



2024年3月15日

各 位

会 社 名 株式会社C&Fロジホールディングス
代 表 者 代表取締役 社長執行役員 綾 宏 将
(コード: 9099 東証プライム)
問合せ先 執行役員 広報IR部長 坂 井 建 一 郎
(TEL 03-5291-8100)

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に関するお知らせ

当社は、2024年3月15日付開催の取締役会において、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を図るため、資本コストや資本収益性について現状を分析・評価し、改善に向けた方針と目標、およびこれを実現するための具体的な取組みを決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 現状評価

連結経営指標

指標	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
売上高当期純利益率(%)	2.6	2.5	2.6	3.1	3.3	3.0	2.7
PBR(倍)	1.16	1.09	0.84	0.79	1.07	0.66	0.66
ROE(%)	8.4	7.6	7.7	8.9	8.9	7.6	6.7

当社のROEは、統合以降、概ね8.0%前後で推移してはきましたが、直近は低い水準に留まっております。これは売上高当期純利益率の低下も要因のひとつとして考えております。

当社では第三次中期経営計画(2023年度~2025年度)において、最終年度までにROE8.0%を達成することを目標として設定しており、これを達成することで株主資本コストを上回り、持続的な企業価値の向上につながるものと考えております。

資本収益性を上げていくためには、利益率を高めていく必要があります。同様にこうした取組みについて、投資家に分かりやすい形でタイムリーに発信していくことが求められていると認識しております。

2. 改善に向けた方針

現状評価を踏まえて、当社は第三次中期経営計画に掲げる基本戦略・財務戦略に基づき、持続可能な成長戦略を策定・推進し、事業面、財務面の両方のアプローチにより、ROE8.0%以上を達成してまいります。加えて、トップラインの伸長に主眼を置いた長期目標を設定することで、持続的な成長を図ってまいります。

さらに、ステークホルダーとのコミュニケーションを活性化し、自社の取組みや成長戦略を分かりやすい形でタイムリーに発信することで、株主との建設的な対話に積極的に取組み、株主価値・企業価値の向上につなげてまいります。

3. 具体的な取組み

方針に基づき以下の取組みを進めていくことで資本コストと株価をより一段と意識した経営に努め、持続的な成長と収益性の向上を図ってまいります。

- (1) 投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現。
 - ・ 選択と集中を基本とした、“低温物流事業”の強靱化
 - ・ 新技術開発・環境対策に資する投資の拡充。
 - ・ 人材への投資拡大による人的資本経営の実現。
- (2) 財務的アプローチからの効率的な経営の実行。
 - ・ 最適な資本構成による株主価値・企業価値の向上。
 - ・ 株主還元政策の強化。
- (3) ステークホルダーとのコミュニケーション活性化による、株主との建設的な対話の促進。
 - ・ IR体制の充実に伴う自社の取組みや成長戦略の正確かつ客観的な発信およびステークホルダーエンゲージメントの取組み。
- (4) 社内体制の充実によるガバナンス強化および企業価値の向上。
 - ・ グループ横断の委員会の運営を通じた企業価値の向上。

※詳細は別紙をご参照ください。

以上

資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応

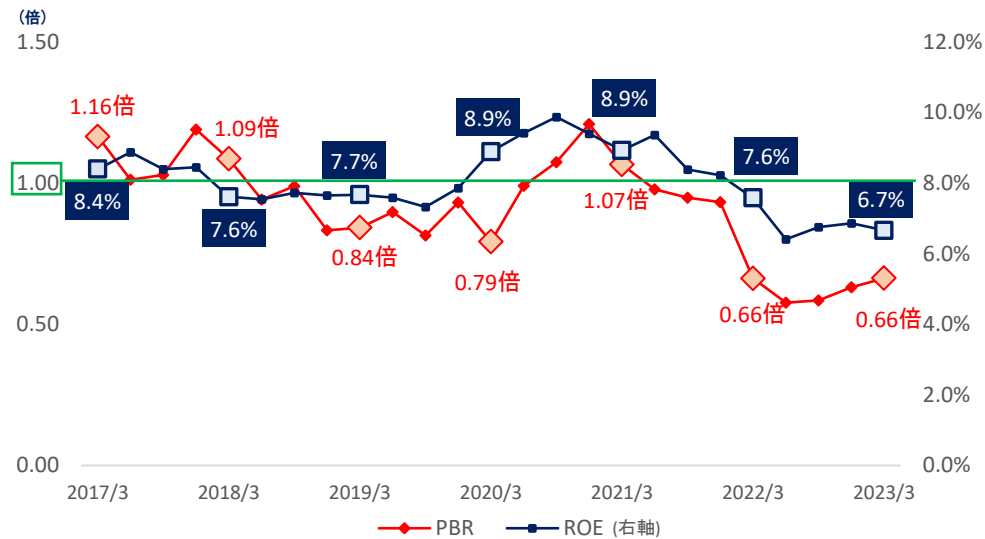
2024年3月15日



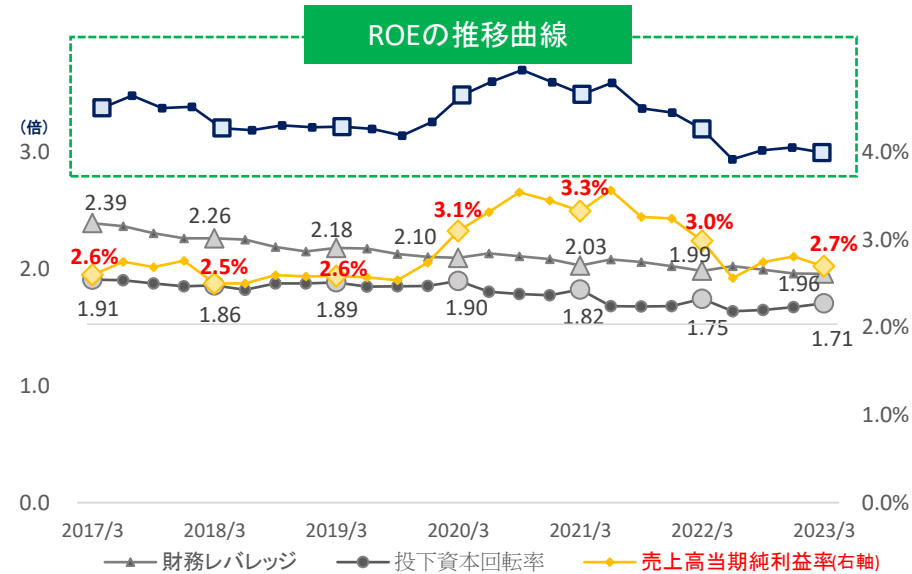
C&F LOGISTICS

■統合以降の資本収益性・市場評価に関する指標の推移

PBR・ROEの推移



ROEの構成要素の推移



■統合以降の推移

- PBR ⇒ 概ね1倍前後で推移していたが、直近2カ年は1倍を割れている。
- ROE ⇒ 概ね8.0%前後で推移していたが、直近は低い水準で留まっている。

■統合以降の推移

- 売上高当期純利益率 ⇒ 概ね上昇傾向にあったが、2020-2021年度をピークに低下。
- 財務レバレッジ ⇒ 減少が継続
- 投下資本回転率 ⇒ 直近3年では減少傾向。

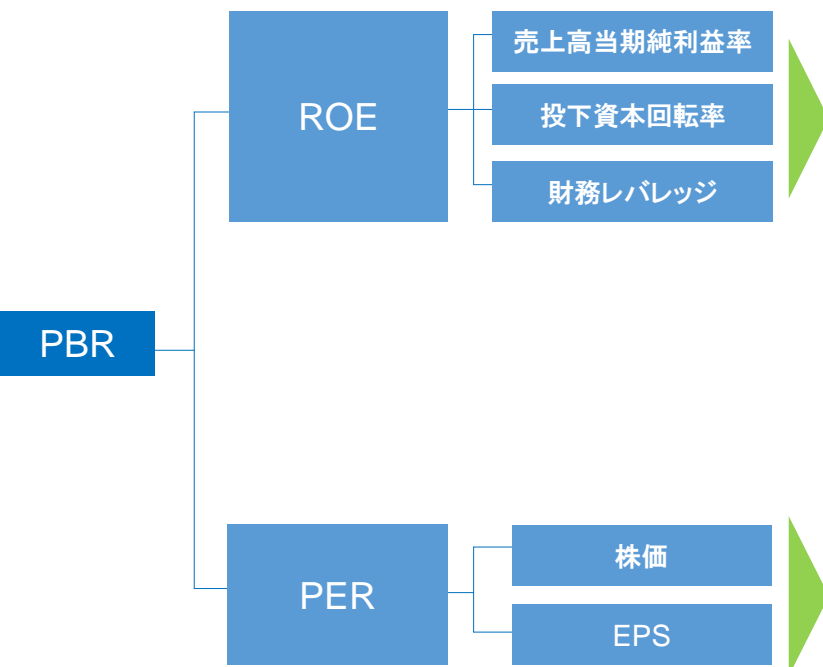
- ・ROE8.0%は株主資本コストを上回る水準であると認識しており、ROEが8.0%を上回っている際は、概ねPBRが1倍を超えている。
- ・ROEの構成要素の内、売上高当期純利益率の変動がROEの推移と最も連動している。

認識すべき課題

- ・売上高当期純利益率の向上
- ・投下資本回転率の向上=現有資産の稼働率向上+効率的な資本投下(選択と集中)
- ・適切な財務レバレッジの活用=最適な資本構成の構築。
- ・成長戦略の策定とそれらを分かりやすい形でタイムリーに発信することによる株価の向上

ROEの向上:
8.0%以上を目指す

■PBRの構成要素および要素別の取組みの方向性



売上高当期純利益率の向上

- ・既存事業における能力増強投資、成長分野への投資の促進による持続的な成長の担保
- ・コスト分析の精緻化による適正料金の収受の継続的な実施
- ・人材投資を拡大することで単位あたりの労務コストは上昇する一方で、生産性は向上
また、省人省力化設備の積極的導入による効率化により、全体的なコスト上昇の抑制

投下資本回転率の向上

- ・成長分野への選択的資本投下
- ・遊休資産、不稼働資産の検証・処分
- ・現有資産の稼働率向上

適切な財務レバレッジの活用

- ・投資促進を通じた適切な財務レバレッジの活用
- ・自己株式取得や配当性向の向上といった株主還元の充実

株価、EPSの向上

- ・成長分野への投資を加速し、新たなる事業の柱に育てることで、持続可能な成長戦略を推進
- ・上記成長戦略やサステナビリティを含めた自社の取組みを、分かりやすい形でタイムリーに発信

■今後の取組み方針

- ・第三次中期経営計画に掲げる基本戦略・財務戦略をふまえ、持続可能な成長戦略を策定・推進し、事業面、財務面の両方のアプローチからROEを向上。同計画に掲げる最終年度時点のROE8.0%以上を実現する。加えて、トップラインの伸長に主眼を置いた長期目標を設定し、持続的成長を図る。
- ・ステークホルダーとのコミュニケーションを活性化し、自社の取組みや成長戦略を分かりやすい形でタイムリーに発信することで、株主との建設的な対話に積極的に取組み、株主価値・企業価値の向上につなげる。

第三次中期経営計画

基本戦略

- ・持続可能な物流事業の構築
- ・既存事業の強靱化
- ・成長分野への投資促進

財務戦略

資本構成の見直しを通じて株主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投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現

- ・ 選択と集中を基本とした、“低温物流事業”の強靱化
- ・ 新技術開発・環境対策に資する投資の拡充
- ・ 人材への投資拡大による人的資本経営の実現

②財務的アプローチからの効率的な経営の実行

- ・ 最適な資本構成による株主価値・企業価値の向上
- ・ 株主還元政策の強化

③ステークホルダーとのコミュニケーション活性化による、株主との建設的な対話の促進

- ・ IR体制の充実に伴う自社の取組みや成長戦略を投資家に分かりやすい形でタイムリーに発信することによるステークホルダーエンゲージメントの取組み

④社内体制の充実によるガバナンス強化および企業価値の向上

- ・ グループ横断の委員会の運営を通じた企業価値の向上

将来的な 取組み方針

資本コストを上回る資本収益性を確保し、企業価値の向上を図る。

投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現

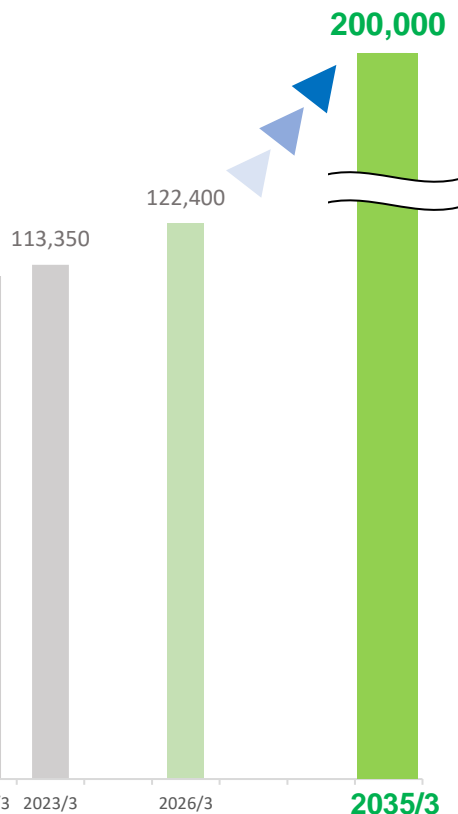
重点項目①

選択と集中を基本とした、“低温物流事業”の強靱化

当社が長年取り組み、強みとしている低温帯の温度管理技術を最大限活用し、食品を核としながらも、これに限定しない“低温物流事業”の拡大を図る。

■統合以降の売上高推移(中期経営計画目標含む)+10ヵ年目標

(単位:百万円)



長期目標:2034年度に連結営業収益2,000億円の達成

従来中心的であった内部成長のみならず、外部資源による成長拡大も積極化

低温物流事業の強靱化へのアプローチ

1 成長分野の投資促進による成長スピードの加速

- ▶ EC関連物流事業の拡大
- ▶ 海外事業の拡大
- ▶ その他低温管理が必要となる事業領域の拡大

2 持続可能性を担保した既存事業の収益性強化

- ▶ 物流ニーズを把握したうえでの選択的投資の徹底
 - ・チルド・フローズンの共同運営センターの拡充
 - ・2024年問題を踏まえた持続可能な物流網構築によるシェア確保

投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現

成長分野の投資促進による成長スピードの加速

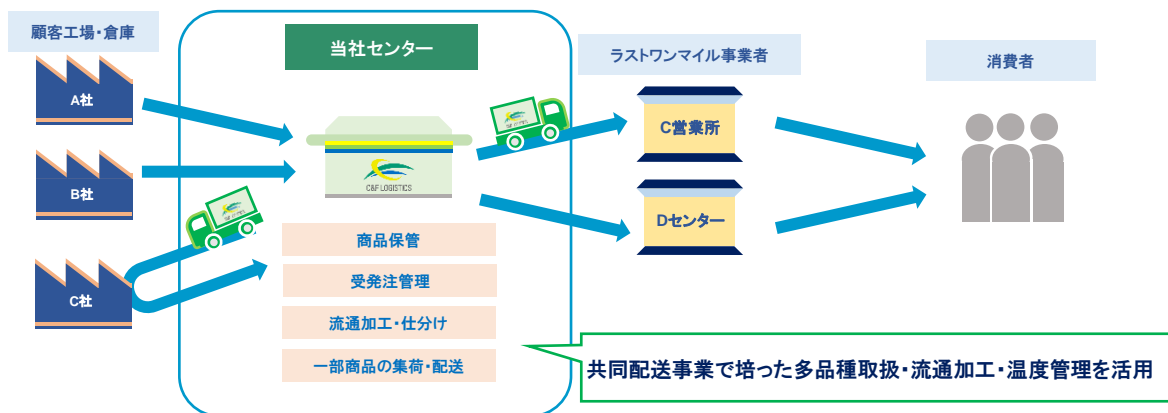
EC関連物流事業の拡大

低温管理が必要となる食品のEコマースに関連した物流事業の拡大

主な取り組み

- ・首都圏におけるEC関連物流事業の専用センター取得
- ・首都圏以外の主要エリアにおける専用センター取得も視野に入れたEC関連物流事業の取込
- ・事業ポートフォリオの見直しに基づく既存物流施設の仕様変更
- ・ラストワンマイル事業者との協業・提携も視野に入れた業務拡大

EC関連物流を含めた、販売・流通チャネルの多様化への対応として将来的な目標売上高を300億円とする。



投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現

成長分野の投資促進による成長スピードの加速

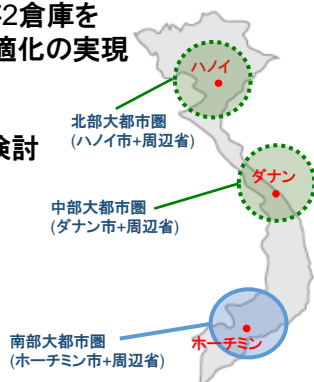
海外事業の推進

ベトナム事業(中～長期目標)

- ・メイトウベトナム第三倉庫の安定稼働および既存2倉庫を活用した南部エリアネットワークの基盤強化と最適化の実現
- ・ベトナム北部、中部エリアへの進出検討
- ・南北幹線便の拡充および中継物流機能の開発検討



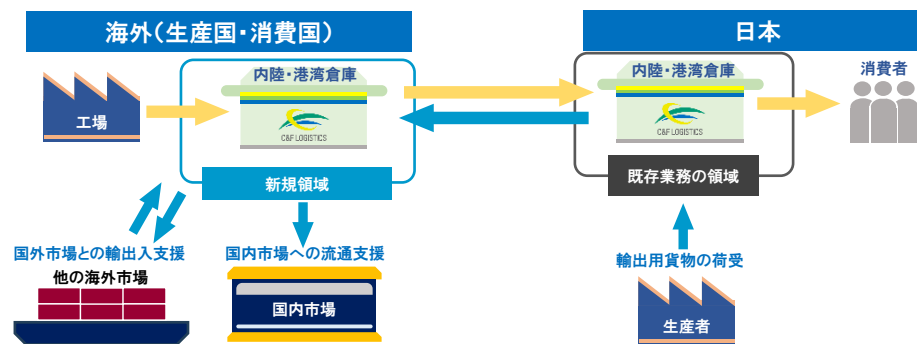
メイトウベトナム第三倉庫(ロンアン省)



その他海外事業(長期目標)

- ・東南アジアを中心とした低温食品物流事業の開拓
- ・日本国内の低温食品物流(港湾・内陸拠点)とのシナジー開拓

生産地と消費地を当社グループ物流で一気通貫に管理



その他低温管理が必要となる事業領域の拡大

- ・医薬品・工業製品(原料)など、その他低温管理が必要な領域の拡大
- ・…市場の変化を好機と捉え、営業領域を積極的に拡大する。

投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現

■ 持続可能性を担保した既存事業の収益性強化

物流ニーズを把握したうえでの選択的投資の徹底

▶ 主要エリアである首都圏エリアの庫腹確保および在庫拠点配置の見直し

- ・最大の消費市場である首都圏の物流網再編に伴う首都圏周辺部の拠点確保
- ・輸出入貨物のニーズに合わせた港湾拠点・関連する内陸拠点の再編

▶ 首都圏以外の地方都市圏におけるニーズの把握および増強投資

・・・2024年2月 ヒューテックノオリン近畿圏共配センター稼働開始

▶ 地方拠点戦略の見直し

- ・中継機能を主とした小型拠点取得、または協力会社との連携(資本提携含む)

・・・2025年6月 北東北共同センター稼働開始(予定)

● 物流ニーズの把握に応じて、事業ポートフォリオを見直し、リソース配分に濃淡をつける。



従来は自社保有のインフラ拡張といった内部成長を中心としていたが、今後は外部資源による成長も図り、より効率的で持続可能な物流ネットワークを構築する。

内部的成長

×

外部資源による成長

- 既存拠点の代替に伴う能力増強投資(既存能力+α)
- 2024年問題を踏まえた中継物流拠点の設置
- チルド・フローズン共同運営拠点の拡充によるシナジー創出

- 積極的な業務提携・資本提携(M&A含む)による更なる成長
 - ・上記のエリア別需要の把握に基づく適正な規模の事業会社との協業
 - ・全国もしくは広域共同配送網を保有する会社との提携による全体最適化
- 品質の安定化を担保した協力会社との提携
 - ・運用・フローの共通化、作業の標準化等

エリアごとのニーズの把握、内部・外部リソースの最適化により持続可能な物流網を実現する。

具体的な取組みおよび中長期的な方針

投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現

■ 持続可能性を担保した既存事業の収益性強化

2024年問題への対応

物流事業者が直面する『物流の2024年問題』を意識した従来の取組みをさらに加速させている。
今後もソフト・ハードの両面から本課題に取り組むことで、持続可能性を担保するとともに、ビジネスチャンスの獲得につなげる。

2024年問題による物流業界への影響

当社の取組みおよび方針

物流リソースの分散・拡張による事業継続力の強化

ネットワークの再編

- ・地方部の最適なネットワークの再構築
(中継拠点確保、既存拠点再配置)
...2025年 北東北共同センター

M&A、協力会社との連携強化

- ・M&Aを通じた輸配送リソースの確保
- ・最適なリソース配分に基づく協力会社との連携強化

トラックドライバーの総労働時間の減少

トラックドライバーの
収入減少

トラックドライバーの
配送可能距離の減少

収入減少に伴う
離職の加速

輸配送リソースの減少
(運ぶ力の弱体化)

トラックドライバーにとって魅力ある職場環境づくり(働きやすさ・働きがい)

人が集まる・定着する環境づくり

- ・採用競争力の強化: 給与・福利厚生
- ・多様性を尊重する職場環境構築
...ATトラック導入等
- ・研修制度の充実による従業員の成長支援・意識改革
- ・正社員登用の促進: 雇用の安定化
(正社員数の統合時比較+36.2%)

作業負荷の軽減

- ・スイッチ運行による長距離便の乗務時間削減
- ・モーダルシフト(船舶)による無人航行の拡大
- ・冷食工場物流におけるパレット輸送の推進

同業他社や荷主との連携による業界全体の物流生産性の向上

投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現

重点項目②

新技術開発・環境対策に資する投資の拡充

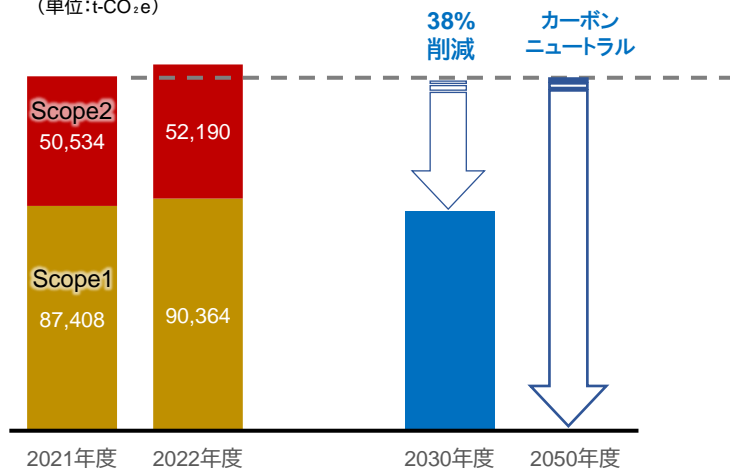
サステナビリティ目標の達成

【2021年度比較CO2排出量削減比率】 2030年:38%削減、2050年:カーボンニュートラル

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TCFD提言への賛同を表明、TCFDに沿った情報開示

(単位:t-CO₂e)



Scope1削減取組み

- ・EV、FCVをはじめとした低炭素車両の導入
...2023年5月より、小型FCV車が稼働中(2台)
- ・当社グループにおいて電力消費の大きい冷凍倉庫群について、環境に優しい自然冷媒を用いた冷凍機の100%導入の方針を決定



FCV小型トラックの実装化



設置された自然冷媒機器

投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現

重点項目②

新技術開発・環境対策に資する投資の拡充

Scope2削減取組み

- ・太陽光発電設備の導入
 - …倉庫施設屋上、従業員用駐車場のカーポートなどへの設置実績をふまえ、今後も積極的に導入を検討
- ・クリーンエネルギーの最大限活用
 - …オフサイトPPAや非化石証書により主要事業所において、再生可能エネルギー100%での稼働を計画



施設屋上設置型の太陽光発電パネル



カーポート型の太陽光発電パネル

その他取組み

- ・グリーンローンによる資金調達の実行
 - …2023年度内で110億円を調達。ヒューテックノオリン近畿圏共配センター・東北支店第二センター増築棟建設資金に充当する。
 - …今後も財務健全性を確保したうえで適宜ESGファイナンスによる資金調達を実行する。

省人・省力化設備の導入

- ・無人フォークリフト、無人搬送機等の実証実験の検討
- ・流通加工、仕分作業の機械化
 - …一部EC関連物流事業における製函機・封函機の導入実験を開始
- ・AIやプログラムによる事務作業の自動化
 - …在庫データの集計、受注データの共有等の事務作業をRPAにて一部自動化

重点項目③

人材への投資拡大による人的資本経営の実現

- ・経営方針に掲げる「従業員が将来に希望を持ち、生き生きと仕事に取り組める物流企業となる。」をベースに、人的資本に関する戦略を策定し、人材投資を推進
- ・従業員エンゲージメントの向上を通じて物流の2024年問題をはじめとした人材獲得上の課題の解消・緩和

人的資本に関する戦略

人材育成方針・社内環境整備方針(要約)

- ①社員一人ひとりが成長できる
- ②能力を最大限発揮できる
- ③多様性を尊重し、快適で働きがいのある

社内環境の整備

指標と目標

社員一人あたりの年間教育研修時間	2030年度までに5倍 (2021年度比)
女性管理職比率	2030年度までに10%

社内環境整備の一例

- ・研修制度の充実による従業員の成長支援・意識改革
 - ・階層別研修の細分化(職種別・役職別等)、女性リーダーシップ研修の実施 他
- ・多様性を尊重する職場環境構築
 - ・女性・高齢者・外国人が働きやすい制度・設備(ATトラック、パウダールーム、多言語対応の動画マニュアル等)の導入
 - ・女性活躍推進チームの組成
- ・採用競争力(新卒・中途)の強化に向けた給与・福利厚生向上
 - ・統合以降、継続的に処遇改善を実施
 - ・各事業会社での採用からCFグループ一括採用への切替計画 等
- ・正社員雇用の促進:雇用の安定化
 - ・統合以降、継続的に実施(2022年度末時点の正社員比率:51.6%)

正社員数と正社員比率の推移



財務的アプローチからの効率的な経営の実行

重点項目④

最適な資本構成による株主価値・企業価値の向上、株主還元政策の強化

株主還元政策を進めると同時に、自己資本比率を45%程度を目途として最適な資本構成を実現する。
(第三次中期経営計画期間内)

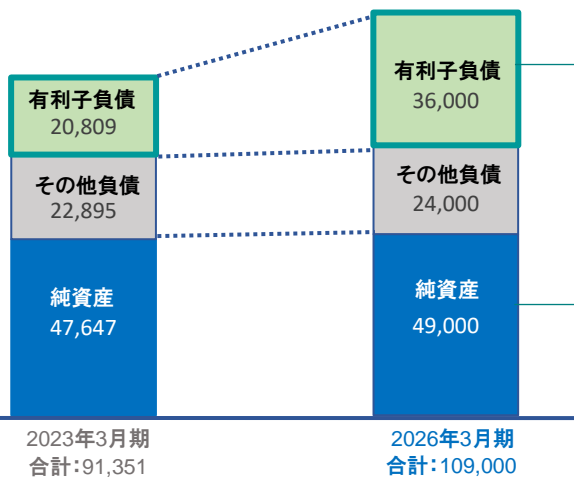
自己資本比率

2023年3月期
51.3%



2026年3月期
45.0%

【負債・純資産の内訳(単位:百万円)】



●財務レバレッジを活用した成長投資・既存事業の強靱化投資により、資本収益性を向上
主に借入金による資金調達(グリーンローンの活用を併せて検討)

●自己株式の取得、配当性向の引き上げによる最適な資本構成の実現

①自己株式の取得

- ・第三次中期経営計画期間中に累計**5,000~7,000百万円相当**の自己株式取得を実施予定
- ・2023年11月【1】自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による**2,600,000株**の取得
【2】証券会社への投資一任勘定取引による**上限800,000株**の取得の決定
⇒合計で**上限3,400,000株**(約4,559百万円相当)

②配当性向の引き上げ

- ・第三次中期経営計画期間中に**配当性向30%以上**への引き上げを実現

利益の
積み上げ



自己株式の取得
配当金の増額



純資産
47,647

純資産
49,000

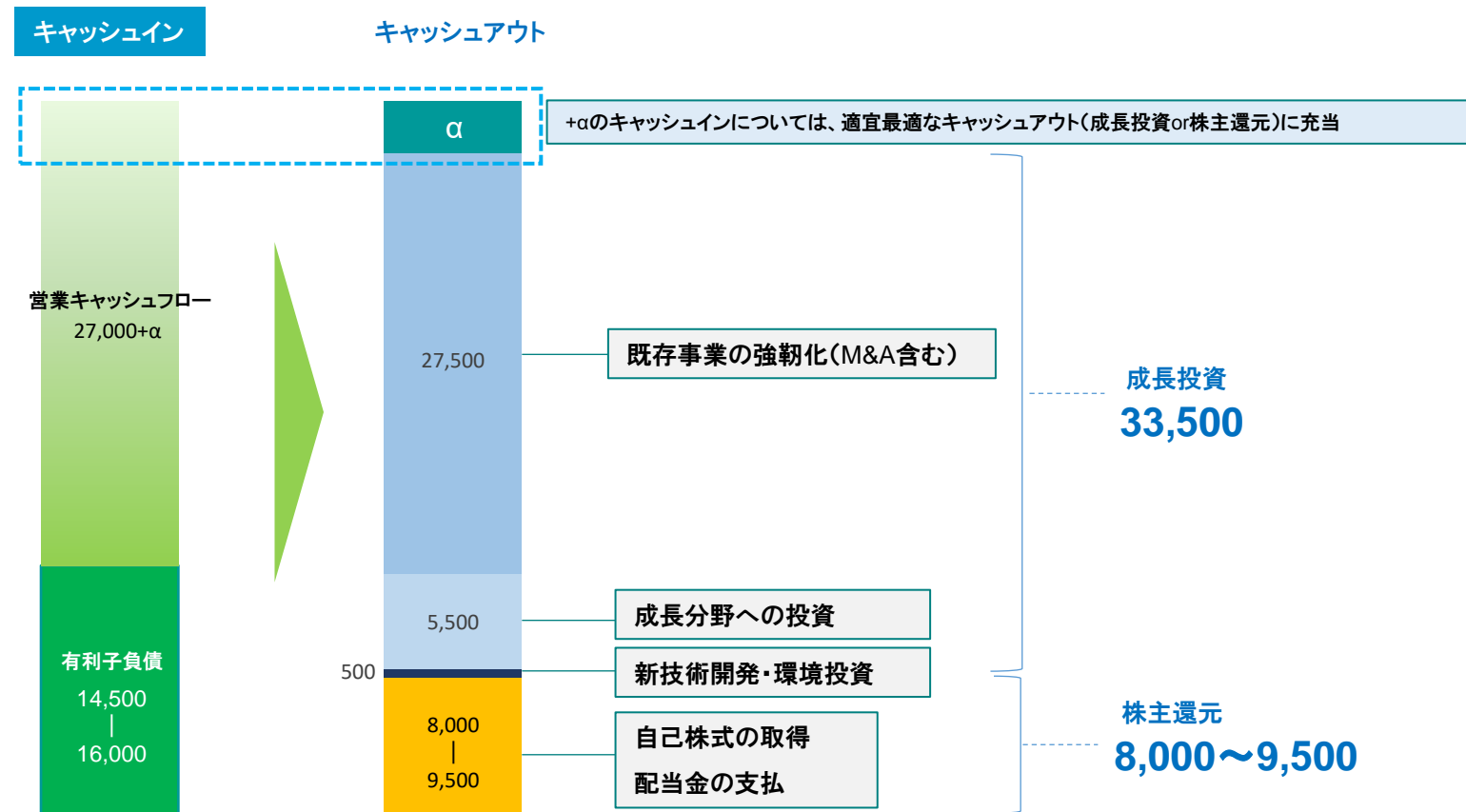
財務的アプローチからの効率的な経営の実行

重点項目④

最適な資本構成による株主価値・企業価値の向上、株主還元政策の強化

営業活動を通じたキャッシュの創出と適切な財務レバレッジの活用によるキャッシュインを成長投資・既存事業の能力増強投資に充当するとともに、株主還元の充実も併せて実行する。

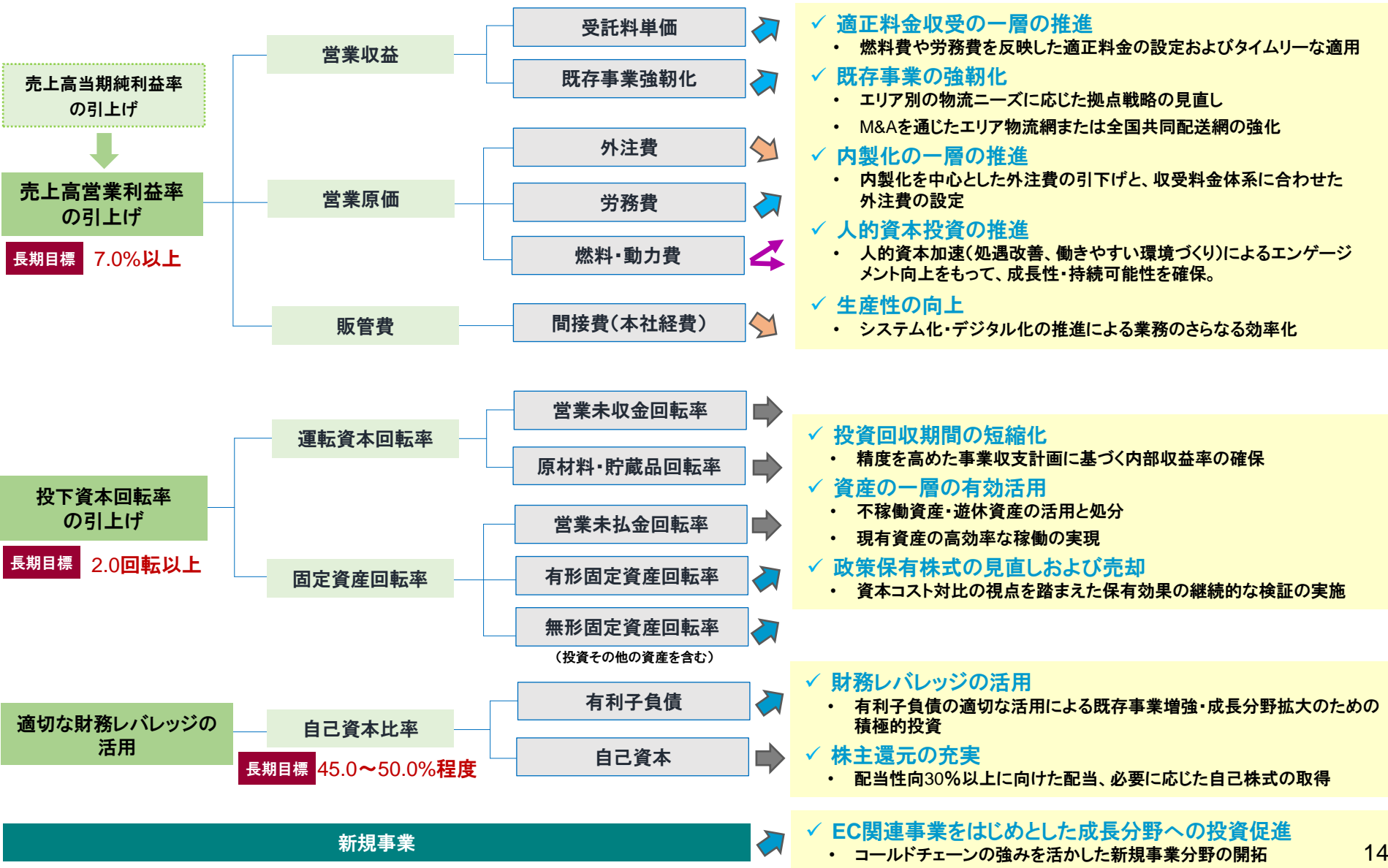
【第三次中期経営計画3カ年累計の主なキャッシュイン・アウト(単位:百万円)】



具体的な取組みおよび中長期的な方針

■ROEの要素別の取組みの方向性(細分化)

は当社が今後意識的に増減あるいは維持に取り組む項目
 は市場環境や実績から予想される今後の見通し



具体的な取組みおよび中長期的な方針

ステークホルダーとのコミュニケーション活性化による、株主との建設的な対話の促進

■IR体制の充実に伴う自社の取組みや成長戦略を投資家に分かりやすい形でタイムリーに発信することによるステークホルダーエンゲージメントの取組み

- ①有価証券報告書やホームページを通じた情報発信の充実
 - ・『サステナビリティに関する考え方及び取組』、『事業等のリスク』の開示の充実
 - ・英文による年次報告書(Annual report)の開示
 - ・IRニュースリリースによるタイムリーな開示
- ②株主・投資家との対話の増設
 - ・機関投資家・アナリスト向け説明会や面談の実施
 - ・文字起こし配信およびオンデマンド動画配信の実施
- ③ESG取組の開示
 - ・ESG評価機関への積極的な情報開示
 - ・ホームページでのESGデータの開示
 - ・統合報告書の発行



HP掲載のIRニュース



HP掲載のサステナビリティ情報(指標と目標:抜粋)

社内体制の充実によるガバナンス強化、企業価値の向上

■グループ横断の委員会の運営を通じた企業価値の向上

①価値共創委員会	企業価値の向上に資するあらゆる取り組み、事象の協議・共有を実施。 ・案件に応じて、委員会コントロールの下ワーキンググループを組成し、部署横断的に対応。
②投資委員会	事業全体の投資にかかる方針、個別案件の投資効率確保を念頭に置いた投資判断等を協議。 ・投資の入口判断だけでなく、投資実施後の評価も実施。
③リスク管理委員会	当社グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクの識別、評価、対応策の検討
④サステナビリティ委員会	気候変動をはじめとするサステナビリティに関する重要課題や対応策を検討し、“強化・加速”させるための中枢の役割を担う