

統合報告書 2023



カンロ株式会社

163-1437
東京都新宿区西新宿3-20-2
東京オペラシティビル37階
TEL: 03-3370-8811(代表)

カンロ株式会社

カンロの価値観

私たちカンロのパーパスは、
“Sweeten the Future”
心がひとつぶ、大きくなる。

私たちがつくる「ひとつぶ」は、口の中で溶けて消えてしまうもの。
けれどそれを口に入れている間、人はホッとしたり、キュンとしたり、
誰かを許せたり、ときには鼻歌が生まれたり。
心が少し大きくなっている。

糖の力を引き出す事に挑み続けてきた私たちは、
その中で培った技術をさらに進化させることで、
「心がひとつぶ大きくなる」瞬間を積み重ねて
人と社会の持続可能な未来に貢献します。



HOW

優しい未来へリードする素材の力と機能を追求した商品・サービス

パーパス

Sweeten the Future

心がひとつぶ、大きくなる。

クレド
(行動指針)

創意工夫

変化を恐れず、自ら考え、
新たな価値をつくり続ける

信義誠実

誠実な言動を通じて、
すべてのステークホルダー
からの信頼に応える

百万一心

多様性や専門性を受け入れ
活かし合い、
パーパスに向かって社員、
会社ともに成長する

01 カンロの自己紹介

- 01 カンロの価値観
- 03 カンロのあゆみ
- 05 創業110周年
- 07 カンロの事業と強み
- 09 財務・非財務ハイライト

11 マネジメントレター

- 11 CEOメッセージ
- 17 CFOメッセージ

21 成長戦略

- 21 価値創造プロセス
- 23 Kanro Vision 2030
- 24 中期経営計画2024

37 特集

- 37 特集1 カンロの人財
- 38 特集2 気候変動への対応

編集方針

本レポートは、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様に財務・非財務情報を報告するものです。報告するにあたり、ステークホルダーの皆様にとってカンロ株式会社の取り組み内容が分かりやすく伝わる情報開示ツールとなるよう努めています。

41 カンロのサステナビリティ

- 41 サステナビリティ推進体制
- 43 糖の価値創造
- 44 事業を通じた環境負荷削減
- 45 食の安全・安心
- 46 人権の尊重・ダイバーシティの推進
- 47 ボードメンバー
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 55 社外取締役座談会

報告書発行年月

2023年6月

報告対象期間

2022年1月1日～2022年12月31日
(一部対象期間外の内容も含まれます。)

報告対象範囲

本レポートはカンロ株式会社を報告対象としています。

57 データセクション

- 57 貸借対照表
- 58 損益計算書
- 59 株主資本等変動計算書
- 60 キャッシュ・フロー計算書
- 61 企業情報/株式情報

参考にしたガイドラインなど

- 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- ISO26000
- IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

●WEBサイト



<https://www.kanro.co.jp/>

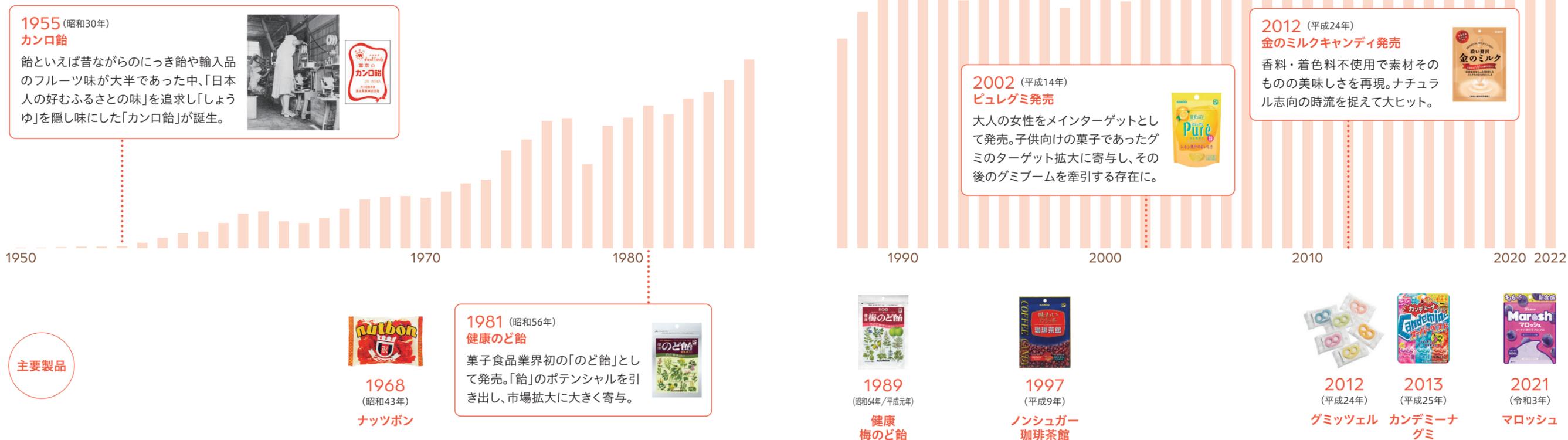
本レポートは、当社のコアな活動を抜粋して掲載しています。より詳細で網羅的な情報は当社ホームページをご覧ください。

免責事項

本レポートに記載されている当社の計画、予想、戦略、判断などのうち、過去の事実でない記述は、将来の業績に関する予想であり、現時点で入手可能な情報に基づいた経営者の判断によるものです。実際の業績は、経済状況など様々な要因により、これらの業績予想と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

カンロのあゆみ

カンロは「カンロ飴」・「健康のど飴」・「金のミルク」・「ピュレグミ」等のロングセラーブランドを有するキャンディの製造・販売を中心とする菓子メーカーです。創業以来、市場のニーズをつかみながら、価値創造に邁進し、キャンディの市場拡大に寄与してまいりました。パーパスである「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」を実現する企業を目指し、これからも挑戦してまいります。



主要製品

カンロの製品の変革と歴史			
1912 (大正元年)	[11月10日] 創業者宮本政一、山口県熊毛郡島田村清山(現光市)にて「宮本製菓所」を開業	1962 (昭和37年)	本社を東京都豊島区に移管 東京証券取引所市場第2部に株式を上場
1922 (大正11年)	島田村の隣村浅江村 虹ヶ浜に新工場新設	1963 (昭和38年)	本社社屋を東京都中野区 新井町に新築移転
1950 (昭和25年)	株式会社に改組し、資本金100万円にて「宮本製菓株式会社」を設立	1968 (昭和43年)	山口県光市に光工場新設
1955 (昭和30年)	ラッピングマシン導入 包装自動化スタート	1981 (昭和56年)	菓子食品分野で初となる「のど飴」を発売
1959 (昭和34年)	長野県松本市に 松本工場を新設	1982 (昭和57年)	長野県松本市笹賀に 松本工場新設移転
1960 (昭和35年)	カンロ飴のヒットにより、社名を「カンロ株式会社」に改称	1988 (昭和63年)	東京都新宿区へ 本社を移転
		1995 (平成7年)	山口県光市周防に ひかり工場新設移転完了
		1998 (平成10年)	本社を東京都中野区へ 新設移転
		2010 (平成22年)	長野県東筑摩郡朝日村に 朝日工場を新設
		2012 (平成24年)	初の直営店「ヒトツブカンロ」東京駅にオープン [11月10日]創業100周年
		2015 (平成27年)	KANRO R&D 豊洲研究所 東京都江東区に開所
		2017 (平成29年)	新CI導入
		2018 (平成30年)	本社オフィスを東京オペラ シティビルへ移転
		2019 (令和元年)	松本工場 グミ棟新設
		2022 (令和4年)	企業パーパス策定 東京証券取引所「スタンダード市場」へ移行

創業110周年

カンロは2022年11月で創業110周年を迎えました。今まで支えてきてくれたすべてのステークホルダーの皆さまへ感謝の気持ちを込め、施策を展開しています。



感謝の気持ちを示すにあたり、アイコンとして
自社キャラクターのカンロちゃんを起用しております。

カンロちゃん(6才)

趣味：お手伝い
特技：歌とダンス

カンロ飴のような丸い笑顔と、包み紙のようなかわいい髪形。
みなさんに優しいメッセージとカンロ飴を届けます。
好きな食べ物はもちろんカンロ飴。
歌とダンスでみんなを元気にする人気者です。



生活者の皆さまへ向けた施策

生活者の皆さまへ商品を通じて感謝の気持ちを伝えていきます。これまで寄せられた声をヒントに、日々の生活をさらに豊かにする商品をご提案いたします。

2023年2月には、KanroPOCKeTにて、110周年を記念した特別パッケージ商品「Sweeten style」を発売しました。今後も課題解決に全力で取り組んでまいります。



株主・投資家の皆さまへ向けた施策

カンロの株主の皆さまには創業110周年記念配当を実施いたしました。期末配当は、普通配当に加え記念配当5円を追加しております。

その他、今後はデジタルを活用したインタラクティブなコミュニケーションをもって期待を醸成し信頼に応えていきます。経営との懇親会・オンライン工場見学などのコミュニケーションや情報発信の強化を図ります。

地球へ向けた施策

サステナブルな社会の実現に寄与するべく、地球に向けたアクションとしてTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明。気候変動対応への取り組みの促進と開示を実施します。



地域の皆さまへ向けた施策

日頃カンロがお世話になっている地域の皆さまへは温もりのある交流を通じて感謝の気持ちを伝え絆を太くしてまいります。工場がある山口県光市、長野県松本市、長野県朝日村への商品寄贈の他、地域の皆さまとの交流をより深めるべく、地元でのイベントを積極的に実施してまいります。



社員へ向けた施策

創業から110年を迎え、全社員が新たな未来へ踏み出すため、パーパス「Sweeten the Future」心がひとつぶ、大きくなる。」を起点にオーナーシップを育み、全社員が成長できる環境を作っていきます。

甘やかさずに見守ってくれる皆さまへ

カンロは創業110周年を迎えました。

毎年ひとつずつ増えていく企業の周年に、皆さんはあまり関心がないかもしれません。節目であることは分かるものの、だからといってその節目をともにお祝いする意味までは、残念ながら見いだせない方がほとんどでしょう。

わたしたちはこの周年を、今まで支えてくれた皆さんへの感謝、そして過去を振り返りながらも新しい未来へ踏み出すため「帯を締め直す」機会として捉えたいと思います。

新型コロナウイルスや気候変動、政治不安等、未来はおろか足元まで不透明なこの時代。だからこそこれから進むべき道を誤らぬよう、歩んできた歴史を振り返り、社会使命や存在意義を改めて見つめなおし、いわば北極星の役割を担う企業パーパス「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」を策定しました。

食べる人の心にひとときの平和や幸せな気分をもたらすこと。そしてそんな甘く優しい気持ちづくりで人と人をつないでいくこと。

「心がひとつぶ、大きくなる。」はそんな自分たちの、今までも、これからも変わらない使命を胸に刻むため改めて言葉に起こしたものです。

110周年の節目を機に、一人ひとりがこのパーパスと向き合い、その実現に向かってこれからも変化し続けていくことをここに約束します。さらに魅力的な商品やサービスで企業価値を高め、地域、社会、地球に貢献する企業へ。カンロはこの世界にもっと「心がひとつぶ、大きくなる。」瞬間をつくっていきます。



カンロの事業と強み

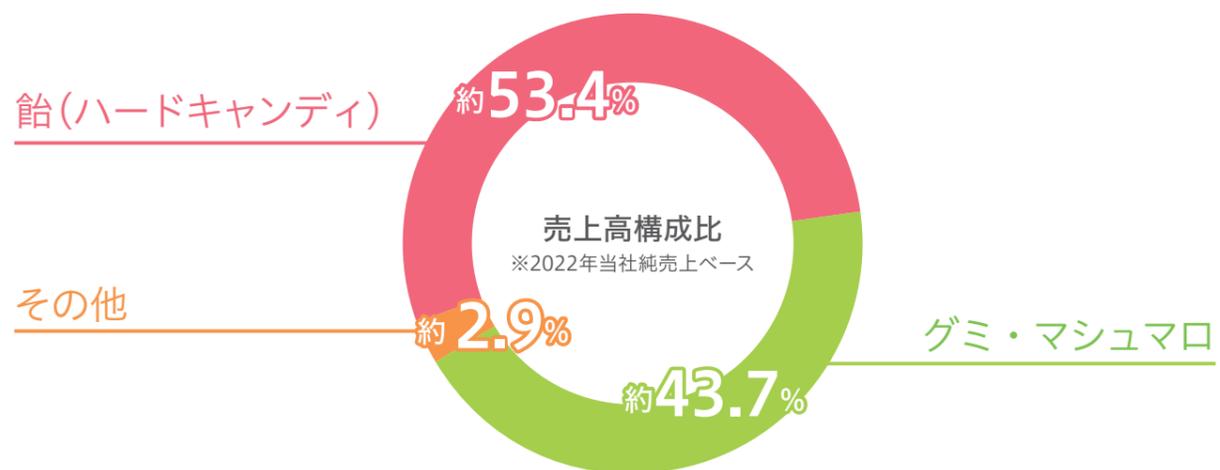
▶カンロの事業領域

当社は、さらなる成長を目指す「Kanro Vision2030」を実現するため、4つの領域で事業を展開しております。

▶事業領域 マトリックス

		製品(ドメイン)	
		既存	新規
市場・チャンネル	既存	CORE	
	新規	GLOBAL	FUTURE
		DIGITAL	

コア事業は既存ドメインを軸にイノベーションで新規ドメインを開拓し、その他3事業で市場・チャンネルを拡げ、新たな事業ドメインを構築してまいります。



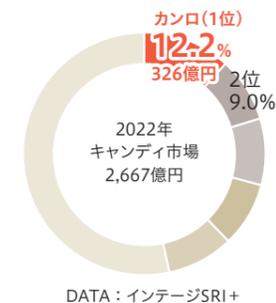
コア事業

「素材を活かす」「キャンディならではの機能性」を開発方針に糖の技術で健康課題の解決を目指し、国内キャンディ市場におけるキャンディブランドの育成、強化を行っています。

国内の一般流通におけるキャンディ販売金額はキャンディ市場全体シェアNo.1^{※1}、飴市場シェアNo.1^{※2}、グミ市場シェアNo.2^{※3}を誇り、既存主力ブランドを中心にさらなるシェア拡大、売上と利益の拡大を図っています。

※1 キャンディ市場全体シェアNo.1：12.2% (※インテージSRI+2022年1月～2022年12月)
 ※2 飴(ハードキャンディ)シェアNo.1：20.4% (※インテージSRI+2022年1月～2022年12月)
 ※3 グミ市場シェアNo.2：15.9% (※インテージSRI+2022年1月～2022年12月)

▶2022年キャンディ販売金額シェア



グローバル事業

カンロクオリティを海外に展開し、世界の人々の笑顔あふれる健やかな生活に貢献します。2023年は、中国市場の深耕に加えて米国市場へも挑戦し新市場・新チャンネルの開拓を目指します。

デジタルコマース事業

ECを含むオウンドメディア・SNS等を活用したデジタルマーケティングを推進し、統合型コミュニケーションの実践により、ファンを育み選ばれるブランドへ成長します。現在は直営店「ヒトツブカンロ」と、複合型オウンドメディアである「Kanro POCKeT」を運営しています。

▶直営店「ヒトツブカンロ」

キャンディの新たな魅力を広め、価値を高めていく直営店で、カンロが創業100周年を迎えた2012年にオープンしました。「ヒトからヒトへつながるヒトツブ」をコンセプトに、キャンディをあげる楽しさともらう楽しさを作り出し、小さなヒトツブがヒトからヒトへとつながっていくお店を目指しています。



ヒトツブカンロ グランスタ東京店
 〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-9-1
 JR東京駅構内B1F グランスタ(改札内)
オンラインショップ
<https://kanro.jp/pages/hitotubu>



▶ Kanro POCKeT

オリジナル商品の販売を含めたオンラインショップ機能だけでなく、カンロの商品に関する情報を集約したインタラクティブな複合型オウンドメディア。このメディアを通じてお客様と直接つながり、商品や新たな取り組みを通じて、特別な体験価値の提供を目指していきます。
<https://kanro.jp/>

**Kanro
POCKET**



フューチャーデザイン事業

既存事業の枠に捉われない、新機軸の商品や事業を創造し、Well-beingを実感できる健やかな生活をサポートしてまいります。

▶カンロの強み

ブランド

カンロは1912年(大正元年)創業以来、110年以上の長きにわたりキャンディを中心とした菓子の製造販売をしています。「カンロ飴」「健康のど飴」「ピュレグミ」などのロングセラーブランドを数多く有しており、現在はブランド基軸経営の方針の下、成長を続けております。
 お客様の温かい支持を受け、2022年は販売金額シェアトップを誇ります。

研究開発力

カンロは創業以来、「糖」を科学する技術をコアコンピタンスとして研究開発を続けています。そして、「カンロ飴」や「のど飴」のように、各時代に求められるものを新たに創造することで、お客様に新しい価値を提供し、市場を創造してきました。これからも「糖」を科学し、新しい価値をキャンディの形でお届けすることで、お客様に笑顔と楽しい時間を提供していきます。

品質保証

カンロはお客様にとって安心できる企業であるために食の安全性および品質の追求は重要な使命だと認識しています。「キャンディメーカーNo.1の品質優良企業」を目指し、全工場で国際的な食品安全規格FSSC22000の認証を取得しました。2019年に稼働した松本工場グミラインでは、カンロが設定した品質基準を満たすためにオリジナルの機械を導入しています。これからも安全安心な商品を通じて、お客様の健やかな生活に貢献してまいります。

財務・非財務ハイライト

	2013連結	2014連結	2015連結	2016連結	2017連結	2018単体	2019単体	2020単体	2021単体	2022単体	2023単体 ^{※1}
売上高(百万円) ^{※2}	18,310	18,805	19,683	19,716	21,303	19,293	20,146	19,646	21,589	25,118	27,700
営業利益または営業損失(△)(百万円)	166	△143	333	591	935	1,001	923	834	1,254	1,933	2,450
経常利益または経常損失(△)(百万円)	239	△80	299	612	999	1,042	1,007	858	1,291	2,001	2,470
当期純利益または当期純損失(△)(百万円)	46	△495	86	500	447	1,009	651	608	879	1,346	1,680
設備投資(百万円)	418	1,527	1,635	336	741	2,850	1,721	2,090	914	1,052	—
減価償却費(百万円)	1,068	1,030	986	999	962	933	1,102	1,182	1,115	1,149	—
研究開発費(百万円)	351	389	391	427	527	603	664	629	710	755	—
総資産額(百万円)	16,654	18,035	17,344	17,947	18,275	20,033	19,207	19,818	21,200	22,315	—
純資産額(百万円)	10,512	9,705	9,416	9,736	10,003	10,635	10,806	11,151	11,750	12,555	—
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	1,088	600	1,469	1,970	1,512	949	2,013	1,442	2,620	2,373	—
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△480	△1,082	△1,365	△213	△830	△1,743	△971	△1,572	△1,002	△1,116	—
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△874	1,615	△1,008	△486	△855	271	△1,411	△48	△770	△1,106	—
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	805	1,939	1,035	2,305	2,132	1,800	1,430	1,253	2,099	2,250	—
1株当たり当期純利益金額または 当期純損失金額(△)(円) ^{※3,4,5}	12.71	△136.68	23.97	138.12	124.38	70.46	46.17	43.18	62.33	96.08	121.13
1株当たり純資産額(円) ^{※3,4,5}	2,899.18	2,677.06	2,597.92	2,686.79	2,791.94	742.13	766.23	790.76	833.23	905.23	—
1株当たり配当金(中間/期末)(円) ^{※3,4,6,7}	60(30/30)	60(30/30)	60(30/30)	60(30/30)	60(30/30)	16.25(7.5/8.75)	15.0(7.5/7.5)	16.0(7.5/8.5)	20.0(7.5/12.5)	31.5(12.5/19)	42.0(20/22)
配当性向(%)	472.1	—	250.3	43.4	48.2	23.0	32.5	37.0	32.0	32.8	34.7
自己資本比率(%)	63.1	53.8	54.3	54.3	54.7	53.1	56.3	56.3	55.4	56.3	—
自己資本利益率(ROE)(%)	0.4	△4.9	0.9	5.2	4.5	9.8	6.1	5.5	7.7	11.1	—
総資産利益率(ROA)(%)	0.3	△2.9	0.5	2.8	2.5	5.3	3.3	3.1	4.3	6.2	—
売上高営業利益率(ROS)(%)	0.9	△0.8	1.7	3.0	4.4	5.2	4.6	4.2	5.8	7.7	—
株価収益率(PER)(倍)	174.8	—	103.5	21.2	26.1	12.2	17.4	17.4	12.7	11.5	—

2022年12月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、従来は販売費として計上しておりました代理店手数料等を売上高から控除する方法等に変更しております。株価収益率、配当性向を除く2018年12月期から2021年12月期に係る各数値については当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。

※1 2023年4月28日発表の業績予想となります。

※2 「売上高」には、消費税等は含まれておりません。

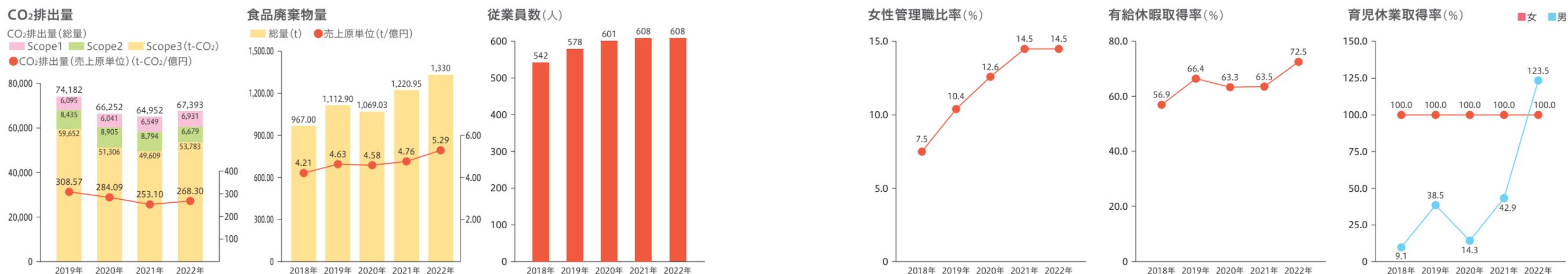
※3 2017年7月1日付で普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施しております。2013年12月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり配当金、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益金額又は当期純損失金額を算定しております。

※4 2019年7月1日付及び2022年7月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しております。2018年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり配当金、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益金額を算定しております。

※5 株主資本において自己株式として計上されている信託に残存する自社の株式は、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式数の計算において控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益金額の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

※6 2018年12月期の「1株当たり配当金」には、特別配当1.25円を含んでおります。

※7 2022年12月期の「1株当たり配当金」には、創業110周年記念配当5.00円を含んでおります。





経済価値と社会価値をともに拡大する
パーパスドリブン経営を推進。

代表取締役社長 村田 哲也

HOW

優しい未来へリードする素材の力と機能を追求した商品・サービス

パーパス
Sweeten the Future
心がひとつぶ、大きくなる。

クレド(行動指針)

創意工夫

変化を恐れず、自ら考え、
新たな価値をつくり続ける

信義誠実

誠実な言動を通じて、
すべてのステークホルダー
からの信頼に応える

百万一心

多様性や専門性を受け入れ
活かし合い、
パーパスに向かって社員、
会社ともに成長する

プロフィールと社長就任の抱負

現在の成長路線を推し進めるとともに、次の飛躍に向けた改革を遂行。事業の持続的発展を目指し、持続可能な未来への貢献を果たします。

2023年1月1日付で代表取締役社長CEOを拝命しました村田哲也です。

私のこれまでの経歴を述べますと、大学卒業後、1992年に三菱商事に入社し、東京・名古屋・大阪で食品関連の流通事業に従事してきました。2011年から約5年間は、ライフコーポレーションに出向し、小売業の現場を経験する機会を得るとともに、役員として経営にも携わりました。その後は三菱商事で生鮮品関連などを担当しつつ、日本KFCホールディングスや三菱商事ライフサイエンスの社外役員を務め、他社の企業文化に触れながら経営経験を積み重ねてきました。そして2019年3月にカンロの社外役員、2021年7月に執行役員となり、このたびの拝命に至りました。

経営者としてチームワークを大切にし、社員ひとり一人の力を集め、自分自身は明るく元気で謙虚なリーダーであることを心掛けながら、カンロのさらなる発展に向けて全力で取り組んでいく所存です。

現在カンロは、2030年度に向けた長期ビジョン「Kanro Vision 2030」のもと、2022年度より「中期経営計画2024」を始動し、3ヵ年計画の初年度を終えたところです。

「Kanro Vision 2030」ではチャレンジングな目標を掲げています。景気動向等先行き不透明な経営環境であり、課題は多々ありますが、事業領域の拡大実現が主要な解決策の一つであり、好調なコア事業が創出したキャッシュフローで、新たな事業領域やグミの生産体制強化といった成長への投資を実行いたします。

また、社長として強い覚悟を持って、持続的成長を具現化してまいります。

私は社外役員に就く以前から、商社業務を通じて海外事業をサポートするなど、幅広くカンロと一緒に仕事をしてきましたが、その中で常々カンロの真面目で責任感が強い社風に接し、また働く社員がカンロと自社のブランド・商品愛しているのを感じてきました。そうした社会的信頼につながる要素や愛社精神は、これまでのカンロの事業活動を強固に支えてきたに違いなく、創業から110年の歳月を超えて発展し続けることができた理由の一端がそこにあると思います。

その反面、自分の役割をしっかり務める意識の強さが、時に考え方や行動の保守的傾向や、組織の縦割りによる弊害を生んでいるように見えるので、横の連携を深めて社内の活性化につなげ、チャレンジングな企業風土を根付かせていきたいと考えています。

長い歴史を持つカンロの経営を受け継ぐ重責を受け止め、現在の成長路線を推し進めるとともに、次の飛躍に向けた改革を遂行し、事業の持続的な発展につなげていくこと。人々の笑顔と豊かな生活を支え、持続可能な未来に貢献すべく、パーパスドリブン経営を実践していくこと。私は新社長として、この二つを自らのミッションと認識しています。そして新経営陣は、役員間・組織間の緊密なコミュニケーションを維持し、全社でパーパスを体現化するための体制を築き上げていきます。

カンロのキャンディは、日常の中でホッとすると時を人々にお届けし、心に寄り添う菓子であると思っています。そうした喜びや楽しさ、活力を世の中にもたらすキャンディの価値をこれからも生み出し続け、さらにその可能性を拡げるべく、私たちは努力してまいります。

CEOメッセージ

パーパスドリブン経営が目指すもの

「心がひとつぶ、大きくなる。」瞬間を積み重ね、経済価値と社会価値を創出。市場・業界を牽引する存在となるべく、力を高めていきます。

カンロは1年前、「中期経営計画2024」の始動とともに、将来のあるべき姿を実現していくための起点として、自らの存在意義を再設定し、未来への想いを言語化した企業パーパス「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」を制定しました。

私たちは、この企業パーパスをすべての取り組みの根幹に置き、素材の力と機能を追求した商品・サービスの提供を通じて、「心がひとつぶ、大きくなる。」瞬間を積み重ね、人と社会の持続可能な未来に貢献していくことを目指しています。そして、その貢献を果たす中で自社の価値を拡大し、市場・業界を牽引する存在となるべく、力を高めていきたいと考えています。

国内キャンディ市場でトップシェアを誇るカンロは、「食」に携わる企業として、安全・安心の担保がサステナビリティの前提条件であることを常に意識しており、その上で、糖の価値創造による健康への寄与を追求し、商品づくりにおける環境配慮やアップサイクルへの対応など、社会課題の解決に注力していく方針です。

サステナビリティについては、多くの面で積極的に取り組んでおりますが、これらを継続していくためには、パーパスドリブン経営を通じて、経済価値と社会価値の両面



で成果を上げることが求められます。地球規模の脅威となった気候変動や新型コロナウイルス感染症の発生、ロシアのウクライナ侵攻など地政学的リスクの顕在化による世界経済への波及など、世の中の不透明性・不確実性がますます強まり、先の見通しが困難な時代において、企業はあらためて社会的な存在意義が問われています。

こうした状況を背景に、トップダウンに抛らず社員が話し合いながら考え、自発的に進めた企業パーパスの制定は、事業活動による社会的貢献への想いを全社で共有する契機となりました。想いを企業パーパスとして明確にすることで、部門、役職問わず全社員が、意識高く、モチベーションをもって業務にあたることができます。それは上司からのマイクロマネジメントが無くても共通の目的のために進化する組織に繋がります。パーパスは企業の成長戦略には欠かせないと考えています。

私たちにとってこの企業パーパスは、言わば長期ビジョンの航路を示す羅針盤です。パーパスドリブン経営の先には、社員ひとり一人が担い手となり、カンロをさらに進化させ、人と社会の持続的な未来に貢献する企業とすることを可能にします。

この1年間、社内のパーパスに対する理解を促し、意識の共有を図るとともに、社外に対してもパーパスについて積極的に発信し、認知を上げるべく努力してきました。その取り組みはまだ途上にはありますが、採用活動においては、カンロのパーパスを自分の価値観に照らして就職を志望した人材も現れており、手応えを得ています。

「心がひとつぶ、大きくなる。」というパーパスの体現を私が実感した例を挙げますと、「ボイスケアのど飴」ブランドが歌に関わる方々を応援する趣旨で開催した合唱コンクールにおいて、コロナ禍による活動制限を受け、部員が大幅に減少した高校合唱部が見事に優勝を果たし、表彰時のパフォーマンスで大きな感動を巻き起こした出来事がありました。このように、ひとつぶのキャンディから心の豊かさが広がっていく喜びを世界中の人々と分かち合っていきたいと思えます。

中期経営計画の初年度進捗

コア事業を中心に想定を上回る増収・増益となり、過去最高業績を更新。今後は新規3事業への投資を先行させ、成長の加速を図ります。

「中期経営計画2024」は、財務指標として2024年度における「売上高成長率(年平均)5%以上」「営業利益率7%」「ROIC 7.5%以上」の達成を目指し、非財務指標については「CO₂排出量」「糖に対する正しい価値の普及活動」「従業員エンゲージメントスコア」などの目標値を設定しています。長期ビジョン実現のファーストステップとなる本計画は、「ニーズ×デジタル」のイノベーションによる顧客価値の創造と、「シーズ×研究技術」による商品価値の創出を推進します。そしてこの二つのイノベーションで、コア事業のさらなる拡大を図る一方、そこで創出したキャッシュを活用し、グローバル/デジタルコマース/フューチャーデザインの新規3事業で市場・チャネルを拡げ、新たなドメインを構築していきます。

計画1年目の2022年度は、キャンディ市場における飴カテゴリーの回復とグミカテゴリーの大幅な伸長を受け、コア事業を中心に想定を上回る増収・増益となり、過去最高業績を更新しました。ただしコア事業の極めて順調な拡大に対し、新規3事業はプラス成長を遂げているものの、そのボリュームは物足りなく、期待以上の水準には至っていません。それぞれのトップラインを引き上げていくためのリソース投入もまだ十分に進んでいない状況です。全体のバランスを見ながら判断する必要がありますが、もう少し投資を先行させたい考えです。

先に述べました財務指標については、成長性、収益性、資本効率のいずれも目標値をクリアしており、計画最終年度に向けて好スタートを切ったと言えます。また非財務指標については、2030年を見据えた長期の取り組みなので目先に捉われていませんが、各項目において着実に進展しているものと評価しています。

なお、上振れといえども当初の計画と大きく異なる結果となったことは、やはり反省点であり、社会情勢や市場環境の変化が激しい中でも、これからは可能な限り状況を正確に把握・分析し、予測の精度をより高めた上で、計画を遂行していく必要があるでしょう。

私たちは、グローバル/デジタルコマース/フューチャー

指標	2021年 前中期経営計画最終年度	2022年 中期経営計画2024	2023年 中期経営計画	2030年 Kanro Vision 2030
売上高 ※1	215.8億円	226億円	-	500億円 ※2
4事業計		年平均成長率(CAGR) 5%以上		
コア事業		3%以上		300億円 ※2
(デジタルコマース・グローバル・フューチャーデザイン) 3事業		30%以上		200億円
営業利益率	5.8%	5.0%	7.0%	9%以上 ※2
ROIC	7.3%	-	7.5%以上	10%以上
配当性向	32.0%	34.4%	40%	50%

サステナビリティ主要指標	基準	2019年	2020年	中期経営計画 2024年	Kanro Vision 2030 2030年
事業を通じた 環境負荷削減	CO ₂ 排出量 (Scope1~3)削減 (売上高当たり削減率)	308.6 t/億円	262.4 t/億円 (15%削減)	216.0 t/億円 (30%削減)	216.0 t/億円 (30%削減)
	食品廃棄物削減 (売上高当たり削減率)	4.63 t/億円	4.12 t/億円 (11%削減)	3.24 t/億円 (30%削減)	3.24 t/億円 (30%削減)
人権の尊重 ダイバーシティの推進	女性管理職 (課長職以上) 比率	12.6%	20%	20%	30% 台
	障がい者雇用比率	2.6%	カンロファーム拡大で 3.0%	3.0% 継続	3.0% 継続
	従業員エンゲージメントスコア	47.0%	55.0%	55.0%	70.0%
株主価値創造	糖に対する正しい価値の普及活動	48万人	800万人	800万人	1,500万人

デザインの新規3事業による売上高を2030年度に合計200億円まで成長させていく方針です。そして中期経営計画では、3事業合計の売上高成長率について、3年間平均で30%以上を目指します。

その達成に向けた今後の動きをご説明しますと、まずグローバル事業は、現時点の成長が想定よりも遅れていることから、これまで軸足を置いてきた中国市場への展開に加え、2023年度より米国市場の開拓に着手し、成長スピードの加速を図ります。中国市場では、2022年度に中国専用ブランド「0糖1刻」のテスト販売を開始しましたが、米国においても現地市場のニーズをしっかりと把握し、ブランド戦略を進めていきます。

デジタルコマース事業は、デジタルプラットフォーム「Kanro POCkET」を新マーケットプレイス型のサイトに進化させ、自社で開発したEC専用商品のみならず、カンロのパーパスとの親和性が高い他社の商品・サービスも扱うなど、セレクトショップ的な展開を開始することで、

CEOメッセージ

集客力強化と顧客接点の拡大につなげます。Z世代の感性を事業に活かす「現役高校生インターン」の受け入れも、キャンディ市場の活性化を図るだけでなく、デジタルコマース領域における可能性や付加価値の追求として取り組んでいく主旨です。

フューチャーデザイン事業は、Well-beingとサステナビリティをキーワードとする新たな価値の創出・提供を外部パートナーとの共創で実現していきます。将来が期待できる協業ビジネスの芽は、多様な広がりを見せており、価値共創施設「SHIBUYA QWS(渋谷キューズ)」への参画などを通じて、多くの企業と交流を深めながら、具体的な事業を立ち上げたいと考えています。

一方、コア事業の今後を展望すると、国内キャンディ

市場はゴミが牽引していくと見られており、その中でカンロは、現在のゴミカテゴリーにおける国内2位のシェアをトップに引き上げ、市場の成長を担っていきます。そして飴カテゴリーにおいては、機能性や情緒的価値を切り口とするターゲット別商品開発に注力し、市場規模の維持・拡大に努めてまいります。消費者に寄り添い、そのニーズに応えていくために、開発シーズを懐深く蓄えることが重要になるでしょう。

海外のキャンディ市場も、国内同様にゴミを中心とする成長が見込まれます。国によっては砂糖類への課税が懸念されますが、その中で機能性や情緒的要素による付加価値が成長のカギとなっていく可能性があります。

一人が多様な価値観や個性を活かし、いきいきと能力を発揮できる職場環境を維持しつつ、部門間の壁を排除し、ジョブローテーションなど人財の流動化を進める必要があると認識しています。

カンロの社内は、組織が比較的細分化されており、それが役割・機能の明確化による効果をもたらす反面、縦割りの弊害を生じていると感じます。今後、バランスを考慮した組織改革を実行し、その弊害を解消して横の連携を強め、会社全体の活性化を図っていきます。

なお2023年度より人的資本の情報開示が義務化され、カンロにおいても開示ガイドラインにもとづき人的資本の可視化・定量化を進めています。その中で特に重視されるエンゲージメントと多様性については、「中期経営計画2024」および「Kanro Vision 2030」の非財務指標に掲げ、従業員エンゲージメントスコアを2024年度に55%、2030年度に70%へ、女性管理職(課長職以上)比率を2024年度に20%、2030年度に30%台へ、それぞれ高めていく目標を設定しました。これらの達成に向けた取り組みと並行して、人事制度の整備・改善を図り、人的資本経営を実践するための体制を築き上げていきます。

ESG経営と人的資本の考え方

人的資本を可視化・定量化する中で、エンゲージメントと多様性を重視。新設したサステナビリティ委員会による対応強化も進んでいます。

「Kanro Vision 2030」は、ESG経営を重点戦略の一つに掲げています。ESG経営の推進は、事業活動を通じて経済価値と社会価値を両立させ、企業価値の向上につなげていくことが求められます。経済価値なくしては、ESG経営を維持・継続し、世の中に求められる企業として存続することができません。

カンロの経済価値の源泉は、糖にこだわり、素材と機能性を追求する「研究開発力」、お客様の声を活かして社会のニーズに応え、独創的な商品・サービスを生み出し展開する「販売マーケティング力」、そして優れた品質と安定供給を担保し、ブランドを支える「生産技術力」にあります。私たちは、これらの強みをもとに利益の拡大と持続的成長を実現し、同時に企業パーパスが示す社会的貢献を果たしていきます。

こうした価値創造の主体となるのが人財であり、カンロにとって「ひと」は、経済価値と社会価値を結ぶ存在であると考えます。人的資本経営の観点から、カンロが目指すべき人財・組織のあり方について述べますと、特に重要なことは、当事者意識を持って主体的に行動する社員育成です。そして組織づくりにおいては、社員ひとり

またカンロは、2022年4月に全社横断による「サステナビリティ委員会」を設置し、ESG経営およびSDGs達成への対応のさらなる強化を図っています。このサステナビリティ委員会を中心とする取り組みの一つとして、2022年10月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言へ賛同し、2023年3月には同提言にもとづく定性面の情報開示を実施するとともに、TCFDコンソーシアムに

2030年に向けたカンロの進化

新規3事業が独り立ちした4輪駆動で発展していく企業へ。パーパストリブン経営に邁進し、ステークホルダーの皆様の信頼と期待に応えます。

2030年のカンロのあるべき姿として、現在のコア事業を主軸とする経営から進化を遂げ、新規3事業が独り立ちした4輪駆動で発展していく企業像を描いています。そうした進化によって、全役職員が仕事に大きなやりがいを感じ、笑顔でいきいきと活躍する会社を実現したいと考えます。事業領域の幅が広がることで、社内が「カンロはこんなこともできる」「カンロにはこんな可能性もある」と自信を強め、今まで以上に積極的にチャレンジしていく企業文化を醸成できると期待します。

カンロが人と社会の持続可能な未来に貢献する企業になるためには、当面の課題として生産体制の拡充が求められますし、今後の事業展開の中でM&A等によるリソー

加盟しました。

引き続き「糖の価値創造」「事業を通じた環境負荷削減」「食の安全・安心」「人権の尊重・ダイバーシティの推進」「組織統治」の各領域における施策を全社で展開し、インナーコミュニケーションも活性化させながら、ESG経営を推進してまいります。

スの確保も必要になってくるはずですが。これらの成長シフトを通じて、信頼、ブランド、研究開発力や品質保証体制といった私たちの強みをより強くし、パーパストリブン経営の盤石な基盤を築いていくことが、持続可能な未来に貢献する企業の条件となるでしょう。

そして2030年のさらに先には、キャンディで人々を笑顔にするという、私たちが日本で実現してきた価値提供を大きく世界に広げる夢が待っています。

カンロは、すべてのステークホルダーから応援していただける企業を目指し、パーパストリブン経営に邁進し、皆様の信頼と期待に応え続けてまいります。





ROIC経営で「Kanro Vision 2030」を実現する

カンロ株式会社
取締役常務執行役員
CFO 財務・経理本部長
阿部 一博

CFOの阿部です。2022年は、グミを成長エンジンとした前中計の施策が結実し、創業110年に相応しい飛躍的に成長を遂げた記録に残る年度となりました。引き続き2030年のありたい姿の実現に向けて、企業パーパスの下、ROIC経営を推進します。

① 財務面から見た2022年度の振り返り

- 2022年度業績の財務分析(増収・増益および上振れ要因)、ROICの変化
- 施策効果として特筆すべき取り組み
- 各コスト上昇の影響、価格改定とコストコントロールによる対応、価格改定の実施基準
- 設備投資・事業投資の実行、投資効率の状況

2022年度は「中期経営計画2024」(以下、中計)の財務数値目標を達成する好決算となりました。市場環境は、コロナ禍において成長基調に回帰したグミが前期比で大きく伸長し、キャンディ市場全体の拡大を牽引しました。輸入グミの伸びも市場を活性化させ、市場規模でガムを上回るなどメディアでも取り上げられる機会が増え、グミは成長の好循環が継続しています。一方、飴も、コロナ禍により減少した人流の回復に加えて、オミクロン株によるど飴需要の高まりもあり前年比増加に転じました。かかる追い風の状況下、当社の売上高も大きく伸長し、期初計画を大幅に上回る過去最高売上高を達成しました。グミは、好調な主力ブランド(「ピュレグミ」等)に加え、高付加価値商品「グミツェル」が直営店舗「ヒトツブカン

ロ」並びに「Kanro POCkeT」でのオンライン販売にて好評を博しました。飴は、堅調なグルメカテゴリー(「金のミルクキャンディ」等)とのど飴カテゴリーの伸びにより袋形態が増加すると共に、オフィス・行楽消費の減少により低迷していたコンパクトサイズ・スティック形態も増加に転じました。

利益面では、ウクライナ危機を発端とした原料高・原油高・円安により、当社の主原料である砂糖・水飴・ゼラチンや包材の価格は上昇し、光熱費等の諸経費の増加と併せて大きなマイナスインパクトとなりましたが、2つのアプローチで対応しました。まずは、期初計画からの大幅な販売増加を実現すべく自社3工場で機動的に増産対応し、SKUの絞り込みと合わせて生産性向上を進めまし

た。これにより、変動費率の大幅な増加の一部を固定費率の減少により吸収しました。加えて、9月から段階的に価格改定を実施しました。広範な商品にわたる価格改定は当社としても初めての経験でしたが、顧客の理解を得つつ取り進めました。これらの対応により売上原価率の上昇をミニマイズし、テレビコマーシャル実施による広告宣伝費の増加、新事業領域含む業容拡大等による人件費の増加が有るものの、増収による限界利益の増加により、全ての利益項目で過去最高益を達成しました。

グミの増収実現は「グミを成長エンジン」とする前中計の施策が結実したものとと言えます。その一方で2019年に稼働開始した松本工場の新グミラインの稼働も、想定を

上回る垂直立ち上げに近いものとなりました。中計の効率性指標であるROICは、中計目標数値(7.5%以上)を上回り、一気にKanro Vision 2030(以下、KV2030)で目指す水準(10.0%以上)に達しましたが、ROICは短期的な指標ではなく、次の成長投資の果敢たる実行が必要であることの裏返しと考えています。コロナ禍において新規投資は慎重に取り進めざるを得ない状況にあり、グミの生産能力向上への投資や2024年稼働予定の新基幹システムの開発も進めているものの、2022年度の設備投資金額は約10億円に留まりました。企業価値向上の為、事業投資を含め今後の成長に向けた投資を加速化させ、中長期的なROIC目標達成を追求して参ります。

②「中期経営計画2024」における財務戦略

- 2023年度業績予想の前提条件、中計2年目としてのポイント
- 原燃費高騰など環境変化による財務戦略への影響(基準や想定の見直しなど)

中計2年目となる2023年度は、コア事業の売上規模拡大で1段上のレベルとなった収益力を維持しつつ、事業領域の拡大を含む成長戦略の実現に向けた必要な投資を確りと実行していく年度と位置付けています。事業環境としては、グミ市場は引き続き堅調に推移し、飴市場もインバウンド需要含む人流正常化により回復基調が継続すると見られますが、昨年来右肩上がりで上昇している原材料

価格や諸経費は、更なる上昇が継続しています。これに対し生産性向上に向けた企業努力を継続すると共に、適正利益の確保の為、一部商品につき3月より再度の価格改定並びに容量変更を実施しています。一方で、将来の成長に向けた先行投資である新事業領域への施策経費や人員増強による人件費を収益性とのバランスを取りながら増加させて参ります。

- コア事業強化に向けた今後の重点投資(生産増強、マーケティング・広告宣伝、人員拡充など)

コア事業については拡大するグミ市場への対応を進めます。グミ市場の成長回帰は当社が牽引してきたと自負していますが、好調な市場を背景に各社も攻勢を強めており海外勢含めて競争は激化しています。当社としても、朝日工場の生産能力増強投資により、2023年1月よりグミの生産能力は前年比約6%増加しています。又、松本工場のグミ棟拡張工事を進めており、2024年後半には2023年度比で生産キャパシティが約14%増加いたします。更にKV2030では2030年迄の新工場建設を掲げていますが、次期中計に向けてスピード感を以て取り進めます。飴については、飴離れが進むZ世代をメインターゲットに新たな飴の可能性・市場を当社が創造すべく取り進めて

います。又、ブランド基軸経営を推進するコア事業として、企業パーパスをブランド毎に落とし込んだブランドパーパスに応じて、訴求する消費者層に合せた効果的なプロモーション施策を実行します。当社の強み・特徴の一つは、全国をカバーする営業網によるきめ細かい営業力ですが、サイネージ等のデジタル媒体も活用し、プロモーション施策と連動した「店頭起点の営業活動」の強化により、プロモーション効果をマキシマイズいたします。キャンディナンバーワン企業として、市場の伸びを超えた成長を実現し、シェア・利益の最大化を引き続き追求いたします。尚、人員は既存人員の生産性を向上させると共に、生産が増加する工場は人員増強を図っていきます。

CFOメッセージ

●事業領域拡大(デジタルコマース/グローバル/フューチャーデザイン)への重点投資

KV2030の実現には事業領域の拡大が不可欠であり、グローバル事業(カンロクオリティの海外市場への展開)、デジタルコマース事業(拡大するEC市場への展開)、フューチャーデザイン事業(企業パーパスに合致するなら、糖の領域を越えてやっていく)という、今後カンロが新たに進むべき事業分野を位置付けて歩みを進めています。異業種含めた他社との取組みにも注力しており、パートナーとのJVや業務提携といったアプローチも手段の一つ

●ROIC経営の進展(ROICツリーとして設定した各部門ごとのKPIとその改善状況)

中計財務戦略では、資金調達においては、資本コスト(WACC)の低減も図るべく、現状よりもレバレッジを高めた資本構成を志向しています。よって負債と株主資本を共に活用して企業価値を最大化すべく、経営指標としてROICを採用しました。成長投資は、投資採算基準によりスクリーニングしROIC向上に寄与する案件を実行します。すなわち、事業の収益性と効率性を向上する経営資源への投資で、持続的な成長を実現することで企業価値の最大化を図っていきます。ROIC経営と成長投資の両輪で、チャレンジングな2030年の目標(売上高500億円・営業利益率9%以上・ROIC10%以上)実現に向けて取り組んでいきます。又、ROICを各部門のKPIに迄分解して落とし込み、更に同時に実現すべき非財務価値向上に資

●計画の残り2年間におけるキャッシュアロケーション

中計では、コア事業が創出するキャッシュ約80億円を、グミの生産体制の更なる強化・スマートファクトリーなどの設備投資約70億円に加えて、新たな事業領域を中心とする成長投資に配分していく計画ですが、コア事業の稼ぐキャッシュフローは計画を上回って推移しています。前述の通り、コロナ禍の影響により設備投資や事業投資は逆に計画を下回っており、残る2年において中計で計画した設備投資・デジタル投資は着実に実行していきます。2022年2月には、カンロのESG/SDGsの取組みに賛同する金融機関との20億円のコミットメントライン契約を締結しました。前述の投資採算基準を含め、大型投資実行へ

と考えています。新事業領域で最大の規模感を想定しているグローバル事業については、コロナ禍で海外との往来が滞ったことが取組みを遅らせる要因となりましたが、改めて注力エリアである中国の地政学リスクを考える機会ともなりました。新たな局面に入った2023年以降、それを可能とする人材の増強を含め、海外市場への挑戦を中国・米国とスコープを拡げて具体化させていきます。

するKPIも織り込んだKanROIC(カンロイック)ツリーを策定し、社員一人ひとりがROIC向上の為に何をなすべきか見える化しています。貢献著しい部門は社内表彰する等、全社一丸となって取り組んでおり、2022年の全社ROIC向上にも寄与したものと評価しています。又、将来のポートフォリオマネジメントも見据えて事業別のROICを試算し、更にコア事業においては、主軸である飴と成長するグミ、他社生産の素材菓子を事業と見なしたROICも算出し、企業価値向上に向けた課題抽出と打ち手の策定に繋げています。尚、2022年度の全社ROICの向上は新グミラインへの投下資本に対するリターン増加による仮想グミ事業のROIC好転によるものです。

の体制も整備されています。次の中計に向けた新工場・新ラインに向けた取組みや非連続な成長に向けたM&A等、盤石な財務基盤を活かし、財務規律を維持した上で更なる資金調達も実施し、成長投資を実行していきます。



③財務視点から捉える人的資本経営

●人材を資本と考える成長戦略を財務・経理部門としてどう支えていくか

●カンロの人的資本開示におけるポイント、重視すべき項目

企業パーパス「心がひとつぶ、大きくなる。」とSDGsを大前提に、環境・人権・ダイバーシティとインクルージョン・ガバナンスに配慮した「ESG経営」の下、4つの事業本部 × 機能本部 × コーポレートという強い組織体制で「事業領域を拡大」し、持続的な「価値創造」=経済価値と社会価値の同時実現、事業を通じた社会課題の解決をカンロは追求しています。この事業戦略を支える中計の施策として「人財と組織」を掲げており、「人的資本経営」の実践無くしてカンロの成長は無いと考えています。2019年に社員エンゲージメント向上を目的として新人事制度を導入いたしました。中計においても非財務数値目標としてエンゲージメントスコアを設定しています。事業戦略と同期した人事戦略の遂行が肝であり、特に事業

領域拡大に向けた目指すビジネスモデルや経営戦略に資するストーリーある人材投資(既存人員のリスキリング・人材増強)が必要です。その実現には、マネジメントのコミットメントが必要不可欠であり、確りと取り組んでいきます。

当社においては、2024年発行の有価証券報告書より人的資本の情報開示を本格的に実施いたします。CFO組織としても、社員一人ひとりの働きがいと事業戦略遂行を後押しする有用な情報開示に向けて人事部門と共に取り組んでおり、ステークホルダーからのフィードバックを有効な人的資本への投資延いては企業価値の向上に繋げていきます。

④ステークホルダーの皆様へのメッセージ

●今後の利益還元と株主・投資家施策

2022年末の株主数は1年間で個人株主を中心に約5千人増加し、約1万2千人となりました。個人株主の皆様は、当社商品のみならず当社自身もご愛顧頂ける強力なサポーターであり、このように増加したことは大変喜ばしく感じております。又、グローバル市場へアプローチの一環として、2021年よりアニュアルレポート(英文)を発行しており、アニュアルレポートコンペティション「International ARC アワード」に出品し、2年連続で世

界最優秀部門賞を2部門で受賞し、外国人株主比率も増加いたしました。株主への利益還元は重要な政策であり、2024年度迄に段階的に配当性向を40%迄引き上げる株主還元拡充方針を定めると共にKV2030では配当性向50%をありたい姿としています。2022年から8年間で売上高規模を倍増するというアグレッシブな成長戦略の下、成長投資の増加と還元の拡充を両立してまいります。

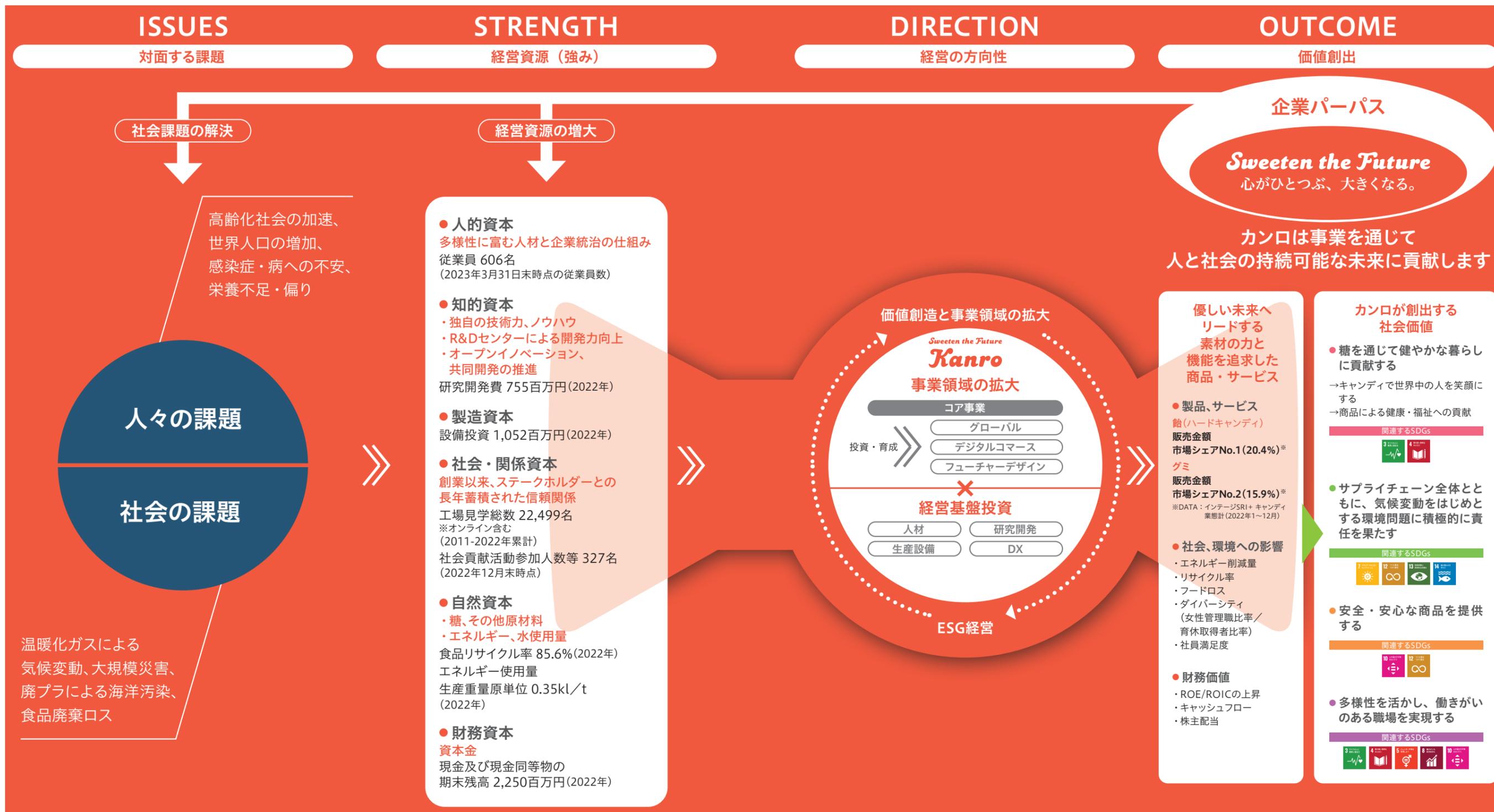
●ステークホルダーの皆様へのコミットメントとして

カンロのパーパスSweeten the Futureは、全てのステークホルダーの未来に、心がひとつぶ、大きくなる瞬間を積み重ねていくことを意味しています。最大のステークホルダーである地球に向けても気候変動への取り組みを深化させるべく、TCFD開示も開始しました。中計は順調に進捗していますが、それ故に早期に次の成長戦略を具

体化することが必要と考えており、検討を重ねています。引き続き積極的に情報開示を進めますが、成長ストーリーの発信がステークホルダーの最大の関心事であり、CFOとして責任を持って取り進めること、ROIC経営でKV2030を実現することをコミットメントいたします。

価値創造プロセス

私たちは「糖を科学する技術」をコアコンピタンスとし、長く糖を扱ってきました。
糖の力を引き出す事業活動の中で培った技術をもって価値を創出し
「心がひとつぶ、大きくなる」瞬間を積み重ねてまいります。



Kanro Vision 2030

当社の進むべき方向性を示した羅針盤「Kanro Vision 2030」

当社は前・中期経営計画「NewKANRO2021」（期間：2017年～2021年12月期の5ヶ年）において、「キャンディNo.1企業」を目指す姿とし、その実現に向け、「成長戦略」「経営基盤の強化」の両輪の施策に取り組んでまいりました。

2019年までの3ヶ年においては、選択と集中による飴の販売増加、製造ラインの増設によるグミの販売増加により業容拡大を実現いたしました。2020年の新型コロナウイルスの感染拡大により当社の事業は大きく影響を受けました。

そこで先行きが見えにくく不確実性が高い中、経営の進むべき方向を示す羅針盤たる2030年のビジョン「Kanro Vision 2030」を2021年2月に策定、公表いたしました。

2030年に向けて、当社は素材を活かし、機能性の追求を軸とする商品開発方針の下、当社の原点であり、強みであるキャンディ事業をコアに、新たな市場の開拓と事業領域の拡大を実現し、健康と笑顔に満ちた生活により一層貢献してまいります。

さらに消費者とのエンゲージメントの強化・ESG経営により未来に向けて社会とともに成長、進化する企業へシフトします。

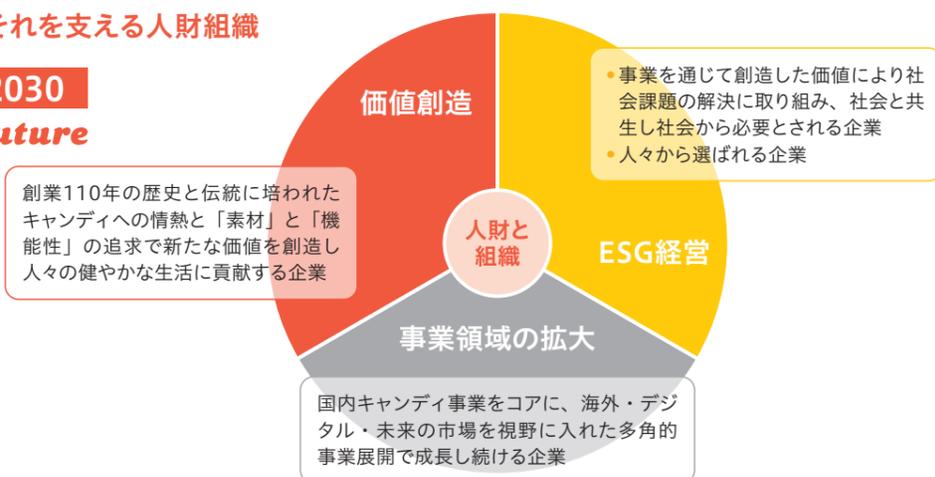
✦ Kanro Vision 2030 全体像

2030年 Vision	Sweeten the Future 素材と機能性を軸とする商品・サービスで健康と笑顔に満ちた未来を創造する
重点戦略	価値創造・ESG経営・事業領域の拡大
事業領域	CORE GLOBAL DIGITAL FUTURE
カンロの強み	信頼・ブランド・研究開発力・品質保証体制
財務目標	売上高500億円 営業利益率9%以上 ROIC 10%以上*

※新収益認識基準によりリステート

✦ 3つの重点戦略とそれを支える人財組織

Kanro Vision 2030 Sweeten the Future



中期経営計画2024

中期経営計画2024 目指す姿

カンロは、「人と社会の持続可能な未来に貢献する」パーパスドリブン企業へ

2021年2月に策定した「Kanro Vision 2030」の実現に向け、企業パーパスを起点として、2022年～2024年12月期の3ヶ年を対象とする「中期経営計画2024」を2022年2月に策定いたしました。

本中計期間は重点戦略の1つである「事業領域の拡大」を推進し、「ビジョンに向けて新たな事業を起こす」1st.STEPの位置付けです。

国内キャンディ事業であるコア事業を収益基盤として、カンロクオリティの海外市場への展開を担うグローバル事業、拡大するEC市場への参入に留まらず、お客様との直接の繋がり、商品・サービスを通じて、キャンディの新たな価値の提供を試みるデジタルコマース事業、「サステナブル」「well-being」の2つのキーワードに、キャンディの 카테고リーを越えて、新たな市場と製品の創造を目指すフューチャーデザイン事業、以上3つの事業領域への積極投資を行っています。

カンロが目指す価値創造



グローバル×デジタル ●グローバル化に向け、ターゲットにしている対象国のニーズ抽出とカンロの商品情報発信を最大化する仕組みを開発	製法・設備×新技術 ●独創的な商品を新技術の開発と革新的な製造ラインの開発により実現 ●生産ラインに新技術を取り入れ、生産リードタイムの短縮を図り生産効率を向上
Z世代×デジタル ●飴の消費減少を食い止めるため、Z世代が求めるキャンディの開発と新しい売り場提案を推進	原料規格・品質管理×グローバル基準 ●世界で販売可能な商品スペックにするため、原料規格の整備と表示を含めた世界基準品質の確立
SNSマーケティング×デジタル ●生活者とカンロの接点をより広げ、より深められる情報発信の仕組みを開発	新用途×新配合・製法技術 ●環境問題を解決するため、今までの食品にはなかった新用途のキャンディを新しい製法技術で開発

中期経営計画2024

中期経営計画2024進捗状況

中期経営計画2024 主要施策

Sweeten the Future
心がひとつぶ、大きくなる。

価値創造

- イノベーション促進に向けた投資強化
- サステナブルを目指し「素材」「機能性」の追求強化
- デジタルを接点に生活者の声に傾聴
- グローバル視点による研究開発の強化

ESG経営

- SDGs目標達成に向けた内部体制強化
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ガバナンスの強化

事業領域の拡大

- 創造した価値を新しいエリア・新しいチャネルに展開しながら、生活者との接点を広げる基盤を構築
- 2ndステップでの成長投資に向け原価低減への継続的な取り組み

人財と組織

- 多様な人財の活躍のための環境整備
- エンゲージメントの向上

重点領域の戦略

「中期経営計画2024年」の初年度である2022年は、3つの重点戦略を着実に推進してまいりました。

価値創造

飴離れが進むZ世代向けの新商品を開発・発売し、飴の原体験を創出することで、飴市場の購買層拡大に努めました。また、免疫機能維持のサポートや腸内環境を改善する機能性表示食品のハーブキャンディを開発・販売しました。このように、キャンディならではの機能を追求した商品開発を通じて糖の価値を創造・提供してまいりました。

ESG経営

2022年に発足したサステナビリティ委員会の下、事業を通じた環境負荷削減、価値創造の源泉である人材育成等、様々な施策で社会価値の創出に取り組みました。

事業領域の拡大

海外市場への進出に向けた海外専用品の開発とテスト販売、自社ECサイトを通じたサブスクリプション事業やEC専用商品の開発・販売、廃棄物を再利用した雑貨の開発等、既存事業の枠を越えた新たな事業に挑戦しました。

主要指標

財務指標	2024年目標
売上高成長率(年平均成長率)	5%以上 コア3%以上、他30%以上
営業利益率	7%
ROIC	7.5%以上

非財務指標	2024年目標
CO ₂ 排出量※(Scope1,2,3 合計)	262.4 t/億円
糖に対する正しい価値の普及活動	800万人
従業員エンゲージメントスコア	55%

※売上高当たり原単位

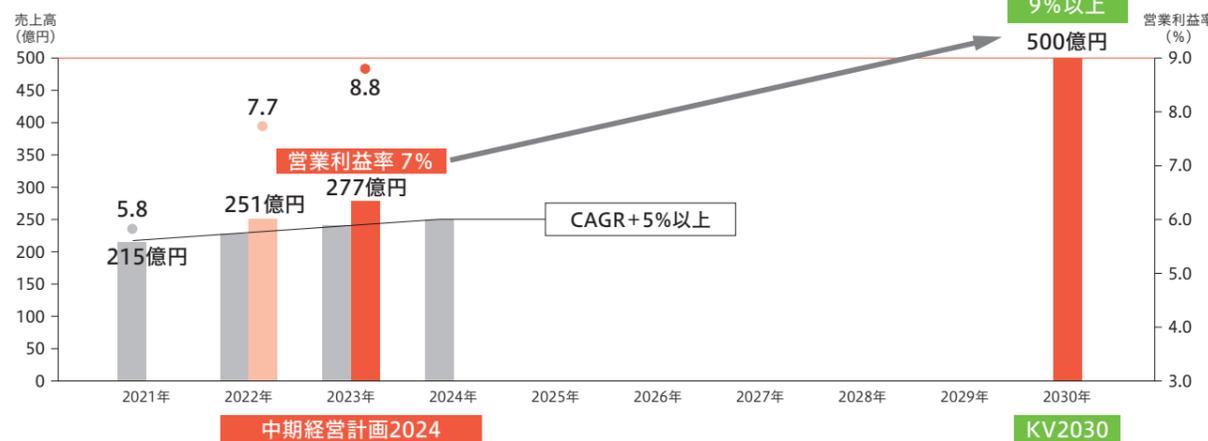
重点戦略の進捗

「中期経営計画2024」の初年度である2022年は、3つの重点戦略を着実に推進してまいりました。

中期経営計画2024(財務数値サマリー)

(2023年4月28日時点)	中期経営計画2024 ※CAGR=年平均成長率					中長期ビジョン KV2030				
	2021年度(実績)	2022年度(実績)	2023年度(予想)	2024年度(KPI)	'25	'26	'27	'28	'29	2030年度(目標)
売上高	215.8億円	251.1億円 (+16.3%)	277億円 (+10.3%)	-						500億円
		CAGR = +13.3%								
4事業CAGR※				5%以上						
コア事業CAGR				3%以上						300億円
新規3事業CAGR				30%以上						200億円
営業利益	12.5億円	19.3億円	24.5億円	-						-
営業利益率	5.8%	7.7%	8.8%	7.0%						9%以上
当期純利益	8.7億円	13.4億円	16.8億円	-						-
ROIC	7.3%	10.9%	12.5%	7.5%以上						10%以上
配当性向	32.0%	32.8%	34.7%	40%						50%

■ 中計(CAGR5%) ■ 実績 ■ 業績予想(4/28修正)
※ボトムライン



財務目標の進捗

上記戦略遂行の結果、中期経営計画2024で掲げた3つの財務目標に対して、2022年度の売上高成長率・営業利益率・ROICは、目標を大きく上回る好スタートとなりました。2023年度は更なる成長を実現する計画であり、中期経営計画最終年度(2024年度)・更には次期中計も見据えた、成長投資を確りと実行致します。

2023年の経営方針

経営方針

企業パーパス「**Sweeten the Future** 心がひとつぶ、大きくなる。」の浸透を通じて、一人ひとりが主体的にパーパス体現に取り組む風土へ変革していく

2023年度は原材料・エネルギー価格高騰、円安、インフレ、生活者の消費行動の変化へ柔軟に対応しながら、デジタル化・グローバル化の深化、コーポレート・プロダクトそれぞれのブランド価値向上に引き続き取り組み**収益力を高める**

中期経営計画2024

非財務目標

「中期経営計画2024」の重点戦略の一つであるESG経営を着実に推進するため、カンロは2022年に発足したサステナビリティ委員会の下、マテリアリティに対応した取り組みを推進してまいりました。

カンロのマテリアリティは2018年に再特定し、2021年に見直して現在の12項目となっております。それらを5つの活動領域に分けて、アプローチとKPIを設定して整理※しています。活動領域の中でも「事業を通じた環境負荷削減」「人権の尊重・ダイバーシティの推進」「糖の価値創造」の3領域の一部KPIは、中期経営計画2024やKanro Vision 2030における主要指標として抜粋しております。

※カンロのサステナビリティ一覧は42pに記載しています

事業を通じた環境負荷削減

気候変動に対応するためのCO₂排出量削減と、食品廃棄物や使用するエネルギーの削減に取り組む方針を基軸にしています。カンロが事業の基盤としている「糖」の原料は、テンサイ(砂糖大根)やとうもろこし等の農産物であ

り、「健康のど飴」に使われるハーブや「金のミルクキャンディ」の原料に用いられる乳製品など、商品づくりには自然の恵みが欠かせません。将来にわたってお客様に商品をお届けするためには、地球環境を守り、育むことが重要だと考えています。

人権の尊重・ダイバーシティの推進

カンロは、社員一人ひとりが成長し、仕事への誇りを持てるように多様な個性を尊重して、組織全体の成長を目指しています。多様な価値観は創意工夫の源になると考え、多様性を活かして力を合わせることを重んじています。

糖の価値創造

糖の持つ価値を正しく発信し、カンロならではの社会貢献を目指しています。近年の糖質制限ブームなどによって、糖が健康の敵であるようなイメージが強まっていますが、糖には多様な種類があり、ブドウ糖のように脳をはじめ身体のエネルギー源となる、人間の生活にとって欠かすことの出来ないものも多く存在しています。

非財務数値目標

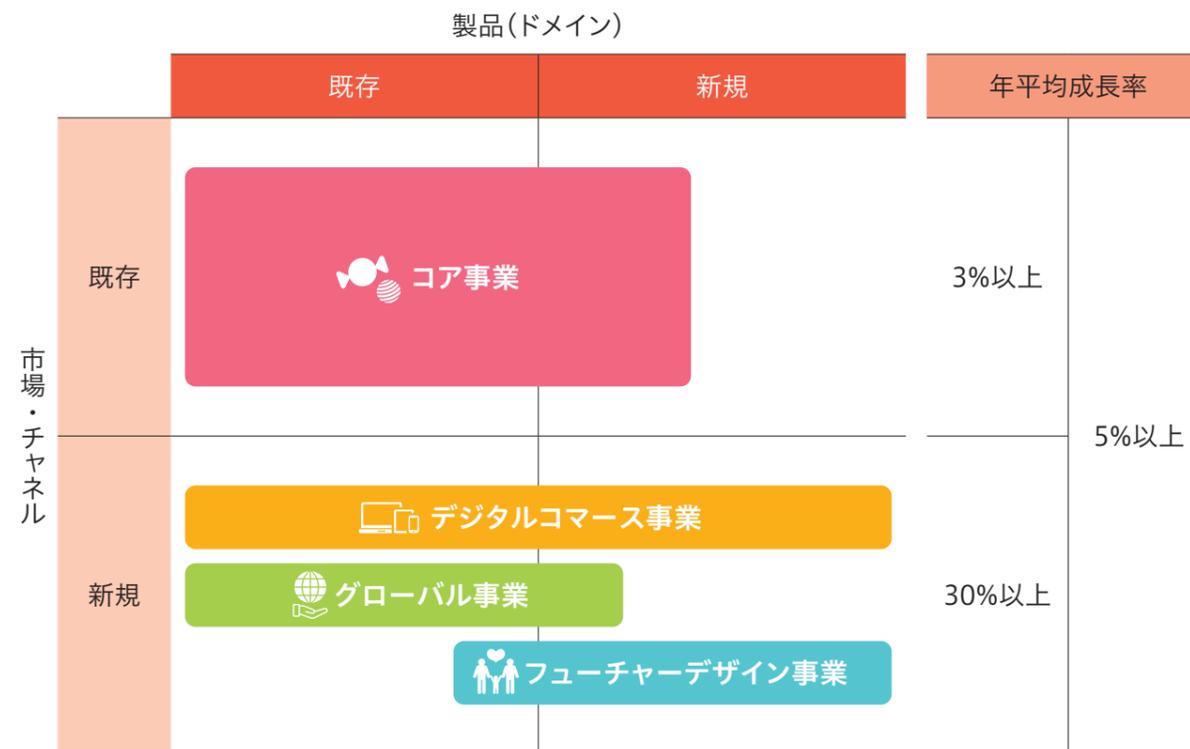
非財務数値においても、中期経営計画2024とKanro Vision 2030 は楽に達成できる目標ではありません。事業を通じた環境負荷削減に関してはCO₂排出量、食品廃棄物の削減進捗は必ずしも順調とは言えず、今後の削減施策実行が必須だと考えています。障がい者雇用比率に

関しては、法定雇用率を上回る目標を立てており、ダイバーシティ&インクルージョンを体現する会社を目指しています。また、糖に対する正しい価値の普及活動は、今年度の数字で達成見込みとなっておりますが、引き続き全社員で活動の輪を広げてまいります。

サステナビリティ主要指標	実績	計画	中期経営計画	Kanro Vision 2030	
	2022年	2023年	2024年	2030年	
事業を通じた環境負荷削減	・CO ₂ 排出量 (Scope1~3) を削減 (売上原単位)	268.30 t-CO ₂ /億円	265.0 t-CO ₂ /億円	262.4 t-CO ₂ /億円	216.0t-CO ₂ /億円 (2019年比30%減)
	・食品廃棄物の削減 (売上原単位)	5.29t/億円	4.8t/億円	4.12t/億円	3.24t/億円 (2019年比30%減)
人権の尊重・ダイバーシティの推進	・女性管理職 (課長職以上) 比率	14.5%	15.7%	20.0%	30.0%台
	・障がい者雇用比率	2.3%	カンロファーム拡大で3.0%		3.0%継続
	・従業員エンゲージメントスコア	49.7%	53.0%	55.0%	70.0%
糖の価値創造	・糖に対する正しい価値の普及活動	累計 659万人	累計 936万人	累計 800万人	累計 1,500万人

事業領域の拡大について

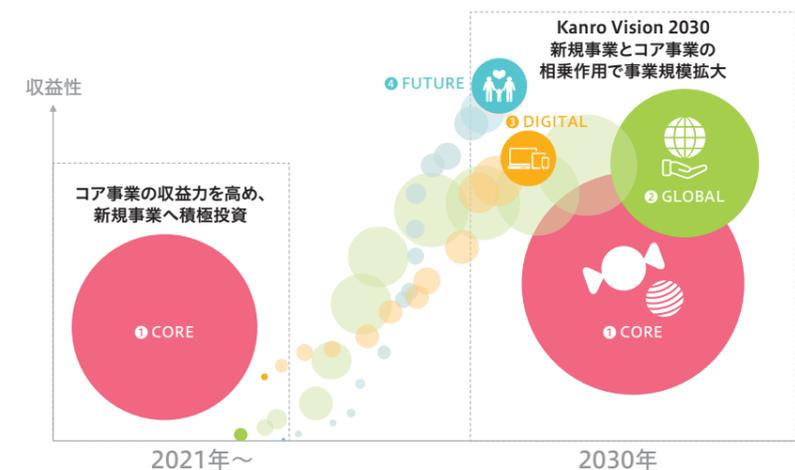
コア事業は既存ドメインを軸にイノベーションで新規ドメインを開拓
3事業で市場・チャネルを拡げ、新たな事業ドメインを構築する



カンロの事業領域

- CORE** 「素材を活かす」「キャンディならではの機能性」を開発方針に糖の技術で健康課題の解決を目指し、国内キャンディNo.1シェアを確固たるものとする
- GLOBAL** カンロクオリティを海外に展開し、世界の人々の笑顔あふれる健やかな生活に貢献する
- DIGITAL** EC含むオウンドメディア・SNS等を活用したデジタルマーケティングを推進し、統合型コミュニケーションの実践により、ファンを育み選ばれたブランドへ成長する
- FUTURE** 既存事業の枠に捉われない、新機軸の商品や事業を創造し、Well-beingを実感できる健やかな生活をサポートする

事業領域拡大ポートフォリオイメージ



中期経営計画2024

成長戦略(コア事業)

コア事業 重点方針



永年向き合ってきたキャンディで生活者にエールを送る。
ブランドごとに設定するパーパスを起点に、飴のZ世代との新たな共創を実現し、商品・販売・プロモーションのマーケティングミックスによりグミ市場の成長を捉える(キャンディ市場でのトップシェアを維持・グミのシェアNO.1を目指す)。

既存ブランド強化

2022年度は企業パーパスの制定、全社でパーパスドリブン経営を推し進める中において、創業110周年を迎える当社が保有するコア事業の主力ブランドについて、今一度各ブランドのコアバリュー等を見つめ直し、それぞれブランドパーパスを定めました。

ブランドパーパス

企業パーパス
Sweeten the Future
心がひとつぶ、大きくなる。

ピュレグミ
日常を彩り、
トキメキの瞬間を増やす

カンデミーナ
想像を超えるユーモアで
コミュニケーションを増やす

健康のど飴
日々の暮らしをちょっと心地
よくする"いたわり"の提供

ボイスケア
"声"をコンディショニングし、
その可能性を引き出す

金のミルク
甘えさせてくれるそのひとつが、
大人の日常をそっと解きほぐす

カンロ飴
伝統に、ひとつぶの
驚きと革新を

ノンシュガー
"Zero Sugar for Sweet Smiles"
糖を気にする世界中の人たちの
心を解放する

マロッシュ
Wow!で世界を満たす
Wow! the world

コアブランド



新商品開発

2022年度に発売20周年を迎えたピュレグミは、成長するグミ市場において、グミブランドNo.1^{※1}に成長しました。

また、飴(ハードキャンディ)市場では、引き続きNo.1^{※2}シェアを維持し、当社の販売金額は拡大が続いておりますが、キャンディ市場を牽引するリーディングカンパニーとして、中期的な飴ユーザー拡大も自社のミッションであると考え、現役高校生をキャンディディレクターとして起用し、共に商品をつくる「Z世代 飴の原体験共創プロジェクト」を発足させました。

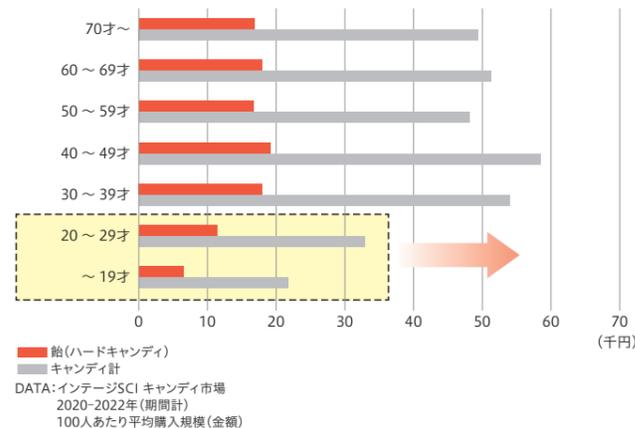


●Z世代との共同開発商品「透明なハートで生きたい」
2023年5月発売

※1 インテージSRI+ グミ市場 2022年1月~12月累計販売金額ブランドランキング
※2 インテージSRI+ 飴(ハードキャンディ)市場 2022年1月~12月累計販売金額メーカーランキング

Z世代 共創プロジェクト

キャンディの購買属性



Z世代 飴の原体験共創プロジェクト



●キャンディディレクター

テレビCM実施



中期経営計画2024

成長戦略(デジタルコマース事業)

デジタルコマース事業 重点方針



ヒトツブカンロを足掛かりに事業の基盤を築き
健康と笑顔に満ちた未来を目指したEC専用商品・サービスを
世界を視野に提供することで事業を拡大する。

デジタルコマース

当社は長期ビジョン「Kanro Vision 2030」のKPIとして、デジタルコマース事業の売上高比率を5%以上に拡大することを掲げ、2021年にKanro POCKeTというデジタルプラットフォームを立ち上げ、一般流通商品の他、直営店舗ヒトツブカンロの商品やEC専用商品の販売を行っています。コロナ禍を通じた外部環境の変化を経て、デジタルを通じた商流の重要性が更に高まっていると認識しています。

Kanro POCKeT

「中期経営計画2024」初年度の2022年は、「Kanro POCKeT」の機能拡充による成長基盤の強化を行うとともに、キャンディのサブスクリプションサービスの開始や、「おいしい、ワクワク体験」を提供する商品「アメージングカンロ」シリーズの販売など、新たな商品やサービスを展開し、ECの売上拡大に取り組みました。



アメージングカンロとは

既成の商品概念にとらわれず、様々な味わいや食感・多彩な色や形・食べている時間の楽しさといったキャンディの魅力を存分に表現し、「おいしい、ワクワク体験」を提供する商品やサービス



KanroPOCKeT専用商品の発売

商品開発方針の「機能性」をテーマにした商品開発に取り組み、e-sportsプレイヤーと共同開発したゲーミンググミ「BRAONグミ」と、勉強サポートキャンディ「天才糖」の2品を新たに販売開始しました。

ポケサブスタート



ヒトツブカンロ

オンラインショップは勿論、グランスタ東京店も売上は堅調に推移しました。

ヒトツブ
カンロ



ヒトツブカンロ グランスタ東京店
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-9-1
JR東京駅構内B1F グランスタ(改札内)
オンラインショップ
<https://kanro.jp/pages/hitotubu>

●環境を考えたサステナブルライン「ヒトツブカンロearth」も2022年9月よりスタートしています

デジタルコマース事業の発展・拡大に向けた今後の取り組み

今後は「Kanro POCKeT」で繋がったお客様の声(データ)に耳を傾け、商品改良や開発へ活かしつつ、最適なコミュニケーションへと発展させることでエンゲージメント(絆)を結び、ファンの育成を図っていく方針です。



Kanro POKeT

ヒトツブ カンロ earth



- パーパスと親和性の高い他社商品の取り扱い
- サステナブルな自社商品の充実

中期経営計画2024

成長戦略(グローバル事業)

グローバル事業 重点方針



グローバル化を推進し、カンロクオリティで世界の人々の笑顔あふれる豊かで健やかな生活に貢献する。

グローバル事業はカンロの中長期での成長エンジンの1つです。カンロの商品で世界中を笑顔にすることが、私たちの夢であり「Kanro Vision 2030」のKPIにて海外売上高比率25%以上を掲げています。

2022年は、中国専用ブランド「0糖1刻」のテスト販売を実施いたしました。中国でも健康志向が高まっており、カンロの強みであるノンシュガーの製法を用いた「0糖1刻」は市場獲得のチャンスがあると考え、2023年から本格展開を開始いたしました。また中国向け輸出拡大に向けて、オンラインショッピングモールTmall※にカンロの旗艦店を開設し、お客様から好評価をいただいております。

現在は、中華圏(中国・台湾・香港)への輸出が主ですが、今後は米国市場の開拓、世界戦略ブランド開発への取組みを加速していきます。海外売上高比率25%はアグレッシブな目標値です。輸出だけでなく、戦略パートナーとの提携や現地生産も視野に入れ、達成に向けて、邁進いたします。

※アリババグループが運営する中国最大の小売オンラインショッピングモール

中国市場向け専用商品発売



Amos社輸入商品強化



米国市場へ挑戦



中国市場向け広報活動

●2つの主要SNSにおいて、カンロ主導で公式アカウント運営を開始。

中期経営計画2024

成長戦略(フューチャーデザイン事業)

フューチャーデザイン事業 重点方針



「未来の市場・生活者」に向けて、地球にやさしい、「心がひとつぶ、大きくなる」商品・サービスをデザイン、創出する。

キャンディの枠も越えて新たな市場と製品の創造を目指すのが、「フューチャーデザイン事業」です。まずは、「キャンディ」から始まる【サステナブル】と【well-being】の2つをキーワードとし、サーキュラーエコノミーの実現に取り組んでいます。

「中期経営計画2024」初年度の2022年より本格的に始動し、「Kanro Vision 2030」で掲げるESG経営を後押しします。異業種企業とのシナジーを活かし、循環型経済への取り組みを進め、キャンディの持つ可能性を広げながら事業の展開に取り組んでいます。

取組事例

「地球をあるくウエットティッシュ」

規格外で販売ができない飴と、未利用田んぼのお米を発酵させて精製されたアルコールを使用しました。

サステナブルラインヒットツブカンロ商品発売



サステナブルなグミ「リミカングミ」発売

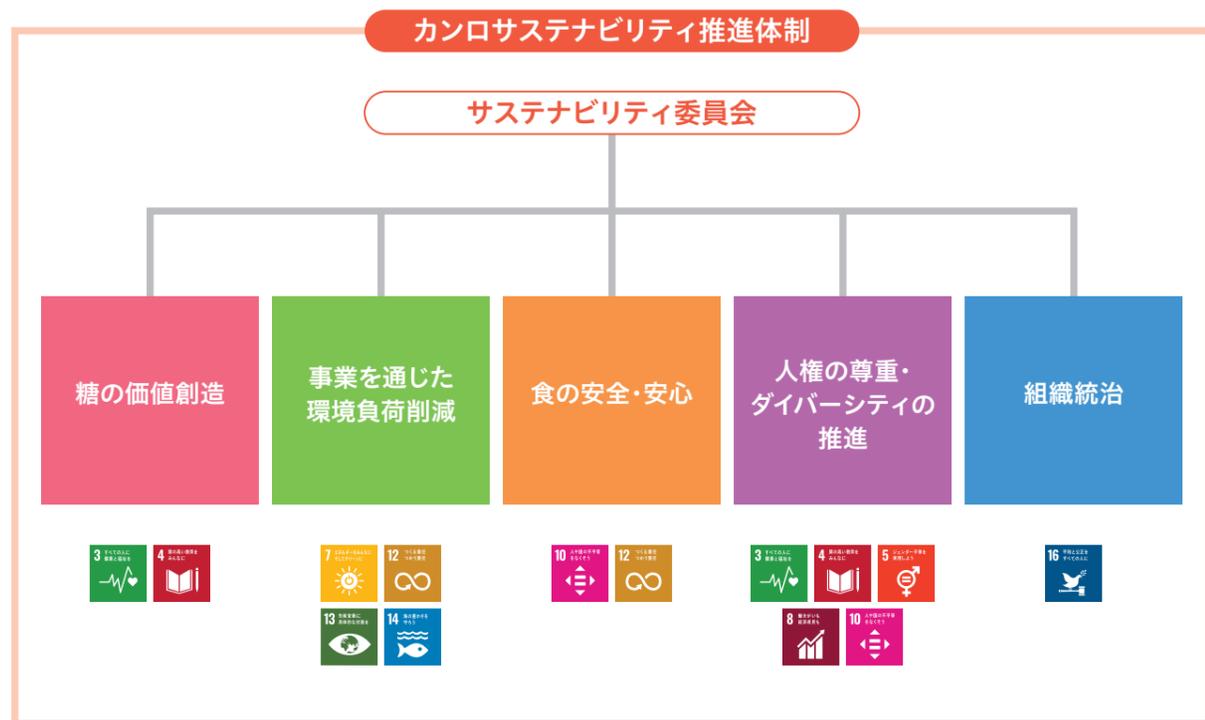


廃棄包材のアップサイクル



SDGs目標達成へ向けた推進体制

全社員がサステナビリティへの意識を一層高め、これまでの取り組みを深化させるため、組織横断の「サステナビリティ委員会」を新設し、同委員会による推進体制へ変更しました(2022年4月1日)。



事業部門別サステナビリティ施策

サステナビリティに関する取り組みを事業別に整理しています。項目を明確化し、事業とサステナビリティを結びつけます。

	事業部門				
	コア	デジタル コマース	グローバル	フューチャー デザイン	
糖の価値創造	・フードバリアフリー(食材や加工方法の明確な表示)	●	●	●	●
	・商品の売上に連動する寄付活動	●	●	●	●

進捗状況

商品の売上に連動する寄付活動として、国連WFPが実施するレッドカップキャンペーンへの参加と、セーブ・ザ・チルドレンとパートナーシップを組んで世界中の子どもたちに笑顔を届ける活動を行っています。

▶詳しくはこちらをご確認ください。
<https://www.kanro.co.jp/csr/society/>

	事業部門			
	コア	デジタル コマース	グローバル	フューチャー デザイン
食の安全・安心	●	●	●	●

	事業部門				
	コア	デジタル コマース	グローバル	フューチャー デザイン	
事業を通じた環境負荷削減	・商品パッケージのダウンサイジング(包材使用削減)	●	●	●	●
	・環境に配慮した包材・インキへの切り替え推進	●	●	●	●
	・原料選定や配合検討による賞味期限の延長	●	●	●	●
	・販売予測精度向上による雑損品の削減	●	●	●	●
	・リサイクル・アップサイクル・リユース	●	●	●	●
	・ヒトツブカンロ店舗を介したリサイクルの取り組み	●	●	●	●
	・フードロスに貢献する販売	●	●	●	●
	・CO ₂ 排出量削減に寄与する設備投資	●	●	●	●
	・使用エネルギーの削減、グリーンエネルギー導入検討	●	●	●	●
	・廃棄物、水資源等の環境に関する数値の開示と改善	●	●	●	●

進捗状況

環境に配慮した包材・インキへの切り替え推進として、ハーバルグッドシリーズにてペットボトルからリサイクルした資材を使用(パッケージ外袋に14.8%)いたしました。2030年までに商品容器に環境にやさしい素材(バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙等)を30%使用するというKPIのもと、引き続き切り替えを進めていきます。

また、2022年からCO₂排出量実質ゼロの電力使用を開始し、温室効果ガスの排出量抑制につとめています。2030年までに2019年度比30%削減(売上原単位)を目指して今後も取り組みを広げていきます。

カンロの人財

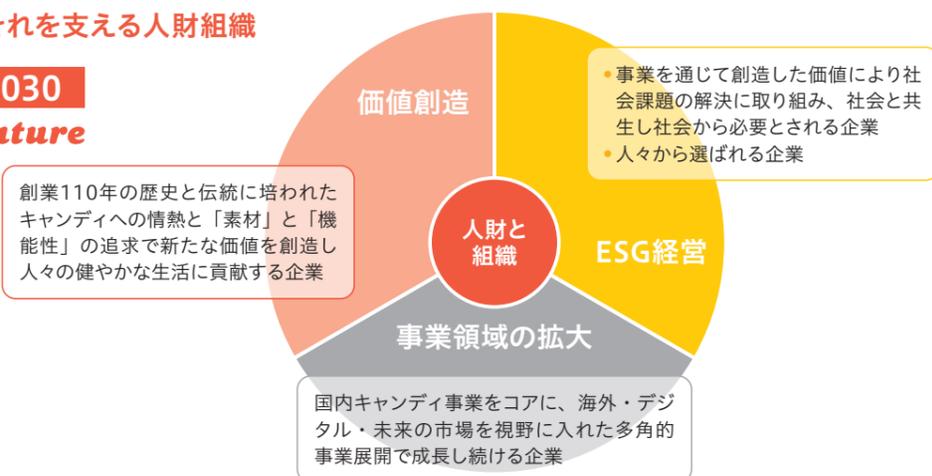
価値創造にチャレンジする多様な人財づくり 一人ひとりが自律的に働き、共創するエンゲージメントの高い組織への変革

Kanro Vision 2030において、人財や組織は、「価値創造」「ESG経営」「事業領域の拡大」の3つの重点戦略を支える原動力であり、各戦略の中核に据えています。特に、パーパス実現に向けて持続的な成長を続けるために最も重要な資産は「人財」です。

今後は、社員一人ひとりが課題を捉え、前例がないなかでも自ら解を導き出すことが必要になります。一人ひとりの社員が持つ「個」をいかに引き出すかを最優先課題として人財育成を推進します。

3つの重点戦略とそれを支える人財組織

Kanro Vision 2030 Sweeten the Future



人財育成施策

インストラクター制度

新入社員の入社時は先輩社員がマンツーマンで指導します。半年間(キャリア採用の場合は3ヶ月間)しっかりとOJTを行います。人と人の繋がりの中で会社や仕事のことを学ぶことができるため、将来を描くための第一歩となります。

スキル・キャリアの見える化

自分は将来どうなりたいのか、どういうキャリアを描くのか、それを実現するためには何が必要なのかを主体的に考える機会を意図的に創出するために上司との1on1のキャリアプラン面談を実施しています。その記録を「タレントマネジメントシステム」に残し、スキルとともに見える化しています。

社内公募制度

自らの意思で職種を自由に応募できる「社内公募制度」を設けています。自ら手を挙げる勇氣とチャレンジ精神、そして新たな仕事への強い意欲が認められて、実際に異動した社員が活躍中です。

カンロ経営塾

階層別研修、選抜研修、専門教育など様々な研修を実施しています。中でも当社独自の研修は「カンロ経営塾」です。全国から選抜した一般社員がチームを組み、半年間かけて、自分が経営者ならばどうするかという視点で未来戦略を立案し、経営陣に対してプレゼンテーションを行います。非常にハードな研修ですが、一方、半年間で目覚ましい成長がみられる研修です。

我々のミッションは、人財育成を経営戦略と連動させた人事戦略と位置付けることです。

先行きが不透明で予測困難な正解のない時代、私たちのパーパス「Sweeten the Future」心がひとつ、大きくなる。」を体現し、未来を創るためには、私たち一人ひとりが、変化に対応し、学び続け、成長を継続することが必要です。

カンロでは、多様な人財が活躍できる環境づくり、キャリアを主体的に考える機会の創出等、一人ひとりが自律的に働きながら共創するエンゲージメントの高い組織へ変革するための制度と仕組みを強化しています。



人事・総務本部 副本部長 西ヶ谷 宏子

気候変動への対応

TCFD提言に基づく開示について

当社は、企業パーパス「Sweeten the Future 心がひとつ、大きくなる。」掲げ、2021年2月に公表した長期ビジョン「Kanro Vision2030」の実現に向け、重点戦略の1つである「ESG経営」を推進し、人と社会の持続可能な未来に貢献すべく、事業活動を展開しています。

サステナビリティ推進基本方針(P41)においては、「気候変動」を当社のマテリアリティの1つとして特定しています。本方針に基づき、金融安定理事会(FSB)により設立された「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」提言に賛同し(2022年10月)、気候変動に関するリスクと機会についてTCFD提言に沿った分析、評価を行うとともに、情報開示の充実に取り組んでいます。

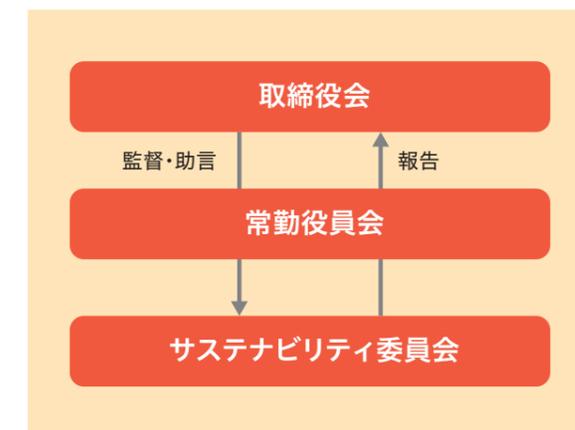


ガバナンス

当社は、2022年4月に全社員がサステナビリティへの意識をより一層高め、これまでの取組みを深化させることを目的として、各部門より選出された委員から構成される組織横断の「サステナビリティ委員会」を新設しました。

当委員会の委員長は、社長が適任として指名する執行役員が務め、サステナビリティに関する基本方針、推進体制、気候変動によるリスク・機会の分析、CO₂排出量など各KPI進捗状況並びに今後の対応策などを協議しています。サステナビリティ委員会で協議された内容は定期的に常勤役員会、取締役会へ報告され、取締役会が監督・助言をするとともに、重要事項は取締役会の決議で決定されています。

サステナビリティ推進体制



戦略

気候変動によるリスクと機会の特定にあたり、当社製品及びサービスの調達・生産・供給までのバリューチェーン全体を対象として、IPCC(International Panel on Climate Change: 気候変動に関する政府間パネル)やIEA(International Energy Agency: 国際エネルギー機関)など国際機関が公表するシナリオをもとに2°Cシナリオと4°Cシナリオの世界観を整理し、2030年時点における当社への影響を考察するとともに、それぞれの世界観におけるリスクと機会を特定しています。

気候変動への対応

シナリオ分析

シナリオ分析結果におけるリスクと機会は、低炭素社会への移行に伴う政策や技術などの社会変化によって生じる「移行」側面と気候変動に伴う自然災害の発生や気温上昇などの「物理」側面を考慮しています。

2°Cシナリオ

持続可能な開発シナリオと呼ばれ、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°C以下に抑えることが想定されています。パリ協定で定められた目標を達成するために、どのような道筋をたどるかを分析したもので、4°Cシナリオに比べ縮小されるものの物理リスクは現在よりも増加することが予想され、低炭素化社会に向かう上で様々な移行リスクの影響も受けることが想定されています。

4°Cシナリオ

4°Cシナリオでは、気候変動対策が現状から進展せず、移行リスクとしての影響度は小さいですが、世界の平均気温が産業革命以前と比較して21世紀末ごろに約4°C上昇することが想定されています。異常気象の激甚化や海面上昇等、物理リスクが大きくなる一方、企業活動や消費活動に対する締め付けは現行より強化されないことが想定されています。

設定シナリオ		時間軸	参照シナリオ
2°C	移行	2030年	IPCCによる気候変動予測シナリオ「SSP1-2.6」(第6次評価報告書)、IEAによる移行シナリオ「持続可能な開発シナリオ(SDS)」(IEA WEO2020)
4°C	物理		IPCCによる気候変動予測シナリオ「SSP3-7.0」(第6次評価報告書)

シナリオ分析のプロセス

シナリオ分析においては、各々のシナリオによって想定される世界観や外部環境の変化について検討しました。各シナリオによって発生しうる事象の可能性や頻度、それによる影響度を外部機関が開示する将来予測パラメータなどを用いて考慮し、サステナビリティ委員会を中心としたメンバーのディスカッションによりリスクと機会を抽出しました。その上で、各々のリスクと機会から生じる当社の収益及び事業継続に与える影響度を評価し、重要度の高いものを現時点で開示すべきリスクと機会として特定しました。

シナリオ分析結果

リスクと機会は、2030年までを想定の上、定量的な簡易分析も加味しながら事業活動に与える影響を「大」「中」「小」で定性的に評価しました。

リスク対応策の一例

大分類	小分類	リスク要因	事業への影響	重要度		対応策
				2°C	4°C	
移行リスク	政策と法	炭素税の導入	炭素税導入により当社生産コストが増加する	大	小	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までにScope1~3のCO₂排出量を2019年比で30%削減(売上原単位)する目標に向け、再生可能エネルギーの使用拡大(太陽光発電の増設・空調使用外気の地熱利用・不良廃棄物のバイオマスエネルギーへの転換利用等)、省エネ施策・生産性効率化施策を推進・検討 工場稼働の最適化による高効率の生産体制の構築 気候変動に対する影響度を設備投資採択基準に追加(2022年)
		プラスチック利用の規制化	再生プラスチック比率の上昇等により、包装材の調達コストが増加する	中	小	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までに商品容器における環境にやさしい包材(バイオマス、生分解性、リサイクル素材、紙など)の比率を30%まで引き上げる目標達成に向けた取組み推進・検討 プラスチック使用削減施策(パッケージ包材薄肉化・サイズ縮小等)の推進・検討

▶詳しくはこちらをご確認ください。

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/2216/tdnet/2249540/00.pdf>

リスク管理

当社は気候変動に関するリスクと機会の特定にあたり、サステナビリティ委員会を中心とするメンバーでシナリオ分析を行い、当社事業に与える影響度の高いリスク・機会を識別・評価の上、取締役会に報告を行っています。

特定されたリスクと機会は、リスク管理基本規程に基づき、全社的に影響を及ぼす重要なリスクとして認識され、経営企画部を主管部とする全社リスク管理体制の下、サステナビリティ委員会を中心にリスク対応が実施されます。取組み状況は、サステナビリティ委員会より常勤役員会・取締役会へ定期的に報告され、監督・管理を行っています。

指標と目標

当社は、気候変動リスクへ対応するため、CO₂排出量(売上高原単位)を2030年までに2019年度比30%削減(Scope1~3)する目標を掲げています。

TCFD提言への今後の取組み

今後はシナリオ分析につき、①時間軸の長期化、②定量分析の実施等を進め、戦略を深化させていきます。指標と目標につきましても、GHG排出量算出の精度向上・捕捉範囲の拡大を進めるとともに、将来的なカーボンニュートラル実現に向けた見直しを検討します。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進基本方針

カンロは、企業パーパス「"Sweeten the Future"心がひとつぶ、大きくなる。」の下、事業を通じて社会課題の解決に寄与しながら、企業価値を向上させることで、人と社会の持続的な未来に貢献します。

①糖の価値創造

糖の持つ価値を正しく発信するとともに、世界の多様な人々の生活に健康・喜び・楽しさ・幸福な時間をもたらす商品やサービスを通じて、よりよい社会づくりに貢献します。

②事業を通じた環境負荷削減

気候変動に対応するためCO₂排出量削減を目指します。また、資源循環型社会実現に貢献すべく、食品廃棄物や使用するエネルギーの削減にも取り組みます。

③食の安全・安心

食品を扱うメーカーとして、食の安全・安心の実現は最重要の使命と認識しています。また、お客様に対する正しい情報発信・コミュニケーションを通じて、食生活そのものの安全・安心にも貢献します。

④人権の尊重・ダイバーシティの推進

社員一人ひとりが成長し、仕事への誇りを持てるように多様な個性を尊重して、組織全体の成長を目指します。また、常に社会へ目を向けてカンロに関わる全ての人が安全に働ける環境を整え守ります。

⑤組織統治

社会から信頼され、必要とされる企業となるために、公正な事業と透明性の高い組織運営を実現します。常にステークホルダーの声に耳を傾け、経営に反映します。

マテリアリティの特定

カンロは糖を基盤とした事業を通じて社会課題の解決に寄与しながら、企業価値を向上させるため、2018年度にマテリアリティを再特定し、2021年度に見直しを行いました。

- SDGs、ISO14001、GRIスタンダード等の各種ガイドライン・規範をベースに社会的な要請を抽出

- 抽出された社会課題を元に各役員へのヒアリング
- 社外有識者へのインタビューを通じてカンロへの期待・要請を抽出
- 特定されたマテリアリティを経営会議で承認

- 5つの活動領域ごとに社内ワーキンググループを立ち上げ
- 5つの活動領域ごとにKPIを設定

カンロのサステナビリティ一覧

	マテリアリティ	アプローチ	KPI	2022年施策	
糖の価値創造	健康福祉の増進	糖に対する正しい知識の普及活動を実施する	2030年までに1,500万人に実施	<ul style="list-style-type: none"> 工場見学を実施(オンライン含) 直営店舗にて冊子配布 スポーツ支援にて、糖に対する正しい知識の普及活動を実施 ウェブマガジン「Sweeten the Future」にて情報発信 	
		健やかな生活に寄与する商品・サービス開発		<ul style="list-style-type: none"> 機能性素材を配合した新たなハーブキャンディ「ハーバルグッド」シリーズを発売 	
	食の多様性への配慮	多様な文化に対応する商品開発			
事業を通じた環境負荷削減	気候変動	CO ₂ 排出量を削減する(売上高原単位)	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までに2019年比30%削減(売上高原単位) スコープ1~3にて算出 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー電源に由来するCO₂フリー価値付きの電気を使用 	
	資源循環と廃棄物削減	食品廃棄物を削減する(売上高原単位)	2030年までに2019年比30%削減(売上高原単位)	<ul style="list-style-type: none"> 賞味期限延長の商品を拡大し、商品の廃棄ロスを削減 規格外で販売ができなかったカンロ飴などを発酵させて精製されたアルコールを使用したウェットティッシュを販売 	
		商品容器に環境にやさしい素材(バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙等)を使用	2030年までに30%使用	パッケージ(外袋)にリサイクルPETを使用した商品の拡充	
	持続可能な原材料の調達	使用するエネルギーを削減(生産重量原単位)	毎年、1%以上削減(生産重量原単位)※5年間で5%削減(省エネ法)		
食の安全・安心	商品の安全衛生	原料、製造委託先の品質リスク評価に基づき、品質審査を計画的に実施			
		消費者品質満足度の向上		<ul style="list-style-type: none"> CS向上委員会の活動を通じた品質向上 	
人権の尊重・ダイバーシティの推進	責任あるマーケティングと表示	ユニバーサルデザインを意識した商品設計		ユニバーサルデザインフォントを取り入れた商品の拡充	
	人権の尊重	人権に関する方針整備		人権ポリシー策定	
		ダイバーシティと機会均等	男性の育児休業取得者比率を上げる	2024年までに100%以降2030年まで継続	<ul style="list-style-type: none"> 男性の育児休業推進スローガン「育休サポート100」宣言
			女性管理職(課長職以上)比率を上げる	2030年までに30%台	
	労働安全衛生と人材育成	障がい者雇用比率を上げる	2025年までに3.0%以降2030年まで継続	多様な社員が働く屋内ハーブ農園カンロファームに新拠点「カンロファーム入間」を設立	
従業員エンゲージメントスコアを上げる		2030年までに70%(2020年47%)			
組織統治	持続可能な原材料の調達	有給休暇取得率を上げる	2030年までに70%		
		多様な人材を活かし、価値創造につなげる			
ガバナンス	ガバナンス	サプライチェーンにおけるサステナブル調達			
		ステークホルダーへの説明責任を重視する			
		コンプライアンス意識の向上		コンプライアンス研修の実施	
		リスクマネジメント強化		<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルメディアリスク教育の実施 	
		情報セキュリティの強化		<ul style="list-style-type: none"> 社員教育の強化(疑似標的型攻撃メールによるトレーニング等) 	

糖の価値創造

糖の価値創造

糖の持つ価値を正しく発信するとともに、世界の多様な人々の生活に健康・喜び・楽しさ・幸福な時間をもたらす商品やサービスを通じて、よりよい社会づくりに貢献します。

関連するSDGs



■ スポーツイベントに合わせて糖のクイズを実施

2022年8月、東京都で行われたフィールドホッケーのイベント(SOMPO JAPAN CUP&しながわホッケーファンゾーン2022)にて、東京ヴェルディ女子ホッケーチームと共に、ホッケー体験と糖のクイズを行いました。小学生や中学生を中心に、およそ200人の方々が挑戦しました。



カンロでは、2030年までに糖に対する正しい知識の普及活動を1,500万人に実施するKPIを設定しており、スポーツイベントの他には、工場見学、オウンドメディア『Sweeten the Future』などを通じて情報発信する機会を作っています。

■ 「糖」の力でeスポーツプレイヤーをサポートする商品『BRAON(ブレオン)グミ』

プロeスポーツチームである「忍ism Gaming」と共同開発した「BRAON(ブレオン)グミ」を本販売しました。瞬発力と持久力を意識して、ぶどう糖とパラチノース®の2種類の糖を配合しています。

また、手を汚さずに片手でスマートに食べられるボトルは手が汚れないので、熱い頭脳戦を繰り広げるeスポーツプレイヤーの手元に支障を与えません。



事業を通じた環境負荷削減

事業を通じた環境負荷削減

気候変動に対応するためCO₂排出量削減を目指します。また、資源循環型社会実現に貢献すべく、食品廃棄物や使用するエネルギーの削減にも取り組みます。

関連するSDGs



■ TCFD 提言に基づく開示

マテリアリティの一つである「気候変動」への施策として、2022年10月、FSB※1により設立された「TCFD」提言に賛同し、気候変動に関するリスクと機会についてTCFDの提言に沿った分析、評価を実施しました。詳細は2023年3月発行「Kanro TCFD Report」にて公表しています。

▶詳しくはこちらをご確認ください。
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/2216/tdnet/2249540/00.pdf>



※1 Financial Stability Board

■ 環境負荷削減包材への変更

2023年9月13日発売のハーブキャンディブランド『ハーバルグッド』※2のパッケージ(外袋)の14.8%にメカニカルリサイクルPET※3を使用しています。カンロでは、「2030年までに商品容器に環境にやさしい素材(バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙等)を使用」をKPIに、環境負荷が少ない包材への切り替えを進めています。



※2 商品のラインナップは変更となる場合がありますのでご了承ください。

※3 回収した使用済みPETボトルにメカニカルリサイクル(選別、粉碎、洗浄して表面の汚れ、異物を十分に取り除いた後に高温下に曝して、樹脂内部に留まっている汚染物質を拡散させ除染を行う)を行ったPET樹脂です。一般PETと比較してCO₂排出量削減が可能になります。

食の安全・安心

食の安全・安心

食品を扱うメーカーとして、食の安全・安心の実現は最重要の使命と認識しています。また、お客様に対する正しい情報発信・コミュニケーションを通じて、食生活そのものの安全・安心にも貢献します。

関連するSDGs



■ 全工場(3工場)でFSSC22000を取得、食の安全を徹底

食品を扱うメーカーとして、食の安全は最重要だと考えています。食の安全が担保されているからこそ安心してお客様に提供できます。カンロでは、国際的な食品安全規格である「FSSC22000」*1の認証取得を全工場に進め、朝日工場では2015年に、ひかり工場では2018年に、松本工場では2019年に取得いたしました。今後も引き続き、定期的な品質審査・製造環境審査等を行いながら、改善活動を継続していきます。



また、万が一商品の安全性に問題が生じた場合には、速やかに原因を追究できるトレーサビリティシステムを活用し、再発防止に向けて徹底的な対策を取れるように体制を整えています。

*1 安全な食品を消費者に届けるための国際的に定められた食品安全マネジメントシステム。食品を消費者の元に届く過程における衛生、及び品質管理のために必要なマニュアルに沿った安全管理が出来ていると認められた事業者のみ認証登録される。

■ お客様の声を活かした事例

カンロのカスタマーセンターでは、お客様の声を社内の各部署に共有し、商品やサービスの改善・改良に活かしています。直近では、金のミルクキャンディに対して、「カリウムが含まれているか、聞きたい。高カリウム血症の為カリウムの制限がある」「リンとカリウムの量は？腎臓病になり制限があるため、これからも食べられるか知りたかった」とのお客様の声を受けまして、金のミルク・カンロ飴シリーズのパッケージ及びホームページに、カリウム・リンの含有量を記載しました。

● 改善前

栄養成分表示(1粒4.0g当たり)	
エネルギー	18.3 kcal
たんぱく質	0.10 g
脂質	0.60 g
炭水化物	3.12 g
食塩相当量	0.01 g

● 改善後

栄養成分表示(1粒4.0g当たり)	
エネルギー	18.3kcal
たんぱく質	0.10g
脂質	0.60g
炭水化物	3.12g
食塩相当量	0.01g
カリウム	11.0mg
リン	4.40mg

上記栄養成分値は推定値です。

▶ その他の取組事例はこちらで紹介しています
<https://kanro.jp/pages/customer-opinion>

人権の尊重・ダイバーシティの推進

人権の尊重・ダイバーシティの推進

社員一人ひとりが成長し、仕事への誇りを持てるように多様な個性を尊重して、組織全体の成長を目指します。また、常に社会へ目を向けてカンロに関わる全ての人が安全に働ける環境を整え守ります。

関連するSDGs



■ 男性の育児休業推進×スローガン「育休サポート100」宣言

社員が安心して育児と仕事を両立できるよう制度や風土を整え、育児休業取得希望者に対して100%応援するという決意表明を「育休サポート100」のスローガンとして社内発信しています。育児休業を取得しやすくするために社内の規程を整えるだけでなく、対象者や周囲が理解しやすいように「カンロ育児・仕事応援BOOK(ハンドブック)」で周知を図ることや、育児者座談会「パパママcafé」で情報交換や悩みを共有するなどの施策を進めています。

カンロでは、社員とその家族の笑顔が今よりもっと増えていくように、子育てと仕事の両立ができる仕組みづくりを強化していきます。



■ 健康経営優良法人2023に認定

カンロは、社員の健康保持・増進に関する健康経営の取り組みが評価され、経済産業省が推進する「健康経営優良法人2023」に認定されました。カンロでは、社員の健康づくりを支援するため、様々な取り組みをおこなっています。

● 社員の健康状態の把握、社員同士のコミュニケーション促進

社員の健康状態を把握するため、社員意識調査、エンゲージメント調査、ストレスチェックを毎年実施しています。さらに、エンゲージメント経営プラットフォーム「TUNAG」を活用し、社員同士のコミュニケーションを促進し、心の健康にも寄与しています。

● 従業員の喫煙率低下への取り組み

就業時間中禁煙の社内ルールを導入し、喫煙についての全社員向け e-ラーニングの実施や禁煙外来医療費補助などの継続した取り組みを実施しています。

● 女性特有の健康関連課題に関する知識を得るための取り組み

女性特有の健康関連課題に関する知識を得るため、参加者の性別や役職を限定せずにセミナーを実施しています。

● 生活習慣病などの疾病の高リスク者に対する重症化予防

特定健診の受診率は毎年 80%を超えていますが、特定保健指導実施率が低迷しているため、対象者に個別勧奨し、初回面談の事業所内(就業時間内)実施により保健指導実施率を向上させ、生活習慣病発生の予防に努めています。



ボードメンバー

▶ ボードメンバー (2023年6月30日現在)



代表取締役社長
村田 哲也



取締役
水田 豊重



取締役
阿部 一博



常勤監査役
羽田 英之



常勤監査役
木村 敦彦



取締役(非常勤)
吉田 孝信



取締役(非常勤)
堀江 裕美



取締役(非常勤)
伊藤 善計



監査役(非常勤)
花野 信子



監査役(非常勤)
松原 良司

当社の取締役会は、事業に伴う知識、経験、能力のバランスに配慮しつつ、マーケティング・ブランディングや研究・製造の豊富な経験を有する社外取締役を加え、適切と思われる人員で構成することを基本的な考え方としております。

また、各取締役等の知識、経験に加え、Kanro Vision 2030に掲げる事業領域の拡大、ESG経営などの重要な経営戦略に照らし、当社の持続的な発展に必要な項目を加え、8つの分野を特定しております。

なお、このスキル・マトリックスは、外部環境や当社の状況を踏まえ、適宜見直しを行ってまいります。

▶ ボードメンバー スキル・マトリックス

氏名	地位及び担当	【独立性】	【企業経営】 企業経営経験の有無	【財務・会計】 財務・会計分野における知見	【ガバナンス】 法律、コンプライアンス等の知識、経験	当社が期待する分野				
						【研究・製造】 製造業における研究開発、製造、品質に関する知識、経験	【マーケティング】 製造販売業における営業、ブランディングの知識、経験	【グローバル】 海外事業、海外取引、海外赴任等の経験	【デジタル】 IT戦略、デジタル戦略に関する知識、経験	【サステナビリティ】 サステナビリティに資する取り組みの経験や知識
村田 哲也	代表取締役社長CEO兼 チーフ・コンプライアンス・オフィサー	●	●		●		●	●	●	●
水田 豊重	取締役専務執行役員 マーケティング本部長		●		●		●		●	●
阿部 一博	取締役常務執行役員 CFO 財務・経理本部長		●	●	●			●		●
吉田 孝信	社外取締役	●	●		●		●	●	●	●
堀江 裕美	社外取締役	●	●		●		●	●	●	●
伊藤 善計	社外取締役	●	●		●	●		●		●
羽田 英之	常勤監査役		●	●	●	●	●		●	●
木村 敦彦	常勤監査役(社外監査役)	●	●	●	●			●		●
花野 信子	社外監査役	●			●					●
松原 良司	社外監査役		●	●	●					●

コーポレート・ガバナンス

基本方針

当社では、**経営の透明性**と**健全性の確保**及び**効率性の向上**を基本方針として、取締役会及び監査役会の機能強化、法令違反行為の未然防止機能強化、ディスクロージャー、株主への説明義務が重要であると考え、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでおります。この実現のため、当社は監査役会設置会社の形態を採用し、独立役員要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任により、経営監督機能を強化するとともに、執行役員制度を導入し、取締役会の決議によって選任された執行役員13名が、各本部間の情報及び業務計画や施策等の立案・進捗管理を共有化し、迅速な業務執行を図っております。

①取締役会

取締役6名(内、社外取締役3名)で構成し、法令及び定款で定められた事項及び経営に関する重要事項につき、十分に審議した上で意思決定を行っております。また、監査役4名(内、社外監査役3名)も出席しております。

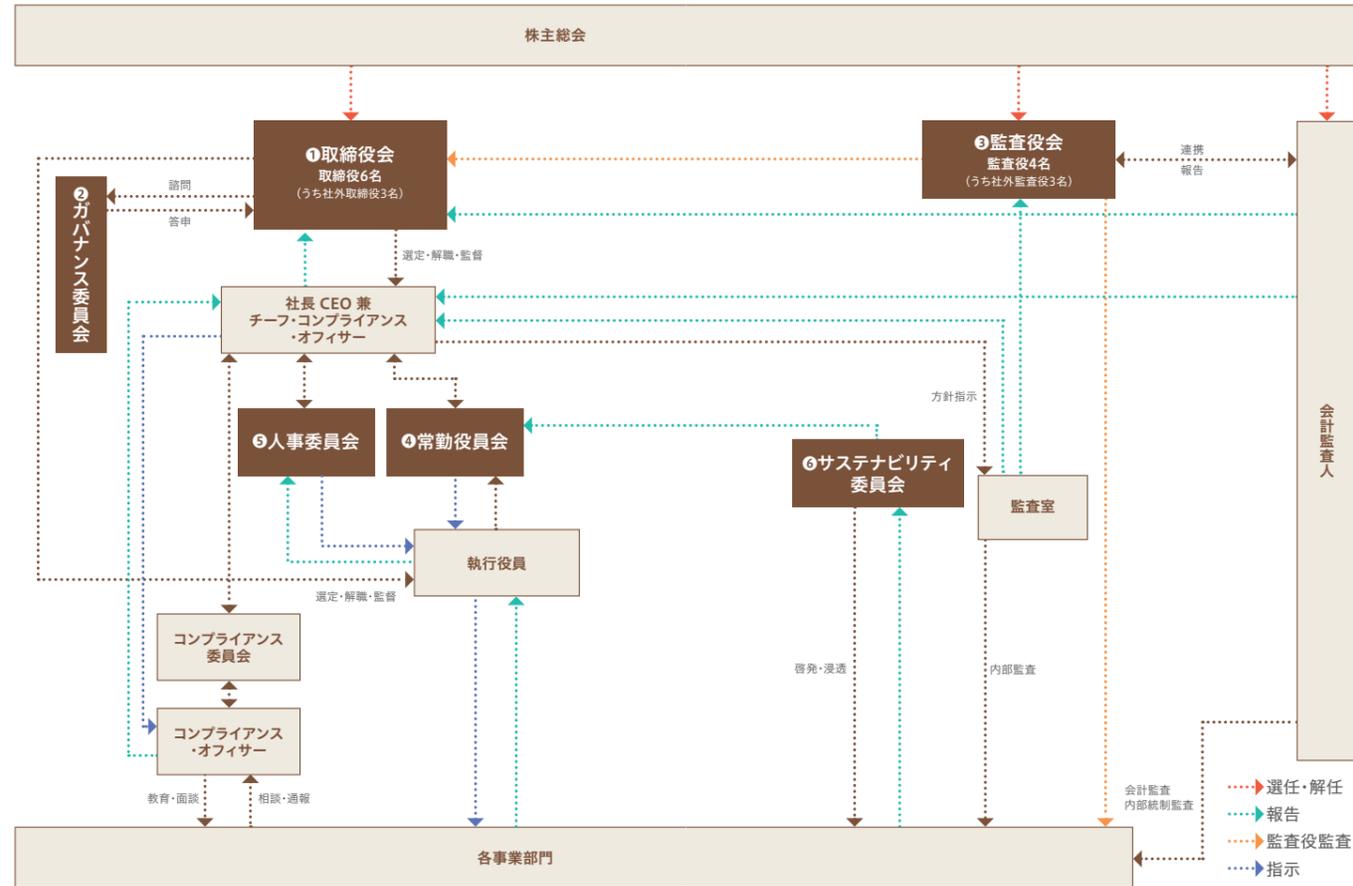
取締役会は、業務執行取締役の担当業務及び執行役員へ委任する業務執行分野をそれぞれ決定し、業務執行は当該分掌に基づき行われております。また、業務執行取締役は、業務執行の進捗状況を常勤役員会及び取締役会で報告し、執行役員は、代表取締役、常勤役員会及び取締役会に対して適宜適切に担当分野の業務執行状況を報告しております。

②ガバナンス委員会

当社のガバナンス委員会は、取締役3名(内、独立社外取締役2名)で構成し、取締役等の指名・報酬などの検討にあたり、透明性・公正性を確保できるよう、取締役会の諮問機関として設置しており、コーポレート・ガバナンスの強化を図っております。

⑤人事委員会

当社の人事委員会は、常勤取締役3名及び執行役員で構成し、社員の活力を高めるため、人事・組織諸制度の的確な運用及び当該諸制度の制定・改廃並びにその他人事・組織に関する重要事項について審議の上、代表取締役社長が決定しております。また、必要に応じて常勤監査役2名(内、社外監査役1名)も出席しております。



▶ 機関ごとの構成員

	取締役					監査役					執行役員									
	村田 哲也	水田 豊重	阿部 一博	吉田 孝信	堀江 裕美	伊藤 善計	羽田 英之	木村 敦彦	花野 信子	松原 良司	石川 和弘	関口 直樹	加来 俊治	山本 寿男	内山 妙子	松本 毅	平田 幹二	守田 昌弘	竹澤 俊宏	渡邊 真治
①取締役会	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○										
②ガバナンス委員会	○			◎	○															
③監査役会						◎	○	○	○											
④常勤役員会	◎	○	○				○	○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑤人事委員会	○	○	○				○	○			○	○	○	○	○	◎	○	○	○	○
⑥サステナビリティ委員会※											◎									

※執行役員の委員長の他、各部門から選出された委員にて構成

※◎は議長、委員長

コーポレート・ガバナンス体制

経営に関わる意思決定については、法令等に定められた事項や重要事項等は取締役会、日常の業務執行に関しては、常勤取締役及び執行役員を中心に構成される常勤役員会及び人事委員会を定期的に開催して意思疎通を図るとともに社外役員にも電子メール等により迅速に情報を共有し、積極的に意見を交換しながら、規程に定められた審議事項や業務報告に対して慎重かつ迅速な意思決定を行い、経営の進捗及び業務執行の適正性を管理監督しております。

③監査役会

監査役4名(内、社外監査役3名)で構成し、法令及び定款に基づき、取締役の意思決定の過程や業務執行の監査を実施しております。社内監査役は、経営全般に関する豊富な知見に基づく視点から、社外監査役は、財務、会計及び企業法務に関する知識と経験に基づく視点から、それぞれ監査を行うことにより経営の健全性を確保しております。

④常勤役員会

常勤取締役3名、常勤監査役2名(内、社外監査役1名)及び執行役員で構成され、業務執行取締役及び執行役員により日常的な業務執行の報告が行われ、取締役会決議事項を除く重要な業務執行を、審議の上、代表取締役社長が決定しております。

⑥サステナビリティ委員会

当社のサステナビリティ委員会は、代表取締役社長が指名した委員長その他、副委員長、委員によって構成され、サステナビリティに係る事項を協議の上、定期的に常勤役員会、取締役会へ報告しております。

コーポレート・ガバナンス

☺☺コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

2011年	・内部通報窓口の設置 ・社員に対するコンプライアンス研修開始	2019年	・コンプライアンス・オフィサー設置 ・社外取締役選任制度の制定
2014年	・執行役員制度を導入 ・BCP策定(災害)	2020年	・社長・CEO後継者育成・選定制度の制定 ・代表取締役・社長・CEOの解任検討手順の策定 ・政策保有株式の保有基準の策定
2017年	・取締役会全体の実効性評価を開始 ・チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)設置	2021年	・政策保有株式保有の妥当性の検証実施 ・ROICを経営指標として導入し資本コストを意識した経営の実施
2018年	・ガバナンス委員会設置		・BCP策定(感染症)

☺☺取締役会の実効性確保について

当社の取締役会は、事業に伴う知識、経験、能力のバランスに配慮しつつ、マーケティング・ブランディングや研究・製造の豊富な経験を有する社外取締役を加え、適切と思われる人員で構成することを基本的な考え方としております。また、各取締役等の知識、経験に加え、「Kanro Vision 2030」に掲げる事業領域の拡大、ESG経営などの重要な経営戦略に照らし、当社の持続的な発展に必要な項目を加え、8つの分野を特定しております。(※P.47-48を参照) なお、このスキル・マトリックスは、外部環境や当社の状況を踏まえ、適宜見直しを行ってまいります。

☺☺取締役会の実効性評価について

①分析・評価プロセス

取締役会の実効性の評価については、第三者の知見を得ながら、自己評価として全ての取締役及び監査役に対する外部機関によるアンケート形式の調査を実施し、取締役会の実効性の分析・評価を行いました。

②評価結果の概要

評価の結果、取締役会の実効性は確保されているものの、中長期の経営戦略やガバナンスなど、当社の中長期的な企業価値の向上に向けた議論を更に充実させることや取締役会のスキル・多様性についても引き続き検討すること等が課題として挙げられました。今後は、これら課題の改善に取り組む等、取締役会の更なる機能向上に努めてまいります。

☺☺役員報酬等について

■取締役の報酬に関する方針

取締役の報酬は、当社の持続的かつ発展的な成長による企業価値の向上を図る上で、役員が果たすべき役割を最大限に発揮するための対価として機能することを目的としております。また、取締役の報酬基準及び支給基準は、報酬の決定に対する透明性と客観性を高めるため、過半数を独立社外取締役にて構成するガバナンス委員会の答申に基づき、取締役会で決議しております。

■役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役の報酬は、①基本報酬(月額報酬)、②短期的なインセンティブとしての会社業績及び個人業績に応じた業績連動報酬(賞与)、③株式報酬により構成されております。

①基本報酬(月額報酬)

基本報酬は、外部機関の調査結果における他社(製造業)水準を参考として役位別の月額報酬を役員報酬基準に定めており、月額固定報酬として月に1回金銭で支給しております。

②短期的インセンティブとしての業績連動報酬(賞与)

業績連動報酬は、事業年度の業績目標達成の短期的なインセンティブとして会社業績に連動し、かつ役位に求められる役割、責任及び成果の個人業績に応じて年に1回金銭で支給されます。会社業績は、年度決算の主要な指標である経常利益を評価指標としております。

評価原資の配分は、個人業績の評価に基づき代表取締役社長が決定しておりますが、評価原資の配分に係る代表取締役社長の権限が適切に行使されていることを担保するため、事前にガバナンス委員会の審議を経て決定しております。賞与支給基準は、経常利益に比例して業績連動報酬の現金

役員区分	2022年度報酬総額(千円)	対象となる役員人数(人)
取締役(社外取締役を除く)	156,439	4
社外取締役	19,500	3
監査役(社外監査役を除く)	22,400	1
社外監査役	27,700	3

報酬総額に占める割合が高くなるように定めております。ただし、経常利益が300百万円未満の場合、業績連動報酬(賞与)は支給されません。

③株式報酬

当社は、2017年3月29日開催の第67期定時株主総会において、役員報酬制度の見直しを行い、役員退職慰労金制度を廃止し、取締役(社外取締役を除く)及び執行役員(以下、「取締役等」といいます。)に対する株式報酬制度の導入を決議いたしました。株式報酬は、当社が金員を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、役位及び在任期間に応じて当社が取締役等に付与するポイント数に相当する数の当社株式を、本信託を通じて取締役等に対して交付します。なお、取締役等が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役等の退任時(取締役等の退任後、監査役に就任した場合は監査役退任時)です。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社では、コンプライアンスについて法令・社内規程並びに、一般的な社会規範等を遵守して行動することと定義しています。また全社員を対象とした様々な研修を実施してコンプライアンス体制の強化・徹底に努めています。

☺☺CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)及びコンプライアンス・オフィサーの設置

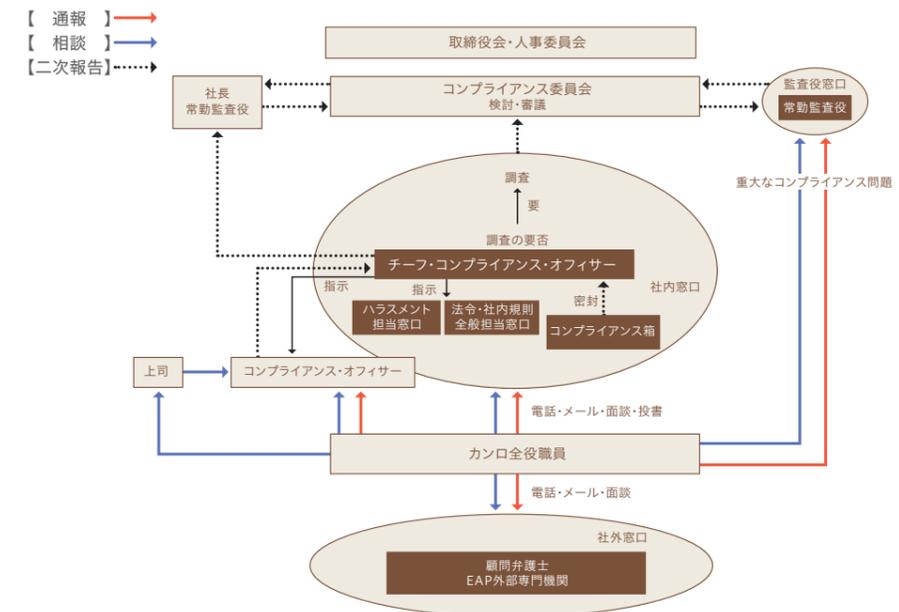
当社は取締役会の決議をもってチーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を設置しています。またコンプライアンスの重要性、コンプライアンス基本方針等を組織の隅々まで浸透させ、より風通しが良く透明性の高いコンプライアンス体制を敷くために、各本部・事業所等にCCOが任命するコンプライアンス・オフィサーを置き、コンプライアンスに関する体制の強化に努めています。今後も社員の意識向上を図るための体制づくりや施策を更に推進していきます。

☺☺社員に対する教育

コンプライアンス・オフィサー設置により社員の意識向上を図っているほか、e-ラーニングなどを活用し、全役職員に対して、「企業倫理/コンプライアンス」に関する研修を定期的実施するとともに、全社員にコンプライアンスに関する重要事項をまとめたポケット型のコンプライアンスカードを配布し、コンプライアンス意識向上・推進に努めています。

☺☺内部通報窓口の設置

コンプライアンスに抵触する事案や疑問を通報・相談できる窓口を社内・社外に設置しています。通報時には、コンプライアンス委員会を招集し、調査・審議・検討します。



コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社では、事業活動上の安全性と効率性を高めるために、期末に各部門・作業所が事業に関連する社内外のリスクを適切に抽出・評価して特定し、未然に防止、またリスクが顕在化した場合には迅速かつ的確に対応して損害を最小限に抑制するため、リスクマネジメント体制の強化に取り組んでいます。

当社の事業に関し、経営者が投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があるとして認識しているリスクは以下のようものがあります。

同時に、リスクにはプラス側面(機会)もあると捉えており、その内容は「事業に関する機会」「気候変動に関するリスク・機会」に記載しております。また、以下に記載の内容は当社に関する全てのリスク・機会を網羅したものではありません。

※文中の将来に関する事項は、入手し得る情報に基づいて当社が判断したものです。

●●事業に関するリスク

区分	リスク	主な対策	顕在化した場合の影響度	顕在化する可能性	リスク認識の前年からの変化	
市場環境	国内	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の消費動向の変化、多様化する消費者ニーズへの対応遅れによる既存事業への影響、成長機会の喪失 他社との競争激化を起因とする主力ブランド商品の販売減少、リポート増加等による収益性低下 	<ul style="list-style-type: none"> 主力ブランド商品の刷新及び育成 新ブランド商品の開発及び育成 デジタルマーケティングの推進 デジタルプラットフォーム「Kanro POCkET」を通じた販売拡大、新たな商品・サービス提供 	中	大	↗
		<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化、人口減少の影響による国内キャンディ市場の縮小 糖に対するネガティブな風評の拡大による事業への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 国内キャンディ市場のシェア拡大によるコア事業強化、競争優位性の確立 糖の価値創造活動の実施 イノベーションな胎(ハードキャンディ)商品の開発に向けた取組み 	中	中	→
	海外	<ul style="list-style-type: none"> TPP、日EU経済連携協定など関税引き下げによる輸入品との価格競争 海外市場進出遅れによる機会損失 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的パートナーを通じた中国市場他への進出 戦略的な輸出売上の増加 海外専用商品、国内外統一規格商品の開発 	低	中	→
食の安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> 製品の品質、表示不備によるお客様からの信頼低下 輸出国の品質基準を充足しない製品輸出による現地のお客様からの信頼低下 SNS等における風評被害の発生による企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 食品安全マネジメント充実のため、FSSC22000運用による品質管理 品質本部の新設により、グローバル基準での品質保証体制の確立 CS向上委員会の設置 SNS等の継続的なモニタリングによる不適切な情報の早期発見 	高	中	↗	
サプライチェーン	原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> 調達価格の変動による原価上昇 調達先の倒産など、調達先起因による供給の不安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な購買による原価低減 同一原材料の複数購買先の検討 代替原料の検討 サプライヤーとのエンゲージメント向上 	高	中	↑
	生産	<ul style="list-style-type: none"> 製造設備トラブルによる生産遅延、停止 製造工場のオペレーションを担う人材の確保 エネルギー価格上昇による収益性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な設備保守、メンテナンスの実施 スマートファクトリーの実現に向けた取組み 生産合理化に向けた設備投資 	中	中	↗
	物流	<ul style="list-style-type: none"> 欠品発生による機会損失 需要予測の見誤りによる長期滞在在庫の発生 輸送コスト上昇による利益圧迫 	<ul style="list-style-type: none"> 需給予測精度の向上 発注ロット見直しなど安定供給に向けた配送体制の検討 	低	大	↗
自然災害・感染症等	<ul style="list-style-type: none"> 大規模地震、河川氾濫などの自然災害による企業活動の停滞、停止 感染症等のまん延による企業活動の停滞、停止 	<ul style="list-style-type: none"> 企業活動の早期回復に向けた災害、感染症BCP運用 工場の水害に備えた浸水対策の実施 	高	中	→	
財務	資金調達	<ul style="list-style-type: none"> シンジケートローンの財務制限条項へ抵触するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 財務体質の維持、強化 	中	小	→

●●経営基盤に関するリスク

区分	リスク	主な対策	顕在化した場合の影響度	顕在化する可能性	リスク認識の前年からの変化
情報システム	<ul style="list-style-type: none"> システム障害による企業活動停滞、停止 サイバーテロ、不正アクセス等による企業活動の停滞、停止や情報漏洩 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティポリシー及び情報セキュリティ管理規程の遵守 サイバー事故対応に関する規程、マニュアル整備 定期的な社員情報セキュリティ教育及び訓練の実施 サイバーセキュリティリスク対策の強化 SaaS利用に関する内部管理体制の強化 	高	中	↗
地球環境	<ul style="list-style-type: none"> 企業活動における環境配慮への欠如による企業価値毀損 気候変動による原材料の調達不全 気候変動による当社製品需要への影響 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減、食品廃棄物削減の為に生産設備投資 製品の賞味期限延長などフードロス削減に向けた各種取組 包装資材等の新たな環境配慮型素材への変更 各工場における排水処理の適切な実施 	高	中	↗
人権の尊重・ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> 人権に関する取組み不十分による企業価値毀損 多様な人材確保の困難 多様な人材活躍を推進する、働く環境の整備遅れによる競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> 人権ポリシー策定への取組み開始 女性活躍の推進 男性社員の育児休業取得の推進 カンロファームの取組み強化 ダイバーシティに係る社員教育の定期的実施 	高	中	↗
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全による事業継続のリスク コンプライアンス違反発生による企業価値毀損(SNS等の風評含む) 事業過程で取得した個人情報の漏洩や不正利用等 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス体制の強化 投資家向け説明会の開催による機関・個人投資家とのエンゲージメント向上 ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会の設置 定期的な社員コンプライアンス、ハラスメント研修の実施 ソーシャルメディア規程の遵守 個人情報保護規程の遵守 	中	中	↗

●●事業に関する機会

【デジタル化について】

消費者の消費動向の変化や、少子高齢化・人口減少の影響による国内キャンディ市場縮小などへの対応として、2022年にデジタルコマース事業本部を新設し、デジタルプラットフォーム「Kanro POCkET」を核とした新たなデジタルプラットフォームの構築に注力しております。

また、効果的なSNS運用を含む当社デジタルマーケティングの進展は各事業本部を跨ぐ新たな提供価値を創出する可能性があり、さらにスマートファクトリー化の実現に向けた、生産現場におけるデジタルツールの利活用は、当社の生産性をより向上させることができると認識しております。

【グローバル化について】

TPP、日EU経済連携協定などの発効により、キャンディの輸入関税率は漸次低下・撤廃されることから、将来輸入品の価格競争力が高くなる、販売促進が強化されるなどの動きが加速し、国内市場もグローバル化が進むと想定しております。

そのような状況を踏まえて、当社が海外本格進出を見据え、国内販売商品のスペックを国際品質基準へ順次移行し、国内外統一規格商品の開発を行うことは、当社の輸出売上に拡大させるだけでなく、より強固な品質保証体制の構築につながり、将来のキャンディの国内輸入関税率の漸次低下・撤廃下においても、競争力を大きく向上させると捉えております。

●●気候変動に関するリスク・機会

気候変動が地球環境に与える影響は大きく、サステナビリティ推進基本方針において「気候変動」を当社のマテリアリティの1つとして特定しております。同方針に基づき、2022年10月に「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」提言に賛同し、同提言に沿った分析・評価を実施しました。

分析の結果、移行リスクとしては「炭素税の導入」、物理リスクとしては「台風や洪水などの異常気象の発生」等が有り、他方で事業機会としては「消費者の環境意識の高まり・嗜好の変化」によりサステナブルな商品・サービス提供による売上の増加等があると特定しております。なお、対応策を含むTCFDフレームワークに基づいた情報を2023年3月「Kanro TCFD Report」にて公表しております。気候変動に関するリスクと機会に対して、適切に対応策を講じていくことは当社のレジリエンス向上に資することから、引き続き積極的に取り組んでまいります。

社外取締役座談会



社外取締役
伊藤 善計

社外取締役
吉田 孝信

社外取締役
堀江 裕美

「仕組み」づくりで支えるパーパスドリブン経営

新たに伊藤取締役を社外メンバーに迎えた取締役会。社長交代においてガバナンス委員会が果たした役割や、パーパスドリブン経営の始動による社内の変化など、「カンロの今とこれから」を語っていただきました。

社外取締役としてのスキルと外部視点

伊藤：カンロが工場を置く長野県松本市出身の私には、「カンロ飴」「ナッツボン」などのロングセラー商品も親しみ深く、今期から社外取締役を務めることに喜びを感じています。食品・調味料類の生産やプロセス開発に関するバックグラウンドを有していますので、カンロが生産能力の拡大を検討する中で、工場のDX推進や環境対応、コスト低減といった課題に対して自分の経験を活かし、貢献していく所存です。設備投資効率や工場の将来構想に沿った生産増強のあり方についても、

プロセスエンジニアリングの知見が役に立つと思っています。**吉田**：取締役会メンバーの専門分野をスキルマトリックスで見ると、研究・製造分野の豊富な知識や経験を持ったメンバーが少なく、取締役会として強化が求められていました。日本を代表する食品メーカーの生産技術分野で長年ご活躍されてきた伊藤さんは、まさに適任であり、その豊富な経験と知見で「Kanro Vision 2030」の実現、カンロの持続的な発展を支えていただけるものと、非常に心強く感じました。社外取締役の候補人材を審議してきたガバナンス委員会においても、総意として伊藤さんの招聘を求めました。

堀江：会社は、属性・個性が異なる人材が集まるほど、知恵や見解の幅広さを備えて強い組織になり、異なる意見による議論から多くのものが生まれてきます。伊藤さんには、研究・製造分野の専門性を発揮していただくことはもちろんですが、私たちにない視点や新たな角度から意見を投げ掛けてくださることも期待しております。また食品メーカーにとっては、「食の安全」への信頼を失うことが最も大きいリスクですので、安全性の担保や品質管理に関しても、ぜひ有益な提言をお願いします。

伊藤：エールをありがとうございます。カンロの持続的な発展を支える立場を自覚し、過去の経験や知見を活かすだけでなく、新たに多くのことを学んでいきたいと思います。

社外取締役(非常勤)
伊藤 善計

1983年味の素株式会社入社。アメリカ味の素副社長、味の素生産統括センター長、理事川崎事業所長兼川崎工場長などを歴任。2017年からクノール食品代表取締役社長を務めた後、経営統合による味の素食品設立にあたった。2023年3月より当社取締役に就任。



ガバナンス委員会で新社長の選任を議論

吉田：カンロでは、指名と報酬に関わる取締役会の諮問機関として、ガバナンス委員会を設置しています。メンバーは、過半数(2名以上)の独立社外取締役と社内取締役1名(社長)で構成され、委員長を社外取締役が務め、これまで様々なテーマや課題について活発に審議を行い、取締役会へ答申をしてきました。2023年度、社外取締役を退任された光田前委員長から私が委員長を引き継ぎました。1月1日付けの社長交代に際し、ガバナンス委員会は村田新社長の選任に大きく関わり、取締役会に村田氏を社長として答申しました。この社長選任プロセスは現任執行役員に対する評価と外部人材招聘の両面から次期社長候補を公正で透明性ある選任プロセスで十分な情報と時間をかけ審議を行い、ガバナンス委員会の全委員の合意による答申でした。**堀江**：誰が社長として適任かという判断は、その会社が置か

れている状況や成長ステージ、目指している方向性などによって、必要とされるリーダースキルが異なるため、その時々で変わってくるでしょう。ガバナンス委員会ではそうした認識に立ち、単に候補人材に評点を付ける場としてではなく、三須前社長も含めてざっくばらんに話し合う機会を重ね、これからのカンロを見据えながらリーダーシップのあり方を探っていきました。

伊藤：トップに委ねてきた後継者選任を多くの会社が変わっているもの、実態としては、公正性・透明性の点で十分とは言えないと感じます。その中でカンロの指名機能には、非常に踏み込んだ姿勢が見られますし、「仕組み」としてガバナンスの実効性を高めていると評価できます。

吉田：一方、執行役員・取締役候補など次世代経営層の育成については、人材育成プログラムやキャリアパスプログラムの充実を助言、さまざまな機会を通じて評価する取り組みをガバナンス委員会で行っています。

堀江：次世代経営層となる人材の資質については、経営や財務、マーケティングなどの知識や経験を万遍なく備えていることではなく、ともに働く仲間の能力を活かし、モチベーションを上げ、組織全体の力を高めることができるリーダーシップに注目し、評価しています。

吉田：人材育成と会社の普遍的な価値観を共有、醸成する「仕組み」を築くことは大切ですね。社員のキャリアパス形成においても、公正で透明性の高い「仕組み」を通じて、個々の適性や必要な知識・経験を理解させながら、成長を促進すべきでしょう。ガバナンス委員会の課題として、今後そうした環境づくりを担っていきたいと思います。



社外取締役(非常勤)
吉田 孝信

1979年プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社入社。2015年吉田C&M株式会社代表取締役就任。2016年3月より当社取締役に就任。

パーパスを通じて会社の中で想いを共有

堀江：「Sweeten the Future 心がひとつ、大きくなる。」というパーパスの制定から1年が経ちました。私は、社員の皆さんとともに制定する過程に直接携わった立場から、その後の社内変化を見てきましたが、制定して終わるのではなく、引き続きこのパーパスを日々の仕事や会社の成長に反映させていくことを、各自が真面目に考え、取り組んでいると感じます。パーパスが本当に全ての社員に根付くのは、時間がかかるかも知

れませんが、確実に会社の中で想いが共有され、「生きたパーパス」になってきています。

伊藤：キャンディの価値を未来へ広げていく意思が短い言葉に込められ、情緒に訴える部分もある、素晴らしいパーパスだと思います。社内視点に依らず、お客様をはじめ多くの人々に伝えたい気持ちが表れていますね。

堀江：おっしゃる通りで、まさしくその点がパーパスの制定時に私たちが重視し、議論を重ねたところです。商品開発的な視点で価値提供への意思を伝えるのではなく、お客様にとっての価値を考え、カンロが何をやる企業として存在するのか、明確に示す言葉が必要でした。

吉田：いろいろな部署から社員が参加して話し合い、ワークショップを積み重ねて合意形成したパーパスの策定プロセスそのものが有意義で、社内一体感をもたらしたと思います。しかしカンロのパーパスドリブン経営は、まだスタートしたばかりであり、これから企業文化として定着させていく継続的な努力が求められます。

伊藤：今日3人でお話しさせていただく中で、カンロがさまざまなテーマについて社内で議論を尽くし、真面目に取り組む続ける会社であることを認識しました。社外取締役の一員として、そうした議論と取り組みに積極的に関わり、企業価値・社会価値の拡大に貢献してまいります。



社外取締役(非常勤)
堀江 裕美

1988年リーバイ・ストラウスジャパン株式会社入社、広報・マーケティング部長を経て、2005年よりスターバックス コーヒー ジャパンにて執行役員として経営に参画、2017年よりHaruka Inc.代表取締役社長。2021年3月より当社取締役に就任。

貸借対照表

▶ 貸借対照表

(単位：百万円)

	第72期 (2021/12)	第73期 (2022/12)		第72期 (2021/12)	第73期 (2022/12)
資産の部			負債の部		
流動資産	10,143	11,351	流動負債	7,025	7,207
現金及び預金	2,159	2,310	買掛金	1,932	2,176
売掛金	6,849	7,673	短期借入金	500	—
商品及び製品	643	774	リース債務	33	26
仕掛品	42	14	未払金	952	1,082
原材料及び貯蔵品	288	380	未払費用	1,969	2,225
前払費用	149	185	未払法人税等	472	319
短期貸付金	1	1	未払消費税等	167	155
未収入金	7	9	賞与引当金	713	904
その他	0	1	役員賞与引当金	83	121
			その他	199	196
固定資産	11,056	10,963	固定負債	2,424	2,552
有形固定資産	9,170	9,068	リース債務	28	34
建物	3,161	3,006	退職給付引当金	2,181	2,270
構築物	340	325	役員株式給付引当金	165	195
機械及び装置	3,778	3,620	その他	49	52
車両運搬具	10	7	負債合計	9,449	9,760
工具、器具及び備品	293	284			
土地	1,497	1,497	純資産の部		
リース資産	56	55	株主資本	11,718	12,502
建設仮勘定	32	270	資本金	2,864	2,864
無形固定資産	202	228	資本剰余金	2,560	2,577
投資その他の資産	1,682	1,666	資本準備金	2,141	2,141
投資有価証券	148	174	その他資本剰余金	419	436
出資金	0	0	利益剰余金	6,956	7,944
従業員長期貸付金	2	0	利益準備金	298	298
長期前払費用	7	18	その他利益剰余金	6,657	7,645
差入保証金	402	399	固定資産圧縮積立金	160	148
入会保証金	13	13	別途積立金	5,320	5,820
繰延税金資産	1,106	1,060	繰越利益剰余金	1,177	1,677
			自己株式	△663	△883
資産合計	21,200	22,315	評価・換算差額等	32	52
			その他有価証券評価差額金	32	52
			繰延ヘッジ損益	△0	0
			純資産合計	11,750	12,555
			負債純資産合計	21,200	22,315

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しております。

損益計算書

▶ 損益計算書

(単位：百万円)

	第72期 (2021/12)	第73期 (2022/12)
売上高	21,589	25,118
売上原価	13,236	15,444
売上総利益	8,353	9,674
販売費及び一般管理費	7,098	7,741
営業利益	1,254	1,933
営業外収益	46	74
受取利息及び配当金	5	5
助成金収入	4	4
損害金収入	12	37
売電収入	11	10
その他	12	16
営業外費用	9	6
支払利息	3	1
売電費用	5	5
その他	1	0
経常利益	1,291	2,001
特別利益	94	4
固定資産売却益	—	0
投資有価証券売却益	94	3
特別損失	138	74
固定資産売却損	0	—
固定資産除却損	5	0
減損損失	132	73
税引前当期純利益	1,248	1,931
法人税、住民税及び事業税	563	547
法人税等調整額	△194	37
当期純利益	879	1,346

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しております。

株主資本等変動計算書

▶ 株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

第72期 (2021/12)	株主資本							
	資本金	資本準備金	資本剰余金		利益準備金	利益剰余金		
			その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金		
						固定資産圧縮積立金	特別償却準備金	別途積立金
当期首残高	2,864	2,141	409	2,550	298	172	14	5,020
会計方針の変更による累積的影響額								
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,864	2,141	409	2,550	298	172	14	5,020
当期変動額								
固定資産圧縮積立金の取崩						△12		
特別償却準備金の取崩							△14	
剰余金の配当								
別途積立金の積立								300
当期純利益								
自己株式の取得								
自己株式の処分			9	9				
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計			9	9		△12	△14	300
当期末残高	2,864	2,141	419	2,560	298	160		5,320

	株主資本				評価・換算差額等			純資産合計
	利益剰余金		自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計	
	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金 合計						
当期首残高	824	6,329	△653	11,091	83	0	83	11,175
会計方針の変更による累積的影響額	△23	△23		△23				△23
会計方針の変更を反映した当期首残高	801	6,306	△653	11,068	83	0	83	11,151
当期変動額								
固定資産圧縮積立金の取崩	12							
特別償却準備金の取崩	14							
剰余金の配当	△229	△229		△229				△229
別途積立金の積立	△300							
当期純利益	879	879		879				879
自己株式の取得			△30	△30				△30
自己株式の処分			20	29				29
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					△50	△0	△50	△50
当期変動額合計	376	649	△10	649	△50	△0	△50	598
当期末残高	1,177	6,956	△663	11,718	32	△0	32	11,750

(単位：百万円)

第73期 (2022/12)	株主資本							
	資本金	資本準備金	資本剰余金		利益準備金	利益剰余金		
			その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金		
						固定資産圧縮積立金	特別償却準備金	別途積立金
当期首残高	2,864	2,141	419	2,560	298	160		5,320
会計方針の変更による累積的影響額								
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,864	2,141	419	2,560	298	160		5,320
当期変動額								
固定資産圧縮積立金の取崩						△12		
特別償却準備金の取崩								
剰余金の配当								
別途積立金の積立								500
当期純利益								
自己株式の取得								
自己株式の処分			17	17				
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計			17	17		△12		500
当期末残高	2,864	2,141	436	2,577	298	148		5,820

	株主資本				評価・換算差額等			純資産合計
	利益剰余金		自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計	
	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金 合計						
当期首残高	1,177	6,956	△663	11,718	32	△0	32	11,750
会計方針の変更による累積的影響額								
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,177	6,956	△663	11,718	32	△0	32	11,750
当期変動額								
固定資産圧縮積立金の取崩	12							
特別償却準備金の取崩								
剰余金の配当	△358	△358		△358				△358
別途積立金の積立	△500							
当期純利益	1,346	1,346		1,346				1,346
自己株式の取得			△241	△241				△241
自己株式の処分			22	39				39
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					19	0	19	19
当期変動額合計	499	987	△219	784	19	0	19	804
当期末残高	1,677	7,944	△883	12,502	52	0	52	12,555

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しております。

キャッシュ・フロー計算書

▶ キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	第72期 (2021/12)	第73期 (2022/12)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益	1,248	1,931
減価償却費	1,115	1,149
賞与引当金の増減額(△は減少)	158	191
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	18	38
退職給付引当金の増減額(△は減少)	76	89
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	37	30
受取利息及び受取配当金	△5	△5
支払利息	3	1
固定資産除却損	5	0
減損損失	132	73
固定資産売却損益(△は益)	0	△0
投資有価証券売却損益(△は益)	△94	△3
売上債権の増減額(△は増加)	△758	△824
棚卸資産の増減額(△は増加)	△116	△194
仕入債務の増減額(△は減少)	334	243
未払費用の増減額(△は減少)	303	255
未払消費税等の増減額(△は減少)	168	△12
未収消費税等の増減額(△は増加)	150	
その他	173	106
小計	2,950	3,068
利息及び配当金の受取額	5	5
利息の支払額	△3	△1
法人税等の支払額	△333	△699
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,620	2,373
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△60	△60
定期預金の払戻による収入	60	60
有形固定資産の取得による支出	△1,090	△1,034
有形固定資産の売却による収入		0
無形固定資産の取得による支出	△67	△95
投資有価証券の取得による支出	△1	△1
投資有価証券の売却による収入	156	7
貸付けによる支出	△4	
貸付金の回収による収入	4	1
差入保証金の回収による収入		4
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,002	△1,116
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△500	△500
リース債務の返済による支出	△42	△36
自己株式の純増減額(△は増加)	△0	△211
配当金の支払額	△227	△357
財務活動によるキャッシュ・フロー	△770	△1,106
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	846	151
現金及び現金同等物の期首残高	1,253	2,099
現金及び現金同等物の期末残高	2,099	2,250

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しております。

企業情報／株式情報

＜会社概要＞(2023年3月31日現在)

社名 カンロ株式会社(Kanro Inc.)
 本社所在地 東京都新宿区西新宿三丁目20番2号
 東京オペラシティビル37階
 TEL.03-3370-8811(代表)
 設立 1950年5月6日
 資本金 28億64百万円
 事業内容 菓子、食品の製造及び販売
 従業員数 606名

＜取締役及び監査役＞(2023年3月31日現在)

代表取締役社長 村田 哲也 常勤監査役 羽田 英之
 取締役 水田 豊重 常勤監査役 木村 敦彦
 取締役 阿部 一博 監査役(非常勤) 花野 信子
 取締役(非常勤) 吉田 孝信 監査役(非常勤) 松原 良司
 取締役(非常勤) 堀江 裕美 ※吉田孝信氏、堀江裕美氏、伊藤善計氏、木村敦彦氏、花野信子氏は、東京証券取引所の定めに基づく「独立役員」です。
 取締役(非常勤) 伊藤 善計

＜執行役員＞(2023年3月31日現在)

社長 村田 哲也 執行役員 山本 寿男
 CEO兼CCO 村田 哲也 執行役員 内山 妙子
 専務執行役員 水田 豊重 執行役員 松本 毅
 常務執行役員 C I O 阿部 一博 執行役員 平田 幹二
 常務執行役員 石川 和弘 執行役員 守田 昌弘
 常務執行役員 関口 直樹 執行役員 竹澤 俊宏
 執行役員 加来 俊治 執行役員 渡邊 真治

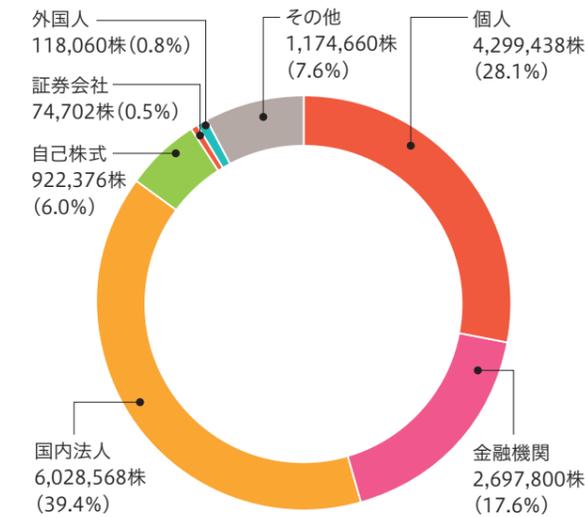
＜株式の状況＞(2022年12月31日現在)

上場証券取引所 東京
 発行可能株式総数 40,000,000株
 発行済株式総数 15,315,604株
 株主数 12,600名

＜大株主＞(上位5名)(2022年12月31日現在)

株主名	所有株数(千株)	議決権比率(%)
三菱商事株式会社	4,253	29.6
カンロ共栄会	995	6.9
株式会社榎本武平商店	901	6.3
株式会社三井住友銀行	652	4.5
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	564	3.9

＜所有者別株式分布＞(2022年12月31日現在)



＜事業所、工場等住所一覧＞

事業所

本社 〒163-1437
 東京都新宿区西新宿3-20-2
 東京オペラシティビル37階
 TEL: 03-3370-8811(代表)
 北海道支店 〒060-0002
 札幌市中央区北2条西13-1-1
 K2ビル1階
 東北支店 〒982-0011
 宮城県仙台市太白区長町8-11-20
 高橋ビル12階
 首都圏東支店 〒171-0014
 東京都豊島区池袋2-14-2
 池袋二丁目ビルディング5階
 首都圏西支店 〒194-0013
 東京都町田市原町田6-27-19
 町田平本ビル3階B号室
 中部北陸支店 〒460-0003
 愛知県名古屋市中区錦2-3-4
 名古屋錦フロントタワー3階302
 関西支店 〒540-0001
 大阪府大阪市中央区城見1-4-70
 住友生命OBPプラザビル12階
 中四国支店 〒733-0037
 広島県広島市西区西観音町9-7
 なかよしビル2階
 九州支店 〒811-1345
 福岡県福岡市南区向新町2-9-27
 工場
 ひかり工場 〒743-0061
 山口県光市小周防高尾568
 松本工場 〒399-0033
 長野県松本市笹賀6002-4
 朝日工場 〒390-1104
 長野県東筑摩郡朝日村大字古見字
 柳久保2216-1

研究・技術本部

R&D豊洲研究所 〒135-0051
 東京都江東区枝川2-20-12

カンロファーム

カンロファーム飯能 〒357-0036
 埼玉県飯能市南町7-17
 「IBUKI HANNO FARM」内
 カンロファーム入間 〒358-0053
 埼玉県入間市仏子1159-1
 「IBUKI IRUMA FARM」内

直営店

ヒットツブカンロ 〒100-0005
 グランスタ東京店 東京都千代田区丸の内1-9-1
 JR東京駅構内B1F グランスタ内

