



新・中期経営計画（第Ⅱ期）

つな
—繋ぐ力—

2023年12月5日

横浜冷凍株式会社

〈証券コード：2874〉

目次

内 容	頁
1. 2030年に向けたグループの長期的方向性 <2つのビジョン>	3
2. 新・中期経営計画(第Ⅰ期)のふりかえり	6
3. 新・中期経営計画(第Ⅱ期)の概要	8
4. 事業部門別の取り組み	14
4-1. 冷蔵倉庫事業	15
4-2. 食品販売事業	24
5. 事業の成長を加速化させる経営基盤	32
6. 投資方針	35
7. 株主還元	37

1. 2030年に向けたグループの長期的方向性 <2つのビジョン>

- ヨコレイ 事業ビジョン 2030
- ヨコレイ サステイナビリティビジョン 2030

ヨコレイ 事業ビジョン 2030

経営理念

会社は社会の公器であり、利益は奉仕の尺度である

冷蔵倉庫事業 2030ビジョン

伝統と革新を融合したスマート
コールドサービスをお約束します

-事業活動-

- ①セグメント売上高400億円 セグメント営業利益100億円
- ②多機能&オートメーション化低温物流センター
⇒ 2030年までに10センター新設<庫腹25万ト増>

食品販売事業 2030ビジョン

お客様とともに食の独自価値を実現し、
生産者に寄り添い守り、世界の食卓を
豊かにします

-事業活動-

- ①セグメント売上高 1,300億円
- ②セグメント営業利益^{*1}率 3.0%以上

環境活動

●自然冷媒導入率85%以上

●太陽光発電能力20メガワット

全社定量目標

●連結売上高 1,700億円 ●連結営業利益 100億円 ●EBITDA 170億円以上

^{*1}セグメント営業利益は、配賦不能営業費用（管理部門にかかる費用）の控除前です

ヨコレイ サステナビリティビジョン 2030

経営理念：会社は社会の公器であり、利益は奉仕の尺度である

サステナビリティビジョン

明るい食の未来へ～ヨコレイは食の安定供給により、持続可能な社会に貢献します～

マテリアリティ

定性目標

定量目標

地球環境との共生

- エネルギー利用の効率化を目指して消費量削減と再生エネルギー使用量の拡大をはかる
- 自然冷媒への移行促進などを通じ、温室効果ガスの排出量を削減する
- 廃棄物の適切な処分とリサイクル材料の使用などにより、環境負荷を低減する
- 海洋生態系の保全に尽力する

- 温室効果ガス排出量40%削減(2015年比)
- 自然冷媒導入率85%以上

働きがいのある 職場環境づくり

- 労働力不足に対応するための施策を強化する
- 働きやすい職場環境を整備する
- 女性活躍の推進など人材の多様性を確保するための施策を実施する
- 労働安全衛生への取り組みを継続する

- 働きがいを実感している
従業員の割合80%
- 女性管理職人数2020年度比2倍以上

より高い品質・ サービスの提供

- 食料の安定供給に尽力する
- 食品廃棄物を削減する
- 安全な製品・サービスを提供する体制を構築する
- 食の安全を徹底する

地域社会と共に発展

- 地場産業の活性化を促進する
- 環境、社会に配慮したサプライチェーン全体の協力体制を構築する

経営基盤の強化・ 健全性の確保

- BCP体制（自然災害、感染症への対応や情報管理など）を構築する
- 法令順守を徹底する
- SDGsに関する取り組みの強化と積極的な開示をする
- コーポレートガバナンスの充実にに向けた継続的な取り組みを行う

2. 新・中期経営計画（第Ⅰ期）のふりかえり

新・中期経営計画（第Ⅰ期）のふりかえり

コロナ禍による荷動きの鈍化など厳しい情勢ではあったものの、冷蔵倉庫事業は計画通り進捗。食品販売事業は畜産事業部を中心に構造改革に取り組み一定の効果はあったが不安定な相場に苦戦。

前中計の中期方針	施策	成果	課題	評価
<p>冷蔵倉庫事業</p> <p>経営環境の変化を先取りした事業モデルを創造、お客様へ新たな価値を提供する</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 環境配慮型物流センター 2. ヨコレイ品質 3. 国内事業の新たな展開 4. 海外事業の拡張 	<ul style="list-style-type: none"> ・複合型マルチ物流サービスの推進により売上を伸長。 ・IT技術（ロボット、RPA）の導入による省力化。 ・AEO認定通関業者の取得に着手。 ・ベトナムに冷蔵倉庫を着工。 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界的なインフレ並びに電力費の高騰による利益圧迫。 	<p>◎</p>
<p>食品販売事業</p> <p>過去からの脱却、強みと絆を活かし。時代のニーズに適応した食の価値を創出する</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 収益性向上のための構造改革 2. 事業品の販売拡大 3. 独自商品の開発 4. 販売チャネルの開発 5. 海外における販路拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・量から質への変革による利益率の改善。 ・ノルウェーサーモン他、事業品の販売拡大を実現。 ・ECサイトの開設。 ・海外売上比率13%以上を達成。 	<ul style="list-style-type: none"> ・調達コスト増、不安定な相場への対応。 ・安定的な利益を生み出す事業の確立。 ・地政学リスクへの対応。 	<p>△</p>
<p>経営基盤</p> <p>グローバル化を支える人材を創り、企業価値向上に資する改革を絶え間なく推進</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 意識改革 2. 組織改革 3. 制度改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材開発センターを設置し、計画的な全社教育を実施。 ・新人事制度への移行に着手。 ・レガシーシステムを脱却し、柔軟なIT基盤への移行。 ・開示の促進によるFTSE指標への採用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業戦略に沿った人材育成。 ・新人事制度の導入。 ・深刻な働き手不足（国内） 	<p>○</p>

3. 新・中期経営計画（第Ⅱ期）の概要

対象期間：2023年10月～2026年9月

外部環境認識

リスク

商機

海外

■食資源獲得競争激化

- ・世界人口増加⇒80億人から97億人(2030年)へ
- ・地球環境問題の深刻化
⇒気候変動による食資源の枯渇化
- ・既存サプライチェーン断絶
⇒地政学的リスクや原料の買い負けなどによる食資源の供給停止

■仕入調達コスト増加

■世界人口増加

- ・食資源の競争激化
⇒国内産水産物原料の輸出増加

■日本食ブーム

- ・インバウンド増加による日本食の認知
⇒食のブランド化がすすむ
日本式コールドチェーンのニーズ拡大

国内

■労働力不足

- ・日本の労働人口9%減(2023年-2030年比較)

■物流の危機

- ・ドライバーの総労働時間が減少することで
2030年には輸送力が34%減少

■食需要の変化

- ・食生活の変化による簡単食・便利食の増加
⇒高齢者人口の増加により食の様式の変化
(医療食・簡単便利食品)

■物流の多様化するニーズ

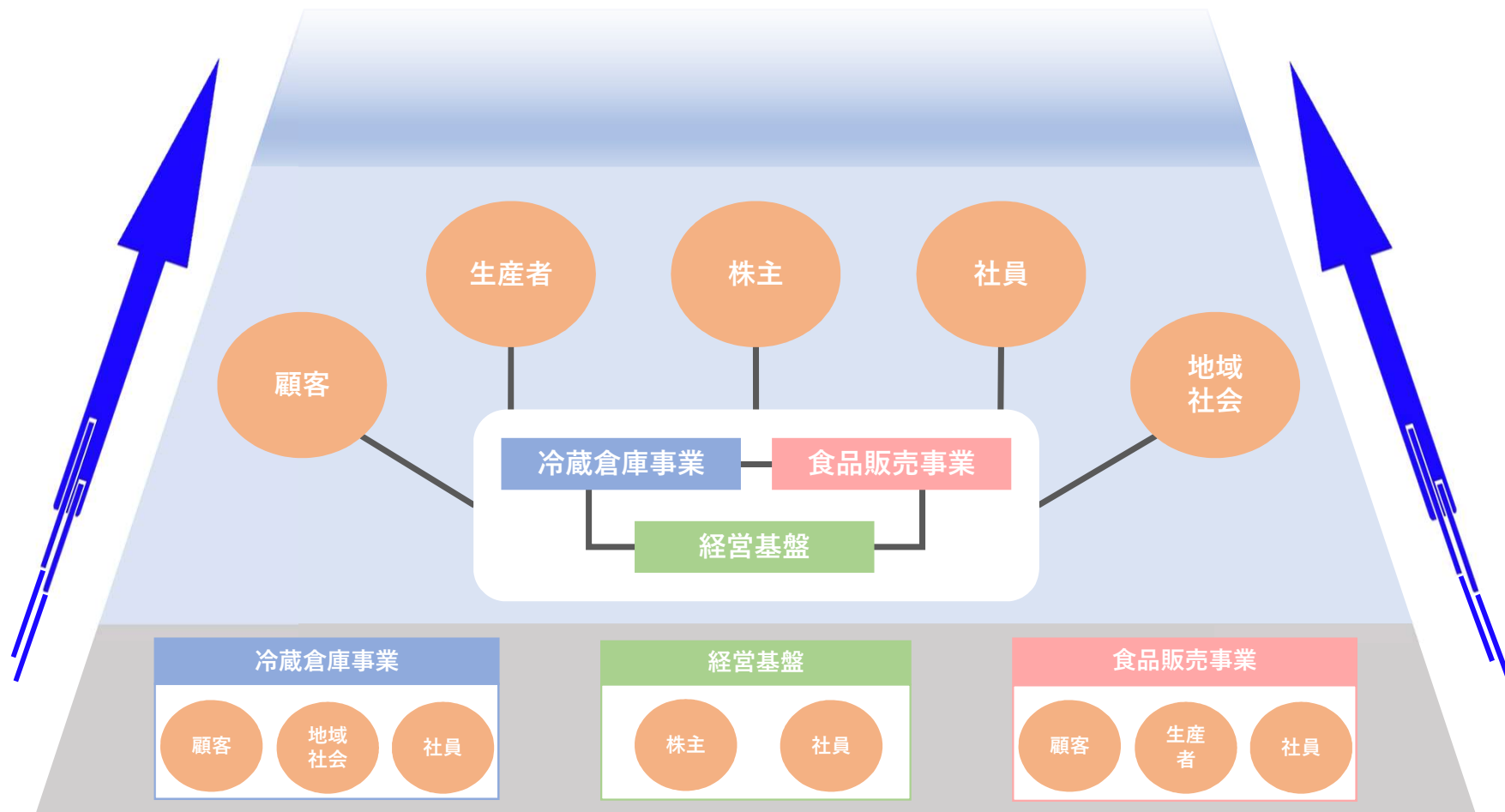
- ・コロナ禍におけるサプライチェーンの大きな変化による多様化する物流ニーズ
例：積載効率向上のための集配機能
災害リスクに対応した備蓄機能

新・中期経営計画の目指す姿

【ヨコレイ 事業ビジョン 2030】

【ヨコレイ サステナビリティビジョン 2030】

第Ⅲ期
第Ⅱ期
繋ぐ力
第Ⅰ期
創る力



新・中期経営計画(第Ⅱ期)に込めた想い

新・中期経営計画(第Ⅱ期) 全体方針

繋ぐ力

ヨコレイは創業以来、食品流通を通して人との繋がりを大切にしていまいりました。今後も「食品」と「人」のあいだの繋がりを大切にしていまいります。

前中期経営計画の「創る力」において、冷蔵倉庫部門では成長投資により高度マテハンやITの導入と伝統の社員オペレーションの融合を通して高度な物流サービスを提供いたしました。食品販売部門では食の安定供給、B2Cへの推進により「食のおいしさ」を提供いたしました。また、意識・組織・制度の3つの改革により経営基盤の強化を進めました。

今中計では前中計で提供したサービスの成長を加速させるため、「お取引先様」、「生産者様」、「株主様」、「地域社会」、「社員及び社内の各部門間」の横の繋がり、また、「2030年事業ビジョン」、さらに「ヨコレイ100周年」そして「未来」への繋がりを意識して全体方針を「繋ぐ力」といたしました。

新・中期経営計画(第Ⅱ期)の全体像 -全体方針及び事業別方針-

新・中期経営計画(第Ⅱ期) 全体方針

繋ぐ力

2026年度目標	売上高	1,500億円	ROE	5%以上
	営業利益	65億円	自己資本比率	40%台を維持
	EBITDA	130億円		

冷蔵倉庫事業

〈事業別方針〉

積み重ねてきた高品質な物流で国内外の課題を解消し、お客様へスマートコールドサービスを提供します。

売上高目標 : 360億円
セグメント営業利益目標 : 80億円

食品販売事業

〈事業別方針〉

国内外(グローバル)の生産者とのネットワークを活かし、目利き力により旬や美味しさをお客様へお届けします。

売上高目標 : 1,140億円
セグメント営業利益目標 : 25億円

経営基盤

生産性を向上させ事業の成長スピードを加速化させる

新・中期経営計画（第II期）の全体像 -重点施策・定量目標-

セグメント別重点施策

冷蔵倉庫事業 - 3つの重点施策 -

1. 環境配慮型センターの加速化
2. スマートコールドサービスの実現
～次世代型冷蔵倉庫の新設～
3. ASEANグローバル展開

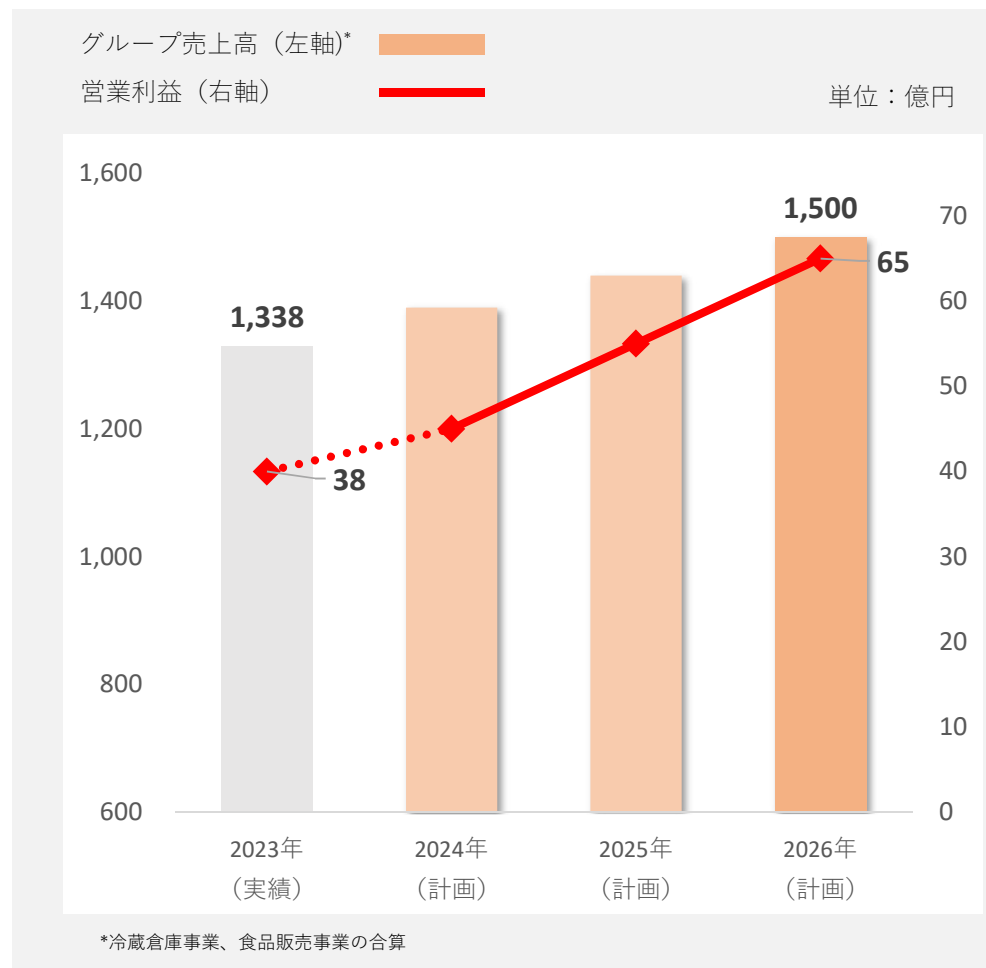
食品販売事業 - 4つの改革・成長パッケージ -

1. 収益性向上のための構造改革
2. 事業品*1・全社取組商材*2の販路拡大
3. 独自商品と販売網の開発
4. 海外における販路拡大

経営基盤 生産性を向上させ事業の成長スピードを加速化させる

*1事業品：投資先商材 *2全社取組商材：一括仕入商材

定量目標



4. 事業部門別の取り組み

4-1.冷蔵倉庫事業

冷蔵倉庫事業（要約）

-3つの重点施策

環境配慮型センターの加速化

- 再生可能エネルギー設備への積極投資
- 自然冷媒利用とG H G 排出削減
- B C P 対応型センターの推進

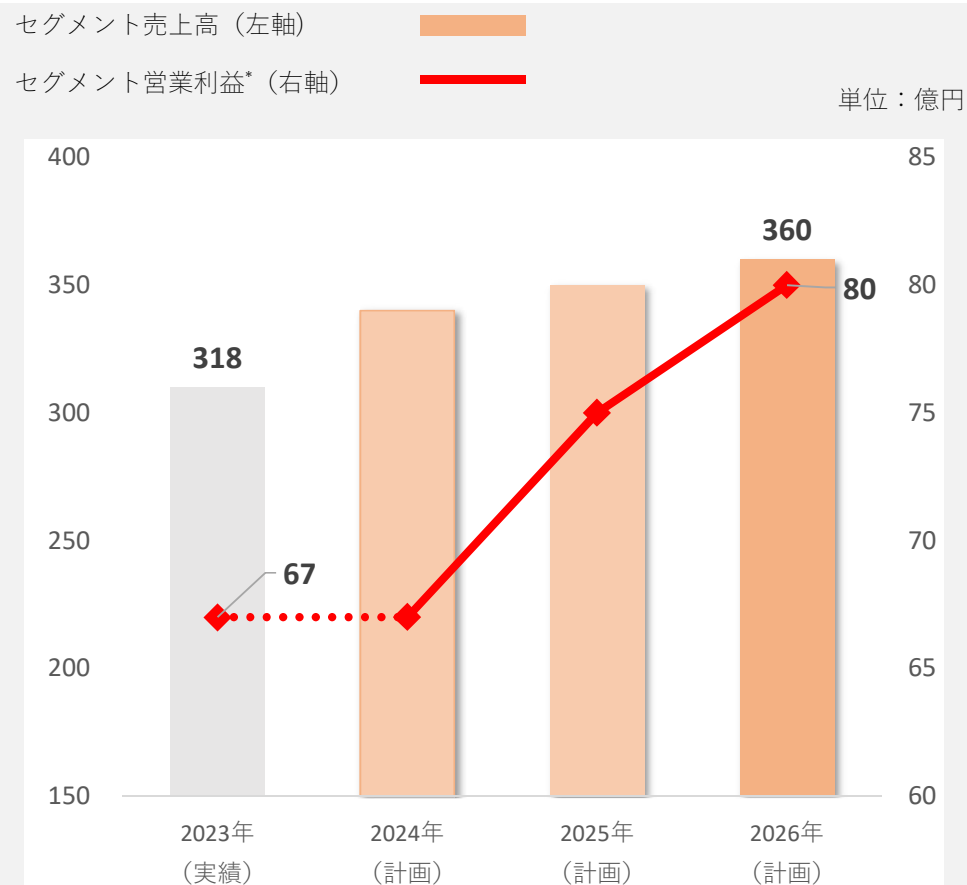
スマートコールドサービスの実現

- 中継拠点冷蔵庫の積極的な設置
- ロボとITで生産性の向上を実現
- 輸送能力減少に対する施策（全社・地域別）
- 通関事業・販売事業との相乗効果

ASEANグローバル展開

- ASEAN拠点増による海外売上の拡大
- ヨコレイ品質をグローバルに展開
- 海外展開の加速化

-定量目標



*セグメント営業利益は、配賦不能営業費用（管理部門にかかる費用）の控除前です

環境配慮型センターの加速化

「地球にやさしい物流センター／BCP対応型センター」の拡大を通じて、お客様のサプライチェーンのグリーン化／持続可能化を支援します。

<新設センターの目標>

再生可能エネルギー利用率

15%以上

(3か年計画)

		実績 2023年9月	目標 2026年9月
拠点 (海外拠点含む)	物流センター	55事業所	60事業所
施策内容	導入事業所	21事業所	32事業所
	太陽光発電導入	発電能力 9.3メガワット	13メガワット
		CO2削減量(海外除く) (2015年比)	年2,874トン 33%削減
	自然冷媒化	導入率(冷凍機入替含む)	69%
			80%

2030年
(海外拠点含む)

20メガワット

年**6,560トン**
47%削減

85%

ちばリサーチパークLC (BCP対応型センター)



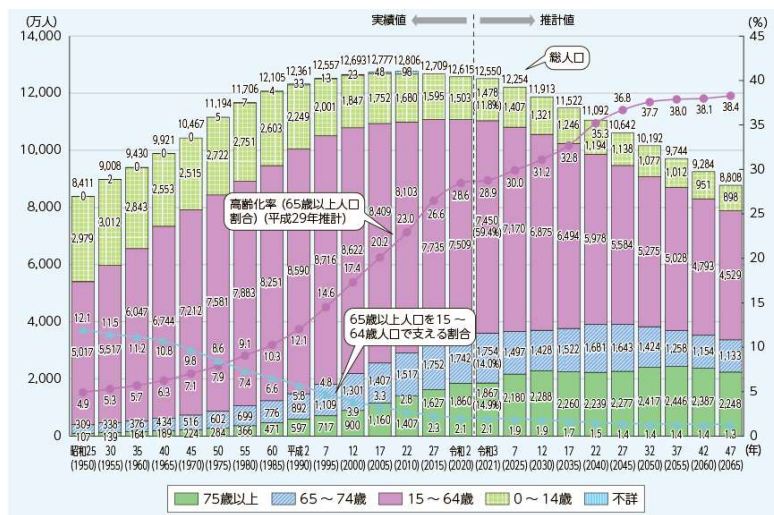
再生可能エネルギー利用率
(最大値) **35.7%**

災害の際、電源停止時でも制限付きで冷却が可能

スマートコールドサービスの実現① (外部環境認識)

「労働力人口の減少」と「物流の2024年問題」は最大の課題です。

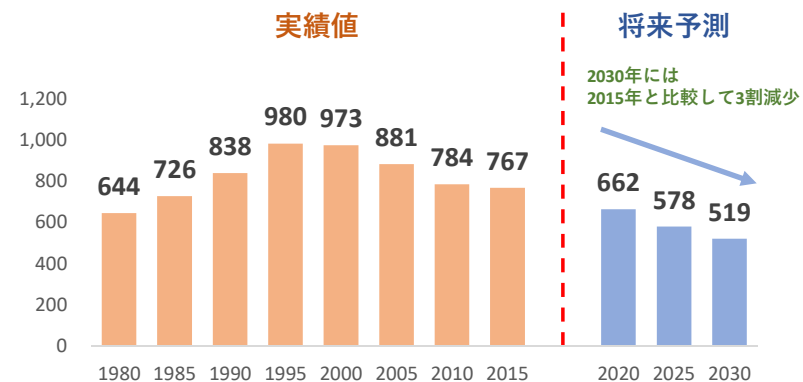
労働力人口の減少(赤棒グラフ部分)



(2020年) 7,509万人
(2030年) 6,875万人

(出所) 内閣府(2022)「令和4年版高齢社会白書」

物流の2024年問題



道路貨物運送業の運転従事者数(1,000人)の推移

ドライバーは2015年の76.7万人から2030年には51.9万人となり15年間で3割が減少する

(出所) 「ロジスティックスコンセプト2030」

スマートコールドサービスの実現②（重点施策内容）

モノが運べない環境に対して拠点を適所に配置し、中継地での備蓄ニーズに対応します。
ヨコレイの「現場力」とマテハン・ロボを駆使して生産性向上を実現します。

拠点数の増加計画（国内のみ）

50センター(2023年)



55センター(2026年)



58センター(2030年)

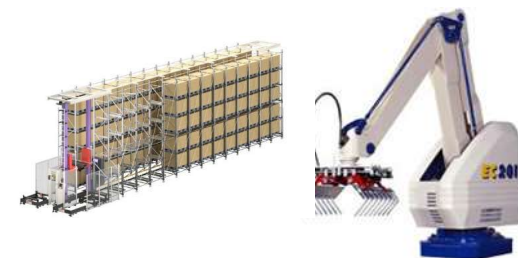


中長期的に拠点数を増やすことで
「物流2024年問題」の輸送力不足
による中継冷蔵庫不足に対応する

「現場力」とマテハン・ロボとの融合

マテハン・ロボ
IT

単純作業



ヒト

現場を熟知した
社員による
作業の最適化



単純作業をマテハンに行わせ
ヒトによる最適化作業を実施し
働き手不足解消と生産性向上を実現

スマートコールドサービスの実現③

(拠点輸送戦略)

物流2024年問題による輸送能力の減少に対応したサービスを展開し、
当社のノウハウをIT・マテハンでつなぎサプライチェーン全体の課題に対応します。

2026年

効率化による取り扱い
個数増加率(2023年比)

10% UP

2030年

20% UP

荷主様

運送会社様

業務協力

ITとマテハンを活用

- ・トラック予約
- ・受発注自動処理
- ・パレットRFID管理
- ・パレタイズ機器
(ユニットロード)
- ・移動ラック
- ・自動仕分け機器

収益UP

- ・輸送力減少課題を支援
- ・取り扱い個数増加による収益拡大
- ・在庫分散によるBCP対策提案
- ・最新ITによる在庫最適化提案

効率UP

- ・IT/マテハンにより荷待ち時間を1/3に圧縮
- ・ドライバーの荷役時間を削減

現在と今後の予定

- ・圏央地区と東京港間でユニットロード運用開始→阪神地区・北部九州地区へ拡大予定
- ・一部荷主様とRFIDパレットによるユニットロード運用開始→関東～名古屋間、または関東～阪神地区間で拠点間輸送を開始予定

スマートコールドサービスの実現④

(地域別対応)

各地域ごとに重要課題が異なるため、各課題別に数値化して生産性向上を見える化します。

①各ブロック内輸送の課題への取組

- ・ 港湾地域から内陸地域を結ぶ輸送力の増強。(対象地区：京浜・阪神・福岡)
- ・ 北海道内の輸送力不足への対応。(対象センター：石狩・恵庭・十勝・喜茂別)

②通関事業部門とのシナジー

- ・ 東京、横浜、大阪、神戸、福岡にある通関部門との相乗関係による輸出入件数の拡大。
- ・ 増加する輸出案件に対してスペシャリスト人材による顧客へのアプローチ。

③販売事業部門とのシナジー

- ・ 食品販売部門の得意先様に物流センター設備を提案し、商流と物流の相乗効果を生む。

④設備利用率を高める仕分け業務案件の取り込み

- ・ 仕分け作業案件をマテハンで自動化することで生産性向上と設備利用率を高める。
(主に新設センター：福岡 I S L A N D、ちば、恵庭)

⑤新規顧客（案件）の取り込み

- ・ 物流2024年問題を機会と捉え、顧客が抱えるサプライチェーンマネジメントの課題を支援する形で新たな案件を取り込む。

ASEANグローバル展開

<ASEAN地域への拡大>

経済発展を追い風にASEAN地域の売上を拡大します。

海外売上比率目標

2023年

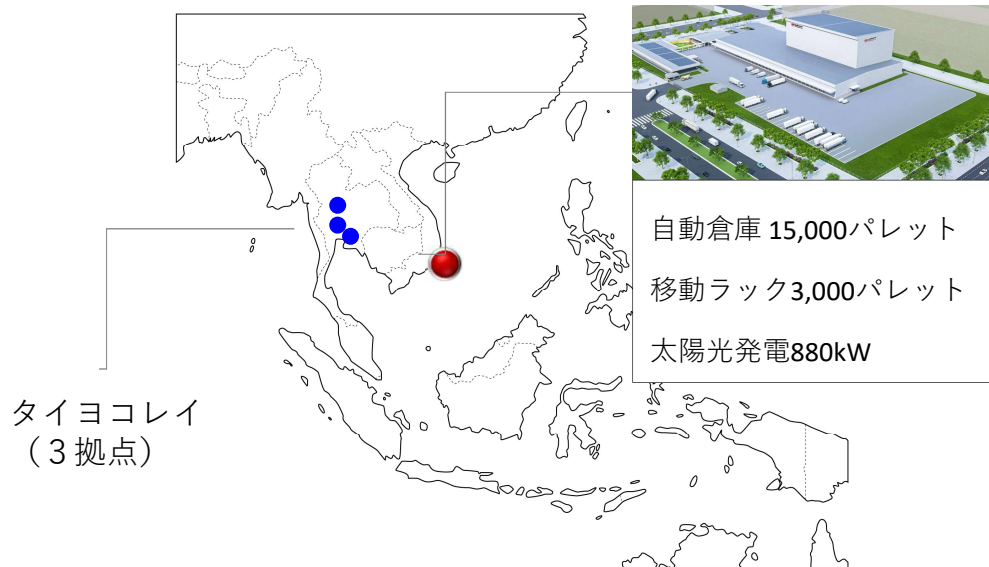
6%

2026年

8%

-ASEAN地域

ベトナムヨコレイ
2025年1月稼働予定



	実施予定
太陽光発電	ベトナムヨコレイ 880kW設置予定(2025年)
自然冷媒	ベトナムヨコレイ 自然冷媒を使用
IT	クラウド型倉庫管理システムを使用(タイ、ベトナム)
自動化の推進	ベトナムヨコレイ 自動倉庫及び 日本式カーゴナビゲーションシステムを導入

「環境にやさしい」
「システムの共通化」 「自動化の推進」



日本式コールドチェーンを
展開することにより競争力強化

施策効果

施策内容と利益貢献見込額

セグメント利益への
インパクト

13 億円

1. 環境配慮型センターの加速化

太陽光発電システム導入
自然冷媒化高効率冷凍機の導入

電力費用削減

2. スマートコールド
サービスの実現

1人当たりの生産性向上
拠点輸送戦略
地域別戦略

売上利益拡大

3. ASEANグローバル展開

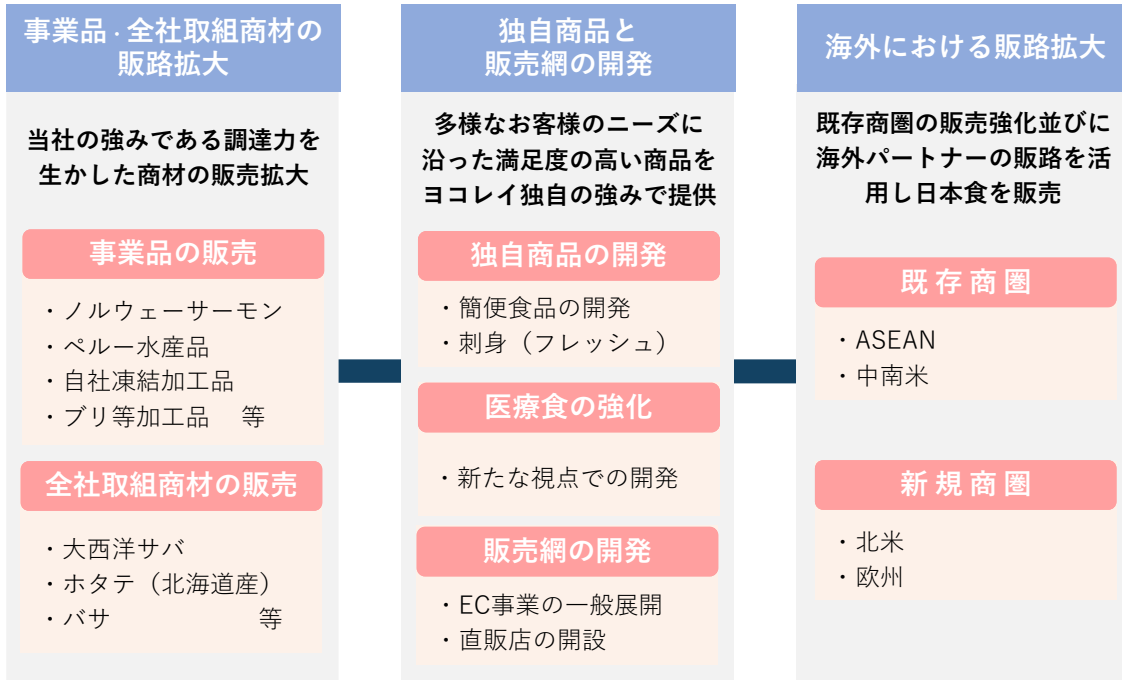
ベトナムヨコレイ自動倉庫
2025年1月稼働

売上利益拡大

4-2.食品販売事業

食品販売事業（要約）

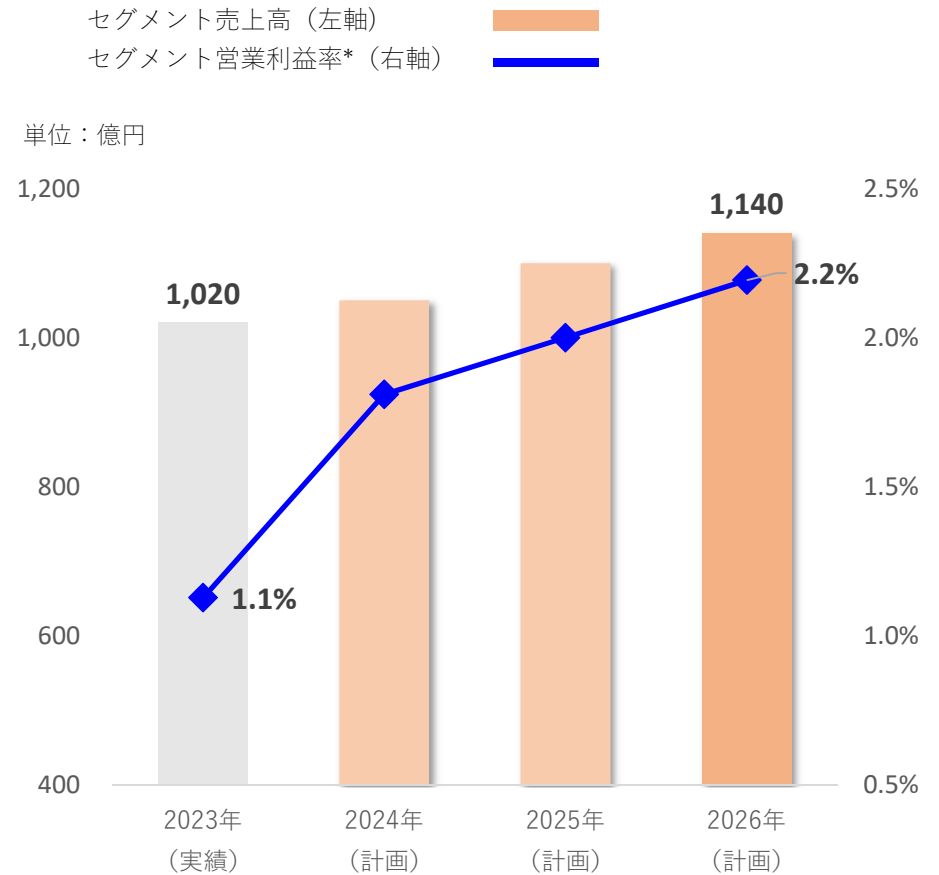
- 4つの改革・成長パッケージの推進



収益性向上のための構造改革

- ①DXにより営業支援ならびに、事業の改革とリスク軽減を図る
- ②販売推進事業部を設置しメーカー機能の強化と国内外への販路拡大を行う
国内：会社をあげて商品開発と製品販売を推進するとともに養殖魚の取扱いを強化
海外：ASEAN、北米、欧州へ原料ならびに日本食の販売を推進する

- 定量目標



*セグメント営業利益は、配賦不能営業費用（管理部門にかかる費用）の控除前です

4つの改革・成長パッケージ(1) -収益性向上のための構造改革-

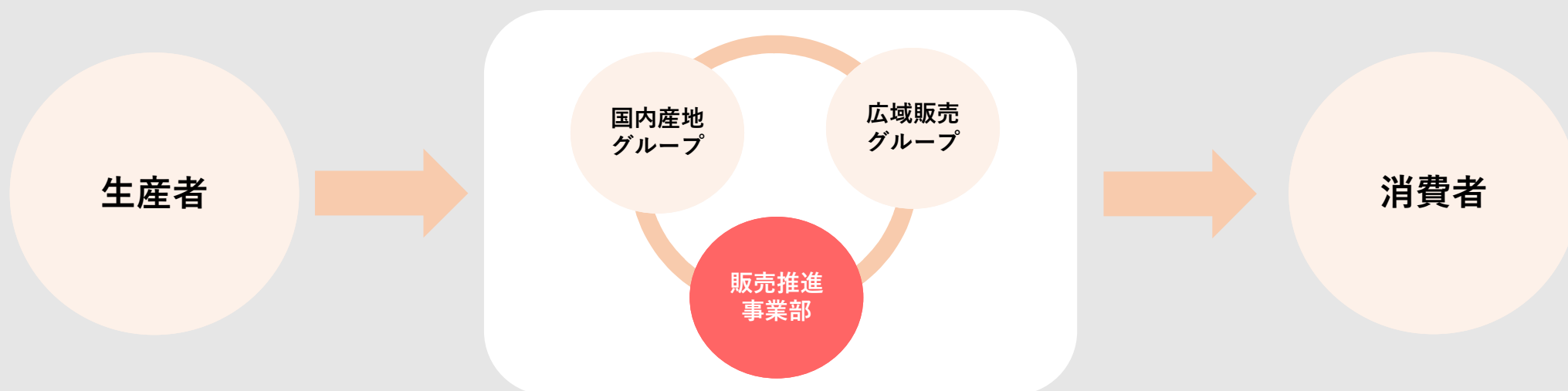
国内外の生産者と消費者をつなぐことを使命としヨコレイならではの独自価値を高めます。

販売推進事業部の設置

- ✓ 販売事業本部直下に広域に活動する営業部隊を設置し、組織を横断した販売活動の推進。
- ✓ 未開拓地域の商圈を開拓し、生産者と消費者の新たなつながりを形成。
- ✓ 消費者ニーズを吸上げ、マーケットインの製品開発を統括する。

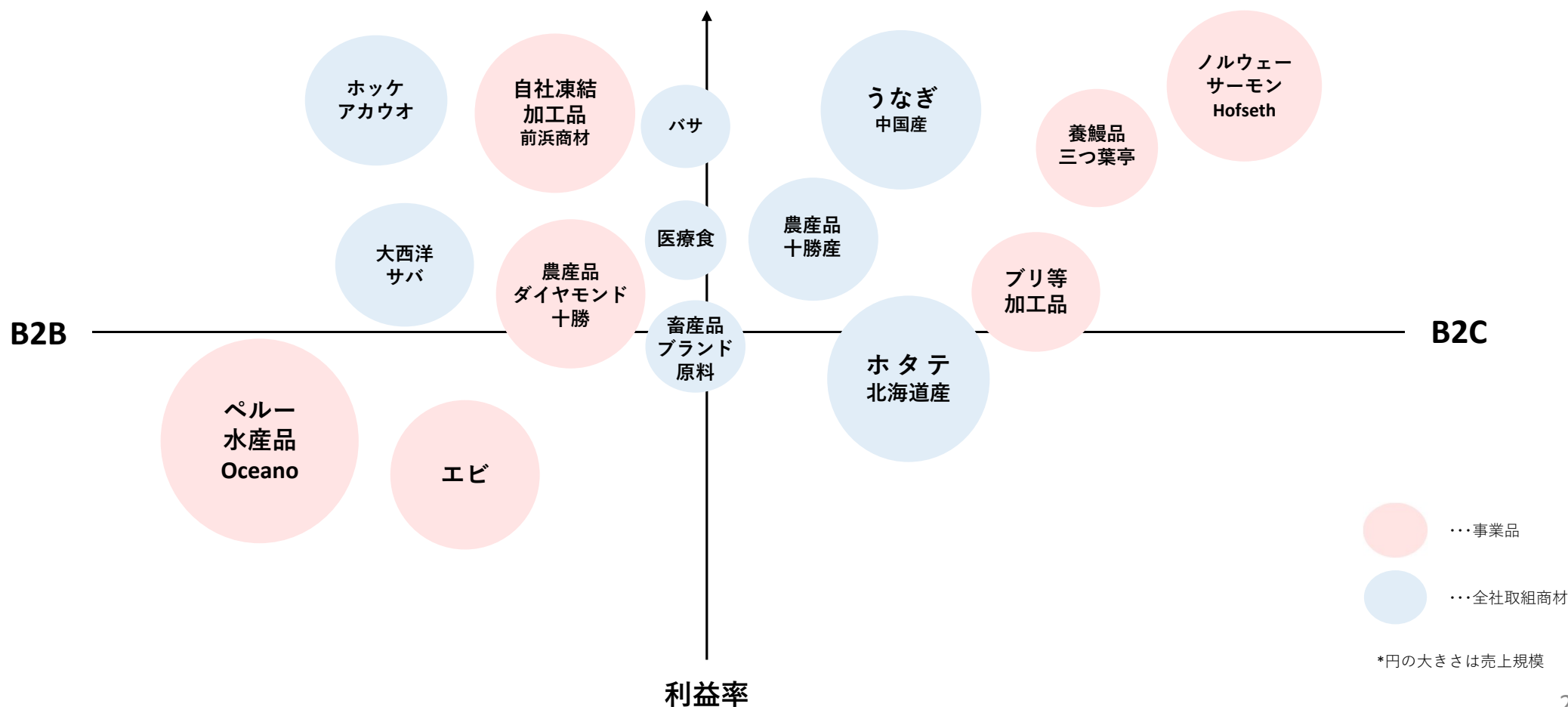
DXによる改革

- ✓ 全社の営業データが見える化し、データに基づいた営業戦略を推進。
- ✓ 徹底した在庫管理の元、データ分析を活用した最適なコストを実現し、利益を最大化。



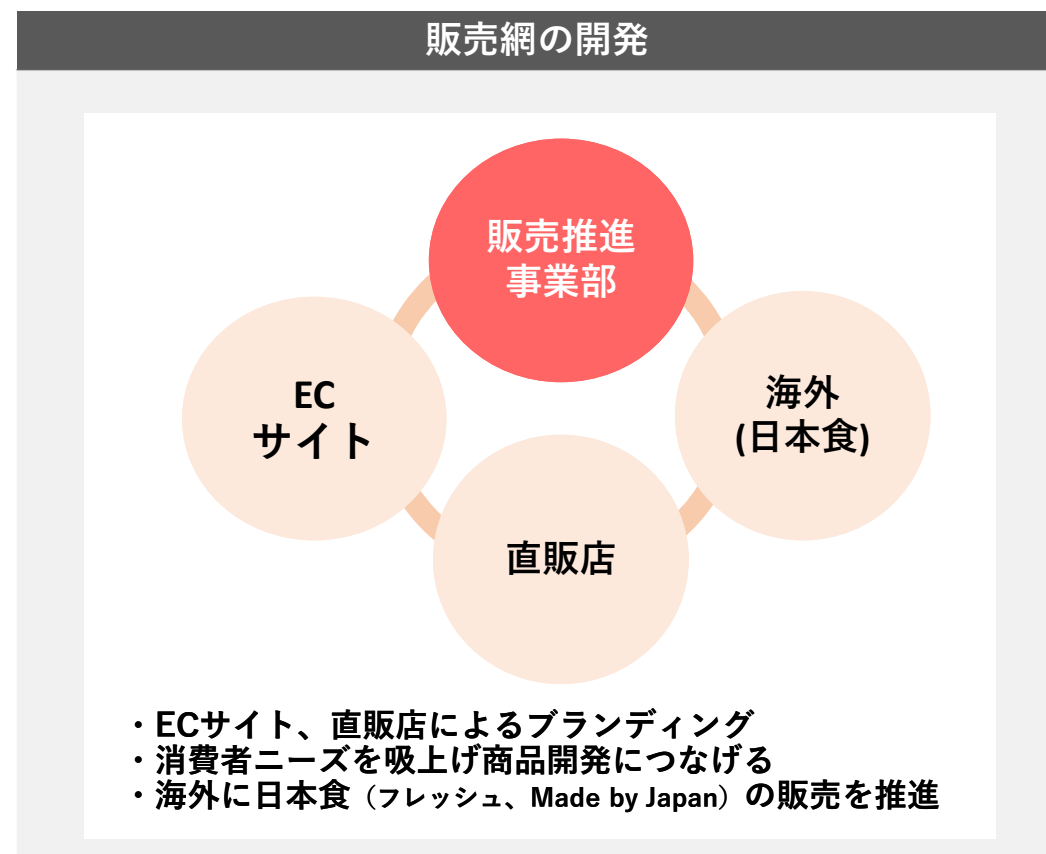
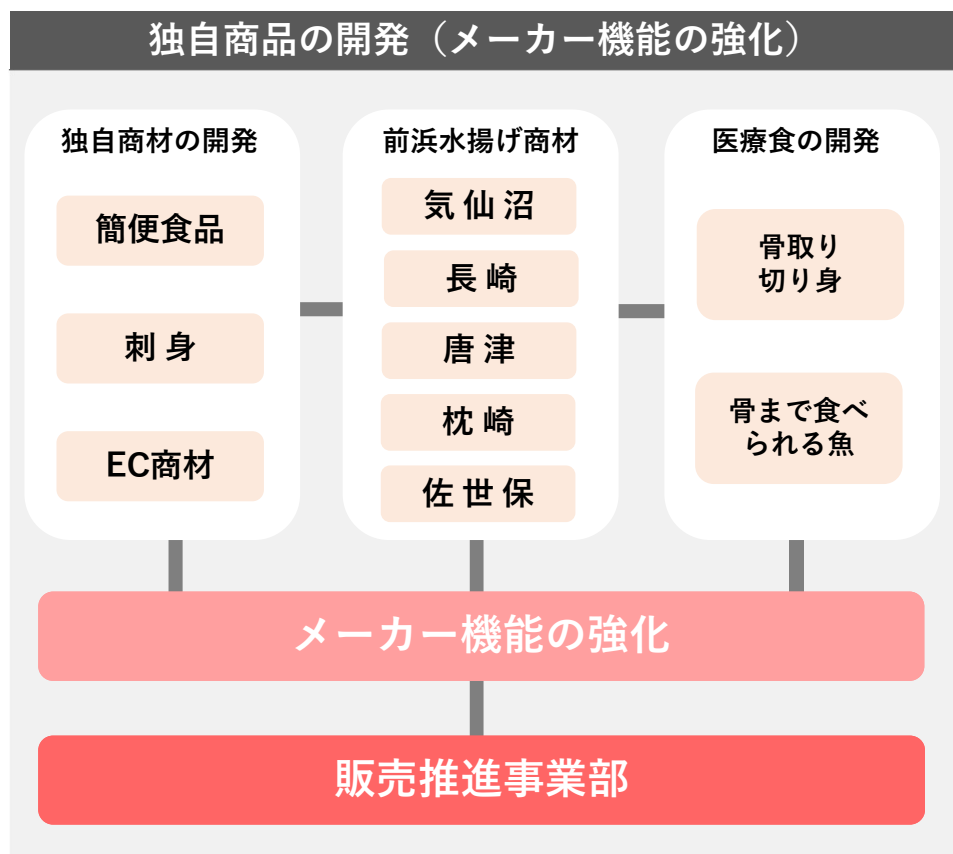
4つの改革・成長パッケージ(2) - 事業品・全社取組商材の販路拡大 -

- 事業品 - 当社が出資している海外パートナーの商材及び国内生産品を販売推進します。
 全社取組商材 - 当社の強みである調達力を活かした、一括仕入商材を全社で販売します。



4つの改革・成長パッケージ (3) 独自商品と販売網の開発

B2Cビジネスにより消費者のニーズを吸上げ、消費者に寄り添った製品開発を行います。
メーカー機能を強化し、各地の買参権を活かした製品づくりを行い利益率向上を目指します。



4つの改革・成長パッケージ (3) 独自商品と販売網の開発

当社が「目利き」した高品質な商材を活かし、消費者のニーズに寄り添った製品を開発します。生産者と消費者をつなぐ役割を果たします。

簡便食品

単身世帯の増加等により、簡単に調理可能な食品のニーズが増加。レンジアップ商品などの商品戦略を展開。



凍った状態でトレーごとレンジ調理が可能。

新たな視点の医療食

高齢化に伴いやわらか食品などの医療食市場が拡大。中食向けへの転用による商圏拡大も見込む。



刺身 (フレッシュ)

当社の強みである全国の買参権を最大限活かした、安心・安全な国産刺身商材で旬をお届け。



ECサイト／直販店

ECサイトによる一般消費者向け販売の本格化。自社商材の直販店開設を視野。

- ✓ ブランディング
当社知名度向上に寄与
- ✓ 消費者ニーズの獲得
新たな商品開発につなげる



4つの改革・成長パッケージ(4) - 海外における販路拡大 -

ASEANを中心にさらなる売上拡大を図り、
海外パートナーの販路を活用して欧州、北米市場の新規開拓を目指します。



取り組み方向性 -グループ別 まとめ-

グループ別重点取り組み内容とセグメント利益貢献見込額

セグメント利益への インパクト	14 億円	広域販売G (畜産)	広域販売G (海外)	広域販売G (国内)	国内産地 販売G
1. 収益性向上のための構造改革		◎	○	◎	◎
2. 事業品・全社取組商材の販路拡大		◎	◎	◎	◎
3. 独自商品と販売網の開発		◎	○	◎	◎
4. 海外における販路拡大		◎	◎	◎	◎

- → 取り組み主体
- ◎ → 特に中心となる取り組み責任主体

5. 事業の成長スピードを加速化させる経営基盤

事業の成長スピードを加速化させる経営基盤

環境、社会、ガバナンスの視点から制度と組織の充実化を図ります。

環境

- T C F D 提言に即した情報開示の実施
- 環境配慮型経営の継続と社員の意識の醸成
- 事業活動における環境負荷軽減を管理する組織体制

社会 (人材戦略)

- 多様性人材に対応し、生産性向上に繋がる人事制度の導入
- 社員のエンゲージメント向上を目的とした健康経営の実践
- 部門別事業戦略に沿った人材の育成

ガバナンス

- 持続的な事業成長を支えるため海外リスクの監視強化
- D X により透明性かつ迅速な情報共有を強化した体制づくり
- 開示の更なる拡充による外部評価の向上

事業の成長スピードを加速化させる経営基盤

成長力・推進力を加速化させる組織変更及び人事制度改定を行い、中計を強力に推進します。

繋ぐ力

冷蔵倉庫事業 -3つの重点施策-

- ①環境配慮型センターの加速化
- ②スマートコールドサービスの実現
- ③ASEANグローバル展開

食品販売事業 -4つの改革・成長パッケージ-

- ①収益性向上のための構造改革
- ②事業品・全社取組商材の販路拡大
- ③独自商品と販売網の開発
- ④海外における販路拡大

経営基盤

生産性を向上させ事業の成長スピードを加速化させる

成長力・推進力を加速化させる組織変更

- ・事業総合企画部門の新設
- ・販売推進事業部の新設
- ・前浜加工推進部の新設

人的資本経営の推進

- ・新卒初任給の引き上げ
- ・人事制度の改定

6. 投資方針

投資方針

企業価値向上の観点から戦略投資としての設備及び機器の取得と更新投資を継続的に実施します。

基本方針

営業キャッシュフローを増大し、財務健全性を保ちながら設備投資を行います

設備投資
(3カ年累計)

約**400**億円

戦略投資

300～400億円

-主な内容

物流センター新設 (4拠点)
自社加工設備
太陽光発電設備

更新投資

20億円

-主な内容

自然冷媒化切替
老朽化設備更新による高効率化

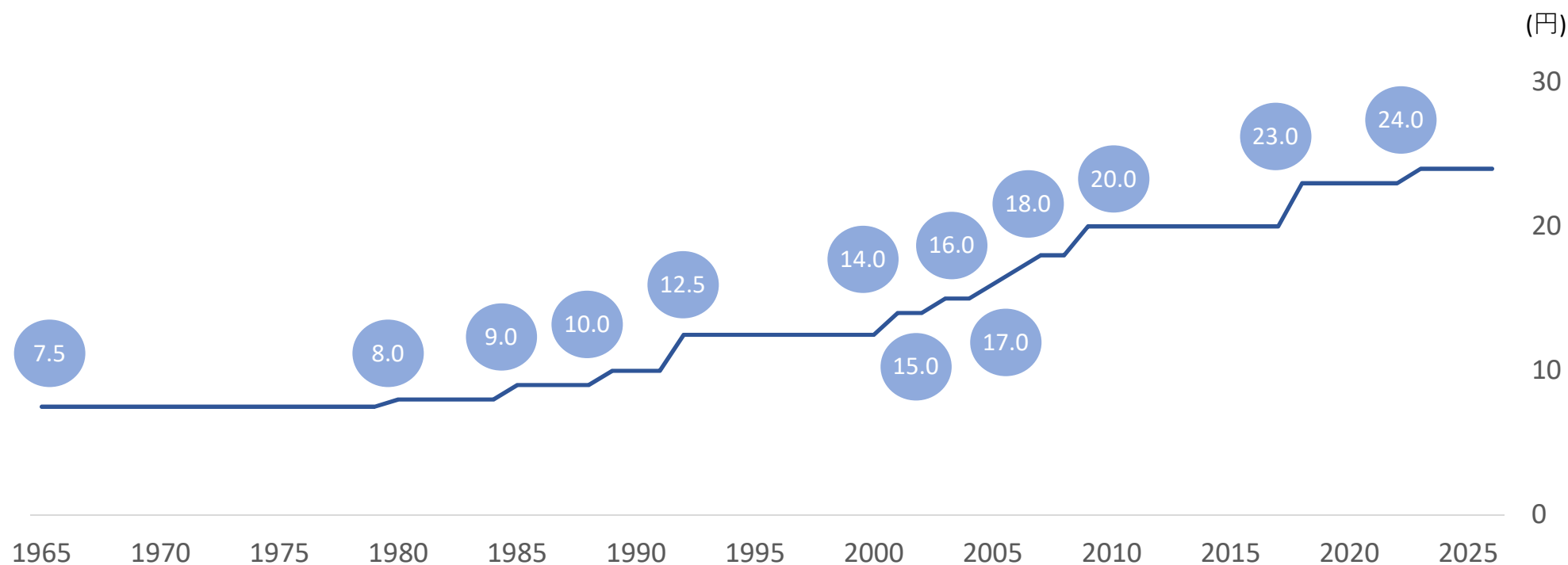
7. 株主還元方針

株主還元方針

株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題の一つとし、長期安定配当を継続してまいります。

基本方針

- 配当性向30~40%を目安として長期安定配当を継続致します
- 自己株式取得は、経済情勢等を勘案し株主還元の選択肢として機動的に活用します



人とおいしさのあいだに



2024年1月～

おいしさは、ココロを満たす
おいしさは、カラダをつくる
すべての人を幸せにするみなもと

食により添い、食を豊かにする
かかせない存在として、
私たちはこれからもずっと
そのおいしさを守り続けていきます

冷蔵倉庫と食品販売
ふたつの事業で日本へ、世界へ
人のために食をつなぐ使命を果たします

生産地から食卓まで、
食にかかわる人たちの
ほほえみもつないでいく

人とおいしさのあいだに
ヨコレイ

本資料に関する注意事項

本資料に記載されている内容は種々の前提に基づいたものであり、将来の数値等に関する記載については、不確実な要素を含んだものをご理解ください。

お問い合わせ先

横浜冷凍株式会社

広報IR部

TEL:045-210-0011

E-mail:Info@yokorei.co.jp

URL:<http://www.yokorei.co.jp/>