

統合報告書 2025

株式会社紀文食品

〒104-8101 東京都中央区銀座五丁目15番1号

Tel/ 03-6891-2600



すこやかなおいしさ、日本から





Contents

コアセクション

- At a Glance 03
- グループの理念体系 05
- 変革と伝統・会社の歩み 07
- 紀文グループのビジョンと価値創造プロセス 09
- ビジネスモデル・強み 11
- トップメッセージ 13
- 中期経営計画の概況 17

事業セクション

- セグメント概況/事業ポートフォリオ 19
- 国内食品事業 (BtoC) の概況 21
- 国内食品事業 (BtoB) の概況 23
- 海外食品事業の概況 25
- 食品関連事業の概況 27
- 研究開発 (基礎研究・工程) 29
- 商品開発 31
- 品質管理 (安心食品の提供) 35
- デジタル技術の活用 37

財務セクション

- コーポレート・ファイナンス 39
- ～責任者のメッセージ～
- 資本効率向上 41

サステナビリティ・ESG

- サステナビリティ 43
- 気候変動への対応 45
- カーボンニュートラルの実現に向けた取組み 47
- 環境負荷低減への取組み 49
- 人的資本 51
- 社会貢献活動 55
- 役員紹介 57
- 独立社外取締役の対談 59
- コーポレート・ガバナンス 63
- リスク管理/コンプライアンス 65
- IR活動 66

会社概況

- 財務ハイライト/5ヶ年財務 67
- 会社情報/株式情報/本社所在地と事業拠点 69

現在では、世界中から多くのお客様が訪れる場所となった東京都中央区築地。私たち紀文は、練り製品メーカーとしての歩みを始めたこの場所に、今でもお店を構え、創業の想いと伝統を守り続けています。

編集方針

紀文グループは、「世の中を“すこやかなおいしさ”で満たしつづける。」ことを使命とし、すべてのステークホルダーの皆様への感謝を礎に、日本国内外で「食」に関わる事業活動を展開しています。ステークホルダーの皆様へに紀文グループの事業内容をより深くご理解いただき、さらなるコミュニケーションの充実を図るため、今回初めて統合報告書を発行しました。創業100周年を迎える2038年の「目指す姿」の実現に向けて、グループ一丸となって推進している中長期的な取組みや、持続可能な社会の実現に向けた取組みなど、企業価値向上と社会価値の創造を両輪として進む、紀文グループの現在を紹介いたします。今後も、積極的かつ的確な情報開示によりステークホルダーの皆様との信頼関係を深め、持続的な価値創造に努めてまいります。

◎ 統合報告書の見どころ

「紀文グループ統合報告書 2025」をご覧ください、ありがとうございます。
紀文グループとして、初めて発行する統合報告書である本報告書は、国内外の機関投資家の皆様をはじめとする、あらゆるステークホルダーの皆様を读者として想定しています。編集にあたっては、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を深めるため、IR部門が中心となり紀文グループの創業以来の歩みに加え、お客様に提供

する価値創造の源泉となるもの、創業100周年という未来に向けたビジョンまで、グループ内の多くの部署との議論を重ね、さらに経営層へのインタビューも行うことで、幅広い記載となるよう心掛けています。
今後とも、透明性の高い情報開示及び対話のさらなる充実に努めていく所存です。本報告書をお読みいただいたステークホルダーの皆様からの、忌憚のないご意見を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

■ 報告対象期間・範囲

報告対象期間は2024年4月1日～2025年3月31日ですが、必要に応じて一部当該期間以外の活動に関する記述も含まれます。
報告対象範囲は(株)紀文食品及び連結子会社(以下、紀文グループ)となりますが、一部には(株)紀文食品単体の情報を記述した情報なども含まれます。

■ 会計方針の変更

紀文グループでは、本報告書に記載されている最近事業年度までの連結会計期間において、下記の内容で会計方針の変更を行っています。本報告書に記載されている数値は、それら会計方針の変更を可能な範囲で遡及適用した後の数値を記載しています。

- ① 在外子会社等の収益及び費用の換算方法の変更。
2024年4月1日を開始日とする連結会計年度より、在外子会社等の収益及び費用を円貨に換算する際、期中平均為替相場により円貨に換算する方法に変更しました。会計方針の変更に伴ない2018年4月1日より期中平均為替相場により円貨に換算する方法を遡及適用しています。
- ② 収益認識に関する会計基準等の適用。
2021年4月1日を開始日とする連結会計年度の期首から、「収益認識に関する会計基準」等を適用しました。

■ 参考にしたガイドライン

本報告書の作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を中心に、経済産業省の「価値協創ガイダンス」等を参考にしています。

■ 発行日

2025年10月15日

将来の見通しに関する注記

本報告書に掲載されている業績見通しなど将来に関する記述は、本報告書発行日時時点で入手可能な将来の事象や動向に関する前提・予測に基づくものであり、不確定な要因を含んでいます。今後の世界・経済情勢、市場動向、需要状況などのさまざまな要因により、実際の結果がこれら見通しとは異なる可能性があります。

At a Glance

財務情報



※2024年度

売上高

1,089 億円

営業利益

45 億円

自己資本比率

28.7 %

ROE
(自己資本利益率)

13.1 %

ROIC
(投下資本利益率)

7.9 %

*ROICは、NOPAT÷投下資本(純有利子負債+純資産)で算出

企業情報



※2024年度

創業年

1938年

連結社員数

2,545名

紀文食品
単体

992名

グループ
会社数

連結子会社

国内 6社

海外 7社

関連会社

国内 1社

海外 2社

海外の
事業展開



※2024年度

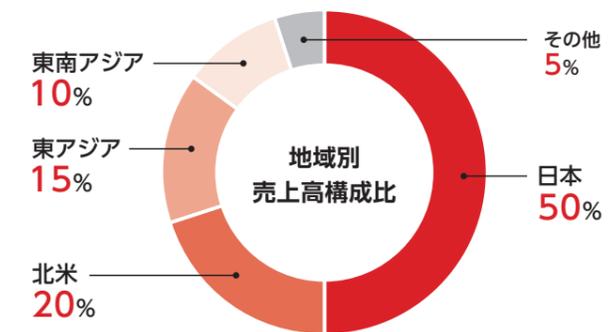
海外売上高比率

10.8 %

紀文商品の展開国数

39 か国

*展開国数には日本を含む



*2025年4月1日を効力発生日として当社子会社1社を吸収合併しているため、本報告書提出日現在における国内連結子会社数は5社です。

すこやかなおいしさ、日本から Healthy, Delicious Food from Japan

日本のすこやかなおいしさを、世界へ。

言うまでもなく、食は、おいしければよいというものではありません。
日本の食文化にずっと向き合いつづけてきた私たちが考える食のありかたとは、
なにより、安全・安心であること。

味がおいしいのはもちろん、体にも心にもおいしい。
その時間や空間までもが、豊かに感じられる。
さらには、世の中のさまざまな課題の解決に貢献していく。

それが、私たちの思う食のあるべき姿、“すこやかなおいしさ”なのです。
日本の食は、それを叶えられる可能性に、満ち満ちています。

紀文グループは、一人ひとりが開拓者であり、挑戦者。

世界中にもっと“すこやかなおいしさ”をお届けしていきたい。
日本の食を見つめ、その力を誰より信じている、私たちの決意です。

紀文グループの企業理念

紀文グループの活動や価値観の軸となる考え方である「経営理念」や「社是」、
紀文グループが持つ「強み」や、社会に向けて「実現していくべきこと(使命)」、
さらに使命を果たすことで到達する「未来の姿」を企業理念として策定しています。

経営理念
革新と挑戦と夢

社 是
感謝 即 実行

VISION 私たちが思い描く未来の姿

日本の食の力でWell-beingな世界に貢献する食の総合グループ。
Well-being (ウェルビーイング)とは「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、
すべてが満たされた状態にある」こと。
そこには「食」というものが大きく関わってくると、紀文グループは考えます。

MISSION 私たちが実現していくべきこと

世の中を“すこやかなおいしさ”で満たしつづける。
紀文グループは、味覚としてのおいしさに加え、体や心の健やかさ、
一人ひとりの楽しい体験や思い出、さらに社会的な豊かさの実現など、
食を通して提供する価値を「すこやかなおいしさ」と定義しました。

VALUE 私たちだけが持っている強み

「ひらめき」常識の枠にとらわれずに新しいことに挑戦すること
「わざあり」タンパク質の加工などの独自技術で価値を生むこと
「つながり」グループ全体の連携により大きな価値を生み出すこと
「まっすぐ」感謝の気持ちや公正さを大切にして誠実に動くこと

変革と伝統・会社の歩み

私たち紀文は、創業者 保芦邦人が、東京八丁堀に「山形屋米店」として個人創業したことに始まります。戦前戦後の混乱期を経て、築地に「紀文」を開店。以来、革新と挑戦を重ね続け、「食」を通じてお客様の明るく健康な生活に貢献する企業グループへと成長しました。創業100周年を見据え、さらなる飛躍を目指す、私たち「紀文」の歩みです。

～紀文創業者 保芦邦人について～



1913年、山形県大石田町に生まれる。立派な商人になることを目指し、東京へ上京。日本橋・築地での奉公を経て、25歳の誕生日に独立開業を果たした。周囲の人々への感謝を根底にした誠実かつ実直な経営姿勢により、売上高1,000億円を超える企業グループの礎を築いた。紀文グループの経営理念である「革新と挑戦と夢」は、常識にとられない発想と先見性、それを具現化する行動力。練り製品という伝統的な食品業界において、常に挑戦し数々の革新を成し遂げながら、新たな風を吹き込み続けた創業者の想いを体現した言葉でもある。

創業期

1938年

創業者が、「山形屋米店」を東京八丁堀に開店



1940年

築地に「紀国屋果物店」を開店、のちに「紀文」と改名
果物や海産物を取り扱う

1947年

蒲鉾の製造・販売に着手

1948年

(株)紀文商店設立
水産物類の製造・加工及び販売を目的として株式会社化

1950年

築地の商店として、初めて百貨店に進出



1955年

業界の先駆けとなる、商品のパッケージ化



1959年

皇太子殿下(現 上皇陛下)ご成婚祝宴料理の調製を拝命

1963年

業界初のオートメーション工場である横浜工場完成
低温流通システムの導入



1966年

デザインの統一を図り、本格的に広告活動を展開



1970年

業界標準モデル工場の静岡工場完成



1971年

宮内庁賜饌料理の調製を拝命

1972年

タイに現地拠点設置(現 Kibun (Thailand) Co.,Ltd.)
紀文グループとして初の海外進出

1973年

紀文食品研究所完成

1974年

受注センターを設置し、受注処理と生産・出荷のオンライン化
アメリカに現地拠点設置(現 Kibun Foods (U.S.A.), Inc.)

1977年

シンガポールに現地拠点設置(現 Kibun Foods Singapore Pte.,Ltd.)

1978年

船橋工場完成



1980年

「メーカー紀文」を宣言
自らのビジネス・ターゲットの明確化

1982年

アジア圏での販売を目的とし、香港に現地拠点設置(現 Kibun Hong Kong Co.,Ltd.)
タイ、シンガポールの拠点を法人化

1984年

(株)紀文フレッシュサプライ(現 (株)紀文フレッシュシステム)設立

1985年

CIを導入し、「ハートフラワー」マークを採用

1992年

(株)紀文食品に商号変更

1993年

(株)豊珠興産(現 (株)紀文ビジネスクリエイト)設立

1995年

恵庭工場完成

1997年

水産珍味等の製造・販売を行う(株)北食を子会社化
東日本の基幹工場である、東京工場完成



2005年

原材料・食品などの輸出入を行う食品専門商社として、(株)紀文産業設立

2007年

西日本の基幹工場である、岡山総社工場完成



2015年

西日本におけるエリア・マーケティング強化のため、(株)紀文西日本設立

2016年

安全・安心な食品の提供に貢献するため、(株)紀文安全食品センター設立

2018年

欧州域内に、Kibun Europe B.V.設立

2019年

中国に、Kibun China Co.,Ltd.設立

現在

2021年

東京証券取引所市場第一部に株式を上場



2022年

東京証券取引所プライム市場に移行

2024年

マルハニチロ(株)と資本業務提携契約の締結
ビジョン・ミッション・バリューの策定
コーポレートブランドメッセージ「すこやかなおいしさ、日本から」の策定

2025年

国内事業再編
(株)紀文西日本と(株)北食を吸収合併

2038年

紀文グループ創業100周年を迎える

「ハートフラワー」マークに込められた想い

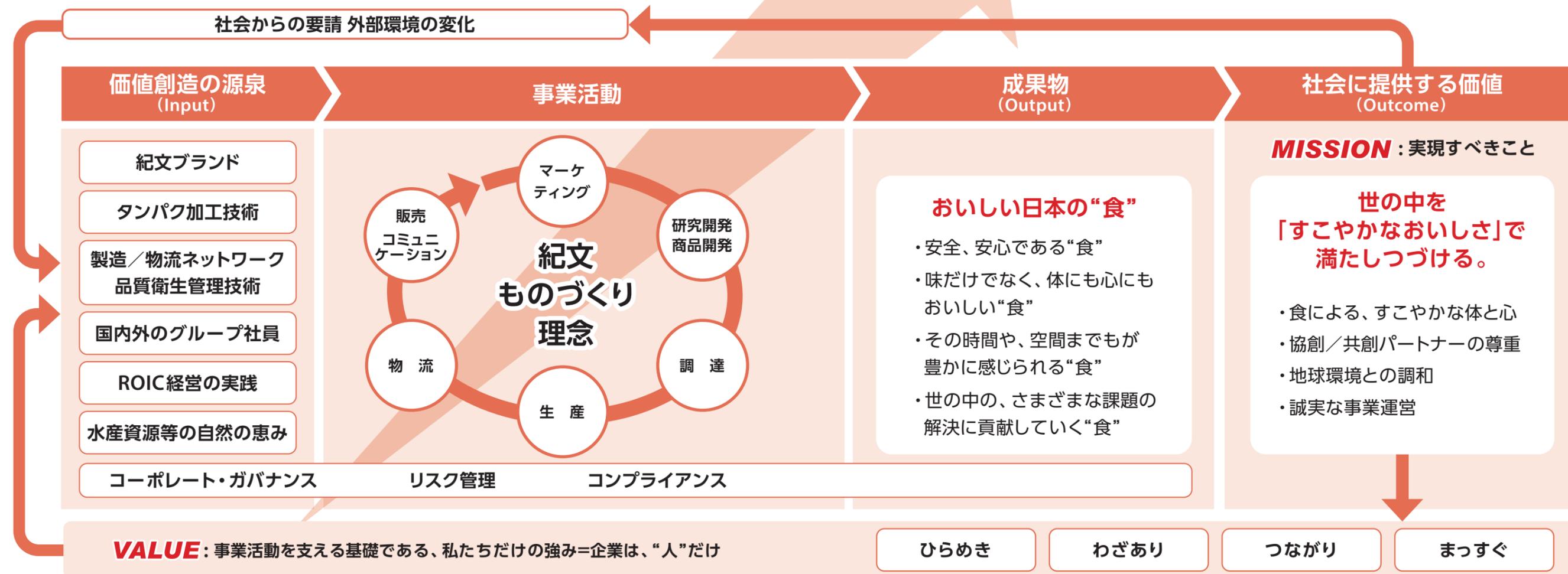


紀文グループのプロモーションマークである「ハートフラワー」は、商品を通じて「作り手の私たち」・「流通業の皆様」・「消費者の皆様」の三者の心と心のふれあいの大切さ、パートナーシップの素晴らしさと感謝の心を表現しています。

紀文グループのビジョンと価値創造プロセス

紀文グループは、「世の中を“すこやかなおいしさ”で満たしつづける。」という、持続的な価値の創出に取り組むことで、自らが思い描く未来の姿「日本の食の力でWell-beingな世界に貢献する食の総合グループ。」に向けた歩みを進めてまいります。

● 価値創造プロセス



VISION: 思い描く未来の姿
日本の食の力で
Well-beingな世界に貢献する
食の総合グループ。

目指す姿
・総合食品グループ
・開発型企业
・グローバルカンパニー

ビジョンと「目指す姿」について
2038年の創業100周年に、ビジョンを実現するための「目指す姿」として、右記の3点を定めています。

1 総合食品グループ
スリミ製品を中心に、魚肉以外のタンパク質製品の拡充を進め、中核事業として「タンパク質製品」・「日本食」という軸を確立します。また、健康面からも日本食の価値を積極的に発信し、「健康の紀文グループ」というイメージをより強固なものとし、加えて商材の拡大とともに、物流や調達をはじめ関連部門を強化し、より高次元の総合食品グループへと成長を果たします。

2 開発型企业
マーケティング・商品開発機能の強化を進め、既存事業にとらわれすぎない新たな事業を開拓していきます。また、将来のニーズを予測・即応できるよう商品開発に力を入れ、新たな技術も積極的に採用します。さらに、組織力の強化は元より、新たな価値を事業に活かし、常に創造し続けます。

3 グローバルカンパニー
企画・開発力を高め、商品の具現化サイクルを加速させます。海外での展開では、日本食の浸透と商社機能をドライバーに据え、マーケティング力の強化と商流の構築を進めます。国・地域ごとに違うおいしさと食文化に順応した製品の開発に力を入れ、グローバルカンパニーへと成長します。

ビジネスモデル・強み

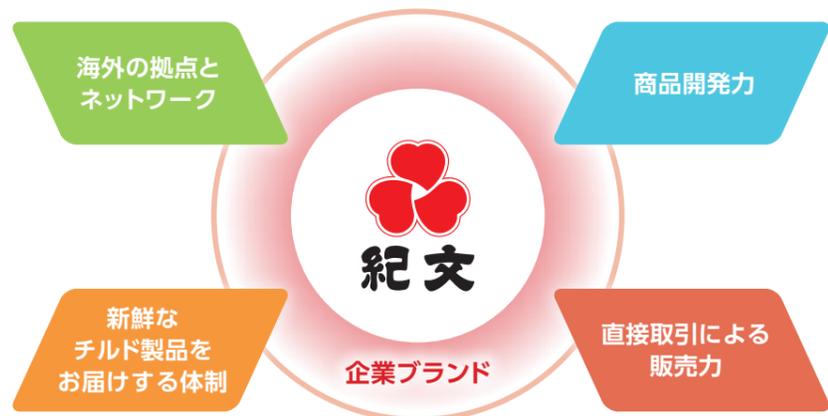
◎ 紀文グループの強み

企業ブランド

何よりも安全・安心を優先し、消費者の皆様信頼され、求められる製品を開発し、供給してきたことにより築き上げたブランド力が紀文の一番の強みです。

商品に押された「紀文」の焼印は、日本に「ブランド」という概念が定着する以前の1951年に始まりました。

当時は、商品がパッケージされずに店頭で並ぶ時代。商品に込めた想いをお客様にしっかりと伝えるため、製造・販売する責任の所在を明らかにしたことが、市場やデパートなどでお客様のご支持を受け、今日の紀文ブランドの礎となりました。

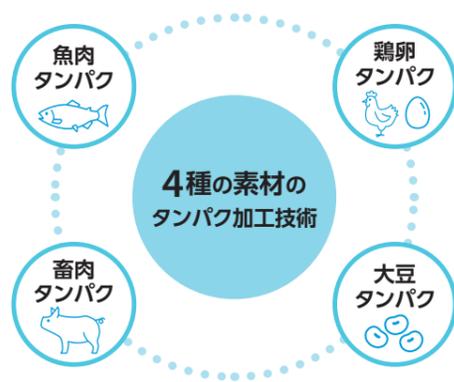


商品開発力

魚肉タンパクを中心とした4種の素材のタンパク*加工技術と、品質衛生管理技術を活かし、他社の追随をゆるさない商品開発力を有しています。

革新的な発想と技術の融合により幅広い商品を開発しており、その代表的な例がロングセラーの「魚河岸あげ*」です。白身魚のすり身(魚肉タンパク)と、豆腐(大豆タンパク)による、他にはないフワフワとした独特な食感とまろやかな味わいを生み出しています。

*魚肉タンパク、鶏卵タンパク、大豆タンパク、畜肉タンパク

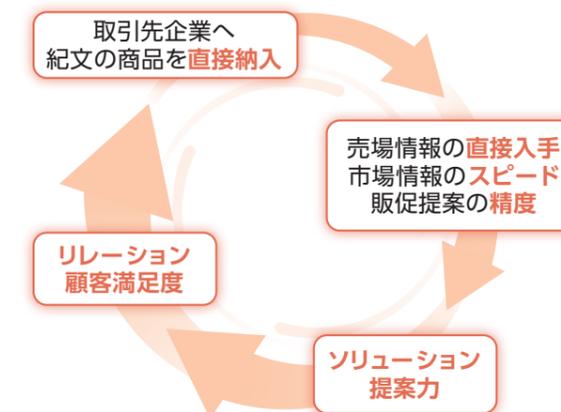


直接取引による販売力

国内の、多くの総合スーパー (GMS*)や大手スーパーマーケット、コンビニエンスストアや生活協同組合などと、問屋を介さずに直接取引を行っています。紀文の営業社員が取引先企業のご担当者と直接商談できるため、タイムリーかつキメ細かな提案型営業の実施が可能です。また、取引先企業の課題や消費者の嗜好をダイレクトに把握でき、それを商品開発や販売促進企画に活かしています。

この直接取引を可能としているのが、オンライン受注システムとチルド物流ネットワークです。

*GMS: General Merchandise Store の略称



海外の拠点とネットワーク

紀文グループは、米国・アジア・欧州に調達・販売拠点、タイに製造拠点を置き、「KIBUN」ブランドが世界のお客様から愛される「信頼のブランド」となるように努めています。

これらの拠点を活かすことで、グローバルワイドで安定した量を確保する原材料調達力、機能性や現地ニーズに特化した高付加価値で競争力のある製品展開力、そして現地市場の人的・物的ネットワークを活用した販売ルート・販売チャネルの開拓力などを強みとして、紀文グループの海外市場での成長につなげています。



新鮮なチルド製品をお届けする体制

スリミ製品に代表される紀文の商品を、安全かつ新鮮なままお客様のもとへお届けするチルド製品のサプライチェーンには、仕分けや配送を担う物流工程が不可欠です。紀文グループでは、作りたての新鮮な商品を、新鮮な状態のまま日本全国のお客様にお届けするために、仕分け・ピッキング・配送という物流の全工程において

一貫したチルド温度帯の管理体制を構築しています。約60年もの歴史を有する、チルド物流のパイオニア的存在として、培ってきた豊富なノウハウと、物流と情報システムの高度な連動により、最短で受注した日の翌日納品を可能としています。

マルハニチロ(株)と資本業務提携契約の締結

2024年3月25日、紀文食品はマルハニチロ(株) (以下、マルハニチロ)と資本業務提携契約を締結しました。マルハニチロは、世界の「食」に貢献できる企業として、多様化する消費者ニーズに対応できる総合食品企業を目指しています。

この提携を通じて、両社ならではの強みを活かし、魚肉すり身などの原材料調達から生産、流通、販売にいたる商品バリューチェーンの各工程で連携を深めていきます。また商品開発力の相互活用や国内外でのチャネル拡大など、新しい価値の創出に挑戦し、顧客価値の向上と両社の企業価値の向上を目指していきます。



受注から製造、配送までを結ぶチルド製品のサプライチェーン 最短で、注文した翌日に新鮮な商品をお届け



トップメッセージ

日本の食文化を世界へ、そして未来へ

紀文グループは、創業100周年に向けて、新たな挑戦に取り組んでいます。88年間大切にしてきた「安全・安心」を礎に、世界中のお客様に「すこやかなおいしさ」をお届けしたい。食を取り巻く環境が大きく変化する中、私たち紀文グループは市場の変化に真摯に向き合い、新しい価値創造に挑戦していかなければなりません。スリミ製品（練り製品）をはじめとする日本の伝統的な食の良さを、さまざまな食文化の中でどう活かしていくか。未来の「目指す姿」を実現するため、紀文グループは新たな成長を目指します。



株式会社紀文食品
代表取締役社長

堤 裕

創業100周年に向けた紀文グループの成長戦略

紀文グループのビジョン・ミッション・バリューを定義

紀文食品は2021年に上場を果たしました。これにより紀文グループは、オーナー・カンパニーからパブリック・カンパニーとしての一歩を踏み出しました。同時に、創業100周年を迎える2038年を見据えた今、未来に向けて紀文グループは変わらなければならない、そのための道筋を立てなければならないという決断もしました。その一つが、紀文グループの新しい理念体系であるビジョン・ミッション・バリュー、そしてコーポレートブランドメッセージ「すこやかなおいしさ、日本から」の策定です。これらは、紀文グループは変わらなければならない、また変わろうとしているのだという意思の表明でもあります。

もともと紀文グループには、経営理念「革新と挑戦と夢」、社是「感謝 即 実行」、紀文ものづくり理念の「疑わしきは仕入れせず、製造せず、出荷せず、販売せず」があります。これらは紀文グループのDNAとして、私たちの考え方や活動すべての根幹となっています。

新しい理念体系を策定し発表して1年。数十年の重みのある経営理念や社是が社員一人ひとりの中に染みこんでいるように、新しい理念体系も社員一人ひとりに浸透し、理解し、共感し、グループ全員が一丸となって活動することが紀文グループの変革を実現するために必要なのです。

2038年に向けた長期経営戦略

それらの策定と時を同じくして、2038年を最終年度とする「長期経営戦略」も策定しました。その中では、創業100周年を迎える紀文グループが「目指す姿」を、おいしさと共に健康に貢献する「総合食品グループ」、新たなおいしさと楽しさを創造する「開発型企业」、おいしさで世界の食文化に根付く「グローバルカンパニー」の3つに決めました。

この2038年を一つの到達点とし、描いた「目指す姿」を着実に実現できるよう、そこからバックキャストして、3か年ずつ計5回の中期経営計画を立案しました。その第1段階として、2024年度から2026年度までの「中期経営計画2026（以下、中計2026）」を昨年5月に発表しました。中計2026の3年間は、2038年の「目指す姿」を実現に向けた、果たすべき役割と歩み出す戦略の方向性を示すための準備期間と捉えています。

そのための具体的な取組みとして、仕入機能の強化と業務用チャネル拡大のために、紀文食品と商社機能を持つ紀文産業（当社子会社）の間で組織再編を行ったほか、本年1月に北食を、4月には紀文西日本を吸収合併（いずれも当社子会社）するなど国内事業再編を行いました。既に紀文産業や、物流事業を主とする紀文フレッ

シュシステム（当社子会社）などでは変革が見えはじめています。機能に特化している会社だということもあり、社員一人ひとりに「自分たちが能動的に動く」という意識が浸透しています。紀文グループ内の各会社が立ち立ちてもビジネスができるような事業規模になったことで、主体的かつアグレッシブな動きが見られるなど、成長への道筋を念頭に置いた事業展開ができるようになったと見ています。



トップメッセージ

食を取り巻く環境変化と紀文グループのミッション



この10年だけ見ても、食生活は大きく変化しています。例えば、即食・簡便・買い置きなど、生活者の食品の購買行動やニーズが変わっています。食品の販売チャネルも、食品スーパーやコンビニエンスストアから、ディスカウントストア、ドラッグストア、さらにはネット通販へと広がりを見せています。また、生活者が求める食のおいしさ、楽しさの形が多様化し、マスに売れるヒット商品が生まれにくくなっています。さらに、健康と安全・安心な食品への関心はより一層高まり、生活者の食品を見る目もより厳しさを増しました。日本の食文化の代表である練り製品を製造・販売する紀文グループも、そうした市場環境と生活者ニーズの変化に真摯に向き合わなければなりません。

日本の伝統的な良さや四季のうつろいを意識しながら、節供やイベントなど古くから親まれてきた文化や行事も大切に、そこに登場する食も大事にする。日本の食品メーカーとして、それらの食を提供し続けていくことも、日本の食文化を次世代へ継承していくことも、重要な役割であると思っています。それが私たちが掲げた「世の中を“すこやかなおいしさ”で満たしつづける。」というミッションにつながると考えています。

また、グローバルに市場を見つめ直すことも重視しています。国内市場は、中長期的に少子高齢化と人口減少を前提として考える必要があります。現状のまま事業を続けていても、いずれは国内事業全体、ひいては企業全体での成長は望めません。だからこそ、これまで辿ってきた足元をしっかりと固め、今やるべきことをしっかりと見定めながら、未来の成長と「目指す姿」の実現に向け、さまざまな準備を進めています。その一環として、今年2月から、紀文グループの主力商品であり、日本の伝統食品として親まれてきた「練り製品」を「スリミ製品」という呼称に変更するとともに、スリミ製品が持つ優れた特性をアピールする活動を始めました。

一方で、経済発展と人口増加が並走する国々もあり、それに伴い食のグローバル化、ポーターレス化も顕在化しています。コロナ禍から明け、海外からの訪日客による、いわゆるインバウンド需要による経済効果は大きいものがあります。旅行者のSNSでの発信などを通じて、日本の食が文化として世界中で注目されています。

もっとも、「グローバル」と一つの市場として捉えるのではなく、国や地域、さらに食習慣が根付く個々のローカル市場として捉えなければなりません。人種や文化、宗教による違いを尊重し、市場ごとに丁寧なマーケティング活動を行いながら、紀文の商品が現地市場や現地食文化に浸透するよう取り組んでいく必要があります。例えば、日本の伝統的な食材であるスリミ製品（練り製品）の良さを、それぞれ固有の食文化の中にどう定着させていくのか。寿司が海外で定着している中、世界各地の料理人が握るその国ならではの「Sushi」があるように、スリミ製品も海外のさまざまな食文化に溶け込み、日常食の中で食材として使っていただけるよう、商品自体や食べ方の訴求などを通して紹介・提案していきたいと思っています。

紀文グループの夢は、コーポレートブランドメッセージの「すこやかなおいしさ、日本から」が示すとおり、「ハートフラワー」マークの付いた商品を通して、すこやかなおいしさと楽しさを提供することで世界に挑み、グローバルカンパニーとなることです。グループ連結での海外売上高構成比率はまだ10%を超える程度ですが、長期的な目標としてそれを30%以上にしたいと考えています。

「目指す姿」、かなえたい夢を実現するための方向と戦略を示す3カ年

紀文グループがこれまで培ってきたタンパク加工や品質管理の技術、さらに市場と向き合い蓄積された数々の知見を組み合わせることでさまざまな商品を生み出し、世界中のより多くのお客様に「ハートフラワー」マークが付いた価値ある商品をお届けする。これを続けていくことで、真の意味で「目指す姿」の実現につながり、その結果としてビジョン・ミッションも達成できるでしょう。

この中計2026の3カ年で取り組むべきことの一つに、2038年に向けた「志」を組織に定着させ、「目指す姿」に向かって進むという意味を社員に醸成することを考えて

います。2038年という会社にとって大きな節目の年における「目指す姿」や新たに策定した理念体系について、社員と直接ディスカッションする機会を設けて、社員の気持ちを盛り上げていくことも意識的に進めています。紀文グループの社員一人ひとりがビジョンやミッションを念頭に、自分たちのバリューを意識することで紀文グループとして揺るぎない軸を持ちつつも、マーケットの変化には柔軟に対応し、積極果敢に挑戦し変化していく社風を、組織の中に育む3カ年にしたいと考えています。

目標に向かって組織を束ねることが私の役割

長期的な目標としての「目指す姿」の実現に向け、代表取締役としての私の使命は、紀文グループの組織を束ねることにあると認識しています。冒頭で述べた新しい理念の策定も、紀文グループが目標に向かって一つになって邁進するためでもあります。

会社が成長するためには、時代や社会の「波」に乗ることが大切です。紀文グループの歴史を振り返っても、お客様を信頼し、お客様からもご支持をいただくことを繰り返しながら、この波に乗ってきたことで成長できたのだと思います。これからも、お客様に正面から真摯に向き合い、会社として社会に貢献する方向にビジネスを進

めなければなりません。紀文グループの社会における存在感が高められたとき、さらなるステージに昇るための波に乗ることができるでしょう。

そして波に乗って前に進むため、組織と人を成長させ、どんな波にも対応できるようにしなければなりません。紀文グループで働いている社員一人ひとりが、生きがいを持ち、日々目標に向かって生き生きと成長実感を持って仕事ができる。その環境が構築されることで組織も成長する。私は、その成長に向け、グループ全体が同じ目標と夢を持ちながら活動できるようにしていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ 88年の歴史は安全・安心を積み重ねた歴史

日頃、特に意識していることが、お客様への感謝の気持ちを忘れないことに加え、安全・安心な食の提供です。紀文グループのビジネスの最大の根幹は、創業以来、安全・安心な商品を提供することです。ビジネスの必要要件として、安全・安心以外のものはない、とさえ思っています。

紀文グループは今年、88期を迎えました。この88年の歴史は、食の安全・安心を積み重ねた歴史でもあります。折々に思い返されるのは、紀文の商品を手にとりいただくお客様に対する創業者の感謝の心であり、それを表現したものが「紀文ものづくり理念」です。これからも経営理念や社とともに、「目指す姿」の実現に向けた活動の土台として持ち続けます。そして、ブランドにあぐらをかかず、謙虚にお客様へ「すこやかなおいしさ」を提供し続けていきたいと考えています。



中期経営計画の概況

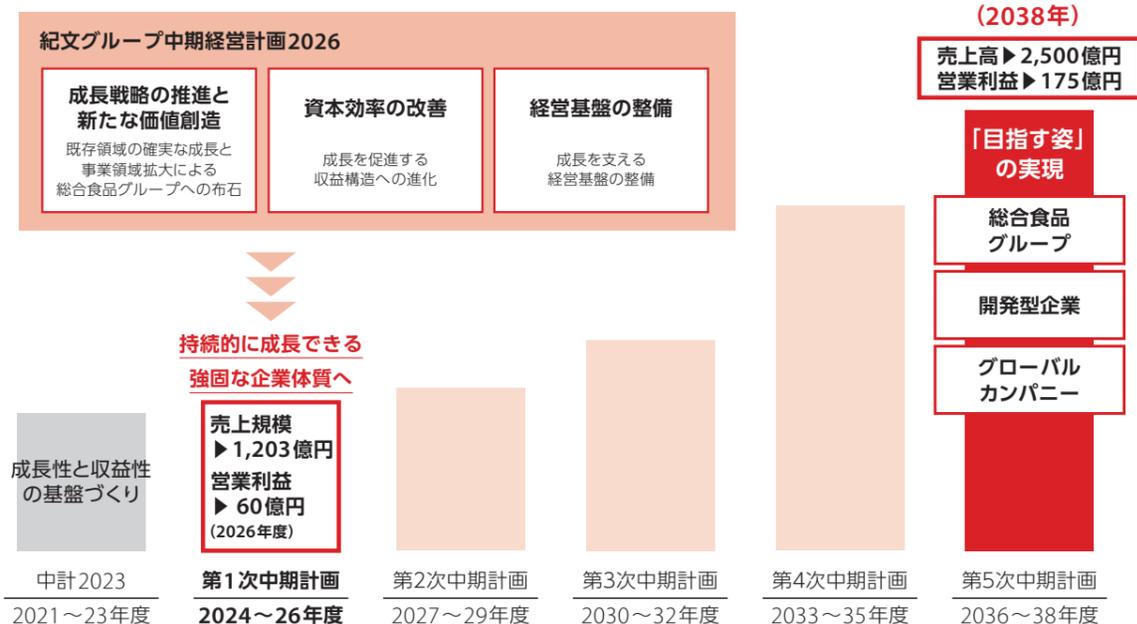
長期経営戦略の具現化に向けて

紀文グループは、創業100周年を迎える2038年における「目指す姿」を「総合食品グループ」・「開発型企業」・「グローバルカンパニー」とする長期経営戦略を策定しました。その「目指す姿」から現在を概観することにより課題を抽出し、3か年ごとの計5段階からなる経営計画を立

案、その実現に向けて歩みを進めています。

2038年における事業規模は、売上高2,500億円・営業利益175億円(7.0%)とし、海外売上高比率30%を目標としました。

紀文グループの長期経営戦略



中期経営計画2026 基本戦略

2024年4月から開始した中期経営計画2026(以下、中計2026)は、その実現に向けた第1段階であり、収益性向上・財務体質改善による『持続的に成長できる強固な企業体質を確立する』を活動の軸としています。

中計最終年度である2026年度は、売上高1,203億円、営業利益率5%以上、海外売上高比率13%以上を目指しています。

① 成長戦略の推進と新たな価値創造

マーケティング力と商品開発力の強化を通じた既存事業の拡大・チャネル強化による売上成長と、新規チャネル・新規事業領域への進出、海外事業の拡大等により「総合食品グループ」に向けた着実な一歩を踏み出しています。

国内食品事業では、市場ニーズとトレンドに合致した製品展開と需要を創出。さらに供給能力の増強や販路拡大を通じて国内市場でのシェア拡大と安定した成長を実現しています。お客様の高タンパクや低脂質・低糖質といった健康志向や、簡便性・楽しさ等、多様なニーズに合致した商品ラインナップを充実させていきます。

また、スリミ製品のおいしさや魅力を広く発信するため、TVCMやタレントを起用したSNSなどを活用したプロモーションを実施。店頭演出の強化と合わせることで、ロイヤルユーザーから、若年層を中心とする次世代層へ

と認知と消費の拡大を図っていきます。

海外食品事業では、スリミ製品を中心とした日本食をコア領域とし、北米・アジアを重点地区と定め、グローバル戦略商品であるカニカマや、食による健康に貢献するHealthy Noodle(日本名:糖質0g麺)等の商品を、重点的かつ積極的に販売拡大しています。スリミ製品の現地食文化への一層の浸透と業容拡大により、海外食品市場での「KIBUN」ブランドの存在感を高めつつ連続的な成長を実現していきます。

食品関連事業では、サプライチェーンにおける物流とITの高度な連携をさらに強化し、紀文グループの強みである高品質かつ環境負荷に配慮したチルド物流ネットワークを駆使したサービスを推進。同時にグループ企業間の業務で培った食の安全・安心に関わるシステム機器の展開やノウハウ等の外販にも取り組んでいます。

② 資本効率の改善

売上拡大を通じた収益性の向上、運転資本の圧縮やコスト削減等を通じた「ROIC経営」の推進に取り組むことで、資本コストを意識し、成長を促進する収益構造へ進化する取組みを進めています。

国内食品事業の再編により経営資源の適正配分と効率的な活用を進めるほか、事業活動の各領域におけるデジ

タル技術の活用、既存商品生産設備の更新による継続的な生産効率向上や自動化を推進します。加えて、高付加価値商品の供給能力の増強によって収益性を向上させ、営業キャッシュ・フローを拡大し、成長に向けた投資と財務体質の改善の両立を図っていきます。

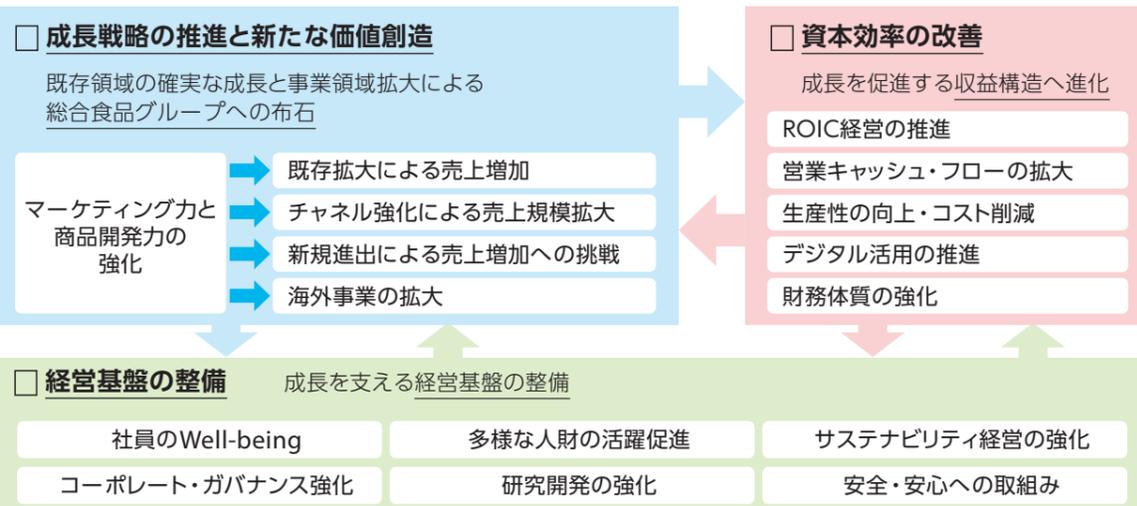
③ 経営基盤の整備

人財への投資を通じて働きやすさと働きがいを高め、多様な人財が多彩な能力を発揮できる環境を整備し、今後のグループの成長に資する有能な人財の育成に取り組んでいます。

また、「すこやかなおいしさ」という視点から将来の成

長に向けた新たな商品価値創造の基盤となる基礎研究、多様化する食のニーズに対応した付加価値向上のための研究開発・商品企画体制を強化します。さらに、より高いレベルでグループ全体のコーポレート・ガバナンスの強化を推進します。

持続的に成長できる強固な企業体質を確立する

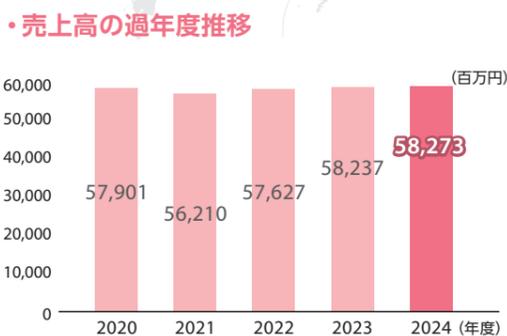


セグメント概況

国内食品事業 (B to C)

・事業概要
日本国内において、スリミ製品や惣菜などの製造・販売を行っています。

・主な顧客／関係会社
日本国内のスーパーマーケット・コンビニエンスストア・生活協同組合・問屋／卸売・百貨店



国内食品事業 (B to B)

・事業概要
すり身・冷凍魚などの水産品、卵・大豆・胡麻などの農畜産品の輸出入と国内仕入販売のほか、包装資材類や衛生用品類の仕入販売もしています。

・主な顧客／関係会社
国内食品メーカーや加工業者、国内外の食品商社 など



海外食品事業

・事業概要
海外において、スリミ製品等の食品の製造・販売、加工食品や農畜水産品の輸出入および仕入販売を行っています。

生産工場を有するタイのほか、米国、中国(上海)、香港、シンガポール、欧州などに現地法人を設置し、グローバルな事業展開をしています。

・主な顧客／関係会社
海外の流通事業者(小売・卸売)、外食事業者など



食品関連事業

・事業概要
本セグメントの主なものはロジスティクス事業であり、日本国内でチルド食品の3PLビジネス*および共同配送を行っています。

その他には、紀文グループの各社を対象とした設備等のリースやオフィスサービスのほか、保険代理業、食品衛生検査分析業なども行っています。

・主な顧客／関係会社
国内の食品メーカー・飲料メーカー 紀文グループ各社

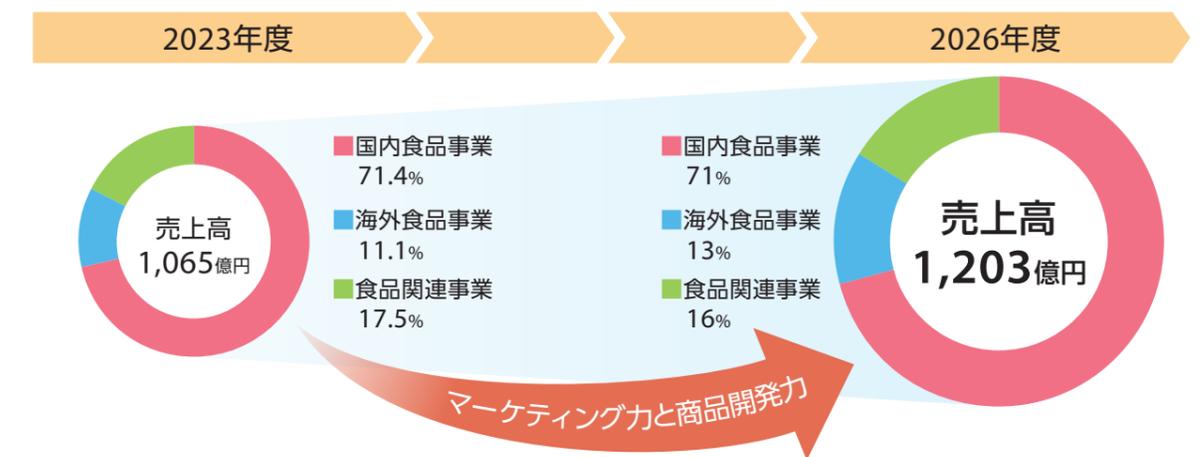


*3rd Party Logisticsの略称で、物流の専門事業者が、顧客の物流業務全般を請け負うビジネス

事業ポートフォリオ

紀文グループは3つのセグメントにより構成されています。各事業の中長期的な目標として下記の内容に取り組んでいきます。

国内食品事業	現状のコア領域であり、主力であるスリミ製品のリブランディングへの取組みや、多様化する食ニーズへの対応に加え、B to B事業の強化や国内供給体制の再編等を通じ、既存領域での成長と拡大を推進します。また、新規事業への進出も検討し、新たな事業の柱の確立を目指します。
海外食品事業	紀文グループの成長領域として、連結業績に占める海外売上高比率30%(2038年)を目指し、事業拡大を実現します。展開エリアを「タイ」、「アジア・オセアニア」、「北米・欧州」、「中国」の4つに分け、それぞれの市場に対してスリミ製品やHealthy Noodleをはじめ、さまざまな商材の展開を通じて、成長を実現していきます。
食品関連事業	チルド食品のロジスティクス、情報サービス、広告宣伝・販売促進、オフィスサービス、フードサービス、食品衛生検査分析業などを手掛けており、グループ内業務で培ったノウハウを外部顧客にも販売することで、収益源の多様化や業務効率の向上で、紀文グループの成長を支えます。



売上高	
国内食品事業	760.77億円
海外食品事業	118.30億円
食品関連事業	186.08億円
営業利益	
国内食品事業	29.17億円
海外食品事業	7.94億円
食品関連事業	9.91億円
セグメント間調整	0.15億円

売上高	
国内食品事業	848.54億円
海外食品事業	157.03億円
食品関連事業	197.42億円
営業利益	
国内食品事業	32.98億円
海外食品事業	16.25億円
食品関連事業	10.36億円
セグメント間調整	0.47億円

国内食品事業 (BtoC) の概況

2024年度の振り返り

売上面では、消費者の節約志向の高まりとメーカー間の価格競争の激化、さらに春夏期の高気温が影響し、ほぼ前年度並みの水準となりました。

主力のスリミ製品は若干前年を下回ったものの、SNSや店頭などでのプロモーションを展開したはんぺんやカニカマが好調に推移したほか、惣菜商品においても中華まんじゅうや餃子、玉子加工品が好調に推移し、前年度比

で売上を伸ばしました。正月商品(おせち商品)では、蒲鉾や伊達巻、さらにこれらを一つのパッケージにまとめたセット商品などが伸びました。一方で、競争環境の厳しい麺状商品の売上は減少しました。

利益面では、主原料のすり身価格は年度末に向け上昇を続け、また副原料や資材、エネルギー等の価格、物流費や人件費の上昇を受けたことで減益となりました。

市場環境認識

リスク

- ▶ 日本国内の少子高齢化の進行
- ▶ 日本的な家庭食文化の衰退
- ▶ 流通業界の再編と、それによるパワーバランスの変化

機会

- ▶ 健康食ニーズの広がり (高タンパク、低脂質、低糖質など)
- ▶ 簡便志向、即食志向など多様な食ニーズの高まり
- ▶ 買い置き需要など、購買スタイルの変化

事業の強みと戦略

国内事業の安定した成長のために、流通小売業を営む取引先企業の皆様との直接取引、スピーディーな納品を可能とするチルド物流システムと、それらが支える全国販売網という強みを活かし、既存商品市場でのより一層のシェア拡大に取り組みます。

国内シェアのさらなる伸長が期待できるカニカマ・竹輪カテゴリーを、重点的に改善します。また、季節による需要の変動が少ない商品の開発、拡販にも注力しています。健康志向の高まりを事業機会と捉え、スリミ製品の高タンパク・低脂質や、糖質0g麺に代表される低糖質といった健康志向に応える商品に加え、調理の簡便性、楽しさ等のお客様のニーズに合致した商品ラインナップを充実させるとともに、SNSを活用したプロモーションの実施、小売店での店頭演出を強化し、訴求してまいります。

また、オンラインショップやECサイトでも積極的に販売に取り組む等、多様化する消費者の生活スタイルに適応した流通形態への対応にも力を注いでいます。

これらの活動を支えるものとして、生産設備の刷新により供給能力向上を図るとともに、生産効率を改善し、製造原価の低減にも取り組んでまいります。



主力商品の竹輪の生産ライン



スーパーマーケットでの店頭演出

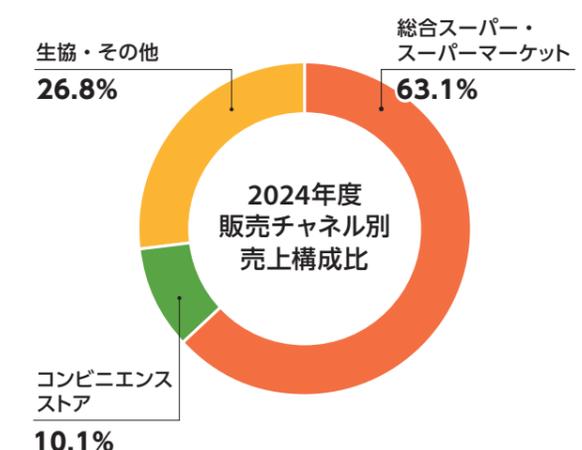
紀文ならではの強みを活かした提案型営業

私たち紀文は、毎日多くの商品を日本各地の販売店にお届けしています。そのセールスプロモーション活動の目的は、注力すべき商品をスーパーマーケットやコンビニエンスストア等の取引先企業に採用していただくこと、それらの商品の店頭での販売回転率を向上させることの2点です。

多くの取引先企業と直接取引を行っているという強みを活かし、蓄積したデータを駆使した販売促進策の立案や、全国の営業社員が店頭での成功事例を共有できるツールを活用し、取引先企業にとっての最適なタイ

ミングで、キメ細かな提案を行っています。また、食のトレンドを反映した、紀文商品のおいしさを伝えるメニュー開発や情報発信も積極的に行っています。

これらの取組みは高く評価され、取引先企業のご担当者とともに、地域ごとの顧客特性やトレンド、季節感を意識した売場づくり、伝統的な節供や行楽期のイベントに合わせた食シーンの提案など、消費者であるお客様に「食のおいしさ・楽しさ」をお伝えする販売企画を展開しています。



担当役員のメッセージ

(株) 紀文食品 取締役兼常務執行役員
セールス・カテゴリー推進室長
國松 浩

コーポレートブランドメッセージである「すこやかなおいしさ、日本から」のもと、私たちセールス・カテゴリー推進室では、マーケティング力と商品開発力の強化を推進しています。

その一環として、2025年2月より、紀文グループの主力である練り製品を「SURIMI (スリミ) 製品」という呼称に変更し、リブランディングに着手しています。それにより、新たな顧客、食シーンを創出させ、練り製品のイメージを変えることで、成長戦略の推進と新たな価値の創造を図ってまいります。

それと並行し、国内シェアのさらなる拡大のため、供給能力の増強に努めると共に、強化カテゴリーの選定と商品集約を進め、利益体質への変革に向けた改善に取り組んでまいります。



国内食品事業 (BtoB) の概況

2024年度の振り返り

玄蕎麦・魚肉すり身・鶏卵製品においては苦戦したものの、ブラジル産米糠油・海外市場向け日本食品・カナダ産大豆で前年より売上を伸ばし、増収となりました。利益面では、増収による影響に加え、海外向け新規商品の導入や営業外収支の改善により増益となり、かつその額は最高益を更新しました。

当事業を取り巻く環境には、物価上昇や各国の金融政策や通商政策による為替変動の影響など、不確実な要素が存在しています。これらのハードルを乗り越え、海外市場に活動の場を広げることで、さらなる業績拡大に努めてまいります。また、近年各企業が取り組んでいる

SDGs (持続可能な開発目標) についても、FSC^{*1} 及び MSC^{*2} に加入するなど、環境面への配慮だけでなく、国際的な社会貢献等を通じて、サステナブルな社会の実現のために注力していきます。

「食」に国境はない。このスローガンのもと、培ってきたノウハウと、築き上げてきた日本と世界を結ぶネットワークを活かし、世の中を「すこやかなおいしさ」で満たし続けること、これが当事業の最大の使命だと考えています。

*1 森林管理協議会。森林やその環境を適切に管理し、持続可能な利用であることを認証する国際的な非営利団体。
*2 海洋管理協議会。持続可能で適切に管理された漁業であることを認証する国際的な非営利団体。

市場環境認識

リスク

- ▶ 気候変動や天候不順、天然資源の乱獲・伐採等による収穫量の不安定化
- ▶ 世界的な人口増加などに伴う原材料価格の高騰
- ▶ 外国為替レートの急激な変動
- ▶ 国際紛争の激化に伴う海路・空路の閉鎖及び変更等の地政学リスク

機会

- ▶ 健康志向による世界的な日本食の需要拡大
- ▶ 新興国の経済成長戦略に伴う、農業輸出の加速
- ▶ 内食・中食市場の拡大による、業務用商材の需要の高まり

事業の強みと戦略

これまでに培ってきたノウハウやグローバルな情報網・調達網を活かし、食品に求められる高品質・安全・健康に、的確に対応しています。

国内外のさまざまな事業者とのビジネスチャンスを拡大し、紀文グループの主力製品であるスリミ製品をはじめ、冷凍水産物、穀物・野菜・鶏卵等の農産物等の販売を強化することで、着実な成長を図っていきます。

世界的な「日本食」の需要増や、海洋環境の変化と、漁獲国での資源保護政策等に起因する原材料価格の急激な変動を踏まえ、原材料調達力の向上や新規原材料の探索、新たな原産地の開拓に加え、製造技術ノウハウの

蓄積に至るまでの一貫した競争優位性を追求します。2024年4月には、紀文食品と紀文産業の間で原材料等の調達機能を統合し、紀文産業に集約しました。これによりスケールメリットを活かした調達活動が可能となり、購買力が向上しています。中長期的には、原材料相場に左右されない経営体質の構築を目指してまいります。

加えて2024年7月より、グループ会社からの機能移管に伴い、サニタリー製品や食品工場用ユニフォームの販売も開始しました。これまでに蓄積した食品業界における顧客ニーズを活かし、販路の拡大を進めています。



※主な取扱い商材(イメージ)

食品原料分野

食品会社の原材料調達機能を担うことで培ってきたノウハウをもとに、安全・安心な食材を世界各地より調達・販売しています。

- ▶ 主な商材: 水産物関連(魚肉すり身、冷凍魚介類)、農産品関連(穀物、野菜、油脂 ほか)、卵・畜肉関連

製品分野

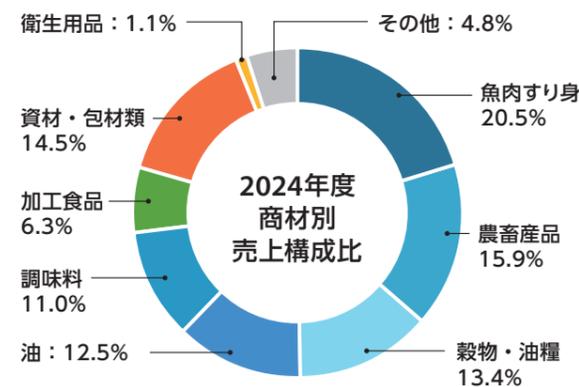
日本の伝統的な食材を世界に輸出するとともに、お客様のニーズにあわせた各種加工製品を、さまざまな国から輸入し、販売しています。

- ▶ 主な商材: 輸出製品(和食材)、業務用スリミ製品、水産加工品、大豆製品 ほか

資材等、非食品分野

商品のパッケージ用包装資材や物流用資材類の販売に加え、花卉や食品製造現場での衛生用品等も取り扱っています。高い商品開発力と調達力で、お客様満足度の向上を目指しています。

- ▶ 主な商材: 包装資材、物流資材、花卉、衛生用品・ユニフォーム ほか



※グループ各社への販売実績を含む。



海外の原材料サプライヤーとのネットワーク

担当役員のメッセージ

(株) 紀文産業 代表取締役社長
上田 博之

私たち紀文産業は、紀文グループの食品商社として発足して以来長年培ってきたビジネスノウハウを活用し、安全で競争力のある商品をお客様にお届けしています。グループの成長過程の中で築き上げた独自のグローバルネットワークを通じ、世界各地から安全・安心な食材を調達・販売するとともに、食品だけに留まらず、多角的な商材を取り扱う商社として多様なニーズにお応えしてきました。

2024年には、グループ再編のため企業規模も社員数も格段に大きくなりました。「ワクワクウキウキ、好奇心に満ち溢れる元気な会社」を社風として、さらなる発展を目指して社業に注力してまいります。



海外食品事業の概況

2024年度の振り返り

国や地域ごとで濃淡はあるものの、インフレの影響を受け、消費者の節約志向が高まりました。

売上面では、米国やタイではカニカマやおでんセットなどのスリミ製品が前年比で伸長し、TAKOYAKIや納豆、大福などの日本食材の販売も拡大したほか、中国では和食チェーン店向けにカニカマやはんぺんの導入が進みました。一方でHealthy Noodle(糖質0g麺)の販売減少や、円安の影響を受けた農畜産物の輸出減などにより、売上全体としては前年度比で減少しました。

利益面では、付加価値の高い自社製スリミ製品の取り扱いが増え、これらの商品の売上構成比が上昇したことにより利益率も改善し、増益となりました。



タイの製造拠点

市場環境認識

リスク

- ▶ 各国におけるインフレなどの経済状況
- ▶ 地政学上のリスクの高まりや顕在化
- ▶ 各国の通商政策の変更に伴う影響

機会

- ▶ 日本食・日本食文化への注目
- ▶ 世界的な健康食ニーズの高まり

事業の強みと戦略

さらなる成長のためには海外事業の拡大が必須です。北米・中国・東南アジアを重点地区と定め、グローバル戦略商品であるカニカマを軸とするスリミ製品、及びスリミ製品を中心とした日本食をコア領域としています。

紀文グループでは、50年以上前から海外に拠点を有しています。長年培ってきた現地市場での人的・物的ネットワークを活用したマーケティング機能と、商品開発機能の連動により、重点的かつ積極的に販売を拡大します。スリミ製品を現地食文化に一層浸透させることを図りつつ、世界各地の拠点を活かした原材料調達機能も強化し、持続的な成長につなげていきます。

さらに、スーパーマーケット店頭での商品展開だけでなく、ショッピングモール内の飲食店舗の展開、日本食レストランなどを運営する外食事業者への商品供給等を通じ、日本食の、そして「KIBUN」ブランドのPRにも取り組んでいます。

食を通じた健康というニーズに応えるべく「Healthy Noodle(糖質0g麺)」をはじめとし、健康志向という市場トレンドに対応した商品を展開することで、新規市場の開拓を進めていきます。また、それらを支えるグローバルワイドでの供給能力の増強にも取り組んでいきます。



左:スーパーマーケット売り場(米国)
中:ショッピングモール店舗(香港)
右:Super Sushi(シンガポール)



地域別・事業領域別 戦略

タイ	北米・欧州
<p>◆加工食品 (製造戦略) 生産効率の向上、新規原材料の調達による利益確保 ライン増設による供給能力の増強、MSC認証取得 設備投資:カニカマ…ライン自動化・省人化 Healthy Noodle・チーちく®…ライン新設</p> <p>(販売戦略) 開発力・営業力強化による同国内及び輸出先の販路拡大とシェア伸長 新商品導入(MSCカニカマ®/Healthy Noodle/レトルト商材等)</p>	<p>◆加工食品 スリミ製品:カニカマ…品質と市場価格をバランスさせたクラスと、価格対応の2面展開 中南米地域への販路拡大 惣菜製品:Healthy Noodleリニューアル、米系スーパーへの導入推進</p> <p>◆トレーディング 日本食の商社活動強化、「KIBUN」ブランドの認知拡大 農畜産物の輸出拡大、新規アイテムの発掘・拡大</p> <p>◆直販 Healthy Noodleを軸としたEC事業への参入</p>
他アジア・オセアニア	中国
<p>◆加工食品 スリミ製品:カニカマ…コスト優位性のある商品の展開 チーちく®…地域別の食シーンへの適応 惣菜製品:日本食材の拡販、市場開拓</p> <p>◆トレーディング インドネシア・インド・ニュージーランドへの販路拡大</p> <p>◆直販 直営飲食店の展開による認知度向上、EC事業の強化</p>	<p>◆加工食品 スリミ製品:カニカマ…既存顧客ニーズの深掘り 業務用販路の拡大 惣菜製品:Healthy Noodleの新規取扱企業の獲得</p> <p>◆トレーディング 健康価値を高める食品の輸入販売、中国産食材の輸出</p> <p>◆直販 流通の新たな核となるEC事業への取組みを強化</p>

※MSCカニカマ:MSC漁業認証を受けた原材料で製造したカニカマ

担当役員のメッセージ

(株)紀文食品 取締役副社長兼副社長執行役員
国際事業室長
弓削 渉

紀文グループでは、今後の最大の成長領域は「海外市場」であると認識しています。

『日本の食の力でWell-beingな世界に貢献する食の総合グループ。』を私たちが目指すビジョンとして掲げた今、海外における食シーンの多様化に伴う需要拡大を事業機会として捉え、各国の市場に特化したマーケティングに取り組みます。これにより、「KIBUN」ブランドの浸透と海外売上高比率の向上を図ってまいります。



食品関連事業の概況

2024年度の振り返り

食品関連事業は、国内での食品物流とその他「食」に関連する事業を展開しています。

中核の物流事業は、売上の約8割をグループ外の顧客からの受託業務が占めます。2024年度は、主要顧客の物量増加に加え、料金改定により売上が伸長しました。

物量増加の背景として、酷暑や天候不順による野菜価格高騰が、カット野菜・惣菜需要を押し上げ、麺類の需要が高まる時期が延びたことも追い風となりました。これらの旺盛な物流需要に柔軟に対応できたことが、事業全体の成長を牽引しました。

利益面では、顧客との価格交渉と、物量増に伴い共同配送の積載率が向上し、コスト上昇を概ね吸収。さらに、

配送コースの見直しが原価改善に寄与し、増収増益を達成しています。

加えて、情報事業も着実に進展し、事業規模拡大に貢献しました。長年培った食品物流システムの内製化の知見を活かし、生体認証機器の開発・販売も展開。この機器はフードセーフティに加え、勤怠管理システムとの連携による作業工数削減など、食品業界を超えたニーズを捉え、今後の拡大が期待されます。

食品衛生検査分析業の領域においても、ITと衛生管理技術を融合させたシステムの開発・活用で、業務効率と品質が向上しました。このシステムの外部販売も開始し、事業規模を拡大しています。

市場環境認識

リスク

- ▶ 2024年問題：
顕在化及び複雑化する物流クライシス **物流**
- ▶ エネルギー価格などの高騰 **物流**
- ▶ 労働力不足 **全般**

機会

- ▶ 物流需要の継続的な高まり **物流**
- ▶ 流通加工需要の高まり **物流**
- ▶ 品質衛生の要求水準の高まり **衛生管理** **情報**

● は主に関連する事業を記載

事業の強みと戦略

物流事業では、チルド物流の全国幹線・エリア支線ネットワークの密接な連携によるダイナミックかつ細やかな顧客対応力で食品を安全にお届けします。2024年問題に代表される「運ぶ力」の危機下においても、長年の知見とパートナー運送会社との強固な「つながり」による共同配送コーディネート力で、持続的な物流を実現し、既存顧客からの受託拡大と新規顧客の開拓、積載効率や配送効率の向上を通じて、売上・利益の最大化を図ります。



紀文フレッシュシステム川崎センター



紀文ビジネススクエアが営む
出汁料理(おでん)の店 菜でん



グループ内の保健所機能を担う
紀文安全食品センター

情報事業では、フードセーフティに加え、労務管理の作業工数削減にもつながる生体認証システムの開発・販売も展開。このシステムは、働く人々の「すこやかさ」向上への寄与も目指します。

食品衛生検査分析業や、社食・外食事業、広告宣伝サービス等の事業でも、これまでに培ったノウハウをグループ外の顧客にも展開することで、さらなる業務ノウハウの向上とグループの収益基盤の多様化を図ります。

チルド食品物流のパイオニア

紀文フレッシュシステムは、チルド食品メーカーの物流部門が母体であることを強みとした、食品専門の物流会社です。チルド帯といわれる冷蔵庫(0~10℃)の温度管理と衛生管理を徹底し、全国各地の物流拠点とお客様とを結ぶ幹線・支線のネットワークの連携により、北海道から九州まで国内広域での配送に対応しています。

また、同社では、「物流」と「IT」を事業展開の二つの軸としてトータルに捉えたさまざまなソリューションや、受注から構内作業、トラックの出発管理までをサポート

する物流システムを提供しています。日々、物流現場担当者の意見に耳を傾け、時には実地での作業で検証しつつ、このシステムを開発・運用しています。また、現場担当者の業務負担軽減やコスト削減を目的としたDAS(Digital Assort System)、音声ピッキングシステム、ハンディーターミナル仕分システムなども開発。基幹システムと連携することで、チルド物流のより一層の効率化を実現しています。

<紀文フレッシュシステムの売上高推移と外販比率>



仕分端末の操作画面



担当役員のメッセージ

(株) 紀文フレッシュシステム 代表取締役社長 藤田正人

私たち紀文フレッシュシステムは、紀文食品の物流部門と情報システム部門が独立・合併し、誕生した会社です。チルド物流のパイオニアとして、日本の食卓に「安全・安心、新鮮、おいしさ」をお届けすることに尽力してまいりました。

現在、物流業界は大きな変革期を迎えています。その中で私たちは、チルド物流の全国幹線・エリア支線ネットワークの密接な連携、そしてITとの連動を視野に入れた、先進的かつ総合的なチルド食品物流ソリューションの提供に邁進いたします。長年培った知見と、パートナー運送会社との強固な「つながり」に裏打ちされた共同配送コーディネート力は、まさに当社の競争優位性の源泉であり、持続可能な物流の実現を力強く支えるものです。

私たちは、「お客様の成功のために」という揺るぎない志のもと、お客様に安心して業務をお任せいただける会社であるべく、期待を超える「価値と感動」を提供し、お客様と一丸となって「次世代チルド物流」を推進し、安定かつ高効率な事業運営を目指してまいります。



研究開発(基礎研究・工程)

研究開発活動の概況

「革新と挑戦と夢」を掲げる紀文グループでは、1955年にはスリミ製品をパッケージ化して販売、また1959年から「冷凍すり身」を研究し、業界に先駆けてスリミ製品として製品化を実現しました。そのような先進的な姿勢で、お客様によりご満足いただくため、さまざまな研究開発に取り組んでいます。

近年では、消費者の低価格志向の継続、健康志向の高まりなど、食に対する嗜好性が多様化し、紀文グループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。

タンパク特性・加工研究

主力製品である「スリミ製品」の原材料は、スケソウダラを中心とした魚の「すり身」です。スケソウダラの他にも、イトヨリダイやイワシ、ホッケ、サメ等、作る商品に合わせてさまざまな魚種を使用しています。

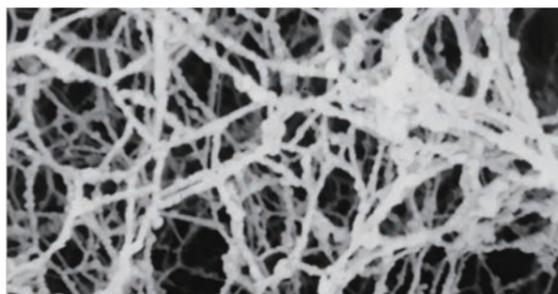
スリミ製品独特のしなやかな弾力を“足”といい、使用する魚の種類によって、スリミ製品にしたときの“足”が異なります。その相違は、魚肉タンパク質の組成や性質によるものとされ、ミオシンというタンパク質の含有が低い魚は足が弱くなり、高い魚は足が強くなるとされています。さまざまな魚種のすり身利用に向けた基礎研究を促進し、スリミ製品の品質の向上と原材料の安定確保につなげています。

こうした環境下でも安定的に事業を継続するため、紀文グループはスリミ製品の持続可能性の向上を目指した原材料の研究及び大豆タンパク加工食品の研究、自動化や省人化に向けた技術開発を主とする設備開発の研究を中心とした活動を行っています。

さらには、多面的な技術領域をベースにして、“食”の味覚・栄養・機能性についての研究を進めた結果として、確かな価値を生む特許の創出やノウハウの蓄積につながっています。



スリミ製品の原料魚 スケソウダラ



研究員が撮影に成功した、「蒲鉾の網の目構造」の写真

レポートサイト内でも紹介しています。

例えば、紀文の代表商品でもある「はんぺん」を継続的に摂取することで、脂質代謝が良くなり、善玉コレステロール(HDL-C)を有意に上昇させるという現象を発見しました。

「タンパク加工技術」と「食機能開発」を有機的に連動させた研究を進めるとともに、大学をはじめ外部研究機関との共同研究を行うなど、幅広い活動を行っています。

健康にかかわる食機能研究

原料に小麦粉を使用していない紀文独自の麺状商品に「糖質0g麺」があります。その糖質0g麺の食感改良を行い、従来品よりも麺の食感を向上させる技術を開発しました。また、糖質0g麺の健康価値に関する基礎研究を行い、通常麺と比較し、糖質0g麺は食後血糖値とインスリンの上昇を有意に抑制するという研究結果が得られました。

スリミ製品の健康価値に関する基礎研究にも継続して取り組んでおり、その学術論文情報は、当社コーポ

製造工程の自動化

中華惣菜のトレー詰め工程の自動化や作業軽減を可能とした設備開発、はんぺんやカニカマの成型工程の自社開発、さらに各ラインの梱包作業の自動化などを通じて、労働負荷の低減と生産の効率化の両立を実現しています。



さつま揚げ梱包工程の自動化

設備開発の内製化

カニカマの検品工程でセンサーカメラを含めた検品自動化システムを導入し、工程の高速化と検品精度向上を実現しました。

また、お子様に人気のキャラクターかまぼこは、複雑な形状を立体的に成型できる成型設備と、キャラクター特有の表情など精緻な描画ができるレーザー加工設備を使用して製造しています。これらの設備は、いずれも自社内で設計したもので、紀文独自の商品開発と量産化を可能としています。



紀文独自の立体成型設備

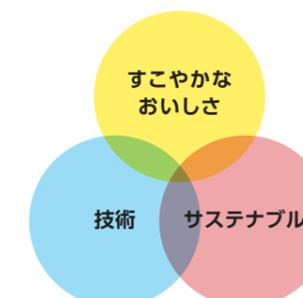
自動化推進チーム

独自技術の開発にあたっては、自動化推進チームが主体となって取り組んでいます。各工場内の製造・設備保全・生産効率を担当する部署のメンバーと協働し、製造ラインの省人化・省力化に向けた機械設備の企画・開発を推進しています。特に、食品製造特有の衛生管理要件や品質基準を満たしつつ、生産性向上を実現する自動化技術の開発に注力しています。

また、工場の生産効率改善活動における技術面での支援を通じて、現場の課題解決を図るとともに、上記に掲げている自動化設備の内製化により、紀文独自の生産技術ノウハウの蓄積と技術力向上を推進しています。さらに、設備保全技術の指導・人材育成にも積極的に取り組んでいます。

今後の研究開発のテーマ

未来を見据え、さらに多様化するお客様のニーズに対応した研究、サステナビリティを考慮した素材開発などを通じて、“すこやかなおいしさ”を実現する「食と健康」の研究活動を行っていきます。



商品開発

商品開発の目的

紀文では創業以来、原材料・製造技術・衛生管理技術などの研究に加え、“食”の味覚・栄養・機能性についての研究を進めています。蒲鉾やさつま揚、はんぺん等のスリミ製品を中心に、常に良いもの、新しいものを開発することに取り組んでいます。

紀文の商品開発は、二つの役割により構成されていま

す。その一つの「商品企画」では、時代の潮流や生活者の動向等を捉える市場調査などをベースに、新商品の企画や既存商品のバリエーション企画などを立案します。もう一つの「製品開発」は、それを具体的な商品にするための素材・配合・技術などの考察・選定を通じて試作を行い、商品企画を理想的なカタチに具現化します。



商品企画風景



商品企画風景



製品開発風景

<紀文のスリミ商品ラインナップ>

<p>スリミ製品 (水産練り製品)</p>	<p>はんぺん大判 シャキッと玉ねぎ天 竹笛® マリーン®</p>
<p>紀文オリジナル製品</p>	<p>●チーちく® 竹輪の身の部分にチーズをリング状に巻き込んだ、新しいタイプのスリミ製品。三層からなる独自の成型技術に加え、白身魚のスリ身と相性の良い、オリジナルのカマンベール入りチーズも開発しました。</p> <p>●魚河岸あげ® 豆腐とすり身を合わせた、おわん型のスリミ製品。中は白く、柔らかな食感とクリーミーな舌触りが特長で、紀文のスリ身加工技術+豆乳で培った植物タンパク加工技術を結集しました。</p>
<p>タンパク質を手軽に摂れる バータイプの SURIMI BAR</p>	

*上記商品は、紀文食品が2024年秋冬期・2025年春夏期に発売した商品の画像を使用しています。

商品開発の方向性

練り製品から、「スリミ製品」へ

良質な魚のタンパク質を凝縮した「すり身」。蒲鉾、竹輪、はんぺん、さつま揚、カニカマなどの練り製品は、「すり身」を色々な形と味わいに加工した、日本の「魚をおいしく食べる文化」が作り上げた伝統食品の一つです。日本の伝統食品として愛され続けてきた練り製品は、今や世界中の食卓に広がり、日本の誇るべき食品となっています。中でもカニカマは、海外では「SURIMI」と呼ばれるほどに広く普及し、日本発のヘルシーフードとして人気を集めています。近年、世界中で増加傾向にある日本食レストランでも巻き寿司の具材などとして使われ、特に消費量の多いフランスでは、スティックタイプのカニカマをおやつ感覚で食べたり、カフェのサンドイッチの具材として使ったりするなど、生活に浸透している様子が見えられます。

しかしながら日本においては、年配層には馴染み深い

一方で、若年層からは「古い食べ物」として敬遠される傾向があり、その真の価値が正当に評価されていません。

紀文では、これら練り製品を「伝統食品」としてだけでなく、良質のタンパク質が摂れることをはじめとした健康価値、そして食材としてのおいしさ・手軽さ・汎用性なども発信し続けてきました。さらに今後は、日常の食事でもおいしいタンパク質が手軽に摂れることを訴求するため、2025年2月より、「練り製品」という呼称を海外でも一般的な「スリミ(SURIMI)製品」に変更しました。

これにより「伝統的」「昔ながらの」といった固定化されたイメージから脱却し、現代の健康志向や食シーンにも応え得る食材として、新たなポジションを確立していきます。



<スリミ製品の主な特長>

- 1. 良質な魚肉タンパク質、しかも低カロリー・低脂質**
タンパク質は、それを構成するアミノ酸の種類と量によって性質が異なります。特に、スリミ製品の主成分である魚(スケソウダラ)のタンパク質には、特に「必須アミノ酸」と呼ばれる、人体でほとんど合成されない9種類のアミノ酸がバランスよく含まれていながら、肉や卵に比べて低カロリー・低脂質という特長があります。スリミ製品から肉や卵と同量のタンパク質を摂取する場合、カロリーや脂質の摂りすぎを心配しなくても良い、健康的な食品といえます。
- 2. 消化吸収が良く、からだにやさしい**
スリミ製品は、原料である魚をすり身にする工程で筋肉繊維を細かくしているため、消化吸収に優れているという特長があります。お子様からご高齢の方まで、幅広い年代の方におすすめできる食材です。さらに、塩分量も100gあたり約1.8g(紀文のカニカマ製品であるマリーン®の場合)と、一般的なハムやソーセージ(2.5~3.0g/100g)と比べて控えめのため、塩分を気にされる方でも安心してお召し上がりいただけます。
- 3. 魚を手軽においしく、食べやすく**
スリミ製品とは、いわば下ごしらえ済みの魚。すべて加熱調理済みのためそのまま食べることができるほか、食材として利用する際も調理時間の短縮につながります。忙しい現代人にとって、手軽に魚の栄養を摂取できる優れた食材です。
- 4. バリエーションが豊富、用途に応じて楽しめる**
スリミ製品は、バリエーションが豊富です。おでんや鍋料理以外にも、サラダのトッピング、パスタの具材、お弁当のおかず、おつまみとして、和洋中問わず幅広くご利用いただけます。紀文では、さらに筋トレ後のプロテイン補給にも活用できる商品もラインナップしています。

商品開発

惣菜

スリミ製品の開発で培った、タンパク質加工のノウハウや品質衛生管理技術を活かし、幅広い商品を開発しています。カテゴリートップの商品となった「餃子」や「ワンタン」、料亭や専門店の味を手軽な形で再現した「玉子とうふ」や「うなぎの蒲焼」など、伝統の食を簡便化することにより、家庭の食卓に彩りを添えてきました。

また、「糖質0g麺」は、卵・小麦は使用せず、おからパウダーとこんにゃく粉を使用し、紀文独自の加工技術に

より「糖質量が0g」しかも「こんにゃく粉が含まれているのに、こんにゃく臭くない」麺の開発に成功した商品です。2010年に前身となる商品を発売、2013年より現在の名称に変更しました。健康や美容に配慮して糖質摂取に気を使っている方、小麦アレルギーをお持ちの方から、「麺を使ったメニューを安心して食べられる」という評価をいただいています。オリジナリティあふれる商品づくりが新しいマーケットを創出しています。

<紀文の主な惣菜商品>

*右記商品は、紀文食品が2025年春夏期に発売した商品の画像を使用しています。



正月

単に「一年のはじまり」というだけでなく、日本人にとって特別な意味を持つお正月。おせち料理は、お正月に年神様にお供えする料理であり、海や山でとれるさまざまな縁起の良い食べ物から成り立っています。例えば蒲鉾は、「日の出」を象徴するものであり、紅は「めでたさ」と「喜び」を、白は「神聖さ」を表しています。栗きんとんは「黄金色に輝く財宝」に見立てた縁起物として、また黒豆は「健康」を願う縁起物として、祝いの膳に添えられています。それらを家族揃って年神様と一緒に食べることで、一年の家族の幸せと五穀豊穡を願う大切な料理が「おせち料理」です。

紀文では、1960年代より蒲鉾、伊達巻などのおせち料理の製造・販売に取り組んできました。特に伊達巻は、しっとりふんわりとしたカステラのような食感をしており、

発泡技術と焙焼技術の組み合わせにより、紀文独自のスタイルとなっています。近年では、ライフスタイルの多様化に合わせ、セット詰め商品や糖質オフ商品などのラインナップも拡充しています。

日本で一番、お正月のことを考える企業。そう呼ばれる日を目指し、商品開発に取り組んでいます。



正月商談会

「紀文」の焼印は品質の証

ブランドの語源は、古代ノルド語の「brandr（焼印を押す）」といわれています。紀文の商品はどこにも負けない。その品質に絶対の自信と責任を持ち、お客様に「紀文」の商品の素晴らしさを知ってほしいという思いから、1951年、「紀文」の焼印を押した商品の販売をスタートしました。「紀文」の焼印は、「私たちが品質を保証します」という責任の所在を明らかにしたものです。

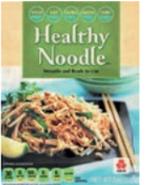


海外

近年の健康志向により、欧米をはじめ世界的に畜肉中心の食生活が見直され、「魚食」が好まれるようになり、和食・日本食に加えスリミ製品も注目されています。また、北米ではグルテンフリー食品なども話題になっています。

紀文では、寿司ロールなどの素材やサラダのトッピングとして用いられる「カニカマ」の開発を、取引先である外食事業者と共同で進めているほか、その他スリミ製品

や日本食材の販売を拡大しています。加えて、おからパウダーとこんにゃく粉で作った「Healthy Noodle (日本名: 糖質0g麺)」など、国内の商品開発により生まれた健康感のある商品を、海外でも積極的に販売を拡大し、世界中に「すこやかなおいしさ」をお届けしてまいります。



商品開発の理念

紀文が、世の中に「商品」を出すにあたって、特に大切にしている考え方を「PI(プロダクト・アイデンティティ)」として定めています。

PI五憲章

商品が自然との調和や社会秩序を乱さないこと

1 いま、人類の作り出したものが地球環境を破壊したり、法を犯した商売などが横行しています。法律は最低限の倫理基準です。ものづくりの基本がここにありま

商品がお客様にとって有用であること

2 時代の要請やニーズを先取りし、お客様に提案、継続的に社会の満足を得られる商品を安定的に供給することがメーカーとしての務めです。

商品に独自の技術や発想が活かしていること

3 独自の技術があり、その技術が特許で守られていることは絶対的な強みです。それは、ヒトマネでなく独自のものであることの証しでもあり、アイデンティティの極みといえます。

同じような商品なら品質やコストパフォーマンスに優れていること

4 食品は伝統的なものが多く、すべてに独自の技術やアイデアを盛り込むことは難しい面もあります。その際でも生産技術や仕入れのノウハウなどの工夫で商品に優位性を持たせています。

すべての社員が自信と誇りを持てる商品であること

5 商品は紀文のアイデンティティの凝集であり、全社員の力が結集されたものです。あたらしい商品についての発想を社員みんなで練り、自信と誇りを持って造り、自信と誇りをもって売れるものにするよう、皆の力を集めていきます。

品質管理 (安心食品の提供)

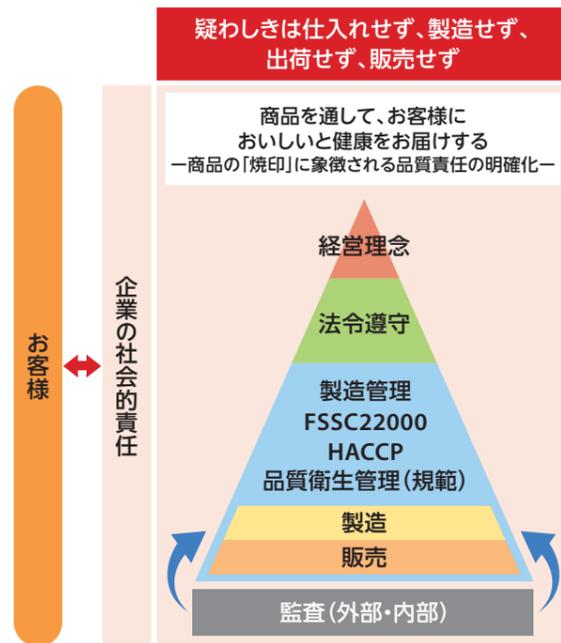
品質方針

紀文では、お客様が安心して商品を召し上がれるように、安全を最優先とした製造管理と品質衛生管理を強化してきました。

「疑わしきは仕入れせず、製造せず、出荷せず、販売せず」という、「紀文ものづくり理念」に基づき、「食の安全」への意識を社員一人ひとりに浸透させています。



2016年には、「食の安全・安心」を追求することに特化し、紀文グループの品質衛生に関する検査分析、コンサルティングを実施する紀文安全食品センターを設立し、ますます高まるお客様の安全・安心へのご要望にお応えしてきました。



品質衛生

紀文食品の工場では、HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point: 危害分析重要管理点) システムを導入し、食品安全マネジメントシステムFSSC22000の認証を受けています。また、東京工場と横浜工場、岡山総社工場は、輸出先である対米、対EU輸出食品の施設として認定されています。

紀文安全食品センターでは、国際的に通用する試験能力を認証する国際規格ISO/IEC17025:2017の認定を受けています。その能力を活かし、紀文グループの各工場の品質衛生担当者の検査・分析技能の向上にも力を入れています。



食品安全マネジメントシステム FSSC22000



国際規格ISO/IEC17025:2017

衛生管理

紀文グループの各工場では、HACCP管理に対応し、モノの流れ、人の動線などあらゆる角度から衛生管理が行われています。製造スペース内は衛生区分ごとにゾーン分けされ、それぞれの管理体制を敷いています。ホコリや毛髪、細菌などを製造スペースへ入り込ませないよう、作業者の入場管理や、高性能フィルターで細かい塵やホコリまで除去するクリーンルーム、清潔な空気を供給する設備など、徹底した衛生管理を行っています。

また、各工場の品質管理課では、毎日、全商品の品質検査や、製造ラインの検査・確認などを行っています。

例えば検体検査として、賞味期限のチェックのために保管された各商品の保存検査を行い、安全性を確認しています。加えて、製造ライン上の商品を一品ずつ自動で検品し、異物混入などの品質異常が起きないようにすることで、食の安全・安心を守っています。



社員教育

衛生管理教育 紀文グループで勤務する全社員を対象に、年2回、手洗いの徹底から各種病原菌やウイルスに関する情報提供や、自身の健康管理などの理解を深める衛生管理教育を行っています。

品質保証教育 部門や担当職務に応じ、原材料表示等をはじめとした食品関連法規の教育、工場勤務者向けにHACCPの目的や重要性などの教育を行っています。

グループ内の保健所機能

紀文では、創業初期より業界に先駆けて商品の検査機能を持つ「試験室」を立ち上げ、安全・安心を追求する取り組みを続けています。それを源流として「グループ内の保健所」をコンセプトに、紀文食品の検査分析部門を分社化して設立した紀文安全食品センターは、長年の経

験により蓄積した検査分析技術や豊富なノウハウを有しています。グループ内の衛生管理や品質管理の状況について、第三者の立場で検査、分析、監査を行っています。食の安全を科学的アプローチで評価検証し、品質保証体制の強化に貢献することを使命としています。

紀文ものづくり理念

紀文グループの事業活動の中心には『ものづくり理念 (右記)』があり、食の安全・安心に対する私たち紀文の強い信念を表しています。これは紀文グループで働くすべての社員の行動原則として、そして安全・安心を何よりも優先する「紀文ブランド」の礎となっています。

疑わしきは仕入れせず
疑わしきは製造せず
疑わしきは出荷せず
疑わしきは販売せず

デジタル技術の活用

○ 方針や考え方

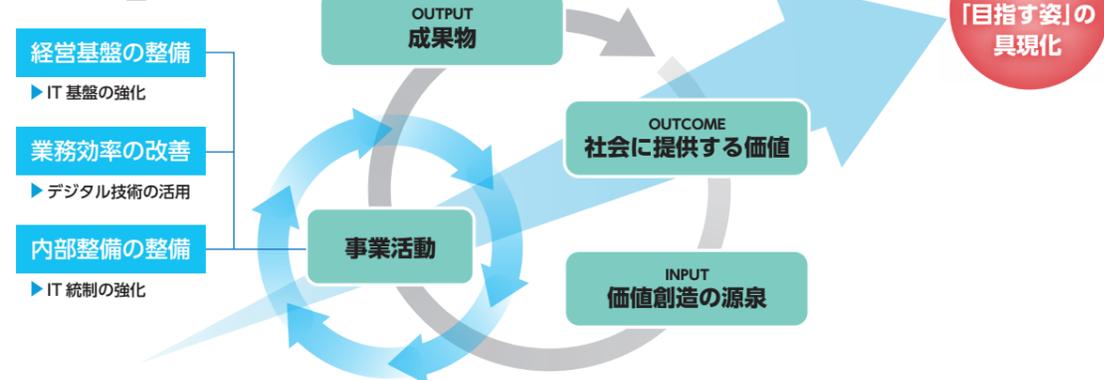
紀文グループは、策定した長期経営戦略として描いた「目指す姿」の実現のため、デジタル技術の活用は不可欠な推進力となると認識しています。

その第1段階にあたる中計2026の主要なテーマ「資本効率の改善」において、「デジタル活用の推進」を掲げています。顧客情報や受注情報などのデータ活用による販売支援や生産ロスの削減、技術・技能領域へのAIの導入、間接部門の業務効率化に取り組むことで収益性の改善を図ってまいります。

そして長期経営戦略の実現において、デジタル技術は単なる業務効率化やコスト削減に留まらず、お客様への新たな価値提供、サプライチェーンの最適化、そして社員一人ひとりのすこやかな働き方の実現といった、企業全体の变革を加速させる重要な手段でもあります。

私たちは、全社的な視点と現場との細やかな対話による連携を通じて業務のデジタル化を推進し、その効果を最大限に引き出すことを目指します。

<イメージ図>



○ デジタル技術が支える、紀文の迅速な受注～物流システム

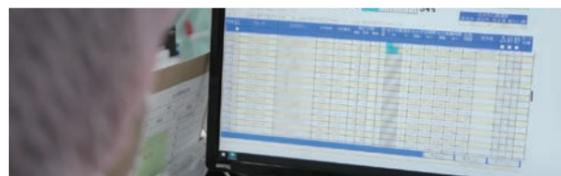
紀文では、今日ご注文いただいた商品が最短で翌朝の開店に間に合うような納品を可能とする、短いリードタイムでの受注～物流体制を構築しています。それを実行していくためには、受注・供給・物流の各部門での業務品質の向上だけでなく、部門間の緊密な連携が必要です。この3つの部門では、共通のシステムにより情報を共有することで、その連携を可能にしています。

連携のはじまりを担う受注部門では、取引先企業からいただいた商品別・届け先店舗別の注文情報を、いかに正確かつ迅速に取り纏め、次の工程に共有するのが重要です。そのため、FAXで届く注文書の、人手による転記入力作業からの脱却に力を入れています。紀文食品の営業社員を通じて取引先企業と交渉し、今では全体の96%がEDI受注*へと切り替わりました。残りのFAX発注に対しても、AIを活用したOCR(光学文字認識)による自動転記処理の導入を検討しています。

*EDI受注: Electronic Data Interchange(電子データ交換)により、受発注業務を自動化・効率化する仕組み。

また供給部門では、需要予測に基づく日々の生産計画や、製造に全国の取引先企業からの受注情報が即時共有されることで、各商品の生産数量の調整を柔軟に行っています。

そして物流部門では、注文情報が出荷情報として共有されます。その出荷情報に基づいた、現場での仕分け作業を効率化するために、「DAS」や「ハンディターミナル」といった情報端末を導入するとともに、その情報端末からの情報を集約することで、業務の進捗状況を一元的に把握可能なシステム(ロジシステム)を自社開発し、スピーディーかつ極限まで仕分けミスを削減した物流業務を実現しています。



ロジシステムによる作業状況の一元管理

○ 生体認証を活用した食品工場向け管理ソリューションを開発

食の安全・安心を追求し、フードディフェンスの観点から、生体認証(虹彩認証・顔認証)技術を活用した入退室管理システムを開発、販売しています。

このシステムは、電気錠やセキュリティゲートと連動し、許可された人のみが特定の場所に入室できるようにすることで、異物混入や情報漏洩などのリスクを防止します。また体温測定機能も搭載しており、規定の健康基準に満たない人の入室も制限。感染症の拡大防止等に役立ち、現場で働く人々の健康と事業継続に貢献します。

従来は専用紙への手書きであった体調・衛生チェックシートへの記入は、連携させたタブレット型PCに入力させることで、集計・管理作業が自動化され、効率化にも寄与します。ユーザー企業からは、「作業時間を短縮できた」という声もいただいています。

さらに勤怠管理システムや社員食堂の食事履歴管理シ

ステムとの連携機能も追加し、工場内で働く人々の利便性を向上させるとともに、不必要なものの持ち込みを制限し、食の安全・安心レベルをより高めることも可能となりました。



生体認証システムと、体調・衛生チェック入力例

○ 品質検査管理システム「SMART QA MANAGER」の開発で微生物検査のDXを実現

お客様が安心して商品を召し上がれるように、安全を最優先とした製造管理と品質衛生管理を強化し続けてきました。その一環として、年間30万件以上の検体(紀文が製造した商品など)に対し、微生物検査を行っています。従来この検査は、人手に依存する作業が非常に多く、結果判定の熟練度によるバラつきや作業効率の低さが課題でした。そこで2013年、微生物検査のDXを目指し、品質検査管理システムの開発に着手しました。実際に運用しながらの改良、機能追加を重ね、現在のシステムを完成させました。

この「SMART QA MANAGER」は、高い性能と信頼性から、紀文グループ外の食品メーカーにも導入が進んでいます。

私たちは、このシステムを通じて、食品業界全体の品質管理レベル向上に貢献し、食の安全・安心を支えていきたいと考えています。

紀文食品が作った微生物検査システム

SMART QA MANAGER

○ SNSマーケティング

各種SNSを、企業とユーザーが同じ目線でフレンドリーに会話できるコミュニケーションツールと位置付け、フォロワーとのつながりを大切にしています。

SNSの双方向性を活かして、企業サイドが伝えたいことを発信するだけでなく、ユーザーからいただいたコメントを社内の関係者にフィードバックすることで、自分たちの取組みがお客様にどのように伝わり、どのように評価されているか、実感を持つことができます。

代表的なツールのひとつであるXの公式アカウントは、

担当者の地道な活動が実り、今ではフォロワー数が38万人を超える(2025年8月現在)までに成長しています。



SNSフォロワーである、通称「のりふ民」とのファンミーティング

コーポレート・ファイナンス ~責任者のメッセージ~

創業100周年に向け、
第一歩となる「中計2026」の達成により、
長期経営計画の実現を目指し
着実な歩みを進めてまいります。

取締役 兼 常務執行役員 グループ統括室長 上野 勝

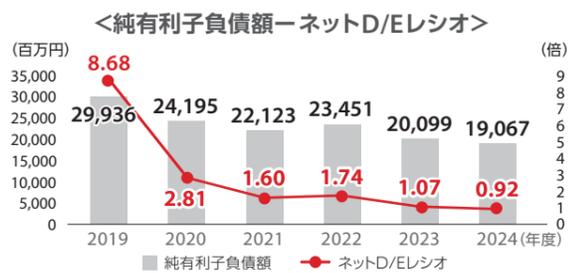


着実に進む財務体質の改善

紀文グループは、株式上場に向けて、減損損失の計上などバランスシートの調整を進めた結果、2019年度は非常に厳しい財務体質となりました。しかし、毎期の確実な売上高成長と利益率の改善を積み重ねたことと、2021年度に上場した際の公募増資により、2024年度には自己資本比率は28.7%までに改善し、中計2026で目標とした30%まであと一歩に迫っています。また、純有利子負債額もこの6年間で大幅に削減し、ネットD/Eレシオは健全の目安となる1倍を下回る水準となり、財務体

質の改善は、着実に進展しています。

紀文グループが株式上場を目指した理由の一つは、創業100周年となる2038年において「グローバルカンパニー」となるべく、大きく成長するためです。2024年度に発表した中計2026にも、その実現に向けた構想をしっかりと反映していますが、そのためには成長投資が欠かせません。財務体質の改善とバランスを取りながら、国内外での確実な成長投資の実施をまいります。



ROIC (投下資本利益率) 経営の推進

中計2026では、ROIC経営の推進によりキャッシュ創出力を高め、将来に向けた成長投資の実現と株主還元の上昇を図っています。2024年度の連結営業キャッシュ・フローは約39億円と、前年度(55億円)を下回り、かつ目標とした50億円に届きませんでした。これは国内食品事業で原材料価格が上昇した影響により連結での営業利益が前年をやや下回ったことに加え、原材料価格の先高観から在庫を積み増したことが要因です。このような局面で最適解が選択できるよう、ROIC経営の浸透が必要であると考えています。ROICの向上には、NOPAT(税引後営業利益)の拡大と投下資本の効率化が求められます。まずNOPATの拡大に向けて、2024年度はグループ各社

が個別に行っていた原材料の調達を紀文産業に一本化し、効率化とボリューム拡大による調達力の強化を図りました。また、国内食品事業セグメントでB to C向けの事業を行う紀文食品・紀文西日本・北食を合併し販売力を強化するとともに、管理部門の効率化を図りました。全国体制となった紀文食品では、健康価値や利便性を高めた製品を積極的に投入してトップラインの拡大を図るとともに、SKU削減による効率化にも取り組んでいます。さらに全セグメントにおいて、AIやデジタル技術の活用により、自動化や業務改善を図っています。

投下資本の効率化のため、各事業・部門での意識向上のための施策も実施しています。特に運転資本の圧縮が

カギであり、中でも影響の大きい在庫削減に向けた取組みを推進しています。SKUの削減による原材料の回転率を上げることが解決策の一つであり、売上の季節変動を緩和し、需要期に備えた在庫の増大を抑制することも、その解決に繋がります。このように資本効率をいかに高めるか、各事業・各部門で何をすべきかを考え、ROICの

向上を追求する体質にしてまいります。

また、工場稼働率の向上のため製販一体となった営業活動・需要予測に基づく人員配置の最適化、予防保全による設備停止の回避等に取り組んでいます。さらに、可能な資産は売却を検討してまいります。

将来に向けた成長投資の実施と株主還元の上昇

中計2026では3年間のキャッシュ・アロケーションとして、キャッシュ・インの想定を155億円としており、これを成長投資に75億円、将来の投資資金としての留保に50億円、株主様への還元15億円、有利子負債の削減に15億円として配分する計画です。これらはキャッシュ・インの状況を見定めることが前提ではありますが、まずはROIC経営をしっかりと根付かせることで営業キャッシュ・フローを確保してまいります。

成長投資では、国内食品市場で伸長している竹輪の供給能力増強、パーティタイプのスリミ製品や新たなカニカマ等の新商品導入に向けた設備投資を、2024年度以降に行っています。これに加えて生産性の向上、供給能力の増強、環境負荷低減に向けた設備投資も行いました。今後も計画的に設備投資を実施してまいります。また、国内工場の老朽化対策と供給能力拡大のため供給機能

再編に向けた検討を進めており、その資金の留保も必要であると考えています。

前述のとおり、有利子負債の削減もネットD/Eレシオの改善も大きく進展していますが、依然として途上段階と認識しています。今後もバランスを取りながら継続して圧縮してまいります。

最後に株主様への還元につきましては、将来の事業展開と財務体質の強化を総合的に勘案しながら安定した配当の実施を基本方針としています。まだまだ十分な水準には到達できていませんが、上場以来、毎年増配を続けています。中計2026では、最終年度での連結配当性向20%を目標としましたので、まずはこれを実現するために全力で取組み、その先にさらなるご期待に応えられますよう、努めてまいります。

企業価値の向上に向けて

当社のPBR(株価純資産倍率)は1倍を上回っているものの、PER(株価収益率)は10倍を下回っており、いずれも東証プライム市場の食料品セクター上場企業の加重平均を下回っています。この改善には、株価を意識した経営を徹底することが必要です。

紀文グループの各社員がこれを意識し、長期経営戦略・中期経営計画でお示した成長戦略を確実に実行していく中で、投資家の皆様に紀文グループの成長への期待を抱いていただくことが必要です。そのためには、情報開示のますますの充実と、投資家の皆様との積極的な対話に努めてまいります。



<財務KPI>

主要KPI	2023年度実績	2024年度実績	2025年度見通し	2026年度計画
売上高成長率	6.5% (2020年度比)	2.2% (2023年度比)	8.6% (2023年度比)	12.9% (2023年度比)
海外売上高比率	11.1%	10.8%	10.5%	13%以上
営業利益率	4.4%	4.1%	4.3%	5.0%
自己資本比率	26.4%	28.7%	32.1%	30%以上
ROE	17.5%	13.1%	13.6%	15%以上
ROIC*	8.1%	7.9%	8.4%	10%以上
営業キャッシュ・フロー	年間55.2億円	年間38.6億円	年間50億円以上	年間50億円以上

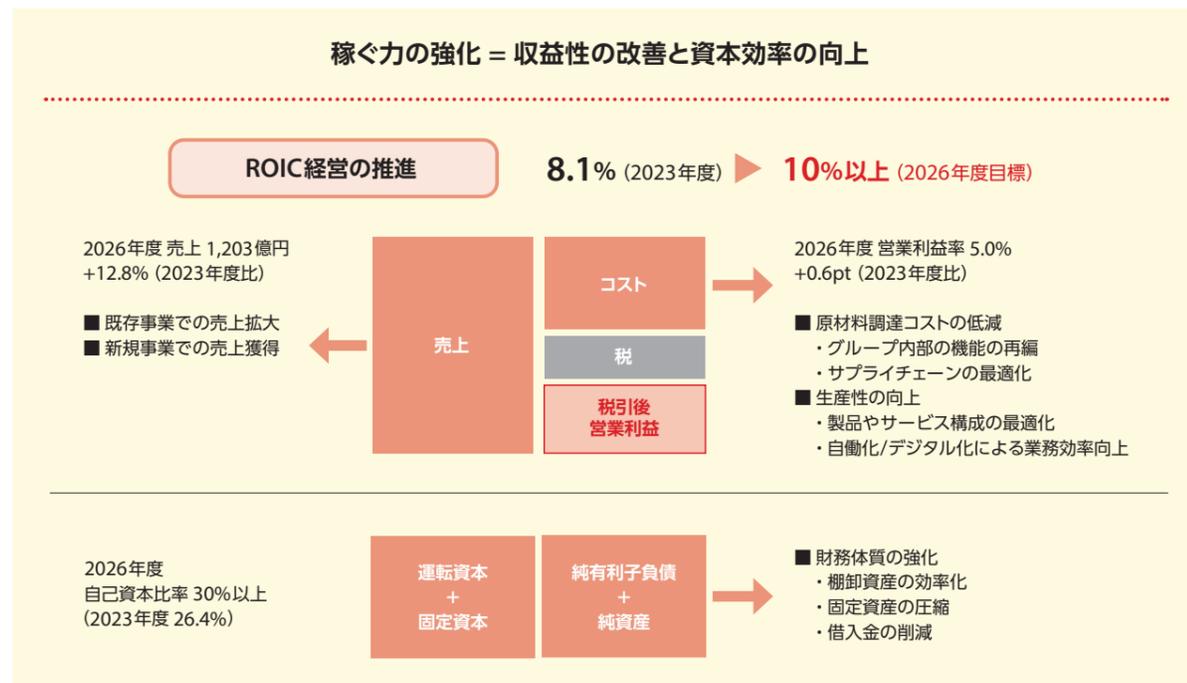
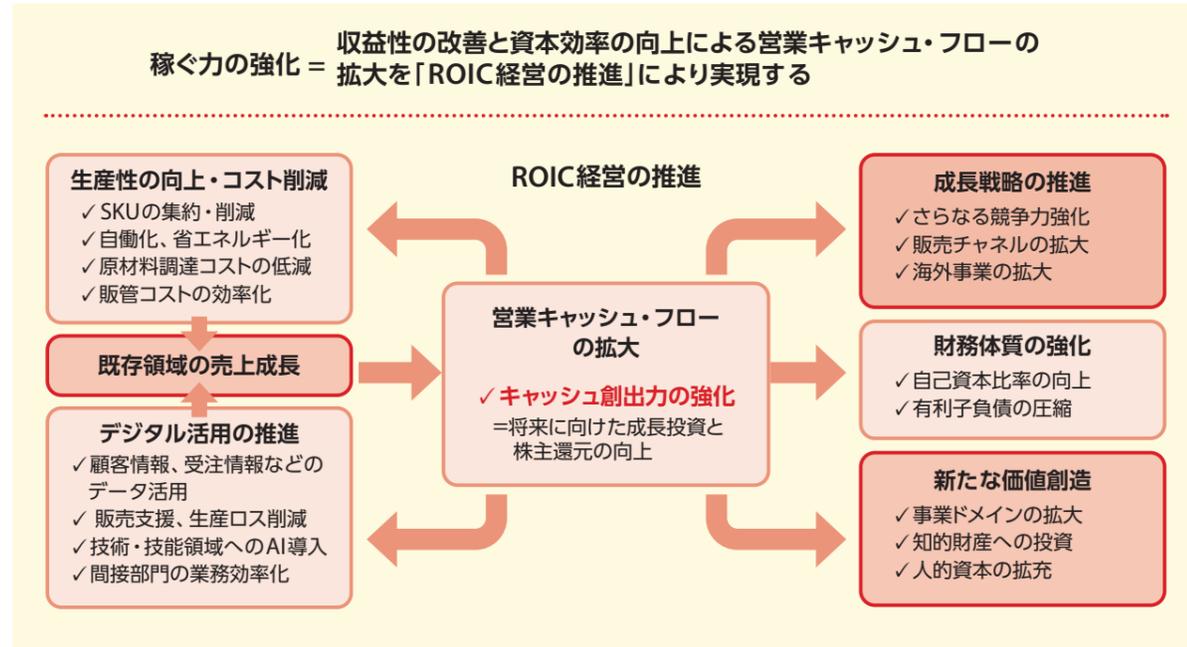
* ROICは、NOPAT ÷ 投下資本(純有利子負債+純資産)で算出

資本効率向上

◎ 資本効率向上に向けた取組み

紀文グループが思い描く、2038年の「目指す姿」の実現に向け、中計2026ではキャッシュ創出力を強化し、成長を促進する収益構造への進化を目指します。ROIC(投下資本利益率)の改善と資本コストを意識した経営を徹

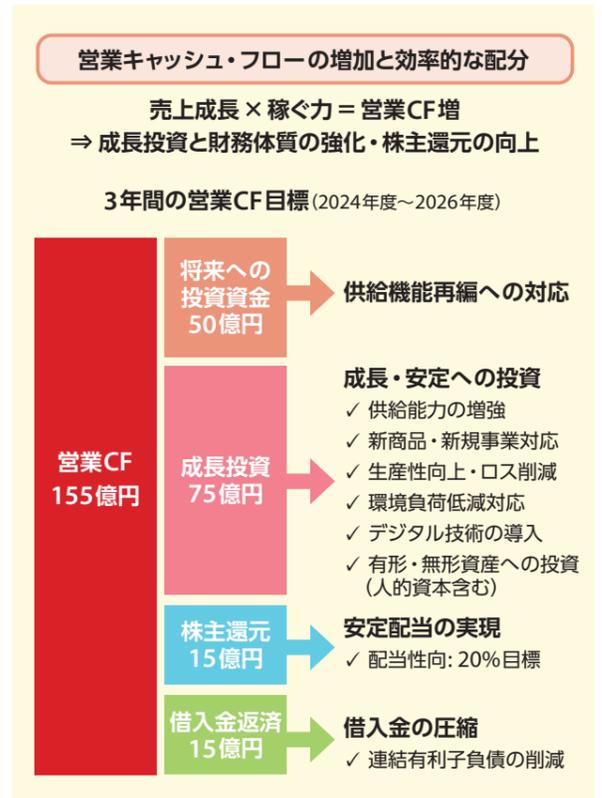
底し、戦略的な有形・無形資産への投資と効率的な運用を通じて、収益性の改善と資本効率を向上し、企業価値の最大化を図ります。



◎ 投資計画

売上拡大を通じた収益性の改善、運転資本の圧縮やコスト削減等を通じたROIC経営の推進により「稼ぐ力」を強化、創出した営業キャッシュ・フローで、将来に向けた成長投資と財務体質の強化・株主還元への向上を両立します。主な投資として、下記の内容を想定しています。

- 生産性の向上・コスト削減
 - 生産工程の自動化、省エネルギー化、環境負荷の低減
 - 間接部門等へのデジタル技術導入による業務効率化
 - 国内供給機能再編などを見据えた、将来の投資資金の確保
- 新たな価値創造
 - 「人的資本」への投資を通じた新たな価値の創造
 - その他の有形、無形資産への戦略的な投資
- 財務体質の強化・株主還元への向上
 - 連結有利子負債の削減による、自己資本比率の向上
 - 株主還元への向上



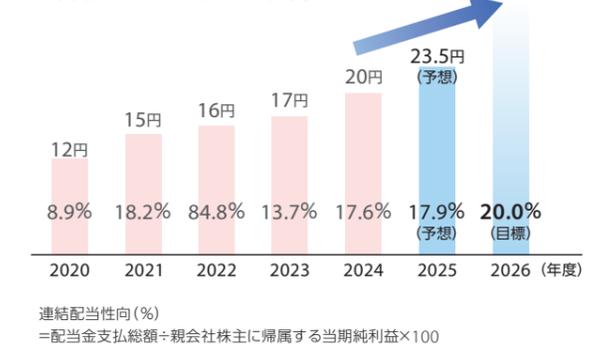
◎ 株主還元・配当政策

株主の皆様に対する利益還元は、重要な経営課題の一つと考えています。将来の事業展開と財務体質の強化のために必要となる内部留保を確保しつつ、業績及び将来の見通しを総合的に勘案して、安定した配当を継続して実施してまいります。

2024年度の年間配当額は、業績及び今後の事業展開等を勘案して、前年度の1株当たり17円から3円増配し、1株当たり20円の配当を実施しました。この結果、連結配当性向は17.6%となりました。

中計2026の期間中は、紀文グループが「目指す姿」の具現化に向け、成長分野への投資や自己資本比率の改善等に優先して取り組むべく、連結配当性向20%を目標水準とし、事業成長に合わせた利益還元への向上に努めてまいります。

<年間配当額、連結配当性向>



サステナビリティ

サステナビリティ基本方針

紀文グループは、サステナビリティ課題への取組みを進めることは重要な経営課題であると認識しています。

現在の中計2026においても「サステナビリティ経営の強化」を掲げ、紀文グループが社会に提供する価値である、「世の中を“すこやかなおいしさ”で満たしつづける。」ための取組みを進めています。また、その活動を主管する「サステナビリティ委員会(委員長:代表取締役

社長)」において、経営理念・社是・行動規範等の理念に則り、経営方針や経営戦略に対するサステナビリティ課題について横断的に議論・検討しています。温室効果ガス排出量の削減や持続可能な調達等、紀文グループが取り組むべき「2030年までの目標」の設定、及び進捗状況の確認と課題の抽出をしており、その内容は取締役会に報告しています。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティ候補の洗い出し

一般的な社会課題を整理し、競合他社のサステナビリティ課題の調査、外部格付機関の情報の精査を行いました。これらを通じて食品業界におけるサステナビリティ課題の傾向と、紀文グループとの関連性を整理し、マテリアリティ候補を洗い出しました。

マテリアリティ候補の優先順位付け

マテリアリティ候補について、紀文グループとしての企業価値向上の観点と踏まえながら、①ステークホルダーにとっての重要度、②自社の事業にとっての重要度、この2つの軸でマテリアリティ分析を実施しました。

マテリアリティの特定

マテリアリティ分析の結果、特に優先度の高い項目を特定し、サステナビリティ委員会での審議を経て、マテリアリティとして再構成しました。

再構成した項目は「地球環境の保全」「持続可能な資源調達」「多様な人財の活躍」として区分し、それぞれ「2030年までの目標」を設定しました。

そして、サステナビリティ委員会の下部機構として、「環境保全チーム」・「持続可能な資源調達チーム」・「人財育成チーム」という3つの検討チームを設け、目標の具現化に向けた取組みを進めています。

<重要取組課題>

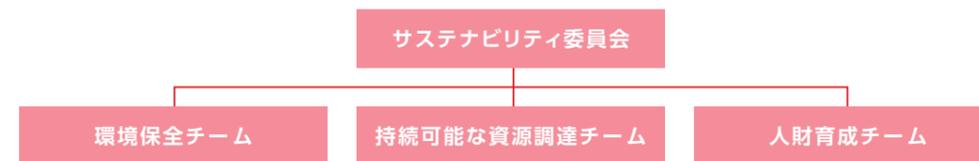
構成要素	主な重要取組課題	SDGsとの関連性
食による、すこやかな体と心 <お客様のために>	食の安全・安心 タンパク質加工技術の深化 和食・日本食文化の継承 食育、食の啓発 健康価値の探求 など	11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産
協創/共創パートナーの尊重 <社員や取引先のために>	安全・安心な職場環境 ダイバーシティの推進 サプライチェーン上の人権尊重 地域社会との連携 公正な取引、汚職防止 など	3 健全な働き方 5 性別平等 8 豊かになりつつある経済 10 人や国の不平等をなくす 16 公正な裁判と法の支配
地球環境との調和 <自然と環境のために>	気候変動への適応と抑制 生物多様性の保全 持続可能な資源利用 プラスチック使用量の削減 食品ロスの削減 など	7 持続可能なエネルギー 13 気候変動 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう
誠実な事業運営 <私たち自身のために>	各地の法令、規則、価値観の遵守 コーポレート・ガバナンスの向上 適切な情報開示 資本効率を意識した経営 など	—

2030年までの目標

地球環境の保全	気候変動への適応と抑制	事業活動におけるCO ₂ 総排出量を30%削減(2013年度比)
	食品ロスの削減	食品廃棄物量を20%削減(2013年度比) 食品廃棄物の再生利用率99%以上
持続可能な資源調達	持続可能な資源利用 生物多様性の保全	MSC*1漁業認証などの認証を受けた、資源管理が証明されたすり身の使用率75%以上
	サプライチェーンの人権尊重	IUU漁業*2や児童労働、強制労働が疑われる原材料の調達ゼロ
	プラスチック使用量の削減	石油原料由来プラスチックの新規使用量を30%削減(2018年度比)
多様な人財の活躍	安全・安心な職場環境	職場における安全衛生の推進 (労災発生ゼロ、健診受診率100%の維持)
	ダイバーシティの推進	男女別の育児休業取得率100%の達成
	多様な活躍機会の提供	女性管理職比率15%の達成

*1 MSC漁業認証: Marine Stewardship Council (海洋管理協議会)による、持続可能で適切に管理されている漁業であることを認証する制度
*2 IUU漁業: Illegal, Unreported and Unregulated漁業(違法・無報告・無規制に行われている漁業)

サステナビリティ目標の進捗状況



環境保全チーム

温室効果ガスの排出量の削減では、2024年度のCO₂総排出量は26,342t-CO₂となり、基準年度である2013年度比26.0%削減を達成しました。引き続き生産設備更新や省エネ推進により、さらなる削減に取り組めます。

食品ロスの削減では、製造拠点での食品廃棄物総量を2,251.9tまで削減し、基準年度比で約42%の削減を実現し、かつ再生利用率は99.6%に達しました。

なお、2025年4月の国内グループ会社の再編に伴い、CO₂総排出量の削減目標を見直し、新たに「2015年度比で30%の削減」といたしました。

人財育成チーム

2024年度末の紀文食品の女性管理職比率は5.0%です。「2030年までの目標」の15%を達成するため、採用・教育・職場環境整備の各施策に取り組んでいます。

持続可能な資源調達チーム

持続可能な資源利用として、主原料である魚の「すり身」の持続可能性を追求しています。2024年度に紀文食品が使用した「すり身」の約9割は、MSC漁業認証の取得をはじめとする適切な資源管理がなされたものと判断しています。

一方で、プラスチック使用量については、商品のロングライフ化(賞味期限の延長)や、小容量商品の増加により、出荷1パックあたりの包材使用量が対前年比で1.8%増加しています。今後は包材使用量の削減や代替プラスチック等への置換を推進します。

気候変動への対応

TCFD提言に基づく情報開示

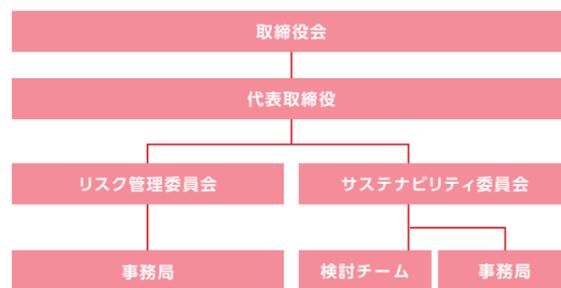
紀文はこれまで事業活動を通して環境負荷の低減に努め、企業市民としての務めを果たしてきましたが、気候変動への取組みをさらに強化するため「気候関連

財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明し、TCFD提言に基づく情報開示にも取り組んでいます。

ガバナンス

紀文グループのサステナビリティに関する基本方針や重要事項等を検討・議論する場として「サステナビリティ委員会」(委員長:代表取締役社長)を設置しています。議論するテーマに応じて事業部門の責任者を招集して「検討チーム」を設け、紀文グループのサステナビリティ課題について横断的に議論し、その内容は取締役会に報告しています。

このうち、気候変動に関するサステナビリティ課題については、「サステナビリティ委員会 事務局」が中心となり構成する「気候変動ワーキンググループ」にて検討し、その内容は「サステナビリティ委員会」に報告し、審議の



うえ決定しています。

同委員会で決定した事項は取締役会に上程し、審議・決議された後に関連する各部門/各社に展開し、それぞれの経営計画・事業運営に反映しています。

戦略

紀文グループの中長期的なリスクの一つとして「気候変動」を捉え、関連するリスク及び機会を踏まえた戦略と組織のレジリエンスについて、検討しています。IEA(国際エネルギー機関)やIPCC(気候変動に関する政府間パネル)による気候変動シナリオ(2℃未満シナリオ及び4℃

シナリオ)を参照したシナリオ分析を実施し、「国内食品事業」を中心に考察した、2030年・2050年時点で想定される事業への影響は右記のとおりです。

特定したリスク・機会は、紀文グループの戦略に反映し、対応を進めています。

リスク管理

「気候変動ワーキンググループ」にて実施したシナリオ分析により、想定される気候関連リスク・機会を、発生可能性と影響度に基づく優先順位付けを実施しています。その結果、右記の影響度の大きな事項に注力して取組み、そのリスクに関する分析、対策の立案と推進、進捗

状況等は「サステナビリティ委員会」を通じて管理しています。

なお、「サステナビリティ委員会」で分析・検討した内容は取締役会に報告し、「リスク管理委員会」が主管する全社的リスク管理と統合しています。

指標と目標

温室効果ガスの総排出量の削減を目標とし、気候関連問題が経営に及ぼす影響を評価・管理しています。

2030年までの温室効果ガス削減目標として、CO₂総排出量の30%削減(2013年度比)を掲げています。

CO ₂ 直接排出量	Scope1 排出量	18,874.8t-CO ₂	算定対象:紀文食品・紀文フレッシュシステム・Kibun (Thailand) Co.,Ltd.
	Scope2 排出量*	38,115.6t-CO ₂	算定対象:紀文食品・紀文フレッシュシステム・Kibun (Thailand) Co.,Ltd.
CO ₂ 間接排出量	Scope3 排出量	244,948.3t-CO ₂	算定対象:紀文食品

*Scope2 排出量のうち、日本国内はマーケット基準、日本国外はロケーション基準で算定。

<2℃未満シナリオ>

気温上昇を最低限に抑えるための規制の強化や市場の変化など、積極的な対策が取られるシナリオ。

要因	分類	内容	影響度	リスク/機会への対応のための主な取組み
炭素税の導入	リスク	すり身価格や包装資材の価格に炭素税が賦課され、調達コストが増加する。	大	・環境負荷の少ない包材資材の導入 ・新規原材料、代替すり身の導入に向けた研究開発の推進
	リスク	操業時のCO ₂ 排出量に炭素税が賦課され、操業コストが増加する。	大	・再生可能エネルギーやグリーン電力、バイオマス燃料等の導入
	機会	省エネ設備への投資を積極的に進め、消費エネルギー量を減少させることで炭素税の影響を軽減し、かつ生産効率が向上する。	中	・環境政策や新技術の開発に合わせた投資計画の適宜見直し
再生可能エネルギーの導入	リスク	温室効果ガス排出削減の観点から再生可能エネルギー使用比率を高めることにより、エネルギー調達コストが増加する。	小	・生産効率の改善による消費エネルギー量の削減
環境配慮意識の向上	機会	脱炭素への取組みを推進することで、取引先との連携が強まる、また他業種との業容拡大につながる。	中	・気候変動対応の推進と積極的な情報開示
	機会	温室効果ガス排出量の大きい畜産肉から水産資源へと消費者の嗜好が変化し、水産加工品の需要が高まる。	中	・効果的なプロモーションの実施

<4℃シナリオ>

気温上昇の結果、異常気象などの物理的影響が生じるシナリオ。

要因	分類	内容	影響度	リスク/機会への対応のための主な取組み
気象災害の激甚化	リスク	調達先、取引先、納品先等の被災による操業停止や店舗営業の混乱等が発生し、サプライチェーンが寸断される。	大	・原材料産地の多様化と、調達ルート/輸送ルートの複線化 ・適正な在庫量の検討
	リスク	工場/本社が大雨や洪水等の自然災害を受け、操業停止となる。	大	・工場の水害対策の強化(浸水防止策や浸水被害軽減策の実施等)
	リスク	真夏日の劇的な増加による、品質衛生リスクが上昇する。	大	・衛生認証の取得による品質管理水準の向上 ・紀文グループ及び仕入先/協力企業の衛生管理、社員の健康管理を強化
秋冬期の気温上昇	リスク	秋冬期の平均気温が上昇することで、主力のおでん・鍋物関連商材の売上が減少し、収益に影響を及ぼす。	大	・秋冬期におけるスリミ製品の、おでん/鍋物以外の利用シーンの外部訴求 ・新たな商品カテゴリーの開発を推進 ・通年需要が見込まれる商品の開発を強化 ・季節変動が少ない事業分野(海外食品事業など)を伸長
夏季日数の増加	機会	真夏日などは家庭で火を使用した調理が好まれなくなることから、調理が手軽な商品の需要が高まる。	中	・調理の手間が少ない商品の開発を推進、外部訴求を強化



カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

紀文グループは、気候変動が社会・経済に与える影響の抑制を重要な経営課題と捉え、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを進めています。事業活動における温室効果ガス(GHG)の排出量を正確に把握し、その削減のための対策を講ずることで、持続可能な事業活動と地球環境保全の両立を目指します。

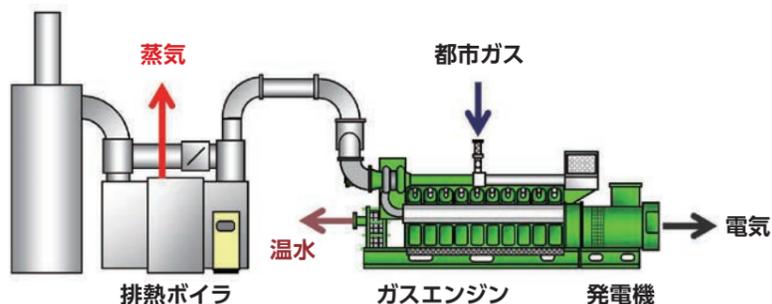
GHG削減活動

ガスコージェネレーションシステム

紀文グループの主力工場である東京工場では、中長期的省エネ及び電力ピーク削減のため、発電燃料に天然ガスを使って電気と熱の2つのエネルギーを同時に生産し、供給する仕組みであるガスコージェネレーションシステム

を2018年度より導入。工場内の消費電力の一部を賄うとともに、発電によって発生した熱はスリミ製品の加熱工程で使用する蒸気や温水の熱源として活用。発生するエネルギーを効率的に利用し、工場全体でエネルギー原単位を削減しています。

<ガスコージェネレーションの仕組み>



東京工場のガスコージェネレーションシステム

「燃料である都市ガスから電気と熱(蒸気と温水)をつくる」のがガスコージェネレーションシステムです。
(Co-Generation: 1つのものから複数のものを発生させる)

燃料転換と自然冷媒の導入

静岡工場や岡山総社工場では、燃焼時にCO₂の発生量が少ない天然ガスをボイラーや焙焼設備の熱源として活用しています。

また、一部の工場では、フロンに代わる自然冷媒を採用した冷凍機を導入しており、温室効果ガスの排出量の削減に寄与しています。



岡山総社工場のLNG用タンク



自然冷媒としてアンモニアを使用した冷凍機



静岡工場のLNG用タンク

主力工場の脱炭素化

東京工場では、「脱炭素ロードマップ」を作成し、工場の脱炭素化を進めています。このロードマップに則り、左記のガスコージェネレーションシステムの活用(稼働時間の延長と、それに伴う重油発電機の撤去を含む)を進めているほか、省エネルギー施策の導入や製造設備・付帯設備更新を進めています。その一環として、同工場で

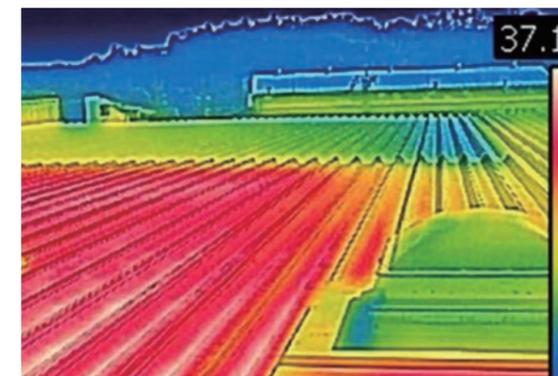
使用している電力を、再生可能エネルギー由来のものに切替え、大幅なCO₂排出量の削減に寄与しました。

また、現在は同工場の屋上に太陽光パネルを設置する工事も進めています。2025年秋の稼働を予定しており、さらなる脱炭素化の進展が期待されます。

工場屋根の遮熱対策

東京工場の屋根に遮熱塗装を施し、屋根の耐久性を向上させるとともに、夏場の高気温下での日光による屋根表面温度の上昇を抑制しました。未施工の箇所では

50℃を超える箇所も見られましたが、施工済み箇所については~35℃程度に抑えられたことで、工場内の空調(冷房)として消費される電力の削減に寄与しています。



サーモグラフィーカメラで撮影した、東京工場の屋根の遮熱塗装効果

工場屋根の遮熱塗装(施行中)。青色~緑色部分が施工済み箇所。



東京工場に設置工事中の太陽光パネル

CDP質問書への回答

国際的な非営利団体である、CDP が実施する気候変動質問書に回答しています。CDP は、企業や自治体に対し、気候変動に関連した多岐にわたる情報を開示するよう求め、その透明性と行動を評価する世界的なプラットフォームです。この質問書への回答は、気候変動に対する企業の意識と行動を測る国際的なベンチマークとして広く認識されています。

2024年の調査において、紀文食品はCDPからマネジメントレベル「B-」評価であると認定されました。この評価は、現時点において「自社の環境リスクやその影響を認識し、それらに対して具体的な行動を取っている」ことを示すものです。今後も、脱炭素に代表される環境負荷を低減させる取り組みを推進していくとともに、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



環境負荷低減への取組み

紀文グループは、持続可能な社会の実現に貢献するため、事業活動のあらゆる場面で環境への配慮を重視しています。製造工程での省エネ対策やGHG排出量の削減、物流効率の改善、環境にやさしい商品設計などを通じて、環境負荷の低減と企業成長の両立を目指しています。

環境を守ることは食を守ること

紀文グループは、自然から素材をいただき“豊かな食”へと創造させる企業集団として、自然の恵み、海の恵みに感謝し、環境との調和を図ることは重要な責務であると認識しています。PI五憲章にも謳われているように、紀文グループの商品が、そして紀文グループの事業活

動が「自然との調和や秩序」を乱すことの無いよう、「環境基本方針」・「持続可能な調達方針」を定めています。今後は、取引先企業の皆様との連携のもと、社会全体の持続可能性を高める取組みを推進してまいります。

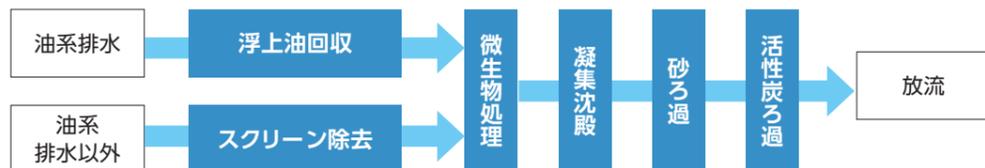
高度排水処理

紀文グループにとっても、「水」は重要な資源の一つであり、日々の生産活動においても重要な役割を担っています。

岡山総社工場では、商品の製造に花見山を源流とした

高梁川の伏流水を使用しています。工場で使用した後の排水は、敷地内に設けた高度排水処理施設による複数段階の水処理を経て、きれいな状態にしてから放流しています。

<岡山総社工場 排水処理フロー図>



岡山総社工場の高度排水処理施設

残渣処理機の導入

食品廃棄物の削減・再生利用を推進しており、2024年度の食品再生利用率は99.6%を達成しています。

例えば静岡工場では、食品廃棄物を処理するための残渣処理機を導入しています。工場より排出される食品廃棄物(動植物性残渣)を、微生物の働きによって約24時間で分解して堆肥化し、再生利用可能な状態にするもので、資源循環の一部を担っています。



静岡工場の残渣処理機

プラスチック使用量の削減

石油原料由来の包装資材の使用量削減に向けた取組みを進めており、商品パッケージの工夫によるプラスチック使用量の削減があります。

その一例として、正月に欠かせない商品である伊達巻の“すだれ”の素材を、ポリプロピレンから紙素材へと変更しました。初年度となる2010年は1品からスタートし、翌2011年には主力商品「鯛入り伊達巻 福祿すだれ巻」を

はじめ複数の商品へ使用を拡大、今日では、使用する伊達巻の“すだれ”はすべて紙素材へ変更。環境への配慮と和食の伝統文化の保護・継承の両立を図っています。



左: 鯛入り伊達巻
中: 鯛入り伊達巻 福祿すだれ巻
右: 伊達巻 甘さひかえめ

賞味期限の延長

食品を扱う企業の責務として、フードロス削減にも積極的に取り組んでいます。その一つが、製造工程の見直しや不活性ガスを封入した包装による賞味期限の延長です。

2020年～	さつま揚げ類の主力商品である「野菜てんぷら」、「シャキッと玉ねぎ天」
2021年～	「さつま揚 極上」
2022年～	竹輪の主力商品「竹笛®」、当社オリジナル商品の「したらば®」



MAP包装(ガス置換包装)

パッケージ内の空気を不活性ガスに置換することで、酸素濃度を低下させ、食品の酸化や微生物の繁殖を抑制する技術。さつま揚げ類では、従来の商品トレー全体をラップで包む方法に比べて、ラップ使用量を1/3にまで削減できた商品もあります。

使用例: シャキッと玉ねぎ天、さつま揚 極上、マリーン® など

ガスフラッシュ包装

包装機中で不活性ガスを直接包装内に吹き入れ、中の空気を追い出して不活性ガスを封入する技術。既存の包装機に追加することで導入が可能です。

使用例: さつま揚げ5枚、魚河岸あげ®、肉餃子など

バイオマスインキの使用

主力商品の包装資材(フィルム)の印刷の一部に、バイオマスインキを使用しています。バイオマスインキとは、生物由来の資源(バイオマス)を活用して製造したインキであり、石油原料由来のインキに比べ、環境に配慮した特長を持っています。

2022年に発売した商品の包装資材から始め、徐々に対象商品数を拡大しています。



ecoマーク商品の展開

従来品に比べて賞味期限を延長した商品、包装資材を削減した商品、一部にバイオマスインキを使用したパッケージを採用した商品など、環境配慮に対応した商品のパッケージに紀文オリジナル「ecoマーク」を記載することで、商品を手に取っていただくお客様に紀文の取組みをお伝えしています。



環境に配慮した商品につけているecoマーク

※2024年秋冬期・2025年正月・2025年春夏期に発売した商品の画像を使用しています。

人的資本

◎ 人的資本に関する考え方

紀文グループにとって、人こそが経営資源のすべてであり、人以外の経営資源もまたすべて人が中心となって生み出すことから「企業は、“人”だけ」という理念を掲げており、「人材」を「人財」と呼称しています。私たちのバリューもまた、すべて人に由来するものです。

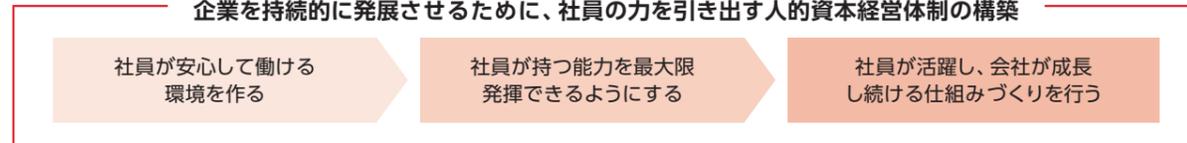
一人として同じ人がいないこの「人財」を、一人ひとりが最大のパフォーマンスを発揮できるよう、画一的ではなく、柔軟で多様な人的資本の価値を高める体制づくりに取り組んでいます。

<紀文グループのバリュー>

ひらめき	常識の枠にとらわれずに新しいことに挑戦すること
わざあり	タンパク質の加工などの独自技術で価値を生むこと
つながり	グループ全体の連携により大きな価値を生み出すこと
まっすぐ	感謝の気持ちや公正さを大切に誠実に動くこと

<基本方針>

企業を持続的に発展させるために、社員の力を引き出す人的資本経営体制の構築



人はコストではなく、成長可能な経営資源であるということを再認識する

<ありたい人財像>

- ・変化を先取りし、常に新しいこと／困難なことに能動的に挑戦する人財
- ・自律的なキャリア育成を通じて、自身と組織の可能性を広げられる人財
- ・柔軟な発想でお客様に満足と安心を提供し続けられる人財

<ありたい人財像>の実現に向けて

社員一人ひとりの能力開発と成長の促進

- ・成長機会の提供
 - 個々の目標の明確化、チャレンジ奨励面談
 - 教育研修体系の充実
 - 部門間(会社間)異動の活性化
 - 社内公募制度の活性化
- ・人財採用の積極化
 - 社員登用制度の拡充
 - 採用ルートが多様化、キャリア採用比率の向上

<ありたい組織像>

- ・多様な「個」を活かし、多彩な能力が発揮できる組織
- ・あらゆる挑戦を奨励し、認め合い、称え合う組織
- ・社員と家族を大切に、安心して、健康的に、誇りをもって働くことができる組織

<ありたい組織像>の実現に向けて

働きやすさと、働きがいの向上

- ・ダイバーシティの推進と職場環境の整備
 - 多様な人財に活躍の場を提供
 - 勤務環境・体制の整備
 - デジタル技術の導入による業務効率化の推進
- ・職場を通じた健康の促進
 - 「健康」イメージの体現に向けた体制の整備
- ・労働条件の改善
 - 継続した労働時間の削減
 - 会社業績に連動した処遇（給与・賞与）の改善

◎ 人事制度

紀文グループの国内各社では、それぞれの事業特性に応じた人事制度を採用しています。

グループの中核企業である紀文食品では「役割等級制度」を導入しており、成熟した練り製品業界において、さらなる事業規模拡大と成長ステージへの移行を目指すべく導入したものです。一方、当社子会社である紀文産業や紀文フレッシュシステム等では「職能資格制度」を採用しています。機能に特化した各事業会社において、中長期的な時間軸での人財育成と、組織の安定成長に重点を置いています。

このうち、紀文食品の役割等級制度は、①会社が期待する「役割」に基づく評価と処遇、②適所適材に基づく人員配置、③社員の自らの意思でキャリアプランを選択可

能とする複線型人事制度を特長としており、社員一人ひとりの貢献度を最大化しつつ、変化する事業環境に適応できる組織能力を強化しています。加えて、マネジメント志向・スペシャリスト志向の二軸でキャリアパスを設けることで、社員の多様な価値観へ対応しつつ、組織全体の持続的な発展を支えています。

また、それを補完するものとして、会社が期待する職務に対し、社員自らが手を挙げることでその職務の達成と社員の成長を後押しする「社内公募制度」や、国家・公的資格の取得に係る費用の一部をサポートする「資格取得補助制度」等を設けているほか、社員一人ひとりの能力開発と成長を促進するため、教育・研修体系を下記のように構築しています。

<教育・研修プログラム>



新入社員研修(おせち盛り付け)



管理職マネジメント能力強化研修

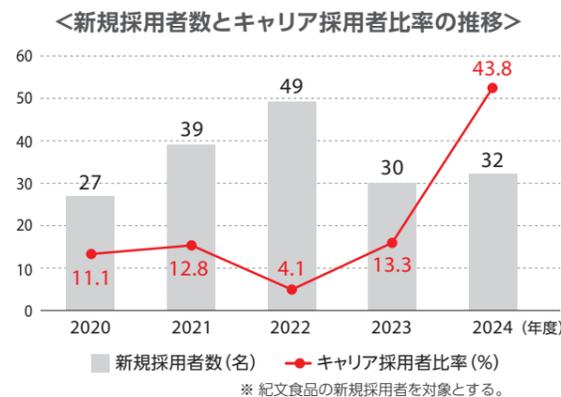
人的資本

採用ルートの多様化

紀文グループでは、<ありたい人財像>の実現のため、「採用ルートの多様化」を推進しています。中でもキャリア採用（中途採用）比率の向上を重要なアプローチの一つとしています。

新規学卒者は、企業文化への親和性と柔軟な学習姿勢を活かし、中長期的な視点での人財育成により組織の基盤を支えています。一方で、キャリア採用者は前職で蓄積した豊富な経験や専門スキル、ノウハウを紀文グループ内に持ち込むことで、組織に新たな知見や創造力をもたらしています。また、キャリア採用者の中には契約社員からの登用も含み、優秀な人財の定着を図りつつ、キャリア形成機会を提供しています。さまざまな

バックグラウンドを持つ人財が協働することで、イノベーションの創出と持続的な成長を期待しています。



社内環境の整備に向けた取組み

個人が持つ能力を最大限発揮できるよう、職場環境整備の一環として総労働時間数の削減や有給休暇取得の促進等の労働条件の改善に取り組んでいます。特に総労働時間数については継続した削減を進めており、2023年度には所定休日数を6日増加（計121日/年）し、所定労働時間数は1,952時間/年となりました。

その他にも、育児支援策の拡充、コンプライアンス研修の実施なども並行して取り組んでいます。

また、主に工場での安全意識向上を目的としたヒヤリハット事例の共有や、安全衛生に関する意見交換の場などを通じ、風通しの良い職場環境づくりを進めています。定期的に開催する「中央労働安全衛生委員会」では、職場内の危険箇所の巡視により安全・衛生を向上させることに加え、社員の健康づくりに関する情報の共有も行っていきます。

社員のWell-being実現に向けた取組み

紀文グループ ライフプランアカデミー

「社員のWell-being」の実現のため、社員の処遇改善と並行するように、社員の資産形成に役立つ紀文グループの福利厚生制度の概要や、NISA・iDeCoについて、外部講師を招聘して解説いただくセミナーを「紀文グループ ライフプランアカデミー」と称して、24年9月と25年2月に開催し、多くの社員が受講しました。

社員の健康増進のための取組み

紀文健康保険組合との連携により、毎年10～11月に全社員参加型のウォーキングイベントを開催しています。ウォーキングは誰でも手軽に楽しめ、日々の生活習慣に組み込むことができる有酸素運動です。個人だけでなくチームとしての参加も可能なため、社員の健康づくりとともに職場内でのコミュニケーションの活性化も目的としています。

人権方針の制定

紀文グループは、自らの事業活動において、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重する責任を果たすため、「紀文グループ 人権方針」を定めました。

この方針は、私たちが掲げるビジョン・ミッション・バリューの実現に寄与するとともに、「紀文ものづくり理念」を人権に係る側面からも追求することで、私たちが提供する商品やサービスの安全・安心をより高次のものとすることを目指しています。

人的資本に関する施策の取組状況

紀文グループが掲げる<人>を基盤とした経営を推進するため、「人材育成方針」・「職場環境整備方針」に基づく人的資本に関する施策の取組みの進捗状況を測定す

る指標として、「新規入社した社員に占める女性の割合」・「育児休業取得率」等を設定しています。それら指標の、2024年度の状況は下記のとおりです。

<紀文食品における2024年度の指標・実施状況>

項目	数値・その他	補足説明
新規入社した社員に占める女性の割合	55.5%	2024年4月に入社した新規学卒者
育児休業取得率	男性	57.1% (参考:2023年度 25.0%)
	女性	100.0% (参考:2023年度 100.0%)
健康診断受診率	99.4%	目標:100.0%(社員及び契約社員)
一人当たり平均時間外労働時間	21.2時間/月	目標:2023年度比 10%の削減 (参考:2023年度 19.7時間/月)
平均有給休暇取得日数	12.1日	目標:新規付与日数の70% (参考:2023年度 14.1日)
コンプライアンスに関する施策の実施	14回	全社員を対象としたコンプライアンスに係る研修・啓発及びメールマガジンの配信
入社3年以内離職率(直近3期間)	4.7%	22年度～24年度に入社した新規学卒者のうち離職した人数 (参考:2023年度 6.3%)

担当役員のメッセージ

(株) 紀文食品 取締役兼常務執行役員 人的資本推進室長
飯嶋 雄次

人的資本経営の推進

紀文グループの「人財」を成長可能な資本として捉え、短・中期的な経営戦略と長期的な経営戦略の双方を実現するために、社員が持つ知識、経験、意欲などを基礎として、経営戦略に合わせた適切な人財配置や採用、教育を行う等、人的資本価値を高め事業・経営に寄与する仕組みづくりを進めています。

社員一人ひとり、それぞれの豊かな個性や自主性を尊重し、モチベーションアップや成長実感を得られるよう、社員が考える「働きがい」を可視化して各々がその力を最大限発揮できる、画一的ではなく柔軟で多様な人的資本の活用・教育体制の構築を進めています。

また、健康経営への取組みとして、紀文グループの社員が、心身ともに健康で安心して働き続けることができるように、人的資本推進室と紀文健康保険組合が連携し、社員の健康増進に取り組んでいます。



社会貢献活動

「感謝 即 実行」を社是に掲げている紀文では、社会に対する「感謝」の気持ちを下記の活動を通じて示しています。

◎ 国連 WFPの「レッドカップキャンペーン」に参加

紀文は、「家族の幸せを願う」という正月行事の意義と大切さを伝えるため、2023年に「家族でつくろう!お正月プロジェクト」を立ち上げました。

その一環として、国連 WFPが行う「レッドカップキャンペーン」へ参加し、「お正月の幸せの輪をつなぐ1円募金」を実施しています。対象となる商品の出荷数量1パックにつき1円を、国連 WFPが途上国で実施している子どもたちへの「学校給食支援」として寄付するものです。

2024年度は、「鯛入り御蒲鉾 祝月 紅/白」・「鯛入り

伊達巻 福祿すだれ巻」・「年神様おもてなしセット元旦」・「お正月セット彩姫」を対象商品とし、前年対比106.5%の寄付を実現することができました。



鯛入り伊達巻 福祿すだれ巻
左:鯛入り御蒲鉾 祝月(白)
右:鯛入り御蒲鉾 祝月(紅)

◎ 和食文化の次世代への継承

魚食の国“日本”の誇るべき伝統食品であるスリミ製品が、次世代へと継承されていくことを、私たち紀文は強く願っています。その思いから、東京都が主催する「こどもいば教室」に参加しています。このイベントは、夏休み期間中に都内在住の小学5~6年生とその保護者を対象とし、豊洲市場で開催されています。

2024年度は、蒲鉾の手付け体験をする授業を担当しました。先生役である紀文の社員が蒲鉾成型の熟練の技を披露した後、参加者である生徒たち自身が蒲鉾の手付けに挑戦しました。魚の「すり身」を見るのも初めて



という方が多く、使い慣れない手付け包丁を手に、苦戦しながらも完成した蒲鉾を見つめるその顔は、満足そうな笑顔でいっぱいでした。

このような体験を通じ、スリミ製品が次の世代へ継承されていく未来をつくってまいります。

◎ 公益財団法人 紀文・保芦記念財団

紀文グループでは、「紀文奨学財団」(2024年2月に公益財団法人化)を設立し、地球環境及び食料資源に精通した優秀な人材の育成のため、奨学金を支給しています。創業家より株式の寄付を受けたことを契機に、食を通じて社会へ貢献する後進の育成を図るという意思を継ぐべく、2024年8月に「紀文・保芦記念財団」と改称しました。練り製品をはじめとする、さまざまな食品の国内ならびに海外への展開、これを支える商品開発と技術革新に力を注いだ創業家の功績を記念する同財団の事業を

通じ、これからも食品及び農畜水産業の将来を担う人材の育成を図るとともに、日本食文化の発展と継承、さらに地域社会の振興に貢献してまいります。

2024年度は27大学66名を採用し、当財団奨学生は27大学83名となりました。



落合代表理事

◎ 国技・大相撲への貢献

日本の国技である大相撲への貢献は、土俵の掃き清めなど縁の下の力持ちである「呼出し」の労をねぎらう創業者の気持ちの表れがきっかけでした。

戦後間もない、世の中に物資が不足していた時代に、大相撲の「呼出し」の実情を聞いた創業者が、それまで自前が当たり前だった着物を贈ることにしました。その厚意に対し、大相撲側は感謝の意を込めて、着物の背中に「紀文」の二文字を染め抜いてくれました。それが図らずも広告となり、後に各企業がこれに続いたほどです。



◎ フードロス削減への取組み

綿密な製造計画の立案による過剰生産の抑制、製造工程の見直しやパッケージの改良による賞味期限の延長等により、フードロス削減に取り組んでいます。しかし、それでも出荷できずに廃棄となってしまう商品があることも事実です。

この現状を改善するため、社外団体と連携することにより品質に問題の無い商品を、必要とされる方々へお届けできるようにしました。

その一つが、一般社団法人との提携によるフードバンクを経由した商品の提供です。ある取引先企業が、

2015年より継続している活動がさらに広がることを期待し、紀文にお声がけいただいたことがきっかけです。

また、おせち料理(お重詰め用食材)の余剰在庫も、複数のNPO法人や社会活動団体と連携して食材として提供することで、さまざまな場所の食卓で新たな役目を得ることができました。

紀文グループは、これからも食品を取り扱う企業としての責任を深く認識し、フードロス削減に取り組んでまいります。

◎ 写真展

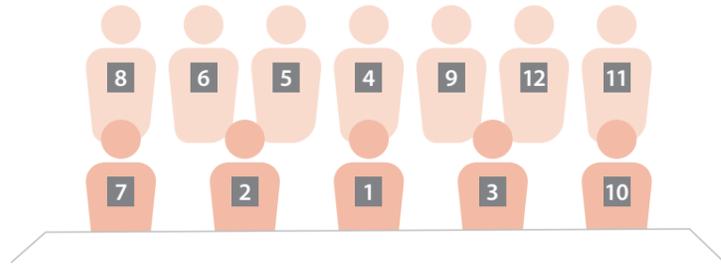
日本全国各地に事業所を有する紀文フレッシュシステムでは、同社の社員が撮影した全国各地、四季折々の写真をもとにカレンダーを毎年作成し、取引先企業の皆様にお配りしています。応募された写真の一部は、事業所近隣の医療施設等の一角をお借りし、写真展として展示。入院や来院される皆様の心を和ませています。



役員紹介



- 1 取締役会長
取締役会議長
落合 正行
- 2 代表取締役社長
堤 裕
- 3 取締役副社長
兼副社長執行役員
国際事業室長
弓削 渉
- 4 取締役
兼常務執行役員
セールス・カテゴリー推進室長
國松 浩
- 5 取締役
兼常務執行役員
グループ統括室長
上野 勝
- 6 取締役
兼常務執行役員
人的資本推進室長
飯嶋 雄次
- 7 社外取締役
稲川 文雄
- 8 社外取締役
河田 格
- 9 取締役
(監査等委員)
岩佐 義龍
- 10 社外取締役
(監査等委員)
松本 榮一
- 11 社外取締役
(監査等委員)
飯野 浩一
- 12 社外取締役
(監査等委員)
金子 浩子



取締役会の構成及びスキルマトリックス

氏名	役職等	属性	企業経営	リスク管理	業界の知見	国際性	財務会計	法務 コンプ ライアンス	サステナ ビリティ	役員選任理由	2024年度における 取締役会出席回数	兼職の状況
落合 正行	取締役会長 取締役会議長	社内	●	●	●	●			●	グループの成長の基礎となるガバナンスの強化に取り組んでおり、豊富な業務経験と、グローバルな知見に基づいた、経営全般に関する高い見識を有しているため。	15回/15回 (100.0%)	
堤 裕	代表取締役社長	社内	●	●	●			●	●	グループの持続的な成長に向けた経営を力強く推進しており、取締役就任以降の実績と、経営全般に関する高い見識を有しているため。	14回/15回 (93.3%)	
弓削 渉	取締役副社長兼副社長執行役員	社内	●	●	●	●			●	海外市場における販売拡大と供給能力の増強に向けた取組みを推進する等、取締役就任以降の実績と、供給部門や商品開発・研究部門における豊富な経験を有しているため。	15回/15回 (100.0%)	
國松 浩	取締役常務執行役員	社内	●	●	●				●	営業部門での長年の経験に裏打ちされたブランド政策、商品戦略を推進する等の取締役就任以降の実績と、食品業界における高い見識を有しているため。	15回/15回 (100.0%)	
上野 勝	取締役常務執行役員	社内	●	●	●		●	●	●	グループの経営管理及び経営戦略を推進する等の取締役就任以降の実績と、グループ会社における豊富な経験を有しているため。	15回/15回 (100.0%)	
飯嶋 雄次	取締役常務執行役員	社内	●	●	●				●	当社会社での経営者としての豊富な経験と実績が示す優れた経営手腕と、食品業界における高い見識を有しているため。	11回/11回 (100.0%)	
稲川 文雄	取締役	独立 社外	●			●	●			主に金融業界における国内及び海外での豊富な経験、企業経営における豊富な経験と幅広い知識を有しているため。	15回/15回 (100.0%)	黒田精工(株) 社外取締役
河田 格	取締役	社外	●		●	●				水産事業、食品生産や海外現地法人において豊富な経験と実績を有しており、優れた経営手腕に加えて、原材料、生産、海外市場の各分野における高い見識を有しているため。	11回/11回 (100.0%)	マルハニチロ(株) 常務執行役員 水産資源セグメント長、北米ユニット長
岩佐 義龍	取締役(監査等委員)	社内			●	●		●		グループの内部統制の強化に優れた手腕を発揮しており、国際部門及び財務部門並びに内部統制部門での豊富な経験と高い見識を有しているため。	15回/15回 (100.0%)	
松本 榮一	取締役(監査等委員)	独立 社外		●			●	●		公認会計士及び税理士として、企業会計及び税務等に関する豊富な経験と幅広い見識を有しているため。	15回/15回 (100.0%)	松本会計事務所 代表
飯野 浩一	取締役(監査等委員)	独立 社外		●			●	●		公認会計士及び税理士として、企業会計及び税務等に関する豊富な経験と幅広い見識を有しているため。	14回/15回 (93.3%)	税理士法人優和 代表社員
金子 浩子	取締役(監査等委員)	独立 社外		●		●		●		弁護士として企業法務や訴訟、労働法等の法律に関する豊富な知識と経験を有しているため。	15回/15回 (100.0%)	弁護士法人 松尾総合法律事務所 パートナー 神鋼商事(株) 社外取締役監査等委員

※上記の一覧表は、各氏の経験等を踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有するすべての知見を表すものではありません。

※飯嶋 雄次氏、河田 格氏は2024年6月開催の定時株主総会により、新たに選任された取締役です。

独立社外取締役の対談



社外取締役
監査等委員
金子 浩子

社外取締役
稲川 文雄

社外取締役
監査等委員
松本 栄一

社外取締役
監査等委員
飯野 浩一

紀文の強みを最大限に活かし
創業100周年に向かって成長戦略を描く

社外取締役から見た紀文の強み // ブランド、商品力、真面目な社風、そして人財

松本 紀文グループは、「強み=バリュー」を、「ひらめき」・「わざあり」・「つながり」・「まっすぐ」と定義しています。それぞれを紐解くと、新しいことに挑戦すること、独自技術で価値を生むこと、グループ全体の連携、誠実に働くこと、になるのですが、私はその前提として、紀文の強みは、魚のすり身をベースにしたスリミ製品で日本の食卓を豊かにしてきた歴史と、圧倒的な知名度だと思っています。最近では、海外でも日本食ブームの中で、日本の練り製品が「Surimi」として知られるようになってきていることも追い風になっていると感じています。

飯野 日本の練り製品には歴史と伝統があり、紀文はそれを牽引する企業です。非常に真面目で誠実な企業風土があります。それが根底にあり、「紀文」がブランドとして認知されていることは強調しておきたいですね。私のような昭和生まれの人間にとって、TVCMや百貨店の食品売場で目にした紀文店舗の影響から、紀文=ブランドとして印象が残っています。

金子 私が社外取締役に就任して最初に思ったことは、食品を製造する会社としての真面目さや誠実さ、そし

て責任感でした。飯野さんがおっしゃるように、それが信頼とブランドに繋がっていると思います。新入社員の方もそこを感じるのか、新卒3年以内の離職率が直近の3期間で4.7%と低いのも特徴だと思います。

稲川 私も同感なのですが、それらに加えて、社員の皆さんが製品や会社の歴史に対して誇りを持っていることです。紀文が練り製品業界を引っ張っている、という自負を持っていることも感じます。

松本 国内の小売市場を見ても、需要が高価格帯と低価格帯に二極化されるようになっています。健康志向や高品質なものを追求する需要に対し、紀文は付加価値の高い製品を提供しています。

稲川 価格設定においては紀文の製品は高価格帯に分類されますが、自信を持って市場に提案をしています。社員の皆さんが製品や会社に誇りを持ち、業界ナンバー1という意識で働いているためなのでしょう。それを考えると、やはり紀文の強みは、社員にあると言って良いのかもしれません。

紀文のガバナンスについて // パブリック・カンパニーとして日々進化

松本 私は2010年に監査役に就任し、2021年の上場を前にした2019年に社外取締役となりました。上場したことで、紀文はパブリック・カンパニーとして歩みはじめました。

紀文グループをこの15年間見てきた者として申し上げますと、取締役会や経営のガバナンスは一步ずつ着実に強化されてきたと思います。

稲川 2015年に東証がコーポレート・ガバナンスコードを策定し、上場会社には高いガバナンスが求められています。私が着任した3年前は、取締役会の議案に報告事項が多いと感じましたが、徐々に、皆で議論をする運営になりました。

飯野 取締役会の運営について、私も同じように感じています。1年ごとに、投資家から期待される、より透明性があり、より厳しくチェック機能が動く方向に変わってきていると思います。東証プライム上場企業として、一定水準以上のガバナンスの意識を持って運営しています。

金子 私が就任した2年前と比べても、取締役会で皆がより積極的に議論するようになってきたという感じがします。

稲川 例えばリスク管理に関しても、代表取締役社長が委員長であるリスク管理委員会を経て把握されたり

スクについて取締役会に報告がなされ、そこで議論を深めています。また、環境課題についても、当社としてどう対応するのか、それに対する取組みを議論し、具体的な施策にまで踏み込んでいます。そういう意味では、取締役会の実効性は保たれていると思います。

金子 取締役会の運営についても、こちらから事務局に提言すると、それを受け止めて改善が図られています。例えば、議事録の作成方法や、取締役への委任事項の明確化といったことはすぐに対応がなされました。

稲川 取締役会の資料も、現在では必要に応じドラフト段階でも早いタイミングでイントラネット上にアップされ、皆でアクセスできます。都合の良い時に資料を見られ、たいへん良い仕組みだと思っています。

飯野 常にアップデートしていく姿勢は、私としても感じています。

現在、紀文グループでは月次決算の短期化を進めている最中です。私自身が会計士なので、関連する業務を考えると1日縮めるだけでも大変なことだと思いますが、常に努力しているという印象です。

松本 上場を機に、取締役会に緊張感が生まれ、議論も非常に活発になりました。上場したことは、紀文にとって本当に良い機会になったと思っています。

中期経営計画策定のプロセス // 中堅社員と議論することで理解を深める

金子 昨年、紀文グループのありたい姿=ビジョンとして「日本の食の力でWell-beingな世界に貢献する食の総合グループ。」と、私たちの使命=ミッションとして「世の中を「すこやかなおいしさ」で満たしつづける。」を策定しました。ビジョンは、もともと紀文が持っていた価値観を言語化したものですが、今後の紀文の進む流れを作るためには、たいへん大きなことだったと思います。

稲川 創業100周年の2038年に向けた長期経営戦略があり、その中で2024年度をスタートとする5次にわたる中期計画が立てられました。2022年度から2023年度にかけて行ったビジョン策定に際し、中堅社員10人ほどからなるプロジェクトを設け、そこでたたき台を作り、それを受けて取締役会でフリーディスカッションという形で改めて議論を深めてきました。

今までの紀文を見つめ直し、15年後(長期経営戦略の

策定時点)の2038年にはどういう姿になっているのか、現在地と将来のあるべき姿をつくり、皆で議論するというプロセスを評価しています。



独立社外取締役の対談



稲川 取締役会では、例えば、営業利益率を今後どのようにして7%にするのか、日本国内の人口が減少する中で、現在の売上高の2倍以上となる目標は達成可能なのか、新規商品や新カテゴリーの計画は何か、といったことを活発に議論しました。将来会社を背負っていく人たちが考える「紀文」について、理解を深めることができたと感じています。

人的資本経営について // 今年「人的資本推進室」がスタート

松本 若手社員の登用をもっと進めて良いのではないかと思います。サクセッションプランと関連することなので、一概には言えませんが、若い役員を積極的に育てていく必要も感じます。

食品業界は日進月歩です。若手社員の意見を入れて会社を運営することは大事なことだと思います。私たち社外取締役も、工場などの現場で働く社員や若手社員との接点をもっと深めていきたいと思っています。

飯野 現場の方と触れ合うことで、さらに会社を理解することができると思っています。情報が来るのを待つだけでは分からないことがあるので、積極的に現場との接点を持つようにしたいと思います。

松本 先日、東京工場に行ったときに、商品や資材、原材料などを見る機会がありました。そういう現物を見るだけでも、私たち社外取締役にとって、会社の理解が深まります。

金子 毎シーズン開催される商談会に伺うこともあります。営業部門の管理職の方からとても分かりやすく説明していただくのですが、私たちが若手社員の練習台になり、ただただしくても説明を受けることも良いかもしれません。

松本 紀文のバリューの一つ「わざあり」=タンパク質の加工などの独自技術で価値を生むことも、この議論の中で出たタンパク質の話から整理したものです。健康志向が高まる中、「スリミ製品」で培った魚肉タンパクの加工技術を再認識しようということになりましたね。

飯野 2023年の取締役会での議論からすでに2年が経ち、今年、第1次中計の2年目に入りました。2038年に向けて、日々過ぎていくわけですが、数字としての成果はすぐには見えなくても、今は種まきの時期として重要な時期です。今後は、その芽吹きに期待したいと思っています。

金子 私は2023年6月に就任しましたので、初めからビジョン策定の議論に加わっていたわけではありません。企業理念、ビジョン・ミッション・バリューが取締役会の議題として上がったとき、やや唐突感がありましたが、今のお話を伺い、そこに至るプロセスがあったことを知ると、言葉の重みや言葉に込められた想いが、よく分かります。

稲川 紀文の最大の資源は人財です。サステナビリティ委員会の検討チームとして「人財育成チーム」を設置しており、人財の多様性確保に関する方針や取組み、職場環境の整備などについて検討が進んでいます。

また、2025年4月に、社員の力を最大限に引き出す人的資本経営体制を構築するために、人財の採用・配置・教育及び労務管理などを行う部門を「人的資本推進室」として再編し、機能強化がみられます。

金子 人的資本推進室はスタートしたところです。これからどういう成果があるのか、大変期待しています。



成長のための課題 // 真面目さにプラスする突き抜けた人財の輩出

松本 紀文にとって、今後は、女性が活躍する場をいかに広げられるのが課題です。新卒採用では女性比率は50%を超えますが、女性管理職は5.0%に留まっています。

稲川 先ほど述べたビジョン策定の際のプロジェクトメンバーは、全員男性でした。食品メーカーですから、女性の視点も組み込まなければいけない、会社の将来像を男性だけで話しても偏ってしまうでしょう。

飯野 2038年に向けて成長するため、現状をブレイクスルーするような挑戦をするためにも、誠実性や生真面目さを突き破るような人財が出てくることも期待しています。アニマルスピリッツ、フロンティアスピリッツと言うのでしょうか、そういう面が芽吹いてくるいいのではないかと思います。私たち監査等委員をハラハラさせるようなアクションが、若手社員から生まれると良いと思っています。

稲川 紀文の経営理念は、「革新と挑戦と夢」です。飯野さんがおっしゃった、誠実さや真面目さに加えた、何か突き抜けるような人財も組織には必要です。今以上に、新しいことに挑戦する雰囲気が必要なのではない

でしょうか。
金子 挑戦を後押しすることも、社外取締役の役割として大事だと考えています。検討した上で、取れるリスクだと取締役会で判断するのであれば、挑戦を後押しすべきです。リスクがないビジネスはありません。もちろん、ビジネスを判断するには善管注意義務をきちんと遂行することも必要です。その上で業務執行を担う取締役の方が、自信を持って判断していただきたいと思っています。



ステークホルダーの皆様へ // 描いた成長戦略のため、その歩みをサポート

松本 株主の皆様との接点もより深めていきたいですね。もっと多くの株主様に成長する紀文に興味を持っていただき、ファンになってもらいたいです。そのためには紀文も、もっと情報を発信していかなければならないでしょう。上場して4年目ですから、これからいろいろ施策を打っていければ良いと思います。

飯野 紀文はこれからも成長しますし、お客様に品質の高い商品を提供し続ける会社です。より多くの方に、末永く紀文のファンになっていただければと思います。私は財務面の専門家として、社内の財務担当と営業など他部門とのつなぎ役として貢献していきたいと思っています。

金子 紀文は商品、人財、企業文化など、世界に誇れる良いものをたくさん持っている会社ですが、本当の意味でのパブリック・カンパニーになろうとしている途上です。コーポレート・ガバナンスの向上に関する取組みをはじめ、会社が「目指す姿」の実現に向けた歩みを着実に進め、パブリック・カンパニーとして認められるよう、社外取締役として貢献したいと思っています。

稲川 紀文が描く成長戦略は、株主様の当社に対する期待の表れでもあるので、それに応えるためにどう実効性を保つのが大切です。社員が挑戦できる環境と職場づくりを、社外取締役として支援をしていきたいと思っています。

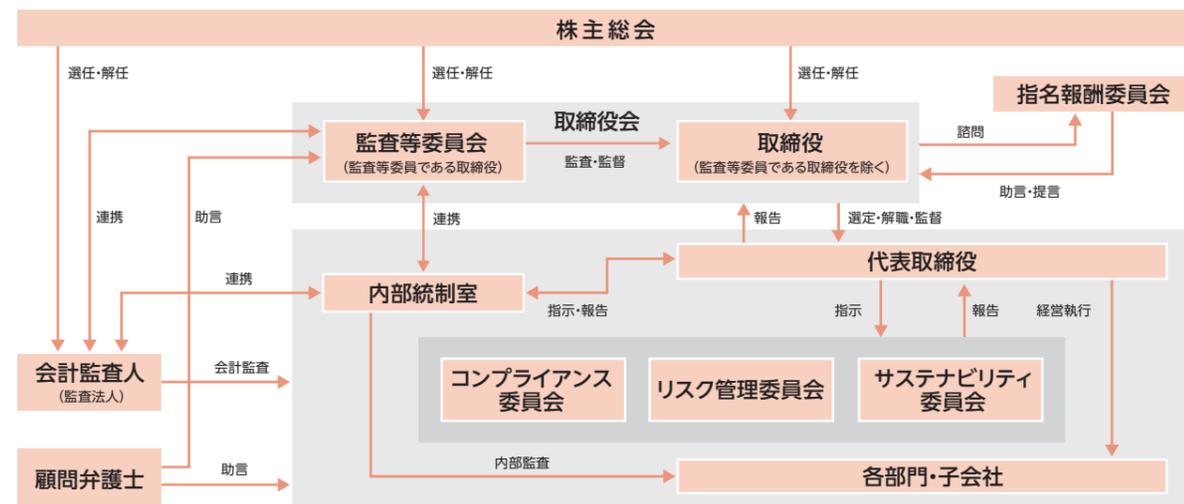
コーポレート・ガバナンス

◎ コーポレート・ガバナンスの考え方

紀文では、株主の皆様をはじめ、顧客・社員など私たちを取り巻くステークホルダー及び社会との信頼関係を構築し、企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化が必要であり、経営上の重要課題であると認識しています。そのため、意思決定の迅速化、業務執行に対する監督機能の強化、取締役に対する経営監視機能の強化等を継続して改善しています。

これら課題への対応の一環として、紀文食品は2019年6月27日開催の定時株主総会決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、社外取締役を含む監査等委員が取締役会の議決権を保有することとなり、取締役会の監督機能が強化され、経営の健全性、透明性の向上を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制(模式図)



取締役会

取締役会は、監査等委員を除いた取締役8名と監査等委員である取締役4名の合計12名(うち社外取締役5名)で構成しています。紀文グループ及び紀文食品単体の取締役の業務執行を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督する権限を有しています。

監査等委員会

監査等委員である取締役4名で構成しています。ガバナンスの在り方とその運営状況を監視し、取締役の職務の執行を含む日常の活動の監査を行っています。

監査等委員4名のうち3名は法曹界と会計士業界から招聘した社外取締役であり、それぞれ弁護士としての企業法務に関する豊富な経験と見識、財務報告に関する専門家としての幅広い知識と見識から、会社全般の監視を行うことで経営のチェック機能の充実を図っています。

指名報酬委員会

取締役、執行役員、シニアアドバイザー・アドバイザー(以下、取締役等)の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を確保し、ガバナンスの一層の充実を図るため、取締役会の諮問機関として任意の指名報酬委員会を設置しています。取締役会の諮問に応じ、取締役等の候補者の選任及び報酬の決定等について審議し、取締役会はその答申を最大限尊重します。

同委員会は社外取締役が過半数(6名のうち4名)で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

取締役会の実効性評価

紀文グループの持続的な成長及び長期的な企業価値向上を図るため、取締役会全体の実効性についての分析・評価を行っています。

分析・評価にあたっては、紀文食品の取締役(監査等委員である取締役を含む)に対し、アンケート(5段階評価・自由記載)を無記名方式で実施。アンケート結果の匿名性、評価・分析の客観性を担保するため、集計・分析は第三者機関に委託しています。

アンケートの構成は右記のとおりです。

1. 取締役会の役割・機能
2. 取締役会の構成・規模
3. 取締役会の運営
4. 内部統制の整備
5. 社外取締役との関係
6. 株主・投資家との関係

評価結果の概要と実効性向上に向けた取組み

2024年度を対象とした評価の結果、前年度の評価結果との比較において、評価が高くなった設問の割合が半数を超えているなど、前年度までの取組みによる取締役会の実効性向上の効果が見られました。また、取締役会の社内外比率や知識・経験・スキルのバランスは適切に確保され、オープンで活発な議論が行われていると評価されていることから、取締役会の実効性は総じて確保されているものと判断しました。

一方で、取締役会の役割に関しては、中長期的な経営

戦略や後継者計画等の議論をさらに充実していく必要があること、かつそのためには取締役会資料提供のさらなる早期化、社外取締役に対する会社理解のための機会の充実といった、取締役会の運営方法についてもさらに改善を行う必要があるとの課題が認識されました。

取締役会としましては、実効性評価を通して認識される課題について、改善のためのアクションプランを定め、これを着実に実施していくことで、実効性の向上に引き続き取り組んでまいります。

役員報酬

紀文食品の役員報酬は固定報酬(金銭報酬)のみで構成していますが、企業価値向上を図るインセンティブとして機能するよう、その一部を業績連動部分としています。

業績連動部分は、各役員の役位・職責に応じた業績連動基礎額(最大で固定報酬(金銭報酬)の30%相当額)に、前年度の連結及び紀文食品単体の業績指標による評価係数を乗じることで算出しています。業績指標の内容と配分比率は下記のとおりです。

<業績指標配分比率>

	業績指標1 計画達成率	業績指標2 計画達成率
紀文食品単体の利益部門または単体主体の管理部門を管掌	50%	50%
上記以外	80%	20%

業績指標1:親会社株主に帰属する当期純利益(連結)

業績指標2:営業利益(紀文食品単体)

固定報酬(金銭報酬)の額に占める純粋な業績連動部分の割合は、最小時には0%・最大時で概ね20%となります。

役員の個人別報酬の額は、取締役会の委任を受けて指名報酬委員会が決定しています。

なお、社外取締役及び監査等委員である取締役は、独立した立場での経営への監査・監督機能を重視することから、業績連動報酬は適用していません。



リスク管理／コンプライアンス

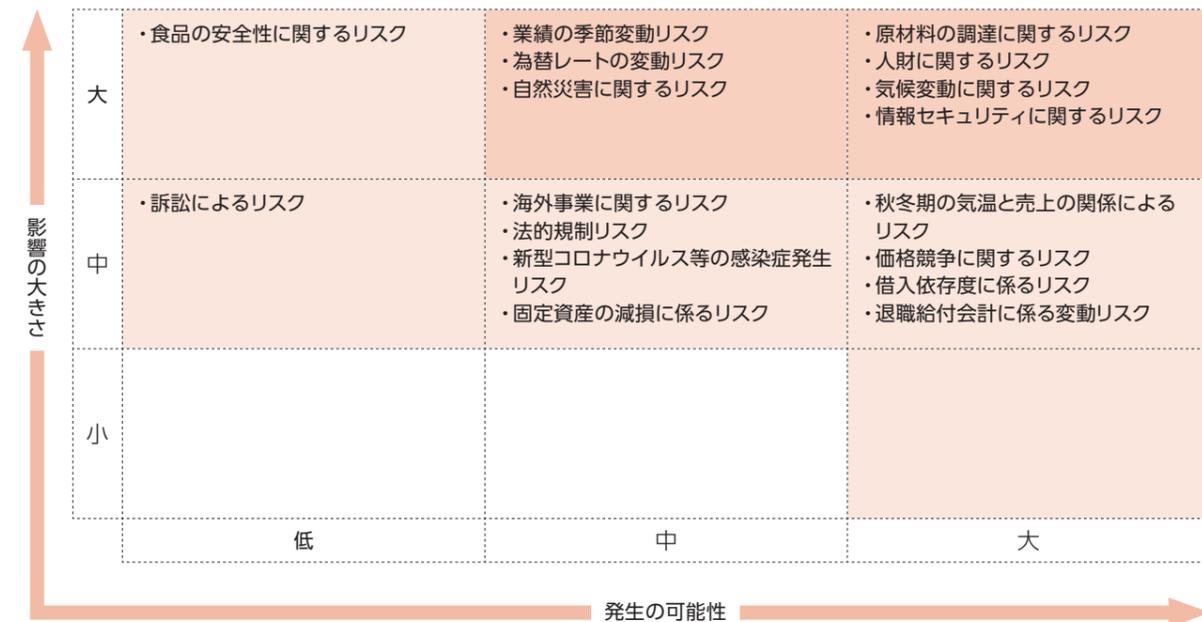
○ リスク管理の基本方針

紀文グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を及ぼす可能性があることを認識している主要なリスク、必ずしもそのようなリスクに該当しない場合であっても、紀文グループの事業理解を深める上で有効であると考えられるリスクは下記のとおりです。

これらのリスクが顕在化する可能性を認識した上で、当該リスクの回避及び顕在化した場合の対応に努めています。

なお、将来に関する事項は、本報告書発行日現在において紀文グループが判断したものであり、不確実性を内包しているため、実際の結果とは異なる可能性があります。

○ リスクマップ



○ コンプライアンスの基本方針

紀文グループは、社是として「感謝 即 実行」を掲げています。その紀文グループの事業活動は、あらゆるステークホルダーの皆様に対して「感謝の念」を抱き、それを行動でお返しすることこそ、社員が共有すべき価値観であると考えます。紀文グループで働く社員自らが、事

業活動の一端を担っていること、事業活動そのものが社会からの信用と信頼の上に成り立っていること。これらを強く自覚し、法令や社内規程、企業倫理を遵守することを第一に、誠実に職務を遂行します。

○ 行動規範・行動指針の制定

紀文グループは、「革新と挑戦と夢」という経営理念のもと、「日本の食の力でWell-beingな世界に貢献する食の総合グループ。」を目指し、事業活動を行っています。「行動規範」は、私たちが事業活動を行う上で遵守すべ

き基本的な事柄を定めたものです。そして、この行動規範に基づき、紀文グループの社員が具体的に求められる行動を「行動指針」として定めています。

IR活動

○ IR活動の基本方針

紀文は、株主・投資家の皆様との相互理解を深め、信頼関係を構築するためには、適時、適切かつ積極的な情報開示と、双方向のコミュニケーション活動が重要であ

ると考えています。紀文グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主・投資家の皆様との建設的な対話に取り組んでおります。

- 株主・投資家の皆様への情報提供は、下記「活動実績」に記載した内容を基本としております。
- 株主・投資家の皆様との対話は、IR担当役員を責任者とし、それを補助する体制として経営統括部門、人事総務部門及びその他関係部門と連携しております。
- 株主・投資家の皆様からの個別対話の申込みに対しては、IR担当役員を責任者として合理的範囲で前向きに対応いたします。また、対話の際の主な関心事項によっては、可能な範囲で代表取締役、社外取締役を含む取締役が対応いたします。
- 対話において把握された有用な意見・要望は、適宜取締役会等にフィードバックを行っております。
- 株主構造を定期的に調査し、その結果を踏まえた適切な方法により、コミュニケーションの充実を図っております。
- 株主・投資家の皆様との対話にあたっては、法令及び関連諸規則を遵守し、インサイダー情報は適切に管理しております。

<2024年度 活動実績>

機関投資家・アナリスト*	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明会の開催(半期ごと) 個別IR面談 	5月、11月 適宜
個人投資家	<ul style="list-style-type: none"> IRフェアへの出展(オンライン) 個人投資家向け説明会 	1月 3月
WEBサイトへのIR情報の掲載	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明資料の掲載 決算短信(サマリー)英訳情報の掲載 サステナビリティ情報の掲載 	5月、8月、11月、2月 5月、8月、11月、2月 適宜
その他	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明会書き起こし記事の配信 メディアへの出演 	5月、11月 適宜

*機関投資家・アナリストとのコミュニケーションとして、個別IR面談を実施しています。

○ 株主優待制度

9月30日現在の株主名簿に記載または記録された、当社株式を300株(3単元)以上1,000株(10単元)未満、

または1,000株(10単元)以上保有されている株主様を対象とし、下記のことを贈呈いたします。

贈呈対象となる当社株式の保有数	株主優待の内容(2024年度)	贈呈時期(予定)
300株(3単元)以上1,000株(10単元)未満を保有	当社商品詰合せ(約3,300円相当)	11月中旬～下旬
1,000株(10単元)以上を保有	当社商品詰合せ(約5,500円相当)	12月中旬
※いずれか1品をご選択	当社おせち商品詰合せ(約5,500円相当)	12月下旬

<ご参考> 当社商品詰合せ(約5,500円相当)
※2024年度に贈呈したご優待品



当社おせち商品詰合せ(約5,500円相当)
※2024年度に贈呈したご優待品



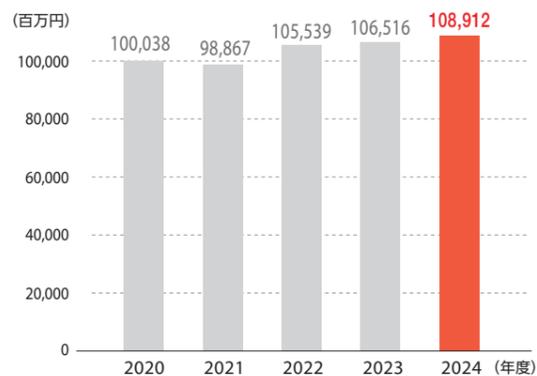
※詰合せの内容は変更になる場合がございます。



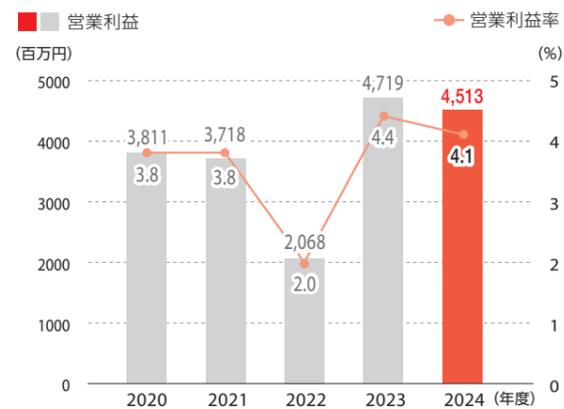
財務ハイライト

5ヶ年財務

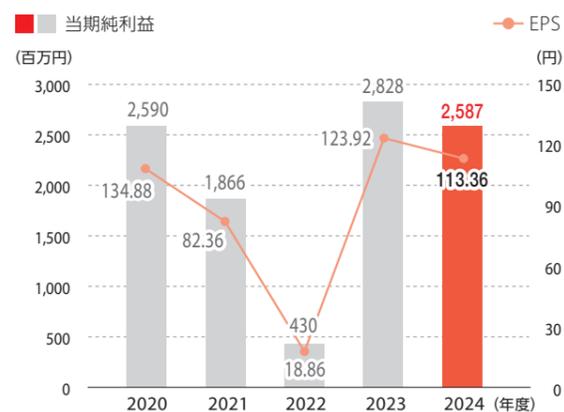
売上高



営業利益・営業利益率



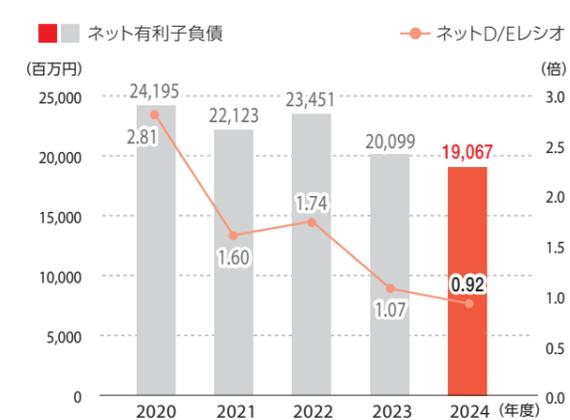
当期純利益・EPS



自己資本比率・ROE



ネット有利子負債・ネットD/Eレシオ



1株当たり配当金/連結配当性向



2021年4月上場

(百万円)

	2020年度 (2021/3)	2021年度 (2022/3)	2022年度 (2023/3)	2023年度 (2024/3)	2024年度 (2025/3)
経営成績					
売上高	100,038	98,867	105,539	106,516	108,912
営業利益	3,811	3,718	2,068	4,719	4,513
経常利益	3,308	3,356	1,745	4,394	4,191
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,590	1,866	430	2,828	2,587
ROA	4.8%	3.1%	0.7%	4.2%	3.6%
ROE	42.9%	16.6%	3.1%	17.5%	13.1%
【参考】単体売上高	49,101	48,079	48,908	48,789	48,657
【参考】単体営業利益 または営業損失	1,846	1,242	△ 53	1,876	1,278
【参考】単体経常利益	2,071	1,587	445	2,268	1,729
財政状態					
総資産	55,451	63,514	63,750	70,992	72,406
純資産	8,884	14,182	13,839	19,201	21,268
有利子負債	28,501	29,756	29,888	28,627	27,866
自己資本比率	15.5%	21.8%	21.2%	26.4%	28.7%
キャッシュ・フロー					
営業活動によるCF	5,799	133	897	5,520	3,862
投資活動によるCF	533	△ 871	△ 1,419	△ 867	△ 1,967
財務活動によるCF	△ 4,637	4,049	△ 745	△ 2,585	△ 1,961
投資関連指標					
EPS	134.88円	82.36円	18.86円	123.92円	113.36円
1株あたり年間配当額	12.0円	15.0円	16.0円	17.0円	20.0円
連結配当性向	8.9%	18.2%	84.8%	13.7%	17.6%
社員の状況					
連結社員数	2,664名	2,686名	2,581名	2,554名	2,545名
【参考】単体社員数	1,052名	1,044名	1,037名	986名	992名
【参考】単体平均年齢	40.7歳	40.5歳	39.8歳	40.2歳	40.2歳
【参考】単体平均勤続年数	17.4年	17.0年	16.9年	17.2年	16.5年

○ 会社情報

社名	株式会社紀文食品 (英訳名: Kibun Foods Inc.)	代表者	代表取締役社長 堤 裕
本店所在地	〒104-8101 東京都中央区銀座五丁目15番1号	日の出オフィス	〒105-8626 東京都港区海岸二丁目1番7号
創業	1938年6月8日	資本金	63億6,878万円
業務内容	水産練り製品(スリミ製品)、惣菜類、水産珍味類等の食品製造販売及び食品の仕入販売		

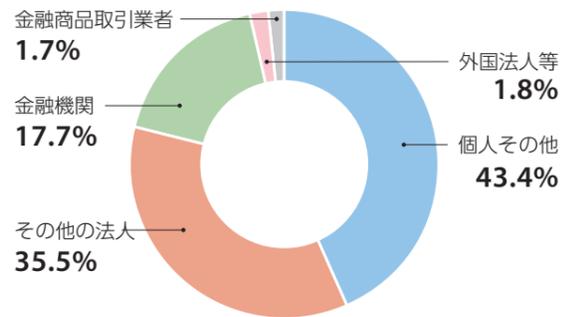
○ 株式情報

株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	76,830,000株
発行済株式総数	22,829,781株
株主数	17,470名

※自己株式61株を保有しています。

所有者別株式分布状況 (2025年3月31日現在)



大株主 (上位5名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人 紀文・保寿記念財団	3,633	15.9
マルハニチロ株式会社	2,261	9.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,080	9.1
株式会社みずほ銀行	910	4.0
落合 正行	589	2.6

※1 2025年3月31日現在。

※2 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

○ 本社所在地と事業拠点 (2025年4月1日現在) *関連会社

