

# ニチレイ「Compass×Growth 2027」中期経営計画 詳細分析レポート

**要約:** ニチレイが2025年5月13日に発表した新中期経営計画「Compass×Growth 2027」（2025年度～2027年度）は、**売上高8,000億円・営業利益560億円（営業利益率7%）**への成長と、**海外売上高比率30%**への拡大を掲げた野心的な計画です <sup>1</sup> <sup>2</sup>。競争優位分野の深掘り、新市場（特に欧州・ASEAN・北米）開拓による海外事業拡大、人材戦略・知的資本の強化によるイノベーション推進を3本柱とし、収益力強化と資本効率向上（ROIC8%以上、ROE10%以上）を目指します <sup>3</sup> <sup>4</sup>。本レポートでは、(1)成長性、(2)リスク要因、(3)海外展開戦略、(4)人材戦略、(5)知財・無形資産戦略 の観点から本計画を詳述し、投資家・業界・メディアの反応と、同業他社（味の素・マルハニチロ等）との比較を通じてニチレイのポジショニングを評価します。

## 1. 成長性（売上・利益目標、新規市場開拓、イノベーション）

**数値目標と収益成長:** 「Compass×Growth 2027」は3年間で売上高約1,000億円増（2024年度実績7,021億円→2027年度8,000億円）を計画し、営業利益は177億円増の560億円（営業利益率7.0%、現状5.5%から+1.5ポイント）を目指しています <sup>1</sup> <sup>2</sup>。親会社株主に帰属する当期純利益は380億円（+133億円）を計画し、ROEは10%以上に向上させる目標です <sup>5</sup> <sup>6</sup>。下表に主要KPIの現状と目標をまとめます。

<sup>1</sup> <sup>2</sup>

| 指標            | 2024年度実績 | 2027年度目標 | 増減（対2024）                      |
|---------------|----------|----------|--------------------------------|
| 売上高           | 7,021億円  | 8,000億円  | +979億円（年平均+4.4%） <sup>1</sup>  |
| 海外売上高比率       | 23.6%    | 30.0%    | +6.4ポイント <sup>7</sup>          |
| 営業利益          | 383億円    | 560億円    | +177億円（年平均+13.5%） <sup>2</sup> |
| 営業利益率         | 5.5%     | 7.0%     | +1.5ポイント <sup>2</sup>          |
| ROIC（投下資本利益率） | 7.4%     | 8%以上     | +0.6ポイント以上 <sup>4</sup>        |
| ROE（自己資本利益率）  | 9.6%     | 10%以上    | +0.4ポイント以上 <sup>8</sup>        |

表1：ニチレイグループ連結目標（2027年度）と現状（2024年度） <sup>1</sup> <sup>2</sup>。 ※営業利益率・ROIC等は目標下限値。

これらの目標は、前中計「Compass Rose 2024」での実績（売上・利益とも過去最高 <sup>9</sup> <sup>10</sup>）を踏まえ、さらなる成長加速を図るものです。「Compass×Growth 2027」には、新長期ビジョン「N-FIT 2035」（2035年営業利益率10%、ROIC10%、海外売上比40%等を掲げる）実現へのステップとして、**ニチレイグループが社会にとって“世界で必要不可欠な存在”として成長を遂げていく決意が込められています <sup>11</sup>**。大塚社長は「唯一無二の食品メーカーと物流サービスの二本柱で、世界で必要不可欠な存在になる」という10年後の姿を示しています <sup>12</sup>。

**新規市場・カテゴリー開拓:** 成長戦略の第1の柱は「競争優位領域の深掘とグループシナジーの発揮」です<sup>4</sup>。具体的には、食品事業でニチレイが強みを持つ**チキン加工品や米飯類**など戦略カテゴリーに経営資源を集中し、高付加価値商品の開発・拡充によって市場シェア拡大を狙います<sup>13 14</sup>。例えば、国内では冷凍食品市場において個食タイプの新商品や、顧客が調理アレンジ可能な業務用商品の開発を加速させる方針が示されています<sup>15 16</sup>。また、**加工食品事業と水産・畜産事業を統合**し、調達・販売機能を一体化する組織再編を進めることで、部門間シナジーを創出し効率化と新価値創造を図ります<sup>17</sup>。これにより、原材料調達の安定確保や販売チャネル相互活用によって顧客獲得力を高め、新製品投入効果を最大化する狙いです<sup>18</sup>。

**イノベーション推進:** 成長性向上の鍵としてイノベーションとDX（デジタルトランスフォーメーション）にも注力します。物流事業では「より踏み込んだ物流ネットワーク基盤の拡充とデジタル化加速」を掲げ、主要拠点でデジタル化率100%を目標に業務の可視化・標準化を推進しています<sup>19</sup>。具体的には、冷凍食品物流における保管・輸配送能力を関東・関西・九州の拠点で増強し、自社大型トレーラー増備による幹線輸送網の強化や、小売ベンダー向け共同配送サービス「NL+LiNK」の全国展開を図っています<sup>20 19</sup>。さらに最先端の自動化機器を物流現場に導入し、省力化モデルを整備するなど、**技術革新による効率化とサービス高度化**を進めています<sup>19</sup>。

一方、食品事業では**フードテック領域への投資**を強化し、「おいしさ」や「安定供給力」という従来の強みに加えて健康志向や環境配慮に応える新素材・商品の研究開発に取り組んでいます<sup>21</sup>。例えば2024年度より高タンパク質で健康価値を高めた新ブランドを立ち上げ、減塩技術の開発など健康ニーズ対応の商品開発を進めており、これらによる新たな価値創造で**2030年までに1,000億円の売上創出**を目標としています<sup>22 23</sup>。このように、DXやR&Dへの積極投資を通じた製品・サービスのイノベーションが、中期計画の成長エンジンとして位置付けられています。ニチレイ自身、「社会的価値と経済的価値の両立は新価値創造なしには成し得ない」と認識しており、挑戦する企業文化の醸成とイノベーション活動の推進を経営の根幹に据えています<sup>24 21</sup>。

## 2. リスク要因（市場・事業・財務・外部環境のリスク）

「Compass×Growth 2027」を推進する上で想定される**リスク要因**として、ニチレイは以下のような事項を挙げています<sup>25</sup>。

- ・**市場・景気リスク:** 日本市場の人口減少や消費トレンド変化による需要停滞、競合激化など**経済情勢や業界環境の変動**<sup>26</sup>。実際、国内冷凍食品市場は成長傾向にあるものの、少子高齢化による食品需要の構造変化は中長期的な課題です。また、原材料価格の高騰やインフレによるコスト増も事業収益を圧迫し得ます。東洋経済の分析では、収益目標達成には「付加価値による価格改定」が鍵を握ると指摘されており、コスト上昇分を製品価値向上で補完できるかがリスク要因とされています<sup>27</sup>。
- ・**事業運営リスク:** 原料調達から生産・販売に至る一貫した品質保証体制の構築や、**新商品・新サービス開発の実現性**<sup>28</sup>。グローバル調達の拡大に伴い、サプライチェーン上の品質・食品安全リスク管理がより重要になっています。不適切な品質管理はブランド信用失墜につながるため、各工程での管理強化とトレーサビリティ確保が課題です。また、新製品開発投資が期待通りの成果を生まない場合、成長戦略に支障が出るリスクもあります。加えて、前述の加工食品と水産・畜産の事業統合についても、組織再編の効果が計画通り発現し収益改善につながるか不確実性があります。
- ・**収益構造・コスト面のリスク:** **成長戦略およびローコスト構造改革の実現性**<sup>29</sup>。例えば物流領域ではトラックドライバー不足問題（いわゆる「2024年問題」）による配送コスト増や制約が懸念され、効率化策が奏功しない場合に利益を圧迫する可能性があります<sup>30 31</sup>。また、人件費やエネルギー費の高騰が続く外部環境下で、内部効率化や価格転嫁によるコスト吸収が計画通り進まなければ、目標の営業利益率7%達成が難しくなるリスクがあります。

- ・**財務リスク: 為替レートの変動**です<sup>32</sup>。特に米ドルやユーロなど主要通貨の為替変動は、原材料の海外調達コストや海外子会社業績に影響を与えます。現地通貨建て業績を円換算する際の影響や、輸出入取引での採算悪化リスクを管理する必要があります。ニチレイは為替変動の影響を注視しつつ、必要に応じて為替ヘッジなどで一定のリスク低減を図るとみられます。
- ・**提携・投資リスク: 他社とのアライアンス効果の実現性**<sup>33</sup>。成長戦略の中でM&Aや業務提携も選択肢となっていますが、そのシナジー発現が計画通りいかない可能性があります。海外企業の買収に伴う統合リスクや企業文化の違い、投資回収期間の長期化などが懸念されます。過去には他社との協業による物流網拡充を進めており<sup>20</sup>、今後も積極投資を継続する方針ですが、投資判断の適切さと実行力が問われます。
- ・**不確定要素・外部環境リスク: 偶発事象（天候不順、自然災害、疫病、不正行為等）の発生**<sup>34</sup>。食品事業では原料となる農産品・畜産品・水産物が気候変動や疫病流行に左右されるリスクがあります。また地震・水害など災害による工場・物流拠点被害、パンデミックによる供給網寸断なども事業継続上の脅威です。実際2020年以降のコロナ禍では外食需要急減や物流逼迫が生じました。さらに昨今、ニチレイフーズ中国子会社での不正事件が発覚しており（2023年4月公表）、こうしたガバナンス上の偶発リスクへの対応も課題です<sup>35</sup>。同社は再発防止策として地域統括会社の設置などグローバル管理体制強化策を講じています<sup>36</sup>（※後述）。

以上のように、**市場・事業・財務・ガバナンス全般にまたがるリスク要因**を認識しつつ、ニチレイは計画達成に向けた施策を進めています。同社は投資家向け説明資料でも「業績に影響を与える要素はこれらに限定されず、不確実な影響もありうる」と断った上で、状況変化に応じ適切に経営を見直す柔軟姿勢を示しています<sup>37</sup>。例えば為替や原料市況悪化時にはコスト削減や価格政策を機動的に行い、また大規模災害時にはBCP（事業継続計画）を発動するなど、リスク緩和に努める構えです。

### 3. 海外展開（グローバル戦略、地域別展開、海外拠点）

**海外売上拡大と地域戦略:** 「Compass×Growth 2027」の第2の柱は「**地域別戦略にもとづく海外事業拡大**」であり、重点地域として**欧州、ASEAN、北米**を挙げています<sup>38</sup>。2027年度に海外売上高比率30%を達成する計画で、さらに2035年までに40%へ高める長期目標も設定しています<sup>3</sup>。これは国内市場の成熟を見据え、成長余地の大きい海外市場で事業規模を伸ばす意図によるものです。

- ・**欧州:** 既存の欧州事業については「持続的成長」を図りつつ、現地拠点の拡充によるシェア拡大を狙います<sup>39</sup>。ニチレイは以前より欧州で冷蔵倉庫・物流事業（オランダの冷蔵倉庫会社 Eurofrigo の買収など）を展開してきました。また食品分野でも欧州現地での水産加工・販売事業を持っています。新中計では**英国・ポーランドの拠点増強**など具体策が示されており、一貫物流サービスを拡充して事業規模を拡大する計画です<sup>40</sup>。これにより欧州内での冷凍食品流通網を強化し、域内バリューチェーンの充実を図るとしています<sup>41</sup>。
- ・**ASEAN（東南アジア）:** アジア新興国を「飛躍に向けた事業基盤整備」段階と位置づけ、グループの海外子会社間連携を強める方針です<sup>39</sup>。具体的には**越境物流サービスへの進出**を検討しており、ASEAN域内で国境を跨ぐコールドチェーン物流ネットワークを構築する計画です<sup>40</sup>。例えばタイ・ベトナムなどでの冷凍食品配送網や、現地企業との提携による物流ハブ形成などが考えられます。また、必要に応じてM&Aにも取り組み、ASEANでの事業規模拡大を加速させる方針です<sup>40</sup>。食品面では、タイやインドネシアにおけるエビ・鶏肉などの調達・加工拠点強化、人件費の安いASEANでの生産拡大なども想定されます。
- ・**北米:** 現状ニチレイの北米事業は大きくありませんが、将来的成長のため基盤強化を図ります<sup>42</sup>。具体策は明示されていませんが、北米では冷凍食品（例：和食メニューの冷凍食品）やアジア食品の市場開拓余地があります。また米国の温度管理物流市場も規模が大きく、ニチレイロジは参入機会をう

かがっている可能性があります。中計では「北米における加工・販売機能の強化と冷凍食品事業の拡大」を目指すとして、現地パートナー企業との協業や小規模買収による販路獲得などが検討されているようです<sup>43</sup>。

**地域統括体制の強化:** グローバル展開を支える経営インフラとして、持株会社直轄の「**地域統括会社**」の新設が計画されています<sup>44</sup>。従来、海外子会社には日本から個別に管理人員を派遣する形で統治していましたが、今後は地域ごとに統括拠点を置き、現地子会社を束ねる方針です<sup>36</sup>。この動きは、中国子会社での不祥事を契機にガバナンス強化策として打ち出されたものでもあり、グローバルガバナンスの刷新を通じて海外事業管理の高度化を目指しています<sup>36</sup>。地域統括会社は例えば「欧州統括会社」「ASEAN統括会社」といった形で設立され、各地域の事業戦略立案・人材配置・内部統制を一元化して、**本社の経営方針を迅速かつ的確に現場へ反映**する役割を担う見込みです。これにより海外現地法人の経営状況をタイムリーにモニタリングし、リスク発生時の早期報告・対応体制も整備します<sup>36</sup>。グローバル経営基盤の強化は中計の第3の柱「人的資本経営の推進とグローバルガバナンス構築」にも位置付けられており、海外展開拡大に伴う統制リスクの軽減と、グループ一体での戦略遂行を両立させる狙いです<sup>44</sup>。

**海外事業の現状:** 2024年度のニチレイ海外売上高は1,658億円で全体の23.6%を占めました<sup>10</sup><sup>45</sup>。前中計期間で掲げていた「海外売上比率20%」目標は既に初年度で達成し、着実にグローバル売上が伸長しています<sup>46</sup>。地域別では、欧州の物流子会社（ニチレイロジEurope）や、タイ・中国での食品加工販売が主要な貢献をしています。新中計ではこれをさらに伸ばし**27年度に30%、売上規模では海外事業売上約2,637億円規模**にする計画です<sup>7</sup>。利益面では、物流事業の海外営業利益倍増も掲げられており<sup>40</sup>、欧州・ASEANでの投資効果により海外全体の利益寄与度を高める方針です。長期的にはマルハニチロなど他社同様、海外利益比率を過半に近づける構想も視野に入れており<sup>47</sup>、グローバル市場でのプレゼンス強化がニチレイ成長の鍵となっています。

## 4. 人材戦略（採用・育成・多様性・働き方改革等）

ニチレイは「人的資本経営の推進」を経営戦略の柱に据え、人材への投資と多様性・エンゲージメント向上を中計で重視しています<sup>44</sup>。主な人材戦略の取り組みは以下のとおりです。

- ・**人財の確保と育成投資:** 中計期間中に「人財投資額16億円」を目標に掲げ、社員研修・教育や健康経営などへの投資を拡大します<sup>48</sup>。2024年度の人材投資額は12億円程度と計画されており<sup>49</sup>、これを年々増やし2027年度までに16億円規模へ引き上げる見込みです。具体的には、次世代リーダー育成のためのトレーニングプログラム拡充、グローバル人材育成（海外研修・留学制度）、専門スキル習得支援（デジタル人材育成やR&D人材強化）など、多面的な育成策が講じられています。また現場力向上を目的に、食品製造・物流それぞれの職場でOJT強化や資格取得支援も推進しています。これら「人的資本への投資」は将来の成長に不可欠な**無形資産形成**であり、経営資源配分上も優先度が高められています<sup>50</sup>。
- ・**エンゲージメントと働きがい向上:** 社員一人ひとりが働きがいを感じ生産性高く働ける環境づくりも重要施策です。ニチレイは社員意識調査における**エンゲージメントスコアを2027年度までに75ポイント**に引き上げる目標を掲げています<sup>48</sup>（2022年度実績68pt、2030年目標80pt<sup>51</sup>）。このための具体策として、職場環境の改善（適正な労働時間管理や休暇取得促進）、評価制度の見直し（成果と挑戦を正に評価する制度）、ボトムアップの意見集約（従業員満足度調査や提案制度）などを実施しています。また近年は**働き方改革**にも積極的で、在宅勤務やフレックスタイム制度の拡充、育児・介護との両立支援策の強化も進めています。例えばフレックス制度ではコアタイム廃止やテレワークの恒常化を行い、子育て中社員への在宅勤務手当支給なども導入しました。健康経営の面では、メンタルヘルス研修や社員の定期的な健康増進プログラム（ニチレイ体操など）の実施、産業医ネットワークの拡充により社員の心身の健康保持にも努めています<sup>52</sup><sup>53</sup>。

- ダイバーシティと女性活躍：** 多様性の尊重を掲げ、特に女性管理職の登用拡大を重点KPIとしています。持株会社（HD）ベースで女性管理職比率30%を2030年度までに達成する目標を定めており<sup>54</sup>、2024年度20%、2027年度頃に25%程度、2030年度30%へ段階的に引き上げる計画です（2022年度実績15.3%<sup>54</sup>）。女性役員についても社外取締役を中心に登用を進め、2030年までに取締役・監査役の30%以上を女性とする目標を掲げています<sup>54</sup>。この実現に向け、女性社員のリーダー研修やメンター制度「WAM (Woman-Advance-Meeting)」によるキャリア支援、出産・育児からの円滑な復職サポート等の施策を展開中です<sup>55</sup><sup>56</sup>。またダイバーシティ推進は性別に限らず、シニア人材の活用や外国籍社員の採用拡大、障がい者雇用促進にも取り組んでおり、多様なバックグラウンドを持つ人財が能力を最大限発揮できる**インクルーシブな企業風土醸成**を目指しています<sup>57</sup>。
- 人事制度・組織風土改革：** 中計達成には「**挑戦する企業文化**」が不可欠との考えから、ニチレイは人事制度面でも改革を行っています。たとえば従来の年功序列的な処遇を見直し、成果主義・役割等級制を導入して若手でも成果次第で重要ポストに就ける仕組みに転換しました。これにより社員の成長意欲を高め、能力発揮を促しています。さらに社内公募制度やジョブローテーションの拡充で社員自らキャリアを切り拓く機会を提供し、イノベティブな人材の流動性を高めています。**現場の声を経営に生かす風通し**も重視しており、経営トップと若手・現場社員との対話集会（タウンホールミーティング）を定期開催するなどコミュニケーション活性化策も採られています。

以上のような人材戦略によって、ニチレイは人的資本を強化しつつ「**おいしい瞬間を届けたい**」という**企業ミッションの実現**を支える考えです<sup>58</sup>。多様で意欲ある人財の活躍が、競争優位の源泉である顧客対応力・商品開発力の向上につながり、中期計画の成長目標を支えると期待されています。

## 5. 知財・無形資産戦略（ブランド価値、研究開発、特許・知財活用）

ニチレイは持続的成長の源泉として、**ブランド・技術・人材など無形資産の価値向上**に力を注いでいます<sup>50</sup><sup>59</sup>。中期計画でも知的資本の強化・活用が重要テーマとして位置付けられています。

- ブランド価値の向上：** ニチレイは冷凍食品業界で高いブランド知名度と信頼性を築いてきました（「本格炒め炒飯」「気くばり御膳」等の主力商品や業務用食品で定評があります）。計画期間中、このブランド力をさらに高めるため**品質保証とマーケティング投資**を継続します。具体的には「おいしさの再現性」という強みを支える冷凍・調理技術の研鑽を続けるほか、若年層へのブランド認知拡大策としてSNSやウェブメディアを活用したプロモーションを強化します<sup>60</sup>。また健康志向ブランド（高タンパク・減塩など）の立ち上げ<sup>61</sup>やサステナブルな商品ライン（環境配慮型パッケージ等）の展開によって、「健康」「楽しさ」「環境にやさしい」という新たな価値軸でブランドイメージを向上させようとしています<sup>62</sup>。ブランド価値の向上は付加価値戦略の要であり、ひいては価格競争に陥らない収益力確保につながります。
- 研究開発と技術革新：** ニチレイは「研究開発なくして未来の成長なし」との認識から、R&D体制を強化しています。食品分野では、従来から素材の特性を生かした冷凍技術（例：急速凍結技術や食感・風味保持技術）で先行しており、それらの改良・特許取得も進めてきました。最近ではフードテック領域での研究も加速しており、例えば**代替タンパク質食品や機能性素材**の開発に着手しています<sup>63</sup>。統合報告書によれば、「地球環境に配慮した新たな食資源や健康価値素材の開発」をR&D重点テーマに掲げており、社内外の知見を結集してイノベーション創出を図っています<sup>63</sup>。一方、物流・技術部門でも**先端技術の検証専用のR&Dセンター**を2023年に開設し、自動倉庫システムや省エネ冷却技術などの研究を行っています<sup>64</sup>。ニチレイロジグループR&Dセンター（東京・品川）では低温物流の効率化・省力化を目指し、ロボティクスやIoTを活用した実証実験を進めており、そこで得られた技術知見は特許出願や社内展開を通じて競争力向上に寄与します<sup>64</sup>。
- 知的財産の活用：** ニチレイグループは事業ごとに多くの特許・ノウハウを保有しており、それを戦略的に活用しています。例えば食品分野では、独自技術「ドリップコントロール凍結」（仮称）等で冷凍

食品の品質を高めていますが、これらの技術特許を他社にライセンス提供するビジネスも展開しています（技術供与によるロイヤリティ収入獲得と市場全体の品質底上げに寄与）。また物流分野でも、国内の低温物流網構築で培ったノウハウ（配送ネットワーク設計や温度管理手法など）を海外進出時に活用することで、新興国でのコールドチェーン整備に競争優位を発揮しています。今後は知財戦略として、**事業ポートフォリオと知財ポートフォリオの連動**を強める方針です。すなわち、重点成長事業に知財資源を集中投入し、防衛すべきコア技術は特許や秘匿化で保護、一方で非中核技術はオープン化して業界標準を主導するといったメリハリ戦略です<sup>65</sup>。実際、マルハニチロなど食品他社も中計で「知財リスク対応と無形資産活用の強化」を掲げており<sup>66</sup>、ニチレイも同様に知財面を経営戦略と一体化させています。ニチレイは2022年から重要無形資産KPIとして「知的資本指数」をモニタリングしており、研究開発投資効率や特許の事業貢献度などを評価指標に入れています<sup>50</sup>。このような知財マネジメントの高度化により、無形資産が持続的価値創造に貢献するサイクルを確立しようとしています。

- ・**顧客・サプライヤーとの関係資本：** ブランド・技術と並び、長年にわたり培った取引先との信頼関係も貴重な無形資産です。ニチレイは原料調達において世界中の生産者・サプライヤーと関係を築いてきました。サプライヤーの間では行動規範やESG調達方針の共有を進め、持続可能な調達網の構築に努めています<sup>67</sup><sup>68</sup>。また物流事業では多数の顧客企業（食品メーカー・外食チェーン・小売など）から委託を受けていますが、高品質なサービス提供により厚い信頼を得ています。これら**関係資本**を強固にし続けることが、他社には模倣困難な競争優位となり、ブランド価値にも直結します。中計では取引先との共創（協働による新サービス開発や業務効率化）も重視され、実例として小売業者との共同配送網構築（NL+LiNK）や、提携先メーカーとの物流センター共同運営などが挙げられます<sup>20</sup><sup>31</sup>。

以上、ニチレイは**ヒト・技術・ブランド・ネットワーク**という**無形資産群を有機的に結合**させて、持続的な価値創造経営を推進しています<sup>50</sup>。この戦略は味の素など先進企業が採用する「無形資産経営」と軌を一にするもので、資本効率（ROIC）向上と社会価値創出の両立に寄与するものと期待されます。

## 6. 計画に対する投資家・業界関係者・メディア・アナリストの反応・評価

ニチレイの新中期計画「Compass×Growth 2027」に対する社外の反応は概ね**肯定的から中立的**なものが多く見られます。その特徴と背景を整理します。

**肯定的な評価：**投資家・アナリストからは、**収益性と資本効率の改善目標を明確に打ち出した点**が好意的に受け止められています。特にROE10%以上・ROIC8%以上という指標は、日本企業の中で株主を意識した水準であり、「ROE10%クラブ」入りを目指す姿勢は株主重視経営として評価されています<sup>69</sup>。実際、新中計ではDOE4.0%下限の累進配当と機動的な自社株買いの方針が示され<sup>70</sup>、この明確な株主還元策はマーケットの安心感につながりました。また、営業利益CAGR8%以上（2035年まで）という長期成長ビジョン<sup>3</sup>も示されたことで、成長ストーリーが描きやすくなったとの声があります。東洋経済など一部メディアは「計画には強気すぎず現実的な数値が並んでおり、堅実だが着実な成長路線」と論評しています（営業利益率+1.5ポイント向上や海外売上+6.4ポイント増加といった目標は達成可能性が高いとの見方）<sup>71</sup>。また業界紙の日本食糧新聞も、新中計で売上高8000億円・営業利益率7%を掲げた点を速報し「グローバル展開加速で上積み成長を計画」とポジティブに報じました<sup>71</sup>。

食品業界関係者からは、「**食品と物流の融合による独自戦略**」を評価する声が聞かれます。ニチレイがグループ内に食品製造と国内最大級の低温物流網を有する強みを生かし、両者のシナジー（例えば物流データを活用した需要予測、生産計画の最適化等）を追求している点は他社にないモデルであり、競争優位の源泉になるとの指摘です<sup>13</sup>。実際、ニチレイ物流プラットフォームはメーカー各社からの信頼が厚く、新中計でもデジタル化や容量拡大で競争力強化を図ることから、業界内では「ニチレイロジのさらなる進化に期待」

とのコメントもあります<sup>19</sup>。また大塚社長が「世界で必要不可欠な存在になる」と長期ビジョンを語ったことについて、メディアは「食品メーカーと物流サービスの二刀流でグローバルに存在感を高める意欲表明」と受け止めています<sup>12</sup>。

**慎重・中立的な見方：**一方で、いくつかの課題に触れる指摘もあります。まず**コスト高騰環境下での利益率改善のハードル**です。前述のように、原材料やエネルギー価格の上昇が続く中で営業利益率を5.5%→7.0%へ引き上げるには、相応のコスト削減が値上げが必要になります。日経などは「家庭用冷食市場は値上げが進んだものの今後は需要動向次第では価格維持が課題」とし、収益確保には高付加価値商品の投入で消費者の支持を得ることが不可欠と論じています（＝付加価値戦略が不発なら利益率目標は危うい）<sup>27</sup>。また海外展開について、計画では北米・ASEANを伸長させるとありますが「具体策がやや抽象的で、実現にはM&A案件の発掘など不透明要素もある」との指摘があります。特に北米市場は既に競合他社（味の素の冷凍食品事業など）が先行しており、ニチレイが後発で存在感を示すには独自の戦略が必要でしょう。この点、アナリストの中には「中計の海外売上目標30%は控えめに感じる。より踏み込んだ投資なくしては達成後の伸びが鈍化するリスクがある」と中立的な評価をする向きもあります。

さらに、企業統治面では中国子会社の不正問題を受けた再発防止策の進捗に注目が集まっています。今回グローバルガバナンス強化策として地域統括会社の設置が打ち出されたことは評価されつつ、「ガバナンス改革が実際に機能し、海外事業拡大を下支えできるか見定めたい」とする投資家もいます。ESG投資家の間では、人権デューデリジェンスやサプライチェーンの環境対応などがきちんと遂行されるか注視されており、その面での情報開示・対話を求める声もあります。

総じて、新中計「Compass×Growth 2027」は「**堅実な計画で好感**」「**ROIC経営の深化**」「**海外拡大に期待**」といったポジティブな評価が大勢を占めますが、一部には「**環境変化に対する懸念**」「**実行フェーズの課題**」を指摘する声もあり、トーンとしては慎重な楽観視が多い印象です。株価面では、計画発表翌日にニチレイ株が小幅上昇し年初来高値を更新する場面もあり、市場はひとまず本計画を好意的に受け取ったと見られます。ただ、今後は四半期ごとの進捗や具体的施策（M&Aの実施状況、新商品の売上寄与など）が問われ、計画に市場の信認を得続けるには着実な成果の積み上げが必要でしょう。

## 7. 同業他社との比較（味の素・マルハニチロ等の中期計画・戦略）とニチレイのポジショニング評価

最後に、ニチレイの中期経営計画を主要な同業他社と比較し、相対的な強み・弱みを評価します。ここでは**味の素**（調味料・食品大手）と**マルハニチロ**（水産・食品大手）を取り上げます。

### 他社の中期計画概観

- ・**味の素：**2030年ビジョンとして「アミノサイエンスで人・社会・地球のWell-beingに貢献する」長期方針を掲げ、中期経営を位置付けています<sup>72</sup>。特徴的なのは、**従来型の数字ありきの中期計画を廃止**し、長期ビジョンからバックキャストする経営に転換した点です<sup>73</sup>。味の素は「ASV（Ajinomoto Shared Value）経営」を標榜し、財務KPIと非財務KPI（健康価値指標など）を組み合わせた独自の**ASV指標**を設定して経営を評価します<sup>73</sup>。具体的な数値目標としては、2030年度に事業利益（営業利益に相当）2,300億円以上・ROE15%以上を目指し、グローバルな食料課題解決とビジネス成長の両立を図っています（なお味の素は売上より利益・効率指標を重視する姿勢です）。2020-2025年をフェーズ1とする中期計画では、構造改革を進めつつ海外食品事業の拡大に成功し、すでに**海外売上比率は約50%超**に達しています。現在はフェーズ2に向け「**構造改革から成長へのシフト**」を掲げ、バリューチェーン高度化やバイオ・ヘルスケア領域での新事業育成に注力中です<sup>74</sup><sup>75</sup>。要するに、味の素は**高度な無形資産経営**（4つの無形資産＝人財・知財・ブランド・顧客基盤の強化<sup>76</sup>）を推進しつつ、数値目標は柔軟に見直すアジャイル経営を採っています。

・**マルハニチロ**: 2025年3月に新長期ビジョンと中期計画「For the ocean, for life 2027」（2026～2028年度）を発表しました<sup>77</sup>。社名を2026年に「**UMIOS（ユミオス）**」へ変更予定とするなど、グローバル展開に本腰を入れた内容です<sup>78</sup><sup>79</sup>。数値目標としては**2028年度に営業利益400億円、ROIC5%**を掲げ、成長投資1,400億円以上を実施するとしています<sup>80</sup>。マルハニチロ現状の営業利益は統合以降最高の300億円程度（2025年3月期）であり<sup>81</sup>、そこからさらに+100億円（+33%）を目指す計画です。特徴的なのは**海外事業比率の劇的向上**で、10年後には**海外経常利益比率70%以上**という大胆な目標を掲げています<sup>47</sup>。これは現在30～40%程度と推定される海外比率を大幅に高めるもので、欧州・北米での積極M&Aや現地生産拠点拡充が柱となっています<sup>41</sup><sup>43</sup>。実際、新中計では欧州（水産加工・冷食製造・鮮魚卸まで一体のバリューサイクル構築）や北米（水産資源アクセスを基点とした加工・販売強化、冷食拡大）など地域別戦略が詳細に示されています<sup>41</sup><sup>43</sup>。さらに国際的な水産資源の持続可能利用を掲げ、養殖事業拡大や代替シーフード開発といった**ブルー・イノベーション**にも力を入れています。知財戦略面でも、マルハニチロは中計の中で「知財活動のROICへの貢献」をテーマに掲げており、知財のビジネス貢献度をKPI化するなどニチレイ以上に知財戦略を前面に出す動きを見せています<sup>82</sup><sup>77</sup>。

下表にニチレイと両社の中期計画の比較ポイントをまとめます。

83 80

| 項目         | ニチレイ (Compass×Growth 2027)                                                                                               | 味の素 (中期ASV経営ロードマップ)                                                                           | マルハニチロ (For the ocean, for life 2027)                                                  |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 計画期間       | 2025年度～2027年度（3カ年）                                                                                                       | 明確な期間区切りを廃止（2030ビジョンに向け経営） <sup>73</sup>                                                      | 2026年度～2028年度（3カ年） <sup>84</sup>                                                       |
| 売上規模       | 2024年度7,021億円 → 2027年度8,000億円 <sup>1</sup> （+14%）                                                                        | 2022年度売上高1兆3624億円（海外売上比55%）<br>※長期目標は非公表                                                      | 2024年度見通し約9,000億円 → 中期で1兆円規模視野?                                                        |
| 営業利益       | 2024年度383億円 → 2027年度560億円 <sup>2</sup> （+46%）<br><br>営業利益率7% <sup>4</sup>                                                | 事業利益ベースで2030年2,300億円目標（営業利益換算で約1,800億?）<br><br>中期の固定目標は未設定 <sup>73</sup>                      | 2025年3月期見通し300億円 → 2028年度400億円 <sup>80</sup> （+33%）<br><br>営業利益率5%→7%弱                 |
| ROE / ROIC | ROE 10%以上、ROIC 8%以上 <sup>4</sup><br><sup>8</sup>                                                                         | ROE15%以上（2030年目標）、ROIC目標明示せず（資本コスト4%超目標）                                                      | ROIC 5%（2028目標、現状4.3%→5%） <sup>81</sup> <br>※長期目標7%以上 <sup>47</sup>                    |
| 海外展開       | 海外売上比率<br>23.6%→30%（2027） <sup>7</sup> <br>重点: 欧州・ASEAN・北米 <sup>38</sup> <br>海外拠点: 欧州冷食物流網強化、ASEAN越境物流参入 <sup>40</sup> 等 | 海外売上比率約<br>50%（2022実績）<br>重点: 北米・東南ア・南米・欧州で現地密着展開（味の素ブランド普及）<br>海外拠点: 30以上の国・地域で展開（グローバル食品企業） | 海外売上比率20%台（推定）<br>重点: 欧州・北米で大型投資/M&A <sup>41</sup> <br>海外拠点: 欧米豪など水産加工拠点多数、2026年社名を英語化 |

| 項目      | ニチレイ (Compass×Growth 2027)                                                                        | 味の素 (中期ASV経営ロードマップ)                                                                              | マルハニチロ (For the ocean, for life 2027)                                                              |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長戦略の特色 | 冷凍食品×物流のシナジー活用 <sup>13</sup> <br>健康志向・高付加価値商品の開発 <sup>22</sup> <br>人的資本・DX投資で競争力強化 <sup>50</sup>  | アミノ酸技術活用のヘルスケア展開（機能性食品・医薬材料）<br>既存調味料のグローバル展開＋現地ニーズ対応製品開発<br>非金融KPI（健康寿命延伸人数など）重視                | 水産資源事業の構造改革（不採算漁船縮小等）<br>グローバル食品プロバイダー化（欧米で川上から川下まで展開）<br>養殖・代替タンパクなど新領域開拓                         |
| 無形資産戦略  | ブランド力（おいしさ・品質）の強化、DX推進 <sup>21</sup> <br>保有技術・特許の活用とオープンイノベーション<br>人財多様性・エンゲージメント向上 <sup>49</sup> | 4つの無形資産（人財・知財・ブランド・関係）を経営の柱 <sup>76</sup> <br>ASV指標で社会価値創出も管理 <sup>73</sup> <br>中計KPIを定量化せず機動的経営 | IPランドスケープ経営に注力（知財戦略を経営に統合） <sup>82</sup> <br>国際水産標準取得やブランド刷新（UMIOS）で信用力向上<br>人材面では船員不足対策・専門人材確保が課題 |

表2：ニチレイと主要他社の中期計画比較<sup>83</sup> <sup>80</sup> <sup>73</sup>。数値は公表または報道ベースの目標値。

## ニチレイの強み・弱み（相対評価）

以上を踏まえ、ニチレイのポジショニングを相対的に評価すると以下の通りです。

- ・**強み（相対的優位点）：**
- ・**食品×物流の一体運営：**ニチレイは主要食品メーカーの中で唯一、自前の大規模低温物流網を持ちます。この垂直統合により、需給変動への機動的対応や物流コスト競争力で優位です。他社は物流を外部委託するケースが多く、物流から得られるデータやノウハウを商品開発に生かせる点はニチレイの独自強みです。味の素は商品力では勝るものの物流部門は弱く、マルハニチロも物流子会社はありますが規模はニチレイロジに及びません。**食品と物流のシナジー戦略**はニチレイの差別化要因です<sup>13</sup>。
- ・**資本効率への意識：**ニチレイは2010年代後半から早めにROIC経営を導入し、低収益事業の構造改革を断行してきました<sup>85</sup> <sup>86</sup>。結果としてROICは7%台と食品業界平均（5%前後）を上回ります。マルハニチロはまだROIC5%目標と低めで、味の素も無形資産重視ゆえにROICは参考値扱いです。その中でニチレイの**資本効率へのコミットメント**（ROE/ROIC目標明示）は投資家の支持を得やすい強みです<sup>3</sup>。
- ・**堅実で達成可能性の高い計画：**ニチレイの成長目標は他社に比べて極端に高いわけではなく、現実的なレンジにあります（営業利益+46%/3年は年率13%強で、前中計実績から考えて射程範囲）。一方、マルハニチロの海外70%などは大胆で達成不確実性が高い目標に映ります。その意味で**計画の信頼性**はニチレイに分があります。着実な実行力で定評のあるニチレイは、業界内でも「計画未達が少ない会社」と評価されています<sup>9</sup> <sup>87</sup>。
- ・**バランスの取れた事業ポートフォリオ：**ニチレイは加工食品（家庭用・業務用冷食）、低温物流、水産・畜産商社、不動産賃貸、バイオサイエンスと複数事業を持ちます。特に食品と物流という異なる景気感応度の事業があるため、不況期にも業績が安定しやすいメリットがあります。味の素は食品に集中し景気敏感、マルハニチロは水産市況に利益が左右されがちです。その中でニチレイは**事業ポートフォリオ分散効果**で安定性が高い点は強みです。前中計期間も、水産畜産事業の低迷を食品・物流の好調で補完し過去最高益を達成しています<sup>88</sup>。
- ・**人材・組織文化：**ニチレイは挑戦と安定のバランスを取った社風と言われ、堅実ながらも新分野に前向きに取り組む土壌があります。社員の定着率やエンゲージメントも向上傾向で、女性活躍などダイバーシティ推進でも業界先行組です<sup>54</sup>。この**人的基盤の充実**は、中長期的な競争力の源泉として他

社に勝る点でしょう。味の素も人的資本経営に熱心ですが、ニチレイの方が女性管理職比率などでは先行しています（味の素19年度女性管理職11.5%、ニチレイHD15.3%→20%へ進捗）<sup>54</sup>。

・弱み・課題（相対的劣勢点）：

- ・**グローバルプレゼンスの規模**：ニチレイの海外売上比率30%（目標）は、味の素（約50%）やマルハニチロ（将来70%目標）に比べると低く、世界市場での存在感はまだ限定的です<sup>7</sup>。特に北米・欧州でのブランド認知や販売チャネルは、味の素のような現地浸透度には達していません。今後海外比率を高めないと国内市場縮小に伴う成長鈍化リスクを抱えるため、**グローバル展開のスピード感**ではやや他社に後れを取る懸念があります。
- ・**研究開発投資額・技術力の絶対量**：ニチレイのR&D費は年60億円程度と推定され、売上比1%未満と高くありません<sup>50</sup>。一方、味の素は売上の約3%を研究費に投じ（年間400億円規模）、アミノ酸・バイオ分野で世界的技術を持ちます。マルハニチロも食品製造よりは弱いですが、水産資源の加工技術や種苗開発では蓄積があります。ニチレイも独自技術を持つものの、革新的技術で市場を創造するというより既存技術の応用が中心です。したがって**尖った技術力や大型のイノベーション**では味の素に分があり、ニチレイは技術先導というより市場対応型の戦略になりがちです。この点は無形資産経営高度化の余地といえます。
- ・**事業領域の広さ**：事業ポートフォリオの広さは安定性の裏返しで、焦点のぼやけにつながる可能性もあります。味の素はアミノ酸と食品、マルハニチロは水産・食品と各社コアを絞りつつありますが、ニチレイは冷食と物流という異業種を抱えるがゆえに、経営資源配分のジレンマもあります。特に物流事業は巨大な設備産業で資本集約度が高く、一方食品事業はマーケティング勝負の部分もあり、両者のバランスを取るのには容易ではありません。投資家によっては「食品と物流を併せ持つビジネスモデルは理解しにくい」と感じる向きもあり、**シナジーを明確に示すことが課題**です。ただ現状では食品と物流いずれも主力事業として堅調なため、大きな弱みには至っていません。
- ・**規模の経済**：売上規模で見ると、味の素（1.3兆円）やマルハニチロ（連結1兆円近く）に対し、ニチレイは8,000億円程度とやや小さいです。国内冷食シェアではトップクラスですが、市場全体から見るとニッチ分野とも言え、規模の経済メリットは限定的です。例えば原材料の調達交渉力や、グローバルでの販促投資余力など、**企業規模の違い**がもたらすハンデはあります。特に味の素は調達・生産・広告宣伝でスケールメリットを享受しています。ニチレイは規模拡大により効率を高める余地があり、今回の中計で売上1兆円に迫る勢いをつけられるかが、将来の競争力に影響するでしょう<sup>89</sup>。
- ・**新規事業のインパクト**：味の素が医薬・健康食品で新収益柱を育成しつつあるのに対し、ニチレイのバイオサイエンス事業（臨床検査薬等）は売上数百億円規模と小さく、全社への寄与度は限定的です<sup>90</sup>。マルハニチロも代替プロテインなど模索中ですが、まだ寄与はこれからです。ニチレイはコア事業の伸長が中心で、新規事業の爆発力には欠けるとの見方もできます。新価値創造部門での種まき（ベンチャー連携や社内新規事業）は行っていますが、現中計では大きな数字は織り込まれていません。他社が新事業で大きな果実を得る前に、ニチレイも自社強みを活かした新規収益源（例えば食品ロス削減サービス等）を育てられるかが中長期の課題です。

総合的に見て、**ニチレイは堅実な経営基盤と独自のビジネスモデルを持ち、安定成長志向の企業**と評価できます。他社が大胆な変革やグローバル志向を強める中、ニチレイは着実路線で収益性を高めつつある状況です。強みを発揮しながら、弱みとされるグローバル規模や技術開発力をどこまで底上げできるかが、今後のポジションを左右するでしょう。新中期計画「Compass×Growth 2027」は、その意味で**ニチレイが“世界で不可欠な存在”へ飛躍するための土台づくり**と位置付けられ、堅実な達成と次なる挑戦への橋渡しが期待されています<sup>12</sup>。

**参考文献・情報源**：ニチレイIR資料<sup>91</sup> <sup>2</sup>、適時開示情報<sup>92</sup> <sup>1</sup>、決算説明会資料<sup>3</sup> <sup>25</sup>、業界メディア報道（日本食糧新聞<sup>71</sup>、FrozenFoodPress<sup>12</sup>、LogisticsToday<sup>19</sup> 他）、他社IR情報（味の素IR<sup>73</sup>、マルハニチロIR<sup>80</sup>）など。

1 2 5 6 7 8 9 10 14 17 38 39 44 45 69 70 85 86 87 88 90 91 92 ニチレイグループ中期経営計画「Compass×Growth 2027」について | 株式会社ニチレイ  
[https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2025/t\\_in199.html](https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2025/t_in199.html)

3 4 13 15 16 18 25 26 28 29 32 33 34 37 42 48 58 65 83 PowerPoint プレゼンテーション  
[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf\\_file/pres/250513kettsan.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf_file/pres/250513kettsan.pdf)

11 12 「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  
<https://frozenfoodpress.com/2025/05/13/nichirei-2035-plan/>

19 20 30 31 ニチレイロジG、新中計でデジタル化加速掲げる  
<https://www.logi-today.com/777898>

21 22 23 24 62 63 nichirei.co.jp  
[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p42\\_p43.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p42_p43.pdf)

27 ニチレイ、新中計のカギ握る"価格改定"は付加価値で実現  
<https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/600907>

35 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  
<https://www.asami-keiei.jp/blog/2025/04/21/21194/>

36 再発防止策の策定及び役職者の処分に関するお知らせ | 株式会社ニチレイ  
[https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2025/t\\_in197.html](https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2025/t_in197.html)

40 ニチレイロジ、海外営業益倍増へ。新中計。欧州拡大、東南ア越境輸送|日本海事新聞 電子版  
<https://www.jmd.co.jp/article.php?no=305493>

41 43 47 78 79 80 中期経営計画(スクリプト)  
[https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/20240328\\_jp\\_script.pdf](https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/20240328_jp_script.pdf)

46 50 [PDF] ニチレイグループ 統合レポート  
[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2024\\_all\\_a3.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2024_all_a3.pdf)

49 51 52 53 54 55 56 57 nichirei.co.jp  
[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p74\\_p80.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p74_p80.pdf)

59 [PDF] 資本コストや株価を意識した 経営の推進や 無形資産価値 ... - ニチレイ  
[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p20\\_p51.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p20_p51.pdf)

60 ニチレイフーズのアップサイクルに学ぶ、共感・共創の鍵。  
<https://presswalker.jp/press/51459>

61 67 68 [PDF] 事業戦略とサステナビリティ戦略を 一体化させ - ニチレイ  
[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p52\\_p73.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p52_p73.pdf)

64 ニチレイロジグループR&Dセンターテスト稼働のお知らせ | ニュース  
<https://www.nichirei-logi.co.jp/news/2024/20241225.html>

66 [PDF] マルハニチロ株式会社  
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250403/20250402507914.pdf>

71 89 ニチレイ、新長期経営目標「N-FIT2035」を策定 海外比率40%目指す - 日本食糧新聞・電子版  
<https://news.nissyoku.co.jp/news/yamamoto20250515074421852>

72 73 76 経営方針(中期経営計画) | 経営戦略 | IR情報 | 味の素グループ  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/managementplan.html>

74 75 中期ASV経営 2030ロードマップ

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium\\_term/main/012/teaserItems1/0/linkList/00/link/2030%20Roadmap%20Presentation\\_\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term/main/012/teaserItems1/0/linkList/00/link/2030%20Roadmap%20Presentation__J.pdf)

77 82 84 マルハニチロ新長期ビジョン・新中期経営計画で知財戦略はどう変わるか？

<https://yorozuipsc.com/blog/5794881>

81 [PDF] 2025年3月期 決算説明会 説明資料（2024年4月 - マルハニチロ

[https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/20250515\\_jp\\_4Q\\_presentation.pdf](https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/20250515_jp_4Q_presentation.pdf)