ライフ



2026年2月期

統合報告書2026

LIFE CORPORATION INTEGRATED REPORT

ライフが大切にする価値観

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。経営理念を頂点とする体系は、全社員の判断基準です。
日々の売場づくりから経営判断までを貫き、持続的な企業価値向上の原動力となっています。

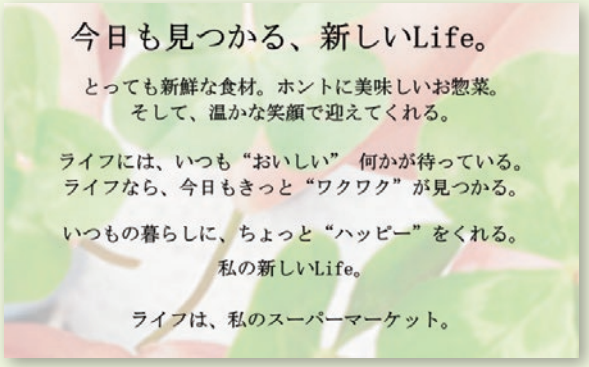
経営理念 当社の経営の基本となる考え方、存在意義

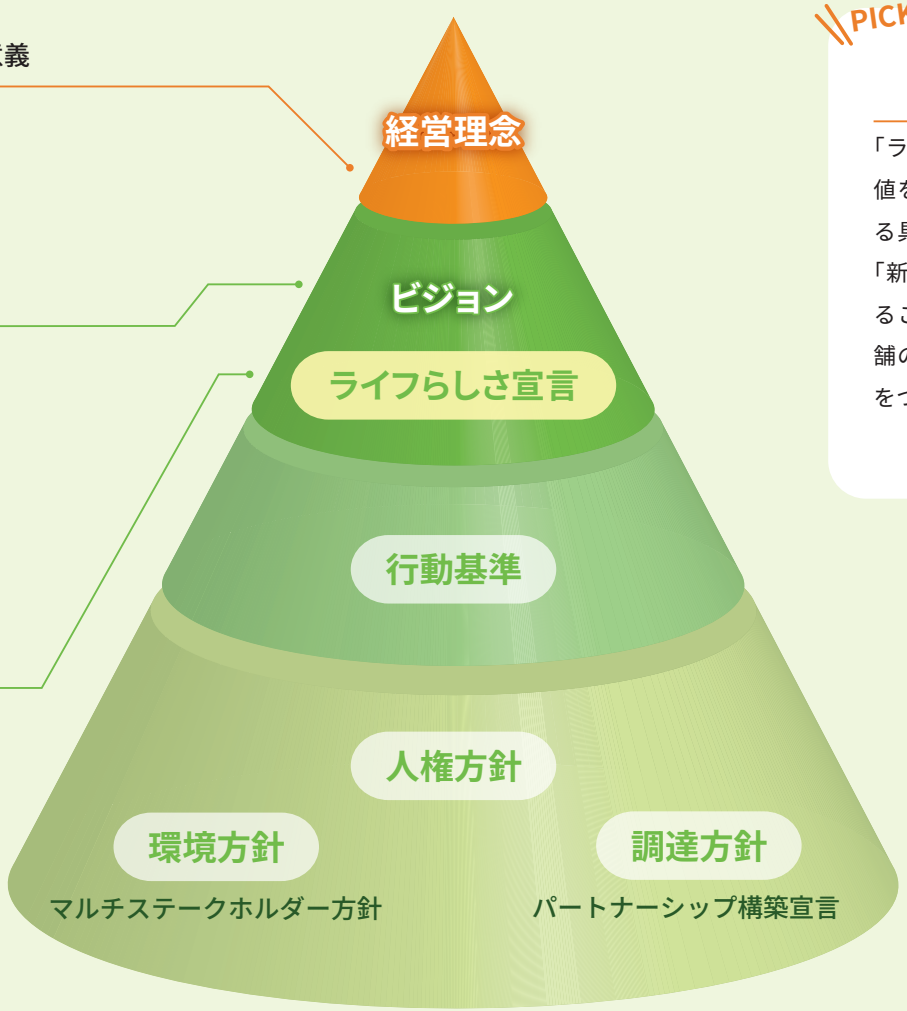
**「志の高い信頼の経営」を通じて
持続可能で豊かな社会の実現に貢献する**

ビジョン 中長期的に当社が目指す姿

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

ライフらしさ宣言 独自価値を具現化する行動指針





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

PICK UP

理念を現場の実践へ
―新9コマイラスト―

「ライフらしさ宣言」が掲げる3つの価値を、売場づくりや日々の接客における具体的な振る舞いへと翻訳したのが「新9コマイラスト」です。絵で共有することで解釈のばらつきをなくし、店舗の一人一人が同じ基準で動ける状態をつくっています。



ライフが大切にする価値観

ライフの目指す社会の姿

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

ライフが実現する「持続可能で豊かな社会」

ライフが関わる全ての人々（お客様、従業員、地域に暮らす人々、生産者、お取引先等）が、幸福であり続けられる社会

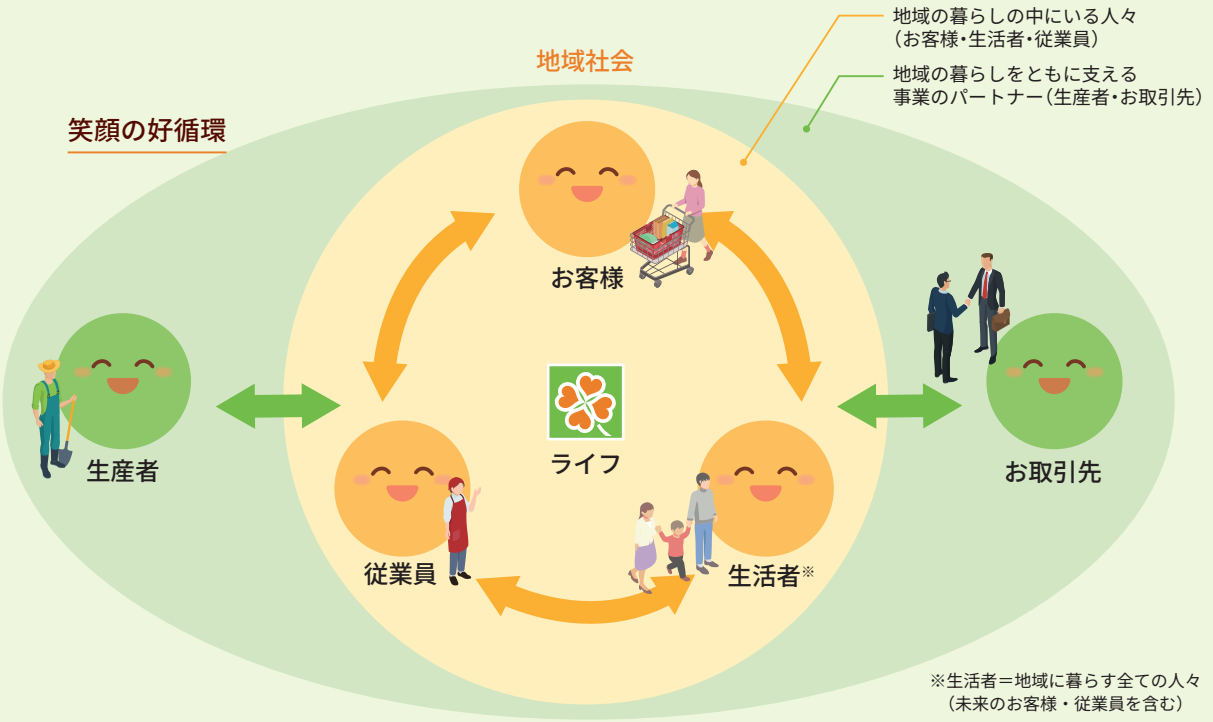
私たちが考える“豊かさ”

ライフがあることで、あるいはライフの事業を通じて、地域の人々や関係する人々が幸せを感じ、長く健康で居続けられるようにすること

幸せを形作るのは、ライフらしさ宣言にもある「おいしい、ワクワク、ハッピー」に加え、豊かな人間関係、心身の健康。まさに「LIFE」（人生、生きがい）そのものです。ライフを中心に、皆でこれらの要素を提供し合うこと（＝笑顔の好循環）が、ライフが目指す社会の姿です。

経営理念と企業価値の関係

関わる全ての人々の幸福を追求する「笑顔の好循環」は、お客様に選ばれ続ける競争力の源泉です。信頼の積み重ねが継続的な利益成長と再投資を生み、中長期的な企業価値の向上につながると考えています。



ライフに関わる人々の笑顔が、次の誰かの笑顔を生む。この循環が、私たちの競争力の源泉です。地域に暮らす一員として働く従業員がいるからこそ、地域への貢献は自らの暮らしへと還っていきます。

各ステークホルダーに対して私たちが果たす役割

地域社会：店舗を地域の暮らしの拠点として、食を中心に暮らしを支えるつながりをつくる

お客様	生活者	従業員
地域ごとの暮らしに合った商品を、確かな品質でお届けする	食と暮らしを通じた交流と学びの場を広げ、暮らしの豊かさを支える	働きがいと成長の機会をつくり、安心して働ける環境を整える

事業のパートナー：商品づくりから店舗運営まで、公正・対等な関係のもとで価値をともにつくる

生産者	お取引先
公正で継続的な関係のもと、ともに食の価値を高める	対等な協働を通じて、新たな価値をともに生み出す

CHAPTER 1

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」を目指しています

編集方針

昨年に引き続き、株主・投資家の皆様を主な対象として編集しました。
経営理念が掲げる「持続可能で豊かな社会」とは何かを社内で問い直した上で、その実現に向けて、当社独自の価値創造やビジネスモデル、中長期の成長ストーリー、成長を支える財務戦略・ガバナンス等の経営基盤を一本の道筋としてお示ししています。
皆様との建設的な対話の起点となれば幸いです。

CONTENTS

CHAPTER 1 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
At a glance …… 09

CHAPTER 2 ライフの価値創造 11

トップメッセージ …… 12
ライフの成長ストーリー …… 18
価値創造プロセス …… 19
ライフの5つの強み …… 21

CHAPTER 3 ライフの経営戦略 23

第七次中期経営計画 …… 24
3つの主要テーマ
主要テーマ1　人への投資 …… 25
人事本部長メッセージ …… 26
主要テーマ2　同質化競争からの脱却 …… 31
主要テーマ3　持続可能で豊かな社会の実現への貢献 …… 39
カイゼンの輪をつなぐ …… 40
戦略的束ねによる3つの全社プロジェクト …… 41
財務資本戦略 …… 43

CHAPTER 4 志の高い信頼の経営の実践 47

コーポレート統括役員メッセージ …… 48
サステナビリティ推進の枠組み …… 49
マテリアリティとアクションプラン …… 51
社外取締役座談会 …… 53
役員紹介 …… 57
コーポレートガバナンス …… 59
社会への取り組み …… 67
環境への取り組み …… 71

企業データ 75

主要連結財務・非財務データ …… 75
データ集 …… 77
会社情報 …… 79
株式情報 …… 80

将来の見通しに関する注意事項

本報告書中の2026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：2025年3月～2026年2月（一部2026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：2026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317店舗（2026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。

営業収益※2　経常利益　店舗数

2025年度
- 営業収益※2：8,813億円
- 経常利益：271億円
- 店舗数：317店舗

※1　2022年度は「収益認識に関する会計基準」適用前で比較
※2　2022年度より「収益認識に関する会計基準」を適用

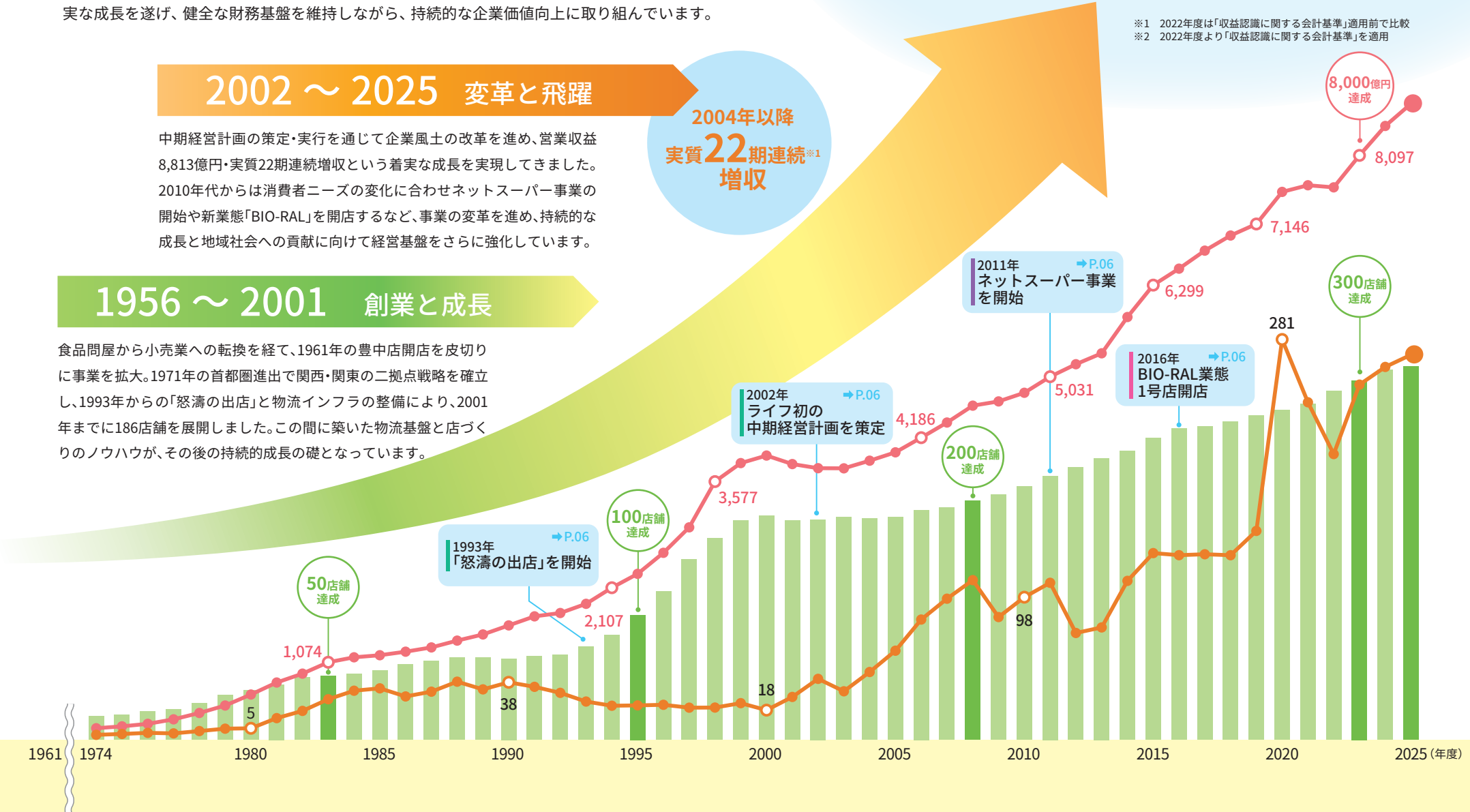
2002 ～ 2025　変革と飛躍

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、営業収益8,813億円・実質22期連続増収という着実な成長を実現してきました。2010年代からは消費者ニーズの変化に合わせネットスーパー事業の開始や新業態「BIO-RAL」を開店するなど、事業の変革を進め、持続的な成長と地域社会への貢献に向けて経営基盤をさらに強化しています。

2004年以降 実質22期連続※1 増収

1956 ～ 2001　創業と成長

食品問屋から小売業への転換を経て、1961年の豊中店開店を皮切りに事業を拡大。1971年の首都圏進出で関西・関東の二拠点戦略を確立し、1993年からの「怒濤の出店」と物流インフラの整備により、2001年までに186店舗を展開しました。この間に築いた物流基盤と店づくりのノウハウが、その後の持続的成長の礎となっています。



価値創造のあゆみ

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。

1956
創業者である清水信次が、清水商店の食品問屋業から貿易部門を分離独立し、ライフコーポレーションの母体となる「清水實業株式会社」を設立

1961
スーパーマーケットの運営を決定、1号店の豊中店（大阪府豊中市）を開店、ライフ（屋号）のスタートを切る



1971
東京地区本部開設、念願の首都圏進出 1号店として板橋店（東京都板橋区）を開店



1985
近畿圏「南港物流センター」（大阪市住之江区）開設
近畿圏「南港プロセスセンター」（大阪市住之江区）開設
首都圏「川口フーズセンター」（埼玉県川口市）開設

1991
本社をJR新大阪駅前に移転

1993
「怒濤の出店」を開始
首都圏・近畿圏へのドミナント出店戦略のもと、2000年度までの8年間で132店舗を新規出店して規模を倍増。2001年に186店舗へ達し、東京・大阪の大都市圏を中心とした今日の強固な事業基盤を確立。

1999
清水信次が業界団体の「日本スーパーマーケット協会」を立ち上げ、初代会長に就任

2002
ライフ初の中期経営計画を策定
小売業界の競争激化を背景に、収益性の向上と組織力強化を目的とした初の中期経営計画「第一次中期経営計画」を策定。全従業員による目標の共有化・自分事化を推進し、中長期的な成長の実現に向けた経営基盤を確立。

2006
岩崎高治が社長に就任



2010
首都圏「松戸総合物流センター」（千葉県松戸市）開設

2011
ネットスーパー事業を開始
少子高齢化の進行や共働き世帯の増加による買い物ニーズの多様化に対応するため、既存店舗を出荷拠点として活用するネットスーパー事業を本格展開。実店舗の商圏を超えた顧客接点の拡大に向けた取り組みを開始。

プライベートブランド（PB）商品「スマイルライフ」を発売

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

2015
「株式会社ライフフィナンシャルサービス」設立

2016
ライフオリジナルキャラクター「ララピー」誕生

BIO-RAL業態1号店開店
多様化する顧客ニーズへの対応と既存業態との差別化を目的に、オーガニック・ナチュラル食品を中心とした新業態「BIO-RAL（ビオラル）」を大阪市西区に開業。安全・安心な食のライフスタイルを日常に届ける店舗として展開を開始。

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

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

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



株主優待制度を新設

2025
「ライフのオンラインストア」を開設
株式分割（1→2株）の実施

1956〜2001 創業と成長

2002〜2025 変革と飛躍

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・機会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。

		リスク	機　会	対　応
社会環境の変化	● 世界的な物価上昇で、2026年5月の消費者物価指数（全国、総合）は2020年平均比で13.0%上昇。一方、2026年1月には実質賃金が13か月ぶりにプラスへ転じ、賃上げ効果も現れています[*1][*2]。 ● 世帯構成が変化し、2030年には単独世帯・夫婦のみ世帯が全体の61.1%を占めると予想されています（2020年比＋3.0ポイント）[*3]。 ● 国内の有機食品の需要は、2017年の1,850億円から2030年には3,280億円へと拡大する見通しです[*4]。 ● ドラッグストアやディスカウントストアが食品分野を強化し、業態を超えた競争が拡大[*5]。人手不足とコスト上昇も重なり、事業承継や経営統合による業界再編が加速すると認識しています。	● 物価上昇に伴う価値観の変化への対応が遅れた場合の顧客離れ ● 世帯構成の変化に対応した品揃えや販売方法の工夫が遅れた場合、競争力が低下 ● 有機農産物の調達・流通整備が進まない場合、需要に応えられず購買機会を喪失 ● 再編機会の喪失による商圏拡大の遅れ	● 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 ● 単独世帯・小規模世帯向けの商品やサービスの提供による競争力の向上 ● 有機食品への需要に応えた品揃え強化による売上高の増加 ● 当社主導の再編による商圏拡大とシェア向上	● 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 ● バイヤーなど商品開発担当者の専門性を高める教育・研修（「人への投資」）による商品開発力の強化 ● 生産者・関係機関との連携強化による有機食品の安定的な調達体制構築と売場拡大 ● 地域に密着した品揃え・売場づくりで既存商圏のシェアを高めるとともに、新規出店・ECと水平M&Aの本格検討により商圏を拡大
人手不足と働き方の多様化	● 出生数の減少に伴い、日本の生産年齢人口は2032年に7,000万人を割り、2070年には4,535万人まで減少すると推計されています[*6]。 ● 生産年齢層の女性就業率は75%超、65～69歳層でも男女計50%を超え、2025年度の外国人労働者は届出義務化（2007年）以降で過去最多となりました。このように、性別・年齢・国籍の多様化が進んでいます[*7]。 ● 雇用形態の多様化が進み、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[*8]。 ● 2025年度の地域別最低賃金は全国加重平均1,121円（前年度比＋6.3%）となり、人手不足に加え、物価上昇への対応や政策的な賃上げの推進など、複合的な要因を背景に賃金水準の上昇が続いています[*9]。	● 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 ● 生産性向上が伴わず、人件費率が構造的に上昇し収益性が低下	● ライフステージに応じた多様な働き方を推進することによる、採用層の拡大と人財の定着 ● シニア・女性・国籍など多様な人財の活用による新しい視点と消費者ニーズへの対応強化、及び組織の活力と革新性の向上 ● 処遇改善を通じた採用競争力・定着率の向上と、省人化投資による生産性向上	● 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・シニア・時短勤務者のキャリア支援と柔軟な働き方の推進 ● 多様な人財が活躍できる環境整備と相互理解を深める組織文化の構築 ● 生産性向上（カイゼン活動・AI活用による作業削減）を通じた人件費上昇の吸収
環境問題の深刻化	● 最近10年間（2016～2025年）における日本の大雨の平均年間発生回数は、統計期間の初期10年間（1976～1985年）のそれと比べて、約1.5倍に増加しています[*10]。 ● 日本の年平均気温は、様々な変動を繰り返しながら上昇しており、長期的には100年当たり1.44℃の割合で上昇しています。特に1990年代以降、高温となる年が頻出しています[*10]。 ● 世界経済フォーラムは、世界のGDPの約半分が自然資本・生態系サービスに依存していると試算しており、生物多様性の損失は農産物・水産物の安定調達に影響を与えるリスクとして認識が高まっています[*11]。	● 自然災害の発生による当社各施設の営業停止 ● 気温上昇による品質維持等の販管費の増加と温度管理困難化による品質の低下 ● 生物多様性の損失による農産物・水産物の調達困難化とコスト上昇	● 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 ● サステナビリティへの関心の高まりを背景に、サステナブル調達に積極的な企業への投資家・消費者からの評価が向上	● 災害時の対応マニュアルの整備、自家発電設備の導入などによる事業継続体制の構築 ● 食の安全・安心を確保する体制の強化 ● ネットスーパーの生産性向上に資する積極的な投資 ● 農業者・漁業者との連携によるサステナブル調達体制の構築、TCFD等に基づく気候関連情報開示の継続、SSBJ基準への対応準備

出所
＊1 総務省統計局「消費者物価指数 2026年5月」
＊2 厚生労働省「毎月勤労統計調査」
＊3 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」（2024年発表）
＊4 農林水産省農産局「有機農業の取組拡大に向けて」（令和7年10月）
＊5 経済産業省「商業動態統計調査」
＊6 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」
＊7 総務省「労働力調査（2025年平均結果）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ（令和7年10月末時点）」
＊8 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」
＊9 厚生労働省 報道発表資料「令和7年度最低賃金額答申」
＊10 気象庁ホームページ（2026年1月公開データ）
＊11 World Economic Forum（2020）

外部環境の認識

		リスク	機　会	対　応
テクノロジーの進展	● 食品・飲料・酒類のEC市場規模は2024年に約3.1兆円（前年比6.4%増）、EC化率4.52%となり、拡大を続けています[＊12]。 ● サイバーセキュリティ上の脅威は増しており、2025年のランサムウェア被害報告件数は2021年比で約1.5倍と過去最高を記録しました[＊13]。 ● 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2029年に2024年の3.72倍に拡大すると予想されています[＊14]。企業の基幹業務フロー自体がAIにより自律管理される段階へ移行しつつあり、経営層の78%がオペレーティングモデルの根本的変革が必要と認識しています[＊15]。	● 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 ● テクノロジー・AI活用の対応遅れによる生産性・競争力低下と新規顧客獲得機会の喪失 ● EC専業・異業種プラットフォーマーの食品参入による顧客流出	● 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 ● 生成AI等デジタル技術の活用による業務効率化、顧客体験向上、新規ビジネス機会の創造	● 「LIFE-CSIRT」によるインシデント発生時に備えた対応力の向上 ● デジタル販路の強化による顧客接点の多様化と出荷キャパシティの増強 ● 生成AIなど最先端技術の導入・活用を前提とした業務プロセス（発注・商品づくり・売場管理・事務、経営の意思決定）の抜本的な見直し
資源価格とコストの上昇	● WTI原油価格は2026年5月平均99ドル／バレルとなり、2025年平均比で約1.5倍と急騰しています。原油価格の上昇はサプライチェーン全体への影響が予想されています[＊16]。 ● 令和7年産米の令和8年4月の相対取引価格（全銘柄平均・玄米60kg当たり税込）は、全銘柄平均で対前年同月＋6,345円（＋23%）となっています[＊17]。 ● 2025年第4四半期の商業用不動産（土地付店舗）は2010年を100とした際、162.7と高い水準となっています[＊18]。	● 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ぐ力が低下 ● 原油高・円安によるエネルギーコストと物流費の上昇 ● 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	● スーパー各社や卸・メーカーと協働し持続可能な物流モデルを構築することによるコスト効率化 ● 原材料調達の多角化とコスト効率化による競争力強化	● 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） ● 「SM物流研究会」参加による業界横断での物流標準化・効率化と、配送ルート・積載効率の最適化によるコスト低減 ● 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 ● M&Aによる既存資産取得と効率的な規模拡大
ESG志向の高まり E：環境、S：社会、G：ガバナンス	● 2026年にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、中長期的な企業価値向上と成長投資に対する企業の姿勢が一層重要になります[＊19]。 ● 2025年に『「ビジネスと人権」に関する行動計画』の改定案が公表されるなど、企業活動における人権尊重への関心が高まっています[＊20]。 ● 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実質ゼロにする目標を掲げています[＊21]。	● コーポレートガバナンス強化の要求への対応遅れによる企業価値の低下 ● サプライチェーン全体における人権侵害・労働環境問題が発生した場合、ブランド信頼喪失と売上減少の危機	● ガバナンス・人権・脱炭素を統合したESG経営の推進により、投資家からの評価向上 ● サプライチェーンにおける情報開示の充実により、消費者・投資家からの信頼獲得と企業ブランド価値向上	● 取締役会の実効性評価と開示の充実によるコーポレートガバナンスの強化 ● 人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築とサプライチェーン全体での人権尊重確保 ● 2050年カーボンニュートラルの実現に向けたCO_2排出量削減目標の設定と再生可能エネルギー導入・省エネ投資の推進

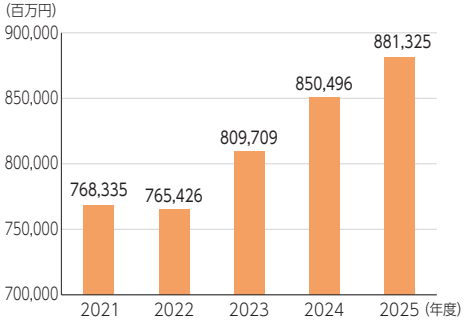
出所 ＊12 経済産業省「令和6年度電子商取引に関する市場調査」
＊13 警察庁「令和7年における サイバー空間をめぐる脅威の情勢等について」
＊14 総務省「令和7年版 情報通信白書」
＊15 UiPath「2026年版AIとエージェンティックオートメーション トレンドレポート」
＊16 米エネルギー情報局（EIA）、日本貿易振興機構（JETRO）「ビジネス短信」
＊17 農林水産省「令和7年産米の相対取引価格・数量」
＊18 国土交通省「不動産価格指数」
＊19 金融庁・東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2026年改訂）
＊20 日本政府『「ビジネスと人権」に関する行動計画（改定版）』
＊21 環境省「地球温暖化対策計画（令和3年10月閣議決定）」

At a glance

2025年度は、営業収益8,813億円と実質22期連続の増収を達成し、当期純利益は188億円と過去最高を更新しました。ROICは9.5%とWACCを上回り、PBRも約1.5倍に改善しました。非財務では男性育児関連休暇取得率が99.2%に達した一方、CO_2排出量削減は重点課題として取り組みを強化中です。主要指標の推移をお示しします。

財務ハイライト

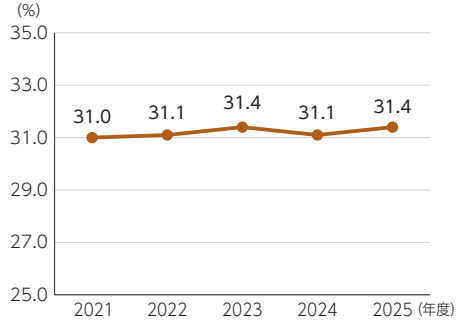
■営業収益



物価高による節約志向が強まる中で、改装・商品力強化により、既存店売上高は前年比102.6%、既存店客数は前年比100.7%と伸長。実質22期連続増収を達成しました。

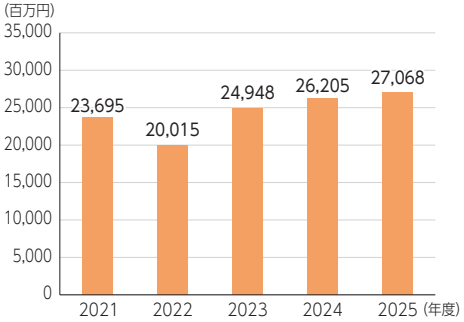
※2022年度より収益認識に関する会計基準等を適用しており、それ以前については適用前の数値です。

■粗利益率



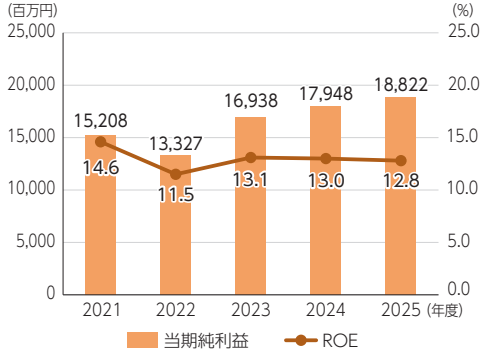
惣菜部門とBIO-RALなど高付加価値なPB商品が好調。品質と価格のバランスを意識した商品展開を実施し、原材料費高の環境下でも31%台を維持しています。

■経常利益



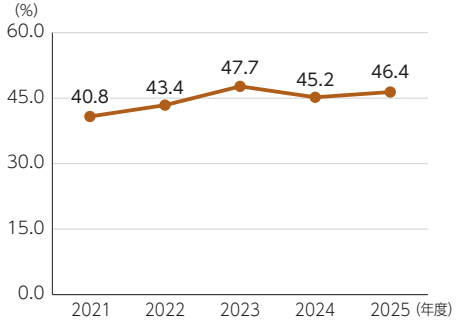
原材料費・販管費が増加した一方、既存店の売上高・粗利益率が増加したことで、経常利益は271億円（前年比3.3%増）となり、コロナ禍の2020年度を除いて過去最高益となりました。

■当期純利益／ROE



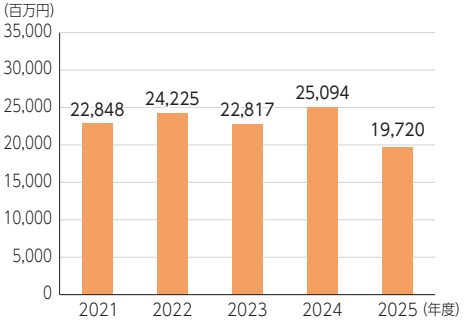
当期純利益は188億円（前年比4.9%増）となり、過去最高を更新しました。自己資本を積み増しながらも、ROEは継続して10%超の水準を維持しています。

■自己資本比率



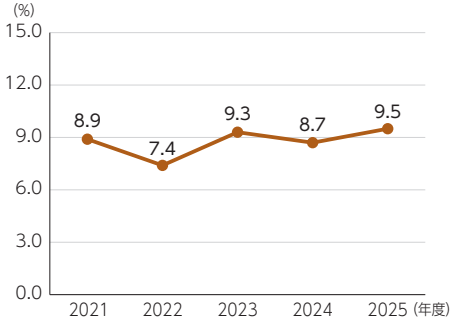
有利子負債の返済を計画的に進めるとともに、利益も着実に積み上げた結果、自己資本比率は46.4%（前年比1.2ポイント増）に増加しました。

■設備投資額



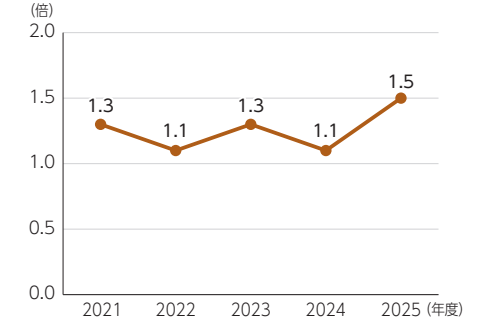
2025年度は新店投資が少ない中で、改装等の既存事業強化やシステム投資に注力しました。2026年度は223億円の設備投資を計画しています。

■ROIC



営業利益の増加と資本効率の改善を推進し、前年比で0.8ポイント増加しました。

■PBR

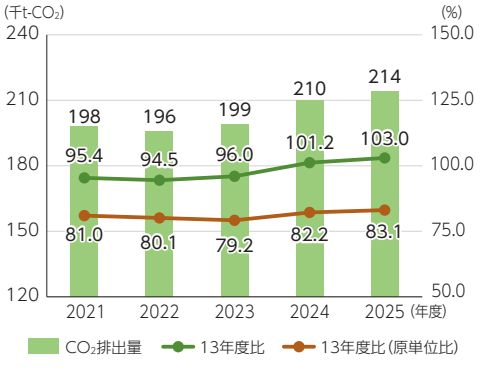


2025年度は1.5倍と、過去数年と比較して高い水準になりました。株主資本効率のさらなる改善や明確な成長ストーリーの策定により、一層の向上を目指します。

At a glance

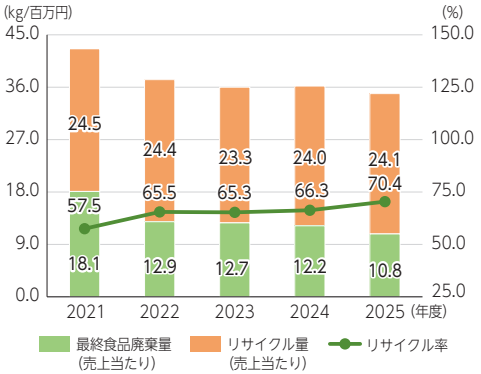
非財務ハイライト

■CO_2排出量（Scope1・2）



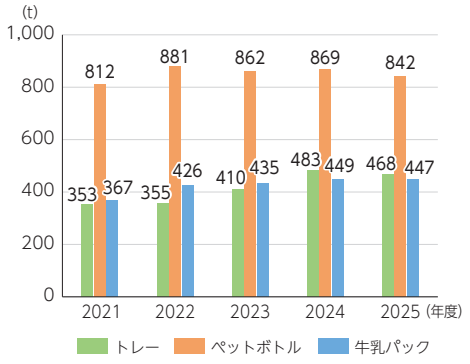
電気使用量と排出係数の増加が要因となり、CO_2排出量は2013年度比103.0%となりました。オフサイトCPPAの活用による中長期的なCO_2削減を推進します。

■最終食品廃棄量（売上当たり）・リサイクル率



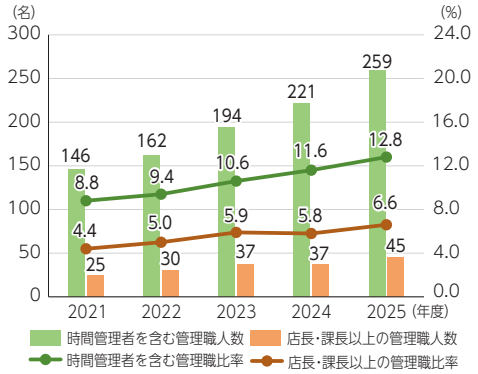
店舗、売上高が増加した一方で、店舗で発生する廃棄量を前年並みに抑えられたこと、食品リサイクル対応店舗が増加したことで、最終廃棄量の改善が進みました。

■資源リサイクル量



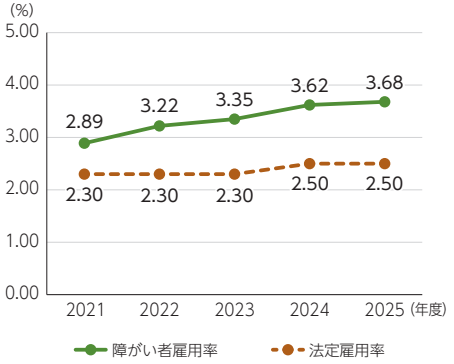
トレー等の軽量化・薄肉化の進展により回収重量は微減となりました。引き続き回収拠点の拡大に取り組み、循環型社会の実現に向けた貢献を目指しています。

■女性管理職数・比率



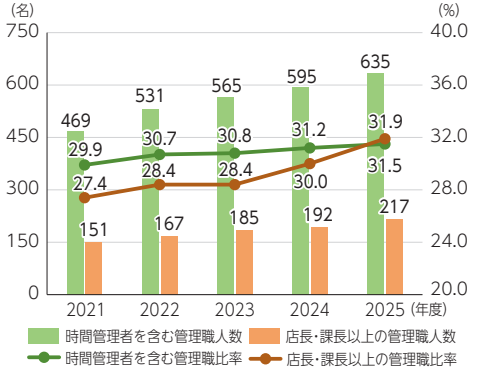
多様な視点を経営に活かし組織力を高めるため、2012年度より本格的に女性活躍推進に取り組んでおり、女性管理職の数・比率はともに過去最高を更新しています。

■障がい者雇用率



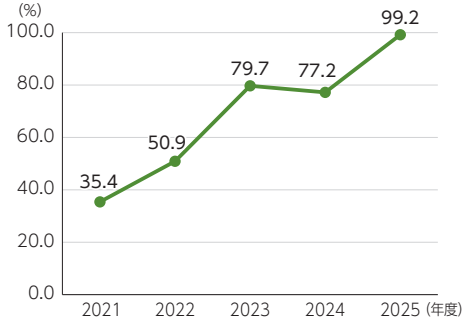
障がいを抱える人財の特性を理解し、能力・知識を発揮できる職場環境づくりを推進しており、障がい者雇用率は法定雇用率を大幅に上回る水準で推移しています。

■中途採用社員管理職数・比率



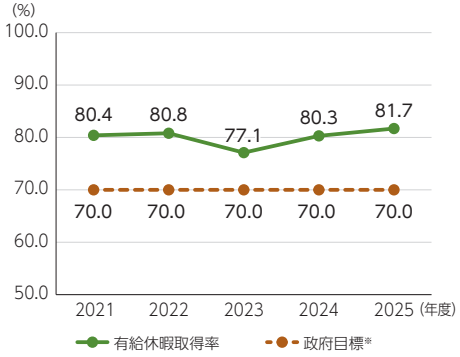
多様な人財の中途採用・管理職登用を推進した結果、店長・課長以上に占める中途採用管理職の比率は31.9%と5年連続で増加し、外部知見が経営に活かされています。

■男性育児関連休暇取得率



2021年度の35.4%から2025年度では99.2%へ急伸。「仕事と育児の両立」による人財の確保・定着と、全員で支え合う風土が、持続的成長を牽引します。

■有給休暇取得率



政府目標の70%を大きく上回る水準で推移。確実なリフレッシュを通じた健康経営の実践と、強固な現場の運営体制が、中長期的な企業価値の向上を支えます。

※出典：厚生労働省「過労死等防止対策大綱（2024年改訂）」

CHAPTER 2

ライフの価値創造



地域とのつながりを起点に得たお客様の信頼が、データと収益を生み、再投資によって強みがさらに磨かれる。この循環が当社の価値創造ストーリーです。本章ではまず、トップメッセージで経営理念の捉え直しと、持続的な成長に向けて当社が向き合う課題と重点テーマをお伝えします。続いて、2030年に向けて商圏とお客様とのつながりを広げる成長ストーリーと、それを支える価値創造プロセスを図解します。最後に、ドミナント店舗網、製造・物流インフラ、商品開発力、利便性の高いサービス、店舗運営力という5つの強みをご紹介します。

CONTENTS

トップメッセージ …… 12
ライフの成長ストーリー …… 18
価値創造プロセス …… 19
ライフの5つの強み …… 21

トップメッセージ

「志の高い信頼の経営」が、ライフならではの価値を生み出す。

株主・投資家をはじめとする資本市場の皆様との率直な対話を通じて経営を磨き、お客様に選ばれ続ける企業として持続的な成長を目指します。



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

資本市場との対話を、企業価値向上の力に

ライフコーポレーションは、統合報告書を株主・投資家をはじめとする資本市場参加者の皆様との重要な対話の手段と位置づけています。

統合報告書2025では、株主・投資家・アナリストなどの資本市場参加者を主たる読者と改めて捉え直し、成長戦略、資本政策、ガバナンスに関する記事を拡充しました。その結果、日経統合報告書アワードの評価は61.3ポイントから77.7ポイントへ16.4ポイント上昇し、評価グレードもBからA（A＋、A、B＋、B、Cの5段階）へ改善しました。中でも財務・資本戦略に関する記載の充実については、全社平均（20.2pt）を3.8pt上回る24ptを獲得しました。複数の審査員から「株主還元関連の投資家フレンドリーな情報が極めて丁寧に開示されている」「投資家との間で誠実なコミュニケーションが行われていることが伝わってきた」との高い評価をいただきました。投資家目線の情報開示に一定の手応えを得た一方、成長戦略の具体性や競争優位の源泉をさらに明確にしてほしいとの声もいただいています。

今回も資本市場参加者の皆様を主要な読者とし、事業環境や業績だけでなく、経営理念、中長期的な成長戦略、価値創造ストーリーまでを一連の流れとしてお伝えすることで、「なぜライフは持続的に成長できるのか」をより明確にご理解いただける内容を目指しました。

当社の株主数は2020年2月末の約3,300名から2026年2月末には約21,000名へと大きく増加しました。私は、この変化は単に株主優待制度の導入だけによるものではないと考えています。継続的な利益成長と株主還元の充実に加え、IR活動や統合報告書を通じて、当社の考え方や成長戦略を丁寧に発信してきたことが、多くの皆様からの共感につながった結果ではないでしょうか。

実際に株主総会やIRミーティングでは、BIO-RAL事業の成長性、ネットスーパーの展望、AI/ITの活用、人財戦略、サイバーセキュリティ対策など、多岐にわたるご質問やご意見をいただいています。こうした対話を通じて、投資家の皆様が当社の短期的な業績だけでなく、中長期的な企業価値の向上に強い関心を寄せてくださっていることを実感しています。

私は、企業価値は企業だけがつくるものではなく、資本市場との建設的な対話の中で磨かれていくものだと考えています。皆様からいただく率直なご意見やご指摘を真摯に受け止め、それを経営の改善につなげていくことこそ、「志の高い信頼の経営」の実践であり、持続的な企業価値向上につながると確信しています。

業績概況と経営環境認識

好業績を、次の成長への投資につなげる

2025年度の売上高は8,486億円（前年度比3.6%増）、経常利益は271億円（同3.3%増）となり、2年連続で過去最高を更新しました。ROICは9.5%で、当社が認識するWACC約5%を引き続き上回っています。年間配当は1株当たり65.5円、配当性向30.1%、DOE3.9%となりました。一方、PBRは前年度の1.1倍から2026年2月末に約1.5倍まで改善したものの、当社の収益力や成長余地が十分に織り込まれたとは考えていません。成長投資、資本効率、株主還元を一体で進め、さらなる情報開示と株主・投資家との対話を通じて市場の理解を深めることが課題です。

当社を取り巻く事業環境は厳しさを増しています。人口減少と単身世帯の増加、節約志向の強まり、ドラッグストア・ディスカウント・小型店との競争、人手不足、人件費・物件費の上昇に加え、原油高・円安によるエネルギーコストと物流費の上昇が続く一方、AIの急速な進化は事業と仕事のあり方を大きく変えつつあります。価格への期待に応えることは不可欠ですが、価格だけの競争では持続的な成長は望めません。お客様データと地域の声を起点に、価格対応と、商品・サービス・体験の質を高める地域密着戦略を両立させます。

好業績の今こそ、2027年度から始動する第八次中期経営計画（以下、「第八次中計」）に向け、将来の競争力をつくる投資を進めていく考えです。

トップメッセージ

コーポレートガバナンス

成長を支えるガバナンスへ、取締役会も進化させる

2026年5月の定時株主総会において、当社は取締役会の体制を大きく刷新しました。今回退任された4名の取締役は、今日のライフの礎を築いてくださった皆様です。収益基盤の強化、ガバナンス体制の整備、人財育成など、多方面にわたるご尽力により、当社は現在の成長基盤を築くことができました。長年にわたるご貢献に、心より感謝申し上げます。
一方、新たに5名の取締役を選任し、そのうち3名を社外取締役としました。これは単なる世代交代ではありません。次の成長ステージに向け、取締役会が果たすべき役割を改めて見直した結果です。

今年度改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、社外取締役の役割として「監督機能」の重要性が一層強調されています。私は、この考え方に強く共感しています。社外取締役に最も期待する役割は、独立した立場から経営の方向性や重要な意思決定を監督し、株主をはじめとするステークホルダーの視点で企業価値向上に資する議論を行うことです。その上で、それぞれが持つ専門的な知見を活かし、経営陣に建設的な助言をいただくことが、取締役会全体の質を高めることにつながると考えています。企業価値を持続的に高めるために、取締役会がより本質的な議論を行い、経営を適切に監督すること。そのための進化であると考えています。
新任社外取締役3名には、主にAI/ITとHR分野での建設的な助言も期待しています。いまやAI/ITは、業務効率化の手段にとどまりません。品揃え、価格設定、発注、生産、物流、顧客接点を変え、将来の事業モデルそのものを左右します。前多俊宏氏には事業経営・デジタル・ブランディングの観点から、小西憲明氏にはAI/IT・リテールテックの知見を活かし、それぞれの専門性からの助言を期待しています。また、人への投資、いわゆる人的資本経営は第八次中計においてもその重要性は変わらず、毛呂准子氏には人的資本・組織づくりの観点からの監督・指導をお願いしています。

経営理念の明確化

「持続可能で豊かな社会」を、事業を通じて実現する

第八次中計の策定に当たり、役員・従業員と議論を重ね、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」の意味を改めて掘り下げました。ここは、今回のメッセージで最もお伝えしたい部分です。

「志の高い信頼の経営」とは、自社の短期的な利益や都合だけを優先せず、長期の視点で正しいと考える選択を積み重ねることです。コストが上昇したからといって価格転嫁だけに頼れば、お客様の暮らしを支えるという使命は果たせません。一方で、お取引先様や生産者に無理を求め、従業員の負担を増やすやり方も持続しません。業務を見直して無駄を減らし、商品力と生産性を高め、その成果を適正な価格、働きやすさ、安定した取引へ還元する。関係者の誰かにしわ寄せが及ぶ経営ではなく、全ての関係者から長く信頼される経営を貫くことが、私たちの言う「志の高い信頼の経営」です。
「持続可能で豊かな社会」についても、定義を明確にしました。それは、ライフが関わるお客様、従業員、食を届けてくださる生産者、お取引先様、地域に暮らす人々が、それぞれの立場で幸福であり続けられる社会です。従来の「お客様・従業員・お取引先様」に、生産者と地域の人々を明確に加えました。対象を広げただけではありません。食のつくり手から地域の暮らし



トップメッセージ

までをつなぐことを、経営の前提として捉え直したものです。ここでいう幸福は、単に商品を安く便利に買えることだけではありません。「おいしい」「ワクワク」「ハッピー」、豊かな人間関係、心身の健康が続く、まさに「LIFE」、すなわち人生や生きがいそのものを豊かにすることです。

その実現は、日々の事業そのものにあります。お客様には、地域ごとの生活実態に合った品揃えと、品質・価格のバランスに優れた商品、心身の健康につながるBIO-RAL商品をお届けします。従業員には、3年連続5%以上の賃金改定、教育、働きやすい環境への投資を進め、AI/ITによって作業を減らし、お客様に向き合う時間を増やします。生産者・お取引先様とは、公正な取引、安定的な関係、共同商品開発を通じてともに成長します。地域では、子ども食堂への食品寄贈、食育活動、スポーツを通じた共生社会への支援などを続けます。一つ一つをつなぎ、関わる人々の笑顔が次の笑顔を生む「笑顔の好循環」をつくります。

私たちのビジョンは、「ライフ全店舗がお客様から『最も信頼される地域一番店』になる。」です。このビジョンを従業員一人一人の行動に落とし込んだものが「ライフらしさ宣言」です。さらに、「おいしい」「ワクワク」「ハッピー」を売場や接客でどう表すかを9つの場面で示す「新9コマイラスト」を整備しました。理念を掲げるだけで終わらせず、現場で迷ったときの判断基準として浸透させます。



第八次中期経営計画に向けて

2つの積み残し課題を、5つの重点テーマへ

第七次中期経営計画（2023～2026年度。以下、「第七次中計」）は、2026年度が最終年度です。業績面では成果を上げましたが、第八次中計の策定に当たり、積み残した2つの課題を直視しています。

1つ目は、「同質化競争からの脱却」の進捗に地域・店舗差があることです。当社は、提供価値をV、商品・サービス・体験の質をQ、価格をPとするV＝Q／Pの考え方を用いています。第七次中計では、Pを下げるだけではなくQを高め、「価格以上の価値」で選ばれるポジショニングへの転換を進めてきました。全体としては前進したものの、地域特性や競争環境への対応が十分でない店舗もあります。全店一律の施策ではなく、商圏ごとのお客様を深く理解し、店舗ごとの差別化を磨き直す必要があります。

2つ目は、「カイゼン活動」の質と速度です。これまでの改善は一定の成果を上げましたが、AIが急速に進化する中、既存業務を少しずつ効率化するだけでは不十分です。AI/ITを前提に、発注、商品づくり、売場管理、事務、意思決定の流れをゼロから設計し直す必要があります。これは単なるコスト削減ではなく、従業員がより付加価値の高い仕事に集中し、お客様体験を高めるための改革です。

第八次中計（2027～2030年度）では、この2つの課題を起点としつつ、①AIを活用した業務プロセスの変革、②同質化競争からの脱却―ライフの強みを磨く、③人への投資―多様な人財が輝き、次の世代へつなぐ、④カイゼン活動―一人一人が主役となる生産性・コスト改善、⑤M&Aによる新たな成長、の5つを重点テーマとする方向です。AIは、全てのテーマを効率化・高度化する鍵と位置づけます。

全店舗が「価格以上の価値」で選ばれるポジショニングを目指す地域戦略を進め、会員データ、お客様の声、店長の裁量を組み合わせて、品揃え、価格、売場、サービスを商圏ごとに最適化します。投資額、KPI、時間軸については、第八次中計公表時にできる限り具体的に示し、実行状況を継続的にご報告します。

トップメッセージ

価値創造ストーリー

5つの強みを、成長の循環に変える

当社の価値創造の中核は、二大都市圏のドミナント店舗網、プロセスセンター・サテライトキッチン・物流センターなどのインフラ、商品力、EC・カード・アプリなどのサービス、地域ニーズに応える店舗運営力という5つの強みです。これを、多様な人財が活躍する組織・風土とデータ活用基盤が支えます。店舗とネットをつなぎ、お客様一人一人に合わせたご提案をお届けすることで、「ライフは私のスーパーマーケット」と感じていただける存在を目指します。

データを活用した店舗づくり

価値創造の出発点は、約650万人の会員データと地域のお客様の声です。商圏の人口・世帯構成、Webアンケート、モニターへの直接インタビュー、購買データを組み合わせ、お客様の価値観を9つのクラスターに分けて地域特性を捉えます。健康・品質への関心、即食・簡便ニーズ、価格への感度などの違いを、業態、品揃え、価格設定、売場、サービスに反映し、まず半径1km圏内の商圏シェアを高めます。データは答えそのものではありません。店長や従業員の現場感覚と結び付け、開店後も改善を続けることで「その地域、その店らしさ」をつくります。2026年度は48億円のシステム投資を計画し、データを現場で使い切る基盤を整えます。

カード・アプリ・ECで、お客様との関係を深める

自社カードは決済とポイント、アプリは情報と提案、ネットスーパーとオンラインストアは時間や場所を超えた買い物手段を提供します。これらを別々のサービスとして運営するのではなく、一人一人のお客様を理解するための連続した接点としてつなぎます。首都圏全店の2025年度実績では、店舗とネットスーパーを併用するお客様の月間購入額は合計41,900円で、店舗のみのお客様の12,700円に対して約3.3倍となっています。また、当社のネットスーパーは、GMOリサーチ＆AI株式会社の「2026年ネットスーパー顧客満足度調査」で2年連続総合1位を獲得しました。リアルとネットの利便性を高めるだけでなく、お客様の購買データは店舗づくりと商品開発にも活用します。

ネットスーパーは2025年度に売上高294億円となり、2030年度には1,000億円を目指しています。成長の制約となっていた店舗バックヤードのスペースと人員の課題を解消するため、イトーヨーカ堂が運営していた横浜センターについて、賃借人の地位と設備の一部を承継し、2027年秋に当社初のセンター出荷型ネットスーパーを稼働する予定です。既存設備を活用し、配送能力の拡大、未出店エリアへの展開、新たな品揃え・サービスの開発につなげます。これは単なる物流拠点の追加ではなく、ECの成長構造を変える投資です。

商品力と体験で、ライフのファンを増やす

デジタルで便利さを高める一方、リアル店舗では、商品を見て、香りを感じ、つくり手や従業員の説明を聞き、新しいおいしさに出会う体験を磨きます。セントラルスクエア押上駅前店では、来店商圏を1kmから10kmまで広げた実績があります。セントラルスクエアやBIO-RALを含む多様な店舗・売場で、地域商品、できたての惣菜、試食・実演、健康的な食の提案などを充実させ、「ライフなら安心できる」「また行きたい」という信頼を継続利用と推奨につなげます。産地直送コーナーでの生産者との対話、試食・実演販売を通じた「おいしさの発見」、BIO-RALとの融合による健康的な食のご提案。リアル店舗にしか提供できない五感に訴える体験の設計こそが、セントラルスクエア業態の本質です。

その基盤となる商品力を、調達の上流から強化しています。有機農産物の売上はこの5年間で10倍以上に成長しています。こうした需要の拡大に対応するため、有機農産物集荷会社のワールドデリカと、出資比率66.7%で子会社化（非連結）する資本提携に合意しました。関東近郊の有機栽培農家とのネットワークを活かし、有機野菜の品質向上、品揃え拡大、安定供給につなげます。水産仲卸の亀吉商店には5%を出資し、プロの目利き力と優れた集荷・小分け・配荷機能を活かして、当社が取り扱う商品の鮮度、品質、品揃え、従業員教育を高めます。2つの垂直型資本提携によって、生産者・お取引先様とともに食の上流から売場までの価値を高め、「ライフにしかない商品」を安定してお届けします。食の上流から売場までを一気通貫した体制で持つことは、「ライフが選んだ商品なら安心」というお客様の信頼の裏付けにもなります。

トップメッセージ

再投資で、強みをさらに磨く

データで地域を知り、商品と店舗を変え、リアルとデジタルの体験で信頼を得る。その信頼が利用と対話を増やし、次のデータと収益を生む。生まれた投資余力を、人、店舗・売場、インフラ、商品力、AI/ITへ再投資し、5つの強みをさらに磨きます。加えて、顧客目線を大前提に、BIO-RAL商品の外販など、当社の強みや会員・データ基盤を活かした「収益モデルの多様化」も進めていきます。既存事業から離れるためではなく、稼ぐ力と再投資力を高め、地域への提供価値を大きくするためです。この循環こそ、容易には模倣できない当社の競争力です。

その先へ

BIO-RALの全国展開と、水平M&Aの可能性

BIO-RAL店舗は、2026年3月時点で東西14店舗・売上高160億円（BIO-RAL事業全体）となりました。2030年度に、単独店50店舗、売上高400億円、経常利益20億円、PB商品1,000アイテムを目指します。ワールドデリカとの連携による調達基盤の強化、商品開発、人財育成、単独店と既存店内コーナーの拡大を進めます。

全国展開は、単独店の出店だけを意味しません。Amazon、当社オンラインストア、既存店でのBIO-RAL商品の展開を通じ、現在の店舗網を超えてお客様との接点を広げます。その上で、首都圏・近畿圏にとらわれない単独店出店も選択肢として検討します。ありがたいことに、東京・大阪以外のエリアからも出店依頼をいただいており、いわゆる「飛び地」での出店も視野に入れながら、既存展開エリアにとらわれない積極的な出店を模索してまいります。ただし、ブランドへの信頼を損なう拡大は行いません。調達、人財、品質、物流、収益性を整え、BIO-RALらしい価値を再現できることを前提に、一歩ずつ展開します。

水平M&Aも、第八次中計における商圏拡大と、2030年度目標である売上高1兆円、経常利益350億円、400店舗の実現に向けた成長の選択肢です。当社はこれまで内部成長を中心に事業を拡大してきましたが、食品小売業界の競争激化と再編が進む中、今後は水平M&Aも実行していきます。その際は、相手企業の地域での信頼、顧客基盤、企業文化を尊重し、当社のデータ、EC、商品開発、製造、物流の基盤と組み合わせて、統合後により大きな価値を生み出せるかを見極めます。資本効率、投資回収、統合プロセスを厳格に検証し、地域のお客様にとっての価値を高められる案件に限って取り組みます。

株主・投資家の皆様へ

ライフは今、大きな転換点に立っています。

お陰様で2年連続して過去最高の業績を達成することができましたが、私は今こそ、将来を見据えた改革に取り組むべきだと考えています。第八次中計では、「ライフならではの価値」をさらに磨き上げることを目指します。

地域・店舗による価値提供の差と、AI/ITを前提とした業務フロー改革という2つの課題から目をそらさず、5つの重点テーマの実行につなげます。そして、データ、地域密着、商品力、リアルとデジタルの体験、再投資を一つの循環として磨き、「私のスーパーマーケット」と呼んでいただける店舗を増やします。

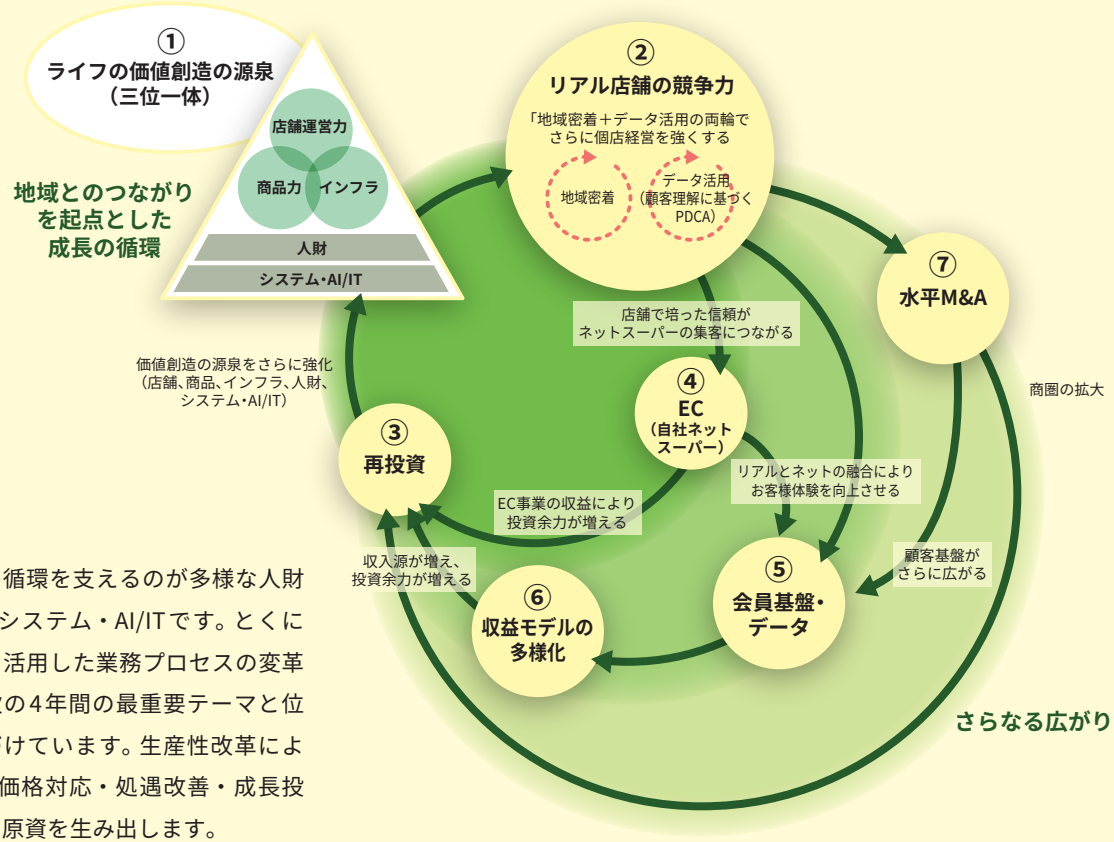
「志の高い信頼の経営」は、言葉ではなく、意思決定と実行の積み重ねで示すものです。第八次中計では、目標と道筋を具体的にお示しし、進捗と課題を継続してご報告します。株主・投資家の皆様との率直で緊張感のある対話を、これからも経営を磨く力としてまいります。



ライフの成長ストーリー　～商圏を広げ、お客様とのつながりを深める～

人口減少、競争激化、コスト上昇が続く中、これまで通りの事業運営では、収益性を大きく高めることは容易ではありません。しかし、環境変化は逆風だけではありません。AIの進化は生産性の飛躍的な向上を、流通再編の本格化は商圏の拡大を可能にします。そして600万人を超える会員のお客様からお預かりするデータは、AIの時代にその価値を一層高めます。
そこで当社は、これまで磨いてきた三位一体の強み（店舗運営力・商品力・インフラ）と、ネットスーパー・カード・アプリなどのサービスを起点として、お客様とのつながりをさらに深め、会員基盤の再構築やサービスの強化、収益モデルの多様化、そしてM&Aを含む商圏の拡大に取り組みます。下図のように、これらは密接につながっており、それぞれの要素が相互に作用し合うことで、一つの大きな成長スパイラルを形づくります。この循環型の成長モデルは、容易には模倣されない当社の強みになると考えています。具体的な目標や施策については、現在策定中の第八次中期経営計画の公表時にお示しする予定です。

ライフが目指す循環型成長モデル



この循環を支えるのが多様な人財と、システム・AI/ITです。とくにAIを活用した業務プロセスの変革は次の4年間の最重要テーマと位置づけています。生産性改革により、価格対応・処遇改善・成長投資の原資を生み出します。

これまで磨いてきた成長の循環

➡ P.20「ビジネスモデル～価値を創出する循環～」

① 三位一体の強み	店舗運営力・商品力・インフラ。この3つを掛け合わせることが、ライフの価値創造の源泉です。
② リアル店舗の競争力	地域密着とデータ活用の両輪で、個店経営を強化します。地域ごとに品揃えと売場を磨き上げ、お客様体験の向上を追求します。
③ 収益の拡大と再投資	生まれた収益は、人・店舗・インフラ・商品力・AI/ITへ還元し、再び成長の源泉としていく考えです。
④ ECの拡大	ネットスーパー（NS）は店舗の商圏を超える手段です。収益貢献を高めることが、次の4年間の課題です。

2030年に向けて広げる成長の循環

⑤ 会員基盤とデータ	店舗とECの両方で、お客様との接点が増えていきます。そこから得られるデータは、AIの時代に一層価値を高める資産です。
⑥ 収益モデルの多様化	リテールメディアをはじめ、会員基盤を活かした新たな収益機会の獲得を模索・検討していきます。
⑦ M&Aによる商圏の拡大	流通再編が本格化する中、同業他社との連携も含めて検討を進め、商圏の拡大を目指します。

※⑤～⑦の具体的な形は、お客様目線に立った「ライフらしい」あり方を、今後検討していきます。



価値創造プロセス

前ページでは、2030年に向けて商圏と経済圏をどう広げていくかという成長ストーリーをお示ししました。本ページでは、その成長を支える土台として、ライフがどのように価値を生み出しているのかという仕組みを示します。当社は、人財や店舗網などの経営資源を、現場主義に立つビジネスモデルに投じることで、成長循環を実現します。この成長循環により経済的価値、社会的価値、環境的価値を創出し、目指す姿である「持続可能で豊かな社会の実現」に貢献します。

外部環境

- 社会環境の変化
- 人手不足と働き方の多様化
- 環境問題の深刻化
- テクノロジーの進展
- 資源価格とコストの上昇
- ESG志向の高まり

経営資源

人的資本
自ら考え行動する多様な人財の活躍
➡ P.25 ～ P.30

製造資本
店舗の効率化を支える各種センター
➡ P.37

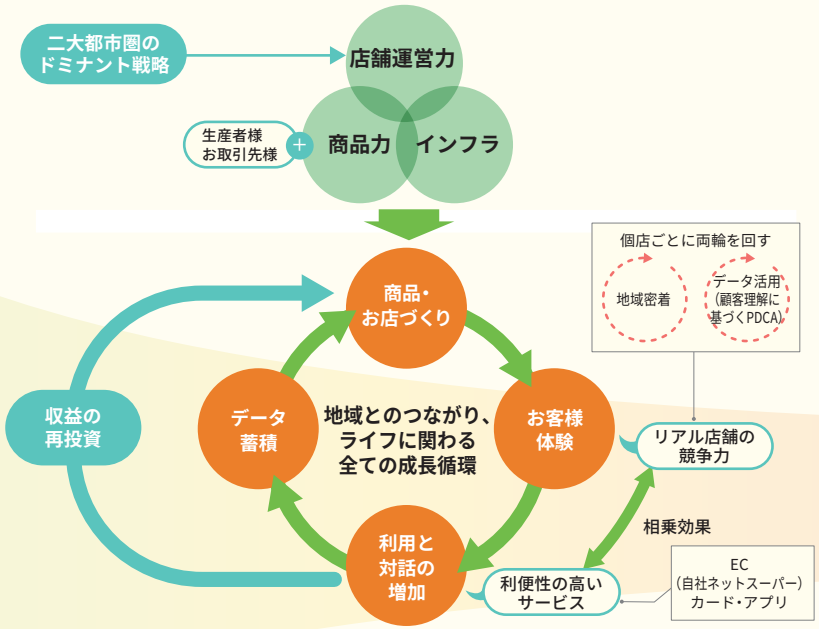
財務資本
積極的な出店を可能にする財務基盤
➡ P.43 ～ P.46

社会・関係資本
出店地域のお客様との相互信頼
➡ P.67 ～ P.70

自然資本
環境への負荷低減の推進
➡ P.71 ～ P.74

知的資本
商品づくり・店づくりの経験・知識
➡ P.33 ～ P.37

ビジネスモデル



ライフとしてのマテリアリティ

- 高い価値観・倫理観を持つ組織の形成
- 安全で高付加価値な商品・サービスの提供
- 生活インフラとして地域社会への貢献
- 多様な人財が活躍する働きがいのある職場環境づくり
- 環境への負荷低減

当社が創出する価値

経済的価値
環境・社会的価値と両立した持続可能な企業としての成長
➡ P.75 ～ P.77

社会的価値
社会からも従業員からも信頼される取り組みの実施
➡ P.67 ～ P.70

環境的価値
循環型社会・脱炭素社会の実現
➡ P.71 ～ P.74

目指す姿

持続可能で豊かな社会の実現
➡ P.02



価値創造プロセス

ビジネスモデル　～価値を創出する循環～

ライフの価値創造は、二大都市圏のドミナントを基盤とする「店舗運営力」「商品力」「インフラ」の三位一体の強みが、地域に寄り添うお店づくりとして形になることから始まります。そこで生まれたお客様体験が利用と対話を増やし、蓄積されたデータが次のお店づくりの精度を高めます。この循環が一巡するごとに、私たちの提供する価値は大きくなっていきます。循環をEC・会員基盤へと広げ、生まれた収益を店舗・商品・インフラ、そして人財・デジタルへ再投資することで、他社が容易に追随できない成長スパイラルを実現します。

❶立地基盤｜二大都市圏のドミナント

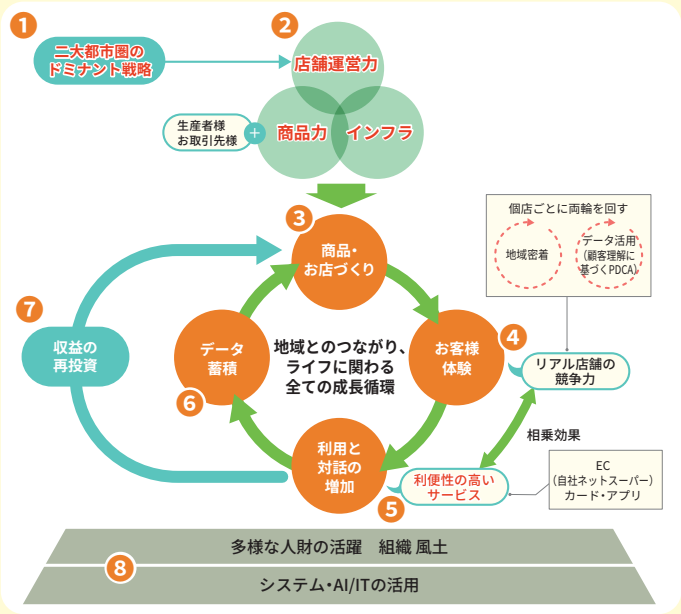
日本の消費の中心である首都圏・近畿圏に、店舗網を集中させています。高密度な出店は、独自商品の仕入・製造ロットを確保し、店舗間の人財応援やノウハウ共有を可能にし、インフラの稼働率と配送効率を高めます。この立地の優位が、三位一体の強みを相互に押し上げています。

❷価値創造の源泉｜「三位一体」の強み

競争力の核は、売場の基礎力と現場の創意工夫を備えた「店舗運営力」、ライフにしかない商品を生み出す「商品力」、プロセスセンターや物流センターなどの「インフラ」の三位一体です。3つが噛み合うことで、安全・安心でおいしい商品を最適なコストで安定的にお届けできます。この一体性が、循環を動かす力です。

❸商品・お店づくり｜地域に寄り添う個店経営

強みが最初に形になるのは、一店舗一店舗の売場です。商圏の特性に応じて標準店、大型店、オーガニック業態などを選び分け、多様な暮らしに寄り添います。さらに同じ業態でも、地域の年齢構成や生活時間に合わせて品揃え・接客・売場を個店ごとに磨き込みます。この現場の挑戦を、商品力とインフラが品質と供給力で支えます。磨かれた売場が、お客様の体験を形づくります。



※上記図中の赤文字が当社の「強み」です ➡ P.21～P.22

❹お客様体験｜「便利」「お得」「身近」

お客様の体験を支えるのは、リアル店舗の競争力と利便性向上サービスです。地域密着運営とデータ活用によるPDCAの両輪で売場を磨き、ほしい商品が手に入る安心や心地よい接客、地域に身近な存在という実感をお届けします。ネットスーパーやアプリ・カードは、暮らしに合わせた買い方を可能にします。店舗への信頼とサービスのご利用が、互いを高め合います。

❺利用と対話の増加｜深まる信頼と広がる接点

お客様体験を通じた信頼の蓄積は、既存のお客様の来店頻度の高まりや新規のお客様の来店、サービスのご利用の広がりにつながります。お客様との接点が増えることで、購買履歴や生の声という大切な資産が積み上がります。

❻データ蓄積・活用｜高まるお店づくりの精度

積み上がった購買履歴と生の声を、商圏分析やお客様アンケートと重ねます。600万人を超える会員の購買データから地域ごとのニーズを高い解像度で捉え、そこでの気づきを品揃えや売場、商品開発、出店計画へ反映します。循環が一巡するごとに地域理解は深まり、次の商品・お店づくりの精度が上がります。

❼再投資｜成長循環の拡大

成長循環から生まれた収益は、店舗、商品力、インフラ、人財、システム・AI/ITへ再投資します。とくに出店はドミナント戦略の強化につながり、当社の成長の源泉そのものを強くします。

❽2つの土台｜人財とシステム・AI/IT

成長循環を支えるのは、多様な国籍・経歴・価値観を持つ人財が活躍する組織・風土と、システム・AI/ITの活用です。多様性は温かみのある売場を生み、システム・AI/ITは定型業務を高度化し、人が付加価値の高い仕事に向かう時間を生み出します。



ライフの5つの強み

当社は経営理念を企業活動の基盤とし、その理念に基づいた企業風土から5つの競争優位性を生み出しています。

5つの強みを、成長の循環に変える。

ライフが目指すのは、全店舗がお客様から「最も信頼される地域一番店」となることです。それを実現する力が、二大都市圏のドミナント店舗網、製造・物流インフラ、商品力、EC・カード・アプリによるサービス、そして地域ニーズに応える店舗運営力という5つの強みです。この5つは独立したものではなく、多様な人財が活躍する組織・風土とデータ活用基盤に支えられ、互いを補強し合っています。データで地域を知り、商品と売場を磨き、得られた信頼が次の利用とデータを生む。この循環から生まれた投資余力を再び5つの強みへ投じることが、他社が容易には再現できないライフの競争力の源泉です。

理念浸透の取り組み内容は ➡ P.01 参照
価値創造プロセスは ➡ P.19 参照

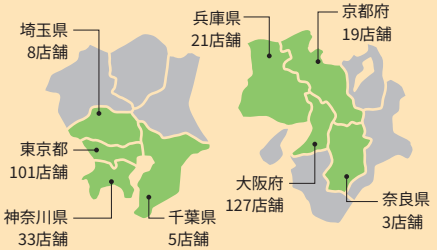
強み1 二大都市圏に集中するドミナント店舗網

当社は、近畿圏・首都圏といった人口密集地の都心部に集中出店することで、以下の効果を得ています。

商圏内での競争優位性の確立　**安定した市場規模の確保**

特徴

2026年2月28日現在、下記のように8都府県に317店舗を集中出店しています。



出店する地域の特性を踏まえ4業態の店舗を展開することで、多様な立地・顧客層をカバーしています。

地域密着型基本業態　暮らし提案型業態　高品質・健康志向型業態　都心小型業態

具体的な取り組み内容は ➡ P.37 参照

強み2 商品づくりを支える製造・物流インフラ

当社は、自社製造拠点と物流センターを戦略的に配置することで、以下の効果を得ています。

独自商品開発による差別化　**運営効率化によるコスト削減**

特徴

戦略的拠点配置での高品質商品の安定供給と店舗作業の効率化を実現しています。

プロセスセンター（7拠点：首都圏3、近畿圏4）
24時間体制で生鮮食品・惣菜を生産加工し、高品質商品を安定供給。店舗作業削減により、人手不足下でも売場管理レベルを維持し、店舗生産性を向上させています。

サテライトキッチン（4拠点：首都圏2、近畿圏2）
店舗と同一工程で惣菜・ベーカリーを製造し、できたて商品を安定供給。専門スタッフの集中製造により手作り品質を安定化し、店舗調理負担を大幅に軽減しています。

物流センター（5拠点：首都圏2、近畿圏3）
ドミナント出店による高い配送効率と他社との共同配送推進等により、物流コストの最適化を実現しています。

具体的な取り組み内容は ➡ P.37 参照



ライフの5つの強み

強み3 独自商品を生み出す商品開発力

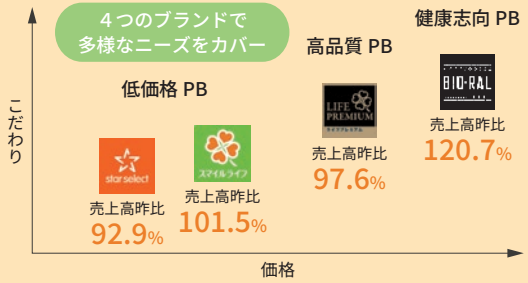
当社は、独自のプライベートブランド商品を展開することで、以下の効果を得ています。

- 多様なニーズ対応による市場シェア拡大
- 高粗利商品による収益向上

特徴

当社は4PB戦略により、お手頃価格帯から高品質・健康志向まで市場の多様なニーズを包括的にカバーしています。この多層的なブランド展開が競争優位性を確立し、市場シェア拡大と収益性向上を同時実現する持続的成長の基盤となっています。

各プライベートブランドのポジショニング



具体的な取り組み内容は ➡ P.33-36 参照

強み4 お客様の利便性を高めるサービス

ネットスーパー事業とカード事業を通じ、より高い利便性を提供することで、以下の効果を得ています。

- 利便性向上による顧客定着
- 利用情報のマーケティングへの活用

特徴

電子マネー「LaCuCa」やクレジットカード「LC JCBカード」など独自の決済サービスを展開し、ポイント還元や各種特典により当社を選ぶ魅力の1つとなっています。また、取得データをマーケティング分析に活用し、顧客満足度の向上を図っています。➡ P.32

GMO顧客満足度調査2025年・2026年において、ネットスーパー部門で2年連続総合1位を獲得するなど、ネットスーパーは顧客接点拡大に寄与しています。

顧客満足度No.1の実現要因



具体的な取り組み内容は ➡ P.38 参照

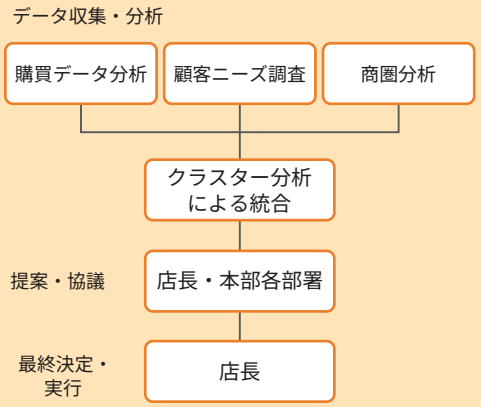
強み5 地域ニーズに応える店舗運営力

当社は、データ分析と店舗主導の運営の組み合わせにより、以下の効果を得ています。

- 顧客理解による提案精度向上
- 分析精度向上による営業力強化

特徴

約650万人の顧客データを購買行動・価値観別に9つのクラスターに分類し、店舗と本部一体で戦略を策定・実行しています。



具体的な取り組み内容は ➡ P.32、P.37 参照



CHAPTER 3

ライフの経営戦略



第七次中期経営計画の3年目となる2025年度を終え、2030年度の目指す姿に向け計画は着実に進捗しています。本章では、「人への投資」「同質化競争からの脱却」「持続可能で豊かな社会の実現への貢献」という中期経営計画の主要3テーマ及び「戦略的束ね」の進捗をご報告するとともに、最終年度となる2026年度に向けた取り組み方針をご説明しています。さらに、株主・投資家の皆様の投資判断に資するべく、カイゼン活動の展開や財務資本戦略を詳細に開示することで、当社の持続的成長戦略の全体像をお伝えしています。

CONTENTS

第七次中期経営計画 …… 24
人への投資 …… 25
　人事本部長メッセージ …… 26
同質化競争からの脱却 …… 31
持続可能で豊かな社会の実現への貢献 …… 39
カイゼンの輪をつなぐ …… 40
戦略的束ねによる3つの全社プロジェクト …… 41
財務資本戦略 …… 43

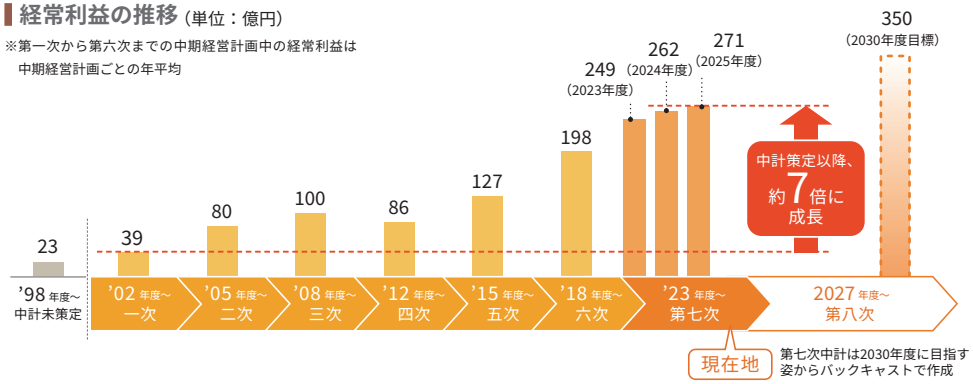
第七次中期経営計画

中期経営計画の変遷

バブル崩壊後の経済環境の変化を好機と捉えた積極出店を経て、2002年度に初の中期経営計画を策定。計画を重ねるごとに経常利益は着実に伸長し、第一次中計期間の年平均39億円から第七次では271億円（2025年度実績）と、約7倍の成長を実現しました。現中計の最終年度となる2026年度は、生産性向上や組織効率の向上に取り組むことでこの成長をさらに確かなものとし、2030年度350億円を目標とする第八次中期経営計画へと力強くつなげていきます。

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。第七次中期経営計画の最終年度を迎えた現在、各指標は目標に向け着実に進捗しています。

経済 経済的価値　社会 社会的価値　環境 環境的価値

財務指標		2024年度	2025年度	2030年度目標
売上高	経済	8,189億円	8,486億円	1兆円
経常利益	経済	262億円	271億円	350億円
当期純利益	経済	179億円	188億円	220億円
店舗数	経済 社会	314店舗	317店舗	400店舗

非財務指標		2024年度	2025年度	2030年度目標
従業員満足度（5.0満点）	社会	3.34	3.37	4.0
女性管理職比率（管理職内比）	社会	11.6%	12.8%	20%
男性育児関連休暇取得率	社会	77.2%	99.2%	100%
CO_2排出量（Scope1•2）（2013年度比）	環境	102.0%	103.0%	50%削減
売上当たり最終食品廃棄量（2017年度比）	環境	68.1%	60.6%	50%削減

※第七次財務実績の詳細はP.43-46をご参照ください

2030年度の目標達成に向けた成長ドライバー

連結売上高の持続的成長を牽引する2つの事業として、BIO-RAL事業とネットスーパー事業を成長ドライバーに位置づけています。2030年度の連結売上高1兆円という目標達成に向け、両事業は順調に拡大しています。

（年度）	売上高（億円） 2023	2024	2025	2030目標	CAGR (23-30)	売上高構成比 2023	2030目標
連結売上高	7,800	8,189	8,486	10,000	3.6%	100%	100%
うちBIO-RAL事業	100	135	160	400	21.9%	1%	4%
うちネットスーパー事業	200	248	294	1,000	25.8%	3%	10%

※CAGRは2023年度実績から2030年度目標までの年平均成長率

重点施策

5つのマテリアリティを経営の根幹に据えて設定した3つの主要テーマと「カイゼンの輪をつなぐ」による原資確保が、健全なガバナンス体制のもとで一体的に機能する構造を以下に示します。

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.25-30

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.31-38

3 持続可能で豊かな社会の実現への貢献
社会課題解決と企業成長の両立による価値創造
➡P.39

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.40

戦略的束ねによる3つの全社プロジェクト 類似PJを統合し施策を全社横断で効率的に推進する仕組み ➡P.41

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し、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（以降、第七次中計）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、そしてその先を見据えた時、日本の人口はさらに減少し、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。



2025年度の振り返り　成果と課題

2025年度は第七次中計の3年目として、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。人事制度は、『能力開発と処遇改善』『働き方改革』『チーム力向上』を目的に正社員の人事制度の改定を行いました。また、教育体制の整備を行い、教育体系図を全社で共有しました。その他、女性活躍推進の一環としてキャリアを考えるセミナーや育児短時間勤務者交流会の実施、一時保育サービスを導入するなど環境整備を進め働きやすさの向上に努めました。2026年度は第七次中計の最終年度として多様な人財の活躍推進と生産性向上に取り組みます。

成果
- 退職率※の改善：4.2%（前年度4.7%）
- 女性管理職数の目標達成：259名（目標251名、前年度差38名増）
- 法定雇用率を上回る障がい者雇用率の継続：3.7%

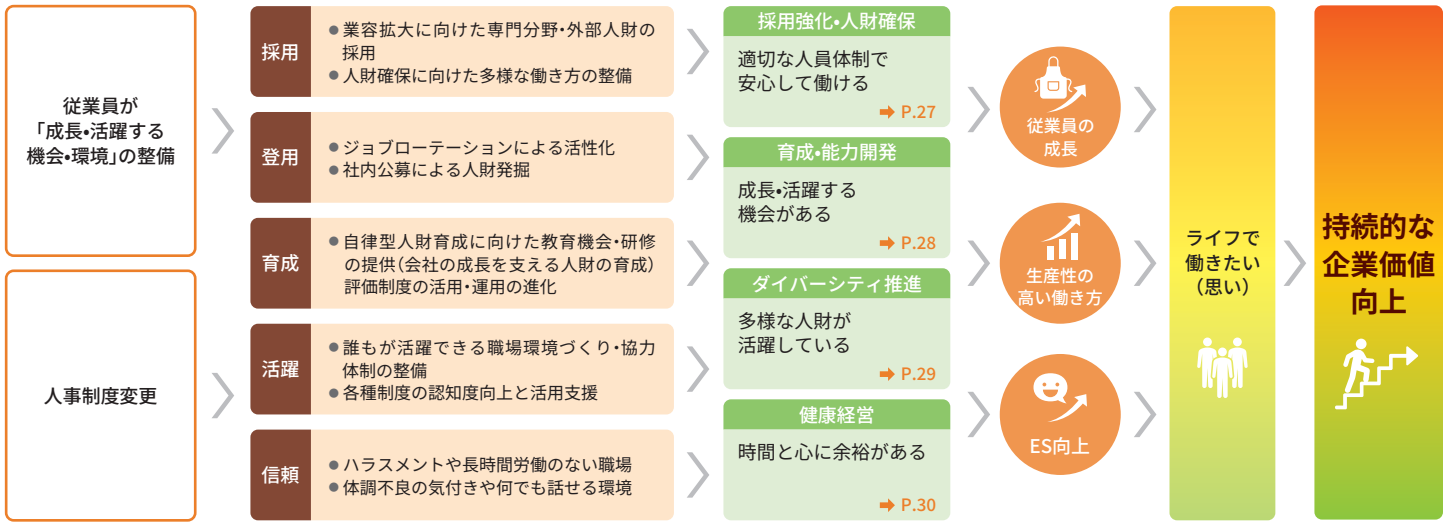
※正社員・継続雇用・嘱託合計

課題
- 新卒採用の計画人数の未達：実績220名（計画差▲40名）
- 男性育児関連休暇取得率の計画未達：99.2%（目標差▲0.8%、前年度＋22.0%）
- 従業員満足度※の目標水準との乖離：3.37（2030年度目標差▲0.63、前年度＋0.03）

※5点満点

「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、人事戦略の柱である「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。第七次中計においても「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。これらを推進し従業員満足度を引き上げたいと考えています。



人事本部が各部署の目指す姿とつながり、制度・環境整備で組織全体の人的資源の最大化を図る

３つの主要テーマ 主要テーマ1 人への投資

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

人的資本に対する考え方

当社にとって人的資本投資は、単なるコストではなく、競争力向上の原動力となる戦略投資です。スーパーマーケット業界の流通再編が加速する中、同質化競争からの脱却を実現するには、付加価値の高い商品・サービスを創出する人財の力が不可欠です。変化する市場環境への対応力を高めるため、人的資本への継続的な投資を行っていきます。

第七次中期経営計画の最終年度となる2026年度は「人への投資」として「人事制度改定」「健康経営」「教育」「ダイバーシティ推進」「採用」の5項目を体系的に推進し、従業員満足度向上を通じた持続的成長を目指します。従業員の処遇改善は2026年度を含む直近3年間、毎年5%以上の賃上げを行っています。また、年間休日120日の実現（前年度117日から3日増加）や4連休以上の連続休暇取得の推奨など、働きやすい環境の整備を進めています。



執行役員 人事本部長
金子 和夫

今後も戦略的投資により、従業員一人一人の生産性向上と組織力強化を図り、企業価値向上につなげてまいります。

求める人物像

当社では「ライフの誓い」「ライフらしさ宣言」に基づき行動できる人財を求めています。具体的には、向上心や自主性、責任感に加え、お客様の立場で考え行動できる人、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。

2027年度からスタートする第八次中期経営計画に向けて、変化する社会環境に対応できる柔軟性と、持続的成長を支える専門性を兼ね備えた人財の育成が重要です。シニア世代の豊富な経験・スキルを活かしながら、若手・女性・外国人財への知識継承を促進し、多様性に富んだ組織づくりを推進します。役職・部署別の必要スキルを明確化し、従業員が自律的にキャリアを描ける環境を整備することで、個人の成長と企業の発展を両立させます。

2026年度に注力する取り組み

2026年度は、全社従業員満足度を過去最高の3.44（2025年度3.37）、新卒採用170名（同220名）、女性管理職構成比13.6%（同12.8%）、障がい者雇用率3.8%（同3.7%）の達成を目指します。新卒採用は前年度比で減少していますが、これは中長期的な人員計画に基づくものであります。その他の定量目標も、単なる数値の達成ではなく、持続的な競争優位性構築のための目標です。

人事制度改定により、シニア活躍推進と若手育成の両立を図り、営業力維持とスキル継承を実現します。健康経営では、働き方改革・健康管理・健康リスク軽減の3軸で従業員の健康維持増進を図り、モチベーション向上と生産性改善につなげます。また、2027年度予定の人事評価制度改定により、従業員のモチベーション向上と生産性改善の好循環を創出します。これらの施策により、人件費増加を上回る付加価値創出を実現いたします。

採用戦略では、自社のアルバイトからの採用を強化するとともに、自社ホームページやSNSの活用など多様な採用チャネルを通じた人財確保を推進します。また、食品業界他社様との共同企画など、新たな母集団形成にも挑戦します。

株主・投資家の皆様へ

人的資本投資は短期的な視点ではなく、中長期的に捉え、従業員エンゲージメント向上による離職率低下、生産性向上、顧客満足度向上などを通じて、確実に企業価値向上を実現させます。第八次中期経営計画では、人財戦略により、同質化競争からの脱却を実現し、持続的成長を支える強固な組織基盤を構築してまいります。これらの取り組みを通じて、株主・投資家の皆様への持続的な価値提供を実現いたします。

３つの主要テーマ　主要テーマ1　人への投資

採用強化・人財確保　人財の獲得と定着に向けた取り組み

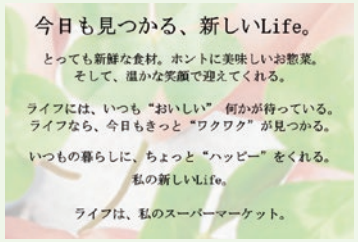
採用強化・人財確保の考え方と取り組み

社員採用において改めて「求める人財・採用競争力を高めるコンテンツ・効果的な施策」を整理しました。求める人財はライフの誓い、ライフらしさ宣言に基づき自ら考え行動できる人と定義しました（具体的な人物像は次ページの「育成・能力開発の考え方」参照）。採用競争力向上においては就活生をターゲットごと（顕在層・潜在層）に 分けてコンテンツを整えました。
また、パートタイマーについては、収益を高める上で大切なパートナーという位置づけで、新たな採用ツールの導入や機能を拡充し、店舗・部門運営に必要な人員の確保に努めました。

ライフの誓い

- ひとつ、わたしは、お客様の立場で考え行動します。
- ひとつ、わたしは、仲間を思いやり、多様な価値観を大切にします。
- ひとつ、わたしは、チームの約束を守り、自らの責任を果たします。

ライフらしさ宣言



お客様にとっても従業員にとっても「私の生活に欠かせない存在」「私のお店」になりたいという想いと意志が込められています。

採用と実績

正社員採用

学生に当社をより理解してもらえるようにホームページの内容を修正しました。また働く従業員の声を届けるために口コミサイトを導入しました。その他、仕事内容を理解してもらうためにプロセスセンター見学や仕事体験（パン作り）、模擬商品開発の機会を提供し採用計画に届くよう新たな施策を展開しました。加えて、新規母集団形成策として学生の流通業界の仕事理解を深めるため、食品業界他社と合同イベントを共催しました。


パン作り体験の様子

自社学生アルバイトの積極的な採用

当社の全従業員は2025年度末で実人数として5万名超勤務していますが、そのうち約15%が学生アルバイトです。当社でのアルバイト経験を通じて採用試験を受け正社員になるケースも少なからずありましたが、年々新卒採用の環境が厳しくなる中で、自社で勤務する学生アルバイトの積極採用を進めています。本格的な取り組みは2027年度以降となりますが、既に学生アルバイト向けのセミナーを実施し、当社への理解を深めてもらっています。セミナー参加者の採用試験合格率は高いことから、今後は採用窓口の一つとして拡充していきます。

パートタイマー採用

採用は「営業活動」であることの意識を持ち、面接枠や面接時間の拡大、また面接から入社までの日数短縮など、応募者に寄り添う採用を行いました。また新たに採用分析ツールを導入し、その活用を通じて応募者の拡大、採用の増加につなげました。加えて、いわゆる「年収の壁」対応による法改正を受け、支援強化パッケージの活用を促しました（2025年度末東西累計 1,677 名が利用）。また、スキマバイトの対象部門に生鮮部門を加えたことで、店舗運営力は高まりました。経費のコントロールの点では課題があるため、2026年度はスキマバイトの内製化を検討しています。

2026年度の採用方針

指標	2025年度実績	2026年度目標
新卒採用数	220	170
中途採用数	127	70
25年度新入社員離職率	6.1%	―

2026年度は正社員採用を厳選する計画です。理由は、①人事制度改定等による2年目社員離職率の改善（2024年度：14.7%、2025年度：11.6%）、②継続雇用社員の上限年齢の65歳から68歳への延長（2026年5月～）、③パートタイマー活躍拡大の3点により人財が定着していることから、2026年度は正社員採用を厳選する計画です。

今後の取り組み方針

2026年度については社員採用において、「コンセプト（求める人財）」・「デザイン（採用競争力を高めるコンテンツ）」に基づいた「オペレーション（各種施策）」を明確にして採用活動を行います。また、当社で働くアルバイトへの動機づけを行い、選考へ誘導し採用につなげます。一方、パートタイマーについては売上、利益を安定的に生み出すためにも労働時間確保が重要で、178万円に引き上がるいわゆる「年収の壁」の正しい理解に向け啓発を行い、その一助にしたいと考えています。

３つの主要テーマ　主要テーマ1　人への投資

育成・能力開発　体系と実践

育成・能力開発の考え方

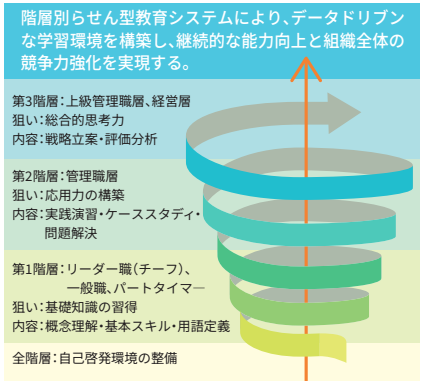
お客様からも社会からも従業員からも「信頼」され、「ライフの誓い」が実行でき、「自ら考え行動」できる人財を育成したいと考えており、具体的な人物像については以下の３つをイメージしています。

(1) 相手の意見に傾聴し、相手の気持ちを考え、寄り添いながら適切な行動を自ら考えできる人
(2) 多様な考えを受け入れながら双方向コミュニケーションが図れるチームを作り、規律性を持って行動できる人
(3) 会社が目指す方向性を理解し、常に新しい発想を自ら考え、何事も自分事化して判断・行動・学習できる人

取り組みと実績

教育体系図の整備と運用

自ら学ぶ風土の定着を促進するため、学びたい人が何をどのように学ぶのかを選択し、能動的に学べる階層別教育体系を整備しました。学習内容については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います。一例としてコンプライアンスや労務管理などのカリキュラムは第１階層から第３階層に至るまで繰り返し教育することで理解を深め、日常の業務に活用し、現場力の向上に努めます。



必須型研修

正社員への教育については、新入社員、２年次、３年次に加え、中途入社者や嘱託及びパートタイマーから登用された社員を対象に、法令や社内ルールのみならず、期待される役割への理解も促進することで、働き続ける意欲を高めています。また、店舗運営の要となるチーフ職の育成として、次期チーフ候補者へのステップアップ研修を行い、チーフに登用されたタイミングでは新任チーフ研修を実施し、チーフとして必要な実践的な知識の習得機会を設けています。

選抜型研修・自己啓発

階層別教育は職能等級制度上の昇格者に対して、リーダー層、準管理職層、管理職層に区分し研修を行いました。リーダー層研修はチームマネジメントやプレゼンテーション力、準管理職層にはコーチング、ロジカルシンキング、管理職層には問題解決力・意思決定、戦略思考・立案力を習得するべく教育を進めました。また、学びたいスキルを自ら学ぶ環境つくりにおいては、自己啓発ツールとしてオンライン動画学習サービス機能を導入し、すき間時間でもスマホ、PC、タブレット等で学べる環境を整備しました。

今後の取り組み方針

教育体系図に基づき公募型研修、らせん型研修の継続、オンライン動画学習サービスの対象者拡大に加えて、自身が目指す役職・部署に必要なスキルと学び方を提示することで、効率的な学びにつなげます。

さらに受講した公募型研修や自己啓発の履歴をシステムにて管理し、将来的には登用判断の一つとして活用することを検討しています。

2030年度までの目標

当社の中期目標である2030年度に向けて、育成・教育方針に基づきこれまでの取り組みと今後の推進予定を下記の通り整理しました。

時期	内容
2025年７月末	STEP1：公募型研修（主に下期）で使うテキスト等の作成・整備完了 STEP1：新規e-ラーニングの導入 STEP2：部署別・役職別・等級別必要スキル一覧の作成準備
2026年１月末	STEP2：部署別・役職別・等級別必要スキル一覧の完成 STEP2：上記に連動した学び方（公募研修、自己啓発等）の紐づけ完成
▼今後の取り組み予定	
2026年度	STEP3：自己啓発の管理システムの導入・運用検討 拡張：STEP2の必要スキルを学べる環境（公募型研修、自己啓発）の拡大検討・整備
2027年度～	活動：2030年度に自ら学ぶ風土定着を目指して各研修内容、公募、自己啓発ツールの見直し、ブラッシュアップを実施しつつ、自ら学ぶ風土へのアプローチの仕方を随時模索

３つの主要テーマ　主要テーマ1　人への投資

ダイバーシティ推進

ダイバーシティ推進の考え方

当社には5万名を超える従業員が勤務しており、その全ての従業員が性別・年齢・雇用形態に関係なく、活き活きと働くことのできる会社を目指しています。このような考えのもと、当社は2025年3月に首都圏、近畿圏それぞれに「ダイバーシティ推進室」を配置し、主に「女性活躍推進」「外国人雇用」「障がい者雇用」に取り組んでいます。

女性活躍推進については、店舗で働く従業員やお客様の多くが女性であることを踏まえ、男性だけの意見で売場や商品の品揃えを検討するのではなく、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、女性社員の登用を進めています。外国人雇用については、持続的な企業運営のため、国籍を問わず採用をするとともに、誰もが働きやすい環境整備に取り組んでいます。障がい者雇用については、法定雇用率が2026年7月に2.7%へ引き上げられることを踏まえ、これまで以上に受け入れ側の従業員へ、障がい者とともに働く意義や目的の理解を促し、障がい者の定着や活躍につなげます。

取り組みと実績

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、育児短時間勤務者との交流会などを開催しています。

女性管理職任命状況

女性管理職数（時間管理含む）	女性店長・課長職以上	女性育児短時間管理職数
2025年度末実績	2025年度末実績	2025年度末実績
259名	45名	8名
（前年度差＋38名、構成比12.8%）	（前年度比＋8名、構成比6.6%）	（男性の育児短時間管理職　1名）

外国人雇用の推進

プロセスセンターや店舗では、ベトナム・タイ・ミャンマー及び新たにインドネシアの外国人技能実習生/特定技能外国人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、2025年度末時点で1,034名の技能実習生と1,045名の特定技能実習生が活躍しています。

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活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。2025年度末時点で法定雇用率2.5%を大きく上回る3.7%（953名）の方が当社でともに働いています。

2026年度目標

性別・国籍・年齢などの多様な価値観の尊重を、自社の強みとして位置づけます。また、中長期的・継続的なイノベーションの基盤づくりに向け、誰もが長く働き続けることができる環境・仕組みの整備に取り組みます。特に女性、外国人（技能実習生・特定技能）、障がい者それぞれの人財特性を活かした育成を進めることで現場ニーズに応え、誰もが活躍できる職場づくりを追求し全従業員のES向上と企業価値の向上につなげます。

指標	2025年度実績	2026年度目標
女性管理職数※	12.8%	13.6%（新規登用38名）
男性育児関連休暇取得率用数	99.2%	100%
障がい者雇用率	3.7%	3.8%

※女性管理職は副店長や課長代理など時間管理層も含む

Voice



首都圏ダイバーシティ推進室長
尾澤 朋弘

誰もが長く働き続けられる環境・風土づくりを目指して

言葉の壁や身体的・知的なハンディキャップなど様々な課題を理解し、誰もが長く働き続けられる環境・風土づくりが重要と実感しています。【DE&I】とは単なる「多様性」にとどまらず、不平等な前提を解消する「公平性」と、全ての個を活かす「包括性」を重視することで、全従業員のES向上や企業価値向上につながります。この理念を各会議体や店舗への出前会議などで発信し、働きやすい環境と思いやりのある風土づくりに取り組んでまいります。

※知的障害者のスポーツ活動を支援する「スペシャルオリンピックス日本」のボランティア参加時の写真（当社協賛）

３つの主要テーマ　主要テーマ1　人への投資

健康経営

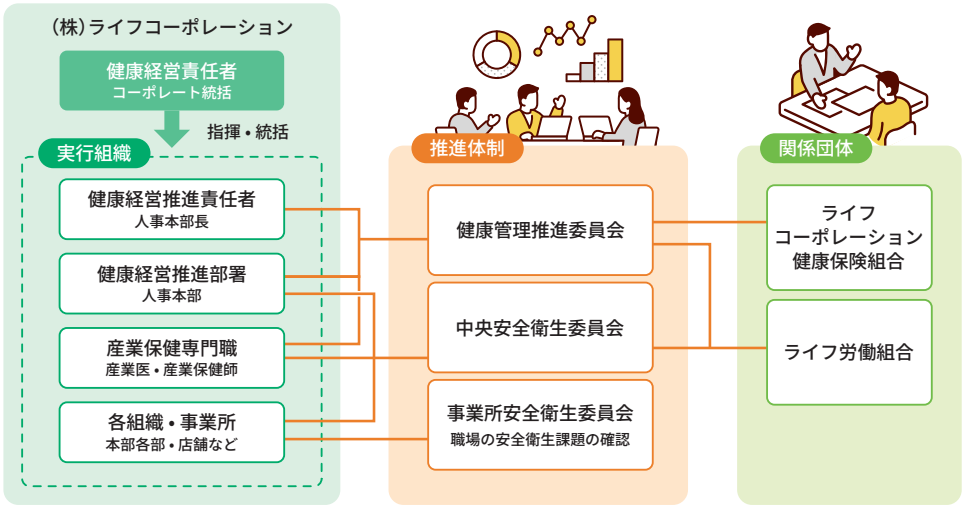
健康経営の基本方針

当社が健康経営に取り組む理由は、人的資本経営の根本的な考え方に基づいています。健康経営は経営戦略と密接に関連しており、経営戦略の実現は、従業員一人一人が最大限にパフォーマンスを発揮できるかどうかにかかっています。仕事中に最大のパフォーマンスを発揮するには、何よりも健康であることが大前提であり、当社として全従業員が健康状態を維持することが企業の持続的な発展の基盤になると考えています。

健康経営の取り組みと実績

健康経営の取り組みとしては、健康診断結果に基づいた特定保健指導の終了率向上に向け対象者への案内を強化しました。またストレスチェックの集団分析結果を営業各部署と共有し、店舗巡回を行いケアに努めました。加えて、食生活改善プログラムの実施など実効性を高めました。さらに健康経営の推進に向け戦略マップを整備しました。これらの取り組みは、コーポレート統括役員を責任者とする推進体制のもと、進められています。

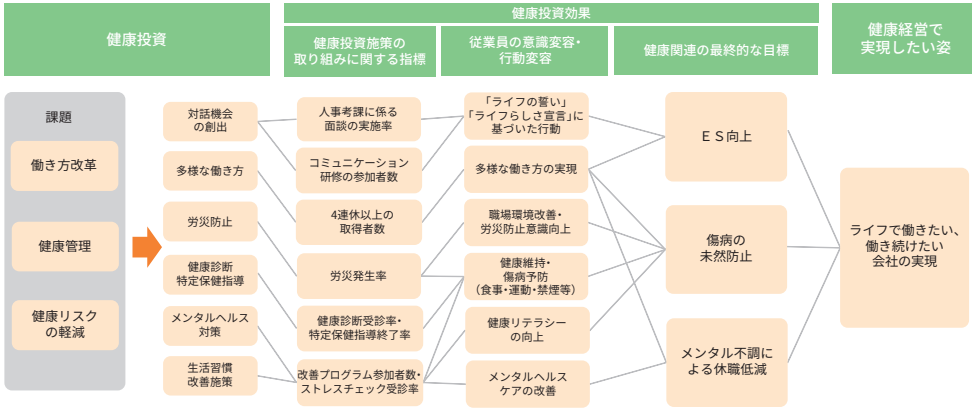
社内体制図イメージ



取り組みと実績

健康経営戦略マップ

健康経営を通じて実現したい姿に向け、課題とアクションを整理し「戦略マップ」として取りまとめ推進しています。



過年度実績

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
有給休暇取得率（%）	80.4	80.8	77.1	80.3	81.7
健康診断受診率（%）	90.3	90.2	88.3	89.0	90.4
特定保健指導受診率（%）	10.7	13.8	17.0	29.0	38.0

2026年度の取り組み

従業員の健康管理を経営課題と捉え、戦略的に投資することで、モチベーション向上・生産性改善を実現し、業績・企業価値を高めることを狙いとしています。2026年度は具体的に次の３点に取り組みます。

①働き方改革：残業抑制・勤務間インターバルの遵守、指定有給の完全取得、全社員の４連休以上の連続休暇取得を目指します。
②健康管理：健康診断・特定保健指導・ストレスチェックの受診率を高め、自ら心身の状態を把握し、改善に向け行動できるよう促します（健康診断は100％受診目標）。
③健康リスクの軽減：三大疾病対策として、食生活改善、運動習慣の定着、喫煙率低下に努めます。

主要テーマ2

同質化競争からの脱却

価格対応と差別化戦略の両輪による持続的成長の実現

少子高齢化や社会構造の変化、異業種を含む競争の激化に加え、物価上昇が続く中でお客様の消費行動は大きく変化しています。こうした環境変化を成長の機会と捉え、当社は物価高騰の中でもお客様の日々の生活をしっかりと支えながら、価格競争に左右されない独自の付加価値を創出することで、同質化競争からの脱却と持続的な成長の両立を目指します。変化する環境に機動的に対応しながら、お客様から真に選ばれる存在であり続けることが、当社の競争優位性確立の根幹であると考えています。



2025年度の振り返り　成果と課題

2025年度は、物価上昇という厳しい環境下においても、お手頃価格の充実にも取り組みながら、PB商品やネットスーパーなど主要分野での差別化戦略を着実に推進し、同質化競争からの脱却に向けた手応えを得ることができました。一方で、消費行動変化への対応などの取り組むべき課題も認識しており、これらを真摯に受け止め積極的に改善に取り組むことで、次年度はさらなる競争優位性の確立を目指します。

成果
- PB商品売上の成長：売上高は全体で前期比102.0%
- BIO-RAL事業の躍進：PBブランドの売上高は前期比120.7%
- ネットスーパーの競争優位性確立：売上高は294億円、顧客満足度ランキングは2年連続で第1位を獲得

課題
- 物価上昇に伴う消費行動変化への対応強化：節約志向と高品質・健康志向の併存
- 一部PBの強化：ライフプレミアム（売上高は前期比97.6%）など
- ネットスーパーの供給体制強化：需要集中店舗での機会ロス発生

差別化戦略で創る顧客価値と成長の好循環

2025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、2026年度は独自価値のさら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。

❶ 商品
➡P.33-36

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」
＋
「値頃」

2025年度の成果
- PB売上高 812億円（前期比102.0%）
- BIO-RAL（PBブランド）売上高 109億円（前期比120.7%）
- 惣菜売上高 1030億円（前期比106.3%）

強み3 ➡P.22 独自商品と豊富な品揃え

❷ PC／物流
➡P.37

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

2025年度の成果
- 全PC内製化を完了
- 全PCカイゼン活動でコスト増を吸収し増益
- 荷待ち・荷役2時間超過率は0.3%まで抑制

強み2 ➡P.21 店舗を支えるインフラ機能

❸ リアル店舗
➡P.37

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

2025年度の成果
- フルセルフレジ導入による創出人員の売場活用強化
- 子ども食堂寄贈 99店舗（前年度比1.9倍）
- 既存店の売上高成長率102.6%

強み1 ➡P.21 首都圏と近畿圏への集中出店

❹ ネットスーパー
➡P.38

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

2025年度の成果
- 売上高294億円（前期比118.5%）
- 新規5店舗開設・配達地域を9エリアで拡大
- 顧客満足度ランキング2年連続第1位獲得

強み4 ➡P.22 利便性を提供するサービス

❺ デジタル
➡P.32、P.38

「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

2025年度の成果
- 電子棚札全店導入・年間90万時間削減
- セルフレジ236店舗・年間7.9万時間削減
- AI自動発注導入・年間7.0万時間削減
- 会員購買データを活用した個客対応マーケティングを推進

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

強み5 ➡P.22 お客様のニーズをお店づくりに活かすノウハウ

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て効率的な働き方をサポートする

３つの主要テーマ　主要テーマ2　同質化競争からの脱却　サプライチェーンと５つの強み

1〜4 共通テーマ｜デジタルで変える、お客様と従業員の毎日

デジタルの活用は、商品づくりから店舗、物流、ネットスーパーまで、①〜④の全てを支える共通の基盤です。

お客様へのアプローチ

アプリ、SNS、チラシなど各チャネルの統合活用により、一人一人に合わせた情報提供と購買体験の向上を推進。顧客エンゲージメントを高め、会員稼働率向上と新規顧客獲得につなげています。

主要な取り組みと実績

顧客接点の多様化

- ポイントカード会員のアプリ登録を促進し、デジタル販促による最適な情報提供を実現
- 2025年10月より「ライフのオンラインストア」を開始し、デジタル販売チャネルを拡充

One to One マーケティングの推進

- ポイントカード会員の購買データ分析に基づく、一人一人に最適化したクーポンを配信
- One to Oneマーケティングの専門組織を設置し、データ分析機能の強化で精度を向上

デジタル接点の拡充

- 公式SNS（Instagram等）で商品・ブランド情報を統合発信し、フォロワー獲得を推進
- キャンペーン応募をはがきからアプリへ移行し、顧客利便性向上と運営効率化を同時実現

今後の取り組み方針

顧客接点の最適化

- 業界NO.1の利便性を備えたアプリへの大型アップデート実施
- 独自性商品のオンライン販売を本格展開し、新たな販売チャネルを構築

One to One マーケティングの高度化

- クーポン機能の拡充により来店・購買動機を創出
- ポイントカード会員のアプリ利用促進とデータ活用により、個客対応マーケティングを高度化

デジタル接点の強化

- チラシ販促の最適化により経費削減と訴求力向上を両立
- SNS・デジタルチラシ連動による非会員アプローチの強化

従業員へのアプローチ

店舗業務の自動化とデータ活用による意思決定の高度化で、人的リソースをより戦略的な業務へシフト。収益性の向上と従業員エンゲージメントの向上を両立させています。

主要な取り組みと実績

店舗オペレーション効率化の推進

- セルフレジ：236店舗で導入し、年間7.9万時間を削減※　※効果測定完了店舗（63店舗）の年間実績
- 電子棚札：全店導入完了。POP切り替え作業などを効率化し年間90万時間を削減
- AI需要予測自動発注：生鮮3部門への導入により発注精度向上と年間7.0万時間を削減

業務自動化・効率化の加速

- 生成AI活用：社内向けAIアシスタントの試行を開始(問合せ対応の自動化、資料作成支援)。2026年度より本格運用へ移行し、業務効率化を推進
- 作業管理ツール導入：携帯端末と作業指示ツールの導入により、店舗作業の効率化を推進

今後の取り組み方針

AI/IT技術の本格活用

- 社内向け生成AIサービスの本格稼働による業務自動化・効率化の抜本的推進
- 惣菜・インストアベーカリー部門へのAI値引きシステムの試験導入、シフト作成システムの高度化
- 生成AI・RPA活用による本部業務のペーパーレス化推進

生産性向上効果のさらなる深化

- 労働時間削減効果を活用した従業員教育・売場づくりの一層の強化
- パートタイマー・アルバイトの業務範囲拡大と多能化教育の推進
- 人員配置適正化による段階的な人時生産性向上

➡ デジタル化戦略の全体像と情報セキュリティ：P.38

3つの主要テーマ　主要テーマ2　同質化競争からの脱却　サプライチェーンと5つの強み

1 商品

同質化競争が激化する小売業界において、当社は「おいしさ・鮮度・独自性」を軸とした差別化戦略を推進しています。PB商品の開発強化とPC連携による内製化を通じて、お客様の来店動機となる「ライフでしか買えない商品」を創出し、持続的な競争優位性の確立を目指します。

営業統括メッセージ



専務執行役員
営業統括
荒井 信一郎

お客様の来店動機となる「商品力」の強化

2025年度は物価高騰という厳しい環境下、BIO-RALをはじめとする付加価値型PB商品の強化と併せて、スマイルライフなどお手頃価格のPB商品も充実させ、幅広いお客様のニーズにお応えした結果、PB売上が前期比102.0%を達成しました。また、単身世帯の増加や女性の就業率の上昇等を背景に、惣菜・インストアベーカリー（IB）も着実に伸長しています。

2026年度は、差別化戦略をさらに加速させ、「おいしさ・鮮度・独自性」の徹底追求に取り組みます。産地連携や取引先との共創により新商品開発を強化し、旬・季節感を重視した魅力的な商品企画でお客様の来店動機となる価値を提供します。独自性商品構成比のさらなる向上に取り組み、価格競争から脱却した差別化商品群を構築します。

持続的成長を支える「稼ぐ力」の強化

2026年度は、差別化と節約志向対応の両輪でインフレやお客様ニーズの変化に機動的に対応しながら、サプライチェーン全体での収益力強化により持続的な利益創出を実現します。

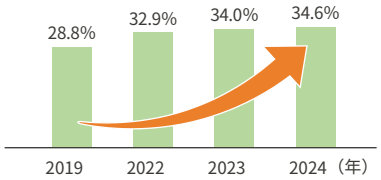
川下については、PB商品や独自商品の拡大により「ライフでしか買えない商品」を創出し高い値入率を確保します。また、惣菜・インストアベーカリーのさらなる拡大を通じて内製化による中間マージンの取り込みを推進します。

川上については、プロセスセンターと連携しながら原価低減と生産性向上を実現します。そして、垂直統合への挑戦、M&Aも視野に入れたサプライヤー機能の戦略的な取り込みにより、従来の仕入れ構造を見直し川上利益を取り込みます。

これらにより収益力と企業価値のさらなる向上を実現します。

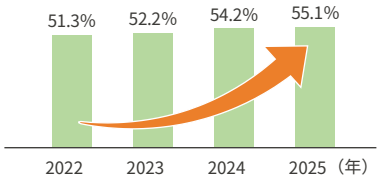
購買行動に関わる社会構造の変化

単身世帯の増加
（全世帯における単身世帯の割合）



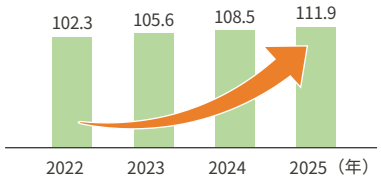
出典：「2024（令和6）年国民生活基礎調査の概況」（厚生労働省）より当社作成

女性の就業率の上昇
（15歳以上の就業者の割合）



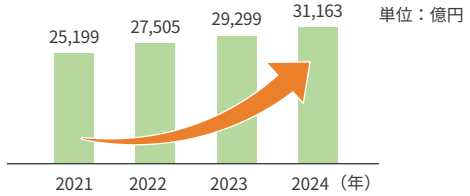
出典：「労働力調査（基本集計）2025年（令和7年）平均結果」（総務省統計局）より当社作成

物価上昇率
（消費者物価指数の推移）



出典：「2025年（令和7年）平均消費者物価指数の動向」（総務省統計局）より当社作成

EC市場規模の拡大
（「食品、飲料、酒類」分野のBtoC-EC市場規模の推移）



出典：「令和6年度電子商取引に関する市場調査報告書」（経済産業省 商務情報政策局 情報経済課）より当社作成

3つの主要テーマ　主要テーマ2 同質化競争からの脱却　サプライチェーンと5つの強み　1 商品

PB商品・独自商品の拡大

ライフは4つのPB戦略により「ライフにしかない独自商品」を多層的に展開し、同質化競争からの脱却と持続的成長基盤の構築を実現しています。

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

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

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

健康志向PB

BIO-RAL（ビオラル）
体にやさしい素材や製法、健康や自然志向に合わせたブランド

PBブランド名	売上高（百万円）	前年度比（%）	売上高構成比（%）	アイテム数（点）
スマイルライフ	52,028	101.5	6.1	887
ライフプレミアム	7,428	97.6	0.9	172
BIO-RAL（ビオラル）	10,882	120.7	1.3	581
スターセレクト	10,892	92.9	1.3	207
合計	81,232	102.0	9.6	1,847

健康志向の高まりでBIO-RALが大幅成長する一方、物価上昇環境下で価格訴求力の高いスマイルライフが伸長した結果、PB全体の売上高は前年度を上回りました。

ライフの独自商品（一例）



うを鮨
店内でネタを切り分ける、鮮度重視の本格生寿司



あまに豚
脂が甘くて、融点が低く、PBや惣菜にも使われる豚肉



花よつば
厳選素材で旬を味わう、ライフ限定の本格和菓子

PC事業拡大の事例

惣菜やインストアベーカリー（IB）などにおけるプロセスセンター（PC）連携による製造工程の最適化では、手間のかかる前処理や中間加工を集約しています。この内製化体制により、各店舗の運営負担軽減や生産性の向上、品揃えの充実、手作り品質の安定化を実現しています。



部門	売上高（百万円）	前年度比（%）	主な取り組み
惣菜	103,051	106.3	（惣菜）季節感・手作り感商品の強化 （IB）食事シーン別商品提案の強化

垂直統合・M&A戦略

川上機能の戦略的取り込みによる垂直統合を推進しています。製造業を中心としたM&Aや複数分野での内製化を検討し、中間マージン削減と独自性商品の安定供給体制の構築を進めます。従来の仕入れ構造を見直し、川上利益の取り込みによる収益力強化に取り組んでいます。

➡「稼ぐPJ」P.42参照

今後の取り組み方針

持続的に「稼ぐ力」を育てるため、同質化競争からの脱却を目指した戦略的施策を本格化します。以下の4つの重点取り組みにより、多様なお客様ニーズに対応しながら当社ならではの競争優位性を確立し、企業価値の向上を実現します。

- オリジナル商品開発の強化：PB商品の計画的・継続的な拡充
- 価格競争力の維持・強化：多様な価格帯による家計支援の実現
- 収益性の向上：PC連携による内製化推進と、直輸入や垂直統合などの検討
- 顧客接点の拡大・強化：デジタル活用による認知度向上

BIO-RAL事業について

BIO-RAL事業は、オーガニック・ローカル・ヘルシー・サステナブルの4つのコンセプトを基軸とした独自のナチュラルスーパーマーケット事業です。従来の食品小売業の枠を超え、お客様の健康志向と環境意識の高まりに応える高付加価値商品の提供を通じて、新たな市場を創造しています。PBの強化、効率的な店舗展開モデルの確立、EC事業の本格化により、持続的な成長と収益性向上を実現し、当社の企業価値向上に寄与する重要な成長エンジンとして位置づけています。

BIO-RAL事業本部長メッセージ



執行役員
BIO-RAL事業本部長
海野 紀明

成長軌道が証明する事業価値

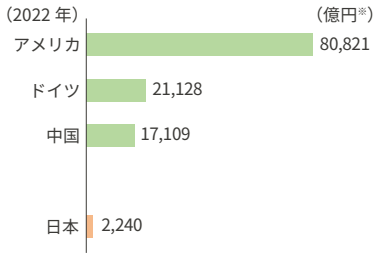
2025年度にBIO-RALの単独店舗売上が前年度比107.1%、PBとしての同ブランドの売上も100億円を突破し、前年度比120.7%を記録するなど、当事業の戦略的価値を確信しています。日本のオーガニック市場は欧米比で数十倍の成長余地があり、健康・環境意識の高まりは一過性のトレンドではなく、社会の価値観の変化です。「地球にやさしく、全ての人が健康にくらせる世の中」の実現は、企業の社会的責任であると同時に、価格競争を超え、持続的にお客様からご支持いただくビジネスになり得ると考えています。

差別化戦略の推進と深化

2030年度売上高400億円、経常利益20億円の目標達成に向け、総合的な事業強化を推進しています。商品力強化では、株式会社ワールドデリカの子会社化により有機農産物の品質向上・安定供給を実現し、仕入れ体制を強化するとともに、PB商品の拡充や店舗拡大を進めています。これらを支える根幹が組織力と専門人財であり、組織体制を首都圏・近畿圏に分割し意思決定を迅速化するとともに、オーガニックの深い知識を持つ人財の育成に取り組むことで、同質化競争からの脱却を加速しています。

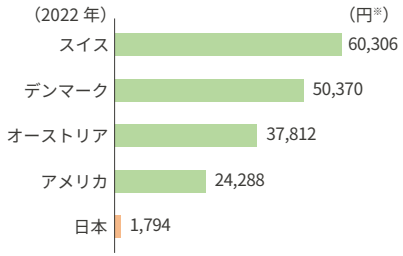
国内オーガニック市場のポテンシャル

有機食品小売市場規模ベスト3



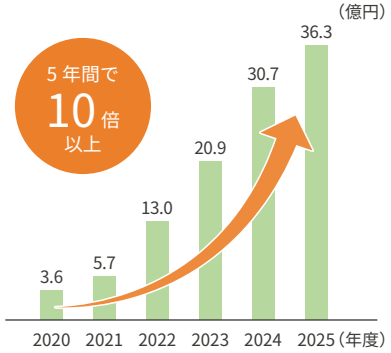
※1ユーロを138円に換算し作成

年間平均一人当たりの有機食品消費額



出典：「有機農業をめぐる事情」
令和8年4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	2025年度実績	2030年度目標
売上高	100億円	135億円	160億円	400億円
単独店店舗数	7店舗	9店舗	12店舗	50店舗
PB商品アイテム数	358アイテム	410アイテム	581アイテム	1,000アイテム

※ 経常利益については今回より新たに目標値を開示します
2030年度目標：20億円

BIO-RALのコンセプト

従来の4つのコンセプトをもとに、BIO-RALのさらなる商品力の強化を進めています。

BIO-RALが大切にしていること

Organic	Local	Healthy	Sustainable
オーガニック	ローカル	ヘルシー	サステナブル

BIO-RAL事業本部運営体制

BIO-RAL事業を専属で推進する2つの部署を設置しています。

BIO-RAL事業本部

BIO-RAL商品部（からだにやさしい、おいしい商品を作る）
BIO-RALに特化して商品の戦略立案・開発・仕入れなどを行う専門部署。

BIO-RAL店舗運営部（BIO-RALらしい人財を育てる）
BIO-RALに特化して店舗指導・従業員教育・運営支援を行う専門部署。2025年3月、意思決定迅速化のため首都圏・近畿圏に分割設置。

主要な取り組みと実績

PB商品の大幅拡充と売上成長の実現

581アイテムのPB商品を展開し、売上109億円（前年度比120.7%）を達成。惣菜商品が「お弁当・お惣菜大賞2026」最優秀賞を受賞するなど、商品力の高さも実証されました。


北海道産ポテトの彩り塩糀オムレツ

EC事業の本格始動と全国展開

2025年9月にAmazonで、2026年3月には自社オンラインストアでもBIO-RAL商品の販売を開始。全47都道府県からの注文を獲得するなど、出店エリア外のお客様のご要望に応えることのできる体制を確立しました。

戦略的企業間コラボレーションの開始

「健康・安心・サステナブル」の価値観を共有するくら寿司（年間利用者数1.1億人）とのPB商品コラボレーションで未開拓市場へ展開し、EC事業との相乗効果で2030年度売上目標400億円達成の重要なマイルストーンを構築します。

「STORE OF THE YEAR 2026」で1位を獲得

ビオラルうめきた店が「STORE OF THE YEAR 2026」専門店・新業態部門で1位を獲得。近畿圏初の直営カフェ併設と地域性を活かした独自の品揃えが評価されました。

※「STORE OF THE YEAR」とは、ダイヤモンド・チェーンストア主催の優秀店舗表彰制度

今後の取り組み方針

2030年度売上高400億円、経常利益20億円の目標達成に向け、専門性を活かした差別化戦略により持続的成長を実現します。以下の4つの重点取り組みにより、BIO-RAL事業を当社の重要な収益の柱へ押し上げていきます。

- 専門教育体制で競争優位性を確立し、オーガニック専門人財による差別化を推進
- 2030年度目標達成に向けた戦略的店舗展開（効率型店舗モデルの確立）
- ECを活用した全国への販路拡大と、既存展開エリアにとらわれない単独店出店の積極的な模索
- PB商品拡充による独自性追求（2030年度目標1,000アイテム）
- BIO-RAL 10周年（2026年6月）を節目としたブランド力・認知度のさらなる強化

Voice


近畿圏BIO-RAL店舗運営部
廣岡部長

専門教育で築くお客様との信頼

BIO-RALではお客様からの有機認証や添加物などの専門的な質問が増えています。オーガニックアドバイザー資格制度やOJT教育を通じて、スタッフが自信を持ってお答えできるようになり、専門性を活かした接客でお客様の信頼の獲得を目指します。こうした信頼関係を築けることが私たちの大きなやりがいでもあり、他社との強力な差別化となります。今後もより信頼されるお店づくりを目指します。

3つの主要テーマ　主要テーマ2 同質化競争からの脱却　サプライチェーンと5つの強み

2 PC／物流

PC・物流センターは当社の競争力を支える重要インフラです。2025年度はベンダー委託業務の内製化推進とカイゼン活動により運営体制を強化。2026年度以降は製造小売モデルの深化に向け、PC間連携とシステム化により、商品力向上と運営効率化を推進します。

主要な取り組みと実績

プロセスセンター

■内製化の完了による安定供給体制の強化

東西全PCにおけるベンダー委託業務の内製化が完了。安定供給体制と品質管理体制を強化しました。

■インストア商品のPC集約による生産性向上

インストアで生産していた商品の一部をPCに集約し、商品品質の均一化と店舗の作業負担軽減を実現しました。

■カイゼン活動の継続的な推進による収益貢献

東西全PCで業務改善活動を推進し、コスト増を吸収しながら増益を達成しました。

物流センター

■物流センター機能拡充による収益向上

既存センターの増床・機能強化により、出荷能力の拡大と収益向上を実現しました。

■業界横断の物流効率化推進

SM物流研究会（24社）による業界連携で、持続可能な物流網の構築を推進しています。

改正物流効率化法（改正物効法）対応による荷待ち・荷役時間の適正化

改正物効法「2時間ルール」への対応として体制を見直し、在庫型センターの荷待ち・荷役時間2時間超過率を0.3%まで抑制。通過型センターでも同様の取り組みを推進しています。

今後の取り組み方針

2027年度からの第八次中期経営計画の基礎固めとして、以下の重点施策を推進します。

独自商品開発と運営効率化による競争力強化

東西PC間連携とデータ活用でおいしさとコスト最適化を両立し差別化を図るとともに、省人化機器・AI導入で生産性向上と運営コストの最適化を推進します。

2030年度に向けたインフラ基盤の強化

設備投資と冷凍配送網構築により出荷拡大に向けた体制を整備し、改正物効法への対応も含め、2030年度に向けた安定的な商品供給体制を構築します。

3 リアル店舗

リアル店舗では、機能面に加えて情緒面での価値をお客様に提供し、密接な信頼関係を構築しています。変化する市場環境において、地域密着型の差別化戦略により競争優位性の確立を図っています。

主要な取り組みと実績

地域密着型店舗運営による信頼関係構築



地域特性に応じた温かい接客サービスと店舗環境づくりにより、地域コミュニティとの関係を深化させました。子ども食堂への食品寄贈を前年度比1.9倍の99店舗に拡大し、食育・環境学習の出前授業180回実施など、地域貢献を通じて信頼関係を構築しました。

売場力強化とお客様接点向上の取り組み

全店舗で売場力の強化に取り組むことで、従業員の意識と実践力が向上しました。また、フルセルフレジ導入による効率化で売場アテンド活動を強化することで、お客様との接点向上を図りました。さらに、地域ニーズに応じた品揃えを店舗主導で実践し、リアル店舗ならではの買い物の楽しさを感じていただける取り組みを推進しています。

今後の取り組み方針

商圏・店舗ごとの差別化による売場価値の向上



店舗ごとに商圏特性やお客様のニーズを丁寧に把握し、商品・サービス・買い物体験の質向上に取り組みます。同質化競争からの脱却を目指し、各店舗のお客様が求めるものをしっかりと理解した上で独自の強みを磨き、価格以上の価値で選んでいただける売場づくりを進めます。

安全・安心の徹底による顧客の信頼獲得

商品表示の正確性と店舗衛生管理の徹底により安心できる環境を提供するとともに、接客サービスの品質向上を通じて地域のお客様からの信頼獲得を図ります。

3つの主要テーマ　主要テーマ2 同質化競争からの脱却　サプライチェーンと5つの強み

4 ネットスーパー

2025年度、大手事業者の撤退や拠点再編によりネットスーパー業界の構造が大きく変化しました。当社はこの変化を成長機会と捉え、リアル店舗を基盤とした質の高いネットスーパーサービスを拡大し、時間・場所の制約を超えた多様な顧客接点を創出しています。生産性向上と店舗展開、物流拠点取得により競争優位性を強化し、2030年度目標の達成に向けた成長体制を構築しています。

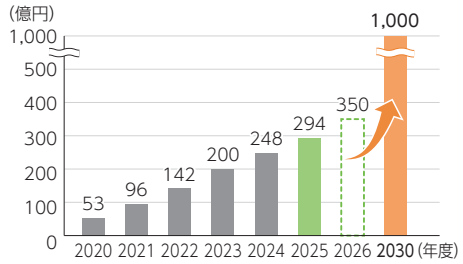
主要な取り組みと実績

主要実績

- 売上高294億円（前年度比118.5%）
- サービスエリア拡大
  新規5店舗開設と9エリアでの配送範囲拡大
- 顧客満足度ランキング 第1位を獲得

➡ P.22「強み4 お客様の利便性を高めるサービス」

ネットスーパー売上高推移



主要取り組み

- 生産性改善：ピッキング作業の効率化と配送エリア最適化により出荷能力を向上
- エリア戦略：新規エリア開拓と需要集中店舗の機会ロス解消に向けたエリア見直し
- 物流拠点確保：横浜センターでのセンター出荷型実現に向けた準備開始
- 商品力強化：商品掲載充実、ネット専用商品・まとめ割等の販促企画推進

今後の取り組み方針

2026年度は「質の改善の深化」を継続し、以下のような取り組みを強化します。

- 事業拡大：首都圏9店舗以上、近畿圏3店舗の新規開設でサービスエリア拡大
- 拠点整備：2027年秋の横浜センター開設に向けた準備を推進
- 顧客獲得：アプリ連携強化により新規会員獲得と顧客基盤の拡充を推進
- 競争力強化：生産性改善と商品掲載充実により、サービス品質を向上

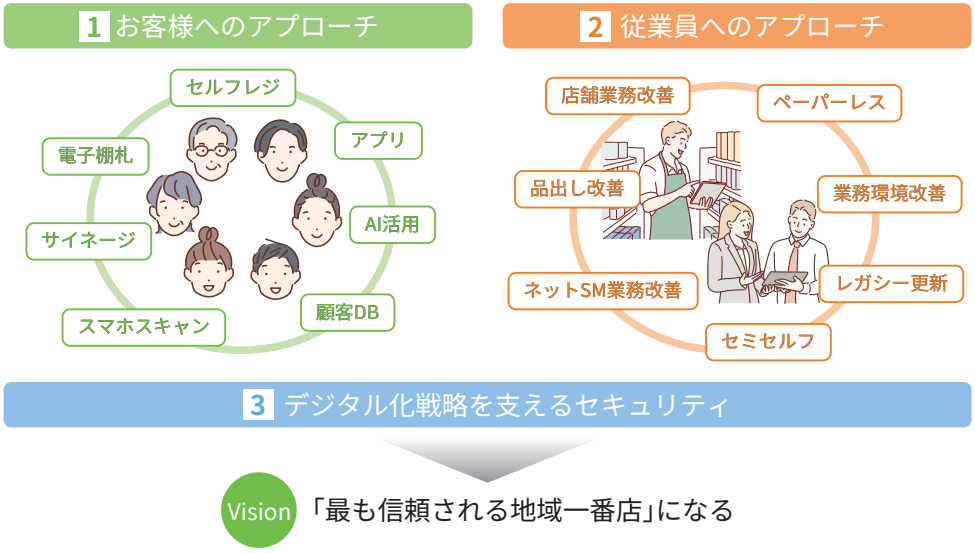
2026年度は売上高350億円を目指すとともに、キャパシティ拡大と配送効率化を図る横浜センター開設の準備を通じて、2030年度目標達成に向けた飛躍的な事業拡大を図ります。

5 デジタル

デジタル技術を活用し、顧客体験の向上と事業競争力の強化を推進しています。お客様へのアプローチ、従業員へのアプローチ、そしてこれらを支えるセキュリティを一体として取り組むことにより、顧客ロイヤルティと生産性の向上を通じて収益性を高め、Visionに掲げる「『最も信頼される地域一番店』になる」ことを目指します。

ライフのデジタル化戦略

デジタル化戦略を通じた目指す姿



デジタル化戦略を支えるセキュリティ

デジタル化戦略は、堅牢なセキュリティ基盤の上に成り立っています。多層防御と継続的な監視により、お客様データの保護と安全なサービス提供を実現しています。

体制	認証	個人情報保護
LIFE-CSIRT 専門組織として常設し、全社的な監視・対応体制を運営	**ISMS** システム開発部を対象に2023年8月取得。最新規格へ移行完了	**プライバシーマーク** 2025年7月取得。 全社で個人情報保護体制を運用

主要テーマ3

持続可能で豊かな社会の実現への貢献

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

当社のビジネスモデル上、お客様を含めたステークホルダーからの信頼の獲得は持続的成長に不可欠です。当社は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。これらの環境負荷低減と社会課題解決に関する取り組みによりステークホルダーからの信頼を深め、持続可能な経営基盤を構築します。



2025年度の振り返り　成果と課題

2025年度は、「実効性のある環境対策」と「地域課題の解決」を軸に活動を行いました。地政学的リスクの高まりなどを背景に光熱費など各種コストが増加する中、今後は、AIによる需要予測などを駆使した食品ロス削減、省エネ・創エネのさらなる拡大により、サステナビリティの取り組みとコスト削減の両立を追求していきます。

成果

- 再生可能エネルギーの導入拡大：「オフサイトコーポレートPPA（オフサイトCPPA）」を実施し、約1,000tのCO_2排出削減を達成しました。
- 子ども食堂への寄贈拡大：99店舗から65,000点、1,700万円相当を寄贈しました。

課題

- 店舗内及び物流過程における商品の温度管理コストや物流コストが増大しています。これは品質維持と環境負荷（電気代増）のトレードオフという難しい課題が発生しています。

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、当社単体の取り組みからサプライチェーン全体の取り組みへと、段階的にサステナビリティ活動を推進してきました。2026年度は地域社会とのつながりを重視し、資源循環のさらなる拡充、産・学・官の協業による価値創造に取り組みます。

サステナビリティ活動の段階的な拡大

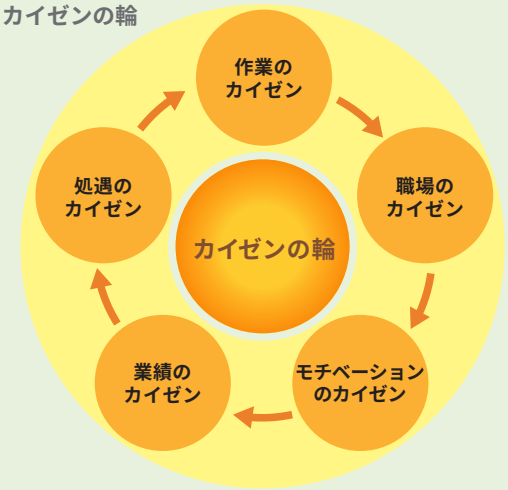
	当　社	サプライヤー
2025年度	●マテリアリティの見直し ●6月・10月において、サステナビリティ関連におけるお客様アンケートの実施	●サプライチェーンアンケートの実施 ●調達方針啓発活動の実施 ●中小受託取引適正化法への対応
2024年度	サプライヤー協働体制 人権デュー・ディリジェンス体制	●人権デュー・ディリジェンス体制の構築・運用開始 ●調達方針に基づくサプライヤーとの協働体制強化
2023年度	人権方針 Scope1・2第三者検証	●人権方針を制定し、社内への浸透活動を実施 ●CO_2排出量開示の信頼性確保のために第三者検証の実施を開始
2022年度	Scope1・2 TCFD 委員会・分科会 マテリアリティ	●マテリアリティの特定 ●TCFD賛同・情報開示開始 ●サステナビリティへの取り組み強化を目的として、サステナビリティ推進委員会を設置 ●CO_2削減分科会、食品廃棄・廃プラスチック削減分科会、社会貢献活動分科会を設置
2021年度	経営理念	●経営理念を改定し、サステナビリティの考え方を統合 ●行動基準、環境方針、調達方針を、経営理念に併せて改定

カイゼンの輪をつなぐ

目的と概要

労働人口減少とインフレ環境下で従業員の処遇改善を継続しながら、2030年度経常利益目標350億円の達成を目指します。そのため、3つの主要テーマの実現を支える活動として、本社・店舗が連携し全社でカイゼン活動を推進しています。第七次中計が掲げる「人の生産性」の向上と「物件費」の最適化・改革を主軸に、今期を生産性向上への投資効果を実現させるフェーズと位置づけています。

カイゼンの輪



現場でのワークショップから好事例の全社共有まで組織横断的な体制を構築し、現場での「作業のカイゼン」による生産性向上・コスト削減が、従業員の「処遇のカイゼン」へとつながる好循環を「カイゼンの輪」と呼んでいます。この「カイゼンの輪」を全社でつなぐことで、コスト削減と従業員満足度向上を同時に実現し、持続的な成長・競争優位性の強化を目指します。

推進体制

経営企画部と営業企画部の支援・調整のもと、本社・店舗が連携し、「人の生産性」の向上と「物件費」の最適化・改革に向け、カイゼン活動を展開しています。本社は業務最適化と構造改革を、店舗は全員参加による現場のカイゼンを実施しています。

本社	共有・展開	店舗・センター
自部署完結型：既存業務の最適化 部門横断型：部署間で協議し新たな仕組み構築	好事例の東西間・本社・店舗間共有	全員参加型：現場での生産性向上とコスト削減

経営企画部・営業企画部（部署横断支援・調整）

取り組み事例と計画

全社一体のカイゼン活動により、本社では全社的な生産性向上とコスト最適化を、店舗では現場主導の業務改善を推進しています。実施中の取り組みと今後の計画を含め、代表的な取り組み事例とその効果をご紹介します。

	店舗での取り組み	本社での取り組み
概要	**業務効率化システムの導入推進** ● 電子棚札の展開（全店導入完了） ● フルセルフレジの導入によるレジ業務効率化（東西236店舗導入） **警備・清掃体制の見直し** ● 警備人員の適正化 ● 清掃仕様の最適化（範囲・回数見直し、内製化）	**チラシの最適化による販売促進費の削減** ● チラシのパターン集約及びサイズ縮小 ● 紙チラシからデジタルチラシへの移行推進 **施設管理体制の最適化** ● 施設管理業務の自社化推進
効果	**作業時間短縮効果** ● 電子棚札：年間労働時間▲90万時間 ● フルセルフレジ：年間労働時間▲7.9万時間※ ※2023～2024年度導入の63店舗 **運営コスト削減（実施中・計画中含む）** ● 警備費：年間数千万円の削減 ● 清掃費：仕様見直しにより効率化実現	**運営コスト削減** ● 販売促進費：チラシ施策の見直しにより、年間約1.4億円の削減を実現（2024年度比） ● 施設管理費：施設管理業務の自社化により、年間約5.5億円の削減を実現（2024年度比）
	組織力強化（店舗・本社共通） ● 好事例の東西地区・本社店舗間の共有・展開が進展 ● 部署・部門間の横断連携の促進	

2026年度の方針

2025年度策定の最適化・改革施策を本格実行することで、引き続き具体的な成果を創出します。東西連携・部門横断型の推進体制による持続的な改善に取り組みます。

生産性向上の実現に向けたカイゼン活動の推進

2026年度を投資効果の実現フェーズと位置づけ、以下の取り組みによりカイゼン活動を推進します。

〈推進方法〉
- 各部署におけるカイゼン施策の着実な実行
- 施策効果の予算への反映と進捗管理の徹底
- 好事例の東西展開による効果の最大化

実行管理の仕組み構築

2025年度に策定したカイゼン取り組みを確実に実現するため、各本部が主体的に実行する体制を構築し、推進します。課題が発生した場合は、関連部署が協議し、解決を図ります。

〈実現プロセス〉
- 各部署の提案を踏まえ策定した取り組みの具体的施策への展開
- 各本部が自ら施策を実行し、実現に向けた協力体制を構築
- 2030年度目標達成に向けた基盤構築

戦略的束ねによる3つの全社プロジェクト

戦略的束ねの背景

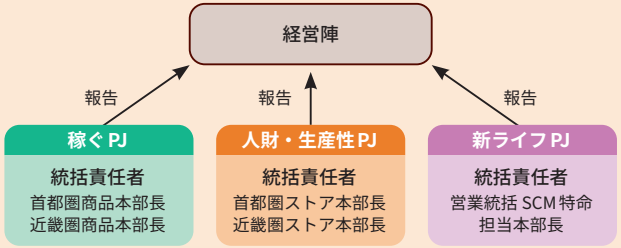
2025年度より、社内の類似プロジェクトを戦略的に3つに束ね、変化する事業環境を成長機会として捉える取り組みを推進しています。人口減少や労働力不足といった構造的変化、デジタル化の加速による競争環境の変化に対し、従来の部門別最適化から全社最適化へ転換する2026年度までの時限体制です。

3つのプロジェクトによる組織横断的な取り組みにより、重複業務の解消と意思決定の迅速化が進展し、限られた経営資源の効率的配分を実現しています。この取り組みを通じて、同質化競争からの脱却と持続的な収益性向上を両立させる組織能力を構築しており、2030年度の目標達成に向けて確実に歩みを進めています。

現在は「粗利益率」と「生産性」という2つの重点領域において、既存事業の最適化と新たな価値創造への投資を戦略的に組み合わせることで、長期的な競争優位性の確立を目指しています。

推進体制

本部長クラスが統括責任者を務める3つのプロジェクトが並列で推進されており、各プロジェクトは経営陣への直接報告を行っています。

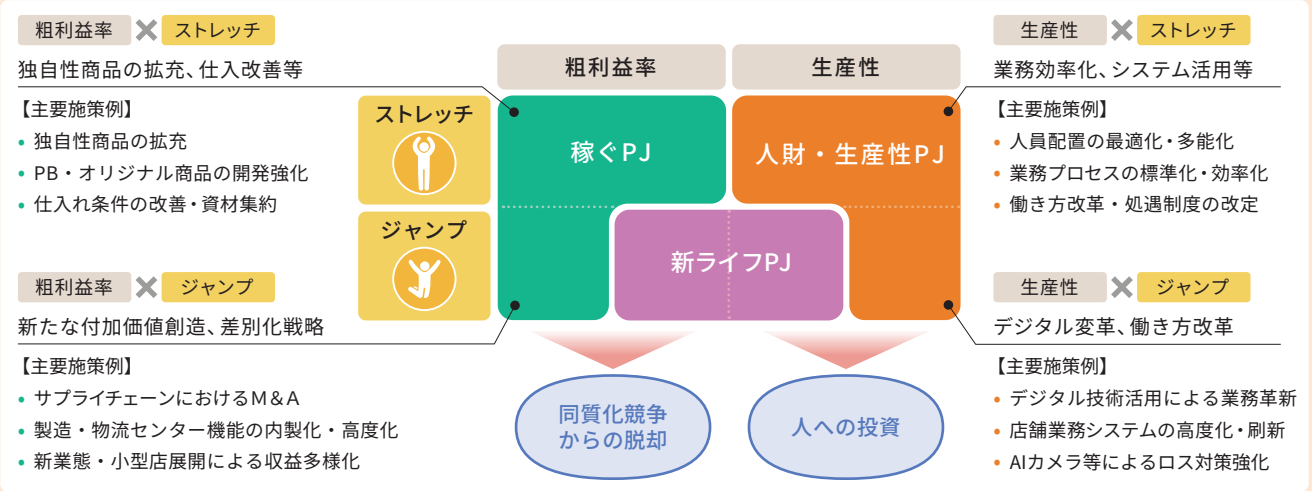


※経営陣の意向を反映しながら各PJが自律的に活動
※各本部長が複数PJに関与することで、PJ間の実質的な連携を確保

各PJは2026年度中に段階的に解消し、成果・知見・KPIは2027年度からの第八次中期経営計画に統合します。

3つのプロジェクトの概要と期待される効果

類似プロジェクトを統合し重複を解消することで、チーム力を結集し組織全体の効率性と競争力を向上させる取り組みです。「稼ぐPJ」「人財・生産性PJ」「新ライフPJ」の3つのプロジェクトが、「粗利益率」と「生産性」の2つの重点領域においてストレッチ・ジャンプ施策を推進します。これにより同質化競争からの脱却と人への投資を実現し、持続的な成長エンジンを構築します。



重点領域

当社は「粗利益率」と「生産性」の2つを重点領域に設定しました。「粗利益率」の向上では独自性商品の拡充や仕入条件改善により、同質化競争から脱却する原資を作り、「生産性」の向上ではデジタル活用を含む人への投資により業務効率化を推進します。この2つの重点領域への集中的な取り組みにより、人手不足・コスト上昇という外部環境変化を乗り越え、2030年度の目標達成を目指します。

ストレッチ施策とジャンプ施策

戦略的束ねでは「ストレッチ施策」と「ジャンプ施策」の2つのアプローチで推進します。「ストレッチ施策」は既存取り組みの延長線上にある改善策で、大きな投資を必要とせず組織能力を伸ばす施策です。「ジャンプ施策」は既存の枠組みを超えた抜本的な変革や投資を伴う取り組みで、現状から飛躍する施策です。この2つのアプローチにより、着実な基盤強化と革新的な価値創造を同時に実現します。

3つのプロジェクトと中期経営計画の関連性

3つのプロジェクトは、第七次中期経営計画（2023～2026年度）の目標達成を加速する取り組みです。2024年度の折り返し点で顕在化した組織課題を全社一体で解決し、中期経営計画の実効性を高めます。各プロジェクトは2026年度中に段階的に解消し、施策とKPIは2027年度からの第八次中期経営計画に統合。担当本部が実行主体となり、2030年度目標に向けた成長エンジンの確立を目指します。

戦略的束ねによる3つの全社プロジェクト

企業価値向上を推進する3つの戦略領域

厳しさを増す事業環境において持続的成長を実現するため、当社は「CS：お客様満足」と「ES：従業員満足」の向上を根底に置き、全社的な重要課題に対して部門の壁を超えた本部横断の体制で取り組む3つのプロジェクトを推進しています。従来の個別部門対応を超え、「戦略的束ね」のもと組織横断で変革を推進することで、商品力・収益力強化、人財戦略・生産性向上、新業態・新市場開拓の3領域において、3つのプロジェクトが一体となって2030年度売上高1兆円・経常利益350億円の目標達成と、その先の持続的な企業価値向上を目指します。

プロジェクト別目標・戦略・進捗

	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・粗利益高を確保する	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	既存の枠にとらわれない新業態を検討し、新エリアを含む水平M&Aも視野に入れながら、新たな収益の柱を作り上げる
2030年度目標・期待効果	**独自性と内製化による収益力強化** ● 独自性商品拡充による収益性向上 ● 内製化・効率化施策による利益創出 ● 持続的な粗利益率改善の実現	**業界最高水準のES・生産性実現** ● スーパーマーケット業界で最もESの高い会社 ● 女性管理職比率20%（時間管理の管理職含む） ● 正社員定着率の継続的向上 ● 人財活躍とデジタルで人件費率目標を達成	**新業態展開・M&A活用による収益基盤拡大** ● 都心エリアへの小型店展開による収益の柱の確立 ● 多様な顧客ニーズに応えるための新フォーマット確立 ● 既存商圏を超えた持続的な成長基盤の構築
主要戦略・施策	**独自性商品・内製化による差別化戦略** ● PB・オリジナル商品の拡充による同質化競争脱却 ● M&A・内製化：複数分野での内製化を検討 ● 惣菜・インストアベーカリー強化による高付加価値商品展開 **センター機能・インフラ高度化** ● 横浜センター：EC事業拡大、冷凍・チルド商品対応 ● サテライトキッチン：惣菜・BIO-RAL拠点拡大 ● 冷凍物流体制：近畿圏冷凍DC・物流機能確立 ● プロセスセンター機能強化：品質向上とコスト削減の両立	**多様な人財活躍による組織力強化** ● シニア活躍：雇用上限68歳到達まで、専門職制度の新設 ● 女性活躍：管理職比率20%、短時間勤務対応拡充 ● 働き方改革：年間休日120日、4連休取得制度 ● 採用・定着：アルバイト登用 **デジタル・業務効率化による生産性革命** ● 生産性向上：多機能業務端末・AIシフト・AI見切り ● 省人化：セルフレジ・電子棚札・AI発注 ● セキュリティ強化：AIカメラ等でのロス対策 ● 業務効率化：レジ・売場業務の重点改善 ● 業務の多能化推進	**小型店業態の戦略的展開** ● 小型店出店強化：小世帯化・小商圏化に対応 ● 多様な規模での展開：150坪以下の小規模業態を含む ● 都心エリアへの展開：駅前・商業施設等への出店を推進 ● 省人化運営の確立：サテライトキッチンやプロセスセンターを活用し、小型店でも当社らしい充実した売場を実現 **ディスカウント（DS）業態への対応** ● DS業態への参画検討：消費の二極化に対応 **M&Aによる事業基盤拡大** ● M&A：垂直・水平を問わず、事業領域拡大に向け検討 ● 商圏拡大：既存商圏を超えた新たな収益基盤の構築を目指す
進捗・実行計画	**段階的実行による確実な成果創出** ● 横浜センター：2027年度下期稼働予定 ● M&A案件：製造業を中心に検討中 ● BIO-RAL PB：2030年1,000アイテム体制を構築中	**デジタル化・業務効率化の段階的推進** ● 2026年度：働き方・処遇制度改定 ● モデル店検証：部門別・店規模別最適化 ● 検証完了後：中小型店への最適運営モデルの導入	**段階的展開による着実な成長実現** ● 小型店業態：段階的な展開推進 ● DS業態：事業機会の継続研究 ● M&A活用による事業領域拡大：案件検討中

財務資本戦略

「高い資本効率」を「持続的な成長」へ
― 規律あるアクセルで、成長の“確度”と企業価値を高める ―



取締役常務執行役員
CFO
岡田 晴信

当社の財務資本戦略は、次のステージに入ったと認識しています。一言で言えば、**“資本効率を守る財務”を土台に、“成長をつくる財務”へと役割を一段広げていくこと**です。
本メッセージでお伝えしたいことは、次の3点に集約されます。

1. 資本効率の質と資本コストの規律 ― 高い資産回転率を源泉とするROEの質を守り、資本コストを意思決定の基準に置く

2. 成長への資本配分 ― 財務規律を維持しながら、キャッシュアロケーションの重心を成長投資とM&Aへ移す

3. 透明性と対話 ― 成長の“確度”を会計・開示・IRを通じて「見える化」し、実績で示す

これまで当社は、高い資本効率を維持しながら、上場政策保有株式のゼロ化、配当水準の引き上げ、自社株買いと消却、株式分割、株主優待制度の導入など、資本政策・株主還元の充実や、株主・投資家との対話を意識した施策を進めてきました。

前回の統合報告書でお示しした課題とこの1年の進捗

2025年統合報告書で示した問題意識	この1年の主な進捗	次に取り組むこと
● 電子棚札・フルセルフレジ等の投資の効果をより説得力ある形で説明する ● オーガニック成長に加えM&Aを含む成長戦略を議論する ● 株主・投資家との接点と情報開示を拡充する	● 電子棚札・セルフレジ・AI発注等について労働時間削減効果を定量化し開示 ● 水平型M&Aを検討し、2026年9月に北陸・中京地区の上場食品スーパーに対する公開買付けの実施を公表 第八次中計でM&Aを成長の選択肢として議論 ● 個人投資家説明会、機関投資家との中長期戦略対話、IRサイト刷新等を実施	● 施策投資について投資効果の検証をさらに深め生産性や収益力への効果をより明確に示す ● オーガニック成長を軸に水平M&Aも選択肢とし投資前後の規律とモニタリングを徹底する ● 対話から得た課題を中計等の経営判断・資本配分・開示へ反映するPDCAを強化する

第八次中期経営計画（2027年度スタート、2027年春公表予定）では、オーガニックな成長を軸に据えつつ、その速度と広がりを高める成長投資を強化し、M&Aも重要な選択肢として位置づけます。トップライン、利益目標、ROEについての考え方に加え、2027～2030年度の累計キャッシュアロケーションをお示しする予定です。本メッセージで、その考え方の方向性をあらかじめお示しします。

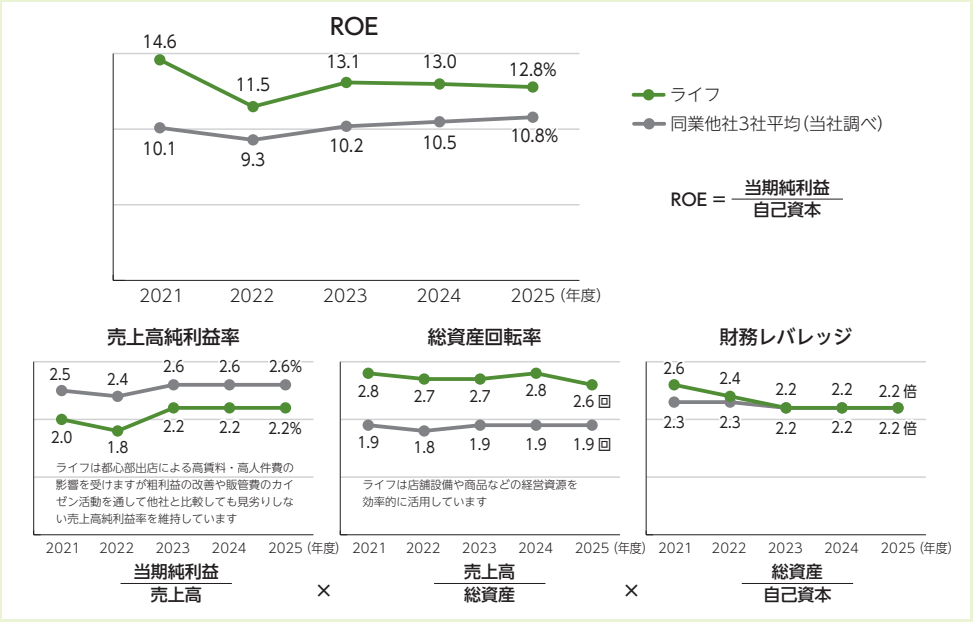
※価値創造ストーリー全体は「成長ストーリー」（P.18）、「価値創造プロセス」（P.19）、経営の基本姿勢は「トップメッセージ」（P.12）、重点課題は「マテリアリティ」（P.51）を併せてご覧ください。

2025年度 財務の現在地 詳細は次ページ以降で説明	ROE	ROIC	PBR
	12.8%	9.5%	約1.5倍 2026年2月末

1. 資本効率の質と資本コストの規律

1-1. 資本効率の源泉は、高い資産回転率

当社が高水準のROEを維持できている理由は、生活必需品を高頻度で販売する事業特性を活かし、店舗、在庫などの経営資源を効率的に回転している点にあります（デュポン分解で見れば総資産回転率に強みがあります）。今後も収益性の改善を基本とし、成長投資局面では財務健全性を維持しながら負債も機動的に活用します。負債活用それ自体でROEを高めるのではなく、資本コストを上回るリターンが見込める投資に必要な資金を供給することが目的です。



財務資本戦略

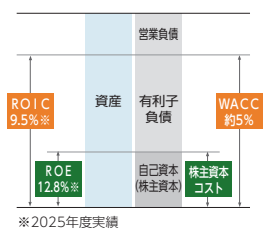
1-2. 資本コストは、開示する数字ではなく「意思決定の基準」

資本コストは、社内推計に加え、外部専門機関による算定も活用し、客観性を確保しています。現時点で認識するWACCは約5%、株主資本コストは約6%です。算定前提と使用データを継続的に検証するとともに、金利、市場環境、事業リスク等の変化を踏まえて定期的に見直します。投資家ごとに要求収益率が異なることも認識し、対話を通じて当社へのリスク認識を把握していきます。

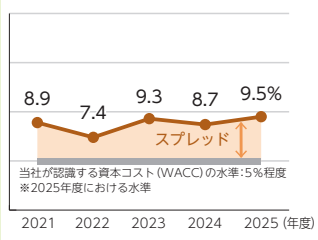
2025年度のROICは9.5%と、当社が認識するWACCを上回っています。重要なのは、この資本コストを上回る状態を、成長投資を拡大する局面でも維持し続けることです。投資は単年度の利益寄与だけでなく中長期のキャッシュフロー創出力で評価し、実行後も当初計画と実績を継続的に検証して資本配分の精度を高めます。

こうした資本コストとリターンの差（スプレッド）を意識した経営を、私たちは一段と重視していきます。もっとも、スプレッドを軸とした管理・開示は当社にとって緒に就いたばかりであり、まずはその考え方と実績を分かりやすくお示しすることから着実に取り組みます。

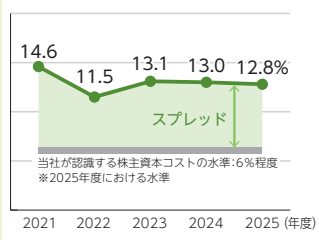
ROIC・ROEと資本コスト



ROICの推移



ROEの推移



コラム

数字の向こうにある「選ばれ続ける理由」

私ごとですが、ひとり暮らしの高齢の母にとって、近所のライフへ出かけることは日々の楽しみです。店員との短い会話や旬の食材選び、ときには遠方から訪ねてくる母の妹との買い物。二人がかごをのぞき込む姿を思うと、私たちが届けているのは食料品だけではないと感じます。

そこには、日常の中の「ほっこり」とした時間があります。こうした「楽しみ」や「安心」、地域での信頼こそが、当社の情緒的価値です。それがお客様に選ばれ続ける理由であり、この価値を守り、未来へつないでいくことが大切だと考えています。

1-3. 市場評価の改善を、次の「成長の実証」へつなげる

2025年2月末には約1.1倍だったPBRが2026年2月末には約1.5倍へ改善しました。私はこの変化を、安定した業績、資本効率、株主還元、対話姿勢に対する市場からの一定の評価の表れと受け止めています。

一方、**株価やマルチプルは直接の経営目標ではなく、持続的な利益・キャッシュフロー成長に対する市場の評価の結果**です。重要なのは、当社が将来の成長をどこまで具体的に示し、実績で証明できているかです。

株主・投資家との対話では、安定した業績・資本効率・株主還元・対話姿勢に一定の評価をいただく一方、次の3点について、より具体的な説明を求める声があると認識しています。

1. 成長ドライバーごとの投資額、利益への貢献、実現時期が十分に「見える」形になっていない
2. デジタル等の施策投資について、生産性・収益力への効果が十分に「見える」形になっていない
3. 人件費・物件費・原価の上昇を吸収し、持続的に利益を成長させる道筋が十分に示されていない

これらはいずれも、**「成長の確度」への問い**です。市場からの評価や問いを、次の成長に向けた宿題として受け止めています。第八次中計では、成長ドライバーごとの投資額、利益への貢献、時間軸を可能な限り具体的に示し、その後も実行状況と成果を継続的に報告します。

株価・PER・PBRの推移



※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、上記株価は全て当該株式分割後の基準に換算した数値を記載しております
※PER＝株価（決算末日時点）÷1株当たり純利益（決算期間）　※PBR＝株価（決算末日時点）÷1株当たり純資産（決算末日時点）

財務資本戦略

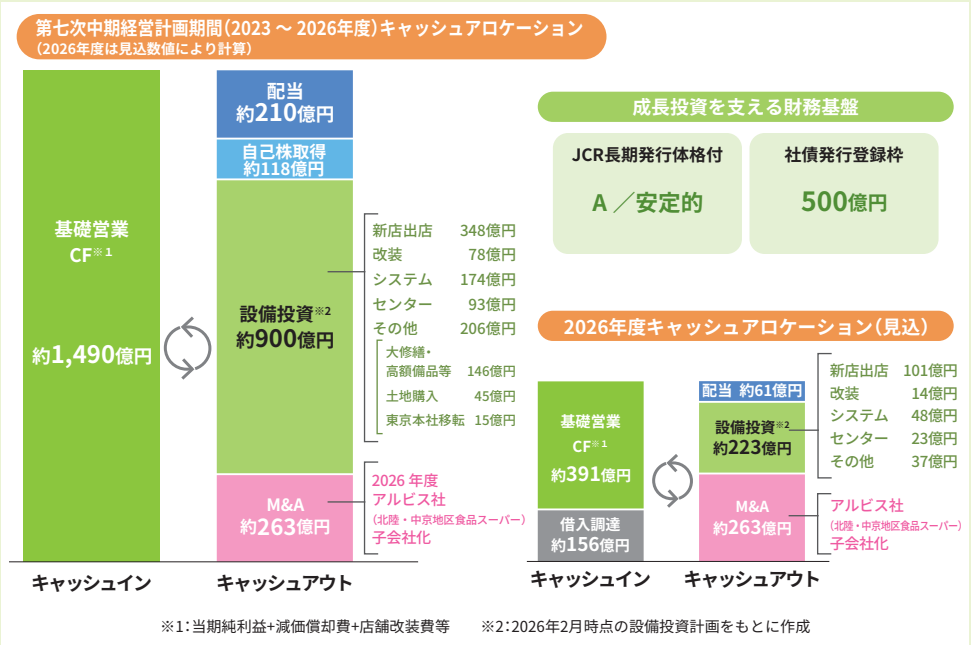
2. 成長への資本配分 ―「規律あるアクセル」を踏む

2-1. 財務規律を維持しながら、資本配分の重心を成長へ

これまで店舗、システム、物流、人財等への投資を継続し、資本効率の改善、バランスシートの適正化、株主還元の充実も進めてきました。一方、投資を「維持・更新」と「成長」に可能な範囲で区分し、期待リターン、成果を一体で示す点には改善余地がありました。自己資本の厚み、格付水準、流動性を財務規律として管理します。

第八次中計では、これらの規律を維持しながら成長投資への配分を一段強化します。2027～2030年度の累計キャッシュ創出とその使途を示し、**維持・更新投資／成長投資／M&A／株主還元／財務余力**の考え方を一体で説明します。成長投資については全体の金額を示すだけでなく、「何を変える投資なのか」を明確にし、その進捗を継続的にお伝えしていきます。

今回の統合報告書では、それに先立ち、昨年度初めて開示した第七次中計期間のキャッシュアロケーションを、2025年度実績と2026年度見込みを反映して更新しました。



※1：当期純利益+減価償却費+店舗改装費等　※2：2026年2月時点の設備投資計画をもとに作成

2-2. 成長投資の重点領域

成長投資は、当社の競争力の源泉を強化し、将来のキャッシュフロー創出力を高めるために行います。私たちが重点を置く領域は次のとおりです。

		（キャッシュアロケーションとの関係）
店舗・売場	…… 新規出店、既存店改装	新店出店・改装
商品力への投資	… サプライチェーンの垂直展開	センター・M&A
AI/IT	…… 生産性向上、業務プロセス変革	システム
インフラ	…… プロセスセンター、サテライトキッチン、物流網の整備	センター
EC	…… ネットスーパーの拡大、出荷センター機能増強	システム・センター
人への投資	…… 成長を支える人財、処遇改善	―
M&A・資本提携	… 成長速度・商圏・能力の拡張	M&A

各領域について、投資の狙い、進捗・成果を段階的に分かりやすくお伝えしていきます。

※「人への投資」は財務戦略であると同時に人的資本経営の中核です。人的資本の詳細は「主要テーマ①人への投資」（P.25）をご参照ください

2-3. M&A ― 成長速度を高める「規律ある外部成長」

2026年度に実施した2つの垂直型資本提携は、規模は限定的ですが、調達・商品力など当社の競争力を上流から強化する重要な一歩です。今後はオーガニック成長を軸としつつ、商圏や能力を拡張する水平M&Aも、成長速度を高める選択肢として実行します。

ただし、M&Aは規模を追うためのものではありません。相手企業が地域で築いた信頼・顧客基盤・企業文化を尊重し、当社のデータ・EC・商品開発・製造・物流の基盤と組み合わせることで、統合後にお客様への提供価値とキャッシュ創出力を高められるかを最も重視します。

のれんの大小だけで判断するのではなく、取得価格の妥当性と下方シナリオへの耐性を重視します。重要案件については、戦略適合性、下方シナリオ、取得価格、のれん・減損リスク、PMIまで取締役会で審議し、実行後も実績を定期的に検証します。2026年度の取り組みについても投資後の成果を継続的にモニタリングします。**M&Aは企業規模の拡大ではなく、当社の競争力を強化し、株主価値を高めるための手段**として位置づけます。

財務資本戦略

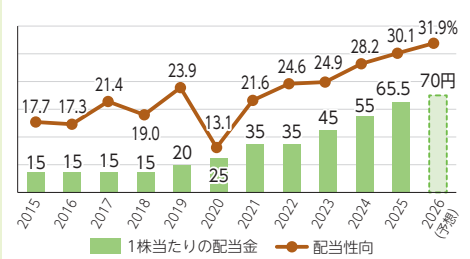
2-4. 株主還元 ― 成長投資と二者択一にしない

当社は株式公開以来、一度も減配することなく安定した配当を継続してきました。2023年度には、「配当性向30%を目安に配当を行うことを基本としつつ、DOE3%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定めています。

2025年度は年間配当1株当たり65.5円、配当性向30.1%、DOE3.9%となり、配当性向は30%を超えました。2026年度も年間70円、配当性向31.9%を見込んでいます。こうした配当水準の引き上げについては、株主の皆様から「今までの当社とは変わってきた」との高い評価もいただいています。

これを一つの節目とし、今後も利益成長に応じた配当水準の向上を図りながら、成長投資も強化します。株主還元と成長投資は二者択一ではありません。資本コストを上回るリターンを生む成長投資が将来のキャッシュ創出力を高め、それが中長期の株主還元余力の拡大につながる――**この好循環をつくることが目標です。**

1株当たりの配当金・配当性向の推移



※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

3. 透明性と対話 ― 成長の“確度”を「見える化」する

3-1. 新リース会計基準 ― 見え方の大きな変化を先回りして説明する

2028年度（2029年2月期）から、新リース会計基準の適用を予定しています。新基準では、従前は発生時費用処理していた店舗賃借料などを、貸借対照表に使用権資産とリース負債として計上します。当社は首都圏・近畿圏を中心に賃借店舗が多いため、貸借対照表の規模や一部の財務指標の見え方に相応の影響が生じる見込みです。

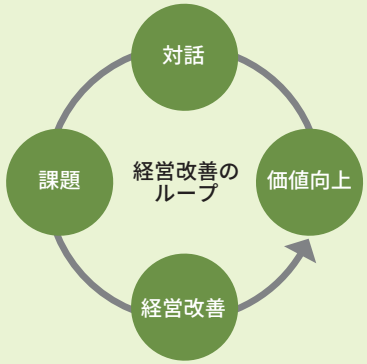
ただし、会計上の表示が変わっても、店舗の営業実態やキャッシュ創出力そのものが変わるわけではありません。特に当社は高い資産回転率を資本効率の強みとして説明しているため、総資産の増加が総資産回転率やROIC等の見え方に与える影響を投資家に前広に説明することが重要です。これは、「見える化」の姿勢を会計局面で率先して実践するものです。

適用に向けて監査法人等と精査を進め、開示可能な段階から定量的な影響を示します。導入前後の比較可能性を確保するため、主要指標について旧基準・新基準の差異が分かるブリッジや補足情報を提供し、**「会計基準変更による見かけ上の変化」と「経済実態の変化」を明確に分けて説明します。**

3-2. IRを、経営改善のループにする

資本市場との対話は、当社の考えを伝えるためだけの場ではありません。株主・投資家からの評価や疑問を、経営課題の発見と資本配分の改善につなげます。対話で得た論点を経営会議・取締役会で共有し、経営判断や開示に反映し、その結果を再び資本市場へ説明する――この循環を強化します。この考えのもと、2025年度は以下のような対話を強化しました。

- 個人投資家説明会の初開催
- 中長期戦略に関するアナリスト・投資家とのミーティング
- IRサイトの全面リニューアル



対話で得たこうした課題認識は、第八次中計の議論にも反映しています。「成長投資」「成長戦略」を中心テーマに据え、資本配分や開示のあり方について議論を深めています。**対話を単なる説明で終わらせず、経営を動かす力に変えていきます。**

むすびに ― CFOとして「規律あるアクセル」を踏む

CFOには、財務規律を守り、リスクにブレーキをかける役割があります。金利上昇、人件費・物件費・原価インフレ、競争激化、M&Aの減損リスク――こうした下方要因を直視し、財務の健全性を守ることは、成長を続けるための前提です。

しかし、ブレーキだけでは企業は成長できません。資本市場の視点を経営に持ち込み、資本コストを踏まえて成長機会を選び、必要な局面では資本を大胆に振り向ける「規律あるアクセル」を踏むことも、CFOの重要な役割です。私は、投資を増やすこと自体を成果とは考えていません。投資によって資本コストを上回るリターンを生み、その成果を検証し、次の資本配分に反映する。そして、その過程と結果を株主・投資家に説明するところまでがCFOの責任だと考えています。

当社が掲げる「志の高い信頼の経営」は、資本市場に対しても同じです。良い結果だけでなく、課題、投資の前提、進捗、そして未達の理由まで率直に説明し、対話を経営改善につなげます。

高い資本効率を守るだけの財務から、成長をつくる財務へ。

第八次中期経営計画を通じて、資本効率を成長につなげる取り組みを一段と加速し、持続的な企業価値向上を実現していきます。

CHAPTER 4

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

コーポレート統括役員メッセージ …… 48
サステナビリティ推進の枠組み …… 49
マテリアリティとアクションプラン …… 51
社外取締役座談会 …… 53
役員紹介 …… 57
コーポレートガバナンス …… 59
社会への取り組み …… 67
環境への取り組み …… 71

コーポレート統括役員メッセージ

構築した経営基盤の実効性を、問い続ける

～ガバナンス・人財・サステナビリティの取り組み強化が、持続的成長を支える～

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



機能するガバナンスへの不断の問い直し

経営理念にある「持続可能で豊かな社会」とは、当社が関わるお客様、従業員、生産者様、お取引先様、地域に暮らす人々が、それぞれの立場で幸福であり続けられる社会です。私たちが目指すのは、このような社会の実現に貢献することです（P.02「ライフの目指す社会の姿」参照）。

当社はこれまで、監査等委員会設置会社への移行や独立社外取締役が過半数を占める取締役会を構成するなど、ガバナンス強化に努めてきました。コーポレート統括役員として私が問い続けているのは、こうして整えた体制や仕組みが、経営理念に照らして実際に機能しているかどうかです。

取締役会の実効性評価では、第三者機関による評価を基に、特定された課題の改善に向けた取り組みを継続して実施しています。今年度は「議題の構成」と「情報提供の質」に改善余地があるとの結論に至りました。こうした評価の背景には、戦略的な議論に充てる時間が限られているという課題認識があります。そこで、年間を通したテーマ設定とスケジュール化を行い、併せて執行責任者による説明の時間を設け、取締役が本質的な問いに集中できる環境づくりに着手しています。総合リスク管理委員会についても、3ラインモデルを導入して2年が経過しました。特定した34のリスクから重点管理リスクを選定し、四半期ごとに環境変化や経営状況に合わせて、各ラインが連携して対応策の有効性を検証することで、組織的にリスク管理ができる仕組みへと変化させています。また、同委員会を、対応状況の報告を受ける場から、経営判断を支援するための議論の場へと運営の質を高めていくことを今年度の課題としています。株主・投資家の皆様に、体制の整備だけでなくその実効性を説明する責任を認識し、実質的なガバナンスの強化に取り組んでまいります。

「人への投資」を企業文化に変える

当社は、人財を価値創造の源泉と位置づける姿勢を資源配分で示すため、3年連続5%以上の賃金改定を行いました。ただし、処遇の改善は出発点にすぎません。その投資が従業員の主体性や誇り、組織の変化対応力に転化しているかを、ES指数（従業員満足度）や登用・異動の実態を通じて確かめ、次の配分に反映させていきます。

ES指数を取締役の評価指標に組み込んでいるのは、従業員の充実感を経営責任として捉える仕組みをつくるためです。2025年度は3.37（5点満点）で、2030年度目標の4.00には達していません。挑戦できる職場環境、多様な人財が活躍できる土壌、日常の対話の質。こうした観点から課題を分析し、全社と職場それぞれで改善を進めています。ES指数は、制度が企業文化として根づいたかを測る土台の指標です。それが従業員エンゲージメントの向上につながっているかを、ガバナンスの視点から継続的に検証します。その過程と結果は、人財投資の実効性として投資家の皆様にお示しします。従業員の充実感の向上は、経営目標の達成や価値創造の実現には不可欠な要素であり、働く仲間の幸せそのものだからです。

事業と結びついたサステナビリティ経営

当社は、ビジョンとして「最も信頼される地域一番店になる」を掲げています。地域社会への貢献として、長年取り組んできた障がい者雇用では、法定雇用率新基準2.70%を大きく上回る3.68%を達成し、多くの方がともに働いています。多様な人がともに働く経験の積み重ねが、思いやりのある職場づくりに大きく寄与しています。また、子ども食堂支援も99店舗で実施するなど、既に定着・拡大している取り組みがある一方、まだ十分に機能していない取り組みもあります。

そこで、サステナビリティ推進委員会では今年度、5つのマテリアリティと事業との接続を問い直しています。各マテリアリティと競争優位・事業リスクの連動を可視化し、事業現場がサステナビリティを自分事として語れる状態をつくる。その意識変革を仕組みとして設計することが、コーポレート統括役員の仕事です。

問い続けることで生まれる信頼

ガバナンス、人財、サステナビリティは、完成形のない領域です。整えた仕組みを問い直し、機能しているかを検証し、次の課題を設定する。その積み重ねの中にのみ、実効性は宿ると考えています。ここまで述べてきた取り組みは、事業リスクの低減と長期的な資本効率の向上に直結するものと認識しています。ガバナンスと人財への投資を、中長期的な投資判断の基盤として位置づけています。株主・投資家の皆様には、当社の実態を率直にご覧いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。そのご指摘と対話こそが、当社の経営を継続的に鍛える力になると確信しています。引き続きのご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

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の基本的な考え方

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」という経営理念に基づき、サステナビリティに関する諸課題に対処しております。この持続可能で豊かな社会を実現するために、右ページ下の5つの項目をマテリアリティ（重要課題）として認識しております。

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」「CO_2削減」「地域社会貢献活動」等のテーマに対して、全社的な視点で取り組みを推進しています。

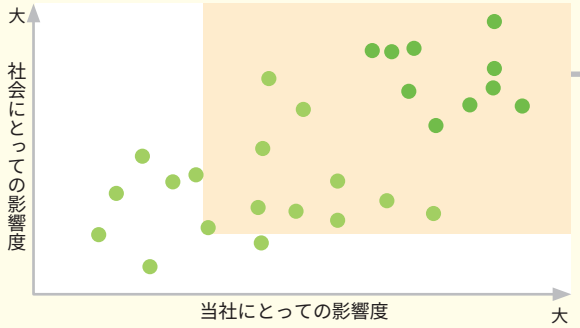
サステナビリティ推進委員会の開催実績

2025年度は、サステナビリティ推進委員会を4回開催しました。年度前半は再生可能エネルギー調達や情報開示体制の構築に取り組み、年度後半はマテリアリティの課題抽出と項目確認に集中するなど、体系的にサステナビリティ経営の基盤強化を図りました。

開催日		議題
第1回	2025年3月10日	●オフサイトCPPAの再エネ調達について ●2025年度TCFD提言に沿った情報開示内容
第2回	2025年7月25日	●CO_2削減、食品廃棄削減、地域社会貢献活動の状況 ●情報開示の課題と対応 ●人権関連の取り組みと方針 ●サステナビリティ活動の今後の方向性
第3回	2025年12月19日	●マテリアリティの課題抽出と方向性の確認
第4回	2026年1月23日	●マテリアリティ項目の確認

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。



社会課題を、「社会」視点と「当社」視点で評価しマッピング

↓

「社会」と「当社」の双方にとって、重要な項目を抽出

↓

抽出項目を統合・整理することで、「5つのマテリアリティ」として特定

➡ P.51

5つのマテリアリティとその選定理由

特定した5つのマテリアリティとその選定理由は以下の通りです。

高い価値観・倫理観を持つ組織の形成	社会から企業への信頼性要求が高まる中、コンプライアンス体制の強化と企業文化の醸成は当社の事業継続の基盤であり、長期的な企業価値向上に直結するため
安全で高付加価値な商品・サービスの提供	食の安全・安心は消費者の健康に直接影響する社会的要請であり、消費者に信頼される商品・サービスを提供することが競争優位性の確保と持続的成長につながるため
生活インフラとして地域社会への貢献	地域コミュニティの持続可能性が社会課題となる中、地域密着型企業として生活インフラの機能を果たすことが、社会的価値と経済的価値の両立につながるため
多様な人財が活躍する働きがいのある職場環境づくり	従業員エンゲージメントの向上に取り組むことが、地域における雇用の維持・創出と当社における生産性向上・競争力の源泉となるため
環境への負荷低減	気候変動問題などの環境課題に取り組むことが、社会からの要請に応えるだけでなく、事業におけるリスクの軽減と機会の創出にもつながるため

サステナビリティ推進の枠組み

マテリアリティの社内浸透

マテリアリティの成果指標の設定

マテリアリティの成果指標の設定

新たにマテリアリティに成果指標（KPI）を定めることで、「持続可能で豊かな社会の実現」に向けて、経営の実効性と透明性を担保します。具体的な数値目標を設けることで、抽象的な課題が主管部署のアクションプランへと具現化され、着実なPDCAサイクルを回すことが可能になります。また、進捗を定量的に開示することは、ステークホルダーに対する説明責任を果たすだけでなく、信頼の構築にも直結します。
社会課題の解決を「見える化」し、全社一丸となって取り組む姿勢を明確にすることで、当社が創出する社会的・経済的・環境的価値を高めます。

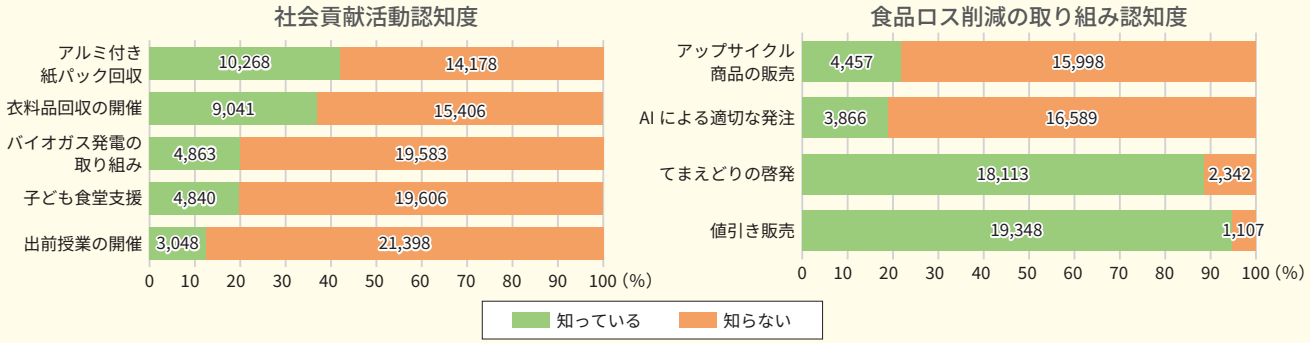
マテリアリティに関する研修の実績

マテリアリティを「自分事化」するためには、単なる文書配布ではなく、視覚・聴覚に訴える動画と、対話を通じた継続的な発信が不可欠と考え、定例会議や研修の場を通じて取り組みを行いました。動画を用いることで、当社を取り巻く社会課題と企業の役割を直感的に伝え、解釈のズレを防ぎ、説明を繰り返すことで、経営層から店舗従業員まで「マテリアリティが経営の最優先事項である」という認識を共有し、組織文化への定着を促します。
この地道な積み重ねが、全従業員のアクションを変え、成果指標（KPI）の達成に向けた強固な土台になると考えています。

サステナビリティ動画
https://www.lifecorp.jp/company/sustainability/index.html

お客様エンゲージメントの構築

6月の環境月間（2025年6月1日～30日）、10月の食品ロス削減月間（2025年10月1日～30日）に当社のアプリを通じてアンケートを実施し、お客様から2万件を超える回答を得ることができました。寄せられた声には「取り組みの内容を知ることができて良かった」といったコメントもあり、当社のサステナビリティ活動がお客様エンゲージメントの構築にも寄与していることを確認することができました。アンケートを通じて把握した各施策における課題を参考にしながら、お客様や地域、各行政と連携し活動を強化していきます。



今後の取り組み方針

マテリアリティの実行力強化

マテリアリティを、単なるスローガンにとどめず「実行力」を強化するためには、「従業員の参画」と「お客様の共感」が重要になると考えています。マテリアリティの達成には、従業員一人一人の行動が不可欠です。当社では社内研修の開催をはじめ、様々な取り組みを推進しています。例えば「食品ロス削減」に対しては、AI発注の精度向上や、各部門での「てまえどり」の啓発活動などに取り組んでいます。また、スーパーマーケットならではの「お客様との接点」を活かし、お客様の行動変容を促す仕組みを強化します。「アンケート」を通じて、お客様がどの施策に共感・認識しているかを把握し、BIO-RAL（ビオラル）のようなブランドを通じて「地球にやさしく健康な暮らしをつくるサステナブルな価値創造」をご提案し、お客様がお買い物を通じて、結果的に社会貢献に加われる導線をデザインし、実行力を高めます。

非財務価値の可視化

TCFD提言に基づく開示やCDPの情報開示など、取り組みの進捗をデータで可視化し、ステークホルダーからのフィードバックをサステナビリティ活動に対する実行力の糧にします。第八次中期経営計画のマテリアリティは、定性的な説明だけではなく、KPIを設定し、経年の推移を表示します。それぞれのマテリアリティに対し、リスクと機会を定めどのような価値向上や財務的なインパクトにつながるかを表記したいと考えています。

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	実績・目標		
			2024年度実績	2025年度実績	目標・取り組み
高い価値観・倫理観を持つ組織の形成 G	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	● 独立社外取締役比率54.5%（6名／11名、前年度50.0%から上昇） ● 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	● 独立社外取締役比率58.3%（7名／12名、前年度54.5%から上昇） ● 取締役会開催数：16回 ● 指名・報酬諮問委員会開催数：8回 ● 決算説明会開催数：2回、スモールミーティング実施数：14回（のべ83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97回	【2026年度取り組み】 ➡ P.64 ● 内部統制システム統括委員会の機能拡充
	インテグリティ（※1）・コンプライアンス	● コンプライアンス体制の強化と定期研修実施 ● 個人情報管理体制の維持と強化	● 階層別研修や各種会議体を通じたコンプライアンス教育の実施：のべ59回 ● 法令遵守体制の整備・研修の実施（独占禁止法、中小受託取引適正化法（旧下請法）、個人情報保護法等）	● 「プライバシーマーク」の取得 ● 内部通報制度を拡充し、メール等による外国人従業員からの通報受付を開始 ● 各階層や会議体を通じたコンプライアンス研修の開催 ➡ P.66	【2026年度取り組み】 ● 人権や各種ハラスメントをテーマとしたコンプライアンス教育の実施、継続的な教育・啓発活動を推進 ● 総合リスク管理委員会の定期開催及び各課題に応じて分科会を柔軟に設置できる体制の整備
安全で高付加価値な商品・サービスの提供 S	食の安全・安心の確保	● 食品安全に関する従業員教育の推進 ● 衛生管理情報の定期発信と啓発活動推進	● 当社の全てのプロセスセンター（以下、PC）で、食品安全マネジメントシステムの国際規格認証を取得 生鮮プロセスセンター：ISO22000 惣菜プロセスセンター：FSSC22000 ● 全店舗でHACCPに沿った衛生管理計画を運用	● 全店舗の衛生点検を計画通り実行 ● 各PCの食品安全規格認証更新審査を受審し、安全認証を維持 ● 品質トラブル発生時の事後対応の標準化 ● プライベートブランド（以下、PB）商品製造委託先85工場の調査を実施 ● PB商品仕様書の新規審査276件、改訂審査279件に対応 ● 全店舗でHACCPに沿った衛生管理計画を運用	【2026年度取り組み】 ● 気候変動に伴う原材料調達・品質リスクへの対応強化 ● 品質事故防止策の強化 ● 品質データベース活用拡大による検査効率化 ● 高度な専門性を発揮する品質保証人財の育成
	責任ある調達の推進	● 人権（労働環境など）に配慮した調達の推進 ● 法令・社会規範を遵守した調達の推進 ● 安全性の確認と健康に配慮した調達の推進	● 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た人権方針を新たに制定 ● 人権方針を正しく理解し行動できるよう、浸透活動を実施 ● 人権デュー・ディリジェンス（以下、人権DD）のガイドラインに沿って、PBへの取り組みを整理	● 人権DD対象のPB製造委託先30社に質問票調査を実施 ● 「ライフコーポレーショングループ　カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定	【2026年度取り組み】 ● 人権DDセルフチェック及びサプライチェーンへの質問票送付
	健康、環境配慮型事業の推進	● BIO-RAL商品の開発、販売体制強化	● BIO-RAL店舗数9店舗（首都圏6店舗・近畿圏3店舗） ● BIO-RAL売上高約135億円（※2） ● 商品数410SKU	● BIO-RAL店舗数12店舗（首都圏7店舗・近畿圏5店舗） ● BIO-RAL売上高約160億円 ● 商品数581SKU ● BIO-RAL惣菜商品が「お弁当・お惣菜大賞2026」最優秀賞を受賞	【2030年度目標】 ● BIO-RAL売上高400億円 ● 店舗数50店舗 ● 経常利益20億円 ● 商品数1,000SKU
生活インフラとして地域社会への貢献 S	安定的な店舗運営	● 事業継続計画（BCP）体制の強化と定期訓練実施 ● サイバーセキュリティ対策・システム冗長化レベルの強化	● 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 ● 「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	● 複数の都府県・市町村と災害時における避難所運営支援や緊急物資供給に関する協定を締結 ● 経済産業省の防災対策研究会への参加 ● 9月、11月に「ライフ防災の日」を設定し、災害時の対応力向上を目指し、全事業所で防災訓練を実施 ● 「LIFE-CSIRT（コンピューターセキュリティチーム）」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	【2026年度取り組み】 ● 自治体との防災協定の締結拡大 ● 全事業所での防災訓練の実施 ● 関係機関との連携強化 ● 平時からの備えと災害時の迅速な対応体制の構築
	買い物手段の多様化	● ネットスーパー事業基盤整備・エリア拡大 ● ネットスーパー会員獲得・サービス向上推進	● 自社、Amazon上のネットスーパーサービスを188店舗で実施 ● 21店舗を新規開設 ● 売上高約248億円 ● GMO顧客満足度ランキング（ネットスーパー部門）で 第1位を獲得	● 自社、Amazon上のネットスーパーサービスを194店舗で実施 ● 5店舗を新規開設（自社実施店へのAmazon追加導入を除く）、9エリアでの配送範囲拡大 ● 売上高約294億円 ● GMO顧客満足度ランキング2年連続 第1位を獲得	【2026年度目標】 ● ネットスーパー売上高 350億円 【2030年度目標】 ● ネットスーパー売上高1,000億円 （横浜センター稼働等による供給能力拡大を前提）

※1 インテグリティ…高い倫理観や価値観を持った組織形成により、自然にコンプライアンスも遵守できている状態のこと
※2 BIO-RAL売上高…BIO-RAL専門店及び既存店舗（一般店）でのBIO-RALブランド商品販売の合計

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	実績・目標		
			2024年度実績	2025年度実績	目標・取り組み
生活インフラとして地域社会への貢献 S	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、フードバンク活動の拡大	● 出前授業：205回 14,253人参加 ● 店舗見学：近畿圏参加校194校　参加人数14,080人 ● 子ども食堂支援：305店舗中53店舗で実施、実施率17.4% ● 生鮮食料品寄贈開始	● 出前授業：180回 9,934人参加 ● 店舗見学：近畿圏参加校210校　参加人数15,119人（出前授業から店舗見学へのニーズが変化） ● 子ども食堂支援：314店舗中99店舗で実施、実施率31.5% 合計65,000点、1,700万円相当の食品や生活用品を寄贈 ● 食品ロス削減を目的に、アプリを活用し、販売期限が近い生鮮食品を通常より安価に販売するサービスを開始し、340kgの未利用食品を販売	【2030年度目標】 ● 学習指導要領、総合的な学習に沿う、新たな学び支援の推進（店舗見学、環境学習、商品開発など） ● 全ての店舗で子ども食堂支援を行う ● 食品廃棄ロス削減を目的とした生鮮食品の持続可能な寄贈方法や販売方法の確立
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	ダイバーシティ推進	● 多様性推進に向けた人事制度改定 ● 女性活躍推進施策の強化（採用・登用・育児支援） ● 障がい者・外国人従業員の雇用促進と活躍支援	● 女性取締役1名、女性の取締役監査等委員1名、女性管理職221名（比率11.6%） ● 障がい者雇用率3.62% ● 外国人技能実習生918名、特定技能外国人705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	● 女性取締役1名、女性の取締役監査等委員2名、女性管理職259名（比率12.8%） ● 障がい者雇用率3.68% ● 外国人技能実習生1,034名、特定技能外国人1,045名 ● 退職率の改善：4.2%（前年4.7%）	【2026年度目標】 ● 女性管理職構成比13.6%（2025年度実績12.8%） ● 障がい者雇用率3.80%（2025年度実績3.68%）
	健康経営の推進	● 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	● 健康診断結果に基づいた特定保健指導の終了率向上に向け対象者への案内を強化 ● ストレスチェックの分析結果を関係部署と共有し、対応を実施 ● 食生活改善プログラムの実施	【2026年度目標】 ➡ P.30 ● 働き方改革：全社員の4連休以上の取得率向上 ● 健康管理：健康診断受診率100%、特定保健指導及びストレスチェックの受診率改善 ● 健康リスクの軽減：三大疾病対策として、食生活改善、運動習慣の定着、喫煙率低下
	人財戦略	● データ分析に基づく人員配置・労働環境改善 ● 新入社員定着支援、採用強化と職場環境整備	● 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 ● 全社員がそれぞれのキャリアをイメージし、ありたい姿にむけてチャレンジできる教育、評価制度を整備	● 自ら学ぶ風土の定着を促進するため、能動的に学べる階層別教育体系の整備に着手 ● 採用分析ツールの導入による応募者拡大と採用数の増加 ● 「年収の壁」への対応として、国の「年収の壁・支援強化パッケージ」を活用（2025年度末までに1,677名が利用）	【2026年度目標】 ● 全社従業員満足度3.44（2025年度3.37／5点満点） ● 新卒採用170名（2025年度実績220名／人財定着の進展を踏まえ採用を厳選）
環境への負荷低減 E	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 ペットボトル：869t、牛乳パック：449t、食品トレー：483t ● 「透明トレー」のリサイクル回収を開始、169店舗で実施 ● 衣料品回収：50.1t、収益金は全額子ども食堂支援に充当	● レジ袋辞退率：77.1% ● 店頭資源回収 ペットボトル：842t、牛乳パック：447t、食品トレー：468t ● 「透明トレー」の回収実施店舗が186店舗 に拡大 ● 衣料品回収：164.5t、収益金は全額子ども食堂支援に充当	【2030年度目標】 ● 環境配慮パッケージの取り扱い拡大（PB商品外装の紙包材への切り替えを推進） ● 店頭での資源回収を継続
		● 食品廃棄の削減	● 食品リサイクル率：66.3%（2017年度比） ● 食品リサイクル量：19,617t ● 売上当たりの最終食品廃棄量：12.2kg/100万円 ● 栗橋バイオガス発電設備の新規導入	● 食品リサイクル率：70.4%（2017年度比） ● 食品リサイクル量：20,410t ● 売上当たりの最終食品廃棄量：10.8kg/100万円（2017年度比60.6%）	【2030年度目標】 ● 食品廃棄量を2017年度比で50%削減
		● 温室効果ガス排出量の削減	● CO_2排出量及び2013年度比として、2024年度：210,420t-CO_2 総量101.2% 原単位82.2% ● 2024年度CDPスコア「C」	● CO_2排出量及び2013年度比として、2025年度：213,983t-CO_2 総量103.0% 原単位83.1%、店舗増、売り上げ拡大による事業活動の拡大と排出係数の悪化による。 ● 2025年度CDPスコア「D」Scope3の算定を行うことにより、サプライチェーン全体の排出量把握に取り組む。	【2030年度目標】 ● CO_2排出量を2013年度比で50%削減

社外取締役座談会

中長期的な企業価値向上を後押しする ガバナンス体制の高度化を図っていくために



独立社外取締役監査等委員
篠木 良枝

独立社外取締役
多田 明弘

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
河野 宏子

2026年7月に5年ぶりに改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、「稼ぐ力」の向上や「攻めのガバナンス」の実現が求められています。社外取締役4名が、取締役会の実効性や企業価値向上への取り組みについて率直な意見を交わしました。

テーマ 1
「稼ぐ力」の向上や「攻めのガバナンス」実現に向けた社外取締役の役割

河野：私は2021年5月に当社の社外取締役に就任し、2024年5月の監査等委員会設置会社への移行を経て、2026年5月から社外取締役監査等委員として活動しています。この5年間を振り返ってみると、当社のガバナンス体制は2021年のコーポレートガバナンス・コードの改訂とともに段階的にアップグレードを果たしてきたと考えます。

篠木：河野さん同様、私も当社のガバナンスは強化されているという認識です。ただ、監査等委員会設置会社に移行してから2年しか経過していないので、今はまだ当社の取締役会はマネジメント・ボードからモニタリング・ボードに移行していく過程にあるという印象が強いです。

河野：確かに私の就任当時は、社外取締役に期待されるのは「経営への助言」としての役割がほとんどでした。しかし、監査等委員会設置会社への移行後は、期待される役割として「経営の監督」がクローズアップされるようになり、役割がより明確になったように思います。

篠木：執行側の提案を追認するだけではなく、取締役会でしっかり議論を尽くすようになってきていますよね。着実にモニタリング・ボードとしてのあるべき姿に移行しているという手応えは私も感じています。

水戸：私も皆さんと同じ意見です。結論ありきではなく、時には同じ社外取締役の間でも意見が分かれる場面もあるなど、取締役会が健全で活発な議論の場になってきていると思っています。

多田：攻めと守りのバランスは、取締役一人一人が意識することはもちろんですが、それに加えて取締役会という組織全

社外取締役座談会

体で取っていくという考え方も重要だと考えています。監査等委員が守りの機能をしっかりと担っているからこそ、監査等委員ではない社外取締役という立場の私は、価値創造ストーリーや成長戦略といった攻めの側面により力を入れて貢献したいと考えています。

河野：攻めと守りのバランスは大事ですね。社外取締役は、「執行側の監督」という守りの側面と「成長戦略の後押し」という攻めの側面、車に例えるとブレーキとアクセルをタイミングによって使い分ける必要があります。執行側はどうしても過去の前例がバイアスとして働きやすいので、社外取締役には凝り固まった社内の論理から解放してあげる役割が求められます。攻めの側面で具体的な例を挙げれば、資本政策の開示とIRの拡充をこれまで提言してきました。この2つについては昨年の統合報告書で大きな方向性を示すことができましたが、今後も常にチェックしていきたいと思っています。また、稼ぐ力を持続的に高めるという観点からは、サクセッションプランの策定も重要で、就任当初から事業が安定している今こそ考えるべきだと提言してきました。

多田：サクセッションプランについては、私も河野さんと同意見です。トップが交代しても株主が期待する成長性を維持するためには、後継者の指名だけではなく、むしろ経営を担える人財の層を厚くしておくことが重要です。私が委員長を務める指名・報酬諮問委員会においても、サクセッションプランの重要性について認識し、議論を進めていますが、執行陣においては並行して、360度評価を実施する等、誰もが納得できる仕組みを構築しながら、次世代の経営者の育成についても考えてほしいと思っています。

水戸：そういう意味では、まだまだ会社全体で試行錯誤している段階かもしれません。私は、監査等委員会設置会社へ移行した際に同委員会の委員長に就任して以降、当社に相応しい監査等委員会や社外取締役のあり方についてずっと考えてきました。今は当社にとってベストな委員会のあり方を執行側と一緒に考えることにとてもやりがいを感じています。

テーマ2 事業環境の変化への対応と成長戦略に対する評価

篠木：当社を取り巻く事業環境を見てみると、同業だけではなく、ドラッグストアやディスカウントストアが食品を扱うなど、異業種もスーパーマーケット業界に参入していて、競合先が増加の一途をたどっています。一方で、合併や買収による企業再編も今後益々進むという認識なのですが、当社としてもスーパーマーケット事業の「ありたい姿」をしっかり描いた上で、長期的な成長戦略を実行していく必要があるのではないでしょうか。

多田：その通りですね。人口減少も進みますし、単身や共働きの世帯が増えて「買い物かごを持って夕方にスーパーへ買い物に出かける」という消費行動そのものが変わってきていると思います。「これまでのやり方で生き残ることができるのか」という危機感を全社で共有する必要があります。社会の変化を敏感に捉えて、執行側の策定する戦略に固執せず、大胆な提案を投げかけることも私たちの役割なのかなと思います。

河野：一見「とんでもない」と思ってしまうレベルのことを提言できるのは、社外取締役しかいないかもしれませんね。篠木さんがおっしゃるように「ありたい姿」もまだ十分に議論できていません。中期経営計画を達成するための議論はある程度



できていますが、その先の、より長期的な戦略に関する議論も必要です。

多田：若い世代の消費行動により着目したり、AIを活用したりするなど、考えられることはたくさんあります。

河野：私も小売業で生き残ることができるのは、AI活用などDXを劇的に取り入れることのできる会社ではないかと思っています。

篠木：第七次中期経営計画では「人への投資」「同質化競争からの脱却」「持続可能で豊かな社会の実現に貢献」の3つを主要テーマに挙げています。BIO-RALとネットスーパーに対する投資家からの質問が多いことからも、「同質化競争からの脱却」への関心の高さがうかがえます。特にBIO-RALは、店舗数も売り上げも増えていて非常に好調なので、今後は当社の成長ドライバーの1つになると思っています。

水戸：私は、成長戦略を考えるにあたって、3つの主要テーマの中でも「人への投資」に着目しています。ライフは、その地域の一番店、No.1スーパーを目指していますが、これは消費

社外取締役座談会

者にとっての幸せだけではなく、店舗で働いているスタッフも同じ様に幸せであることがライフの目指す一番店の意味だと思っているからです。当社は、従業員満足度調査を始め様々な取り組みを行っていますが、従業員への施策はあまり解像度が高くない気がしていて、そこをもっと突き詰めていきましょうと提言しています。

河野：当社を取り巻く外部環境を踏まえると、現時点の業績は順調でも、長期的には今までの延長線で成長を続けることはできません。小さな改善ではなく、もう少し大きなチャレンジが必要であり、今までと同じやり方ではない大局的な視点が求められるのではないかと思います。

水戸：社外取締役の立場としても、その大局的な視点から執行側と一緒に考えたいと思っています。例えば「同質化競争からの脱却」というのは結果であり、むしろ脱却するには何をすべきか、どこに選択と集中を行えば同質化競争からの脱却をなし得るのかと議論するのが取締役会であって、我々社外取締役が貢献すべきなのは、まさにそこだろうと考えています。

河野：半年に1回程度の割合で開催しているオフサイトミーティングでは、中長期的な成長戦略について議論を交わしています。ただ、割合としてはどうしても小売事業の延長線上のテーマが多いため、今後は、より大局的な視点に立った長期的な成長戦略についての議論が必要だと考えます。



多田：オフサイトミーティングの運用も含め、早い段階から我々社外取締役の疑問を投げかけて、執行側の考えを早めに引き出すことも大切です。同時に我々から執行側に中期経営計画の範囲を超えるようなことを議論したいと持ち掛けるのも、今後の大きな役割なのかもしれません。

篠木：もともと当社は、現場の意見を大事にして意思決定をすることで成長を遂げてきました。一方で、ボトムアップばかりでは、現在の事業を起点とした意思決定になりがちであり、小売業という事業の枠を超えた可能性については議論になりにくいと感じています。今後は、ボトムアップの強さを大切にしながら、現在の事業を飛び越えた戦略については我々から執行側に投げかけて、さらなる成長を実現したいと考えています。

河野：執行側は我々からの提案を柔軟に受け入れてくれます。就任当初は、オフサイトミーティングの機会もありませんでしたが、我々から提案したところ、すぐ取り入れてもらいました。それ以降は、ずっと改善しながら継続しています。

篠木：我々からの意見を頭ごなしに否定することなく、まずは取り入れてみて、その後改善しながら安定した運用にしていくところも、当社の特長だと思っています。

テーマ3 取締役会の実効性のさらなる向上を図るために

河野：取締役会の実効性で言うと、監査等委員会設置会社に移行して運営も変わってきています。取締役会での議題は以前に増して整理され、その場で何を決議するのか分かりやすくなりました。それに伴って資料もアップグレードされています。外部に依頼した実効性評価で指摘を受けたところも、次回にはこうしようという意見が必ず出るので、実効性を改善するプロセスは継続できているのではないでしょうか。

多田：執行側も我々の提言を柔軟に取り入れて、経営や取締役会の運営に活かしていこうという姿勢を持っています。以前、取締役会の冒頭で社長から自由に発言をと提案したところ、早速に応じてもらえました。社長の想いや考え、さらには最新の懸案などについても直接確認することができますので、非常にありがたいです。

篠木：事前に社長個人のありのままの考えを聞くことができるというのは、他の会社では見られない、非常に良い仕組みだと思っています。同様に、連携会議も当社独自の効果的な会議体ですね。

水戸：そうですね。連携会議は社外取締役間での意見交換を目的とした会議体です。監査等委員である社外取締役と、その他の社外取締役とのコミュニケーション機会の差や情報格差をなくしてより良いアドバイスができるようにしたいと提言したところ、すぐに受け入れてもらえました。社外取締役のみ参加するオフサイトミーティングも、執行役員がいない状況で自由闊達に意見交換する貴重な機会として、実効性の向上につながっています。

河野：連携会議は、社外取締役一人一人の考え方やお互いに持っている情報などをすり合わせる場としても貴重で、経営課題に対する個々人の温度差も分かります。仮に取締役会で議案に反対する人がいたとしても、信頼関係があった上での反対であれば議論もより健全になります。そもそも、社外取締役が取締役会で提言しているだけでは、それほど実効性は上がりません。他の会議体やミーティングを含め、誰にどのタイ

社外取締役座談会



ミングで提言するか、実際に誰を動かすのかも考慮しながら提言することが大事だと思っています。

多田：稼ぐ力や攻めのガバナンスの観点で言えば、株主との対話が十分にできているかという課題があります。

河野：特に機関投資家との対話ですね。私もこれはもっと改善できると思っています。開示資料はさらに充実できるはずですし、IRやSRに社長が参加して自らの言葉で説明する機会を増やすなど、まだまだ拡充する余地はあると思います。

テーマ 4

持続可能な企業価値向上を目指して

河野：当社の場合、株主資本コスト以上のリターン、そしてWACCより高いROICを確保することを基本方針としています。東京証券取引所が2023年3月に、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について上場企業に要請しましたが、それより以前から資本コストを意識した経営に着実に向き合ってきたことが今の結果につながっていると思います。PERやPBRは株式市場からの評価であり、水準そのものについて申し上げることはありませんが、ここからさらに持続的な成長を図っていくためには、確実なROICの向上だけではなく何か非連続的な戦略も必要です。M&Aやスーパーの延長ではない、利益率も全く異なる非連続の新しい事業を足すことも、株主・投資家からの評価を高めることになるのではないでしょうか。

篠木：おっしゃる通りです。当社がスーパーマーケットの運営で培ってきた多店舗展開のノウハウは、全く新しいビジネスにも展開できると考えます。これまで安定的に成長してきたことは素晴らしい成果ですが、新たなチャレンジをしてほしいという想いもあります。安定した事業があるからこそ、その成功体験やノウハウがあるうちにスーパーではない事業に挑戦してみる。そういう非連続で新しい価値創造を取り入れようという議論もできればと思っています。

多田：価値創造ストーリーを明確に株式市場へ伝えることが大事です。ROICやPBRも価値創造ストーリーを知った上での数字であれば、もう少し違う意味合いを持つのではないでしょうか。非連続な新事業にしても、価値創造ストーリーの中でどう位置づけるのか、その点までしっかり取締役会で議論していることが伝われば、投資家からの信頼も高まると思います。

水戸：企業価値を継続的に高めることは、株主・投資家の皆様の幸せであり、それは同時に消費者や従業員の幸せでもあるべきです。両立することは難しいですが、歯を食いしばって、なんとか全て実現しようというのが当社の志の高さだと思っています。

篠木：当社の経営理念の中にも「志の高い信頼の経営」という言葉があります。社外取締役から見ても、当社で働く人の全てが真剣に事業に取り組んでいることが分かります。スーパー業界でゆるぎない基盤を築き、事業が安定している今だからこそ、次の成長に向けた一歩を踏み出しても良いのではないかという想いが強いです。

河野：小売業界は、人口減少の負の影響を顕著に受けますし、構造的な地殻変動が起きているのは間違いありません。業態を超えた競争も益々強まります。M&Aもどんどん進むでしょう。そうした外部環境の変化にも柔軟に対応できるよう多様なスキルや背景を持つ取締役がいるわけで、あらゆるオプションを排除せずに積極的な成長戦略を後押しする議論をさらに活発化させていきたいと思います。それができるか否かが成長の分水嶺だと感じていますので、株主・投資家の皆様のご期待に応えるべく、持続的な企業価値向上の議論を強化していきます。

多田：私は、国の政策や経済情勢、あるいは他業界の動向についての情報は比較的持ち合わせていると思うので、それらを活かして、価値創造ストーリーに基づく長期的な企業価値向上に向けて、何か刺激を与えられるような役割を担っていきたいです。経営の監督に加え、攻めのガバナンスを実践する存在として励んでいきます。



役員紹介 （2026年5月28日現在）

取締役



岩崎 高治（いわさき たかはる）

代表取締役社長執行役員

1989年 4月 三菱商事株式会社 入社
1994年 2月 Princes Limited
1999年 5月 当社 取締役営業総本部長補佐
2001年 10月 当社 専務取締役首都圏事業本部長
2006年 3月 当社 代表取締役社長兼COO兼営業統括本部長
2014年 6月 当社 代表取締役社長兼COO兼営業統括本部長兼開発統括本部長
2018年 1月 当社 代表取締役社長兼COO兼営業統括
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
2026年 3月 当社 代表取締役社長執行役員（現任）



岡田 晴信（おかだ はるのぶ）

取締役常務執行役員CFO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
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 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
2026年 2月 当社 取締役常務執行役員CFO兼財経本部長（現任）



多田 明弘（ただ あきひろ）

独立社外取締役

1986年 4月 通商産業省（現 経済産業省） 入省
2021年 7月 経済産業省 経済産業事務次官
2023年 7月 退官
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 5月 当社 社外取締役（現任）
2025年 9月 公益財団法人 日本バスケットボール協会副会長（現任）



小西 憲明（こにし のりあき）

独立社外取締役

1998年 10月 Ernst & Young LLP（米国NY州） 入社
2012年 9月 AIGジャパン・ホールディングス株式会社 ファイナンス執行役員
2014年 9月 スイス再保険会社日本支店 ファイナンスVP
2018年 4月 アマゾンジャパン合同会社 リスク＆コンプライアンス部門APAC責任者
2023年 7月 ByteDance株式会社 Head of Advertiser Experience APAC
2024年 8月 サツドラホールディングス株式会社 取締役CFO（現任）
株式会社S Ventures 監査役（現任）
2026年 5月 当社 社外取締役（現任）



河野 宏子（こうの ひろこ）

独立社外取締役
監査等委員

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
2022年 8月 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）
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）
2025年 9月 公益財団法人 日本バスケットボール協会理事（現任）
2026年 5月 当社 社外取締役（監査等委員）（現任）



森下 留寿（もりした とめひさ）

取締役専務執行役員CLO兼インフラ統括

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・生関本部長
2016年 6月 当社 常務取締役経営企画本部長兼新規事業担当
2020年 4月 当社 取締役専務執行役員コーポレート統括兼情報戦略本部長
2025年 3月 当社 取締役専務執行役員インフラ統括
2026年 5月 当社 取締役専務執行役員CLO兼インフラ統括（現任）



中川 義規（なかがわ よしき）

取締役常務執行役員開発統括

1984年 4月 当社 入社
2004年 3月 当社 近畿圏農産部長
2010年 9月 当社 近畿圏生鮮・食品本部長
2012年 3月 当社 執行役員近畿圏生鮮・食品本部長
2014年 9月 当社 執行役員近畿圏衣料・生関本部長
2017年 9月 当社 執行役員近畿圏商品本部長
2020年 4月 当社 上席執行役員近畿圏商品本部長
2022年 1月 当社 上席執行役員ネットビジネス本部長
2023年 4月 当社 上席執行役員近畿圏開発本部長
2026年 3月 当社 常務執行役員開発統括
2026年 5月 当社 取締役常務執行役員開発統括（現任）



毛呂 准子（もろ じゅんこ）

独立社外取締役

1986年 4月 大阪商船三井船舶株式会社（現 株式会社商船三井）入社
2014年 6月 同社 秘書室長
2017年 4月 同社 経営企画部専任部長兼経営企画部OneMOL営業戦略推進室長
2019年 4月 同社 執行役員
2021年 4月 同社 常務執行役員
2023年 4月 同社 顧問
2023年 6月 同社 取締役（現任）※1
2025年 6月 株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役（現任）
2026年 5月 当社 社外取締役（現任）



水戸 重之（みと しげゆき）

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）
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
2024年 2月 一般社団法人 オール青山スポーツコミュニティ 理事（現任）
2024年 4月 一般社団法人 東京六大学陸上競技倶楽部監事（現任）
2024年 5月 当社 社外取締役（監査等委員）（現任）



角野 喬（すみの たかし）

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
2019年 5月 当社 取締役常務執行役員インフラ統括兼情報戦略本部長
2021年 2月 当社 取締役常務執行役員インフラ統括兼ネットビジネス運営本部長
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）



加藤 崇（かとう たかし）

取締役執行役員
経営企画部長

2000年 4月 当社 入社
2015年 6月 当社 首都圏営業企画部長
2018年 1月 当社 営業推進本部本部長補佐兼IT戦略部長
2021年 2月 当社 CX共創推進室長兼営業企画部長兼IT戦略部長
2022年 5月 当社 執行役員営業戦略本部長兼IT戦略部長兼カード事業部長
2023年 9月 当社 執行役員首都圏ストア本部副本部長兼情報戦略本部長補佐
2024年 2月 当社 執行役員首都圏ストア本部長
2026年 2月 当社 執行役員経営企画部長
2026年 5月 当社 取締役執行役員経営企画部長（現任）



前多 俊宏（まえた としひろ）

独立社外取締役

1987年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社
1988年 12月 株式会社光通信 入社
1989年 8月 同社 取締役
1994年 7月 同社 常務取締役
1996年 8月 株式会社エムティーアイ 代表取締役社長（現任）
2026年 5月 当社 社外取締役（現任）



篠木 良枝（しのき よしえ）

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）
2023年 9月 株式会社宝印刷D&IR研究所 顧問（現任）
2024年 6月 株式会社トーモク 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）
2025年 6月 株式会社タナベコンサルティンググループ 社外取締役（監査等委員）（現任）

※1 本ページの記載は2026年5月28日現在の情報です。
なお、毛呂准子氏は2026年6月に株式会社商船三井取締役を退任し、同月より同社顧問に就任しております。

詳細な略歴は有価証券報告書をご参照ください。
https://www.lifecorp.jp/company/ir/vc-files/IR/pdf/library/securities/securities_71_2.pdf

※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。

役員紹介

執行役員



社長執行役員(*)
岩崎 高治（いわさき たかはる）



専務執行役員(*)
森下 留寿（もりした とめひさ）
CLO 兼 インフラ統括



専務執行役員(*)
角野 喬（すみの たかし）
コーポレート統括



専務執行役員
荒井 信一郎（あらい しんいちろう）
営業統括



常務執行役員(*)
岡田 晴信（おかだ はるのぶ）
CFO 兼 財経本部長



常務執行役員(*)
中川 義規（なかがわ よしき）
開発統括



常務執行役員
岡崎 喜世孝（おかざき きよたか）
営業副統括（近畿圏担当）
兼 近畿圏ストア本部長



上席執行役員
福岡 昌典（ふくおか まさのり）
近畿圏PC・物流本部長



執行役員
海野 紀明（うんの のりあき）
BIO-RAL 事業本部長



執行役員(*)
加藤 崇（かとう たかし）
経営企画部長



執行役員
長澤 国彦（ながさわ くにひこ）
コーポレートサポート本部長



執行役員
金子 和夫（かねこ かずお）
人事本部長



執行役員
安田 誠（やすだ まこと）
SCM 特命担当本部長



執行役員
田岡 庸次郎（たおか ようじろう）
人事本部 副本部長
兼 人事企画部長



執行役員
青木 由季乃（あおき ゆきの）
営業企画部長
兼 経営企画部 M&A担当部長



執行役員
中島 徹（なかじま とおる）
首都圏商品本部長



執行役員
大篠 達也（おおしの たつや）
近畿圏商品本部長



執行役員
渋谷 剛（しぶや つよし）
首都圏PC・物流本部長



執行役員
竹村 伸司（たけむら しんじ）
情報戦略本部長
兼 システム開発部長



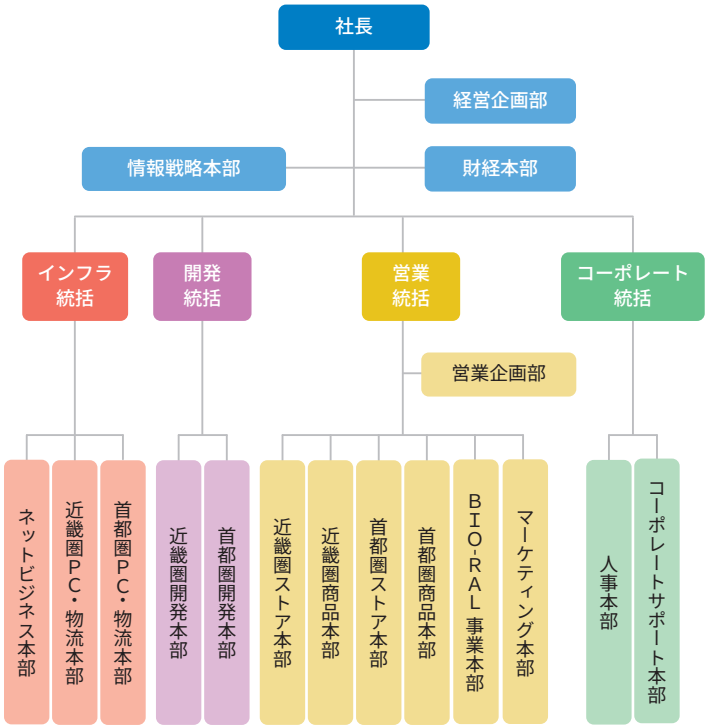
執行役員
榎本 樹道（えのもと しげみち）
ネットビジネス本部長



執行役員
加藤 隆史（かとう たかし）
マーケティング本部長

＊印は取締役兼務執行役員

組織図
（2026年2月1日時点）

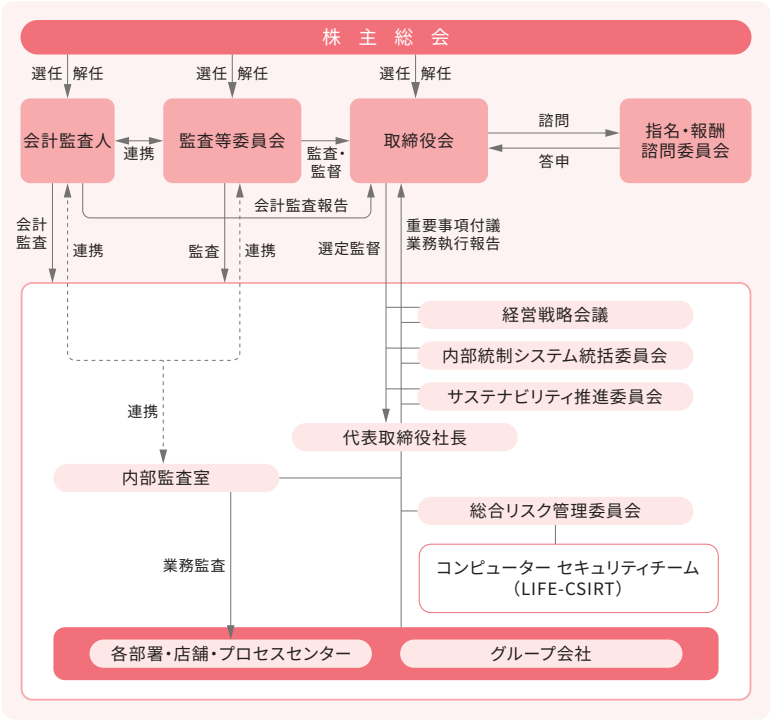


コーポレートガバナンス

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・果断な意思決定を実現するためのコーポレートガバナンスの充実に継続的に取り組んでいます。

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。

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。監査等委員会設置会社への移行に伴い取締役会を含む会社全体の決裁権限基準を見直すことで、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を整備するとともに、会社全体の意思決定の迅速化を図りました。また、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることで、監督機能の強化にも取り組んでいます。

さらに、2024年度下期には、リスクマネジメントに関する組織体制を見直し、より一層ガバナンスを強化した体制を構築しています。➡ P.64

ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

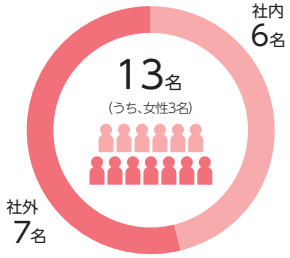
2019年	● 指名・報酬諮問委員会を設置 ● 取締役業績連動株式報酬制度の導入
2020年	● LIFE-CSIRTを発足
2021年	● 第三者関与による取締役会実効性評価を導入 ● 経営理念・ライフ行動基準を改定
2022年	● サステナビリティ推進委員会を設置 ● TCFD提言に賛同、TCFD提言に沿った情報開示をWebサイトで実施 ● 取締役のスキルマトリックスを開示、当社初の統合報告書を発刊 ● 内部通報の社外窓口を新設
2023年	● システム企画部を対象としてISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）を取得 ● 独立社外取締役4名（独立社外取締役比率50%）
2024年	● 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・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 ● プライバシーマークを取得 ● 独立社外取締役7名（独立社外取締役比率58.3%）
2026年	● 全ての上場政策保有株式を売却、政策保有株式の保有方針の改正 ● 独立社外取締役7名（独立社外取締役比率53.8%）

コーポレートガバナンス

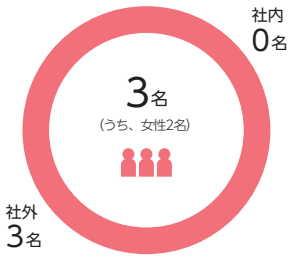
機関設計及び経営管理組織の状況（2026年6月19日現在）

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役	13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	3名（うち、独立社外取締役3名）
取締役の任期	1年／2年（監査等委員）
執行役員制度採用	有
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

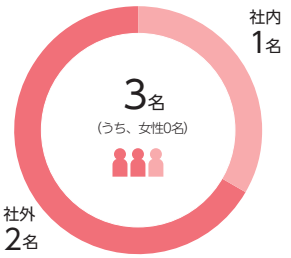
取締役会



監査等委員会



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.49 をご参照ください。

取締役会の開催状況（2025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	12名	7名（うち、独立社外3名）	5名（うち、独立社外4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、取締役会資料の事前説明を都度実施することで、審議の実効性向上を図っています。				
主な議題	2025年度は、中期経営計画の進捗状況や事業環境の変化を受けて、収益力強化の取り組みや組織体制、人への投資、ガバナンス・コンプライアンス強化等の議論に多くの時間を費やしました。また、中長期的な企業価値の向上に向け、開発戦略や投資家からの意見について深く議論しました。 ● 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取締役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、合併契約の締結承認） ● 営業施策（新規出店、閉店、重要な営業施策、組織改編及び異動） ● 財務・株式（資金計画、予算承認、決算、配当、自己株式の消却、政策保有株式の売却） ● 諸規程・協定（重要な規程の改廃、組織改編に伴う規程の見直し、執行役員規程の改正、社内人事制度改正）				

指名・報酬諮問委員会の開催状況（2025年度）

	開催回数	総員	社内取締役	社外取締役	委員長
指名・報酬諮問委員会	8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	● 将来的なあるべき取締役会の構成とスキルマトリックスに関する意見交換 ● 社外役員の招聘に関する協議 ● 社内役員の後継者育成計画に関する協議 ● 社内役員及び幹部社員を対象とする360度多面評価の実施 ● 取締役及び執行役員選任案に関する取締役会への答申、並びに監査等委員会への報告 ● 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 ● 監査等委員である取締役の個別報酬案に関する監査等委員会への答申				

監査等委員会の開催状況は第71期 有価証券報告書をご参照ください。
https://www.lifecorp.jp/company/ir/vc-files/IR/pdf/library/securities/securities_71_2.pdf
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。
https://www.lifecorp.jp/company/info/corporate_governance/index.html

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、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。」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

第三者機関の知見を取り入れた取締役会の実効性に関するアンケートの作成 ▶ 全役員から第三者機関に対するアンケートの回答 ▶ アンケート結果に基づく取締役会の課題整理・分析 ▶ 取締役会における審議・意見交換及び実効性評価

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
- 経営戦略・経営計画
- 内部統制・リスク管理
- 指名・報酬
- 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
- 指名委員会・報酬委員会の評価
- 監査等委員会の運営

2024年度の課題と取り組み

2024年度の課題	取り組み
経営環境の変化を踏まえた、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	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
サクセッションプランを含めた人的資本の議論の充実	課題の状況を整理し、人的資本に関する議論の機会を積極的に拡大
投資家との対話内容の取締役会での議論への十分な反映	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

2025年度の評価結果と今後の対応

2025年度の評価結果において、アンケート結果を踏まえた分析、課題整理及び評価から、取締役会の実効性は確保されていると判断しました。また、2024年度の課題改善、社内外役員によるガバナンス強化への取り組み、取締役会の役割認識の共有など、実効性のさらなる向上を確認しました。今後のさらなる実効性向上のため、分析結果と役員意見から課題を抽出しました。

評価結果からの課題

項目	課題
経営戦略・経営計画	経営戦略・経営計画と持続的成長・中長期企業価値創出との整合性に関する議論の充実
	外部環境変化に応じた経営戦略・経営計画の更新・修正に関する議論の充実
	価値創造ストーリー実現に向けた経営陣のリスクテイクへの後押し
指名・報酬	将来の理想的な取締役会構成に関する共通認識と実現に向けた議論の充実
	最高経営責任者（CEO）等の後継者計画策定・運用への主体的関与
株主（投資家）との対話	株主（投資家）との対話を踏まえた価値創造ストーリーの磨き上げ等の議論の充実

2026年度の取り組み

企業価値向上を目指した経営をさらに推進すべく、評価結果からの課題に対し、下記アクションに取り組むことで、継続的な取締役会の実効性向上に努めてまいります。

各課題に対するアクション

項目	アクション
経営戦略・経営計画	次期中期経営計画策定を通じて、中長期的な経営戦略・経営計画を議論
指名・報酬	指名・報酬諮問委員会にて引き続き検討し、取締役会の人財構成と後継者育成について定期的に取締役会で共有・議論
株主（投資家）との対話	最新の株主状況を把握・分析し効果的なIR活動を実践するとともに、投資家の関心事項を事前に整理し、株主との対話を踏まえた議論を充実

政策保有株式

当社は現在、上場政策保有株式の保有はありません。今後も原則として新規に保有しない方針としております。ただし、上場政策保有株式を取得・保有する場合は必要最低限にとどめ、保有意義・効果を定期的に検証の上、保有継続の是非を判断いたします。また、政策保有株主に関する方針について、コーポレートガバナンス報告書において定めております。

詳細はコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.lifecorp.jp/vc-files/pdf/company/CG20260623.pdf

コーポレートガバナンス

指名方針

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

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

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

監査等委員である取締役には、公正かつ客観的な立場から取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性及び透明性の向上に貢献でき、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、その結果を取締役会に諮って決定しています。監査等委員である取締役については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

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

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

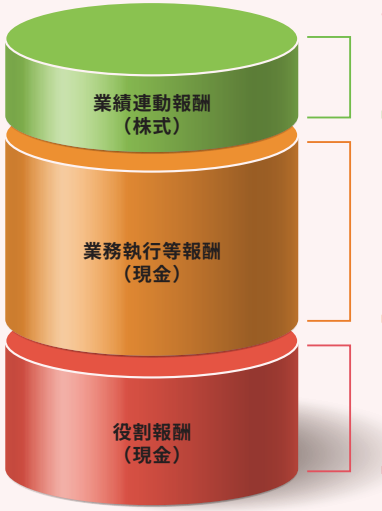
社外取締役及び監査等委員である取締役については、その役割と独立性の観点から定額の役割報酬のみで構成しています。

詳細は第71期 有価証券報告書をご参照ください。
https://www.lifecorp.jp/company/ir/vc-files/IR/pdf/library/securities/securities_71_2.pdf

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬の構成

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬

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



	報酬等の内容	対象者
業績連動報酬（株式）	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
業務執行等報酬（現金）	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
役割報酬（現金）	「代表機能」と「監督機能」に区別し、代表取締役には代表機能分と監督機能分の報酬を支給し、取締役には監督機能分の報酬を支給（定額報酬）	代表取締役、取締役、社外取締役

コーポレートガバナンス

取締役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、当社の経営戦略や事業特性、中長期的な経営課題を踏まえ、取締役会及び指名・報酬諮問委員会において議論を重ね、取締役会として重要と考える分野をカバーできるよう設定しています。その上で、各取締役等の経験や知見を踏まえ、それぞれに特に期待する役割と分野に●を付しています。

区分	氏名	当社における地位及び担当	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
社内	岩崎 高治	代表取締役 社長執行役員	●	●		●			●		●
	森下 留寿	取締役 専務執行役員 CLO兼インフラ統括			●			●		●	
	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 CFO兼財経本部長		●			●				
	中川 義規	取締役 常務執行役員 開発統括							●	●	●
	加藤 崇	取締役 執行役員 経営企画部長						●	●	●	
	荒井 信一郎	専務執行役員 営業統括							●	●	
独立社外	多田 明弘	社外取締役	●	●	●						
	毛呂 准子	社外取締役	●	●		●					
	前多 俊宏	社外取締役	●					●	●		
	小西 憲明	社外取締役	●				●	●			
	水戸 重之	社外取締役 (監査等委員)	●	●							
	篠木 良枝	社外取締役 (監査等委員)			●		●				
	河野 宏子	社外取締役 (監査等委員)	●			●	●				

※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

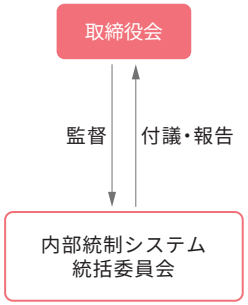
リスクマネジメント体制の強化

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。「財務報告に係る内部統制」にとどまらず、会社法上の内部統制まで含めた包括的な領域を委員会の活動範囲としています。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も、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



内部統制システム統括委員会は取締役会に対して定期的に付議・報告を行い、取締役会から監督を受ける体制となっています。

委　員　長：代表取締役社長

副 委 員 長：コーポレート統括役員及び委員長に指名された取締役

委　　員：営業統括役員、開発統括役員、インフラ統括役員、財経本部長、コーポレートサポート本部長、内部監査室長、情報戦略本部長、経営企画部長、委員長に指名された取締役及び本部長・部室長並びに子会社の役員

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。

さらに、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体制

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、現在は、統括役員を中心としたメンバー構成とし、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を整備し、リスクの特定から対応方針の策定、モニタリングまでを、より実効性の高い形で推進しています。

リスクマネジメント体制の全体像



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

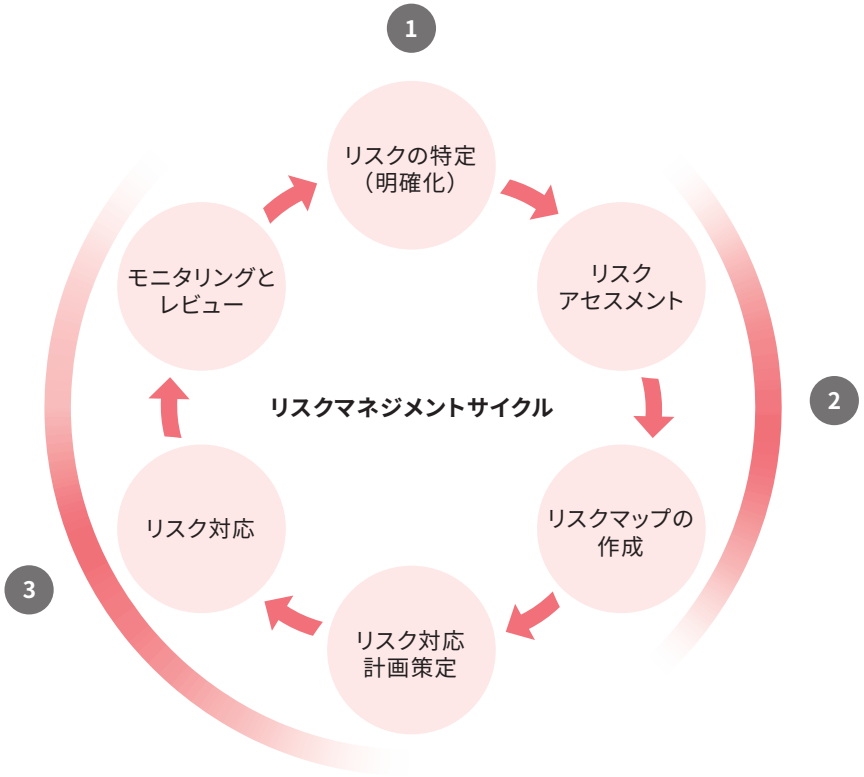
委　　員：各統括役員、人事本部長、財経本部長、コーポレートサポート本部長、内部監査室長、経営企画部長、その他委員長に指名された取締役及び部室長並びにグループ会社の役職員

事　務　局：法務・コンプライアンス部

コーポレートガバナンス

(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。



❶リスクの特定と分析　～体系的なリスク抽出プロセス～

業種横断調査からリスク候補を抽出・分析し、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・体系化することで、当社事業活動における重要なリスク要因を特定しています。この特定リスクがリスク管理活動全体の基盤となっています。

❷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～

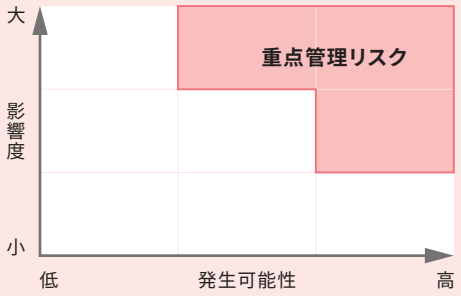
当社は、リスクアセスメントにより潜在リスクを特定・分析・評価した上で、縦軸に影響度、横軸に発生可能性を設定したリスクマップ上に各リスクをプロットしています。現在34項目のリスクを特定し、継続的にモニタリングを行っており、このうち発生可能性・影響度がともに高い右上象限に位置するリスクを重点管理リスクとして最優先に位置づけ、経営資源を重点的に配分して対策の立案・実行に取り組んでいます。

❸リスクへの対応と監視　～多層防御による継続的改善～

当社は、3ラインの連携によって組織全体の実効的なリスク管理とガバナンスを実現しています。ファーストライン（事業部門）は顧客接点でリスクの特定・対応を担い、セカンドライン（管理部門）はリスク管理の枠組み整備・方針策定を通じて支援・監視を行います。さらにサードライン（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し、改善提言を行います。四半期レビューによる有効性検証とインシデントの教訓の反映を通じて、継続的な改善を推進しています。

リスクマップの状況

- 具体的リスク（34項目）の特定
- 各リスクの発生可能性・影響度を分析、リスクマップ上にプロット



- モニタリングを継続
- 重点管理リスクについて、効率的なリソース配分と対策立案を実施

重点管理リスク

- 市場環境変化リスク
- コスト構造変化リスク
- レピュテーションリスク
- 為替・金利・株価変動リスク
- 固定資産減損リスク
- 雇用環境悪化リスク
- 人件費上昇リスク
- 商品の安全・安心リスク
- サイバー攻撃等によるシステム障害リスク
- 製造物責任（当社生産商品、PB商品）リスク
- 気候変動・環境・災害リスク
- 個人情報の漏洩等の情報セキュリティリスク
- 人権リスク
- 訴訟リスク

リスクへの具体的な対応状況については、第71期 有価証券報告書をご参照ください。
https://www.lifecorp.jp/company/ir/vc-files/IR/pdf/library/securities/securities_71_2.pdf

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、法務・コンプライアンス部が、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。
https://www.lifecorp.jp/company/info/policy.html#vcb00000592-326-217-cmp_parts_01_2_01

プライバシーマークの取得関連

個人情報管理の第三者認証規格である「プライバシーマーク」の認証を2025年7月23日に取得しました。当社が保有する個人情報を適切に管理するとともに、継続的な保護管理体制の改善に努めています。プライバシーマークは、個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者などを評価して、その旨を示すプライバシーマークを付与し、事業活動に関してプライバシーマークの使用を認める制度です。

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について、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
- **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。定期研修の内容は随時見直しを実施しています。

2025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・取適法等	● 旧下請法からの改正点及び注意事項 ● 明示的協議打診の具体的方法 ● 証跡資料としての商談メモ運用 ● 独占禁止法、取適法、景品表示法、パートナーシップ構築宣言の注意点	6回
個人情報保護管理	● 管理体制の構築 ● セルフチェック報告書の運用 ● 委託先管理強化についての新たな取り組み	13回
コンプライアンス研修	● コンプライアンスと経営理念、ライフ行動基準 ● 人権方針、公益通報、SNS利用時の注意点 ● 管理職に必要な法令知識 ● バイヤーに必要な法令知識	45回
公益通報従事者研修	● 公益通報及び内部通報従事者任命に関する研修	5回
研修動画	● 個人情報保護関連	2本

※研修は一例

社会への取り組み

当社の品質保証体制

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、およそ80名の品質保証部員が、各部門に適切な横串を入れることで、「安全」で「安心」な商品の提供を実現しています。

商品開発・検査体制

東京・大阪本社の商品検査センターと各プロセスセンター（PC）検査室では、新商品開発時の原材料・製造方法の安全性評価から、販売商品・お申し出品の検査まで一貫した検査体制を構築し、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・衛生管理体制

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。品質保証部員による巡回点検によって全店舗の管理体制を年2回評価して指導を行います。

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PC…… 4センターでISO22000取得
惣菜商品PCー …… 2センターでFSSC22000取得

プライベートブランド（PB）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、自社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販売を開始します。

2025年度の取り組みと実績

品質保証体制のさらなる強化と新たな事業領域への対応により、安全で高品質な商品の安定供給を実現しました。

品質管理体制の強化への取り組み

- 東西全店舗の衛生点検を計画通り実行し、衛生管理レベルの維持・向上に貢献
- 各PCの食品安全規格認証更新審査を受審し、安全認証を維持
- 品質トラブル発生時の是正処置を実行し、事故再発防止や未然防止の取り組みに注力

PB商品品質管理の実績

- PB商品製造委託先85工場の調査を実施し、現地調査や書類審査でPB商品の安全性を担保
- PB商品仕様書の新規審査276件、改訂審査279件に対応、新商品や商品リニューアルを支援

2026年度のアクションプラン

変化する事業環境に対応し、予防的なリスク管理体制の構築と業務効率化を通じて、品質保証レベルの向上を図ります。

気候変動リスクへの対応強化

- 店舗・関係部門と連携した商品温度管理の徹底

品質事故防止策の強化

- 関係部門との協業による製造現場での表示ミス対策の実行
- PCでの事故再発防止と未然防止対策の強化

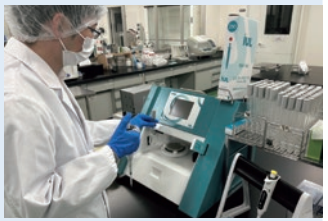
効率化の推進

- 品質データベース活用拡大による検査効率化

高度な専門性を発揮する品質保証人財の育成

- 品質保証部員の基礎能力と専門能力の拡大と深耕





Voice



近畿圏品質保証課
石井課長

「安全・安心」を第一とする信頼の構築

私たち品質保証部は、1980年に発足して以降一貫して、商品の「安全・安心」を何よりも優先して取り組んでまいりました。商品の品質保証はもちろん、表示内容の確認、従業員の教育、店舗やPCの品質管理まで、多岐にわたる業務を担当しております。

近年は、気候変動や原材料の高騰など、社会情勢が大きく変化しており、品質保証の面でも迅速かつ高度な対応が求められることが多くなりました。引き続き、お客様がより楽しく、安心してお買い物できるよう、部員一同、管理の徹底に努めてまいります。

社会への取り組み

地域防災への取り組み

基本的な考え方

「地域密着型のスーパーマーケットとして、災害時においても地域の生活を支えるライフラインの役割を果たすことが当社の社会的責任である」との考えに基づき、自治体との防災協定締結や全社的な防災訓練の実施、関係機関との連携強化など、平時からの備えと災害時の迅速な対応体制の構築を推進しています。

地域連携について（協定締結）

複数の都府県・市町村と災害時における避難所運営支援や緊急物資供給に関する協定を締結しています。地域の防災拠点としての役割を担い、平時から自治体や地域防災組織との連携体制を構築しています。



ライフ防災の日について

2025年度は首都圏で9月、近畿圏で11月に「ライフ防災の日」を設定し、災害時の対応力向上を目指して全事業所で防災訓練を積極的に実施しました。店舗では応急救護訓練や消防設備の操作確認を徹底し、プロセスセンターでは避難経路の検証を重点的に行い、本社では災害対策本部の立ち上げ訓練に取り組み、ビジネスチャットやオンライン会議システムを活用した情報共有体制の強化を図りました。



外部機関との連携について

経済産業省の防災対策研究会への参加をはじめ、関係機関との積極的な情報交換を通じて最新の防災知見を収集し、地域のライフラインとしての事業継続体制の強化と、災害時における迅速かつ適切な対応力の向上に継続的に取り組んでいます。



地域社会への貢献

基本的な考え方

「地域の人々が心身ともに活き活きと健康的であり、地域が活性化された状態であることが、地域と密接に関わる当社の持続的な成長に重要である」との考えに基づき、出前授業等による学び支援や子ども食堂への食品寄贈等の生活困窮者支援、ライフスポーツ財団と連携したスポーツ支援など、様々な活動を継続的に実施しています。

2025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、2019年から子ども食堂への商品寄贈に取り組んでいます。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等と連携し、継続的に寄贈を実施しています。
2025年度は、新たに46店舗が加わり99店舗から合計65,000点、1,700万円相当の食品や生活用品を寄贈しました。



スペシャルオリンピックス日本への支援

知的障がいのある方の様々なスポーツトレーニングや、その成果の発表の場である競技会を、年間を通じて支援しています。
2025年度は東京・大阪・奈良地区で開催された大会の運営補助、会場設営、競技コーチ等のボランティア活動に従業員が参加し、「アスリートの成長」「社会参画への機会提供」に貢献するとともに、共生社会への理解の醸成を図りました。



TOPICS スポーツを通じた地域社会貢献

当社は、2026年6月よりバスケットボール日本代表（AKATSUKI JAPAN）のサポーティングカンパニー、同年7月よりJ1リーグ・セレッソ大阪のゴールドパートナーとして、スポーツを通じた地域社会への貢献を開始しました。今後は食育・スポーツ教育を組み合わせた社会貢献活動を展開し、スポーツの持つ社会的影響力を活かして地域コミュニティの活性化に貢献していきます。

社会への取り組み

産学連携による商品開発体験授業

■大田区立山王小学校

大田区独自教科「おおたの未来づくり」の一環として、2025年5月から翌年3月の期間に商品開発の授業を実施しました。座学だけでなく、店舗見学やPB商品の試食会なども実施しながら、当社商品に対する知識を深めていただいた上で授業を進め、商品コンセプト設計から最終プレゼンテーションまでグループワークを行いました。全32班からよく練られた新商品提案を受け、商品化を進めました。児童が考案した商品が実際に店頭に並ぶことで、達成感を得ていただくとともに、地域と店舗のつながりを深める機会を創出しました。



■川崎市立子母口小学校

創立60周年記念企画として、学校からオリジナルのパン・弁当を作ることができないかと相談をいただき企画がスタートしました。商品開発に関する授業を実施した上で、児童が思い思いのアイデアを提案し、最終的には全校児童の投票によって商品化するパン・弁当が決定しました。その後、商品開発を進め、小学校の近隣店舗にて販売したところ、地域の方々から多くの反響をいただくことができました。





出前授業

主に地域の小学校や保育園を対象に食育・環境に関する出前授業を積極的に実施しています。2025年度は180回実施し、9,934人にご参加いただきました。

また、今年度はマルコメ株式会社、ポッカサッポロフード＆ビバレッジ株式会社、雪印メグミルク株式会社との協働出前授業も実施し、バリエーション豊かな授業を子どもたちに提供しました。





Voice



サステナビリティ推進部
小川課長

産学連携による探究学習の提供

近年の学校教育において、変化の激しい社会で必要となる探究的な見方・考え方を身に付けるための総合的な学習「探究」を取り入れる学校が増えています。

そうした中、当社の事業活動の1つである「商品開発」を探究学習の題材として取り上げ、課題を探し、情報を集め、整理・分析し、まとめ・表現するといった一連の学習を先生とともにプログラム開発しました。1年近くの学習期間で行うこともあり、学びの多い授業ができたと自負しています。これからの将来を担っていく子どもたちに、実社会における様々な学びや体験を通じて、成長してもらいたいと願っています。

2026年度のアクションプラン

これからの将来を担う子どもたちに向けた学び支援、生活困窮者支援、スポーツ支援において、内容の充実、取り組み範囲の拡大を図り、地域社会貢献活動をさらに推進していきます。

社会への取り組み

人的資本経営

当社は、人財を「資本」と捉える人的資本経営を推進しており、第七次中期経営計画において「人への投資」を最重要テーマに位置づけています。多様な人財の育成・活躍推進・健康経営に戦略的に取り組み、その成果を持続的な企業価値向上につなげます。

人権の尊重

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、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際規範を支持・尊重し、一人一人の人権と個人の尊厳を大切にすることを重要な責務と認識しています。2024年に策定した人権方針のもと、代表取締役社長執行役員を実施責任者として、人権尊重の取り組みを全社で推進しています。

2025年度の取り組みと実績

人権デュー・ディリジェンスとして、自社グループ内の人権リスクを把握するセルフチェックに加え、商品調達を担うバイヤーやPB製造委託先30社に質問票調査を実施しました。人事・労働関係、安全衛生、環境、商品の品質・安全性、相談窓口・相談体制の全項目で、全てのお取引先様の適切な対応を確認できました。前年度から継続する取り組みであり、今後もサプライチェーン全体で人権リスクの特定と管理強化を図ります。また、顧客による暴言・暴行や悪質なクレームから従業員の人権を守り、安心して働ける環境を整備するため、2025年2月に「ライフコーポレーショングループ　カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。同方針では、定義や対象行為の例示、組織的対応方針を明確化し、社内相談窓口の設置、従業員研修の実施、被害従業員への専門的なケア体制の整備を定めています。プライバシー保護の観点から、2025年7月より店舗の名札表記を役職・担当部門のみとし、氏名表示を取りやめました。

さらに内部通報制度を拡充し、2025年11月よりメール等による外国人従業員向けの通報受付を開始し、多様な文化・言語的背景を持つ全従業員が安心して相談・通報できる救済体制の強化を図っています。

各方針の詳細は以下の当社Webサイトをご参照ください。

ライフコーポレーショングループ　人権方針
https://www.lifecorp.jp/vc-files/pdf/company/20240531jinken.pdf

ライフコーポレーショングループ　カスタマーハラスメントに対する基本方針
https://www.lifecorp.jp/company/info/customerharassment/index.html

2026年度のアクションプラン

人権デュー・ディリジェンスに関するセルフチェック及びサプライチェーンへの質問票送付を継続し、リスクの把握と管理の実効性を高めます。また、年間を通じ新入社員・中途社員・バイヤー・店舗管理職等を対象に、人権や各種ハラスメントをテーマとしたコンプライアンス研修を実施しています。役員・従業員一人一人が人権尊重を実践できるよう、継続的な教育・啓発活動を推進していきます。

ステークホルダーエンゲージメント

基本的な考え方

当社は、少子高齢化や環境問題など社会課題が山積する中、事業成長と社会的価値創出を両立し、地域社会の持続可能なインフラであり続けることを使命と捉えています。そのため、株主・投資家、お客様、従業員、お取引先様、地域社会など多様なステークホルダーとの対話・協働による価値協創を経営の根幹に据え、その声の反映が長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現につながると考えます。

ステークホルダー別の取り組み

各ステークホルダーとの関係構築における当社の基本姿勢と主な取り組みを以下に示します。

ステークホルダー	基本姿勢	主な取り組み
株主・投資家	株主・投資家との建設的な対話を重視し、資本コストを意識した経営の実践を通じて企業価値を高める	● 対話の実施（株主総会、決算説明会、個別面談） ● 統合報告書・有価証券報告書による情報開示 ● Webサイト「IR情報」ページによる情報発信
お客様	品質・利便性の追求と心地よい店づくりを通じ、お客様から信頼される地域一番店を目指す	● お客様アンケートによる意見・要望の収集 ● アプリ・SNSを活用した双方向の情報発信 ● 接客・店づくりを通じた信頼関係の構築
従業員	人財を重要な資本と捉え、従業員が成長と働きやすさ・働きがいを実感できる環境づくりを推進する	● 従業員満足度（ES）調査の定期実施 ● 相談・通報窓口の運用と周知 ● 経営トップによる理念の直接発信
お取引先様	お取引先様との共存・共栄を基本とし、公正・適正な取引と責任ある調達を通じて信頼を築く	● お取引先様からの協議への誠実な対応 ● 調達方針に基づく協働体制の強化 ● 商談支援サービス※を通じた協働推進
地域社会	生活インフラとしての社会的責任を自覚し、地域の安全・安心と豊かな暮らしに貢献する	● 子ども食堂・出前授業等による地域社会貢献 ● 自治体・地域団体との継続的な連携・協働 ● アンケートや環境イベントでの対話実施

※ 商談支援サービス（C2PF）：お取引先様と見積・商品情報をデジタルで共有・連携するプラットフォーム

環境への取り組み

CO_2排出量削減

基本的な考え方

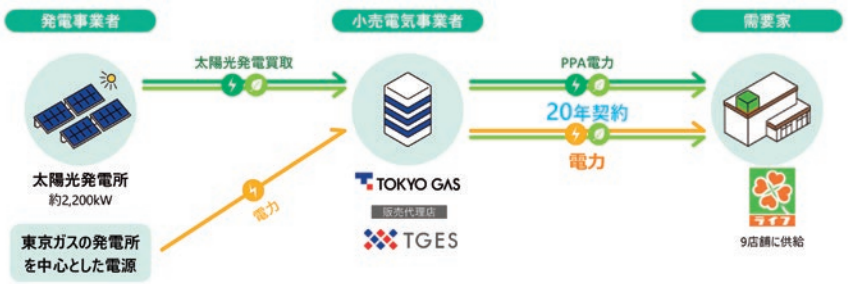
当社のCO_2排出量のうち94%は電気使用によるものです。まずは自助努力による省エネ・創エネを優先的かつ最大限に取り組み、その上で不足部分については再生可能エネルギーを調達することで、当社全体のCO_2排出量の削減を図ります。

2025年度の取り組みと実績

オフサイトコーポレートPPA（オフサイトCPPA）

当社敷地外に当社専用の太陽光発電設備を建設し、20年間にわたり再生可能エネルギーを調達するオフサイトCPPAを東京ガス株式会社と締結しました。2026年4月から首都圏の9店舗に電力供給を開始し、電力使用量の約18%を再生可能エネルギーで賄うことで、年間約1,000tのCO_2排出量を削減します。



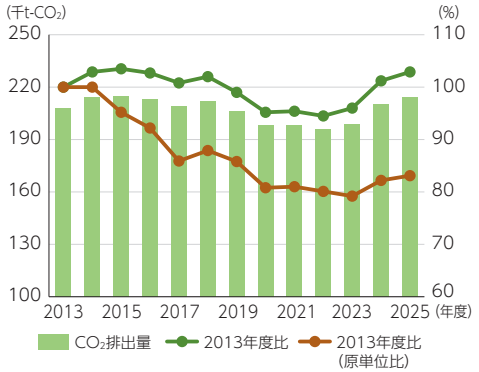


太陽光発電設置

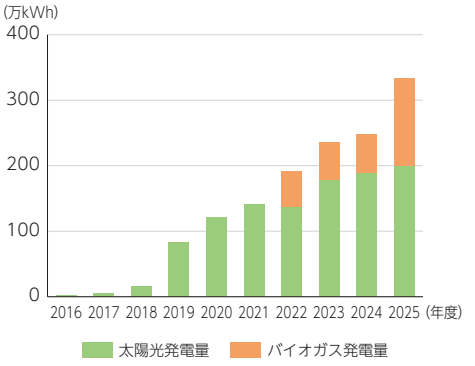
板橋富士見町店に太陽光発電設備を設置しました。これにより、当社の太陽光発電設備は28か所となり、2025年度の発電量は約200万kWhとなりました。バイオガス発電と合わせると、当社が生み出す再生可能エネルギーは年間約334万kWhとなり、過去最大を記録しました。今後も設置可能な店舗において、積極的に太陽光発電設備を設置し、CO_2削減に取り組んでいきます。



CO_2排出量（Scope1・2）



創エネ量



自然冷媒機器の導入

冷蔵・冷凍設備に使用されているフロン類は地球温暖化への影響が大きいことから環境への影響が小さい自然冷媒への転換が求められてきました。板橋富士見町店においては、当社で初めて店舗で使用する全ての冷蔵・冷凍機器を自然冷媒機器としました。これにより、年間約440t相当のCO_2削減効果が見込まれます。



2026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、CO_2排出削減とコスト削減の両面を追求していきます。さらに、オフサイトCPPAの活用により、中長期的なCO_2削減を推進していきます。CO_2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ながら、2030年度目標の達成に向けて計画的に取り組んでいきます。また、MEL認証取得支援によるサステナブルな水産物調達の推進や、アルミ付き紙パックの回収・リサイクル促進など、サプライヤーとの協働によるサプライチェーン全体でのCO_2削減にも取り組んでいきます。

環境への取り組み

TCFDの対応

詳細は当社Webサイトをご参照ください。
https://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	サステナビリティ推進委員会において、社会・環境問題に関する対応方針や諸施策の立案、各種施策の進捗・実績管理、気候変動関連のリスクマネジメントと情報開示などについて検討・協議した結果を取締役会に報告及び提案いたします。
戦略	当社は、気候変動がもたらす異常気象などの「物理的リスク」、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で抽出したリスクの中から当社にとって重要な気候関連リスクを特定し、「発生する可能性」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

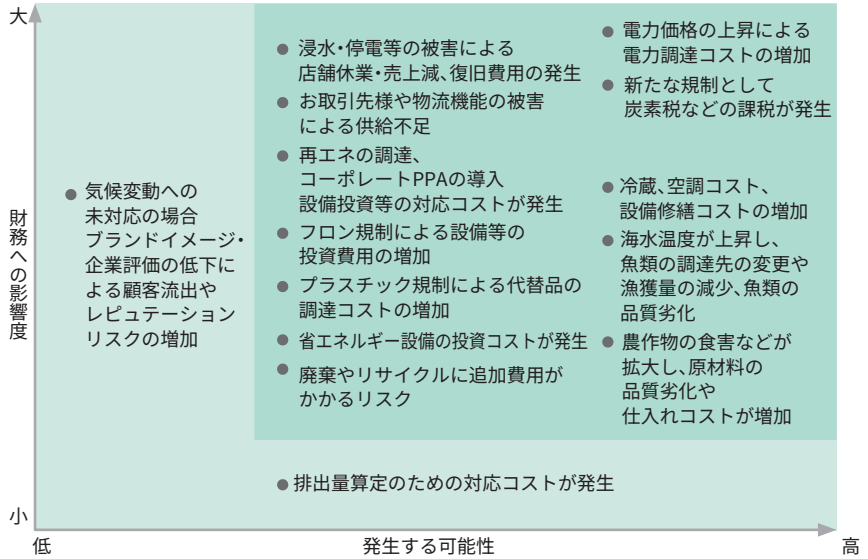
シナリオ	想定
1.5℃／2℃未満シナリオ	脱炭素に向けた規制や政策の強化がされ、気候変動対策が要求される。そのため各種規制や政策による炭素税などのコスト、省エネ・再エネ対策や情報開示義務の拡大に対する設備投資など、コストの増大が予測される。また、顧客の製品・サービスに対する脱炭素、低炭素志向が増加し、企業の気候変動対応が強く求められる。未対応の場合は、顧客流出やレピュテーションリスクが増加するなど、移行リスクは高まるものと推測。一方、気候変動による自然災害の激甚化や増加が一定程度抑制されるなど、＋4℃と比較して物理的リスクは相対的に低いと推測する。
4℃シナリオ	気候変動対策が十分になされず、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年度までにScope1・2のCO_2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。ただし、本目標については、技術革新や各事業者の取り組みが進展する等、諸々の外部環境や取り組み条件が整うことが達成の条件となります。本目標は、国・政府のエネルギー基本計画に基づく電源構成・排出係数が目標通り達成することを前提に設定しています。その他、エネルギー環境に急激な変化があった場合には、適時目標設定を見直します。

2030年度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年度時点を想定したリスクに対する財務影響

項目	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：$140/t-$CO_2$（2℃未満シナリオ）、1$＝140～160円換算
- 当社CO_2排出量：約142,452t-CO_2/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）
- 2030年度CO_2排出量：103,834t-CO_2/年間（2013年度の基準となる排出量：207,668t-CO_2）
- 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・仕入れ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。

2025年度の取り組みと実績

生鮮食品提供の実証実験「ステナス」

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生鮮食品を子ども食堂等へ提供するサービス構築のため、2024年度より実証実験を実施しています。2025年度は「ステナス」と称し、まだ食べられるのに店頭で販売できなくなった生鮮・日配食品等を、マッチングプラットフォームを活用して、ひとり親世帯、奨学金受給学生、子ども食堂等の団体を含む消費者へ、リアルタイムにマッチングし通常より安価に販売するサービスの実験を行いました。株式会社東急ストアも加わり、実証実験期間約2か月間で、818kgの提供可能商品のうち340kgの未利用食品を有効利用することができました。実証実験を通じて得られた結果をもとに、提供者・利用者にとって無理なく継続できる方法を模索しながら、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引き続き推進していきます。







大阪府主催　大阪もったいないキャンペーンに参画

2025年10月の食品ロス削減月間において、食品ロス削減を啓発するため、大阪府が主催する「大阪もったいないキャンペーン～買い物から始める食品ロス削減～」に大阪府下127店舗が参加しました。セブンパーク天美で開催されたキックオフイベントでは、当社の取り組み紹介やクイズ大会、パネル展示等を行い、お客様に取り組みへの協力を求める機会となりました。



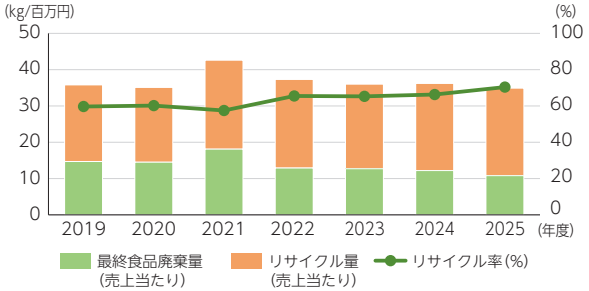
食材を無駄なく使用した弁当開発

当社オリジナル「伊勢黒潮まだい」をプロセスセンターで加工する際に出るアラを出汁としてご飯を炊いた弁当を開発したほか、出汁をとった後のかつおぶしをおかかふりかけとして使用する弁当の販売など、食材を無駄にすることなくおいしくお召し上がりいただける商品開発を進めています。



春旬！ 伊勢黒潮まだい出汁御飯

最終食品廃棄量（売上当たり）・リサイクル率



2026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さらに高めていきます。また、ステナスの実施店舗・地域の拡大及び他社への展開を進め、安定運営できるサービスとして、持続可能な仕組みづくりを目指します。

環境への取り組み

循環型経済への対応

基本的な考え方

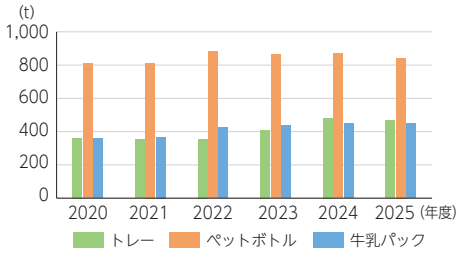
当社で使用するプラスチック製容器包装の削減に取り組むとともに、プラスチック製容器・トレーの店頭回収やマイバッグの利用促進など、お客様とともに循環利用の促進に向け取り組んでいきます。

2025年度の取り組みと実績

透明トレー回収拡大

2024年度に続き、2025年度は透明トレーの回収拠点を2024年度（169店舗）から17店舗増の186店舗（首都圏87店舗、近畿圏99店舗）まで拡大しました。業界全体での軽量化・薄肉化の進展により1枚当たりの重量は低下傾向にあるものの、回収枚数は着実に増加しており、使用済みトレーの資源循環に貢献しています。当社はこうした軽量化の動向を環境負荷低減に向けた業界全体の前向きな変化と認識しており、引き続き回収拠点の拡大を通じて、循環型社会の実現に取り組んでまいります。

資源リサイクル量推移



使用済み食品容器回収の取り組み

株式会社ロッテ、株式会社ヤクルトと協働して使用済みポリスチレン食品容器回収及び水平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。

豊洲店にてロッテ雪見だいふくのトレーとピック、ヤクルトの容器を専用BOXで回収しました。

回収したポリスチレン食品容器は、ケミカルリサイクル技術による水平リサイクルへの適性を実証する実験として活用されました。



2026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引き続き削減します。

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。

最大176店舗が衣料品回収を実施し、2025年度は合計164.5tの衣料品を回収することができました。

また、東海大学付属高輪台高等学校中等部にも参画いただき、生徒の皆様からも多くの衣料品を回収していただきました。

なお、回収した際に得られた収益金は全額、地域の子ども食堂支援に充当させていただきました。



家庭用廃食油の回収拡大

これまで一部店舗で店頭廃油回収を実施してきましたが、2025年度より川崎塚越店において首都圏初となる家庭用廃食油回収を開始いたしました。従来は近畿圏の61店舗で実施しておりましたが、首都圏では未実施の状況が続いておりました。今後も家庭用廃食油回収実施店舗の拡大に向けて取り組んでいきます。



環境イベントの実施

8月の夏休み期間、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。食品トレーを扱う株式会社エフピコとの協働イベントや当社オリジナルの環境・SDGsイベントを合計3回実施し約400人のお子様に参加していただきました。クイズラリーやアップサイクル商品の試食など、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）

（年度）	2015※1	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022※2	2023	2024	2025
損益状況											
営業収益	629,986	652,974	677,746	698,693	714,684	759,146	768,335	765,426	809,709	850,496	**881,325**
売上高	612,458	634,643	658,274	678,211	693,062	736,346	745,080	738,494	780,028	818,892	**848,570**
販売費及び一般管理費	174,412	182,522	192,383	203,382	211,885	221,075	231,046	237,365	250,306	261,230	**273,223**
売上高比（%）	28.5	28.8	29.2	30.0	30.6	30.0	31.0	32.1	32.1	31.9	**32.2**
人件費	78,560	82,749	86,827	92,724	97,430	104,076	109,579	113,102	121,580	129,754	**138,049**
物件費	85,535	88,400	93,499	98,018	101,740	103,888	107,405	109,296	112,804	115,095	**118,450**
減価償却費	10,316	11,373	12,055	12,639	12,715	13,110	14,061	14,966	15,921	16,380	**16,722**
営業利益	12,831	12,664	12,094	12,285	13,879	27,388	22,932	19,148	24,118	25,270	**26,006**
経常利益	12,982	12,834	12,550	12,831	14,558	28,156	23,695	20,015	24,948	26,205	**27,068**
親会社株主に帰属する当期純利益	7,923	8,110	6,555	7,401	7,834	17,824	15,208	13,327	16,938	17,948	**18,822**
地区別売上高状況											
首都圏	284,900	297,090	309,914	321,335	332,947	360,533	368,626	365,119	388,609	414,110	**434,280**
構成比（%）	46.5	46.8	47.1	47.4	48.0	49.0	49.5	49.4	49.8	50.6	**51.2**
近畿圏	327,558	337,553	348,359	356,875	360,114	375,812	376,454	373,375	391,418	404,781	**414,289**
構成比（%）	53.5	53.2	52.9	52.6	52.0	51.0	50.5	50.6	50.2	49.4	**48.8**
財政状況											
総資産	211,533	222,421	227,552	246,812	262,053	268,307	270,229	280,810	287,146	306,027	**335,246**
純資産	57,843	63,276	69,271	75,340	81,360	97,560	110,299	122,002	136,855	138,435	**155,534**
自己資本比率（%）	27.3	28.4	30.4	30.5	31.0	36.4	40.8	43.4	47.7	45.2	**46.4**
有利子負債残高	79,975	78,536	78,208	90,204	59,148	42,760	69,108	74,170	53,094	71,062	**32,087**

※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）

（年度）	2015※1	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022※2	2023	2024	2025
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	△7,688	17,565	16,952	18,235	54,898	41,747	△7,926	23,899	41,700	22,319	**74,477**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,891	△14,343	△18,045	△27,799	△16,067	△20,587	△20,303	△23,839	△17,357	△22,662	**△11,206**
財務活動によるキャッシュ・フロー	25,932	△3,886	△2,551	9,375	△33,521	△19,029	22,695	△142	△25,464	503	**△45,044**
現金及び現金同等物の期末残高	11,051	11,336	7,692	7,503	12,813	14,943	9,409	9,327	8,206	8,366	**26,592**
配当金の状況※3											
1株当たり配当金（円）	30.00	30.00	30.00	30.00	40.00	50.00	70.00	70.00	90.00	110.00	**65.50**
配当性向（%）	17.7	17.3	21.4	19.0	23.9	13.1	21.6	24.6	24.9	28.2	**30.1**
純資産配当率（DOE）（%）	2.4	2.4	2.1	1.9	2.4	2.6	3.2	2.8	3.3	3.6	**3.9**
経営指標											
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	14.5	13.6	9.9	10.2	10.0	19.9	14.6	11.5	13.1	13.0	**12.8**
総資産経常利益率（ROA）（%）	6.2	5.9	5.6	5.4	5.7	10.6	8.8	7.3	8.8	8.8	**8.4**
投下資本利益率（ROIC）（%）	6.0	5.7	6.2	5.6	6.3	11.5	8.9	7.4	9.3	8.7	**9.5**
株価収益率（PER）（倍）	14.3	19.1	20.1	15.7	14.1	8.3	9.4	9.7	10.7	9.4	**12.5**
株価純資産倍率（PBR）（倍）	2.0	2.5	1.9	1.5	1.4	1.5	1.3	1.1	1.3	1.1	**1.5**
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	49,450,800	49,450,800	49,450,800	49,450,800	**90,501,600**
総従業員数（名）※5	24,313	25,064	26,099	27,512	28,159	29,489	30,819	31,645	32,171	32,656	**33,339**
新規出店数（店）	11	9	7	10	8	8	8	11	10	11	**5**
期末店舗数（店）	256	264	266	270	275	280	285	296	305	314	**317**
期末売場面積（m^2）	644,468	660,247	662,928	669,367	675,650	676,949	668,916	690,128	698,074	708,755	**709,747**

※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おります。2024年度までは当該株式分割前の株式数で算定しております。
※4　2025年3月1日付で、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株となっております。2025年5月30日付で自己株式8,400,000株を消却しております。
※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おります。

データ集

部門別売上高

（単位：百万円）

（年度）	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022※	2023	2024	2025
食品	518,178	539,211	559,459	578,313	592,956	636,177	647,426	650,825	689,244	726,711	**756,902**
農産	81,192	84,874	86,413	88,054	87,735	98,563	98,578	95,090	100,634	108,569	**109,174**
水産	46,394	47,127	48,688	50,501	52,497	57,700	59,063	57,928	60,628	63,258	**65,658**
畜産	62,739	64,774	69,027	71,738	74,302	83,262	83,448	84,265	87,057	90,990	**95,399**
惣菜	63,541	65,819	68,009	71,687	75,209	75,257	81,992	85,962	91,251	96,978	**103,051**
加工・日配	264,310	276,615	287,320	296,332	303,211	321,393	324,343	327,577	349,672	366,914	**383,618**
生活関連用品	56,018	57,966	60,756	62,364	64,268	66,971	64,823	64,667	67,630	69,337	**68,886**
衣料品	28,300	27,714	28,231	27,532	25,875	23,516	23,150	23,001	23,153	22,843	**22,781**
その他	9,961	9,751	9,827	10,000	9,961	9,680	9,680	—	—	—	—
合計	612,458	634,643	658,274	678,211	693,062	736,346	745,080	738,494	780,028	818,892	**848,570**

※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）	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022※	2023	2024	2025
食品	28.0	28.1	28.4	29.1	29.9	31.1	31.4	31.2	31.6	31.3	**31.6**
農産	23.2	23.9	24.4	25.6	27.3	28.8	29.5	29.6	29.8	29.6	**29.9**
水産	28.6	28.2	28.0	28.7	29.8	32.3	32.3	31.4	32.7	33.1	**33.6**
畜産	28.0	28.4	27.9	28.7	29.3	31.1	31.0	30.6	30.5	28.7	**29.4**
惣菜	51.6	52.3	52.5	53.0	53.7	54.7	54.9	54.6	54.7	54.4	**54.5**
加工・日配	23.8	23.6	24.0	24.6	24.9	26.0	26.0	25.7	26.2	26.1	**26.2**
生活関連用品	23.5	24.1	24.1	24.5	24.9	26.9	26.7	26.6	26.6	26.4	**26.4**
衣料品	36.0	36.8	37.5	37.8	38.4	38.8	39.4	39.8	38.4	38.9	**38.9**
その他	10.4	10.3	10.1	10.0	9.9	10.3	10.2	—	—	—	—
合計	27.7	27.9	28.1	28.8	29.5	30.6	31.0	31.1	31.4	31.1	**31.4**

※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。

設備投資実績 ➡ P.45

（単位：百万円）

（年度）	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
新店	13,924	6,595	10,204	7,179	16,897	10,021	9,522	**5,171**
改装	3,431	4,052	5,177	6,468	927	3,059	1,103	**2,240**
システム	1,554	1,665	3,214	2,591	2,385	3,857	4,392	**4,334**
センター	1,350	4,728	6,344	2,025	952	1,298	2,315	**3,423**
その他	13,738	2,827	4,317	4,585	3,064	4,582	7,762	**4,552**
合計	33,997	19,867	29,256	22,848	24,225	22,817	25,094	**19,720**

データ集

中途採用社員管理職数・比率

（年度）	2021	2022	2023	2024	2025
時間管理者を含む管理職人数（名）	469	531	565	595	635
時間管理者を含む管理職比率（%）	29.9	30.7	30.8	31.2	31.5
店長・課長以上の管理職人数（名）	151	167	185	192	217
店長・課長以上の管理職比率（%）	27.4	28.4	28.4	30.0	31.9

女性管理職数・比率 ➡ P.29

（年度）	2021	2022	2023	2024	2025
時間管理者を含む管理職人数（名）	146	162	194	221	259
時間管理者を含む管理職比率（%）	8.8	9.4	10.6	11.6	12.8
店長・課長以上の管理職人数（名）	25	30	37	37	45
店長・課長以上の管理職比率（%）	4.4	5.0	5.9	5.8	6.6

男性育児関連休暇取得率 ➡ P.29

（単位：%）

（年度）	2021	2022	2023	2024	2025
取得率	35.4	50.9	79.7	77.2	99.2

障がい者雇用率 ➡ P.29

（単位：%）

（年度）	2021	2022	2023	2024	2025
当社	2.89	3.22	3.35	3.62	3.68
法定雇用率	2.30	2.30	2.30	2.50	2.50

創エネ量 ➡ P.71

（単位：kWh）

（年度）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
太陽光発電量	28,635	47,856	156,308	832,303	1,213,468	1,415,137	1,372,819	1,772,294	1,878,897	1,989,393
バイオガス発電量	—	—	—	—	—	—	545,202	592,954	598,891	1,349,981

CO_2 排出量（Scope1・2） ➡ P.71

（年度）	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CO_2 排出量（t-CO_2）	214,993	213,355	209,347	211,841	205,567	197,772	198,126	196,255	199,402	210,420	213,983
2013年度比（%）	103.5	102.7	100.8	102.0	99.0	95.2	95.4	94.5	96.0	101.2	103.0
2013年度比（原単位比）（%）	95.2	92.2	85.9	87.9	85.8	80.8	81.0	80.1	79.2	82.2	83.1

CO_2 排出エネルギー構成

（単位：%）

（年度）	2024	2025
電気	94.13	94.07
都市ガス	5.04	5.13
重油	0.64	0.64
ガソリン	0.09	0.09
熱	0.04	0.04
LPG	0.02	0.03

最終食品廃棄量（売上当たり）・リサイクル率 ➡ P.73

（単位：kg/百万円）

（年度）	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
最終食品廃棄量（売上当たり）	14.7	14.5	18.1	12.9	12.7	12.2	10.8
リサイクル量（売上当たり）	21.1	20.6	24.5	24.4	23.3	24.0	24.1
リサイクル率（%）	59.7	60.2	57.5	65.5	65.3	66.3	70.4

資源リサイクル量推移 ➡ P.74

（単位：t）

（年度）	2020	2021	2022	2023	2024	2025
トレー	362	353	355	410	483	468
ペットボトル	810	812	881	862	869	842
牛乳パック	357	367	426	435	449	447

食育活動 ➡ P.69

※出前授業及び店舗等で開催したイベントの参加者数の合計

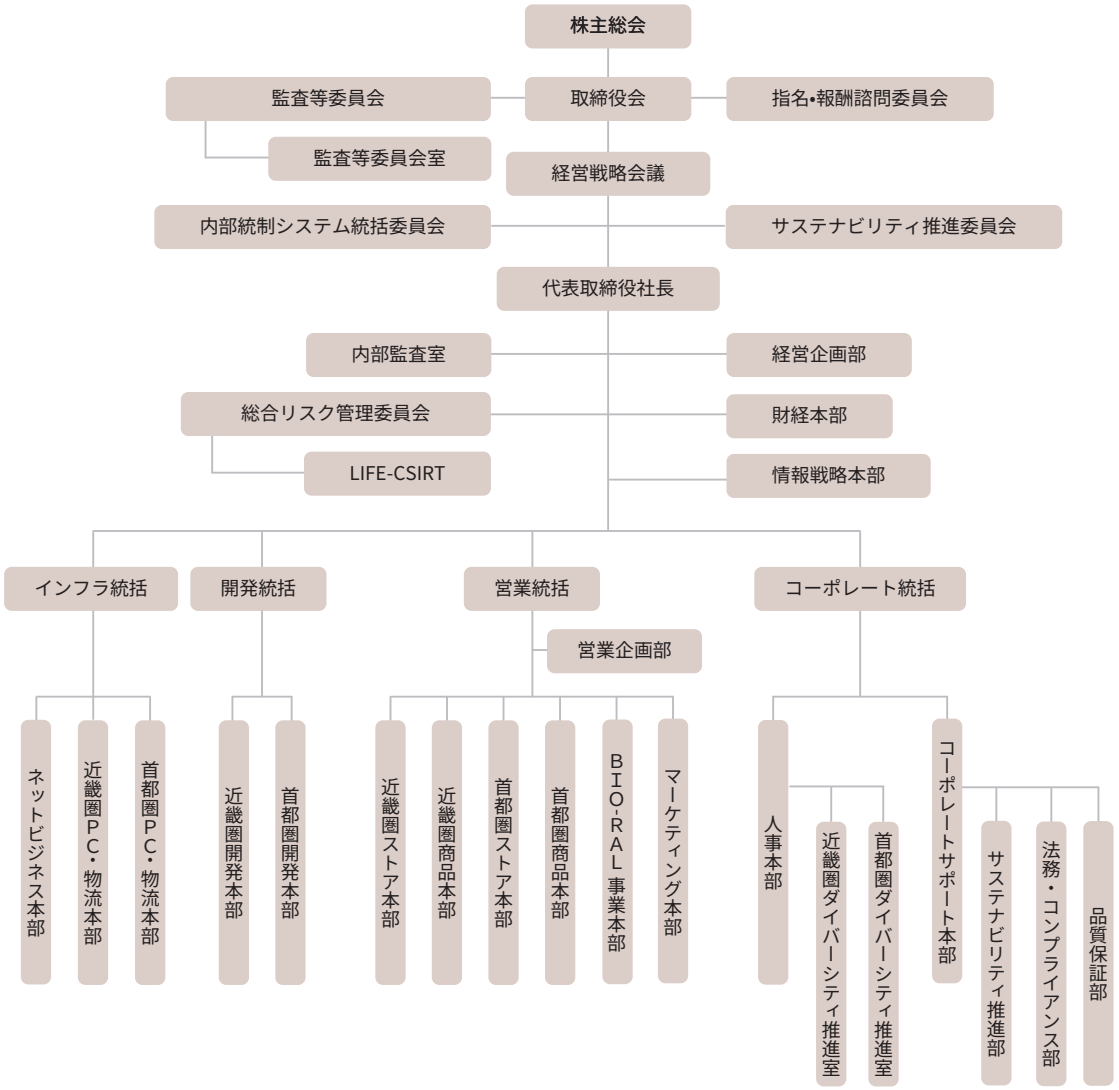
（年度）	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
参加人数（人）	7,278	7,346	7,735	7,241	9,508	16,815	25,099	25,800	15,134	14,253	12,274
実績件数（件）	121	132	130	144	209	215	322	347	232	205	232

会社情報（2026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	317店舗
従業員	53,221名
ホームページ	https://www.lifecorp.jp/

組織図（2026年2月1日時点）

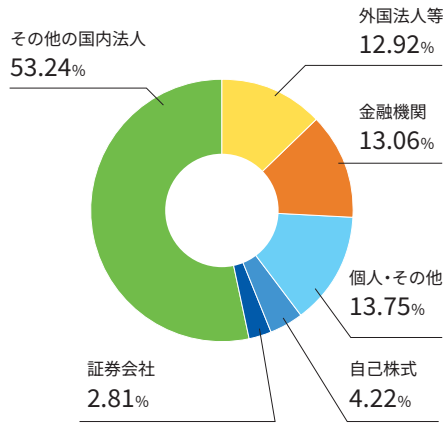


株式情報（2026年2月28日現在）

株式の状況

発行可能株式総数	240,000,000株※1
発行済株式総数	90,501,600株※2 ※3 （うち自己株式3,822,948株）
株主数	20,975名※4
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※5
三菱商事株式会社	21,125	24.37%
清信興産株式会社	10,764	12.42%
公益財団法人ライフスポーツ財団	6,458	7.45%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5,379	6.21%
ライフ共栄会	4,694	5.42%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,312	2.67%
住友生命保険相互会社	1,474	1.70%
清水　久子	1,402	1.62%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,250	1.44%
三菱食品株式会社	1,015	1.17%

※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　株主数は単元未満株主を含んでおります。
※5　持株比率は、自己株式（3,822,948株）を控除して計算しております。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161,000株は含まれておりません。



「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、さらに知りたい方は右の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

ライフ



