

株式会社ニチレイ 新中期経営計画「Compass×Growth 2027」：戦略分析と市場評価

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

株式会社ニチレイが2025年5月13日に公表した新中期経営計画「Compass×Growth 2027」（2025年度～2027年度）は、前中計「Compass Rose 2024」の成果を土台とし、新長期経営目標「N-FIT 2035」の実現に向けた最初の3カ年計画と位置付けられています¹。本計画は、収益力の強化と資本効率の向上を基本方針とし、特に営業利益と海外売上高の大幅な伸長を目指す野心的な内容となっています。具体的には、2027年度に連結営業利益560億円（2024年度実績383億円からCAGR 13.5%）、営業利益率7.0%（同5.5%）、海外売上高比率30.0%（同23.6%）といった高い目標を掲げています¹。

戦略の柱としては、「競争優位領域の深掘とグループシナジーの発揮」「地域別戦略にもとづく海外事業拡大」「人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築」の3点が挙げられています²。食品事業の統合によるシナジー創出、欧州・ASEAN・北米を中心とした海外展開の加速、DX推進によるイノベーション、そして積極的なM&Aの活用が成長の鍵とされています。

一方で、本計画発表後の株式市場では、好意的な内容にもかかわらず株価が下落する「材料出尽くし」の反応も見られました⁴。これは、市場の期待値が既に高かったこと、またはコスト上昇圧力やM&Aの実行リスクなど、厳しい事業環境下での目標達成に対する一定の慎重な見方を示唆している可能性があります¹。本レポートは、「Compass×Growth 2027」の詳細な内容を分析し、成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略の観点から、投資家、業界関係者、メディア、アナリストの評価を考察するものです。

II. 「Compass×Growth 2027」の全貌：ニチレイの戦略的青写真

A. 背景：「Compass Rose 2024」の成果と「N-FIT 2035」への架け橋

新中期経営計画「Compass×Growth 2027」は、前中期経営計画「Compass Rose 2024」（2022年度～2024年度）の達成事項と課題認識の上に構築されています。前中計では、「主力事業の成長と低収益事業の改善」「ROICに基づく事業ポートフォリオ管理」「新たな価値の創造」「ESG対応の強化」に取り組みました¹。その結果、加工食品事業では戦略カテゴリーへの集中や高付加価値商品の展開、コスト上昇に対する

価格改定により収益を拡大させ、低温物流事業では2024年問題を踏まえた基盤整備や海外への積極投資を実施しました。水産・畜産事業も構造改革により収益性・資本効率の改善が図られ、グループ全体の売上高、営業利益は過去最高となり、ROICも当初計画を上回る成果を収めました¹。

しかしながら、依然としてコスト上昇などの厳しい事業環境が継続しており、競争優位のある領域への更なる集中、グループシナジーの発揮による収益力強化、海外事業の拡大が課題として認識されています¹。この認識が、「Compass×Growth 2027」の策定、さらにはその先の2035年を見据えた新長期経営目標「N-FIT (Nichirei Future Innovative Tactics) 2035」へと繋がっています。「N-FIT 2035」では、営業利益率10%、ROIC 10%、海外売上高比率40%、営業利益CAGR 8%以上という、より野心的な目標が設定されており³、「Compass×Growth 2027」はその達成に向けた重要な第一歩と位置付けられています。この段階的な目標設定は、ニチレイが過去の成功体験を活かしつつも、持続的な成長のためには事業構造の変革とグローバル展開の加速が不可欠であるとの強い意志を示していると言えます。

B. 主要財務・戦略目標

「Compass×Growth 2027」では、具体的な数値目標が設定されており、企業規模の拡大と収益性向上の両立を目指す姿勢が明確に示されています。

主要財務目標：「Compass×Growth 2027」 vs. 2025年3月期実績

項目	2025年3月期 実績	2028年3月期 目標	増減幅	CAGR (年平均 成長率)
売上高	7,021 億円	8,000 億円	+979 億円	4.4%
海外売上高比率	23.6%	30.0%	+6.4 ポイント	—
営業利益	383 億円	560 億円	+177 億円	13.5%
営業利益率	5.5%	7.0%	+1.5 ポイント	—
親会社株主に帰属する当期純利	247 億円	380 億円	+133 億円	15.4%

益				
EPS (円)	97.3 円	151.7 円	+54.3 円	15.9%
EBITDA	626 億円	835 億円	+209 億円	10.1%
ROIC	7.4%	8%以上	+0.6 ポイント以上	—
ROE	9.6%	10%以上	+0.4 ポイント以上	—

出典:¹

上記の表が示す通り、売上高の CAGR 4.4% に対し、営業利益は 13.5%、EPS は 15.9% と、利益成長が売上成長を大きく上回る計画となっています。これは、単なる規模の拡大だけでなく、高付加価値製品へのシフト、グループシナジーによる効率化、DX 推進などを通じた大幅な収益性改善を企図していることの表れです²。

財務戦略としては、営業キャッシュ・フローと負債調達で得た資金を、オーガニック成長、株主還元、インオーガニック成長の順に優先配分する方針です¹。株主還元については、株主価値の最大化を目指し、「連結自己資本配当率 (DOE) 4.0% を下限とする累進配当」を導入するとともに、機動的な自己株式取得も検討します¹。この DOE 4.0% を下限とする累進配当は、安定的な収益成長への自信と株主への強いコミットメントを示すものであり、投資家の期待に応える姿勢を明確にしています⁷。財務健全性の観点から D/E レシオは 0.5 倍を目安としつつも、インオーガニック成長のための戦略的投資が必要な場合には、レバレッジを効かせ負債を有効活用する柔軟性も持たせています¹。

C. 基本戦略の柱とセグメント別焦点

「Compass×Growth 2027」の実現に向けて、以下の 3 つのグループ中期経営戦略が掲げられています¹。

1. 競争優位領域の深掘とグループシナジーの発揮：チキン加工品・米飯類といった主力製品群と、冷凍食品物流プラットフォームという競争優位性のある領域をさら

に強化します。特に、加工食品事業と水産・畜産事業を統合した「食品事業」の設立は、調達・生産・販売におけるシナジー効果を最大限に引き出し、コスト競争力の強化と製品開発力の向上を目指す重要な施策です¹。

2. **地域別戦略にもとづく海外事業拡大**：欧州、ASEAN、北米を重点地域と定め、それぞれの市場特性に応じた成長戦略を推進します。M&A も視野に入れ、海外事業の成長スピードを加速させます。
3. **人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築**：持続的な成長を支える人材の確保・育成、エンゲージメント向上に注力します。また、海外事業の拡大に伴い、地域統括会社の新設などグローバルな経営管理体制の強化を図ります。このグローバルガバナンス強化は、近年に中国子会社で発生した不正事案⁶を踏まえ、海外オペレーションにおけるリスク管理と統制を強化する狙いがあると考えられます。

セグメント別の目標数値と戦略の概要は以下の通りです。

セグメント別財務目標（2028年3月期）

セグメント	売上高目標（億円）	営業利益目標（億円）
食品事業	4,450	287
（うち加工食品事業）	3,650	263
（うち水産事業）	380	13
（うち畜産事業）	453	12
低温物流事業	3,120	226
不動産事業	50	20
その他（バイオサイエンス事業等）	583	46

調整額	□202	□19
合計	8,000	560

出典:¹

- **食品事業**：国内では戦略カテゴリーへの資源集中と業態別販売構成の見直し、海外では既存事業の基盤強化とインオーガニック成長機会の創出を目指します¹。
- **低温物流事業**：国内では次世代に向けた事業基盤整備と収益力強化、海外では欧州事業の持続的成長と ASEAN 事業の飛躍に向けた整備を進めます¹。
- **その他事業（バイオサイエンス事業）**：成長領域である分子診断薬事業における試薬開発強化とグローバル販売拡大、感染症抗原検査キットの製品競争力強化と安定供給体制整備に注力します¹。

III. 主要戦略次元の詳細分析

A. 成長への道筋：オーガニック成長、インオーガニック成長、イノベーション主導

ニチレイは、「Compass×Growth 2027」において、多角的な成長戦略を推進します。

- **オーガニック成長**：
 - **食品事業**では、チキン加工品や米飯類の新工場・増設ラインの稼働率向上による生産・販売利益の最大化を目指します。健康志向に対応した製品群の強化、調達能力の向上、顧客獲得力の強化も図ります。さらに、高付加価値製品の拡大とブランド戦略の強化により、戦略カテゴリーの売上構成比を 2025 年 3 月期の 40%から 2028 年 3 月期には約 50%まで高める計画です²。この戦略カテゴリーへのシフトは、全体の営業利益率 7.0%達成に向けた重要な布石であり、利益率の高い製品構成への転換を意味します。
 - **低温物流事業**では、輸配送ネットワークを活用した冷凍食品物流プラットフォームの拡大を図りつつ、顧客への安定的かつ高度な物流サービスの提供を目指します。リテール事業における提供価値の高度化による顧客基盤拡大や、首都圏・九州地区を中心とした国内での設備投資による物流基盤の拡充、持続可能な輸配送体制の構築を進めます²。
- **インオーガニック成長（M&A）**：海外での機動的な M&A 実施により、グローバル展開を加速させます。M&A の検討においては、既存事業との親和性や収益最大化を重視します²。キャッシュ・アロケーションの優先順位としては、オーガニック成長投資、配当、M&A の順とされており¹¹、海外売上高比率 30%の達成には

M&A が不可欠であると認識しつつも¹⁰、財務規律を維持しながら慎重に案件を選定していく方針が窺えます。この M&A 戦略の成否は、特に海外目標達成における大きな不確定要素であり、実行リスクを伴います。

- **DX とイノベーション**：経営と事業に DX を組み込み、イノベーションを加速させることで更なる成長を目指します。具体的には、データ活用による意思決定の迅速化、生成 AI の導入・活用推進、デジタル人材の育成、食品事業におけるスマートファクトリー化の加速、低温物流事業における省人化・デジタル化による管理基盤強化などが挙げられます²。特に労働集約型である物流事業において、DX による省人化・効率化は、コスト削減だけでなく、持続的なサービス提供能力の維持・向上に不可欠な要素です。

B. リスクの地平線：課題と緩和策

ニチレイは成長戦略を推進する上で、いくつかの重要なリスク要因を認識し、対応策を計画に盛り込んでいます。

- **コスト上昇圧力**：原材料価格やエネルギー価格の高騰は、前中計期間から継続する主要なリスクです¹。これに対しては、適切な価格改定の実施、高付加価値商品への販売シフト、生産効率の向上などを通じて対応を図るとしてしています¹。
- **原材料調達の不安定化**：特に鶏肉などの主要原材料の安定調達は重要課題です²。食品事業の統合による調達機能の強化や、サプライチェーンの多元化・強靱化によってリスク低減を図ります²。
- **サプライチェーンの脆弱性**：過去のコロナ禍におけるタイの生産拠点の稼働低下の経験¹²を踏まえ、サプライチェーン基盤の再構築、一部生産の国内回帰検討などが課題として認識されています¹²。
- **労働力不足**：特に物流業界におけるドライバー不足（2024 年問題）¹や生産現場での人手不足は深刻な問題です。これに対しては、DX 推進による省人化・自動化²や、後述する人的資本戦略による人材確保・育成が対応策となります。この DX 投資は、成長ドライバーであると同時に、事業継続のための重要なリスクヘッジ手段でもあります。
- **海外事業運営リスク**：欧州における CSRD（企業サステナビリティ報告指令）対応費用のようなコンプライアンスコストの発生²や、中国子会社における不正事案⁶は、海外事業拡大に伴うリスクを顕在化させました。これに対し、グローバルガバナンス体制の強化、地域統括機能の設置、不正再発防止策の徹底¹を図る方針です。特に中国子会社の不正事案は、直接的な財務影響は限定的とされていますが⁸、これを教訓としたグローバルな内部統制強化が急務であり、計画にも反映されたと考えられます。
- **M&A の統合リスク**：積極的な M&A 戦略は、買収後の統合プロセスにおける組織

文化の衝突やシナジー未達といったリスクを内包します。

- **財務健全性**：D/E レシオ 0.5 倍を目安としつつも¹、大型 M&A など戦略的投資のための機動的な資金調達も視野に入れていきます。

欧州での CSRD 対応費用の発生は、グローバルに事業を展開する上で ESG 関連のコンプライアンスコストが増加傾向にあることを示唆しており、ニチレイの海外売上高比率 30% 達成目標² に向けて、今後同様のコストが他地域でも発生する可能性を考慮に入れる必要があります。

C. グローバルな野心：海外市場への浸透と拡大戦略

海外事業の拡大は、「Compass×Growth 2027」における最重要戦略の一つであり、2028 年 3 月期に海外売上高比率を 23.6%（2025 年 3 月期実績）から 30.0% へ引き上げることを目指しています²。これは、長期目標「N-FIT 2035」で掲げる 40%³ への重要なステップです。

地域別戦略の概要は以下の通りです²。

- **欧州**：低温物流事業とのシナジーが期待できる地域への事業拡大、主要港におけるワンストップサービスの更なる拡充、保管・輸配送基盤の強化による収益力向上を目指します。ニチレイの強みである低温物流網を活用し、食品事業との連携を深めることで、エンドツーエンドの価値提供を目指す戦略です。
- **ASEAN**：生産機能の整備による収益安定化、保管・輸配送・通関を一体化したワンストップサービスの拡大、将来の事業成長に向けたクロスボーダー輸送体制の確立を図ります。M&A も有力な成長手段として検討されています²。
- **北米**：開発・生産機能の基盤強化と市場開拓を推進します。食品事業統合による水産品の販売チャネル拡大、現地マーケティング力と日本の製品・設備開発力の連携による商品ラインナップ拡充、チキン加工品の自社生産機能保有の検討などが挙げられます。北米での自社生産は、サプライチェーンの安定化、関税リスクの低減、現地ニーズへの迅速な対応を可能にする一方、大規模な設備投資を伴う可能性があります。

海外事業の財務目標（2028 年 3 月期）は、売上高 2,437 億円（2025 年 3 月期比+501 億円）、営業利益 161 億円（同+58 億円）、営業利益率 6.6%（同 5.3%から改善）と設定されています²。注目すべきは、海外事業の目標営業利益率 6.6%が、グループ全体の目標 7.0%を下回っている点です。これは、海外市場開拓初期の投資負担や競争環境を反映しているか、あるいは国内事業やバイオサイエンス事業など他セグメントがより高い利益率を達成することでグループ全体の目標を牽引する構図を示唆しています。

海外事業財務目標：「Compass×Growth 2027」

項目	2025 年 3 月期 実績	2028 年 3 月期 目標	増減幅	増減率 (対 25/3 期)
海外売上高	1,936 億円	2,437 億円	+501 億円	+25.9%
海外営業利益	103 億円	161 億円	+58 億円	+56.3%
海外営業利益率	5.3%	6.6%	+1.3 ポイント	—

出典:²²

D. 「人」という要素：グローバル化時代の人材戦略

ニチレイは、持続的な成長の源泉は「人財」であるとの認識のもと、人的資本経営の推進を重要な戦略柱の一つに掲げています¹³。

主要な方針は以下の通りです²。

- **ニチレイグループを牽引できる人財の確保・育成**：採用・研修制度の活用、グループ共通評価制度の導入、適材適所を実現する仕組みの構築、成長戦略を念頭に置いた人財ポートフォリオの構築を進めます。
- **グローバル対応可能な人財群の形成**：計画的な採用・育成プログラムを実施し、海外事業を支える人材を強化します¹³。これは、海外売上高比率 **30%** 達成という目標と密接に関連しており、多様な市場環境や文化に対応できるグローバル人材の育成が急務です。
- **エンゲージメントの強化（インナーブランディング）**：従業員エンゲージメント調査で明らかになった課題に対し、PDCA サイクルを通じて着実な改善を図ります。

具体的な非財務目標として、**2028 年 3 月期**までに従業員エンゲージメントスコア **75** ポイントの達成を掲げ、人的資本への投資額として同期間に **16 億円**を計画しています²。このような定量的な目標設定と予算配分は、人的資本経営への本気度を示すものであり、人材の維持・生産性向上が財務目標達成に不可欠であるとの理解を反映しています。「ロイヤリティの高い従業員がブランド価値を創造する」との考え方¹⁰も、この

戦略の根底にあります。

また、海外 M&A を積極的に活用する方針であるため、買収した企業の従業員の統合やエンゲージメント向上も、この人材戦略の重要な射程に入ってくると考えられます。

E. 無形資産の価値評価：知的財産とブランドエクイティへのアプローチ

「Compass×Growth 2027」では、「知的財産戦略」として独立した項目は設けられていませんが、関連する要素は随所に盛り込まれています²。

- **強みとしての無形資産**：「ニーズを具現化する開発力」「原材料に関する専門知識と調達ノウハウ」が食品事業の強みとして挙げられています。
- **イノベーションと IP 創出**：「戦略カテゴリーにおける開発と DX の加速」は、新たな技術やノウハウといった知的資産の創出を示唆します。
- **ブランド構築**：食品事業（国内）においては、「経済価値と社会価値の連動性を高めるブランド構築」を目指します。ニチレイの「むねから」のようなヒット商品⁵は、まさに開発力とブランド構築が結実した例と言えるでしょう。
- **研究開発**：低温物流事業の DX 戦略の一環として、「研究開発センターにおける技術検証の加速」が挙げられており、これも新たな無形資産の獲得に繋がる可能性があります。

企業ブランドと人的資本は、特に重要な無形資産として認識されており¹⁰、前述の通り「ロイヤリティの高い従業員がブランド価値を創造する」という考え方は、人的資本がブランドという無形資産を形成するという、内部から外部への価値創造の流れを示しています。

DX や研究開発への投資、特に「スマートファクトリー」構想や研究開発センターでの技術検証²は、直接的な特許取得に繋がらずとも、製造プロセスに関するノウハウや効率化技術といった、競争優位性を高める貴重な社内知的資産の蓄積に貢献すると考えられます。

IV. 市場の反応：ステークホルダーの評価

A. 投資家・アナリストコミュニティ：期待と慎重論の交錯

新中期経営計画発表後の市場の反応は、必ずしも計画内容のポジティブさとは一致しませんでした。発表翌日には株価が 3 日続落し、「材料出尽くし感」が指摘されました⁴。これは、2026 年 3 月期の 2 桁営業増益や実質増配見通しといった好材料が示されたにもかかわらずの動きであり、市場の期待が既に株価に織り込まれていたか、あるいは野心的な目標達成に対する慎重な見方が背景にある可能性を示唆しています。実際、

2025年3月期の利益は、前中計の更新後目標に対しては未達となっており²、これが将来の目標達成に対する懐疑的な見方を一部で生んでいるかもしれません。

一方で、アナリストからは、ROIC 目標 8%以上（実績 7.4%から向上）²、営業利益 CAGR 13.5%²、海外売上高比率 30%目標³、そして DOE 4.0%下限の累進配当という強力な株主還元策¹など、計画の野心性と株主重視の姿勢を評価する声も聞かれます。みんかぶによるアナリスト目標株価の一例として 1,910.5 円が示されていますが（2025年5月13日時点の株価は 1,830.0 円）⁴、詳細な評価根拠は限定的です。

投資家が注視する点としては、継続的なコスト上昇圧力下での利益目標達成の実現性¹、海外 M&A の実行と成功、そして中国子会社の不正事案⁶を踏まえたグローバルガバナンスの実効性などが挙げられます。ニチレイ自身も、IR 活動を通じて資本コストや ROIC、海外成長戦略などについて投資家との対話を重視しています⁷。この ROIC 重視の姿勢は、単なる利益規模の拡大だけでなく、資本効率を重視する市場の要求に応えるものです¹⁰。

「材料出尽くし」という反応は、投資家が計画の発表という段階から、その具体的な実行と四半期ごとの進捗確認へと関心を移したことを示しており、設定された高いハードルをニチレイが如何に越えていくか、その手腕が問われることとなります。

B. 産業界の視点：食品および物流セクターからの評価

- 食品業界：

冷凍食品市場は、簡便性や高品質な製品への需要が依然として堅調です¹⁶。ニチレイの戦略カテゴリーであるチキン加工品や米飯類、特に健康志向に対応した「むねから」などの製品群⁵は、こうした市場トレンドと合致しており、食品事業の成長基盤は強固であると評価できます。2025年3月期の冷凍食品売上高が前期比 4.0%増と好調であったこと⁵も、この戦略の有効性を裏付けています。

- 物流業界（低温物流）：

ニチレイロジグループは、新中計において「低温物流における No.1 ソリューションカンパニー」としての地位確立を目指すとしており¹⁷、意欲的な目標を掲げています。2027年度の売上高 3,120 億円（計画基準年比+12%）、営業利益 226 億円（同+43%）という目標値¹⁷は、大幅な収益性改善への強い意志を示しています。

そのための主要戦略として、次世代輸配送システム「SULS」の活用深化や主要拠点でのデジタル化率 100%達成、自動化推進といった DX 戦略¹⁹、大都市圏を中心とした保管・輸配送能力の拡充¹⁷、そしてトラックドライバー不足（2024年問題）¹を背景とした持続可能な物流体制の構築が挙げられます。この積極的なデジ

タル化と自動化は、効率化によるコスト削減だけでなく、業界構造的な課題である人手不足に対応し、競争優位性を確立するための不可欠な取り組みです。特に大都市圏への物流能力集中投資 17 は、冷凍食品・低温物流サービスの需要が今後もこれらの地域に集中するという予測に基づいていると考えられます。

欧州事業における CSRD 対応費用 19 は、業界全体として ESG 関連コストへの対応が求められることを示唆しています。

C. メディアの論調：情報発信と市場認識の形成

現時点でのメディア報道は、主にニチレイからの発表内容（適時開示情報）を事実として伝えるものが中心です⁴。新中計「Compass×Growth 2027」および長期目標「N-FIT 2035」の策定、主要な財務目標や戦略、株価動向（「材料出尽くし」コメント含む）、物流事業の拡大策、冷凍食品の好調な実績などが報じられています。また、中国子会社における不正事案とその対応についても報道が見られます⁶。

提供された情報からは、大手メディアによる深い分析記事や、計画に対する強い肯定的・否定的な論調は限定的であり、多くは速報性や事実報道に重きを置いている様子が窺えます。中国子会社の不正事案は、新中計発表のタイミングでは大きく影を落とす報道量ではなかったものの、背景情報としてアナリストや投資家には認識されていると考えられます。今後、計画の進捗や業績に応じて、より踏み込んだ分析や評価がメディアを通じて出てくることが予想されます。

V. 専門家による評価と戦略的展望

A. 「Compass×Growth 2027」の批判的評価：強みと脆弱性

「Compass×Growth 2027」は、ニチレイの成長意欲と変革への意志を示す計画であり、いくつかの明確な強みを持っています。

- 強み：
 - 「N-FIT 2035」という長期ビジョンとの明確な連動性。
 - ROIC や営業利益率といった収益性を重視した野心的かつ具体的な財務目標。
 - オーガニック成長、インオーガニック成長、DX を組み合わせたバランスの取れた成長戦略。
 - 累進配当導入など、株主還元への強いコミットメント。
 - 人的資本、DX、グローバルガバナンスといった現代的経営課題への対応。
 - 食品加工と低温物流という中核事業の競争力を活用する戦略。

一方で、以下の脆弱性やリスクも内包しています。

- **脆弱性・リスク：**

- 海外 M&A の成功と効果的な PMI (Post Merger Integration) への高い依存度。
- コスト上昇圧力が継続する厳しい事業環境下での大幅な利益率改善の難易度。
- グローバル展開拡大に伴うオペレーションの複雑化とガバナンス維持の課題。
- サプライチェーン寸断リスクや国内外での労働力不足が成長を阻害する可能性。
- 「材料出尽くし」という市場の初期反応に見られる、目標達成への潜在的な懐疑論。

本計画の成功は、ニチレイが国内市場の強みを維持しつつ、真のグローバルプレーヤーへと変貌を遂げられるか、特に M&A の目利きと実行力、そして海外拠点の運営能力を高度化できるかに大きく左右されます。国内の競争優位性強化と海外展開の加速という二つの大きな柱²は、経営資源の配分において緊張関係を生む可能性があり、慎重な優先順位付けとマネジメントが求められます。営業キャッシュ・フローをまずオーガニック成長に充当するという方針¹¹は、このバランスを意識した結果と言えるでしょう。

B. 主要な機会と喫緊の課題の特定

- **機会：**

- 世界的な冷凍食品および高度な低温物流サービスへの需要拡大。
- ASEAN 市場など、未開拓または浸透余地の大きい海外市場の存在。
- 食品事業統合やセグメント横断連携（例：食品と物流）によるシナジー創出。
- DX、自動化、データ分析を通じた新たな価値創造と効率化。
- 健康志向製品や高付加価値製品によるブランドロイヤルティの強化。

- **課題（再掲・統合）：**

- 国内外の食品・物流市場における激しい競争。
- 継続的なインフレとコスト上昇圧力への対応。
- 地政学的リスクによる貿易・サプライチェーンの不安定化。
- グローバルな視野を持つ高度専門人材の獲得と維持。
- CSRD のような海外の多様な規制環境への適応。

日本の「2024 年問題」（トラックドライバー不足）¹や世界的な労働力不足は、ニチレイの物流事業にとって大きな課題であると同時に、自動化技術や効率的な配送モデル（例：SULS）¹⁹を他社に先駆けて確立できれば、大きな競争優位性を築く機会ともなり得ます。また、CSRD 対応費用²に見られるような ESG への関心の高まりは、ニチレイが食品生産からコールドチェーン物流に至るバリューチェーン全体で持続可能な慣行を主導することにより、ESG を重視する投資家や顧客からの評価を高め、ブランド

価値向上に繋げる好機とも言えます。計画内でも「企業価値向上に資する環境負荷低減」「社会課題解決に繋がるビジネスモデルの確立」といった長期戦略が示されており²⁷、この意識は存在します。

C. 持続的価値向上に向けた戦略的提言（概要）

本計画の成功確率を高め、持続的な企業価値向上を実現するためには、以下の点が重要になると考えられます。

- **規律ある M&A の実行**：明確な戦略的適合性とシナジー効果が見込める案件を厳選し、買収後の統合計画（PMI）を徹底すること。
- **DX と自動化への集中的投資**：効率性向上、コスト削減、労働力不足リスクの緩和を目的とした DX と自動化への投資を加速し、その成果を定量的に示すこと。
- **グローバル人材育成と異文化マネジメント能力の強化**：海外事業拡大を支えるため、多様な文化背景を持つ人材を育成し、グローバルな視点でのマネジメント能力を高めること。
- **ESG リスク・機会への能動的対応**：ESG 課題をリスクとして管理するだけでなく、事業機会として捉え、企業価値向上と社会課題解決に繋げる戦略を推進すること。
- **投資家との透明性の高いコミュニケーションの維持**：計画の進捗、リスク対応状況、M&A 戦略などについて、投資家に対し透明性の高い情報開示を継続し、建設的な対話を深めること。

特に、グローバルガバナンス体制の強化²は、中国子会社の事案への対応に留まらず、複雑化する多国籍企業経営を円滑に進めるための予防的かつ組織に深く根差したシステムとして構築・運用されるべきです。

VI. 結論

ニチレイの新中期経営計画「Compass×Growth 2027」は、同社が社会にとって不可欠な存在として成長を遂げるための野心的なロードマップです¹。長期目標「N-FIT 2035」⁵の実現に向けた重要な 3 カ年と位置付けられ、収益力の抜本的強化とグローバル展開の加速を二大テーマとしています。

本計画は、明確な財務目標、オーガニックとインオーガニックを組み合わせた成長戦略、DX や人的資本といった現代的課題への取り組みなど、多くの点で評価できる内容を含んでいます。しかしながら、その目標達成には、コスト上昇圧力の克服、海外 M&A の成功、グローバルオペレーションの高度化といった数々の困難な課題が伴います。株式市場の初期反応が示すように、計画の発表はゴールではなく、むしろ厳しい実

行力が問われるスタートラインに立ったことを意味します。

「Compass×Growth 2027」の真の成功は、単に数値目標を達成するだけでなく、ニチレイが中核事業における競争優位性を一層強固なものとし、同時に「N-FIT 2035」で描くグローバルプレーヤーとしての基盤を確立できるか否かにかかっています。そのためには、変化の激しい事業環境に対する組織的な俊敏性と、強力なリーダーシップによる計画の着実な実行が不可欠となるでしょう。

引用文献

1. ニチレイグループ中期経営計画「Compass×Growth 2027」について, 5月21, 2025 にアクセス、https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2025/t_in199.html
2. Compass × Growth 2027, 5月21, 2025 にアクセス、https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline_images/english/ir/pdf_file/presentation/250513_e.pdf
3. 2025年3月期通期決算・ニチレイグループ中期経営計画 - Compass×Growth 2027, 5月21, 2025 にアクセス、https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline_images/ir/pdf_file/pres/250513kettsan.pdf
4. ニチレイ(2871) FY25/3 Full Year Financial Results and Nichirei ..., 5月21, 2025 にアクセス、<https://minkabu.jp/stock/2871/news/4223527>
5. 「世界で必要不可欠な存在に」(大櫛社長) : ニチレイ長期経営目標「N-FIT2023」・中計「Compass × Growth2027」発表 | FrozenFoodPress, 5月21, 2025 にアクセス、https://frozenfoodpress.com/2025/05/13/nichirei_-2035-plan/
6. 有報サーチ 有報 / I R 全文検索 Xsearch - 有報キャッチャー, 5月21, 2025 にアクセス、<https://ufocatch.com/Xsearch.aspx?q=2&c=ALL&p=0&fc=%E3%81%9D%E3%81%AE%E4%BB%96%E3%81%AEIR&fe=E00446&t=0>
7. 株式会社ニチレイ, 5月21, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240625/20240509587346.pdf>
8. ニチレイ 中国子会社の元董事長による不正を公表 - 監査役ニュース, 5月21, 2025 にアクセス、<https://corporateauditor.blog.jp/archives/38211277.html>
9. ニチレイフーズの中国子会社にて元従業員が行った不正行為について、ニチレイが海外子会社に対するグループガバナンスを意識した再発防止策を発表。社外役員による自浄作用が機能した例。 - アサミ経営法律事務所, 5月21, 2025 にアクセス、<https://www.asami-keiei.jp/blog/2025/04/21/21194/>
10. www.nichirei.co.jp, 5月21, 2025 にアクセス、https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline_images/english/ir/integrated/pdf/20_51.pdf
11. 株式会社ニチレイ 2024年度社長スモールミーティング 主な質疑応答, 5月21, 2025 にアクセス、https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline_images/english/ir/integrated/pdf/20_51.pdf

- [images/ir/event/ir_event_20241219.pdf](#)
12. ニチレイグループ 統合レポート, 5 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2022_all_a3.pdf
 13. 人財開発・働きがいの向上 | S | サステナビリティ/ESG 情報 (投資家の皆様へ) - ニチレイ, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/186>
 14. ニチレイ(2871) 2025 年 3 月期 通期決算・ニチレイグループ中期経営計画「Compass×Growth 2027」説明会資料 - みんかぶ, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://minkabu.jp/stock/2871/news/4223586>
 15. ニチレイ【2871】 | ニュース | 株探 (かぶたん), 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://kabutan.jp/stock/news?code=2871>
 16. 家庭用冷凍食品 数量回復へ攻勢強める 新 CM・販促で餃子や炒飯など価値訴求, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://shokuhin.net/95487/2024/03/29/topnews/>
 17. ニチレイロジグループ / 新中計、保管能力を大都市圏で拡充へ 物流 ..., 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.lnews.jp/2025/05/r0519303.html>
 18. ニチレイ、新中計策定 低温物流で 27 年度に売上高 3120 億円 ..., 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.daily-cargo.com/news/logistics/2025/05/169884/>
 19. ニチレイロジ G、新中計でデジタル化加速掲げる | LOGISTICS TODAY, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.logi-today.com/777898>
 20. Nichirei Corporation - Investor Relations Information, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.nichirei.co.jp/english/ir>
 21. 株式会社ニチレイのニュース - BtoB プラットフォーム 業界チャンネル, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://b2b-ch.infomart.co.jp/news/company/list.page?IMCOMPANY=17469904>
 22. ニチレイ (2871): ニュース・適時開示 [NICHIREI] - みんかぶ, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://minkabu.jp/stock/2871/news>
 23. Nichirei Corporation, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.nichirei.co.jp/english>
 24. ニチレイ(2871) ニチレイグループ中期経営計画「Compass×Growth 2027」について - みんかぶ, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://s.minkabu.jp/stock/2871/news/4223591>
 25. 2025 年 3 月期 通期決算・ニチレイグループ中期経営計画「Compass×Growth 2027」説明会資料 投稿日時 - みんかぶ, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://s.minkabu.jp/news/4223586>
 26. ニチレイ(2871) ニチレイグループ中期経営計画「Compass×Growth 2027」について - みんかぶ, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://minkabu.jp/stock/2871/news/4223591>
 27. Compass×Growth 2027, 5 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www2.jp.x.co.jp/disc/28710/140120250512543536.pdf>