



C&F LOGISTICS

第三次中期経営計画 (2022 - 2024年度)

株式会社C&Fロジホールディングス

1. 会社概要
2. 第二次中期経営計画の振り返り
3. 第三次中期経営計画
 - 基本方針
 - 個別施策
 - 財務資本戦略
 - 数値目標
4. サステナビリティへの取り組み

※本文中、C&Fロジホールディングスを「CF」、当社グループの主要事業会社であるヒューテックノオリンを「HN」、名糖運輸を「MU」と表記しております。

2015年10月1日、チルド食品を主軸とした名糖運輸、フローズン食品を主軸としたヒューテックノオリンが経営統合しC&Fロジホールディングスが誕生



1959年設立。チルド物流を主な市場として
日本経済の成長とともに発展

〈主な事業分野〉
チルド食品物流

2015年に経営統合



1953年設立。フローズン食品の総合物流
を主な市場として発展

〈主な事業分野〉
フローズン食品物流



C&F LOGISTICS

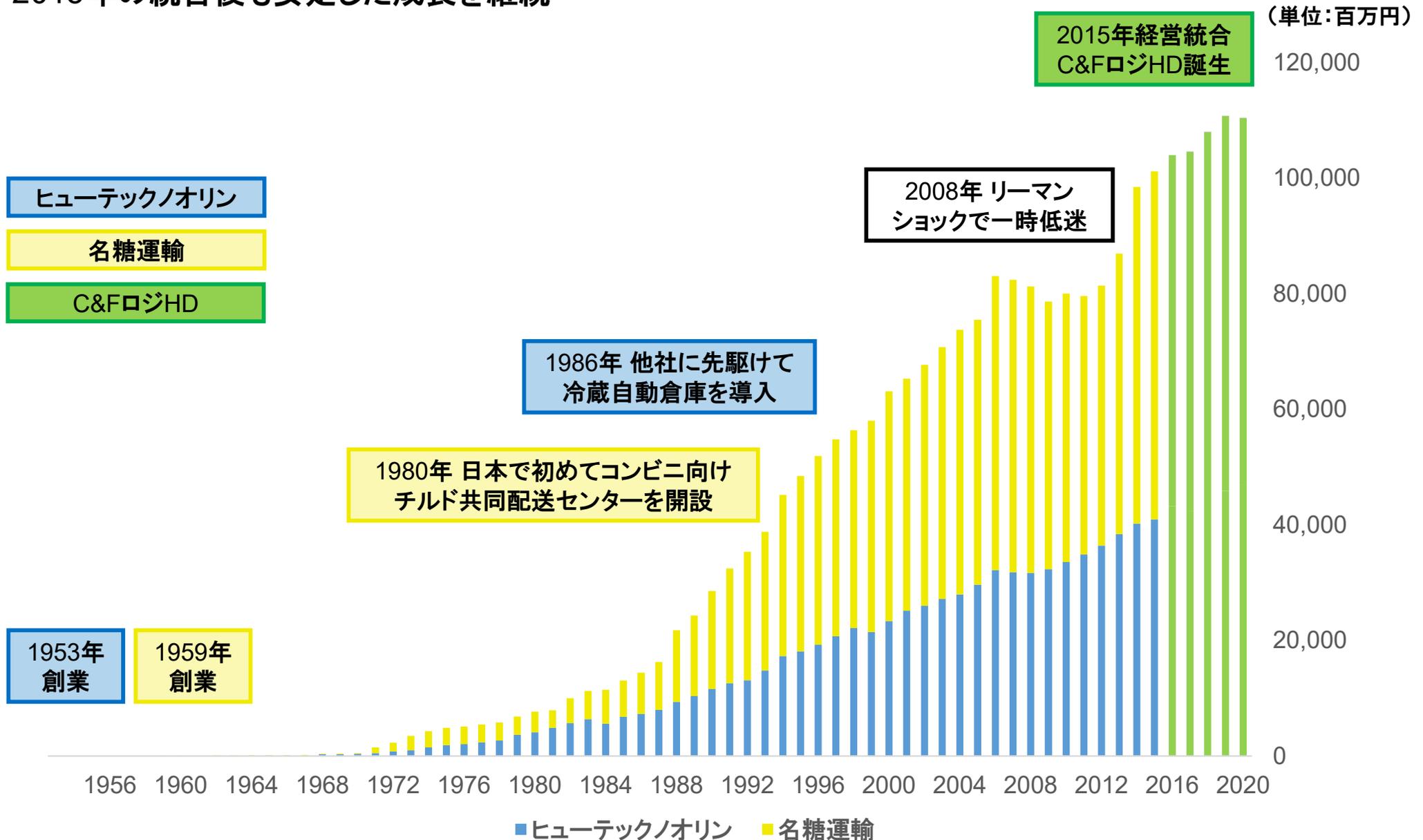
Chilled & Frozen

Logistics Holdings Co., Ltd.

チルド・フローズン併せた低温食品物流のトップグループとして
皆さまの食生活を支えるC&Fロジホールディングスが誕生

沿革及び業績推移

統合以前よりHN、MUともに概ね右肩上がりで成長 (MUはリーマンショック後一時低迷)
2015年の統合後も安定した成長を継続



(1) 全国を網羅する配送ネットワーク

- 名糖運輸・ヒューテックノオリン合わせて全国で約120カ所の配送拠点、約2,800台の低温物流専用車両を保有
- 自社インフラを中心に倉庫・輸配送事業を展開することで、均一で高品質な物流サービスを提供

(2) 60年以上にわたる低温物流のノウハウ

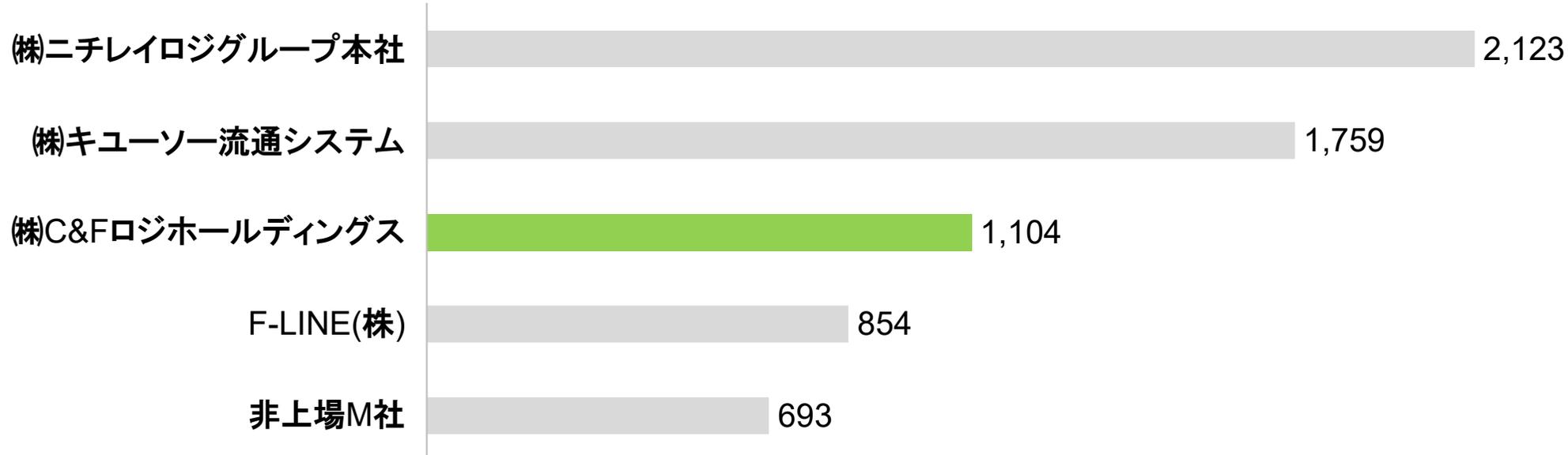
- チルド食品を主軸とした名糖運輸、フローズン食品を主軸としたヒューテックノオリンともに設立から60年以上にわたり低温食品物流に携わる
- 『共同配送事業』を各温度帯において他社に先駆けて運用を開始
- 知見を活かした提案型営業、需給予測などの物流関連サービスの提供など、単純な『運ぶ』『保管する』の枠を超えた幅広い『物流サービス』を提供
- 低温管理のノウハウを活かし、近年、温度管理の重要性がますます高まってきている医薬品の輸配送など、食品以外の低温物流業務にも展開

(3) 独立系物流会社としての柔軟な対応

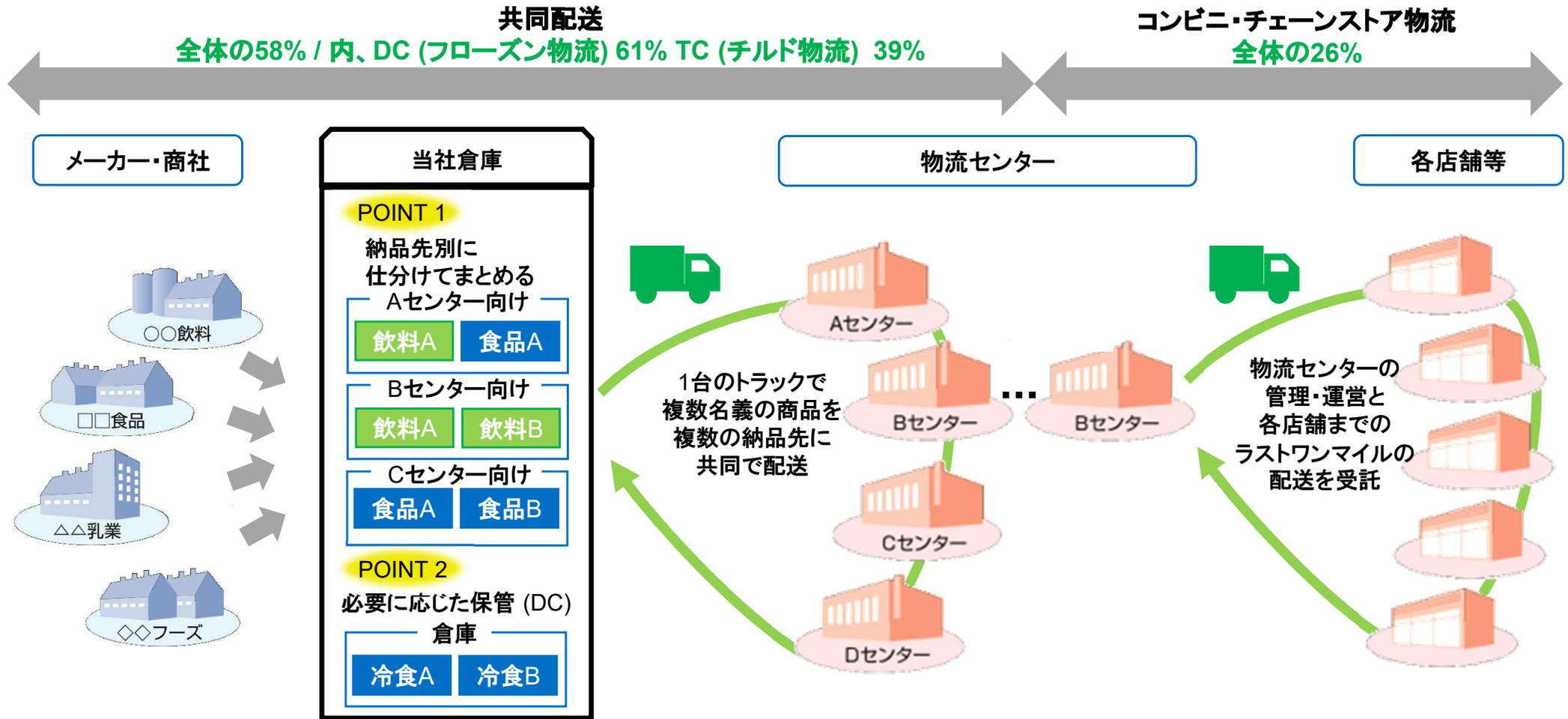
- 特定のメーカー系列に属さず、低温食品の取り扱いを主軸とする物流企業としては最大クラスの規模を誇る
- 特定の取引先に資本的・業務的に縛られることがなく、あらゆる荷主様の業務要請に対し柔軟に対応が可能

営業収益は1,000億円を超え、低温食品物流業界では、“ニチレイロジグループ本社”、“キューソー流通システム”、に次ぐ第3位に位置する

(単位:億円)



当社の主要ビジネスモデル



荷主様の製品を当社倉庫に集約・まとめて配送することで、
各センターにそれぞれ運ぶ手間を省き、
物流コストや物流フロー上のリスク、CO2を削減

メーカー・商社から店舗までの
一連を一括して請け負うことで
効率的な物流を実現

《基本方針》

『新たなインフラ整備と営業開発の推進』

《5つの基本戦略》

- (1) インフラ整備による既存業務の効率化及び新規業務の獲得
- (2) 顧客のニーズを先取りした提案型営業による収益拡大
- (3) 新技術導入による業務効率化及び安定化
- (4) 人材確保と活用
- (5) 新たな成長ステージの確立

- 低温食品物流業界におけるリーディングカンパニーたる地位を確保する
- 企業価値の向上を図り飛躍し続け、あらゆるステークホルダーに支持される物流企業となる

5つの基本戦略	評価	取り組み
(1) インフラ整備による既存業務の効率化及び新規業務の獲得	○	新規共同配送拠点の確立(6拠点) 物流機能の強化・多様化 ■ スwitchングを用いた幹線便自社化 ■ モーダルシフトの実施
(2) 顧客のニーズを先取りした提案型営業による収益拡大	○	インフラ環境整備に伴う効率化提案による 新規顧客の獲得
(3) 新技術導入による業務効率化及び安定化	△	■ TC事業における最大規模の自動倉庫システム導入 ■ ピッキングロボットの導入研究
(4) 人材確保と活用	○	正社員登用の促進 人事制度関連の統一 ■ 人事給与システム、規程の統合 ■ 階層別研修プログラムの構築
(5) 新たな成長ステージの確立	△	食品以外の商材の物流事業について 一部エリアのカバー開始 (医薬品・化学工業品)

新規共同配送拠点の確立

- 稼働開始を予定していた新規大型設備投資は全て実施し、稼働開始済み
- 第三次中期経営計画からの前倒しとして、南九州エリアにおける安定的・継続的な物流ネットワーク構築に向け、HN南九州営業所を新たに開設

MU新潟物流センター
2020年6月稼働開始



MU首都圏物流センター(埼玉県)
2021年5月稼働開始



MU岡山物流センター
2022年2月稼働開始



2019年度

2020年度

2021年度

2022年度以降

HN蓮田センター
2021年3月稼働開始



HN南九州営業所(宮崎県)
2021年9月稼働開始



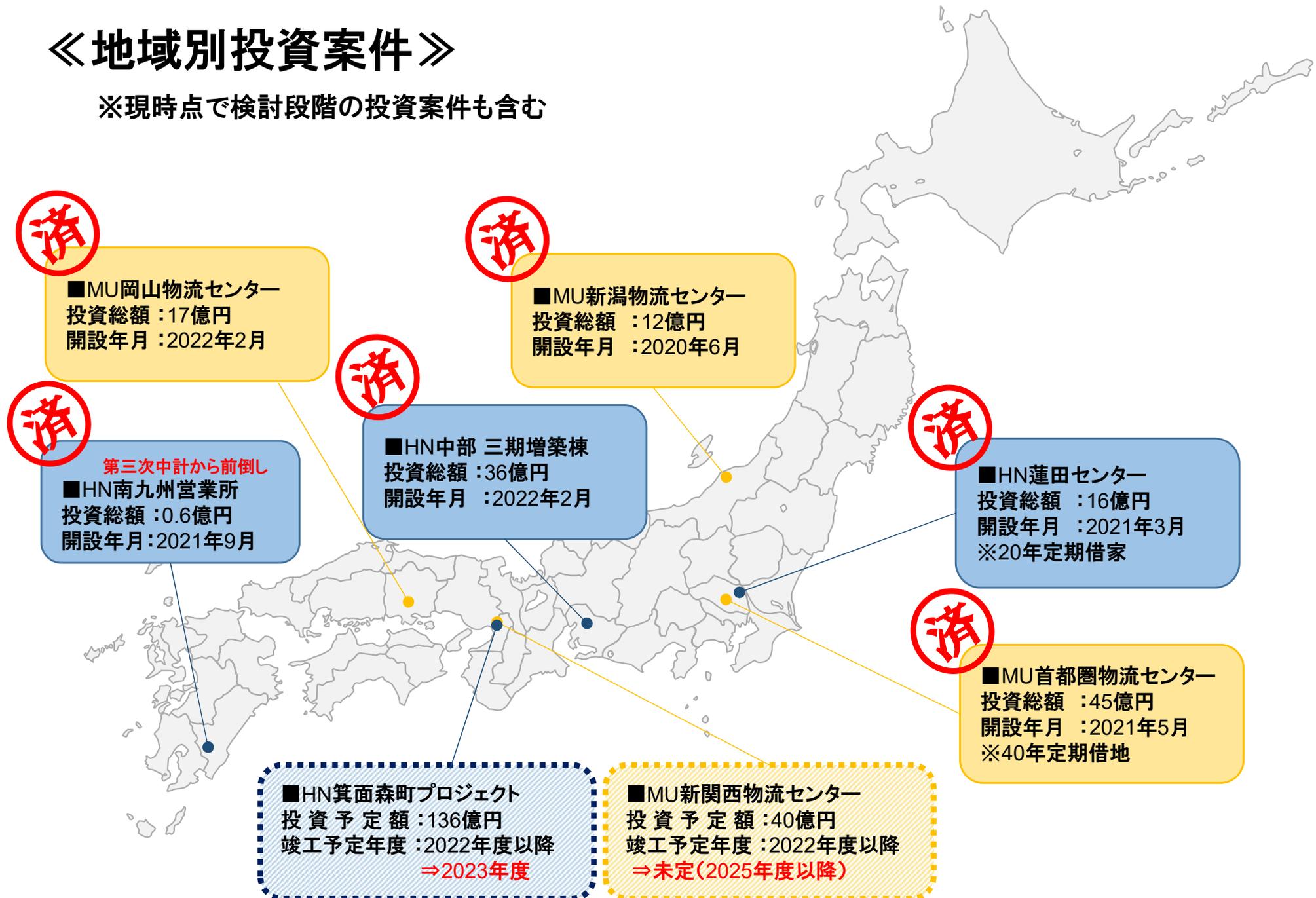
HN中部支店 三期増築棟(愛知県)
2022年2月稼働開始



※写真左側が増築部分(右は既存棟)

《地域別投資案件》

※現時点で検討段階の投資案件も含む



物流機能の強化・多様化

① 幹線輸送便の自社化

- 関東を基点とし、約1,800本/年の幹線便を自社運行
- 一部路線にてスイッチ運行 (高速SA等で乗務員同士がトラックを乗り換えて出発拠点に戻る運行) を実施、乗務員の負担を軽減

② モーダルシフトの推進

- RORO船*を用いた東京港⇄苅田港の定期運航実施 (商船三井フェリー(株)様と共同実施)
- 物流総合効率化法にて認定済み (No.220)
 - 乗務員運転時間: 1,873時間/年(83.5%)削減
 - CO2排出量: 87.8t/年(55.0%)削減

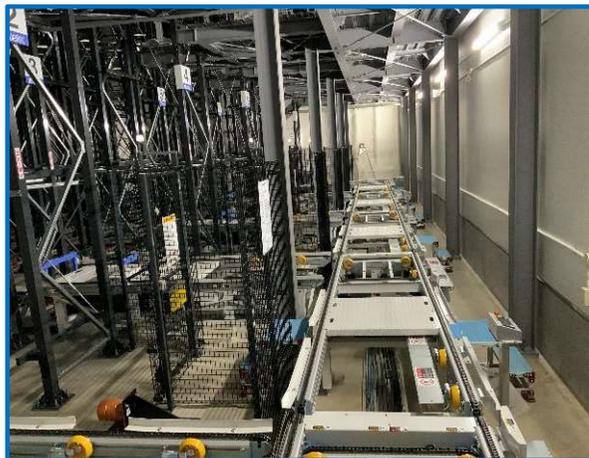
*RORO船: ロールオンロールオフ船。車両を収納可能な貨物船



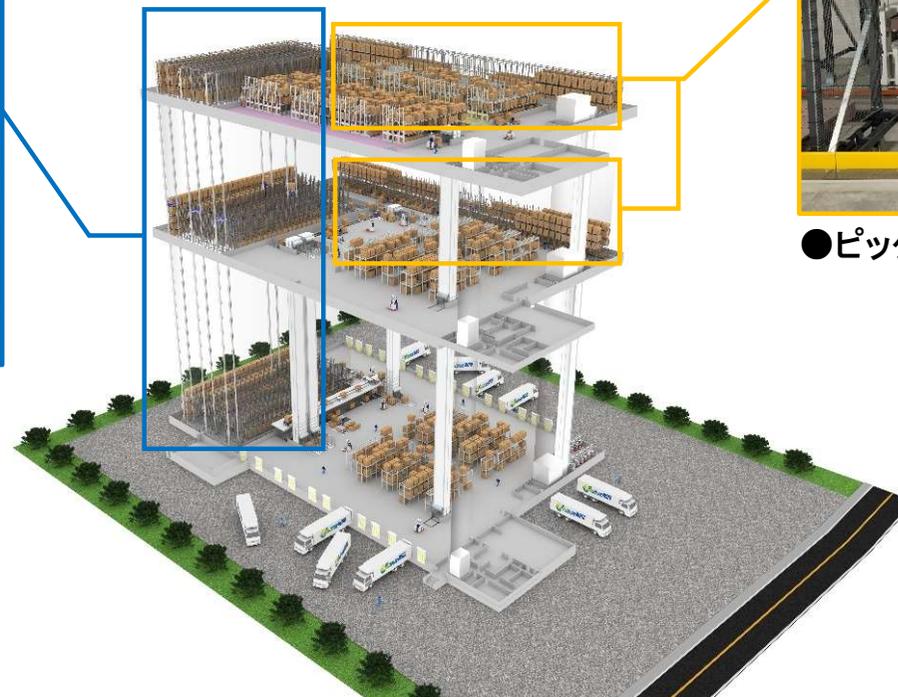
物流総合効率化法
認定ロゴマーク

TC事業における最大規模の自動倉庫システム導入

- 2021年5月に稼働開始したMU首都圏物流センターにおいて、同社グループ最大の自動倉庫システムを導入。入出庫頻度が比較的高いTC事業における省力化・省人化効果を実現
- より作業動線が少なく、ピッキング作業のスピードアップが図れる背面自動倉庫(ピクトゥ自動倉庫)を導入。生産性のさらなる向上を実現



●自動倉庫内部



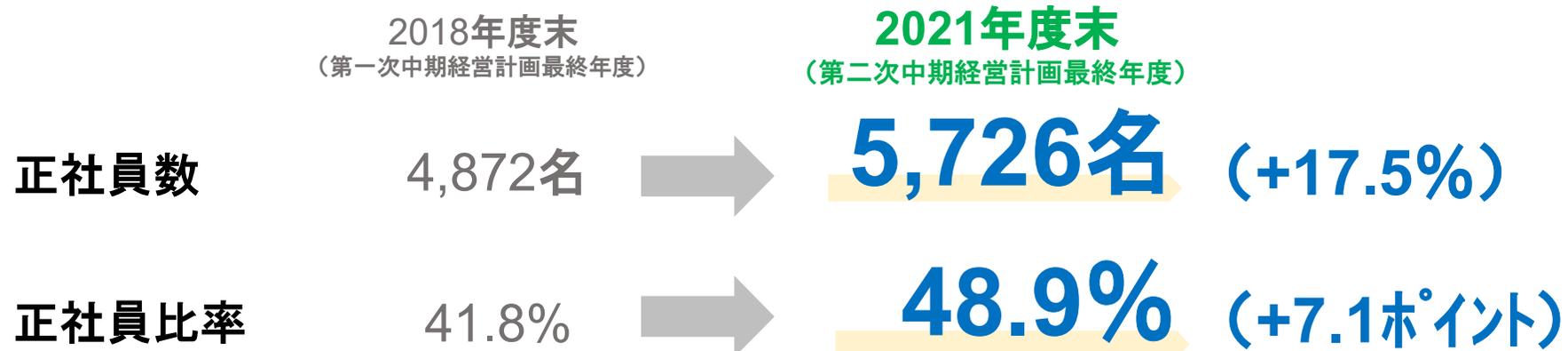
●首都圏物流センター全体像



●ピクトゥ自動倉庫

正社員登用の促進

- 業務内製化の推進や長時間労働問題への対策として、乗務員を中心とした従業員の正社員登用を積極的に実施



人事制度関連の統一

① 人事給与システム、規程の統合

- 主にシステム・制度面での人事制度統一が完了し、グループ会社の垣根を超える人材交流の基礎を確立

② 階層別研修プログラムの構築

- 上記規程の統合に合わせ、役職・勤続年数等の切り口からグループ横断的な研修プログラムを構築

食品以外の商材の物流事業

① 医薬品の輸配送事業

- 医薬品の適正流通(GDP)ガイドラインの確立により、医薬品流通時の温度管理が厳格化
- 2019年より中国エリアで実施・継続中。2021年より東海エリアを中心に取引を順次拡大中
- 売上規模としてはまだ小さいものの拡大期待

② 化学工業品の輸配送事業

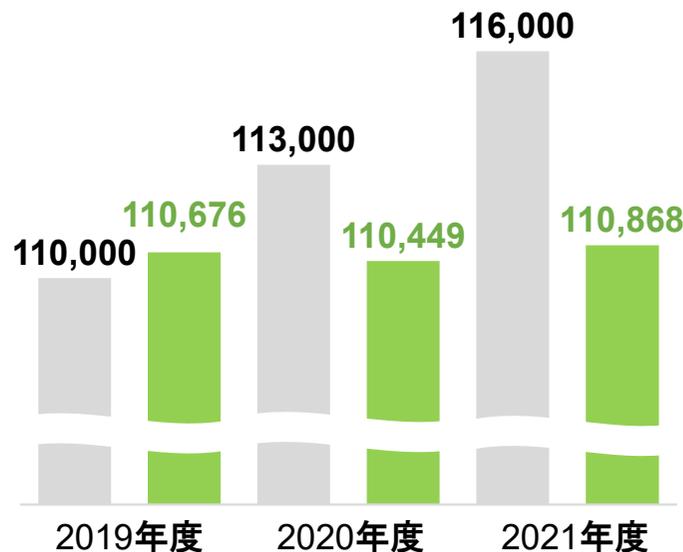
- 2021年より低温管理の必要な化学薬品の輸配送を実施：関東・甲信越エリア
- 相対的な売上規模としてはテスト段階規模に留まる

第二次中期経営計画の振り返り(業績)

(1) 営業収益

(単位:百万円)

■ 計画
■ 実績



《ポイント》

- 新型コロナウイルス感染拡大に伴うライフスタイルの急激な変化により、家庭用食品の需要が大幅に増加する一方で、外食機会やインバウンドの減少による業務用食品の需要が大きく低下した。2021年度には需要の変化も落ち着き、コロナ禍以前の物量に戻りつつある

- 労務費をはじめとしたコスト上昇に対し、取引先からの適正料金の收受により収益を確保

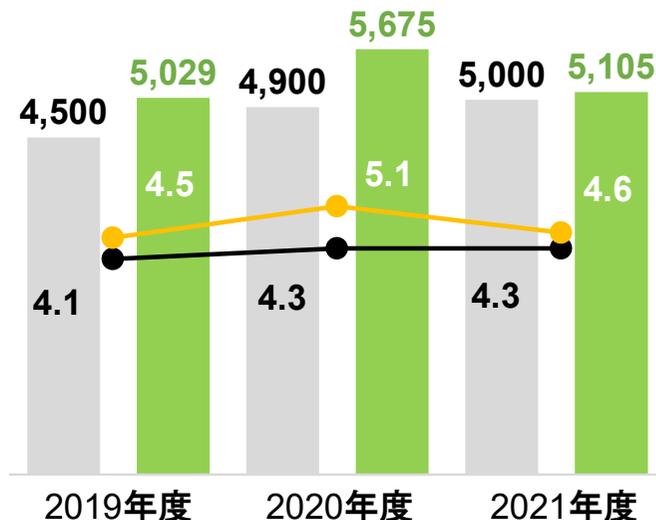
(2) 経常利益

(単位:百万円)

■ 計画
■ 実績

利益率

● 計画
● 実績



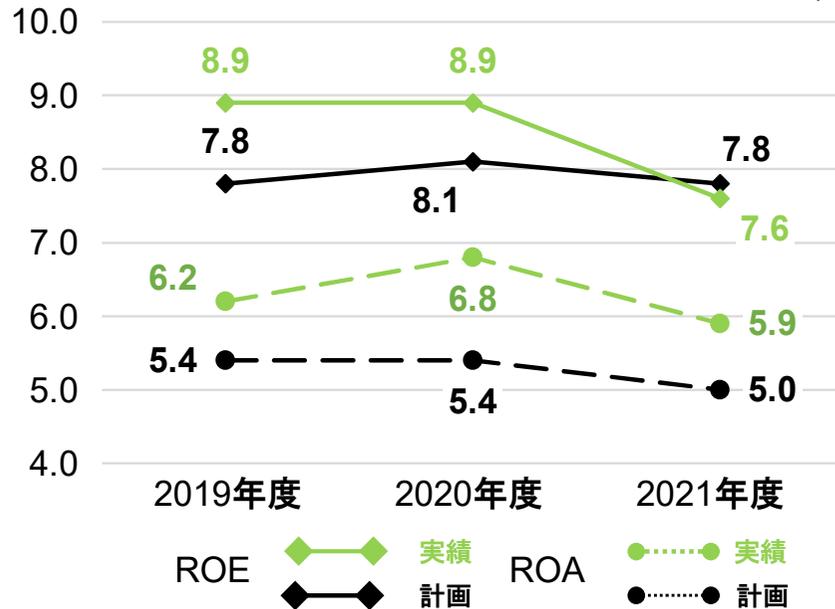
- 新規大型設備投資については、近年における世界的な建設資材の調達遅延や建設コスト高騰に伴う事業計画の再精査などにより、稼働開始が遅れている案件が一部あったため、営業収益が想定よりも伸長せず

- 従業員の処遇改善は継続的に行いつつも、労働生産性の向上による労務費の上昇抑制、業務の内製化による外注費の削減を実現。2021年度は原油高による燃料費・動力費の大幅増加がありながらも、継続的な生産性向上を実現し、3カ年全てにおいて、利益額・利益率ともに計画を達成

第二次中期経営計画の振り返り(業績)

(3) ROE・ROA

(単位:%)

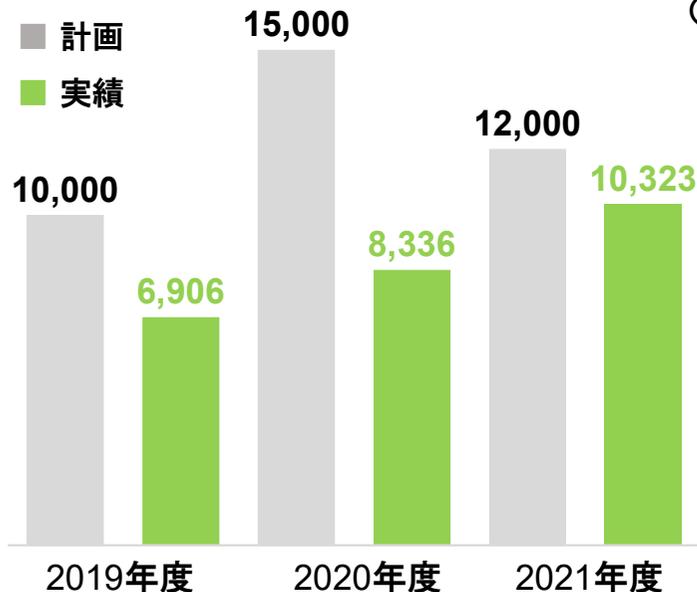


《ポイント》

- 適正料金の收受による収益の確保に加え、労働生産性の向上等による利益増がROE・ROAの計画達成に大きく寄与
- しかしながら、燃料単価上昇による燃料費増加、新規大型拠点の稼働に伴う新たな固定費の発生などにより2021年度は利益が圧迫されROEは計画に対し未達となった

(4) 設備投資額

(単位:百万円)



▶ 3カ年累計
計画:370億円
実績:255億円

《ポイント》

- 当初計画していた新規大型設備投資については、HN箕面森町プロジェクトを除き、3カ年の間に概ね予定通り実現
- HN箕面森町プロジェクトについては、世界的な建設資材の調達遅延及び建設コストの高騰により事業計画の再精査を行ったため、次期中期経営計画に持ち越し。(2023年度に開設予定)

《基本方針》

新たなコールドチェーンのニーズをつなぐ 持続可能な低温物流の実現

(1) 持続可能な物流事業の構築

(2) 既存事業の強靱化

(3) 成長分野への投資促進

+

(4) 資本構成の見直しを通じて資本コストを上回るROEを実現し、
還元や対話の充実を通じた株式価値の向上を図る

(1) 持続可能な物流事業の構築

- ① 当社の誇るチルド・フローズン物流を通し、食のライフラインの維持と豊かな社会の実現を図る
- ② 脱炭素社会の実現に向けた地球環境にやさしい物流基盤を構築する
- ③ 人材ポートフォリオの構築、人的資本への投資を通じたコーポレート部門の強化を図る

(2) 既存事業の強靱化

- ① ネットワークの再編と継続的なインフラ投資を通じた既存事業の強化
- ② 新たな共同配送事業の構築による事業機会の獲得
- ③ 顧客・市場のニーズに対応した既存事業モデルの再編・強化

(3) 成長分野への投資促進

- ① 食品以外の低温輸送
- ② 成長著しいEC関連物流への進出
- ③ 海外事業

時間外労働時間規制の実施に先駆けた働き方改革への対応

物流業界における2024年問題

- 働き方改革関連法に基づいた労働時間の制限について、現在猶予期間となっている自動車運転業務に対しても**2024年4月**から適用開始となる問題
- 特定期間内の残業時間等について上限を設定されており、違反者には罰金・懲役などの罰則があり得る
- 各社ホワイト物流を目指して取り組む一方、物流人件費をはじめ対応するためのコストの高騰が**製造・配達・販売すべてのプレイヤーに影響を与えるとして懸念**されている

これまでの取り組み

- 特に労働時間が長く、対応が迫られる**幹線輸送領域を中心に**取り組む

(施策例)

- スイッチ運行
- RORO船による定期運航の実施

本中計の取り組み

- **幹線輸送以外の領域** (共同配送等) についても、2024年問題に向け**業界全体で共同した対応**に取り組む

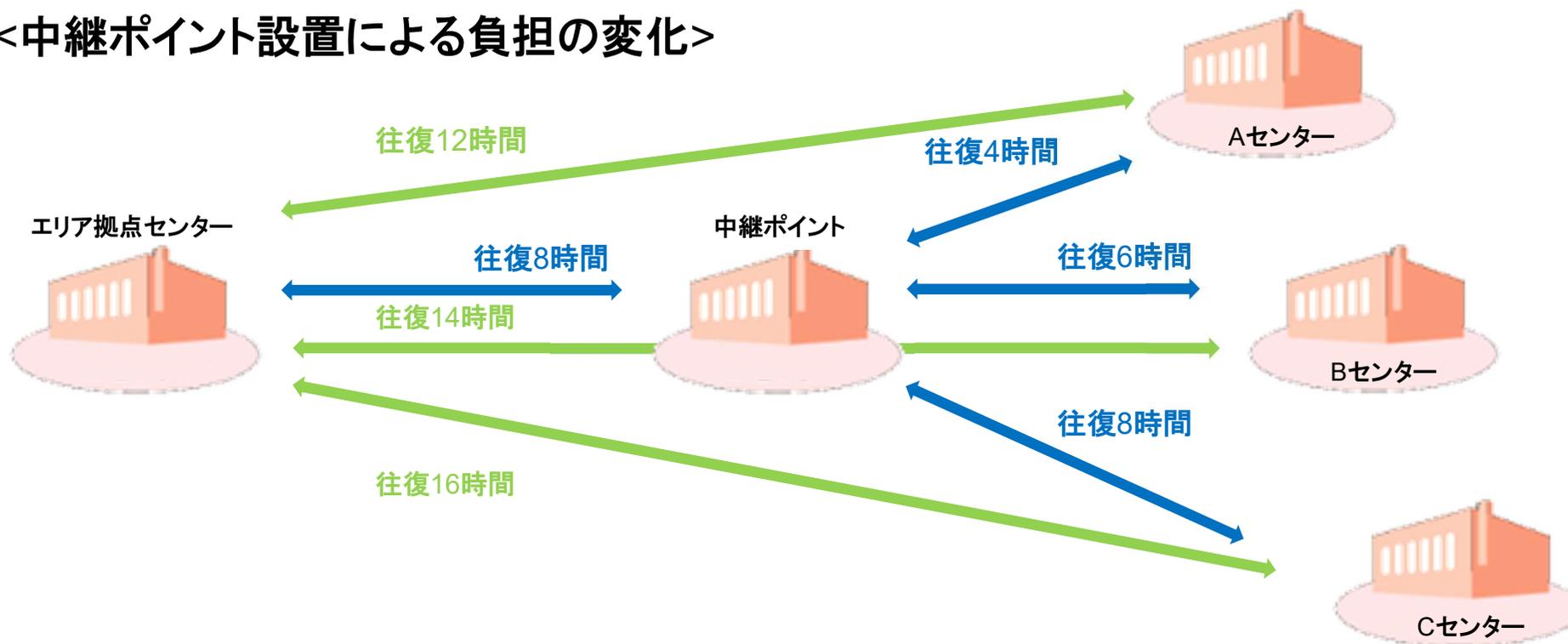
(施策例)

- パレット輸送化 (冷凍食品)
- 配送頻度・配送形態の見直し

中継配送ネットワークの再編・整備と機能拡充

- 遠隔長距離配送の中継ポイントの設置や、一部地域の自社化推進による安定的な事業運営体制の確立

<中継ポイント設置による負担の変化>



- 配送効率を考慮した寄託者配置と寄託者による在庫分散化も見据えた拠点の再編
- チルドとフローズンの一体型共同センターによる、顧客に対する付加価値の提供

医薬品物流の拡大による利益率の向上

- 適正流通基準(Good Distribution Practice=GDP)の導入も踏まえ、温度管理を含めた高い品質を訴求することによる医薬品物流事業の拡大
- 高付加価値商品の取扱いによる利益率の向上
- 一部地域における取扱いから全国への展開を検討

成長著しいEC関連物流への進出

- コールドチェーンにおける当社グループの強みを発揮できる機能への進出
- 荷主メーカー等の川上からのニーズへの対応
- 最終消費者・川下からのニーズを踏まえた宅配業者との協業を視野に入れ、DtoCも含めた幅広い展開を検討

《基本方針》

利益率の向上を基本とし、あわせて最適な資本構成により、
株主価値・企業価値の向上を実現する

《骨子》

- (1) ROE8%以上を定量的な目標と設定
- (2) 営業利益率の改善・向上による株主価値・企業価値の向上
- (3) 配当性向の引き上げ、機動的な自社株買い等の株主還元の充実
- (4) 財務健全性の確保を前提とした財務レバレッジの活用検討
- (5) 資本構成の最適化を通じた資本コストの低減

① 営業利益率の改善

- 労務費・燃料費・動力費及び償却負担の増加により、2022年3月期の営業利益率は前期比で大幅に低下
- これを第三次中期経営計画の重点施策により改善を図っていく

② 配当金額の引上げ

- 年22円/株の配当金額を、**年28円/株**に引き上げ
- 短期的には**配当性向20%以上**を基準として配当額を決定し、中長期的には**配当性向30%以上**を目標と設定

③ 自社株買いと財務レバレッジによる資本構成の最適化

- 資金調達余力と財務健全性の確保の観点から**5,000~7,000百万円程度の自社株買い**の実施を検討
- 最適な資本構成としてD/Eレシオは0.75倍程度、自己資本比率は45%程度を見込む

《数値目標概要》

	2022年3月期 実績	2023年3月期 業績予想	2024年3月期 業績目標	2025年3月期 業績目標
営業収益 (百万円)	110,868	112,800	114,600	118,800
営業利益 (百万円)	4,482	5,060	5,100	5,500
ROE	7.6%	8.0%以上		
自己資本比率	50.7%	45%程度		
設備投資 (百万円)	10,323	27,000		
配当性向	18.9%	20%以上を前提に、中長期的に30%以上を目指す		

気候変動をはじめとしたサステナビリティをめぐる社会課題に対し、当社も真摯に向き合い、サステナビリティへの取り組みを強化

(1) サステナビリティ推進体制の構築

2022年4月1日付で『サステナビリティ担当役員』を新たに専任。
同時に『サステナビリティ推進部』を設立。

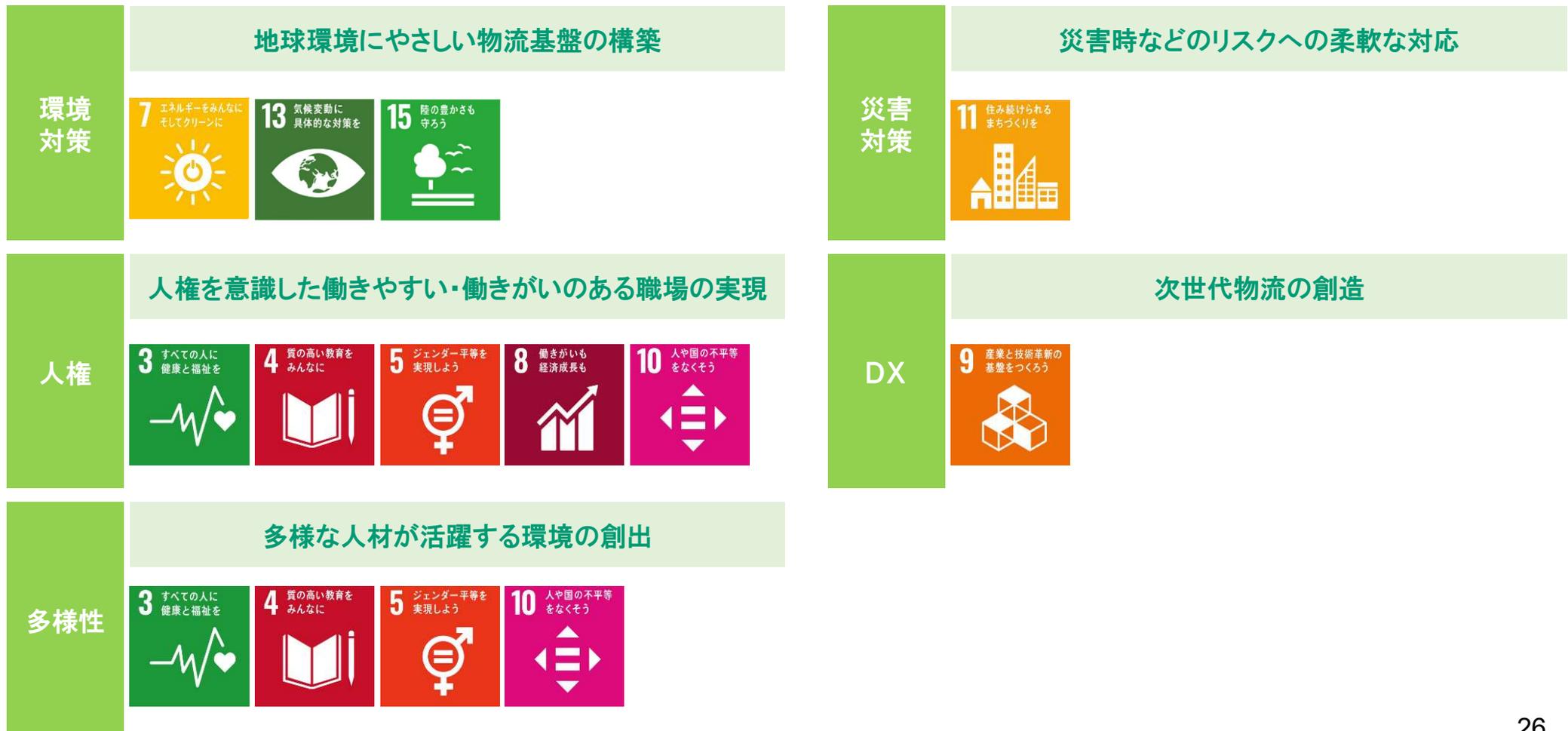
(2) サステナビリティ方針策定及びマテリアリティの特定

① サステナビリティ方針

『C&Fロジホールディングスグループは、持続可能な物流事業の実現に向け「事業を通じた社会課題解決」に取り組み、国際社会で合意された「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に貢献することを宣言し、ステークホルダーとともに次世代物流を創造する「サステナブル経営」を実践する』

② マテリアリティの特定

SDGsをはじめとした社会課題の重要度を確認・整理したうえで、事業及びステークホルダーの双方の観点から社会・環境への影響度が大きく、かつ当社グループの企業価値向上や事業継続における重要度の高いテーマを抽出。当社がサステナブル経営を行ううえで、重点的に取り組むべき課題として5つのマテリアリティを特定



環境負荷軽減に資する設備投資・事業運営

(1) 環境にやさしい自然冷媒(アンモニア)を用いた冷凍機の運用

- 従前より自然冷媒であるアンモニアを用いた冷凍機導入を進めており、今後も計画的な切り替えを検討中
- 直近の第二次中期経営計画期間中ではヒューテックノオリン蓮田センター、中部支店 三期増築棟及び関東支店(段階的切替)において導入し、『脱フロン・低炭素社会の早期実現のための省エネ型自然冷媒機器導入加速化事業』に認定。

	2020年度		2021年度	
《年間CO2削減効果(計画)》 ※認定年度の翌年の削減効果(1年間)	蓮田センター	:967.3t	中部支店 三期増築棟	:768.6t
	関東支店(一部)	:579.6t	関東支店(一部)	:340.9t

(2) ハイブリッド車(HV)・電気自動車(EV)の導入

- 2022年3月末時点:全保有車両中約3%相当分を導入。
- 一部店舗配送業務において燃料電池車(FCV)を試験導入中。

(3) 船舶を利用したモーダルシフトの実施(P.11参照)

これまでの取り組み事例②

(4) 静脈物流(産業廃棄物回収)への取り組み

(株)ベイシア様の小売店舗配送業務において、同社主導の下、当社グループ子会社である(株)ケーターを含む物流業者など計7社が空段ボール箱の回収効率化・集約化によるCO2排出量削減の取り組みが評価され、第22回物流環境大賞を受賞。(2021年6月)



店舗ごとに行っていた空段ボール箱の回収を各エリアの物流センター5拠点に集約。一度に大量に回収できる6輪カートを用いて、配送業務からの帰りに回収作業を行うことで効率的な回収を実現できた。
(株)ケーターは長野県・新潟県エリアを担当している。



回収された空段ボール箱
(ケーター千曲センター)

(5) 太陽光発電設備の設置

- 国内外の4拠点にて太陽光発電設備を施設屋上に設置。今後も積極的な導入を検討。



MU首都圏物流センター



メイトウベトナム第二倉庫

低温物流の新たな価値を創造します。



C&F LOGISTICS

※ 本資料は株式会社C&Fロジホールディングスの中期経営計画の概要をご理解いただくことを目的として作成したものです。株式会社C&Fロジホールディングスの株式等の売買の勧誘を目的とするものではなく、また、資料中の数値等につきましては、今後の経済情勢や経営環境等さまざまな要因によって変動する可能性があることをお含みおきください。

本資料に関するお問い合わせ先
株式会社C&Fロジホールディングス
TEL:03-5291-8100 FAX:03-5291-6150
広報IR部 / 団 俊貴