



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	<a href="https://www.kansai-foodmarket.co.jp/">https://www.kansai-foodmarket.co.jp/</a>

## 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

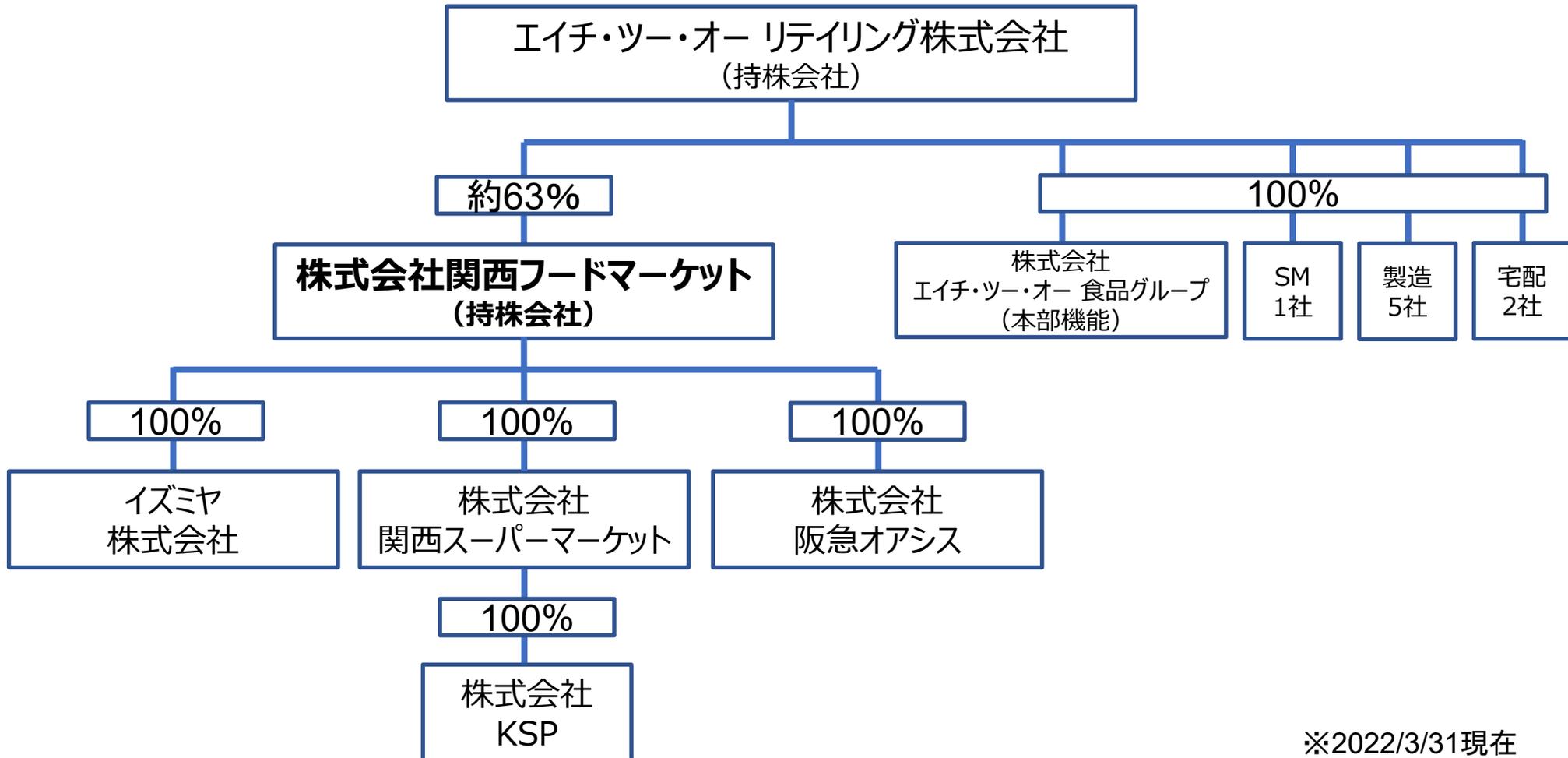


関西フードマーケット

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

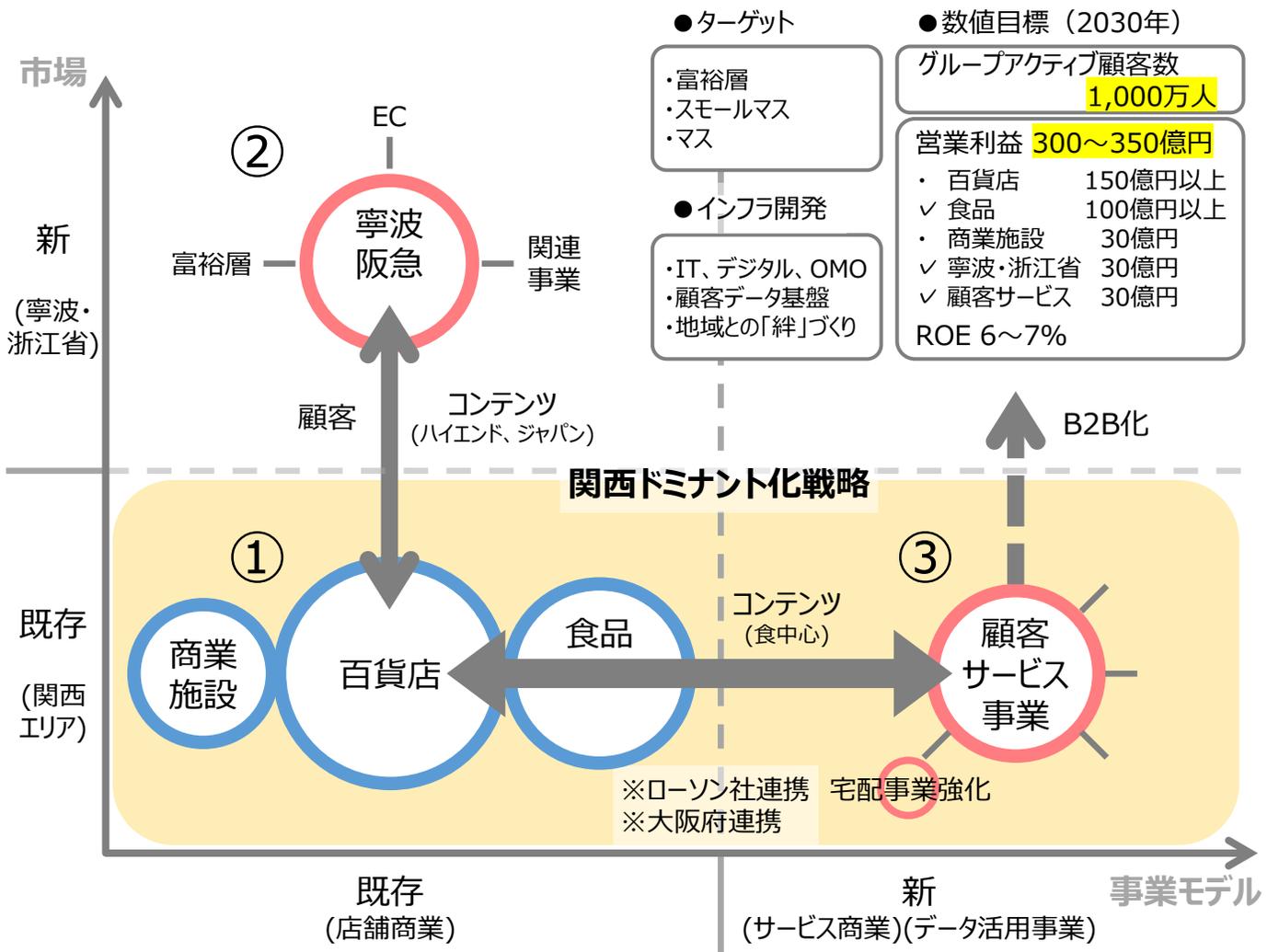


※2022/3/31現在

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

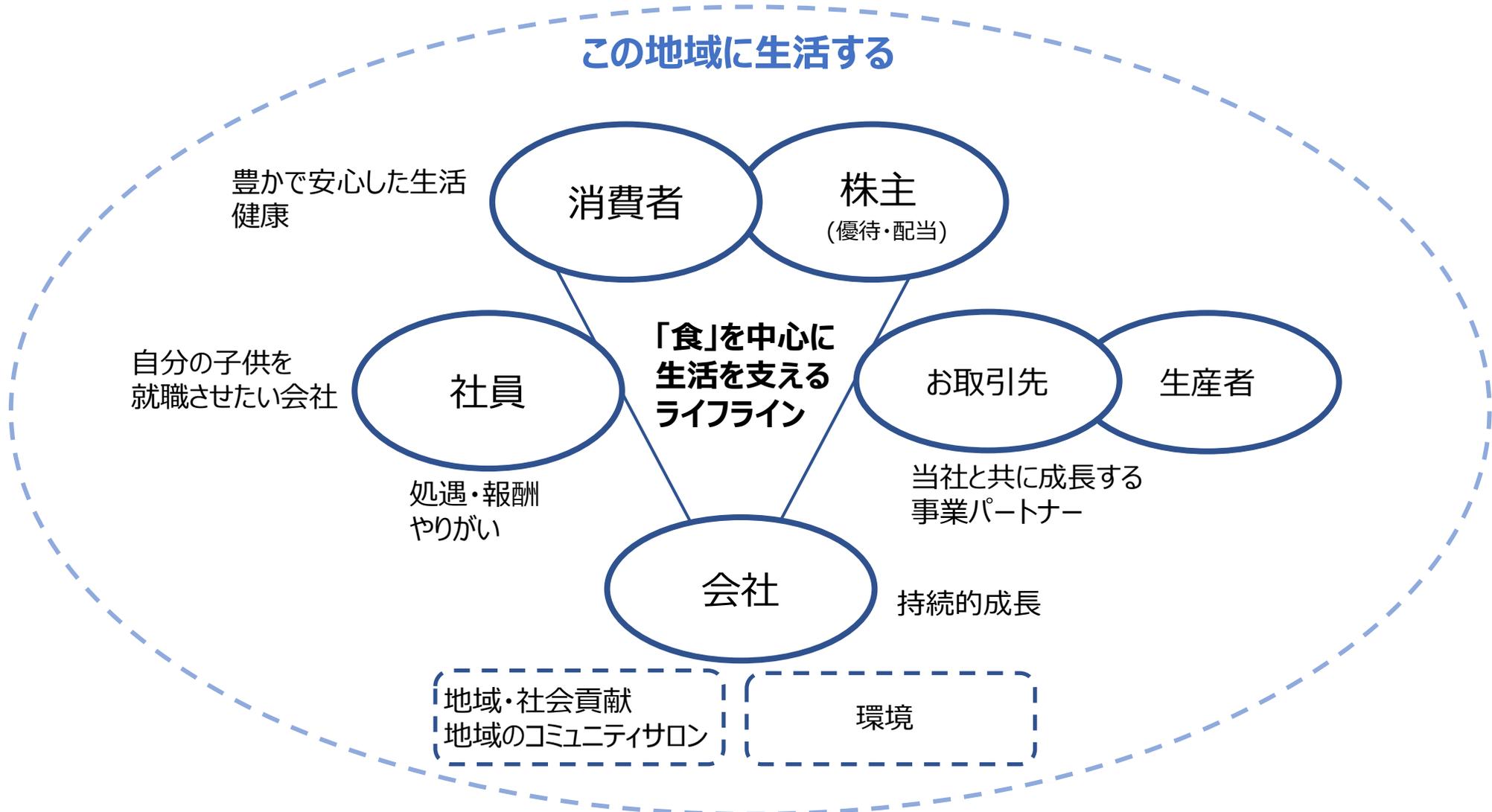
- ・店舗運営コスト効率化や  
生産性の更なる追求
- ・ITシステム、物流、製造仕入等  
インフラ機能の統合や見直し

▶ 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

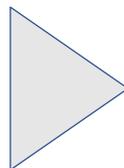
- 地域社会・消費者・お取引先・生産者と共に創りあげるSM  
→「地域共生型」SM
- お客様一人ひとりにとって「私のSM」として支持されるSM  
→「パーソナル型」SM（IT・デジタル活用）
- 立地・マーケット・顧客のニーズに最適な選択肢を提供するSM  
→「ジャストフィット型」SM（3つのモデル化）

□ 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

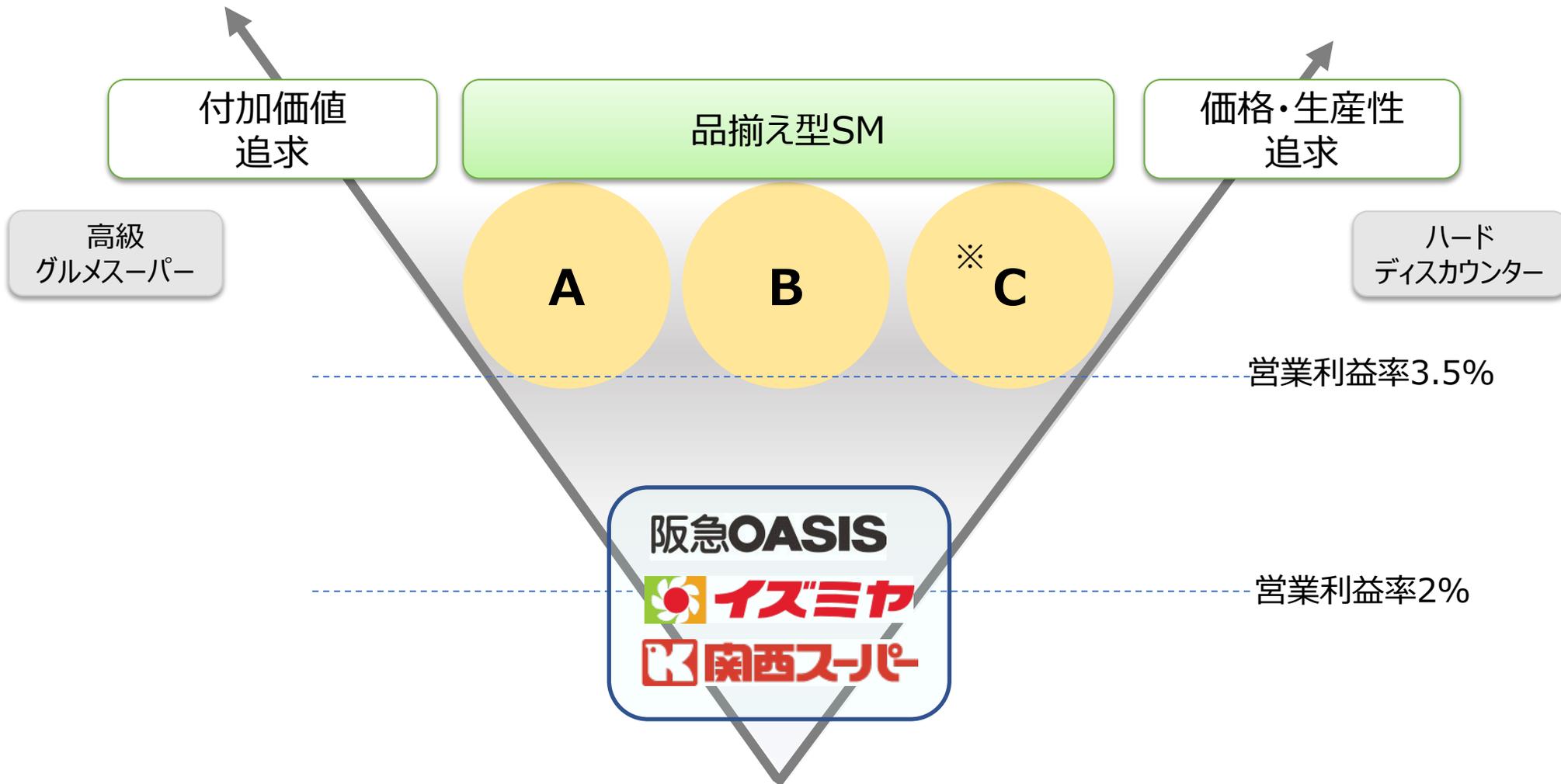
# 5. 店舗展開モデル



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：

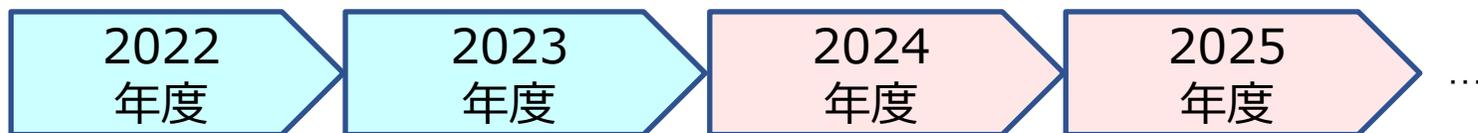
重点テーマに集中、効果の早期実現を図る

- ・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	...
<b>店舗</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出退店・改装計画の一元化</li> <li>備品の共同調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗フォーマット整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗フォーマットの最適化</li> </ul>		店舗オペレーションの再構築
<b>商品・マーケティング</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>販促の再設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販促の合理化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商流の最適化、共同仕入、PBの再構築</li> </ul>	
<b>セントラルキッチン・プロセスセンター</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セントラルキッチン・プロセスセンターの再設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>			
<b>物流</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流の再設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部共同利用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流の最適化</li> </ul>		
<b>システム</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イズミヤ・阪急オアシスの基幹システム統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基幹業務システムの集約・統合</li> </ul>			
<b>組織・運営</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>組織集約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材交流による、ナレッジの共有</li> </ul>		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"> <li>・店舗フォーマットプラン策定</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗フォーマットの全店導入</li> <li>・店舗運営オペレーションの全店導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営体制の融合</li> </ul>
阪急オアシス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗運営基準、ルールの一元化</li> <li>・店舗運営体制の整備</li> <li>・店舗改装計画の統合</li> <li>・eラーニングによる教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗運営体制の統合</li> <li>サポート部門の拡充</li> <li>各社別運営からエリア別運営へ</li> </ul>	
関西スーパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改装3店舗実施（23店舗完了）</li> <li>・移動スーパー増車</li> <li>・抗菌グリップアルミカート全店導入</li> <li>・AIフライヤーリフターの全店導入</li> <li>・eラーニングによる教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・標準化の継続的取り組み</li> <li>商品分類体系の見直し</li> <li>時間帯別作業、惣菜作業改善</li> <li>スチームコンベクション増設</li> <li>スライド棚設置店舗拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・標準化の継続的取り組み</li> </ul>
シナジー		<ul style="list-style-type: none"> <li>・出店、退店、改装計画の一元化</li> <li>・店舗備品の共同購買</li> <li>・カード手数料等販売関連費用等の一元化</li> <li>・店舗警備、清掃、衛生管理等経費構造の共通化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗フォーマットオペレーションの整理</li> </ul>

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

# 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	<b>グループでのSPA機能の検討</b> ・グループ製造会社の役割再検討	<b>グループSPA機能の強化</b> ・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）	<b>グループ全体での利益管理体制へ</b> ・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"> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹システム統合による、共同配送実現可能体制へ</li> </ul>
阪急 オアシス		<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・一元化による物流コストの効率化</li> </ul>	
関西 スーパー マーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低温センターのドローリー納品による生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3センターの物流効率向上</li> </ul>
シナジー			<ul style="list-style-type: none"> <li>・循環資源の共同回収と再利用</li> <li>・物流拠点の再構築</li> </ul>

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

# 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><b>グループSM事業一体化推進①</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SM戦略機能を1社（H2O食品グループ）に集約</li> <li>・各社事務所の集約・一元化</li> <li>・決裁会議の合同運営による、スピード経営化</li> </ul>	<p><b>グループSM事業一体化推進②</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	<p><b>SM各社の更なる融合</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材交流による、ナレッジの共有</li> </ul>
阪急オアシス	<p><b>管理帳票の共通化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理帳票の統合</li> <li>・予算進捗管理体制の共通化</li> <li>・経費科目の一元化</li> </ul>	<p><b>予算策定の一元化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理会計の基準等統一</li> <li>・投資計画の一元管理</li> <li>・要員計画の一元管理</li> </ul>	
関西スーパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理本部と営業統括本部2本部化</li> <li>・健康経営を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理帳票、会計処理の共通化準備</li> <li>・WEB視聴活用による情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文書、帳票の電子化推進</li> </ul>
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