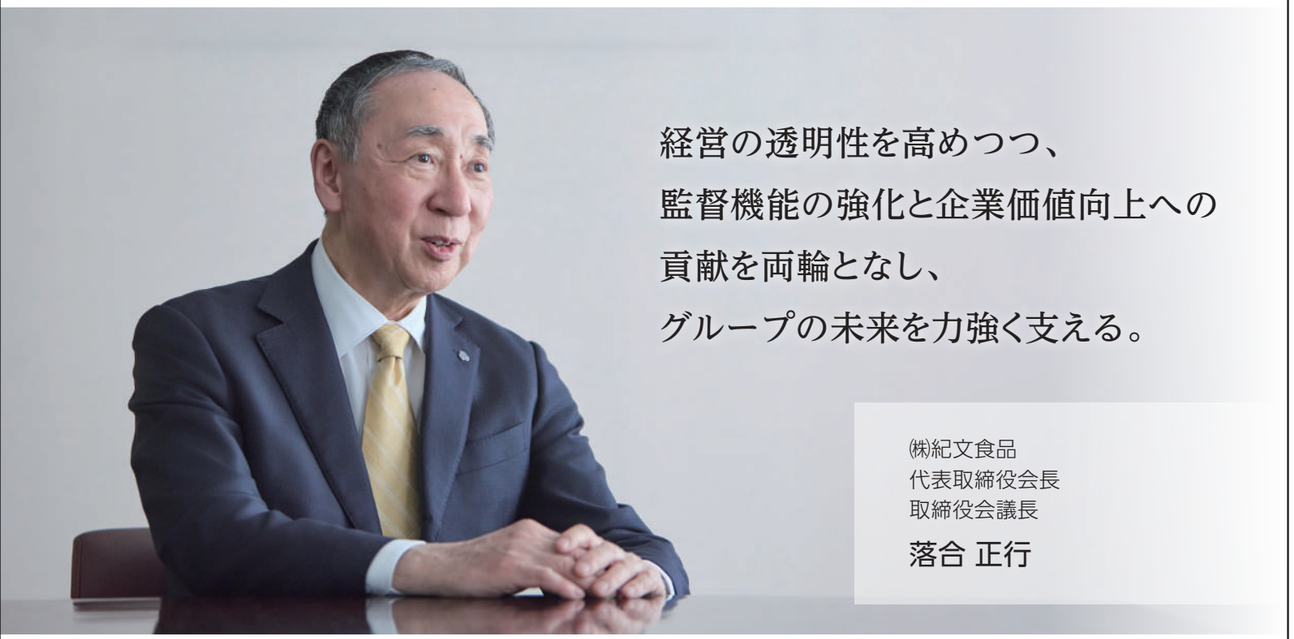
第4章　ガバナンスと意思決定体制

取締役会議長メッセージ



経営の透明性を高めつつ、
監督機能の強化と企業価値向上への
貢献を両輪となし、
グループの未来を力強く支える。

㈱紀文食品
代表取締役会長
取締役会議長
落合 正行

紀文グループは、2024年度に中長期の時間軸での「目指す姿」を定めるとともに、進むべき方向性として「ビジョン」・「ミッション」、そして私たちが持つ強みである「バリュー」を改めて定義しました。これは、創業以来育み、守ってきた価値観を未来へつなぐための、グループの根幹に関わる大きな変革です。

紀文の「ものづくり理念」に代表される、食の安全・安心への揺るぎないこだわりは、紀文グループの事業活動、そしてブランドを支える大前提です。しかし、私たちが新たに定義した「すこやかなおいしさ」が目指すものは、その先にある、私たちの商品をお召し上がりいただくお客様の“しあわせ”の実現に他なりません。安全・安心という土台の上に、いかにして“しあわせ”を築き上げていくか——それこそが、この先の紀文グループの経営における最も本質的な問いであると考えます。だからこそ、取締役会における質の高い議論が不可欠であると考えています。

私は議長として、事務局との緊密な連携を図りながら、取締役会に付議する議案の整理や十分な討議の場の確保によって取締役会の実効性向上に努めてきましたが、中長期の目線での議論をさらに深めるためには、取締役一人ひとりのコミットメントを高めることに加え、社外取締役との関係を一層円滑にしていくことが重要であると考えています。

当社は監査等委員会設置会社であり、11名の取締役のうち5名を社外取締役が占めていますが、それぞれの豊富な経験と高い専門性に基づく、社内取締役とは異なる視点から積極的かつ建設的な提言がなされており、取締役会の議論の質の向上に大きく貢献しています。一方で、より本質的で率直な議論を実現するためには、取締役会の場だけでなく紀文食品をはじめグループ会社の事業内容を深く理解することが重要であり、そうした取組みを一層強化してまいりたいと考えています。

紀文グループが一つの目標として定めた2038年の「創業100周年」に向けた新たな歩みは、グループ内の各部署で既に始まっています。現状に留まらずに前に進むからこそ、新たな課題も見えてまいります。取締役会としては、監督機能のさらなる強化と企業価値向上への貢献を両輪とし、経営の透明性を高めるとともに、大胆な意思決定を後押しする役割も担うことで、執行部門、そしてグループ全体を力強く支え、持続的な成長につなげてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

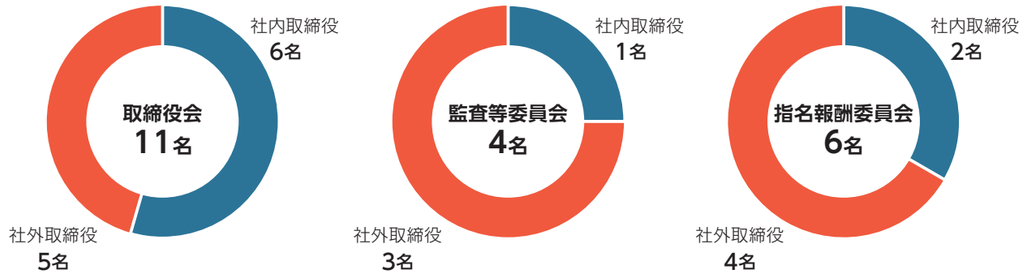
コーポレート・ガバナンスの考え方

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の継続した改善に取り組んでいます。

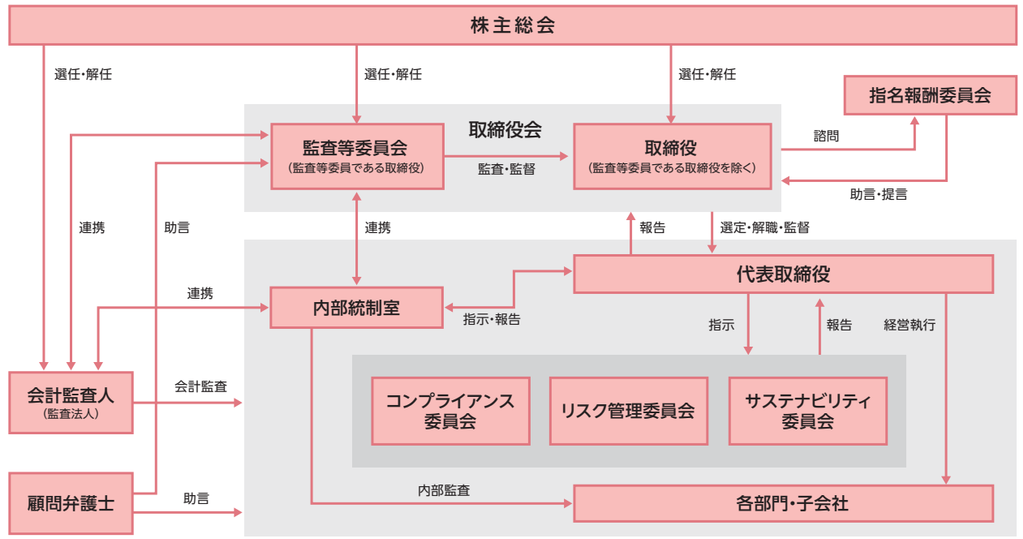
紀文では、2019年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会において役員等の業務の執行と監督、監査を行っているほか、社外取締役を含む監査等委員が取締役会における議決権を有することとなり、取締役会の監督機能が強化され、経営の健全性・透明性の向上が図られたものと判断しています。

また、2021年4月には、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。同委員会において、役員等の業務執行について適切なタイミングで評価し、紀文グループの持続的な成長に寄与できる役員等の選任及び報酬の審議を行っています。

各機関の構成 (2026年10月15日現在)



コーポレート・ガバナンス体制（模式図）



第4章　ガバナンスと意思決定体制

役員紹介

（2026年7月15日現在）



落合 正行
代表取締役会長
取締役会議長

取締役会出席回数	15回/15回
所有株式数	589,035株

<選任理由>
取締役会長・取締役会議長として経営の監督機能を担うと共に、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。



堤 裕
取締役副会長

取締役会出席回数	15回/15回
所有株式数	44,290株

<選任理由>
経営全般に関する豊富な見識を有し、当社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、持続的な成長と企業価値向上を図るために適切な人材であると判断したため。



國松 浩
代表取締役社長

取締役会出席回数	15回/15回
所有株式数	5,800株

<選任理由>
営業部門での長年の経験による食品業界における高い見識と、それに裏打ちされたブランド政策・商品戦略の推進を通じ、当社グループの持続的な成長と企業価値向上を図るために適切な人材であると判断したため。



上野 勝
取締役兼副社長執行役員
グループ統括室長

取締役会出席回数	15回/15回
所有株式数	16,900株

<選任理由>
当社グループ会社における豊富な経験を有しており、経営管理及び経営戦略の推進を通じ、持続的な成長と企業価値向上を図るために適切な人材であると判断したため。



松田 健　2026年6月就任
取締役兼常務執行役員
東日本供給本部長

取締役会出席回数	―
所有株式数	2,811株

<選任理由>
製造部門における豊富な経験と知識を有しており、供給能力の増強、生産効率の改善、品質・安全の向上に向けた取組みを通じ、当社グループの持続的な成長と企業価値向上を図るために適切な人材であると判断したため。



稲川 文雄
社外取締役

取締役会出席回数	15回/15回
所有株式数	―株

<選任理由>
主に金融業界における国内及び海外での豊富な経験、また企業経営における豊富な経験と幅広い知識に基づき、当社の経営に対する的確な助言や取締役会の意思決定に対する監督において、適切な人材であると判断したため。



河田 格
社外取締役

取締役会出席回数	15回/15回
所有株式数	―株

<選任理由>
Umios㈱の水産事業、食品事業や海外現地法人での豊富な経験と実績を有しており、原材料・生産・海外市場の各分野における高い見識に基づき、当社の経営に対する的確な助言や取締役会の意思決定に対する監督において、適切な人材であると判断したため。



岩佐 義龍
取締役
（監査等委員）

取締役会出席回数	15回/15回
所有株式数	11,600株

<選任理由>
当社の国際部門・財務部門・内部統制部門における豊富な経験と高い見識を、情報収集の充実・内部監査部門との連携・監査等委員会の運営等を通じた監査の実効性向上と内部統制の強化に発揮することを期待しているため。



松本 榮一
社外取締役
（監査等委員）

取締役会出席回数	15回/15回
所有株式数	―株

<選任理由>
長年にわたる公認会計士及び税理士としての業務経験に基づく企業財務及び会計に関する知見を、取締役の職務の執行における監査及び監督に発揮されることを期待しているため。



飯野 浩一
社外取締役
（監査等委員）

取締役会出席回数	15回/15回
所有株式数	―株

<選任理由>
長年にわたる公認会計士及び税理士としての業務経験に基づく企業財務及び会計に関する知見を、取締役の職務の執行における監査及び監督に発揮されることを期待しているため。



金子 浩子
社外取締役
（監査等委員）

取締役会出席回数	15回/15回
所有株式数	―株

<選任理由>
弁護士としての企業法務や訴訟、労働法等の法律に関する豊富な知識と経験を、取締役の職務の執行における監査及び監督に発揮されることを期待しているため。

常務執行役員

田尻 篤司	事業統轄室長

執行役員

田中 真澄	DX推進室長兼DX部長
高柳 謙一郎	次世代事業開発本部長兼直販支社長
瀬下 徹	東日本営業本部長
野崎 理悦	セールス・カテゴリー推進室長
松元 健一	グループ統括室財務部長
津田 晃	食品安全管理室長兼衛生管理部長
鳥羽 伸典	グループ統括室副室長
本間 政季	海外事業本部長兼海外企画部長
稲葉 勇司	人的資本推進室長

取締役会等の開催状況

2025年度における
・取締役会
・監査等委員会
・指名報酬委員会
の開催状況並びに審議内容は
こちらよりご参照ください。

第4章　ガバナンスと意思決定体制

コーポレート・ガバナンス

取締役会の多様性に関する考え方

紀文食品の取締役候補の指名については、社内外を問わず、その業務経験、見識、専門性等を総合的に評価・判断するとともに、実効性及び実質的な議論を確保するため、取締役会全体としてのバランス及び多様性も考慮しています。また、独立社外取締役は、当社が定める独立性基準と資質の要件を満たし、一般の株主と利益相反の生じる恐れがないと判断されることを要件としています。

紀文グループは、「革新と挑戦と夢」を経営理念、「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。」をビジョンとし、その実現のため中計2026に掲げた各施策に取り組んでいます。この経営理念、ビジョン及び中計2026の方向性に鑑み、取締役会において経営方針・戦略を議論し、経営のモニタリング機能を発揮するためには、取締役個人の知識・経験・能力が特に重要であると考えています。そのため、多角的な観点から経営への助言・監督が行えるよう、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる者を取締役に選任することで、バランスを確保しています。また、議論の客観性を担保するため、社内・社外取締役のバランスに配慮するとともに、監査等委員である取締役については、会社経営、危機管理、企業法務、財務会計等に関する専門的な知見を持ち、中立的かつ客観的な視点から取締役の業務執行を監査し、健全経営の維持向上への貢献が期待できる者を選任しています。

<取締役会の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
落合　正行	取締役	社内	●	●	●	●			●
堤　　裕	取締役	社内	●	●	●			●	●
國松　浩	取締役	社内	●	●	●				●
上野　勝	取締役	社内	●	●	●		●	●	●
松田　健	取締役	社内	●	●	●				●
稲川 文雄	取締役	独立社外	●			●	●		
河田　格	取締役	社外	●		●	●			
岩佐 義龍	取締役 監査等委員	社内			●	●		●	
松本 榮一	取締役 監査等委員	独立社外		●			●	●	
飯野 浩一	取締役 監査等委員	独立社外		●			●	●	
金子 浩子	取締役 監査等委員	独立社外		●		●		●	

※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。

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。

<取締役会、実効性評価のアンケート構成>

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

2025年度を対象とした評価結果において、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ており、取締役会の審議内容・開催時間は十分であり、かつ活発な議論がなされていると評価されていることから、当社の取締役会の実効性は総じて確保されているものと判断されました。

一方で、中長期的な目線での紀文グループのサステナビリティや事業ポートフォリオ、サクセッションプランなどの人的資本への取組み等に関する議論を深めること、かつそのためには取締役会における審議内容のさらなる絞り込みと他の経営会議体への適切な委譲を進めるほか、社外取締役に対する会社理解の促進のため、取締役会以外のインフォーマルな場をも含めた対話機会の充実について、取り組む必要があることが認識されました。

取締役会としましては、実効性評価を通じて認識された課題について、アクションプランを定めて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。

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。

<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)

リスク管理

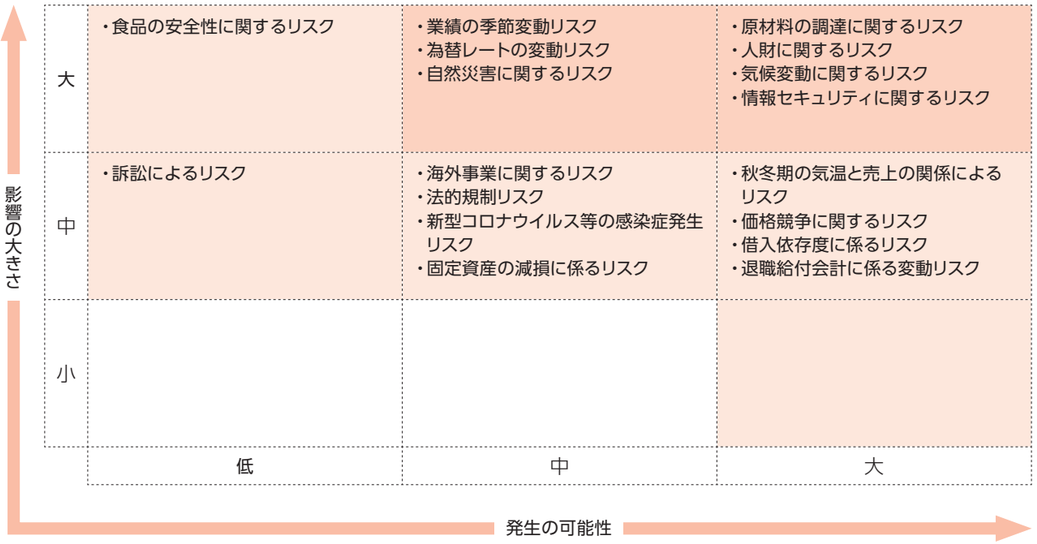
リスク管理の基本方針

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と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特性を考慮した上で重要であると考え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、本報告書作成時点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>



<主要なリスクについて>

リスク名称	内容	発生の可能性	影響の大きさ
原材料調達リスク	・漁獲量の減少、漁業規制の強化による事業活動の停滞 ・原材料相場の変動による調達コストの増加	大	大
人財採用・活用リスク	・必要となる労働力不足による事業活動の停滞 ・将来を担う人財の育成不足による成長戦略の未達	大	大
気候変動リスク	・気象災害の激甚化による事業の停止またはサプライチェーンの途絶 ・生活者の購買行動の変容	大	大
情報セキュリティリスク	・サイバー攻撃等によるシステムの停止または混乱 ・不正アクセスや運用トラブルによる個人情報の流出	大	大
食品の安全性リスク	・お客様に健康被害が発生 ・それに起因する社会的信用の失墜	低	大
業績の季節変動リスク	・需要が集中する3Qの販売不振による、通期業績の未達	中	大
為替変動リスク	・海外販売の採算性や海外子会社の決算換算への影響	中	大
自然災害リスク	・大規模な地震の発生等による事業資産の毀損、サプライチェーンの途絶	中	大

コンプライアンス

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

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に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。

<行動規範>

1. 安心・安全な商品・サービスを提供します。
2. 公正な事業活動を行います。
3. 事業資産・情報を保全し適切に利用します。
4. 働きやすい環境の整備を行います。
5. 人権、個性を尊重します。
6. 社会の共有財である資源や環境に配慮します。
7. 各国、地域の伝統、文化を尊重します。
8. 事業活動に係る情報を適切に開示します。

内部通報制度

紀文グループでは、法令違反や社内規程違反等の不正行為を早期に発見・是正し、健全な企業活動を維持するため、内部通報制度を整備しています。

紀文グループの役員・社員等が業務上知り得た不正行為やコンプライアンス上の懸念について、直接通報できる窓口として、社内窓口に加え、社外の弁護士事務所を窓口とする社外通報ルートを設けています。通報者が特定されることのないよう匿名での通報を可能とするとともに、通報したことを理由とした不利益な取り扱いを禁止し、通報者の保護を徹底しています。

また、寄せられた通報については、事実関係を調査の上、必要な是正措置を講じるとともに、再発防止に向けた仕組みづくりに活かしています。

今後は取引先を含めた通報対象範囲の拡大等に努め、実効性の向上を図っています。

反社会的勢力との関係遮断

紀文グループでは、「反社会的勢力対策規程」を制定しています。その基本方針として、反社会的勢力との間に取引等の一切の関係を持たず、反社会的勢力に利益を供与することはもちろん、反社会的勢力と関わることは、いかなる形であっても絶対にあってはならないと定めています。

そのため、新規取引を行う際には同規程に基づき反社会的勢力に該当するかチェックし、反社会的勢力ではないことが確認された取引先のみ、取引の許可・不許可を判断しています。加えて、既存取引先についても定期的に反社会的勢力チェックを実施しています。

第4章　ガバナンスと意思決定体制

独立社外取締役のメッセージ

当社取締役会では、事務局との連携のもと運営のあり方に年々工夫が見られています。審議資料の事前配布を通じた審議内容の事前把握と説明内容の簡略化、審議する議案の精査、それらによる議論時間の確保等がなされており、監督と執行の役割分担も着実に進んでいると認識しています。

この1年を振り返ると、地政学リスクの顕在化や通商政策の混乱など、政治・経済面での環境変化が激しい1年でした。そうした中、当社グループは26年6月から新たな経営体制となり、「変化する時代に相応しい挑戦を恐れず、紀文グループの未来を切り拓く」というメッセージが出されています。

そのためには、既存の事業領域の強化に留まらず、新たな事業領域への進出や海外での積極的な事業展開、事業ポートフォリオの大胆な変革など、あらゆる選択肢を視野に入れる必要があるでしょう。議論の目的をより高みにおいた、自由闊達な取締役会での議論の中で、私たち社外取締役が有する多様なバックグラウンドと専門的な知見が活きる場面が増えていくと考えています。新たな取組みに際し、直面するリスクを適切に考慮しつつも果敢にチャレンジできるよう積極的に支援することが、我々が果たすべき役割の一つであると認識しています。それと共に、当社グループの社員が、絶えず「革新と挑戦」を追求し、生き生きと仕事ができる環境づくりを支援したいと考えています。

株主・投資家の皆様におかれましては、変わり続ける当社グループの姿を、引き続き温かく見守っていただければ幸いです。



社外取締役
稲川 文雄

取締役会において審議すべき議案の整理に加え、フリー・ディスカッションの場が設けられるなど、従前に比べ取締役会での議論は深まってきています。また、社内会議体の議事録等を通じて会社のことをより広く、かつ深く把握できるようになるなど、情報共有の面でも改善が進みました。

今後、AIに代表される科学技術の進展、気候変動、国内外の人口動態や経済動向など、企業を取り巻く環境の変化は否応無く進みます。そうした環境下においても、持続的な企業価値向上を成し遂げるためには、私たち取締役だけでなく、グループ全社員の力が必要であり、会社と個人が一体となって課題に向き合って解決していくことが成長の鍵となります。

当社グループには、「企業は、“人”だけ。」という考え方があります。企業は個人の集合体であり、個人個人がしっかりと成長することが、会社としての成長につながります。そのためにも、グループ全体での意思疎通が欠かすことができません。長期的な視点に立った、取締役会でのより実効性のある議論は、ますます重要となるでしょう。

私は、長年、公認会計士・税理士として、多くの企業の会計業務に携わってきました。監査法人時代の経験に加え、論文や専門誌等を通じて同分野の動向や先進的な情報を把握しています。こうした知見を活かして取締役会での議論を支え、当社グループの企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。



社外取締役　監査等委員
松本 榮一

当社グループの創業100周年に向けた長期経営戦略の第一段階にあたる中計2026の最終年度を迎えています。前年度は、外部環境の変化によって業績に大きな影響を受けた一方、食品を取り扱う企業として最優先すべき「品質」の重要性と、それが根付いた当社の企業風土を再認識しました。

当社グループが掲げた「2038年の『目指す姿』」の実現のための、未来へ向けた活動は短期間では成果が結実しづらい一方、着手しない限り実現は成し得ません。日々の目前の業務とバランス良く取り組む必要があります。現在の事業活動サイクルの時間軸をより長いスパンで捉え直し、グループを横断した議論の展開や活動の実施状況をモニタリングしていくことの重要性はさらに増していくでしょう。

その中心地たる当社取締役会では、資料提供の早期化に加え、資本効率の改善に向けたROIC経営の推進や営業キャッシュ・フローの拡大を意識した議論がなされています。そうした議論の場において、これまでの経験を活かし、報告された数字を客観的に評価し、その前提を見極め、意思決定への影響を洞察することを通じ、当社グループの企業価値の向上へ貢献していきたいと考えています。

当社グループは、自らが掲げたビジョン・ミッションを達成し、確かな成長を成し遂げると信じています。そして社員の皆さんも、経営理念・社是、そしてバリューを胸に行動することで、一人ひとりが「紀文」を代表するブランド人になることを期待しています。



社外取締役　監査等委員
飯野 浩一

変化の激しい事業環境のもとでの1年でしたが、目下の課題に柔軟に対応しながらも、長期目標の実現に向けて堅実に歩みを進めていると評価しています。また、安全・安心な製品の提供という紀文の基本姿勢と誠実さが、組織の中で貫かれていることを改めて感じた1年でもありました。

企業価値向上のためには、経営陣が適切なリスクを取って挑戦することが不可欠です。既存の枠組みを超えた新たな成長分野への進出や成長投資を果敢に行うと同時に、環境の変化や会社の成長に応じた内部統制・リスク管理・ガバナンスの高度化を図ることも必要です。また、この先の未来に向けた「紀文ブランド」のあり方、それらを支える「人財」の育成や強化は、長期的な視点を持ちつつも直ちに取り組むべき課題です。このような課題について、グループとしての考え方を深めるためには、取締役会での活発な議論をさらに発展させることが重要でしょう。

取締役会では、社外取締役それぞれの専門性を活かした、より積極的な質問・提言が行われるようになり、議論の深まりを感じています。法務をバックグラウンドとする立場として、取締役会が十全な監督機能を発揮できるよう、ガバナンス体制やリスク管理の高度化の面で貢献するとともに、経営陣の果敢な決断を後押しするため、これまでの経験や知見を活かした多角的な検証を通じた提言をしていきたいと考えています。



社外取締役　監査等委員
金子 浩子