業務執行の適正性・効率性について、経営戦略会議や役員ミーティングを通じたモニタリングを実施しています。また、従来「財務報告に係る内部統制」に重点を置いていた委員会の活動範囲を、会社法上の内部統制まで含めた包括的なものへと見直しています。この見直しにおいても、内部監査室による「財務における内部統制」の評価を基盤としつつ、経営企画部を中心に決裁権限基準等を継続的に検討し、財務報告及び業務における不備事項の報告・改善を通じて、内部統制の実効性向上に取り組んでいます。

(2) 内部統制システムの運用体制



内部統制システムは取締役会の監督のもと、内部統制システム統括委員会が全体を統括し、内部監査室が財務における内部統制を評価する体制で運用されています。2025年3月には監査体制の最適化を図っており、内部統制の質的向上に取り組んでいます。

(3) 内部統制の実効性向上への取り組み

当社ではグループ全体の内部統制強化に向け、グループ会社の取締役などの職務執行に関する報告体制を見直し、半期に一度、役員ミーティングでの実質的な経営状況の報告を実施しています。また、総合リスク管理委員会と連携し、「リスク分類と評価」「リスクマップ」をもとに当社の3ラインディフェンスモデルを明示しています。この連携により、リスク評価の高い領域に対して内部監査リソースを効率的に配分するリスクベースアプローチを導入し、既存リソースの

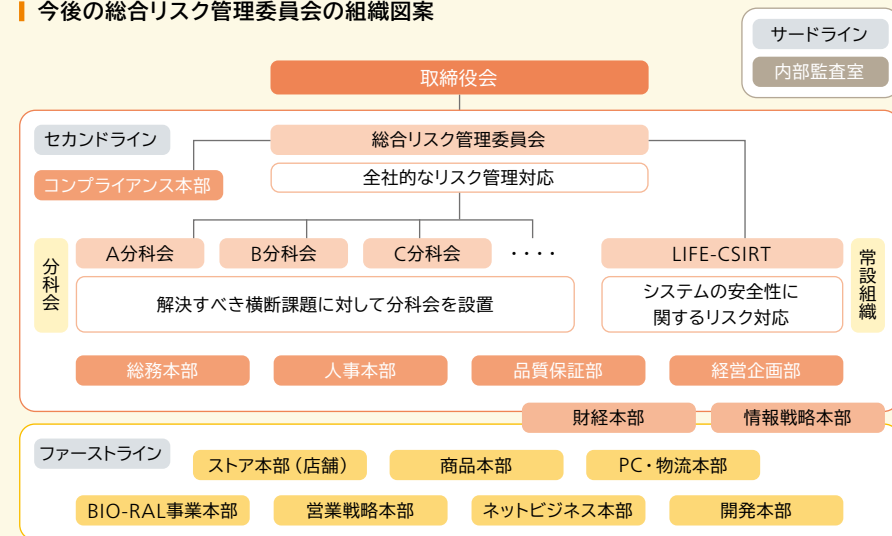
戦略的活用を通じて内部監査の実効性を高めています。更に、経営理念・行動基準の浸透を目的に、社長をはじめ経営幹部が自ら発信し、全社的な浸透活動を計画的に推進しています。

総合リスク管理委員会

(1) リスクマネジメント推進体制の刷新

近年、企業を取り巻くリスクは多様化・複雑化しており、より機動的かつ効果的なリスク管理体制の構築が求められています。このような環境変化を踏まえ、当社では総合リスク管理委員会の機能を進化させています。具体的には、統括役員を中心としたメンバー構成への移行、四半期ごとの定期開催、そして課題に応じて分科会を柔軟に設置できる体制への刷新を行っています。これにより、リスクの特定から対応方針の策定、モニタリングまでを、より実効性高く推進しています。

今後の総合リスク管理委員会の組織図案



総合リスク管理委員会の構成メンバー

委員長：コーポレート統括役員

委員：各統括役員、コンプライアンス本部長、総務本部長、人事本部長、
経経本部長、内部監査室長、経営企画部長

事務局：コンプライアンス部

コーポレートガバナンス

● 委員会の役割を再定義

総合リスク管理委員会は、従来の報告確認中心からより能動的な役割へ転換しています。具体的には、リスク要因の特定・分析からリスク管理方針の策定、継続的なモニタリング・監督を実施しています。時代や環境変化に応じてリスクを見直し、必要な対応方針の改定を行い、活動結果を取締役に報告・提言することで全社的なリスク管理体制の維持・向上を図っています。

● 組織体制の変更

従来のコンプライアンス部会とセーフティアクション部会という固定的な二部会制を廃止し、個別課題に応じたプロジェクト形式の分科会を設置する柔軟な体制へ移行しています。委員会メンバーは各統括役員を中心とした構成で全社的な視点でのリスク管理を可能にし、分科会メンバーは課題に応じて実務レベルの部課長から選任しています。

● 運営方法の見直し

委員会開催頻度を年2回から四半期1回へ増やし、機動的な対応を可能にしています。事務局機能を経営企画部からコンプライアンス本部へ移管し、取締役会への報告も従来の状況報告中心からリスク対応方針や対策承認を含む実質的な内容へ拡充しています。また、必要に応じて役員間での議論の場を設け、全社的な情報共有を強化しています。

LIFE-CSIRTとは

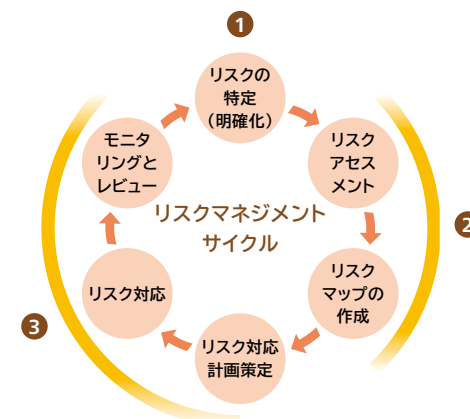
LIFE-CSIRTは、情報戦略本部長をリーダーとし、システム企画部・経営企画部を事務局とする常設のITセキュリティ対応組織です。コンピューターシステムの整備・管理、脆弱性調査、従業員へのセキュリティ教育・訓練、インシデント対応マニュアルの整備、セキュリティ情報の収集などを担当しています。活動内容は総合リスク管理委員会が決定し、四半期ごとに報告を行います。会社全体のITセキュリティを包括的に管理する専門組織として機能しています。



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

(2) リスクマネジメントプロセス

当社はリスクの特定・分析・評価を行い、定期的なアセスメントで潜在リスクを早期発見し、重要度別に対策を実行しています。四半期レビューで有効性を検証し、インシデントの教訓を反映したPDCAサイクルにより継続改善を実現しています。



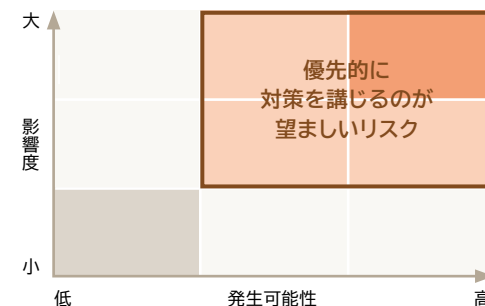
① リスクの特定と分析 ～体系的なリスク抽出プロセス～

当社は体系的にリスク特定を実施しています。業種横断調査から43項目のリスク候補を抽出し、既存の有価証券報告書記載16項目と統合分析して32項目に再構成しました。総合リスク管理委員会コアメンバーによる議論を重ねて精査・体系化し、当社事業活動の重要なリスク要因として特定しました。この特定リスクがリスク管理活動の基盤となっています。

② リスクの評価と優先順位づけ

～影響度と発生可能性の分析～

リスクマップ作成では、リスクアセスメントで潜在的リスクを特定・分析・評価し、縦軸に影響度、横軸に発生可能性を設定したマップ上に各リスクをプロットしています。右上象限を最優先として効率的なリソース配分と対策立案を実施しています。



③ リスクへの対応と監視 ～多層防御による継続的改善～

日常業務の遂行とリスク管理を担うファーストライン（事業部門）が顧客接点でリスクの特定・対応を行い、セカンドライン（管理部門）がリスク管理の枠組み整備・方針策定で支援・監視し、サードライン（内部監査部門）が独立した立場から両ラインの有効性を評価・改善提言する3ラインが連携し、組織全体の効果的なリスク管理とガバナンスを実現しています。

コーポレートガバナンス

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、2024年11月に実行性を高めるために体制と運営を一部見直した「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	「ライフらしさ」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	- 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、より競争力のある出店を継続 - 収益計画の精度を高めるとともに、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	- 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 - 各センターで、国際的な食品の安全性を担保するための認証を取得 - 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	- 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	- 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 - 年収の壁支援強化パッケージの活用 - 働き甲斐を高め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、プロセスセンター活用による作業の効率化、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	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	- 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	- 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	- 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
固定資産の減損	- 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	- 税制変更には適切に対応し、当社に適用可能性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	- 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

★ 具体的リスクは第70期 有価証券報告書をご参照ください。
<https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WEEK0010.aspx>

※金融庁の「金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム（EDINET）」のホームページよりご覧いただけます。EDINETサイトのTOPページから「書類簡易検索」をクリックし、「提出者／発行者／ファンド／証券コード」欄に「株式会社ライフコーポレーション」と入力し、検索してください。

社会への取り組み

ライフの品質保証体制

当社では、原材料調達・開発・製造・物流・販売の過程を経て、お客様に商品や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に対して、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。

● 商品開発体制

新商品の開発時には、原料や製造方法の安全性を評価し、試作品の評価や検査を行い、消費期限まで「安全」で「おいしい」商品であることを確認しています。

● 店舗の品質管理体制

HACCPの考え方に基づく衛生管理計画に沿って、安全な商品の提供と清潔な作業環境を構築しています。店舗の管理体制は、品質保証部員による点検で評価・指導します。

● 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、安全な商品の製造と品質保証や衛生環境の維持向上に向けた仕組みを構築しています。食品安全の仕組みは、外部審査機関による定期審査によって、適切に管理されているか第三者評価を受けています。

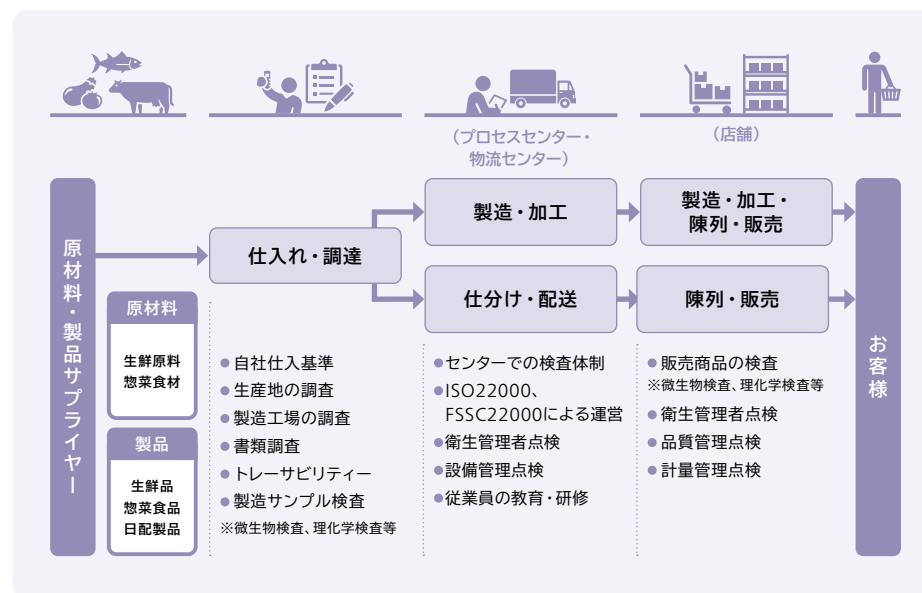
※ 食品安全規格認証の取得
 ・生鮮商品 プロセスセンター …… 4センターでISO22000取得
 ・惣菜商品 プロセスセンター …… 2センターでFSSC22000取得

● プライベートブランドの品質管理体制

新たな商品の製造開始前に、製造委託先工場や商品仕様書を確認し、当社の基準や法的要求事項、規約類への適合性を評価して、商品の安全性と品質を担保しています。

● 商品検査体制

東京本社と大阪本社に商品検査センターを設置し、販売商品、開発品、お申し出品などの検査を行います。各プロセスセンターにも検査室を設置して商品検査を行います。



2024年度の取り組みと実績

東京本社内に商品検査センターを設置し、テストキッチンで試作した開発品の検査のリードタイムを短縮し、フィードバックを迅速に行うことで、開発期間の短縮に寄与しました。プロセスセンターでは、製造委託作業の自社化を推進する中、品質保証レベルや衛生環境の改善に注力し、安全・安心な商品の供給に貢献しました。

プライベートブランド商品では、商品仕様書の管理をデータベース化して、確認作業の効率化を進め、多様でかつ多数の新商品の品質保証活動に注力しました。

※ 2025年度のアクションプラン

店舗衛生管理は、経験豊富な部員による点検体制を強化し、課題を迅速に解決することで、安全な商品の提供につなげていきます。新商品やPB商品の開発では、品質上のリスクをより精緻に分析・指摘しながらも、効率的なプロセス管理により開発期間の短縮を目指します。プロセスセンターでは、製造する商品が多様化する中でも、より確実な品質保証を実現するための具体的な改善施策に取り組んでいきます。

社会への取り組み

物流問題への対応

※ 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。しかし、ドライバー不足や配送コスト増加により、従来の物流体制では店頭への安定供給が困難になっています。物流効率化を協調領域と位置づけ、メーカー・卸を含めたサプライチェーン全体において、他社との連携による取り組みを進めていきます。

※ 2024年度の取り組みと実績

●「SM物流研究会」の取り組み

全国のスーパーマーケット21社（2025年6月末時点）が参加する「SM物流研究会」では、国のガイドラインにある「荷待ち・荷役作業2時間超過」の比率を、2024年3月の6.8%から2025年6月には1.5%と大幅に改善しました。「パレット納品の拡大」「共同配送」「生鮮物流の課題解決」「チルド物流の課題解決」の4つの分科会で業界全体の物流効率化を図りました。

●「関西SM物流研究会」の発足制

上記の全国組織とは別に、2024年12月に関西エリアの物流効率化に特化した取り組みとして、ライフコーポレーション、平和堂、万代、オークワの4社で「関西SM物流研究会」を発足しました。安定的な食品供給の維持と持続可能な食品物流の構築を目指します。



※ 2025年度のアクションプラン

荷待ち・荷役作業時間の削減、及び「改正物流効率化法」の施行に合わせた対応を進めるとともに、4つの分科会の取り組みを継続して推進していきます。また関西エリアでの物流課題を研究し、課題解決に取り組んでいきます。

ライフ防災の日

2024年1月に発生した「令和6年能登半島地震」、同年8月の政府による「南海トラフ地震臨時情報」の発表を受け、当社においても自然災害に備え、災害時に迅速かつ適切に行動し、お客様と従業員の安全・安心の確保につなげられるよう「ライフ防災の日」を設定し、2024年11月12日に店舗・プロセスセンター・本社の全事業所で防災訓練を実施しました。

店舗では、応急救護の訓練や自動火災報知設備、排煙装置の操作確認などを行いました。プロセスセンターでも大規模な訓練を実施し、避難経路・避難時間などを確認しました。また本社では災害対策本部の立ち上げ訓練を実施し、ビジネスチャットツールを活用した被害状況の確認、オンライン会議システムでの対策会議など、各拠点との情報共有を図る訓練を行いました。

当日は店舗の開店時間を変更するなど、事前の計画に基づいて実施し、継続的な防災訓練の重要性を確認できる取り組みとなりました。

地域の生活を支えるライフラインとして、事業を継続することの重要性を再確認し、「ライフ防災の日」の取り組みを今後も継続していきます。



社会への取り組み

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て地域社会に貢献するため、店舗が立地する地域のステークホルダーに対して食育活動や子ども食堂などへの商品提供、地域環境イベントへの参加など、様々な活動を継続的に実施します。

2024年度の取り組みと実績

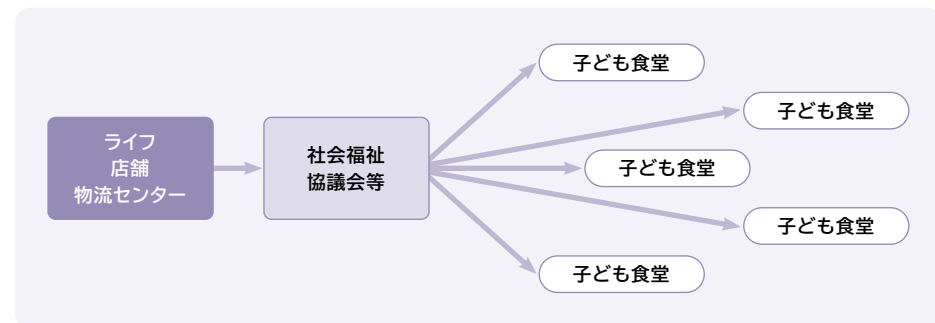
子ども食堂への寄贈拡大

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、子ども食堂への商品寄贈を2019年から取り組んでいます。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届けるため、各地域の社会福祉協議会などと連携し、継続的に寄贈を実施しています。

2024年度は、練馬区・板橋区・江戸川区・神戸市・淀川区・阿倍野区などに拡大し、合計17地区・54拠点での活動となりました。寄贈先の子どもの食堂からは感謝の声やお手紙をいただくこともあり、地域社会へ貢献していることを実感しながら活動を一層拡大していきます。



「ライフモデル」による商品寄付



産学連携による社会学習プログラム

実社会を体験することを目的として、子どもたちが商品開発に挑戦してもらうプログラムを小学校と連携して実施しました。

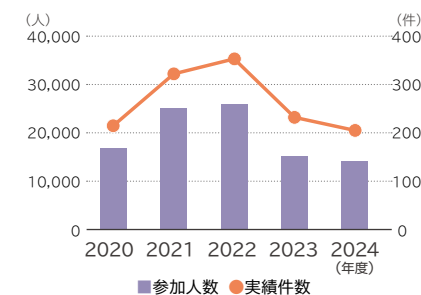
当社のバイヤーから商品開発のポイントなどのレクチャーを受け、マーケティングなども学びながら、新商品のコンセプト設計からプレゼンテーションまでを実施しました。普段の授業では学ぶことのできない様々な体験を通じて、実社会で役立つ力を身につけてもらうことができました。



出前授業・環境学習活動の実績

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積極的に実施しています。2024年度は、メーカー各社と連携した食育イベントなども実施し、活動の幅を広げて取り組みました。合計205回の出前授業やイベントを実施し、14,253名の方々にご参加いただきました。

食育活動



メーカー協業による多角的な食育プログラム

当社は、地域のお客様に健康的な生活を提案するため、小学生をはじめとする子どもたち向けの食育活動に力を入れています。特に「食べる楽しさ」や「食べることの大切さ」を伝える取り組みを重視しています。近年では、取引先である様々なメーカー様との協業を強化し、専門知識や独自のノウハウを活かした多角的なプログラムを展開しています。具体的には、店舗イートインスペースを活用した店舗イベント、生産現場を見学できる工場見学、スパイスから手

社会への取り組み

作りするカレー料理教室など、共同企画による多様な体験型プログラムを実施しています。これにより、参加者の満足度が向上し、子どもたちだけでなく保護者の方々からも高い評価をいただいています。

こうした取り組みを通じて、地域のお客様がより健康的で豊かな食生活を送れるよう支援し、今後も取引先様との協同を更に深めながら、地域に根ざした食に関するイベントを積極的に展開し、持続可能な未来の創造に貢献してまいります。



Voice



サステナビリティ推進部
水庭 主任

お客様の健康を支える商品開発へのこだわり

私たちは経営理念である『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」ために、20年前から保育園や小学生向けに食育活動を行っています。コロナ禍を機に「出前授業」を始め、今では食育だけではなく身近な問題になりつつある、環境問題についてライフオリジナル冊子を使用した環境授業を2023年より開始しました。学校からのリピートも多く、子どもたちの笑顔や学びの瞬間に立ち会えることに喜びを感じながら、地域との絆を深め、社会に貢献し続けることが使命だと考えています。

» 2025年度のアクションプラン

これからの未来を担う子どもたちの健やかな成長に貢献すべく、あらゆる支援を行っていきます。子ども食堂への支援については、当社の出店地域全域での活動を目指し、出前授業などの学び支援については、内容の充実を図り、幅広い知識や経験を提供できるよう取り組んでいきます。

人権の尊重

» 基本的な考え方

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、人権方針を定めています。

» 2024年度の取り組みと実績

当社では、2024年2月に人権に対する基本的な考え方と取り組み姿勢を明確化した人権方針を制定しました。また、制定後は社内への確実な浸透を図るため、3月から5月にかけて段階的な周知活動を展開しました。具体的には、各階層の会議体での趣旨説明、全従業員を対象とした解説動画の視聴、人権方針の要点をまとめたポスターの社内掲示など、多角的なアプローチによる浸透活動を実施しました。

これらの取り組みと並行して、5月下旬には当社の人権に対するコミットメントを広くステークホルダーにお示しするため、人権方針を对外公表いたしました。現在は、研修プログラムや定期的な啓発活動を通じて、従業員一人一人の人権意識の向上と組織全体への定着に向けた継続的な取り組みを推進しております。

📌 「ライフコーポレーショングループ人権方針」は当社Webサイトをご参照ください。
<http://www.lifecorp.jp/vc-files/pdf/company/20240531jinken.pdf>

» 2025年度のアクションプラン

当社では、人権デュー・ディリジェンスの一環として、まず自社グループ内における人権リスクの洗い出しを目的としたセルフチェックを実施しております。加えて、サプライチェーン全体における人権リスクの把握と適切な管理を図るため、一部のプライベートブランド商品の製造委託先企業及び商品調達に携わる社内バイヤーを対象としたアンケート調査を実施しています。現時点において、人権に関する重大なリスクは発見されておりませんが、今後も継続的な監視と改善に取り組んでまいります。

環境への取り組み

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。

2024年度の取り組みと実績

栗橋バイオガス発電設備

埼玉県にある栗橋プロセスセンターの敷地内に、2か所目となるバイオガス発電設備を新設し、2025年2月より稼働を開始しました。バイオガス発電は、食品残さなどの有機物を発酵させ、発生したガスを燃料として発電を行うものです。

当社は首都圏で3つのプロセスセンターを運営しており、弁当や惣菜、カット野菜やカットフルーツなどを生産しています。生産過程において大量の生ごみが日々発生していますが、そのほぼ全てをバイオガス発電の燃料として有効活用しています。

お客様が当社の弁当やカットフルーツを利用することで、本来家庭で調理する際に発生していた生ごみを抑制できることに加え、バイオガス発電の燃料として活用するため、家庭における食品廃棄削減とCO₂削減に貢献する取り組みといえます。

今回のバイオガス発電における年間の発電量は一般家庭約160世帯分に当たる約70万kWh、食品廃棄物の削減量は約5,000tを見込んでいます。既に2022年3月から稼働している近畿圏のバイオガス発電設備と合わせて、年間10,000tの食品廃棄物を削減し、140万kWhの再生可能エネルギー創出を実現しています。



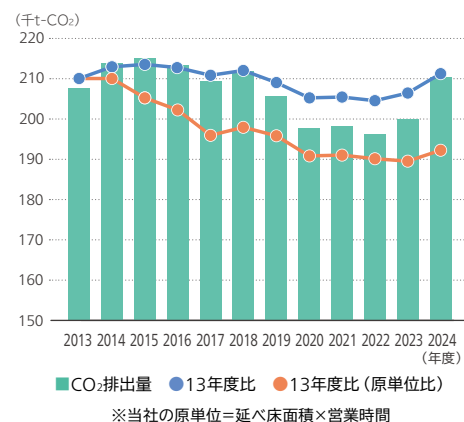
太陽光発電設置

梅島駅前店に太陽光発電設備を設置しました。これにより、当社の太陽光発電設備は25か所となり、2024年度の発電量は約180万kWhとなりました。バイオガス発電と合わせると、当社が生み出す再生可能エネルギーは年間約250万kWhとなり、過去最大を記録しました。

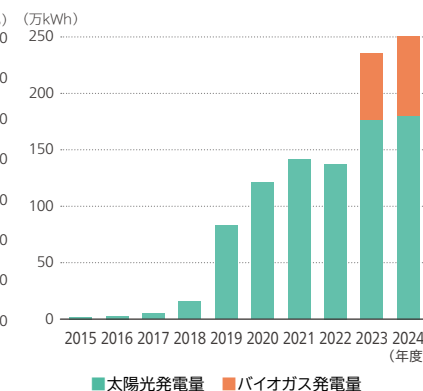
今後も設置可能な店舗において、積極的に太陽光発電設備を設置し、CO₂削減に取り組んでいきます。



CO₂排出量 (Scope 1・2)



創エネ量



2025年度のアクションプラン

LED照明の更新、扉付きリーチインケースの導入、冷蔵機器の更新などによる省エネに取り組むとともに、太陽光発電の新設による創エネを拡大することで、CO₂排出削減とコスト削減の両面を追求していきます。更に、オフサイトCPPAの活用により、中長期的なCO₂削減を推進していきます。CO₂削減目標の達成には再生可能エネルギーの調達が不可欠であることから、実行計画を継続的に見直ししながら、2030年目標の達成に向けて計画的に取り組んでいきます。



環境への取り組み

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/tcfd.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ます。サステナビリティ推進委員会の詳細についてはP.51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」について検討し、2030年度を見据えた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から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

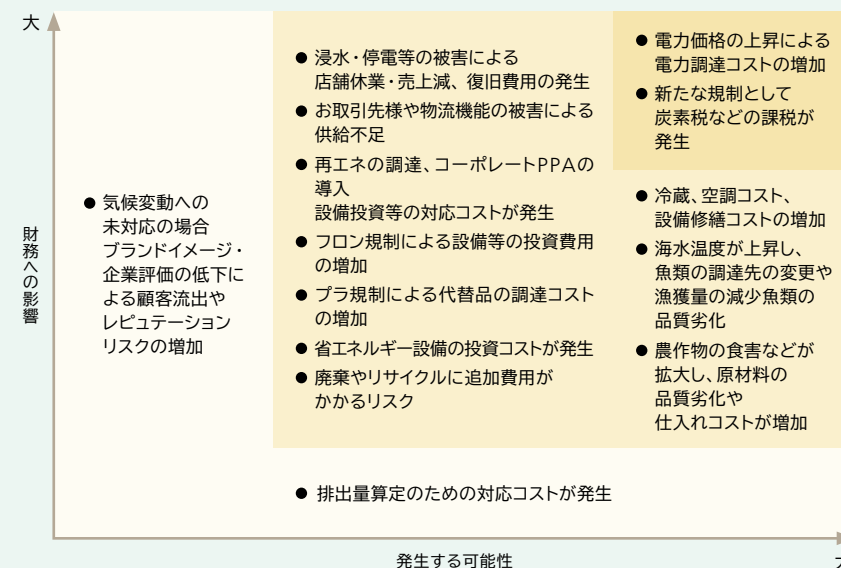
シナリオ	想定
1.5℃/ 2℃未満 シナリオ	脱炭素に向けた規制や政策の強化がされ、気候変動対策が要求される。そのため各種規制や政策による炭素税などのコスト、省エネ・再エネ対策や情報開示義務の拡大に対する設備投資など、コストの増大が予測される。また、顧客の製品・サービスに対する脱炭素、低炭素志向が増加し、企業の気候変動対応が強く求められる。未対応の場合は、顧客流出やレピュテーションリスクが増加するなど、移行リスクは高まるものと推測。一方、気候変動による自然災害の激甚化や増加が一定程度抑制されるなど、+4℃と比較して物理的リスクは相対的に低いと推測する。
4℃ シナリオ	気候変動対策が十分になされず、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・2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）	2,792～3,191百万円
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\$=140～160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

環境への取り組み

食品廃棄削減

基本的な考え方

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、販売に至る各工程において、食品廃棄物の発生抑制（リデュース）を最優先とし、有効活用（リユース）、再資源化（リサイクル）を推進することで、限りある資源を最大限有効活用します。

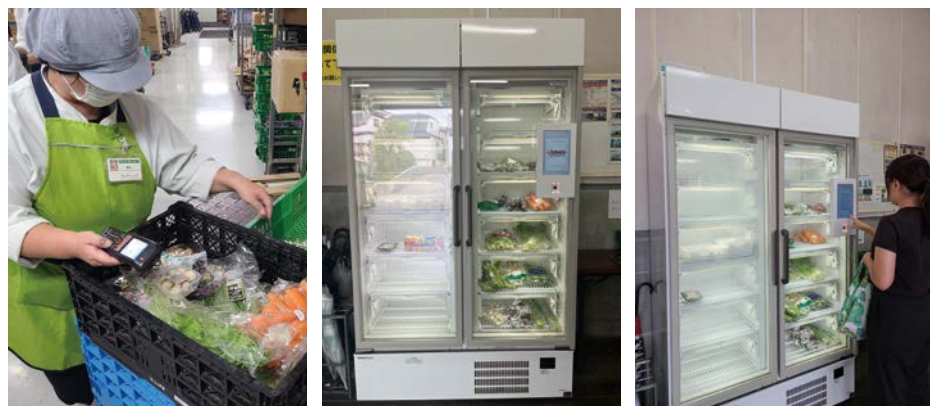
2024年度の取り組みと実績

生鮮食品寄贈の実証実験

これまで常温保存の加工食品を子ども食堂などに寄贈し、食品廃棄削減に取り組んでいましたが、スーパーマーケットにおける食品廃棄の多くは生鮮食品です。賞味期限・消費期限までの期間が短く、寄贈に回すことが困難であったこの分野において、新たな施策として生鮮食品の寄贈に関する実証実験を行いました。本取り組みは、環境省の「令和5年度食品の消費行動に伴う食品ロス削減対策導入モデル事業」の採択事業として実施したものです。

実証実験期間の約2か月間で、農産物を約159kg（856点）、日配食品約100kg（412点）の合計約259kg（1,268点）の食品を寄贈することができました。

農産品・日配食品を、支援が必要な子ども食堂などの団体やひとり親世帯などに寄贈する仕組みの有効性を確認することができ、食品廃棄と子どもの貧困という2つの社会課題の解決に向けた取り組みを前進させることができました。

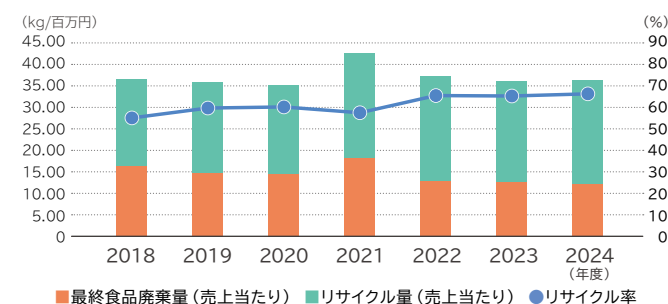


もったいない大賞受賞

「令和6年度『第12回食品産業もったいない大賞』（主催：公益財団法人食品等流通合理化促進機構、協賛：農林水産省）」において、当社の「持続可能で豊かな社会の実現に貢献する食品廃棄物削減の取り組み」が『農林水産省大臣官房長賞』を受賞しました。地域の子どもの食堂への商品寄贈や食や環境に関する小学生向けの「出前授業」、店舗イベントの開催、自社加工センターから排出される食品残さを活用したバイオガス発電事業など、幅広い取り組みが評価され、受賞となりました。



最終食品廃棄量（売上当たり）・リサイクル率



2025年度のアクションプラン

食品リサイクルの実施店舗を拡大させることで食品リサイクル率を更に高めていきます。また、生鮮食品寄贈について、今回の実証実験で得られたノウハウをもとに、対象品目の拡大や他社への展開を進め、持続可能な仕組みづくりを推進します。

環境への取り組み

プラスチック削減・循環利用の推進

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など、お客様とともに循環利用の促進に向け取り組んでいきます。

2024年度の取り組みと実績

透明トレー回収拡大

精肉などで使用している発泡トレーに加え、2024年度は水産品で使用している透明トレー回収拠点を169店舗（首都圏86店舗、近畿圏83店舗）まで拡大しました。これにより、全体のトレー回収量は2023年度に比べ73t増加し、483tとなりました。

ガムボトル回収の取り組み

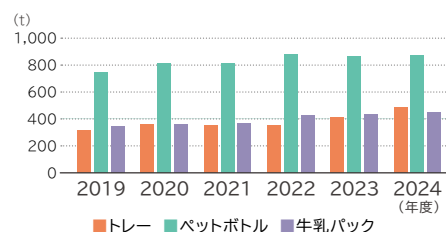
株式会社ロッテと協働して使用済みプラスチック製ガムボトルの回収及びリサイクルの実証実験に、スーパーマーケットとして初めて取り組みました。

回収したガムボトルは、お子様用の買い物かごとリサイクルし、再び店頭にて利用しています。

2025年度のアクションプラン

店頭回収・リサイクルを強化するとともに、発生抑制に向けて容器包装の軽量化、薄肉化などによりプラスチック量を削減します。

資源リサイクル量推移



その他の環境活動

衣料品リサイクルの拡大

5月、10月の衣替えの季節に合わせて衣料品の店頭回収、リサイクルに取り組みました。また、葛飾区と古布の巡回回収に関する協定を締結し葛飾区内5店舗で不要になった衣料品を回収し、リサイクルに取り組みました。2024年度は合計62tの衣料品を回収することができました。なお、回収した際に得られた収益で子ども食堂を支援しています。



アルミ付き紙パックの回収拡大

これまで近畿圏においてリサイクル拠点が少なく、回収できていなかった「アルミ付き紙パック」について、回収業者との連携により、リサイクルを開始することが実現しました。リサイクルの重要性の認知向上とリサイクルへの行動を促すため、イベントも開催し、取り組みを推進しました。結果として、2024年度の紙パック回収量は449tとなり前年から14t増加しました。



環境イベントの実施

6月の環境月間、10月の3R推進月間を中心に積極的に環境啓発イベントを実施しました。

食品メーカーとの協働イベントやライフ単独での環境イベントなど、合計7回実施し約600名の子どもが参加しました。クイズラリーや工作など、体験を通じて環境に対する意識向上を図りました。



主要連結財務・非財務データ

(単位:百万円)

	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	2024年度
損益状況											
営業収益	584,984	629,986	652,974	677,746	698,693	714,684	759,146	768,335	765,426	809,709	850,496
売上高	568,717	612,458	634,643	658,274	678,211	693,062	736,346	745,080	738,494	780,028	818,892
販売費及び一般管理費	161,279	174,412	182,522	192,383	203,382	211,885	221,075	231,046	237,365	250,306	261,230
売上高比(%)	28.4	28.5	28.8	29.2	30.0	30.6	30.0	31.0	32.1	32.1	31.9
人件費	71,899	78,560	82,749	86,827	92,724	97,430	104,076	109,579	113,102	121,580	129,754
物件費	80,487	85,535	88,400	93,499	98,018	101,740	103,888	107,405	109,296	112,804	115,095
減価償却費	8,833	10,316	11,373	12,055	12,639	12,715	13,110	14,061	14,966	15,921	16,380
営業利益	10,872	12,831	12,664	12,094	12,285	13,879	27,388	22,932	19,148	24,118	25,270
経常利益	11,010	12,982	12,834	12,550	12,831	14,558	28,156	23,695	20,015	24,948	26,205
親会社株主に帰属する当期純利益	5,213	7,923	8,110	6,555	7,401	7,834	17,824	15,208	13,327	16,938	17,948
地区別売上高状況											
首都圏	265,122	284,900	297,090	309,914	321,335	332,947	360,533	368,626	365,119	388,609	414,110
構成比(%)	46.6	46.5	46.8	47.1	47.4	48.0	49.0	49.5	49.4	49.8	50.6
近畿圏	303,595	327,558	337,553	348,359	356,875	360,114	375,812	376,454	373,375	391,418	404,781
構成比(%)	53.4	53.5	53.2	52.9	52.6	52.0	51.0	50.5	50.6	50.2	49.4
財政状況											
総資産	205,743	211,533	222,421	227,552	246,812	262,053	268,307	270,229	280,810	287,146	306,027
純資産	52,453	57,843	63,276	69,271	75,340	81,360	97,560	110,299	122,002	136,855	138,435
自己資本比率(%)	25.5	27.3	28.4	30.4	30.5	31.0	36.4	40.8	43.4	47.7	45.2
有利子負債残高	52,539	79,975	78,536	78,208	90,204	59,148	42,760	69,108	74,170	53,094	71,062

※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)

	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	2024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	51,355	△ 7,688	17,565	16,952	18,235	54,898	41,747	△ 7,926	23,899	41,700	22,319
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,861	△22,891	△14,343	△18,045	△27,799	△16,067	△20,587	△20,303	△23,839	△17,357	△22,662
財務活動によるキャッシュ・フロー	△25,623	25,932	△ 3,886	△ 2,551	9,375	△33,521	△19,029	22,695	△ 142	△25,464	503
現金及び現金同等物の期末残高	15,699	11,051	11,336	7,692	7,503	12,813	14,943	9,409	9,327	8,206	8,366
配当金の状況※3											
1株当たり配当金(円)	25.00	30.00	30.00	30.00	30.00	40.00	50.00	70.00	70.00	90.00	110.00
配当性向(%)	23.2	17.7	17.3	21.4	19.0	23.9	13.1	21.6	24.6	24.9	28.2
純資産配当率(DOE)(%)	2.2	2.4	2.4	2.1	1.9	2.4	2.6	3.2	2.8	3.3	3.6
経営指標											
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	9.7	14.5	13.6	9.9	10.2	10.0	19.9	14.6	11.5	13.1	13.0
総資産経常利益率(ROA)(%)	5.6	6.2	5.9	5.6	5.4	5.7	10.6	8.8	7.3	8.8	8.8
投下資本利益率(ROIC)(%)	5.7	6.0	5.7	6.2	5.6	6.3	11.5	8.9	7.4	9.3	8.7
株価収益率(PER)(倍)	16.4	14.3	19.1	20.1	15.7	14.1	8.3	9.4	9.7	10.7	9.4
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.6	2.0	2.5	1.9	1.5	1.4	1.5	1.3	1.1	1.3	1.1
その他											
期末発行済株式総数(株)※4	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	49,450,800
総従業員数(人)※5	22,487	24,313	25,064	26,099	27,512	28,159	29,489	30,819	31,645	32,171	32,656
新規出店数(店)	9	11	9	7	10	8	8	8	11	10	11
期末店舗数(店)	245	256	264	266	270	275	280	285	296	305	314
期末売場面積(m ²)	621,342	644,468	660,247	662,928	669,367	675,650	676,949	668,916	690,128	698,074	708,755

※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 当社は2025年3月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。2024年度までは当該株式分割前の株式数で算定しています。

※4 2025年3月1日付より、株式分割を実施したことに伴い発行済株式の総数は49,450,800株増加し、98,901,600株となっています。

※5 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

(単位:百万円)

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
食品	476,927	518,178	539,211	559,459	578,313	592,956	636,177	647,426	650,825	689,244	726,711
農産	73,549	81,192	84,874	86,413	88,054	87,735	98,563	98,578	95,090	100,634	108,569
水産	43,025	46,394	47,127	48,688	50,501	52,497	57,700	59,063	57,928	60,628	63,258
畜産	57,561	62,739	64,774	69,027	71,738	74,302	83,262	83,448	84,265	87,057	90,990
惣菜	57,993	63,541	65,819	68,009	71,687	75,209	75,257	81,992	85,962	91,251	96,978
加工・日配	244,796	264,310	276,615	287,320	296,332	303,211	321,393	324,343	327,577	349,672	366,914
生活関連用品	52,835	56,018	57,966	60,756	62,364	64,268	66,971	64,823	64,667	67,630	69,337
衣料品	28,835	28,300	27,714	28,231	27,532	25,875	23,516	23,150	23,001	23,153	22,843
その他	10,118	9,961	9,751	9,827	10,000	9,961	9,680	9,680	—	—	—
合計	568,717	612,458	634,643	658,274	678,211	693,062	736,346	745,080	738,494	780,028	818,892

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

部門別粗利益率

(単位:%)

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
食品	27.4	28.0	28.1	28.4	29.1	29.9	31.1	31.4	31.2	31.6	31.3
農産	23.3	23.2	23.9	24.4	25.6	27.3	28.8	29.5	29.6	29.8	29.6
水産	29.1	28.6	28.2	28.0	28.7	29.8	32.3	32.3	31.4	32.7	33.1
畜産	29.2	28.0	28.4	27.9	28.7	29.3	31.1	31.0	30.6	30.5	28.7
惣菜	42.2	51.6	52.3	52.5	53.0	53.7	54.7	54.9	54.6	54.7	54.4
加工・日配	24.5	23.8	23.6	24.0	24.6	24.9	26.0	26.0	25.7	26.2	26.1
生活関連用品	24.6	23.5	24.1	24.1	24.5	24.9	26.9	26.7	26.6	26.6	26.4
衣料品	35.4	36.0	36.8	37.5	37.8	38.4	38.8	39.4	39.8	38.4	38.9
その他	10.2	10.4	10.3	10.1	10.0	9.9	10.3	10.2	—	—	—
合計	27.3	27.7	27.9	28.1	28.8	29.5	30.6	31.0	31.1	31.4	31.1

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

投資実績 → P.45

(単位:百万円)

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
新店	13,924	6,595	10,204	7,179	16,897	10,021	9,522
改装	3,431	4,052	5,177	6,468	927	3,059	1,103
システム	1,554	1,665	3,214	2,591	2,385	3,857	4,392
センター	1,350	4,728	6,344	2,025	952	1,298	2,315
その他	13,738	2,827	4,317	4,585	3,064	4,582	7,762
合計	33,997	19,867	29,256	22,848	24,225	22,817	25,094

データ集

中途採用社員管理職数・比率

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
時間管理者を含む管理職人数(人)	473	469	531	565	595
時間管理者を含む管理職比率(%)	29.9	29.9	30.7	30.8	31.2
店長・課長以上の管理職人数(人)	139	151	167	185	192
店長・課長以上の管理職比率(%)	25.3	27.4	28.4	28.4	30.0

男性育児関連休暇取得率 →P.70

(%)

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
取得率	47.3	35.4	50.9	79.7	77.2

障がい者雇用比率 →P.70

(%)

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
当社	2.61	2.89	3.22	3.35	3.62
法定雇用率	2.20	2.30	2.30	2.30	2.50

女性管理職数・比率 →P.70

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
時間管理者を含む管理職人数(人)	131	146	162	194	221
時間管理者を含む管理職比率(%)	8.6	8.8	9.4	10.6	11.6
店長・課長以上の管理職人数(人)	19	25	30	37	37
店長・課長以上の管理職比率(%)	3.7	4.4	5.0	5.9	5.8

創工エネルギー →P.71

(kWh)

(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
太陽光発電量	18,482	28,635	47,856	156,308	832,303	1,213,468	1,415,137	1,372,819	1,772,294	1,878,897
バイオガス発電量	—	—	—	—	—	—	—	545,202	592,954	598,891

CO₂排出量 (Scope1・2) →P.71

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	213,711	214,993	213,355	209,347	211,841	205,567	197,772	198,126	196,255	199,402	210,420
2013年度比(%)	102.9	103.5	102.7	100.8	102.0	99.0	95.2	95.4	94.5	96.0	101.2
2013年度比(原単位比)(%)	100.0	95.2	92.2	85.9	87.9	85.8	80.8	81.0	80.1	79.2	82.2

CO₂排出エネルギー構成 →P.71 (%)

(年度)	2018	2024
電気	93.73	94.13
都市ガス	5.39	5.04
重油	0.68	0.64
ガソリン	0.12	0.09
熱	0.04	0.04
LPG	0.04	0.02

最終食品廃棄量(売上当たり)・リサイクル率 →P.73

(kg/百万円)

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
最終食品廃棄量(売上当たり)	16.4	14.7	14.5	18.1	12.9	12.7	12.2
リサイクル量(売上当たり)	20.1	21.1	20.6	24.5	24.4	23.3	24.0
リサイクル率(%)	55.1	59.7	60.2	57.5	65.5	65.3	66.3

資源リサイクル量推移 →P.74

(t)

(年度)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
トレー	318	362	353	355	410	483
ペットボトル	746	810	812	881	862	869
牛乳パック	344	357	367	426	435	449

食育活動 →P.69

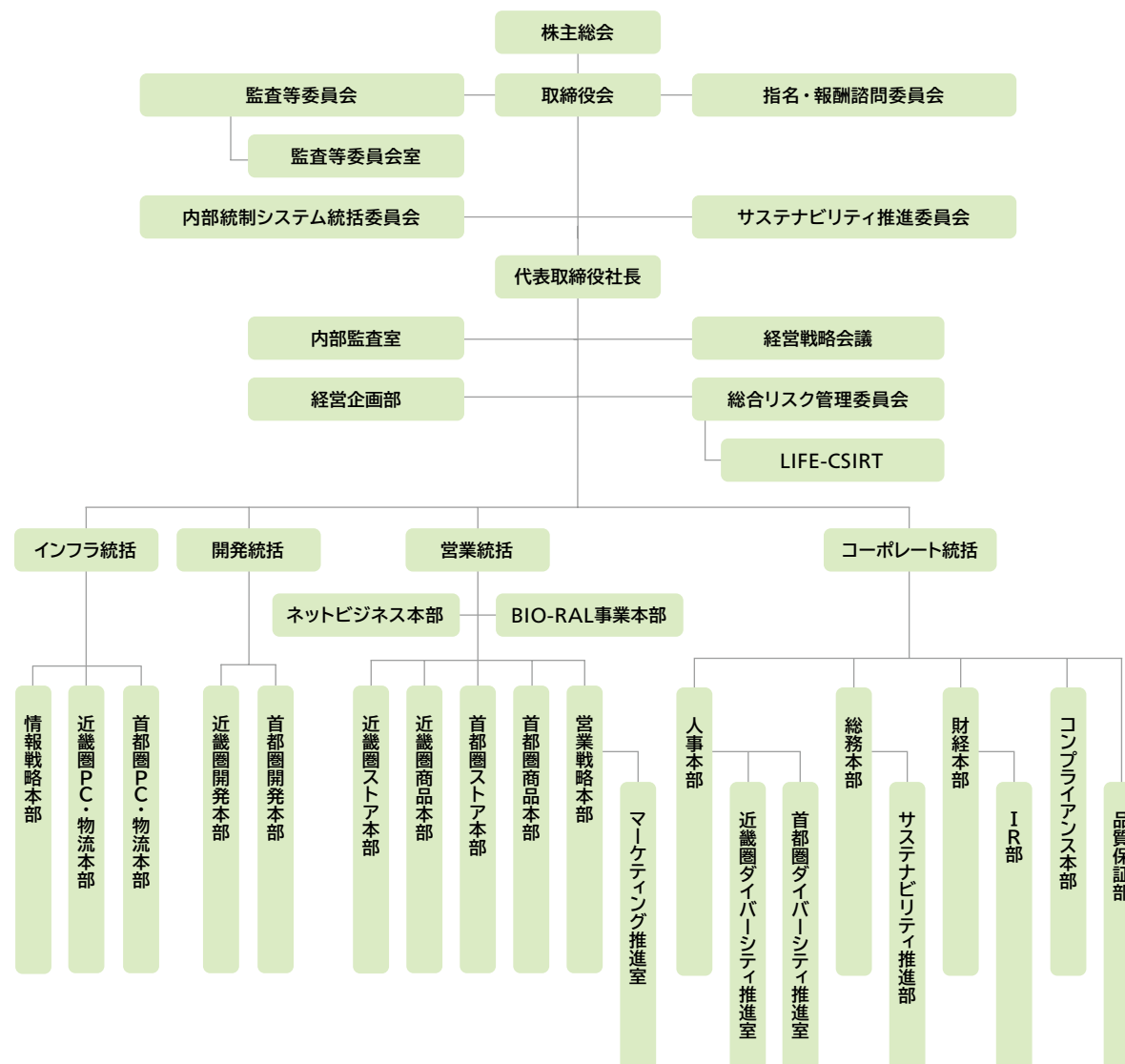
(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
参加人数(人)	5,233	7,278	7,346	7,735	7,241	9,508	16,815	25,099	25,800	15,134	14,253
実績件数(件)	89	121	132	130	144	209	215	322	347	232	205

会社情報 (2025年2月28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	【本店及び大阪本社】 大阪市淀川区西宮原二丁目2番22号 【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
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	314店舗
従業員	52,887人
ホームページ	http://www.lifecorp.jp/

組織図 (2025年3月1日時点)

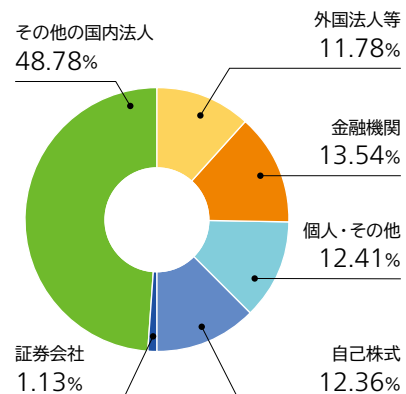


株式情報 (2025年2月28日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	120,000,000株 ^{※1}
発行済株式総数	49,450,800株 ^{※2 ※3} (うち自己株式6,111,001株)
株主数	12,886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 ^{※4}
三菱商事株式会社	10,562	24.37%
清信興産株式会社	5,382	12.42%
公益財団法人ライフスポーツ財団	3,229	7.45%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,033	7.00%
ライフ共栄会	2,339	5.40%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,084	2.50%
住友生命保険相互会社	737	1.70%
清水 久子	701	1.62%
三菱食品株式会社	505	1.17%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	458	1.06%

※1 2025年3月1日付にて実施した株式分割(1株を2株に分割)に伴い、発行可能株式総数は120,000,000株増加し、240,000,000株となっております。
 ※2 2025年3月1日付にて実施した株式分割(1株を2株に分割)に伴い、発行済株式総数は49,450,800株増加し、98,901,600株となっております。
 ※3 2025年5月30日付にて実施した自己株式消却に伴い、発行済株式総数は8,400,000株減少し、90,501,600株となっております。
 ※4 持株比率は、自己株式(6,111,001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。

ララピーについて

- 名前 ララピー
- 出身 ライフ島
- 種族 ハッピー族
- 誕生日 4月28日(よつばの日)
- 性格
 - ・ぼわっとしていてみんなを癒やしてくれる
 - ・いつも笑顔で周りを幸せな気持ちにしてくれる
- 好きな食べ物 ライフの小麦の餅のミニクワッサン

ララピーは、みんなを幸せにしていると言われているハッピー族のようせいです。

「ララピー」は、長く愛される親しみやすいキャラクターとして、多くのお客様にライフの魅力を感じていただくために、ピカチュウのデザインを手がけたキャラクターデザイナーの『にしだあつこ』さんから生まれました。デザインと名前は従業員による投票で決定しました。

ララピーについて、更に知りたい方は以下の2次元コードよりご覧いただけます。ぜひ、ご覧ください。

Web site
YouTube
Instagram



株式
会社

ライフコーポレーション

