Sweeten the Future

Kanro

心がひとつぶ、大きくなる。

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）

統合報告書 2022

カンロの存在意義と強み

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	信義誠実	百万一心
変化を恐れず、自ら考え、新たな価値をつくり続ける	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	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

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。

Sweeten the Future
Kanro
心がひとつぶ、大きくなる。

目次

イントロダクション

01 イントロダクション

01 カンロの存在意義と強み
03 目次
04 カンロのあゆみと事業の広がり

私たちが目指す姿

07 私たちが目指す姿

07 CEOメッセージ
11 価値創造プロセス
13 中期経営計画
「NewKANRO2021」振り返り
14 事業環境認識
15 Kanro Vision 2030
17 中期経営計画2024
33 CFOメッセージ

特集：ダイアログ

37 特集：ダイアログ

37 「パーパスができるまで」

価値創造の基盤

41 価値創造の基盤

41 カンロのサステナビリティ
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 コーポレート・ガバナンス
51 ボードメンバー
53 社外取締役座談会

データセクション

55 データセクション

55 財務ハイライト
56 貸借対照表
57 損益計算書
58 株主資本等変動計算書
59 キャッシュ・フロー計算書
60 非財務データ
61 企業情報／株式情報

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。

報告書発行年月

2022年7月

報告対象期間

2021年1月1日～2021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。

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」

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。

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。

カンロのあゆみと事業の広がり

**カンロは、創業110周年。
これからも生活者のニーズをとらえたイノベーションにより
価値の創造を続けてまいります。**

1912年創業

1912年、創業者である宮本政一が19歳の時に「宮本製菓所」として起業。より良い商品を作るために既成概念にとらわれず努力を惜しまずに挑戦する企業姿勢は当時から顕在。

カンロのあゆみと事業の広がり

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

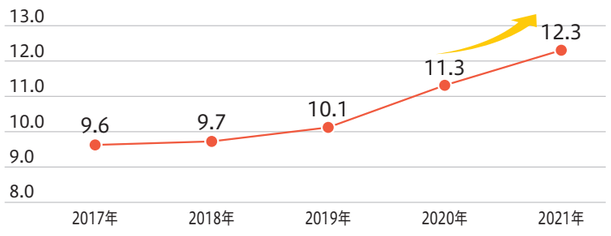
DIGITAL
EC含むオウンドメディア・SNS等を活用したデジタルマーケティングを推進し、統合型コミュニケーションの実践により、ファンを育み選ばれるブランドへ成長する

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

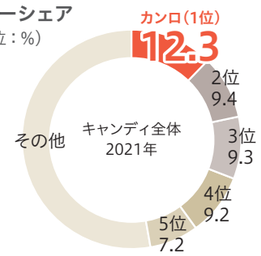
カンロ市場シェア推移

新しい生活様式への対応により、キャンディ市場でのシェアは増加

▶小売販売金額カンロシェア（単位：%）



▶2021年メーカーシェアランキング（単位：%）



DATA：インテージSRI＋　キャンディ市場（SM、CVS、DRUG計）

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

1922（大正11年） 島田村の隣村浅江村虹ヶ浜に新工場新設

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

1955（昭和30年） ラッピングマシン導入 包装自動化スタート

1959（昭和34年） 長野県松本市に松本工場を新設

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

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

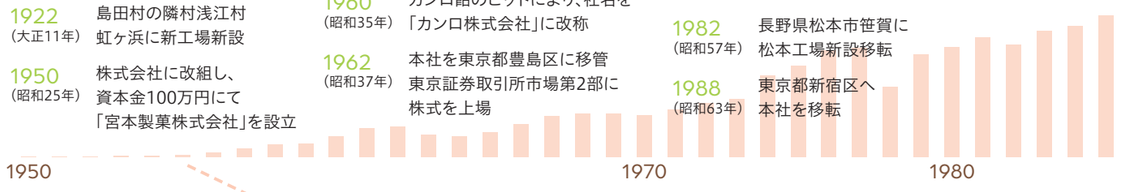
1963（昭和38年） 本社社屋を東京都中野区新井町に新築移転

1968（昭和43年） 山口県光市に光工場新設

1981（昭和56年） 菓子食品分野で初となる「のど飴」を発売

1982（昭和57年） 長野県松本市笹賀に松本工場新設移転

1988（昭和63年） 東京都新宿区へ本社を移転



主要製品

カンロ飴は、発売後大ヒットし個包装用のラッピングマシンも導入。

1955（昭和30年） カンロ飴

1968（昭和43年） ナッツボン

1981（昭和56年） 健康のど飴

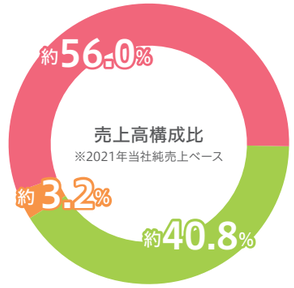
カンロの事業内容

飴

飴（ハードキャンディ）の主原料は「糖」である砂糖と水あめです。素材を活かしたロングセラーブランド「カンロ飴」を筆頭に、菓子分野で初めて『のど飴』というカテゴリーを築いた「健康のど飴」ブランド、ミルクキャンディブランドNo.1※の「金のミルク」など、多くの方に愛される商品ブランドを生み出し続けています。

※株式会社インテージSRI＋
ミルクフレーバーキャンディ市場2020年7月～2021年6月累計販売金額ブランドランキング

主要ブランド
- カンロ飴
- 金のミルク
- 健康のど飴
- ボイスケアのど飴
- ノンシュガーのど飴
- ノンシュガー茶館



素材菓子

自然素材をそのままお菓子としてご提案している素材菓子。種ぬきで食べやすい「まるごとおいしい干し梅」、茎わかめを梅味で食べやすく仕上げたヘルシーおやつ「茎わかめ」、納豆をフリーズドライした手軽に食べられる納豆スナック「プチポリ納豆」など、品質にこだわった素材菓子を提供しています。

グミ・マシュマロ

主要ブランド
- ピュレグミ
- カンデミーナグミ
- マロッシュ

砂糖、水飴にゼラチンなどの増粘剤を加えてできるのがグミです。食感や形で多様な表現が可能です。当社では果肉のような食感と甘ずっぱさが人気の「ピュレグミ」を主力ブランドとし、子供や男性に人気が高い「カンデミーナグミ」もピュレグミに次ぐブランドとして成長しています。また、2021年はグミの製法を活かしたマシュマロ「マロッシュ」も発売し、売り上げ拡大を図っています。

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のキャンディショップ。

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EC機能の他、カンロの商品に関する情報を発信。

https://kanro.jp/

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

1989（昭和64年／平成元年） 健康梅のど飴

1992（平成4年） ノンシュガーのど飴

1997（平成9年） ノンシュガー珈琲茶館

2002（平成14年） ピュレグミ

2012（平成24年） 金のミルク

2012（平成24年） グミッツェル

2013（平成25年） カンデミーナグミ

2021（令和3年） マロッシュ

CEOメッセージ

パーパスドリブン経営を実践し
人と社会の持続可能な未来に貢献する。

代表取締役社長 **三須 和泰**

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	信義誠実	百万一心
変化を恐れず、自ら考え、新たな価値をつくり続ける	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	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

2021年度の振り返りと足もとの営業状況

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、2年目となった2021年度は、ワクチン接種が進み新規感染者数は減少したものの、度重なる緊急事態宣言などの発出による人流の減少やマスク生活の常態化の影響によりキャンディ市場全体の落ち込みが続き、前年度の市場規模を下回りました。こうした中でもグミカテゴリーは、在宅消費が増加し、1年前の減少から回復しました。

当社ではコロナ禍を受けた「新しい生活様式」への対応を進めた結果、全体の売上高は過去最高の256億円※に達し、営業利益は前年度を5割上回る12億円超、当期純利益も前年度比4割増の8.8億円を確保しました。商品カテゴリー別では、グルメ・ファンシーカテゴリーが増加したものの、のど飴やスティック・コンパクトサイズ形態の販売減少が続いたことにより、ハードキャンディが減収となる一方、グミは主力ブランドの「ピュレグミ」「カンデミーナ」や新商品「マロッシュ」を中心に好調に推移し、大幅な増収を遂げました。

※新収益認識基準によるリステート前

ハードキャンディは低調でしたが、カフェラテ味を発売した「金のミルクキャンディ」や、グルメ系キャンディの「ノンシュガー茶館」シリーズは、前年度以上の売上高となりました。グミの売上高は、前年度の75億円から104億円超に拡大し、全体の売上高に占める比率も前年度の32.3%から40.8%へ上昇。この躍進によりグミの市場シェアは、国内第2位となりました※。グミについては、2019年に松本工場の新ラインが稼働し、従来の朝日工場のグミラインとあわせた2ライン体制となり、生産キャパシティを拡大したことで商品開発面でも消費者のニーズを捉えたタイムリーな対応が可能になり、それが成果につながっています。

※DATA：インテージSRI+

2022年度は、今のところキャンディ市場全体が回復を示しており、その中でグミカテゴリーも引き続き好調に推移しています。足もとの営業状況は、ハードキャンディの販売が増加に転じ、グミの売上も更に拡大しているため、期初の業績予想を上方修正しました。（2022年4月28日開示 業績予想修正）

「Kanro Vision 2030」が描くカンロの将来像

当社は、新たな中期経営計画の策定・始動に先立ち、2021年2月に「Kanro Vision 2030」を発表しました。この長期ビジョンは、ステークホルダーの皆様とともに目指す未来の方向性を明確化し、10年後の2030年における当社の「ありたい姿」を描いたものです。長期ビジョンのグローバル志向・未来志向を表現し、糖から離れた領域での可能性も示すステートメントとして「Sweeten the Future」を掲げました。

「Kanro Vision 2030」では重点戦略として、価値創造、ESG経営、事業領域の拡大の3つを掲げています。そのうちの事業領域の拡大の方向性として、「コア」「グローバル」「デジタル」「フューチャー」の四つを設定しています。

コア事業領域では、「素材を活かした商品づくり」と「キャンディならではの機能性」を開発方針の軸に定め、消費者が商品に求めている本物志向・健康志向の価値提供を追求することで、国内キャンディNo.1シェアを確固たるものとしていきます。

グローバル事業領域は、当社の次なる成長エンジンと位置付け、取り組みを加速していきます。現在、香港と台湾で「ピュレグミ」などグミの主力ブランドを販売し、中国本土にハードキャンディを輸出しています。今後は、米国市場をターゲットとして検討中です。海外事業は、2030年度に海外売上高比率25%を目指しており、輸出だけでなく現地生産・販売を展開したい考えですが、それには海外菓子メーカーとのパートナーシップを築く必要が

CEOメッセージ

あります。有力候補の一つとして、中国のキャンディメーカー「Amos社」と提携し、日中両国でお互いの商品を輸出入販売する総販売店契約を締結しました。

デジタル事業領域では、デジタルプラットフォーム「Kanro POCKeT」を2021年に立ち上げ、高付加価値ブランド「ヒトツブカンロ」の商品やEC専用商品の販売とともに、デジタルを接点としてファン層を醸成し、LTV（Life Time Value＝顧客生涯価値）を最大化する取り組みを進めています。2030年度目標として、デジタル売上高比率5%以上の達成を目指します。

フューチャー事業領域は、「Well-being」「サステナビリティ」をキーワードに、キャンディあるいは菓子・食品といった枠にも捉われることなく、新たな価値を生み出します。未来の市場・生活者に向けて、地球と人に優しい商品やサービスをデザインし、形にする取り組みと言えるでしょう。外部との共創を通じ、社会課題の解決をより意識した価値創造を実践していきます。

パーパスを制定し、新中期経営計画を始動

当社は「Kanro Vision 2030」の実現に向けて、2022年度から2024年度までの3ヵ年を期間とする「中期経営計画2024」を始動しました。その起点として、私たちカンロ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。糖の力を引き出す技術を更に進化させ、「心がひとつぶ、大きくなる。」瞬間を積み重ねることで、「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」としての発展を目指します。

「中期経営計画2024」は、この企業パーパスに基づく新章のスタートであり、長期ビジョン実現へのファーストステップと位置付けるものです。

財務指標は、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」の達成を目標に掲げています。同時に「CO_2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」といった非財務指標についても目標値を設定しました。

当社は、本計画を通じて「ニーズ×デジタル」のイノベーションと「シーズ×研究技術」のイノベーションにより、顧客価値の創造と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、コア事業の既存ドメイン深耕と新規ドメイン開拓を図る一方、デジタルコマース事業とグローバル事業、フューチャーデザイン事業では、新たなドメインを構築していきます。

計画の遂行に向け、社内では上記4事業の本部を新設した組織改編を行いました。現状としてコア事業が売上比率の9割以上を占める中、あえて各事業本部を横並びにしたのは、デジタルコマース、グローバル、フューチャーデザインの3事業も将来的にはコア事業に並ぶ規模に成長させていくという意思を示したものです。

なお計画初年度の2022年度は、原材料価格の高騰等による売上原価の上昇、事業領域拡大に向けた一般費の増加、広告宣伝費の増加などを前提に、期初予想では減益を想定していましたが、足もとの好調を踏まえて業績予想を上方修正し、増収・増益となる見込みです。2023年度以降は、生産性向上施策と価格設定の見直しによる利益率改善を図り、更に収益性を高めていきます。

また当社は、本計画及び長期ビジョンを通じて株主の皆様への利益還元を拡充すべく、配当性向を2021年度の32%から2024年度に40%へ、2030年度には50%へ引き上げる目標を掲げています。一層の業績向上に努め、株主の皆様のご支援に報いてまいります。

全社でサステナビリティへの取り組みを強化

「中期経営計画2024」は、前述の通り重点戦略の一つに「ESG経営」を挙げており、SDGs目標の達成に向けて内部体制を強化しつつ、ダイバーシティ＆インクルージョンを推進し、ガバナンスの拡充を図る方針です。

その一環として当社は、2022年4月に「サステナビリティ委員会」を設置し、組織横断による全社体制を敷きました。これは、社員のサステナビリティへの意識を高め、取り組みをより深化させることが目的です。委員は各部門から選出したメンバーで構成され、委員を通じて全社員へ活動内容を周知し、委員長を取締役が務める形で経営との連動も図ります。活動内容は「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5つの活動領域に分かれており、それぞれ関連するSDGsテーマに紐付けられ、KPI、アプローチを決めて施策に落とし込んでいきます。

一方、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進については、人権ポリシーの策定やLGBTQへの理解促進など、偏見のない企業風土づくりに努め、同時に障がい者雇用率や女性管理職比率の向上に取り組みます。また、働きやすい職場環境を実現すべく、社内インフラの導入・整備や制度改善を進めていく考えです。

ガバナンスの拡充については、災害の発生や感染症の蔓延などの有事に備え、BCP（事業継続計画）の充実を図り、近年脅威が拡がっているサイバーセキュリティリスクへの対策も強化していきます。もう一つガバナンス面で重視していくのは、情報開示です。特に気候変動にかかわる経営への影響やリスクに関する開示は、企業への社会的要請として高まっており、当社もこれに応えるべく、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）など国際的なフレームワークに基づく開示に向けて、現在準備を進めています。

ステークホルダーの皆様にお伝えしたいこと

当社は、パーパスドリブン経営の実践を通じて、人と社会の持続可能な未来に貢献していきます。その取り組みを推し進めるドライバーは、イノベーションによる価値創造です。そしてイノベーションの源泉となるのは、人材と組織に他なりません。多様な人材が自らの能力を高め、最大限に発揮しながら活躍できる職場づくりに注力し、その成果を企業価値及び社会価値の拡大につなげていくこと。これが私の経営者としてのミッションであると認識しています。

カンロが提供する商品・サービスによって、世界中の人々が笑顔になり、健康と豊かさを分かち合えるよう、私たちはチャレンジし続けてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き当社事業へのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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。

経営資源の増大

INPUT

● 人的資本

多様性に富む人材と企業統治の仕組み
従業員 617名
（2022年6月末時点の従業員数）

● 知的資本

・独自の技術力、ノウハウ
・R&Dセンターによる開発力向上
・オープンイノベーション、共同開発の推進
研究開発費 710百万円（2021年）

● 製造資本

設備投資 914百万円（2021年）

● 社会・関係資本

創業以来、ステークホルダーとの長年蓄積された信頼関係
工場見学総数 22,467名
※オンライン含む
（2011-2020年累計）
社会貢献活動参加人数等 320名
（2020年12月末時点）

● 自然資本

・糖、その他原材料
・エネルギー、水使用量
食品リサイクル率 83.7%（2021年）
エネルギー使用量
生産重量原単位 0.42kl／t
（2021年）

● 財務資本

資本金
現金及び現金同等物の期末残高 2,099百万円（2021年）

社会課題の解決

ビジネスに影響を及ぼす社会課題とメガトレンド

・健康・福祉の増進
・持続可能な消費と生産
・フードロス
・持続可能な原料調達
・気候変動
・伝染病・感染症の世界的流行
・食品の安全衛生
・ダイバーシティと機会均等
・働きがいのある人間らしい仕事の推進
・ガバナンス
・コンプライアンス

価値創造　ESG経営　事業領域の拡大

P17参照

5つの活動領域

- 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

P41参照

バリューチェーン

フィードバック

研究開発	糖にこだわり、素材と機能性を追求し、独自価値を開拓
原材料調達	安全性は絶対条件に、気候変動や、社会的責任にも配慮した持続可能な原料調達
生 産	100年を超える歴史で培った技術と独自の生産方式
流 通	バリューチェーン全体の情報共有による最適な商品流通
販 売	ICTを活用し、多様なニーズに応える販売体制を構築し、最適な売場作りを実施
マーケティング	お客様の声を活かし、社会の将来ニーズも捉える

基盤価値：安全　品質　コーポレートガバナンス

企業パーパス

Sweeten the Future
心がひとつぶ、大きくなる。

**カンロは事業を通じて
人と社会の持続可能な未来に貢献します**

OUTPUT

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

● 製品、サービス

飴（ハードキャンディ）
販売金額
市場シェアNo.1（20.7%）※
グミ
販売金額
市場シェアNo.2（17.5%）※
※DATA：インテージSRI＋ キャンディ業態計（2021年1～12月）

● 社会、環境への影響

・エネルギー削減量
・リサイクル率
・フードロス
・ダイバーシティ（女性管理職比率／育休取得者比率）
・社員満足度

● 財務価値

・ROE/ROICの上昇
・キャッシュフロー
・株主配当

OUTCOME

カンロが創出する社会価値

● 糖を通じて健やかな暮らしに貢献する

→キャンディで世界中の人を笑顔にする
→商品による健康・福祉への貢献

関連するSDGs

● サプライチェーン全体とともに、気候変動をはじめとする環境問題に積極的に責任を果たす

関連するSDGs

● 安全・安心な商品を提供する

関連するSDGs

● 多様性を活かし、働きがいのある職場を実現する

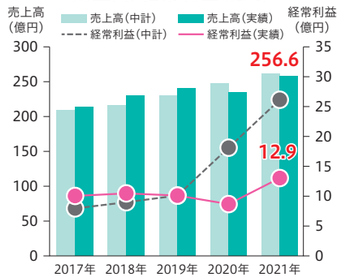
関連するSDGs

中期経営計画「NewKANRO2021」(2017年～2021年)振り返り

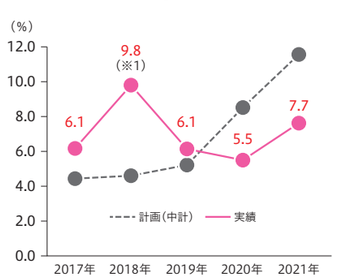
業績推移

- **売上高/経常利益：2017~2019年計画達成、2020・2021年は先行投資(設備・人財)に加えて、新型コロナウイルスの影響もあり未達**
- **ROE：2017~2019年計画達成、2020・2021年未達**
- **配当：安定配当を継続し、2020・2021年に増配を実施**

売上高/経常利益(億円)



ROE



※1 2018年は特別利益計上

1株当たり配当金

		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
配当(円)(※2)	計画	30	30	30	30 +α	30 +α
	実績	30	32.5 (※3)	30	32	40

※2 株式分割・併合を加味
※3 2018年は特別配当2.5円

定量実績

指標	2021年目標	2021年実績	評価
売上高	260億円	256.6億円(※5)	△
経常利益	26億円	12.9億円	×
ROE	10%以上	7.7%	×
配当	30円+α(※4)	40円	○

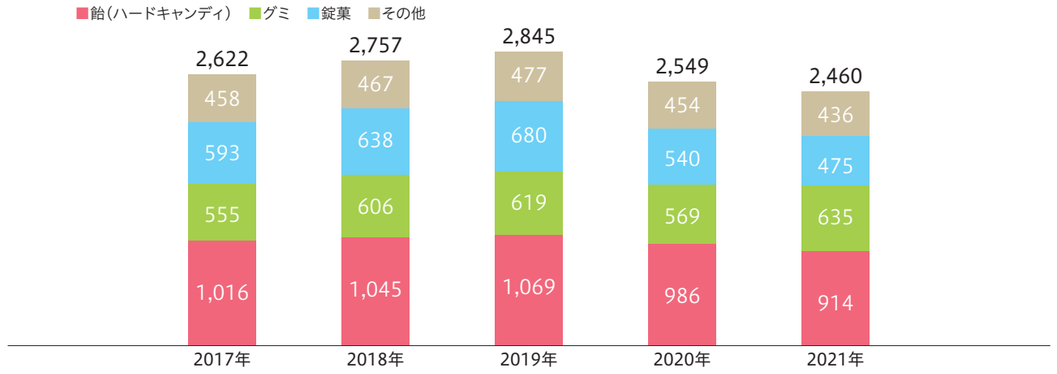
※4 株式分割・併合を加味　※5 新収益認識基準によるリステート前

経営基盤強化

CI刷新	● 2017年 新コーポレートスローガン「糖から未来をつくる。/ Sweeten the Future」
売上原価低減	● 2018年 ひかり製菓の統合による飴の生産ラインの集約 ● 2019年 松本工場新グミライン稼働、増産体制構築による生産効率化
人事制度	● 2019年 新人事制度導入による社員のエンゲージメント向上
品質保証体制	● 食品安全システムの国際規格FSSC22000を全工場で認証取得 (認証取得年:2015年 朝日工場　2018年 ひかり工場　2019年 松本工場)
ダイバーシティ	● 令和2年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」選出 ● 2020年 多様な社員が活躍できる屋内ハーブ農園「カンロファーム」オープン

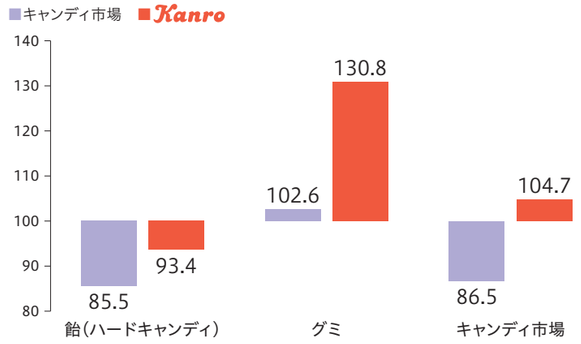
事業環境認識

キャンディ販売金額推移(単位：億円)



DATA：インテージSRI＋ キャンディ市場2017年1月～2021年12月累計販売金額

2021年キャンディ市場販売金額(2019年比)(単位：%)



DATA：インテージSRI＋ キャンディ市場2019・2021年(各年1～12月計)
形態別2019年販売金額比

キャンディ市場カンロシェア

	2019年	2021年
飴(ハードキャンディ)	1位 19.0%	1位 20.7%
グミ	3位 13.8%	2位 17.5%
キャンディ市場	2位 10.1%	1位 12.3%

マクロ環境

Politics(政治)	法律・規制改正 (食品衛生法<表示変更等>等)	定年延長 (高年齢者雇用安定法改正)	TPP,RCEP,EPAによる貿易環境変化 (キャンディ関税率の漸次低下・撤廃)
Environment(環境) Economy(経済)	気候変動 (原料調達への懸念) (需要予測難易度上昇)	為替相場 円安基調 (輸出メリット) (輸入デメリット)	原材料・原油 価格高騰 (原価上昇) (グリーンエネルギーへ移行加速)
Society(社会)	少子高齢化・人口減少 (国内キャンディ消費者減少)	糖質・カロリー摂取へのネガティブイメージ (キャンディ消費量減少) (糖質OFF、低カロリー商品増加)	新型コロナによる生活様式変化 価値観重視の購買行動へシフト (健康、SDGs意識の高まり) (Z世代への注目度の高まり)
Technology(技術)	DX推進 (スマートファクトリー) (デジタルマーケティング)	EC市場規模拡大 (OMO※への対応) (デジタル販売チャネルの多様化) ※ Online Merges with Offline	フードテックによる食の進化 (事業領域拡大) (代替食・プラントベース商品増加) (3Dフードプリンターの誕生)

1. 生活者のライフスタイル変化

- ●消費行動・価値観の変化が加速している
- ●afterコロナが到来しても、beforeコロナの生活様式には戻らない
- ●新しい価値観やサービスで人々の生活はリデザインされ、経済は徐々に回復する

2. キャンディ市場の成長性

- ●オーガニックな成長では、現在のトレンドが維持される(飴は漸減、グミは伸長)
- ●イノベーションによる価値創造で、飴・グミともに更なる市場拡大・新たな市場開拓のポテンシャルがある

Kanro Vision 2030

2021年、経営の進むべき方向性を示す羅針盤である「Kanro Vision 2030」を発表

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

Vision 策定ストーリー

カンロの強み

信頼・ブランド

研究開発力・品質保証体制

ライフスタイルの変容

健康意識
自分の体は自分で守る
セルフケア意識
の高まり

エシカル消費
人々や地域、社会、
地球環境に配慮した
消費行動へ移行

本質志向
情報収集、比較検討
モノの価値を見極める
購買スタイルの定着

Kanro Vision 2030

●カンロの強みを活かし
●時代の変化を捉え
●2030 年のビジョンを描く

主要KPI

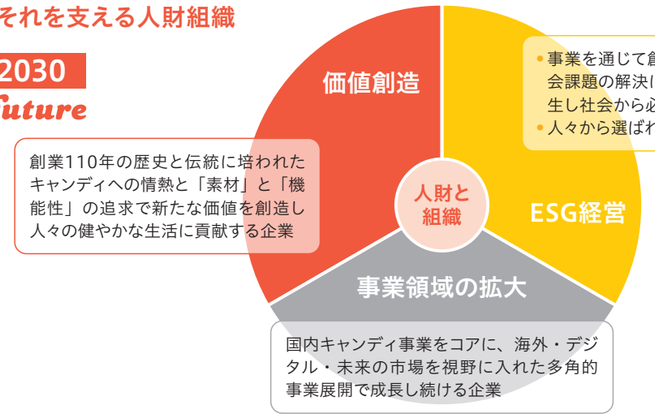
財務指標	2021年	2030年目標
売上高	215.8億円	コア事業　300億円 新規事業　200億円
営業利益率	5.8%	9%以上
ROIC	7.3%	10%以上

非財務指標			
CO_2排出量※（Scope1,2,3 合計）	2019年	308.6t/億円	2019年比　30%減
糖に対する正しい価値の普及活動	2019年	48万人	1,500万人
従業員エンゲージメントスコア	2020年	47%	70%

※売上高当たり原単位

3つの重点戦略とそれを支える人財組織

Kanro Vision 2030
Sweeten the Future



- 事業を通じて創造した価値により社会課題の解決に取り組み、社会と共生し社会から必要とされる企業
- 人々から選ばれる企業

創業110年の歴史と伝統に培われたキャンディへの情熱と「素材」と「機能性」の追求で新たな価値を創造し人々の健やかな生活に貢献する企業

国内キャンディ事業をコアに、海外・デジタル・未来の市場を視野に入れた多角的事業展開で成長し続ける企業

事業を通じて人々と社会の未来課題解決に貢献

人々の未来課題
- 高齢化社会の加速
- 世界人口の増加
- 感染症・病への不安
- 栄養不足・偏り

社会の未来課題
- 温暖化ガスによる気候変動・大規模災害
- 食品廃棄ロス
- 廃プラによる海洋汚染

輝く未来に向けて

「食で健やかな生活」を商品開発の軸に
糖を含む食の機能性で健康寿命に貢献し、
美味しさと栄養バランスの両輪を
商品開発の軸とすることで、
世界の人々の心身ともに健やかな日常生活をサポート

「地球環境保護」を経営の軸に
- 最先端の技術活用により、人と地球環境に優しいサステナブルな生産体制・サプライチェーンを構築
- 環境と品質に配慮した新たな包材の素材メーカーとの共同開発

2030年の人と社会

健康と笑顔にあふれる未来に貢献

地球資源を有効活用し、
人と環境が共生・調和する未来に貢献

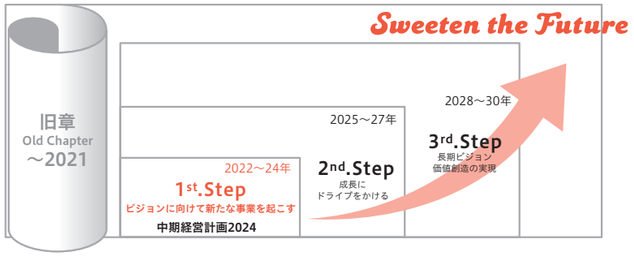
中期経営計画2024

【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

位置付け

パーパスを起点に、「Kanro Vision 2030」の実現に向けて、2022年からNew Chapter（新章）をスタートさせる



主要施策

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

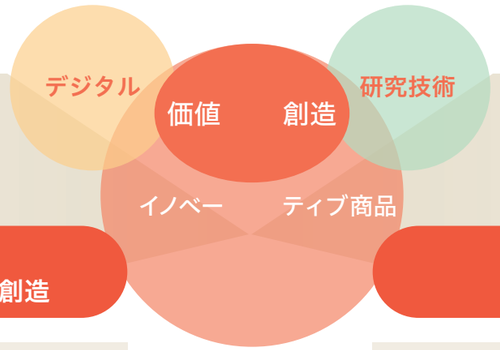
事業領域の拡大
- 創造した価値を新しいエリア・新しいチャネルに展開しながら、生活者との接点を広げる基盤を構築
- 2ndステップでの成長投資に向け原価低減への継続的な取り組み

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

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

カンロが目指す価値創造

イノベーション　による価値創造



〈デジタル起点のイノベーション〉
データドリブンによるデジタルマーケティングを展開し、新たな顧客価値を創造

ニーズ×デジタル

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

VOC×デジタル
- お客様からのご意見を商品開発・改良に効果的に取り入れる仕組みを更に進化

ビッグデータ×デジタル
- ビッグデータから抽出されたデジタル情報をデジタルマーケターにより新しいブランド・商品開発に結びつけるメソッドを確立

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

ブランド×デジタル
- 既存商品の育成によるブランド化とデジタルマーケティングから創出される新ブランドを開発・育成

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

〈研究技術のイノベーション〉
あらゆるテクノロジーを駆使し、新たな商品価値を創出し続ける

シーズ×研究技術

素材力×新配合・製法技術
- 素材のおいしさ・機能を追求したキャンディを新配合・製法で開発

植物由来原料×新製法技術
- 新しい製法技術で植物由来原料に置き換えたキャンディを開発

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

研究知財×食品・医薬技術
- 今まで蓄積された菓子製造・配合に関する研究知財を応用し新しい領域の商品を開発

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

生産工場×合理化
- 新技術を活用し、生産ラインの統合や生産品目の集約により生産効率の向上、設備稼働率の向上を図り、製造原価を低減

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

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
(キャンデイ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)。

商品戦略

飴

●イノベーティブ商品の開発
・漸減傾向の要因を見極め、シーズとニーズの融合で飴にイノベーションを起こす

●Z世代との共創
・ハードキャンディのコアバリューを見つめ、新しい時代のハードキャンディを組成そのものから創造

●プラントベース
・体と地球にやさしいプラントベースへの対応

●Well-being向上への貢献
・長年研究しているハーブの知見を活かした新しいウェルネスキャンディの開発

グミ

●既存ブランドの育成
・既存グミはマロッシュ・あそぼんブランドに戦略投資を集中し、コアブランドに育成する

●瞬発力ある商品の発売
・時代のニーズを掴んだ瞬発力ある商品を開発し、次世代への種を撒く

販売戦略

デジタルコミュニケーション

●デジタルデータ活用
・ID-POS、サイネージデータ等を活用したブランド育成、売場提案

●SFA(Sales Force Automation)活用
・営業支援ツールにより営業プロセスを可視化・管理・共有することで定型業務を効率化

●デジタル媒体活用
・サイネージを活用したブランド訴求
・小売業・卸売業と連携したO2O※施策　※Online to offline

店頭起点

●店舗形態に応じた売り方の提案、売場創出
・生活者の視点に立った棚割り等「買い場」の提案

●SNSプロモーションと店頭プロモーションの連動強化
・コミュニケーションコンセプトやキービジュアルと連動し、オンラインとオフラインの統一感を醸成する

●店頭巡回強化
・生活者との接点である店頭を整備
・現場の声や空気感を本部にフィードバックし、施策に活かす

チャネル

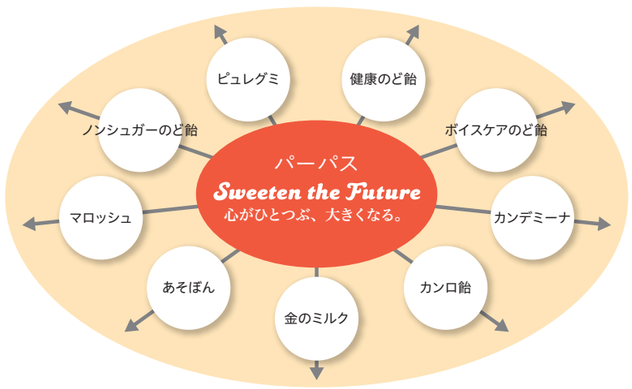
●コアブランドの売上拡大
・既存チャネル(SM、CVS、DRUG業態)への配荷最大化で売上基盤を強化する

●戦略的取り組み
・小売業・卸売業／カンロ相互課題への取り組み
・CVS業態に対し「Z世代」をつなぐ商品提案

●新規販路の獲得
・薬系、日雑ルートを軸にした商品提案強化によりチャネルの拡大を図る

コア　ブランド

●企業パーパスに基づいたブランドパーパス策定
・企業パーパスにベクトルを合わせ、各ブランドがパーパスを策定。生活者に選ばれる更に強いブランドへの成長を目指す



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
健康と笑顔に満ちた未来を
世界を視野に提供することで

事業の基盤を築き
目指したEC専用商品・サービスを
事業を拡大する。

商品・サービス戦略

ヒトツブカンロ(EC・店舗)

●グミッツェル
- Kanro POCKeTのフロントエンド商品に位置付け、増産体制のもとバリエーション展開を行う
- 定期的なデジタルプロモーション実施

●エコライン
- 地球に生活する人々を想うサステナブルなライン「ヒトツブカンロearth」展開開始

新商品(EC)

●脳
①BRAON 本格発売
- eスポーツ向け商品BRAONを再発売し、バックエンド商品として育成

②EC専用
- 糖の可能性を脳領域で追求する戦略商品の発売

●新素材菓子
- 商品開発方針「素材を活かす」EC専用商品の開発
- 厳選した素材を活かす新配合・新製法で新しい価値を創造

新サービス

●会員向け新サービス「ポケサブ！」
- “キャンディはカンロにお任せ！”フレンドリーでインセンティブもりだくさんのお得な定期サービス開始

BRAON

最前線で戦うGamingチーム「忍ism」とKanroとの共同開発により誕生した、戦う頭脳のエナジーグミ。2021年のテスト販売の後、2022年4月より本格販売を開始。eスポーツプレイヤーを中心に高い支持を得ています。

販売戦略

実店舗戦略

●旗艦店強化
- 東京に加えて主要都市にブランド体験型旗艦店舗を出店

●ポップアップ
- 全国都市で積極的に実施
- トライアルを促進し、ECへの動線を引く(O2O)

●ECとの会員連携
- アプリケーション開発
- 実店舗とECの買い場シームレス化

Kanro POCKeT

●Eコマース基盤構築
- CRMをはじめとしたデジタル接客の基盤強化
- 一般商品まで品ぞろえを拡張し、オールカンロの窓口でファンマーケティングを実践する

その他

●越境EC
- 国・商品等の仮説検証によるテストマーケティングを実施
- カンロクオリティを世界へ届ける基盤をつくる

●大手ECモール・卸売業
- 展開準備に向けた検討を行う

Kanro POCKeT

Kanro POCKeT とは 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。

デジタルコマース事業の最初の取り組みとして2021年8月にopenしました。このサイト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にはコンタクトセンター機能も兼ね備えています。チャットボットやFAQを充実させることで、お客様の自己解決をサポートしています。

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

GLOBAL

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。

事業戦略

グローバル化

●組織・人財
- グローバル事業の「会社ゴト化」に着手
- 品質保証体制の強化
- グローバル人財の育成

●パートナー
- 中国Amos社との日中相互での代理店契約を軸に、持続可能な取り組みを推進

商品戦略

輸出

●血糖値(高齢層)、ダイエット・口腔内(若年層)等の健康課題を解決する商品の開発

●海外専用商品、国内外統一規格商品の開発

輸入

●Amos社4Dブランドの定着、留型商品の開発

販売戦略

輸出

●既存注力エリアの中華圏での取引深耕

●海外専用商品、国内外統一規格商品を梃子に、新規市場の開拓、輸出取引の拡大

●越境ECへの着手(デジタルコマース事業本部との連携)

中国向け輸出拡大に向け、同国オンラインショッピングモール天猫にカンロの旗艦店を開設いたしました。

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

FUTURE

「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。

事業戦略

●「サステナビリティ」、「Well-being」をキーワードとした事業の基盤を構築し、ESG経営を後押しする

●原材料領域まで踏み込み、内部資産、外部資産を活用の上、サーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現に取り組む

●他社との資本・業務提携等により、非連続成長に貢献する

サステナビリティ

●不適格飴、食品残渣を活用した日用雑貨品等を開発し、「ヒトツブカンロearth」として発売する

ヒトツブ カンロ
earth

●未来事業の創出を通じて、サステナビリティを自分ゴトとして考える雰囲気を醸成し、ESG経営を定着させる

Well-being

●キャンディストローへの取り組みを足がかりに、生活者に向けて、地球にやさしい「モノ」、ワクワクする「コト」を継続的に提案、発信する

キャンディという食品カテゴ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」では
【サステナブル】と【well-being】の2つをキーワードに掲げています。
将来的に事業化を目指し、2022年より2つの取り組みを本格的に始動しています。

❶ well-being(幸せ)

- **食べられるストロー「キャンディストロー」を製作**

創業当時より当社はコア事業であるキャンディが持つ力、「口」から広がる可能性を追求してきました。そんな時に出会ったのが、ドリンクごとにストローを選べる時代を提唱するライフスタイルブランド「Dlink Straw(D-link Straw)」を立ち上げた、株式会社リベラベル代表取締役社長/ストローマエストロ/野村優妃氏です。
「Dlink Straw」で提案されている“食べられるストロー”をきっかけに、「選択肢を広げる・居場所を作る」、「環境への配慮」、そして「“キャンディ”の更なる可能性」という共通認識と野村氏と当社が協業することで、今後更に楽しく、環境にも優しい事業を展開しwell-beingを追求していきます。

❷ サステナブル(循環型経済の取り組み)

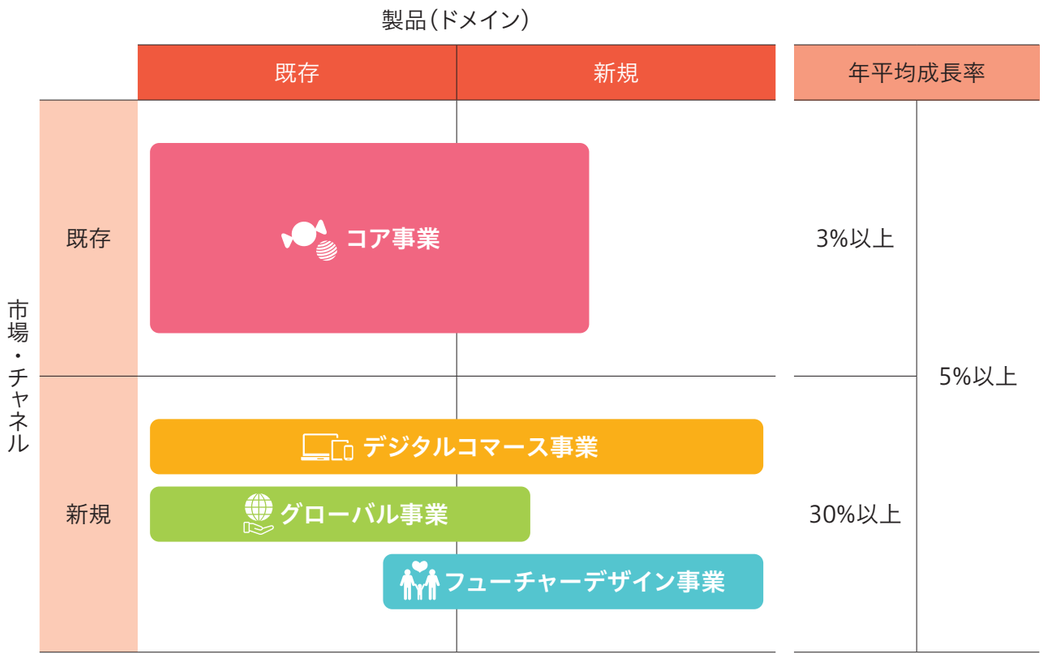
- **規格外で販売不可能な飴を活用したマスクスプレー／アロマスプレーを開発**

当社では、循環型経済＝「サーキュラーエコノミー」を実現する取り組みの一つとして、異業種の企業とともに販売不可能だった飴を日用品に変える再活用に取り組んでいきます。廃棄飴から精製したエタノールを使用したオリジナルの「マスクスプレー」と「アロマスプレー」です。素材を活かすため、不純物が少なく再活用しやすい当社の飴と株式会社ファーメンステーションの技術力により、廃棄飴は発酵・蒸留され、高純度・高品質のエタノールを精製出来るのです。
今後、当社は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を展開してまいります。

中期経営計画2024

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

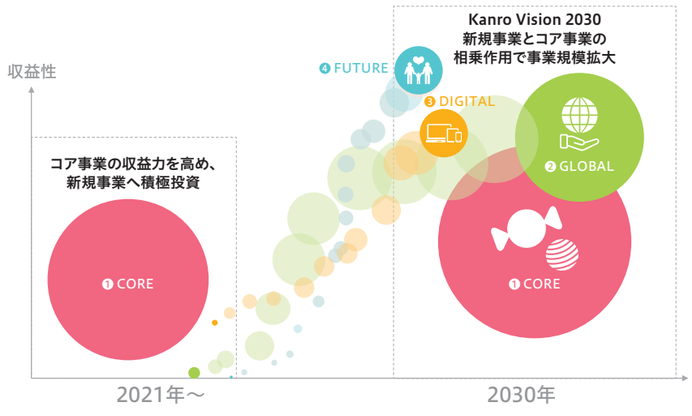
CORE
「素材を活かす」「キャンディならではの機能性」を開発方針に糖の技術で健康課題の解決を目指し、国内キャンディNo.1シェアを確固たるものとする

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る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
機能部門施策

機能部門

研究・技術本部

●新規菓子の創出
- 事業領域の拡大を視野に入れた技術評価など各施策の実施
- デジタルマーケティングから得られた情報を活用し、新事業領域のテーマ、方向性を選定

●グローバリゼーションへの対応
- 世界戦略商品の開発体制を構築

マーケティング本部

●デジタルマーケティングの推進
- デジタルマーケター育成、SNS強化、ソーシャルリスニングによりデジタルマーケティングを推進

●新ブランドの開発と育成
- 新ブランド創出を念頭においた商品開発、既存商品のブランド化

生産本部(生産工場)

●スマートファクトリーの実現
- IoT、RPAを用いた生産性、業務効率向上
- デジタルツール導入による作業効率向上
- 間接業務のスリム化(組織・人員)

●人時生産性の向上
- 多能工化を進めスキルアップを図り、人時生産性を向上させて製造原価率を改善

品質本部

●世界基準の品質保証体制
- 海外輸出に対応する原料規格を整備し、商品スペックを世界基準へ移行

●生産工場の品質管理強化
- ヒューマンエラーのゼロ化、不良品発生率低減のため、FSSC22000食品安全マネジメントで品質管理を継続的に強化
- 製造委託先の定期品質審査実施

SCM本部

●持続可能な原材料の安定調達
- 市場動向をモニタリングし、価格上昇リスクヘッジ対応とともに原材料の代替供給先の確保

●安定した物流体制の構築
- ドライバー不足、2024年問題への対応

●販売予測精度の向上によるロス削減
- 需給予測システム導入へ向けて着手

コーポレートコミュニケーション本部

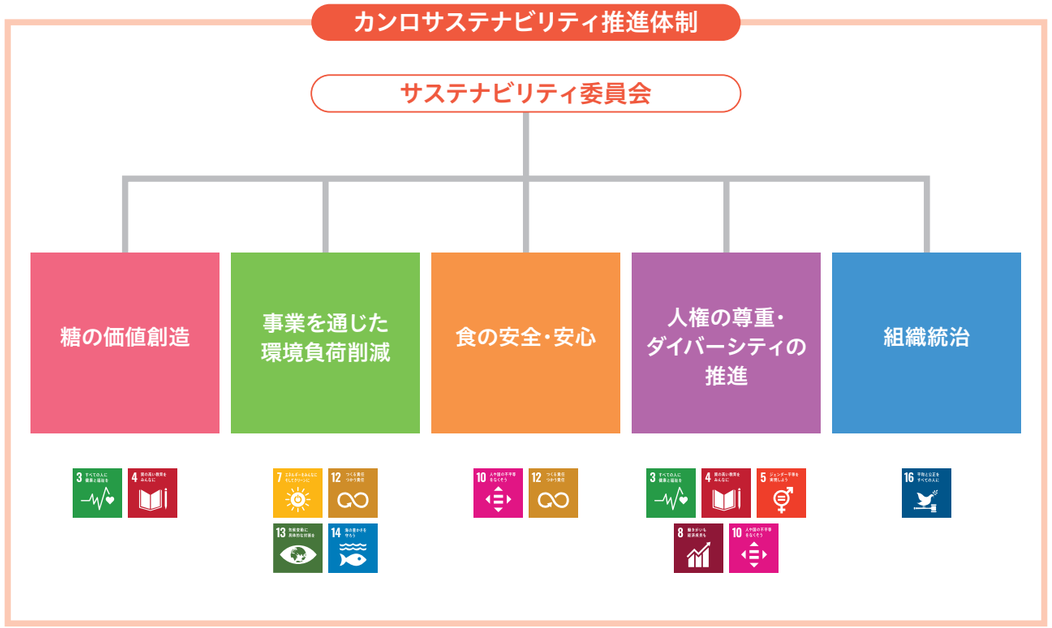
●ステークホルダーの共感強化
- パーパスの社内外浸透施策の実施
- 部門間連携による企業ＰＲ強化

●CS・CXの向上
- カスタマーセンターにマーケティング機能を付加
- VOCデータ分析による商品開発・改良

中期経営計画2024
ESG経営

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	●	●	○	○
食の安全・安心	・製造委託先の品質審査を計画的に実施	●	●	●	●

中期経営計画2024
ESG経営

		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	●	●	●	●

太陽光発電設備

喫緊の課題となっている気候変動に事業を通じて貢献するために、カンロでは2015年6月に朝日工場、2019年6月にひかり工場に太陽光発電パネルを設置し、クリーンエネルギーへの取組を進めています。

中期経営計画2024
ESG経営

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- 人権ポリシー策定
- 障がい者雇用率、女性管理職比率の向上
- LGBTQへの理解促進、偏見のない風土づくり
- 育児・介護休業を取得しやすい環境整備
- 働きやすい生産工場を目的としたスマートファクトリーの推進
- サテライトオフィス・外部シェアオフィスの環境整備、テレワークの利用範囲拡大
- ワーケーション制度導入の検討

ガバナンスの強化

- 災害・感染症に備えたBCPの充実
- サイバーセキュリティリスク対策の強化
- 情報開示の充実
  （TCFD関連含む非財務開示・サステナビリティ推進体制・リスク管理体制）

人財と組織

多様な人財の活躍のための環境整備

- 組織の代謝、活性化を促進する制度改定
- グローバルビジネススキル研修の実施
- タレントマネジメントシステムの強化
- リスキリング（能力再開発）の実施

エンゲージメント向上

- パーパスの浸透・共感、パーパスに基づく自律的な組織運営
- 人事評価制度の刷新
- 社員同士をつなぐコミュニケーションツールの活用促進

中期経営計画2024
財務戦略

基本方針

ROIC経営を基盤とした戦略を基本方針とし、コア事業の収益性と効率性を向上することでコア事業が創出するCashを新たな事業領域に積極的に投資して、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まいります。

資金調達においては、盤石な財務基盤を活かし、レバレッジも効かせた資金調達を実施いたします。株主への利益還元は重要な施策であり、成長投資とのバランスを考慮しつつ、株主還元を拡充してまいります。

成長に向けた資本コスト（ROIC）経営を基盤とする財務戦略

コア事業が創出する営業CF	経営資源への投資	コア事業のバリューアップ ・収益性と効率性の向上	・人的資本：価値創造人財への投資 ・知的資本：イノベーションに向けた研究開発投資
		成長事業への戦略的投資 ・グミを成長エンジン ・事業領域の拡大	・製造資本：生産能力の増強と新技術の開発 ・自然資本：地球環境負荷低減に資する取り組み ・社会関係資本：パーパスドリブン経営の推進
持続的成長に向けた投資CF	調達・分配	レバレッジを活用した最適資本構成	・財務規律を維持した資金調達の実施 ・成長戦略・ESG経営を支える流動性の確保 →ESG/SDGs評価に基づく、コミットメントライン契約の締結（ESGファイナンス）
		株主還元	・現配当額を維持し、配当性向を40%まで段階的に引き上げ
規律を維持した財務CF		➡収益性×効率性×成長性で企業価値最大化	

経営資源への投資

創業以来100年以上の長きに亘り取り組んできたコア事業（国内キャンディ事業）は、収益性と効率性を向上させ、キャンディ市場でのトップシェアを維持し、グミのシェアNo.1 を目指します。コア事業が創出するキャッシュを成長事業への投資に活用し、持続的な成長を実現してまいります。デジタルコマース事業、グローバル事業、フューチャーデザイン事業の新規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できるよう、戦略的投資を実施してまいります。

なお、成長投資は、投資採算基準によりROIC向上に寄与する案件を実行します。

調達・分配

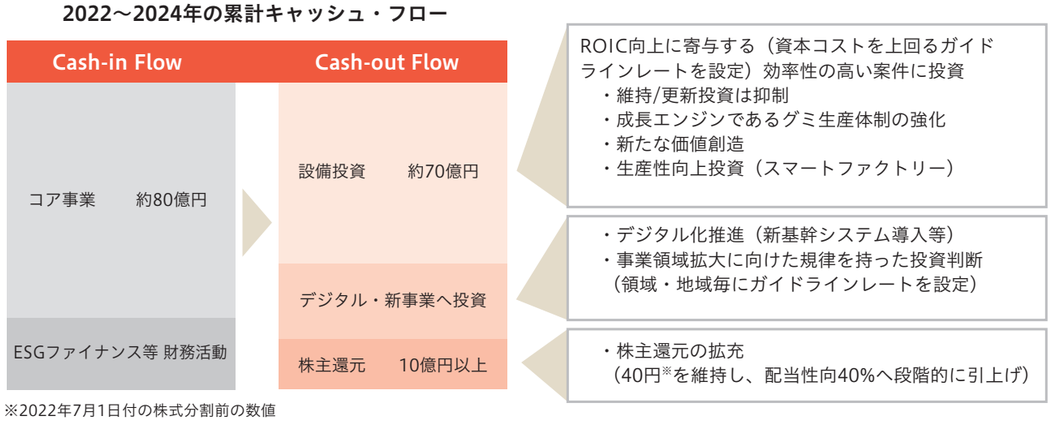
本中期経営計画における資金調達は、強固な財務基盤を活かした資金調達を実施し、成長戦略・ESG経営を支える流動性を確保してまいります。2022年2月にはキャンディ業界初のESG／SDGｓ評価に基づく、コミットメントライン・シンジケート・ローン契約を締結いたしました。株主還元については、安定配当の継続を基本に、配当性向を2024年までに40%まで段階的に引き上げる予定です。利益水準の増加と合わせて配当額を増加させます。

中期経営計画2024
財務戦略

3か年キャッシュ・フロー計画概要

コア事業により創出した営業キャッシュ・フローを、新たな事業領域（デジタルコマース事業、グローバル事業、フューチャーデザイン事業）含めた成長投資と株主還元の拡充へ

2022～2024年の累計キャッシュ・フロー



※2022年7月1日付の株式分割前の数値

営業キャッシュ・フローと財務資金調達で、設備投資やデジタル投資といったROIC向上に寄与する効率性の高い案件に投資します。具体的には、成長エンジンであるグミの生産体制の強化や生産性が向上する投資（スマートファクトリー）などを予定しております。また、事業領域の拡大に向けた新事業への投資も実施すべく検討を進めています。成長投資と株主還元の拡充を図ります。

Pick Up

キャンディ業界初の契約締結が実現

カンロ「ESG/SDGs 評価」に基づく「コミットメントライン※1・シンジケート※2・ローン契約」を締結

2022年2月10日に当社は株式会社三井住友銀行（頭取 CEO 髙島 誠、以下SMBC）をアレンジャーとする「ESG/SDGs評価」に 基づくコミットメントライン・シンジケート・ローン契約を締結いたしました。本契約は、キャンディ業界初の案件となります。

《ESG/SDGs評価で「AAランク」を取得》

本件は、SMBCと株式会社日本総合研究所（代表取締役 谷崎 勝教）が作成した基準に基づき、カンロのESGへの取り組みや情報開示、SDGs達成への貢献を評価し、その趣旨にご賛同いただいた金融機関によって組成されるコミットメントライン・シンジケート・ローンです。この度、カンロのESG経営に対する評価について、「優れたESG及びSDGs達成に向けた取り組みと情報開示を実施」と する「AAランク」を取得いたしました。

※1 コミットメントライン：銀行が融資枠金額及び期間の範囲内で、借入人の請求に基づく融資の実行を約束する取引のこと
※2 シンジケート：借入人と複数の金融機関が同一の契約書に基づき、融資等の取引を行うこと

▶主な評価ポイント

〈E〉環境	事業活動に伴う環境負荷削減のため、CO_2排出量や水使用量、廃棄物排出量等の目標値を定めるとともに、実績値を把握している。製品を通じた環境負荷削減の取り組みとして、バイオマスインキの採用や、主力製品の包材に石油系原料の使用を削減したリサイクル材料を採用していること。
〈S〉社会	全工場でFSSC22000（食品安全規格）を取得しているなど、製品の安全・安心に向けて、品質保証体制を構築している。着色料や香料、合成甘味料等を使用しない商品づくりを進めるほか、動物性由来ゼラチン不使用の商品を開発するなど、消費者の多様性にも配慮していること。
〈G〉ガバナンス	2030年に向けたビジョン「Kanro Vision 2030」における非財務面のKPIとして、「CO_2排出量30%削減（2019年度比）」「糖に対する正しい知識の普及活動を1500万人に」等を設定し、事業活動を通じた社会課題の解決を推進する姿勢を示していること。マテリアリティ（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・ダイバーシティの推進、組織統治）を特定し、各テーマについて定量的な目標値KPIを策定していること。
〈SDGs〉	SDGsへの貢献に向けて、「食で健やかな生活」を商品開発の軸にすることや、地球環境の保護に向けて素材メーカーと包材の共同開発を進めることで、SDGsの目標3「すべての人に健康と福祉を」、目標12「つくる責任 つかう責任」等に貢献する方針を策定していること。ホームページや統合報告書等で、事業活動とSDGsの関連性を示すとともに、事業戦略によって貢献するSDGsの目標を明示していること。

中期経営計画2024
数値目標

財務数値目標

指標	2021年 前中期経営計画最終年度	中期経営計画2024 2022年	中期経営計画2024 2024年	2030年 Kanro Vision 2030
売上高 ※1	215.8億円	242億円	—	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%	6.3%	7.0%	9%以上 ※2
ROIC	7.3%	—	7.5%以上	10%以上
配当性向	32.0%	32.7%	40%	50%

※1新収益認識基準を適用した数値
※2新収益認識基準によりリステート

Kanro Vision 2030のチャレンジングな財務数値目標に向けて、①売上高成長率、②営業利益率、③ROICを指標に2024年度の目標値を掲げています。売上高は、コア事業での着実な成長（3年間の年平均成長率3%以上）と事業領域の拡大を急ピッチで進めていきます（デジタルコマース事業・グローバル事業を中心に30%以上の成長）。営業利益率は2021年度の高いレベルを超えることを目指します。また、レバレッジを効かせての成長投資で企業価値を増大すべく、前中計のROEからROICを指標としておりますが、株主の皆様には配当性向の増加で応えていきます。収益性×効率性×成長性により、企業価値の最大化を図ります。

非財務数値目標

非財務分野においてもKanro Vision 2030 は楽に達成できる目標ではありません。CO_2排出量の削減に関しては、Scope1~Scope3までの範囲での2019年度比30%削減を掲げ、2024年には早々と15%削減を達成する指標です。また、障がい者雇用比率に関しても法定雇用率を上回る目標を掲げており、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ます。これらの数字を羅針盤にして、全社員の頭脳を駆使して施策立案してまいります。

サステナビリティ主要指標		基準 2019年	基準 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）を削減（売上高当たり原単位）	308.6t/億円		262.4t/億円（15% 削減）	216.0t/億円（30% 削減）
	・食品廃棄物を削減（売上高当たり原単位）	4.63t/億円		4.12 t/億円（11% 削減）	3.24t/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%	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
	・従業員エンゲージメントスコア	47.0%		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	48万人		800万人	1,500万人

CFOメッセージ

パーパスドリブン経営を支える財務戦略

取締役常務執行役員
CFO 財務・経理本部長
阿部 一博

ROICのCはキャンディ、チャレンジ、そしてコミットメント!!

CFOの阿部です。成長ストーリーのシナリオ作りと、実現に向けたキャスティングに日々頭を振り絞っています。ショートブレイクには、カンロの「ひとつぶ」。一粒のキャンディが、疲れ切った脳に新たな活力を、険しい顔には笑みをもたらしてくれます。そんなカンロの“キャンディ・マジック”を世界に拡げていくのが私の夢です。

2021年度の振り返り

2021年度のキャンディ市場は、新型コロナウイルスによる逆風が継続し、前年同期比3.5%減の2,460億円※となりました。その内、ハードキャンディ（飴）はマスク生活常態化の影響を受け同7.4%減の914億円※、グミは在宅消費の増加を受け同11.7%増の635億円※となり回復に転じました。

そうした中で当社は、グミの力強い伸びが牽引する形で、売上高が前年度比23億42百万円(10.0%)増の256億63百万円に達し、過去最高を更新しました。前中期経営計画「NewKANRO2021」の目標数値(2020年に取り下げ)には届かなかったものの、前期との比較では増収増益の好決算となりました。

ハードキャンディは、コロナ禍における市場縮小下、当社も「金のミルクキャンディ」の新フレーバー等グルメ系キャンディの伸びがあったものの減収となりました。一方、グミは、市場が成長軌道に回帰し、当社も「ピュレグミ」「カンデミーナグミ」といった主力ブランドが堅調に推移したことに加え、「マロッシュ」等の新商品が貢献し、市場の伸びを上回る大幅な増収となり、カンロ全体でも増収を達成いたしました。

利益面では、増収による限界利益の増加・売上原価率の低下が販管費の増加を上回り、営業利益・経常利益ともに大幅な増益となりました。特別損益においては、戦略的施策が反映し、政策保有株式の縮減に伴う投資有価証券売却益の計上に対し、グミの生産能力増強に向けた前倒しの設備更新計画に伴う減損損失が発生し、マイナス方向のインパクトとなりました。しかしながら、経常項目における増益幅がこれを上回り、当期純利益は、前年度比2億71百万円(44.5%)増の8億82百万円と大幅な増益となり増配することも出来ました。

この結果、2021年度の売上高営業利益率は前年度の3.6%から4.9%へ上昇し、ROICは同じく4.7%から7.3%へ上昇しました。

期初計画との比較でも大きく上振れる結果となりましたが、その主要因はグミの大幅な増収です。2019年2月より松本工場の新グミラインが稼働し、既存の朝日工場グミラインと併せた2ラインでのグミ生産体制を構築したことで、生産キャパシティの拡大のみならず、消費者のニーズにタイムリーに応える商品開発が可能となりました。ハードキャンディが苦戦を強いられる状況下で、「グミを成長エンジン」とする戦略が功を奏したと言えるでしょう。

※(株)インテージSRI+®， キャンディ市場， 2021年1～12月計，
形態別販売金額・増減率

2022年度の見通し

2022年度は2021年度から増収・増益となる売上高242億円(対前期12.1%増)、営業利益15億3千万円(同21.9%増)、経常利益15億9千万円(同23.1%増)、当期純利益10億8千万円(同22.9%増)を見込んでいます(2022年4月28日発表)。

尚、2022年度から「新収益認識基準」を適用し、これまで販管費に計上していた代理店手数料などを売上高から控除して表示しています。これにより会計上の売上高は減少しますが、営業利益以下の数値に大きな影響はありません。よって売上高に対する利益率は、従来基準よりも高くなります。比較を可能とすべく、過年度(2018年度以降)の数値についても新基準によりリステートして開示するとともに、「Kanro Vision 2030」の財務目標数値も新基準ベースに変更しました(以降の説明もすべて新基準適用後の数値での説明となります)。

2月に発表した2022年度期初計画は、既存ブランドのシェア拡大と新商品・デジタルコマース事業の押し上げで増収し、過去最高売上高を更新するも、利益については、事業領域の拡大に向けた一般費の増加、主力ブランドへの広告宣伝費を増加する状況下、原材料価格の高騰並びに諸経費の増加により売上原価が上昇し、減益予想としておりました。これに対し、生産性向上・コスト低減・更なる拡販に取り組んでおりますが、引き続き堅調に推移するグミ市場において、第1四半期のグミ販売が計画を大幅に上回り、第2四半期以降の販売計画も上方修正し、史上最高益となる業績予想への修正を4月28日に公表いたしました。

しかしながら費用面では、ウクライナ情勢に大きく影響される原料高・原油高及び円安の進行により、主原料である砂糖・水飴・ゼラチンや包材の価格は大きく上昇しており、光熱費等の諸経費の増加とあわせて大きなインパクトとなっています。そのため業績予想の修正においても、2022年度下期は増収・減益の計画となっており、今後の動向も踏まえつつ、2023年度以降を見据えた価格設定の見直しなどを進め、利益率の改善に取り組んでまいります。

設備投資・事業投資については、2019年に導入した投資採択基準(資本コストを上回るハードルレートを設定)により、投資効率についての考え方とその重要性が社内に浸透しており、役員会に付議される案件の検討精度も格段に向上しています。また、事業領域の拡大に向けては、非連続的な成長を可能とするM&A含む事業投資も重要な選択肢であり、事業投資に特化した投資採択基準を2021年に新たに策定しました。新規設備投資の実行は、コロナ禍において、慎重に取り進めざるを得ない2021年度となりましたが、事業投資についてはアンテナを拡げて検討しています。

「中期経営計画2024」における財務戦略

2022年度から始動した「中期経営計画2024」の策定に際し、「Kanro Vision 2030」が目指す2030年の「ありたい姿」を見定めながら、前5ヵ年中期経営計画「NewKANRO2021」を振り返りました。

「NewKANRO2021」の総括として、「グミを成長エンジン」とする積極投資が実を結び、売上高を目標に近いレベルまで伸ばし、国内キャンディ市場シェアNo.1※を果たしたものの、利益面は満足できる水準に届かず、製造資本・人的資本への投資の刈り取りや投資効率に課題が残る結果となりました。これを受けて社内では、「ありたい姿」に向けた戦略について多くの議論を交わし、特にコロナ禍という不確定要素がある中での市場の将来動向や、成長投資の方向性についての検討に時間を割きました。その結論として、イノベーションによる価値創造で国内キャンディ市場のポテンシャルを追求し、より大きな成長投資へつなげていく計画骨子となりました。

※(株)インテージSRI+®, キャンディ市場, 2021年1月～12月計, カンロ販売金額シェア

「中期経営計画2024」の位置付けは、「ありたい姿」である「Kanro Vision 2030」の実現に向けた重要なファーストステップであり、その戦略の柱の一つが「事業領域の拡大」です。創業以来110年間取り組んできたコア事業の国内キャンディ事業は、成長するグミ市場におけるシェア拡大や、ハードキャンディのZ世代(1990年代中盤から2010年代序盤までに生まれた世代)へのアプローチにより新規ドメインを開拓します。そのコア事業の創出するキャッシュとレバレッジ活用による資金調達を原資に、新規事業への成長投資を実施します。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、非連続な成長含め歩みを進めます。

「中期経営計画2024」における資金調達は、資本コスト(WACC)の低減を図るべく、現状よりもレバレッジを高めた資本構成を志向します。そして負債と株主資本をともに活用し、企業価値を最大化するための経営指標として、ROIC(投下資本利益率)を採用しました。

今後の成長投資は、前中期経営計画の課題を乗り越えるべく、前述の投資採択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あり、持続的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。またROICについては、各部門のKPIにまで分解して落とし込んだ「ROICツリー」を策定。社員一人ひとりがROIC向上のために何をなすべきかを見える化し、全社一丸となって取り組んでいます。

当社は、この成長投資とROIC経営を両輪として、チャレンジングな2030年度目標(売上高500億円、営業利益率9%以上、ROIC 10%以上)の達成を目指します。

今後3年間におけるキャッシュ・フロー計画を具体的に述べますと、コア事業が創出する約80億円のキャッシュを、グミの生産体制の更なる強化や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ます。2022年2月には、当社のESG/SDGsの取り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(以下「ESGファイナンス」)を締結しました。盤石な財務基盤を活かし、財務規律を維持した上で資金調達を実施し、成長投資を加速していく考えです。

また本計画は、株主還元の拡充を重要施策の一つとしており、段階的に配当性向を40%まで引き上げ、利益水準の増加と合わせて配当額も増加させていきます。2022年度は業績上方修正に伴い、増配を発表しています。株主還元総額は、3年間で10億円以上を計画しています。

計画最終年度となる2024年度の財務数値目標(売上高年平均成長率5%以上、営業利益率7.0%、ROIC 7.5%以上)は、2030年度目標を踏まえ、ファーストステップとして最低限到達すべき数値を設定しています。この3年間の成長は、依然コア事業が中心となり、新規3事業は種蒔きステージとも言えますが、セカンドステップに向けた収益・経営基盤を構築いたします。コア事業の年平均成長率は3%以上としていますが、トップラインの伸びとともに利益が増加する収益構造により、2023年以降は更なる増収並びに年30%以上の成長を見込む新規3事業の貢献により、増益に転換する計画としています。急激に進む原材料費等のコスト増加へのスピード感有る対応が2023年度以降の鍵となります。

財務視点から進めていくサステナビリティ対応

「中期経営計画2024」の重点戦略である「ESG経営」は、新たに制定した企業パーパス「心がひとつぶ、大きくなる。」を体現するカンロの経営の基本方針です。カンロは、パーパスとSDGsを企業存続の前提条件として、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追求していきます。

先ほど述べました「ESGファイナンス」の実施に際し、当社のサステナビリティへの取り組みは、株式会社日本総合研究所からAAという上から2番目の評価を得ています。及第点とは思っていますが、引き続き取り組みを強化し、AAAレベルを目指します。

2022年4月1日には、組織横断の「サステナビリティ委員会」を新設し、同委員会を主体とする「ESG経営」の推進に歩みを進めました。SDGs目標達成に向けて定めた5つの活動領域につき、全社員がサステナビリティへの意識をより一層高めています。

また当社は、長期ビジョン及び中期経営計画において、サステナビリティ関連の非財務数値目標も掲げています。具体的には、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、糖の価値創造の各項目で目標数値を設定しています。TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)や「人的資本」を含む非財務情報の開示の充実にも積極的に取り組んでまいります。

「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であるカンロにとって、これらは重要な取り組み課題であり、確りと実行して確りと情報を発信していきます。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

当社のPBRは1倍もしくはそれ以下の水準が継続しており、非財務価値が評価されている状況にありませんが、広く資本市場からのご支持をいただくべく、IR活動をより強化し、非財務情報を含めた開示・情報発信の充実を図る方針です。

その一環として2021年にアニュアルレポート(英文)を初めて発刊し、世界最大規模のアニュアルレポートコンペティション「International ARC アワード 2021」に出品し、6つの「Gold」受賞並びに、世界最優秀部門賞を2部門で受賞しました。引き続き、英文開示の早期化・拡充にも注力し、アナリスト向け説明会や個人投資家向け説明会の開催などを通じて、積極的な情報発信に努めてまいります。また当社株式の流動性を向上し、投資家の皆様にとってより投資しやすい環境を整えるべく、2022年7月1日に1株を2株とする株式分割を実施し、株主優待も実質的に拡充いたしました。

カンロの「ROIC経営」について、社内では、「Cはキャンディ、チャレンジ、そしてコミットメント!!」と説明しています。「中期経営計画2024」で掲げた数値目標は、責任を持って私がコミットメントしてまいりますので、どうか温かく辛抱強く見ていてください。

「パーパスができるまで」

Sweeten the Future
Kanro
心がひとつぶ、大きくなる。

「カンロ愛」の結集したパーパスが出来上がりました。

ダイアログ参加者プロフィール

堀江 裕美
社外取締役（2021年3月就任）

リーバイ・ストラウス ジャパン株式会社、スターバックス コーヒー ジャパン株式会社での広報・マーケティングの経験を経て、様々な企業のコーポレートブランディングのサポートをするHaruka Inc.代表取締役に就任。パーパス策定のプロとして積極的に参画しました。

内山 妙子
執行役員
デジタルコマース事業本部長
兼 コーポレートコミュニケーション本部長

広報部の担当役員として、2017年の「NewKANRO2021」初年度でのCI刷新から、2022年2月のパーパス公表に至るまで、コーポレートブランディング活動を一貫して担当。パーパス策定のために開催したワークショップ及びオンラインミーティングで、社員・役員の議論の取りまとめを行いました。

齊藤 勉
マーケティング統括部 部長

パーパス策定のためのワークショップに参加（当時は経営企画部長）。現在は、マーケティング統括部長として、オンラインショップ機能を拡充し、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「Kanro POCKeT」を担当しています。

河野 亜紀
ピュレグミ・カンデミーナブランド部 課長

パーパス策定のためのオンラインミーティングに参加。ハードキャンディに続く成長エンジンであるピュレグミ・カンデミーナブランド部のマーケティングやプロモーションを一手に担当。Z世代の攻略を念頭に活動しているプロジェクトのリーダーも務めています。

川鍋 努
品質保証部 海外品質保証チーム 兼 品質保証チーム
チームリーダー

パーパス策定のためのオンラインミーティングに参加。カンロが、お客様からの信頼を勝ち得るために、関連法規や社内基準に則った品質保証を担当しています。今後の海外進出に備え、新たな取引先の審査なども含め、国内同様の信頼を得ていくための品質保証体制の構築を担当しています。

脇 健治
SCM推進室　課長

パーパス策定のためのオンラインミーティングに参加。メーカーの基盤となるサプライチェーン上の生産需給調整と包材調達から生産、物流、最終的にはお客様のもとへ届けるまでの中間工程全般を推進するために、開発・生産・営業の中心に入り、各部の状況を確認し、物流・商流の最適化を図る業務を担当しています。

「パーパスができるまで」

2017年 糖と歩む企業として、キャンディNo.1企業になることを表明

内山：「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」このパーパスが出来上がるきっかけとなったのは、前中期経営計画「New KANRO 2021」の初年度である2017年にCIを刷新し、その中で「糖と歩む企業としてキャンディNo.1企業となる」ことを表明したことでした。

脇：よく覚えています。変わっていくんだという、変革の意思をすごく感じました。

川鍋：私は、具体的なメッセージが出たと感じました。当時は、脇さんと同じSCM推進部に所属していました。ロゴを全部変えるということで、商品のパッケージなどを変えるのに1年半くらいかかりましたね。

齊藤：翌年には、本社移転が決定し、住所変更などがありましたので、CIにプラスして表示変更などがあり、工場の方でも、短期間でこれを全てやるんですか？とてんやわんやの状態でした。事故もなくやり遂げた時、「カンロのチカラ」を実感しました。

内山：CIを変更した経緯を振り返ると2016年に三須社長が就任し、カンロの全体戦略を作成する指示が下されました。戦略を作成するにあたり改めて関連部門とカンロの強みについてディスカッションを重ねた結果、当社は糖からキャンディをつくることを長年研究し続けておりその技術的な優位性こそがコアコンピタンスであると結論に至りました。ということで「糖と歩む企業」という強い全体方針がまず決まり戦略の柱となったのですが、当時のコーポレートメッセージは「ひと粒のメッセージ」です。新しいカンロのスタンスを明確にするためにはＣＩごと刷新する必要が生じました。三須社長をはじめ経営陣に同意いただいたあと、社員30人ぐらいのプロジェクトを組み「糖から未来をつくる。」というコーポレートメッセージをはじめ新CI導入に至りました。

齊藤：全体戦略を作る前には未来像プロジェクトもありましたね。そこでもカンロの強みはなんだろう。どこを切り口にして、どう成長していきたいのか。そもそも成長したいのか。喧々囂々な議論をしたのを思い出しました。若手中心のプロジェクトで、最終的にやっぱり糖だろうというところに腹落ちしました。それが、パーパスにもつながっていると思います。

河野：「糖から未来をつくる。」というメッセージは、結構インパクトがありました。企業ロゴも、懐かしい感じの緑から、人が持っている温かさとか親しみやすさを継承しつつ、先進的で活気があるオレンジのものに変更されました。

2020年 あるべき姿からバックキャストした「Kanro Vision 2030」を策定

堀江：2021年2月に「Kanro Vision 2030」が策定されました。私が社外取締役に就任する前のことだったので、経緯が気になります。

内山：「New KAORO 2021」は順調に進んでいたのですが、コロナ禍で市場が一変し足元が不透明になってしまいました。そこで、10年先となる2030年に、どんな企業になりたいのか、その未来像を長期ビジョン「Kanro Vision 2030」として据えた上で、バックキャストして次期中期経営計画を策定することになりました。「Kanro Vision 2030」では、「糖から未来をつくる。」の英語版「Sweeten the Future」をテーマに掲げています。新しい価値の創造、国内キャンディ事業をコアに、グローバル、デジタル、フューチャーへの事業領域拡大、更にはESG経営で成長を目指すことを重点戦略としています。

堀江：糖という言葉が入っていないことは非常に興味深いです。

内山：糖を基盤とした事業は充分に基盤ができたので、未来は糖にこだわらなくてもいいのではないか、という三須社長の考えを受け、「Sweeten the Future」を選びました。「Sweeten」という言葉の中には、甘いとか、幸せとか、未来を明るくする、前向きにするみたいな意味が含まれておりvisionのテーマにはぴったりでした。

河野：キャンディにこだわらない。糖にこだわらない。どっちも衝撃的なことでした。キャンディ一筋で、ここまで来たカンロですが、それを打破する提案をしたのがトップというのも、全然想像できなかったです。また、コア事業とグローバル、デジタル、フューチャーを同じウエイトで進めていくというところも、事業が拡大していく展望が見えて嬉しかったです。

齊藤：私は、2019年から経営企画に異動したのですが、当時は次期中期経営計画策定に向けた合宿がスタートしていました。しかし、コロナが来たことで、作っては見直しを繰り返すだけで、全然前に進みません。そこで、「Kanro Vision 2030」を策定しましたが、これまでとは違う画期的なものになりました。その背景にあるのは、ここ数年で当社の業容も拡大して、キャリア入社の方がかなり増えてきたからです。今までの枠組みでは収まらなくなっていく中で、働き方改革やダイバーシティなども重要な経営テーマとなってきました。

脇：サプライチェーンの現場では、2020年の需要の落ち込みを肌で感じていました。古き良き菓子業界の文化から、いずれは脱却しなくてはならない。そういう意味では、ちょうどよいタイミングだったと思います。

川鍋：棒グラフがあって売上をこうしますみたいなものではなく、具体的な事業領域のグローバルとかフューチャーとか入っていて、それらが大きくなっていきますっていうビジョンは新鮮でした。グローバルで、しかも商品ラインナップもキャンディだけではないと聞いて、品質保証部は忙しくなるなと感じました。

2021年 ワークショップとオンラインミーティングを開催

内山：「糖から未来をつくる。」は企業のスタンスを明確にしたメッセージですが、「Kanro Vision 2030」を実現するためには、生活者や社会にとっての企業の存在意義（パーパス）を明確にする必要がありました。また、糖にこだわらないという新しい方針にもそぐわず見直しの必要性が出てきました。「Sweeten the Future」がパーパスに当てはまりますが、社内外に理解を深めるためには日本語として言語化する必要がありました。

堀江：2021年3月に社外取締役に就任し、私もパーパス策定のプロジェクトに参画することになりました。

内山：堀江さんには、ワークショップの中で、パーパスとは何かというレクチャーをしていただきました。

堀江：懐かしいですね。パーパスというのは存在意義のことですが、実は企業の中に漠然とあるものなのです。ただ、意識するかしないかがすごくキーになるので、言語化する必要があります。「糖から未来をつくる。」は、企業側の視点で提供価値をまとめた言葉ですが、パーパスはお客様視点であること、そして社員の皆さんが日常業務の中で迷子になった時に、カンロの提供価値とは何か、立ち戻ることができる言葉でなくてはいけません。そんな話をしたと思います。

内山：今回はパーパス策定にあたって、まず三須社長にどういう企業であるべきか、存在意義はどこにあるのかといったテーマでヒヤリングを行い作成したパーパス案を役員会で議論することにしました。この2ステップで決定できるかと思ったのですが役員会での議論は白熱し、2017年のCI変更と同様に様々な社員の意見を入れて作り上げるステップを踏むべきだということになりました。その後マーケティング部門や経営企画部のメンバーと常勤役員でワークショップを行い、また、その精度を上げるために、参加者を募ってオンラインヒアリングを実施することにしました。

齊藤：役員の皆さんとのワークショップは新鮮でした。当社ではワークショップをよくやるのですが、役員から一般職まで全部織り交ぜたものは初めてでした。その中でも役職に関わらず、みんな活発に発言していたので、すごく面白かったし、有意義な時間でした。特に未来のことを考える時は、若手の意見を大切にするべきと実感しました。

堀江：ワークショップの中では、地球規模の夢を含めた、いろいろな言葉が出てきたのですが、セッションを進める中で、カンロは、ちょっとした糖のやさしさで気持ちが癒されることが真ん中にある会社なのだということに、収斂されていきましたね。

脇：オンラインミーティングでも同じでした。カンロは、得意先や他のメーカーから褒められることが多い会社です。私も営業部門に10年程在籍していましたが、オンラインミーティングの中で、いろんな部署の方の意見を聞いているうちに、カンロの社員の向いている方向は一緒だと再認識することができました。すごく、心がほっこりした時間でした。

河野：私も、オンラインミーティングで、「Sweeten the Future」という言葉から、みんなが発想するイメージが、表現が違っていても、共通点があることに感動しました。また、言葉を交わして、耕して磨いていく時間の重要性を学びました。

川鍋：オンラインミーティングでは、活発に皆さんの意見が出ていました。でも、最終的には同じようなことを伝えたいということに収斂していったのは、私自身も参加していて感じました。今回のパーパスも、その延長線上にあると思います。

「心がひとつぶ、大きくなる。」瞬間を積み重ねる

脇：パーパスが出来上がったことで、私は入社当時の原点に立ち戻らせていただきました。我々が作る飴やグミは人を笑顔にする、素晴らしい仕事だ。そのように先輩社員から薫陶を受けたことを思い出しました。忙しい日々の中で、原点に戻るきっかけをいただきました。

川鍋：業務上、様々なジャッジをしなくてはならない場面に遭遇します。その時にメーカー側の論理や法律で判断するだけではなく、パーパスに込められたお客様や社会へのメッセージを含め、幅広い視点で判断できるように心がけていきます。また、チーム内のミーティングや日々の活動の中でも、パーパスをいかに業務へ関連付けるかという意識を持って取り組んでいきます。

河野：商品やサービスが世の中に出た時、お客様がカンロに対してどういう気持ちを抱いてもらったのか。売上・利益だけではなくて、そういった視点を持って、ピュレグミ・カンデミーナブランド部全員で取り組んでいきます。それによって、心がひとつぶ、大きくなる瞬間がだんだん積み重なって、カンロのパーパスというのがお客様に浸透していく瞬間を、部員全員で体験していきたいと思います。

齊藤：オンラインショップ機能を拡充した「Kanro POCKeT」では、お客様とのタッチポイントの中で、心がひとつぶ、大きくなる瞬間ってどこにあるんだろうとか、これで本当に大きくなるのかっていう場面を追求していきます。そうすることで、原点に立ち止まって振り返りながら、お客様にパーパスを浸透させていきたいと思います。

堀江：コロナ禍を経て、消費者との距離が近くなったことで、そこを意識しない会社は生き残れなくなりました。心がひとつぶ、大きくなる。このパーパスに命を吹き込むのは、カンロの皆さんです。グローバル、デジタルマーケティング、サプライチェーンもクオリティも、パーパスがその核になるように育ててください。そして、その社員の皆さんのモチベーションを牽引する仕組みが必要ですね。

内山：ワークショップやオンラインミーティングの中で、私の一番の発見は、「みんなカンロが好き」ということでした。カンロ愛が結集したパーパス「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」この瞬間を積み重ねるための仕掛けづくりを、これから皆さんと一緒に考えていきたいと思います。また、パーパスは、北極星のように唯一無二の存在であり、羅針盤でもあると思うので、協業の仲間を募る際の取捨選択の基準にもなります。様々な形でこのパーパスを有効活用していきます。本日はありがとうございました。

全員：ありがとうございました。

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。

❶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。

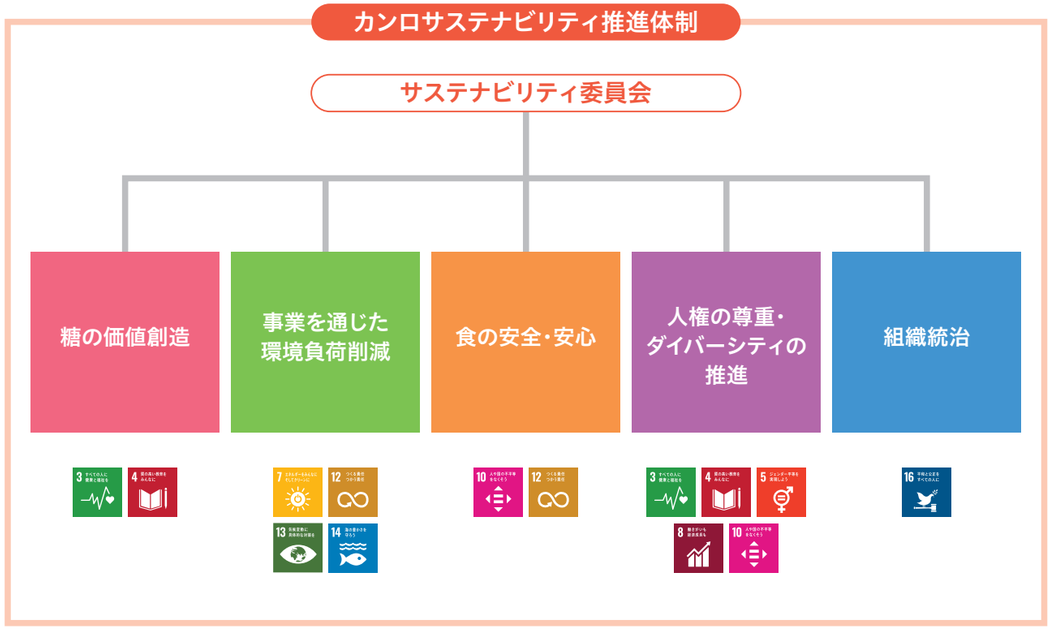
❷事業を通じた環境負荷削減
気候変動に対応するためCO_2排出量削減を目指します。また、資源循環型社会実現に貢献すべく、食品廃棄物や使用するエネルギーの削減にも取り組みます。

❸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。

❹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。

❺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。

SDGs目標達成に向けた推進体制



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	2021年施策・目標
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	・工場見学を実施する（オンライン含） ・直営店舗で冊子配布する ・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する ・教育CSR（出前授業）を実施する ・ウェブマガジン「Sweeten the Future」の閲覧拡大
		健やかな生活に寄与する商品・サービス開発		・素材を活かす、キャンディならではの機能性を軸として商品開発、還元水あめを活かしたノンシュガーのど飴シリーズ商品の拡充
	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）	・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	・商品の包装をCO_2発生の少ない材質に変更 ・グミ商品梱包の変更によるCO_2削減策の策定 ・工場内LED蛍光灯への切替
	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）	・賞味期限延長の商品を拡大し、商品の廃棄ロスを削減 ・廃棄飴等を再利用（バイオエタノール原料化等）した商品・サービス展開に向けた準備
		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	商品の包装をCO_2発生の少ない材質に変更
		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）	空調設備を最新機種に更新、コンプレッサーの効率アップにより電力を削減
	持続可能な原材料の調達	サプライチェーンにおけるサステナブル調達		関係原材料メーカーへの生産現場チェックアンケート実施（環境テーマ）
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		・工場のスマートファクトリー化（AI/IoT活用、重労働の機械化）における品質関連部分の計画立案 ・品質向上関連設備投資3工場計の強化 2021年予定120百万円（設備投資全体に占める比率 2020年 7.9% ⇒ 2021年14.9%） ・CS向上委員会の活動を通じた品質向上
	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を発売
人権の尊重・ダイバーシティの推進	人権の尊重	人権に関する方針整備		人権ポリシー作成に着手
	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	・ハンドブック作成（出産育児・介護） ・一部の支店・研究所にて育児フォロー体制のためのチーム制を導入
		女性管理職（課長職以上）比率を上げる	2030年までに30%台	女性社員を対象にしたキャリアデザインセミナーを開催
		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	カンロファームの拡大に向けた運営方法の確立 ※カンロファームとは、多様な社員が活躍できる職場の実現のために設立された屋内ハーブ農園
	労働安全衛生と人材育成	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%）	多様な働き方の推進（転勤制度見直し、テレワーク推進）
		有給休暇取得率を上げる	2030年までに70%	管理職を対象とした多様な部下と組織の活かし方に関するセミナーの開催
		多様な人材を活かし、価値創造につなげる		カンロファームにて栽培したハーブについて商品原料の一部への使用を検討
	持続可能な原材料の調達	サプライチェーンにおけるサステナブル調達		関係原材料メーカーへの生産現場チェックアンケート実施（人権テーマ）
組織統治	ガバナンス	ステークホルダーへの説明責任を重視する		情報開示の充実
		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（新入社員研修、コンプライアンスカード、eラーニング）
		リスクマネジメント強化		・ソーシャルメディアリスク教育の実施 ・レピュテーションリスク対策
		情報セキュリティの強化		・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） ・新セキュリティシステム（EDR）導入検討

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

公民連携の「糖に関する食育教室」開催

2021年12月、山口県光市とレノファ山口FCとともに「糖に関する食育教室」を実施いたしました。光市立浅江小学校の小学５年生（４クラス、児童１２８名）を対象に、糖に関する知識についての講義を行い、その後レノファ山口ＦＣ13.楠本卓海選手・牧野大輝コンディショニングコーチも参加し、アスリートの食事への意識などについて学ぶ機会を創出しました。糖に対する正しい知識の普及活動として、今後も取り組みを強化してまいります。

体と地球にやさしいプラントベース商品を発売

新たなプラントベース商品として「植物ミルクのやさしいキャンディ、やさミル」を発売しました。食べ物は体と地球にやさしいものを選びたいとの観点からプラントベース食品が注目されています。2021年4月に環境省庁舎の食堂では、サステナブルな食生活の取り組みとしてプラントベースメニューが導入されるなど※、今後も広がりが予想されます。このような背景から、カンロはプラントベース商品の開発に力を入れており、2020 年には「カンロ飴」がヴィーガン認証を取得し、今回の新商品開発にもつながりました。

※出典：環境省「サステナブルで健康な食生活の提案」2021 年 8 月 30 日 10～11 ページ

事業を通じた環境負荷削減

事業を通じた環境負荷削減

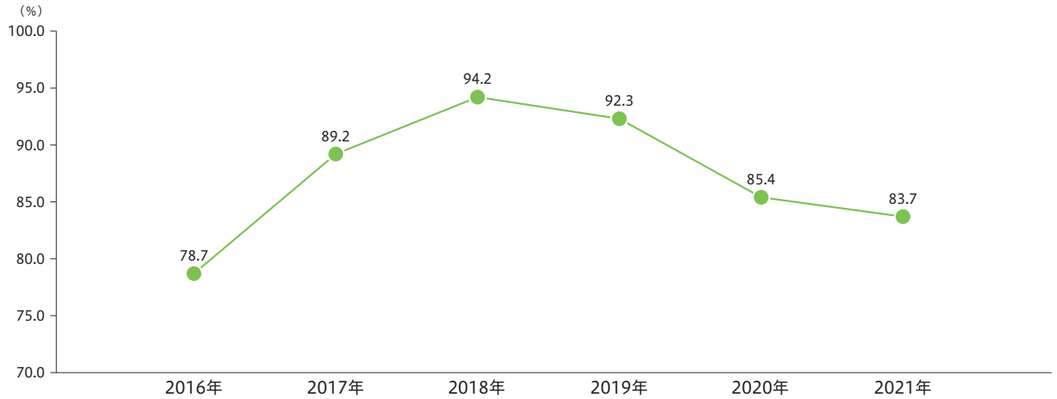
気候変動に対応するためCO_2排出量削減を目指します。また、資源循環型社会実現に貢献すべく、食品廃棄物や使用するエネルギーの削減にも取り組みます。

関連するSDGs

食品廃棄物の更なる削減へ向けた取り組み

カンロは食品廃棄物のうち約80%を肥料や飼料などへリサイクルしておりますが、より有効活用できるよう新たな施策を検討しています。2021年からは「フューチャーデザイン事業」として、サステナブルとWell-beingの２つをキーワードに、規格外の飴を再利用した日用品や食べられるストロー「キャンディストロー」の開発に着手しました。

▶カンロ食品廃棄物リサイクル率の推移



環境負荷削減包材への切り替え進む

カンロでは、気候変動による地球温暖化や、プラスティック製廃棄物問題などの環境や社会に影響を及ぼす様々な問題に対処するため、環境に配慮したインキ・包材への切り替えを進めています。これらの取り組みはKPIであるCO_2排出削減に貢献します。

バイオマスインキ

再生可能な植物由来原料を10%以上（固形分比）使用したインキです。一般的なパッケージインキと比較し、原材料として使用する石油資源の使用量が減るためCO_2削減に貢献できます。

メカニカルリサイクルPET

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、粉砕、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CO_2削減が可能になります。

食の安全・安心

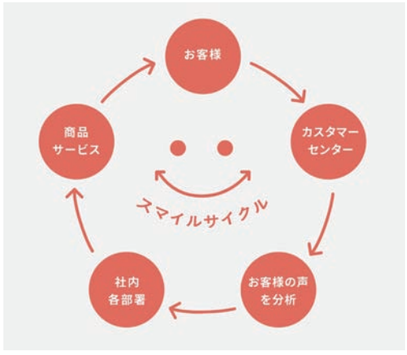
食の安全・安心

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

CS向上委員会でお客様の声を商品に反映

カンロのカスタマーセンターでは寄せられた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、お客様に笑顔をお届けする「スマイルサイクル」の実現を目指しています。そのひとつとして、CS向上委員会を組織しています。お客様の声を源泉とし改善検討項目を挙げ、関連部署との連携を取りながら商品改良に向けた協議を定期的に行っています。直近では、トランス脂肪酸への関心が高まり、マーガリン使用による不安に対応して、FAQとチャットボットへの開示をいたしました。



品質保証体制

カンロでは食の安全性を高めていくために、食品安全マネジメントシステムの国際規格「FSSC22000」の認証を全工場で取得しています。朝日工場では2015年に、ひかり工場では2018年、松本工場では2019年に認証を取得しました。今後も、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。

更に各工場では、7S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ・安全・スピード）とVM活動（Visual Management＝目で見る管理）を徹底するほか、製品ごとに生産履歴を管理するトレーサビリティシステムを導入しております。

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

「テレワーク先駆者百選」に選定

カンロは、テレワーク導入に対する取り組みを評価され、総務省が主催する令和3年度「テレワーク先駆者百選」に選定されました。社員の働き方の選択肢を広げ、ライフワークバランス（当社独自のライフを優先するスローガン）を向上する施策として、2020年2月よりテレワークの本格運用を開始しています。勤務場所や勤務時間の選択肢を設け、自立的で柔軟性のある働き方を推進し、社員にとって生活と仕事のバランスがとりやすく、働きやすい会社にしていくことを目指しています。

TW100
Telework Pioneer

エンゲージメントが高い組織、社員が健康で働きやすい会社

カンロはインナーコミュニケーションの取り組みが評価され、「TUNAGエンゲージメントアワード2021」ベストエンゲージメントカンパニー賞ルーキー部門を受賞いたしました。新型コロナウイルスの影響もあり、働き方やコミュニケーションが大きく変化したことで生じた組織の課題を解決するためにインナーコミュニケーションの強化に取り組んできました。2021年8月より強化策の一つとしてエンゲージメント経営プラットフォームTUNAGの本運用を開始し、場所に捉われない情報伝達や双方コミュニケーションを目指しています。

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強化、法令違反行為の未然防止機能強化、公正な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、独立役員の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、意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図っております。

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。

❶取締役会

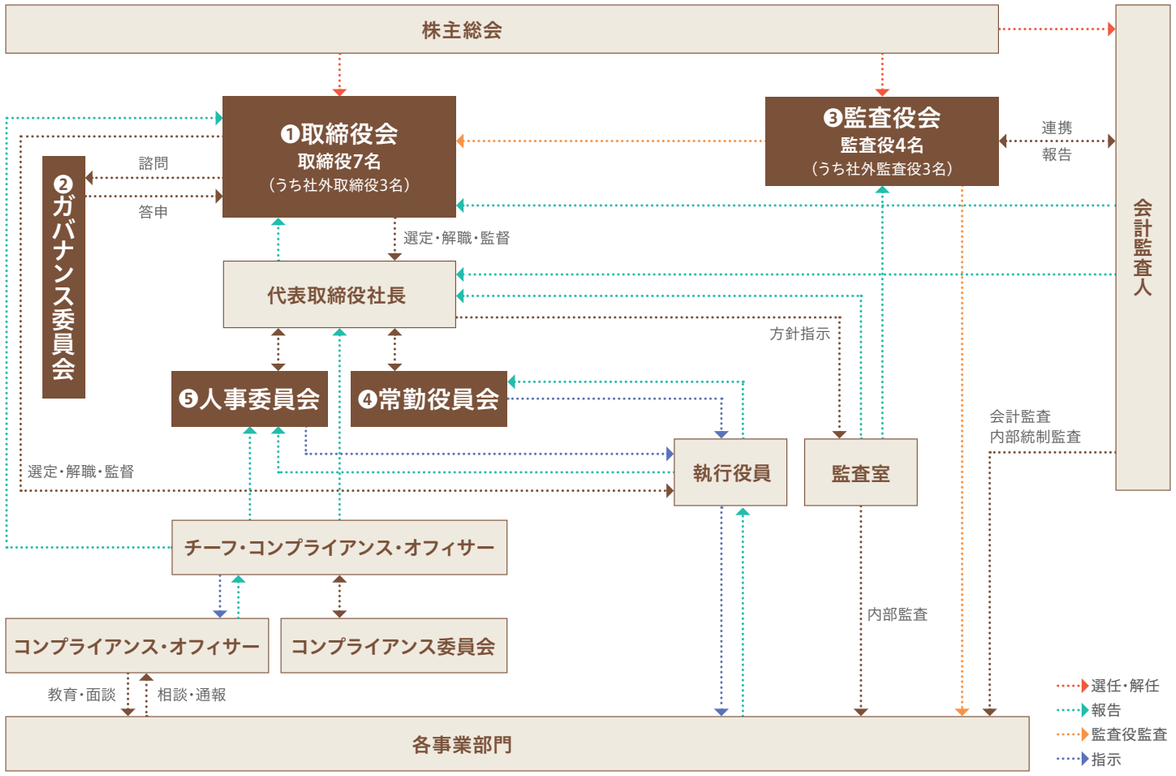
取締役7名(内、社外取締役3名)で構成し、法令及び定款で定められた事項及び経営に関する重要事項につき、十分に審議した上で意思決定を行っております。また、監査役4名(内、社外監査役3名)も出席しております。
取締役会は、業務執行取締役の担当業務及び執行役員へ委任する業務執行分野をそれぞれ決定し、業務執行は当該分掌に基づき行われております。また、業務執行取締役は、業務執行の進捗状況等を常勤役員会及び取締役会で報告し、執行役員は、代表取締役、常勤役員会及び取締役会に対して適宜適切に担当分野の業務執行状況を報告しております。

❷ガバナンス委員会

当社のガバナンス委員会は、取締役４名(内、独立社外取締役３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。

❺人事委員会

当社の人事委員会は、常勤取締役4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。



❸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。

❹常勤役員会

常勤取締役4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。

▶機関ごとの構成員

	取締役							監査役				執行役員								
	三須和泰	水田豊重	阿部一博	村田哲也	光田博充	吉田孝信	堀江裕美	羽田英之	高橋一夫	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
❶取締役会	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○									
❷ガバナンス委員会	○				◎	○	○													
❸監査役会								◎	○	○	○									
❹常勤役員会	◎	○	○	○				○	○			○	○	○	○	○	○	○	○	○
❺人事委員会	○	○	○	○				○	○			○	○	○	○	○	○	◎	○	○

※◎は議長、委員長

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
2014年	・執行役員制度を導入 ・BCP策定（災害）
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
2018年	・ガバナンス委員会設置
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 ・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
2020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
2021年	・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となる項目を加え、8つの分野を特定しております。（※P.51-52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

❶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。

❷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。

コンプライアンス

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

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に実施するとともに、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。

リスクマネジメント

事業活動上のリスクを特定し、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。

BCP※

社員とその家族に限らず、全ての人命の安全確保を第一とし、その上で業務の早期復旧及び継続を実現すべく、事業継続計画を策定しております。お菓子の製造メーカーであるカンロは安全で安心な商品の安定供給が責務です。大規模な災害や感染症等が発生した場合には調達先の状況を確認し、仮に特定の原材料の供給が途絶した場合でも安定供給を図るため、代替の原材料を使用するなど生産の継続または早期再開を図ります。

ソーシャルメディアリスク低減への取り組み

ソーシャルメディアリスク低減を図るために、ソーシャルメディア利用に関する規程を定め、社員への周知・教育を徹底しています。またモニタリングにより、リスクの早期発見に努めています。

個人情報保護

保有する個人情報及び特定個人情報保護についてその重要性を強く認識し、個人情報保護に関する法令や各種規範を遵守し、個人情報の適切な保護に努めています。

情報セキュリティ

情報の取り扱いを適正に行うため、情報セキュリティポリシーに基づいて、管理を強化・実践しています。また社員教育の徹底や担当部門からの定期的な情報共有などを行っています。

役員報酬に関する規程など

報酬の金額については、会社業績、各取締役の職務の内容及び業績貢献度合等を総合的に判断し、役員報酬規程等に基づき決定し、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で審議した上で、取締役会において決議しております。

❶基本報酬（月額報酬）

取締役の基本報酬は、外部機関の調査結果における他社（製造業）水準を参考として策定・制定した役員報酬基準に基づき月額固定報酬として金銭で支給しております。

なお、監査役の基本報酬は、役員報酬基準に基づき監査役会の協議により決定しております。

❷業績連動報酬（賞与）

取締役の業績連動報酬は、外部機関の調査結果における他社（製造業）水準を参考として策定・制定した役員賞与支給基準に基づき賞与として金銭で支給しております。ただし、社外取締役の賞与は固定金額であり、監査役の賞与は役員賞与支給基準に基づき監査役会の協議により決定しております。

なお、経常利益が300百万円未満の場合、賞与は支給されません。

❸株式報酬

当社は、2017年3月29日開催の第67期定時株主総会決議に基づき、取締役（社外取締役を除きます。）及び執行役員（以下、「取締役等」といいます。）を対象とする株式報酬制度を導入しております。

株式報酬は、当社が金員を拠出することにより取締役の報酬は、①基本報酬（月額報酬）、②業績連動報酬（賞与）、③株式報酬で構成されており、各取締役の設定する信託（以下、「本信託」といいます。）が当社株式を取得し、役位等一定の基準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する制度です。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。

なお、社内取締役及び社外取締役の別に各々の総額を開示しております。

役員区分	2021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）	121,732	3
社外取締役	18,600	4
監査役（社外監査役を除く）	22,400	1
社外監査役	27,700	4

※BCPとは、災害や事故などの予期せぬ出来事が発生した場合に、企業の重要業務を中断させない、あるいは中断しても可能な限り短時間での復旧・再開を目指して、組織体制、事前準備、災害発生時の対応方法などを規定した実行計画です。
BCP：Business Continuity Plan

ボードメンバー

ボードメンバー（2022年7月1日現在）

代表取締役社長
三須 和泰

取締役
水田 豊重

取締役
阿部 一博

取締役（非常勤）
堀江 裕美

常勤監査役
羽田 英之

常勤監査役
高橋 一夫

取締役
村田 哲也

取締役（非常勤）
光田 博充

取締役（非常勤）
吉田 孝信

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となる項目を加え、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	当社が期待する分野								
		【独立性】	【企業経営】	【財務・会計】	【ガバナンス】	【研究・製造】	【マーケティング】	【グローバル】	【デジタル】	【サステナビリティ】
			企業経営経験の有無	財務・会計分野における知見	法律、コンプライアンス等の知識、経験	製造業における研究開発、製造、品質に関する知識、経験	製造販売業における営業、ブランディングの知識、経験	海外事業、海外取引、海外赴任等の経験	ＩＴ戦略、デジタル戦略に関する知識、経験	サステナビリティに資する取り組みの経験や知識
三須　和泰	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		●	●	●			●		●
村田　哲也	取締役執行役員　グローバル事業本部長 兼　フューチャーデザイン事業本部長 兼　経営企画本部長		●		●		●	●	●	●
光田　博充	社外取締役	●	●		●	●		●		●
吉田　孝信	社外取締役	●	●		●		●	●	●	●
堀江　裕美	社外取締役	●	●		●		●	●	●	●
羽田　英之	常勤監査役		●	●	●	●	●		●	●
高橋　一夫	常勤監査役			●	●			●	●	●
花野　信子	社外監査役	●			●					●
松原　良司	社外監査役		●	●	●					●

社外取締役座談会

カンロの未来づくりを外部の視点でサポート

新中期経営計画の策定において、経営への監視と助言を行う社外取締役はどのように関わり、ステークホルダーからの負託に応えるべく、今後の計画遂行において何を注視していくか。そしてカンロが目指すサステナビリティの実現をいかにフォローするか。座談会にて意見を述べてもらいました。

外部視点から見たパーパスと中期経営計画

堀江：「中期経営計画2024」の始動に際して、カンロは企業パーパス「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」を制定しました。このパーパスは、従来から潜在的な形でカンロの中に存在し、共有されていたと感じます。それを明文化し、社員が今後様々な決断をする際に「誰のために何をする企業なのか」という原点に立ち戻れる軸として定義したことを高く評価したいですね。

吉田：社内・社外の幅広い人材が「未来へのあるべき姿」について議論し、制定されたこのパーパスは、中期経営計画の指針であるだけでなく、長期経営戦略「Kanro Vision 2030」の実現に向けた理念と位置付けられます。

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。

堀江：私がアドバイスさせていただいたのは、パーパスは明文化することが完結ではなく、始点であること。ビジネス資料やオフィスの壁に掲出するスローガンではなく、日々の業務において、社員ひとり一人の「生きた」指針になるまで、浸透の努力を継続することが重要です。

光田：日本では、コロナ禍を経て人々の価値観が大きく変化し、エシカル消費やSDGsへの関心も高まっています。パーパス経営の主体は「社会」であり、社会に対してカンロがどのように貢献できるかを示すことが、中長期の成長において不可欠になっていると言えます。

吉田：それが今回、中期経営計画と同時に企業パーパスを発表した背景ですね。計画内容については、決議事項の討議や決定プロセスを通じて、私たち社外取締役も多くの提言を行いました。具体的には、コロナ禍による事業環境の悪化を鑑みた計画策定・発表の延期、成長ドライバーであるグミの生産拡充に向けたリソース投入方針、デジタルマーケティングの重要性認識などに関する事項です。デジタルマーケティングにおけるEC展開は、オンラインショップの売上を伸ばしていますが、大手EC企業へのアプローチやノウハウ蓄積は、まだ具現化していませんが、他社に先駆けたスピーディな推進を提言し続けています。

光田：取締役会では今後3年間、計画に基づくアクションの着実な実行をチェックし、定期的にKPIの進捗状況と課題を把握していきます。非財務数値目標も合理的に設定されており、私は、特に人づくりやチームづくりに関するKPIの変化に注目したいと思っています。

取締役会の実効性評価における課題について

光田：カンロでは毎年、全取締役・監査役へのアンケートを通じて取締役会の実効性評価を行い、課題を指摘しています。前年度(2020年度)の評価では、中長期的な企業価値向上への議論の充実、取締役会のスキル・多様性の検討が挙げられました。その後、中長期的な企業価値向上の条件として、既存事業領域の着実な成長と新規事業領域の確立が必須であるとの結論に至り、持続的成長に向けた人材育成・組織構築の重要性が認識されました。

社外取締役(非常勤)
光田 博充

1974年アサヒビール株式会社入社。アサヒ飲料研究開発本部長などを歴任。2013年光田技術士事務所開設。2016年3月より当社取締役に就任。

吉田：取締役会における議論の充実については、事前のブリーフィングで各議題内容の理解度を深め、議論に割く時間も拡大しており、より闊達な討議につながってきました。社外取締役、監査役による専門的立場からの意見やアドバイスも活かされ、改善が図れたのではないでしょうか。

堀江：2021年度は、ブランド構築、サステナブル経営、デジタル推進など中長期的な視点で議論を交わし、実施に向かうことができた前向きな1年だったと思います。足元のビジネスを推進しつつ、10年後のビジョンを同時に議論したことに大きな意味があります。そして、この段階でカンロの存在意義を再分析・明文化したことは、長期的な企業価値向上を目指す土台固めになりました。

吉田：取締役会のスキル・多様性の点では、2021年度から堀江さんを社外取締役に迎え、人員構成のダイバーシティやスキルの拡がりにおいて前進したと言えるでしょう。しかしダイバーシティの更なる推進と社外役員構成比の拡大は、引き続き課題であると認識しています。

光田：2021年度の取締役会は、感染症対策としてオンラインで開催されましたが、先ほど吉田さんが言われた通り、議題の事前ブリーフィングや情報提供などの支援体制は充実していました。今後は、先行きが一層不透明になる中で経営戦略をいかに進めていくか、社会・環境問題への対応も含め、議論の深化が求められるでしょう。

社外取締役として支えるサステナビリティ活動

吉田：この4月に立ち上げられた「サステナビリティ委員会」は、ESG経営の推進とSDGsの目標達成に向けた組織横断の取り組みを担っていきます。同委員会を中心にサステナビリティ活動に関する協議・決定が行われる中で、社外取締役としてこれをサポートすべく、既成概念にとらわれることなく、国内外のベストプラクティスや自らの経験をもとに、積極的に提言したいと思います。同委員会から定期的に進捗状況を共有してもらい、課題があれば取締役会で議論し、スピード感をもって取り組むべきです。

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。

光田：私は、製菓業界と異なる食品事業領域における研究開発・購買・生産などの業務経験や知見を活かし、社内や業界内とは違った角度から、サステナビリティへの視点を提供していきます。例えばカンロは、サステナビリティ長期目標の一つに、「商品容器に環境にやさしい素材を使用」を挙げていますが、その実現には開発途上の素材情報をタイムリーに得る仕組みが必要です。また、エネルギーコストの変動が大きい状況が続く中、使用エネルギーの削減に向けた省エネ投資については、一般設備投資と異なる中長期の視点が求められるでしょう。

堀江：サステナビリティは、近年突然に現れたテーマではなく、これまでもCSR、CSVといった言葉で議論されてきました。企業は、経済活動をしながら社会的責任を遂行すべき存在ですが、取り組みに中身がなければネガティブな情報として拡散します。目標・KPIを掲げて達成を目指すことも重要ですが、トレンドとしてではなく、社会に存続するための条件としてサステナビリティに取り組み、それを成長につなげていく姿勢が大切だと考えます。

吉田：私たち社外取締役は、経営のチェックという重要な役目を託されていますが、その遂行にとどまることなく、各々持ち合わせている専門的知見・経験を取締役会で共有し、様々な角度からインプットやアドバイスでカンロの更なる発展に寄与してまいります。

財務ハイライト

（2022/12月期のみ業績予想※1）

		第69期 (2018/12) 単体	第70期 (2019/12) 単体	第71期 (2020/12) 単体	第72期 (2021/12) 単体	第73期 (2022/12) 単体
売上高※2	(百万円)	19,293	20,146	19,646	21,589	24,200
営業利益	(百万円)	1,001	923	834	1,254	1,530
経常利益	(百万円)	1,042	1,007	858	1,291	1,590
当期純利益	(百万円)	1,009	651	608	879	1,080
設備投資	(百万円)	2,850	1,721	2,090	914	—
減価償却費	(百万円)	933	1,102	1,182	1,115	—
研究開発費	(百万円)	603	664	629	710	—
総資産	(百万円)	20,033	19,207	19,818	21,200	—
純資産	(百万円)	10,635	10,806	11,151	11,750	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	949	2,013	1,442	2,620	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,743	△971	△1,572	△1,002	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	271	△1,411	△48	△770	—
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	1,800	1,430	1,253	2,099	—
1株当たり当期純利益※3,4	(円)	70.46	46.17	43.18	62.33	76.49
1株当たり純資産※3,4	(円)	742.13	766.23	790.76	833.23	—
1株当たり配当金(中間/期末)※3,5	(円)	16.25 (7.5/8.75)	15 (7.5/7.5)	16 (7.5/8.5)	20 (7.5/12.5)	25 (12.5/12.5)
配当性向	(%)	23.0	32.5	37.0	32.0	32.7
自己資本比率	(%)	53.1	56.3	56.3	55.4	—
自己資本利益率(ROE)	(%)	9.8	6.1	5.5	7.7	—
総資産利益率(ROA)	(%)	5.3	3.3	3.1	4.3	—
売上高営業利益率(ROS)	(%)	5.2	4.6	4.2	5.8	6.3
株価収益率(PER)	(倍)	12.2	17.4	17.4	12.7	—

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。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 2022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 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、1株当たり当期純利益を算定しております。

※4 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。

※5 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。

貸借対照表

▶ 貸借対照表

（単位：百万円）

	第71期 (2020/12)	第72期 (2021/12)
資産の部		
流動資産	**8,542**	**10,110**
現金及び預金	1,313	2,159
売掛金	6,090	6,849
商品及び製品	585	610
仕掛品	7	42
原材料及び貯蔵品	236	288
前払費用	147	149
短期貸付金	1	1
未収入金	157	7
その他	1	0
固定資産	**11,236**	**11,044**
有形固定資産	**9,438**	**9,170**
建物	3,319	3,161
構築物	296	340
機械及び装置	3,676	3,778
車両運搬具	12	10
工具、器具及び備品	262	293
土地	1,497	1,497
リース資産	90	56
建設仮勘定	282	32
無形固定資産	**191**	**202**
投資その他の資産	**1,606**	**1,671**
投資有価証券	282	148
出資金	0	0
従業員長期貸付金	1	2
長期前払費用	8	7
差入保証金	419	402
入会保証金	13	13
繰延税金資産	879	1,095
資産合計	**19,779**	**21,155**

	第71期 (2020/12)	第72期 (2021/12)
負債の部		
流動負債	**6,266**	**6,954**
買掛金	1,597	1,932
短期借入金	1,000	500
リース債務	42	33
未払金	979	952
未払費用	1,666	1,969
未払法人税等	234	472
未払消費税等	—	167
賞与引当金	554	713
役員賞与引当金	65	83
その他	125	128
固定負債	**2,338**	**2,424**
リース債務	57	28
退職給付引当金	2,105	2,181
役員株式給付引当金	127	165
その他	48	49
負債合計	**8,604**	**9,378**
純資産の部		
株主資本	**11,091**	**11,744**
資本金	2,864	2,864
資本剰余金	2,550	2,560
資本準備金	2,141	2,141
その他資本剰余金	409	419
利益剰余金	6,329	6,982
利益準備金	298	298
その他利益剰余金	6,031	6,684
固定資産圧縮積立金	172	160
特別償却準備金	14	—
別途積立金	5,020	5,320
繰越利益剰余金	824	1,204
自己株式	△653	△663
評価・換算差額等	**83**	**32**
その他有価証券評価差額金	83	32
繰延ヘッジ損益	0	△0
純資産合計	**11,175**	**11,776**
負債純資産合計	**19,779**	**21,155**

※「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)等の適用前の数値となります。

損益計算書

▶ 損益計算書

（単位：百万円）

	第71期 (2020/12)	第72期 (2021/12)
売上高	**23,321**	**25,663**
売上原価	**12,457**	**13,241**
売上総利益	**10,863**	**12,422**
販売費及び一般管理費	**10,027**	**11,163**
営業利益	**836**	**1,259**
営業外収益	**36**	**46**
受取利息及び配当金	8	5
助成金収入	9	4
損害金収入	—	12
売電収入	9	11
その他	9	12
営業外費用	**11**	**9**
支払利息	3	3
売電費用	5	5
リース解約損	1	—
その他	0	1
経常利益	**860**	**1,296**
特別利益	**74**	**94**
投資有価証券売却益	74	94
特別損失	**26**	**138**
固定資産売却損	—	0
固定資産除却損	0	5
減損損失	25	132
投資有価証券売却損	0	—
税引前当期純利益	**909**	**1,252**
法人税、住民税及び事業税	299	563
法人税等調整額	△0	△192
当期純利益	**610**	**882**

※「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）等の適用前の数値となります。

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71期 (2020/12)	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	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	184	28	4,420
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								600
当期純利益								
自己株式の取得								
自己株式の処分								
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計	—	—	—	—	—	△12	△14	600
当期末残高	2,864	2,141	409	2,550	298	172	14	5,020

	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	1,002	5,934	△653	10,696	131	—	131	10,827
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	△214	△214		△214				△214
別途積立金の積立	△600	—		–				—
当期純利益	610	610		610				610
自己株式の取得			△0	△0				△0
自己株式の処分				—				—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					△48	0	△48	△48
当期変動額合計	△177	395	△0	395	△48	0	△48	347
当期末残高	824	6,329	△653	11,091	83	0	83	11,175

（単位：百万円）

第72期 (2021/12)	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	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
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
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	882	882		882				882
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	379	653	△10	652	△50	△0	△50	601
当期末残高	1,204	6,982	△663	11,744	32	△0	32	11,776

※「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）等の適用前の数値となります。

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71期 (2020/12)	第72期 (2021/12)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益	909	1,252
減価償却費	1,182	1,115
賞与引当金の増減額（△は減少）	△53	158
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	△2	18
退職給付引当金の増減額（△は減少）	44	76
役員株式給付引当金の増減額（△は減少）	36	37
受取利息及び受取配当金	△8	△5
支払利息	3	3
固定資産除却損	0	5
減損損失	25	132
固定資産売却損益（△は益）	—	0
投資有価証券売却損益（△は益）	△74	△94
売上債権の増減額（△は増加）	159	△758
たな卸資産の増減額（△は増加）	25	△112
仕入債務の増減額（△は減少）	△94	334
未払費用の増減額（△は減少）	△140	303
未払消費税等の増減額（△は減少）	△211	168
未収消費税等の増減額（△は増加）	△150	150
その他	△69	164
小計	1,584	2,950
利息及び配当金の受取額	8	5
利息の支払額	△3	△3
法人税等の支払額	△146	△333
営業活動によるキャッシュ・フロー	**1,442**	**2,620**
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	△1,666	△1,090
無形固定資産の取得による支出	△61	△67
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	154	156
貸付けによる支出	△4	△4
貸付金の回収による収入	3	4
預託金の返還による収入	3	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	**△1,572**	**△1,002**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△292	—
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	△41	△42
自己株式の純取得額	△0	△0
配当金の支払額	△213	△227
財務活動によるキャッシュ・フロー	**△48**	**△770**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	**△177**	**846**
現金及び現金同等物の期首残高	**1,430**	**1,253**
現金及び現金同等物の期末残高	**1,253**	**2,099**

※「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）等の適用前の数値となります。

非財務データ

▶ 環境

		第68期 (2017/12)	第69期 (2018/12)	第70期 (2019/12)	第71期 (2020/12)	第72期 (2021/12)
食品廃棄物量 売上原単位※2	(t/億円)	4.99	4.21	4.63	4.58	4.76
食品リサイクル率	(%)	89.2	94.2	92.3	85.4	83.7
CO_2排出量※1	(t)	13,359	13,967	74,181	66,252	64,951
CO_2排出量 売上原単位※1 ※2	(t/億円)	62.71	60.86	308.57	284.09	253.10
エネルギー使用量 生産重量原単位※3	(kl/t)	0.37	0.32	0.40	0.43	0.42
水資源投入量 生産重量原単位※3	(㎥/t)	16.95	16.10	15.25	15.91	15.55
排水量 生産重量原単位※3	(㎥/t)	7.23	5.95	6.67	6.77	6.71

▶ 人材

		第68期 (2017/12)	第69期 (2018/12)	第70期 (2019/12)	第71期 (2020/12)	第72期 (2021/12)
従業員数	(人)	485	542	578	601	608
女性管理職比率	(%)	6.9	7.5	10.4	12.6	14.5
育休取得率（男）	(%)	3.4	9.1	38.5	14.3	42.9
育休取得率（女）	(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
産休育休復職率（男女）	(%)	100.0	100.0	100.0	84.6	100.0
有給休暇取得率※4	(%)	51.4	56.9	66.4	63.3	63.5
労働災害（休業）発生件数	(件)	2	2	2	3	1
研修費用（一人当たり）	(円)	48,863	53,798	76,168	32,427	37,442

▶ 社会

社会貢献活動※5参加人数	教育CSR講師人数※6	子ども社員数※7	工場見学総数※8
延べ320名（2022年1月末時点）	延べ69名（2021年12月まで）	362名（2021年12月まで）	22,467名（2011-2021年累計）

※1 2018年まではスコープ1, 2にて算出、2019年からスコープ1～3にて算出
※2 売上原単位：売上あたりの環境負荷量
※3 生産重量原単位：生産重量あたりの環境負荷量
※4 4月ー翌3月にて計算
※5 地域イベントなど
※6 当社オリジナルの教育プログラムに講師として参加した社員数
※7 子ども社員とは当社オリジナル教育プログラムの修了者です
※8 オンライン含む

企業情報／株式情報

会社概要（2022年6月30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	617名

取締役及び監査役（2022年7月1日現在）

代表取締役社長	三須 和泰	常勤監査役	羽田 英之
取締役	水田 豊重	常勤監査役	高橋 一夫
取締役	阿部 一博	監査役（非常勤）	花野 信子※
取締役	村田 哲也	監査役（非常勤）	松原 良司
取締役（非常勤）	光田 博充※		
取締役（非常勤）	吉田 孝信※		
取締役（非常勤）	堀江 裕美※		

※光田博充氏、吉田孝信氏、堀江裕美氏、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。

執行役員（2022年7月1日現在）

社長 CEO兼CCO	三須 和泰	執行役員	山本 寿男
専務執行役員	水田 豊重	執行役員	内山 妙子
常務執行役員 CFO	阿部 一博	執行役員 CIO	松本 毅
常務執行役員	石川 和弘	執行役員	平田 幹二
常務執行役員	関口 直樹	執行役員	守田 昌弘
執行役員	村田 哲也	執行役員	竹澤 俊宏
執行役員	加来 俊治		

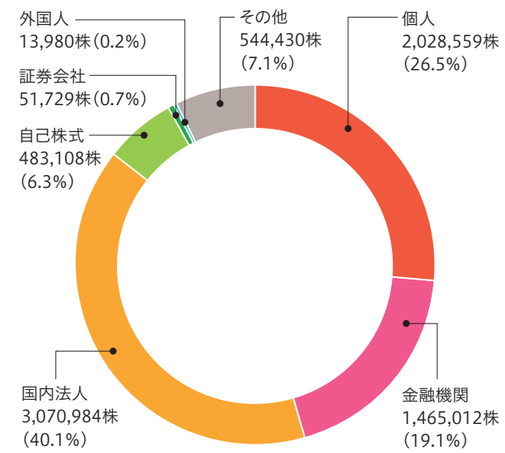
株式の状況（2022年6月30日現在）

上場証券取引所	東京
発行可能株式総数	20,000,000株
発行済株式総数	7,657,802株
株主数	7,373名

大株主（上位5名）（2022年6月30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	2,126	29.7
カンロ共栄会	486	6.8
株式会社榎本武平商店	450	6.3
株式会社三井住友銀行	346	4.8
三井住友信託銀行株式会社	304	4.2

所有者別株式分布（2022年6月30日現在）



事業所、工場等住所一覧

事業所

本社
営業企画部
広域販売部
〒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I 2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

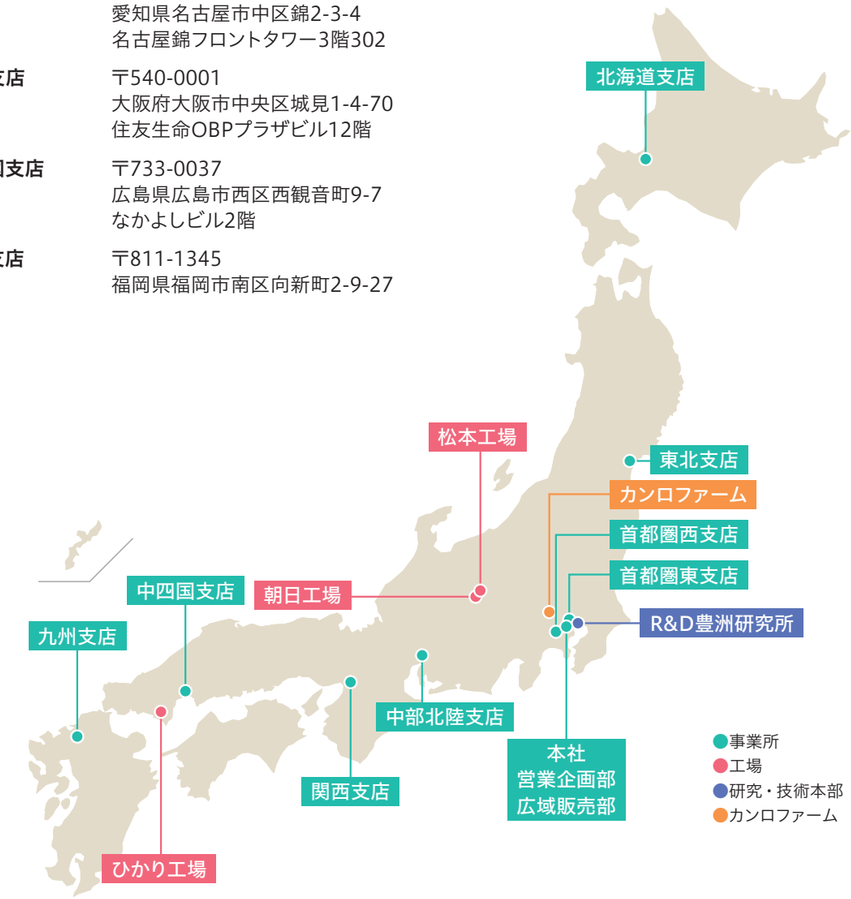
ひかり工場
〒743-0061
山口県光市小周防高尾568

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
〒357-0036
埼玉県飯能市南町7-17
「IBUKI HANNO FARM」内