



For a sustainable & happy Life

統合報告書 2023

[2023年2月期]



CHAPTER 01 イントロダクション INTRODUCTION

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



CONTENTS

CHAPTER 01 | イントロダクション

ライフのDNA	03
ライフのあゆみ	05

CHAPTER 02 | ライフの価値創造

トップメッセージ	08
外部環境の認識	12
価値創造プロセス	13
ライフが大切にしている価値	15

CHAPTER 03 | ライフの経営戦略

第七次中期経営計画	20
3つの主要テーマ	23
カイゼンの輪	26
特集① 店舗主体の地域密着型経営(お店が主役)	27
特集② セントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店	33
At a Glance	35
財務資本戦略	37

CHAPTER 04 | ライフの経営基盤

サステナビリティマネジメント	40
ライフとしてのマテリアリティとアクションプラン	41
環境への負荷低減	43
安全で高付加価値な商品・サービスの提供	47
生活インフラとして地域社会への貢献	49
多様な人材が活躍する働きがいのある職場環境づくり	51
役員紹介	53
社外取締役メッセージ	55
コーポレートガバナンス	57
コンプライアンス	61
リスクマネジメント	63

CHAPTER 05 | 企業データ

主要連結財務・非財務データ	65
会社情報	67
株式情報	68

編集方針

当社は、株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様、従業員など全てのステークホルダーとのコミュニケーションを一層強化すべく、「統合報告書2023」を発行しました。「統合報告書2023」では、持続可能で豊かな社会の実現に貢献するために、当社が大切にしている価値や目指す姿、今後の経営計画など、当社の中長期的な企業価値向上に向けた方針や取り組みを掲載しています。編集にあたっては、重要度の高い内容に絞り、簡潔でわかりやすい構成を目指しました。より詳細な情報については、当社Webサイトや各種開示資料を併せてご覧ください。

将来の見通しに関する注意事項

本報告書中の2023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：2022年3月～2023年2月(一部2023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：2023年8月

参照ガイドライン

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

ライフのDNA

創業者の思い



創業者
清水 信次

2022年10月に逝去した創業者である清水信次は「一番大切にすべきは、お客様、社会、そして従業員からの信頼」との信念を持って、経営の舵を取ってきました。創業時より、人々の幸せな生活(Life)に貢献する企業であることこそが当社の使命だと考えていました。

継承・進化



代表取締役社長執行役員
岩崎 高治

当社は創業者の意思を受け継ぎ、ステークホルダーの皆様との信頼関係を何より大切にしながら、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。“おいしい、ワクワク、ハッピー”に象徴される「ライフらしさ」を追い求めていくことで、常に新しい価値を創出し続けていきます。

Since 1961

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

Vision | 長期的に当社が目指す姿

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

『ライフらしさ』宣言!

今日も見つかる、新しいLife。

とっても新鮮な食材。ホントに美味しいお惣菜。
そして、温かな笑顔で迎えてくれる。

ライフには、いつも“おいしい”何かが待っている。
ライフなら、今日もきっと“ワクワク”が見つかる。

いつもの暮らしに、ちょっと“ハッピー”をくれる。
私の新しいLife。

ライフは、私のスーパーマーケット。



Culture of LIFE

企業文化

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

P.28

従業員のチームワーク

当社には、お客様に喜んでいただくための創意工夫を個店・部門の従業員が一丸となり取組む風土があります。

P.29

お客様の立場で考え 行動する

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

ライフらしさ

P.49

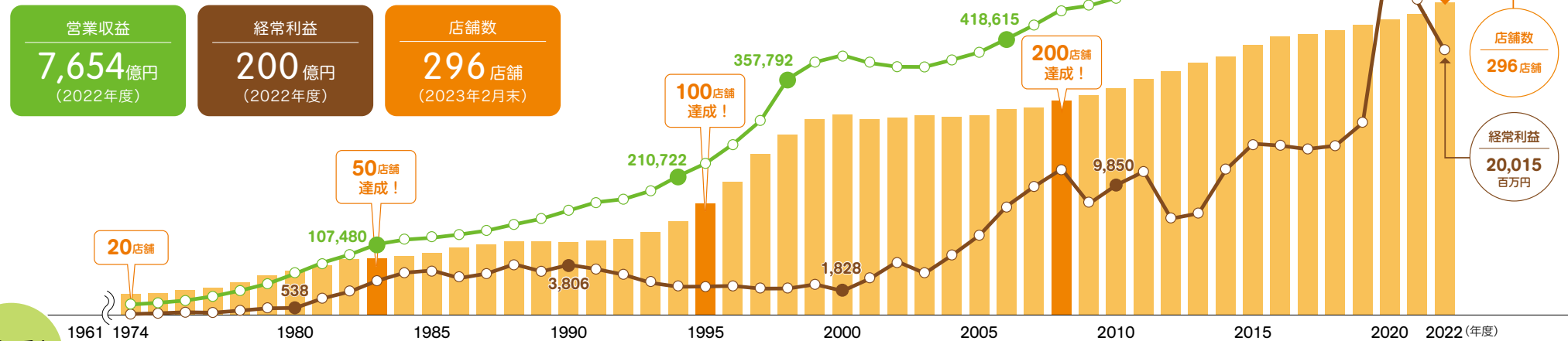
地域のライフラインを 支える使命感

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

ライフのあゆみ

ライフコーポレーションは、60年以上にわたり、お客様のニーズに真摯に向き合い、スーパーマーケットという重要な社会インフラを支え続けてきました。

店舗数・業績の推移



営業収益*
765,426
百万円

※2022年度より「収益認識に関する会計基準」を適用(適用前営業収益:785,627百万円)

店舗数
296店舗

経常利益
20,015
百万円

地域一番店への道

- 1961年**
 - ライフ1号店開店 豊中店(大阪府豊中市)
- 1982年**
 - 大証第二部上場
- 1983年**
 - 東証第二部上場
- 1984年**
 - 東証第一部上場
 - 大証第一部上場
- 1985年**
 - 当社初のプロセスセンター開設
- 1992年**
 - 三菱商事株式会社と業務提携
- 1993年~2000年**
 - 怒濤の出店
- 2009年**
 - 基幹システムをオープン化
- 2011年**
 - プライベートブランド商品を発売
 - 自社のネットスーパー事業を開始
- 2013年**
 - セントラルスクエア業態1号店開店
- 2014年~2016年**
 - 新プロセスセンター開設
- 2016年**
 - BIO-RAL業態1号店開店
 - 自社クレジットカード「LCカード」発行
 - 電子マネー機能付きポイントカード「LaCuCa」導入
- 2019年**
 - ECサイトAmazon上でライフネットスーパーを開始
- 2022年**
 - 東証プライム上場

POINT

プロセスセンター

当社のプロセスセンターは、農産・水産・畜産・惣菜の商品を中心に集中生産することで、高品質・低コストを実現するとともに、オリジナル商品の開発・生産を行っています。

POINT

怒濤の出店

海外・国内小売業の出店競争が加速する中で、スーパーマーケットとして勝ち残るためには規模の拡大が必要との考えから、1993年からの8年間で132店舗を新規出店しました。

POINT

セントラルスクエア

当社の旗艦店となる業態。「日々のお買い物、便利から楽しいへ」をコンセプトに、地域のお客様にいつも新しく、楽しく感じてもらえるような高感度な情報発信を行う店舗です。

POINT

BIO-RAL

「BIO-RAL(ピオラル)」は、からだに優しい素材や製法、健康や自然志向にあわせた当社のプライベートブランドです。

➤ P.16 「BIO-RAL事業の推進」

ライフのあゆみ

ライフコーポレーションは、1961年の創業以来、幅広い商品を取扱うスーパーマーケットとして、お客様との信頼関係を第一に、真心こめたサービスで人々の生活を支えてきました。
今では日本国内に296店舗（2023年2月末時点）を展開するスーパーマーケットになりました。

1956	清水信次、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	
1982	大証第二部上場	
1983	東証第二部上場	
1984	東証第一部上場、大証第一部上場	
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	
1986	清水信次、「日本チェーンストア協会」会長に就任	
1991	本社をJR新大阪駅前に移転	
1992	三菱商事株式会社と業務提携	
1993	「怒濤の出店」を開始 首都圏物流戦略拠点「栗橋総合物流センター」（埼玉県久喜市）開設	

1995	阪神・淡路大震災。伊丹店など7店が一時休業し、39店に被害があったが、いち早く営業再開し、地域社会のライフラインの重要な役割を担う	
1999	清水信次が業界団体の「日本スーパーマーケット協会」を立ち上げ、初代会長に就任	
2006	岩崎高治、社長就任 創業45周年記念労使合同セミナー開催	
2009	東京本社を東京都台東区に移転	
2010	「松戸総合物流センター」（千葉県松戸市）開設	
2011	プライベートブランド（PB）商品「スマイルライフ」を発売 自社のネットスーパー事業を開始 1号店開店より50周年を迎える	
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）開設（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	

60年を超えるお客様とのつながり

右の小皿は1961年、当社1号店である豊中店開店時にお客様にお配りしたものです。60年以上にわたりご愛顧いただいているお客様が、記念にと寄贈くださいました。これからもライフ全店舗でお客様に長く支持されるお店を目指します。



2016	ライフオリジナルキャラクター「ララピー」誕生 BIO-RAL靴店（大阪市西区）開店（BIO-RAL業態1号店）	
2017	首都圏「加須プロセスセンター」（埼玉県加須市）開設 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 東証プライム上場	

CHAPTER 02 ライフの価値創造 OUR VALUE CREATION

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

CONTENTS

トップメッセージ	08
外部環境の認識	12
価値創造プロセス	13
ライフが大切にしている価値	15



TOP MESSAGE

トップメッセージ

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

時代の流れが大きく変わる中で、
足元と未来をしっかりと見据え、同質化競争から脱却し、
より一層存在感を高めて更なる飛躍を目指します。

代表取締役社長執行役員

岩崎 高治



トップメッセージ

変化の局面だからこそ、
魅力が際立つ店づくりで存在感を

3年以上にわたって繰り返された新型コロナウイルス感染症の波がようやく落ち着き、感染症の位置付けが5類に移行したことで人々の活動も活発化してきました。しかし、コロナ禍によって変化したライフスタイルや価値観が、コロナ禍以前にそのまま戻るわけではありません。また、当社を取り巻く環境も、水道光熱費をはじめとした各種コストの増加、原材料価格高騰に起因した商品価格上昇などにより購買行動やニーズの変化が起き、新たな局面を迎えています。そのような中で、成長し続けるためには、お客様から“選ばれる店”になる必要があります。“選ばれる店”とは、他社にはない商品やサービス、買い物体験を提供し続け、信用され頼りにされる店です。ライフ全店舗をそんな「魅力にあふれた地域一番店」にするべく、私たちは挑戦を続けていきます。

2023年2月期(2022年度)の振り返り

実質19期連続の増収を達成
経常利益は、3期連続で200億円を確保

2022年度は、2018年度から取組んでいる第六次中期経営計画総仕上げの年度と位置付け、「人への投資」「店への投資」「商品への投資」に力を入れてきました。その結果、営業収益は7,654億26百万円となり、19期連続の増収*を達成。既存店売上高は、新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年度比で104.5%と、コロナ禍によって内食需要が拡大した2020年度の水準を維持しています。これは店舗改装を含めた売場づくりや独自商品開発、サービス面での取組みの成果

だと考えています。利益面では、原材料価格、各種コストの上昇などの影響を受け、経常利益200億15百万円、当期純利益133億27百万円と前期比で減益となりましたが、経常利益は3期連続で200億円以上を確保、第五次中期経営計画期間と比較して、一段上の利益水準になっています。

※「収益認識に関する会計基準」適用前の数値で比較

第六次中期経営計画の総括

お店を主役に「ライフらしさ」を追求

第六次中期経営計画では、「お店が主役」を柱に掲げ、「人」「商品」「店」への投資を着実に実行し、インフラ(各センター)の強化、カード戦略、ネットスーパーの拡大と併せて「ライフらしさ」を具現化することを目指してきました。コロナ禍での営業継続を最優先にしたことで一部積み残した課題はあるものの、目標については概ね達成できており、多くの成果に手応えを感じています。

「人への投資」では、成長の原動力となる「人材」を活かす投資を継続的に実施し、店舗への権限委譲、自由に提案できる社内風土づくり、店舗管理職の増員やジョブローテーション、社内公募による人事異動など、やりがいをもって働ける環境の整備を進めました。併せて、ベースアップをはじめとする処遇改善にも取組み、従業員満足度の向上に努めました。

「商品への投資」では、「ビオラル」「ライフプレミアム」など、プライベートブランド商品が順調に成長しています。お客様から大変ご好評をいただくとともに、「おいしさ」や「品質」が評価され、メディアに取り上げられる機会も増えてきました。また生鮮食品においても、生産者の方々と協業し、独自の製法や育て方により独自性の高い商品づくりを追求してきました。

「店への投資」では、積極的な新規出店、既存店の改装を行い、地域のお客様ニーズにお応えする店舗づくりに取り組みました。お客様により快適な環境でお買い物を楽しんでいただくことを第一に考えた売場づくりに徹し、データ分析やお客様の要望を活かした店舗ごとの品揃え、対面調理場の導入を行ってきました。また、高まる健康志向を背景に、オーガニックなど自然志向の独自商品を集めた「ビオラル」コーナーの設置店舗を、全店舗の約8割にあたる240店舗に拡大しています。

お客様のことをトコトン考える店舗づくりの集大成といえるのが、2022年4月に開店した旗艦店のセントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店です。同店は、異業種を交えて競争激化が進む中、次世代に向けた新しいスーパーマーケットの方向性を示した「スーパーマーケット4.0」というコンセプトの下、「セントラルスクエア業態とビオラル業態を併せ持ち、リアル店舗とネットを融合させ、便利だけでなく、そこに行くことでワクワクしてもらえる店づくり」を実現した店舗です。お客様からの幅広いご支持に加えて、業界内でも注目を集め「STORE OF THE YEAR 2023*」第1位の座を獲得することができました。

※流通専門誌『ダイヤモンド・チェーンストア』の表彰企画

「インフラ(各センター)の強化」については、生鮮食品の加工、惣菜の生産を行うプロセスセンター、及びサテライトキッチンを活用拡大を進め、店舗における生産性向上と品揃えの充実を図りました。また、近畿圏のセンター再編を実施したことにより、将来の400店舗体制に向け生産能力を飛躍的に向上させることができました。

「カード戦略」については、お客様にとってポイント還元のみならず、最もメリットがある自社クレジットカード「LCカード」の入会促進策を強化した結果、会員数は50万人*に到達しま

トップメッセージ

した。引き続き入会促進の強化とともに利用促進にも力を入れていきます。また、電子マネー機能付きポイントカード「LaCuCa」の会員数は約471万人※に増加しています。

※いずれも2023年2月末時点

ネットスーパーの拡大にも注力しました。当社は自社ネットスーパーとECサイトAmazon上のライフネットスーパー、2つのサービスを持ち合わせています。2つのサービスがあることで、日ごろ店舗をご利用いただいているお客様はもちろんのこと、ご利用いただいたことのないお客様にもECサイトを通じて商品の購入が可能となっています。ECサイトでの購入をきっかけに、店舗もご利用いただくなど、お客様のご都合に合わせた買い方を提供できることが当社の強みです。ネットスーパーは拠点の開設、既存店の受注キャパシティ増強、品揃えの増加などを進めた結果、売上高は2018年度の24億円から2022年度には約6倍となる142億円まで拡大させることができました。

第六次中期経営計画最大の成果としては、粗利益率の向上が挙げられます。粗利益率は期間中に3.2ポイント向上しましたが、その要因は従業員の一人一人が粗利益率の改善に対する意識をもって、各種取組みを実践したことにあると考えています。

第七次中期経営計画がスタート

「2030年度にライフが目指す姿」を展望し策定

2023年度より第七次中期経営計画がスタートしました。変化が激しく先の読めない時代を迎え中長期的な経営計画作成の必要性を疑問視する声もありますが、当社にとって、中期

経営計画は非常に重要です。全従業員がベクトルを合わせてチャレンジを継続していくためには、中期経営計画という「幹」が不可欠です。その策定にあたって重視したことは、当社のビジョン、持続可能で豊かな社会に貢献したいという思い、企業文化であるお客様の立場で考え行動する姿勢やチャレンジ精神、チームワーク、施策をやりきる実行力などです。経営陣による議論と並行して現場のリーダーが従業員の意見を吸い上げ、協議を重ねて策定した結果、一人一人が「自分たちでつくった中期経営計画」であると意識し、取組む意義が醸成され、それが大きな原動力になっています。

本中期経営計画は、2023年度から2026年度の4年間の計画ですが、その先にある「2030年度に目指す姿」を展望し、その実現に向けての施策をまとめています。当社が2030年度に目指すのは、「地域密着のスーパーマーケットとして、皆様に『私のスーパーマーケット』とっていただける会社になる」ことです。「皆様」とは、お客様、地域で生活する方々、お

取引先様、従業員など全てのステークホルダーを指しており、その皆様にライフを好きになってもらい、ライフのファンになってもらい、そしてライフのサポーターになってもらう、それが目指す姿です。財務面の目標では、売上高1兆円、経常利益350億円、当期純利益220億円、店舗数400店舗、非財務面の目標では、CO₂排出量の50%削減(2013年度比)、売上当たり最終食品廃棄量50%削減(2017年度比)、従業員満足度4.0、女性管理職比率20%、男性育児関連休暇取得率100%を掲げています。

また、第七次中期経営計画におけるキーワードは「つながり」です。お店とお客様がつながり、お店と地域がつながり、本社とお店がつながる。結果としてライフがお客様・地域・お取引先様・株主・投資家の皆様とつながる。従業員一人一人が、この「つながり」を意識し、能動的に連携・協働することで、より良いLife(暮らし・生活)と社会の実現につなげていきたいという思いを込めています。

“ 地域密着のスーパーマーケットとして、皆様に『私のスーパーマーケット』とっていただける会社を目指す ”



トップメッセージ



“ 強い覚悟を持って
脱・同質化に向けた取組みを
一層推進する ”

第七次中期経営計画の主要テーマには、以下の3つを掲げています。

①人への投資

第六次中期経営計画に引き続き、我々にとって最も重要である「人への投資」を第一に掲げました。働く従業員がやりがいを持ち、会社に対する満足度が高くなければ、お客様に満足いただけるサービスを提供できないと考えています。人財を資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことが中長期的な企業価値向上につながり、結果としてお客様から信頼されるスーパーマーケットになることにもつながると考えています。社内風土づくり、店舗への権限移譲、ダイバーシティ、人財教育や処遇改善などをこれまで以上に進めることで、従業員の成長、生産性の高い働き方、やりがいにつなげ、更なる従業員満足度(ES)の向上を目指していきます。具体的な指標として、社外の専門調査会社の評価で現在3.4(5.0満点)

となっている従業員満足度を2030年度までに4.0まで引き上げることを目標としています。

人口減少が加速するこれからの時代に向けて、「従業員からも選ばれる会社」にならなければ、持続的成長は見込めません。従業員に「ライフで働き続けたい」と言ってもらえる会社にしたいと考えています。

②同質化競争からの脱却

他社と同じ商品、同じサービスを展開しているのは価格競争に陥り、企業体力が落ちてしまいます。第六次中期経営計画以前から、独自のサービスやオリジナル商品の開発に注力してきましたが、「同質化競争からの脱却」というテーマを敢えて掲げたことで、強い覚悟を持って様々な嗜好をお持ちのお客様一人一人に適した商品情報、お買い得情報などを、デジタルの力も活用してご案内するビジネスモデルに変革していきます。これによりライフを好きになってもらい、ライフのファン

になってもらい、更にはサポーターになってもらうことに注力していきます。

③持続可能で豊かな社会の実現に貢献

スーパーマーケットは、人々の生活になくてはならない存在であり、生活インフラとして地域社会に貢献することを誇りにし、使命感を持って行動しています。昨今、人々の生活を脅かすような深刻な異常気象や気候変動が毎年のように繰り返されるようになってきました。安心して暮らせる環境が維持されてこそ当社の成長があるのだとすれば、食品廃棄量の削減やCO₂排出量の削減を通じて少しでも地球環境の負荷軽減に取り組んでいくことは、当社の責務であるとの決意を込め、経営理念に掲げている「持続可能で豊かな社会の実現に貢献」を主要テーマの1つに設定しました。

そして、これら3つのテーマを推進するため、社内の声や気付きを問題解決につなげる「カイゼンの輪をつなぐ活動」に全社をあげて取り組みます。「カイゼン」とは現状に満足せず、自ら問題に気付きそれを解決することで、より良い状態へ変化し続けることです。コロナ禍での経営においては、安全に営業を継続することが何よりも大事であり、コスト面については、意識的に目をつぶったこともありましたが。逆に言えば、ここにカイゼンの大きな余力があると考えています。全社の意識を統一し、一人一人が自分事として取組めば、大きな成果を生むことができると確信しています。

新たにスタートした第七次中期経営計画の下、「お客様からも社会からも従業員からも信頼されるスーパーマーケット」を目指す当社にご期待ください。ステークホルダーの皆様の今後も変わらぬご支援をよろしくお願い申し上げます。

外部環境の認識

持続可能で豊かな社会の実現に向け、課題に対応するにあたり、外部環境を以下のように認識しています。

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

1. 社会環境の変化



- 少子高齢化の進行と日本の総人口の減少
- 人生100年時代への対応
- 医療、介護、福祉サービス需要の増大
- 健康志向の高まり

4. テクノロジーの進展



- AI(人工知能)の進化
- ロボットやドローンなどの自立型機器の浸透
- 電子商取引(EC)の市場規模拡大
- 決済手段の多様化によるキャッシュレス化の普及・拡大
- 冷凍技術の進化(多様な冷凍食品の登場)

2. 働き方の多様化



- 高齢化の進行による65歳以上の労働者割合の上昇
- 外国人労働者数の増加
- 仕事と出産や育児、介護等の両立に関するニーズの拡大
- コロナ禍以降でのテレワークの拡大
- 短時間勤務やフレックスタイム制度の定着

5. 資源供給の不安



- 食料資源の高騰・供給不足
- エネルギー価格の高騰
- 物流コストの上昇
- 建築コストの高騰

3. 環境問題の深刻化



- 気候変動の深刻化(気温上昇や大雨などの増加)
- 豪雨災害、猛暑などの異常気象の発生
- 海洋・水質汚染
- 森林破壊による生物多様性の減少

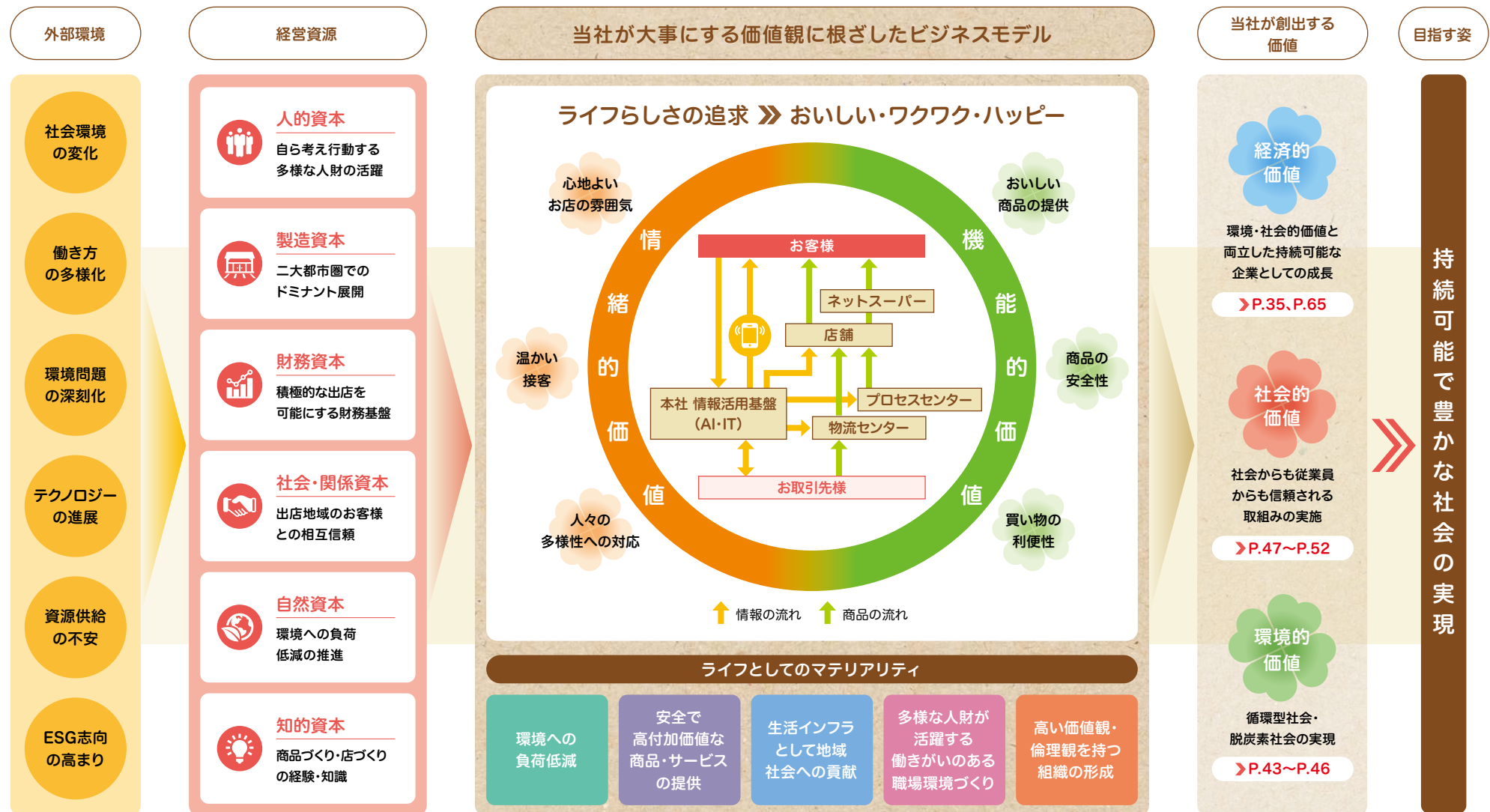
6. ESG志向の高まり(E:環境、S:社会、G:ガバナンス)



- 企業の長期的発展を見据えた経営の重要性の拡大
- サステナビリティに関する企業への要請の高まり
- カーボンニュートラル・脱炭素社会に向けた取組み
- 取締役会の機能の発揮と活性化の要請

価値創造プロセス

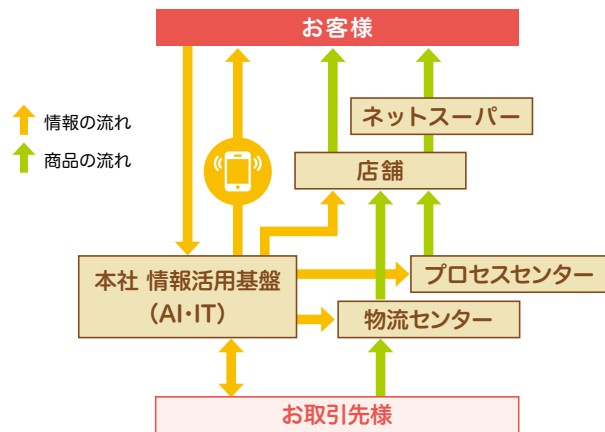
当社グループはお客様ニーズや外部環境の変化に合わせて、様々な経営資源を活用しながら、「おいしい」、「ワクワク」、「ハッピー」に象徴される「ライフらしさ」を追求しています。これからも当社グループだからこそ創出できる価値の提供を通じて「持続可能で豊かな社会の実現」に貢献していきます。



価値創造プロセス

当社グループは商品をお客様に提供するプロセスにおいて、情報(データ)の積極的な活用によりお客様のニーズを満たす商品の精度の高い供給に努めるとともに、ライフらしい「情緒的価値」や「機能的価値」の提供について従業員一人一人が自分事として考え、実行することで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

当社が大事にする価値観に根ざしたビジネスモデル



データ活用による効率的な価値創造に取り組む

当社は単に商品を仕入れて販売するのではなく、販売データをはじめとした各種データの情報活用基盤(AI・IT)を用いて、お客様の志向を反映した仕入活動、品揃えを行うことで、お客様の満足度の向上に努めています。併せて、データに基づく作業管理により生産性の向上にも取り組んでいます。商品の発注や生産計画でのデータ活用による発注・生産精度の向上は、お客様からの支持や信頼の獲得に加え、業務効率化や食品ロスの削減にもつながっています。具体的には、店舗では

地域ごとのお客様ニーズに合わせた品揃えの決定(P.29参照)に、プロセスセンターでは生産管理の標準化に、物流センターでは構内作業の効率化等にデータを活用しています。更に、お客様との関係では、お客様一人一人との「つながり」を重視し、リアルの世界でもバーチャルな世界でも一人一人のお客様に最適な買い物体験を提供する環境の構築(P.24参照)も進めており、他社にない商品・サービスの提供にチャレンジし続けます。

ライフが提供する「情緒的価値」

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



ライフが提供する「機能的価値」

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



ライフが大切にしている価値

当社グループは「持続可能で豊かな社会の実現」に向けて、事業活動を通じて「経済的価値」「社会的価値」「環境的価値」の3つの価値を創出しています(P.13参照)。ここでは当社が3つの価値を創出している具体的な取り組み事例について説明します。

01

楽しい買い物体験



ネットスーパーは店舗へ行かず、どこでも購入できる便利さから、年々需要が拡大しています。しかし私達はリアル店舗が将来的になくなるとは考えていません。なぜなら、リアル店舗だからこそ提供できる価値があると考えからです。お客様にワクワクしてもらえる売場や、お客様をハッピーにする接客を提供したい。ライフの店舗はそんな思いを実現する場として、これからも在り続けます。

お客様とのつながりを大切にする

2022年9月より「レジ事務部門」を「フロントサービス部門」に呼称変更しました。接客サービスのリード部門として、レジだけでなく店舗全体の快適な買い物環境づくりにも関わること、お客様にとって、親しみやすく、温かみのあるお店であることを目指しています。



ワクワクをプラスした売場づくり



こどもの日(焼肉セットの「このいぼり」)



母の日(カットフルーツと感謝状)



ハロウィン(かぼちゃの販売)



正月準備(鏡餅の特大ディスプレイ)

本社からの売場展開計画を基本として、各店の売場担当者が独自に工夫し、地域のお客様にお買い物を楽しんでいただける売場づくりを心掛けています。パートナー(パートタイマー)を含む店舗従業員がチームとして楽しみながら取り組んでいることが当社の強みの1つだと考えます。旬の食材や新発売商品、また母の日やお正月といったシーズンごとのイベントなど、売場からの提案を通じて、お客様の生活に彩りを添えるお手伝いができるように取り組んでいます。

ライフが大切にしている価値

02 人にも地球にもやさしい商品の提供



BIO-RAL事業の推進



コロナ禍をきっかけに、健康に配慮した食品をお手ごろな価格で買いたいというお客様が増えています。BIO-RALはこうしたお客様のニーズに応えるべく、健康的で、おいしく、更には地球環境にもやさしい商品を開発・提供しています。

4つのコンセプト

BIO-RALが大切にしていること

Organic

オーガニック

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

Local

ローカル

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

Healthy

ヘルシー

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

Sustainability

サステナビリティ

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

商品本部長メッセージ

『地球にやさしく、人にやさしく』
それがBIO-RAL事業にこめた思い

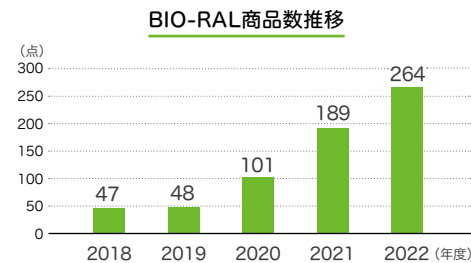
4つのコンセプトに基づいた商品・店舗を拡大することは、SDGsの観点からも大きな意義があります。それがお客様の信頼・支持の拡大に結び付けば、結果として他社との差別化、同質化競争からの脱却になると考えます。更なる成長に向けてBIO-RAL事業は早期に100億円体制を目指し推進しています。また「BIO-RALの世界観を体験できる場所」として新たなカフェの展開も始めました。是非皆様にも体験してもらい、BIO-RALのファンになっていただきたいと思います。



常務執行役員
営業副統括 兼 首都圏商品本部長
兼 近畿圏商品本部長
荒井 信一郎

● BIO-RALの商品展開

ライフにしかないオリジナル商品として、BIO-RALのプライベートブランド商品の開発にも力を入れています。オーガニックや体にやさしい商品の開発により、健康的で、おいしい価値ある商品を更に提供できるよう努めています。



BIO-RALプライベートブランド(一部)

● BIO-RALの店舗展開

2016年に「ピオラル靴店(大阪市西区)」が誕生して以来、お客様の支持を受け、出店を拡大しています。マルイ様やパルコ様といった大型複合施設への展開も含め、広くお客様に支持されるお店づくりを進めていきます。

BIO-RAL店舗数推移

	2021年度	2022年度
単独店	4	5
ショップ型	2	6
コーナー展開	91	240



ピオラル新宿マルイ店(2022年5月開店)

ライフが大切にしている価値

03 買い物手段の多様化



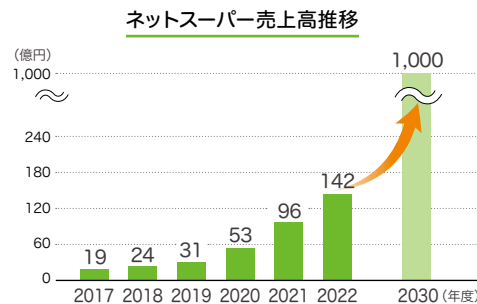
お客様の生活スタイルや日々の事情（悪天候や体調不良等）に対応できる便利なお買い物の選択肢として、ネットスーパーを提供しています。店舗と同様に便利で快適なお買い物ができるように、更なる「質の改善」を目指します。

ネットスーパー事業の拡大

ネットスーパーはコロナ禍で高まるニーズに応える形で多くのお客様にご利用いただくこととなりました。その過程でサービスエリアも広がり、ECサイトAmazon上のライフネットスーパーは、首都圏・近畿圏の当社商圏の多くをカバーするまで拡大し、自社ネットスーパーも対応店舗を66店舗から99店舗まで拡大しました。エリア拡大と両輪で「質の改善」を進め、店舗と同等の品揃えを実現すべく、掲載商品数を約1.5万アイテムと約30%増やしました。商品情報や特集の拡充など更なる質の改善を進めていきます。



売場の商品から一つ一つ厳選してお届け



04 お取引先様とのつながり



JAふらの
たまねぎ生産者様

持続可能で豊かな社会を実現するためには、当社だけでなくサプライチェーン全体としての共存・共栄が重要だと考えており、ライフ行動基準の1つに掲げて実行しています。ここでは生産者の方々との取組みの一例について紹介します。

生産者様の支援

日本の農業は農家の高齢化や後継者不足など多くの課題を抱えています。そうした生産者の方々を応援するため、JA全農グループと協力し2020年より首都圏ライフで開催しているのが、生産者応援フェア「つなぐプロジェクト」です。店頭で国産農畜産物のPRを行うとともに、より身近に感じていただけるようチラシに生産者様の顔と声を掲載しています。ライフアプリのアンケート機能で“生産者へメッセージを届ける”企画など、お客様と生産者様をつなぐお手伝いをしています。



塩ゼリー(日向夏)生産者様



坂出金時生産者様

ライフが大切にしている価値

05 ダイバーシティ&インクルージョン



当社は「多様な人財が成長し、活躍する会社」の実現に向けて様々な取組みを行っています。従業員がダイバーシティの理解を深め、多様性を尊重し、成長できるよう環境整備と意識改革に取り組んでいます。

従業員一人一人の個性を尊重

当社は性別、年齢、国籍などの属性にかかわらず、個性を尊重し、認め合い、強みを活かしていきます。例えば、女性が就業継続しやすい職場環境の整備と成長を後押しするための積極的な管理職登用、研修制度の充実などを実施しています。また、障がい者雇用に積極的に取り組むとともに、障がいに対する理解促進のためのハンドブックを作成することで、配慮事項等を提供し、障がいの種別に関係なく活躍できるよう環境を整えています。外国人材の活躍については、プロセスセンターや一部店舗において技能実習生の受入れを行い、実践的な技能の習得を進めています。



eラーニング教材で、時間や場所を選ばず、制度や知識を繰り返し学べる環境を整えています。



ダイバーシティに関わる制度や情報の共有を目的に「ダイバーシティ通信」を毎月発行しています。

06 地域社会とのつながり



地域の生活を支えるインフラとしての使命を果たしていくには、地域の人々に信頼され、地域の一員として存在することが大切だと考えています。そのために企業として、また店舗独自の企画として様々な取組みを行っています。

地域社会とつながる取組みの実施

● 本部主導での取組み

食に携わる企業として、「食育活動」による食の大切さに関する啓発や、各地域の社会福祉協議会と連携して、子ども食堂への食品提供などを実施しています。

▶P.50 本部主導での取組み詳細

● 店舗独自の取組み

各店舗の自発的な提案に対し本部がサポートすることで、店舗の売場を利用して楽しく学ぶ様々なイベントなどを開催しています。

▶P.31 店舗独自の取組み詳細



小学校での食育活動の実施風景



店舗でのエコイベント実施風景

CHAPTER 03 ライフの経営戦略 OUR STRATEGY

当社は、「2030年度にライフが目指す姿」を設定した上で、その前半となる2023年度からの4年間を対象とする第七次中期経営計画を策定しました。この章では、当社の中長期経営計画や、財務資本戦略などを説明します。加えて、具体的な戦略的取組み事例として、店舗主体の地域密着型経営や、新しい形のスーパーマーケットを目指した2022年度オープンの「セントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店」について紹介します。

CONTENTS

第七次中期経営計画	20
3つの主要テーマ	23
カイゼンの輪	26
特集① 店舗主体の地域密着型経営(お店が主役)	27
特集② セントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店	33
At a Glance	35
財務資本戦略	37

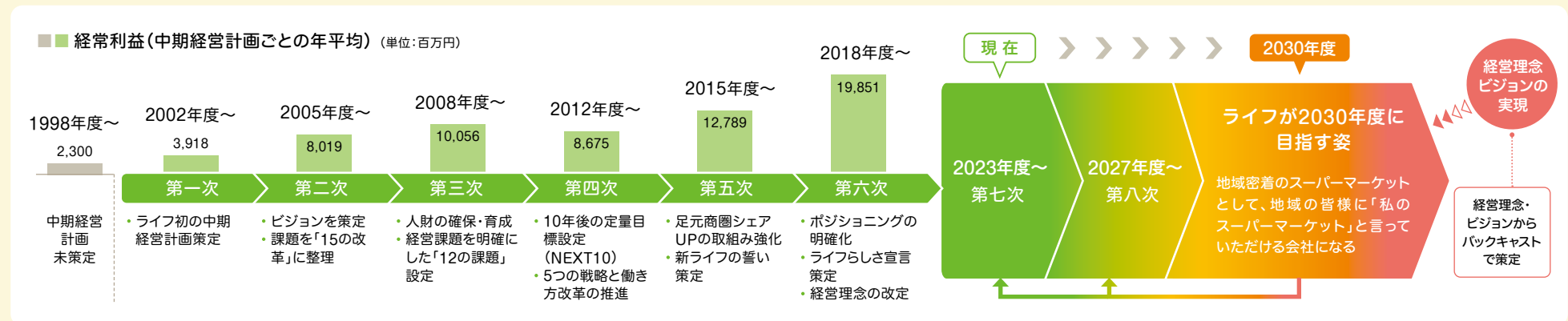


第七次中期経営計画

中期経営計画の位置付け

社会環境が大きく変化している中で中長期戦略を定めるにあたり、「2030年度にライフが目指す姿」を見据えて戦略を検討しました。短期的な利益に一喜一憂することなく、不確実な世の中であってもしっかりと成長戦略を描いていきます。当社が目指す方向を共有し、同質化競争には陥らず、当社固有の価値をお客様に提供し続けることで、経営理念・ビジョンの実現を目指します。2023年度から始まる第七次中期経営計画では「ブレない戦略」に加え、「つながり」をキーワードに取組みを進めていきます。

▶ 中期経営計画の変遷



▶ 中期経営計画策定の意義

環境変化が激しく、将来が見通せない予測不可能な時代においても、当社にとって中期経営計画をつくることには重要な意義があります。従業員が中期経営計画の策定・実行を通じて、①会社の「目指す方向」「取組み」のベクトルを合わせ②自分事化し③中長期的な視点で当社の持続可能な成長に向け④チャレンジを続けることです。実際、中期経営計画がなかった2001年度以前は20億程度にとどまっていた経常利益が、初めて中期経営計画を作成した2002年度からの3カ年で、ほぼ倍増しました。それ以降も、概ね順調に伸び続け、昨年まで5年間実行した第六次中期経営計画では、経常利益が平均約200億円となっており、当初からは10倍の利益水準になるなど大きな成果があったと考えています。

▶ 2030年度に向けた外部環境の変化

異常気象や世界的なパンデミックなど先行きが不透明な時代においても人口動態の変化、コストの負担増、競合環境の激化、デジタル化の進展・加速等は確実に起こります。またサステナビリティへの対応は、今まで以上に求められます。第七次中期経営計画では、これらの課題を認識し、確実に対応を講じていきます。リスクを最小限に抑え、機会をしっかりと捉え、2030年度の目指す姿の実現に向かっていきます。

当社が認識している外部環境 [▶P.12](#)

第七次中期経営計画

第六次中期経営計画の振り返り

定量目標である連結経常利益200億円は、2020年度以降3期連続で達成しました。2022年度は電気料金の高騰もあり厳しい状況でしたが、第五次中期経営計画以前よりも経常利益水準は一段上がっています。粗利率の向上に全社で取組んだ結果、粗利率は大幅に計画を上回り、経常利益の押し上げにつながりました。

定性面では、基本戦略の浸透、ポジショニングの明確化に加え、「ライフらしさ宣言」「お店が主役」という考え方が社内でも共有され、全従業員が同じ価値観を持ち業務を推進することができました。

▶ 第六次中期経営計画の概要

基本的な考え方

当社は2018年3月に、2021年度を最終年度とする第六次中期経営計画をスタートしました。第六次中期経営計画では、お客様に選ばれる当社としてのオリジナリティを追求し、人への投資、店への投資、商品への投資、ネットスーパー戦略及びカード戦略等により「ライフらしさ」を具現化することを進めてきました。新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、中断せざるを得なかった施策や取組みがあったことから、1年間延長し、2022年度を第六次中期経営計画の“完成の年”と位置付け、全社一丸の取組みを行いました。

施策の概要

人への投資では、人員強化・働き方改革・処遇改善により多様な人材が活躍できる環境を整備しました。また、権限・責任の拡大により、従業員一人一人が自分の意思で働くことによる「働きがい」を創出しました。

店への投資では、旗艦店の「セントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店」やナチュラルスーパーマーケット「BIO-RAL」を含めた新規出店を行うとともに、お客様のニーズに合わせた既存店改装を積極的に行いました。

商品への投資では、4つのプライベートブランドの商品開発を強化し、素材や製法にこだわり、おいしさを追求したオリジナル商品などを打ち出すことで他社との差別化を図りました。

ネットスーパーでは、自社ネットスーパーとECサイトAmazon上のライフネットスーパーの2つを提供しています。

カード戦略では、お客様満足度向上のため、お客様にとって最もお得で使いやすいカードの提供に取組みました。

実績(連結)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高(億円)	6,782	6,931	7,363	7,451	7,385
粗利率(%)	28.8	29.5	30.6	31.0	31.3
経常利益(億円)	128	146	282	237	200
当期純利益(億円)	74	78	178	152	133
投資額(億円)	340	199	293	228	242
期末店舗数(店)	270	275	280	285	296

成果と課題

成果

- 第六次中期経営計画で掲げた連結経常利益目標(200億円)を2020年度以降3期連続で達成
- 粗利率が大幅に計画を上回る
- 多様な人材が活躍し、働きがいのある会社の実現に向けた環境整備が進行

課題

- 安全・安心な営業活動のために、コロナ禍対応を優先して経費を使用したため、効率的な経費使用が不十分であった
- コロナ禍での対応に追われ、生産性改善投資による効果を業績に十分に組み込めなかった
- 差別化の1つであるカード事業の戦略が十分に機能せず、計画より低いカード利用率となった

第七次中期経営計画

第七次中期経営計画の基本方針

第七次中期経営計画では、地域密着のスーパーマーケットとして、地域の皆様に「私のスーパーマーケット」と言っていただける会社になることを目標とします。併せて、当社マテリアリティに即した財務面・非財務面の目標を設定しました。これらの目標の実現に向け、第七次中期経営計画では、重点施策として、3つの主要テーマとカイゼン活動を定めました。

▶ 重点施策

3つの主要テーマ+カイゼンの輪

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



▶ 長期的に目指す目標

定量目標(2030年度)

2030年度の定量目標を財務・非財務の両側面で設定しました。定量目標達成に向けて、重点施策を中心にグループ全体で取り組んでいきます。

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

非財務指標		経済的価値	社会的価値	環境的価値
従業員満足度	4.0 (5.0満点)		🌸	
女性管理職比率	20% (管理職内比)		🌸	
男性育児関連休暇取得率	100%		🌸	
CO ₂ 排出量 (Scope 1・2)	50%削減(2013年度比)			🌸
売上当たり最終食品廃棄量	50%削減(2017年度比)			🌸

*「つながり」: お店とお客様がつながり、お店と地域がつながり、本社とお店がつながる。結果としてライフがお客様・地域とつながる。全てのステークホルダーとしっかりとつながることで、ビジョンである「ライフ全店舗がお客様から最も信頼される地域一番店になる。信頼とは信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になる」この実現に向けて設定したキーワード

3つの主要テーマ



人への投資

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

具体的な施策

人への投資では、全ての従業員が持てる能力を発揮することができるとともに、時間と心に余裕があり、多様な人財が活躍し、従業員がやりがいを持って働くことができる会社を目指し、各種取り組みを行います。

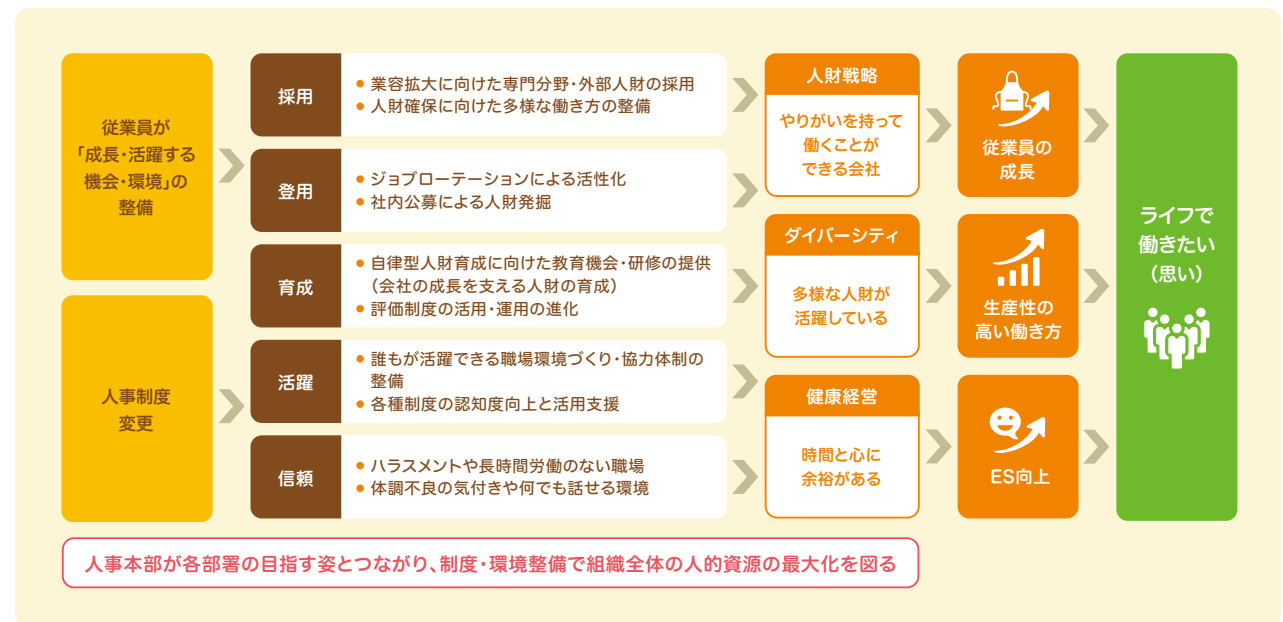
従業員の働きがい向上に向けて、社員やパートナー（パートタイマー）の処遇改善や、店舗網拡大による店舗主導での経営を推進するとともに、それを支える人員体制の整備、教育の拡充、人事制度の変更に取組んでいきます。

また、多様性の観点からは、女性の管理職登用、ハンディキャップを持つ従業員の就労サポート、外国人技能実習生への技術習得サポートや他社で経験を積んだ中途入社者の採用等を積極的に行い、それぞれの人財が持つ多様な能力・知識の活用にも取り組んでいきます。

2030年度に向けた事業規模の拡大を支えるためには、各部署がより専門的な知識・スキルを持つことが必要です。そのために中長期的な視点で、専門人財の確保・育成について積極的に取り組んでいきます。

▶ 従業員エンゲージメント向上のロジックツリー

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



3つの主要テーマ



2

同質化競争からの脱却

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

具体的な施策

ライフでしか購入できない商品を自社の配送網により安定的に供給し、リアル店舗でもネットでも、お客様がその時に最も都合の良い方法で購入できる環境づくりに取り組めます。更に、購買データを活用し、アプリなどのデジタル技術を通じて、お客様一人一人の嗜好に合わせた商品情報、お買い得情報などを提案していきます。

4つのプライベートブランド「ライフ・プレミアム」・「BIO-RAL」・「スマイルライフ」・「スターセレクト」の商品開発を更に強化し、素材や製法にこだわったライフにしかない魅力的な商品を充実させることで、他社との差別化を図ります。また、商圏特性に応じた品揃えを強化することで地域のお客様に支持されるお店づくりを目指しています。

このように当社は、お客様への細やかな対応と、当社独自の商品やサービスを充実させることで、同質化競争から脱却し、持続可能な成長を実現していきます。

▶ お客様との関係性強化のための新たな挑戦

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



3つの主要テーマ



3

持続可能で豊かな社会の実現に貢献

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

具体的な施策

当社はスーパーマーケット事業を通じて地域の生活を支える一方で、食品廃棄や食品加工の過程で残渣を発生させています。また食品の品質維持のために冷蔵・冷凍設備を配しており、電気使用に起因したCO₂を排出しています。これらの低減に加え、廃棄プラスチックの削減、地域社会活動を重点的に取り組んでいきます。

食品廃棄、CO₂排出量、廃棄プラスチックの削減については、サステナビリティ推進委員会の配下にプロジェクトチームを設置し、排出抑制やリサイクルなど実効性のある取組みの拡大・検討を進めています。

また、地域社会活動は、スーパーマーケットならではの食育活動、子ども食堂・フードバンクへの食材提供の継続、拡大を図っていきます。

▶ サステナビリティについての取組みを強化

持続可能で豊かな社会の実現に向けて、当社ではサステナビリティに関する取組みを着実に進めています。2022年度はサステナビリティ推進委員会を設置し、各種の分科会を立ち上げました。▶P.42



カイゼンの輪

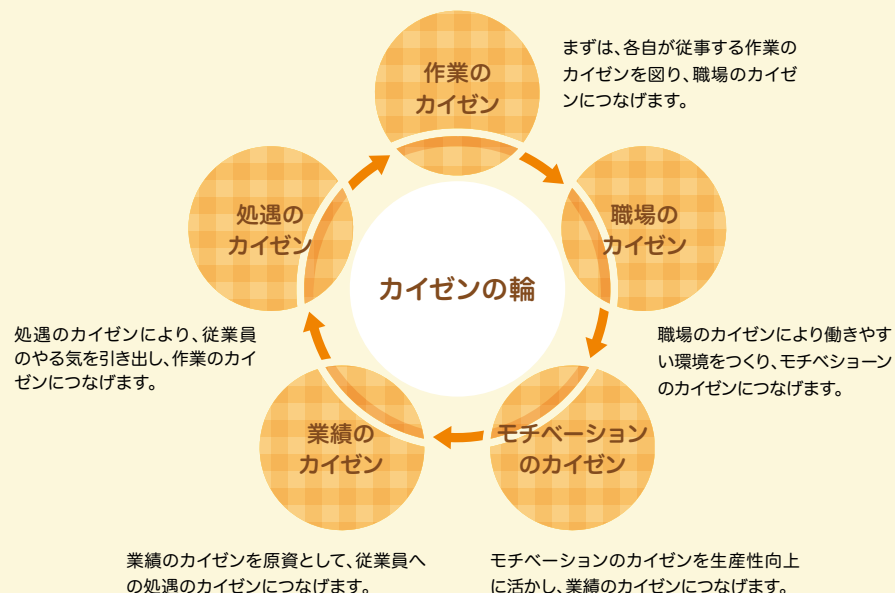
カイゼンの輪をつなぐ

2030年度に目指す姿の実現に必要な取組みや投資を行うためには、原資の確保が重要です。食料資源やエネルギーなど様々な経費が高騰する中、全社を挙げて業務の効率化やムダの排除に取り組む「カイゼン」活動によって、より筋肉質な企業を目指します。従業員一人一人が取組みに参加する結果としてモチベーションと業績が向上し、処遇も改善する「カイゼンの輪」となる好循環につなげていきます。



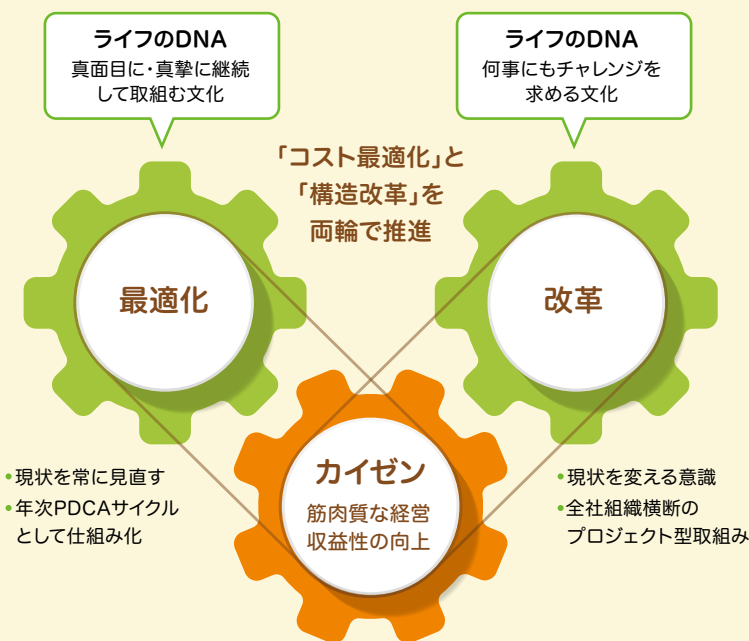
▶ カイゼンの輪

現状に満足せず自ら問題に気づき、作業や業務の「カイゼン」をすることで、業務効率や職場環境が改善され、効果が出ることでモチベーションが上がり、その結果として業績の改善、処遇の改善につながることを「カイゼンの輪をつなぐ活動」としました。この活動を通じて、生産性の向上とコスト最適化を目指します。



▶ カイゼンの輪を生み出す2つの歯車

主管部署が主体となってPDCAを回す「最適化」と、全社が一体となって特定課題の解決に取り組む「改革」の両輪で推進することにより、カイゼンを確固たる企業文化とします。



特集
1

店舗主体の地域密着型経営 (お店が主役)



各店舗がそれぞれ地域のお客様ニーズに合った「ライフらしさ」の実現に向けて、従業員一人一人がいきいきと働きがいを持ち業務に取り組めるよう、全ての施策は「お店が主役」を前提としています。また、その活動を通じて能動的で変化に強いチームワークのある組織風土をつくり上げています。

▶ 基本的な考え方

店舗従業員一人一人が自ら考え行動することで、従業員自身の働きがいと、地域ニーズへの対応を実現する

以前の当社の運営体制は、チェーンストア特有の中央集権的な体制でした。全店が本社指示により同じ施策を実行することで、どの店の売場も画一的になり、地域ごとのお客様ニーズの違いに対応できていませんでした。一方で、多岐にわたる本社からの指示・指導を受け、店舗では主体的な提案がしづらい環境となっていました。結果、指示通りのことを最優先に業務を行うようになり、仕事のやりがいが低下している状態でした。

こうした課題を踏まえ、2018年から始まった第六次中期経営計画では「お店が主役」を全ての施策の前提として、店舗が各地域のお客様の立場で考え行動できるよう、組織・体制づくりなどを進めてきました。第七次中期経営計画では、今まで以上に従業員一人一人が自ら考え行動できる柔軟で強い組織となることで、従業員自身の働きがいと、地域のお客様ニーズへのきめ細やかな対応を両立し、「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。

取組み事例

店舗従業員の主体的な行動を尊重し、地域ニーズに対応する当社の取組み事例として、次のページより「従業員」「お客様」「地域社会」の3つの軸での取組み事例について紹介(P.28~P.31)し、最後に、方針進捗・次年度へつなげる共有機会としての長期的活動である「スマイルワークショップ」(P.32)について説明します。



様々な多様性を尊重する店舗運営

全店舗が地域一番店になるというビジョン実現のために、地域特性に合わせた店づくりをお客様・本社とつながりながら取り組んでいます。また、従業員の自発的な取組みを全店に共有し、発表会や報奨制度などを通じ、やりがいや成長につなげています。ストア本部では、広く多様性を尊重した施策を検討・実行することで、CS(お客様満足度)や、ES(従業員満足度)の向上に努めています。



上席執行役員
近畿圏ストア本部長
岡崎 喜世孝



執行役員
首都圏ストア本部長
海野 紀明

特集1 店舗主体の地域密着型経営

従業員

自主性の尊重

店舗の従業員一人一人が自ら考え行動する風土づくりの一環として、当社では様々な好事例を共有する仕組みを構築しています。好事例共有の目的は、社内での水平展開はもちろんのこと、発表者である各店舗の従業員のやりがいや成長にもつながる点を重視しています。ここでは、売場づくりについての「とことん〇〇企画」と、売場以外の取組みの「ライフらしさアクション」の2つを紹介します。

▶ 売場軸での取組み共有：「とことん〇〇企画」(首都圏)

各店舗で独自に実施していた好事例共有の仕組みを首都圏の店舗に発展させたものが「とことん〇〇企画」です。おいしい、ワクワク、ハッピーをお客様に伝えるために「とことん」売場づくりを楽しむというのが名前の由来です。月に一度の対象チラシに合わせて各店が創意工夫して売場をつくります。各店舗の投票により好事例を選出して社内媒体で全店舗に共有しています。

開催頻度	月に1度
コンセプト	チラシに掲載されたテーマの売場づくり
共有方法	各店舗の投票により好事例を選出し社内媒体で共有



好事例に選出された増尾店での取組み事例



2022年7月6日号「とことん」チラシ

▶ 売場づくり以外の取組み共有：「ライフらしさアクション」(近畿圏)

「ライフらしさアクション」は作業改善や地域貢献活動など、売場軸以外の取組みについて社員だけでなく、パートナーを含めた従業員一人一人が考え行動する短・中期的活動です。各店舗での取組みは投稿システムを通じてエントリーされ、3カ月ごとに本社で好事例を選出し、社内媒体で全店に共有するとともに、本社による表彰を行っています。

開催頻度	3カ月に1度
コンセプト	売場づくり以外の取組み
共有方法	特に優れた取組みをストア部長賞、ストア本部長賞として表彰

事例紹介

ストア本部長賞受賞取組み

【受賞店舗】 南津守店

【取組み概要】 コロナ禍でネットスーパー需要の急増によりネットスーパーの担当者だけでは作業が追いつかず、店舗全体でのネットスーパー支援体制構築に取組んだ



管理職から各部門にネットスーパーの現状を説明し協力体制を要請



江尻 一恵 店長 (現:近畿圏第八ストア部長)
ネットスーパーの売上が好調に伸長する中でも各部門担当者の積極的な支援により、円滑な作業オペレーションを維持できました。



ピッキング作業をしない部門担当者も専用端末の使い方を覚え作業を支援

特集1 店舗主体の地域密着型経営

お客様

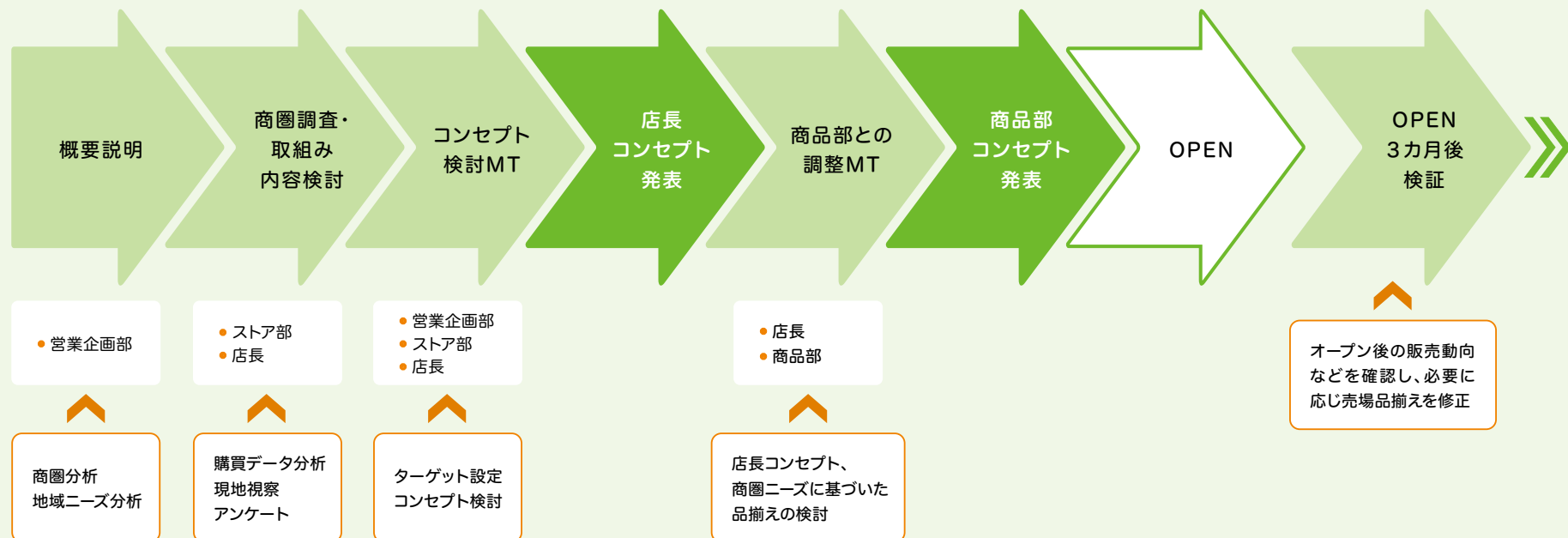
店舗独自の品揃え

当社は、地域ごとにお客様のニーズが異なることから、全店一律の品揃えではお客様の支持は得られないと考えています。近年は社会変化が激しく、お客様のニーズも多様化しています。当社による指示だけを実行するのではなく、現場の最前線にいる各店舗従業員が変化に敏感になり、解決策を自ら考え、迅速に対応することが必要です。当社では、地域のお客様に信頼される一番店を目指すために、各店舗が主体となり提案し、それを本社各部署がサポートするという役割分担を明確にして取組んでいます。

▶ 地域ニーズを実現するため各店舗が品揃えを決定

品揃えに対するお客様ニーズを実現するために、購買データの分析、商圏内の居住者を対象としたアンケートの実施、お客様インタビューなどから店舗ごとの購買動向や商品の要望を把握し、これをもとに各店舗と本社商品部が協議して商圏に合った品揃えを決定しています。品揃え以外の課題に対しても店長と本社関係部署で協議し、お客様ニーズに基づいたお店づくりをしています。また、新店については、一から売場レイアウトや品揃えを考えることから、事前の商圏調査や類似店舗のデータを踏まえて十分な時間を掛けて検討しています。

新店オープン時での品揃え検討スケジュール



特集1 店舗主体の地域密着型経営

事例紹介

四条大宮店



店舗概要

住所	京都市中京区壬生 賀陽御所町73-1
開店日	2022年9月28日
営業時間	9:30~24:00
売場面積	1,328㎡
駐車場台数	18台(屋上)

地域・商圏特性

- ・阪急電鉄 京都線「大宮」駅より徒歩4分
- ・年齢別人口構成は京都府平均と比較して、20~40代が多く、単身世帯の構成比が京都府平均より19.3%高い地域
- ・若年層単身者と子育て世帯が多い

店長メッセージ

四条大宮の地でお客様に信頼され支持されるお店を目指して、開店前より本社各部署と協力し、地域ニーズの把握、品揃えへの反映に注力しました。これからもお客様に寄り添い、お買い物が楽しく、便利で満足いただけるお店になるよう従業員一丸となって取り組んでまいります。



四条大宮店
店長 池田 雅昭

品揃えのコンセプト

若年単身者や子育て世帯が多い地域のため、仕事や家事・育児で忙しい毎日の中でも、おいしい食事を楽しんでいただけるよう「時短・簡便商品」の品揃えを充実させています。また、地域の食文化に合わせた京都市内店舗限定の商品や、健康に配慮する声を受け、当社の自然志向ブランド「ビオラル」コーナーを設けるなど、お客様のニーズに応えていきます。

時短・簡便商品



「お魚屋さんのお惣菜」シリーズなどの、こだわりの焼き魚の数々は大人気です

健康志向



健康や環境に配慮したライフのプライベートブランド「ビオラル」コーナー

地元京都の食材



京の伝統野菜のほか、地元産の漬物、調味料、日本酒などを多数品揃えしています

健康志向



素材や添加物に配慮したビオラル弁当(有機玄米と鮭ハラス塩焼きの海苔弁当)

特集1 店舗主体の地域密着型経営

地域社会

地域との共生

スーパーマーケットは地域の食を支える重要なインフラの役割を担っていますが、店舗では、地域社会の一員として貢献できるのではないかと考え、独自に企画を立案しています。本社は店舗の主体的な提案をサポートし、好事例は全店に共有することで、自ら考え行動できる風土の醸成に努めています。ここではお店が独自に企画・実施した地域社会との共生を目的とするイベントについて紹介します。

2022年度の活動

1 地元ボランティアの方と一緒に、
環境意識の啓発に取り組む

京都市内にあるセントラルスクエア西大路花屋町店では、地元の環境施設「京エコロジーセンター」のボランティアの方と、お客様に対する環境意識の啓発に取り組みました。お買い物ゲームとして店内をお客様と一緒に回り、オーガニックの知識や、商品パッケージなどについて説明を受けます。最後に環境に関するアンケートにお答えいただき、プレゼントをお渡しするというイベントです。お子様を中心にたくさんのお客様に環境について考えていただく機会となりました。



親子で楽しく参加できる環境イベント

2 小学生を対象に食品ロスや
エシカルマークなどを学ぶ機会の提供

大阪市内にあるビオラル靱(うつぼ)店では「こどもフードエシカルマスター講座」と題し、サステナブルフードチェーン協議会のご協力を得て、小学生に食品ロスやエシカルマークを学んでもらう機会を設けました。座学での説明の後、実際に店内でエシカルマークを探してもらいましたが、まるで宝探しをするように楽しく賑やかな学びとなりました。最後に、どんな商品にどんなマークが付いていたかを発表してもらい、修了証とエシカルグッズをお渡しして終了しました。



店長が講師となり子どもたちに講義を実施

3 従業員も楽しみながら
お客様を笑顔にするイベントの実施

東京都内にある土支田店では、2022年10月末にハロウィンのイベントとして、衣装した従業員が小学生以下のお子様にお菓子をプレゼントするイベントを実施しました。お菓子のカゴを持って店内を徘徊する2匹のオバケに、従業員もお客様も笑顔になる楽しい1日になりました。このようなイベントを通じて、パートナー(パートタイマー)を含む店舗従業員同士の結束が高まります。また、お客様にとってもライフのお店や従業員をより身近に感じてもらえる機会になると考えます。



手づくりのオバケとの記念撮影

特集1 店舗主体の地域密着型経営

情報共有

スマイルワークショップ

首都圏、近畿圏ともに開催していたスマイルワークショップはコロナ禍で休止していましたが、2022年10月に近畿圏で再開しました。これは、ライフらしさを具現化した好事例の共有に加えて、パートナー（パートタイマー）の活躍を推奨する機会としても位置付けています。また同時に、他者への思いやりある行動を表彰する「ハートふる賞」の表彰式も行いました。感染予防対策として参加人数を制限しての開催でしたが、発表者の熱意が伝わる良い発表会となりました。

概要

発表者	選抜10チーム
実施日	2022年10月14日(金)
実施場所	メルパルク大阪イベントホール
参加人数	約500名(感染予防で通常の半分)



社内告知用パンフレット

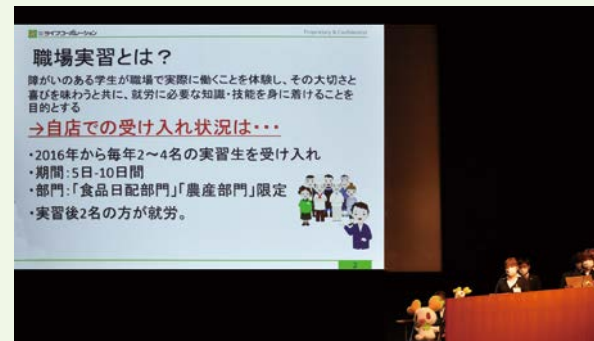


2022年度の活動

1 従業員活躍推進と好事例共有
チームで取組み、ライフを変える！

3年ぶり、8回目となるスマイルワークショップを開催しました。発表テーマは生産性改善や接客サービスの向上、環境問題への取組みなど多岐にわたり、1チームにつき2名の代表者が発表を行いました。好事例を共有するスマイルワークショップは参加チームに大きなメリットがありますが、惜しくも選抜から漏れたチームにとってもスマイルワークショップへの聴講者としての参加は貴重な機会と捉えています。聴講することでパートナーを含む全従業員にとって、問題意識が高まり、自ら考え提案・行動するきっかけになっています。

これからも当社は、業務を通じた様々な課題の解決について、従業員一人一人が「ライフらしさ」を基準として取組んでいきます。



チーム発表風景

2 人に寄り添う姿勢を評価
「ハートふる賞」殿堂入り表彰式

「ハートふる賞」とは、お客様や従業員などに対する「やさしさあふれる行い」に対する表彰制度です。1年に4回、店長が推薦した従業員が、本社の選考を経て表彰されます。受賞回数に応じて賞状とバッジが進呈されます。また、5回表彰された方は「殿堂入り」となります。2022年度は5名の方が「殿堂入り」として表彰されました。



1回目（銅バッジ）



2回目（銀バッジ）



3回目（金バッジ）



5名の殿堂入り対象者の受賞式

特集
2

セントラルスクエア 恵比寿ガーデンプレイス店

CENTRAL
SQUARE
LIFE

2022年4月、当社の旗艦店として「セントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店」をオープンしました。モダンな街並みと豊かな自然が共存することで人気の高い恵比寿の地に、首都圏では押上駅前店に次ぐ2店舗目となる当社の旗艦店業態：「セントラルスクエア」での出店となります。これまでのノウハウを全て結集し、リアル店舗・ネットスーパー・オーガニックが垣根を越えてシームレスにつながる、新しい形のスーパーマーケットを目指しチャレンジしています。



店舗概要

住所	東京都渋谷区恵比寿4-20-7 恵比寿ガーデンプレイス センタープラザ B2階
開店日	2022年4月15日
営業時間	9:30~22:30
売場面積	1,765㎡
駐車場台数	463台(敷地内一般)

出店の背景

2021年2月に営業終了した「三越恵比寿店」の跡地に、商圏特性がコンセプトと合致するセントラルスクエア業態で出店しました。半径約4.5km内には当社の既存店が7店舗存在するドミナントエリアで、これまで蓄積したお客様の購買データを活用し、恵比寿のお客様に支持される新しい食品スーパーをつくる決意です。

コンセプト

日々のお買い物、便利から楽しいへ。
全てがつながる、新しいスーパーマーケット

ライフ初の取組みにチャレンジし、心躍りワクワクする売場をつくります。毎日のお買い物だけでなく特別なハレの日に見合う品として、通常店舗の「松・竹・梅」に加え高品質で希少性の高い「寿」商品を品揃えし、全てのお客様に満足いただける商品・サービスを提供します。

目指す姿

セントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店を
起点としたつながりを通じて、
人々の健康で豊かな暮らしを支え続ける店

地域に密着したお買物がしやすく心地よい売場で、ここにしかないおいしさ、嬉しい・楽しい気持ちが見つかる新しいスーパーマーケットを実現します。

店長メッセージ

お客様や社会との「つながり」を大切にしていきたいと考えています。対面販売やコンシェルジュの導入などにもチャレンジし、お客様と会話できる場を増やしています。また、地域の皆様の生活を支えているという誇りを持つとともに、私たちが地域の方々に支えられていることに感謝し、従業員一人一人がお客様の「お困り」の解決に全力を尽くすことで、恵比寿の地で信頼を得て、なくてはならないお店となることを目指して取り組んでいます。



セントラルスクエア
恵比寿ガーデンプレイス店
店長 松原 雅昭

特集2 セントラルスクエア 恵比寿ガーデンプレイス店

特徴
01

ワクワクする売場の実現

商圈特性を踏まえた幅広い品揃えで
お客様のニーズにお応えします



通常店の1.5倍、約50種類の弁当を品揃え



鮮魚売場に幅1.8メートルの大型活水水槽を設置



ハレの日に見合う「寿」商品(商品は随時入れ替わります)

特徴
03

健康・素材のこだわり

厳選した素材で作るおいしくて
健康に配慮した商品を取り揃えています



大型のBIO-RALコーナーを設置 [▶P.16](#)

特徴
04

リアル店舗とネットの融合

多様なお買い物手段の提供により、
お客様との信頼関係を高めます

ネットスーパーは自社ネットスーパーとAmazonの2つを用意しました。リアルでもネットでも信頼のライフ品質の商品を購入可能です。また日用品や生活雑貨は売場に並び切れない商品を約3,000品ストックしており、店内のタブレットやネットスーパーで購入が可能です。



特徴
02

地域との共創

恵比寿に店舗を構える
地元の商品を取り揃えています



期間限定品



SHIBUYA
CHEESE STAND

TOPICS

その年のNo.1スーパーマーケットを決める
「STORE OF THE YEAR 2023」で1位を獲得

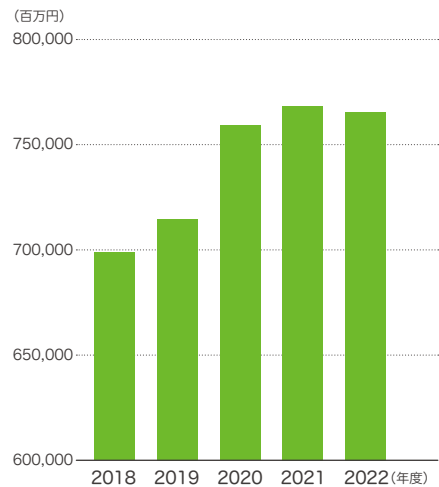
流通専門誌ダイヤモンド・チェーンストアが企画する、選考対象期間に開業し業界に影響を与えた店舗の順位を投票により決める「STORE OF THE YEAR 2023」において、セントラルスクエア恵比寿ガーデンプレイス店が1位を獲得しました。

(選考対象期間:2022年1月1日~12月31日)

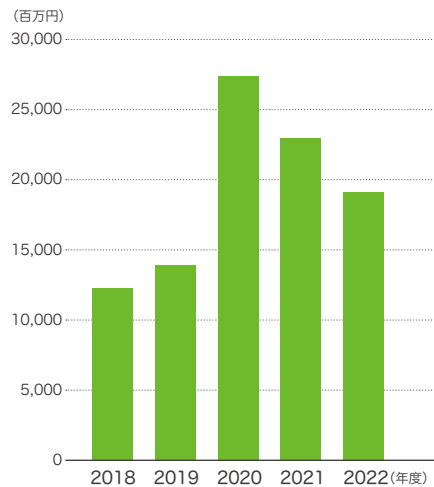


At a Glance — 財務ハイライト

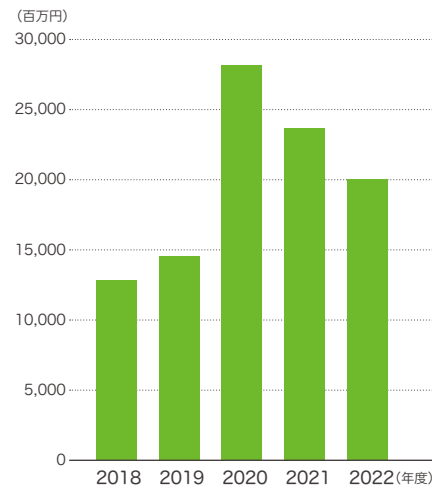
営業収益



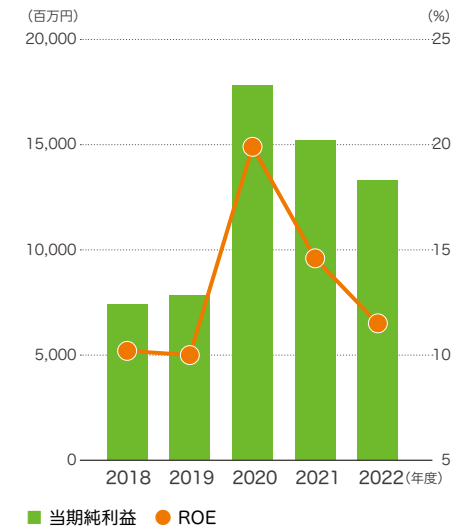
営業利益



経常利益

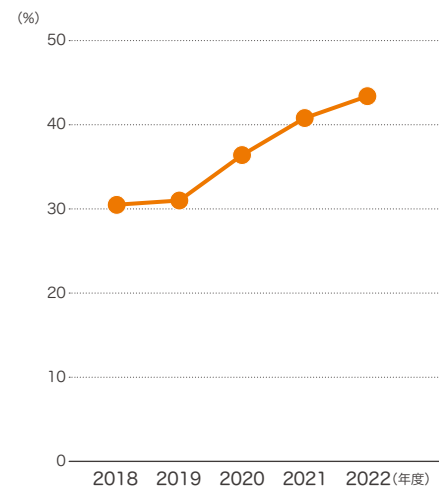


当期純利益/ROE

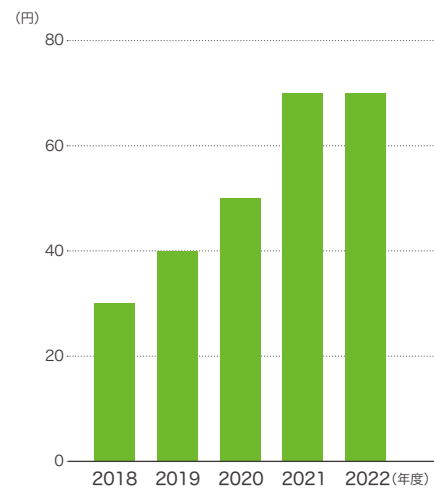


※2022年度より収益認識に関する会計基準等を適用しており、それ以前については適用前の数値です。

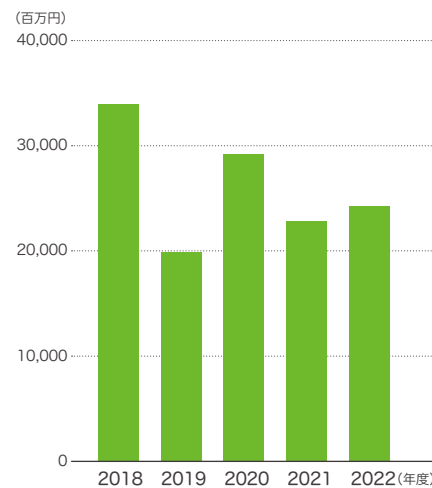
自己資本比率



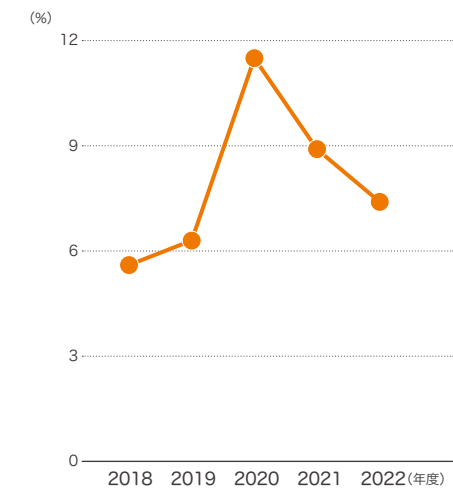
1株当たりの配当金



設備投資額

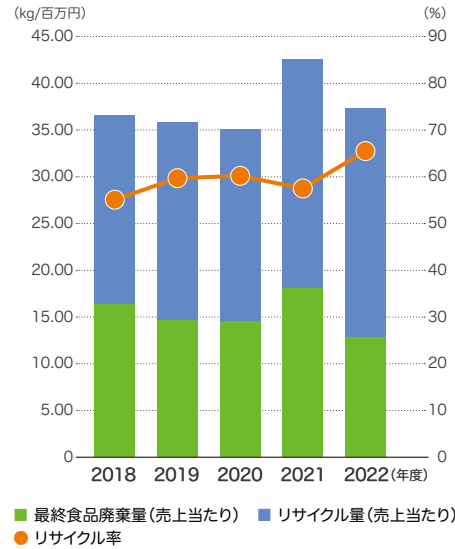


ROIC

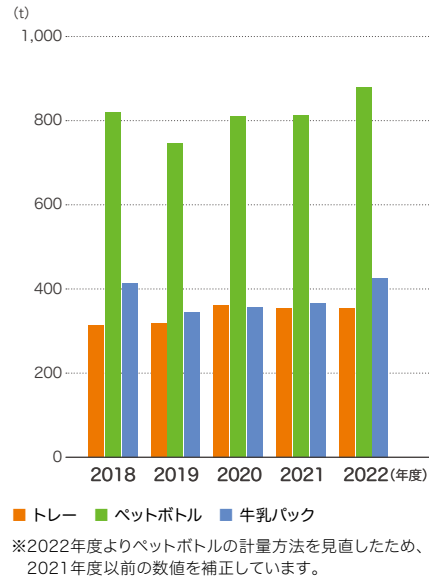


At a Glance — 非財務ハイライト

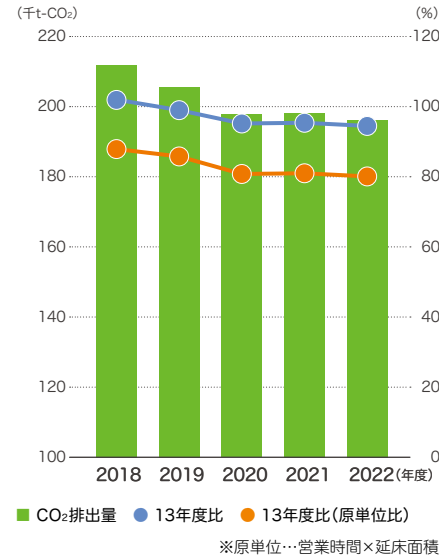
最終食品廃棄量(売上当たり)・リサイクル率



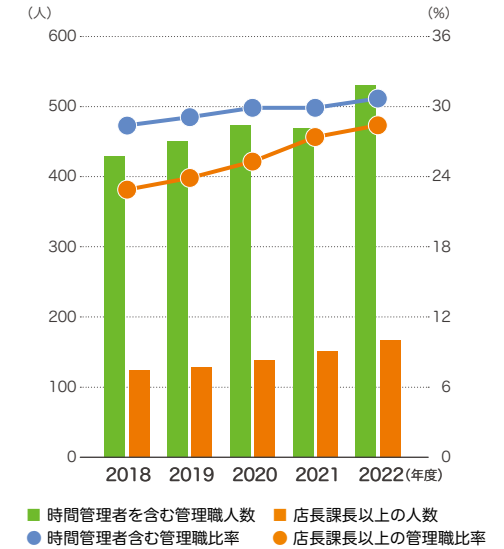
店頭リサイクル回収実績



CO₂排出量(Scope1・2)



中途採用社員管理職数・比率

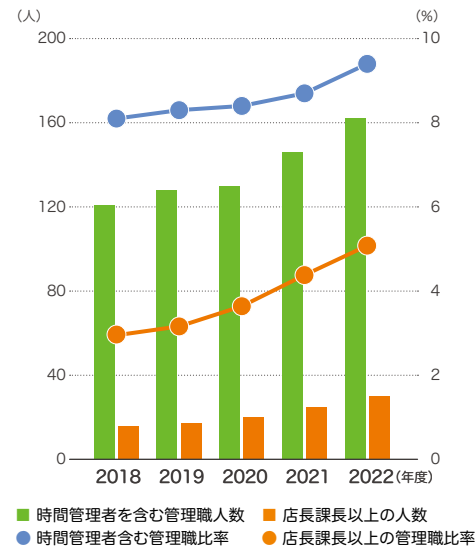


5 A DAY協会加盟団体 食育体験学習 実績

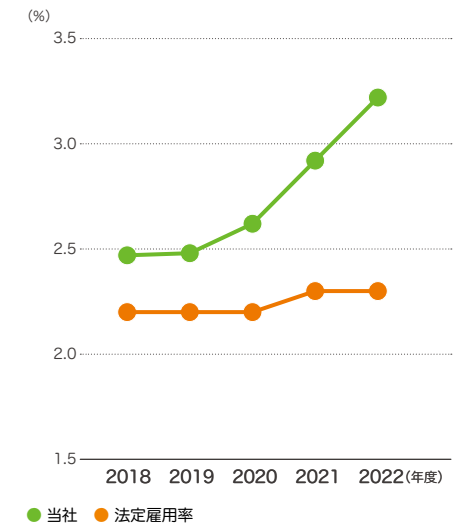
企業名	2021年度		2022年度	
	件数	人数	件数	人数
(株)ライフコーポレーション	737	24,466	818	25,346
A 社	390	10,070	441	13,596
B 社	23	619	51	1,455
C 社	41	1,163	43	1,151
D 社	2	29	13	438
E 社	10	333	11	272
F 社	6	110	9	335
G 社	7	161	9	262
H 社	0	0	3	170
I 社	1	20	3	54

※ 5 A DAY協会とは、健康的な食生活に寄与する社会貢献活動を行っている非営利団体
 ※ 件数は学校数ではなく、食育授業を実施した回数(店舗イベントの回数は含まない)

女性管理職数・比率



障がい者雇用比率



財務資本戦略

取締役常務執行役員
コーポレート副統括 兼
財経本部長

河合 信之

強い財務基盤を構築し、中長期的な成長につながるチャレンジを支える

第六次中期経営計画の振り返り

2022年度を総仕上げの年とした当社の第六次中期経営計画は、コロナ禍という想定外の事態での巣ごもり需要・内食需要の高まりなど、当社を取り巻く環境の変化に合わせ、投資計画を柔軟に見直しつつ、投資の総額自体は当初計画に沿った高い水準を維持しました。

首都圏・近畿圏の都心部を中心に5年間で45店舗を新規出店し、健康志向の高まりに対応したBIO-RAL店舗など、新たな業態にもチャレンジしています。また、お客様のニーズの変化や多様化に機動的に対応するため、既存店舗では過去最大規模(当該期間中200億円)の改装投資を実施し、既存店売上高は

2020年度以降、コロナ禍前の2019年度に比べ一段高いレベルにあります。インフラ投資では、近畿圏の物流・プロセスセンターの強化・再編に注力し、東西400店舗を視野に入れた物流・生産体制の整備が着実に進んでいます。

システム投資については、店舗作業効率化につながるセミセルフレジをほぼ全店に導入しました。また、今後人財の確保が一層厳しくなることが見込まれる中、限られた人財リソースで高い店舗オペレーション力を維持するため、電子棚札、AI発注などデジタル化投資を進めています。

ここで触れた第六次中期経営計画の投資の成果は当社の財務基盤の強化にもつながっており、当計画スタート前の2017年度

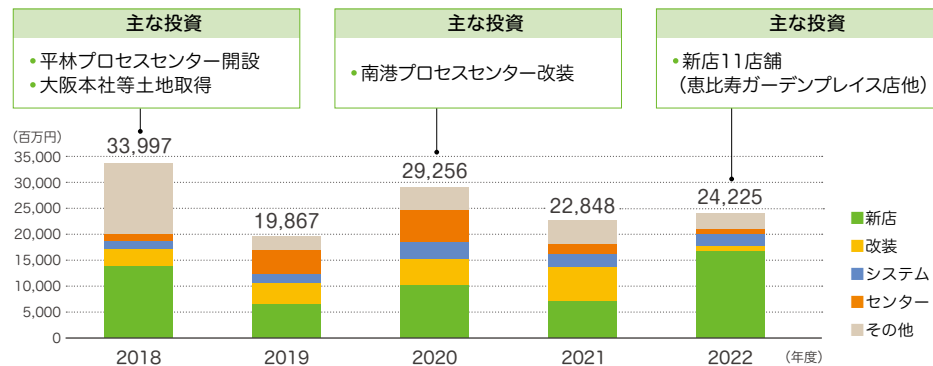
末と比べると、自己資本は約700億円から1,200億円台へ、自己資本比率も30.4%から43.4%へと飛躍的に上昇しています。

第七次中期経営計画下での財務資本戦略

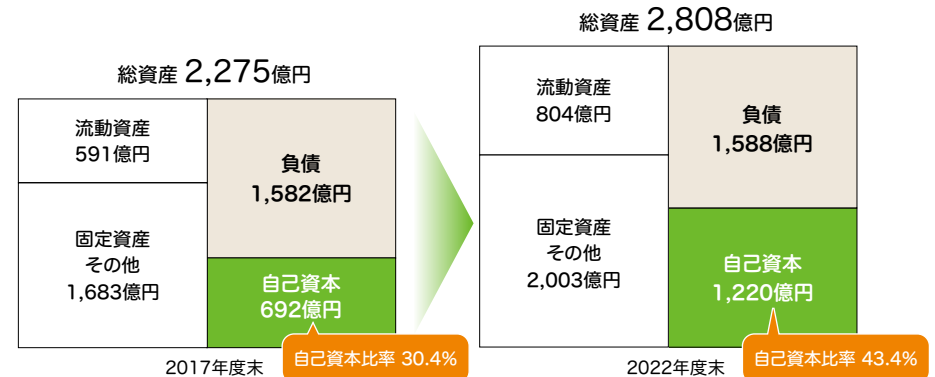
2023年度から第七次中期経営計画がスタートしました。当計画によって2026年度までの4年間に当社が目指すこと、新たな取り組みやチャレンジを全従業員で共有していますが、これまでの計画とは少し異なり、その先、2030年度にライフがどのような会社になりたいのか、中長期的な目標を掲げた計画になっています。2030年度に目指す姿は、400

第六次中期経営計画ハイライト

投資実績



バランスシート



財務資本戦略

店舗、売上高1兆円、経常利益350億円/当期純利益220億円ですが、これは規模的(売上)な拡大と質的(利益)な向上という両輪が上手く回転しないと達成し得ない目標です。

第七次中期経営計画では、4年後のゴールとなる2026年度の定量目標は公表していませんが、2030年度に目指す姿に向かってこれからの8年間、どのように数字を積み上げていくのか、資本構成やバランスシートの将来形についても社内で議論を重ね、マネジメントレベルで共有しています。

400店舗体制、物流・プロセスセンターの更なる強化、ネットビジネスの伸長やデジタル化の加速などに必要な投資資金を確保・提供することが財経本部の重要な使命となります。中長期的な成長につながる各部門の様々なチャレンジを支えるために、今後創出されるフリーキャッシュフローとの balan

スを図りながら適切にファイナンス機能を果たしていきます。

リスクファクターが複雑に絡む金融市場の動向を正確に予測することは困難ですが、有利子負債の調達に関しては従来の間接金融にとどまらず、資本市場に自らアクセスするといった調達手段の多様化も積極的に検討していきます。

ROIC～資本コストを意識した 経営管理

各種コストの高騰が懸念される中、第七次中期経営計画で計画されている個別プロジェクトについては、投資回収計画や採算性を精査の上、投資実行の判断を行っていきます。当社ではROIC(投下資本利益率)を全社の経営管理指標として活用し、投下資本に対し適切

なりターンが確保できているか検証しています。資本コストの算定には様々な考え方がありますが、現状の当社の資本コスト(WACC)は最大でも5%程度と認識しており、資本コストを上回るROIC6%を実現できているか、資本収益性や利益水準のモニタリングを行っています。

株主還元方針

2030年度に目指す姿に向けて、財務基盤を損なうことなく更なる株主還元を進めることが可能と考えています。そのため、従来の「安定配当の継続」という基本方針から一歩踏み込み、『配当性向30%を目安に配当を行うことを基本としつつ、株主資本配当率(DOE)3%の水準での安定的な配当の継続にも留意する』

という新たな株主還元方針を定めました。

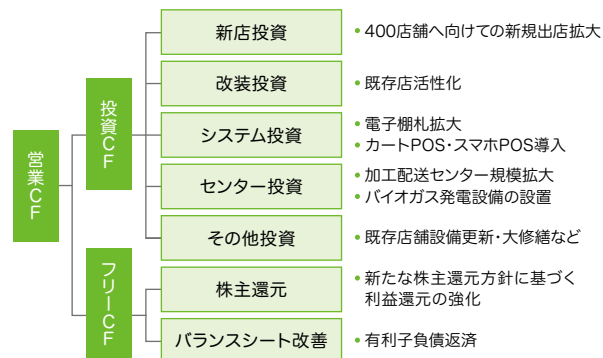
当社の中長期的な成長に合わせて株主の皆様への利益還元を一層重視してまいります。

IR活動強化

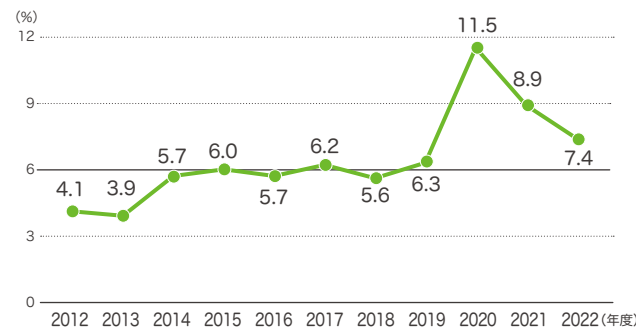
当社は機関投資家・アナリスト向けの決算説明会やスモールミーティング、ワン・オン・ワンミーティングなどを通じて、株主・投資家の皆様と有意義な対話を行うとともに、グローバルな投資家への情報開示の充実を念頭に各種資料の英文化を進めています。

第七次中期経営計画の様々な施策と成果を株主・投資家の皆様にしっかりお伝えしていくため、IR活動に関しても、新たな対話機会の創出とこれまで以上に積極的な情報発信に取り組んでいきます。

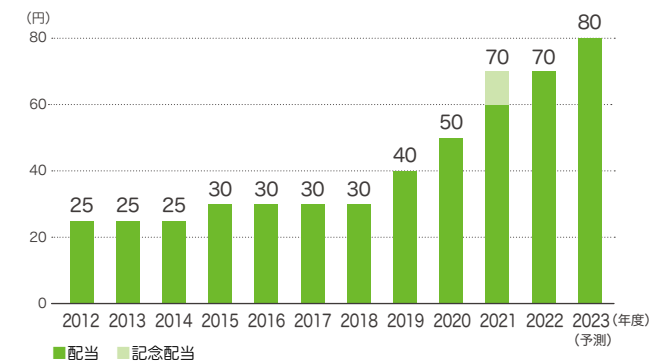
第七次中期経営計画 キャッシュアロケーション



ROIC(投下資本利益率)



1株当たりの配当金



CHAPTER 04 ライフの経営基盤 OUR FOUNDATION

当社にとってのサステナビリティに対する取組みは、ステークホルダーの皆様から信頼される企業として、経営理念にある「持続可能で豊かな社会の実現に貢献」することです。当社では、サステナビリティに対する取組みを推進するため、5つのマテリアリティを特定し、その実現に向けて活動を強化しています。この章では、当社の企業活動を支える経営基盤である環境、社会、ガバナンスに対する当社の考え方、体制、主な取組みについて説明します。

CONTENTS

サステナビリティマネジメント	40	役員紹介	53
ライフとしてのマテリアリティとアクションプラン	41	社外取締役メッセージ	55
環境への負荷低減	43	コーポレートガバナンス	57
安全で高付加価値な商品・サービスの提供	47	コンプライアンス	61
生活インフラとして地域社会への貢献	49	リスクマネジメント	63
多様な人材が活躍する働きがいのある職場環境づくり	51		



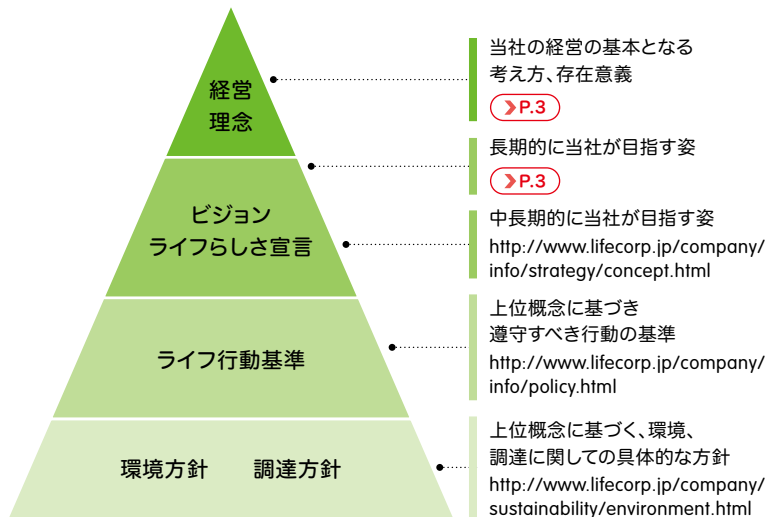
サステナビリティマネジメント

ライフのサステナビリティに対する考え方

当社は2021年に経営理念を改定し『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」と定めました。地域密着の食品スーパーマーケットとして、持続可能で豊かな社会を実現するためには、コミュニティの人々が「楽しく」「安心して」「健康的な」生活を営むことだけでなく、その基盤となる地球環境や社会が健全であることが必要だと考えます。そのため、当社は安定的・継続的な店舗運営を行い、安全・安心で高品質な商品・サービスを提供するとともに、地球環境や社会課題・ガバナンスの問題に真摯に取り組む、ステークホルダーの皆様から信頼される企業になるよう努めていきます。

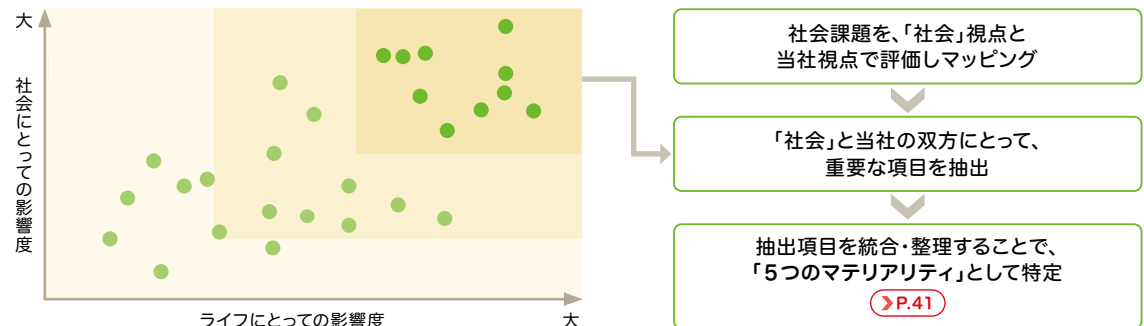
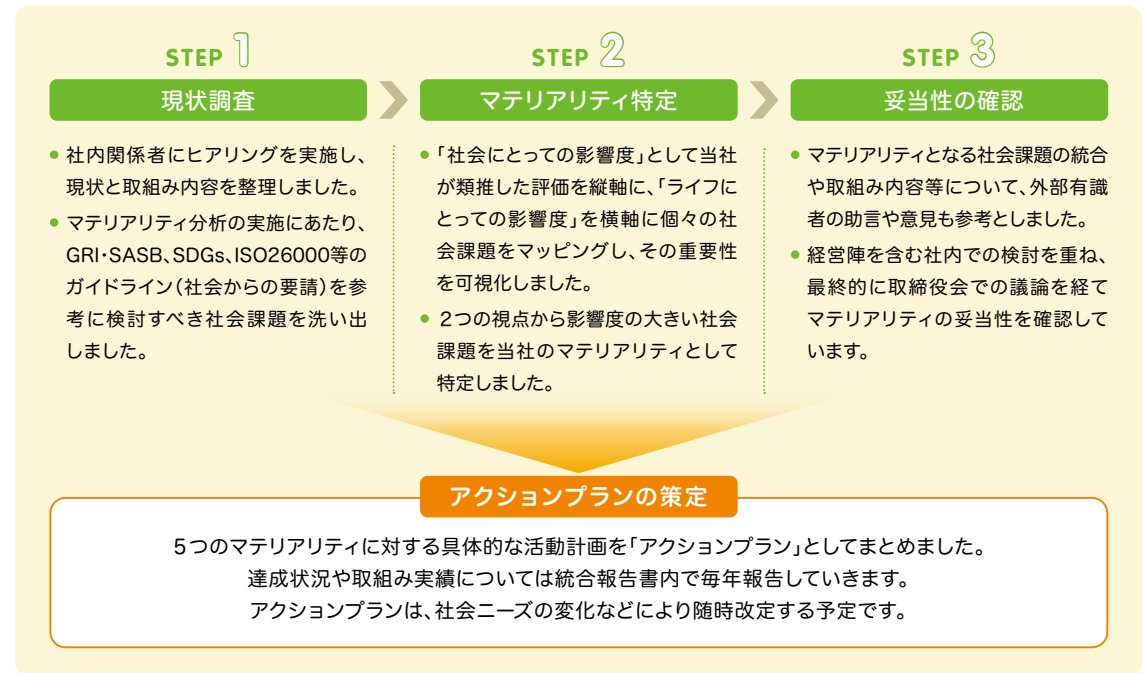
理念体系図

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



マテリアリティの特定プロセス

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



ライフとしてのマテリアリティとアクションプラン

マテリアリティ	取組みテーマ	アクションプラン	2022年度実績
<p>E</p> <p>環境への負荷低減</p> 	① 食品廃棄削減	<ul style="list-style-type: none"> リデュース(排出抑制)、リユース(再使用)、リサイクル(再利用)の推進 売上当たり最終食品廃棄量:2030年▲50%(2017年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> 食品リサイクル量:18,051t(売上当たり:24.4kg/百万円) 食品リサイクル率:65.5% 売上当たりの最終食品廃棄量:▲28.0%(17年度比)
	② 廃棄プラスチック削減	<ul style="list-style-type: none"> 店舗・センターからの排出抑制、資源リサイクル回収の強化、容器トレーパッケージの変更 	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック製カトラリーの削減本数:約1,700万本(環境配慮素材への切り替え) 透明トレー回収を始めた店舗数:18店舗 PB商品への100%リサイクルペットボトルの導入
	③ CO ₂ 排出量削減	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギーの推進、創エネルギーの取組み、再生可能エネルギーの活用 CO₂排出量(Scope1・2):2030年▲50%(2013年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> 既存店電気使用量:98.1%(2021年度比) CO₂排出量(Scope1・2):196,235t、94.5%(2013年度比)
<p>S</p> <p>安全で高付加価値な商品・サービスの提供</p> 	① 食の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける品質保証の検査体制の整備 プロセスセンターの食品安全マネジメントシステム導入 	<ul style="list-style-type: none"> 堺プロセスセンター「ISO22000」取得 南港プロセスセンター(農産・畜産)「ISO22000」取得 原材料・商品情報管理データベース「eBASE」利用拡大
	② 責任ある調達	<ul style="list-style-type: none"> 人権と労働環境に配慮した調達、法令・社会規範を遵守した調達、安全性の確認と健康に配慮した調達の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 「さかなの日」「牛乳でスマイルプロジェクト」など持続的な食料品調達・安定供給・消費拡大に向けた取組みの実施
	③ BIO-RAL事業	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発・店舗出店の強化、既存店への水平展開、オペレーション構築、教育強化 BIO-RAL事業:早期に20店舗・売上高100億円 	<ul style="list-style-type: none"> 日本食糧新聞社「第31回食品安全安心・環境貢献賞」受賞 PB売上高:5,192百万円(2021年度比:179.1%)
<p>S</p> <p>生活インフラとして地域社会への貢献</p> 	① 安定的な店舗運営	<ul style="list-style-type: none"> ハザードマップによる事業所別の危険度の把握 BCP計画の策定・適時修正・訓練・実行 	<ul style="list-style-type: none"> 首都圏SM4社による「持続可能な食物流構築に向けた取り組み宣言」の公表及び「首都圏SM物流研究会」の発足
	② 買い物手段の多様化	<ul style="list-style-type: none"> お届けサービス、自社サイトやAmazon上のネットスーパーサービス、株式会社ライフホームデリバリーによる「ラストワンマイル」配送の強化 ネットスーパー事業:2030年度売上高1,000億円 	<ul style="list-style-type: none"> 自社ネットスーパー対応店舗の拡大:+33店舗(首都圏+10店舗、近畿圏+23店舗) Amazon上のネットスーパーサービスエリアの拡大:東京都3市・神奈川県1市・千葉県1市・埼玉県11市、大阪府1市1郡・兵庫県2市
	③ 地域社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 食育活動、子ども食堂・フードバンク活動の継続・拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 食育活動回数:353校(参加者:25,949名) 大阪西区・堺市子ども食堂への寄付拡大 京都市・大阪市「ウクライナ避難者支援」 東京都足立区「オレンジサンタプロジェクト[®]」への協力
<p>S</p> <p>多様な人材が活躍する働きがいのある職場環境づくり</p> 	① ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進、障がい者雇用の促進、中途採用者の活躍推進、外国人材の活躍推進 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職:162名(構成比9.4%) 障がい者従業員:658名(雇用率3.22%) 中途採用社員管理職数:531名(構成比30.7%) 外国人技能実習生:440名
	② 健康経営	<ul style="list-style-type: none"> 健康管理、安全管理に重点を置いた取組みの推進と健康維持増進 	<ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断、ストレスチェックの実施 「特定保健指導」の実施 各種カウンセリング、相談窓口の設置
	③ 人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> 採用→配置→育成→評価のサイクルの推進による、計画的で戦略的な人材育成の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 人事データに基づく異動、配員 人材戦略会議における従業員キャリア開発 社内公募制度の活用
<p>G</p> <p>高い価値観・倫理観を持つ組織の形成</p> 	① コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス体制・会議体の強化、指名・報酬諮問委員会の設置、IR活動の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会開催数:17回 実効性向上に向け、役員オフサイトミーティングなどを活用し、議論を活性化 指名・報酬諮問委員会開催数:9回、決算説明会開催数:2回、スモールミーティング実施数:9回、個別面談数:のべ200件起
	② コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスを徹底し、ライフ行動基準を着実に実行、従業員教育の実施、内部通報に係る適切な体制を整備 	<ul style="list-style-type: none"> 定期研修のほか各種会議体を通じて、コンプライアンス研修を実施 内部通報に関する規程を改定、内部通報窓口を再整備

ライフとしてのマテリアリティとアクションプラン

ライフのサステナビリティ推進体制

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

サステナビリティ推進委員会体制図



サステナビリティ推進委員会の開催実績

開催日		議 題
第1回	2022年3月1日	TCFDの提言に沿った当社の気候関連リスクと対応及び同提言への賛同と情報開示について
～	(毎週1回実施)	
第7回	2022年4月12日	
第8回	2022年5月27日	今後の当委員会の進め方、社会貢献活動の方向性、分科会の進捗状況について
第9回	2022年6月23日	食品廃棄削減・プラスチック削減分科会検討状況について
第10回	2022年7月22日	CO ₂ 排出削減目標達成に向けた計画について
第11回	2022年9月20日	取締役会提案資料「環境・社会分野のマテリアリティ対応について」最終確認
第12回	2023年1月27日	2023年度年間スケジュールの検討

分科会活動状況

食品廃棄削減	食品リサイクル実施店舗の拡大、計量器設置の拡大による廃棄量の可視化、モデル店舗での取組み推進、「てまえどり [※] 」の啓発等の取組みを実施しました。
プラスチック削減	部門別のプラスチック製容器・トレーの使用状況を把握し、削減手法について整理しました。また、プラスチックリサイクルの推進として、透明トレーの店頭回収の拡大を進めました。
CO ₂ 削減	2030年の削減目標達成に向けて、必要となる再生可能エネルギーの確保を目指し、各電力会社と中長期での削減計画の検討を重ねてきました。
地域社会貢献活動	地域社会貢献活動の方向性を定め、地域の子どもの対象とした食育等の学習プログラムの提供や子ども食堂への食品の寄付など、これからの将来を担う子どもたちへの地域社会貢献活動を中心に取組んできました。

※「てまえどり」とは、すぐに食べるものは商品棚の手前にある販売期限の迫った商品から取ることで、食品廃棄を減らす購買行動

環境への負荷低減

基本的な
考え方



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

食品廃棄削減

方針

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

2022年度の取組みと実績

● 食品リサイクル実施店舗の拡大・計量器導入による部門別廃棄量の可視化

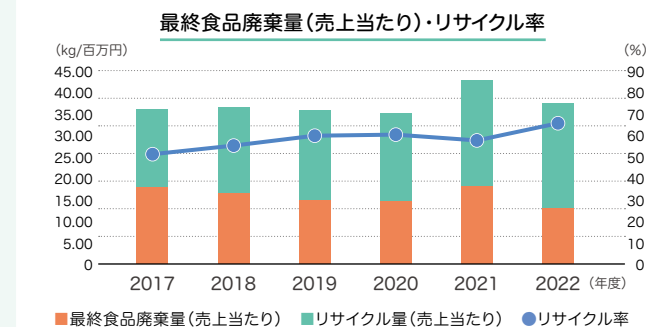
店舗やプロセスセンターから排出される食品残渣を肥料や飼料に再資源化させる食品リサイクルを新たに18拠点拡大しました。合計130拠点での食品リサイクルに加え、ほぼ全店で実施している魚のアラや廃油などのリサイクルで合計約1万8千トンもの食品廃棄物の再資源化に取り組みました。また、店舗に廃棄物用の計量器の設置を進め、部門ごとの廃棄量を把握することで原因分析と対策の検討につなげています。



● 大阪万博での「メタネーションによる水素サプライチェーン構築・実証事業」への参画が決定
大阪市や大阪広域環境施設組合の協力の下、大阪ガス株式会社が実施する「都市部における再生エネ由来水素と生ごみ由来バイオガスを活用したメタネーションによる水素サプライチェーン構築・実証事業」に、当社の店舗より排出される生ごみ(バイオマス資源)を提供することで協力します。本実証事業が行われる大阪市此花区にあるごみ焼却工場(舞洲工場)へ、当社の大阪市内店舗から排出される生ごみをを提供し(1トン/日)、食品廃棄物の削減を実現します。

● アップサイクル商品の開発

これまで廃棄していた商品加工時に発生する端材等を活用したアップサイクル商品の開発を進めています。当社のプロセスセンターで加工するパイナップルの芯を原料とした「ドライフルーツ」やサラダチキンを生産する際に余るレバーを使用した「鶏レバーの燻製」など、食材を無駄にすることなく商品化することで、食品廃棄削減に取り組んでいます。



2023年度のアクションプラン(食品廃棄削減)

販売期限や値引き販売方法の見直し、「てまえどり」などのお客様への啓発活動を実施し、発生抑制に努めるとともに、アップサイクル商品の開発、発生した食品廃棄の肥料・飼料への再資源化に取り組みます。また、外装の破損等により販売ができなくなった商品を子ども食堂に寄付をするなど、様々な手段で食品廃棄削減を推進します。

環境への負荷低減

廃棄プラスチック削減

方針

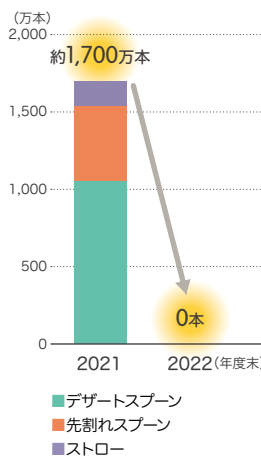
廃棄プラスチックによる海洋汚染をはじめとする自然環境への影響が問題となっている中、プラスチックを多量に使用する事業者として社会的責任は大きいと認識しています。当社で使用するプラスチック製容器包装の削減に取組むとともに、プラスチック製容器・トレーの店頭回収やマイバッグの利用促進等、お客様とともに循環型社会の実現に向け取り組んでいきます。

2022年度の実績

● **プラスチック製カトラリーの環境配慮素材への変更**
店舗で提供しているストロー・スプーンをプラスチック製から紙製・木製に2022年4月より順次切り替えました。これにより年間で約1,700万本(約30t)のプラスチック製ストロー・スプーンを削減しました。



プラスチック製カトラリーの 配布量推移



● 透明トレーの回収拡大

鮮魚のパックなどで使用している透明トレーの回収を18店舗で開始しました。回収した透明トレーは再生トレーなどに再資源化され、再び店内で販売している商品のトレーとして使用しています。

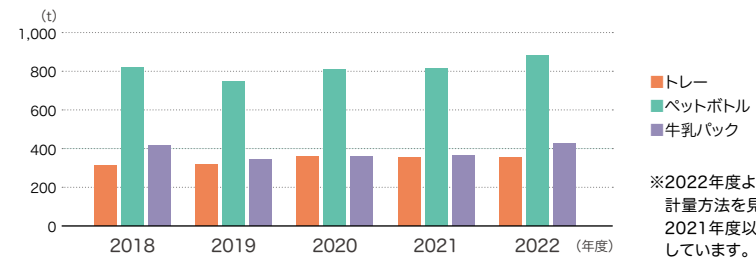


● 「ボトルtoボトル」の取組み

PB商品のペットボトル飲料(500ml)において、再生PET樹脂を100%使用して製造したボトルに切り替える「ボトルtoボトル」の取組みを2023年2月より開始しました。



資源リサイクル量推移



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

2023年度のアクションプラン(廃棄プラスチック削減)

容器包装の軽量化や再生トレーの利用、「ボトルtoボトル」に継続して取り組んでいきます。また店頭回収での資源リサイクルについては、透明トレーの回収拠点を拡大することで更なるプラスチック削減に取り組んでいきます。

環境への負荷低減

CO₂排出量削減

方針

当社のCO₂排出量のうち93%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取組み、その上で不足部分については再生可能エネルギーを調達することで、当社全体のCO₂排出量の削減を図ります。

2022年度の取組みと実績

● 省エネの取組み

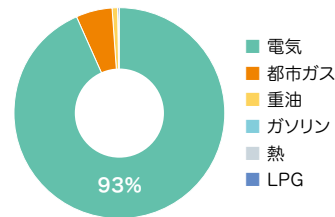
店舗の省エネの取組みとして、冷ケースの温度設定の見直しや照明の間引き等、あらゆる節電に取組んだ結果、月を追うごとに成果が表れ、2023年2月度には既存店の電気使用量が前年同月比91.7%まで大幅に減少しました。

● バイオガス発電による創エネの取組み

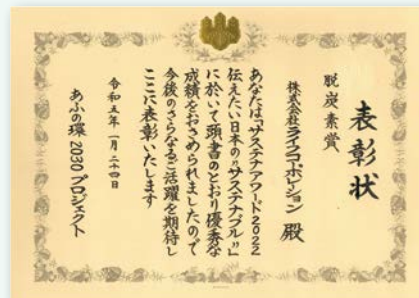
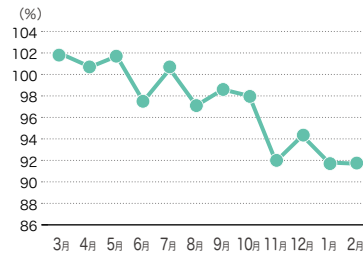
天保山プロセスセンターに小売業では日本最大規模となるバイオガス発電設備を新設し、2022年3月より本稼働しました。食品残渣を活用しバイオガスを発生させ、それを燃料に発電を行います。

この取組みが、農林水産省、消費者庁、環境省の連携プロジェクトである「あふの環2030プロジェクト～食と農林水産業のサステナビリティを考える～」主催の「サステナアワード2022伝えたい日本の“サステナブル”」において「脱炭素賞」を受賞しました。

CO₂ 排出エネルギー構成 (2022年度実績)



2022年度既存店電気使用量 (2021年度比)



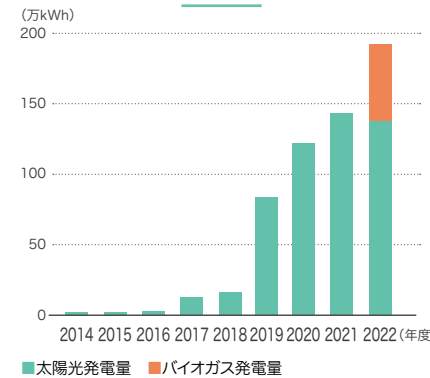
● 太陽光発電による創エネの取組み

店舗の屋上を利用し、太陽光発電設備の設置を進めています。2022年度は溝口店に新設し合計20拠点で太陽光発電に取組んでいます。年間の発電量は約140万kWhとなり、バイオガス発電と合わせて当社の2022年度の発電量は約190万kWhでした。これは450世帯分※の年間電気使用量に相当します。

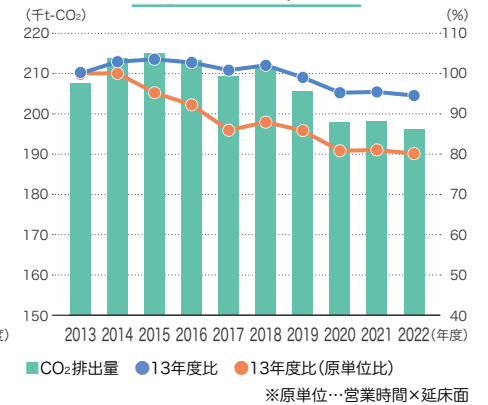
※世帯当たり4,258kWh
環境省「令和2年度 家庭部門のCO₂排出実態統計調査」より



創エネ量



CO₂排出量 (Scope1・2)



2023年度のアクションプラン (CO₂排出量削減)

店舗・プロセスセンターでの節電・省エネに取組むとともに、創エネとして太陽光発電の設置拡大を進めます。また、CO₂排出量 (Scope1・2) の2030年削減目標の達成を目指して中長期での再エネ調達計画を策定し、オフサイトコーポレートPPAをはじめとする各施策の具体的な実行計画を検討していきます。

環境への負荷低減

TCFDへの対応

🔗 詳細は当社Webサイトをご参照ください。

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

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

● ガバナンス

取締役会及びサステナビリティ推進委員会にて、気候関連のリスク及び機会についてモニタリングを行ってまいります。サステナビリティ推進委員会の体制についてはP.42をご参照ください。

● 戦略

当社は、気候変動がもたらす異常気象などの「物理リスク」、政策規制の導入及び市場ニーズの変化などの「移行リスク」について検討を行いました。2030年度を見据え、シナリオ分析や財務影響の算出を行いました。

● リスク

サステナビリティ推進委員会で抽出したリスクの中から当社にとって重要な気候関連リスクを特定し、「発生可能性」と「財務への影響度」の2軸で重要性を評価しています。

シナリオ別想定

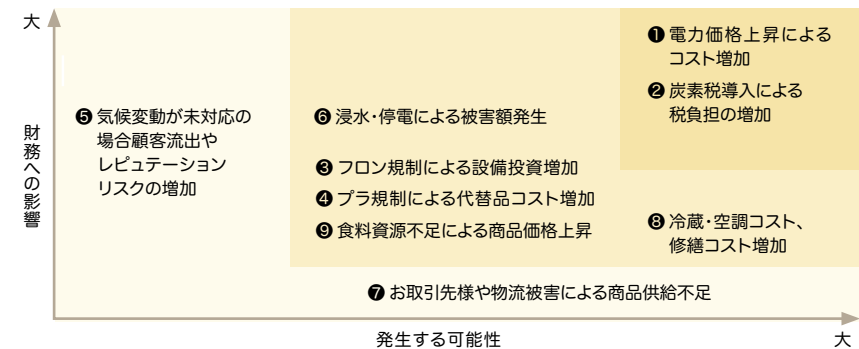
シナリオ	想定
2°C未満シナリオ	脱炭素に向けた規制や政策の強化がされ、気候変動への対策が進捗します。各種規制や政策によるコスト、気候変動対策に対する設備投資等のコストが増大します。また、お客様の製品・サービスに対する脱炭素、低炭素志向が増加します。 気候変動への対応が強く求められ、未対応の場合は、顧客流出やレピュテーションリスクが増加するなど、移行リスクは高まります。一方、気候変動による自然災害の激甚化・増加が一定程度抑制されることなどから、物理的リスクは相対的に低いと推測します。
4°Cシナリオ	気候変動対策が十分になされず、異常気象が増加し、海面上昇や自然災害の激甚化など物理的リスクは高まります。店舗やプロセスセンターの営業・運営に影響を及ぼし、財務に影響を及ぼす可能性があります。 上記の影響により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します。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します。

● 指標と目標

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

2030年時点を想定した当社のリスクマップ

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



2030年時点を想定したリスクに対する財務影響

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

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

安全で高付加価値な商品・サービスの提供

基本的な
考え方

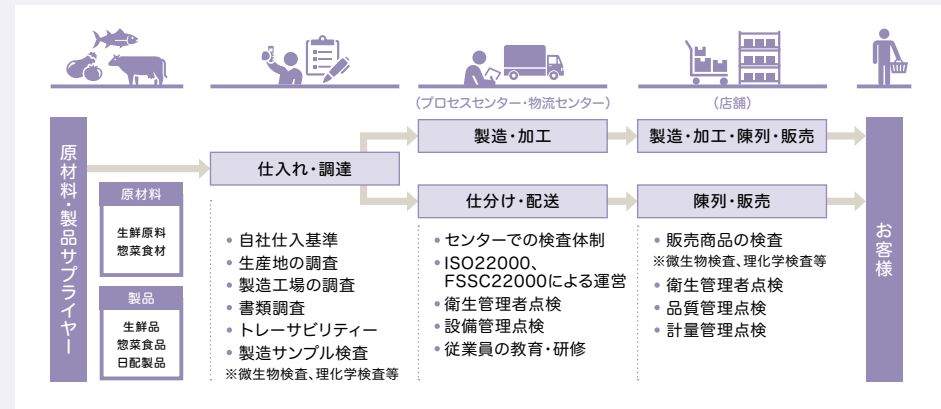


食品スーパーマーケットにおいて、「安全」で「安心」「高品質」な商品・サービスの提供は事業活動の基本であり、最も優先される課題の1つです。お客様に「安全」で「安心」な商品を提供するために、店舗ではHACCPをベースにした衛生管理マニュアルに基づき、徹底した衛生管理と鮮度や日付のチェックを実施しています。また、自社基準に適合した商品を製造するために、店舗衛生管理の強化を行い、食中毒の防止に努めています。更に、品質保証部のみならず、バイヤー・プロセスセンター等関係者にも食品表示診断士の資格取得を推進し、全従業員が高い意識をもって、品質管理の強化に取り組んでいます。

食の安全・安心の確保

方針

当社では、原材料・製品をサプライヤーからお客様をつなぐサプライチェーンにおいて、確固たる品質保証体制を構築することで、「安全・安心」な商品の提供に努めています。徹底した品質管理や衛生管理を行うことにより新鮮で安全な商品を生産し、安定した品質維持のために商品検査室を設置しています。



2022年度の取組みと実績

堺(畜産)プロセスセンターでは、食品安全マネジメントシステムの国際規格「ISO22000」の認証を新たに取得しました。また、既に「ISO22000」を取得済みの南港(水産)プロセスセンターは農産部門と畜産部門にも範囲を拡大、栗橋・加須プロセスセンターの「ISO22000」、船橋・天保山プロセスセンターの「FSSC22000」と合わせて、当社は高いレベルで品質管理を行っています。また、品質表示作成機能を有した原材料・商品情報管理データベースであるeBASEの利用範囲を、店舗だけでなくプロセスセンターにまで拡大したことで、データ管理精度が更に向上しました。



2023年度のアクションプラン(食の安全・安心の確保)

品質保証部は、安全・安心な商品提供のため、商品開発時の安全性確認の強化、店舗衛生管理の強化に取り組めます。プロセスセンターでは、食品安全管理の強化として好事例や再発防止策の水平展開、MAP包装(ガスを利用して鮮度を長く保つ包装方法)や冷凍事業の知見収集に取り組めます。その他、多様な業務に対応できるよう人財の育成と確保を強化するとともに、新たな検査データのデータベース化に取り組むなど業務の効率化を図ります。

安全で高付加価値な商品・サービスの提供

責任ある調達の推進

方針

当社は、調達方針として「品質・安全性と健康」「環境保全」「人権・労働環境」等に配慮し「公正・公明かつ適正な取引」に努めることとしています。専門知識を有するバイヤーや品質保証部が自社基準に適合した製品であることを確認しています。また、プライベートブランド商品では原材料、食品添加物の内容、原材料産地証明書などのチェックに加え、製造工場の調査も行っています。



弊社プロセスセンターでの内部監査の様子

2022年度の取組みと実績①

「さかなの日」は、「さかな×サステナ」をコンセプトとして水産庁が制定しました。水産資源は、適切な管理をすれば食物連鎖の中で資源が回復する持続的な資源であることから、魚を食べることは「持続可能な生産消費形態を確保すること」にもつながります。当社では「さかなの日」に、各店舗で品揃えの強化、お客様の要望に応じて店内での調理、食べ方提案を実施しました。



2022年度の取組みと実績②

「牛乳でスマイルプロジェクト」は、牛乳・乳製品の消費拡大、安定供給、国民の健康的な食生活に貢献することを目的として、農林水産省が立ち上げました。当社はプロジェクトに賛同し、プライベートブランドの「スマイルライフ あじわい牛乳1000ml」を首都圏店舗にて2022年11月から12月の2カ月間お求めやすい価格で提供しました。



2023年度のアクションプラン(責任ある調達の推進)

商品部は、これからも法令・社会規範を遵守した調達に着実に取組みます。更に、安全性の確認と健康に配慮した調達、人権と労働環境に配慮した調達についても、お取引先様と協力しながら検討と取組みを進めます。

BIO-RAL事業

2022年度の取組みと実績

BIO-RALが日本食糧新聞社が制定する「第31回食品安全安心・環境貢献賞」を受賞しました。コンセプトは、オーガニック・ローカル・ヘルシー・サステナビリティの4つです。農業や化学肥料、添加物などを極力使わない食品を企画・製造・販売することで、人々の健康な暮らしを支えるとともに、地球環境にやさしいサステナブルな世の中の実現を目指します。現在、「BIO-RAL」業態を6店舗展開し、ライフの店舗内にもビオラルコーナーを展開しています。

▶P.16 BIO-RAL事業の推進



2023年度のアクションプラン(BIO-RAL事業)

2020年12月にプライベートブランド商品「BIO-RAL」が誕生しました。今では、250種類以上の商品を取扱っています。また、BIO-RAL事業を積極的に拡大することで、お客様からの信頼が高まれば、結果として他社との差別化につながり同質化競争からの脱却も可能です。私たちが健やかで安心な暮らしを送る上で、毎日の食事は最も基本的で大切なもの。ライフは地球にやさしく、全ての人に健康になってほしいと願い、これからもBIO-RAL事業を展開します。

生活インフラとして地域社会への貢献

基本的な
考え方



当社は、スーパーマーケットを「地域の食と暮らしを支えるインフラ」と考えています。地域のお客様に対して、安全で安心な食料品を中心とする暮らしの品々を継続的に提供し続けるため、安定的な店舗運営と店舗に来店しなくても商品をお届けできる買い物手段の多様化を進めています。また、食品スーパーマーケット事業を通じた、当社ならではの社会貢献活動を積極的に進め、地域の人々の健康で豊かな生活の実現を支えていきます。

安定的な店舗運営

方針

当社は、生活者を支える社会インフラとして、継続的なBCP対策に取り組むとともに、将来にわたり安定した商品供給実現のために、更なる物流効率化に取り組みます。

2022年度の実績と取り組み

サミット株式会社、株式会社マルエツ、株式会社ヤオコー、当社の首都圏スーパーマーケット4社は、将来の持続可能な食品物流の維持・構築のために、サプライチェーン全体の物流効率化につながる4つの取組みを宣言しました。また、「首都圏SM物流研究会」を立ち上げ、地域の社会インフラとしての責務を果たすため、各社協力による更なる物流効率化を研究していきます。



2023年度のアクションプラン(安定的な店舗運営)

「首都圏SM物流研究会」での物流効率化に向けた企業間での研究を進めるとともに、積極的な効率化策の実施により、持続可能で安定的な商品供給体制を確立します。

買い物手段の多様化

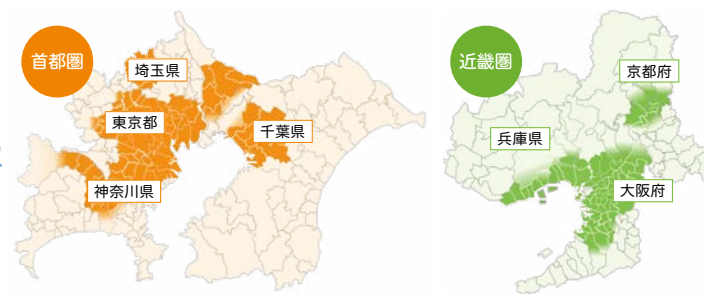
方針

共働き世帯の増加や高齢化に対応し、店舗に来店しなくても当社の商品をお届けできる買い物手段の多様化を進めます。

2022年度の実績と取り組み

ご自宅から注文できるネットスーパーの対応店舗は、2022年度では33店舗増加し、計99店舗となりました。併せて、Amazon上のネットスーパーサービス対応エリアは、東京都多摩市、八王子市、町田市、横浜市磯子区、埼玉県春日部市、越谷市、千葉県市川市、船橋市、大阪府三島郡、京都市北区、左京区等にエリアを拡大しました。また、リアル店舗での利便性向上のために、店舗でお買い上げされた商品をご自宅まで配送する「当日宅配サービス」も実施しています。

自社
ネットスーパーの
配送エリア



2023年度のアクションプラン(買い物手段の多様化)

2030年度売上高1,000億円の目標達成に向け、ネットスーパーの更なるサービス対応エリアの拡大と、サービスレベルの向上に取り組みます。

生活インフラとして地域社会への貢献

地域社会への貢献

方針

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



2022年度の実績①

● 食育活動(店舗イベント)

地域の小学生・園児を中心に、店舗や学校、オンライン等で食育活動を実施しています。2022年度は、353校実施し、25,949名が参加しました。店舗イベントでは、子どもたちだけでなく、保護者の方も一緒に参加されています。食育の内容は、三色食品群(食品が持つ栄養素の働きの特徴によって、「赤色・緑色・黄色」の3つに分類したもの)や食品ロスの話に加え、実際の売場でのお買い物ゲームやバックヤード見学など、店舗でしかできない内容を取り入れています。また、メーカー様とのコラボレーションが授業内容の拡大につながっています。今後も、多くの地域の皆様に食の大切さを伝えていきます。



2022年度の実績②

● 子ども食堂

子ども食堂の食材として、店舗における消費期限は残っているが販売期限切れの商品や外装が破損した商品を提供しています。子ども食堂では食事を満足に取れない子どもたちに、無料または安価で食事を提供

し、子どもたちの居場所、地域交流の場にもなっています。今後も継続的な実施、更なる支援地域の拡大で持続可能な社会の実現に貢献します。

2022年度の実績③

● ウクライナ支援

継続的な社会貢献活動として京都市・大阪市に難民として避難している方々に行政を通じて寄付を行っています。その功績が認められ、大阪市より「大阪市ウクライナ避難民支援」に関して感謝状を受領しました。寄付の品目は、避難民の方にとって安全・安心な生活を支援するために、布団や家庭用品一式等の生活用品です。



2022年度の実績④

● オレンジサンタプロジェクト

認定NPO法人「皆繋」の活動の1つである「オレンジサンタプロジェクト®」に協力しました。これは、経済的に余裕が持てない親子に、喜びに満ちたクリスマスの思い出をつくってもらう取り組みです。東京都足立区のライフ6店舗が足立区に住む100世帯の子どもたちにクリスマスディナーをプレゼントしました。



2023年度のアクションプラン(地域への貢献)

「地域密着の食品スーパーマーケット」として、引き続き、小学生・園児への食育授業の開催や子ども食堂支援に積極的に取り組みます。

また、メーカー様とのイベント共催、店舗見学の再開など多様なイベントを計画していきます。お客様と店舗がつながり、地域の皆様から信頼していただける店舗・企業となるように取り組みます。

多様な人財が活躍する働きがいのある職場環境づくり

基本的な
考え方



当社では、正社員・パートナーを合わせ5万人を超える従業員が、首都圏・近畿圏の300カ所以上の店舗・センターなどで働いており、その一人一人の従業員の多様性の発揮と主体的な活躍が、当社の持続的成長に必要不可欠であると考えます。また、労働人口が減少し続ける日本国内において、小売業では特に人員不足が恒常化しています。当社では、事業活動に不可欠な人財を質・量ともに確保するために働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。

「全ての従業員に時間と心の余裕があり、多様な人財が活躍し、一人一人がやりがいを持って働くことができる会社」を目指す姿とし、「ダイバーシティ」「健康経営」「人財戦略」を推進します。

ダイバーシティ

方針

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



2022年度の取組みと実績

● 女性活躍推進

当社では女性の活躍推進のため、配属部署・職務の拡大や育児時短勤務者の管理職登用などに取り組んでいます。また、ダイバーシティ推進室が中心となり、介護・育児などに関する制度理解のためのガイドブック配布や、育児休業からの復職支援策として個別面談や育児時短勤務者との交流会、復職前研修などを開催しています。2022年度末時点での女性管理職人数は162人(構成比9.4%)で、2023年度は180人(構成比10.0%)を目標としています。

● 障がい者雇用の促進

障がいの有無に関係なく、支え合い活躍できる風土づくりを推進するため、各種支援学校への定期的な訪問活動や、職場での体験実習などを積極的に実施しています。2022年度末時点で658人(雇用率3.22%)の方が当社とともに働いています。

● 中途採用者の活躍推進

店舗の営業部門、プロセスセンターでの商品開発、店舗建物の設計や公認会計士、税理士などの専門能力を有する多様な人財を年齢、性別に関係なく採用しています。2022年度末時点で中途採用社員の30.7%(531人)が管理職として活躍しています。

● 外国人材の活躍推進

プロセスセンターや一部の店舗において、タイ・ベトナム・ミャンマーなどから外国人技能実習生の受入れを行っています。2022年度2月末時点で440人の外国人技能実習生が活躍しています。

女性管理職任命状況

女性管理職数(時間管理含む)
2022年度末実績 2023年度目標
162人 → **180人**
(構成比 9.4%) (構成比 10.0%)

女性店長・課長職以上

2022年度末実績
30人
(構成比 5.1%)

女性時短管理職数

2022年度末実績
14人

2023年度のアクションプラン(ダイバーシティ)

- ① 育児や介護をしながらも管理職として働き続けられる体制にするため店舗管理職を増員
- ② 女性社員の営業部署への配属を更に拡大
- ③ 優秀な若手社員の積極的な管理職登用や、シニア層が経験を活かせるポストの創出

多様な人財が活躍する働きがいのある職場環境づくり

健康経営

方針

従業員の健康を重要な経営資源と捉え、健康管理、安全管理に重点を置いた取組みを推進し、健康維持増進につなげます。

2022年度の取組みと実績

- ・ 定期健康診断、ストレスチェックの実施による体調不良、メンタル不調の未然防止
- ・ ライフ健康保険組合と共同での「特定保健指導」の実施
- ・ 健康やメンタルの不安に対応する「産業医のカウンセリング窓口」の設置やライフ健康保険組合と共同での「こころとからだの相談窓口」の設置
- ・ ハラスメント相談窓口の設置
- ・ いつでも、どこでも仕事ができるテレワーク環境の整備

2023年度のアクションプラン(健康経営)

- ①従業員へ健康教育の機会の提供
- ②メンタル不調の早期発見、解決のための保健師の活用
- ③年間所定休日数の見直し(115日→116日)
- ④従業員の家族も含めた健康管理の検討



メンタルヘルスに関する情報発信



心身相談窓口の周知ポスター

人財戦略

方針

会社の成長に必要な人財を確保するために、新卒採用を継続的に実施しつつ、経験・スキル・資格を有し、即戦力となる中途採用、障がい者採用や外国人採用に積極的に取り組んでいます。

年齢、性別、国籍などの属性にかかわらず、多様な人財の活躍推進に向けて、タレントマネジメントシステムを導入し、従業員個々の能力を發揮できる配置と会社の成長を担う人財育成を実現します。

2022年度の取組みと実績

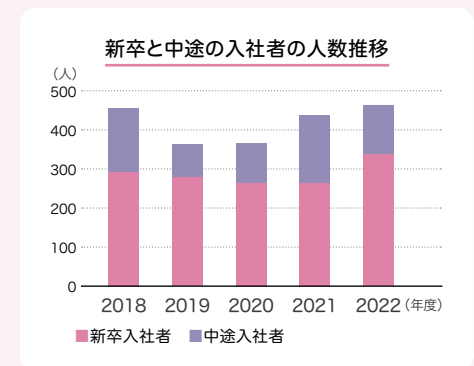
- ・ 採用→配置→育成→評価のサイクルを回し、計画的で戦略的な人財育成を実現
- ・ 人事データに基づく異動・配員、人財戦略会議における従業員のキャリア開発
- ・ 個人の成長につなげる人事考課サイクルの運用
- ・ 社内公募制度の活用

2023年度のアクションプラン(人財戦略)

- ①人事制度変更による人財の活性化と専門人財の育成、年齢・経験年数にかかわらず、適材適所で活躍できる制度に改定し、従業員満足度の向上につなげる
- ②いつでも、どこでも学びたいときに学べる教育機会の提供や、外部研修への参加などによるリススキングの推奨



通信教育申込み専用Webサイト





役員紹介 (2023年5月25日時点)

後列

取締役(社外)
矢矧 晴彦

取締役(社外)
片山 隆

監査役(社外)
塩野 光二

監査役(常勤)
末吉 薫

監査役(社外)
眞木 光夫

取締役(社外)
成田 恒一

前列

取締役常務執行役員
河合 信之

取締役専務執行役員
森下 留寿

監査役(社外)
宮竹 直子

代表取締役社長執行役員
岩崎 高治

取締役(社外)
河野 宏子

取締役常務執行役員
角野 喬

役員紹介

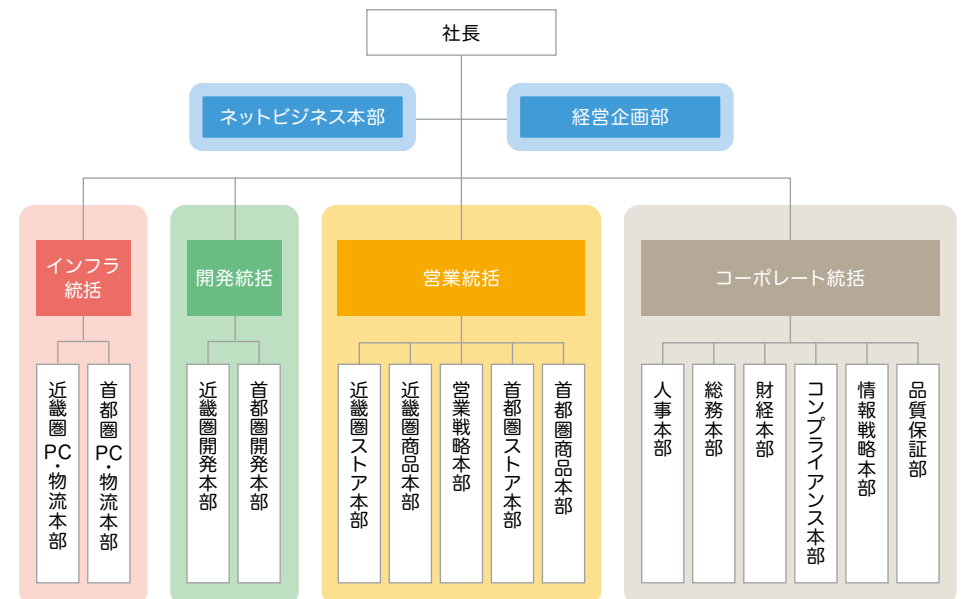
取締役・監査役(2023年5月25日時点)

統括	氏名	当社における地位	特記事項	在任期間
●●●	岩崎 高治	代表取締役社長執行役員 営業統括 兼 開発統括	総合商社における経験 / 2006年から17年間にわたる当社社長としての経験に基づく、流通業界及び当社の経営全般に関する知見	24年
●	森下 留寿	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	当社における営業・システム・経営企画等の幅広い部門の長を歴任 / 当社の経営全般及び業務運営に関する知見	9年
●	角野 喬	取締役常務執行役員 インフラ統括	当社の営業部門の長を歴任 / 営業部門を中心とする豊富な業務知識と当社の経営全般及び流通業界に関する知見	11年
●	河合 信之	取締役常務執行役員 コーポレート副統括 兼 経理本部長	総合商社における経理部門の経験 / 財務・経理に関する高い知見や、コンプライアンス全般にわたる豊富な知見	4年
	成田 恒一	社外取締役	IT企業等における経営者としての実績 / ITソリューション業務における高い見識	5年
	矢矧 晴彦	社外取締役	長年にわたる小売業向けの環境分野でのコンサルタント業務経験 / 小売業界、デジタルマーケティングに関する高い知見	2年
	河野 宏子	社外取締役	機関投資家での業務経験 / 学校法人の運営、コーチングによる人材育成に関する実績と高い見識	2年
	片山 隆	社外取締役	システム関連機器の開発・製造・販売企業における経営者としての実績 / 流通環境システム及び海外流通業に関する知見	1年
	末吉 薫	常勤監査役	当社における財務・経理関係部署の経験 / 財務会計に関する高い知見を有し、当社の経営全般にも精通	4年
	眞木 光夫	社外監査役	弁護士としての豊富な経験 / 法律に関する専門的知見	22年
	宮竹 直子	社外監査役	クレジットカード会社での人材開発・顧客サービス・品質管理に関する高い見識 / 同・子会社における経営者としての実績	4年
	塩野 光二	社外監査役	税理士としての豊富な経験と国税局での業務経験 / 財務会計に関する専門的知識及び高い見識	0年

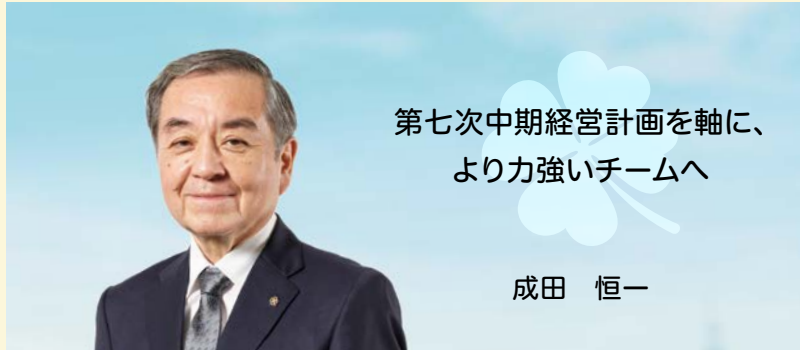
執行役員(2023年5月25日時点)

統括	氏名	当社における地位
●	荒井 信一郎	常務執行役員 首都圏商品本部長 兼 近畿圏商品本部長
●	中川 義規	上席執行役員 近畿圏開発本部長
●	岡崎 喜世孝	上席執行役員 近畿圏ストア本部長
●	梅木 仁	上席執行役員 首都圏開発本部長
●	海野 紀明	執行役員 首都圏ストア本部長
●	伊藤 好憲	執行役員 首都圏PC・物流本部長
●	福岡 昌典	執行役員 近畿圏PC・物流本部長
●	林 正樹	執行役員 総務本部長
●	石岡 泰弘	執行役員 コンプライアンス本部長
●	長澤 国彦	執行役員 人事本部長
●	加藤 崇	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
●	松永 元伸	執行役員 近畿圏商品本部副本部長 兼 近畿圏水産部長
●	関口 昌久	執行役員 首都圏商品本部副本部長 兼 首都圏食品日配部長
●	金子 和夫	執行役員 経理本部副本部長 兼 IR部長
●	安田 誠	執行役員 ネットビジネス本部長
●	足立 純	執行役員 経営企画部長

組織図(2023年5月26日時点)



社外取締役メッセージ



第七次中期経営計画を軸に、
より力強いチームへ

成田 恒一

新年度からスタートした第七次中期経営計画の進捗に大いに期待しています。

策定に当たって、取締役会メンバーのオフサイトミーティングでの議論は大枠にとどめ、本格的議論は次世代経営幹部候補の部長クラスに進めてもらいました。予見困難な急激な事業環境の変化は今後も続くものと考え、最初に2030年度に目指す姿を描く事としたことから、その期間中にリーダー層を担うことになる人達に、“OUR PLAN”として策定の中核を担ってもらいましたが、その事が今後の大きな推進力になると確信しています。

また、現場責任を持ち、多忙な日々を送っている部長クラスに、所属組織を越えた全社視点、それも2030年度を目指す視座から議論してもらったことは、経営幹部育成の点でも意義があったものと思います。

既成概念を払拭するため、「見通しが効かないVUCAの時代に中期経営計画を策定する意味はどこにあるのか?」「なぜ経済的成長を目指すのか?」といった議論も行われました。ライフの独自性については「同業他社でもやっている事と、どこがどう違うのか?」「これが無くなったらライフじゃない、と言える事は何なのか?」と突き詰めた議論を重ねた結果、「経営理念」「ビジョン」「ライフの誓い」「ライフらしさ宣言」に込められた思いを改めて一人一人が実感、共有することができました。

スーパーマーケット事業はチームワークそのものです。「つながり」をキーワードに、より力強いチームへ、そしてより多くのステークホルダーの皆様が応援したくなるチームへ成長していきたいと考えています。



時代の変化に合わせ、
更なるライフらしさの追求を

矢矧 晴彦

テクノロジーの進化と普及のスピードは、コロナ禍において加速しましたが、この傾向は今後も変わることはありません。様々なデジタル技術が、容易に早く活用できるようになったことで、企業活動の効率化や高度化、今まではできなかったサービスの提供など、様々な新しい成長機会が生まれています。加えて、当社においては、地域に根ざす事業を営むスーパーマーケットとして、温室効果ガス排出量やプラスチック廃棄、食品廃棄の削減など地球環境への配慮、生活インフラとしての地域社会への貢献などが、今まで以上に求められています。

こうした社会の要請に応えるためには、世の中の変化にアンテナを張り、それを感知し、理解することを継続して行うことが大切です。その知見を社内での様々なコミュニケーションや会議体

で共有し、また社外の方々との交流を通じて、自社内に閉ざさない、世の中に開いた視点で考えることを促進する、ついでそれらの変化を当社の経営理念やビジョン、企業文化などに照らし合わせ、更に伸ばしていくことが、全てのステークホルダーの皆様にとって大切だと考えています。

第七次中期経営計画では、地域密着のスーパーマーケットとして、皆様に「『私のスーパーマーケット』と言っただけの会社」を目標に掲げました。これを日本で目指すことは同時に、世界でも有数のスーパーマーケットを目指すことでもあります。

世の中の変化をチャンスと捉え、ライフらしさを一層強化していくことに貢献していきます。

社外取締役メッセージ



主体化した人財と
卓越したチーム力で
企業価値創造を目指す

河野 宏子

当社は2030年度を目指す姿を描き、「人への投資」「同質化競争からの脱却」「持続可能で豊かな社会の実現に貢献」を主要テーマとした第七次中期経営計画を策定しました。これは取締役会が大きな方向性を示し、現場のリーダーが自分達の意志をまとめ上げた、言わば「自分事」として腹落ちした中期経営計画と言えるでしょう。

当社の持続的な価値創造のために最も大切な経営資源の1つは人財で、当中期経営計画の主要テーマとして最初に掲げています。また、当社はオペレーションを高度に統率しつつも、チームプレイを重んじ、実直なコミュニケーションを通じて、風通しの良い組織文化をつくり上げてきました。これは数値化しにくい当社の強みであると考えています。

社外取締役として私が挑戦したいのは、この組織文化を隅々まで浸透させ、

全従業員が名実ともに「自分が主役」と感じるエンゲージメントを高め、主体化していくことです。そのためには、女性の活躍はもちろんのことですが、それに限らないダイバーシティの追求、経営者人財育成プログラムの策定等にも貢献していきたい所存です。また、こういった「当社が創造している企業価値」を内外に発信しきれていないのは、課題の1つとして捉えています。

当社は、新たな株主還元方針を策定しましたが、今後は経営戦略を下支えする財務戦略も更に明確にしつつ、投資家の皆様との対話を増やしていくことにも私の知見を活かしていきたいと思えます。



同質の競争をせず、
新たなチャレンジを続け
継続的な成長を目指す

片山 隆

本年度に入り日経平均株価がバブル後の最高値を33年ぶりに塗り替え、30年近くほぼフラットであった給与の上昇とそれに伴う経済の底上げが期待され、加えて生成AIの本格的な活用など日本の将来を左右する大きな出来事がたて続けに起きております。この状況を鑑みますと次の10年は日本にとって国の成金が大きく変化するという過去30年間に経験できなかった大きな転換期となることが予測されます。日本の健全なマクロ経済の発展とともに、より良い社会構造を構築できるという期待が高まっているのではないのでしょうか。

諸外国と比較されて改善が求められている給与面では、生産性の向上また分配率の改善が必要です。特に生産性の向上つまり付加価値の向上は、この30年間の増加が微量でしかなく、給与の上昇という面で諸外国に遅れをとっ

た大きな原因と考えられます。

当社では、本年度から始まる第七次中期経営計画において次の10年の変化に対応し、一段上の成長を継続し、より良い社会生活への貢献を成し遂げる目標を掲げております。また、当社には、人が生きていく上でなくてはならない衣食を取り扱い、コロナ禍で英国の小売業界で言われたFeed the Nationという言葉で示されるように、食品小売業者として公器という位置付けもあります。

同質の競争をせず、失敗を恐れず常に新しいテーマにチャレンジし続けることは、生産性を上げる鍵であり、より良い社会生活を実現するために必要な成長を継続するという点で非常に重要であると考えております。

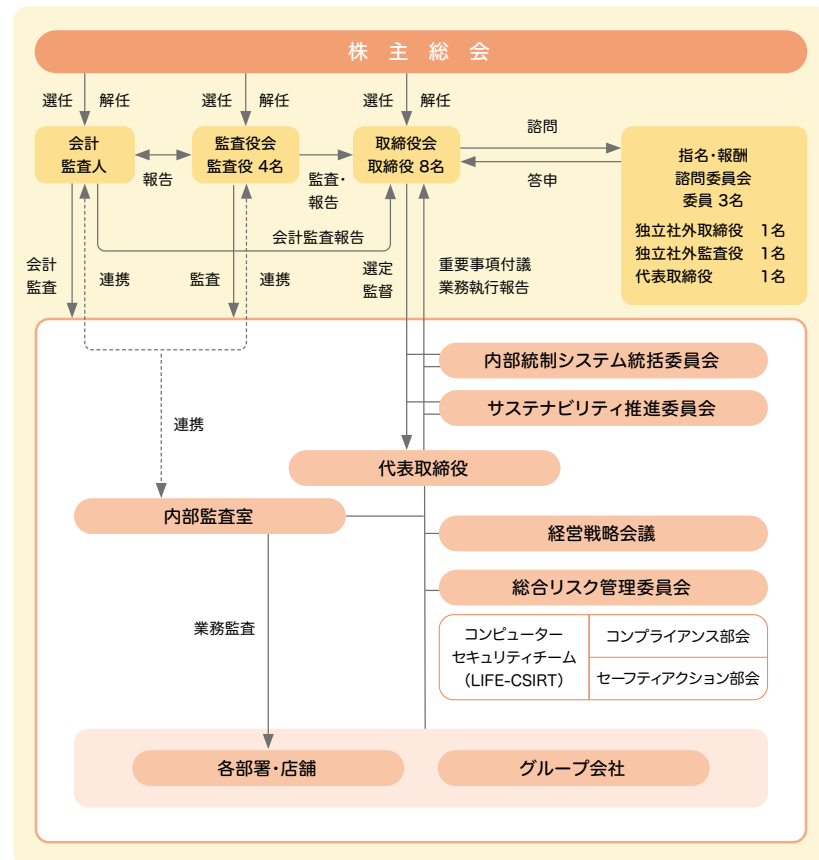
コーポレートガバナンス

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」という経営理念の下、コンプライアンスを徹底し、会社の持続的な成長を図るとともに、全てのステークホルダーから信頼されるスーパーマーケットグループとして社会に貢献します。このため、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を実現するためのコーポレートガバナンスの充実に継続的に取り組んでいます。

コーポレートガバナンスの体制 (2023年5月25日現在)



機関設計	監査役会設置会社	取締役の任期	1年
取締役	8名(うち、独立社外取締役4名)	執行役員制度採用	有
取締役会議長	代表取締役	取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会
監査役	4名(うち、独立社外監査役3名)	会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

	開催回数	総員	社内役員	社外役員	議長
取締役会 (2022年度)	17回	13名	6名	7名	代表取締役

(概要) 取締役会に出席する取締役と監査役の数は、実効性のある経営体制の確保や専門性・多様性などのバランスに配慮した上で、実質的な議論が可能となる人数を決定しています。

(主な議題)

- 経営戦略(第七次中期経営計画の承認、株主還元方針、重要な営業戦略・目標値の決定など)
- サステナビリティ(サステナビリティ関連施策、TCFD提言への対応、マテリアリティ対応など)
- コーポレートガバナンス(取締役会実効性評価、内部統制評価等)、指名・報酬、決算・財務
- 営業施策(新規出店、重要な営業施策、子会社業務執行等)、重要な規程の改廃

- 指名・報酬諮問委員会: 取締役会の決議により選定された3名の役員で構成し、その過半数を独立社外役員とし、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。2022年度は9回開催し、役員報酬制度の更なる向上に向けて議論するとともに、取締役の選解任、報酬額の妥当性、執行役員の選定などを審議し、取締役会に答申しています。
- 内部統制システム統括委員会: 内部統制の適正な履行について検討し、協議結果を取締役に報告するとともに課題解決の提案を行い、ガバナンスの適正性を担保する役割を担っています。
- 総合リスク管理委員会: 当社グループの事業遂行に関連した諸リスクについて検討し、協議結果を取締役に報告し提案する機関です。同委員会の傘下に、当社グループのコンピューターセキュリティに関わる事故防止や事故発生時の被害最小化のためにコンピューターセキュリティチーム(LIFE-CSIRT)を常設組織として設置しているほか、分科会として、コンプライアンス推進体制の整備を行い、遵守状況をモニタリングするコンプライアンス部会と「安全・安心」を中心とする品質の向上を図るための体制の整備を行い、取組み状況をモニタリングするセーフティアクション部会を設置しています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス・コードへの対応

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。

2019年に指名・報酬諮問委員会を設置、取締役業績連動型株式報酬制度の導入、2021年に取締役会の実効性評価に第三者関与による自社評価支援を導入、2022年にはサステナビリティを巡る課題への対応を図るためサステナビリティ推進委員会を設置、取締役のスキルマトリックスを開示するなどの対応を進めてきました。

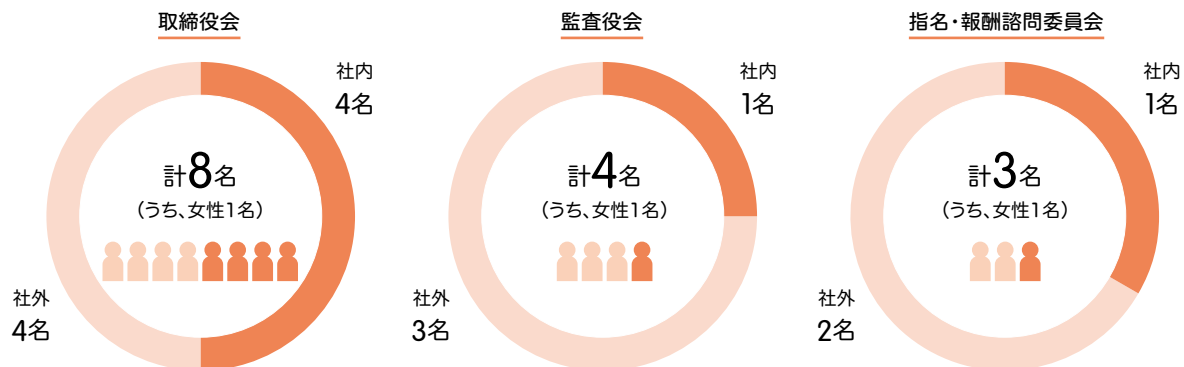
更に2023年5月に開催した株主総会をもって、独立社外取締役比率は50%となりました。業務執行の立場からは独立した社外取締役を4名選任し、取締役会の運営に社外の知見を活用するとともに、独立社外取締役が客観的な立場から経営を監督しています。

今後もプライム市場上場会社に求められるガバナンスの強化を引き続き推進します。

これらの取組みについては、コーポレートガバナンス報告書にて開示しています。

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

取締役会、監査役会、指名・報酬諮問委員会の構成 (2023年5月25日現在)



取締役のスキルマトリックス

氏名	当社における地位	独立社外	経営全般	サステナビリティ ESG	人事労務	財務会計	法務コンプライアンス	IT	デジタルマーケティング	国際経験	営業	ロジスティクス	店舗開発
岩崎 高治	代表取締役社長執行役員 指名・報酬諮問委員会委員		●	●						●	●		●
森下 留寿	取締役専務執行役員			●	●	●	●	●			●		
角野 喬	取締役常務執行役員										●	●	
河合 信之	取締役常務執行役員			●	●	●	●			●			
成田 恒一	取締役 指名・報酬諮問委員会委員長	●	●	●	●		●	●		●	●	●	
矢矧 晴彦	取締役	●		●				●	●	●			
河野 宏子	取締役	●			●	●				●			
片山 隆	取締役	●	●					●		●			

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、取締役会で役員候補者を決定しています。

役員に求められる要件は、当社経営理念に深く共感し、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。

特に社外役員には、企業経営、業界知識、財務・会計・金融、危機管理、法令・法曹、教育、人事、マーケティング等の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。

報酬方針

取締役の報酬の透明性・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、業績連動指標、業績連動報酬の妥当性を検証しています。委員会は、代表取締役、独立社外取締役、独立社外監査役の3名で構成しています。

取締役の報酬は、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、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。

役員報酬の構成

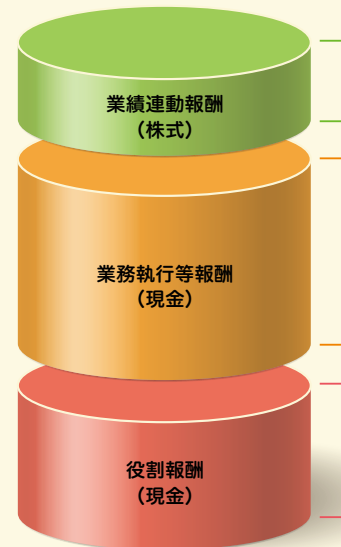
● 取締役の報酬

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。(右図ご参照)

● 監査役の報酬

監査役の報酬は、「監督機能」に対する報酬を定額で現金支給しており、業務執行等報酬や業績連動報酬は支給していません。

取締役の報酬の構成



報酬等の内容

当社の経営目標である連結経常利益高を目標数値として、毎期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

業務執行
取締役

業務執行者としての職責や職務執行の結果に対して支給する報酬(個々の取締役の業務執行状況などに応じて決定)

業務執行
取締役

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

代表取締役、
取締役、
社外取締役

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

基本的な考え方

「取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである」とのコーポレートガバナンス・コードの原則を実践しています。その一環として、取締役会の実効性を継続的に向上させるため、監査役を含む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

監査役を含む全ての役員に対して取締役会の実効性について第三者機関の知見を取り入れた約40問の評価アンケートを実施しています。また、役員率直な意見を引き出すことや客観的な分析を担保することを目的に、アンケートの回答は社内担当部署を経由せず、第三者機関に対して直接回答する方式で匿名性を確保しています。2022年度においては、第三者機関が作成した評価アンケート結果についての客観的な集計・分析結果の報告が取締役会になされ、取締役会にて審議・意見交換を行いました。また、2023年3月開催の取締役会において、評価アンケートの結果も踏まえた分析、課題認識及び評価を実施し、当社取締役会の実効性は確保されていると判断しました。

評価項目

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役会のモニタリング機能
- 社内取締役のパフォーマンス
- 社外取締役のパフォーマンス
- 取締役・監査役に対する支援体制
- 役員トレーニング
- 株主(投資家)との対話
- 取締役・監査役自身の取組み

2022年度における評価結果

[2021年度の課題と取組み]

課題

- 「取締役会の議論」のテーマ、内容、議論の質の向上に関するものが優先課題として抽出された。
- 外部環境の変化、収益力・資本効率等をより意識することやサステナビリティ向上のための取組みや開示の仕方についての議論を深めることが必要と認識された。

取組み

- 取締役会の活性化についての審議・意見交換を継続的に行っており、各役員がその内容を踏まえた議論を行った。
- 社外取締役への事前ブリーフィングや役員オフサイトミーティングの場を活用し、忌憚のない意見交換を行った。

[2022年度の評価結果と今後の対応]

評価結果

- 2021年度比較では前回課題に対する取組みは進捗した。特にサステナビリティへの取組みは環境への負荷低減、CO₂排出量削減に向けた取組みの議論が増加し大きく改善。

(評価結果からの課題)

- より資本効率を意識した議論を深めること。
- 社会とともに持続的な成長を実現するための非財務面での目標設定をすること。
- 人的資本を始めとする経営資源の配分や経営戦略の実行に対して継続的な監督・モニタリングを行うこと。
- IRを通じた株主(投資家)の意見を踏まえた議論を深めること。

今後の対応

- 企業価値の向上と会社の持続的な成長の実現に向けて、更に議論の質の向上に努めていく。
- 株主(投資家)をはじめとしたステークホルダーの視点をより一層意識した議論を行っていく。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する組織体制

基本的な考え方

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

組織体制

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

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

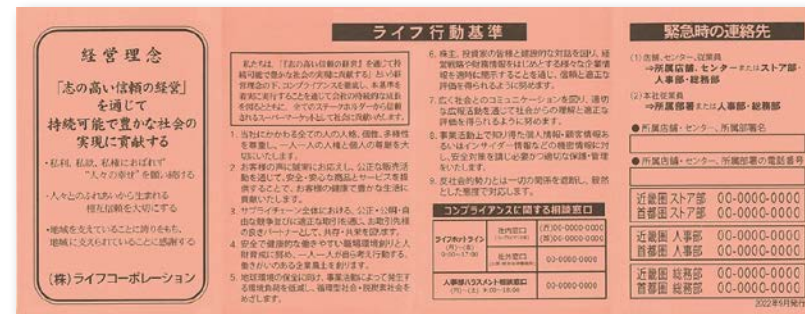
ライフ行動基準

当社グループは、経営理念を具現化したライフ行動基準を定め、コンプライアンスを徹底することを全従業員が共有し社会への貢献を表明しています。(詳細はP.40をご参照ください。)



従業員への意識啓発

経営理念やライフ行動基準を常に意識して行動してもらうために、これらを記載したカードを全従業員に配布し、確認できるようにしています。また、社内報や社内掲示ポスターを通じて、ライフのコンプライアンス体制や内部通報窓口について従業員へ周知徹底しています。これらに加え、従業員向けの各種コンプライアンス研修を実施し、従業員のコンプライアンス意識の醸成や意識啓発に努めています。



内部通報制度

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



コンプライアンス

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。

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

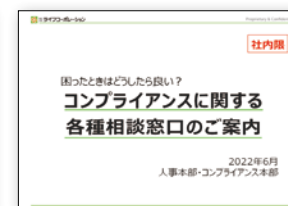
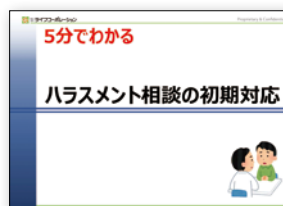
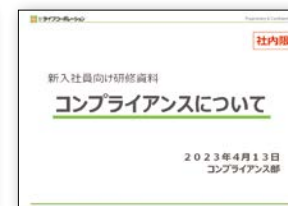
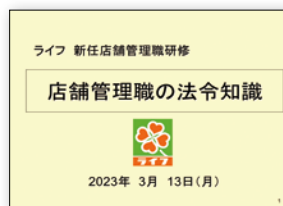
2022年度に実施した主なコンプライアンス研修

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

ハラスメント研修は研修動画を配信し、視聴範囲をパートナー含めた全従業員としました。下請法の運用基準改正に関して、商品本部のバイヤー全員に対して、商談における留意点等を時間をかけて研修を実施しました。

研修名	主な内容	対象者
新任管理職研修	管理職に必要な法令知識について	新任管理職
新入社員コンプライアンス研修	コンプライアンス本部の業務内容紹介とコンプライアンスの説明	新入社員
店舗向け個人情報研修	店舗における個人情報の取扱いについて	店舗従業員
ハラスメント研修	ハラスメント相談の初期対応、パワーハラスメントについて	全従業員
コンプライアンスに関するアンケート	コンプライアンスに関する意識調査アンケート	中途入社社員
専門部署向け個人情報研修	専門部署における個人情報の取扱いについて	本社専門各部署
値引きルール研修	値引きを行う際の二重価格表示ルールの説明	店舗サポート部
インボイス制度下の免税事業者との取引	免税事業者との取引条件見直し時の留意点について	商品部課長
下請法(独占禁止法)の運用基準改正	下請法(独占禁止法)の監督強化に伴う実務上の留意点について	商品部課長・バイヤー
インサイダー取引研修	譲渡制限付株式の付与に伴うインサイダー取引知識について	付与対象者
常時従事者向け研修	公益通報者保護法改正に伴う規制について	常時従事者

※研修は一例



リスクマネジメント

主なリスクとその対応状況

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

リスク要因	具体的リスク	対応状況
国内市場の動向	<ul style="list-style-type: none"> 国内経済の動向、物価高、他社との競合など食品スーパーマーケットを取り巻く事業環境の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 「ライフらしさ」を磨く取組みを通じて当社の強みを強化し、他社との差別化を図る 社会動向やお客様の購買データの分析により環境の変化を捉え、機動的に施策を変更して対応
店舗展開	<ul style="list-style-type: none"> 近隣に競合店が出店した場合には影響を受ける可能性 建築コストの上昇、人手不足による工期の延長、賃料上昇が発生 	<ul style="list-style-type: none"> 二大都市圏での出店継続による成長戦略 競合店動向の調査を徹底 他業種との複合出店など、より競争力を高めるような出店 お客様の利便性向上のため、ネットスーパーを積極展開 建築コストや賃料の上昇に対応できる利益構造にするため、システムの効果的な導入・利用や店舗業務全般の効率化、生産性の向上に取組み
食品の安全性	<ul style="list-style-type: none"> 食中毒の発生、伝染病や異物混入など不可抗力な要因で商品に対する信頼性の低下や追加的な費用が発生 	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証部を中心に、商品の検査体制と店舗の衛生チェックを充実 栗橋・南港・加須プロセスセンターではISO22000を、船橋・天保山プロセスセンターではFSSC22000を取得（P.47参照） 店舗の衛生管理もHACCPに準じた管理、商品履歴の明確化やフードディフェンス対策を強化
環境・気候変動	<p>【気候変動リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内外の農・水・畜産物の不作による供給不足や商品価格の上昇、エネルギー使用コストの増加 <p>【環境リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境法令・税制やエネルギー政策の変更、社会的要請の高まりなどで、店舗運営費用の増加やエネルギー調達価格が上昇 <p>【災害リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> 災害発生により、店舗・プロセスセンター・物流センターや情報システム、ネットスーパー事業の運営、仕入・物流などに関わるお取引先様に、想定を上回る被害が発生 	<ul style="list-style-type: none"> LED照明への変更や省エネルギー・脱フロン対応の冷蔵・冷凍ケースの導入を積極的に進め、温室効果ガスの排出削減に取組み（P.45参照） 法令などに基づき、環境負荷の低減に向けた対応や、低コストでのエネルギーの使用に努力 災害発生時には、お客様・従業員の安全・安心を最優先した上で、生活インフラとしての使命を果たすために、可能な限り店舗営業を継続 災害時の対応マニュアルの整備、プロセスセンター・物流センターなどでの自家発電設備の導入、全社による店舗支援体制を整備
雇用環境	<ul style="list-style-type: none"> 必要な人財確保が困難、人件費の上昇が発生 	<ul style="list-style-type: none"> パートタイマーを積極的に採用・教育し、新卒入社者の定期採用や中途入社者の採用も強化 従業員から選ばれる職場づくり、「多様な人財が活躍する働きがいのある職場環境づくり」に取組み（P.51-52参照） 店舗作業の効率化を図るシステムの導入・利用、店舗作業方法の改善などにより生産性を向上

リスクマネジメント

リスク要因	具体的リスク	対応状況
感染症	<ul style="list-style-type: none"> 感染症により当社の営業活動に大きな制約が発生 従業員が集団感染した場合、店舗やプロセスセンターの休業が発生 	<ul style="list-style-type: none"> 政府方針などに基づく対応ガイドラインの整備と全従業員への感染症対策の徹底
情報システムなどのトラブル	<ul style="list-style-type: none"> 災害や事故による設備の損害発生やコンピューターウイルスの不正侵入や従業員の過誤によるシステム障害の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 基幹システムの重要機器を、被災を受けにくい地域に設置 24時間体制で監視できるよう運用管理をアウトソーシング
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事の発生や法令違反などの事態が発生した場合には、社会的信用の低下や損害賠償金などの追加的な費用が発生 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス経営を推進し、教育・研修を実施 内部からの通報窓口やお取引先様からの通報窓口を設置し、不適正事案の早期発見と法令違反などの未然防止に取組み (内部通報制度の詳細はP.61をご参照ください)
個人情報の漏洩	<ul style="list-style-type: none"> 人的な管理ミスや外部からの不正アクセスなどにより当社が保有するお客様、お取引先様、従業員に関する個人情報の外部漏洩が発生 	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報保護法に基づき個人情報管理規程や事務手続などを定め、管理体制を整備 情報セキュリティを強化する組織としてLIFE-CSIRTを設置 システム面での問題点を常にチェックし、万一の場合に迅速に対応できる体制を整備
金利・金融市場の動向	<ul style="list-style-type: none"> 2023年2月28日時点で741億円の有利子負債を有しており、今後の金利・金融市場の動向によっては、調達コストの上昇や資金調達への支障が発生 	<ul style="list-style-type: none"> 有利子負債額の適正化に向けた取組みの継続 金利上昇リスクを低減するため、固定金利による借入などの対応を実施
固定資産の減損	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産を多く保有しており、経済環境や競合状況の変化などにより一定期間での投資回収が見込めないと判断した場合、減損損失が発生する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 減損の兆候を把握するため、店舗の損益状況を定期的に確認 収益性が悪化している店舗は、個別の収益改善対策を実施
法令・制度の変更	<p>【税制改正】</p> <ul style="list-style-type: none"> 消費税率再引き上げが行われた場合、個人消費への悪影響が予想 軽減税率の廃止など制度変更によりシステムの切り替え負担の増加などが発生 <p>【その他法的規制】</p> <ul style="list-style-type: none"> 食品の安全管理、労働基準法などの法令の改正、健康保険料率の変更や従来からの商慣習の変化などにより新たな対応コストが発生 	<ul style="list-style-type: none"> 税制変更には適切に対応し、当社に適用可能性がある減税措置に対応 税制改正に伴うシステム対応は、できる限りシンプルに低コストな開発をするように取組み 各種法律の改正については、適切に対応

主要連結財務・非財務データ

(単位:百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度 ^{※1}	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 ^{※2}
損益状況											
営業収益	519,941	534,923	584,984	629,986	652,974	677,746	698,693	714,684	759,146	768,335	765,426
営業利益	7,402	7,634	10,872	12,831	12,664	12,094	12,285	13,879	27,388	22,932	19,148
経常利益	7,308	7,702	11,010	12,982	12,834	12,550	12,831	14,558	28,156	23,695	20,015
当期純利益	2,968	3,798	5,213	7,923	8,110	6,555	7,401	7,834	17,824	15,208	13,327
設備投資	20,316	21,603	27,231	27,032	19,083	20,568	33,997	19,867	29,256	22,848	24,225
減価償却費	7,942	8,276	8,833	10,316	11,373	12,055	12,639	12,715	13,110	14,061	14,966
財政状況											
総資産	176,542	186,079	205,743	211,533	222,421	227,552	246,812	262,053	268,307	270,229	280,810
純資産	52,864	55,380	52,453	57,843	63,276	69,271	75,340	81,360	97,560	110,299	122,002
自己資本比率(%)	29.9	29.8	25.5	27.3	28.4	30.4	30.5	31.0	36.4	40.8	43.4
有利子負債残高	64,348	68,071	52,539	79,975	78,536	78,208	90,204	59,148	42,760	69,108	74,170
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	11,301	16,908	51,355	△ 7,688	17,565	16,952	18,235	54,898	41,747	△ 7,926	23,899
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,354	△ 16,121	△ 18,861	△ 22,891	△ 14,343	△ 18,045	△ 27,799	△ 16,067	△ 20,587	△ 20,303	△ 23,839
財務活動によるキャッシュ・フロー	558	637	△ 25,623	25,932	△ 3,886	△ 2,551	9,375	△ 33,521	△ 19,029	22,695	△ 142
現金及び現金同等物の期末残高	7,403	8,828	15,699	11,051	11,336	7,692	7,503	12,813	14,943	9,409	9,327

※1 2015年度は連結対象会社がないため単体数値です。

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

主要連結財務・非財務データ

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度 ^{※1}	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 ^{※2}
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)	56.78	72.52	107.92	169.24	173.23	140.03	157.91	167.17	380.32	324.50	284.35
1株当たり純資産(円)	1,008.64	1,060.89	1,120.35	1,235.47	1,351.55	1,477.96	1,607.47	1,735.94	2,081.61	2,353.44	2,599.79
1株当たり配当金(円)	25.00	25.00	25.00	30.00	30.00	30.00	30.00	40.00	50.00	70.00	70.00
経営指標											
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	5.8	7.0	9.7	14.5	13.6	9.9	10.2	10.0	19.9	14.6	11.5
総資産経常利益率(ROA)(%)	4.2	4.2	5.6	6.2	5.9	5.6	5.4	5.7	10.6	8.8	7.3
投下資本利益率(ROIC)(%)	4.1	3.9	5.7	6.0	5.7	6.2	5.6	6.3	11.5	8.9	7.4
株価収益率(PER)(倍)	22.4	20.2	16.4	14.3	19.1	20.1	15.7	14.1	8.3	9.4	9.7
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.3	1.4	1.6	2.0	2.5	1.9	1.5	1.4	1.5	1.3	1.1
その他											
期末発行済株式総数(千株)	53,450	53,450	53,450	53,450	53,450	53,450	53,450	53,450	53,450	49,450	49,450
総従業員数(人) ^{※3}	20,356	21,002	22,487	24,313	25,064	26,099	27,512	28,159	29,489	30,819	31,645
新規出店数(店)	11	14	9	11	9	7	10	8	8	8	11
期末店舗数(店)	231	239	245	256	264	266	270	275	280	285	296
期末売場面積(千m ²)	589	605	621	644	660	662	669	675	676	668	690

※1 2015年度は連結対象会社がないため単体数値です。

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

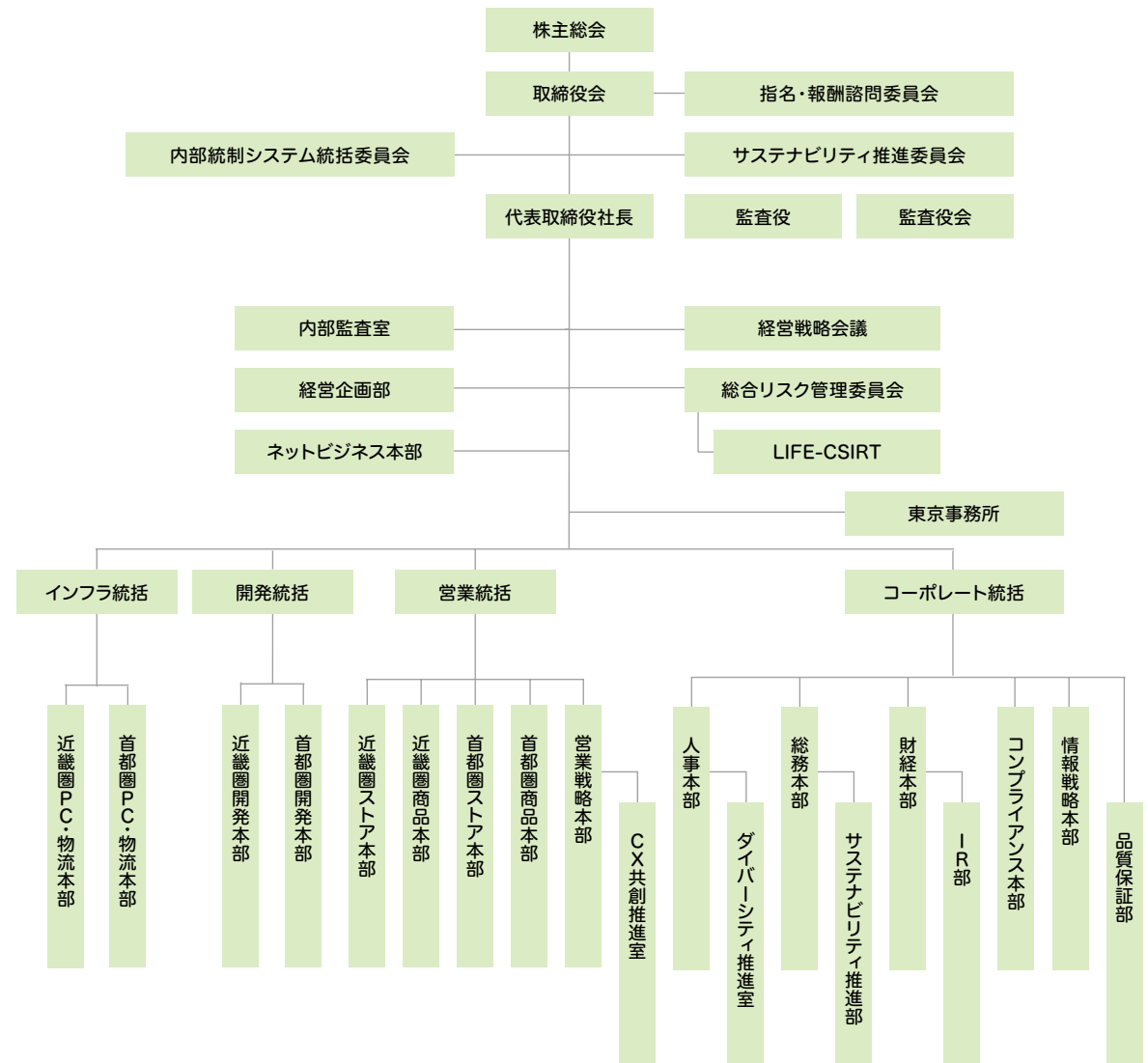
※3 総従業員数のうち、パートナー社員(パートタイマー)は年間平均雇用人員を1日8時間換算で計算しています。

会社情報 (2023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	<p>【本店】 東京都中央区日本橋本町3-6-2 ※2023年5月27日をもって本店を大阪市淀川区西宮原2-2-22に移転しました。</p> <p>【大阪本社】 大阪市淀川区西宮原2-2-22</p> <p>【東京本社】 東京都台東区台東1-2-16</p>
資本金	100億4百万円
決算期	毎年3月1日から翌年2月末日まで
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
主な事業内容	スーパーマーケットチェーン
連結決算対象会社	1社
店舗数	296店舗
従業員	31,260人(連結)
ホームページ	http://www.lifecorp.jp/

組織図

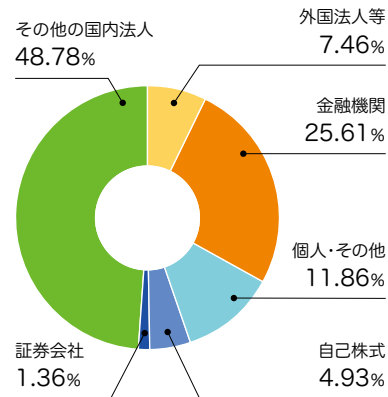


株式情報 (2023年2月28日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	120,000,000株
発行済株式総数	49,450,800株 (うち自己株式2,438,486株)
株主数	7,676名
一単元の株式数	100株
上場証券取引	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	8194
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況



大株主の状況

株主名	持株数 (株)	株主比率
三菱商事株式会社	10,562,500	22.5%
清信興産株式会社	5,382,000	11.4%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,238,500	6.9%
公益財団法人ライフスポーツ財団	3,229,200	6.9%
ライフ共栄会	2,322,212	4.9%
三井住友信託銀行株式会社	2,264,000	4.8%
農林中央金庫	2,100,276	4.5%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,104,200	2.3%
住友生命保険相互会社	737,000	1.6%
清水 信次	701,400	1.5%

※持株比率は、自己株式(2,438,486株)を控除して計算しています。自己株式には、「取締役向け株式交付信託」制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式84,300株は含まれていません。



ララピーについて

ララピーは、みんなを幸せにすると
言われている
ハッピー族の
ようせいです。

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

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

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



Web site



YouTube



Instagram



株式
会社

ライフコーポレーション

