第2章　事業を取り巻く社会課題と経営課題

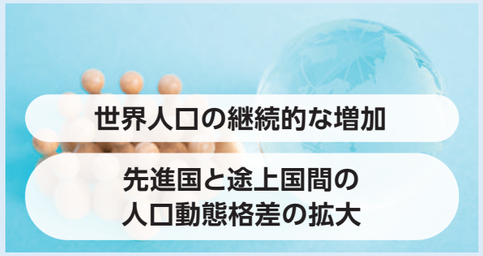
マクロ環境認識 /紀文グループにとってのリスクと機会

事業環境におけるリスクと機会

紀文グループを取り巻く外部環境は、社会構造の変化や気候変動を含め大きく変化しております。創業100周年を見据えた長期経営戦略の策定にあたり、持続的な成長と企業価値向上に向け、直面する重要なリスクと機会の特定・分析を行っております。紀文グループでは、これらの事業環境の変化を検討の起点と捉えました。

外部環境

















	機会	リスク
国内食品BtoC	・高齢者層のボリューム拡大 ・健康ニーズの広がり ・EC・直販チャネルの拡大	・日本国内の人口減少（国内の食ボリュームの縮小） ・継続的な原材料価格の上昇 ・流通業界のパワーバランスの変化
国内食品BtoB	・内食・中食市場の拡大による業務用需要の高まり ・給食・施設食ニーズの急増 ・ウェルネス・サステナビリティに対応した原材料ニーズの拡大	・気候変動、天候不順、乱獲等による漁獲量・収穫量の不安定化 ・国際間の原料争奪による仕入コストの増加
海外食品	・日本食・和食の価値向上 ・世界的なタンパク質需要の拡大 ・アジア・アフリカでの加工食品の拡大	・現地競合企業の台頭 ・為替変動 ・地政学リスクや経済政策に伴うサプライチェーンの混乱
食品関連	・EC・直販に係る物流拡大 ・共同配送需要の高まり ・流通加工需要の高まり ・品質衛生の要求水準向上	・エネルギーコストの高騰 ・労働力の不足 ・モノが運べない時代の到来 ・脱炭素対応への投資圧力

第2章　事業を取り巻く社会課題と経営課題

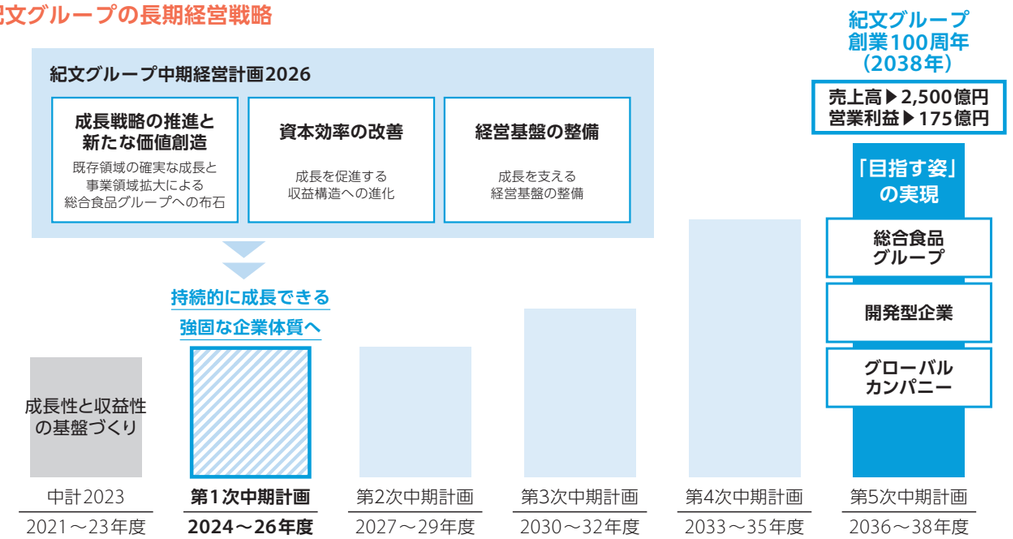
中期経営計画の成果と課題（財務）

紀文グループ長期ビジョン

創業100周年という大きな節目を迎える2038年に、紀文グループが「目指す姿」として「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ヵ年ごと計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。

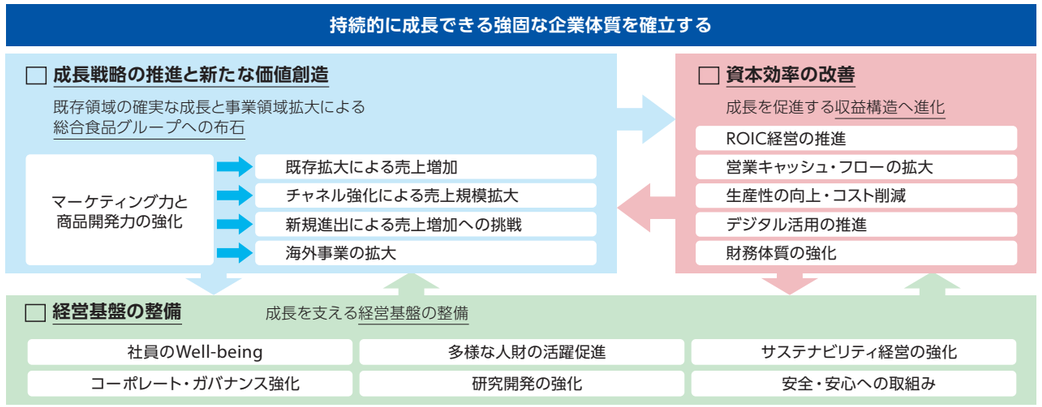
現在の「中期経営計画2026（以下、中計2026）」はその第1段階にあたり、収益性向上・財務体質改善による「持続的に成長できる強固な企業体質の確立」を活動の軸に据えています。

紀文グループの長期経営戦略



中計2026　基本戦略

中計2026における主要なテーマは、既存事業領域における確実な成長と事業領域の拡大による「① 成長戦略の推進と新たな価値創造」を総合食品グループへの布石とし、また成長を促進する収益構造への進化を見据えた「② 資本効率の改善」、今後の成長を支える「③ 経営基盤の整備」に取り組むことです。



①成長戦略の推進と新たな価値創造

国内食品事業セグメントでは、市場ニーズとトレンドに合致した製品展開と需要創出、供給能力の増強や販路拡大を通じ、国内市場でのさらなるシェア拡大と安定した成長を実現してまいります。

海外食品事業セグメントでは、差別化された商品展開、食シーンの発信によるブランド認知向上を図り、スリミ製品を中心に日系市場のみならずローカル市場への展開を図っています。また、新規エリアへの進出に向けた調査にも取り組んでいます。

食品関連事業セグメントでは、本セグメントの中心である物流事業において、既存顧客の深耕と新規顧客の獲得を継続して推進し、同時に事業拡大に併せた物流インフラの整備を進めています。その他の事業においても、サービス品質の向上と、グループノウハウの外販による収益化を図ります。

＜2025年度末の状況＞

既存拡大による売上増加	● スリミ製品の伸長率は、カテゴリーごとに好不調はあるものの前年並み（99.8%）を維持 ● お正月関連商品の売上高は、過去最高となる70億円に到達
チャネル強化による売上規模拡大	● B to B事業の売上高が前期比107.5%の伸長 ● 共同配送需要を追い風に、物流事業の外販比率は77.9%
海外事業の拡大	● 通商政策の変更等による影響を受け、海外売上高比率は10.3%

②資本効率の改善

売上拡大とともに、事業・製品ポートフォリオの見直し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改善に取り組み、資本コストを意識した成長を促進する収益構造へと変える取組みを進めています。

＜2025年度末の状況＞

ROIC経営の推進	● ROIC：4.8%
営業キャッシュ・フローの拡大	● 原材料高等の影響を受け、14.4億円/年
デジタル活用の強化	● 情報セキュリティ体制の強化 ● 生成AIやデジタルツールの利活用に向けた体制整備
財務体質の強化	● 自己資本比率は32.0%、ネットDEレシオは0.83倍

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、今後の紀文グループの成長に資する人財の育成に取り組んでいます。また、食の安全・安心という何よりも大切にしなければならない責務を果たすため、品質管理体制の向上にも取り組んでいます。

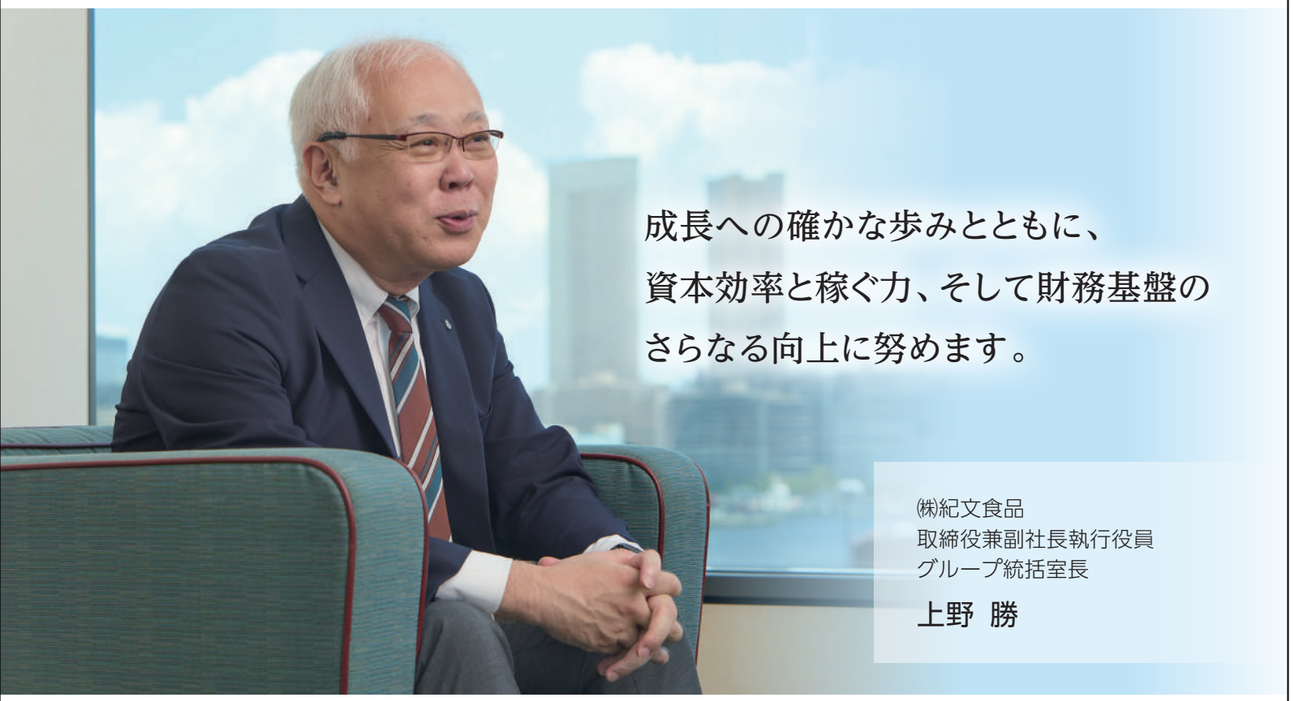
さらに、「すこやかなおいしさ」を実現するため研究開発・商品開発体制の強化や、より高次のコーポレート・ガバナンス体制の構築、そして紀文グループを取り巻くさまざまなサステナビリティ課題への対応等を進めています。

＜2025年度末の状況＞

社員のWell-being	● 健康経営に向けた取組みの第一歩として、健康企業宣言を発出
多様な人財の活躍促進	● 女性管理職比率（単体）…5.3% ● 育児休業取得率（単体）…男性　62.5%／女性 100.0%
サステナビリティ経営の強化	● 「環境基本方針」、「持続可能な調達方針」、「人権方針」の公表 ● CDP質問書2025（気候変動）にてBスコアを獲得
安全・安心への取組み	● 商品開発段階におけるリスク評価体制の再構築

第2章　事業を取り巻く社会課題と経営課題

CFOメッセージ



成長への確かな歩みとともに、
資本効率と稼ぐ力、そして財務基盤の
さらなる向上に努めます。

㈱紀文食品
取締役兼副社長執行役員
グループ統括室長
上野　勝

2025年度業績レビュー及び2026年度業績見通し

2025年度の連結業績は、売上高は国内食品事業及び食品関連事業が牽引したことにより1,110億円と前年比21億円の増収となりました。これは、国内食品事業で食品メーカーや外食産業に向けた業務用商品の販売が好調に推移したこと、食品関連事業での物流部門における新規顧客の獲得や飲食店向けをはじめとした既存顧客の物量が増加したことが貢献しました。

一方、営業利益は32億円と前年比12億円の減益となりました。これは国内食品事業における想定を超える原材料価格の高騰に加え、海外食品事業における対ドルでのバーツ高進行に伴い、タイ工場の輸出競争力が低下したこと等で両事業での利益率の低下が主な要因です。

<業績予想>　（百万円）

	2023年度		2024年度		2025年度		2026年度		
	実績	利益率	実績	利益率	実績	利益率	予想	利益率	FY2023比増加率
売上高	106,516	-	108,912	-	111,037	-	116,873	-	9.7%
営業利益	4,719	4.4%	4,513	4.1%	3,265	2.9%	5,208	4.5%	10.3%
経常利益	4,394	4.1%	4,191	3.8%	2,699	2.4%	4,340	3.7%	▲1.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	2,828	2.7%	2,587	2.4%	1,099	1.0%	2,559	2.2%	▲9.5%

<主要KPI>

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想
売上高成長率	11.1% (FY2020比)	2.2% (FY2023比)	4.2% (FY2023比)	9.7% (FY2023比)
海外売上高比率	11.2%	10.8%	10.3%	11.1%
営業利益率	4.4%	4.1%	2.9%	4.5%
自己資本比率	26.4%	28.7%	32.0%	33.5%
ROE	17.5%	13.1%	4.7%	9.6%
ROIC	8.1%	7.9%	4.8%	7.5%
営業キャッシュ・フロー	年間55.5億円	年間38.6億円	年間14.4億円	年間35億円以上

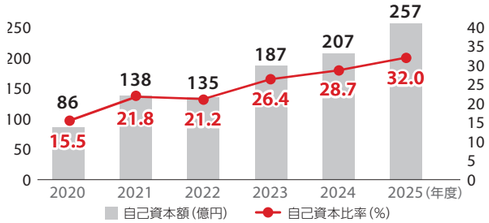
中計2026では、最終年度である2026年度に売上高1,203億円、営業利益60億円を目指してまいりました。しかし、期間中に生じた地政学リスクの高まりや自国優先の通商政策による混乱、各種コストの上昇に十分に対応しきれず、この目標を下方修正いたしました。新たな2026年度の業績予想は、売上高1,168億円、営業利益52億円といたしました。

新たな業績予想の達成に向けて、国内食品事業では小売部門における高タンパク等の健康価値を訴求する商品展開やプロモーションの実施、及び好調なカニカマ・竹輪等への経営資源の集中を通じて販売力を強化します。同時に、SKU※の削減や原材料の集約・共通化を推進し、利益率の向上を図ります。海外食品事業においては、商品開発・マーケティングの強化に加え、MSC漁業認証をはじめとする各種認証の取得により商品の高付加価値化を進め、販売拡大を図るとともに工場稼働率を高めて利益率を向上させてまいります。同時に、各セグメントで将来の事業拡大に向けた準備をしっかりと進めることで、長期戦略の実現に向けて歩みを強めてまいります。

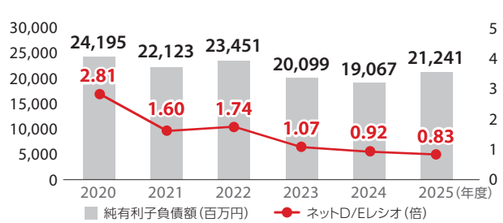
※SKU（Stock Keeping Unit）：受発注や在庫管理における商品の最小識別単位のこと。本項においては生産品目数を指す。

着実に進む財務体質の改善

<自己資本額ー自己資本比率>



<純有利子負債額ーネットD/Eレシオ>



2025年度の自己資本比率は32.0%となり、中計2026で掲げた目標の30%を1年前倒しで達成いたしました。また、純有利子負債額は、従来賃貸借処理していた食品関連事業の物流センターの一部をリース資産として計上したことなどから、金額ベースでは増加しました。しかしながら、ネットD/Eレシオは0.83倍とさらに改善し、財務健全性の目安である1.0倍を大きく下回りました。

これらには、企業年金基金の好調な財産運用による後押しもありましたが、毎期の利益剰余金の積み上げや有利子負債の削減を通じ、財務体質の改善が継続して進展しているためでもあります。

第2章　事業を取り巻く社会課題と経営課題

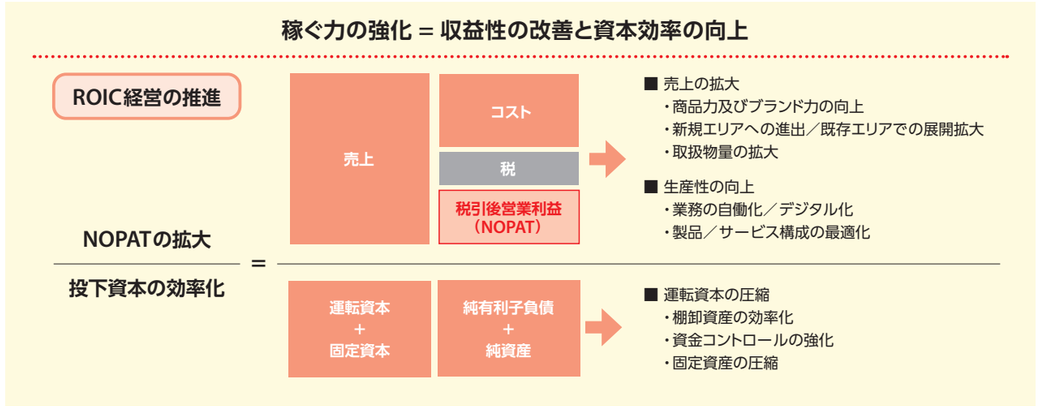
CFOメッセージ

資本効率向上に向けた取組み

中計2026では、キャッシュ創出力を高めることで、将来の成長投資と株主還元の向上を両立させるべく、ROIC経営を推進しております。

2025年度のROE及びROICは、分子となる当期純利益とNOPAT（税引後営業利益）が営業利益率の低下により減少した一方、分母となる自己資本と投下資本（自己資本＋純有利子負債）が増加した結果、ROEは前年の13.1%から4.7%へ、ROICは前年の7.9%から4.8%へとそれぞれ低下いたしました。

これらの改善に向け、グループ内へのROICツリーの浸透を一層強化することで、分子の改善と分母の効率化という両者のバランスを取った施策を推進いたします。



NOPATの改善（分子の拡大）

国内食品事業では、紀文食品を中心に、商品ごとの利益管理を徹底して経営資源を集中させます。健康訴求や品質、利便性の向上を通じて商品力及びブランド力を強化し、トップラインの拡大と利益率改善による「高付加価値・高回転型」の事業構造へと転換してまいります。

海外食品事業では、新規エリアへの進出・既存各国でのローカル市場への展開拡大、スリミ製品を中心とした付加価値の高い日本食材の拡販を通じて改善を図ってまいります。

食品関連事業では、事業インフラを整備することで取扱い物量の増加と顧客の開拓を図るとともに、効率化を推進してまいります。

投下資本の効率化（分母の圧縮）

運転資本と固定資産の圧縮に継続して取り組みます。

運転資本の圧縮においては、国内外のグループ会社間の決済サイトの適正化を通じて資金偏在の是正を図り、グループ全体の資金効率の向上に努めるとともに、影響の大きい在庫の圧縮に注力します。仕入・生産部門の連携強化による原材料のリードタイム短縮や最低在庫量の削減、SKU削減を通じて原材料の集約・共通化による在庫圧縮に取り組みます。また、受注情報の精度向上により製品在庫の削減に努めます。

固定資産の圧縮においては、政策保有株式や生産性の低い資産の売却を進めてまいります。

将来に向けた成長投資の実施

中計2026の期間中の成長投資として、国内食品事業では、伸長している竹輪・カニカマの供給能力増強、バータイプのスリミ製品や新タイプのカニカマ「The SURIMI」等といった新製品の生産設備の導入や、生産性の向上、品質管理体制の強化、環境負荷の低減に向けた設備を、また海外食品事業では、「チーちく®」等の付加価値の高い製品の生産設備や省人化、環境負荷低減に向けた設備の導入を図っております。今後も計画的に生産維持と成長に向けた設備投資を実施してまいります。また、事業拡大に向けたM&Aの検討も積極的に進めてまいります。

一方、中計2026では、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の開始と、そのための資金を留保することを計画していました。しかしながら、この間の営業キャッシュ・フローが十分に創出できなかったことと、昨今の建築費の大幅な高騰に歯止めが利かない状況が続いていることを踏まえて計画を見直し、次期中期経営計画の策定を進める中で改めて議論をしていきたいと考えています。

また、財務体質の改善もまだまだ必要な状況と認識しております。今後についても、国内外での計画的な成長投資と財務体質の改善とのバランスを取りながら実施してまいります。

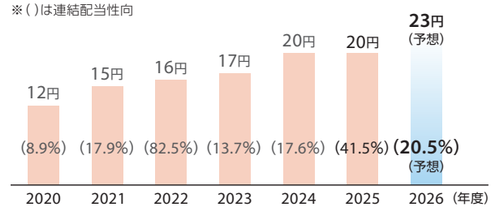
株主様への還元

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、安定した配当を実施することを基本方針としています。上場以来これまで累進配当を続けてまいりましたが、十分な水準にはまだ到達できていないと考えます。

中計2026では、最終年度での連結配当性向20%を目標に定めています。これを受けて2026年度の年間配当額は、1株当たり3円増配した23円と予想しており、この場合の連結配当性向は20.5%になります。まずは本年度の業績達成に向けて全力で取り組みつつ、その先を見据えて株主様からのさらなるご期待へお応えできるよう努めてまいります。

<1株当たり年間配当額、連結配当性向の推移>

※（）は連結配当性向



連結配当性向=配当金支払総額÷親会社株主に帰属する当期純利益×100

企業価値の拡大に向けて

紀文食品のPBR（株価純資産倍率）は、これまで1倍を上回っていましたが、2025年度には、純資産の改善が進んだ一方で、それに見合う株価の上昇には至らず、0.92倍（2026年3月末時点）となりました。これは、紀文食品のPER（株価収益率）が9～10倍程度で推移し、東証プライム市場に上場する食料品セクターの加重平均である23.7倍（2026年3月）に及んでいないことも併せて、投資家の皆様から成長に向けたご信頼とご期待が十分に得られていないことが要因であると考えています。この改善に向けては、紀文グループ全体に「株価を意識した経営」を徹底することが必要となります。現在、2027年4月からスタートする次期中期経営計画「中計2029」の策定を進めておりますが、その中でより明確な成長ストーリーをお示しし、それを基に投資家の皆様と積極的な対話を行うこと、目標達成に向けた戦略・施策を確実に実行するとともに現在位置を示すKPIなどの情報開示を充実すること、そして確実に目標を達成する有言実行な体質となること等を通じて、紀文グループの成長と企業価値拡大にご期待をいただけるよう努めてまいります。

今後とも、ますますのご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



第2章　事業を取り巻く社会課題と経営課題

基本方針 / マテリアリティ

サステナビリティ基本方針

紀文グループが社会に提供する価値であり、果たすべき役割である「世の中を“すこやかなおいしさ”で満たしつづける。」ため、紀文グループを取り巻くさまざまな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」を注力すべきテーマに掲げ、特定したマテリアリティを中心とするサステナビリティ課題への対応を進めています。

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把握、外部格付機関の情報の精査等を行い、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は、紀文グループのミッションに掲げる「すこやかなおいしさ」の実現や企業価値向上といった観点を踏まえながら、①ステークホルダーにとっての重要度・②紀文グループにとっての重要度の2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。これらの項目は、紀文グループの「誠実な事業運営」を中央に置き、サプライチェーン全体、生活者の皆様、そして地球環境全体へと、同心円状に広がる関係性を意識して選定しています。ミッションに掲げる「すこやかなおいしさ」を、世の中全体に満たしていくという視点で構成したものです。さらに再構成した項目から、「地球環境の保全」・「持続可能な資源調達」・「多様な人財の活躍」の3つを抽出、それぞれに「2030年までの目標」を設定し、サステナビリティ委員会の下部組織である検討チームが主管となって、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	
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	
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	
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	―

推進体制と進捗

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（2015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
	サプライチェーン上の人権尊重	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漁業の略称であり、違法・無報告・無規制に行われている漁業のこと。

サステナビリティ委員会の構成と進捗状況

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会（委員長：取締役兼副社長執行役員）は、経営理念・社是・行動規範等の理念に則り、ビジョン・ミッション等を含む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・検討しており、その内容は取締役会に報告しています。

環境保全チーム

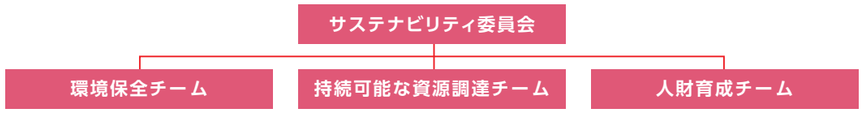
温室効果ガスとして、CO_2の直接排出量の削減を進めています。2025年度の排出量は33,201t-CO_2であり、基準年度から31.8%を削減し、目標達成率は106.0%となりました。食品廃棄物量の削減では、基準年度より13.8%を削減し目標達成率は69.0%となりました。また、食品廃棄物の再生利用率は99.1%でした。

持続可能な資源調達チーム

スリミ製品の主原料であるスケソウダラやイトヨリダイなどの「魚肉すり身」のうち、2025年度に使用した原料の94.9%が、MSC漁業認証の取得や禁漁期間の設定等の適切な資源管理がなされたものであると判断しています。一方、プラスチック使用量については、主力商品の包材の簡素化等にも取り組んだものの、前年比では7.4%増加（g/出荷1パック当たり）しています。

人財育成チーム

2025年度末の紀文食品の女性管理職比率は5.3%でした。目標に掲げた15%（2030年度）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。



TCFD提言に基づく情報開示

TCFD提言に基づき、気候変動が紀文グループの事業に与えるリスクと機会について分析しました。その内容は、紀文食品のWEBサイト内に掲載しています。

詳細はこちらよりご参照ください。