

ニチレイグループ
海外事業説明会

2026年3月10日
株式会社ニチレイ

取締役上席執行役員 鈴木 健二

- 1. 海外事業の歩みと成長 (P2)
- 2. エリア別の事業説明 (P5)
 - ①欧州 (P6)
 - ②北米 (P13)
 - ③ASEAN (P19)
- 3. 投資判断とPMI / ROIC / グローバルガバナンス (P27)

注：当資料のグラフ・表などで表示されている数値は、別途断り書きがある場合を除き、金額単位表示未満は四捨五入し、一部で端数調整のため切り上げ・切り捨てを行っている。

1 海外事業の歩みと成長

本日は、海外事業説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

当社は、今後の成長戦略として海外展開の加速を掲げておりますが、投資家の皆様との対話を通じ、海外事業をより深くご理解いただく必要があると感じ、今般このような機会を設定しました。説明会を通じ、当社の海外事業に関するこれまでの歩みや現状、これから目指す姿をご理解いただければと考えておりますので、よろしく申し上げます。

海外事業の歩み

おいしい瞬間を届けたい



- 低温物流事業は、1988年のオランダへの進出を皮切りに欧州事業を拡大
- 食品事業は、2008年にタイでのチキン加工品の生産拠点の設立、2012年の北米におけるアジアンフーズ事業を開始し拡大

海外進出へ
大きく踏み出す

北米では事業縮小
も経験

主力事業で
海外進出を継続

北米事業の土台を
築く

欧州で組織再編による
経営の効率化を推進

1980年代

1990年代

2000年代

2010年代

2020年代

Now

1988

オランダでユーロフリゴB.V
(欧州有数の冷蔵倉庫会社)
を買収



~1996

北米では最大9社を
保有する規模へ成長。
しかし財務体質悪化で
事業を売却・縮小



2008

タイでGFPTニチレイ社を
設立



2012

北米でイノバジアン社を
買収



2024

オランダと英国で低温物流の
組織を再編し統一ブランドの展開と
経営のスピード化



まず海外事業の歩みについて概観をご説明します。

1988年にオランダの欧州有数の冷蔵倉庫会社を買収したことを契機に低温物流事業の海外進出が始まりました。

食品事業では、2008年のタイでのGFPTニチレイ社の設立と2012年の北米における現在のイノバジアン・クイジーン社の買収により現在の海外事業の土台を築いてきました。

海外事業の成長の推移

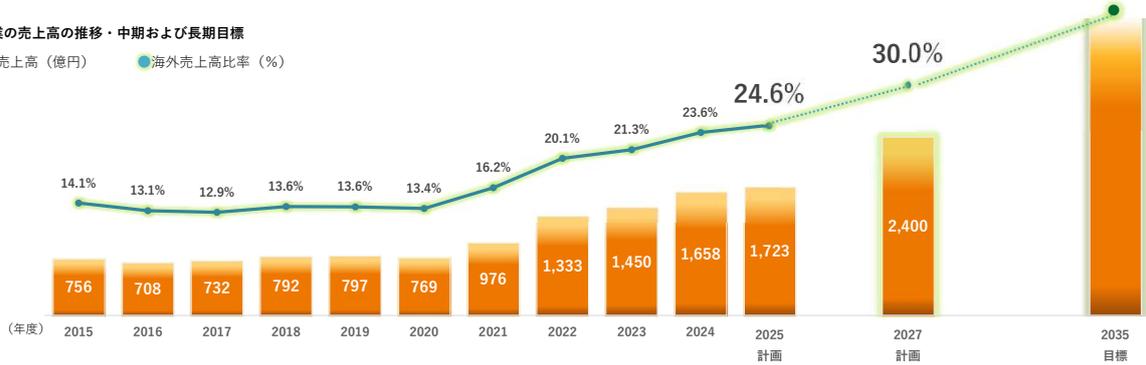
おいしい瞬間を届けたい



- 海外売上高比率は2025年度は24.6%で、2015年度比+10ポイント以上の上昇
- 今中計最終年度には30%、2035年度には40%まで拡大

海外事業の売上高の推移・中期および長期目標

■ 海外売上高（億円） ● 海外売上高比率（%）



エリア別 売上高の推移（年度）

（単位：億円）	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高合計	756	708	732	792	797	769	976	1,333	1,450	1,658
北米	122	116	126	138	153	171	230	338	344	389
欧州	328	309	339	365	353	338	421	595	643	749
ASEAN	137	131	142	151	163	144	137	210	247	285
東アジア	38	41	45	53	56	59	86	94	112	120
その他	131	112	80	84	72	56	101	95	104	115

次に海外売上高の推移です。

2015年度から2020年度までは700億円台で横ばいでしたが、2021年度から拡大し、海外売上高比率は、2025年度計画は24.6%で、10年前の2015年度比で10ポイント以上上昇しています。特に欧州と北米が伸びています。

今中計最終年度の2027年度には海外売上高比率を30%にする計画で、長期経営目標の最終年である2035年には40%を目指しています。

2 エリア別の事業説明

欧 州

欧州事業の概要

おいしい瞬間を届けたい



- オランダの中間持株会社が、欧州各国の事業会社をマネジメント
- 国ごとに独自の事業を展開しつつ、グループ連携で横断的なサービスを提供

欧州事業組織図



冷蔵倉庫設備能力 欧州ランキング

順位	社名	主な所在地	設備能力 (万トン)
1	Lineage	Netherlands, UK, Spain, Poland, etc	655
2	NewCold Cooperatief U.A.	Netherlands, UK, France, Poland, etc	215
3	Constellation Cold Logistics Sarl	Netherlands, UK, Belgium, Denmark, etc	196
4	Americold Logistics	Netherlands, UK, Spain etc	117
5	Cube Cold Europe NL HoldCo B.V.	Netherlands, Belgium, Italy, UK, etc	109
6	Magnavale Ltd	UK	90
7	Nichirei	Netherlands, UK, Poland, France	83
8	Frigolanda Cold Logistics Group	Netherlands, etc	13
9	Groupe Conhexa	France	12
10	Chlodnia Gdansk sp.z o.o.	Poland	4

※出所：GCCA(国際コールドチェーン協会)「European Top 10 List」2025年4月情報元に当社が加工

それでは、欧州事業の概要を説明します。

左側の図をご覧ください。

欧州は低温物流事業のみで、オランダに本社を置く「Nichirei Holding Holland (NHH)」が中間持株会社として、欧州各国の事業会社をマネジメントしています。子会社は欧州5か国に存在し、主要な事業会社8社はそれぞれの市場特性に応じた独自の事業を展開しつつ、グループ全体で連携し、国境を越えた横断的なサービスを提供しています。

右側の表をご覧ください。

2025年4月時点のGCCA（国際コールドチェーン協会）のデータによると、ニチレイグループは欧州における冷蔵倉庫設備能力で第7位（83万トン）に位置しています。

欧州事業の軌跡

おいしい瞬間を届けたい

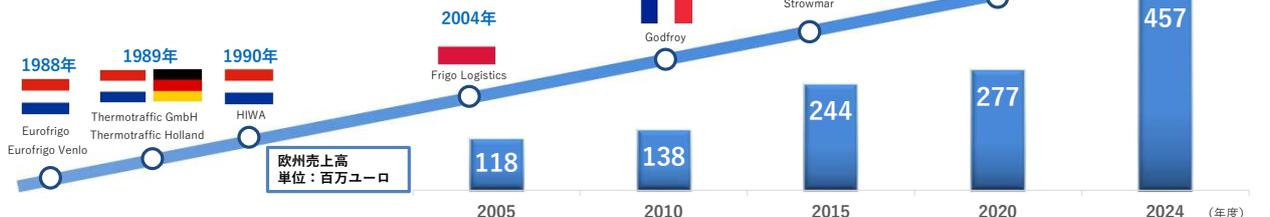


- M&Aによる機能拡張により、欧州事業の売上高は2005年比で約4倍に拡大

欧州事業のM&A実績及び売上高推移

買収時期(年)	社名	国名	機能
1988	Eurofrigo ※	オランダ	保管(港湾)
1988	Eurofrigo Venlo ※	オランダ	保管(内陸)
1989	Thermottraffic Holland ※	オランダ	輸配送・フォワーディング
1989	Thermottraffic GmbH	ドイツ	輸配送
1990	HIWA	オランダ	保管(果汁特化)
2004	Frigo Logistics	ポーランド	保管(内陸)・輸配送
2010	Godfroy	フランス	保管・輸配送
2014	Strowmar ※	イギリス	輸配送・フォワーディング
2020	Kevin Hancock ※	イギリス	保管(加工)
2021	Norish ※	イギリス	保管
2021	Armir	ポーランド	輸配送
2024	Admark	イギリス	フォワーディング

※組織再編により現在は Thermottraffic B.V (オランダ) およびTthermottraffic Ltd (イギリス) に集約



© Nichirei Corporation. All rights reserved.

8

欧州低温物流事業は買収により事業を拡大してきました。

1988年にロッテルダム港の保管会社ユーロフリゴを買収し、その後も10回以上のM&Aを実施し、エリアと機能を段階的に拡張してきました。

実は、2000年以前はNHHグループ全体で債務超過状態、各社もバラバラに事業運営していました。

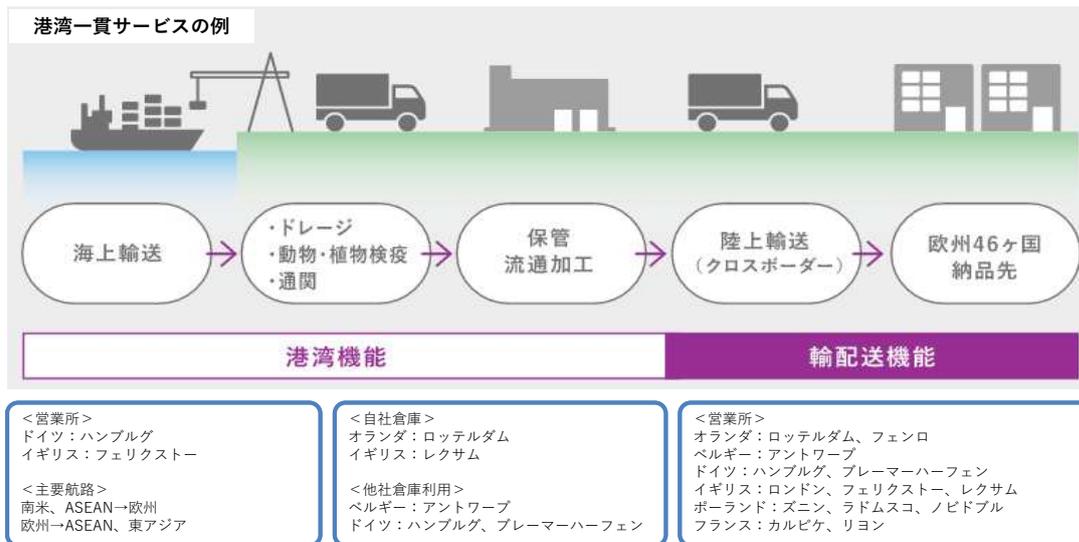
2000年から2001年にかけて、課題会社のリストラ、社長会の実施、キャッシュマネジメントシステムの導入、日本からの増資等により基盤を整備しました。

この頃からフォワーディング会社と倉庫会社が連携して、お客様を紹介しあう等、ワンストップサービスの基礎が整ったと言えます。

2004年以降に実施した7件のM&Aのうち、5件は子会社のローカル社長が持ち込んだ案件です。NHHが一体となって成長戦略を描きその結果、右の棒グラフのように2024年度の売上高は2005年度比で約4倍の成長を遂げています。

なお、補足になりますが、左の表の※がついているオランダとイギリスの会社ですが、現在は組織再編によって、それぞれThermottraffic B.V.とThermottraffic Ltd.に集約し、更なる連携強化を実現します。

- 冷蔵倉庫機能と、海上運送・通関・輸配送機能のグループ連携により、川上から川下まで一貫した低温物流サービスを提供できる体制が、当社欧州事業の競争優位性を形成



続きまして、欧州事業の港湾一貫サービスについて説明します。

当社では、主要港湾拠点を活用し、通関から保管・輸配送まで一貫対応することで、サービス品質の安定化を実現し、これが競争優位に繋がっています。

例えば、オランダのロッテルダムでは海上輸送された果汁を保管し、ブレンドなどの流通加工をした上で、欧州全域への輸配送が可能となり、果汁のインポーターや大手ボトラーとの取引に繋がっています。

一方で、ドイツでは現在、通関・輸配送は保有しているものの保管機能を持っていません。また、フランスでは保管と輸配送は保有していますが通関機能を保有出来ていません。今後このようなエリアで機能を補完していくことが、他社との差別化につながると考えています。

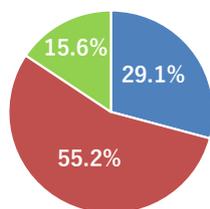
サブセグメント別売上高と欧州の当社庫腹能力の推移

おいしい瞬間を届けたい



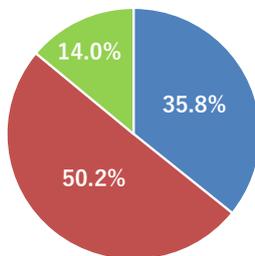
- 欧州事業では、輸配送が売上高の約5割を占める
- 欧州における当社庫腹能力は、2028年に向けて堅調に拡大見通し

2020年度サブセグメント別
売上高構成割合



■ Warehouse
■ Transportation
■ Forwarding

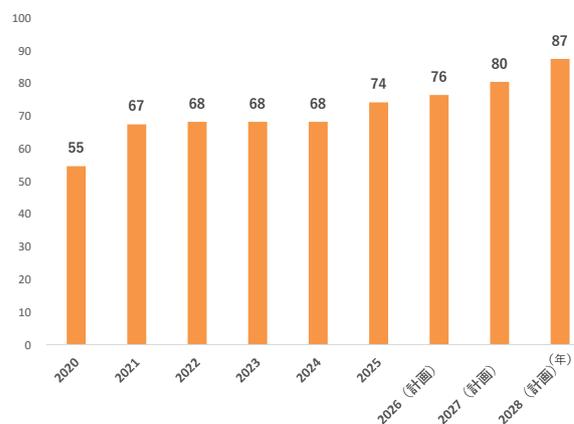
2024年度サブセグメント別
売上高構成割合



■ Warehouse
■ Transportation
■ Forwarding

欧州における当社庫腹能力の推移

(単位: 万トン)



続きましてサブセグメント別売上高と欧州各国の庫腹推移について説明します。

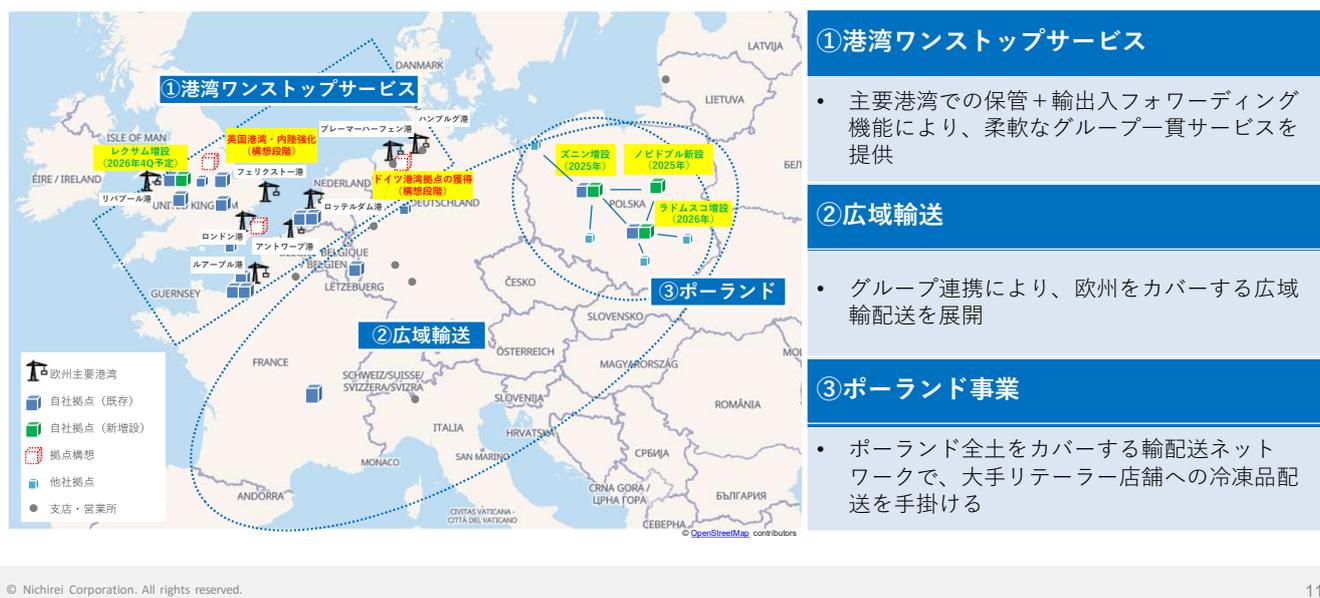
左側のグラフをご覧ください。

こちらは、2020年度および2024年度における欧州事業の売上構成比の内訳を示しています。2020年度では輸配送が売上高の過半を占めていましたが、イギリスにおける買収とポーランドにおける新增設により、保管の売上構成比が29.1%から35.8%へと拡大しています。

続いて右側のグラフをご覧ください。

こちらは、欧州における保管能力の推移を示したものです。庫腹能力は継続的に増加しており、2028年に向けても拡大を見込んでいます。保管拠点を拡充することで、往復の輸配送貨物を確保することで、保管・輸配送を合わせた収益性の向上を目指しています。

● 港湾・内陸の拠点施策とグループシナジーの発揮により、欧州事業の収益力を強化



続きまして、今中計における成長戦略について説明します。

まず、①港湾ワンストップサービスの②広域輸送については、港湾の保管機能とフォワーディング機能を活用し、海上輸送、通関・検疫・保管サービスを提供し、これらに加えて内陸倉庫やクロスドック拠点等を活用して欧州全域に輸配送サービスを提供しています。

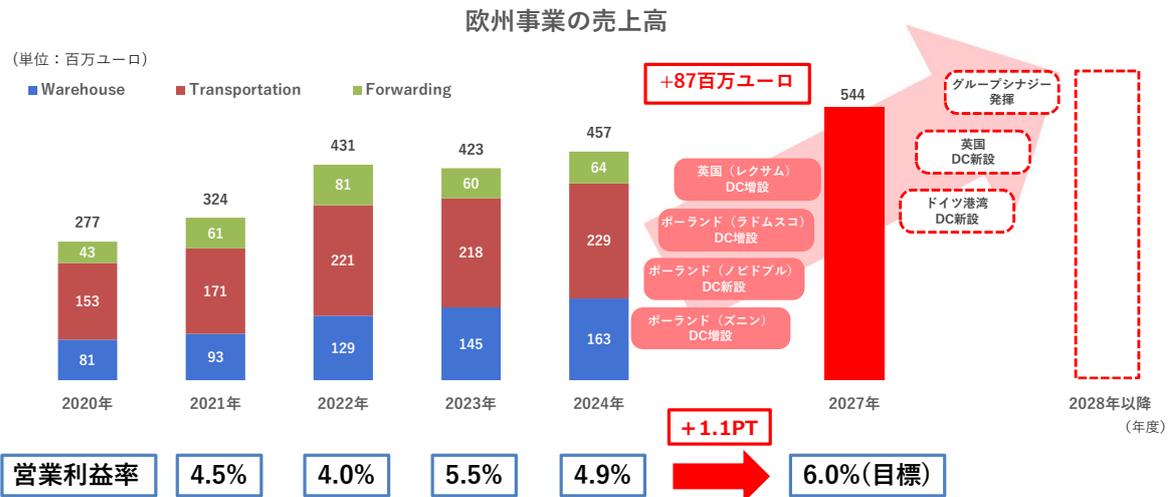
③ポーランド事業については、直近では3件の冷蔵倉庫の新增設を実施しており、地図で表示の通りバランスよく配置しています。
更にこれ以外の場所に、2021年に買収したARMIR社が保有していたクロスドック機能や他社拠点を組み合わせた最適な拠点配置を進めています。これにより、単なる拠点拡張ではなく、効率性と柔軟性を兼ね備えたネットワークの構築を目指しています。

欧州事業の拡大（中期経営計画2025年～2027年）

おいしい瞬間を届けたい



- 戦略的な拠点投資とグループシナジーの発揮で欧州事業を拡大



続きまして、成長戦略をうけた今中期経営計画の売上高と営業利益率です。

スライドの棒グラフをご覧ください。

欧州事業の売上は、2020年度の2億7千7百万ユーロから着実に成長し、2024年度には4億5千7百万ユーロまで拡大しています。

今中計期間においては、戦略的な拠点投資とグループシナジーの発揮により、欧州事業の売上を8千7百万ユーロ積み上げ、2027年度には5億4千4百万ユーロへ拡大する計画です。2027年以降も英国やドイツで、拠点の新設を構想しています。

営業利益率については、2024年度で4.9%ですが、これらの施策を積み上げることにより、2027年度には6.0%を目指します。

北 米

- 2012年、冷凍アジアンフーズの開発・販売を行うイノバジアン・クイジーン社（以下、イノバジアン社）を買収、「家庭でも再現できるアジアンレストランでの食体験」の提供でブランドを確立し、着実に成長
- 2019年、米飯商品の生産拠点の会社（現：ニチレイサクラメントフーズ社。以下、NISA）を設立



続いて、北米事業の説明に移ります。

北米では、食品事業を展開しており、現地で冷凍アジアンフーズの生産・販売を行っているイノバジアン事業と、海外から農産品や水産品・畜産品を輸入し、米国内で販売しているNFU事業があります。

まずはアジアンフーズの生産・販売を行っている、イノバジアン事業からご説明します。2012年に業務用の冷凍アジアンフーズの開発・販売を行うイノバジアン・クイジーン社を買収しました。初期投資額は、51%の株式取得に対し約10億円で、その後2019年と2021年の2度に亘り、オーナー経営者から株式を追加取得し、100%子会社化しました。トータルの出資額は約45億円となります。

2013年には、家庭用市場へ参入し、「家庭でも再現できるアジアンレストランでの食体験」の提供を通じてブランドを確立してきました。

2019年には、現在のニチレイサクラメントフーズ社を設立し米飯商品の生産を内製化し、2021年には米国農務省の認可が必要な「畜肉入り米飯」の生産が可能となりブランド価値を向上させました。

足元では、インフレの影響で市場の伸び悩みとともに当社の売上也横ばいとなっておりますが、我々のイノバジアンブランドは2023年度以降、冷凍家庭用アジアンフーズNBブランド別シェアで1位を維持しています。

イノバジアン社の概要

- ✓ アジアンフーズを中心とした冷凍食品の販売会社
- ✓ 米国人による「アメリカンチャイニーズ」メニューの考案・普及
- ✓ 家庭用冷凍食品売り場に米飯類やチキン加工品を提案・浸透

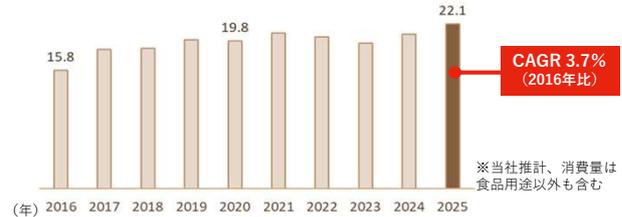
24年度実績	売上高： 246百万USD(373億円) 営業利益： 9.5百万USD(14億円) 営業利益率： 3.8%	
売上構成	家庭用（約7割）	業務用（約3割）
主要チャネル	主要大手量販店などの冷凍食品売り場	主要量販店などの惣菜売場、レストランチェーン
取扱商品	アジアンフード全般 (チキン加工品、米飯類、アペタイザー、麺類等)	
商品調達	・米飯類： NISAにて製造 ・チキン加工品、アペタイザー他： OEM調達	



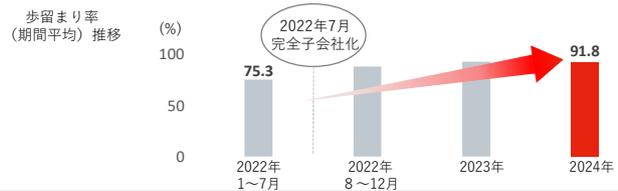
NISAの概要

- ✓ イノバジアン社の米飯商品の生産会社
- ✓ 米国農務省の承認が必要な「畜肉入り米飯製造」の許認可取得済
- ✓ 北米で需要が伸びる米飯の安定供給体制を構築

アメリカにおける1人当たり米の消費量 (kg/人)



- ✓ 日本の生産技術や管理の方法を取り入れながら、生産性が大きく向上



続いて、各社の概要についてご説明いたします。

左側は、販売会社であるイノバジアン社の概要です。

イノバジアン社は“アメリカ人目線”でのアジアンフーズの開発やマーケティング、営業を強みとして、“イノバジアンブランド”を市場に浸透させてきました。

中でも営業面では業界でのネットワークが特に重要となります。現地経営陣は、業界団体の要職を務めており、会合でのトップ商談が可能であることや、顧客や流通、商習慣を熟知した現地経営メンバーが開発や営業等の各部門を牽引し、市場からの信頼を獲得してブランド価値を向上させることで、商品の取り扱いを増やし、導入拡大につなげてきました。

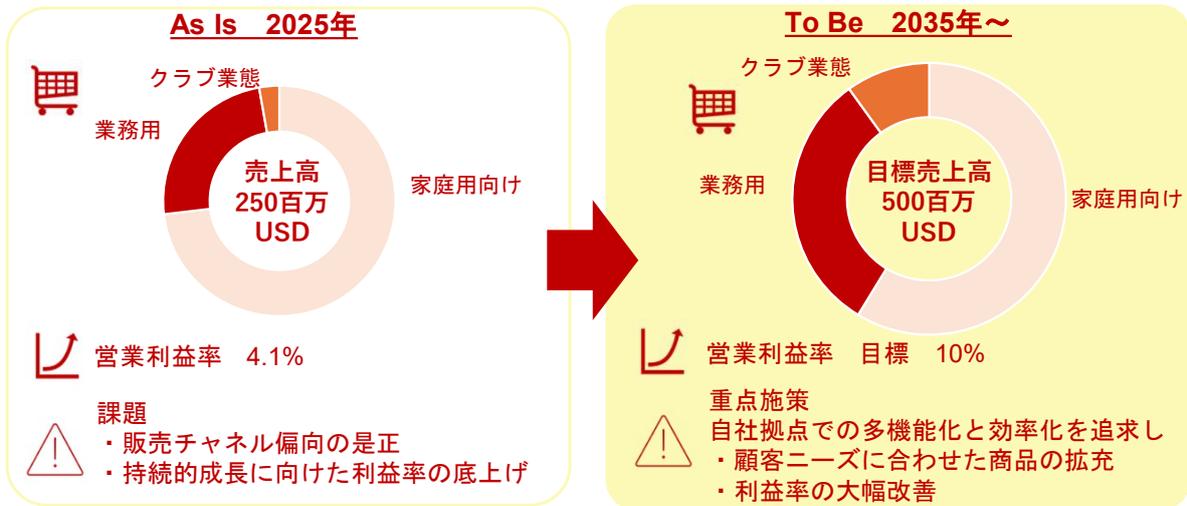
売上高のうち、約7割が家庭用商品で、ウォルマートを中心とした主要な大手量販店が顧客となっています。

取扱商品はアジアンフーズ全般で、チキン加工品や米飯類、アペタイザー等を販売しており、米飯類以外はOEM調達となっております。

一方、右側に記載のあるNISAは、イノバジアン社へ米飯製品を供給している生産工場であり、需要が伸長する米飯製品の安定供給体制を担っています。

また、2022年の完全子会社化により、日本国内で培った知見やノウハウを積極的に横展開し、生産性が大きく向上しました。

- 家庭用の主要顧客を中心とした売上構造から、販売チャネルを拡げてポートフォリオを強靱な構造へ
- 事業成長に合わせたマーケティング・営業部門の人員を強化し販売力を向上
- メーカーモデルへの転換により、NBからPBまで商品ラインアップの拡充と利益率の大幅改善を図る



続いて、今後のビジョンについてご説明します。

繰り返しになりますが、現在は家庭用商品を主要な大手量販店向けにしっかりと商品導入ができていますが、ここから再度売上成長を加速させるため、販売チャネルを拡大していきたいと考えています。

具体的には、クラブ業態と業務用のデリカ惣菜向けです。

まだ導入実績は少ないのですが、クラブ業態は冷凍食品の取り扱いを増やしており、拡販余地が大きいと考えています。

例えば、ワシントン州における大手会員制クラブの売り場では、コロナ前にはアジアフーズのSKUが5品程度でしたが、2025年には20品以上となるなど、大きく扱いを増やしています。

現在、期間やエリアを限定した商品の導入はできていますが、顧客ニーズを踏まえたアプローチを続けることで今後は、定番商品の導入を含めた売上拡大に繋げていきます。

デリカ惣菜は、コロナ収束後にバックヤードでの調理が不要なパック済み製品が増加しているため、多規格包装形態の商品対応により取扱いの拡大が見込めます。

なお、上記を実現するためには、メーカーモデルへの転換が必要と考えております。

自社で新たな生産拠点を持つことで、NBからPBまで多機能化による顧客ニーズに合わせた商品ラインアップの拡充や生産効率化が可能となり、将来的には営業利益率を10%以上に押し上げたいと考えています。

● 販売チャネル拡大やアジアブランドの事業成長に対応する生産拠点を設立

新子会社および新工場の概要

- ✓ 会社名：ニチレイグローバルフーズ社
- ✓ 資本金：105.7百万USD(2026年末)
- ✓ 事業内容：冷凍食品の開発・生産・販売
- ✓ 工場所在地：アーカンソー州 ジョーンズボロ市
- ✓ 稼働開始：2028年予定
- ✓ 生産品目：アジアフーズカテゴリ全般



生産体制の構築による成長加速

● 自営工場の保有で強みを強化

今までの強み

- ✓ 米国人目線でアジアフーズ市場を開拓し、アジアカテゴリでのイノバジアンブランドを確立
- ✓ 米国人の嗜好を熟知し高い再現性で具現化する商品開発力
- ✓ 丁寧な顧客対応で顧客・生活者からの信頼を獲得

新たな強み

- ✓ 幅広い商品規格に対応する製造工程
- ✓ 自動化を推進したラインで生産性を向上

● 日本で培ってきた生産性改善手法を展開し 収益性の高い堅固なメーカーモデルへと進化

次に、利益率の向上に不可欠な新たな生産機能の獲得について説明します。

第3四半期の決算説明会でもご案内させていただきましたが、販売チャネル拡大や各商品カテゴリの事業成長に合わせた生産供給体制の整備を行い、メーカーモデルへ転換するため、新たに工場を設立します。

稼働開始は2028年を予定し、生産品目はアジアフーズカテゴリ全般を対象とします。投資額については、現状は1億ドル超としていますが、最終的には日本円にして200億円から250億円規模になると考えており、生産能力は現時点から3倍程度増えます。投資回収計画は、各年のキャッシュフローを現地の想定WACCで割り引くDCF法を用いており、土地建物の費用も含めて10年～10数年の回収期間を見込んでいます。計画では稼働から4年目以降にフル稼働に近い状況を想定しており、新工場での生産利益とイノバジアンの販売利益と合算した営業利益率は10%以上を見込んでいます。

自営工場の保有によって、現地に根付いた商品開発力や顧客対応力を強みに、日本の技術を取り入れた商品開発と高い生産能力を発揮できます。更には、日本で培ってきた生産性改善手法を取り入れ、収益性の高いメーカーモデルへの進化を目指すとともに、新工場立ち上げの際には、日本のノウハウを取り入れたNISAの立ち上げ成功モデルを水平展開し、早期での安定稼働を目指します。

ニチレイフーズU.S.A (NFU) の事業概要と今後の展望

おいしい瞬間を届けたい



- ニチレイフーズ×ニチレイフレッシュのグループシナジーを発揮、北米事業の次なる柱への成長を目指す

事業概要

- ✓ 2025年1月、ニチレイフーズの子会社であるNichei Foods U.S.Aとニチレイフレッシュの子会社であるNichei Seafoods Inc. が統合
- ✓ フレッシュの強みである「えび」を米国マーケットで販売
- ✓ 日系・アジア系、米系外食などへ素材から加工品まで幅広い商品群を提供

取扱商品	・農産品 ・ニチレイフーズ加工品 ・水産品（えび、貝類、魚卵など） ・畜産品（焼鳥）
商品調達	日本、タイ、中国、インドネシア、ベトナム
販売先	日系・アジア系食品問屋、米系レストラン

今後の展望

- ✓ 「えび」は安定した調達が可能で需要も高いメインカテゴリとして、パートナーの水産販売会社と連携し、販路を拡大
- ✓ その他の水産品はTPS社(ベトナムの加工・販売会社、P28)を活用し価値を付けて商品を展開
- ✓ 加工品は強みとしてきた商品開発力で現地に好まれる商品を提供し規模の拡大を狙う

As Is
2025

To Be
2035

売上高
30百万
USD

目標売上高
100百万
USD

加工品のイメージ



続いて、農産品や水産・畜産品等の輸入を行っているNFU事業についてご説明します。

ニチレイフーズの子会社であるNichei Foods U.S.A社は、2025年1月にニチレイフレッシュの子会社である、Nichei Seafoods社と統合しました。

この統合により、お互いこれまで築いてきた販路へ、素材から加工品まで幅広い商品群が提供できるようになりました。

特に、ニチレイフレッシュは現地の販売会社と強いつながりがあり、協業パートナーと連携した水産品の販路を確立しています。今後は、取り扱いカテゴリに応じた規模拡大を目指します。水産品需要は総じて高く、なかでも需要が高いえびをメインカテゴリとして拡販に注力します。その他の水産品についてはグループシナジーを発揮させて商品ラインアップを広げ、加工品については、強みである商品開発力によって現地に好まれる商品を提供し、売上の拡大に注力します。

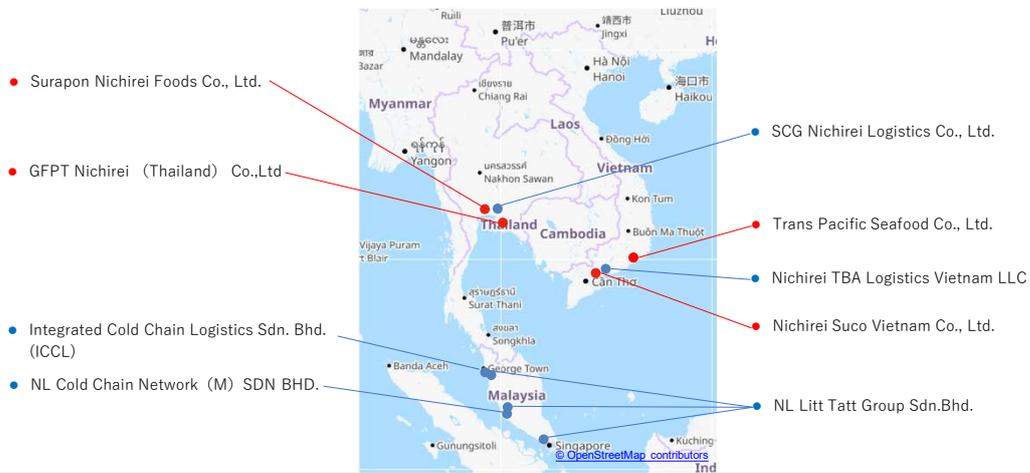
ASEAN

ASEAN事業の全体概要

おいしい瞬間を届けたい



- 食品事業：調達機能や生産機能を整備し、収益の安定化を図る
- 低温物流事業：各国内でワンストップサービスを拡充するとともに、ASEAN域内でのクロスボーダー物流網の構築を目指す
- 食品事業×低温物流事業のシナジー創出を視野に、グループ内の連携を強化



© Nichei Corporation. All rights reserved.

20

続いて、ASEAN事業についてです。

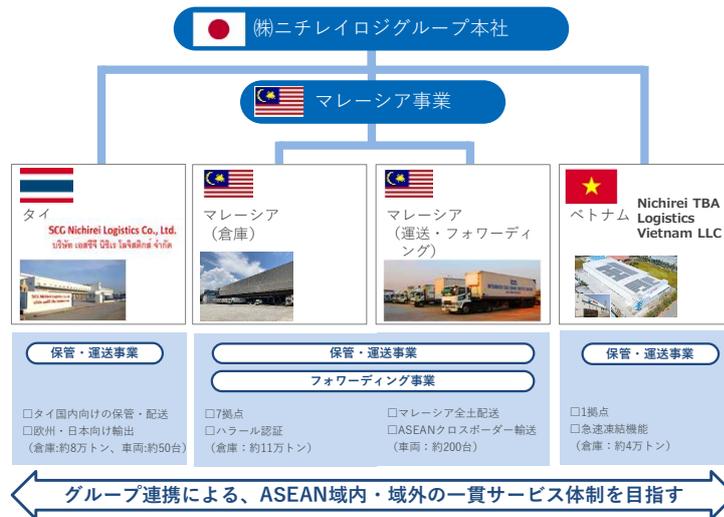
ASEANエリアには、食品事業・低温物流事業それぞれの会社が進出しています。詳細な事業内容についてはこの後ご説明いたしますが、食品事業では、調達機能や生産機能の整備による更なる収益安定化を、低温物流事業では、各国内のサービス拡充とクロスボーダー物流の構築で更なる成長を目指しています。また、今後は両事業間のシナジー創出を視野にグループ内連携も強化していきます。

ASEAN事業の概要（低温）

おいしい瞬間を届けたい



- M&Aや会社設立により、タイ、マレーシア、ベトナムで低温物流事業を展開
- 各国の保管・輸配送機能、マレーシアのフォワーディング機能との連携で、一貫サービス構築を目指す



それでは、低温物流事業のASEAN事業の概要についてご説明します。

2013年にタイ有数の企業集団であるサイアムセメントグループと合併会社を設立して、ロジグループとして初めて進出を果たしました。

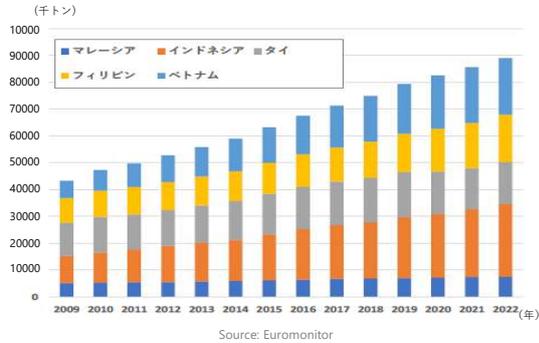
その後マレーシアで、2018年に冷蔵倉庫事業を中心とするNLCCN社、2022年に輸配送事業をメインに行うNL Litt Tatt社に出資しました。ベトナムでは2023年にNichirei TBA社を子会社化し、段階的に事業エリアを拡大し、各国において低温物流に不可欠な保管および輸配送機能を着実に獲得してきました。

さらに今月、マレーシアのICCL社を買収し、新たにフォワーディング機能を獲得しました。

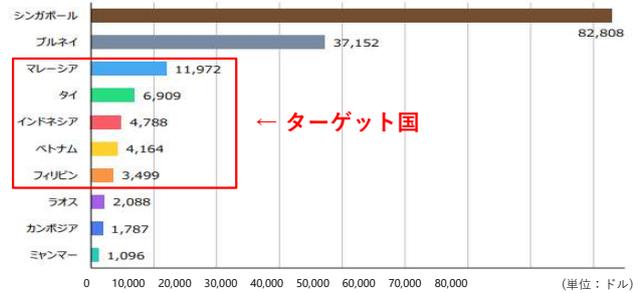
● 経済成長や所得水準の上昇を受け、ASEAN市場は拡大

- ・ 近年、ASEAN では、人口増加、経済成長、所得・生活水準の向上に伴う生活様式の多様化や、冷凍・冷蔵食品などの消費増加により、コールドチェーン物流の需要が高まっている
- ・ 十分な規模の人口と、一人当たりGDPが3,000ドルを超えているタイ、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピンをターゲット国として、事業展開していく

冷凍・冷蔵食品の国内流通量の推移（重点5ヵ国）



ASEAN各国の1人当たりGDPの比較



続きまして、低温物流事業のASEAN市場での成長性について説明します。

ASEAN地域では、近年の人口増加と経済成長、所得水準の上昇を背景に、消費市場が着実に拡大しています。特に、食生活の多様化や都市化の進展により、冷凍・冷蔵食品の消費が増加しており、それに伴ってコールドチェーン物流への需要も高まっています。

左側のグラフは、ASEAN主要国における冷凍・冷蔵食品の国内流通量の推移を示したものです。ご覧の通り、年々流通量は右肩上がり増加しており、低温物流市場が中長期的に拡大していることが分かります。

右側のグラフは、ASEAN各国の1人当たりGDPの比較です。

当社では、十分な人口規模を有し、かつ1人当たりGDPが3,000ドルを超える国を、ターゲット国と位置づけています。

・具体的には、既に進出しているタイ、マレーシア、ベトナムに加え、インドネシア、フィリピンといった国々を重点市場としており、今後も経済成長とともに、低温物流ニーズが継続的に拡大すると見込んでいます。

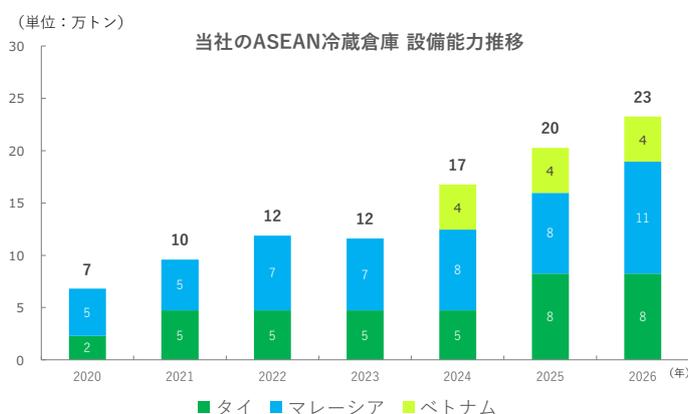
ASEANの冷蔵倉庫キャパシティ

おいしい瞬間を届けたい



- 2020年～2026年現在で、当社ASEANの冷蔵倉庫設備能力は約3倍に拡大
- ASEAN全体での設備能力は第4位（当社推計）のポジション

冷蔵倉庫設備能力 ASEANランキング



※2026年3月10日時点（当社推計）

順位	会社	設備能力 (万トン)	設備能力 (パレット)	主な進出国
1	A社	48	241,000	タイ、マレーシア、インドネシア
2	B社	30	150,000	インドネシア
3	C社	28	140,000	ベトナム
4	Nichirei	23	118,000	タイ、マレーシア、ベトナム
5	D社	18	90,000	タイ、ベトナム
6	E社	18	89,000	インドネシア
7	F社	14	72,000	ベトナム
8	G社	14	71,000	マレーシア
9	H社	14	70,000	フィリピン
10	I社	12	63,000	ベトナム

続きまして、低温物流事業のASEANにおける当社の冷蔵倉庫キャパシティについてご説明します。

当社は拠点新設およびM&Aを通じて、冷蔵倉庫キャパシティの拡大を継続的に進めてきました。左側のグラフをご覧ください。

2020年から2026年にかけて、当社のASEANにおける冷蔵倉庫のキャパシティは、7万トンから23万トンに拡大する見通しです。

現在、当社はASEANの冷凍・冷蔵食品の消費拡大に対して、安定的かつ高品質なコールドチェーンインフラを提供できる体制を整えています。

右側の表は、ASEANにおける冷蔵倉庫キャパシティの競争環境を示したものです。

現在、当社グループは当社推計において、ASEAN全体で第4位の冷蔵倉庫事業者というポジションです。

ASEANにおいては、依然としてコールドチェーンの供給不足が課題となっており、一定規模以上のキャパシティを持つ事業者は限られているのが現状です。

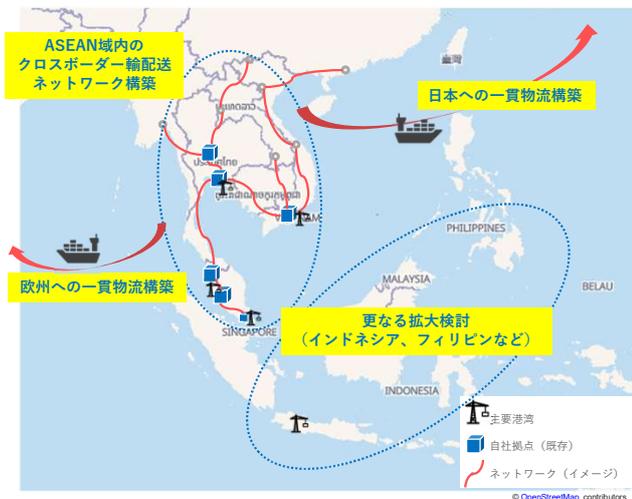
当社はこの環境下で、先行投資によって競争優位性を高め、中長期的な収益成長につなげていく考えです。

ASEAN事業の成長戦略

おいしい瞬間を届けたい



- グループ連携により、ASEAN域内および対日本、欧州との一貫物流ネットワークを構築
- インドネシア、フィリピンなど地理的な拡大機会を模索



① タイ

強み

- 南部の港湾エリア、北部のバンコク近郊をカバーできる倉庫の拠点立地
- 合併先 (SCG社) の強固なタイ事業基盤の活用

② マレーシア

強み

- マレーシアの北部から南部まで網羅する倉庫立地と輸配送ネットワーク
- フォワーディング会社買収 (2026年2月) により、クロスボーダー機能を獲得

③ ベトナム

強み

- 日本スタンダードの高品質な倉庫オペレーション
- 急速凍結など付加価値サービスの一貫提供

ASEAN成長戦略

地理的な事業拡大

- 成長著しいASEAN諸国での地理的な拡大機会を模索 (インドネシア、フィリピンなど)

グループシナジーの創出

- マレーシアのフォワーディング機能を活かした、既存のタイ、マレーシア、ベトナムでのASEAN内の物流ネットワークの構築
- 食品事業との連携による、グループ一貫のサプライチェーン構築
- 日本や欧州グループとの連携による、グローバルな低温物流ネットワークを構築

続きまして、低温物流事業のASEAN事業の成長戦略についてご説明します。

左側の地図をご覧ください。現在、タイ、マレーシア、ベトナムを中心に拠点を展開しておりますが、これらをつなぐことで、ASEAN域内でのクロスボーダーな一貫物流ネットワークを構築していきます。

さらに、日本向け、欧州向けの国際物流にも対応することで、顧客のサプライチェーン全体をカバーできる体制を整えていきます。

今後の成長に向けては、インドネシアおよびフィリピンといった周辺国への地理的拡大も検討しています。これらの国は人口規模が大きく、今後の経済成長とともに、冷凍・冷蔵食品および低温物流需要の拡大が見込まれる有望市場です。

右側には、国別の強みを整理しています。

タイでは、港湾エリアと内陸部の双方をカバーできる拠点立地を活かし、合併先であるSCG社の強固な国内ネットワークと連携した事業展開を行っています。

ベトナムでは、日本基準の高品質な倉庫オペレーションを強みに、保管から輸配送まで一貫した付加価値サービスを提供しています。

マレーシアでは、南北に広がる倉庫・輸配送ネットワークに加え、ICCL社の買収を通じて、クロスボーダー機能を強化しています。

ICCL社は2023年度の売上高が約17億円、マレーシア国内で保管、輸配送、フォワーディング事業を行っています。

この買収により、マレーシア国内における事業基盤のさらなる強化ならびに各国拠点をつなぐ域内クロスボーダー輸送網の構築を実現していきます。

このように、当社のASEAN成長戦略は、複数国を面的につなぐネットワーク型の成長モデルである点が特徴です。

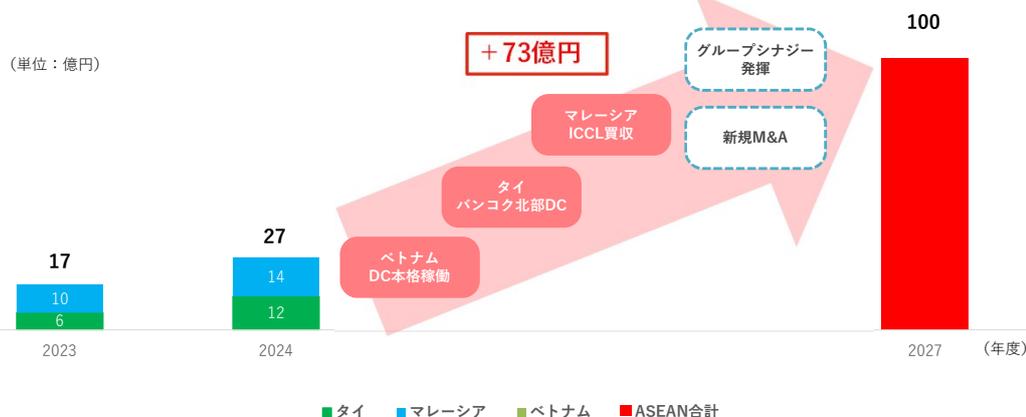
ASEAN事業の拡大（中期経営計画 2025年～2027年）

おいしい瞬間を届けたい



- ASEANを成長ドライバーとし、アジア事業を拡大

ASEAN低温物流事業の売上高



続きまして、ASEAN低温物流事業の今中期経営計画について説明します。

まず売上規模ですが、2023年は17億円、2024年は27億円と、足元ですでに着実な成長を実現しています。今後の成長の柱として、タイ、ベトナム、マレーシアを中心に、低温物流ネットワークの拡充を進めます。

これに加えて、グループシナジーの発揮や新規M&Aも活用することで、成長をさらに加速させていきます。

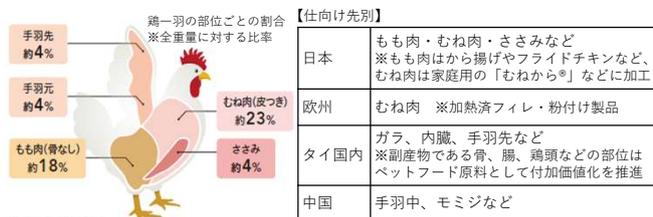
その結果として、中計期間を通じて売上は+73億円の積み上げを見込み、2027年には100億円規模まで拡大させる計画です。

- ニチレイグループの主要な生産工場として調達と収益の安定化に貢献
- 商品の高付加価値化、積極的な海外展開、グループシナジーの創出で、更なる規模拡大と収益性向上を目指す

<タイ> GFPTニチレイ

事業概要

- ✓ タイ大手養鶏加工企業との合弁で調達・コストを安定
- ✓ 鶏一羽を全て有効活用し、多様な商品を国内外で販売



今後の展望

- ✓ 副産物の付加価値化により収益を向上
- ✓ マレーシア等ASEAN諸国への販路拡大
- ✓ 事業統合によるリソースを相互に活用



<ベトナム> Trans Pacific Seafood

事業概要

- ✓ 高品質な水産品の加工・販売をグローバルに展開

主な取扱商品	カニ、貝類、魚卵、凍魚 など
原料調達	日本、カナダ、米国、ノルウェー、欧州 など
販売先・業態	日本・米国・カナダ・香港・オーストラリア 外食（寿司など）、内食（量販店・ギフトなど）

今後の展望

- ✓ 持続可能な水産品（MSC/ASC）を主原料とした製品の海外販売を拡大
- ✓ 加工食品事業の技術を付加した商品開発や北米NFUへの輸出拡大、低温物流事業の物流網の活用など、グループシナジーの創出により成長を加速

続いて、タイ・ベトナムの食品事業についてご説明します。

タイにはGFPTニチレイ社、ベトナムにはTrans Pacific Seafood社があり、いずれもニチレイグループの生産工場として高品質な商品を生産し、日本の国内事業における調達や収益の安定化に貢献しています。

今後は、商品の高付加価値化への取り組みや海外展開を積極化するとともに、グループシナジーを創出することで、更なる規模の拡大と収益性の向上を目指します。

左側に記載しております、タイのGFPTニチレイ社は、当社グループのチキン加工品生産の中核的な役割を担っており、グループ内外へ販売をしています。

タイの大手養鶏加工企業であるGFPT社が合弁先パートナーであり、それにより鶏肉の調達やコストの安定化を実現していること、また、羽根や骨も含めた鶏1羽全てを有効活用して使い切る技術に優れていることが同社の特徴です。

日本で一般的に好まれるのはモモ肉ですが、鶏1羽全体の重量の2割程度しか取れません。それ以外の部位をいかに有効活用し、付加価値をつけて販売できるかが重要で、GFPTニチレイ社では特にむね肉を使った商品開発に注力してきました。

その結果、「むねから」というムネ肉を使ったから揚げ商品が誕生し、「から揚げと言えばモモ肉」だった日本市場でもしっかりと受け入れられる人気商品となりました。

今後も副産物の付加価値化への取り組みを継続し、収益性の向上を目指します。

また、欧州・中国に加えASEAN諸国に販路を拡大するとともに、水産・畜産事業で保有する日本・北米での販路等のリソースを相互活用し、さらなる事業の安定と拡大を図りていきます。

次に、右側に記載しております、ベトナムのTrans Pacific Seafood社についてです。

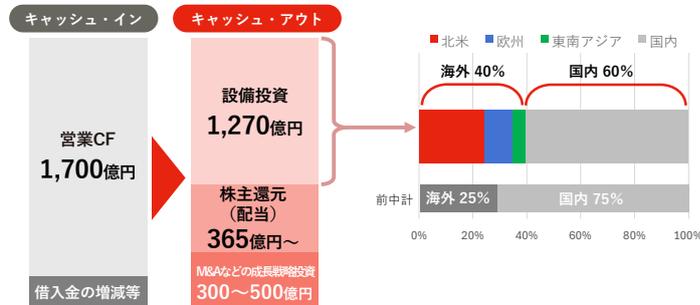
水産品の加工を行っており、高品質な冷凍水産製品を国内外の市場に供給しています。

今後はMSC/ASC認証を受けた持続可能な水産品を主原料とした製品の海外販売を拡大するとともに、グループシナジーを創出しながら成長を加速させていきます。

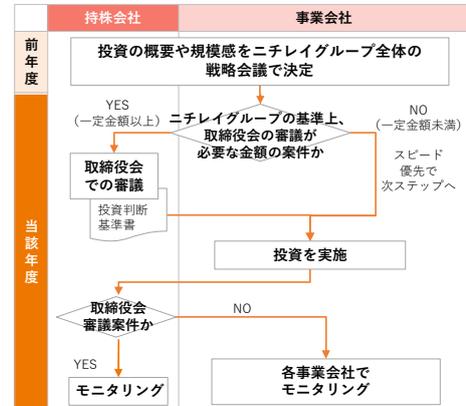
3 投資判断とPMI / ROIC / グローバルガバナンス

- 今中計で、海外への設備投資、成長戦略投資（M&A）へ投資の振り向けの優先度を上げる
- 投資はニチレイグループ全体で投資判断マネジメントサイクルに則って実施している
- M&A実行時は、実施前の工程も重視し、①M&A先がグループ戦略の実行に寄与するか、②M&A先の経営者の想いがニチレイグループの経営理念と合致するかを統合前から確認し、統合後の円滑なPMIにつなげる

今中計3か年のキャッシュアロケーションとエリア別投資先の割合



投資判断のマネジメントサイクル



続いて投資判断とPMIについてご説明します。

今中計では、海外への設備投資と成長戦略投資であるM&Aへ投資の優先度を上げていきます。具体的には、資料の左下のキャッシュ・アロケーションをご覧ください。今中計の設備投資の総額1,270億円の内訳として、北米での生産機能保有の意思決定を行ったことでエリア別には海外が40%、国内が60%となりました。前中計では海外が25%、国内が75%でしたので、海外投資の優先度が上がっていることを確認いただけたと思います。

一方、投資については、ニチレイグループ全体で投資判断マネジメントサイクルに則って決定を下しています。

右下のフロー図の通り、前年度に開催される戦略会議でニチレイグループ全体の資源配分を基き、事業ごとに投資の概要や規模感を決定します。戦略会議は、持株会社社長が議長を務め、社内外取締役・監査役・執行役員が参加し、中長期、次年度の戦略や定量目標も同時に審議しています。

戦略会議で審議を経た投資案件については、スピードを優先し、事業会社で進めていきます。また、投資案件は、複数のリスクシナリオに基づく収支計画についてDCF法を用いて採算性を計算したうえで、最終的な投資判断を行っています。

金額が大きい重要な投資案件については、持株会社で投資の進捗や収益化に関するモニタリングを継続的に実施しています。

M&Aについては、規模の拡大優先ではなく、グループ戦略の実行に寄与するかどうかを重視しています。

低温物流事業ではワンストップサービスを行うために必要な機能やエリアとして拡大するために立地的に優位性のある企業をM&Aの対象とし、食品事業では販路拡大や生産能力の確保のためにM&A先を決定します。

また、M&A先の経営者の想いがニチレイグループの経営理念と合致するか確認することも、統合後の円滑なPMIにとって重要な要素だと考えています。

PMIでは、ガバナンス面、人事面、IT面など規定で実施項目を115項目ほど定め、重要度と期限を設定して持株会社が進捗管理を行っています。

● 海外エリア別のROICの実績を新たに開示

海外エリア別ROICの推移（実績）

（単位：億円）

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
欧州	売上高	328	309	339	365	353	338	421	595	643	749
	投下資本	142	141	167	179	201	238	349	384	376	490
	ROIC (%)	7.8%	6.2%	4.9%	5.5%	4.6%	4.0%	3.9%	4.5%	6.7%	4.9%
北米	売上高	128	122	134	148	158	175	235	345	352	398
	投下資本	29	40	40	61	92	89	80	142	161	187
	ROIC (%)	13.0%	7.3%	8.7%	5.8%	2.9%	8.8%	13.0%	8.3%	9.9%	5.3%
ASEAN	売上高	368	359	396	396	423	389	351	471	539	608
	投下資本	94	104	121	141	140	146	141	201	312	383
	ROIC (%)	15.9%	22.3%	15.3%	6.3%	10.0%	12.5%	6.9%	13.7%	5.9%	8.4%

ROIC10%以上
には
海外事業の成長
が不可欠

※海外エリア別で算出している数値の定義：

【売上高】 “消去前”売上高

【投下資本】 純資産 + 有利子負債

【ROIC】 NOPAT ÷ 投下資本（純資産 + 有利子負債）

続いて海外事業のROICについてご説明します。

過去10年間のエリア別ROICの実績を掲載しています。決算資料で事業セグメントごとに開示している分母が主要使用資本の簡易ROICと算出方法は異なりますが、ご参考にして頂ければと思います。

欧州では、足元では、為替換算による投下資本の増加やCSRD費用の発生によりROICが低下していますが、今後は港湾ワンストップサービスの拡大などにより収益性を向上させます。

北米は足元の業績低迷により営業利益が減少しているためROICが低下していますが、アジアンフーズへの注力と販売促進、そして今後は北米の自営工場の安定稼働による生販利益の獲得で営業利益率を向上させます。

一方、ASEANは、食品事業では為替変動の影響などにより業績が不安定になっていますが、副産物の付加価値化により業績変動リスクを低減させるとともに、低温物流事業の規模を拡大させることにより、ASEAN全体のROICが安定・向上すると見込んでいます。

- エリア特性に応じてグローバルガバナンスとそれを支える内部監査体制などの構築についてプロジェクトを組み、取締役会での報告ステップを踏みながら6つのテーマで対応中

ガバナンス強化の経緯

海外事業拡大（ガバナンス強化）の方針

一方で

中国子会社の不正案件の把握

2024年3月に把握後、初期調査と社外取締役を委員長とした調査委員会（外部専門家を含む）による調査を実施

今後の方向性に関して取締役会でグローバルガバナンス全体を強化していくことを決議（2025年4月15日）

- ・調査委員会から受けた指摘に対する再発防止策の決定
- ・海外経営基盤構築プロジェクト（PJ）発足
- ・（不正案件に対する個別の打ち手）役職者の処分

6つのテーマと進捗（2026年2月時点）

① 海外子会社幹部の任用基準の明確化	任用基準案を作成し基準案とその運用ルールが現実的に運用できるか検証。改善点を反映した任用基準を今後は展開。
② 現地子会社におけるガバナンス及び内部統制の強化	現地取締役会の運営方法や役員構成などを含む現地実態調査の上、グループガバナンスガイドラインを作成。今後は正式リリースの上、海外現地子会社へ説明を実施。
③ 基幹会社及び持株会社のマネジメント強化	タイにASEAN地域統括会社を設立し、2026年4月からの営業開始を予定。ガバナンスの強化のみならず、海外要員育成の寄与も目指す。
④ 監査・モニタリング体制の強化	海外子会社リスク評価表による評価を実施。現場を事業会社内の専門部門が監督し、さらに持株の監査部門が監査を行う体制を構築中。
⑤ 内部通報制度の運用管理の徹底	既存の内部通報制度の対象地域を拡大させ、通報制度周知の多言語化や現地説明を実施。
⑥ コンプライアンスに関する教育・指導の徹底	本件のトップメッセージを社内通知（2025年4月）後、国内外の経営層と駐在員向けの教育を実施中。

次にグローバルガバナンスの進捗についてご説明します。

海外事業の拡大に伴い、ガバナンス体制の強化が課題となる中、中国子会社の不正案件が生じ、グローバルガバナンス全体を早急に見直す必要が出てきました。そのため、ガバナンスとそれを支える内部監査体制などの構築を目的として、2025年4月に海外経営基盤構築プロジェクトを発足させ、6つのテーマで体制強化を行っています。特にマネジメント強化については、地域内の事業間を横串しで監督する地域統括会社を設けることにしました。地域統括会社では同地域にある各子会社に対して、監査、経理・財務支援、情報セキュリティの監督などを行います。

最後になりますが、今後は各エリア内での事業拡大に加え、事業間、エリア間のシナジー創出による成長が一層求められます。また、国内で築いてきた食品、低温物流の知見を海外へ横展開させることや、グループとしての経営体制の在り方も変化させていく必要があると考えています。変化の激しい事業環境下ではありますが、海外事業の拡大を着実に進めることで、2035年の目標となる海外売上高比率40%の達成を目指していきます。

当資料に記されたニチレイの現在の計画・見通し・戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであります。将来の業績に関する見通しは、将来の営業活動や業績に関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「予測」、「予想」その他これらの類義語を用いたものに限定されるものではありません。これらの情報は、現在において入手可能な情報から得られたニチレイの経営者の判断に基づいております。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これらの業績見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。このため、これらの業績見通しのみで全面的に依拠して投資判断されることは、お控えいただくようお願いいたします。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常にニチレイが将来の見通しを見直すとは限りません。実際の業績に影響を与え得るリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます：

- ①ニチレイグループの事業活動を取り巻く経済情勢および業界環境
- ②米ドル・ユーロを中心とした為替レートの変動
- ③商品開発から原料調達、生産、販売まで一貫した品質保証体制確立の実現性
- ④新商品・新サービス開発の実現性
- ⑤成長戦略とローコスト構造の実現性
- ⑥ニチレイグループと他社とのアライアンス効果の実現性
- ⑦偶発事象の結果
など

ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。また、リスクや不確実な要素には、将来の出来事から発生する重要かつ予測不可能な影響も含まれます。当資料は、あくまでニチレイをより深く理解していただくためのものであり、必ずしも投資をお勧めするためのものではありません。