



2022年5月11日

各 位

| | |
|-------|---|
| 会社名 | 株式会社関西フードマーケット |
| 代表者名 | 代表取締役社長 林 克弘 |
| 証券コード | 9919 (東証スタンダード) |
| 問合せ先 | 取締役 経営企画室長 渡 邊 学 |
| TEL | 072-744-5701 |
| URL | https://www.kansai-foodmarket.co.jp/ |

中期経営計画について

当社は、2022年2月1日付で、持株会社体制への移行が完了し、この度、中期経営計画（別添資料）を策定しましたので、お知らせします。

今後、株式会社関西スーパーマーケット、イズミヤ株式会社及び株式会社阪急オアシスの3社の協業、統合を進め、シナジー効果の最大化に努めてまいります。

中期経営計画

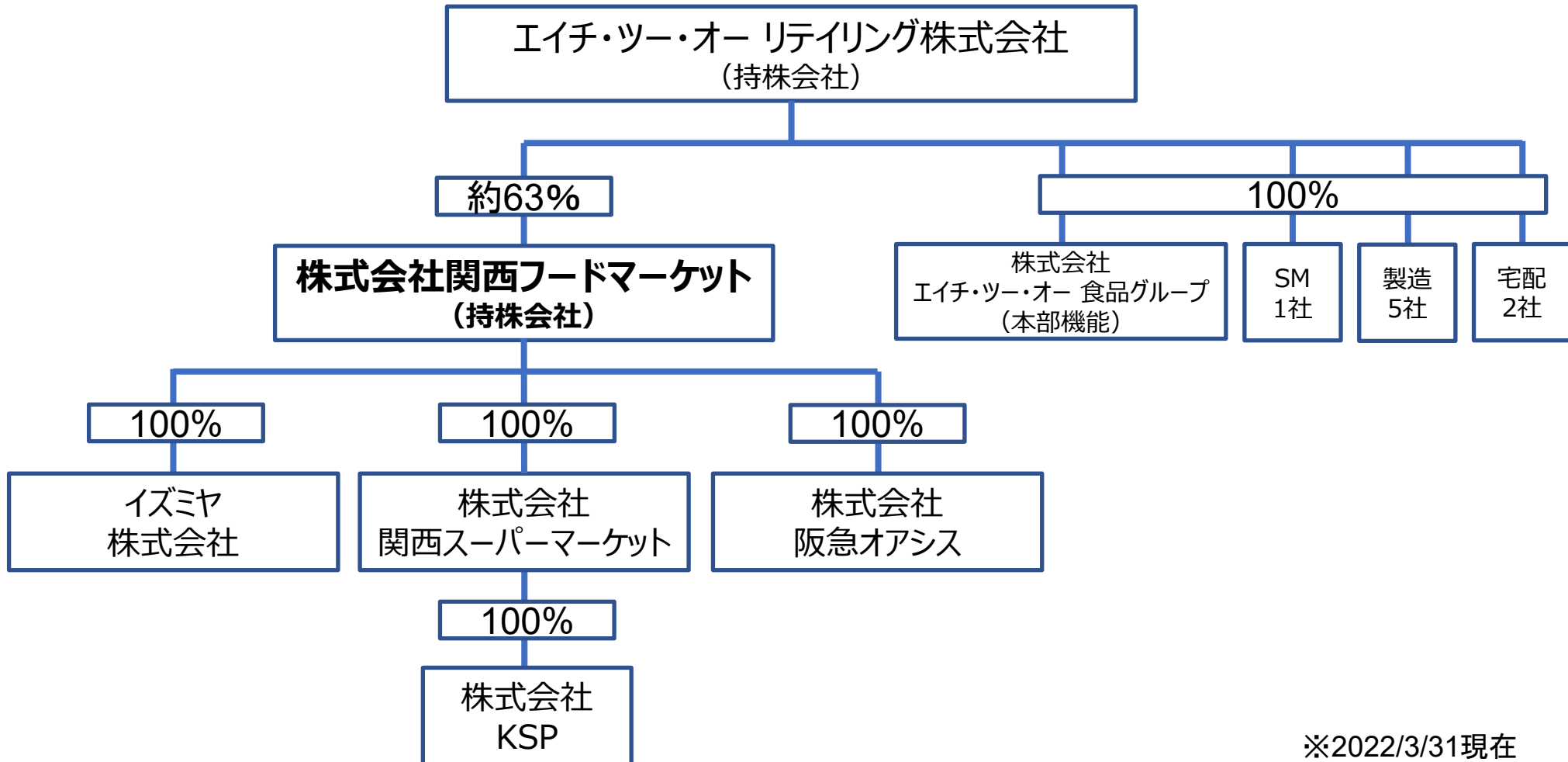


関西フードマーケット

| | | |
|------------------------------------|------|---|
| 1. 持株会社の体制 | P.2 | KFM・各事業会社、食品G・各事業会社、製造、宅配 |
| 2. 事業環境と当社の課題 | P.4 | 当社の課題認識と取り組み |
| 3. 当社の目指すもの | P.5 | 目指すスーパーマーケット像 |
| 4. 中期経営計画方針（2022-2023、2024-2025年度） | P.7 | 一元化、融合、中(長)期シナジー |
| 5. 店舗展開モデル | P.8 | 3つのSMモデル |
| 6. 統合によるシナジーの実現 | P.9 | 6項目 (店舗、商品・マーケティング、 セントラルキッチン・プロセスセンター、 物流、システム、組織・運営) |
| 7. ロードマップ | P.10 | 2022-2023、2024-2025年度 |
| 8. 中期経営計画 – 創出効果 – | P.11 | 6項目の創出効果 |
| 9. 数値計画 | P.17 | 関西スーパーQ&Aベース（2021/10/15開示） |

1. 持株会社の体制

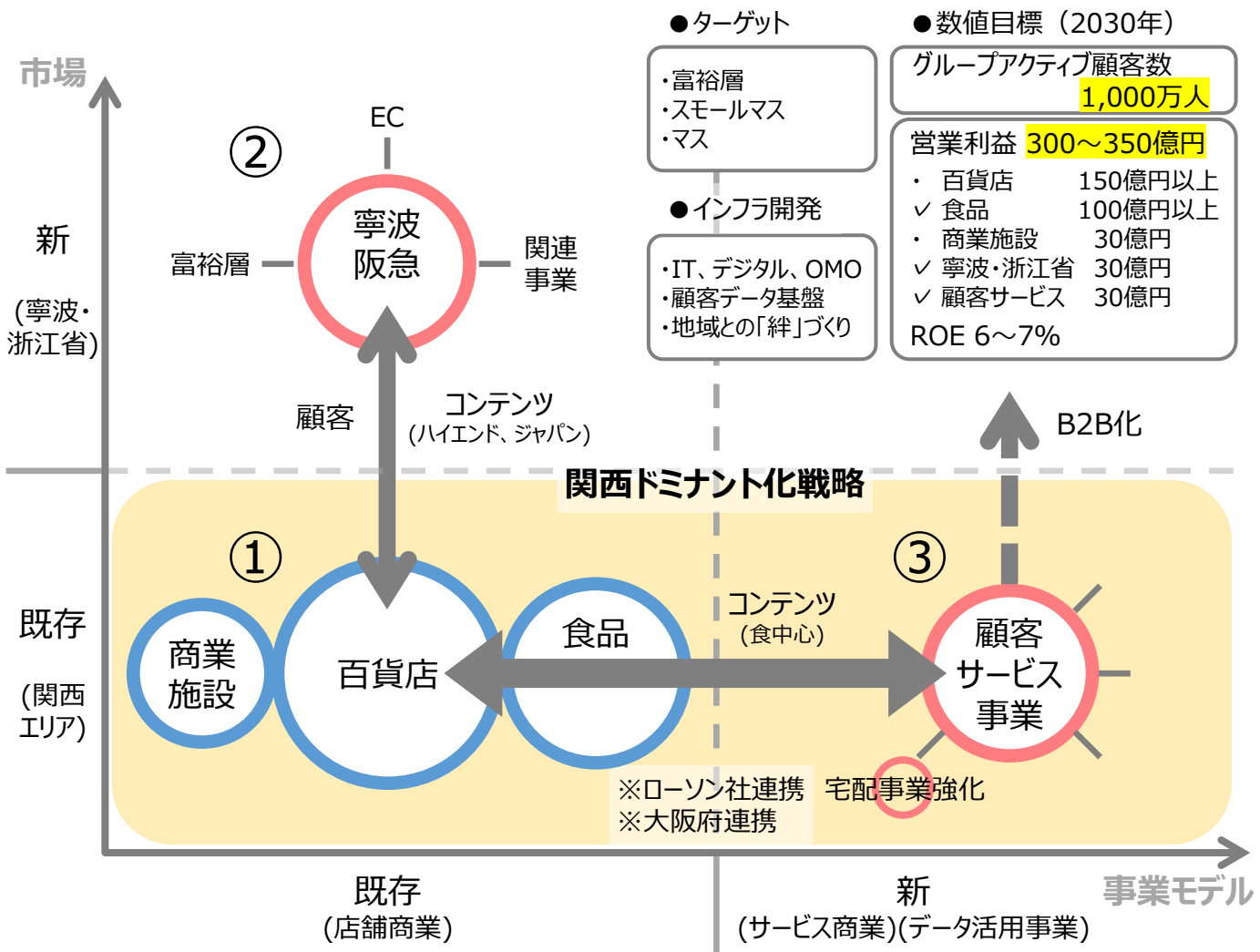
- イズミヤ、阪急オアシス、新・関西スーパーマーケットを完全子会社とする
中間持株会社に（2022年2月）
- 統合推進委員会を設置し、エイチ・ツー・オー食品グループとのシナジーを追求



※2022/3/31現在

グループが目指すビジネスモデル ▶ 「コミュニケーションリテイラー」
 (顧客とのダイレクトな接点開発と継続的な関係深化 ⇒ ビジネス化)

〈 取り組み方針 〉



① 既存事業の再建・磨き上げ

- ・百貨店事業の再建
- ・食品事業の「第2の柱」化

② 新市場への展開

- ・寧波阪急事業確立
- ・寧波・浙江省事業展開 (富裕層、EC) (阪急うめだ本店連携)

③ 新事業モデルへの挑戦

- (1) 関西エリア×オンライン軸×サービス事業化
- ・サービスコンテンツ開発 ⇒ IT・デジタル活用
 - ・リアル店舗連携
 - ・アライアンスによるネットワークづくり
- (2) 顧客データのプラットフォーム化と活用による B2B ビジネス展開

2. 事業環境と当社の課題



関西フードマーケット

事業環境

● 食品小売業界の競争激化

- ・高級、品揃え型、ディスカウントストアなどSM業態の細分化
- ・コンビニ、ドラッグストア業態の食品強化
- ・デリバリーサービスなどの参入

当社の課題認識 と取り組み

- ・グループ店舗数増加に伴う、営業エリアの重複化

▶ 店舗フォーマット再編による、
関西ドミナントエリアでの役割分担
と最大シェア獲得

● ニューノーマルな消費への移行

- ・高齢化や共働き世帯の増加による加工・調理品の需要増
- ・急速なデジタル化・オンライン化
- ・アフターコロナへの対応

- ・消費者の新しいニーズの高まりと食ニーズそのものの多様化

▶ 各事業会社(SM、製造、宅配)の
連携強化による、魅力ある「食価値」
提供の取り組み

● 事業運営にかかるコストの上昇

- ・原油価格、光熱費の高騰、
原材料価格の高騰
- ・最低賃金の引き上げ

- ・店舗運営コスト効率化や
生産性の更なる追求
- ・ITシステム、物流、製造仕入等
インフラ機能の統合や見直し

▶ 店舗オペレーションの標準化や合理化
による生産性向上、コスト削減
・3社の事業規模を活かしたコスト効率化
取り組みやコストシェアリング推進

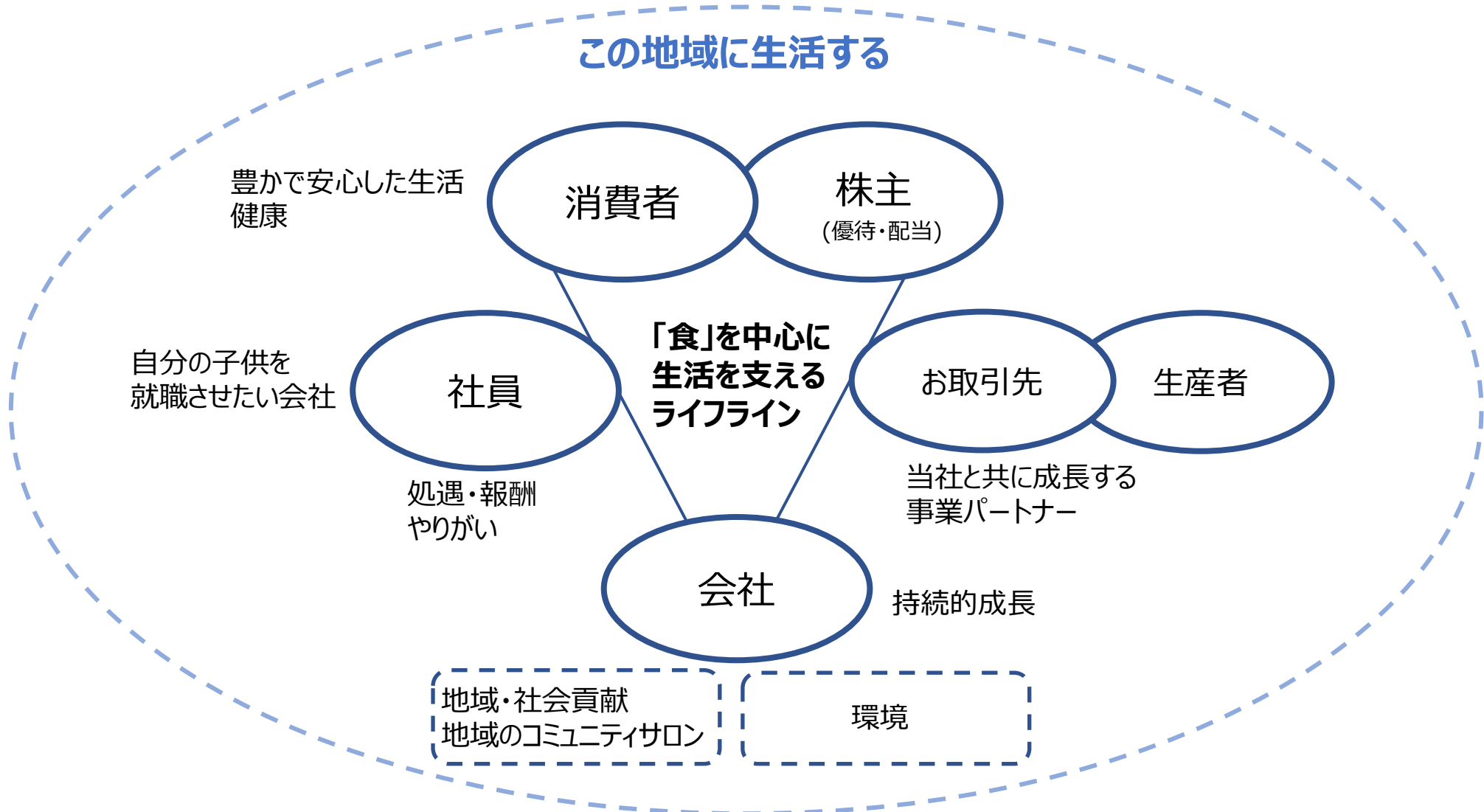
目指すスーパーマーケット像

- 地域社会・消費者・お取引先・生産者と共に創りあげるSM
→「地域共生型」SM

- お客様一人ひとりにとって「私のSM」として支持されるSM
→「パーソナル型」SM（IT・デジタル活用）

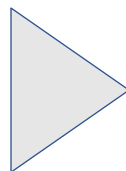
- 立地・マーケット・顧客のニーズに最適な選択肢を提供するSM
→「ジャストフィット型」SM（3つのモデル化）

□ 目指すべきスーパーマーケットを実現するためのステークホルダーとの関係



○ 1つの会社のように運用

- ・各社の役割の明確化
- ・総合的な中期計画の再構築
- ・予算の合同策定 ⇒ 各政策の一元化
 - ・出店・改装計画一元化
 - ・備品・資材の共同調達
 - ・・・・



○ 本格的融合

- ・組織の再編 ⇒ 本社本部機能の統合
- ・インフラの再編計画策定
- ・新基幹システムに統合 ⇒ 各種統合が可能に
- ・人事制度の統合

☆ 中(長)期シナジーの実現

- ★ 商流の統合による原価低減
 - ⇒ 共同入札
- ★ 新業態の開発推進
- ★ 物流センターの再編
 - ⇒ 統廃合、共同配送による効率化
- ★ DX投資による効率化の追求
- ★ グループ製造会社の再編
 - ⇒ 統廃合、オリジナル商品の開発
 - プロセスセンター及びセントラルキッチン機能の再編
- ★ 顧客管理の一元化
- ★ エリア内ブランドの再編

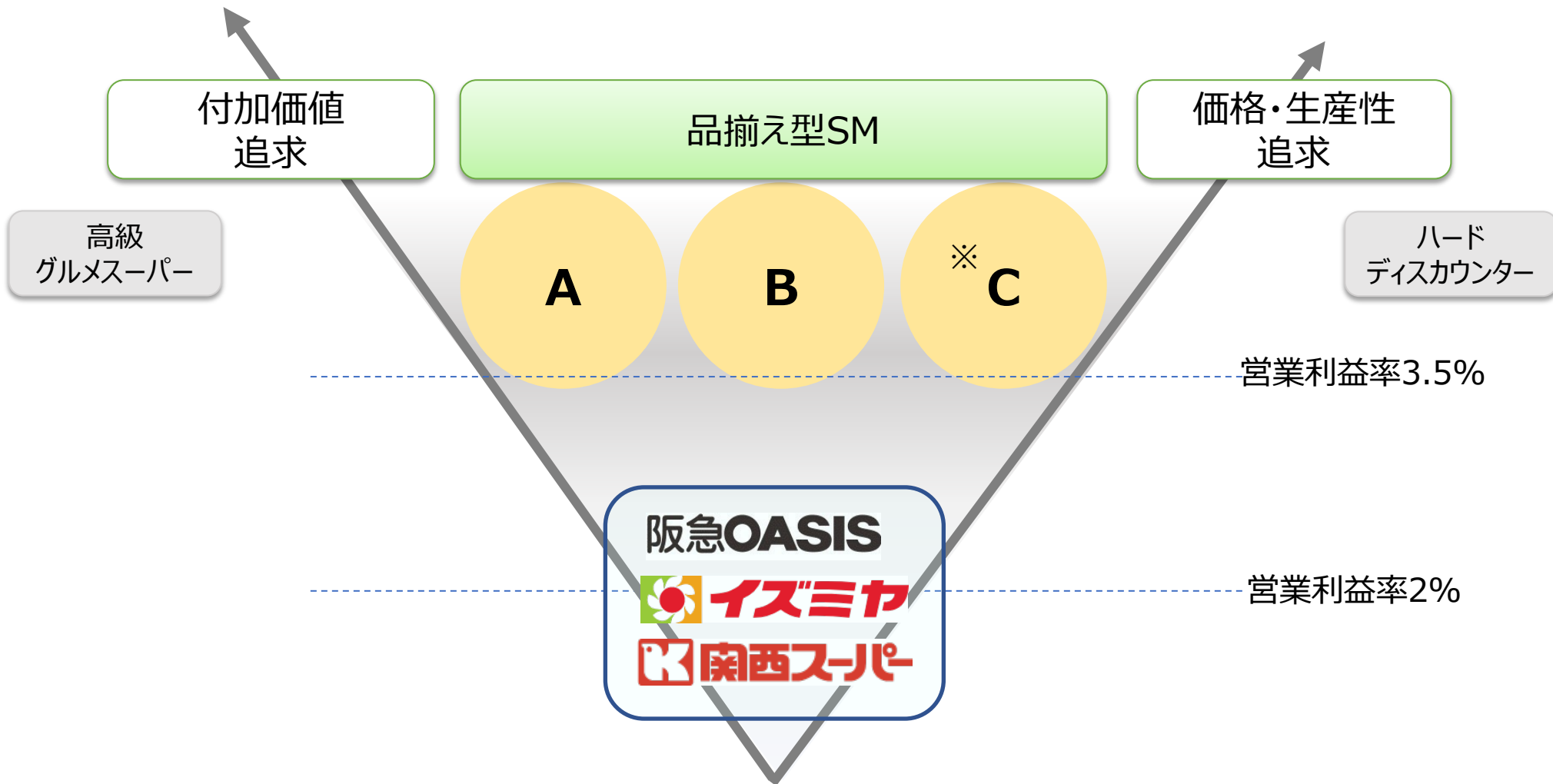
5. 店舗展開モデル



関西フードマーケット

3つのSMモデルにより関西ドミナントエリアのマーケットシェアを拡大

さまざまな顧客ニーズに対応する食品SMを展開。



6. 統合によるシナジーの実現



関西フードマーケット

店舗

- ・ 出退店、改装の一元化
- ・ 店舗フォーマットの整理とオペレーションの共通化
- ・ 運営ノウハウの共有
- ・ 備品・資材の共同調達
- ・ 新業態開発

商品・マーケティング

- ・ 商品仕入政策の一元化 (PB、留め型商品の開発)
- ・ 販促の合理化
- ・ マーケティング強化 (顧客分析、ポイントカード、決済)

セントラルキッチン・プロセスセンター

- ・ 生鮮、デリカのグループ間での取り扱い拡充
- ・ 食材調達の共通化、物流効率の改善
- ・ プロセスセンター、セントラルキッチンの再編

物流

- ・ 物流センター共同利用
- ・ 配送効率、作業効率改善
- ・ 物流拠点の再構築
- ・ 共同配送
- ・ 上記によるコスト削減

システム

- ・ DX推進
- ・ 基幹業務システムの集約、統合
- ・ 店舗フォーマットの運営統合

組織・運営

- ・ 組織集約によるグループ戦略の強化
- ・ 人材交流による、ナレッジの共有

7. ロードマップ



関西フードマーケット

2022年度～2023年度：

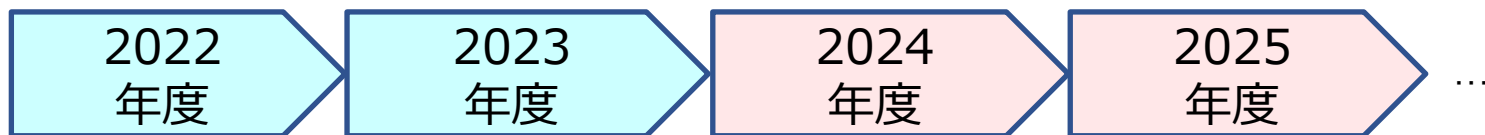
重点テーマに集中、効果の早期実現を図る

- ・イズミヤおよび阪急オアシスの一体的運営
- ・関西スーパーマーケットの課題解決
- ・短期的シナジーの追求

2024年度～2025年度：

中期シナジーの実現を図る

- ・3つのSMモデルの最適化
- ・一体での事業運営



| | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | ... |
|--------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| 店舗 | 出退店・改装計画の一元化 備品の共同調達 | 店舗フォーマット整理 | 店舗フォーマットの最適化 | | 店舗オペレーションの再構築 |
| 商品・マーケティング | | 販促の再設計 | 販促の合理化 | 商流の最適化、共同仕入、PBの再構築 | |
| セントラルキッチン・プロセスセンター | セントラルキッチン・プロセスセンターの再設計 | グループ間での連携、品ぞろえの拡充、食の原材料調達の一元化 | | | |
| 物流 | 物流の再設計 | 一部共同利用開始 | 物流の最適化 | | |
| システム | イズミヤ・阪急オアシスの基幹システム統合 | 基幹業務システムの集約・統合 | | | |
| 組織・運営 | | 組織集約 | 人材交流による、ナレッジの共有 | | 本格的融合 |

8. 中期経営計画（2022・2023年度） -創出効果①-



関西フードマーケット

店舗

| | 2021年度実績 | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------|---|---|---|
| イズミヤ | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗フォーマットプラン策定 ・パイロット店舗による効率的な店舗運営オペレーションの現地検証 ⇒収益性向上 | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗フォーマットの全店導入 ・店舗運営オペレーションの全店導入 | <ul style="list-style-type: none"> ・運営体制の融合 |
| 阪急オアシス | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗運営基準、ルールの一元化 ・店舗運営体制の整備 ・店舗改装計画の統合 ・eラーニングによる教育 | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗運営体制の統合 サポート部門の拡充 各社別運営からエリア別運営へ | |
| 関西スーパーマーケット | <ul style="list-style-type: none"> ・改装3店舗実施（23店舗完了） ・移動スーパー増車 ・抗菌グリップアルミカート全店導入 ・AIフライヤーリフターの全店導入 ・eラーニングによる教育 | <ul style="list-style-type: none"> ・標準化の継続的取り組み 商品分類体系の見直し 時間帯別作業、惣菜作業改善 スチームコンベクション増設 スライド棚設置店舗拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ・標準化の継続的取り組み |
| シナジー | | <ul style="list-style-type: none"> ・出店、退店、改装計画の一元化 ・店舗備品の共同購買 ・カード手数料等販売関連費用等の一元化 ・店舗警備、清掃、衛生管理等経費構造の共通化 | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗フォーマットオペレーションの整理 |

8. 中期経営計画（2022・2023年度） -創出効果②-



関西フードマーケット

商品・マーケティング

| | 2021年度実績 | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------|--|---|---|
| イズミヤ | <ul style="list-style-type: none"> ・営業計画及び商品政策の共通化 商品政策の共通化 商流の段階的統合 共同販促の実施 ・パイロット店舗による 店舗フォーマット別商品MDの検証 ・百貨店ブランド商材の販売スタート | <ul style="list-style-type: none"> ・営業計画及び商品部機能の一元化 商品政策の統合 商流の統合 販売計画の統合 ・機能一元化による本部機能の効率化 ・店舗フォーマット別商品MDの全店導入 | <ul style="list-style-type: none"> ・営業計画及び商品部機能の完全統合 ・融合促進による本部機能の更なる効率化と強化 |
| 阪急オアシス | | | |
| 関西スーパーマーケット | <ul style="list-style-type: none"> ・産直売場全店導入 ・コーナンPB商品の販売スタート ・折込チラシを週2回から週1回へ変更 | <ul style="list-style-type: none"> ・恒例販促による集客力向上 ・商品の訴求方法検討（牛肉等） | <ul style="list-style-type: none"> ・65周年記念商品の企画立案 |
| シナジー | <ul style="list-style-type: none"> ・阪急デリカアイ予約おせち販売 ・3社共同開発商品の販売継続実施 | <ul style="list-style-type: none"> ・商品政策の共通化検討 商品開発（留め型等） 取引先政策 ・販促政策の共通化（共同販促） ・食品トレー等の共同購買 ・百貨店歳暮ギフトの販売スタート | <ul style="list-style-type: none"> ・商流の段階的な一元化 ・共同入札の準備 ・百貨店中元ギフトの販売スタート |

8. 中期経営計画（2022・2023年度） -創出効果③-



関西フードマーケット

セントラルキッチン・プロセスセンター

| | 2021年度実績 | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------|--|---|--|
| イズミヤ | グループでのSPA機能の検討 ・グループ製造会社の役割再検討 | グループSPA機能の強化 ・S M商品部と製造会社との共同開発強化 ⇒商品開発 （惣菜：阪急デリカアイ、 インストアベーカリー：阪急ベーカリー） | グループ全体での利益管理体制へ ・S Mの競争力強化に対しての製造機能のサポート |
| 阪急オアシス | | ・S M商品部と製造会社との一元化運営へ ⇒S M商品部主導での運営体制の修正へ （畜産：阪急フードプロセス） | |
| 関西スーパーマーケット | ・セントラルキッチン製造商品の拡大 ・輸入豚肉、国産豚肉、若鶏ノントレー商品のアウトパック化の推進 | ・商品開発の推進 | |
| シナジー | | ・グループ製造会社との取引強化 （阪急デリカアイ、阪急ベーカリー、 阪急フードプロセス） | |

8. 中期経営計画（2022・2023年度） -創出効果④-



関西フードマーケット

物流

| | 2021年度実績 | 2022年度 | 2023年度 |
|---------------------|---|--|---|
| イズミヤ | | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗オペレーションを支える物流体制の一元化 全店物流体制の統合 ⇒チルド 1 便の開店前納品 | <ul style="list-style-type: none"> ・基幹システム統合による、共同配送実現可能体制へ |
| 阪急 オアシス | | <ul style="list-style-type: none"> ・取引先との契約条件の統合 センターフィー その他関連コスト負担 ・一元化による物流コストの効率化 | |
| 関西 スーパー マーケット | <ul style="list-style-type: none"> ・低温センターのドローリー納品による生産性向上 | <ul style="list-style-type: none"> ・配送原価低減取り組み 配送便の比率見直し 車格の向上の取り組み開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・3センターの物流効率向上 |
| シナジー | | | <ul style="list-style-type: none"> ・循環資源の共同回収と再利用 ・物流拠点の再構築 |

8. 中期経営計画（2022・2023年度） -創出効果⑤-



関西フードマーケット

システム

| | 2021年度実績 | | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------|---|---------------------------|--|--|
| イズミヤ | 日配自動発注システム導入 (阪急オアシス既導入) | 2社システム並行運営 | 第一次システム共通化 共通管理システム導入 | 第二次システム共通化 システムの統合 |
| 阪急オアシス | | | | |
| 関西スーパーマーケット | <ul style="list-style-type: none"> ・基幹システム インフラ整備 ・グロサリー型、日配型の自動発注システム構築 ・PayPay決済導入 | | <ul style="list-style-type: none"> ・基幹システム インフラ整備 ・ESL（電子棚札）の実験開始 ・リコメンド発注の自動化 ・PayPay決済全店導入完了 | <ul style="list-style-type: none"> ・基幹システム再構築準備 |
| シナジー | | | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗DXの共同検討スタート セルフレジ、無人レジ等 ・新アプリ開発の検討 | |

8. 中期経営計画（2022・2023年度） -創出効果⑥-



関西フードマーケット

組織・運営

| | 2021年度実績 | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------|---|--|---|
| イズミヤ | <p>グループSM事業一体化推進①</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SM戦略機能を1社（H2O食品グループ）に集約 ・各社事務所の集約・一元化 ・決裁会議の合同運営による、スピード経営化 | <p>グループSM事業一体化推進②</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SMの本社機能（人事、経理等）、本部機能（MD、販促等）をH2O食品グループ（本部機能会社）へ一元化 ・不足している機能の装備 ⇒本部と店舗をつなぐサポート部門設置 ・下半期からの店舗運営機能の一元化 ⇒各社別運営からエリア別運営（SM各社混合）へ | <p>SM各社の更なる融合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材交流による、ナレッジの共有 |
| 阪急オアシス | <p>管理帳票の共通化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理帳票の統合 ・予算進捗管理体制の共通化 ・経費科目の一元化 | <p>予算策定の一元化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理会計の基準等統一 ・投資計画の一元管理 ・要員計画の一元管理 | |
| 関西スーパーマーケット | <ul style="list-style-type: none"> ・管理本部と営業統括本部2本部化 ・健康経営を推進 | <ul style="list-style-type: none"> ・管理帳票、会計処理の共通化準備 ・WEB視聴活用による情報共有 | <ul style="list-style-type: none"> ・文書、帳票の電子化推進 |
| シナジー | | 運営手法の共通化 | 人材交流 |

9. 数値計画



関西フードマーケット

(単位：億円)

| | | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 | 業績予想 | 計画 | 目標 | 目標 |
| 関西スーパーマーケット | 売上高 | 1,236 | 1,262 | 1,309 | 1,308 | 1,315 | 1,350 | 1,380 | 1,410 |
| | 営業利益 | 20 | 23 | 27 | 26 | 32 | 33 | 38 | 44 |
| イズミヤ | 売上高 | 1,614 | 1,583 | 1,447 | 1,492 | 1,502 | 1,505 | 1,505 | 1,505 |
| | 営業利益 | 30 | 20 | 31 | 26 | 29 | 36 | 47 | 54 |
| 阪急オアシス | 売上高 | 1,193 | 1,165 | 1,179 | 1,166 | 1,183 | 1,185 | 1,185 | 1,185 |
| | 営業利益 | 5 | 0 | 15 | 20 | 20 | 25 | 34 | 38 |
| 関西フードマーケット (中間持株会社) | 売上高 | | | | 2 | 16 | 16 | 17 | 17 |
| | 営業利益 | | | | 0 | 14 | 14 | 15 | 15 |
| 連結消去 | 売上高 | | | | ▲ 2 | ▲ 16 | ▲ 16 | ▲ 17 | ▲ 17 |
| | 営業利益 | | | | ▲ 2 | ▲ 15 | ▲ 14 | ▲ 14 | ▲ 15 |
| 合計 (関西フードマーケット連結) | 売上高 | | | | 3,966 | 4,000 | 4,040 | 4,070 | 4,100 |
| | 営業利益 | | | | 70 | 80 | 94 | 119 | 136 |

※売上高は「総額売上高」、収益認識会計基準適用前、「その他の営業収入」を含む

※関西スーパーマーケットの業績数値には、子会社(株)KSPの業績を含む

※原油価格・為替については、現況を前提としており、今後大きな変化が起きた場合には見直す可能性があります。



関西フードマーケット



関西フードマーケット

本資料に記載された情報については、資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。

万が一、この情報に基づいて被ったいかなる損害に関しても、当社及び情報提供者は一切の責任を負いませんので、ご承知おき下さい。

また、本資料の著作権は全て当社に帰属し、著作権法に定める私的利用の範囲を超えて無断で、複写・転載等することを禁じます。

株式会社関西フードマーケット