

# ニチレイグループ中期経営計画「Compass×Growth 2027」の分析と市場評価

ニチレイは2025年5月13日、2025年度から2027年度までの3年間を対象とする新中期経営計画「Compass×Growth 2027」を発表した。この計画は、新しく制定した長期経営目標「N-FIT (Nichirei Future Innovative Tactics) 2035」の実現に向けた第一段階として位置づけられている。本レポートでは、計画の詳細内容と市場評価を多角的に分析する。

## 計画概要と企業戦略

ニチレイの新中期経営計画は「収益力の強化と資本効率の向上」を主軸とし、3つの重要戦略を掲げている。まず、競争優位領域の深掘りとグループシナジーの発揮として、チキン加工品・米飯類の強化や冷凍食品物流プラットフォームの充実、食品事業の統合を進める。次に、欧州、ASEAN、北米を中心とした地域別戦略による海外事業の拡大を推進。さらに、人的資本経営の推進とグローバルガバナンスの構築に取り組む方針だ<sup>[1] [2]</sup>。

この新計画は前中期経営計画「Compass Rose 2024」の成果を踏まえたもので、同社は2024年度に売上高7,021億円、営業利益383億円と過去最高の業績を達成している。加工食品事業では戦略カテゴリーへの集中と価格改定により収益を拡大させ、低温物流事業では海外投資を積極化。水産・畜産事業においても構造改革により収益性と資本効率を改善してきた<sup>[1] [2]</sup>。

大櫛頭也社長は新計画について、「社会的価値と経済的価値の向上とともに、ニチレイグループが社会にとって不可欠な存在として成長を遂げていくための想い」を込めたと説明している<sup>[2] [3]</sup>。

## 財務目標と成長戦略

### 連結目標数値と成長性

Compass×Growth 2027では、2027年度までに以下の目標を達成する計画だ：

- 売上高：8,000億円（2024年度比979億円増）
- 海外売上高比率：30%（同6.4ポイント増）
- 営業利益：560億円（同177億円増）
- 親会社株主に帰属する当期純利益：380億円（同133億円増）
- EPS：151.7円（同54.3円増）
- EBITDA：835億円（同209億円増）
- ROIC：8%以上
- ROE：10%以上<sup>[1] [2] [4]</sup>

これらの数値目標は、売上高で約14%増、営業利益で約46%増という野心的な成長を意味する。特に海外売上高比率の拡大は注目すべき点で、2027年度の30%達成後も2035年には40%へと引き上

げる長期目標を設定している<sup>[2]</sup><sup>[3]</sup>。

また、ニチレイロジグループでは2027年度の売上高目標を3,120億円（12%増）、営業利益を226億円（43%増）と設定し、国内では「持続可能な物流基盤のさらなる強化・拡大」、海外では「拠点投資およびシナジー発揮による飛躍的成長」を目指している<sup>[5]</sup>。

## 財務戦略と株主還元

財務戦略においては、営業キャッシュ・フローと負債調達で得た資金を、①オーガニック成長のための投資、②株主還元、③インオーガニック成長（M&A等）の優先順位で配分する方針を示している<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup>。

株主還元については、「連結自己資本配当率（DOE）4.0%を下限とする累進配当」を実施するとともに、資本効率や市場環境を考慮した機動的な自己株式取得を行う。D/Eレシオは財務健全性と資本効率性の観点から0.5倍を目安とするが、戦略投資の必要性が生じた場合にはレバレッジを活用している<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup><sup>[4]</sup>。

## 海外展開戦略

新中期経営計画では「地域別戦略にもとづく海外事業拡大」を主要戦略の一つに掲げ、欧州、ASEAN、北米を重点地域として展開する方針だ<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup>。これは、さらなる成長に向けた海外事業の拡大が課題であるとの認識に基づいている<sup>[1]</sup>。

海外売上高を現状の1,658億円からさらに拡大し、海外売上高比率を2027年度には30%、長期的には2035年に40%まで引き上げる目標は、同社のグローバル化戦略の加速を示している<sup>[2]</sup><sup>[3]</sup>。この目標達成に向け、地域統括会社を新設し、グローバルガバナンスを強化する計画だ<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup>。

ニチレイロジグループも「拠点投資およびシナジー発揮による飛躍的成長」を海外戦略として掲げ、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ポジション確立を目指している<sup>[5]</sup>。

## 人材戦略とガバナンス

「人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築」も主要戦略の一つに位置づけられており、人材の確保・育成とエンゲージメント向上に注力する方針だ<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup>。

同社の人材戦略の基本構造は、「健康経営」と「働きがい」を土台とし、その上に「DE&I（多様性・公平性・包括性）」を据えるものである。これらは「海外事業の拡大」「新たな価値やサービスの提供」「既存事業の収益率向上」という経営課題に対応するためのものとされている<sup>[6]</sup>。

グローバル展開を支える人材育成も重要課題として認識されており、地域統括会社の新設によるグローバルガバナンス強化とともに、海外人材の確保・育成に向けた取り組みも進めている<sup>[2]</sup><sup>[7]</sup>。

## 知財・無形資産戦略

ニチレイグループは無形資産の価値向上を企業価値向上の重要要素と位置づけている。特に人財、知的資本、DX戦略を主要な無形資産として捉え、これらの価値向上に注力している<sup>[7]</sup>。

「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」向上を目指す方針のもと、経営基盤の強化、適切な資源配分、無形資産価値を高めることにより資本コストを低減させ、持続的成長を実現するアプローチを採用している<sup>[8]</sup>。

具体的には、ROICを重要な財務指標に掲げ、事業別に資本コストと目標ROICを設定する方針であり、これによって事業ポートフォリオと資源配分を最適化していく考えだ<sup>[8]</sup>。

## 市場の評価と課題

### アナリスト評価と株価見通し

ニチレイの中期経営計画に対するアナリスト評価は総じて好意的だ。市場調査によれば、5名のアナリストのうち4名が「強気」評価を、1名が「中立」評価を出しており、「弱気」評価は皆無である<sup>[9] [10]</sup>。

特に日系大手証券はレーティングを「強気」継続で目標株価2,450円、米系大手証券も「強気」継続で目標株価2,250円としており<sup>[11]</sup>、現在の株価水準（2025年5月19日時点で1,830円）を大きく上回る水準を想定している<sup>[10]</sup>。

### リスク要因と課題

一方で、計画実現に向けたリスク要因も存在する。まず、コスト上昇という厳しい事業環境が継続するなか、競争優位領域への集中と各事業の強みを活かしたグループシナジーの発揮による収益力強化が課題となっている<sup>[1] [2]</sup>。

また、2025年3月期は前回計画比で利益面が未達となった実績があり<sup>[12]</sup>、今後の野心的な目標達成にも不確実性が伴う。資金調達面では、D/Eレシオ0.5倍を目安としつつも、戦略投資のためのレバレッジ活用を示唆しており<sup>[1] [2]</sup>、財務リスクが増大する可能性もある。

急速な海外事業拡大に伴う統合リスクやグローバルガバナンスの課題も無視できない。これらに対処するため、地域統括会社の新設や人的資本経営の推進が計画されているが<sup>[1] [2]</sup>、その実効性が問われることになるだろう。

## 結論

ニチレイグループの中期経営計画「Compass×Growth 2027」は、国内の競争優位領域の強化と海外事業拡大を両輪とした成長戦略であり、売上高・営業利益ともに大幅な伸びを目指す野心的な内容となっている。長期的には2035年に向けた「N-FIT 2035」の実現を見据え、「世界で必要不可欠な存在になる」という大櫛社長のビジョンを体現する計画と言える<sup>[13]</sup>。

アナリストの評価は概ね好意的であるが、コスト上昇環境への対応や海外展開に伴うリスク管理が今後の課題となるだろう。特に、人的資本経営の推進とグローバルガバナンスの構築、無形資産価値の向上が、計画達成の鍵を握ると考えられる。

投資家にとっては、海外売上高比率の拡大や資本効率の向上、株主還元策の強化といった点が評価材料となる一方、財務レバレッジの活用による戦略投資の動向や、実際の利益成長率の推移を注視する必要があるだろう。

✻

1. [https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2025/t\\_in199.html](https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2025/t_in199.html)

2. <https://www.nikkei.com/markets/ir/irftp/data/tdnr/tdnetg3/20250513/fbir4y/140120250512543394.pdf>

3. [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)

4. [https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf\\_file/news/20250513\\_2.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf_file/news/20250513_2.pdf)
5. <https://www.lnews.jp/2025/05/r0519303.html>
6. [https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p54\\_p55.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p54_p55.pdf)
7. [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)
8. [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)
9. <https://www.moomoo.com/ja/stock/2871-JP/analysis>
10. <https://kabuyoho.jp/sp/reportTarget?bcode=2871>
11. [https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tp1&sa=report\\_pbr&bcode=2871](https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tp1&sa=report_pbr&bcode=2871)
12. <https://www.nikkei.com/markets/ir/irftp/data/tdnr/tdnetg3/20250513/fbir8w/140120250512543536.pdf>
13. <https://frozenfoodpress.com/2025/05/13/nichirei-2035-plan/>