

カンロ株式会社

〒163-1437
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)
<https://www.kanro.co.jp/>



KANRO CORPORATE REPORT
2020

私たちが糖からつくる「ひと粒」は、
おいしさだけを提供してきたわけではありません。

糖という素材をベースに、
様々な知恵と情熱を注ぎ込む。

するとそれは健康な心と体を支えるものになり、
新たなアイデアを生み出す源になる。

あるいは誰かと誰かをつなぐきっかけになり、
自然と表情がほころぶ楽しい時間に変わる。

その小さなひと粒には、
これからやってくる未来を変える力がある。

その信念を胸に、私たちは今日も糖と向き合い、
まだこの世界にない新たなキャンディを生み出し続けていきます。



03 カンロの横顔

- 03 カンロのあゆみ
- 05 カンロの事業



07 カンロが目指すもの

- 07 CEOメッセージ
- 11 CFOメッセージ
- 13 価値創造プロセス
- 15 経営計画
- 19 特集1：ブランド基軸経営の浸透・強化
- 23 特集2：サステナブル経営の浸透・強化



25 マネジメント体制

- 25 コーポレート・ガバナンス
- 29 ボードメンバー
- 30 社外取締役座談会



33 価値創造基盤の強化

- 33 カンロのCSR
- 34 5つのマテリアリティと具体的な施策



39 データ集

- 39 財務ハイライト
- 41 貸借対照表
- 42 損益計算書
- 43 株主資本等変動計算書
- 44 キャッシュ・フロー計算書
- 45 非財務データ
- 46 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

2020年9月(今回)
2021年5月(次回予定)

報告対象期間

2019年1月1日～2019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、経済状況などさまざまな要因により、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。

培ってきたキャンディの技術や開発力を

財産に、これからも「糖」と歩んでまいります。

カンロが創造したマーケットの歴史①

**日本人の舌にある
醤油味の飴**



日本人に親しみ深い「醤油」に着目して開発されました。当時、輸入品などが主流だった飴市場の中で独自の味わいを生み出しました。醤油の旨味を焦がさず引き出す独自の製法で、構想から3年を経てカンロ飴が誕生。醤油が醸し出すコクのある味わいが子供だけでなく大人も惹きつけ、後に社名にもなるロングセラー商品となりました。

カンロが創造したマーケットの歴史②

**機能+おいしさの
追求**



まだ「のど飴」が医薬品であった当時、菓子食品分野で初ののど飴である「健康のど飴」を発売。飴だからこそ発揮できるのどへのケアという「機能」と、菓子だからこそ表現できる「おいしさ」を両立し、キャンディ市場に「のど飴」というあたらしいカテゴリーを作りあげました。その後「のど飴」カテゴリーは大きく成長し、キャンディ市場を拡大に導きました。

カンロが創造したマーケットの歴史③

**新たな糖の可能性
「ノンシュガー」**



ヘルシー志向の高まりや甘さ控えめを求める声に応える砂糖不使用の「ノンシュガー」タイプ商品を発売。でんぷんからつくられた還元水飴の甘さを活かし、2019年からは人工甘味料を使わずにコクのある味わいをご提供しています。素材へのこだわりとカンロの技術力が生んだ新分野のおいしさです。

カンロが創造したマーケットの歴史④

**開発力による
ターゲット拡大**



2002年発売の「ピュレグミ」は、当時あくまで子供向け菓子であったグミを大人も楽しめるお菓子としてグレードアップし、グミの新たな購買層を開拓しました。ピュレグミは果肉のような食感と甘さ控えめが特徴。その食感、原料の配合に加えて綿密な製造条件をクリアしたことで生まれました。ピュレグミが開拓した大人の女性層は、いまではグミのメイン購買層となっています。

カンロが創造したマーケットの歴史⑤

**新奇性のある発想で
市場活性化**



「時々硬いものを噛みたくありませんか?」という企画担当者から研究担当への問いかけ。この潜在意識に、グミだからこそ成しえる「咀嚼」という側面から開発されたのがカンデミーナグミです。特許製法による、噛み応えのある食感と見た目も楽しいユニークな形は、飽和状態にあるかにも思えた市場に新たな刺激を与えました。

カンロが創造したマーケットの歴史⑥

**「素材を活かした」
おいしさ**



カンロが目指す「素材を活かしたもののづくり」のシンボルが金のミルクキャンディです。香料や着色料を使わずに表現されたミルクそのままの濃厚なおいしさは、カンロ独自の配合と製法により実現しました。その上質な味わいは高く評価され、今では売り場に欠かせないキャンディ市場を代表する商品として、多くの方にご愛顧いただいています。

1912～



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努力を惜しまず挑戦する企業姿勢は当時から顕在。



1955
(昭和30年)
カンロ飴

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。



1968
(昭和43年)
ナッツボン

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

1980～

2000～



1981
(昭和56年)
健康のど飴



1989
(昭和64年/平成元年)
**健康
梅のど飴**



1991
(平成3年)
**ジュシー
グミ**



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
珈琲茶飴**



2002
(平成14年)
ピュレグミ



2002
(平成14年)
**海苔と梅の
はさみ焼き**



2012
(平成24年)
金のミルク



2013
(平成25年)
**カンデミーナ
グミ**

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

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

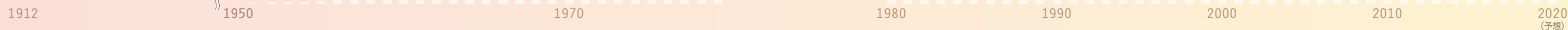
2012
(平成24年)
初の直営店「ヒトツブ カンロ」
東京駅にオープン
[11月10日]創業100周年

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

▶ 売上高



カンロの事業

◆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2018年9月～2019年8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

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」、蒟蒻かめを梅味で食べやすく仕上げたヘルシーおやつ「蒟蒻かめ」、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。

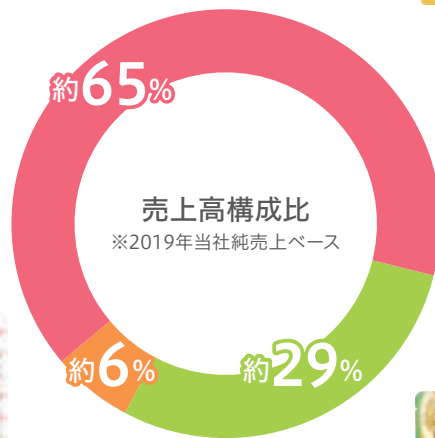
主要ブランド

- ピュレグミ
- カンデミーナグミ

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2020年は「あそぼん!グミ」や「100%グミ」など新しい商品も積極的に投入し、売り上げ拡大を図っています。



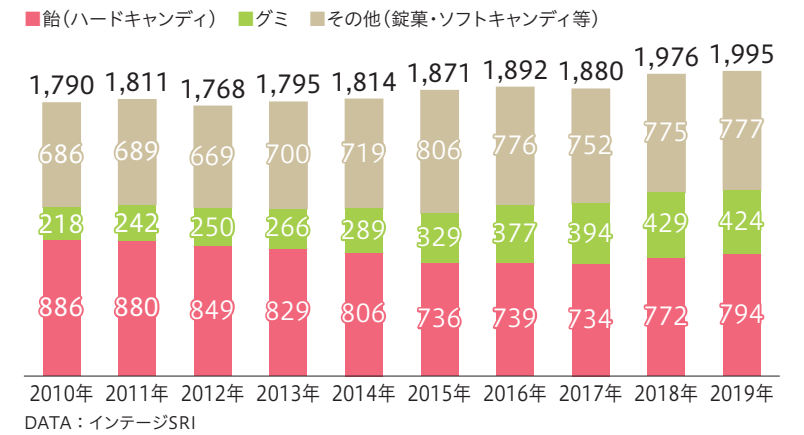
グミ



◆カンロマーケットシェア

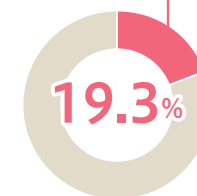
直近10年間のキャンディ市場は微増傾向で安定しているように見えますが、カテゴリー別の内訳をみるとその構造は大きく変化しています。最も大きい飴(ハードキャンディ)カテゴリーは長期低迷が続いていましたが、ここ数年はのど飴需要の高まりや新パッケージ形態の登場で拡大傾向に転じました。グミカテゴリーは急成長を続け、直近はその勢いに陰りが見えるものの、10年前と比較すると市場規模は約2倍に拡大しました。

▶キャンディ市場販売金額推移(単位: 億円)



飴(ハードキャンディ)

カンロ販売金額
シェア 1位

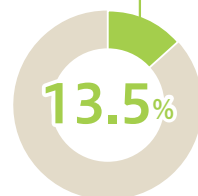


DATA: インテージSRI
(2019年1月～12月)

市場の動き同様、当社ものど飴が好調に推移しているほか、金のミルクキャンディなどの定番商品も引き続き伸長しています。新しいコンパクトサイズパッケージ形態の評価が高いこともあり、市場でのメーカーシェアを拡大しています。

グミ

カンロ販売金額
シェア 3位



DATA: インテージSRI
(2019年1月～12月)

2019年にグミの製造ラインを増設し、積極的な新商品開発を行っています。直近は定番のピュレグミ、カンデミーナグミに加え、親子ターゲットのあそぼん!グミや、ジュシーでハードな食感が楽しめる100%グミなど、新たなラインナップが加わりました。市場が踊り場に入っている中で、成長を続けています。

お客様との対話

直営店「ヒトツブカンロ」
(GRANSTA東京店・大阪LUCUA1100店)

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」を2012年より展開しております。あげる楽しさともらう楽しさをつくりだし、小さなヒトツブがヒトからヒトへとつながっていく、そんなお店を目指してお客様とのコミュニケーションの場として活用しています。近年海外からのお客様も増加傾向にありさらに多様なニーズをキャッチアップするとともにブランド価値を世界に発信するアンテナショップとしての役割を強化してまいります。



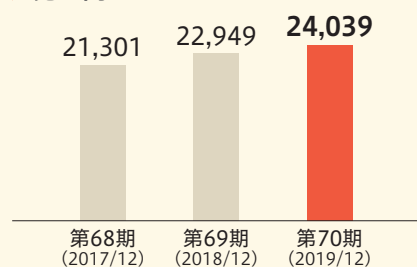
ヒトツブカンロGRANSTA東京店
〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-9-1
JR東京駅構内B1F グランスタ内
TEL:03-5220-5288
月～土:8:00～22:00
日祝日:8:00～21:00



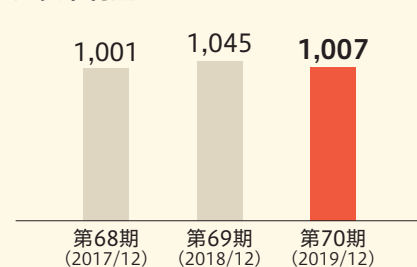
ヒトツブカンロ大阪LUCUA 1100店
〒530-0001
大阪府大阪市北区梅田3-1-3
LUCUA 1100 2F
TEL:06-6151-1528
10:00～21:00

主要財務・非財務指標

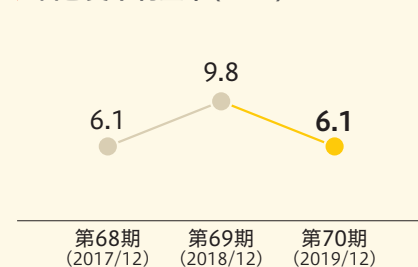
▶売上高(単位: 百万円)



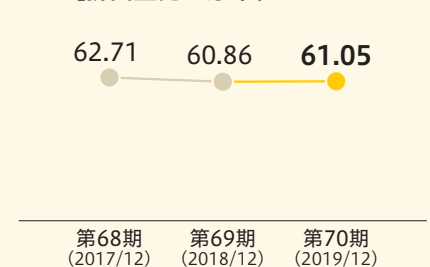
▶経常利益(単位: 百万円)



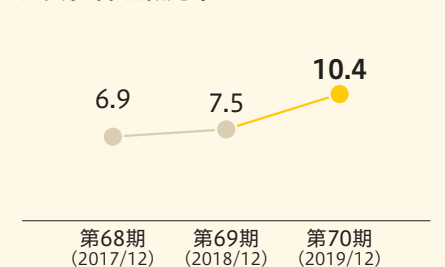
▶自己資本利益率(ROE)(単位: %)



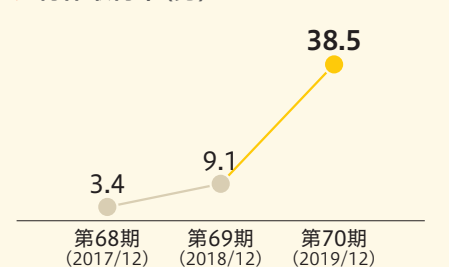
▶CO₂排出量売上原単位*(単位: t/億円)



▶女性管理職比率(単位: %)



▶育休取得率(男)(単位: %)



※売上原単位: 売上あたりの環境負荷量

キャンディNo.1企業のあるべき姿を描き、価値観の変化を見据えて成長戦略を遂行。

代表取締役社長 CEO兼CCO 三須 和泰

新型コロナウイルス感染症拡大により世界中が混乱に巻き込まれています。感染されお亡くなりになられた方々に哀悼の意を表します。また罹患された方々、困難な状況におられる方々には一日も早く回復されますよう心よりお見舞い申し上げます。ご苦労されている医療従事者の方々には最大限の敬意と感謝を表します。

コロナ禍の中で、当社の事業環境も大きく影響を受けておりますが、このような状況だからこそ、キャンディを通してステークホルダーの皆様に寄り添い、エールを送ってまいります。

企業理念

創意工夫

自ら考え、新たな価値をつくり、日々前進する

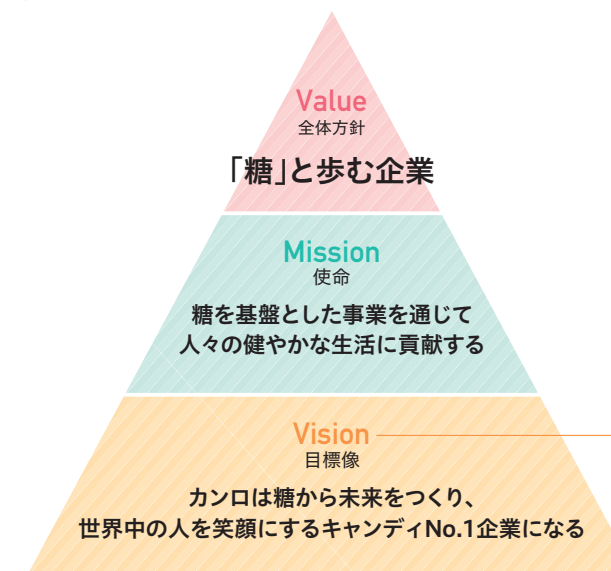
信義誠実

品質を高め、価値を高め、信用を高める

百万一心

力を合わせ、心を合わせ、ともに歩む

コーポレートビジョン



カンロが目指す5つのビジョン

- 1. 糖に対する理解ある環境**
おいしさや健康のために糖ができることを提案し、糖が人々の生活に必要な不可欠であると理解されている環境を作ります。
- 2. 信頼のブランド**
安全安心を第一に未来を見据えた研究開発に挑戦し、「カンロ」であるがゆえに選ばれる信頼の企業ブランドへと成長します。
- 3. 社会との共生**
事業活動を通じて社会の課題解決に結びつくとともに、すべてのステークホルダー満足の実現に努め、社会とともに発展します。
- 4. 活力ある職場**
役職員の健康促進に努めるとともに、キャンディに対する深い知見経験を踏まえた人材を育成します。また、個を尊重する企業風土を醸成し、自負や愛着が根付く企業を目指します。
- 5. グローバルな企業**
私たちがつくるひと粒が世界中の人を笑顔にする、グローバルな企業に成長します。

2019年度の市場環境と営業状況を振り返って

2019年度は、国内キャンディ市場において変化が生じています。近年成長し続けてきたグミカテゴリーが前年を下回る一方、飴カテゴリーは減少傾向に歯止めがかかり、全体の売上規模は微増にとどまりました。グミカテゴリーの成長にブレーキがかかった理由としては、ラムネ菓子などタブレットカテゴリーが急伸したことなどが挙げられます。飴カテゴリーでは、のど飴など機能性を持つ商品が伸び、和風テイストの飴は低調に推移しました。

そうした中、当社では「金のミルク」「健康のど飴たのかうまヌカハニー」など飴の主力商品が堅調に推移し、グミも「カンデミーナグミ」を中心に売上を伸ばしたことで、全体の売上高が240億円を突破し、6期連続増収、過去最高売上高を更新しました。

営業活動においては、小売店の売場で棚割りの提案を主導するカテゴリーリーダーの強みを活かし、「AGF(飴・グミ・フュージョン)」と呼ぶ陳列手法の導入先を拡げ、

売上の増加につなげていきました。また飴の販売では、新形態のコンパクトサイズが大きく伸長しましたが、期初の売上計画は未達となりました。

売上計画未達の一因は新グミ生産ラインの稼働の遅れです。建屋から設備まで総額28億円を投じた松本工場(長野県松本市)の新グミ生産ラインは、2019年2月から本格稼働を開始しました。当初は2018年末からの稼働を予定しており、それが遅れたことによって2019年春季の新商品投入に影響が生じました。

2019年度は、成長に向けた先行投資の一環として、ベースアップを伴う人事制度の変更と人員増強を実施し、加えて新グミ生産ラインの減価償却費が発生しています。これらの費用増は、20億円の増収を前提に計画していたものであり、結果として増収が11億円弱にとどまったため、減益の結果となりました。

持続的に成長し、社会に存続していくための経営

今、世の中は「食」に対し、安全・安心の担保やおいしさ、品質の維持だけでなく、より身体にやさしく健康増進に寄与するもの、自然の素材を活かしたオーガニック志向のものを求める傾向に変化してきています。そうした風潮は、欧米を中心とする先進国から生活水準の向上が進んだ新興国へ、世界的な広がりを示しています。

「糖と歩む企業」を標榜する当社は、これらのニーズをキャンディ専門メーカーとして積極的に取り入れ、糖の良さを打ち出す形で、世の中に求められる商品づくりを追求しています。2017年からは「素材を活かしたものづくり」と「キャンディならではの機能性の発揮」を商品開発の方針として、成長戦略の柱としています。

CEOメッセージ

さらに、当社がこれから先も持続的に成長していくためには、国内市場に抛らず、海外におけるビジネスチャンスをつえ、事業のさらなる拡大を図る必要があります。経営企画本部内に「海外事業室」を立ち上げ、中国から東南アジアをターゲットに事業展開を構想し、準備を進めています。素材と機能性を武器とし、おいしさと品質にこだわる当社の商品は、海外市場においても広く価値が認められるものと考えています。

一方で当社が食品メーカーとして社会に存続していく上で、環境・社会課題への対応が重要な条件であると認識しています。経営基盤の強化に向けて取り組んでいる「サステナブル経営」は、SDGs(国連の持続可能な開発のための国際目標)を軸に取り組んでまいります。サステナブル経営を推進するにあたり、「サステナビリティ推進基本方針」を定めております。この方針のもと、2018年に特定した5つの重点活動領域(マテリアリティ)における課題に対し、具

中期経営計画「New KANRO 2021」

2017年度に始動した5ヵ年中期経営計画「New KANRO 2021」は、この3年間で着実な成果を上げてきました。営業活動においては、ブランド商品を中心に育成を図ること、売上割戻の改善が進み、販売費の効率化を果たしています。原価低減および生産性向上の取り組みも奏功し、収益性改善の流れが定着してきました。

計画3年目の2019年度は「ブランド基軸経営への進化」を成長戦略のテーマに打ち出し、「マーケティング本部」に設置した「第1ブランド室」「第2ブランド室」「第3ブランド

新型コロナウイルスの事業活動への影響

しかしながら、2020年に入り事業環境やサプライチェーンにおいて、新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けております。新規感染者の継続的な発生により、オフィス需要や行楽需要の減少が顕著となっております。この影響を現時点で合理的に算出することは難しく、2020年7月に2020年通期業績予想を修正すると共に、中期経営計画「New KANRO 2021」の2021年度の数値目標を一旦取り下げました。

原材料については、現時点で当面のストックを確保して

体的な施策を立案しております。事業活動を通じた社会課題の積極的な解決に向けた取り組みを進めてまいります。

環境負荷に関する具体的な動きでは、生産や物流におけるCO₂排出量の低減、プラスチックごみ問題に対応した包装材料・商品パッケージの変更、フードロスの削減など、メーカーとしての切り口で取り組みを進めています。

また、人権・ダイバーシティの尊重や新しい働き方の推進を通じて、企業の存続に欠かせない「社員が活躍しやすく働きがいのある職場づくり」を図っています。特に働き方については、在宅勤務・テレワークの運用を開始した他、「業務改革委員会」と「ダイバーシティ推進室」が中心となり、業務の無駄を省く見直しを実施した上で、AI・IoT等を活用する取り組みに着手しました。

引き続きSDGsテーマへの対応を通じて、環境・社会課題の解決に寄与しつつ、持続的に成長する企業として必要な体制を整備していきます。

室」によるブランドマネジメントを実現するとともに、「商品企画部」が新商品・新ブランドの開発を担う体制を確立しました。同時に、研究開発体制も再編し、マーケティング本部との連携を強化しました。

品質保証体制については、工場傘下の品質管理課から社長直轄による「品質保証部」へ移行し、クレームの大幅な低減につながる成果を生んでいます。また2019年度は、松本工場が食品安全マネジメントの国際規格「FSSC22000」の認証を取得し、全工場の取得を完了しました。

おり、生産体制のBCP(事業継続計画)対応についても、工場間で連携を取る体制を強化していますが、引き続き今後の動向を注視し、迅速かつ的確な施策を行ってまいります。

なお、「New KANRO 2021」で掲げている、目指す姿「キャンディNo.1企業」や、「成長戦略」「経営基盤の強化」の両輪の施策を推し進める基本戦略については維持し、引き続き取り組んでまいります。

2020年下期からは「キャンディエール」活動(p17参照)

を開始します。多くの人が様々な困難に見舞われている今、私たちにできることは、キャンディを通して皆さんに寄り添

2020年度経営方針

2020年度の経営方針は、前年2019年の方針であった「ブランド基軸経営への進化」(成長戦略)と「サステナブル経営への深化」(経営基盤の強化)を継続し、さらに浸透強化を図ることとしています。それに加えて、新型コロナウイルスの感染拡大がもたらした日々の生活における新たな気付きや意識、価値観の変化をベースとした打ち手を軸に、事業を展開してまいります。

ブランド基軸経営では、飴・グミともに売上拡大を目指し、主力ブランドの配荷アップとエクステンションによるシェア拡大を図ります。また、固定費率・変動費率の低減に努めつつ、製造設備の自動化を進めることで生産効率を向上させ、利益の拡大につなげていきます。

コロナ禍を受けて価値観が変化しています。例えば予防意識の高まりや摂取カロリーへの意識に変化が見られます。勤務形態の変化や外出を控える傾向を受けて従来と異なる消費シーンも生まれてきました。2020年下期以降は、こういった新たな市場ニーズをつえた新商品を投

ステークホルダーの皆様へ

当社は近年、コーポレートガバナンス・コードへの対応として、政策保有株式を縮減すべく、一部持ち合いの解消を実施いたしました。そのため当社株式は、市場における流通量が増加し、さらに2017年7月に実施した単元株式数の変更や、2019年7月の株式分割によって、以前よりも投資家の皆様に保有していただきやすい状況となっています。

また2019年に設置した「IR室」が中心となり、株主・投資家の皆様との対話を充実させるべく、IR活動の強化を図っています。

こうした取り組みが功を奏し、当社株式を保有いただいている株主様の数は、2018年度末の2,387名から2019年度末には4,797名に倍増しています。これからも多くの株主様に安心してご支援していただける企業を目指し、努力していく所存です。

い、ココロとカラダの健やかさを支えることです。キャンディを通して多くの方にエールを送ります。

入していきます。ターゲット別の嗜好・ニーズに対応した商品開発とブランド展開によるユーザー拡大戦略を推進し、同時に、営業面で優位性が発揮できるカテゴリーマネジメントを強化していきます。

体制面では製造生産面で最適化を図り、当社の生産技術を統括する役割を担う「技術部」を新設しました。これにより、製法や原料選定に関する技術要素の確立を果たすとともに、商品開発の初期段階から生産効率の悪化要因を排した取り組みを進めてまいります。

サステナブル経営において、2020年は5つの重点活動領域(マテリアリティ)の中でも特に、ダイバーシティの推進や健康経営、そしてスポーツ支援に取り組んでまいります。スポーツ支援へ取り組みは、当社の使命が「糖を基盤とした事業を通じて人々の健やかな生活に貢献すること」であるためです。スポーツ支援を通じて、糖との正しい付き合い方を広く伝えていきます。

現代の企業は変化なくして成長しません。当社も変化してきたことで、成長を遂げてきました。今後、より働きやすく、より働きがいのある会社に変っていくことで、社員とともに成長・発展し、すべてのステークホルダーの皆様との共存・共栄を実現してまいります。



糖から未来をつくるための 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



成長戦略の推進に伴う投資計画の変化

当社は、2014年度以降6期連続で増収を遂げてきましたが、2018年度までは選択と集中による飴での伸長で実現いたしました。一方、2019年度はグミが成長を牽引しました。近年のキャンディ市場におけるグミカテゴリーの拡大を捉えるべく、グミの売上拡大を目指してきましたが、従来は生産キャパシティが足かせとなっていました。この状況を打開したのが、2019年2月より稼働を開始した松本工場の新グミ生産ラインです。これによりグミの生産キャパシティは倍増し、グミによる成長実現が可能となりました。

中期経営計画「New KANRO 2021」(2017年度～2021年度)は、5年間で60億円の設備投資を見込んでいましたが、計画を上回る売上高の伸びを踏まえ、更なる成長に向けて投資を加速する方向に舵を切りました。3年間で既に総額50億円を超える設備投資を実行しました

財務面から見た「New KANRO 2021」の進展

「New KANRO 2021」の初年度である2017年に、新CI(コーポレート・アイデンティティ)を導入し、「キャンディNo.1企業」を目指すという長期ビジョンを示しました。糖質制限ブームという逆風が吹き荒れる中、当社は動じることなく「糖」がもたらすベネフィットにvalue・

が、次期中期経営計画も見据え、残り2年においても基幹システムの更新に着手すると共に、省人化・合理化や品質向上につながる設備投資を予定しています。

また、設備投資のみならず、ベースアップを伴う人事制度改革や人員増強などの人財投資についても、成長投資の一環として実施しています。

こうした成長投資を加速化・増加させる一方、規律ある投資判断を成すべく、2019年度から新たな投資採択基準を定めて運用しています。資本コストから算出したハードルレートを設定し、IRR(内部収益率)や将来のキャッシュ・フローに対するNPV(正味現在価値)を基準とすることで、企業価値の向上につながる投資のみをスクリーニングできる体制を整えました。過去の投資案件も同じ基準で見直し、下方乖離している場合は速やかに軌道修正を行います。

価値観を置き、「糖から未来をつくる。」というコーポレートスローガンを掲げました。

これらのビジョンの明確化は、社員ひとり一人の意識改革を促し、当社全体がベクトルを合わせ、今までの殻を破って進化していく流れを生み出しながら、財務面に

においてもプラスの効果をもたらしています。

商品開発では「素材を活かす」・「機能性」という二軸を実直に追求しています。時流に乗るだけの商品ではなく、キャンディらしいキャンディを世に送り出していくことが、当社の企業価値向上につながっていると確信しています。

販売施策では、当社の競争優位性の一つである提案型営業力をベースに、広告宣伝に頼ることなく小売業への販路拡大を実現し、売上高拡大に大きく寄与しています。「New KANRO 2021」の3年目である2019年度の業

新型コロナウイルスの影響

増収増益を見込んでいた2020年度ですが、当社の事業環境もコロナ禍の影響を大きく受けております。緊急事態宣言解除後も新しい生活様式の浸透や新規感染者の継続的な発生を受け、オフィスや行楽でのキャンディ需要の減少が続いております。「New KANRO 2021」の進展による生産性向上により、財務の健全性は高く保たれており、食品メーカーとしての責務を果たすべく通常生産を継続しているものの、残念ながら7月に業績予想を下方修正いたしました。また、収束時期を合理的に算定することが困難であることから、「New KANRO 2021」の損益目標を取り下げました。

しかしながら、市場縮小下でも当社のシェアは拡大しており、「New KANRO 2021」の基本戦略については、アフターコロナも見据え妥当性を失っておらず、引き続き

将来に向けて資本市場との対話を深化

キャンディ専門メーカーでありながら株式を上場している当社は、菓子業界においてユニークな存在と言えるでしょう。おかげさまで当社の商品は、広く消費者の皆様からご愛顧を賜り、社名も知られていますが、上場企業としての認知度は未だ高くありません。より多くの投資家の皆様に株式を保有していただき、同時に当社商品のコアなファンとしてもご支援していただけるよう、株式の流動性向上を図りつつ、アナリスト向け・個人投資家向け説明会の開催などIR活動の強化に努めています。

株主価値の最大化には、成長戦略に基づく成長投資の実行により、企業価値を向上させていく方針です。配当については、安定配当の継続を従来からの基本方針とし

績は、売上高240億39百万円(前期比4.7%増)とプラス成長を実現しながらも、新グミ生産ラインの稼働の遅れが影響し、期初に計画していた売上高246億円を下回りました。そのため利益面では、設備・人財への投資に伴う固定費の増加をカバーし切れず、営業利益9億23百万円(同8.0%減)、経常利益10億7百万円(同3.6%減)と減益となりました。尚、当期純利益6億51百万円(同35.6%減)は、前年度特別利益の反動減があり減益幅が大きくなっています。

取り組んでまいります。

商品面ではコロナ禍を経て変化する価値観を捉えた商品開発を武器に、更なるシェア拡大を目指します。2020年度の設備投資は、生産拠点3工場における合理化投資を中心に約25億円を予定しており、生産性向上による原価の低減を実現します。

ROEについては、企業価値向上の観点から長期的に引き上げていく必要があり、2020年より資本コストを意識した経営に舵を切り、各部門が一丸となって達成を目指す体制としています。具体的には、ROIC(投下資本利益率)ツリーを策定し、ROE向上のために各部門が何をすればよいか因数分解の上、KPIを明確にして、モチベーション高く取り組んでいます。

しており、2020年は期初の予想を据え置き、増配の予定です。

中長期の成長ステージにおいては、新たな工場の建設や海外事業展開に伴う投資など、金融機関や資本市場からの資金調達を必要とする局面も考えられます。引き続き資本市場との対話を深めながら、投資対象として備えるべき確固たる信頼を築き上げてまいります。

私自身はCFOとして、今後の経営戦略策定において、経済的価値と社会的価値を統合して可視化すべく取り組めると共に、目標達成に向けた論理や数字的裏付け、リスクへの対処を示してまいります。今後ともご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

価値創造プロセス

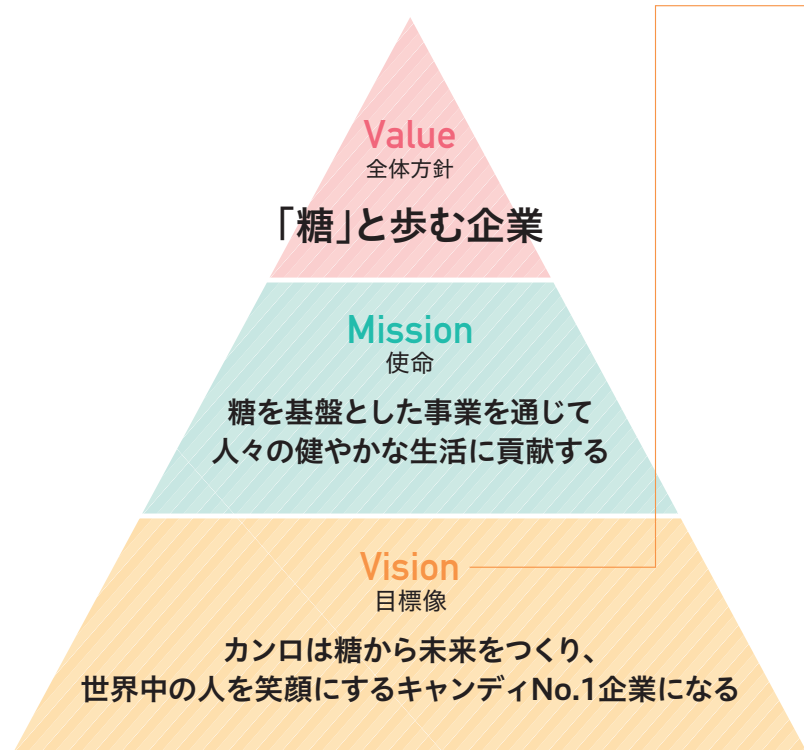
価値創造プロセス

私たちは「糖を科学する技術」をコアコンピタンスとし、「糖を基盤とした事業を通じて人々の健やかな生活に貢献する」ことを使命としています。長く糖を扱ってきたカンロだからこそできるイノベーションをもって価値を創出し、社会問題の解決に貢献していくことで、持続的な成長を続けてまいります。



カンロのビジョン

▶ コーポレートビジョン



カンロが目指す5つのビジョン

- 1. 糖に対する理解ある環境**
おいしさや健康のために糖ができることを提案し、糖が人々の生活に必要不可欠であると理解されている環境を作ります。
- 2. 信頼のブランド**
安全安心を第一に未来を見据えた研究開発に挑戦し、「カンロ」であるがゆえに選ばれる信頼の企業ブランドへと成長します。
- 3. 社会との共生**
事業活動を通じて社会の課題解決に通り組むとともに、すべてのステークホルダー満足の実現に努め、社会とともに発展します。
- 4. 活力ある職場**
役職員の健康促進に努めるとともに、キャンディに対する深い知見経験を踏まえた人材を育成します。
また、個を尊重する企業風土を醸成し、自負や愛着が根付く企業を目指します。
- 5. グローバルな企業**
私たちがつくるひと粒が世界中の人を笑顔にする、グローバルな企業に成長します。

ビジョン実現のための課題

イノベーション

商品開発においては「素材を活かす」「機能性」の2方向で新しい市場創造を目指しています。この先は従来のキャンディの域を超える新市場の開拓も必要になってくるでしょう。効率性も兼ね備えた生産体制の確立も不可欠です。

サステナビリティ

現在SDGsの指針に沿って取り組みを進めています。メーカーとして、ゴミの削減や環境負荷の低減、品質設計の見直しなどにも取り組んでいきますが、特にダイバーシティについては、当社の核となる施策と位置付けています。働きやすく、働きがいのある職場環境の改善については徐々に進めています。ダイバーシティ本来の意味合いである「多様性」の実現には更なる検討が必要です。



グローバル化

「グローバル化」は当社の「世界中の人を笑顔にしたい」というビジョンの達成に欠かせないものと位置付けています。一言で海外と言っても、味覚の違い、商流の違いなど、様々な課題がありますが、本格的な参入を目指し、引き続き準備を進めております。

2019年度の概況

◆ 事業の概況

2019年の売上高は特にグミの販売増加が寄与し、前年同期比10億8,900万円増収の240億3,900万円で6期連続の増収、2期連続で過去最高の売上高となりました。

飴(ハードキャンディ)は需要期である秋冬、逆風となる記録的な暖かさとなりましたが、「金のミルク」、「健康のど飴たかまなまかハニー」、「ノンシュガースーパーメントールのど飴」などの既存主力ブランド商品が堅調に推移した他、新形態であるコンパクトサイズ商品が大きく伸長し、前年同期比微増となりました。

グミは松本工場新グミラインの稼働開始が予定より遅れたため、計画通りに伸長させることができなかったものの、「ピュレグミ」に次ぐ主力ブランドに成長した「カンデミーナグミ」が引続き売上を拡大したことなどにより、市場の伸長が鈍化している中、+11.5%と大きく増加させ

◆【成長戦略】ブランド基軸経営への進化

2019年はブランド基軸の経営に着手しました。
マーケティング本部を再編してブランド室を設置し、主力ブランドを強力に育成するとともに新たなブランドの開発を推進する体制を整えました。加えてR&Dセンター(豊洲研究所から改称)もキャンディNo.1企業に相応しいイノベーション実現を目的に体制強化を図っています。
2019年2月からは松本工場にて新グミラインが稼働しました。グミの生産が朝日工場との2工場体制となり、生

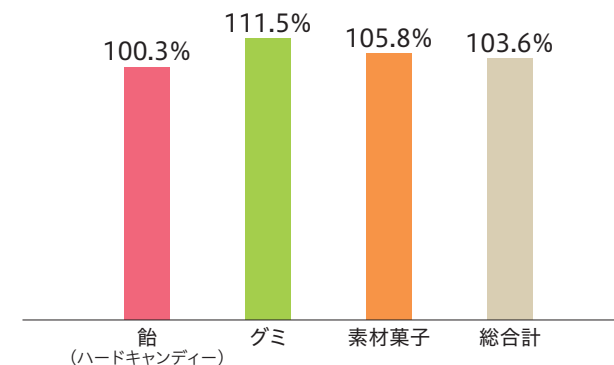
◆【経営基盤の強化】サステナブル経営への深化

経営基盤強化の面では、SDGsへの取り組みをメインに、特にダイバーシティの推進に力を入れました。フレックスタイム制度の見直しやテレワーク導入に向けたテスト運用など、多様な働き方を可能とする施策のほか、若手女性のキャリアデザインサポートや育児者の情報交換などを目的とした交流の場の開催などを行いました。
また「キャンディNo.1企業に相応しい報酬体系」を目指し、新たな人事制度を導入しました。
品質保証体制も強化しました。品質審査の充実や製品

ることができました。

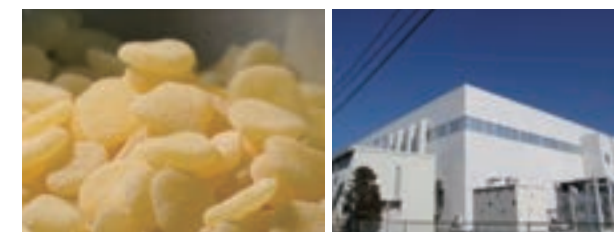
素材菓子は「プチポリ納豆」、「海苔のはさみ焼き」シリーズの売上増加により好調に推移しました。

▶ カンロ2019年カテゴリー別販売金額 前年比



DATA：弊社出荷金額 会計上の売上高とは異なります。

産体制の拡大を叶えただけでなく、生産効率の改善にもつながります。



設計審査の強化を行ったほか、新グミラインが稼働した松本工場においても朝日工場・ひかり工場に続き食品安全システム認証の国際規格であるFSSC22000の認証を取得しました。
その他財務・経理機能の強化を図るため、「財務・経理本部」を新設し、その傘下に「資本市場室」「IR室」を設けました。配当政策やROE向上策等の立案、投資家の皆さまとの対話充実を目指します。

新型コロナウイルスによる影響とその対応

◆2020年度通期業績予想の修正について

新型コロナウイルスの感染拡大による新しい生活様式の浸透や新規感染者の継続的な発生を受け、オフィス需要や行楽需要の減少が続いております。下期以降もこの状況は継続すると想定され、2020年7月22日に通期業績予想を修正いたしました。

▶2020年度通期業績予想(単位:百万円)

	修正	期初発表	2019年度実績	増減	
				期初比	前期比
売上高	23,500	25,000	24,039	△1,500	△539
営業利益	800	1,080	923	△280	△123
経常利益	800	1,100	1,007	△300	△207
当期純利益	550	740	651	△190	△101

◆中期経営計画「New KANRO 2021」の2021年度の損益目標取り下げについて

当社が掲げております2017年度から2021年度の5年間の中期経営計画「New KANRO 2021」では「キャンディ No.1企業」を目指す姿とし、「成長戦略」と「経営基盤の強化」の両輪の施策を推し進めることを基本戦略としております。損益目標は最終年度である2021年度に売上高260億円、ROEを10%以上の水準とすることを定めております。

しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大による当社を取り巻く事業環境への影響は大きく、現時点でその影響を合理的に算定することが困難な状況です。

◆「キャンディエール」活動について

この下期、私たちは「キャンディエール」活動をスタートします。キャンディエールはキャンディヒットズから幸せを広げる活動です。



さまざまな困難に見舞われている今、
カンロはキャンディを通してエールを贈りたいと思います。

私たちにできること、
それはキャンディを通して人々に寄り添い、
ココロとカラダの健やかさを少しでも支えること。
今こそ、キャンディで応援したい。

キャンディエールは、ヒットズから幸せを広げる運動です。

この状況を踏まえ、2020年2月に公表した2021年度の売上高260億円、ROE10%以上の目標値を取り下げました。なお、現中期経営計画における基本戦略については維持し、引き続き取り組んでまいります。

▶2021年度損益目標

	変更前	変更後
売上高	260億円	—
ROE	10%以上	—
1株当たり配当	30円+α	30円+α

○お客様へのエール!

直営店「ヒットズカンロ」ではメッセージを自由に描いていただける「キャンディエール缶」の販売をいたします。またカンロ社員からのメッセージを添えて、全国の中高校生へ寄贈を行います。

○社会へのエール!

親子向けグミ「あそぼん!グミ」では、動物園アプリ「one zoo」を通して提携動物園への支援を行います。売上の一部から緊急寄付を行うほか、ブランドサイトから「one zoo」を楽しんでいただくことで社会へエールを送ります。

one zoo <https://onezoo.jp/>

○社員へのエール!

新しい働き方の推進
・テレワークの推奨
・IT戦略の推進による効率化

健康サポート
健康経営宣言
・メンタル面サポート
・フィジカル面サポート

2020年下期について

◆2020年度経営方針

〈成長戦略〉ブランド基軸経営の浸透・強化

- 売上の拡大
・主力ブランドのシェア拡大
・新ブランドの創出・育成
・海外事業
- 原価低減と効率化による利益の拡大
・製造固定費、製造変動費の低減
・業務の効率化を進め、基幹情報システム刷新へ着手

〈経営基盤の強化〉サステナブル経営の浸透・強化

- SDGs 5つの重点活動領域を定め、事業を通じて社会課題の解決に取り組んでまいります。
 - ・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
- 健康経営への着手

◆消費者意識の変化とその対応

新型コロナウイルスは消費者に対して、新たな気付きや意識、価値観をもたらしました。

当社はそれらを大きく3つのキーワードに分類しました。2020年下期については、上記の経営方針に加え、この3つのキーワードをベースとした打ち手を軸に事業を展開してまいります。

		下期対策
不安 ウイルスへの恐怖 不況への不安	予防意識の高まり	のど飴シリーズでの“のどへの潤い・のどケア”の提案強化
	健康への気遣い	特定保健用食品の投入 摂取カロリー意識に対するノンシュガーキャンディの提案強化
	ソーシャル意識の高まり	商品を起点としたCSR活動
ネットの利便性 あらためてインターネットの利便性に気づく	メディア価値向上	WEBプロモーションの強化
	ECの躍進	ECチャネルの強化 ECチャネル専用商品の開発
	テレワークの浸透	在宅勤務などの新たな食シーンに適した商品の開発
日常の喜び 日々の日常での様々な発見	おうち生活の楽しさ	「カンロ飴食堂」をはじめとしたレシピ提案 「おうちであそぼん!」企画
	家族のコミュニケーション	あそぼん!グミなど親子で楽しめる商品の提案強化
	スローライフ	カンロ飴でのヴィーガン認証取得 素材を活かした新商品の投入

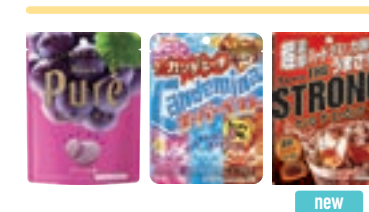
◆2020年下期商品ラインナップ

キャンディを通して生活者に寄り添い、エールを送ります。

●ウイルスへの 予防意識の高まり



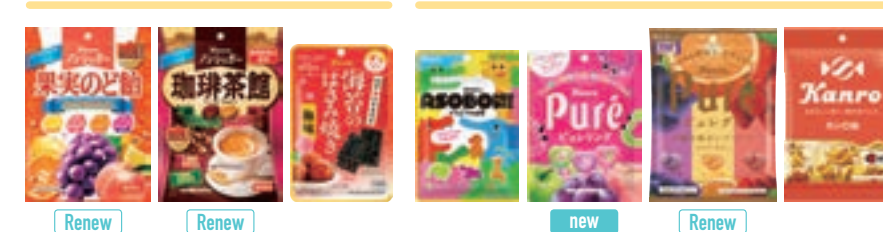
●気分転換の必要性 ストレス発散/元気になる



癒し



●摂取カロリーの意識・家庭内消費の高まり カロリー控える/おいしくヘルシー 家族で楽しむ



美味しさ・楽しさ・安心とともに、 新たなコミュニケーションを 「グミ」で届ける

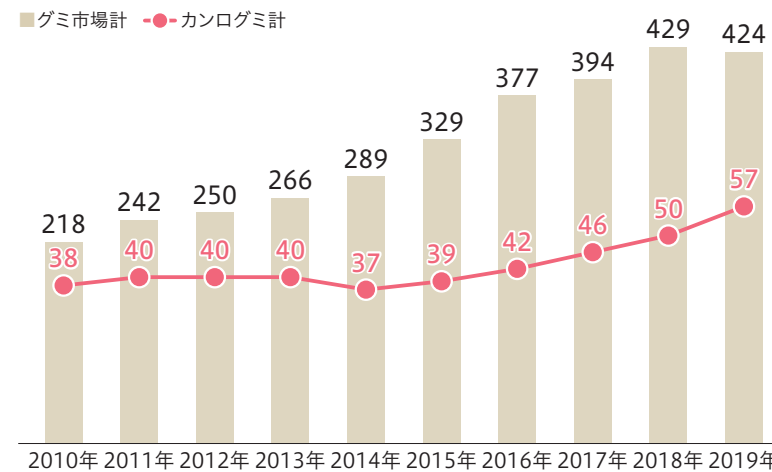
◆グミの市場とカンロの商品

2019年のキャンディの市場規模は販売金額が1,995億円程^{※1}で、前年と比べて0.9%増となっています。それに対してグミ市場は1.3%減^{※1}となっていますが、カンロではグミの売上が前年比11.5%増^{※2}となるなど、新たな成長ドライバーとしてグミが期待されています。この特集ではカンロの成長エンジンであるグミについて、新商品の「あそぼん!グミ」を通してご紹介します。

※1 インテージSRIデータ
※2 当社出荷金額

▶グミ販売金額推移^{※1}(単位：億円)

■グミ市場計 ●カンログミ計



親と子供の二極化したニーズに応える新ブランド お菓子な、おもちゃ「あそぼん!グミ」



親と子供の両方が笑顔になることを目指して生まれた「あそぼん!グミ」。これはお菓子に対する親と子のニーズのギャップを解決した新しい市場を狙うグミです。カンロが今まで着目していなかった「幼い子供と親」の両方をターゲットに据え、カタチや色、美味しさ、そして何よりも安全にこだわって「お菓子な、おもちゃ」をコンセプトに作られました。この「あそぼん!グミ」は社長直轄のプロジェクトとして稼働し、組織の隔たりを超えて作られた新商品で、グミ市場における第三の旗艦商品です。



カンロだから実現できる、 安心・安全で親も子供も欲しいと思う商品を追求

社長 「今のグミ市場には自分の小さな子供に食べさせてもいいと思えるグミがない」そんな言葉を聞いて、安全安心な商品を作り続けているカンロの商品でも子供に与えるとなると親に選んでもらえないのか、と感じたのがプロジェクト立ち上げのきっかけです。確かに小さなお子さんに食べて頂くことを考えると、既存の商品では不十分であるという課題がありました。親が子供に安心して与えられるグミが求められているのではないかと。そこで育休から復職した片桐さんをプロジェクトリーダーとして起用し、検討をスタートさせることにしました。

片桐 育休を取得して復帰後すぐにプロジェクトリーダーを任されることになった時は驚きました。時短取得期間中でもあるので不安も大きかったのですが、周囲の皆さんの支援が私の背中を押してくれたと感じています。

社長 片桐さんはお子さんが二人いるお母さん。そして商品企画の業務に従事していたこともあって、まさに任せるなら彼女だな。

片桐 当初社長からは「親子」のほかに「ベジ」というキーワードを頂いていました。ベジタリアンやビオなど高い意識を持つ親御さんにも選んで頂けるように、という事なのですが…

社長 私が思いついたのはそこまでなんです。ところがプロジェクトメンバーが話を進めていくうちに、私が考えた

「ベジ」は難しいとメンバーから検討の結果を受けました。

片桐 「ベジ」も追求したのですが、「親子」双方のニーズを突き詰めると「ベジ」だと子供の願いがかなえられないと考えました。でも社長は私たちメンバーの意見を不安に思われながらも(笑)聞き入れて下さって、その方向でやってみなさいということになりました。

社長 一度任せたプロジェクトですからね。それに一番ターゲットのニーズを知っているのはプロジェクトリーダーですから。最終的に完成した商品を見て感動しました。自分では想像できなかったものが組み合わさって私の求めていたものが実現されていましたから。

片桐 復帰直後の一般社員にリーダーを任せてプロジェクトを運営する会社の判断は驚きました。アットホームでカジュアルな社風だからだと思うのですが、皆で知恵を出し合って進めるやり方はカンロだからこそできることだと思います。

社長 アットホームな部分もありますが、未だ旧態依然としている部分もあります。決まった職位の人が慣例的に行うのではなく、組織に横串を通して、若い能力がある人がどんどんリーダーシップを取っていけるようなプロジェクトを作ること。こうしたプロジェクトを多く立ち上げれば、組織に活気が出ます。そうすれば、もっともっとカンロは強い企業になるのではないかと思います。

特集1：ブランド基軸経営の浸透・強化

親と子供が笑顔になるために、 モノづくりから売場づくりまで徹底的に追求

研究部門



研究・技術本部 研究開発部
五感ワクワクプロジェクトメンバー
浅田 祐介

私は研究部門としてラボでプロトタイプ制作から工場での量産化までプロジェクトメンバーとして携わりました。親御さんとお子さんのニーズは二極化していて、親は安全なものを与えたいけれど、小さなお子さんはカラフルで楽しいものが好きですね。この両立がとても難しく、従来以上に原料選考に時間を割きました。例えば増粘剤を食材に置き換えたりしたのですが、増粘剤が抜けると保形性が損なわれカタチが保てなくなります。でもお子さんのニーズを考えるとカタチは楽しい世界観に関わるので、しつこいほど繰り返し試作して検討しました。また、誤嚥などのリスクを低減することも必要だったため、おもちゃの安全面の知見を参考に、試行錯誤しました。キャンディはカンロの社風と同じなのですが、かしこまってない。小さなエンタメグッズだと思います。見るだけでなく、食べることで味や香り、食感など五感を全て使って楽しめる。だからこそ安全は重要で、研究部門に求められるものだと思います。小さなグミの一粒の中に私たちのこだわりを感じて頂ければ嬉しいです。

営業部門

今回のプロジェクトでは、営業部門の代表としてプロジェクトチームと現場の橋渡しをすることに重点を置きました。どんなに想いが詰まった商品でも、売る場所や売り方を間違えてしまうと魅力が伝わりません。当初、「あそぼん!グミ」のコンセプトが中々営業部門のメンバーに伝わらず苦労しました。でも、バイヤーやお客様にあそぼんを良いものだと思ってもらうためには、まずはカンロの営業担当者全員にコンセプトを理解してもらう必要があります。そこで、商品を陳列する什器やポップを作り、言葉ではなく視覚的なイメージで伝えると多くの人が共感してくれるようになりました。現在営業部門ではお子様を対象に「糖」に対する理解を深める店頭イベントを実施していますが、今後はその中にあそぼんを取り入れて、お子さんと親御さんたちに楽しい時間や思い出も提供出来たらと思っています。モノだけではなく、コトを提供できる点も魅力だと感じています。企画段階から携わった商品が上市されるのは初めてなので、思い入れもひとしおです。末永く愛される商品になってほしいと願っています。



営業本部 営業企画部 営業企画チーム
五感ワクワクプロジェクトメンバー
武智 尚子

これからも多くの人を「ちょっとだけ幸せ」にし続ける カンロの中期開発テーマ



LIFE TIME CANDY

カンロは宣言します。
子供、大人、そしてシニアまで
それぞれのライフステージで
生活に寄り添うキャンディであり続ける事。
ほんのひと粒のキャンディは生活を
“ちょっとだけ幸せ”にし続けるものであると
信じています。

カンロでは、子供や大人、そしてシニアまで、それぞれのライフステージで生活に寄り添っていくことを考え、中期開発テーマとして「LIFE TIME CANDY」という方針を掲げています。また、年齢に関係なく楽しく嬉しい気持ちになってほしい、遊び心を持ってほしいという願いを込めて「カンロ五感ワクワクプロジェクト」を立ち上げました。現在では他にも部門を横断した4つのプロジェクトチームを編成し、次世代を担う新たなブランドの創出に取り組んでいます。グミを成長ドライバーとしたこれからのカンロの挑戦に引き続きご期待ください。

Kanro
五感
ワクワク
プロジェクト

幼児初期からしっかりとグミを噛むことは五感を刺激し、 快適な感情状態を引き出す

グミは、しっかり『噛んで』飲み込むという動きが必要な食べ物で、科学的にも、物を噛むという咀嚼運動は脳の記憶を司る部分をはじめとして、様々な部分を刺激することが明らかになっています。また、よく噛むものは顎の力をつけますし、子供がものを食べる能力である嚥下力を育て、口腔機能の向上に繋がります。
さらに、脳科学的に、ある一定時期までの子供は11色までの色しか認識しないと言われています。あそぼん!グミはパッケージに子供が認識しやすいカラフルな色合いでいきものが散りばめられているのもポイントです。たくさんカタチのグミが入っていますので、いきものの名前を覚える子やごっこ遊びをして物語を作る子など、イメージーション力を育むこともできるので、脳を刺激するのではと思っています。



IPU・環太平洋大学教授
お茶の水女子大学
名誉教授
内田 伸子 先生

特集2：サステナブル経営の浸透・強化

糖との正しい付き合い方を伝える

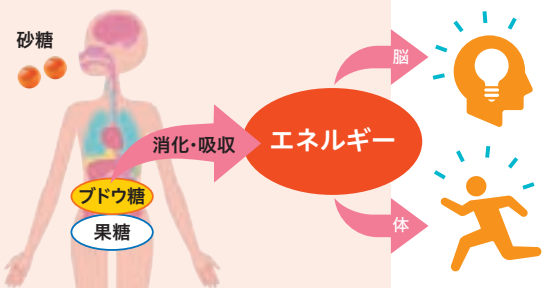
糖を通じて健やかな生活に貢献 カンロのスポーツ支援

カンロがスポーツを支援する理由

当社がスポーツ支援に取り組むのは、「糖を基盤とした事業を通じて人々の健やかな生活に貢献する」ことを企業のミッションとしているからです。

キャンディの主原料である砂糖。この砂糖の主成分であるショ糖は、ブドウ糖と果糖が結合してできたものです。ブドウ糖はヒトの脳と体のエネルギーとなる必要不可欠な栄養素です。特に大量のエネルギーを消費するスポーツにおいては、正しい摂取のタイミングや方法を知り、適切に糖を摂取することが大切です。

当社は「健康経営」および「糖の価値創造」の2つの観点からスポーツ支援を強化し、糖との正しい付き合い方を発信していきます。



スポーツと糖の関係について

東京大学医学部附属病院 放射線科 核医学部門 助教 宮川 隆先生

- ① スポーツ時には糖だけでなく他の栄養素も！**
タンパク質、脂質、ビタミン、ミネラル、水分などを適切に摂取することが大切です。
- ② 糖はスポーツ時には特に重要**
瞬発系の運動などを行う前には糖を必ず取ることが必要です。運動後に糖と一緒にクエン酸を摂取することで、筋肉量の回復を促進するほか、タンパク質と一緒に糖を摂取することで筋肉増強の促進にもつながります。
- ③ 「運動直後の糖摂取は太る」は誤解**
運動後の糖補給は筋肉疲労を回復させるために必要です。

※「Sweeten the Future」(カンロ運営オウンドメディア)より抜粋

Sweeten the Future

糖で生活を健やかに

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

「Sweeten the Future」はカンロが運営するオウンドメディアです。糖の持つ可能性や価値を正しく知ってほしい、そんな思いをのせて、糖の持つ様々な魅力を紹介していきます。

3本の軸でスポーツ支援に取り組めます

レノファ山口FC	東京ヴェルディ女子ホッケーチーム	シッティングバレーボール女子日本代表「煌めきJAPAN」
-----------------	-------------------------	-------------------------------------

「糖との正しい付き合い方」を広く伝える

+	+	+
地域創生	人材の多様性	スポーツを通じた糖のさらなる可能性の探究

レノファ山口FC

山口県をホームタウンとするJリーグ加盟のプロサッカークラブ。チーム理念は「山口県民に愛され、山口県民へ感動・勇気・元気を与える山口県民による真の地元クラブを創造する」。



2020年より、オフィシャルプレミアムパートナーとして当社にとって、創業の地であり重要な生産拠点でもある山口県をホームとするレノファ山口FCをサポートしています。

通常のサポートメニューに加え、当社オリジナルの企画も実施。応援してくれたサポーターへ選手と共に感謝する「応援ありが糖」企画や子供たち対象の糖の食育教室も開催します。



東京ヴェルディ女子ホッケーチーム

2019年1月設立。『東京から世界を目指す女子クラブ』『ホッケーに触れられる場を多くの子どもたちに提供』『ホッケーを愛し、楽しむ“ホッケーファミリー”の育成』をビジョンとして掲げる。



井上 燦
東京ヴェルディ女子ホッケーチームに所属。2019年10月よりカンロ株式会社にて勤務。



2020年はユニフォームの正面に当社の名前が入ります。

井上選手を起用したコンテンツにより、スポーツと糖の関係や、健康、フィールドホッケーの魅力などを発信していきます。

2020年よりコーポレートパートナーとしてサポートを開始。スポーツを通じた健やかな生活への貢献はもちろん、人材の多様性充実も狙いのひとつです。

当社初のアスリート社員雇用をきっかけに、多様な人材が自らの能力を最大限発揮し、働き甲斐をもって活躍できる環境の整備に取り組みます。

シッティングバレーボール女子日本代表「煌めきJAPAN」

シッティングバレーボールとは座った姿勢で行うバレーボール競技。日本女子代表チームは煌めきJAPAN(きらめきジャパン)という愛称で親しまれている。



2020年より日本パラバレーボール協会のスペシャルパートナーとして「煌めきJAPAN」に対するサポートを開始。ヘルシーなスナックとして評価の高い「プチポリ納豆スナック」を提供しています。大豆イソフラボン含有する「プチポリ納豆スナック」の継続摂取が選手達のコンディションを良好に導くかどうかの検証を行っていただいています。



大豆イソフラボンとは

大豆に含まれる天然成分。女性ホルモンであるエストロゲンに構造が似ていることから、女性のコンディションを良好に導く効果があると言われています。

大豆イソフラボンは「糖」の効果で体内デリバリーが可能に！

イソフラボンは大豆などの食品内では糖が結合した「配糖体」という非吸収性の形で存在しています。体内に入ると腸内細菌により糖が外れ、機能を発揮します。糖が結合することで、途中で分解されることなく、体内の効果が期待される箇所へのデリバリーが可能となっているのです。

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。

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。

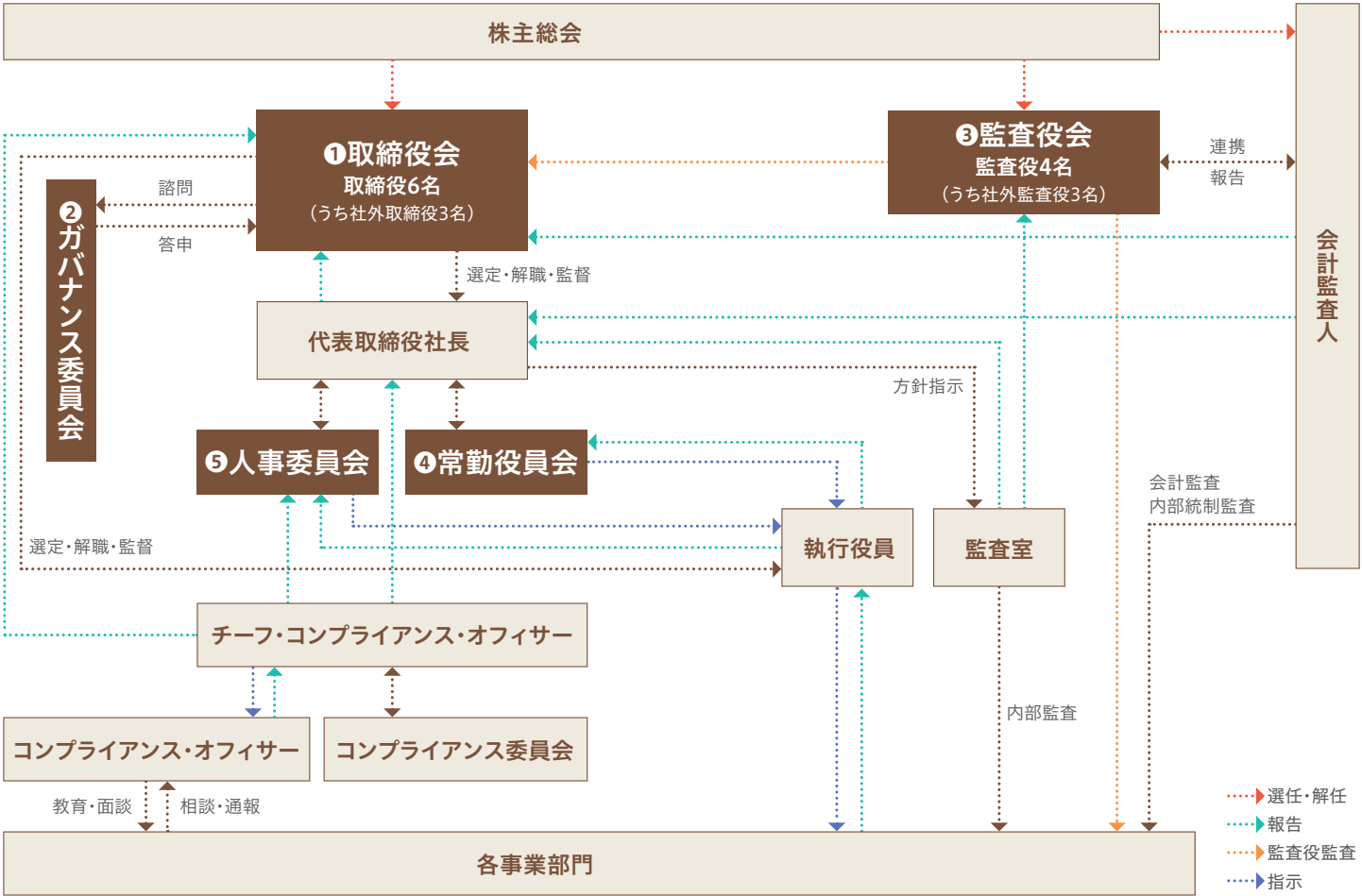
取締役会は、業務執行取締役の担当業務及び執行役員へ委任する業務執行分野をそれぞれ決定し、業務執行は当該分掌に基づき行われております。また、業務執行取締役は、業務執行の進捗状況等を常勤役員会及び取締役会で報告し、執行役員は、代表取締役、常勤役員会及び取締役会に対して適宜適切に担当分野の業務執行状況を報告しております。

②ガバナンス委員会

当社のガバナンス委員会は、2018年に取締役会の任意の諮問機関として、独立社外役員を中心に構成する組織として設置されました。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。



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。

▶ 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	光田博充	吉田孝信			村田哲也	羽田英之	高橋一夫	花野信子	西山博考	石川和弘	加来俊治	山本寿男	田邊信男	関口直樹	内山妙子	松本毅	平田幹二	守田昌弘
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	○	○	○						○	○			○	○	○	○	○	○	○	◎	○

※◎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
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

◆取締役会の体制と実効性の評価について

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、株主等から得られた意見を取締役会へフィードバックする体制の整備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・社内規程及び、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）の設置

「コンプライアンス担当役員」を「チーフ・コンプライアンス・オフィサー」に改め、取組み姿勢を分かりやすく示すとともに、体制の強化に努めました。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

「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、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

経営上のリスクを明らかにし、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および継続を実現すべ
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。大規模災害が発生した場合には調達先の被災状況
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定を定め、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

保有する個人情報およ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。

◆政策保有株式

政策保有に関する考え方

当社は、事業上の関係強化、財務活動の円滑化、及び
安定的取引関係の維持強化の方針に沿って当社の中長期
的な企業価値の向上に必要な場合であり、かつ保有意義
が認められると判断した場合に限り、保有することとして
おります。

当社が保有する政策保有株式の保有合理性について
は、これら定性的な観点のほか、配当収益および事業利
益等の経済的便益が自社の資本コストに見合っているか、
格付け・収益性等の信用リスクに問題がないか、その他
経済合理性の定量的な観点も踏まえて、毎年取締役会に
おいて検証しております。

検証の結果、保有の意義が薄れたと判断される株式に
ついては、株価の動向、市場への影響等を勘案し、発行
会社と十分な協議を行いご理解を頂いた上で売却を進め
てまいります。

上記手続きに基づいて、保有する全ての政策保有目的
の上場株式の検証を実施し、売却を決定した銘柄につき
ましては順次売却手続きを進めてまいりました。その結果、
2019年度末に保有する政策保有目的の上場株式を17銘
柄（時価425百万円）まで縮減致しました（2018年度末：
23銘柄、時価543百万円）。

政策保有株式に係る議決権行使の考え方

当社は、投資先企業に対する議決権の行使にあたって
は、当該企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向
上に資する点と、当社との取引関係を踏まえたうえで、
議案に対する賛否を判断いたします。当社の企業価値及
び株主価値を毀損するような議案等につきましては、会
社提案・株主提案にかかわらず、肯定的な判断を行わな
いこととしております。

◆役員報酬に関する規定など

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
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、独立社外取締役を主要な構成員とするガバ
ナンス委員会で審議したうえで、取締役会において決定し
ております。

①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。

②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。

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
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（以下、「本制度」といいます。）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	2019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)	152,983	5
社外取締役	13,600	4
監査役(社外監査役を除く)	22,400	1
社外監査役	22,900	5

※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（2020年3月31日現在）

後列向かって左から

- | | | | | | | |
|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| ① 監査役
(非常勤)
西山 博考 | ② 常勤監査役
高橋 一夫 | ③ 監査役
(非常勤)
花野 信子 | ④ 常勤監査役
羽田 英之 | ⑤ 社外取締役
(非常勤)
光田 博充 | ⑥ 社外取締役
(非常勤)
吉田 孝信 | ⑦ 社外取締役
(非常勤)
村田 哲也 |
|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|

前列向かって左から

- | | | |
|--------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| ⑧ 取締役
専務執行役員
水田 豊重 | ⑨ 代表取締役社長
CEO兼CCO
三須 和泰 | ⑩ 取締役
常務執行役員 CFO
阿部 一博 |
|--------------------------|-------------------------------|------------------------------|



社外取締役座談会



外部視点から見たカンロの価値創造

会社から独立した客観的な立場で経営を監視し、助言する社外取締役は、「ブランド基軸経営」を打ち出したカンロをどう捉え、どのような働きかけを行っているか。そして、これからのカンロのあるべき姿について、どのように考えているか。社外取締役3名に座談会にて意見を述べてもらいました。

[社外取締役として捉えたカンロの強みと変化]

村田 私は、2019年度から社外取締役に就任しましたが、過去の業歴においてカンロとの関わりもあり、当時から真面目で堅実な社風を感じていました。近年は売上の拡大とともに、社内に活気が出てきている様子です。キャンディ専門メーカーとしてのこだわり、ブランドへの誇りがあり、それが強みにつながっていると感じます。

光田 飴の老舗として長い歴史と強いブランド力を持ち、商品開発や生産技術、マーケティング力の点でも、BtoC企業に求められる確かな実力を備えた企業だと思います。

吉田 私は、過去の職歴全てを外資企業で過ごしてきたので、その視点でカンロを見ると、日本企業特有の良さとして、村田さんも言われた真面目で堅実な社風があり、チームワークの点でも統制が取れています。一方、何か起きた時のリーダーシップや自発性については、今後の課題だと思いますが、最近はそうした面にも少しずつ向上が見られてきました。また従来のカンロは、営業オリエンテッドで売ってきた企業と認識しており、ブランド強化の必要性を感じていましたが、ご存知の通り昨年からブランド基軸経営を打ち出し、その方向性に向かっています。

光田 いろんなブランドを持っているので、その中で優先順位を定め、今は何に注力し、次にどのカテゴリーを強くしていくといった展開を中長期的な視点から描き、実行する力をつけてほしいですね。

吉田 カンロは今、事業の原点である「糖」の良さ、おいしさや楽しさをポジティブに打ち出し、「糖と歩む企業」としてのスタンスを消費者に明快に訴求しています。これは健康志向が世の中に拡がる中で、有効に働くコミュニケーションと言えるでしょう。

村田 社外向けのみならず、社内向けに発信するメッセージとしてもシンプルで力強く、求心力を感じます。

光田 私が社外取締役に務めてきた4年間では、「金のミルク」がヒットし、着実に成長したことが、糖に対する自信を社内にもたらしたと思います。BtoCの市場では、話題性や新奇性のあるものに流れがちですが、それは業績的には不安定な側面も大きい。お客様にご支持いただいたブランドを持続的に育成し、それを収益の最大化に結び付ける流れができたことが良かったのではないのでしょうか。

社外取締役座談会

〔 取締役会およびガバナンス委員会を通じた動き 〕

村田 取締役会の実効性については、十分に機能していると評価します。ただし上程される案件は、前段階として常勤役員会等での審議をすでに経ているので、取締役会では、私たち社外取締役による質疑や議論が行われることに重きが置かれている面があります。

光田 常勤役員会が行われると、議事録や資料が社外取締役にもメールで配信されますので、その情報をもとに内容理解を進め、取締役会に臨んでいます。その点で、執行状況についてのフィードバックは良好と言えます。取締役会は、三須社長が議長として運営し、オープンでフランクなやり取りで進行しています。4年前には、チャンネル拡大について、社内取締役と社外取締役の間で意見の相違があり、だいた議論しました。

吉田 どのチャンネルを攻めるかという点でも議論を重ねました。ターゲットとするチャンネルに合わせた開発体制の必

要性を主張し、そこから1年後にはうまく回り始めました。営業の戦いではなく、企業同士の戦略として取り組みを変える必要があったわけです。今では、取り組みをチャンネルごとに最適化させていくことで成果を上げています。

村田 今の話にあったような社外の意見を経営に取り入れていく姿勢は、取締役会において強く感じられるところですね。社外取締役は、毎月の取締役会の他、年2回の経営合宿などにも参加していますが、そこでも私たちの意見は、社長はじめメンバーから尊重していただいています。

吉田 また私たちは、2カ月に1回ほどの頻度で社外取締役・社外監査役の全員をメンバーとする社外役員会議を開き、その時々テーマを設けてディスカッションしています。テーマはさまざまですが、社内の部門担当者を招いて説明を受けたり、理解を深めて問題点を認識するような場として機能しています。

光田 2018年11月には、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会を設置しました。私と吉田さん、三須社長の3名が委員で、委員長は私が務めています。話し合う内容は、主に報酬制度や人材育成に関するルール作りと明文化で、それらの透明性・公平性を高め、社員にとって働きがいのある組織を実現することが目的です。その取り組みは、この1年間でだいぶ進展したと思います。

吉田 サクセッションプランについても、評価方法や条件に関する策定・明文化が進み、今後はそれをいかに運用していくかというところです。

市場が伸びなかったことも挙げられます。変化の中でいかに成長を見込み、投資配分していくか。学ぶべきところの多かった1年と言えるでしょう。

吉田 もちろん会社として掲げた目標は、全てクリアすることが望ましいのですが、市場や競合先というものの一つ物の差しだと考えます。2019年度は、市場が伸び悩んだ中で増収を遂げました。競合各社が苦しい中で健闘したと



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。

いうカンロの状況は、得意先からの高評価や期待につながっています。計画未達・減益という結果は、社内的には問題点を分析し、対処していくべきですが、決して萎縮する必要はありません。方向性の正しさを認識しつつ、備えを従来以上に万全とし、積極的な取り組みを継続していくことで、得意先やお客様の期待に応えたいですね。

村田 今期は、ブランド基軸経営の浸透・強化を経営方針に打ち出し、売上の拡大と利益の拡大を両輪とする取

〔 サステナブル経営の推進・SDGsテーマへの対応 〕

村田 私はこの1年の状況しか見ていませんが、サステナブル経営については、段階的に活動を拡充させ、現在に至っていると思います。方向感をきちんと定めた取り組みとして評価できますし、トップダウンのみに抛らず、現場からボトムアップ側の対応も進んでいます。終わりのない活動であることから、より深化させながら継続させたいですね。

光田 BtoCで商品を提供するカンロには、生産方式や包材などの要素を通じて、サステナブルな方向性を世の中に訴求していく機会があります。そうした発信となる取り組みをできるだけ多く、業界の先駆けとして積極的に実施してほしいです。上手くいかないことも多いと思いますが、そこにチャレンジする姿勢が次世代に受け継がれ、持続的成長をもたらしていくでしょう。

吉田 SDGsについては、実際にさまざまな取り組みが進められているものの、社内の様子を見ると、その活動はまだ発信力を十分に持っていないと感じます。海外に目を向ければ、欧州ではSDGsテーマへの対応が企業の存続条件になっており、自分たちの50年先・100年先を見据えて行動している企業も数多くあります。将来的には日本もそ

ろ組みを進めていきます。特に利益の拡大に向けて、原価低減と効率化を全社運動として展開することがポイントの一つになると思います。

光田 市場全体の成長性が低い中で、利益を拡大するためのカギは、シェアアップと生産性の向上です。効率性の追求によって原価を下げ、その余力をシェアアップの原資に回していく循環を作ることが重要になるでしょう。

吉田 ブランド基軸経営が必要とするのは、市場のセグメンテーションを明確化した上で、消費者の好みやニーズを分析・把握し、どこで買ってもらうかを考えていく戦略です。投資の財源は限られているので、勝てるブランド・勝てる可能性が高いブランドをより伸ばすべく、集中的に投資配分するべきと考えます。カンロは今、得意先ニーズに合わせて非常に多くの商品を市場に投入していますが、無駄になるものも多く、それはブランド育成につながりません。強いブランドをより強くしていく方向性が必要ではないでしょうか。

うなっていくでしょうし、その中でカンロには、継続的な取り組みと同時に、それを積極的に発信していくことを期待します。コアな消費者の方々は、社会課題に対する意識も高く、そうした層に支持されることで、市場をリードしていくことが可能になります。自分たちの取り組みを世の中にどう訴え、コミュニケーションしていくか、これからのカンロにとって、それが重要になってくると思います。



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に就任。2016年3月より当社取締役に就任。

〔 社外が目線で捉えるブランド基軸経営の進展 〕

村田 2019年度の経営成績については、100点満点で言えば70点くらいの状況と捉えています。売上高は増収ながら計画を下回り、先行投資の拡大も加わって減益となりました。今期以降のステージでは、利益の減少分をカバーしていく成長が求められます。

光田 中期経営計画の進捗としては不十分な1年となりました。要因の一つには、成長持続を前提としていたグミ

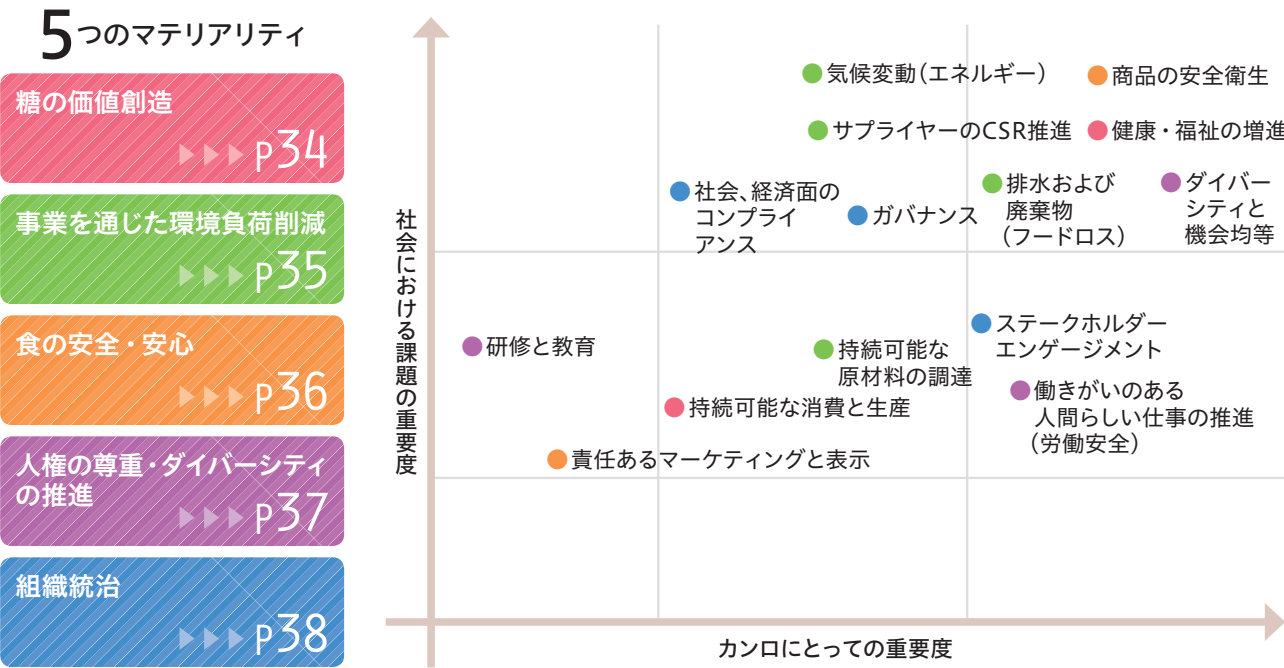
カンロのサステナビリティ

カンロは「糖を基盤とした事業を通じて、人々の健やかな生活に貢献し、持続可能な社会の実現に寄与する」をサステナブル経営推進基本方針として定め、すべてのステークホルダーと価値を共創することにより、皆様から愛され、信頼される企業になることを目指しています。

◆カンロのマテリアリティ

コーポレートビジョンを達成するためには、事業を通じて社会問題の解決に寄与しながら、企業価値を向上させることが求められます。その実現に向けて、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した上で、2018年度にマテリアリティを特定。KPIを定め、目標達成にむけて取り組んでいます。



※SDGs：持続可能な開発目標 持続可能な開発のための17のグローバル目標と169のターゲットからなる国連の開発目標

★マテリアリティの特定プロセスはwebをご参照ください <https://www.kanro.co.jp/csr/materiality/>

◆サステナブル経営を推進する「サステナビリティ施策検討PT」

カンロの未来を担う若手社員を中心としたPTを2020年1月に発足しました。事業活動を通じて様々な社会問題を解決するための諸施策を、部門を越えて検討することにより、社会とともに持続的に発展していくこと、サステナブル経営の理解・浸透を促すことを目的としています。成果については、経営会議にはかられ、事業部門の計画に反映させることを目指しています。PTでは、2050年の“ありたい姿・あるべき姿(ムーンショット)”を描き、メン

バーで決めた未来のゴールから順番に遡って、カンロとして中期的に取り組むべき目標を考える「バックキャストینگ」と、短期的に解決すべきこと、今成すべき課題を考える「フォアキャストینگ」の双方向からアプローチしていきます。

新型コロナウイルスが収束するまでの間はPT開催を自粛していますが、その間も自主的に学習したり課題を追加して取り組んだりメンバーは熱意に充ちています。未曾有の感染症拡大も2050年を考える材料の一つとなり、より広い視野で未来を描いていくでしょう。

糖の価値創造

糖の持つ価値を正しく発信するとともに、健康な生活に貢献する商品や、生活に喜びや楽しさ・幸福な時間をもたらすキャンディを通じて、よりよい社会づくりに貢献します。

関連するSDGs



KPI	2019年度実績	2020年度目標
2030年までに糖の啓蒙活動を1,500万人に実施する ※施策拡大により前年度100万人より 上方修正	- 工場見学者数22,353人(2011-2019年累計) - 教育CSR受講者数362名(2016-2019年累計) - 直営店舗で冊子配布数10万冊(2019年単年度計) - ウェブマガジン閲覧数354,454pv(2017年8月から)	- 工場見学者の積極的受入れ - 直営店「ヒトツブカンロ」各店で冊子配布 - スポーツ支援と糖の食育プログラム - 教育CSR(出前授業) - ウェブマガジン「Sweeten the Future」の内容の更なる充実
健やかな生活に貢献する商品開発	- 糖×素材 カンロ飴リニューアル - 糖×機能 ドクタープラス発売	- 糖×素材 新製品開発 - 糖×機能 新製品開発
世界中の人がキャンディを楽しめる環境づくりに寄与する	動物性由来ゼラチン不使用グミ「コトット」発売	動物性由来ゼラチン不使用製品開発

Pick Up!

教育支援

「カンロの作るキャンディが人と人が繋がるきっかけになってほしい」そんな思いをもってきた私たちは、次世代を担う子供達に人の繋がり大切さを伝えていく独自の教育プログラムを開発しました。各地の小学校や中学校や従業員の家族などを対象に実施しており、2018年からは毎年福島県いわき市教育委員会と共同で出前授業と被災地ツアー、ごみ拾いなどを併せて行いました。子供達の健やかな成長の一助と、参加した社員のCSR活動への意識も向上させる取り組みとなっています。



5つのマテリアリティと具体的な施策

事業を通じた環境負荷削減

事業活動のすべてのプロセスで、環境負荷の削減を目指します。また、公正で持続的な原材料調達を実現するために、サプライチェーンとの協働に積極的に取り組みます。



KPI	2019年度実績	2020年度目標
2030年までに 食品廃棄物(売上原単位)を 20%削減(2015年比)	2018年実績：4.21t／億円 (2015年比△9.66%) 2019年実績：4.63t／億円 (2015年比△0.64%)	4.35t／億円
2030年までに CO ₂ 排出量(売上原単位)を 20%削減(2015年比)	2018年実績：60.86t／億円 (2015年比△6.41%) 2019年実績：61.05t／億円 (2015年比△6.12%)	60.70t／億円

Pick Up!

CO₂削減の取組

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きました。加えて、商品パッケージや梱包資材の環境負荷削減にも努めています。2019年には主要製品の内箱を段ボールからリサイクル可能なモノフィルムに変更することで、1ケースあたりの大きさを小さくし、製品輸送のCO₂削減、梱包資材由来のCO₂の削減を達成。物流コストの低減にも大きく寄与しました。今後もさらなる減容化や簡素化をすすめ、商品パッケージについても、環境配慮型素材への転換を図ることで環境負荷削減に取り組みます。



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です。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。

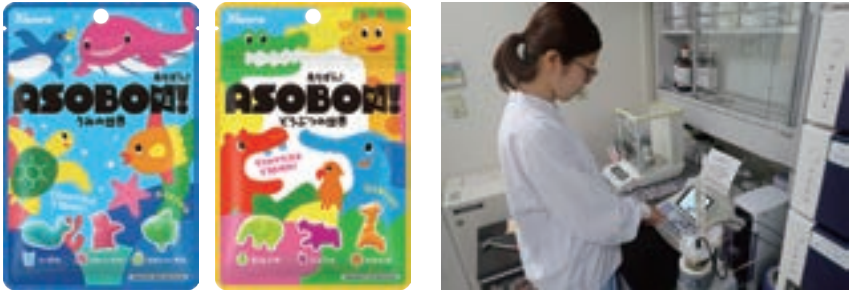


KPI	2019年度実績	2020年度目標
2019年に食品安全システムの 国際規格FSSC22000を 全工場で認証取得	2019年4月松本工場でFSSC22000 認証取得 (朝日工場2015年、ひかり工場2018年 に取得済)	FSSC22000の効果的運用と FSSC22000 Ver.5(前Ver.4.1)への 移行
原料、製造委託先の 品質リスク評価に基づき、 品質審査を計画的に実施	- 自社工場品質審査実施 - リスク評価結果に基づき原料購入先、 製造委託先の品質審査を実施	- 自社工場品質審査実施 - リスク評価結果に基づき原料購入先、 製造委託先の品質審査を 計画的に実施

Pick Up!

人々の健康増進に寄与する素材／原料／加工技術の開発

カンロは、お客様の喜び、信頼、安心のための品質管理はもとより、お客様の健康を考えた商品づくりを続けています。2019年9月にはノンシュガー茶館シリーズを人工甘味料不使用に変更しました。2020年3月には、合成着色料、人工甘味料不使用で子供に配慮した商品「あそぼん!グミ」を発売しています。また、2020年9月にはノンシュガーのど飴シリーズも人工甘味料不使用に変更する予定です。



5つのマテリアリティと具体的な施策

人権の尊重・ダイバーシティの推進

カンロの成長を支えるのは、社員一人ひとりの成長と仕事への誇りです。多様な社員が生きいきと活躍できるように個性を尊重し、安全で働きがいのある職場を実現します。

関連するSDGs



KPI	2019年度実績	2020年度目標
2024年までに 男性の育児休業取得率を100%	38.5%	50.0%
2024年までに女性管理職 (課長職以上)比率を20%	10.4%	12.0%
2024年までに 障がい者雇用比率を2.50%	2.17%	2.20%

Pick Up!

テレワーク推進と風土改革

カンロは、「働き方改革」施策の一つとしてテレワークを推進。2019年6月よりテスト導入、2020年の2月に全社へ説明を行い、3月から本格導入しました。働く場所と時間の選択肢を増やすことでライフワークバランスの充実や自律性の向上、管理職のマネジメント力の向上、ICT活用、業務効率化などを図っています。また、カンロが次の100年に向けて成長していくには、変化を恐れず挑戦できる多様な人材が必要です。制度や環境の整備に加えて、社内ソーシャルメディアなどでの情報発信を通じて、社員の意識や風土を変革させて新しい働き方を形成していきます。



LGBT研修

2020年1月にLGBT研修を実施しました。LGBTをはじめとした多様な人材が活躍できるよう一人ひとりに考える機会を作っています。

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、経営判断に反映します。

関連するSDGs



KPI	2019年度実績	2020年度目標
ガバナンス委員会・ コンプライアンス委員会を 年2回以上開催	- ガバナンス委員会(2回) 指名委員会 「社長・CEO後継者」育成・選定制度 及び「社外取締役」選任制度の制定 報酬委員会 役員報酬規程を含む各種役員関連 規程の見直し、改定 - コンプライアンス委員会(2回) 各職場の課題報告等 ⇒コンプライアンス・オフィサー(9名) 任命、各種研修等実施、意識向上	- ガバナンス委員会開催(年13回) - コンプライアンス委員会開催(年2回)
投資家向け説明会を開催	- アナリスト／機関投資家向け説明会を 実施(年2回) 「女性のための投資フォーラム」(9/7) 「聞いて得する企業IRセミナー」(9/21) 「証券会社個人投資家説明会」(12/5)	- 個人投資家向け説明会 全国展開にて 実施 - アナリスト／機関投資家向け説明会 実施(年2回) - ネット証券会社とのIRの取り組み 開始(2月末～)他

Pick Up!

個人投資家向け説明会開催

投資家の皆様のより多くの声をいただくため、2019年に3回実施した個人投資家向け説明会を2020年も複数回実施する予定です。『糖から未来をつくり、世界中を笑顔にするキャンディNo.1企業になる』というカンロのビジョンを、糖の必要性、挑戦する組織風土、素材を大切に商品づくりの3点で投資家の皆様へ訴求しています。常にステークホルダーの声に耳を傾け、経営判断に役立てていきます。



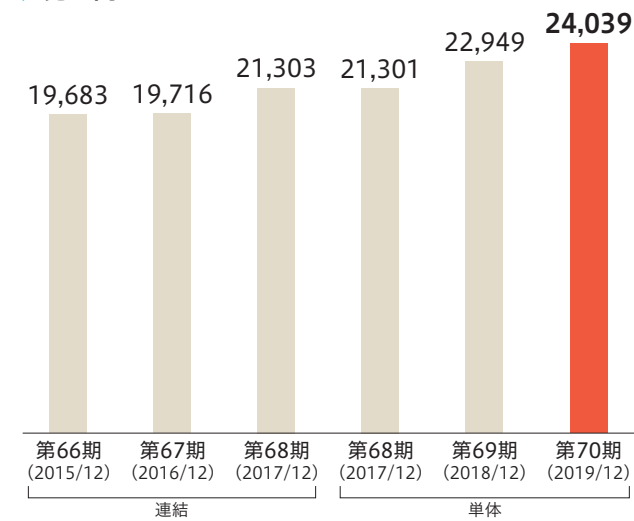
財務ハイライト

		第66期 (2015/12)	第67期 (2016/12)	第68期 (2017/12)		第69期 ^{※1} (2018/12)	第70期 (2019/12)
		連結	連結	連結	単体	単体	単体
売上高	(百万円)	19,683	19,716	21,303	21,301	22,949	24,039
営業利益	(百万円)	333	591	935	947	1,003	923
経常利益	(百万円)	299	612	999	1,001	1,045	1,007
親会社株主に帰属する 当期純利益又は当期純利益	(百万円)	86	500	447	593	1,011	651
包括利益	(百万円)	137	539	602	—	—	—
設備投資	(百万円)	1,635	336	741	—	2,850	1,721
減価償却費	(百万円)	986	999	962	—	933	1,102
研究開発費	(百万円)	391	427	527	—	603	664
総資産	(百万円)	17,344	17,947	18,275	18,064	19,997	19,169
純資産	(百万円)	9,416	9,736	10,003	9,935	10,656	10,827
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	1,469	1,970	1,512	—	949	2,013
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	△1,365	△213	△830	—	△1,743	△971
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	△1,008	△486	△855	—	271	△1,411
現金及び現金同等物 の期末残高	(百万円)	1,035	2,305	2,132	—	1,800	1,430
1株当たり当期純利益 ^{※2}	(円)	11.99	69.06	62.19	82.57	141.19	92.36
1株当たり純資産 ^{※2}	(円)	1,298.96	1,343.39	1,395.97	1,386.56	1,487.26	1,535.52
1株当たり配当金 ^{※2} (中間/期末)	(円)	30 (15/15)	30 (15/15)	30 (15/15)	30 (15/15)	32.5 (15/17.5)	30 (15/15)
配当性向	(%)	250.3	43.4	48.2	36.3	23.0	32.5
自己資本比率	(%)	54.3	54.3	54.7	55.0	53.3	56.5
自己資本利益率 (ROE)	(%)	0.9	5.2	4.5	6.1	9.8	6.1
総資産利益率(ROA)	(%)	0.5	2.8	2.5	3.3	5.3	3.3
売上高営業利益率 (ROS)	(%)	1.7	3.0	4.4	4.4	4.4	3.8
株価収益率(PER)	(倍)	103.5	21.2	26.1	19.6	12.2	17.4

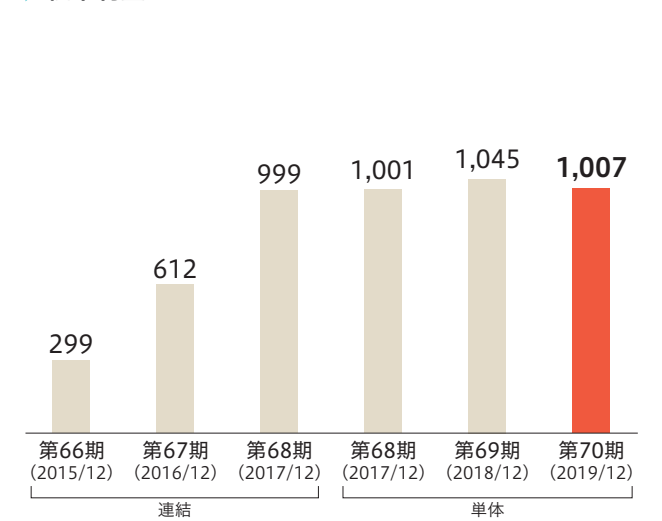
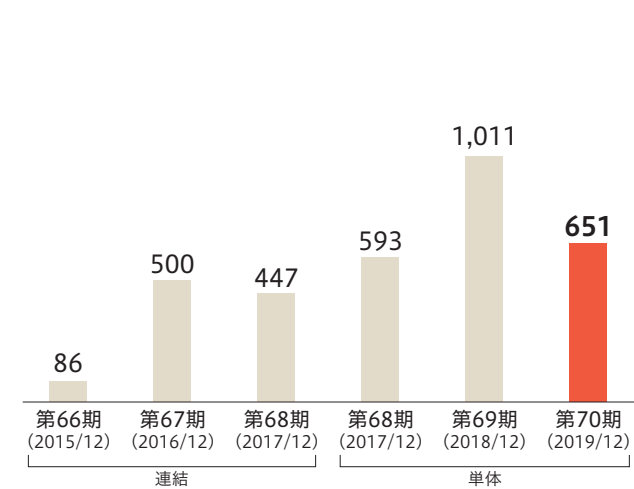
※1 ひかり製菓株式会社吸収合併(2018年7月1日付)に伴い、第69期第3四半期より非連結となります。

※2 2017年7月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を、また、2019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。
第66期の期首に当該株式併合及び株式分割が行われたと仮定し、1株当たり配当金、1株当たり純資産及び1株当たり当期純利益を算定しております。

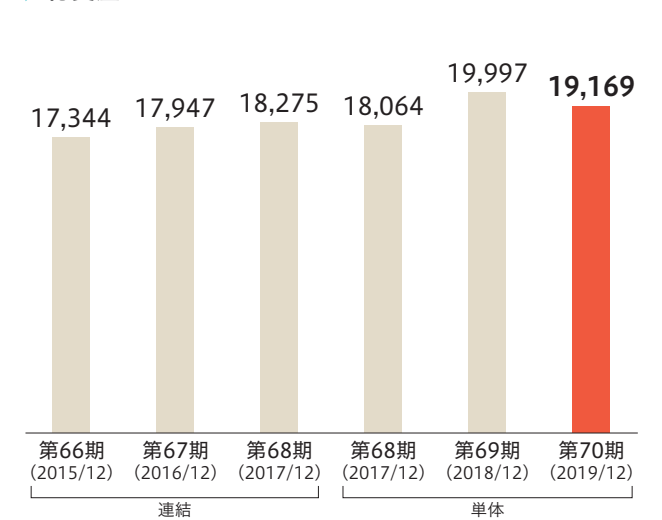
▶ 売上高(単位: 百万円)



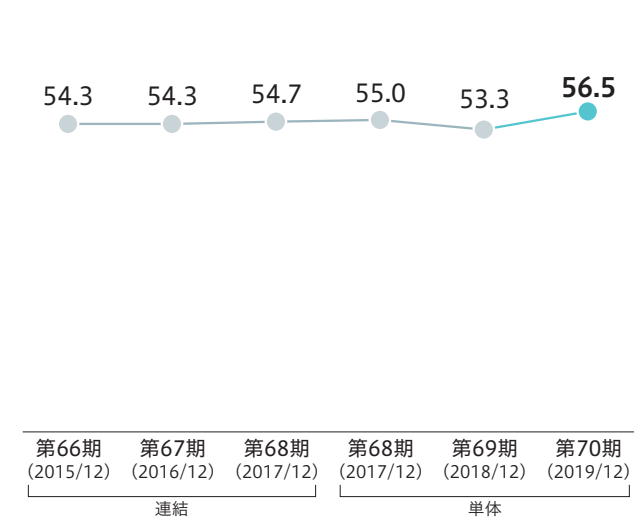
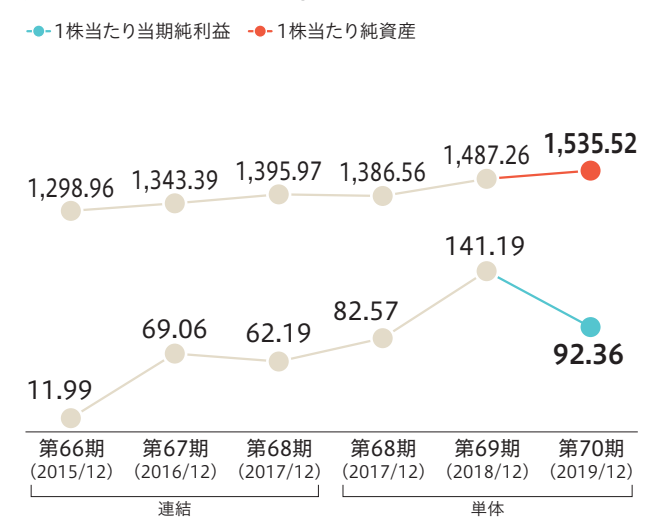
▶ 経常利益(単位: 百万円)

▶ 親会社株主に帰属する当期純利益又は
当期純利益(単位: 百万円)

▶ 総資産(単位: 百万円)



▶ 自己資本比率(%)

▶ 1株当たり当期純利益^{※2}／1株当たり純資産^{※2}(単位: 円)

貸借対照表

▶ 貸借対照表

(単位：百万円)

	第69期 (2018/12)	第70期 (2019/12)		第69期 (2018/12)	第70期 (2019/12)
資産の部			負債の部		
流動資産	8,928	8,736	流動負債	6,940	6,046
現金及び預金	1,860	1,490	買掛金	1,698	1,692
売掛金	6,018	6,250	短期借入金	1,000	500
商品及び製品	588	637	1年内返済予定の長期借入金	465	292
仕掛品	20	3	リース債務	18	36
原材料及び貯蔵品	210	213	未払金	1,013	632
前払費用	112	134	未払費用	1,703	1,806
短期貸付金	1	1	未払法人税等	283	75
未収入金	114	3	未払消費税等	—	215
その他	0	0	賞与引当金	589	608
			役員賞与引当金	71	67
			その他	98	119
固定資産	11,068	10,433	固定負債	2,399	2,295
有形固定資産	9,010	8,491	長期借入金	292	—
建物	2,538	3,325	リース債務	25	68
構築物	208	305	退職給付引当金	1,943	2,060
機械及び装置	2,554	2,843	役員株式給付引当金	60	90
車両運搬具	6	10	その他	77	76
工具、器具及び備品	255	271			
土地	1,689	1,497	負債合計	9,340	8,341
リース資産	40	95			
建設仮勘定	1,717	142	純資産の部		
無形固定資産	218	197	株主資本	10,457	10,696
投資その他の資産	1,839	1,744	資本金	2,864	2,864
投資有価証券	548	431	資本剰余金	2,550	2,550
出資金	0	0	資本準備金	2,141	2,141
従業員長期貸付金	2	1	その他資本剰余金	409	409
長期前払費用	8	8	利益剰余金	5,516	5,934
差入保証金	432	429	利益準備金	298	298
入会保証金	16	16	その他利益剰余金	5,218	5,635
繰延税金資産	830	857	固定資産圧縮積立金	196	184
			特別償却準備金	42	28
			別途積立金	3,720	4,420
			繰越利益剰余金	1,258	1,002
			自己株式	△474	△653
資産合計	19,997	19,169	評価・換算差額等	198	131
			その他有価証券評価差額金	198	131
			純資産合計	10,656	10,827
			負債純資産合計	19,997	19,169

損益計算書

▶ 損益計算書

(単位：百万円)

	第69期 (2018/12)	第70期 (2019/12)
売上高	22,949	24,039
売上原価	12,015	12,680
売上総利益	10,934	11,358
販売費及び一般管理費	9,930	10,434
営業利益	1,003	923
営業外収益	58	97
受取利息及び配当金	9	10
損害金収入	5	64
売電収入	11	10
その他	30	12
営業外費用	16	13
支払利息	5	5
売電費用	5	5
その他	5	2
経常利益	1,045	1,007
特別利益	567	12
固定資産売却益	501	1
固定資産受贈益	9	—
投資有価証券売却益	0	10
抱合せ株式消滅差益	56	—
特別損失	293	139
固定資産売却損	1	—
固定資産除却損	55	1
減損損失	226	136
災害による損失	10	—
投資有価証券売却損	—	0
税引前当期純利益	1,318	880
法人税、住民税及び事業税	384	226
法人税等調整額	△77	2
当期純利益	1,011	651

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69期 (2018/12)	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
当期首残高	2,864	2,141	409	2,550	298	207	56
当期変動額							
固定資産圧縮積立金の取崩						△10	
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							
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	—	—	—	—	—	△10	△14
当期末残高	2,864	2,141	409	2,550	298	196	42

	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	
	その他利益剰余金		利益剰余金 合計				
	別途積立金	繰越利益剰余金					
当期首残高	3,320	840	4,723	△472	9,665	270	9,935
当期変動額							
固定資産圧縮積立金の取崩		10	—		—		—
特別償却準備金の取崩		14	—		—		—
剰余金の配当		△218	△218		△218		△218
別途積立金の積立	400	△400	—		—		—
当期純利益		1,011	1,011		1,011		1,011
自己株式の取得				△1	△1		△1
自己株式の処分					—		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△71	△71
当期変動額合計	400	417	793	△1	792	△71	720
当期末残高	3,720	1,258	5,516	△474	10,457	198	10,656

(単位：百万円)

第70期 (2019/12)	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
当期首残高	2,864	2,141	409	2,550	298	196	42
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							
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
当期末残高	2,864	2,141	409	2,550	298	184	28

	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	
	その他利益剰余金		利益剰余金 合計				
	別途積立金	繰越利益剰余金					
当期首残高	3,720	1,258	5,516	△474	10,457	198	10,656
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		△234	△234		△234		△234
別途積立金の積立	700	△700	—		—		—
当期純利益		651	651		651		651
自己株式の取得				△188	△188		△188
自己株式の処分				9	9		9
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△67	△67
当期変動額合計	700	△256	417	△179	238	△67	171
当期末残高	4,420	1,002	5,934	△653	10,696	131	10,827

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69期 (2018/12)	第70期 (2019/12)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益	1,318	880
減価償却費	933	1,102
賞与引当金の増減額(△は減少)	113	19
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	36	△3
退職給付引当金の増減額(△は減少)	67	116
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	36	29
受取利息及び受取配当金	△9	△10
支払利息	5	5
固定資産受贈益	△9	—
固定資産除却損	55	1
減損損失	226	136
固定資産売却損益(△は益)	△499	△1
投資有価証券売却損益(△は益)	△0	△9
抱合せ株式消滅差損益(△は益)	△56	—
災害による損失	10	—
売上債権の増減額(△は増加)	△576	△231
たな卸資産の増減額(△は増加)	△213	△35
仕入債務の増減額(△は減少)	90	△6
未払費用の増減額(△は減少)	89	104
未払消費税等の増減額(△は減少)	△137	223
未収消費税等の増減額(△は増加)	△114	114
その他	△150	5
小計	1,217	2,440
利息及び配当金の受取額	9	10
利息の支払額	△5	△5
法人税等の支払額	△272	△430
営業活動によるキャッシュ・フロー	949	2,013
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	70	60
有形固定資産の取得による支出	△2,517	△1,943
有形固定資産の売却による収入	928	1,071
無形固定資産の取得による支出	△88	△79
固定資産撤去に伴う支出	△75	△52
投資有価証券の取得による支出	△1	△2
投資有価証券の売却による収入	0	32
貸付けによる支出	△2	—
貸付金の回収による収入	2	1
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,743	△971
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	△490	△465
短期借入金の純増減額(△は減少)	1,000	△500
リース債務の返済による支出	△20	△28
自己株式の純取得額	△1	△185
配当金の支払額	△216	△233
財務活動によるキャッシュ・フロー	271	△1,411
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△523	△369
現金及び現金同等物の期首残高	2,013	1,800
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	310	—
現金及び現金同等物の期末残高	1,800	1,430

非財務データ

環境

		第66期 (2015/12)	第67期 (2016/12)	第68期 (2017/12)	第69期 (2018/12)	第70期 (2019/12)
CO ₂ 排出量 売上原単位 ^{※1}	(t/億円)	65.03	65.53	62.71	60.86	61.05
エネルギー使用量 売上原単位 ^{※1}	(kl/億円)	27.53	27.84	26.09	24.63	27.02
食品廃棄物量 売上原単位 ^{※1}	(t/億円)	4.66	4.66	4.99	4.21	4.63
食品リサイクル率	(%)	64.0	78.7	89.2	94.2	92.3
水資源投入量 売上原単位 ^{※1}	(千m ³ /億円)	1.23	1.27	1.21	1.17	1.04
排水量 売上原単位 ^{※1}	(千m ³ /億円)	0.62	0.73	0.51	0.43	0.45

人材

		第66期 (2015/12)	第67期 (2016/12)	第68期 (2017/12)	第69期 (2018/12)	第70期 (2019/12)
従業員数	(人)	460	477	485	542	578
女性管理職比率	(%)	5.1	5.0	6.9	7.5	10.4
育休取得率(男)	(%)	0.0	8.0	3.4	9.1	38.5
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)	(%)	66.7	100.0	100.0	100.0	100.0
有給休暇取得率	(%)	50.0	54.1	51.4	56.9	66.4
労働災害(休業) 発生件数	(件)	0	6	2	2	2

社会

社会貢献活動 ^{※2} 参加人数	教育CSR講師人数 ^{※3}	子ども社員数 ^{※4}	工場見学総数
延べ320名 (2020年1月末時点)	延べ69名 (2019年12月まで)	362名 (2019年12月まで)	22,353名 (2011-2019年累計)

※1 売上原単位：売上あたりの環境負荷量。
※2 地域イベントなど。
※3 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。
※4 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。

企業情報／株式情報

◆会社概要 (2020年6月末現在)

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	596名

◆取締役及び監査役 (2020年3月27日現在)

代表取締役社長	みす 三須 和泰	常勤監査役	はだ ひでゆき 羽田 英之
取締役	みづた 水田 豊重	常勤監査役	たかはし かずお 高橋 一夫
取締役	あべ 阿部 一博	監査役(非常勤)	はなの のぶこ 花野 信子 [※]
取締役(非常勤)	みつだ 光田 博充 [※]	監査役(非常勤)	にしやま ひろたか 西山 博考
取締役(非常勤)	よしだ 吉田 孝信 [※]	※光田博充氏、吉田孝信氏、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)	むらた 村田 哲也		

◆執行役員 (2020年3月27日現在)

社長 CEO兼CCO	みす 三須 和泰	執行役員	かく しゅんじ 加来 俊治
専務執行役員	みづた 水田 豊重	執行役員	やまもと ひさお 山本 寿男
常務執行役員 C F O	あべ 阿部 一博	執行役員	たなべ のぶお 田邊 信男
常務執行役員	いしかわ 石川 和弘	執行役員	せきぐち なおき 関口 直樹
		執行役員	うちやま たえこ 内山 妙子
		執行役員 C I O	まつもと たけし 松本 毅
		執行役員	ひらた かんじ 平田 幹二
		執行役員	もりた まさひろ 守田 昌弘

◆ネットワーク

- 本社 ● 北海道支店 ● 東北支店 ● 首都圏東支店 ● 首都圏西支店 ● 中部北陸支店 ● 関西支店 ● 中国支店 ● 九州支店
- ひかり工場 ● 松本工場 ● 朝日工場 ● R&D豊洲研究所

◆株式の状況 (2020年6月末現在)

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	4,875名

◆大株主 (上位5名) (2020年6月末現在)

株主名	持株数 (千株)	議決権比率 (%)
三菱商事株式会社	2,126	29.79
カンロ共栄会	501	7.02
株式会社榎本武平商店	450	6.31
株式会社三井住友銀行	346	4.84
三井住友信託銀行株式会社	323	4.52

◆所有者別株式分布 (2020年6月末現在)

