



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)



特集1

これからを支える成長エンジン

特集2

競争力を高める生産の現場

カンロ株式会社

統合報告書 2024

INTEGRATED REPORT

人財こそが、最大の経営資本

Sweeten the Future

心がひとつぶ、大きくなる。



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。



What's Inside Kanro

培われてきたカンロの中身

カンロのキャンディで甘く優しい気持ちになってほしい。
創業以来の変わらぬ想いが、ブランドを育て糖の可能性を探求し、
高い品質を守る、カンロの礎となりました。
これまでも、これからも。世界にもっと
“心がひとつぶ、大きくなる。”瞬間をお届けします。



01 Brand

長年愛され続けるブランド

カンロは110年以上の長きにわたり、キャンディを中心とした菓子の製造販売を行っています。社名でもある「カンロ飴」をはじめとしたロングセラーブランドを数多く有し、お客様の温かい支持を受け、キャンディ市場販売金額トップシェア[※]を誇ります。

※インテージSRI+2023年1月～2023年12月 キャンディ市場全体シェア

02 Ingredients & Functionality

素材と機能性を追求

カンロは創業以来「糖」を科学する技術をコアコンピタンスとして研究開発を続けています。素材を活かし、キャンディならではの機能性を探求することで、各時代に求められる新しい価値のキャンディを創造し、お客様に笑顔と楽しい時間を提供してまいります。

03 Secure & Safe

安全・安心なものづくり

カンロはお客様にとって安心できる企業であるために、食の安全性および品質の追及は重要な使命だと認識しています。「キャンディメーカーNo.1の品質優良企業」を目指し、安全・安心な商品を通じて、お客様の健やかな生活に貢献してまいります。

☑ Check

食品・菓子業界で初めて商品名に「のど飴」と付く商品として発売された「健康のど飴」や、ミルクフレーバーキャンディNo.1[※]の「金のミルク」、きゅんと甘ずっぱい「ピュレグミ」もカンロの商品です。鞆の中や机に置かれたあの商品も、実はカンロのキャンディかも？

※インテージSRI+ ミルクフレーバーキャンディ市場
2023年4月～2024年4月累計販売金額ブランドランキング

☑ Check

例えば「カンロ飴」は、約3年の歳月をかけ、しょうゆの旨味を引き出すことに成功し、誕生しました。また、飴によって唾液の分泌が促されることに着目し、ハーブと組み合わせで生まれたのが、のどをいたわり潤いを与える「のど飴」です。

☑ Check

商品を製造する全工場で、国際的な食品安全規格FSSC22000の認証を取得し、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ます。さらにカンロが設定した品質基準を満たすためにオリジナルの機械を導入するなど、品質管理を徹底しています。

Our Direction

パーパスドリブン経営でNo.1を目指す

カンロは1912年（大正元年）の創業以来、「カンロ飴」「健康のど飴」「金のミルク」「ビュレグミ」等のロングセラーブランドを誕生させ、キャンディの製造・販売を中心とする、日本を代表する菓子メーカーへと成長しています。

昨今、これまでにないスピードで物事が変化し、先行きが不透明な時代の中で、当社の存在意義を示すため、未来への想いを言語化した「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」を企業パーパスとして定めています。世界に羽ばたくキャンディメーカーになるために、パーパスドリブン経営でさらなる持続的な成長を目指しています。



カンロ企業理念体系

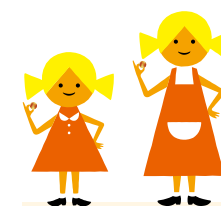
Contents

CEOメッセージ	07	サステナビリティセクション	
カンロの「これまで」	13	カンロのサステナビリティ	33
カンロの「今」	15	活動領域とマテリアリティ	35
		事業を通じた環境負荷削減	37
		人権の尊重・ダイバーシティの推進	39
		食の安全・安心	41
		糖の価値創造	42
		ボードメンバー	43
		社外取締役への質問	45
		コーポレート・ガバナンス	47
		財務・非財務ハイライト	51
		企業情報／株式情報	53

About this Report

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。

今回は、当社が成長し続けるために欠かすことのできない社員が、どのような想いを持って働いているのか、リアルな声を多く集めました。当社の魅力を再発見していただける冊子を目指して作成しています。



- 報告書発行年月
2024年6月
- 報告対象期間
2023年1月1日～2023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
 - IFRS財団
「国際統合報告フレームワーク」
 - 経済産業省「価値協創ガイドンス」

- 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。

人財こそが最大の経営資本。 パーパスドリブン経営による社員の活性化で 「新たな挑戦」の成果を生み出し、 ビジョン達成へ突き進みます。

時代に合わせて挑戦を続けるカンロ

まず、カンロの過去と現在についてご紹介いたします。カンロは1912年に創業し、112年の歴史を有するキャンディメーカーです。現在に至るまで事業を継続し、事業規模を拡大することができている要因としては、時代とともに変化するお客様のニーズや経営環境に対し、柔軟に対応するとともに、絶えず挑戦し続けることができたからだとは考えています。その挑戦によって培った当社の強みは、長年にわたる研究によって蓄積された研究開発力、食の安全性を追求する品質保証、そしてブランド力です。これらの強みがあるからこそ、お客様からの信頼を得られるブランドを生み出し、育てることができているものと思います。そして私たちは今、これらの強みをもとに「Kanro Vison 2030」という長期ビジョンの実現に向けて、国内キャンディ(飴・グミ)事業であるコア事業の強化に加え、新たな事業領域の拡大に挑戦しています。

私は2023年1月1日付で代表取締役社長CEOを拝命しましたが、まず注力したことは「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」という企業パーパスの浸透です。この1年ほどで、本社をはじめ工場、支店、研究所といった現場に足を運び、多くの社員の声に耳を傾けてきました。その

際、積極的に私が発信していることは、「皆が無意識でパーパスにふさわしい行動が取れるように」ということです。社員が日々働く中で、無意識にパーパスと照らして自ら考え、自律的に判断、自ら行動できる状態にすることが理想です。なぜパーパスの浸透に注力するかというと、前述の通り、当社は時代の変化に合わせて挑戦を続けてきたことで、持続的な成長を実現してきたわけですが、その核となるのは社員一人ひとりの挑戦するマインドセットであるからです。企業として目指す姿・社会的存在意義であるパーパスがあり、それに向かって推進力を高める、つまりベクトル合わせが重要だと私は考えているのです。私は、このような想いのもと、パーパスドリブン経営によるビジョンの実現を目指しています。



時代に合わせて
挑戦をし続けてきたカンロは、
パーパスを浸透させることで
推進力を高めます。



代表取締役社長
村田 哲也

成長ドライバーであるコア事業の成果

2023年度は「Kanro Vison 2030」に向けた1stステップである「中期経営計画2024」の2年目の年でした。2023年度を振り返ると、成果と課題は明確です。

成果としては、コア事業を中心とした業績面の向上です。売上高が前期比15.5%増加の290億円、営業利益が同75.3%増加の34億円という計画を上回る成果を上げ、売上高と利益項目は過去最高となりました。日本のキャンディ市場規模が年間3,000億円*を超えるまでに成長し、当社のコア事業である飴カテゴリーでは前年比13.3%の増加、グミでは同24.1%の増加であったという追い風もありましたが、市場の中で当社がパイオニアとして開発したのだ飴をはじめ、私たちのブランドがお客様に支持されていることがこういった成果を導いた背景にあると見ています。

グミについては、日本では普及しはじめて40年ほどと、飴に比べると歴史がまだ浅く、今後も引き続き成長を続け、近い将来にはキャンディ市場の中でもグミがトップのカテゴリーになると予想しています。そのため、当社ではこれまで、グミを成長エンジンの一つと位置付け、生産能力を増強させるなど積極的に投資してきました。グミが興隆する中で、生産量の確保を他社に先んじて戦略的に取

り組んでいたことが、現在のグミにおける成功につながっている大きな要因です。現在では、2024年10月の稼働に向けて松本工場におけるグミラインの拡張工事を実施しています。拡張後は、2023年度と比べて全工場ベースでグミ生産能力が14%程増加する見込みです。これらの取り組みを通して、引き続き成長の柱であるグミについては市場を上回る成長率の実現を目指します。

次に課題ですが、コア事業は順調に伸長している一方で、新規事業については物足りなさを感じています。新規事業で掲げた目標数値(年平均成長率)は達成していますが、規模自体はまだ十分なものとは言えません。特に、新規事業における成長の牽引役は海外事業を想定していますが、想い描いたようには進捗していません。グローバルを中心とした新規事業の拡大については、次の中期経営計画で向き合うべき大きなテーマであると認識しています。

*インテージSRI+2023年1月～12月 キャンディ市場累計販売金額

「ブランド基軸経営と顧客起点」による成長戦略の実行

従前からブランド基軸経営を標榜し、様々な施策を行ってきたことで、当社の主力ブランドについては多くの方々に受け入れられ、現在の成長につながっています。しかし社会に目を向けると、先般のコロナ禍を契機として生活者の生活様式は著しく変化しました。今後もデジタル化が進展する中で、これらの変化は今後も継続し、ますます激しくなっていくことが予測されるため、変化へ柔軟に且つ迅速に対応し続ける必要があります。そこで当社は、今後の重点方針の一つとして、「顧客起点」を掲げ、改めて顧客起点による事業展開への意識を高めています。私たちは、この顧客起点での施策を「拡張と深化」という2つの軸で進めています。

1点目の「拡張」については、2024年に組織再

編を行い、全ブランドをマーケティング本部に集約しました。1つの部門にブランドを集約し、各ブランドでの顧客層の拡大にフォーカスすることが狙いです。習慣的にご愛好いただいているお客様以外にも、潜在的なお客様は多くいるものと思います。例えば、海外のお客様をターゲットにした場合、国内のお客様とはアプローチが異なるわけです。新規事業についても、従前は事業拡大のために事業軸で考えていましたが、顧客層を拡張していく上ではコア事業だけでなく新規事業についても発想を変え、顧客軸で事業拡大を図ることでブランドの浸透も図る方針です。

2点目の「深化」ですが、一層お客様の理解を深めていく中で、長期的に当社、当社ブランドのファンになっていただくためのアプローチの深化に注力します。具体的には、デジタルの力を活用したデジタルプラットフォームや、実店舗であるヒトツブカンロといった新規事業として取り組んでいたものを活用し、リアルとデジタルの双方向からアプローチします。これらの施策を通して、既存の各ブランドはもちろんのこと、これから立ち上げる新規ブランドを展開する中でもターゲットやアプローチがより明確になると思います。この「深化」によって、ファン度のレベルを徐々に引き上げ、ロイヤルカスタマーを増やしていきたいと考えています。

このように、「ブランド基軸経営と顧客起点」によってコア事業の持続的な成長を図るとともに、新たな挑戦についても成功の確度を高めていきたいと考えています。

「ブランド基軸経営と顧客起点」という方針に沿ってロイヤルカスタマーの獲得を目指します。

生産体制の強化と海外事業が次の鍵を握る

次期中期経営計画に向けて、現状で私が大きな課題として認識していることは、グローバルな事業展開と生産体制、ビジョン実現に向けた人財の確保・育成です。

1点目のグローバルな事業展開についてご説明します。当社が現状でターゲットとしている地域は中華圏と米国ですが、地域によって状況が異なります。中国では、規制によって長野県で生産する当社のグミを輸出することができないため、中国専用の飴を輸出しているのですが、需要を喚起し切れていない状況にあります。一方で、台湾や香港では、飴・グミともに輸出しており、規模はまだですが、一定のニーズを掴んでいると捉えています。米国では、飴を中心に一部商品の輸出を開始している状況です。

円滑に海外事業を進展できていない要因は、各地での品質・安全性の基準に適応する必要があるからです。当社が展開する国・地域は、日本と基準が異なるため、多くの商品が原材料を含めた商品規格自体を見直す必要があります。この課題に加えて生産能力にも限りがあるため、日本での需要拡大に対応しながら輸出量も拡大するためには、生産能力をさらに増強していく必要があります。本格的な海外展開に向けて、グローバルな生産拠点の構築も効果的な選択肢の1つとして考えており、2030年頃までに生産体制の確立を図る考えです。

これらの課題に対しては、多面的にアプローチしていく必要がありますが、2024年にすべての課題を洗い出し、クリアしていく予定です。そして、次の中期経営計画期間では海外展開に尽力することをお約束します。

2点目の人財の確保・育成ですが、大前提として当社が求めている人物像はパーパスを体現できるチャレンジ精神を持った人財です。その上で、当社がビジョンを実現していくためには、既存・新規事業を高い当事者意識でマネジメントできる経営人



財と、海外での事業展開を牽引できるグローバルに活躍できる人財、さらには生産拠点のスマートファクトリー化やデジタルプラットフォームに注力するべくデジタル人財などを確保・育成していく必要があります。そのため、私としては多様な個性や価値観を尊重し、一人ひとりの能力が最大限に発揮できるようにダイバーシティを一層推進していきたいと考えています。

また昨今では、人的資本を意識した経営が求められていますが、原点はやはり人財こそが当社にとって最大の経営資本であり、最も大切にすべき存在であるということです。それでは、社員がどのような状態にあることが望ましいかを考えると、当然ながら働いていてワクワクする、エンジョイできている環境です。そして、「カンロにいと、自らも成長できる」という状況であれば、個の成長が企業としての成長につながり、結果として当社の持続可能性にも繋がります。このような想いをベースとして、見える化、定量化によって実体を発信していくと同時に、職種に関わらず一人ひとりが活躍できる場をつくるための施策を実行していきます。

好業績を背景とした良好なキャッシュ・フローの状態にある今、コア事業と新規事業、そして人財の育成に対して積極的に成長投資を行います。これまでの挑戦で得た経験を元に、ビジョン達成への2ndステップとなる次期中期経営計画では、挑戦する企業風土が一層醸成され、成功と失敗を糧に、将来の目指す姿の焦点をより明確にします。

私は次の中期経営計画では海外展開に尽力することにコミットします。

カンロが注力するサステナビリティ

企業においてサステナビリティに取り組むことは、もはや「当たり前」の時代になっています。その中で私が最も重要だと考えているのは、その「当たり前」を一步一步、着実に進め、継続的に取り組んでいくことです。例えば当社の場合、食の安全・安心の担保を当たり前のこととして突き詰めていくと、カンロの商品がお客様から信頼され、ブランドやサービスに対する評価が高まり、結果として経済的価値に繋がります。目の前にある課題に対して、継続的に取り組むことができるのであれば、それは必ず企業価値の向上につながる—これこそがサステナビリティの本質だと私は考えています。

これまでの当社のサステナビリティ活動を振り返ると、2018年にマテリアリティを再特定し、経営戦略の中でも非財務の目標値を対外的に発表するなど、国内企業の中では比較的、早い時期にサステナビリティを経営の中核に据えて取り組んできたと評価しています。しかし、急激に変化する時代にあって、社会的な要請も加速度的に変化しており、足元では十分に対応し切れていない面がありました。例えば、温室効果ガス排出量のKPIでは原単位で設定していましたが、総量単位で求められるなど、より厳しくなっています。

このような現状を鑑みて、もう一度、サステナビリティの重要性を再認識し、全役職員で推し進めるために組織体制を見直しました。具体的には2022年に設けた「サステナビリティ委員会」を進展させるべく、2024年1月からは委員会の委員長を私自身が務め、4つの分科会のリーダーを執行役員が務める体制とし、さらにはサステナビリティ推進部も新たに設けました。当然ながら、体制を替えたから劇的に改善するということは決してありませんが、役職員が一体となってスピード感を持って実行していきたいと考えています。ビジョン達成の目標である2030年までには、外部からも評価いただけるようなサス

66

ビジョンで掲げる挑戦では、糖の持つ可能性を幅広い領域で発揮することを模索しているのです。



テナビリティ推進活動とし、将来的にはサステナビリティの面でも食品・菓子業界を少しでも牽引できるような存在となり、ステークホルダーの皆様から信頼される企業になることを目指します。

2030年に向けて私たちが目指す道筋

私たちは今後も新しいこと、世界中を笑顔にすることに挑戦しながら、持続的に成長していくことを目指します。当社ではビジョンの目標達成を2030年に設定していますが、その実現に向けては自らが変化していくことが必要です。2024年では、ビジョン実現に向けて突き進める組織とすべく組織体制についても変更しました。この体制変更によって、当社の主力ブランドの価値を高めていく「ブランド基軸経営」を真に実行することができ、またコア事業と新規事業間の連携を強化することが容易になったと思います。当社が持続的に成長し続けるための課題は多くありますが、その課題も明確になっており、対応策の検討も確実に進んでいると私は感じています。

そして、これらの課題を解決するための原動力になるのはやはり人財です。先ほどお話しした組

織体制の見直しについても、社員の流動性を高め、活性化を図っている側面もあります。変化の激しい時代にあって、私たちも柔軟に変化し、発想ができる集団になることを目指します。しかし、個々が活躍しても全体での推進力を高めるためには軸となるものが必要で、私はそれがパーパスであると考えています。

また、私たちがビジョンで掲げる新規事業への挑戦では、根底はコア事業と同じく糖が原点となっていますが、私たちは糖の持つ可能性を幅広い領域で発揮することを模索しているのです。将来的には、飴やグミとは異なる形で、糖には拘りながらも糖を超えて新たな価値を世界に提供することも可能であると考えています。そういった思いも「Kanro Vision 2030」「Sweeten the Future」には込められています。

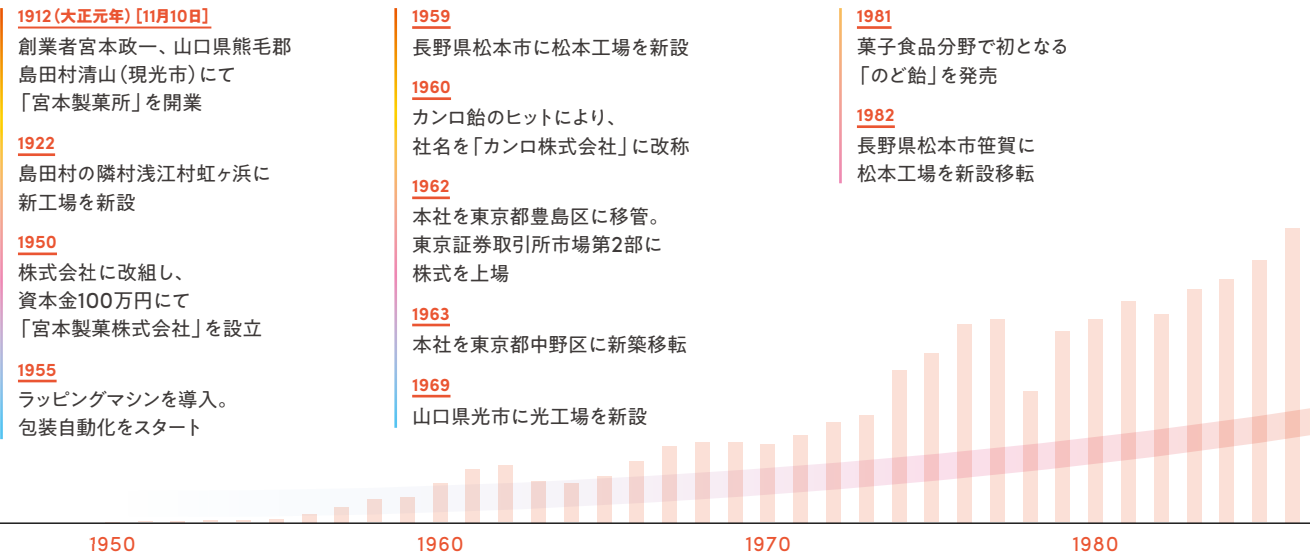
このようにビジョンの達成に向けてパーパスドリブンで歩みを進める中では、日本のカンロが持つ強みを、海外にも発信し、カンロの商品やサービスで世の中をワクワクさせることができ、世界中の人を笑顔にすることができれば最高です。

引き続き、カンロを応援いただけますよう、お願い申し上げます。

Our Competency

110年以上の歴史で培ったカンロの強み

カンロはこれまでの歴史の中、生活者のニーズを捉えたイノベーションで価値の創造を続けてきました。長年愛され続けるロングセラーブランドの存在や、糖の技術で健康課題の解決を目指す開発力、信頼できる品質力が、カンロの強みです。



History of Kanro

主要商品

1955 カンロ飴発売

飴といえば昔ながらのにつき飴や輸入品のフルーツ味が大半であった中、日本人の味のふるさと、しょうゆを使った「カンロ飴」は発売とともに大ヒットしました。無包装が主流の中、個包装用のラッピングマシンを導入した「カンロ飴」は、セロハン紙で個別包装された初のキャンディでもあります。



1968 ナッツボン

1974 カティサーク

1981 健康のど飴

1987 珈琲茶館



1989 健康梅のど飴

1991 ジューシーグミ

1992 ノンシュガーのど飴

1998 ノンシュガー果実のど飴

2002 ピュレグミ

2012 金のミルク

2012 グミッツェル

2013 カンデミーナグミ

2021 マロッシュ

確かな開発力

糖 × 素材

糖の持つ甘みとしょうゆのおいしさを引き出した「カンロ飴」、糖の持つ甘みとミルクのおいしさを表現した「金のミルク」などのように、糖が本来もっているおいしさ(甘み)と、素材そのものがもつおいしさを最大限に生かす技術や製法を追求することで、新しいおいしさを創造していきます。

糖 × 機能性

キャンディならではの機能性を探求し、糖の技術で健康課題の解決を目指します。また、人々の健やかな生活に貢献するため、キャンディにふさわしい機能を追求し、新しい機能性キャンディを創造していきます。

糖 × 次世代

若年層の飴離れが顕在化する中、飴の喫食機会を増やし、未来に飴文化を残すことは重要な課題です。10代との共創等で若者や母子世代の情緒に寄り添い、飴の原体験を創出することで、飴の価値を次世代に継承していきます。

信頼できる品質力

カンロでは、「安全・安心」「お客様満足の向上」「価値ある商品・サービスの提供」「法令遵守」「情報開示」の5つの項目からなる品質方針を定めています。この方針に則り、安全で安心できる商品やサービスをお届けし、人々の健やかな生活に貢献します。

FSSC22000*認証取得

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

朝日工場

2015取得

ひかり工場

2018取得

松本工場

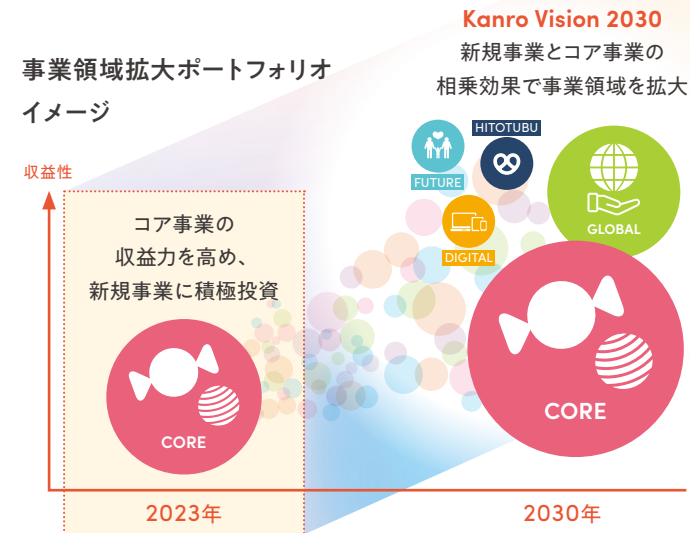
2019取得

Kanro at a Glance

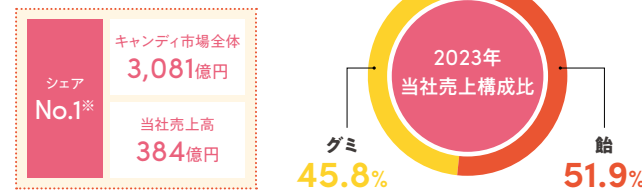
カンロの全体像

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
- HITOTUBU** 「ヒトからヒトへつながるヒット」をコンセプトに、キャンディの新たな魅力を広め、価値を高めていく
- DIGITAL** ECを含むオウンドメディアや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** 「サステナブル」と「Well-being」をキーワードに、新機軸の商品や事業を創造し、人々の健やかな生活をサポートする



カンロの現在地



※インテージSRI+2023年1月~12月 キャンディ市場累計販売金額

コア事業

マーケティング部門とブランド開発部門が一体となり、「カンロ飴」「金のミルク」「健康のど飴」「ノンシュガー」「ピュレグミ」「カンデミーナ」といった既存主力ブランドの育成、強化を行っています。国内の販売金額はキャンディ市場全体シェアNo.1※1、飴市場シェアNo.1※2、グミ市場シェアNo.2※3を誇り、既存主力ブランドを中心にさらなるシェア拡大と、売上・利益の拡大を図っています。

※1 インテージSRI+2023年1月~12月 キャンディ市場全体シェア
※2 インテージSRI+2023年1月~12月 飴（ハードキャンディ）シェア
※3 インテージSRI+2023年1月~12月 グミ市場シェア

主力製品



新規事業

グローバル事業

中国本土、香港、台湾向けを中心に取引の拡大を進めながら、米国市場など新たな輸出先の開拓に取り組んでいます。パートナー企業との連携を強固に、中国SNSアカウントを立ち上げるなど、各国におけるブランディングを強化することでカンロクオリティを海外に展開し、世界の人々の笑顔あふれる健やかな生活に貢献します。



ヒット事業

「ヒットカンロ」はキャンディの新たな魅力を広め、価値を高めていく直営店として、創業100周年を迎えた2012年にオープンしました。「ヒトからヒトへ つながるヒット」をコンセプトに、キャンディを贈る楽しさともちろん楽しさを作り出し、小さなヒットがヒトからヒトへとつながっていくお店を目指しています。2024年4月には東急プラザ原宿「ハラカド」に2店舗目となる「ヒットカンロ原宿店」をオープンしました。さらに全国各地でポップアップストアを開催するなど、ブランドの認知拡大に取り組んでいます。



デジタルコマース・フューチャーデザイン事業

デジタルコマース事業

デジタルコマース事業では、ECサイト「Kanro POCKeT（カンロポケット）」をオープンし、「ホシフリラムネ」や「シークラゲグミ」といったEC専用商品を発売するなど、DtoCビジネスの事業化を進めています。

今後は顧客とのつながりを強化する新コンテンツを立ち上げるなど、インタラクティブな複合型オウンドメディアとしてファンを育み、選ばれるブランドへの成長を促進していきます。ファンとの交流はオンラインに留まらず、リアル接点の場として、東急プラザ原宿「ハラカド」にオープンした「Kanro POCKeTラボ」を活用しながら、デジタルとリアル両方で顧客との接点を強めていきます。



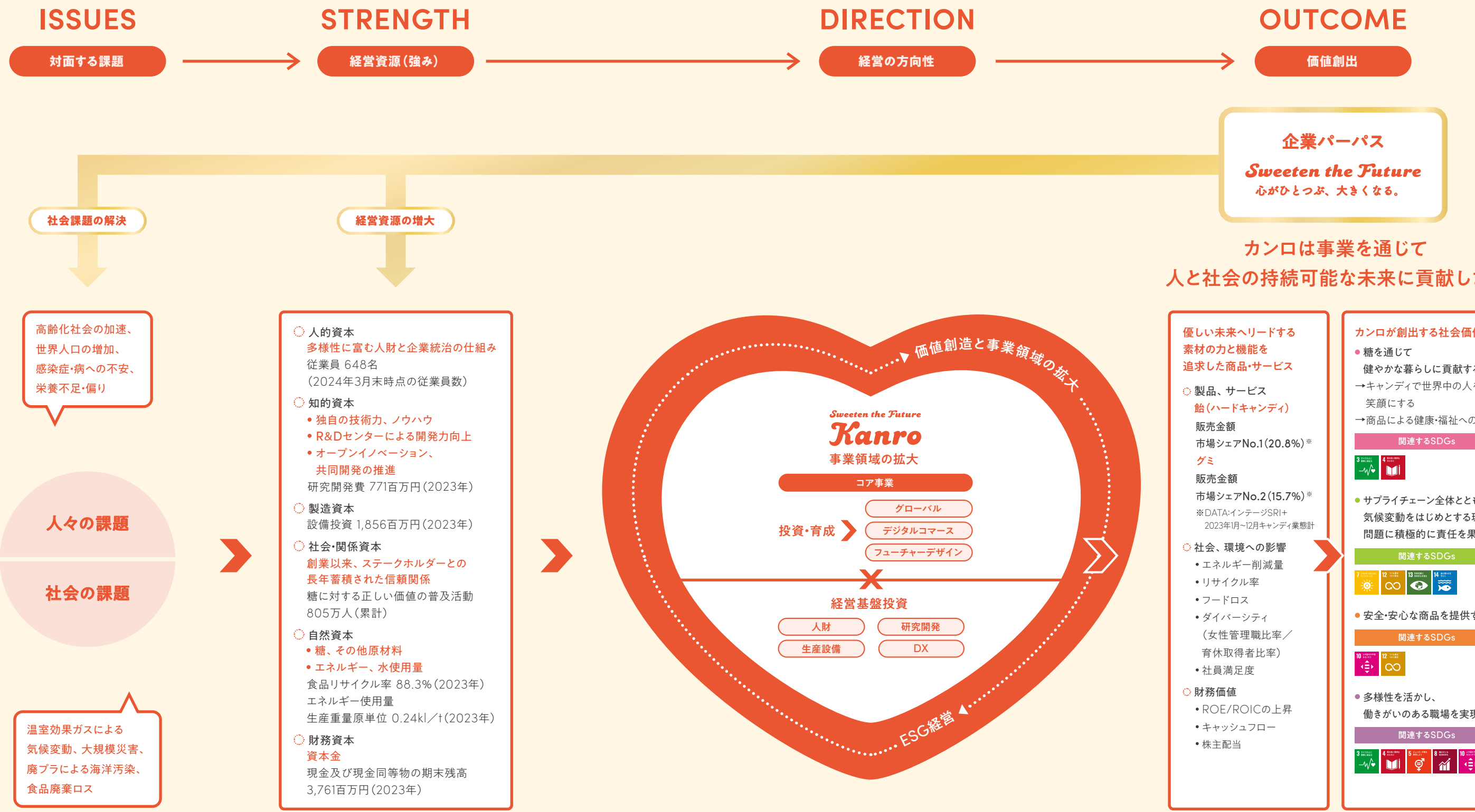
フューチャーデザイン事業

フューチャーデザイン事業では、既存事業に捉われないことなく、未来の市場、未来の顧客をデザイン・創出することに取り組んでいます。現在は、ESG経営を後押しすることを目的とし、「サステナブル」と「well-being」をキーワードに、廃棄包材のアップサイクル等、異業種他社との共創を行っています。さらに今後は外部企業とも連携し、「循環型経済（サーキュラーエコノミー）」の実現にもチャレンジしていきます。



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。



社会課題の解決

経営資源の増大

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

人々の課題

社会の課題

人的資本

多様性に富む人財と企業統治の仕組み

従業員 648名

(2024年3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 771百万円(2023年)

製造資本

設備投資 1,856百万円(2023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

糖に対する正しい価値の普及活動

805万人(累計)

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 88.3%(2023年)

エネルギー使用量

生産重量原単位 0.24kl/t(2023年)

財務資本

資本金

現金及び現金同等物の期末残高

3,761百万円(2023年)

Sweeten the Future

Kanro

事業領域の拡大

コア事業

グローバル

デジタルコマース

フューチャーデザイン

投資・育成

経営基盤投資

人財

研究開発

生産設備

DX

価値創造と事業領域の拡大

ESG経営

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(20.8%)*

グミ

販売金額

市場シェアNo.2(15.7%)*

※DATA:インテージSRI+

2023年1月~12月キャンディ業態計

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

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

サブ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

Sweeten the Futureへの道のり

2020年の新型コロナウイルスの感染拡大により、当社の事業は大きく影響を受けました。先行きが見えにくく不確実性が高い中、経営の進むべき方向を示す羅針盤たる「Kanro Vision 2030」を2021年2月に策定、公表に到りました。

「Kanro Vision 2030」の実現に向け、2022年から2024年までの3カ年を基幹とする「中期経営計画2024」を始動。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、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発展を目指します。

中期経営計画2024の位置付け

ビジョンに向けて新たな事業を起こす

国内キャンディ事業であるコア事業を収益基盤として、3つの事業領域への積極投資を行っています。

- ①カンロクオリティの海外市場への展開を担うグローバル事業
- ②拡大するEC市場への参入に留まらず、お客様との直接の繋がりや商品・サービスを通じて、キャンディの新たな価値の提供を試みるデジタルコマース事業
- ③「サステナブル」「well-being」をキーワードに、キャンディのカテゴリーを超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

中期経営計画2024のこれまでの主な成果

コア事業の競争優位性確保

国内一般流通におけるキャンディ販売金額はキャンディ市場全体シェアNo.1※1、飴市場シェアNo.1※2、グミ市場シェアNo.2※3を誇り、既存主力ブランドに加え、新たな消費者のニーズに応える新商品開発でさらなるシェアの拡大、売り上げと利益の拡大を図っています。

※1 インターJSRI+2023年1月~12月 キャンディ市場全体シェア
※2 インターJSRI+2023年1月~12月 飴（ハードキャンディ）シェア
※3 インターJSRI+2023年1月~12月 グミ市場シェア

グローバル展開

中国を中心とする中華圏マーケットにおける戦略のテコ入れを行うとともに、新たな市場として米国への事業拡大のため、社内体制、ルール整備等、基盤を整えました。

Kanro Vision 2030の目指す姿

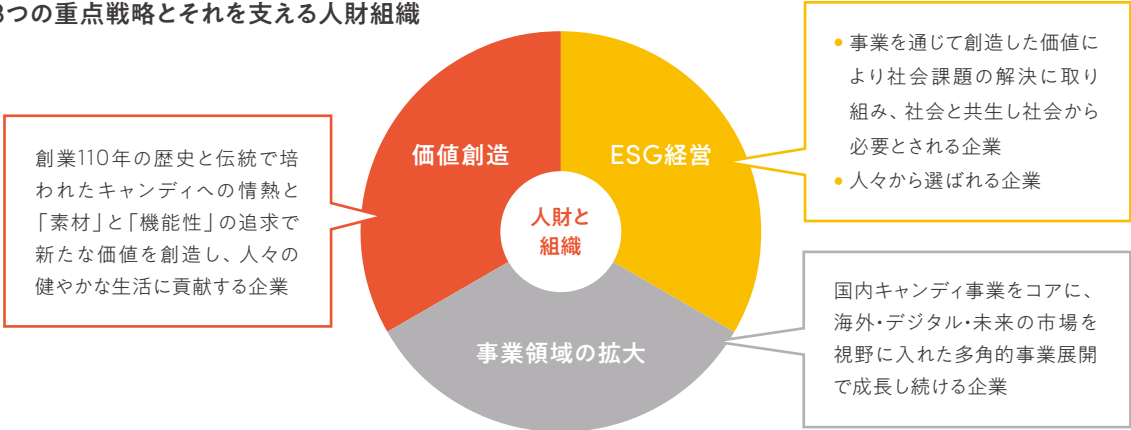
2030年に向けて、当社は素材を活かし、糖の機能性を追求する商品開発方針の下、カンロの原点であり、強みであるキャンディ事業をコアに、新たな市場の開拓と事業領域の拡大を実現し、健康と笑顔に満ちた生活により一層貢献してまいります。さらに消費者とのエンゲージメントの強化・ESG経営により、未来に向けて社会とともに成長し進化する企業へシフトします。

Kanro Vision 2030 全体像

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

※新収益認識基準によりリステート

3つの重点戦略とそれを支える人財組織



自社と社会の影響を踏まえた中長期的な重点課題（マテリアリティ）

カンロは、糖を基盤とした事業を通じて、社会問題の解決に寄与しながら企業価値を向上させるため、「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つの活動領域におよぶマテリアリティを特定し、KPI達成に向けて取り組んでいます。

① 糖の価値創造

② 事業を通じた環境負荷削減

③ 食の安全・安心

④ 人権の尊重・ダイバーシティの推進

⑤ 組織統治



「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

当社は2022年2月、2022年から2024年までの3カ年の中期経営計画として「中期経営計画2024」を発表しました。

当中計の位置付けは、パーパスを起点に長期ビジョン「Kanro Vision 2030」の実現に向けて、2022年から New Chapter(新章)をスタートさせるというもので、当中計はその1stステップと定めています。



主要指標の推移

(2024年6月24日時点)		中期経営計画 2024				中長期 KV2030
	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (KPI)	2024年度 (業績予想)	2030年度 (目標)
売上高	215億円	251億円 (+16.3%)	290億円 (+15.5%)	—	308億円 (+6.1%)	500億円
4事業CAGR*		+5%以上			+12.5%	—
コア事業CAGR		+3%以上			+11.8%	300億円
新規3事業CAGR		+30%以上			+33.9%	200億円
営業利益	12億円	19億円	33億円	—	38億円	—
営業利益率	5.8%	7.7%	11.7%	7.0%	12.4%	9%以上
当期純利益	8億円	13億円	24億円	—	28億円	—
ROIC	7.3%	10.9%	18.2%	7.5%以上	18.0%	10%以上
配当性向	32.0%	32.8%	32.8%	40%	40.1%	50%

※CAGR= 年平均成長率

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・新しいチャン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

主要施策の進捗

価値創造

ターゲット世代や生活者のニーズ、研究・技術シーズを反映した商品開発をすすめました。飴離れが進む若年層や親子世代向けの新商品を開発・発売し、飴の原体験を創出するとともに、購買の起点となる話題性の高い商品開発を通じ、飴市場の購買層拡大に引き続き努めました。

事業領域の拡大

初年度から引き続き、海外市場への進出に向けた海外専用品の開発とテスト販売を行っています。チャネル拡大においては、EC専用品を開発するなど、自社ECサイトでの販売強化に取り組んでいます。また、サステナブルを意識したアップサイクル雑貨の開発など、既存事業の枠を超えた新たな事業に挑戦しました。

非財務目標の進捗

「事業を通じた環境負荷削減」のKPIである「温室効果ガス総排出量」に関しては、2024年6月にKPIを見直していますが、2030年の目標に関しては総量での削減を目標にしました。従来より厳しいハードルとなりますが、エネルギーの

ESG経営

2022年に発足したサステナビリティ委員会の下、「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」の4つの分科会の活動を通じ、会社価値の創出に取り組みました(2024年に改組)。特に事業を通じた環境負荷削減では、当社の各事業活動における具体的なGHG排出量の精緻化を図り、当社有価証券報告書の関連KPIの見直しを行い、より一層環境負荷削減を意識した事業活動に取り組んでいます。

人財と組織

次世代を担う経営人財の育成、デジタル人財の育成、グローバル人財の育成及び確保に様々な施策を打ち、取り組みました。また、エンゲージメント向上、健康経営、コンプライアンス等の観点から、社員の活躍のための社内環境整備に本格的に着手しました。

転換や商品設計の見直しなどの施策で実現を目指します。

なお、「人権の尊重・ダイバーシティの推進」「糖の価値創造」のKPIについては2023年の進捗は比較的堅調です。女性管理職に関しては未だマイノリティの範囲のため、引き続き施策を実行します。

		実績		中期経営計画	2030年
		2022年	2023年	2024年	
事業を通じた環境負荷削減	●温室効果ガス総排出量の削減 二酸化炭素に換算した重量で算出(t-CO ₂)	320.9 t-CO ₂ /億円*	306.4 t-CO ₂ /億円*	262.4 t-CO ₂ /億円*	Scope1,2 8,315 t-CO ₂ (2019年比50%減)
	●食品廃棄物の削減(売上原単位)	5.29 t/億円	4.62 t/億円	4.12 t/億円	Scope3 51,421 t-CO ₂ (2019年比30%減)
人権の尊重・ダイバーシティの推進	●女性管理職(課長職以上)比率	14.5%	15.6%	20.0%	30.0%台
	●障がい者雇用比率	2.3%	2.6%	3.0%	3.0%継続
	●従業員エンゲージメントスコア	49.7%	52.5%	55.0%	70.0%
糖の価値創造	●糖に対する正しい価値の普及活動	累計 659万人	累計 805万人	累計 800万人	累計 1,500万人

※売上高原単位・Scope1~3での目標設定

特集1

これからを支える成長エンジン

「Kanro Vision 2030」の実現に向け、何がカンロを支え未来を育む成長エンジンとなっているのか。各部門を代表し、8名の社員にインタビューを実施しました。



01：カンロファンを増やすブランド戦略

VOICE

マーケティング本部 マーケティング統括部
デジタルマーケティングチーム 戦略チーム
武井 優 | 入江 由布子



顧客起点でブランド価値を向上し

多様な視点でイノベーションを起こす。

カンロの財産である既存ブランドの価値を高めるために、ブランド基軸や顧客起点といった考え方を新体制のマーケティング部門ではより一層意識するようになりました。具体的には今一度ブランドの存在意義やターゲットを俯瞰して見つめなおし、間口を広げ、奥行きを深める中長期的なブランド戦略を策定しています。ただそれは保守に徹するわけではなく、新しい価値の創造にも積極的に取り組んでいます。消費傾向が年齢や性別などの集団ではなく個人の趣味嗜好で現れる昨今において、新しい定番やヒットを生み出すことが難しい状況ではありますが、一方で、イノベーションは多様な新しい視点から生まれるものでもあります。

お客様に寄り添いながら視野を広くもち、挑戦を続けることで、カンロを親しみやすさだけでなく、革新的なイメージが持たれるような企業に押し上げていきたいです。(入江)

顧客とのつながりを深め

カンロのロイヤルカスタマーに。

間口を広げ、奥行きを深めるブランド戦略において、間口の拡張は顧客起点でターゲットを拡大していくことですが、奥行きを深めることは、リピーターを獲得し、そのリピーターのファン度を高め、ゆくゆくはブランドのファン、ひいてはカンロのファンに育てていくことを意味しています。オンラインプラットフォームの「Kanro POCKeT」では、ブランド深化の観点からこの夏コミュニティサイトをオープンし、お客様とのつながりを強化していきます。カンロの商品を好きになってくれる方は、ほかのカンロの商品を好きになってくれる可能性を秘めています。意見や好みを収集することで商品やサービスの改善に役立てるとともに、様々なカンロ商品の情報に触れてもらうことで「これもカンロなんだ!」「これも好きかも」という気づきを積み重ねていく狙いです。ゆくゆくは商品をきっかけに企業活動にも賛同してくれるようなファンが生まれたら素敵ですね。(武井)

02：全員活躍でさらに価値ある企業へ

安心して自律的に働ける

職場環境を整える。

カンロの社員のみなさんは、とても真面目で物事をコツコツ続けていくことが得意な人が多いように思います。それはカンロにとっての強みであり、課題でもあると私は認識しています。「Kanro Vision 2030」を実現するために最も重要な資産は「人財」です。全社員が自律的に考え、行動していくことで、カンロはもっと価値のある企業に成長していくことができます。

全員活躍を実現するために人事部ができることとして、人財の育成やサポート体制の充実に力を入れています。例えば将来自分はどうありたいか。言われるがまま業務に取り組むのではなく、早い段階から自分自身のキャリアを見つめ、そのために主体的な行動を起こしていけるよう、上司との1on1のキャリア面談を実施したり、自分の意志で応募できる「社内公募制度」を設けたりするなど、モチベーション高く働くための取り組みをおこなっています。キャリアやライフワークバランスに対する考え方は、人それぞれ違いがあつていいと思いますし、会社として“こうあるべき”という考え方を押し付けることはありません。多様な働き方がある中で、一人ひとりがやりがいをもって活き活きと活躍してもらうため、人事としてサポートの充実に関心を注いでいます。

VOICE

人事・総務本部
人事部
北島 恵美子



います。

直近の事例としては、不妊治療やがん治療など、継続的な通院を必要とする治療と仕事の両立を支援する、「治療休暇制度」を導入しました。人生において様々なライフイベントがある中、社員がどのような状況でも自分らしく、安心して長くカンロで働き続けることができるよう、社員の声を取り入れながら、サポートを充実させていきたいと考えています。

さらに2024年5月には、子育てと仕事の両立支援に高い水準で取り組む優良企業として「プラチナくるみん」の認定を受けました。例えばカンロでは「育休サポート100」のスローガンを掲げ、育児休業の取得を推進、2022年度・2023年度は男性育児休業取得率100%を実現しました。また、育児休業復職前の社員を対象とした育児者座談会「パパママCafé」を開催しています。

これからも、多様な人財が活躍できる環境づくりに尽力することで、社員一人ひとりがキャリアを主体的に考え、自律的に働くことができる、健康で笑顔あふれる職場づくりに継続して取り組んでまいります。

03：カンロの魅力を世界に届ける

主力ブランドのマーケティング強化で

カンロ商品を世界に根付かせる。

カンロの商品を世界の人々に届けるためには、国や地域に適した販売戦略やマーケティング戦略が重要なカギになると考えています。これまでグローバル事業部単体で世界の間口を広げる取り組みをしてきましたが、改めてブランド部との協力体制を確立し、各国でどの層にファンをつくっていくか、ブランドのどの部分を押し出していくべきかについて、これまで蓄積してきたブランディングの根幹をベースに、国や地域に特化した戦略を組み立て、中華圏における「ピュレグミ」や「金のミルク」、その他飴・グミブランドの認知拡大と定番化に取り組んでいます。米国においては原材料のレギュレーション課題がありますが、それがクリアになれば、素材そのものの美味しさを引き出した独自性の

VOICE

新規事業本部
グローバル事業部
横尾 賢吾



高いカンロの商品は、現地の方々にも笑顔を届けられると確信しています。輸出コストを含めた価格設定も課題ではありますが、商品の付加価値や地域の選定など、戦略的な展開を考えています。しばらくは地道な活動が続くことが予想されますが、社内連携を強化することで、これまで蓄積してきたノウハウを活かし、カンロは益々外に向かっていくことができると考えています。海外でカンロの商品を見かけたら、カンロの関係者やブランドのファンはより一層会社や商品に誇りをもってくれるでしょうし、何より嬉しいはず。カンロの商品が、世界のどこかで並んでいる。そんな光景を、これからもっとつくり出していきたいです。

04 | チャンネルを広げファンを拡大

VOICE

研究・技術本部 研究開発部
応用開発チーム
佐藤 慎士

中長期的な視点で
新規事業の開拓に挑む。



私が所属する応用開発チームは、今年度発足した新しい部署で、飴やグミにとらわれることなく、中長期的な視点で新しいカテゴリーや新規事業を生み出すことをミッションとしています。例えばカンロが今まで培った知見を活かした着想もあれば、アート思考の発想で全くのゼロベースから新しいものを生み出すことも推奨しています。今までのタブーもタブーではない、かなり自由な発想が許される環境なので、研究職としてやりがいを感じる一方で、かなりの根気が必要ですね。カンロとしての信念があり、トレード・オンな視点も損なわない新しい事業……。世の中を笑顔にするカンロの新しい挑戦を、ぜひ楽しみにしていください。

VOICE

新規事業本部
ヒット事業部
金澤 理恵

顧客との多様な接点を増やし
さらなる認知拡大に取り組む。



直営店「ヒットツカンロ」事業では、グミツツェルを起点とした話題作りや原宿店オープン、ポップアップストア出店に手応えを感じています。主要都市やSNS世代の方だけでなく、より多くの方へのタッチポイントを増やすため、キャンディを贈る魅力を醸成し、季節の節目や大切な日の贈り物としてヒットツカンロが寄り添えるよう、ギフトセットなどオンラインサービスの充実にも取り組んでいます。長野県松本市でのポップアップストア出店の際には、オンラインへの流入が増えた実績も。ブランドコンセプトである“ヒットからヒットへ、つながるヒットツ”をより多くの方に体験いただき、ハートウォームな時を提供していきます。

VOICE

コア事業本部 営業企画部
販売管理チーム
八木 秀和

店頭起点の営業活動で、顧客との接点を増やし、
より多くの方に笑顔を届ける。



営業部門では現在、店頭起点の営業活動に注力しており、巡回社員を増員して店舗とのコミュニケーションの機会を増やしたり、デジタルサイネージやアナログのポップを活用した店頭PRに積極的に取り組んでいます。単純な話ではありますが、お客様と商品との接触機会が増えることで商品回転率が上がり、地道な活動の積み重ねが、より多くの方にカンロの商品で笑顔を届けることにつながっています。私の部署ではそういった販促物の準備も担っているのですが、最近プロモーションと連動したグミのコーナー展開が着実に広まっていると感じています。この勢いでグミのカテゴリーリーダー奪取も、どんどん進めていきたいですね。

VOICE

新規事業本部
デジタルコマース・
フューチャーデザイン事業部
磯辺 友里子

まずは挑戦することから
他社との共創でカンロの可能性を広げる。



フューチャーデザイン事業部が発足して一年、老舗企業からスタートアップ企業、学生や自治体などジャンルを問わずたくさんの方に会い、様々なアイデアに触れた収穫の1年でした。部門方針として“まずは挑戦”を推奨していることもあり、情報収集と検討を繰り返すだけでなく、廃棄包材のアップサイクルという具体的な取り組みを実現することもできました。「ゴミを集めて何をするの?」と言われてしまうようなものが、形を変えることで再び価値を取り戻し「私も欲しい」と求められるようになる。まだまだ事業とは言えない小さな一歩ではありますが、一歩踏み出すことに価値があると信じ、これからも挑戦を続けていきます。

競争力を高める生産の現場

カンロでは、活況なグミ市場で勝ち抜くために生産性の向上を含め、生産能力の強化と働き方改革を図っています。今回は、松本工場でのグミ棟拡張プロジェクトを通してカンロの実体をお伝えするため、4名の社員に語ってもらいました。



松本工場を通して生産拠点の「今」を考える

勝屋: グミ市場が活性化し、生産がタイトになってきたことで、松本工場のグミ棟拡張プロジェクトは2021年からスタートしました。このプロジェクトは、1期・2期に分けて工事を進めており、1期工事では既存の空調機械室を移転。現在進行している2期工事では、空調機械室の跡地にグミ棟を増築し、2024年10月からの稼働を目指しています。

土谷: 松本工場でのグミ製造については、包装工程と製造工程の生産のバランスが合っておらず、包装工程はとにかくフル稼働していました。そのため、これまでは社員に負荷がかかることもありましたが、今回のグミ棟拡張プロジェクトによってバランスが整い、社員への負担も緩和されると思っています。

國本: 拡張工事が完了すれば、規模が大きくなることで責任は重くなりますが、それだけ社会に製品を提供できるということなので、製造チームとしてはやり甲斐につながってきます。包装工程の生産能力も高まりますので、生産方法の組み合わせ

がこれまでよりも柔軟になり、欲しい製品を欲しい量だけ供給できる状況に近づくのではないのでしょうか。

勝屋: 今回の生産能力増強が今後のグミの売上にどのように影響するかもポイントですね。成果によって、カンロ全体での生産拠点の方向性にも影響すると思います。カンロは歴史のある会社で、築40数年が経過している建物もありますので、これからのグミや飴市場の動向を見ながら、かつ環境面での配慮もしながら、製造拠点のあり方を今後考えていかなければいけません。

國本: グミ市場も活況ですが、飴も2年ほど前から徐々に稼働が増え、人員が増強されています。製造チーム全体で約2割が新たに加わったメンバーになっていますので、私は「人財の育成」も重要な課題だと思っています。私たちは食品メーカーとして、安全・安心が最優先になりますので、原理原則を理解してもらうように努めており、特に商品の品質確保に向けては、時には厳しく指導しています。

明石: 安全・安心に関しては、これまで紙であったチェックシート

特集 2

を電子化しタブレット端末で行うようにしていますよね。マニュアルが整備しやすくなったという利点もありますが、チェック漏れを防ぐ仕組みもつくることができたので、少し改善できたのかなと思います。

國本: そうですね。機械や設備の不具合についても、以前は紙でデータを取っていたのですが、デジタル化が進んで、データとして管理できるようになってきました。膨大なデータの中から欲しいデータをすぐに受け取り、見られるようになってきているので安全・安心の確保に貢献していると感じます。

土谷: 私は各工場で、様々な部署で業務に従事してきましたが、やはり工場、部署でやることは一緒でも、方法が全然違うことがあります。カンロでは現在、様々な社員が計画的にジョブローテーションで各工場に異動していますが、生産性の向上に向けて、対応方法や調整方法を統一できるようにデジタルの力で可視化できると良いですね。

これからの時代に向き合う

勝屋: ロボティクス的发展によって、今まで人でしか行えなかった工程をロボットで出来ることも増えています。このような「人から機械へ」という流れは全社的に継続して行うことが重要だと思っています。



成長を続ける中では

「人財の育成」が重要な課題。

國本 直生
(松本工場製造チーム グミ棟拡張・体制整備)



働く人にやさしく、

「人から機械へ」をより進めていきたい。

勝屋 直樹
(エンジニアリング部 工場設備関係)

土谷: 私が入社した当時から比べると、やはり様々なものが「人から機械へ」と置き換わってきていますね。特に選別工程は人の体力的、精神的な負荷が大きく、現在では機械化によって軽減しています。しかし、まだ選別工程で人が携わる部分もありますので、今後はIoTの導入等によって人の負担を減らせると良いですね。

明石: DXを推進する中で、生成AIの方向性も探りながら少しでも人の業務が減り、効率化につながる形に持っていければと思います。また私たちの部門では今、スマートファクトリーと同時進行で、基幹システムを刷新するというプロジェクトも進行しています。基幹システムが変わることで、システム連携が容易になるとともに、工場の機械のデータとの照合等が可能になりますので、今まで人手で行ってきた業務を少しずつ減らし、効率化できればと考えています。

國本: 効率化というと製造チームとしては、「人への負荷」に関わる部分もありますので、メンタル面での配慮も必要だと思います。ですから、私は「どうしたらカンロの工場で働きたいと思えるか」という観点で、働きやすい工場、社員にやさしい工場となるように職場環境づくりも意識しています。福利厚生や正当な評価、育児休暇等も充実してきていますので、「働きたいと思える工場」には近づいていると思うのですが。

土谷: 「社員にやさしい工場」であると同時に、「環境にも優しい工場」であることも重要です。今回、増築棟を建設するにあたり、屋根上に太陽光発電設備を設置しました。今後は発電した電力も使用し、環境負荷を低減しながら商品を増産していくことができるものと思います。

世の中に届けきれないカンロの「職場」の魅力を伝える

勝屋: 近年では、様々な方面で課題に対応する必要がありますが、今後は一層、人財確保が難しい時代になりますので、特に採用活動に注力する必要があると思います。カンロのような食品メーカーの場合、特に技術職を志望される方々からすると新しい技術がどのように活用されているのか、わかりづらい部分もあるのではないのでしょうか。

明石: システム系に関しても、維持・メンテナンスだけではなく、今だとDXやスマートファクトリー、基幹システムの刷新など、新しいことに挑戦する機会が多い部門であることを、伝えていく必要があります。

土谷: 私たちも今回の増築にあたって、製造工程の人財を募集しています。カンロは食品の会社ですが、新しい技術を常に取り入れており、技術系の人財にもカンロはやりがいのある職場だと、魅力をもっと発信していく必要を感じています。

國本: 若い世代が感じる職場としての「憧れ」というものを理解しながら、時代に合わせてカンロの魅力を発信する方法を変える必要があるのかもしれないね。

世界に「心がひとつぶ、大きくなる。」を

國本: カンロがこの先、どのような会社になるかを考えた時に、やはり「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」というパーパスは一つの軸になっていると感じます。ある人の人生の中で、飴やグミといったカンロの商品を口にした瞬間に、パーパスで掲げているような感覚を感じていただける、そんな温かい会社になってくれると良いと思います。



技術系の人財にも

カンロで働く魅力をもっと届けたい。

土谷 敏弘
(エンジニアリング部 工場設備関係・松本工場勤務)



私が感じた「心がひとつぶ、大きくなる。」

を世界に広げたい。

明石 一恵
(情報システム部 DX推進・スマートファクトリー)

明石: 私もパーパスをもっと多くの方々に届けたいと考えています。私自身、中途採用で入社しているのですが、今ここにいるきっかけは「金のミルク」が好きで、インターネットを見ている時に偶然、カンロの求人を見つけたことだったんです。私は「金のミルク」を食べている時に、まさに「心がひとつぶ、大きくなる。」という感覚を持っていました。それがより多くの方々に、できれば世界に広がれば、と思います。最初は、好きだった商品の「現場」にいたことが信じられなかったのですが、今はその中にいることをうれしく思っています。

土谷: 私は入社して35年も経っていますので、日本国内でのカンロはよく見えてきました。ですから、これからは海外にも知られるような「だれもが知っている会社」になってほしいと思います。

勝屋: そうですね。日本では、ある程度の知名度がありますので、日本での生産拠点、そして将来的には海外での生産拠点へ挑戦することも含めて、海外へ積極的に進出し、パーパスを世界に広げられるグローバルな会社にしていきたいですね。





ROIC経営で 成長投資をドライブする

取締役常務執行役員 CFO
財務・経理本部長

阿部 一博

CFOの阿部です。2023年は、グミを成長エンジンにアクセルを目一杯に踏んで過去最高売上高・利益を更新する年となりました。

一方で事業環境の変化は一層速く・激しく、難しいナビゲーションを迫られており、頭の中は更なる成長に向けた戦略構想で溢れています。

引き続き2030年のありたい姿「Kanro Vision 2030」の実現に向けて、ROIC経営を駆使して成長投資・成長ストーリーを推進します。

「中期経営計画2024」の進捗

2023年度の振り返りと2024年度の見通し

キャンディ市場は、ハードキャンディ（飴）、グミ、錠菓、ソフトキャンディなどから構成されており、2023年度の市場規模は前年比+15.5%拡大し、3千億円を越えました。カンロは、飴とグミの2つのカテゴリーを主戦場としていますが、マスク生活が逆風となっていた飴の市場は、人流の回復とオミクロン株の流行を契機に、花粉飛散量の増加なども相俟って、のど飴需要が牽引し、前年比+13.3%の増加となりました。いち早くwithコロナでの消費を捉えて市場の回復を牽引するグミは、更に市場は拡大し、前年比+24.1%となりました。

かかる追い風の市場環境において、当社の2023年度は、競合他社の休売が拍車をかけた需要の急拡大で3月より一部製品の休売を余儀なくされましたが、商品アイテムの絞り込みと人員増強等による生産体制の整備を迅速に進め、前年比で大幅な増収を実現しました。当社の市場

シェアは、飴のシェアを20.8%に伸ばし、キャンディ市場全体でも12.5%に拡大しトップシェアを維持しています。グミ市場では当社シェアは0.2ポイント低下し、15.7%となりましたが、当社販売も大きく増加しており、輸入商品含めて各メーカーが注力し、競争激化しながら市場全体が活性化している状況です。

利益面では、コスト増加への対応に注力しました。円安の影響も受けた砂糖・水飴・ゼラチンといった主原料や包材価格の上昇、燃料コスト等の工場諸経費の増加に加えて、業容・事業領域拡大に向けた人員・施策経費の増加、業績連動賞与等によりコストは上昇いたしました。これらのコスト増加を、価格改定の実施と生産性向上への取り組みや配送効率改善により吸収した結果、販売数量増による限界利益の増加により増益が実現しました。更に、賃上げ促進税制適用により、実効税率が低下し、当期純利益の増加幅が大きくなっています。

2024年度は、更なる人員増強、10月からの松本工場グミ棟拡張等により増産し、顧客起点による施策展開で主力

ブランドのシェア拡大を図り増収を実現する計画です。利益については、原材料価格等のコスト上昇継続、設備投資増加による減価償却費増加、成長に向けた施策経費の増加を、増収並びに消費者の皆様にご理解を得ながら価格改定を実施し、過去最高益を更新する予想としております。

中期経営計画2024で掲げる3つの指標、成長性（売上高成長率）、収益性（営業利益率）、効率性（ROIC）は全て順調に推移していますが、コア事業（国内キャンディ事業）が売上高の9割超を占めており、海外展開含めた新規事業のスケールアップが次期中期経営計画に向けた重要課題の一つです。

成長戦略

次期中期経営計画に向けて

「Kanro Vision 2030」実現に向けた、これからのカンロの強み・成長ドライバーは、①グミを成長エンジンとしたコア事業による国内キャンディトップシェアの維持・拡大と、②新規3事業による「事業領域の拡大」と考えています。

コロナ禍で落ち込んだ国内キャンディ市場は回復・成長に転じておりますが、飴の機能の中核であるのど飴需要の増加等、この流れは一時的ではなく、今後も持続的に拡大するものと考えております。その中でも急拡大するグミ市場については、手軽さ・低い罪悪感、在宅需要へのマッチ、目でも耳でも楽しめるSNSとの親和性等様々な成長要因があり、他の菓子や食品カテゴリーからの流入も発生しています。市場構造としても、日本のグミ市場は1980年代にはじまり歴史が浅く、年々グミを食べる層が広がっていく途上にあります。20~30年前にグミを食べはじめた世代が親になり、引き続き自分も食べ、次世代も一緒に食べるという拡大循環ができています。グミの購入率は未だ4~5割程度と言うデータもあり、グミの拡大余地は極めて大きいといえます。

その拡大するグミ市場に対し、カンロは2017年に策定した前中期経営計画において、グミを成長エンジンとして掲げ、2019年に松本工場に新グミラインを建設し、朝日工場との2ライン体制で生産能力を倍増させました。現在の好業績は、当該成長戦略が実を結んだ結果であり、2020年のキャンディ市場の縮小下においても、人気キャラクターの活用等の施策を絡めて、グミの頑張りで影響を軽微に止めました。グミ市場の成長回帰へのシフトは、当社が牽引したものと自負しております。又、2022年からの中期経営計画

2024においては、既存ラインの生産量最大化のための設備投資を実施し、2023年の朝日工場増強でグミ生産能力が約6%増加しました。2024年10月には松本工場増強により、更に2023年比で約14%キャパシティが増加する予定です。加えて、グミの大幅な生産能力アップを目指して、ライン増設を検討しています。次期中計に向けて、カンロのコア事業として早期に具体化すべく取り進めています。

グミという名称は、ドイツ語のゴムという言葉に由来し、硬い食べ物で子どもの噛む力を強くし、歯の病気を防ごうとドイツで約100年前に生まれたもので長い歴史があります。日本では飴の市場規模がグミよりも大きいですが、世界ではグミ市場の方が圧倒的に大きく、且つ成長しています。このことから、日本のグミ市場は更に拡大していくと言えますし、一方で日本の美味しい・機能性あるキャンディ、硬さだけではなく多様なグミは世界で大きなチャンスがあると考えています。

そこで事業領域の拡大に繋がるわけですが、カンロクオリティを世界に届けることは、私たちカンロのパーパス実現につながる大きな夢です。よって、海外市場への挑戦を、グローバル事業として開始しています。市場規模から中国や米国などに着目しており、2022年に中国向け専用商品を中国語パッケージで販売しました。チャネルの拡大においては、デジタルコマース事業の拡大に注力しています。自社商品のEC販売も実施しているデジタルプラットフォーム「Kanro POCKeT」は、お客様と直接つながる場となっています。EC専用商品も開発し、キャンディの魅力を存分に表現し、「おいしい、ワクワク体験」を提供する商品やサービスを展開しています。未だ数値は小さいですが、商品のラインナップ強化に取り組んでまいります。

財務戦略

資本コストを意識したROIC経営

3点目の成長ドライバーとも言えるのが、事業の拡大を支えていく、ROIC経営を基盤とする財務戦略です。当社は健全な財務状況の下、成長投資の実行力を有しています。財務戦略としては、株主還元も強化しながら、借入によりレバレッジを効かせていきます。経営指標としてROICを採用し、株主の皆様からお預かりしている資金を効率的に活用して事業拡大を図るべく、資本コストを意識したROIC経営を推進しています。

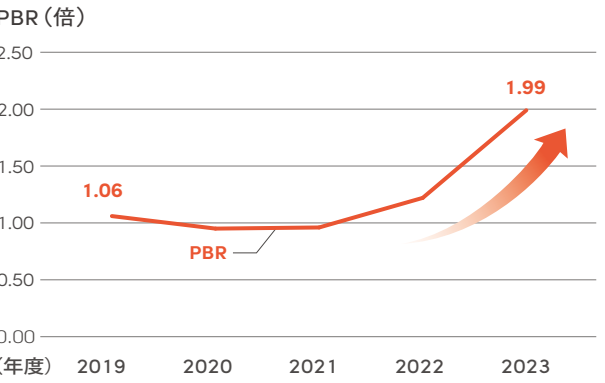
様々な施策を展開していますが、ROICの向上に向け

て、社員一人ひとりが何をすればよいのかに見える化するため、ROICを因数分解して各部門のKPIに落とし込んだものが、Kanro+ROICのKanROICツリーです。KanROICツリーには、同時に実現を目指している非財務価値の向上へのKPIも盛り込んで、部門の目標・個人の目標に反映させています。貢献著しい部門は社内表彰するなどの促進策とも併せて、全社一丸となって取り組んでいます。

株主資本コストについてはCAPMをベースに当社株式の流動性プレミアムを加味して認識し、それを上回るROIC目標を設定しています。当社のROICは目標を大きく上回って推移しており、株価上昇によりPBRも上昇しています。一方で、PERは横ばいとなっており、ROIC経営



● ROIC経営（資本コストや株価を意識した経営）の進捗



現状認識

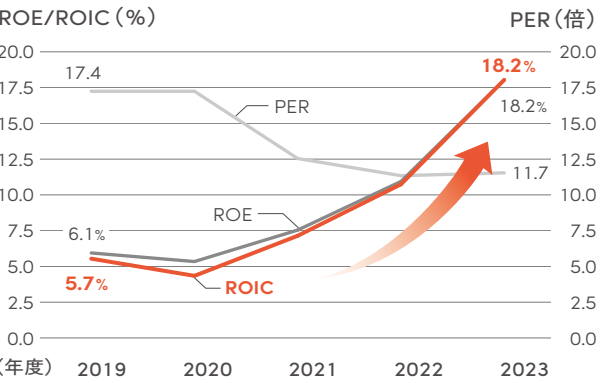
- ROIC経営（下記）の実行下、PBR上昇
 - KanROICツリーによるKPI管理
 - B/Sマネジメント（政策保有株式縮減）
 - 資本コストを基準とした投資採算基準運用
 - 事業ポートフォリオマネジメントへの活用
- ROICは、資本コストを越える中計目標値7.5%以上を上回って推移

に基づく規律ある成長投資の実行・加速化を資本市場から求められていることをひしひしと感じております。

企業価値の顕在化に向けて

株主還元と投資家との対話

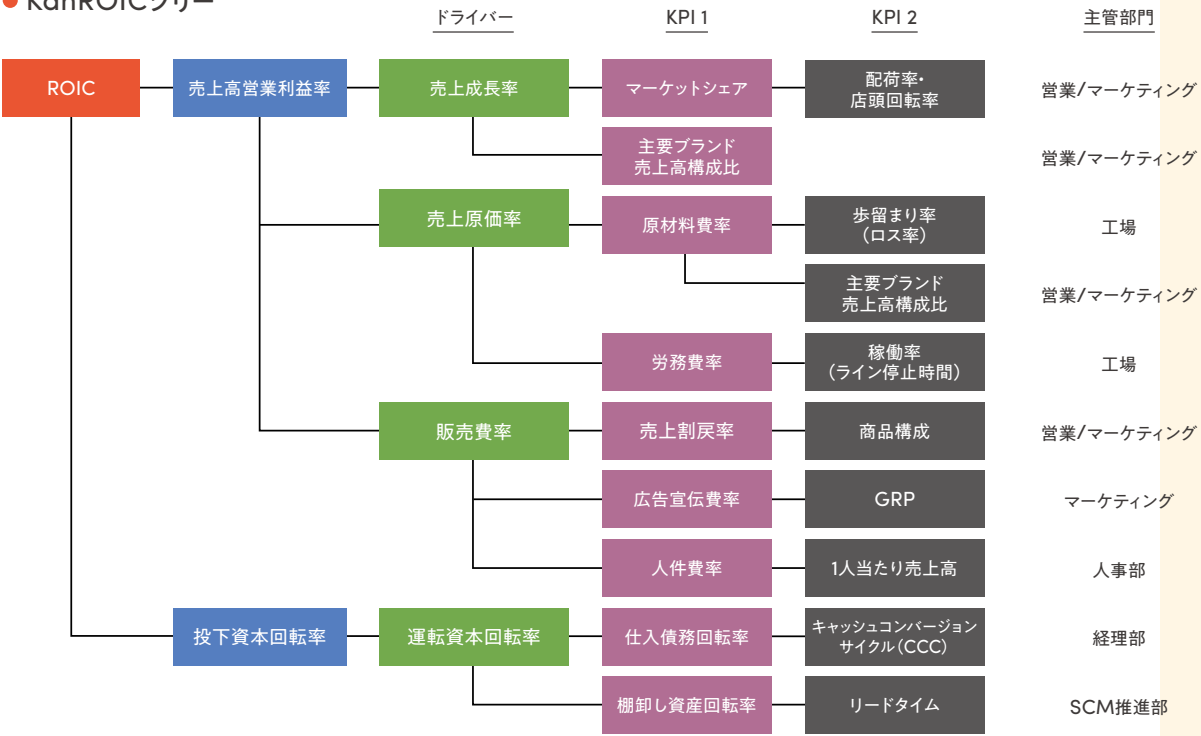
中期経営計画2024において、2024年度に配当性向を40%迄引き上げる株主還元拡充方針を定めています。2023年度の年間配当は、1株当たり年間26.5円増配の58円といたしました。2024年は中計のコミットメント通り、更に22円増配し、配当性向40.1%となる年間80円の予想としております。成長性・収益性・効率性の財務目標を確りと達成することで、成長投資と株主還元の拡充を両立してまいります。投資家とのコミュニケーション充実化も進めており、2019年よりIR活動を本格開始し、開示の充実や機関投資家との面談・個人投資家向け説明会の開催等積極的に取り組んでいます。株主数は個人株主を中心に大きく増加し、2018年末の2千人から2023年末には13.5千人となりました。又、株主構成としては海外株主の株式保有比率が4.7%に上昇しました。海外株主増加はグローバル展開に向けた統合報告書やアニュアルレ



今後の取り組み

- ROIC経営による規律ある成長投資の実行（次期中期経営計画においてKV2030実現に向けた成長ストーリーを発信）
- 経済価値と社会価値の同時実現
- 株主・投資家との対話推進及び情報開示の拡充

● KanROICツリー



ポート発行等の施策効果と分析しており、このように増加したことは大変喜ばしく感じております。CFOの責務の一つが、資本市場との「コミュニケーター」であり、引き続き日本国内外含めて積極的なIR活動を実施してまいります。

CFOの役割

「Kanro Vision 2030」の達成・次期中期経営計画に向けて

ガバナンス含めて私の役割は多々ありますが、企業価値向上に向けた「司令塔」として財務価値と非財務価値が統合された将来の姿を可視化し、そこに至る道のりの枠組みを語り世界観を示すことが最重要の使命であると自負しています。次期中期経営計画に向けて、事業戦略を定量化し、リスクをマネージして、それに応じた財務戦略を立案する。そして、その推進のために必要な意思決定や責任を担っていきます。成長投資の実行がキーであり、好調なコア事業が創出したキャッシュフローで、グローバル展開を中心とする新たな事業領域やグミの生産体制強化への投資を実行いたします。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

CEOが語る夢を絵に描いた餅でないことを示す！

経済価値と社会価値・環境価値を同時に実現し、地域社会、そして地球とともに持続的な成長を実現することがカンロの目指す姿です。環境面では、売上原単位で設定しているCO₂排出量削減の目標を、GHG（温室効果ガス）ベース且つ総量目標に改めると共に、新たに2050年温室効果ガス排出実質ゼロ（カーボンニュートラル）を目標として掲げ、「オールカンロ」で取り組んでいます。

又、最も重要な無形資産である人的資本への取り組みを含むサステナビリティの開示要請にも積極的に対応しており、2024年3月開示の有価証券報告書においては、事業戦略と同期した経営人財・グローバル人財・デジタル人財等の育成方針を打ち出しました。開示も梃にして外部の目に確りと晒されながら、正々堂々と逃げずに取り組んでまいります。繰り返しになりますが、CFOとして強い覚悟を持って、成長投資の決断とROIC経営に基づく規律ある投資を具体化させた成長ストーリーを次期中計において示します。これからのカンロをご期待ください。応援よろしくお願いいたします。

Our Sustainability

カンロが目指す持続的な社会

地政学的リスクや気候変動など、様々な影響から人々の生活や価値観が大きく変化する中、カンロではパーパスを起点に、ESG経営による持続可能な発展を目指しています。

事業活動を通じて社会価値と経済価値を両立させ、企業価値向上につなげることで、ステークホルダーの皆様が応援したくなるような存在でありたいと願っています。

Recent Topics

01

人権ポリシーの策定

2023年、カンロは事業活動の全ての段階において、人権尊重のために人と人が共存するための倫理に則って行動することを掲げる「人権ポリシー」を策定しました。すべての人が生まれながらにして自由であり、尊厳と権利について平等であることを常に認識し、企業活動において誠実に行動します。

Recent Topics

02

地域イベントの実施

カンロは、創業の地である山口県に拠点を構える「レノファ山口FC」をオフィシャルプレミアムパートナーとして応援しています。2023年には維新みらいふスタジアムで初の「カンロ冠マッチ」を開催しました。ハーフタイムで「糖の食育クイズ」を実施するなど、地域との交流や食育に力を入れています。

Recent Topics

03

TCFDレポート作成

金融安定理事会 (FSB) により設立された「TCFD」提言に賛同し、気候変動に関するリスクと機会について、TCFD提言に沿った分析、評価を行うとともに、情報開示の充実に取り組んでいます。今後、気候変動によるリスクと機会に関するシナリオ分析の定量分析実施を進め、戦略を深化させていきます。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進基本方針

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

推進体制

カンロではESG経営の推進を通じて経営基盤の強化を図るため、2018年にマテリアリティを再特定し、2021年に見直しを実施、2022年には「サステナビリティ委員会」を設置しました。さらに2024年はサステナビリティの推進力をより高めていくべく、社長が委員長を務め、「糖の価値創造・社会貢献」「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」の4つの分科

会のリーダーを執行役員が務める体制とし、さらに「サステナビリティ推進部」を新設しました。執行役員が各分科会のリーダーを務めることで、よりスピード感を持ち、全役職員でのサステナビリティ推進に取り組んでまいります。

現時点では12のマテリアリティに対してそれぞれのアプローチを整理し、KPI達成に向けて施策を進めています。

サステナビリティ委員会

糖の価値創造・社会貢献 分科会

事業を通じた環境負荷削減 分科会

食の安全・安心 分科会

人権の尊重・ダイバーシティの推進 分科会

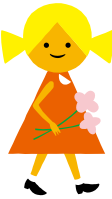
サステナビリティ推進部(事務局)

今後の課題

昨今では気候変動や生物多様性、人的資本などの分野で世の中の関心が高まってきているため、各種レポートやコーポレートサイトでの説明の充実が必要です。2022年から発行している「Kanro TCFD Report」のシナリオ分析の向上や、整理中の人権デューデリジェンスの発表など、情報開示が重要な課題の一つです。

一方で、2030年のKPI達成に向けた具体的な施策の立案・実行も今後注力すべき課題です。温室効果ガスや女性管理職比率のKPIに資する取り組みが、経済価値と両立していることがあるべき姿だと認識しており、新たなサステナビリティ推進体制のもと、全役職員で推進してまいります。

	基本方針	マテリアリティ	アプローチ	KPI	2023年度施策(実績)	2024年度施策(予定)	関連するSDGs
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。	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	・レノファ山口FCとの冠マッチ ・光市立岩田小学校での「糖に関する食育教室」 ・キャンディブーケ作りイベント ・職業体験EXPO2023参加	・レノファ山口FCとの冠マッチ ・「糖に関する食育教室」等の食育イベントの実施 ・キャンディブーケ作りイベント ・職業体験EXPO2024参加	 
			健やかな生活に寄与する商品・サービス開発				
		食の多様性への配慮	多様な文化に対応する商品開発		・「カンロ飴」「塩カンロ飴」の商品パッケージ表面にヴィーガン認証を表示		
事業を通じた環境負荷削減	気候変動に対応するため温室効果ガス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。	気候変動	温室効果ガス総排出量 (Scope1,2,3) を削減する	2030年までにScope1,2の総排出量を2019年比50%削減 2030年までにScope3の総排出量を2019年比30%削減 2050年までにカーボンニュートラル達成	・Kanro TCFD Report 2023 の作成 ・クラウドサービスを活用し、温室効果ガス排出量精緻化を推進	・Kanro TCFD Report 2024 の作成 ・全工場で再生可能エネルギー由来の電気に切り替え ・商品設計基準の見直し	   
		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)	・商品のパッケージから生まれたアップサイクル雑貨をクラウドファンディングや横浜赤レンガ倉庫で販売	・商品のパッケージから生まれたアップサイクル雑貨をKanro POCKeTで販売開始	
			商品容器に環境にやさしい素材(バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙等)を使用	2030年までに30%使用	・パッケージ(外装)にリサイクルPETを使用した商品の販売	・パッケージ(外装)にリサイクルPETを使用した商品の販売	
			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)			
		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			・グローバルリスク調査	
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や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。	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		・実地工場審査実施	・実地工場審査実施	 
			消費者品質満足度の向上		・CS向上委員会の活動を通じた品質向上	・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		・一部商品のホームページおよびパッケージの栄養成分表示を見直し		
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、常に社会に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ます。	人権の尊重	人権に関する方針整備	2024年までに100%以降2030年まで継続	・人権ポリシー策定		    
		ダイバーシティと機会均等	男性の育児休業取得者比率を上げる	2030年までに30%台			
			女性管理職(課長職以上)比率を上げる	2030年までに30%台			
			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			
		労働安全衛生と人財育成	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%)		・社員が働きやすい・働きがいがある環境整備	
			有給休暇取得率を上げる	2030年までに70%			
			多様な人財を活かし、価値創造につなげる		・人財育成に関する方針を策定		
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。	ガバナンス	ステークホルダーへの説明責任を重視する				
			コンプライアンス意識の向上				
			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	・ソーシャルメディアリスク教育の実施	
			情報セキュリティの強化				



マテリアリティの特定

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

STEP 01

- 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

STEP 02

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

STEP 03

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

活動領域①

事業を通じた環境負荷削減



TCFD 提言に基づく開示

当社は、企業パーパス「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」を掲げ、2021年2月に公表した長期ビジョン「Kanro Vision 2030」の実現に向け、重点戦略の一つである「ESG経営」を推進し、人と社会の持続可能な未来に貢献すべく、事業活動を展開しています。

サステナビリティ推進基本方針においては、「気候変動」を当社のマテリアリティの一つとして特定しています。

本方針に基づき、金融安定理事会(FSB)により設立された「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」提言に賛同し(2022年10月)、気候変動に関するリスクと機会についてTCFD提言に沿った分析、評価を行うとともに、情報開示の充実に取り組んでいます。



ガバナンス

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

2024年1月からは、委員長を代表取締役社長、4つの分科会のリーダーを執行役員が務め、サステナビリティ推進部を委員会の事務局とする体制に強化しています。当委員会の中で、サステナビリティに関する基本方針、推進体制、各KPI進捗状況並びに今後の対応策などを協議しています。

当委員会で協議された内容は定期的に常勤役員会、取締役会で報告され、取締役会が監督・助言をするとともに、重要事項は取締役会の決議で決定されています。

戦略

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

リスク管理

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

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

指標と目標

当社は気候変動リスクに対応するため、Scope1,2の温室効果ガス総排出量を2030年までに2019年度比50%削減、Scope3の温室効果ガス総排出量を2030年までに2019年度比30%削減、2050年までにカーボンニュートラルを達成する目標を掲げています。2023年末までの目標設定では、Scope1,2,3において2019年度比30%削減(売上高原単位)を掲げていましたが、カーボンニュートラル達成に向けて総量での削減を目指すため、2024年2月に更新いたしました。

TCFDの詳細は「Kanro TCFD Report 2024~カンロの気候変動への取り組み~」をご参照ください。
<https://www.kanro.co.jp/files/user/pdf/csr/Kanro%20TCFD%20Report%202024.pdf>

全工場で100%グリーンエネルギー化
松本工場の新グミ棟では太陽光発電拡充

温室効果ガス排出量削減を目指した具体的な取り組みとして、2024年5月から新たにひかり工場の購入電力を再生エネルギーに切り替えました。2022年9月には長野県の松本工場、朝日工場の2工場の電力を再生エネルギーに切り替えており、この度の取り組みで全生産工場における購入電力のCO₂フリー化※100%を達成しています。3工場の年間使用電力18,445MWh(2023年実績)すべてを再生可能エネルギー化することで、年間約8,678tの温室効果ガス排出量削減が見込まれます。また、増設される松本工場グミ棟の屋上には太陽光パネルを設置、パネル面積を拡充しています。



※再生可能エネルギー電力に由来するCO₂フリー価値付きの電気を使用

Comment

全社視点で、小さな気づきを積み重ねていく。

カンロでは、ひかり工場で2000年にISO14001の認証を取得するなど、国際的な基準に基づく環境負荷削減に取り組んでいます(松本・朝日工場では2001年に認証取得)。さらにISOの構成をベースにカンロの事業内容に即した独自のマニュアルを作成し、高水準でエネルギーや廃棄物を監視するなど、環境に対する意識はもともと高い自負があります。分科会が設置されたことで、これまで工場単位だった取り組みが全社的な取り組みとなり、より一層推進力が高まっていくのではないのでしょうか。サステナブルの意識を浸透させ、みんなで同じ方向に向かって進んでいきたいですね。

ところで環境負荷削減とひとことで言っても、領域が多岐に渡るうえに効果を数値化することが難しかったり、大きな変化が現れにくい分野でもあります。工場の購入電力を再生可能エネルギーに切り替えたことは、数値としても分かりやすく、温室効果ガス排出量の大幅削減に繋がっています。一方で、倉庫や執務室の電球をLEDに交換することも、電球1本あたりの効果は小さくても、積み重なることで使用電力の削減に寄与しています。目に見えて大きな成果が出る取り組みは、その分大きな費用が掛かることもあり、事業計画に基づいて実施していきますが、それ以外の小さな気づきや取り組みをコツコツ続けていくことも大切だと思っています。もちろん、精緻に計算するノウハウを勉強しながらになりますが、できることから手を動かしていきたいなど。



ちなみに直近のひかり工場の取り組みとしては、LEDへの一部切り替えのほか、熱がこもりがちな風除室に、地中熱でゆるやかに温度を調節するジオパワー空調システムを導入しました。また、エアーや蒸気の漏れを検知する超音波カメラを取り入れ、漏れ箇所の早期発見・処置修理による省エネ化、ライン停止の予防に取り組んでいます。必要があれば環境に配慮しながら新しいシステムを取り入れ、エネルギーを効率的に使用する。地道な取り組みを積み重ねていくことで、温室効果ガス削減につながると信じて頑張っています。



研究・技術本部
エンジニアリング部
ひかり工場設備管理チーム
原田 龍吾

活動領域②

人権の尊重・ダイバーシティの推進



人権ポリシーの制定

カンロは国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デューデリジェンスの仕組みを含む、人権マネジメント体制を構築する第一歩として、「人権ポリシー」を2023年4月4日に制定しました。

本ポリシーでは、事業活動の全ての段階において、人権尊重のために人と人が共存するための倫理に則って行動することを掲げています。今後、人権尊重の取り組みについて、ホームページ等を通じて情報開示を継続します。

Comment

源泉を辿ったその先にも笑顔が存在するように。

2023年、カンロのサステナビリティの取り組みの一つとして、「人権ポリシー」を策定し、事業活動の全ての段階において、人権尊重のために誠実に行動することを宣言しました。「人権の尊重・ダイバーシティの推進」分科会では今、その具体的な施策として「調達ポリシー」の策定を進めています。調達ポリシーはまさに私の業務と直結することでもあり、実は以前から部門として準備を進めていたことではありますが、委員会として体制が整ったことで、より一層推進力が高まっています。

調達ポリシーはいわゆるCSR調達を実現するために、品質・価格・納期といった項目に加え、人権や労働、環境配慮といった観点からも会社としての方針を定めるわけですが、カンロさえその基準を守ればよいというわけではありません。取引先に一方的に通達し、基準に満たないものは切り捨ててしまうのではなく、理解を求め、必要があれば一緒に改善していくことがCSR調達を推進していくうえで大切だと思っています。

これは私自身の反省ではありますが、以前研究職だった頃は品質を追い求めることに注力し、原材料の適正な調達について意識を向ける機会がありませんで

した。サステナブルという正解がないものを実現するためには、分科会メンバーだけでなく、全社ごととして目標を共有し、社員一人ひとりが自分事化していくことが必要だと感じています。

また社内に向けた活動として、カンロの生産現場における働き方改革も、分科会の重要なテーマの一つです。単に効率化を進めるだけではなく、労働環境や働き甲斐など、エンゲージメントの向上を目指し、これから順次食堂や休憩スペースのリニューアルを進めていく予定です。豊かな環境で生まれた原材料が、心豊かな生産現場でカンロの商品に生まれ変わる。分科会での活動を通じて、そんな未来が実現できたらとても素敵ですね。



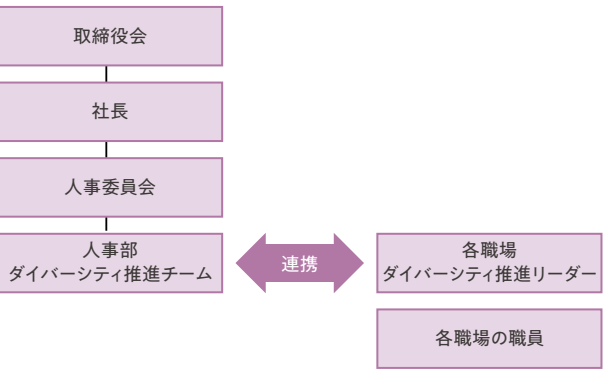
SCM本部 購買部
井上 学

ダイバーシティ推進体制

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

2018年から本格的なダイバーシティ推進活動を開始し、各部から選出した分科会メンバーを通してボトムアップの施策を検討しました。その施策を具体的に進めるために「ダイバーシティ推進室」（現ダイバーシティ推進チーム）を設置し、各部から選ばれたダイバーシティ推進リーダーと共に推進を担う推進部局として活動しています。

● ダイバーシティ体制図



働き方の多様化

Ⅰ カンロファーム

サステナブル経営を推し進める中で、多様な社員が活躍できる職場の実現を目指し、障がいのある方やシニア人財が活躍する屋内ハーブ農園「カンロファーム」をオープン。将来カンロファームで収穫されたハーブをカンロ商品の原材料の一部としてお客様にお届けできるよう、日々心を込めて栽培しています。



Ⅱ 健康優良法人2024に認定

健康経営戦略マップおよびロードマップに基づき、社員とその家族の健康づくりに向けた支援を積極的に推し進め、3年連続で「健康経営優良法人2024」に認定されました。今後も多様な人財が健康で生きいきと働ける環境を整え、より良い商品をお客様に提供していき、カンロの継続的な発展につなげていきます。



Ⅲ 治療休暇制度の導入

がん治療や不妊治療といった、継続的な通院を必要とする治療と仕事の両立を目的とし「治療休暇」を新設しました。特に不妊治療は社会問題でもあり、センシティブな問題でもあります。プライバシーを守りつつ一歩踏み込んだ支援をおこなうことで、心身の負担を軽減するとともに、安心して働き続けることのできる環境を目指します。

Ⅳ 「プラチナくるみん」認定取得

有給休暇取得の促進や、育児休業取得促進等の次世代育成支援に関する継続的な取り組みが評価され、2024年に「プラチナくるみん」を取得しました。本認定は「くるみん」認定を取得した企業のうち、更に高い水準で従業員の子育てを支援する取り組みを継続的にを行い、一定の要件を満たした企業のみが取得できる特例認定です。



Ⅴ 男性の育児休業推進×「育休サポート100宣言」

社員が安心して育児と仕事を両立できるよう制度や風土を整え、育児休業取得希望者に対して100%応援するという決意表明を「育休サポート100」のスローガンとして社内発信しています。育児休業を取得しやすくするために社内の規程を整えるだけでなく、対象者や周囲が理解しやすいように「カンロ育児・仕事応援BOOK(ハンドブック)」で周知を図ることや、育児者座談会「パパママcafé」で情報交換や悩みを共有するなどの施策を進めています。カンロでは、社員とその家族の笑顔が今よりもっと増えていくように、子育てと仕事の両立ができる仕組みづくりを強化していきます。



活動領域③

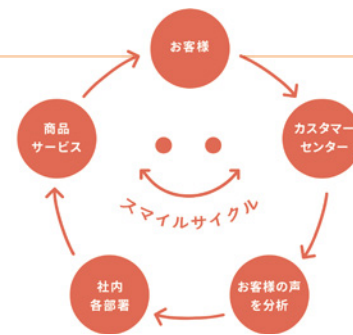
食の安全・安心



お客様の声を商品開発の現場に届ける「CS向上委員会」

カンロでは、カスタマーセンターに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・改良に活かすことで、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。その取り組みの一つが、カスタマーセンターを中心に組織した「CS向上委員会」です。2020年に発足した本委員会は、カスタマーセンターが事務局となり、お客様の声を源泉とした改善検討項目を挙げ、他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おこなっています。直近では、カリウムやリンなどに接種制限があるお客様の声に対応し、一部商品のホームページおよびパッケージに含有量を記載しました。法令を遵守するとともに、お客様に分かりやすく、また商品選びの助けとなる情報を提供することで、お客様の健やかな生活に貢献してまいります。

●スマイルサイクル



●取り組み事例

カリウム・リンの含有量表示

改善前

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

改善後

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

上記栄養成分値は推定値です。



その他の取り組みの詳細はホームページをご参照ください。
<https://kanro.jp/pages/customer>

Comment

懸け橋となり、安全・安心のあるべき姿を考える。

お客様から寄せられる声は、カンロが成長するための貴重な財産です。例えばテレビでグミの製造工程をご覧になったお客様から「少しの歪みで不良と判断するのはもったいない」というお声をいただくこともあれば、「グミの形が歪んでいた」というお声をいただくこともあります。カンロとしてそれぞれのご意見をどう活かしていくべきか。今「食の安全・安心」分科会ではそのジレンマと向き合い、『安全・安心で、環境にも優しい品質基準』の実現を目指し、議論を重ねています。

サステナビリティを軸に、カンロとして納得のいく新しい基準を設けることは、会社にとって大きな改革になることでしょう。ただそれが独りよがりにならないよう、お客様はどう感じているのか、何を求めているのか。その声をしっかり会社へ届けることに、大きな役

目を感じています。そして新しい基準ができた際には、お客様に理念を伝え、理解を深めていくことも、私たちの役割です。会社とお客様の懸け橋となり、未来の笑顔につなげることが、カスタマーセンターの使命だと認識しております。



カスタマーセンター
東 淳子

活動領域④

糖の価値創造



地元のお祭り「松本あめ市」で能登半島支援募金を実施

長野県・松本市に工場を構える企業として、地域の皆様に笑顔届け、交流を深める場として「松本あめ市」に出展しています。2024年は子どもたちが参加できるチャリティー輪投げを実施しました。列ができるほど多くの方々にご参加いただき、集まった募金は能登半島支援金として寄付しました。



スポーツ支援で糖の価値を啓蒙

カンロは「レノファ山口FC」と「東京ヴェルディ女子フットボールチーム」を応援しています。スポーツクラブチームとパートナーシップを結ぶことにより、スポーツ時における糖の正しい摂取方法を啓蒙するとともに、地域社会の活性に取り組んでいます。



Comment

オールカンロで笑顔の瞬間を生み出したい。

私自身、ご縁がありカンロの社員として働きながら、ホッケーの選手としても活動しています。選手として改めて糖と向き合った時に実感したことは、「糖は力の源になる」ということです。シーズンに合わせて体を仕上げていく中で、糖を抜いてしまうと疲労が蓄積し、ここぞという場面でパワーが出ない。正しい知識を身に付け、糖と正しく付き合うことで、選手としてのパフォーマンスも向上しました。

分科会(旧委員会)メンバーとしては、イベントに出展したり、栄養教室を開催したりと、糖の正しい知識を伝える活動をおこなっています。そういった取り組みの中で実感することは「糖は笑顔をつくる」ということです。飴やグミを通じて、触れ合った方々が笑顔になる瞬間に、心がとても温かくなり、日々の業務のモチ

ベーションに繋がっています。現在営業部門を中心にキャンディブーケなどのイベントを積極的に開催していますが、もっとたくさんの社員に、笑顔が生まれる瞬間に立ち会ってもらえたら嬉しいです。オールカンロで糖の価値創造が実現したら、とても素敵ですね。



人事・総務本部 総務部
井上 燦



取締役・監査役のスキル・マトリックス

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。

スキル・マトリックス

氏名	地位及び担当	独立性	当社が期待する分野							
			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
村田 哲也	代表取締役社長 CEO 兼チーフ・コンプライアンス・オフィサー 兼サステナビリティ委員長		●		●		●	●	●	●
阿部 一博	取締役常務執行役員 CFO 財務・経理本部長		●	●	●			●		●
石川 和弘	取締役常務執行役員 コア事業本部長		●		●		●	●		●
吉田 孝信	社外取締役	●	●		●		●	●	●	●
堀江 裕美	社外取締役	●	●		●		●	●	●	●
伊藤 善計	社外取締役	●	●		●	●		●		●
太田 智久	社外取締役	●	●		●		●		●	●
山本 寿男	常勤監査役		●		●	●	●	●		●
木村 敦彦	常勤監査役(社外監査役)	●	●	●	●			●		●
花野 信子	社外監査役	●			●					●
松原 良司	社外監査役		●	●	●					●

※上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

心がひとつぶ大きくなったエピソード

① 代表取締役社長 村田 哲也

毎年家族からもらう誕生日カード。一人ひとりのメッセージ、うれしさと同時に感謝の気持ちで心が温かくなります。「心がひとつぶ大きくなる」瞬間は、思っているだけでは生まれず、言葉で伝える、行動を起こすことで生まれると思います。We can Do it!!

② 取締役 阿部 一博

子どもの頃、北海道で何気なく見ていた満天の星。今にも星が落ちてきそうでした。娘達にも見せたくて5年前に行った阿智村ツアー。落ちてきたのは大きな雨粒でした。5月、子どもから少女になった次女と再度臨んだ阿智村。100点満点の星空に、ひとつぶの涙。

④ 取締役(非常勤) 吉田 孝信

信号機の無い横断歩道に、登校する小学生と親子の姿。いつものように一時停車。小学生が小走りで渡り、保護者と幼児が手を挙げ「ありがとうございます」と声をかけてくれました。何も期待していないこんな時に、心がひとつぶ大きくなります。

⑥ 取締役(非常勤) 伊藤 善計

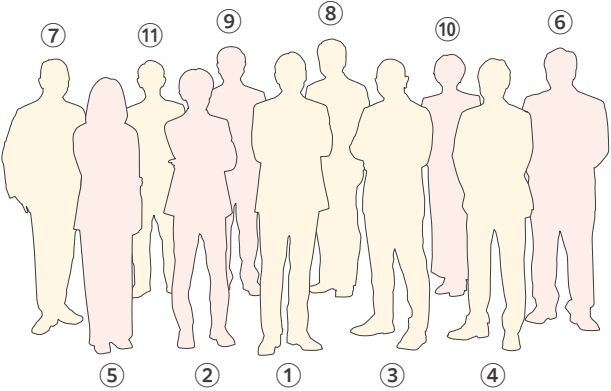
3年前から野鳥撮影を始め、ようやく78種に達しました。憧れのルリビタキとの出会い、カワセミがダイビングしての小魚捕獲、親鳥の給餌を求め大口を開け鳴き叫ぶシジュウカラの幼鳥。小さな命達の必死の姿に心がひとつぶ大きくなります。

⑧ 常勤監査役 山本 寿男

些細なことや当たり前のことであっても“ありがとう”という言葉を聞くと心が温かくなります。忘れがちな感謝の気持ち“ありがとう”をたくさん伝え合い、笑顔や幸せに感じる時間を増やしていきたいものです。

⑩ 監査役(非常勤) 花野 信子

激務の日は金ミルでほっこり一粒。対面のコミュニケーションが復活した今日この頃、お客様が自作の曲を配信したと聞き、素敵なベテラン人生に乾杯一粒。義理の母(85)がボランティア(する方)を再開していてバイタリティに感心一粒。



③ 取締役 石川 和弘

お取引先のご要望に応じて、ご来店のお客様に「親と子のキャンディブーケづくり体験」というイベントを開催しているのですが、その際、ご参加いただいたお客様からたくさんの笑顔をいただける時が、私の心がひとつぶ大きくなる瞬間です。

⑤ 取締役(非常勤) 堀江 裕美

せっかちで料理中も慌てるため切り傷が絶えません。仕事も家事と同様で、焦る時は空へワープし雲から状況を見下ろす事で、はやる気持ちを抑えます。一息ついて心がひとつぶ大きくなる瞬間、さっと気分を変えてくれる鮎と同じ効果があります。

⑦ 取締役(非常勤) 太田 智久

入院中の母にカンロ鮎を届けたことがありました。母はひとつぶを口に入れ、老いた手で看護師にひとつぶを手渡すと、いつもは静まり返っていたが病室に談笑がこぼれ、和やかな空気と心地よい時間が流れました。

⑨ 常勤監査役 木村 敦彦

娘の結婚披露宴に立会い、お越し頂いた招待客並びに式場の運営スタッフの皆様から、笑顔で祝福のお言葉を頂戴して、喜びと感謝の気持ちに満たされました。キャンディでお客様に楽しんで頂ける笑顔のひと時をお届けできれば嬉しく思います。

⑪ 監査役(非常勤) 松原 良司

車内で隣のビジネスパーソンの方が集中して読み込まれていた紙面を鞆にしまい、入れ替わりでカンロのグミが出てきました。ホッと溜息をついて食されているお姿を拝見し、感謝と同時にゆとりのお裾分けをいただいた気分になりました。



社外取締役
伊藤 善計

社外取締役
吉田 孝信

社外取締役
堀江 裕美

社外取締役
太田 智久



1. Kanro Vision 2030・次期中期経営計画では、どのような点に期待されていますか？
2. 当社が今後も持続的な成長を果たす上で、どのような点が課題であるとお考えでしょうか？
ご自身の知見も踏まえ、ご提言をお願いいたします。
3. 昨今では企業価値向上に資する人的資本経営が求められていますが、
当社における人的資本の評価・課題をどのように認識されていますか？

吉田 孝信



1. 市場及び消費者購買行動が変化する環境の中、「Kanro Vision 2030」の事業目標、事業戦略と事業計画をあらためてレビューし、アップデートが必要と考えます。今後はグミ市場が将来の成長市場と捉えることができると思います。グミ市場の成長率を継続的に大きく上回るために1)工場設備の増設による増産体制、2)現/新ブランドの育成、3)新規ビジネスへの投資が重要です。中でも、自社ECだけでなくEC全市場に挑戦し、持続的高成長率を実現するためEC市場の深耕と、EC市場に合った商品開発を期待しています。さらにグローバル市場における事業戦略と投資をこの期に決定、事業を開始することを期待します。

2. 人的資本経営への取り組み強化が重要と考えます。長年の外資系企業での経験から人種、文化、国籍を問わず、幅広いキャリアを持つ人財採用と、一人ひとりがキャリアを積む人財

育成を組織として取り組み、環境整備と個人が目指すキャリアに向けた人財開発プログラムを実践できる会社となることを期待します。

3. 社員一人ひとりがグローバリズムの意識を持ち、自らが変化に対応、学び続け、成長を継続できる環境整備が重要です。カンロは人財育成を進めるための社内キャリアプログラムを整備、さらに人権の尊重・ダイバーシティの推進を掲げ、多様性を尊重した働きやすい仕事環境の整備を進めています。こういった点については高く評価ができます。課題はこれらを社内組織でしっかりと定着させることです。そのためには1)役員をはじめとした幹部が率先して人財育成方針を実践、2)社員一人ひとりが自らのキャリアパスを広げることが出来る環境整備で、社員一人ひとりに浸透させることを期待します。

堀江 裕美



1. 飴、グミの日本市場でカンロはすでにトップを争うシェアを獲得し、市場を牽引するリーダーに成長しました。自社のビジネス成長のみならず市場を活性化する使命を自覚し、様々な分野でイノベーションを継続することに期待します。

また、グローバル市場展開にも期待します。市場、消費者志向、物流など異なる市場での成功は時間がかかりますが、高品質で魅力的な飴、グミ商品のグローバル展開のチャレンジは、真の多様性の理解醸成などの人財育成も含め大きな意義があると思います。

2. 「Kanro Vision 2030」は、企業パーパスが起点です。事業拡大を航海に例えると、船に乗った皆がどこに進むのか、困難にぶつかった時どうするのか、パーパスの存在は羅針盤の役

割を果たします。航海に携わる全員がパーパス(目的)を理解していなければ、すごいスピードで進む世の中で前進することはできません。社内だけでなく取引会社、協力会社、消費者、株主、社会に向けてパーパスの理解を発信し、浸透を促進することはキーになると信じています。

3. 課題の一つは多様性です。ジェンダーのみならず、国籍、年齢、スキル、考え方も含め多様な意見をぶつけあうことで期待を超えるイノベーションが起こります。そして、多様性を取り入れる際に土台として必要なのは、一人ひとりが成長の機会をもち、オーナーシップを以って動ける組織体質を作っておくこと。そのためにもパーパス、クレドの浸透を常に意識し、やる気のある社員はその力を100%発揮できる企業文化を継続的に作り上げることが前提です。

伊藤 善計



1. カンロの収益力の源泉である国内コア事業の成長とシェアNo.1達成を通してマーケティング、営業、商品開発力を更に磨く。販売要請に不足する生産能力を満たすために松本工場のグミ棟拡張を予定通り進行すると共に設備最適化、自動化、IT化の推進、働き方改革に繋がるインフラが整備された最新鋭工場の建設を期待する。成長した人財資産をグローバル事業拡大に投入し、より高い「Kanro Vision 2030」の目標数字を掲げ、挑戦する姿勢と実行を期待したい。

2. グローバル事業が現状、中国、北米でパートナー提携型であるが、成長著しいカンロとしてはより大きな構えでの検討を提言したい。一例としては、甘味受容性が高く、原料立地でも

ある東南アジアがある。タイ、ベトナム、インドネシア等は日本企業の進出も多く、知見も取得しやすい。将来的には現地生産、販売の完結型子会社で技術漏洩対策も含めて運営する事も視野に入りたい。

3. 現状のカンロは魅力的な商品を多数持ち、業績も好調、それを支えてきた社員はモチベーションが高く、現状の会社運営を網羅的に、正確に、実行する能力は極めて高く、優秀な人財が多い。ただ、グローバル事業、フューチャーデザイン事業が今一つ伸びていない実情を見るに、ハードルの高い目標をブレークスルー出来るグローバル人財、イノベーション人財をより育成、採用していくと更に良いと感じる。人的資本経営をサステナビリティ経営の中心に沿えており、今後実行されると期待する。

新任社外取締役からのコメント

太田 智久

カンロの強みは、長年培ったカンロ飴やピュレグミなどの圧倒的なブランド力であり、新市場創出や事業領域拡大についても、価値創造を基軸とし、イノベティブな取り組みを行っている点です。ダイバーシティ&インクルージョンやESG経営をしっかりと重視し、若い世代との共創を図るなど、時代のニーズに積極的に応える企業文化が特徴だと捉えています。

私のキャリアにおける専門領域は、企業経営における革新戦略やデジタル戦略です。コンサルティングの立場で様々な産業や企業に対する戦略立案や課題解決を担ってきた知見を活かし、中期経営計画2024に掲げているパーパスドリブン経

営の具現化や、デジタルテクノロジーを活用したイノベーションにおいて「領域を超え加速をさせる」ことを意図し、貢献したいと考えています。

引き続き「Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。」というパーパスの浸透の下、ESG、デジタルコマース、グローバル展開などにより企業価値の向上を果たすと共に、社会や未来に対しても、豊かな顧客体験や多くの価値を提供し続け、持続可能かつ新たな価値を創造できるリーディングカンパニーへと、更なる発展を遂げることを期待しています。

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機能強化、法令違反行為の未然防止機能強化、ディスクロージャー、株主への説明義務が重要であると考え、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。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、取締役会の決議によって選任された執行役員および本部長10名が、各本部間の情報及び業務計画や施策等の立案・進捗管理を共有化し、迅速な業務執行を図っています。

マネジメント体制の概要

形態	監査役会設置会社
取締役の任期	1 年
取締役の平均年齢	60.3歳
女性取締役	1 名

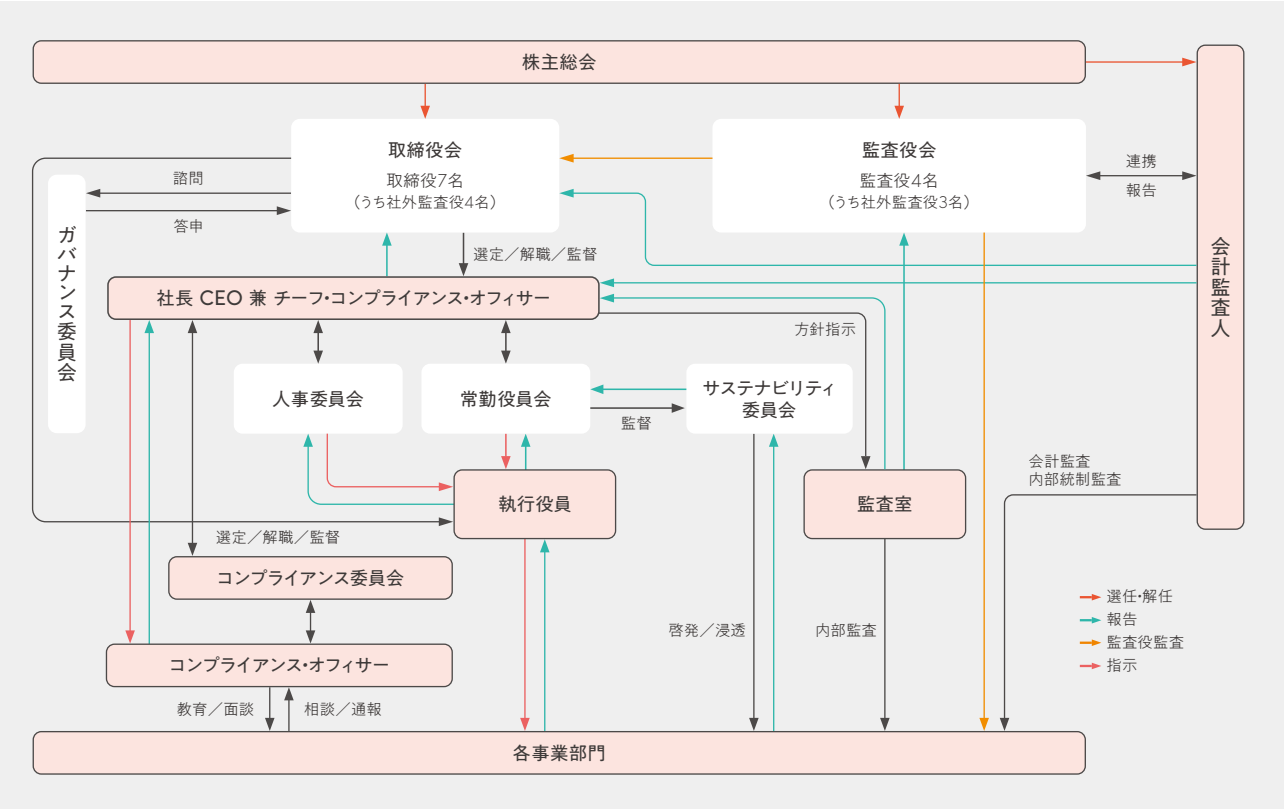
マネジメント体制

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。

取締役会の主な議題

- 取締役会効能最大化のための指針
- ROIC他KPI進捗報告
- サステナビリティ関連の取り組み状況報告
- 各本部の執行状況報告

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年3月28日時点）



会議体の概要

名称	役割・体制・取り組み	2023年12月期開催回数
取締役会	取締役7名（内、社外取締役4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。	社外取締役 57% 4名／7名 14回 参加率100%
ガバナンス委員会	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。	独立社外取締役 75% 3名／4名 12回 参加率100%
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。	社外監査役 75% 3名／4名 14回 参加率100%
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。	22回
人事委員会	常勤取締役3名、常勤監査役2名（内、社外監査役1名）及び執行役員を中心に構成し、社員の活力を高めるため、人事・組織諸制度の適正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。	19回
サステナビリティ委員会	サステナビリティ委員会は、代表取締役社長が委員長を務め、その他副委員長、委員によって構成され、サステナビリティに係る事項を協議の上、定期的に常勤役員会、取締役会へ報告しております。	—

コーポレート・ガバナンス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 - 投資採算基準(設備)を策定
2020年	政策保有株式保有の妥当性の検証実施
2021年	- BCP策定(感染症) - 投資採算基準(事業投資)を策定
2022年	公益通報者保護法の改正に伴い内部通報体制を再整備

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、営業、マーケティング・ブランディング、研究・製造及びIT関連の豊富な経験及び経営の経験を有する独立社外取締役を加え、適切と思われる人員で構成することを基本的な考え方としております。また、各取締役等の知識、経験に加え、「Kanro Vision 2030」に掲げる事業領域の拡大、ESG経営などの重要な経営戦略に照らし、当社の持続的な発展に必要な項目を加え、8つの分野を特定しております。なお、このスキル・マトリックスは、外部環境や当社の状況を踏まえ、適宜見直しを行ってまいります。

取締役会の実効性評価について

①分析・評価プロセス

取締役会の実効性の評価については、2024年1月に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

に対するアンケートを実施し、取締役会の実効性の分析・評価を行いました。また、アンケートの評価項目は、取締役会の役割・機能、取締役会の規模・構成、取締役会の運営、監査機関との連携、社外取締役との関係、株主・投資家との関係、総括といたしました。

②評価結果の概要

従来課題としていた、当社の中長期的な企業価値向上に向けた議論の充実については、更なる改善の余地はあるものの、中期経営計画やパーパス・クレドなどの経営理念等に関しては集中した議論がなされており、また取締役会のスキル・多様性については、「Kanro Vision 2030」に向けて、適切な構成となっているなど、改善が見られました。一方で、取締役会の在り方を踏まえた審議事項の再検討、役員トレーニングの充実や、年齢・国籍・性別などのダイバーシティを意識した取締役の構成、内部通報制度や内部管理体制についての運用状況の監督・検討について課題意識が見られたため、今後は、これら課題の改善に取り組む等、取締役会の更なる機能向上に努めてまいります。

役員報酬等について

■取締役の報酬に関する方針

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

■役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

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

①基本報酬(月額報酬)

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

②短期的インセンティブとしての業績連動報酬(賞与)

業績連動報酬は、事業年度の業績目標達成の短期的なインセンティブとして会社業績に連動し、かつ役位に求められる役割、責任及び成果の個人業績に応じて年に1回金銭で支給

されます。会社業績は、年度決算の主要な指標である経常利益を評価指標としております。評価原資の配分は、個人業績の評価に基づき代表取締役社長が決定しておりますが、評価原資の配分に係る代表取締役社長の権限が適切に行使されていることを担保するため、事前にガバナンス委員会の審議を経て決定しております。賞与支給基準は、経常利益に比例して業績連動報酬の現金報酬総額に占める割合が高くなるように定めております。ただし、経常利益が300百万円未満の場合、業績連動報酬(賞与)は支給されません。

役員区分	2023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)	176,833	8
社外取締役	19,500	4
監査役(社外取締役を除く)	50,100	5
社外監査役	27,700	4

③株式報酬

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

コンプライアンス

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

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

当社は取締役会の決議をもってチーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を設置しています。またコンプライアンスの重要性、コンプライアンス基本方針等を組織の隅々まで浸透

させ、より風通しが良く透明性の高いコンプライアンス体制を敷くために、各本部・事業所等にCCOが任命するコンプライアンス・オフィサーを置き、コンプライアンスに関する体制の強化に努めています。今後も社員の意識向上を図るための体制づくりや施策を更に推進していきます。

社員に対する教育

コンプライアンス・オフィサー設置により社員の意識向上を図っているほか、e-ラーニングなどを活用し、全役職員に対して、「企業倫理／コンプライアンス」に関する研修を定期的を実施するとともに、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

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

コーポレート・ガバナンスの詳細はホームページをご参照ください。
<https://www.kanro.co.jp/ir/governance/>

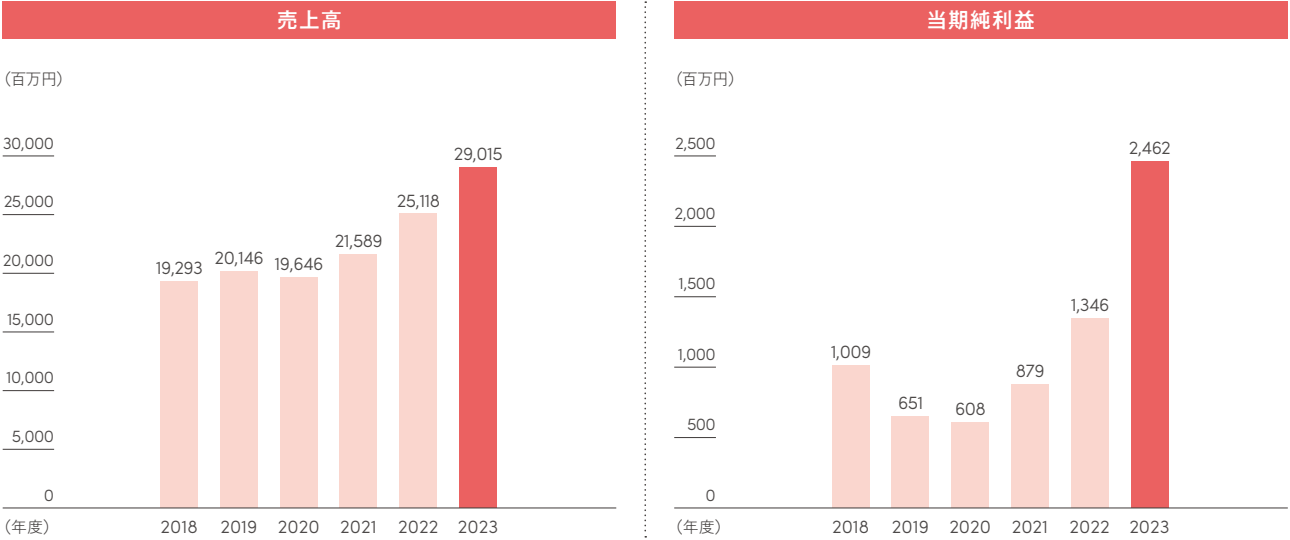


財務・非財務ハイライト

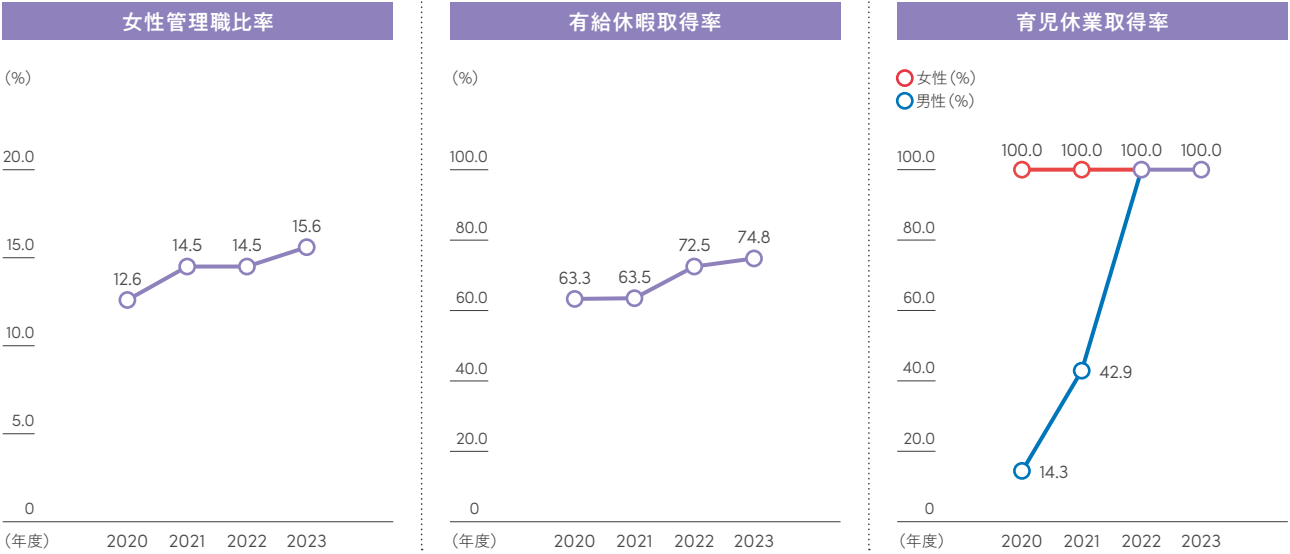
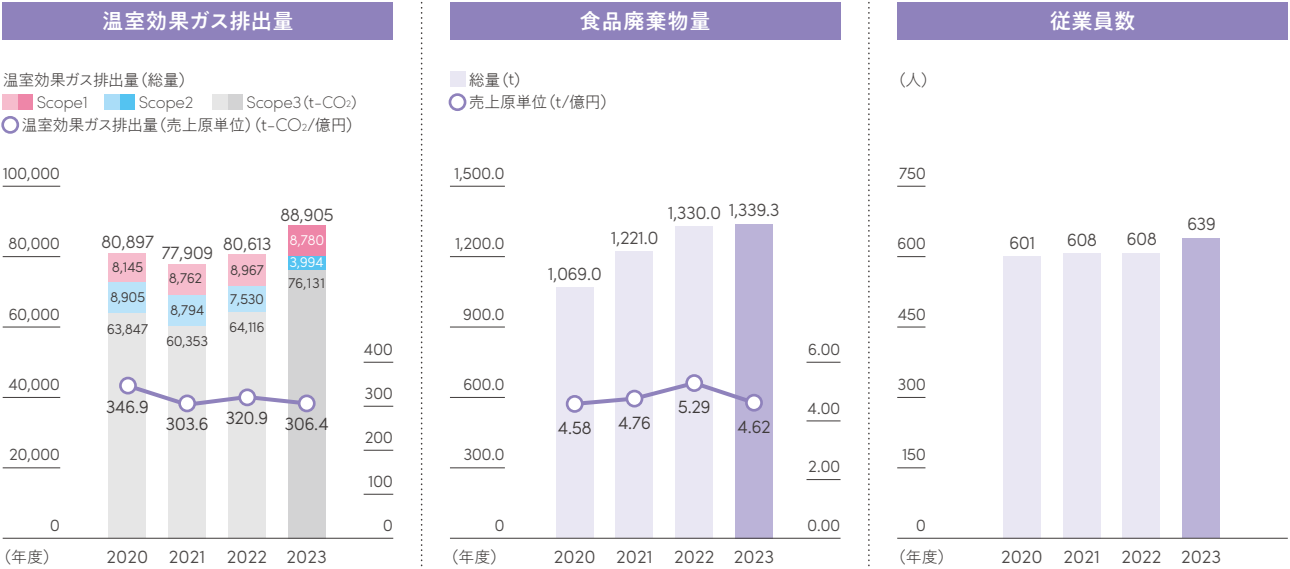
(2024年6月24日時点)

	単位	2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月 業績予想
売上高	百万円	19,646	21,589	25,118	29,015	30,800
売上高 増減率	%	△2.5	9.9	16.3	15.5	6.1
売上総利益	百万円	7,189	8,353	9,674	11,738	—
売上総利益率	%	36.6	38.7	38.5	40.5	—
営業利益	百万円	834	1,254	1,933	3,388	3,810
営業利益率	%	4.2	5.8	7.7	11.7	12.4
経常利益	百万円	858	1,291	2,001	3,432	3,830
当期純利益	百万円	608	879	1,346	2,462	2,800
当期純利益 増減率	%	△6.6	44.3	53.2	82.9	13.7
純資産額	百万円	11,151	11,750	12,555	14,533	—
総資産額	百万円	19,818	21,200	22,315	25,839	—
自己資本比率	%	56.3	55.4	56.3	56.2	—
1株当たり純資産額※1、2	円	790.76	833.23	905.23	1,043.94	—
1株当たり当期純利益金額※1、2	円	43.18	62.33	96.08	177.09	199.74
総資産利益率 (ROA) ※4	%	3.1	4.3	6.2	10.2	—
投下資本利益率 (ROIC) ※4	%	4.5	7.3	10.9	18.2	18.0
自己資本利益率 (ROE) ※4	%	5.5	7.7	11.1	18.2	—
株価収益率 (PER)	倍	17.4	12.7	11.5	11.7	—
株価純資産倍率 (PBR)	倍	0.95	0.96	1.22	1.99	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	1,442	2,620	2,373	3,935	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△1,572	△1,002	△1,116	△1,839	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△48	△770	△1,106	△585	—
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	1,253	2,099	2,250	3,761	—
従業員数	人	601	608	608	639	—
(外、平均臨時従業員数)	人	(132)	(137)	(141)	(149)	—
設備投資	百万円	2,090	914	1,052	1,856	—
減価償却費	百万円	1,182	1,115	1,149	1,216	—
研究開発費	百万円	629	710	755	771	—
期末発行済株式数(自己株式含まず)※1、2	株	14,102,824	14,102,336	13,869,428	13,922,101	—
1株当たり配当金※1、3	円	16.00	20.00	31.50	58.00	80.00
配当性向	%	37.0	32.0	32.8	32.8	40.1

(注1) 金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。
(注2) 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。2020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。当該株式分割が2020年度の期首に行われたと仮定し、1株当たり配当金、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益金額及び期末発行済株式数(自己株式含まず)を算定しております。
※2 株主資本において自己株式として計上されている信託に残存する自社の株式は、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式数の計算において控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益金額の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
※3 2022年12月期の「1株当たり配当金」には、記念配当5円(創業110周年記念配当)を含んでおります。
※4 ROA = 当期純利益 / 総資産の期首期末平均
ROIC = 税引後営業利益 / (有利子負債の期首期末平均 + 純資産の期首期末平均)
ROE = 当期純利益 / 純資産の期首期末平均



(注) 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。



会社概要 (2024年3月31日現在)

会 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
電 話 番 号	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	648名

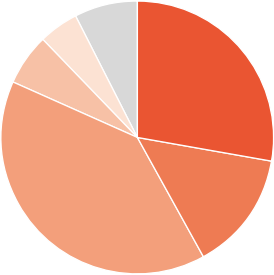
株式の状況 (2023年12月31日現在)

上 場 証 券 取 引 所	東京
発行可能株式総数	40,000,000株
発行済株式総数	15,315,604株
株 主 数	14,327名

大株主(上位5名) (2023年12月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三菱商事株式会社	4,253	29.5
株式会社榎本武平商店	901	6.2
カンロ共栄会	842	5.8
株式会社三井住友銀行	692	4.8
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	571	3.9

所有者別株式分布 (2023年12月31日現在)



● 個人	4,287,755株	(28.0%)
● 金融機関	2,176,500株	(14.2%)
● 国内一般法人	6,058,108株	(39.6%)
● 自己株式	922,503株	(6.0%)
● 外国人	716,717株	(4.7%)
● その他	1,154,021株	(7.5%)

取締役及び監査役 (2024年3月31日現在)

代表取締役社長	村 田 哲 也
取締役	阿 部 一 博
取締役	石 川 和 弘
取締役(非常勤)	吉 田 孝 信 ※
取締役(非常勤)	堀 江 裕 美 ※
取締役(非常勤)	伊 藤 善 計 ※
取締役(非常勤)	太 田 智 久 ※
常勤監査役	山 本 寿 男
常勤監査役	木 村 敦 彦 ※
監査役(非常勤)	花 野 信 子 ※
監査役(非常勤)	松 原 良 司

※吉田孝信氏、堀江裕美氏、伊藤善計氏、太田智久氏、木村敦彦氏、花野信子氏は、東京証券取引所の定めに基づく「独立役員」です。

執行役員 (2024年3月31日現在)

社長 CEO	村 田 哲 也
常務執行役員 CFO	阿 部 一 博
常務執行役員	石 川 和 弘
常務執行役員	関 口 直 樹
常務執行役員	内 山 妙 子
執行役員	守 田 昌 弘
執行役員	竹 澤 俊 宏
執行役員 CIO	渡 邊 真 治
執行役員	西 ケ 谷 宏 子

事業所、工場等住所一覧

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 2階
首都圏東支店	〒171-0014 東京都豊島区池袋2-14-2 JRE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

研究所

R & D 豊 洲 研 究 所	〒135-0051 東京都江東区枝川2-20-12
--------------------	------------------------------

カンロファーム

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

直営店

ヒトツブカンロ 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
ヒトツブカンロ 原 宿 店	〒150-0001 東京都渋谷区神宮前6-31-21 東急プラザ原宿「ハラカド」1F

