



**yokorei**  
Yokohama Reito Co., Ltd.

新・中期経営計画

-創る力-

# 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. 第6次中期経営計画のふりかえり	7
3. 新・中期経営計画（第Ⅰ期）の概要	9
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	21
5. ヨコレイ品質を支える経営基盤	29
6. 株主還元方針	34

# 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 サステナビリティビジョン 2030

# ヨコレイ 事業ビジョン 2030 -ありたい姿-

企業理念：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

## 3つの指針（冷蔵倉庫事業）

- ・ 環境配慮No.1を強みとした低温物流事業の更なる強化
- ・ 多機能物流センターで高効率とダイバーシティをけん引
- ・ ステークホルダーに選ばれ続けるヨコレイ品質で世界へ

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

## 3つの指針（食品販売事業）

- ・ 過去から脱却し時代の変化に対応し、お客様とともに独自価値を実現
- ・ あらゆる資源を活用し、グローバル展開を加速
- ・ 持続可能な食と地域づくりの実践を強みにした事業展開

# ヨコレイ 事業ビジョン 2030 -定量目標-

企業理念：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

## -事業活動-

- ① セグメント売上高 **400億円** セグメント利益\*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 <庫腹約25万ト増>

食品販売事業 2030ビジョン

## -事業活動-

- ① セグメント売上高 **1,300億円**
- ② セグメント利益\*率 **3.0%以上**

## -環境活動-

- ① 自然冷媒導入率 **80%以上** (現在60%)
- ② 太陽光発電能力 **10メガワット** (現在5メガワット)

## 全社定量目標

-連結売上高	<b>1,700</b> 億円
-連結営業利益	<b>100</b> 億円
-EBITDA	<b>170</b> 億円

\*セグメント利益は、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

企業理念：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可能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

- 収容能力あたりの温室効果ガス排出量  
2015年比**40%削減**
- 自然冷媒導入率  
**80%以上**

#### 働きがいのある 職場づくり

- ・ 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%以上**
- 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

#### 地域社会とともに 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向けた継続的な取り組みを行う

## **2. 第6次中期経営計画のふりかえり**

# 第6次中期経営計画のふりかえり

冷蔵倉庫の需給が逼迫する一方、食品販売のグローバルな仕入・販売環境が悪化  
次の成長に向け、食品販売体制のスリム化・再編を実施

## 前中計の方針

### 冷蔵倉庫事業

クールネットワークニーズへの対応力強化と低温物流効率化を主導的に推進する

### 食品販売事業

サステナビリティに配慮した垂直統合ビジネスモデルの構築

### 経営基盤の深化

- ・働き方改革・インクルージョン（共働力）による深化
- ・強固な財務基盤
- ・戦略的ICTの構築

## 成果

- ①多様化する顧客ニーズに対し、付加価値業務を備えた最適な物流サービスを提供する拠点の構築
- ②ICT導入がロスタイムの削減、省力化に寄与(カーゴナビゲーションシステム、トラック予約システム、現場支援システム等)

- ①ノルウェー、ペルー、マレーシア、養鰻場等供給先との連携により調達力を強化
- ②国内生産拠点の拡充（長崎SS）と国内産地の連携を実現

- ①柔軟な働き方の推奨により、全役職者等に占める女性比率が上昇
- ②成長投資のための資金調達
- ③基幹システムのリニューアルやICT活用による業務効率化を実現

## 課題

- ①顧客ニーズの変化や市場動向を捉え、センターの業務特性を活用した新たな顧客獲得
- ②人材不足に対応するIT、ロボティクスの導入拡大

- ①社会変化に対応した供給先と供給製品の変革
- ②外部環境に左右されにくい販売モデルの構築
- ③業態別販売構成の見直し

- ①グローバル化に向けた人材育成
- ②IT活用とデジタル化への対応
- ③多様な働き方を生かす制度設計



### **3. 新・中期経営計画(第 I 期)の概要**

対象期間：2020年10月～2023年9月

# 外部環境認識

「世界 = 人口爆発・日本 = 人口減少」の不可逆的な人口動態に加え、アフターコロナに端を発する予測不能な環境変化が予想される

## 世界

### ■人口増加・人口爆発

- ・ 食料需要の継続的な拡大
- ・ 養殖需要の拡大

## 世界

### ■生活者ニーズの多様化・複雑化

- ・ 中食・冷食需要の拡大
  - ・ 簡単調理への傾斜
  - ・ お取り寄せ・作り置きへの傾斜
- (after COVID-19)

## 世界

### ■低温物流施設の老朽化・陳腐化

- ・ 庫腹のひっ迫
- ・ 再編機運の醸成

## 日本

### ■人口減少・高齢化・少子化の進展

- ・ 絶対的な胃袋の減少
- ・ 労働力不足の長期化

## 世界

### ■食産業における地殻変動

- ・ 食糧危機・食糧安保の懸念継続
- ・ 外食・観光産業の需要減少  
(after COVID-19)

## 世界

### ■地球環境問題の深刻化

- ・ 環境配慮コストの高止まり

グローバルレベルの潮流を先取りすることで

生活者スタイルの変化に伴うあらゆる領域・あらゆる地域で事業機会は拡大する

# 新・中期経営計画の全体像 -全体方針及び事業別方針-

新・中期経営計画 全体方針

## 創る力

- 2023年度目標 -

売上高	: 1,310億円
営業利益	: 60億円
EBITDA	: 120億円

### 冷蔵倉庫事業

#### 〈事業別方針〉

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

セグメント売上高目標 : 310億円

セグメント利益\*目標 : 70億円

### 食品販売事業

#### 〈事業別方針〉

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

セグメント売上高目標 : 1,000億円

セグメント利益\*目標 : 20億円

経営  
基盤

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

\*セグメント利益は、配賦不能営業費用（管理部門にかかる費用）の控除前です

# 新・中期経営計画の位置づけ

「2つのビジョン」実現に向けてのファーストステップとして  
本中期経営計画を位置づけ、持続的な企業価値向上を目指します

**企業理念：会社は社会の公器であり、利益は奉仕の尺度である**

2020.10-2023.09

2023.10-2026.09

2026.10-

2つの  
ビジョン

ヨコレイ事業ビジョン2030

ヨコレイサステナビリティビジョン2030

## 新・中期経営計画（第Ⅰ期）

- 冷蔵倉庫事業  
4つの重点施策
- 食品販売事業  
5つの改革・  
成長パッケージ

第Ⅱ期

第Ⅲ期

# 新・中期経営計画の全体像 -重点施策・定量目標-

## セグメント別重点施策

## -定量目標

### 冷蔵倉庫事業 - 4つの重点施策-

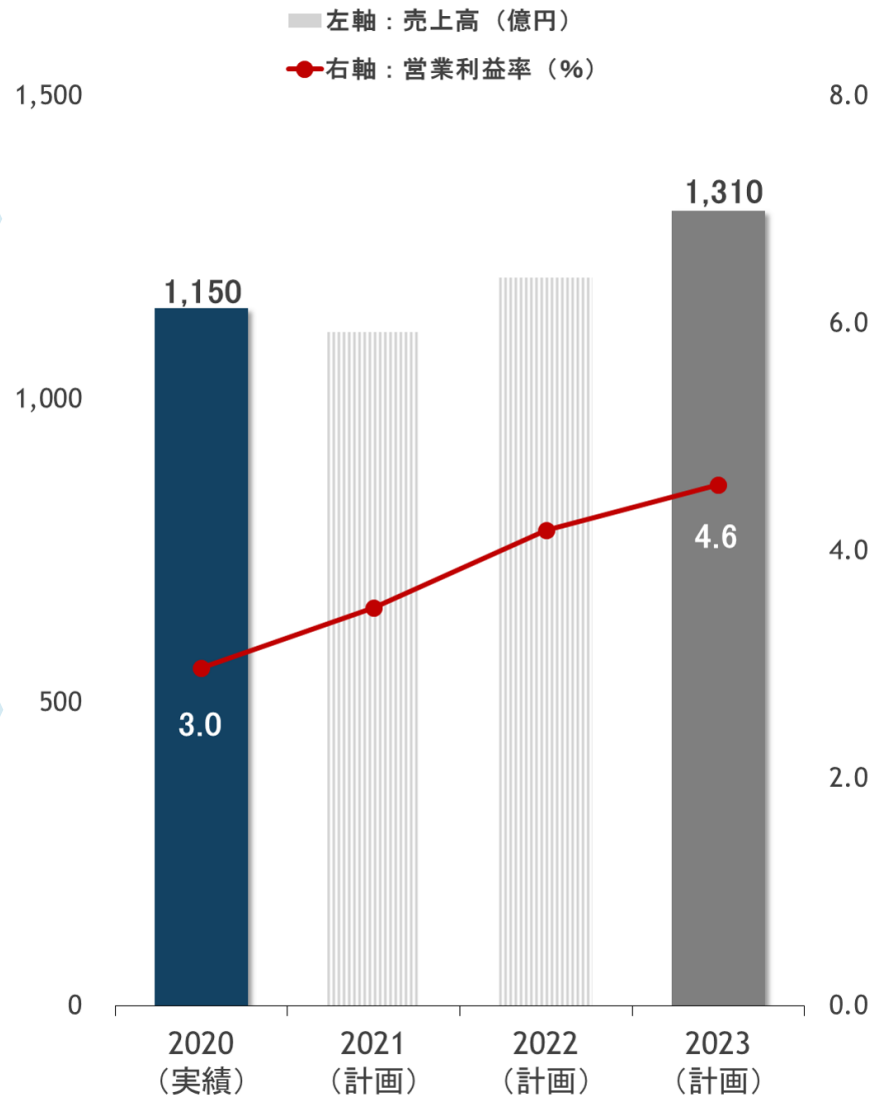
1. ひろげる 環境配慮型物流センター
2. ふかめる ヨコレイ品質
3. のばす 国内事業の新たな展開
4. つなぐ 海外事業の拡張

### 食品販売事業 - 5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

### 経営基盤 - 3つの改革エンジン- (ref.30ページ)

#### 全社計画\*2



\*1 事業品:投融資先商材 (サーモン・エビ・凍結加工品・養鰻など)

\*2 冷蔵倉庫事業、食品販売事業の合算

## **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)

## - 4つの重点施策

### ひろげる 環境配慮型物流センター

- [継続] 物流センター新設を軸とした戦略投資
- [加速] 再生可能エネルギーの活用
- [推進] 自然冷媒への切り替え

### ふかめる ヨコレイ品質

- オートメーション化の推進
- 社員オペレーションの深耕
- 独自の低温物流サービスの実現へ

### のばす 国内事業の新たな展開

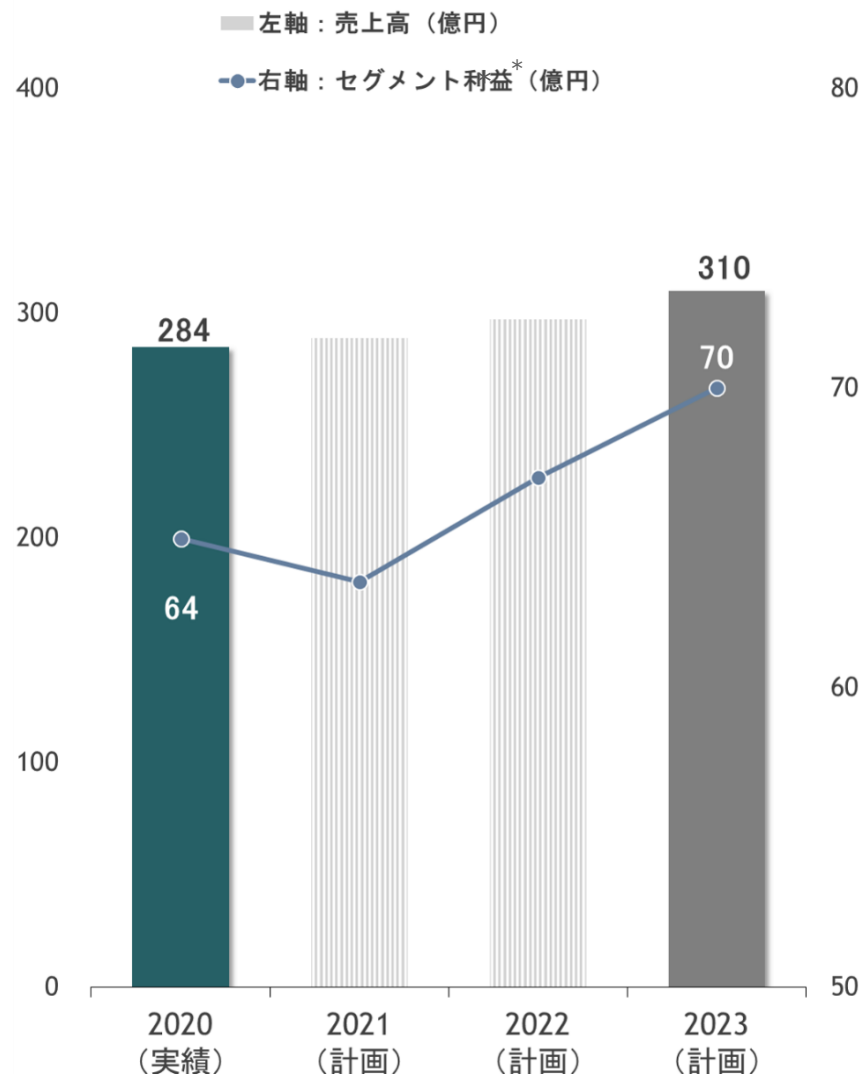
- 複合型センター運営
- 拠点新設による物流ネットワークの拡充
- PJベースで事業創出の機動性を確保

### つなぐ 海外事業の拡張

- ASEANの拠点増による低温物流網の整備
- 専門人材の確保・育成による価値向上
- ヨコレイ品質のグローバル展開へ

## - 定量目標

### 事業別計画 (冷蔵倉庫)



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



# ひろげる 環境配慮型物流センター

「地球にやさしい新しい形の物流センター」の実現を通じ、  
お客様・お取引先様の環境経営を物流面から支援し続けます

		実績 2020年9月	目標 2023年9月	
拠点新設	物流センター*1		53事業所	57事業所
温室効果ガスの削減	太陽光発電	導入事業所	17事業所	<b>21事業所</b>
		発電能力*2	5メガワット	<b>7メガワット</b>
		CO2削減量*2	年2,400トン	年 <b>3,200</b> トン
	自然冷媒	導入率	60%	<b>70%</b>

2030年

10メガワット

80%以上

(食品販売事業の冷凍工場、ソーティングスポットを含む)

\*1 新設センターではグリーン経営認証を順次取得予定（冷蔵倉庫事業においては既存の全事業所で取得済）

\*2 いずれも全体（見込）

グリーン経営  
認証とは



国交省をはじめ、トラックやバス、タクシーなど運送に携わる様々な協会が協力して創設された認証制度。環境負荷低減に取り組んでいる事業所が対象。冷蔵倉庫業界でも、環境への取り組みに注力する企業の取得が増加している。

グリーン経営認証の  
永年登録事業所表彰

2008年を皮切りに、現在では全ての物流センターがグリーン経営認証を取得済。

2020年9月までに34事業所で同認証における永年登録事業所表彰を受賞している。

# ふかめる ヨコレイ品質

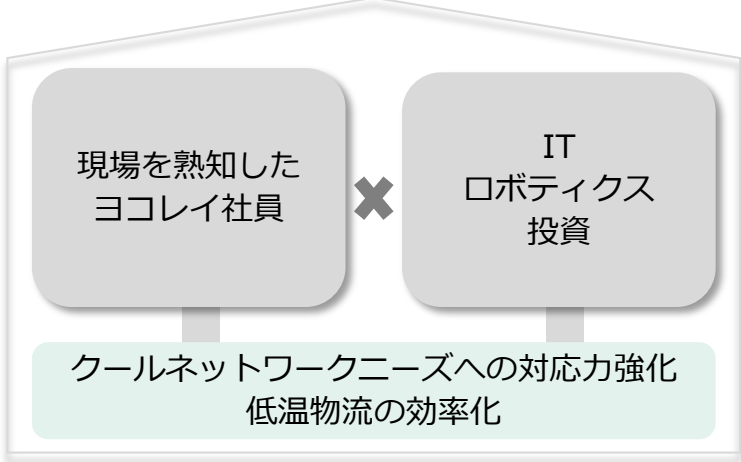
## 「ヨコレイ品質」の進化と深化を 伝統の社員オペレーションとIT・ロボティクスの融合で実現します

### - IT・ロボティクス投資

主な内容	投資額 (3カ年概算)	期待効果
トラック予約システム	1億円	入出庫時間短縮 トラック待機時間の短縮
カーゴナビゲーションシステム	3億円	業務精度向上
ロボットアーム	1億円	作業費削減及び省力化推進
無人搬送機	1億円	作業費削減及び省力化推進
合計	6億円	

### - ヨコレイ品質の進化と深化

#### 創造性に富んだ低温物流サービスの 実現



IT・ロボティクスによる  
単純作業の  
効率性向上



考える現場  
柔軟性に富む現場  
を実現

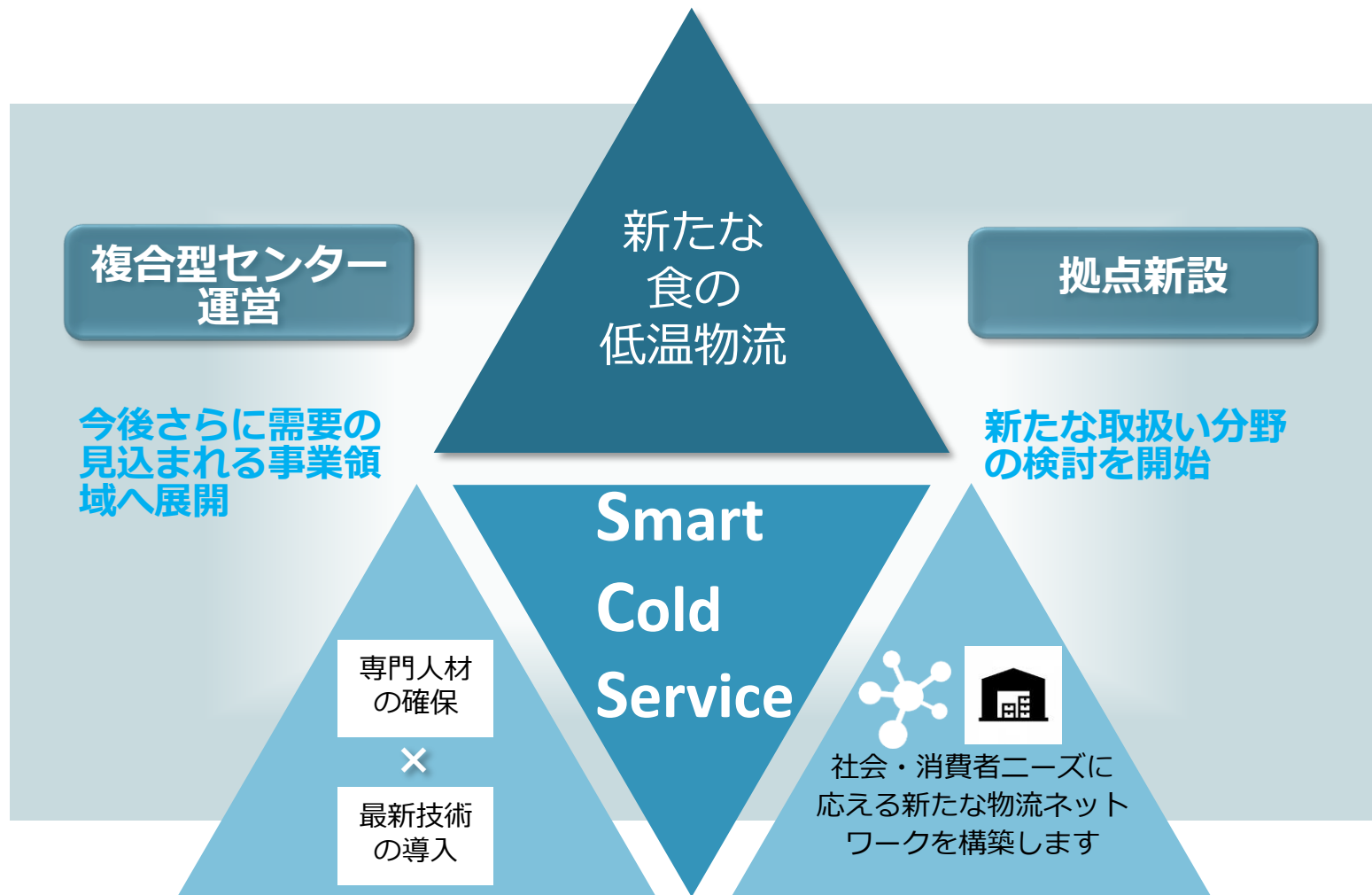


日々の改善へ  
新たな発見へ

IT・ロボティクスでは代替できない領域への人的リソース集中 ▶ ヨコレイ品質の進化と深化

# のばす 国内事業の新たな取り組みの方向性

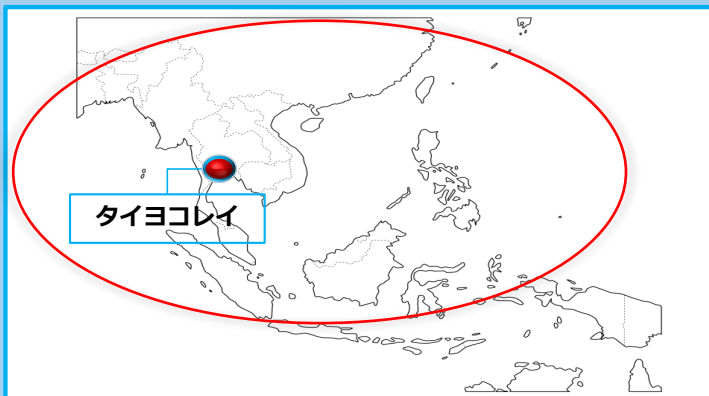
ヨコレイならではのスマートコールドサービス実現に向けて  
低温物流の可能性を追求します



タイヨコレイをハブとして  
ASEAN地域におけるコールドサプライチェーンの構築を加速します

ASEAN地域における物流拠点の拡充

食品販売部門との連携による低温物流サービスの充実



タイを基点にした国際物流への取組み強化

ASEAN低温物流を担う高度専門人材の育成と配置



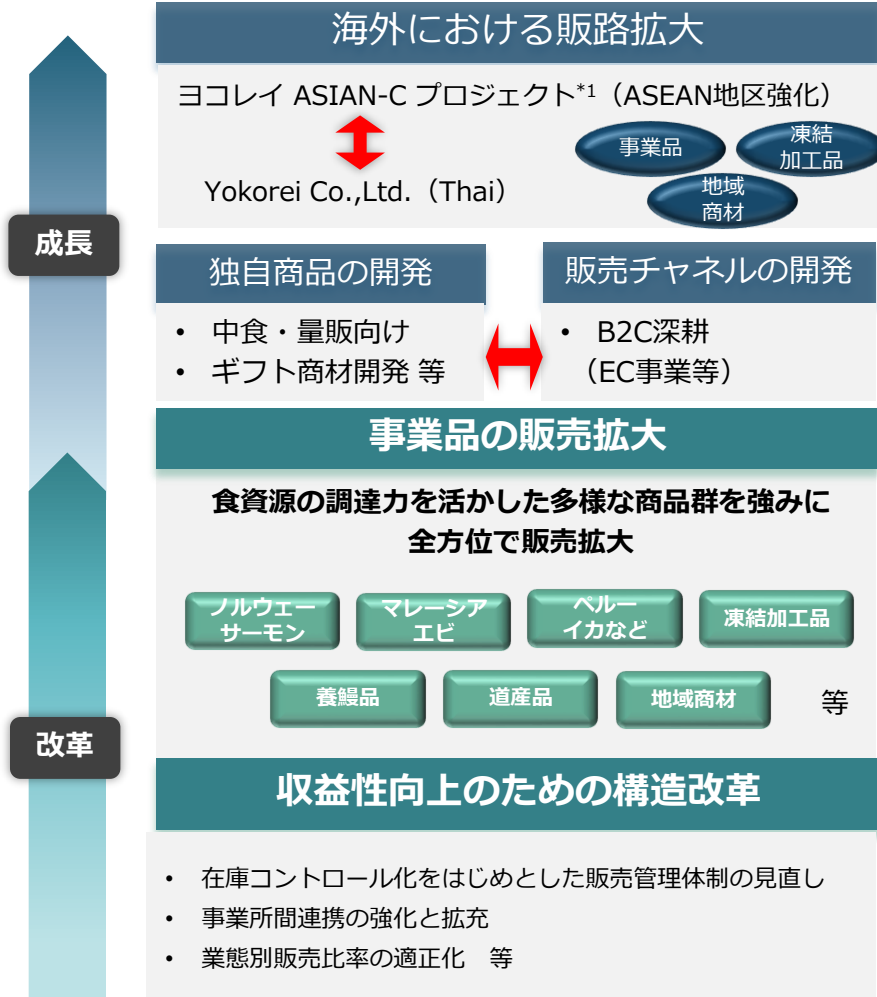
タイヨコレイ バンパコン2号

国内外における人材交流の活性化

## 4-2.食品販売事業

# 食品販売事業 (要約)

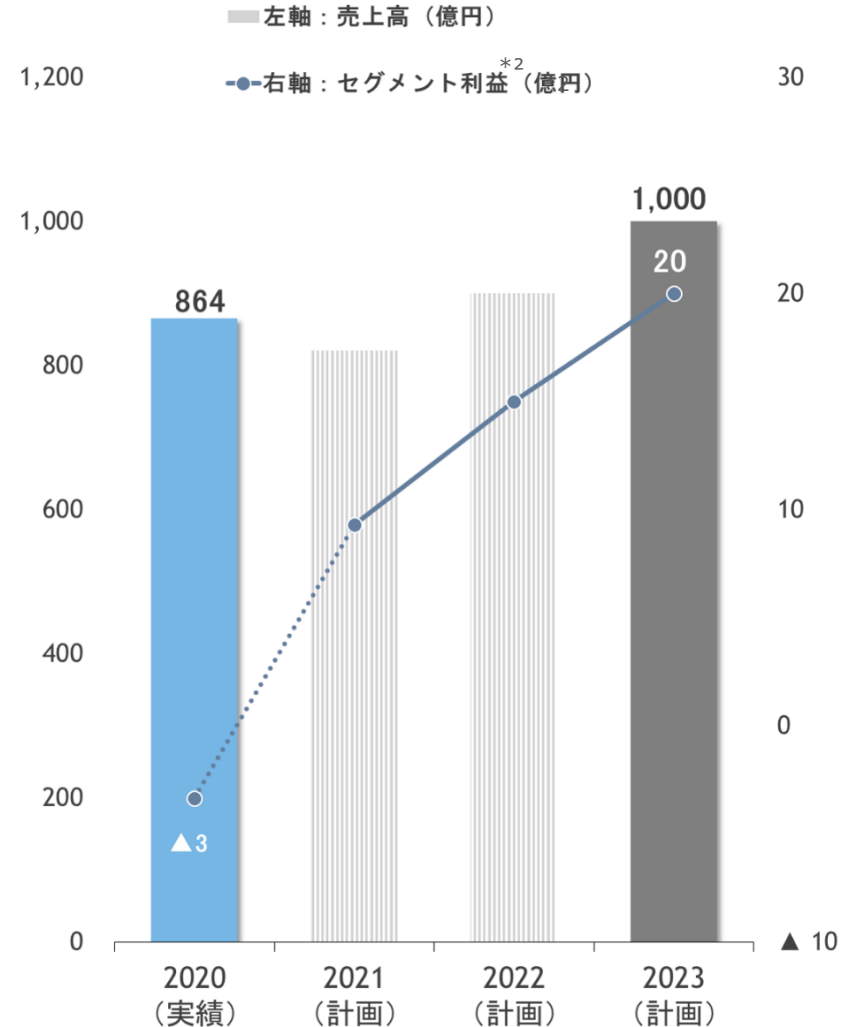
## - 5つの改革・成長パッケージ



\*1 ASIANS-C プロジェクト：ASEAN市場分析と現地販売を加速化する戦略

## - 定量目標

### 事業別計画 (食品販売)



\*2セグメント利益は、配賦不能営業費用 (管理部門にかかる費用) の控除前です

# 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利益貢献見込額(3ヶ年累計)

	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	セグメント 利益への インパクト* 3ヶ年累計
1. 収益性向上のための構造改革	◎	○	○	○	10 億円
2. 事業品の販売拡大	-	◎	◎	◎	4 億円
3. 独自商品の開発	○	○	◎	-	1 億円
4. 販売チャネルの開発	○	○	○	○	2 億円
5. 海外における販路拡大	○	◎	○	○	6 億円

○ → 取り組み主体

◎ → 特に中心となる取り組み責任主体

\*セグメント利益へのインパクトは計画策定時における戦略実施による目標増加額です

# 5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-

広域販売G  
(畜産)

広域販売G  
(国内)

市況に左右されない利益体質の実現を最優先し、販売条件や取扱商品の見直しを断行します

## 主な取り組み

### 【全事業所共通】

- ✓ 在庫コントロールの厳格化
- ✓ 事業所間連携の強化
- ✓ 主力商材の絞り込み
- ✓ 継続性ある取引関係構築への注力
- ✓ 業態別販売バランスの変化(量販・中食シフト)
- ✓ 事業品の拡販(国内外)

コア事業の安定化

### 【広域販売G(畜産)】

- ✓ 量から質への変革を加速  
⇒加工品販売へのシフト
- ✓ 国内メーカー・加工工場向けへの  
輸入事業の確立

## 期待効果

構造改革効果(3ヶ年)

約**10** 億円

お客様価値の向上

ニーズを取込、独自の  
高付加価値商品を食卓へ

収益性の向上

連携強化と既存事業の  
効率化により収益性の向上へ



# 5つの改革・成長パッケージ(2) -事業品の販売拡大-

広域販売G  
(海外)

国内産地  
販売G

国内：各グループの連携強化&前浜事業\*強化  
海外：海外PJチームとYokorei Co.,Ltd.の連携で価値向上

## 事業品

サーモン（ノルウェー）

エビ（マレーシア）

イカ等（ペルー）

凍結加工品

養鰻品

その他

## 国内販売における取り組み

- 商品開発・量販向け開発等
- 適正な在庫管理&営業管理
- 提案営業と販促強化
- 重点商材の販促強化

- 養殖業者及び国内加工向けに販売
- 旬と地域性を強みとした営業展開

- 自社ブランド販売の強化
- 通年商材として生活者アプローチ

上記のほかに、地域性を有する商材（道産品、九州産品）や広範囲でニーズが見込める商品を見出し販売促進 ⇒ マーケティング機能&目利き力の錬成

## 海外販売における取り組み

- ASI AN-Cプロジェクトと共同しアジア地域を中心とした市場開発
- 三国間貿易による販売強化
- 自社凍結加工品⇒アジア地域へ拡販
- 海外加工品メーカーとの連携強化

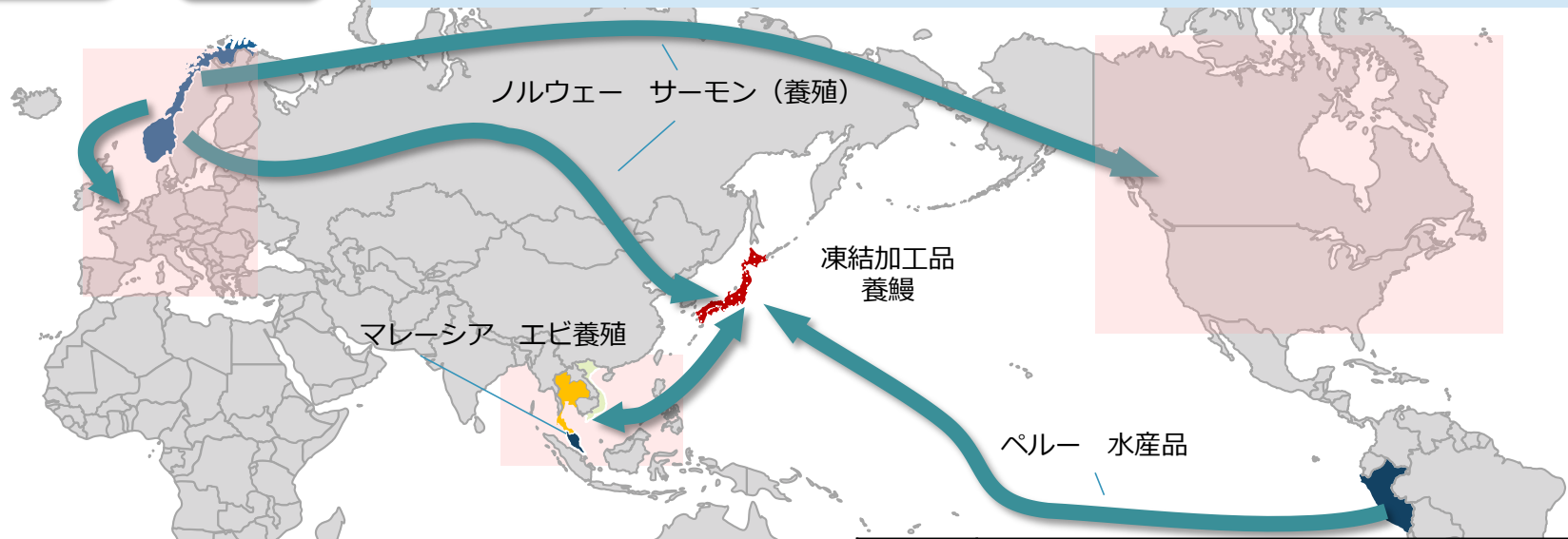
\*前浜事業：国内の主な漁港で水揚げされた水産物を自社で凍結加工し国内外へ販売

# 5つの改革・成長パッケージ(2) -事業品の販売拡大-

広域販売G  
(海外)

国内産地  
販売G

前中計で強化した食資源の調達力による安定供給構造を活かし、国内及び海外での販売拡大を目指します



ノルウェー サーモン養殖 (HOFSETH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ニーズの取込⇒アトランティックサーモン適宜増産</li> <li>・ 生産量 ⇒10,000トﾝ⇒12,000トﾝ/年 (～2023年)</li> </ul>
マレーシア エビ養殖 (Agrobest)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外) 三国間貿易 ⇒ASEAN市場へ進出</li> <li>・ 国内) 国内販売Gが主力</li> <li>・ 生産量 ⇒2,500トﾝ⇒3,500トﾝ/年 (～2023年)</li> </ul>
ペルー 水産品 (OCEANO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ニーズの取込⇒取り扱い商品の拡充 (カニ・イクラ・ウニ・ヒレコ・タコ等)</li> </ul>

凍結 加工品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販売先 ⇒ 国内・海外食品加工メーカーへ</li> <li>・ 凍結量 ⇒ 75,000トﾝ～80,000トﾝ/年 (～2023年)</li> </ul>
養鰻	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内) 国内販売Gが主力</li> <li>・ 海外) 輸出版売 ⇒ ASEAN市場へ進出</li> <li>・ 国内養殖スタート ⇒ 2023年 100t生産を目指す</li> </ul>

その他：特徴あるアイテムを順次拡充予定

国産畜産品、農産品（道産品等）などの地域食材等

# 5つの改革・成長パッケージ (3) (4) 2つの開発

生活者の需要と要求を先取りした商品&チャネル開発で  
ヨコレイ品質、そしてヨコレイブランドを磨きあげます

## 独自商品の開発

### 商品開発の方向性

量販向け  
商品

外食向け  
商品

中食用  
商品

市販用  
商品

### 地域特性を活かした商品開発

道産品・九州産品  
水/畜/農



広域販売G  
(国内)

広域販売G  
(海外)

広域販売G  
(畜産)

## 販売チャネルの開発

### 地域貢献 (生産者貢献)

・凍結設備・製氷事業

長崎

気仙沼

平戸

### B2Cビジネスの深耕加速

-グループ内連携体制-

EC

広域販売G

企画開発部

Yokorei  
Co.,Ltd.

・市場調査機能拡充

・コロナ禍を契機としたビジネス開発

広域販売G  
(国内)

広域販売G  
(海外)

国内産地  
販売G

# 5つの改革・成長パッケージ(5) -海外における販路拡大-

広域販売G  
(海外)

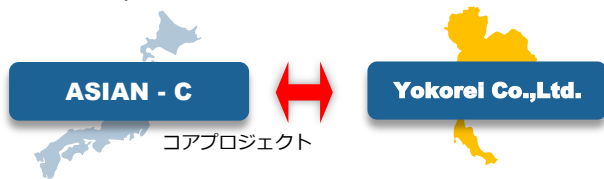
広域販売G  
(畜産)

国内産地  
販売G

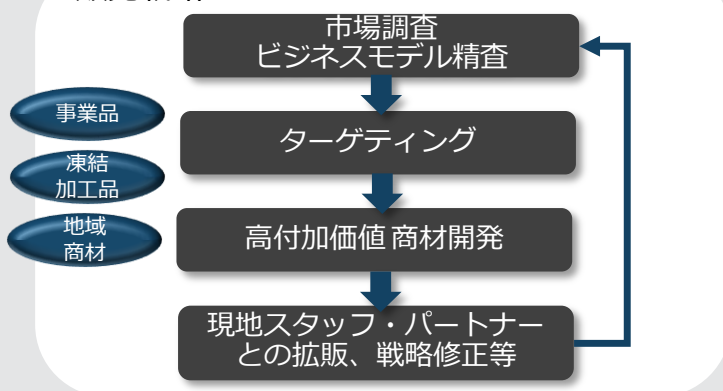
市場調査と現地販売を加速。2030年時点での海外売上比率目標を**20%以上**とします

## 強化ポイント

基本戦略策定主体



販売戦略

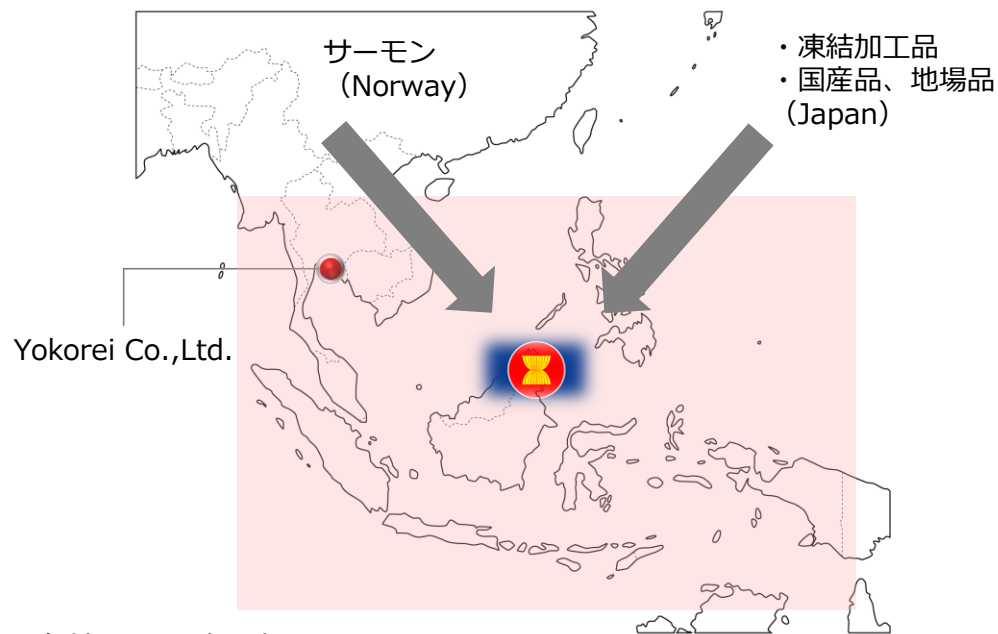


<養殖事業>

機動的な供給体制  
(ノルウェーサーモン等)

## ASEANにおける販路拡大

-Yokorei Co.,Ltd.をハブに海外販路を拡大-



海外売上比率目標

2023年

**13%**以上

2030年

**20%**以上

## 5. ヨコレイ品質を支える経営基盤

意識、組織、制度の3つの改革をエンジンとして、  
経営基盤の充実及び高度化を図ります

## 取り組み例

### 意識改革

- オープンコミュニケーションの促進、対話の重視
- 資本効率性や財務の健全性を意識した経営管理
- 新たな推進組織を軸にサステナビリティ意識を全社で醸成

### 組織改革

- 両事業の相互連携の促進・縦割り打破に向けた取り組み継続
- 提案型営業体制への変革を継続
- 事業ポートフォリオ管理の徹底

### 制度改革

- 生産性向上及び課題解決型人材輩出のための人事制度改革
- 次世代経営人材及び専門人材育成のための仕組みづくり

# ヨコレイ品質を支える経営基盤 -横浜みらいHRD・横浜みらいサテライト-

コアコンセプトは「人を創るセンター」「人への投資」  
ヨコレイ100年に向けた組織開発&戦略推進の拠点として位置づけます

- 横浜みらいHRD/横浜みらいサテライトの外観



## ■ 横浜みらいHRD

(Human Resource Development)

高度化された社員オペレーションとAIやIoTなどの革新技術の融合で、他社にはない付加価値の創造を目指す総合教育施設

## ■ 横浜みらいサテライト

最新設備の構造や物流テクノロジーの習得のみならず、実業務に忠実な実地訓練と技術継承を可能とする体感教育施設

- HRDにおける座学研修とサテライトにおける実地研修を有機的に結びつけ「ヨコレイ品質」を支える高度人材を育成する
- 外部メーカーとの共創をベースとしたソフト開発を実施、新たなシステム創造の拠点ともなっている
- サテライトにおいては当社物流センターと同じ設備を導入しており、実務現場を意識した技術継承が可能となっている

継続的な投資によりヨコレイ品質をさらに高めます  
業界屈指の設備・システムで低温物流業界をリードします

アイランドシティ  
物流センター

**80**億円

(福岡県)



気仙沼  
ソーティングスポット  
2号

**60**億円

(宮城県)



平戸製氷工場

**7**億円

(長崎県)



新設  
物流センター

**70**億円

新設  
物流センター

**70**億円

その他  
高度化投資など

**15**億円



**3**カ年中計期間  
合計

**300**億円

(償却額28億円、3カ年累計)

\*新設予定施設名は全て仮称



## 6. 株主還元方針

# 株主還元方針

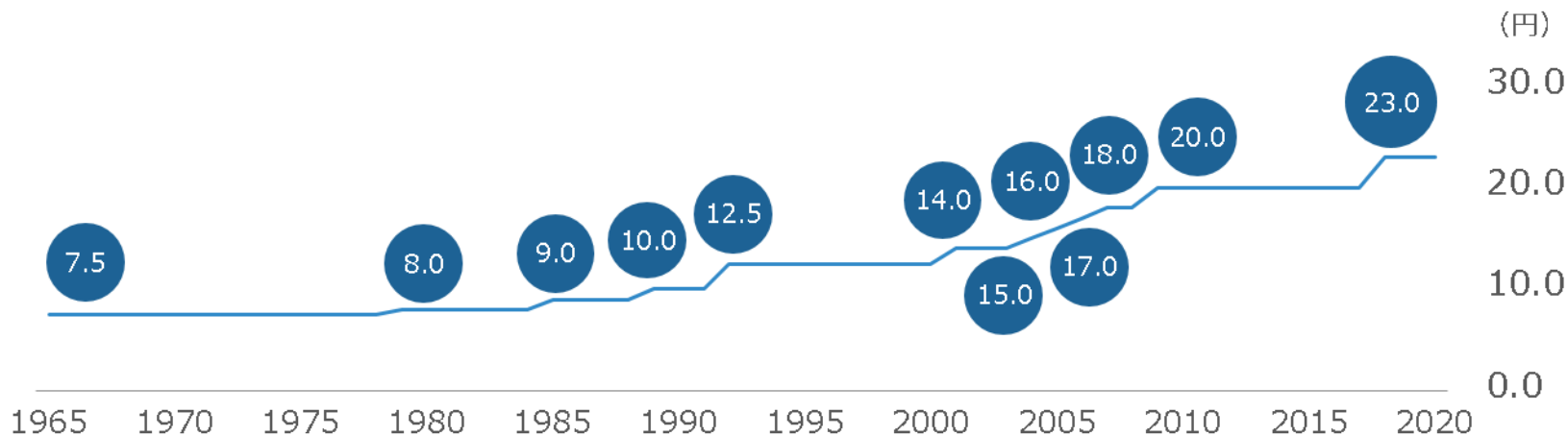
株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題の一つとして、引き続き企業グループとしての持続可能性を高めてまいります

## 基本方針

### 長期安定的な配当を継続

## これまでの 年間配当推移

1962年の東証二部上場以来、半世紀以上増配を継続



## 新・中期経営計画(第Ⅰ期)に関する今後の進捗報告について

---

「新・中期経営計画」における各施策の進捗及び具体的な成果並びに目標達成確度等につきましては、可能な範囲で適宜ご報告をいたします。

- |                         |          |
|-------------------------|----------|
| (1) 構造改革の状況             | (食品販売事業) |
| (2) 重点施策進捗の状況           | (冷蔵倉庫事業) |
| (3) 新規ビジネスの検討状況         | (冷蔵倉庫事業) |
| (4) グローバルビジネスに関わるトピックス  | (両事業共通)  |
| (5) サステナビリティ推進・実行に関わる状況 | (両事業共通)  |
-

# 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のご理解ください。

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:<https://www.yokorei.co.jp/>