



統合報告書 2025

Beyond the Sweetness

Vision

Sweetな瞬間を

創り続けることで

人々と社会に**笑顔**を。

私たちカンロは、不透明で決して明るいことばかりではない

いま、それから未来においても常に生活者に寄り添いニーズに応える柔軟性と

ゆるぎないビジョンに向かい**Sweet**な瞬間をつくり

笑顔を生み出す企業を目指します。

Deliver

Sweetな瞬間を

...

1912年に山口県で創業して以来、
カンロは小さなひとつぶに技術と情熱を注ぎ、
心豊かなひとりで暮らしに寄り添うことを
目指しています。





Explore

創り続けることで

...

時代とともに歩んでいけるよう、
「顧客のニーズ」に応え、「素材」を活かし
「機能性」を追求することで、
キャンディがもつ新しい価値の
探求を続けています。

Commit

人々と社会に笑顔を。

...

糖をはじめとした様々な領域で
可能性を広げ、
「心がひとつぶ大きくなる」瞬間を、
これまでも、これからも
世界にお届けします。



Purpose Driven

それは私たちが
目指す姿



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。

パーパストリブン企業へ

HOW

優しい未来へリードする
素材の力と機能を追求した商品・サービス

パーパス

Sweeten the Future

心がひとつぶ、大きくなる。

クレド(行動指針)

創意工夫

変化を恐れず、
自ら考え、
新たな価値を
つくり続ける

信義誠実

誠実な言動を通じて、
すべての
ステークホルダーからの
信頼に応える

百万一心

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



09 CEO Message

Contents

01 Our Story

Strength

- 16 「強み」が育まれたあゆみ
- 18 ブランディング対談
カンロの原動力となる強み

At a Glance

- 22 強みを活かした「今」

Value Creation

- 25 価値創造の仕組み
- 28 事業戦略
- 32 財務戦略
- 35 **CFO Message**



02 Our Strategy

Growth Drivers

- 40 海外×「ピュレグミ」鼎談
事業成長の要諦
- 44 CX推進

HR Strategy

- 46 人財対談
組織力・人財力の強化

03 Our Sustainability

Sustainability

- 51 サステナビリティ経営
- 53 活動領域とマテリアリティ
- 55 非財務情報
- 57 気候変動対策
- 58 2024年活動トピックス

04 Our Management

Directors and Auditors

- 60 役員一覧

Supervision

- 63 社外取締役鼎談
ビジョン実現への経営課題

Corporate Governance

- 67 コーポレート・ガバナンス

Data

- 73 企業情報

● 報告書発行年月
2025年6月

● 報告対象期間
2024年1月1日～2024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。

● 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。

● 株式分割
2025年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施予定です。本レポート内の数値については、株式分割前の数値です。



詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/2216/tdnet/2624719/00.pdf>

CEO Message



代表取締役社長 CEO

村田 哲也



We Defined the Way to Go

パーパスの実現に向けて、
新たなスタートを切ったカンロに
ぜひご期待ください。





前中計では様々な面で挑戦したことで、
今後進むべき方向感が定まる形で着地しました。

次のフォーカスが明確に

課題はあるが、確実に次のステージへ歩を進めている——この3年間を振り返って感じていることです。「中期経営計画2024」(以降、中計)の最終年度だった2024年度は、業績面では過去最高の売上高、利益となり、掲げた財務指標の目標を大きく上回って達成しました。コア事業の強化や事業領域の拡大、サステナビリティなどを重点テーマとして掲げ、挑戦することができた一方で、グローバル事業や従業員エンゲージメント関連など成果を上げられなかった施策もありますが、今後進むべき方向感が定まる形で着地することができたと考えています。

(「中期経営計画2024」の振り返り → P.28)

この3年間の事業環境を振り返ってみると、大きな変化はやはりコロナ禍以降の生活習慣でしょう。グミは、行

楽需要が高い商品でしたが、家にいる時間が増えSNS等で情報が広がりやすい中で、グミを食べる習慣が定着し、購買層も広がりました。コロナ禍の当初は一時的に需要が落ちることもありましたが、今後のグミ市場の成長を信じ、先行する形で、お客様へグミの魅力を発信し、小売店の売り場についてもご提案してきました。そして、ブランド基軸経営という方針のもと、商品開発、品質、マーケティング、販売といった当社の強みが噛み合ったことで、現在におけるグミ市場の興隆の一助となったと自負しています。

コロナ禍以前から、グミを成長戦略の軸にすることを打ち出し、生産能力を計画的に強化するべく、2019年に松本工場のグミ製造ラインの増設などに取り組んできました。しかし、グミの市場が想定以上に伸びた結果、供給が追いつかないこともありましたが、この点については中計2030で重点的に取り組む施策の一つとしています。

経営戦略と長期ビジョンの刷新

「Kanro Vision 2030」を2021年2月に策定し、4年ほどが経ち、改めて2030年のありたい姿と現状を照らし合わせたときにギャップを感じました。3つの財務指標である売上高成長率、営業利益率、ROICのいずれも想定以上の成果を上げた中で、次の成長の柱として期待していたグローバル展開の成果は限定的でした。そして、コア事業が圧倒的に成長してきたことで、当初想定していた事業規模構成と現状との間に大きな差異が生まれてしまいました。そのため、これまでは事業本部を設けて、各事業を伸ばすことにフォーカスしていましたが、直近では顧



客を起点として顧客の幅を拡張する、深化する方向へとアプローチを変え、事業領域の拡大に関する考え方もアップデートしなければなりません。定量面・定性面の両方で生まれたギャップを時間軸も含めて解消するために、長期ビジョンとして「Kanro Vision 2.0」を策定し、2030年に向けた経営戦略を中計2030としました。

カンロにしかできない価値を 創造する

「Kanro Vision 2.0」では、「Sweetな瞬間を創り続けることで人々と社会に笑顔を。」をビジョンとして掲げました。「人々と社会に笑顔を。」の部分は、多くの企業に当てはまる社会へ果たすべき役割ですが、そこに「Sweetな瞬間を創り続ける」というHowを挙げています。Sweetという形容詞はカンロならではのワードで、私たちにしかできないことを通して社会に貢献するという想いを込めています。「Kanro Vision 2.0」では、実現に向けた軸となる4つのバリューを掲げていますので、それぞれのバリューとそれに基づいた中計2030での施策をご説明します。

（「Kanro Vision 2.0」の概要 → P.30）



「Kanro Vision 2.0」には、私たちにしかできないことを通して
社会に貢献するという想いを込めています。

Sweetな瞬間を創造する

顧客起点により価値提供領域を特定し、競争力の強化とイノベーション促進を行います。これまでも当社では、例えば「ピュレグミ」を単なる商品としてだけでなく、情緒的な価値を加えて提供することを心掛けてきました。結果として多くの人々に長く愛される商品となっていますが、そういった価値を加え、価値を高めることは当社の強みの一つです。従前から商品開発は、「素材を活かす」「キャンディならではの機能性」という普遍的な基軸で行ってきましたが、そこに加えて、中計2030では提供する価値の領域を4つに広げます。提供価値領域を明らかにし、価値をより大きく外側に広げる商品開発を進める中で、社内・社外に対して明確な目的やコミュニケーションを図っていけるのではないかと期待しています。

事業基盤を変革する

新たな市場機会の創出と事業モデルの構築を目指し、中計2030では米国での事業展開を、重要な成長戦略の一つとして位置付けています。

中国をはじめとするアジア圏や米国などグローバルに挑戦してきましたが、思うように進まない部分もあり改めて今後の方向性を検討し、当社の強みであるブランドを活かしたグローバル展開にするべきだと思いました。そして、まずはグミ、それも日本のトップブランド[※]である「ピュレグミ」で世界最大のグミ市場である米国に挑戦しよう、という決断をしました。現在は米国進出に向けた部門横断的なプロジェクトを立ち上げ、市場調査や、展示会への出展等で現地の生の声を聞きながら一步步ステップを踏んでいる状況です。まずは地道に取り組むことから始

めていますが、デジタルの力も使いながら大きなチャンスを狙い、事業拡大のきっかけを掴みたいと思います。

また、LTV（顧客生涯価値）向上型モデルの構築にも注力します。これは、長期的に当社の商品を購入いただけるファンを獲得し、エンゲージメントを強化することでニーズに応える製品・サービスの提供につなげる構想です。リアル・デジタルで当社が持つタッチポイントを強化しながら、デジタルプラットフォーム「Kanro POCKeT（カンロポケット）」の会員を増すことで顧客の資産化を図り、ファンからの様々なご意見・ご要望に当社が応える

ことでCX（顧客体験価値）を向上させるという循環をつくっていきます。

※インテージSRI+ グミ市場

2023年10月～2024年9月累計販売金額ブランドランキング「ビュレグミ ブランド」

未来へ紡ぐ

長期ビジョンのもと持続的成長を目指していく上で、地球環境をはじめ社会課題に真摯に向き合い、解決に貢献していくことは必要不可欠です。当社ではサステナビリティを重要な経営課題の一つとしています。事業を通じて

社会課題の解決に貢献することを軸としながら、サステナビリティ活動を経済価値に結びつけるサイクルにしていきたいです。

また、単にサステナビリティとするのではなく、様々な意味合いを込めた「未来へ紡ぐ」という言葉で当社のサステナビリティを表現しました。誰が「未来へ紡ぐ」のか、それは「私」「一人ひとり」「カンロ」などあらゆる状況が考えられます。それぞれが主体的になり、一つひとつの施策を紡いでいくことで、未来へつながり、ひいては未来のカンロの事業につながっていく——そうしたサステナビリティが私たちの目指す姿です。

創発的な組織の更なる進化

最後に説明することは、これまでご説明したバリュー、さらにはパーパスやビジョンを実現する上での土台部分になるものと考えています。中計2024で取り組んだ様々な挑戦に、組織力・人財力は欠かせませんでした。その組織を更に進化させる、進化しつつあるけれども、まだできることがあるからこそ「更なる進化」という言葉になっています。ここで言う創発的な組織とは、メンバーが自律的に協力し、これまでに無い新しいアイデアや価値を生み出す組織のことです。個々のメンバーが自らの役割にとら



自律的に協力し、
柔軟に創造的なアイデアを
持ち寄ることが
組織の成長には必要です。





われず、柔軟に創造的なアイデアを持ち寄ることで、予想外の成果や革新を組織全体にもたらしてくれると思います。そして、何よりも当社で働く人財がいかに自分らしく、自らの挑戦に心と体を動かすことができるかが今後の更なる成長には必要だと考えています。

非連続的な成長で パーパスを実現していく

当社は創業以来、「糖の可能性」を追求してきました。「糖」は、たくさんの可能性を秘めていると思っていますので、今後もこれまでに無い商品を生み出すことができ

ると信じています。当社が構築してきたデジタルプラットフォームがありますが、それを進化させながらも新たな商品を掛け合わせていくことで新しいビジネスを創り出すことも不可能ではありません。「糖の可能性」を引き出すことで、当社の可能性も更に広がられます。

「Kanro Vision 2.0」は、将来的に「非連続」な成長も視野に入れたビジョンです。これまでの延長線上で着実に成長させることも重要ですが、飛躍的な成長を得られるチャンスがあれば挑戦することが必要です。当社のパーパスやビジョンに共感いただける外部パートナーを巻き込むことで、これまでと異なる当社の可能性や強みが引き出せる、そうした融合も実現できるでしょう。米国の展開では着実な成長を実現することができれば生産拠点を設ける必要も出てきますので、有力なパートナー



変化へ果敢にチャレンジし続ける
会社でありたいというのが私の願いです。

と手を組むことで飛躍的な成長のチャンスもあるでしょう。そのような時に、現地企業とのM&Aを含めたパートナーシップで挑戦するという選択を将来的にできるようにしていきたいです。

チャレンジし続ける会社でありたい

世界的に目まぐるしく変化する時代の中で、今後も柔軟な変化対応力を持ち、現状に満足するのではなく変化へ果敢にチャレンジし続ける会社でありたいです。

新たにスタートした「Kanro Vision 2.0」、そして中計2030を通して、着実に戦略を実行して成果を上げ、次なる成長投資へとつなげ、持続的に企業価値を高めていきたいと考えています。成長投資を進める一方で、株主の皆様への還元に力を入れたいと考えています。これまで配当は継続的に増配してきましたが、中計2030期間中においても高い水準での還元策（配当性向40%、1株当たり93円を下限に設定）を打ち出しており、成長投資と株主還元を両立させながら企業価値を高めていきたいと考えています。

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 Story

カンロは100年以上の長きにわたり、
「糖」の持つ可能性に向き合い、歩み続けてきました。
新たに掲げた長期ビジョン「Kanro Vision 2.0」と、
それを実行するための経営戦略「中期経営計画2030」をもとに、
新たなステージに踏み出します。

Strength

- 16 「強み」が育まれたあゆみ
- 18 ブランディング対談
カンロの原動力となる強み

At a Glance

- 22 強みを活かした「今」

Value Creation

- 25 価値創造の仕組み
- 28 事業戦略
- 32 財務戦略
- 35 CFO Message

Strength

「強み」が育まれたあゆみ

カンロはこれまでの歴史の中で、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研究開発力、信頼できる品質力が、カンロの強みです。

1981 菓子・食品業界初の「のど飴」

飴のポテンシャルを引き出した「健康のど飴」は、菓子・食品業界で初となる「のど飴」です。飴だからこそ発揮できるのどケアと、菓子だからこそ表現できるおいしさを両立し、新たなカテゴリーを構築。近年では、“いたわり”を感じられる商品設計を行っています。



2012 時流を捉えた贅沢キャンディ

「金のミルクキャンディ」は、当社が目指す「素材を活かしたものづくり」のシンボルです。独自の製法と配合で実現した味わいは高く評価され、キャンディ市場を代表する商品です。また、香料を使用したものが多かった当時のミルクキャンディの中で、香料・着色料不使用での開発に挑んだ商品でもあります。



1955 糖×素材を追求したロングセラー

日本人に親しみ深い「しょうゆ」に着目して開発された「カンロ飴」は、につき飴や輸入品が主流だった当時の飴市場の中で独自の味わいを生み出しました。シンプルな原材料としょうゆを焦がさず旨味を引き出す独自製法でつくられるコクのある味わいは、現在まで続く色褪せることのない商品です。創業者が「カンロ飴」に込めた「創意工夫」の精神は今も受け継がれ、商品開発に息づいています。



1992 研究技術の結晶

ヘルシー志向の高まりや甘さ控えめを求めるニーズに対応して開発した砂糖不使用の「ノンシュガー」シリーズ。でんぷんからつくられた還元水飴を活かす独自の配合技術により、スッキリとコクが両立した甘さを実現。素材へのこだわりとカンロの技術力が生んだおいしさです。



2002 ターゲット層の拡大

当時日本では子ども向け菓子であったグミを大人の女性をコアターゲットとして開発・発売した「ピュレグミ」。果肉のような食感と甘ずっぱさが特徴の「ピュレグミ」は、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。現在に至る国内グミブームを牽引する存在です。



2012 キャンディの可能性を広げる直営店舗

「ヒットブカンロ」で扱う商品は主に直営店で販売するため、一般流通商品に比べ小ロット生産で対応、大量生産・大量消費では表現できないワンランク上の商品展開が可能です。「グミツェル」は次世代食感のグミとして人気商品となり、飴やグミのギフトとしての価値も見出しました。



2019 信頼できる品質力

当社にとって食の安全性と品質を追求することは、お客様に選ばれる企業であるために重要な使命です。食品安全マネジメントシステムの国際規格「FSSC22000」の認証を、朝日工場は2015年、ひかり工場は2018年、松本工場は2019年に取得し、定期的な品質審査・製造環境審査等を行い、改善活動を継続しています。



2015 「糖」を科学する

「糖を科学する技術」をコアコンピタンスとして、糖の性質を理解し、特性を引き出すことを研究開発の最重要課題と位置付け、豊洲研究所を開所。キャンディは成分の多くが糖で構成されているため、糖を科学することがキャンディづくりのカギと認識し、新しい価値創造に挑戦し続けています。



2021 グミの可能性を探求

当社の持つグミ製造技術を活かし、エアレーション製法により誕生した「マロッシュ」。もちもちとした弾力のある新しい食感や爽快感が受け入れられ、短期間で市場に浸透しました。既成概念にとらわれず、グミをはじめとした様々な商品の新たな可能性の探求に取り組んでいます。



Kanro Values

信頼
・
ブランド



研究開発力
・
品質保証体制

Strength

カンロの原動力となる強み

ブランディング対談

お客様のニーズを分析し、
ブランドを磨き上げていく

内山 妙子

常務執行役員
マーケティング本部長



関口 直樹

常務執行役員
研究・技術本部長

「中期経営計画2030」(以降、中計)では商品を通してお客様に提供すべき価値として「ごほうび」「リラクゼーション」「スイッチ」「ヘルスケア」の4つの領域を掲げました。この目標に向けて商品開発の現場はどう取り組みを進めるのか。マーケティング部門と研究開発部門のリーダーに思いを交わしてもらいました。



キャンディメーカーの ものづくりへの姿勢

内山 カンロは、信頼、ブランド、品質保証体制とともに、研究開発力を自社の強みだと認識しています。研究開発部門を率いる関口さんとしては、これが強みになった背景をどう捉えていますか。

関口 創業者の宮本政一が大切にしていたのが「創意工夫」でした。そして常に、お客様のことを思いながら、より良い商品づくりを目指してきました。その精神や研究開発に取り組む姿勢が今も連綿と受け継がれているのが、強みに結びついていると思います。また現在の取り組みの中では、研究員に一定の自由度を与えていることが開発力につながっているかもしれません。研究テーマを実践する中で、想定外の現象がよく現れます。そこに気になる点があれば、商品に直接つながるかその時点では判断できなくても、将来につながる可能性を秘めているため、そこで中止するのではなく、更に深く探求するよう奨励しています。そうして得られるのが新たな要素技術であり、商品はいくつもの要素技術の集合体ですから、その質と量の厚みが増してカンロの研究開発、ものづくりの強みになると考えています。

内山 高度経済成長の時代では、おいしいものをつくれれば売れたのですが、今は競合もたくさんいて、そのような考えは通用しません。機能やスペックではなく、ブランドを通じて得られる体験や背景にあるストーリーで選ばれる時代であり、そのストーリーを紡いでいく最初の足掛かりは「顧客の不の解消」だと認識しています。そしてそれは私たちマーケティング部門だけでなく、研究開発部門においても強く意識しているように感じます。これまで色々とイノベティブな商品を生み出してきましたが、長く愛されているのは顧客視点や顧客起点を取り入れた商品ですね。

関口 最近の一例ですが、以前外部からアイデアを提供いただき、「味のしない? 飴」(ノンシュガー味のしない? のど飴)を開発しました。飴は甘いものであり、甘味によって気持ちを和らげたり、気分を切り替えることができるものだと言った先輩から教えられてきましたし、私たちもそう考えてきたので、半信半疑の開発でした。ただ、甘味をはじめ全体の味を抑える知見や技術は十分蓄えていたので、商品化にさほど時間はかかりませんでした。発売してみると驚くほどの反響でお客様からも様々なご意見をいただき、私たちの視野を広げてくれることにつながりました。

内山 「味のしない? 飴」は2022年に実施した大手コンビニエンスストアでのテスト販売後もお客様のリクエストがかなりあり、2025年5月から「ノンシュガー」シリーズの一つとして販売しています。のどを潤す用途に味は“不”と感じる顧客がいると気づかされた例でした。そのような顧客起点を体現しようとする組織は強みですが、マーケティングの一員としてももう一つカンロの強みだと感じるのが、キャンディメーカーゆえの分析力で一つひとつのブランドを大切にする風土だと感じています。特化しているおかげでキャンディに関するデータは豊富に持っているし、ブランドを大切に磨き続けることができる。このような環境を築いているのはなかなか希有ではないかと思います。

4つの提供価値領域へのアプローチ

関口 商品開発に関わるところで、中計2030ではカンロが提供する価値として「ごほうび」「リラクゼーション」「スイッチ」「ヘルスケア」の4つを領域として掲げましたね。

内山 以前カンロが発信していた、おいしさ、楽しさ、健康というメッセージをベースに、消費者調査も交えな

がら提供価値として再構築する作業を行ったものです。具体的にはおいしさの進化系として「ごほうび」、ワクワクするような楽しさは気分を前向きにする背中を押すような機能を有するので「スイッチ」と名付けました。菓子分野で初めてのど飴を発売したメーカーはカンロですが、当時から今、今後も健康は大切な提供価値であるため「ヘルスケア」と名前を変えて活かしています。そして今の時代に合わせて心をほぐし癒す「リラクゼーション」という領域を加えました。制約はジャンプのための“反発力”になります。今回は4つの領域に絞り、それぞれの中で想像力を働かせエッジを効かせることでより遠くに飛べるようにしたいと思っています。

関口 研究開発は基本的に、糖と素材を組み合わせる素材が本来持っている良さを活かすことと、キャンディならではの機能性を追求するという2つの軸で進めているので、いずれの領域でも違和感なく研究開発に取り組めるとしています。時代の変化などで今の4つの領域が当てはまらなくなれば考え直せば良いし、研究開発の進め方も新たな切り口が見えたら軌道修正する柔軟な姿勢でいたいと思います。

内山 今はキャンディという商品を主語に話していま

すが、将来的にどんな広がりが生まれるか分かりませんしね。もしかしたらサービスの領域に事業が広がるかもしれない。ただ、その時にも今の4つの領域は指針になると思います。

関口 それは面白い意見で、そのように考えを広げるとリラクゼーションなど食べ物以外にも色々な競合が浮かんできますね。新たな競合との対比からものづくりの新しいアイデアが浮かぶかもしれないし、他業種とのコラボレーションなども考えられます。

内山 サービスというのは少し極端な例だったかもしれませんが、自分たちが向き合う市場を近視眼的ではなく、より広く見ていかないと良い商品は生み出せないと思ってきました。実際グミなどは、ガムやゼリー、もしかしたら食事という領域からお客様を呼び込んでいるわけで、お客様の嗜好や生活様式の変化など、商品だけで見ないことが今後ますます重要になっていると思っています。

関口 研究開発者はどうしても商品・モノに向きがちなところがありますが、少し前から、研究員が自発的にカスタマーセンターとの連携を強化してくれています。カスタマーセンターには商品やカンロに関する質問、要望、ご意見など様々な声が寄せられていて、それらをよく理解し、研究開発に活かそうとしています。こうした動きがトップダウンでなく、ボトムアップで生まれたことには頼もしさも感じます。



4つの領域にジャンプ台を絞り、
より遠くに提供価値を
飛ばしていきます。

内山



日々の試行錯誤で得られる
要素技術の蓄積が
研究開発、ものづくりの
強みになるのです。

—— 関口

これからの研究開発、商品開発

関口 カンロが提供する4つの価値領域の中で、実際に研究開発を進める上でヘルスケアはなかなかの難題だと感じています。これまで追究してきた嗜好品とはやや異なるフィールドでの戦いになりますし、社外の様々な研究機関との共同研究を積極的に進めているところです。一方で、キャンディは糖が主成分ですが、糖自体がまだ私たちの知らない機能を持っている可能性があり、そこを突き詰める基礎研究こそが次世代の新たなキャンディを創り出せると信じています。

内山 マーケティング部門として今後力を注がなければと考えているのは、飴の強化です。のど飴の販売は堅調なものの飴全体に及ぼす効果は限定的でこのままでは飴はシュリンクしていく可能性があります。飴をなめる新たな文化や習慣を創るにはどうしたらよいか。キャンディのリーディングメーカーとして飴市場の活性化は使命だと思っています。グミについては販売数の伸びは順調ですが、より一層の高価値化によって販売額の上乗せも図りたいと考えています。お手頃な価格で多くの方に楽しんでもらうと同時に、パーソナライズしたものやギフト用など高価値商品も揃え、グミの楽しさの領域を広げたいと考えています。

関口 加えて装置産業であるキャンディメーカーにとって、機械技術の善し悪しや工夫が品質にもコストにも大きく影響することを再認識しています。忘れてならないのは、最終的に商品は工場の機械によってつくられるということです。研究開発と機械技術の融合を図ることで商品力をもっと高められますし、今後より一層取り組むべき高価値・高価格帯の商品開発や生産性向上にも様々な形で寄与できるはずです。

内山 「ヒトツブカンロ」は、その先駆けになっているのかもしれない。私はこの数年、カンロを一流の企業にしたいと思い、一流企業とは何かを考え続けていました。最近ようやく見えてきたのが、一流とは売上や利益の大きさだけではなく「カンロが好き」というファンがどれだけいるかが大きなファクターなのかもしれません。冒頭の話に戻りますが、企業は「良い商品をつくる」から「良い関係性を築く」時代になっています。マーケティング、ブランディング、カスタマーエクスペリエンス——これらを通じて、お客様との心の距離を縮めることが今もっとも大切だと思い至りました。お店で新しい飴を手にとったお子さんに、親御さんがパッケージを確かめて「これはカンロの商品だから間違いないね」と言っていたできるようになったら最高ですね。

At a Glance

強みを活かした「今」



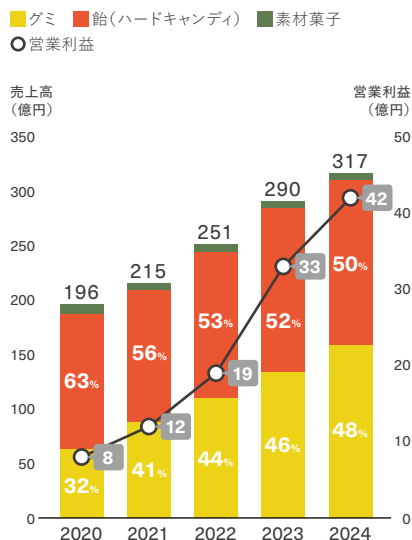
詳細は当社ウェブサイト

「財務・業績」をご覧ください。

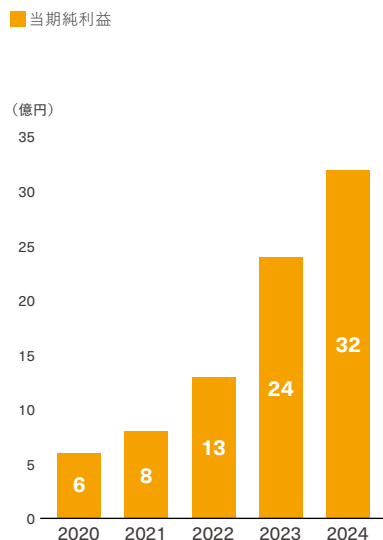
<https://www.kanro.co.jp/ir/finance/>

グミをエンジンに過去最高売上高・最高利益更新

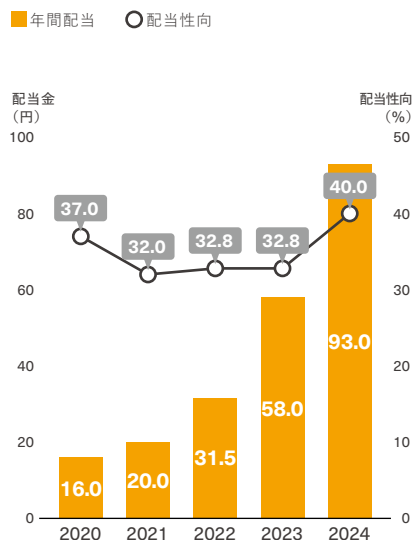
① 売上高・営業利益



② 当期純利益



③ 株主還元（配当金・配当性向）



① 売上高・営業利益

毎年2桁で成長しているグミ市場をいち早くキャッチアップし、カンロは売上高・利益の拡大を続けています。2024年度も過去最高の売上高317億円・営業利益42億円という実績になりました。4期連続増収増益であり、4年前の2020年度に比べ、営業利益は5倍超になっています。グミの売上高構成比率も4年前の32%から48%にまで上昇しています。

② 当期純利益

好調な営業利益をベースに当期純利益も伸び続けて2024年度も過去最高益になりました。

③ 株主還元（配当金・配当性向）

「中期経営計画2024」に掲げていた「株主還元の拡充」も目標通り配当性向を40%に引き上げました。従って中間配当と期末配当を合わせた2024年度の年間配当金は93円になりました。4年前の2020年度では1株当たり16円（株式分割調整後）でしたので5倍超に増やしています。

コア事業

「素材を活かす」「キャンディならではの機能性」を開発方針に、糖の機能を活かした商品開発で国内キャンディシェアNo.1※を確固たるものとします。

※インテージSRI+ キャンディ市場 2024年1～12月計 販売金額シェア

Hard candy

飴（ハードキャンディ）
メーカーシェア

19.4%
No.1※1



飴

のどケア需要の高まりにより、のど飴カテゴリーは拡大しています。一方、グルメ系の飴が弱い市場においても当社のミルクキャンディブランド売上No.1※2の「金のミルクキャンディ」は価格改定後TVCMなどの支援もあり堅調に推移しています。

※1 インテージSRI+ ハードキャンディ市場
2024年1～12月計 形態(組成)別販売金額シェア

※2 インテージSRI+ ミルクフレーバーキャンディ市場
2024年1月～2024年12月累計販売金額ブランドランキング「金のミルク ブランド」

Gummies



グミ
メーカーシェア
15.9%
No.2※1

※1 インテージSRI+ グミ市場
2024年1～12月計 形態(組成)別販売金額シェア

グミ(マシュマロ商品含む)

グミ市場ブランド売上No.1※2の「ピュレグミブランド」は2024年度もTVCMを展開し、価格改定効果と高付加価値の派生ブランド「ピュレグミプレミアム」の伸長により売上は増加しました。「カンデミーナグミ」はハード食感のグミのニーズが高まって他社との競争が激化していますが堅調に推移しています。

※2 インテージSRI+ グミ市場
2023年10月～2024年9月累計販売金額ブランドランキング「ピュレグミ ブランド」

Healthy snacks



素材菓子

種ぬきで食べやすい「まるごとおいしい干し梅」、海苔の間に具材を挟んだ「海苔のはさみ焼き」、納豆をフリーズドライした「サクポリ納豆スナック」など、品質にこだわった素材菓子を提供しています。

グローバル事業



グローバル事業は2025年からコア事業本部に移管され、国内外一体運用により売上拡大に向けた活動が本格化します。中国や香港・台湾を中心にアジアでの輸出拡大を進めながら、2025年1月の米国ラスベガスの展示会を皮切りに米国市場へ本格参入する体制を整えます。当社の主力商品「ピュレグミ」の米国向け商品も完成しました。

2030年にはグローバル事業を全社売上の10%まで成長させることが目標です。カンロ・クオリティを世界へ展開し、人々の笑顔あふれる健やかな生活に貢献します。

ヒットブカンロ事業

創業100周年を迎えた2012年にオープンした「ヒットブカンロ」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です。2024年4月には東急プラザ原宿「ハラカド」に2店舗目の「ヒットブカンロ原宿店」もオープンしました。大好評商品「グミツェル」は直営店舗での整理券販売を継続する状況です。「ピュレショコラティエ」「mofuwa」などの大人気のヒットブカンロ独自商品も販売しています。



デジタル事業

デジタル事業では、ECサイト「Kanro POCKeT(カンロポケット)」からDtoCビジネス(Direct to Consumer)の事業化を進めています。デジタル専売品の展開のほか、2025年1月にはコミュニティサイト「Kanro POCKeT×(カンロポケットクロス)」をグランドオープンしました。会員とカンロ社員とのデジタル上での交流や、リアル会場で実施するファンイベントなどを通じて、カンロに関心度の高いファンを醸成してまいります。



フューチャーデザイン事業

既存事業に捉われることなく未来の市場・未来の顧客をデザイン・創出していきます。現在はESG経営のもと「サステナビリティ」と「well-being」をキーワードに、新たな市場への事業展開に向けた準備や廃棄包材のアップサイクル等、異業種他社との共創も行っています。



詳細は当社ウェブサイト「事業内容」をご覧ください。

<https://www.kanro.co.jp/ir/management/business/>

Value Creation

価値創造の仕組み

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。



高齢化社会の加速、
世界人口の増加、
感染症・病への不安、
栄養不足・偏り

人々の課題

社会の課題

温室効果ガスによる
気候変動、大規模災害、
廃プラによる海洋汚染、
食品廃棄ロス

○ 人的資本

多様性に富む人財と
企業統治の仕組み

従業員 681名(2025年3月末)

○ 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 786百万円(2024年)

○ 製造資本

設備投資 2,950百万円(2024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
939万人(累計)

○ 自然資本

・糖、その他原材料
・温室効果ガス排出量の削減
食品リサイクル率
89.6%(2024年)
温室効果ガス排出量(Scope1, 2, 3)
Scope1, 2 10,828 t-CO₂
(2024年)
Scope3 87,308 t-CO₂
(2024年)

○ 財務資本

現金及び現金同等物の期末残高
4,981百万円(2024年)



優しい未来ヘリードする
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
(19.4%)※

グミ

販売金額

市場シェアNo.2
(15.9%)※

※インテーンSRI+
2024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

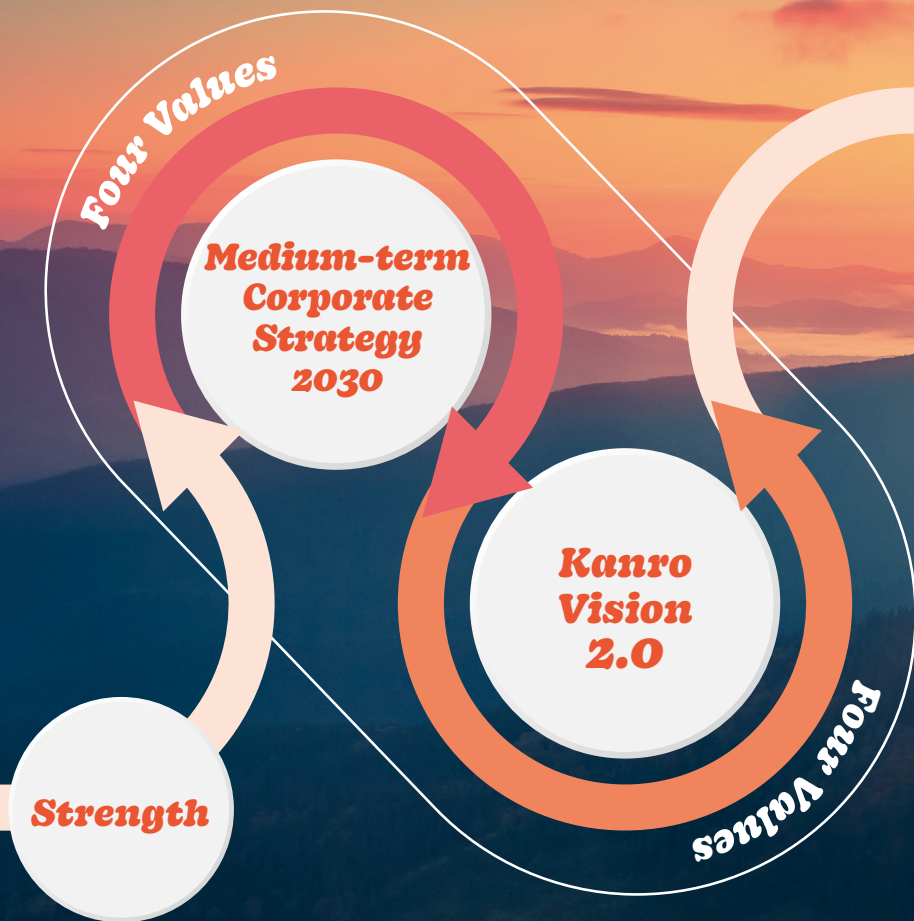
関連するSDGs



・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





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

Value Creation

これからのカンロ

この度、当社は新たな中期経営計画の検討にあたり、事業環境の変化及び「中期経営計画2024」の進捗状況と課題を踏まえ、「Kanro Vision 2.0」を定めました。「中期経営計画2030」は「Kanro Vision 2.0」で示した4つのバリューに基づき事業戦略を策定しています。

Value Creation

事業戦略

持続的成長へ向けた新たなスタート

「中期経営計画2024」は一部の非財務指標は未達だったものの、財務指標は目標を大きく上回って達成しました。新たな「中期経営計画2030」は、「Kanro Vision 2.0」の実現に向け、国内グミ事業を中心に更なる成長を実現するとともに、持続的成長のための事業領域拡大・ビジネスモデル拡張を進め、財務及び非財務指標の目標達成を目指します。



詳細は当社ウェブサイト「中期経営計画」をご覧ください。
<https://www.kanro.co.jp/ir/management/plan/>

「中期経営計画2024」の振り返り

当社を取り巻く事業環境が目まぐるしく変わり続ける中で、キャンディ市場はグミが牽引し、大きく拡大しました。このような事業環境において、当社はブランドを基軸とした商品開発、生産、販売活動を推進し、売上高成長率(年平均成長率)、営業利益率、ROICの各財務指標は、「中期経営計画2024」の目標を大きく上回って達成しました。その一方で非財務指標は、糖に対する正しい価値の訴求活動は達成したものの、CO₂排出量及び従業員エンゲージメントスコアについては未達となりました。

分類	指標	中計2024目標	2024年実績	振り返り
財務指標	売上高成長率 (年平均成長率)	5%以上 コア 3%以上 他 30%以上	13.8% コア 12.7% 他 40.9%	・ のど飴需要の高まりを背景とした飴カテゴリーの復調 ・ 高い成長を継続するグミカテゴリーの販売拡大 ・ コア事業、ヒットサブカンロ事業を中心に売上高は大幅に増加
	営業利益率	7%	13.5%	・ 原材料・資材の価格高騰、エネルギー費・物流費の上昇に、価格改定等にて対応 ・ 大幅増収の実現による限界利益の増加>固定費及び販管費の増加
	ROIC	7.5%以上	20.5%	・ 資本コストを意識した投資基準による設備投資実行 ・ B/Sマネジメント(政策保有株式縮減) ・ KanROICツリーによる全社でのKPI管理・ROIC経営推進
非財務指標	CO ₂ 排出量* (Scope1, 2, 3合計)	262.4 t-CO ₂ /億円	309.3 t-CO ₂ /億円	・ 自社3工場の購入電力を全て再生可能エネルギーに切替完了 ・ 生産、販売、設備投資額の増加に伴うCO₂排出量の増加
	糖に対する 正しい価値の訴求活動	800万人	939万人	・ 人流回復に伴う工場見学、食育活動等の各種イベント実施 ・ 健康志向の高まりによる オウンドメディア「Sweeten the Future」へのアクセス数増加
	従業員 エンゲージメントスコア	55%	51.9%	・ パーパス浸透施策、人事制度改定等実行 ・ FY21時点49.3%から2.6ポイント向上したが未達

※売上高当たり原単位

Value Creation

事業戦略

「中期経営計画2024」の 取り組み・成果と課題

「中期経営計画2024」では、「Kanro Vision 2030」で掲げた「価値創造」「ESG経営」「事業領域の拡大」の3つの重点戦略とその基盤となる「人財と組織」に基づく施策に取り組みました。

その結果、各施策で一定の成果を上げましたが、国内シェア拡大に向けた生産能力の増強、環境負荷低減に向けた具体的な施策への取り組み、更なる成長に向けた事業領域の拡大及び人財戦略の遂行等が次なる課題であると認識しています。

「中期経営計画2024」の取り組み・成果

課題

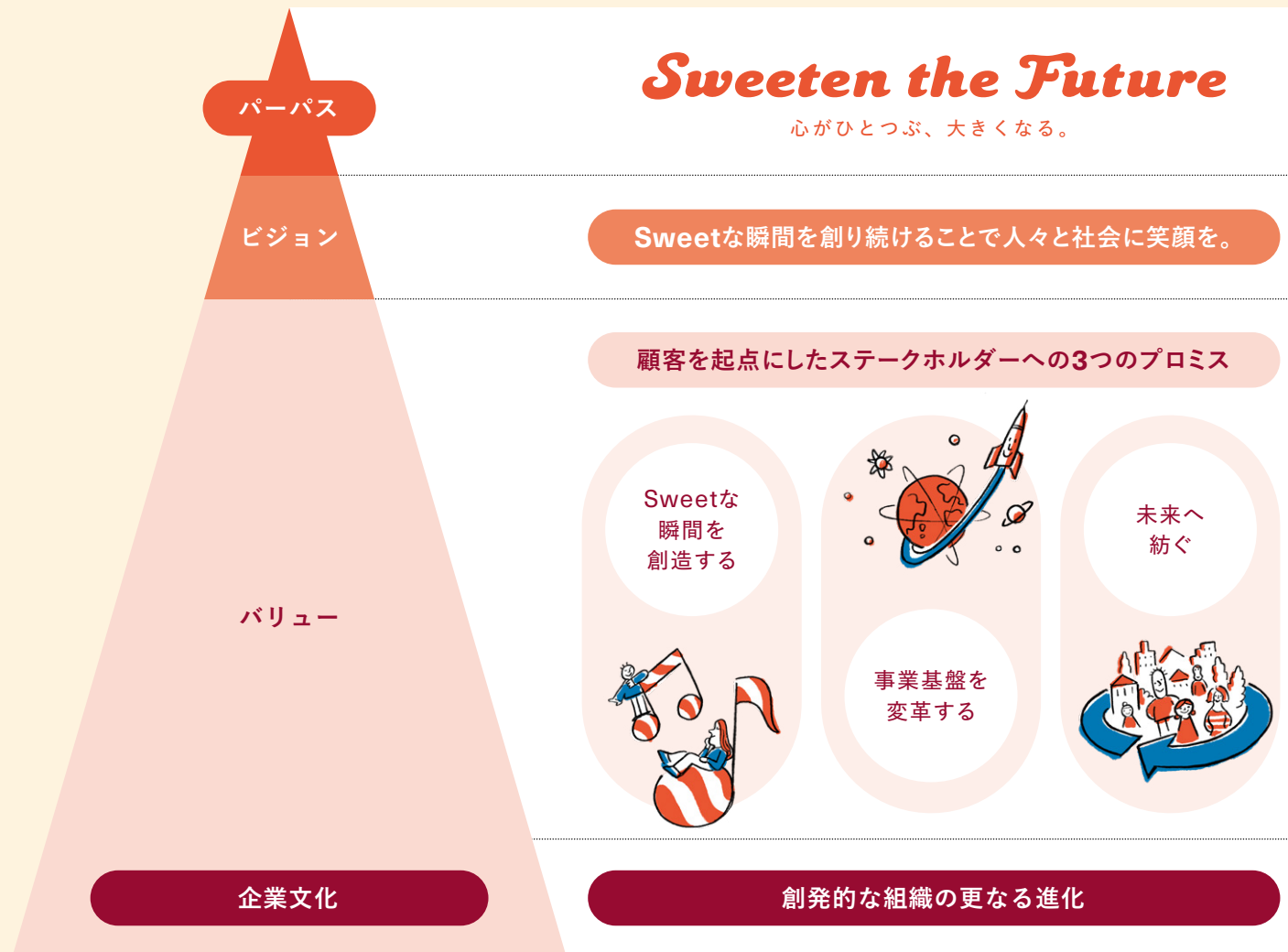
価値創造	- 松本工場拡張等によるグミ生産能力増強 - 店頭起点の営業活動強化による主力ブランドの販売拡大 - Z世代館の原体験共創プロジェクト推進	- 拡大する国内グミ市場の取り込み - 新たな顧客ニーズを捉えた商品・サービスの提供 - デジタルとリアルな接点拡大
ESG経営	- サステナビリティ委員会の新設 - 当社3工場の電力を再生可能エネルギーに切り替え - 人権ポリシー制定	- 環境負荷低減に向けた施策の具体化、実行 - 人権デューデリジェンスの実施
事業領域の拡大	- 中国専用商品の開発及び販売開始 - ヒトツブカンロ事業の拡大(2024年原宿店オープン) - Kanro POCKeTを核とした新たなデジタルプラットフォーム構築	- グローバル事業の拡大 - ECへの集客(自社サイト会員の増加施策の実行) - 非連続含む更なる成長の追求
人財と組織	- 社内パーパス浸透施策の実行 - 人財投資の強化(研修の充実)	- パーパスに基づく行動浸透度の更なる向上 - 事業戦略を支える人財の育成・確保

Value Creation 事業戦略

「Kanro Vision 2.0」の概要

現在の事業環境や当社の課題を踏まえ、新たに策定した「Kanro Vision 2.0」は、パーパスの下、ビジョンとして「Sweetな瞬間を創り続けることで人々と社会に笑顔。」を掲げ、顧客を起点としたステークホルダーの皆様への3つのプロミスとそれを実行するための企業文化をバリューとして示しています。

この4つのバリューに基づき、「中期経営計画2030」は、国内グミ事業の更なる成長に加え、将来を見据えた事業領域拡大及びビジネスモデル拡張等を進め、事業基盤の変革を目指します。サステナビリティに関しては、経営の柱の一つとして捉えており、各マテリアリティに対する取り組みを推進していきます。また、これらを支える人財戦略の遂行にも取り組んでまいります。



Value Creation

事業戦略



「中期経営計画2030」の概要

主要施策サマリー

Sweetな瞬間を創造する



- ・イノベーション促進に向けた投資工場増築／ライン新設投資、R&D投資
- ・顧客起点による4つの価値を提供
ごほうび／リラクゼーション／スイッチ／ヘルスケア
- ・ブランド基軸経営の推進
(高価値化×高収益商材比率のUP)

事業基盤を変革する



- ・グローバル事業の拡大
- ・ヒットブカンロ事業の拡充
- ・ECによる高収益事業スキームの確立
- ・リアルとデジタルの融合による
カンロファンの醸成・LTV向上

未来へ紡ぐ



- ・糖の正しい知識の訴求活動の推進
- ・環境負荷低減策の推進
- ・食の安全・安心
- ・人権の尊重・ダイバーシティの推進
- ・持続可能な経済価値創出モデルの構築

創発的な組織の 更なる進化

- ・パーパスドリブンの実践
- ・チャレンジと成長を促す人事制度の整備
- ・働きがいのある職場環境の整備と業務効率化の推進



財務指標

2030年目標

売上高	500億円以上 (CAGR: 7.8%以上)
営業利益率	13%以上
EBITDA	100億円
ROIC	11%以上
ROE	15%以上

非財務指標

2030年目標

糖に対する正しい知識の普及活動	累計1,500万人
温室効果ガス排出量 (Scope1-3)	Scope1-2 10,000 t-CO ₂
	Scope3 110,000 t-CO ₂
従業員 エンゲージメントスコア	70%以上

Value Creation

財務戦略

成長をドライブする「攻めの財務」へ

コア事業の稼ぐキャッシュを成長投資に配分し、コア事業の更なる成長と事業基盤の変革を加速すべく、財務規律を保ちながらも積極的な投資の実行・持続的な成長を後押しする「攻めの財務」を推進します。株主還元は93(グミ)円を下限とし、利益の拡大に伴う配当の増加と安定性の両立を図ります。

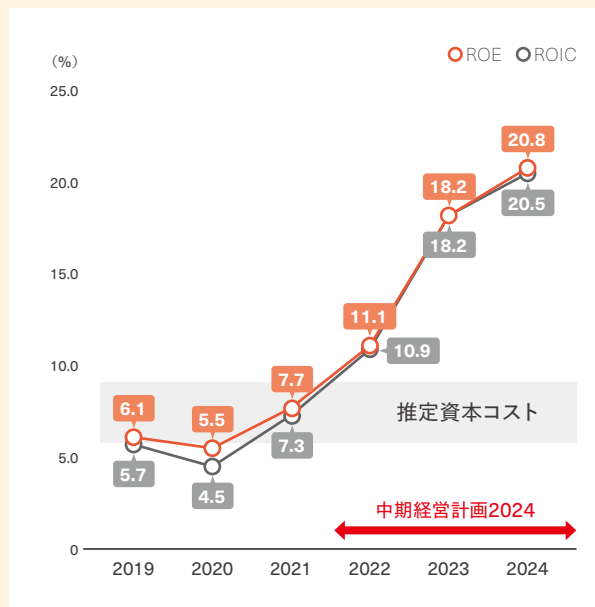
「中期経営計画2024」の振り返り

前中計期間中は、成長のペースが投資を上回り、現有設備の生産性を大きく向上させる施策が中心となりました。その結果、資本効率性に関する指標は著しく改善しました。

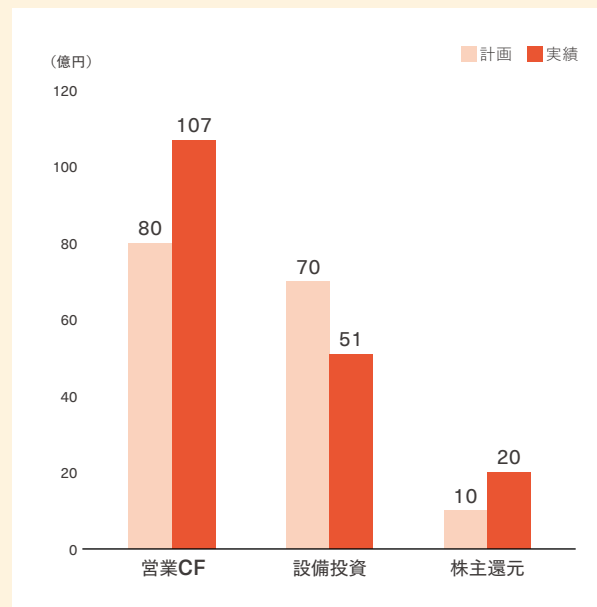
それ故、好調なコア事業(国内キャンディ事業)に支えられながらも、事業領域の拡大は道半ばであり、更なる成長には国内外への次なる一手が必要不可欠な状況です。「中期経営計画2030」策定においては、この状況の打破が最重点課題でした。

※営業キャッシュフローは、グミ市場及びのど飴需要の急速な伸長という追い風とグミを成長ドライバーとした当社の事業戦略等が相俟って計画を上回りました。設備投資は商品戦略の変更で一部投資の実行を見送ったこと等により計画を下回りました。株主還元は好調な業績と配当性向を40%に引き上げるという株主還元方針を実行したことで計画を上回りました。

資本効率性



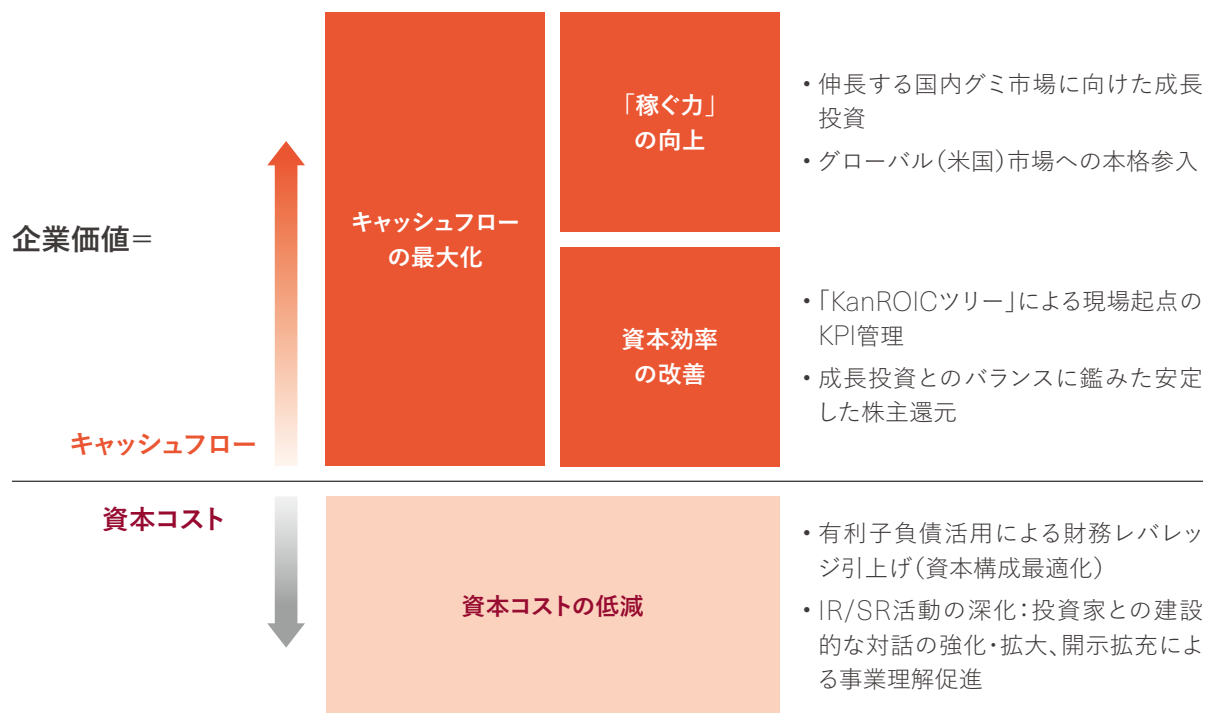
前中計期間(FY22~24)の累計キャッシュフロー※



「中期経営計画2030」の財務戦略

新中計の財務基本方針は、キャッシュフロー（CF）の最大化と資本コスト低減の2軸による企業価値の向上です。CF最大化は、①「稼ぐ力」の向上 ②資本効率の改善で実現します。

企業価値向上に向けた基本方針

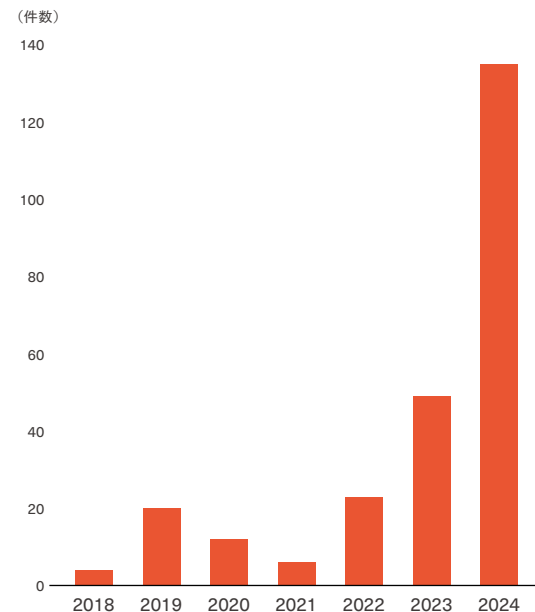


(注) 想定株主資本コスト6～8%

資本コストの低減

財務レバレッジ活用による最適資本構成の実現と、IR/SR活動を強化し、投資家との対話機会の積極拡大と開示資料の拡充で当社事業の理解促進を図ります。

機関投資家との年間個別面談件数



キャッシュフロー(CF)の最大化

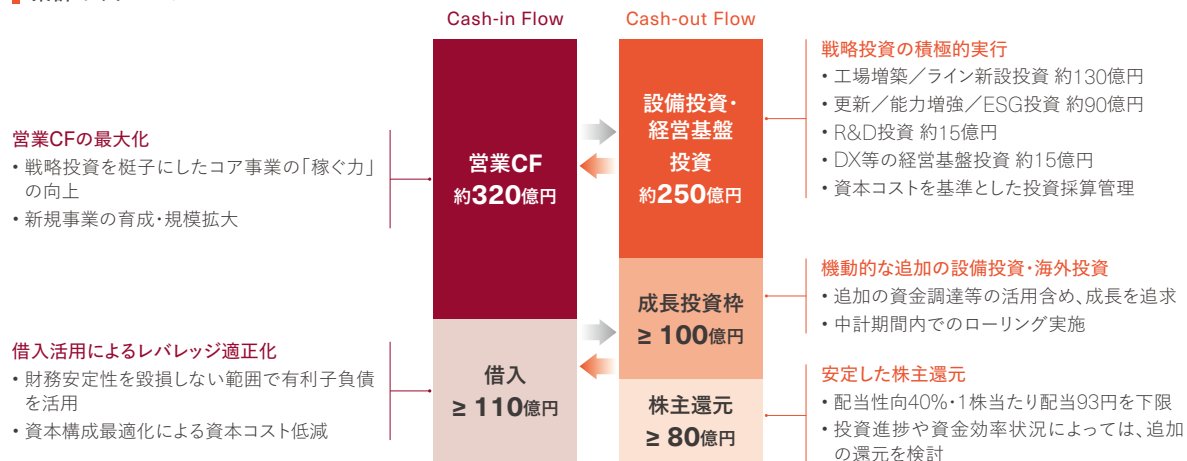
①「稼ぐ力」の向上

成長するグミ市場に対し、生産性の向上・高価値商品の開発に加えて、新グミラインの稼働で生産能力を飛躍的に拡大し、グミ市場シェアNo.1を目指します。また、事業のグローバル展開を加速します。最重要市場である米国に「ピュレグミ」で本格的に市場参入を図ります。現地法人設立やプロモーション施策により、グローバル事業の規模拡大を目指します。

それを実現するのが、新グミラインを含めた250億円の戦略投資と、追加施策となる成長投資枠100億円の計350億円の投資です。コア事業で稼ぐキャッシュに加えて、健全な財務状況を維持した上で借入を積極活用し、かつてない積極投資を実現させます。

FY25～30の

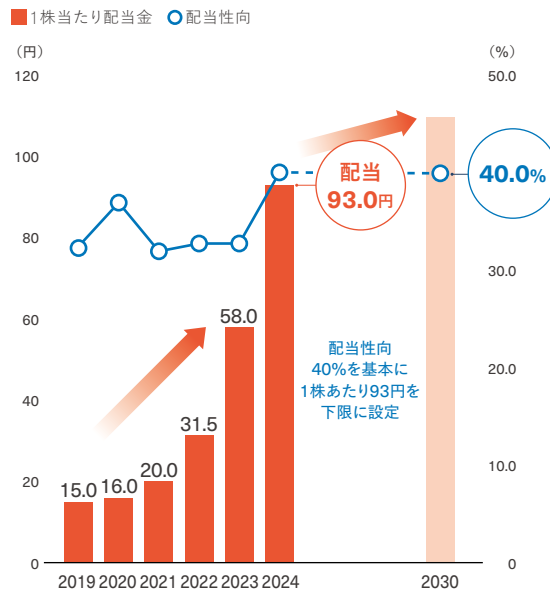
累計キャッシュフロー



②資本効率の改善

ROIC経営に磨きを掛けるとともに、成長投資とのバランスを考慮し、利益成長に伴う配当の増加と安定性を両立した還元方針とすることで、資本効率の更なる改善を図ります。

株主還元方針



CFO Message

佐藤 光記

取締役常務執行役員
CFO 財務・経理本部長





Sustainable Growth Based on KanROIC Action

新しい中期経営計画とともに

CFO Message

1. 自己紹介

2025年3月28日の株主総会で取締役常務執行役員CFOに就任致しました佐藤光記と申します。どうぞ宜しくお願い致します。

カンロに来る前は、三菱商事及びその子会社にて経理・財務等を中心に担当してきました。中国・広州の現地法人で5年間の駐在経験も御座います。

これまで多くの会社にお世話になって参りましたが、常に「誠実であれ」と自分に言い聞かせて参りました。常に正直であれ、周りに敬意を示せと頑張ってきました。カンロでも同様ですが、自分のモットーを忘れず、社内外関係者の方々とコミュニケーション良くし、一日でも早く会社に貢献出来る様尽力致します。

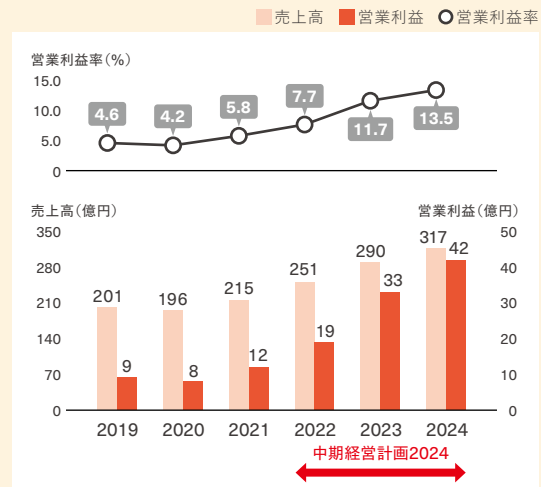
カンロに来てまだ2ヶ月ほどですが、とても自由な社風だと感じました。カジュアルな服装、フリーアドレス、オフィ

スカラー等、今時の自由なオフィス環境でありますし、若い社員も自由闊達に動いています。商品に限らず、新しいアイデアを生み出すためのインフラが整っている印象です。これまでBtoCの会社に勤めたことが無い私にはとても新鮮であり、楽しみです。

ただ、毎日何を着て出社すればよいのか、暫くは悩む日々が続きそうです(笑)。

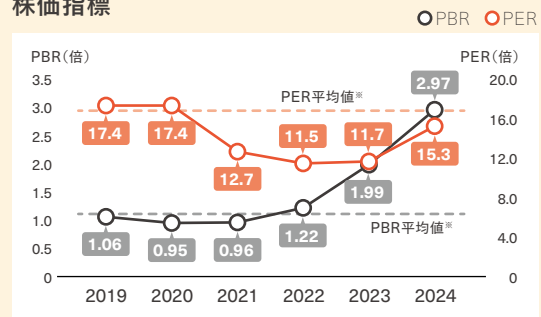
グラフ1

売上高・営業利益・営業利益率



グラフ2

株価指標



※出典：東京証券取引所 スタンダード市場 食料品セクター

2. 「中期経営計画2024」の振り返り

この3年間は、コロナ禍や原材料価格の上昇といった向かい風が吹いた一方で、グミ市場の急速な拡大やのご飴需要の伸長という追い風もありました。その追い風を、グミを成長ドライバーとした当社の事業戦略や市場の変化に即応した生産体制の強化等に対応しながら確りと捉え、事業環境の変化を成長機会に転化でき、2022年以降、売上高・営業利益ともに大きく伸長致しました。

(グラフ1 売上高・営業利益・営業利益率)

これらの好業績と、株式分割及び積極的なIR活動等により、PBRも上昇基調で推移しました。

ただ、将来の成長期待を表すPERは業界平均を下回っております。新しい中計では当社の成長性を積極的に発信することで、これを高めていくことが課題であると認識しています。

(グラフ2 株価指標)

3. 「中期経営計画2030」に向けて

本中計は、当社のパーパスや長期ビジョン「Kanro Vision 2.0」の実現に向けて全役職員の総意で策定したものであり、目標達成に向けて全社一丸で取り組んでいます。

本中計では4つの事業戦略骨子を掲げていますが、以下に2つの軸で説明致します。

一つは既存事業の深化。国内のご飴・グミ事業であるコア



前例の無い規模の投資を実行し、
新たな事業ポートフォリオの構築で
企業価値向上を目指します

事業の「稼ぐ力」の強化です。ブランド基軸経営の一環として実施している主力ブランドの収益性改善や、ROIC経営のKPI管理により、営業キャッシュフローの最大化を図ります。また、大きな転換点となる2027年7月の新グミライン稼働でグミの生産能力が飛躍的に増加し、コア事業の「稼ぐ力」を加速度的に向上させます。

もう一つの軸が事業基盤の変革です。グローバル事業・ヒトツブカンロ事業・デジタル事業等、コア事業以外への事業領域・規模の拡大・拡張ですが、中でも米国事業が切

り札です。今年1月にラスベガスで開催された展示会でお披露目した当社の「ピュレグミ」は大変好評だったと聞いています。日本よりも遥かに規模が大きい米国市場に「ピュレグミ」が浸透して多くの消費者の手に取って頂ける、「ピュレグミ」を海外に広めるといふ夢の実現に手応えを感じています。長らくコア事業の一本足打法だった当社の事業構造を大きく転換するために、事業基盤の変革に向けてアクセルを踏み込みます。

前中計期間中は、成長が投資を凌駕しましたが、本中計は「攻めの経営」に転じ、投資が成長をドライブ致します。前例の無い規模の投資額ですが、その主な原資は、1つ目の軸であるコア事業の「稼ぐ力」によって創出されたキャッシュフローです。この大型投資によって更なるキャッシュフローを生み出し、これ等を2つ目の軸であるコア以外の事業にも配分、更には次なる成長投資へと進みたいと思います。投資とキャッシュフロー創出による好循環を経ながら、会社全体の持続的成長を目指します。CFOの立場から不退転の決意で取り組んでまいります。

4. 資本市場との対話強化

カンロはキャンディメーカーで唯一の上場企業として、IR面談や決算説明会等の対話の機会を一層増やし、投資家の声に耳を傾け、企業価値向上に尽力します。ここ数年、ROIC経営を進める中で大きく改善したPBRやROE

2030年財務目標

指標	2024年実績	2025年予想	2030年目標
売上高	317億円	336億円	500億円以上 (CAGR: 7.8%以上)
営業利益率	13.5%	12.9%	13%以上
EBITDA [※]	57.8億円	—	100億円
ROIC	20.5%	16.9%	11%以上
ROE	20.8%	18.2%	15%以上

※当社のEBITDAは営業利益+減価償却費と定義しております。

等の指標を常に意識するとともに、上述のようにPERを高めるべく、市場との対話を通じて当社の成長性を積極的に発信してまいります。CFOとして、2030年度の財務目標達成を必達致します。

5. ステークホルダーの皆様へ

新しい中期経営計画の初年度にCFOに就任させて頂いたことを大変光栄に感じています。一方で、2030年まで

の6年間は、順調に成長してきたカンロが今後も持続的に成長するための大変重要な期間であり、自身の負っている重責に身が引き締まる思いです。これまで培った知見と経験を活かし、様々な経営課題の解決に貢献できるよう、CFOとしての職務を全うしていきます。ステークホルダーの皆様には、引き続き当社の成長にご期待頂ければと思います。宜しくお願い致します。

Our Strategy

「中期経営計画2030」の目標に向けて戦略を本格化していきます。
グミ事業の更なる成長の実現、事業領域拡大・ビジネスモデル拡張、
人財戦略におけるエンゲージメント強化について、
対談を通じて紐解いていきます。

Growth Drivers

40 海外 × 「ピュレグミ」鼎談
事業成長の要諦

44 CX推進

HR Strategy

46 人財対談
組織力・人財力の強化

Growth Drivers

事業成長の要諦

海外 × 「ピュレグミ」鼎談

グミはこの先も 成長エンジンとなるのか？

国内で著しい伸長を見せるグミ市場、私たちはこの潮流を捉え、成長を遂げてきました。「グミ需要は伸び続けるのか?」「海外でも成功できるのか?」、こうした疑問に皆様も関心を持たれているのではないのでしょうか。今回は、カンロのグミ事業を更なる成長に導く3名が、そうした疑問にお応えします。

石川 和弘

取締役常務執行役員
コア事業本部長

木本 康之

マーケティング副本部長 兼
ピュレグミブランドリーダー

横尾 賢吾

グローバル事業部
米国担当

これまでに経験したことのない 飛躍的成長

石川 国内のグミ市場は2024年では1,138億円※と、7年前の2倍以上に拡大しているのですが、私が菓子業界で過ごした約40年で初めての経験です。コロナ禍で生活様式が変化したことに加え、単なる食べ物ではなく、コミュニケーションツールに変わったことが要因です。若年層を中心にSNS等でグミが紹介される機会が増えた影響は大きいでしょう。私たちとしては、こうしたブームに乗ったのではなく、私たちがグミ市場の拡大を牽引したという自負を持っています。

木本 グミ市場の今後を考えた時に、飴と比較してグミは低年齢層の購入比率が高い状況です。原体験として子どもの頃に食べたものは大人になっても食べ続ける人が一定数いると思いますので、継続的なユーザーになっていく可能性が高いです。

石川 1980年に初めて国内でグミが登場し、ほとんどの商品が子ども向けだった中、私たちは2002年に20～30代の大人の女性向けに「ピュレグミ」を発売しました。発売当時、学生だった方が親になり、自らが喫食経験のある「ピュレグミ」をお子さんに買い与え、そのお子さんも親になると、自らの子どもに買い与える。この

ような循環で「ピュレグミ」の喫食が増えていくことを描けると思います。国内キャンディ市場の構成比を見ると2024年は約3割がグミですが、海外ではそれが約7割と、日本もまだ伸び代がある状況と捉えています。

横尾 世界のグミ類は3.8兆円程の市場規模だと言われています。その内訳は約3割が米国、その次が中国、英国、ドイツ、フランス、日本と続くのですが、米国以外は2,000億円程度の規模です。日本の人口は減少傾向にあり、現在約1.2億人いますが、2050年には現在の85%に減少すると言われています。国内グミ市場は今後も拡大していく確信はありますが、遠い将来を考えた時に、海外に目を向けておく必要があると考えます。国内での事業基盤が強固で、キャッシュも潤沢な今、海外とりわけ米国にカンロが本格的に参入するのは必然だと思います。

※インテージSRI+ キャンディ市場2023年・2024年(各年1～12月計)
形態(組成)別販売金額・増減率

「ピュレグミ」を圧倒的な No.1のブランドに育てる

石川 「ピュレグミ」だけを見た時に、2019年から2024年までの5年間で倍以上の売上になりました。な

“ ”

国内グミ市場の拡大を
牽引してきた自負があり、
これからの伸び代にも
期待しています。

石川





“ ”

大切に育ててきた「トキメキ」という
情緒的価値を軸に
ピュレグミブランドを磨き上げます。

——— 木本

ぜそれが実現できたかということ、カンロの強みを活用できたからです。研究・開発力、マーケティング、工場での安全安心な生産という3つの強みを、店頭起点の営業活動によって店頭露出を高めることで総合力が発揮されました。

木本 そうですね。それにコンセプト立案や差別化といった商品企画についても優れていると思います。例えば「ピュレグミ」は、2002年の発売当初、大人の女性に向けた味わいや独自のパッケージ仕様など、同じグミカテゴリーの中でも差別化された存在でした。しかし現在、競合他社も多様な食感や味等を研究していて、大人向けのグミ市場は当時と比べてかなり開拓されていると思います。そうした中での「ピュレグミ」の差別化ポイントは、カラフルでかわいい、ポジティブな世界観という情緒的価値を提供していることです。過去には「ピュレグミ」の売上が停滞することもありましたが、情緒的価値を提供する商品施策やコミュニケーション施策を一貫して継続してきたことが、現在の成果につながっています。同時に研究・開発力を活かして、親子向けの「ピュレリング」やプチご褒美需要に対応した「ピュレグミプレミアム」などのバリエーションを展開するなど、「ピュレグミ」のコアバリューは変えずに全体としてブランドを拡大する戦略が奏功しています。

石川 特にコロナ禍では「ピュレグミ」は多様なバリエーションを展開したことで、SNS上では「新しい味

が出た!」「星型が入ってた!」といった内容が頻繁に取り上げられ、インバウンド需要の取り込みも含めて順調でした。こうしたきめ細やかなものづくりや、一つひとつのブランドを大事に育てていくことが、この業界で勝ち抜いていく正攻法だと思います。「ピュレグミ」は、広告一つとってもアーティストさん、タレントさんの方々にご協力いただきながら世界観を積み上げています。

木本 昨今では、グミ市場が伸長している中で他業界からの参入も増える傾向にあり、極めて競争が激しくなっています。私たちとしては、他プレーヤーと切磋琢磨しながらグミ市場の更なる成長を牽引し続けるとともに、「ピュレグミ」の情緒的価値を軸にブランドを磨き上げることで、圧倒的なNo.1ブランドとして育てていきたいですね。

「ピュレグミ」を米国、 そして世界で認知されるブランドへ

横尾 先ほど強みの話がありましたが、私はカンロがこれまで培った機能性や素材の追求及び商品力・品質面の整備というものは、海外展開において将来的にも大きなアドバンテージになると思っています。米国でも従前、グミは子ども向けに発売されていましたが、今では睡眠改善効果や栄養成分が含まれたサブリ系

や、高級感のある大人向けのグミも増えています。私も米国の他社商品と比較しましたが、「ピュレグミ」の味のクオリティは高いと感じています。「酸味と甘味のバランスが良い」といった現地の方からの評価は、世界で戦えるという自信につながっています。

木本 米国への本格進出に際しては、「ピュレグミ」という自信のあるブランドでまずは勝負を決めました。社内で連携しながら商品企画を進行する中で、パッケージデザインは現地化を意識したものにしてはという意見もありましたが、日本で「トキメキ」という情緒的価値を差別化ポイントとしてずっと続けてきましたので、日本と同じ訴求で米国でも挑戦していきたいと考えています。

横尾 2025年秋の販売を目指して生産体制を整えながら、物流も含めた商品流通について構築しているところです。2025年1月に参加した米国での展示会では、バイヤーの方から「カンロの商品をぜひ取り扱いたい」というお声もいただいているので早期の実現を目指しています。

石川 やはり私たちは菓子メーカーですので、「ピュレグミ」を含めて商品をつくり、多くの方に味わっていただき、理解してもらうことが本懐です。米国でも「ピュレグミ」を受け入れてもらえる自信はありますので、ス

ピード感を持って展開し、米国の市場に浸透していきたいですね。

横尾 カンロは日本国内ではトップクラスの地位を築き、市場を牽引するリーダー的存在だと思いますが、世界の視点で見ると私たちはチャレンジャーです。そのため、日本で築いた地盤を武器としながら、ローカライズしていく必要があると思います。先ほど木本が言ったように、私たちはブレない軸を持っています。そうした軸を持ちながらも、現地の価値観を大事にして柔軟に融合させる、「自信」と「チャレンジ精神」の融合が米国での成功の鍵を握る要因だと思います。

石川 現在は米国にフォーカスしていますが、将来的には世界中でカンロが商品・サービスを提供するメーカーになりパーパスを実現できる会社になっていきたいです。それにカンロの祖業は飴なので、私としては飴・グミの両方で世界No.1になりたいと思っています。そのためにも、国内外を問わず、直営店やECでも、様々な施策を実行してまいります。また「グミツツェル」など可能性を秘めた商品の海外展開にも挑戦してみたいですね。より多くのお客様にカンロの商品を買っていただき、日本でも世界でも「心がひとつぶ、大きくなる。」という瞬間を味わっていただきたいです。



Growth Drivers



これまでに培った自信と
チャレンジ精神の融合が
米国進出の成功を握る鍵です。

横尾



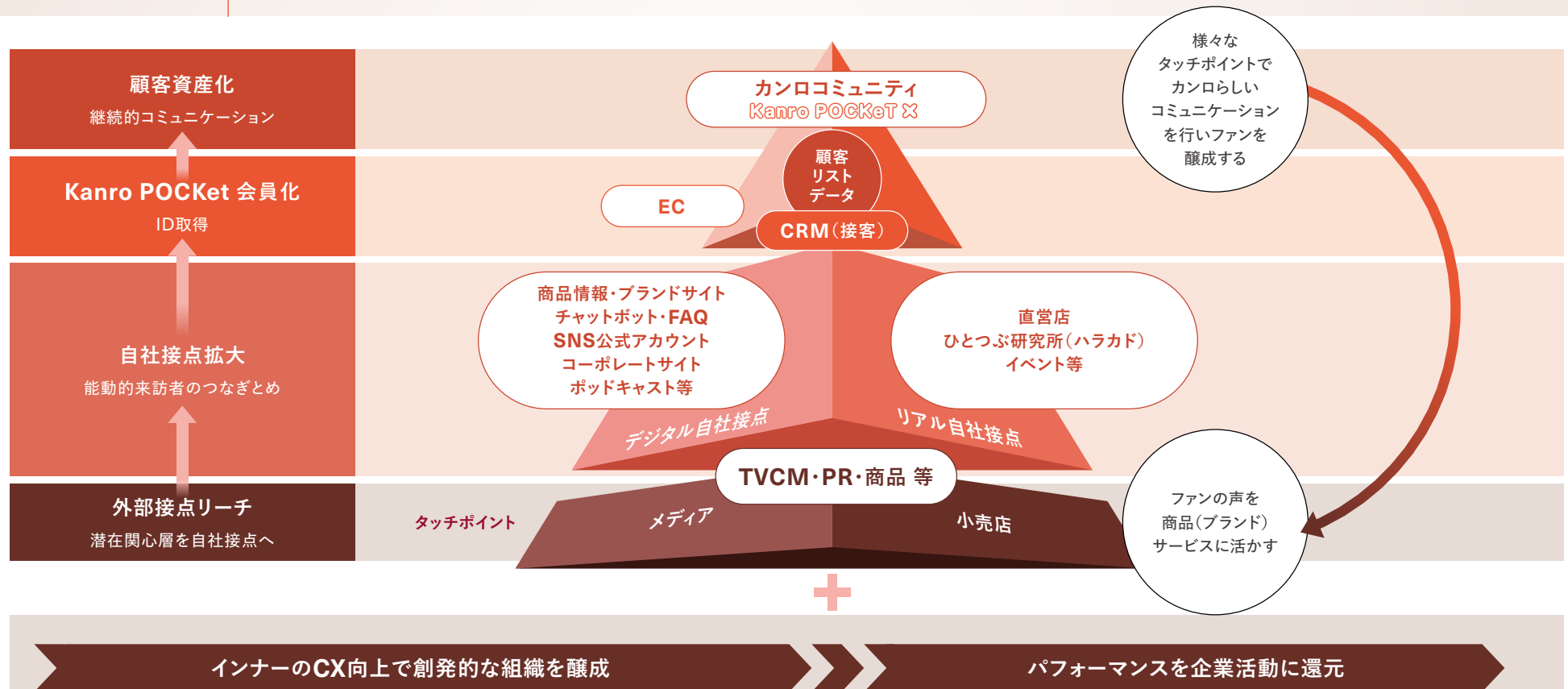
米国に現地法人「Kanro America Inc.」設立
詳細はプレスリリースをご覧ください。

https://www.kanro.co.jp/files/topics/3790_ext_05_0.pdf

Growth Drivers

CX推進

顧客とのエンゲージメント強化を目指し、統括的なコミュニケーションで、CX(顧客体験価値)向上を推進していきます。メディアや小売店といった外部接点だけでなく、ヒトツブカンロ事業・デジタル事業等を通じてリアルとデジタルの両方でカンロとの接点を拡大し、顧客接点を増やすことでコアファンを醸成することを目指します。更に、ファンからの声を活かした商品やサービス展開でタッチポイントを増やすことで、CX向上につながるサイクルを実現させます。また役職員のCX推進にも力を入れ、会社のパーパスと自身の目標ややりがいとのつながりを見出すことで、創発的な組織を醸成します。



CX推進部からのメッセージ



高田橋 輝一

「カンロひとつぶ研究所」でキャンディの可能性を探求

2025年から始まった「カンロひとつぶ研究所」は、若年層を中心に飴の喫食機会が減っていくなか、改めて"キャンディ"の価値や魅力を様々なタッチポイントで発信していく新たなプロジェクトです。この取り組みの一つとして始まったポッドキャストでは、実際にカンロで働く社員の出演を通して実は知らなかった商品のこだわりや仕事にかける想い、会社の魅力などを社内外に発信しています。このプロジェクトを通して、商品だけでなくカンロという会社のファンを増やしていきたいです。



福田 三千子

「Kanro POCKeT×(カンロポケットクロス)」でファンとコミュニケーション

お客様との接点を増やしたい、カンロをもっと身近に感じてほしいという想いで、コミュニティサイト「Kanro POCKeT ×」の運用やファンイベントの企画に携わっています。カンロからの情報発信はもちろん、お客様のご意見を聞く投票やアンケートも実施しており、これまで以上に解像度の高い意見を知ることができています。

お客様からいただくコメントにはとても心動かされる瞬間が多く、情報だけではない、もっと深いつながりのようなものを感じています。まだまだ発展途上ではありますが、このつながりを通じてお客様をもっと理解し、カンロの商品やサービスに還元していきたいと思っています。



園 大樹

「Myパーパスワークショップ」で日々の業務に気づきを

パーパスの実現に向けて社員のパーパスに対する行動浸透度を向上させることが課題でした。「Myパーパスワークショップ」では、自身の価値観を掘り下げ、各自のMyパーパスを作成しています。カンロのパーパスとMyパーパスとのつながりや重なりについて考えることで、日々の業務や各々が大切にしている価値観がカンロのパーパスに結び付いていることに気づくことが狙いです。今後は、Myパーパスを通じて社員一人ひとりが持っている想いを伝播させていくことで、カンロとしてのパーパス実現につなげていきたいです。



人財対談

働きがい高めることで エンゲージメント向上に結びつける

海外展開の積極化やビジネスモデルの拡張など、従来の事業展開の延長に留まらない成長を目指すカンロにとって、その戦略を実行していく人財育成は重要です。全社的な推進を担う人事部長と、生産現場の具体策の立案を担う生産戦略チームのリーダーが次代に向けての考えについて語り合いました。

HR Strategy

組織力・人財力の強化

北島 恵美子
人事部長



松崎 俊彦
生産戦略チームリーダー

キャリア採用がもたらす新しい風

北島 私はキャリア採用で入社して10年ほど経ちますが、最初に感じた社内の印象は、部署に関わらず親切でアットホームな会社というものでした。その雰囲気はそのままに、今はより前向きに挑戦する意識の高まりも感じます。

松崎 この数年で社内の雰囲気が変わってきたのは私も感じています。キャリア採用を積極的に行い、外から新しい風を迎え入れた影響も大きいように思います。私は17年前、本社からひかり工場を経由して松本工場に異動し、4年前に本社に戻りましたが、当時と比べるとキャリア採用の方が増えていました。外から来た方たちは発想も多様で自分の枠を広げ考え方を変えていかないと置いていかれると刺激を受けました。

北島 工場の雰囲気も変わってきているのでしょうか。

松崎 現在、工場では生産能力の増強に向けてキャリア採用を積極的に行っています。特に、将来の管理・監督職の候補になる若手・中堅層を中心に採用しているため、変化がより具体的に現れているように感じます。

北島 私も管理職候補の育成は重要だと思っています。経営層を育成するため係長級と部長級の2つの階層で行っていた「経営塾」に、課長級への研修を2025年に加えました。係長級の研修では、研修を通して、部門を超えたメンバーとの交流や、普段接することの少ない役員との対談などもあり、様々な面で良い経験ができるはずです。課長級・部長級の研修は外部研修ですが、研修に参加することで刺激を受け人脈を広げ、新たな視点を持つことができるようになって考えています。

松崎 生産部門では、管理・監督職の育成に力を入れています。以前、工場の全社員に対して「管理・監督職に興味があるか」というアンケートを取ったのですが、興味があるとの回答は14%に留まりました。その後の分析で、責任の重さやプライベートの犠牲などが壁になっているようで、まだ構想段階ですが「監督者育成プログラム」の具体化を進めています。監督者に昇進する平均年齢が35歳であるため、具体的には25歳くらいから監督職に向けての助走期間となる教育や研修を設けることを検討しています。



“ ”

働きやすさだけでなく
働きがいも備わることで、
貢献意欲を
引き出せるのではないのでしょうか。

北島



自由な発想や
主体性が発揮しにくい
生産現場でも、多様な意見を
安心して発言できる職場環境を
整えていきたいです。

松崎

エンゲージメント向上には 「働きがい」が重要

北島 人事部長として非常に残念ですが、2024年度の従業員エンゲージメントスコアは目標の55%に対して51.9%と未達に終わりました。ただ、その中でも工場部門のスコアは若干上がっているのですが何か特別な取り組みをされたのでしょうか。

松崎 工場部門としても、従業員エンゲージメントの向上が、品質(Q)、コスト(C)、納期(D)の改善に不可欠であると認識しています。そこで、社員意識調査のデータを分析し、ひかり工場、松本工場、朝日工場それぞれの課題を抽出し、工場長の責務として改善を進めました。また、監督職向けの研修なども一定の効果を発揮したと思います。更に、社員の生の声に対し迅速に対応するため、労働組合との対話も積極的に行っています。ただ、上がったとは言っても工場部門のエンゲージメントの水準は他部門に比べて低く、まだまだ取り組みが必要だと考えています。

北島 本社や研究所など、フレックスタイム制や在宅勤務などフレキシブルに働ける事業所社員のエンゲージメントスコアは高い傾向にあります。工場には生産ラインがあって、決められた通りに遂行するのが重要な役割なので、自分のやりたいように

はできませんよね。それなら他の部分でどう自由度や自律性を高めるか、生産部門とも協力して考えていきたいと思います。ただ私が感じるのは、働きやすさだけでなく働きがいも重要ではないかということです。パーパスに基づいて業務を進めたり、会社の方向性と自分の考えがリンクすることで、意欲やパフォーマンスをもっと引き出せるのではないかと考えています。

松崎 働きがいの重要性は私も感じていて、あくまで持論ですが、どんなに働きやすさを高めてもエンゲージメントスコアは60%くらいまでしか行かないと思うんです。カンロが目標にしている2030年に70%というレベルに達するには、働きがいが高めることが欠かせません。そこで工場のできるものの一つとして、小集団活動の強化を図りました。まず、次期リーダー候補を発掘し、小集団活動のリーダーの役割を与え、実践を通じて成果を出すことで達成感を感じてもらい、それを評価し認めることで、働きがいが高めることを目指しています。また、小集団活動のテーマ設定をパーパスと合致するよう義務づけました。社員一人ひとりにとってパーパスを自分事にするのはなかなか難しいと思いますが、こうした活動を通じてパーパスの浸透を進めエンゲージメントの向上に結びつけばと考えています。

経営戦略と連携した人財戦略へ

北島 「Kanro Vision 2.0」では、「創発的な組織の更なる進化」を目標にしています。一人ひとりが自律的に考えてチャレンジして、お互いがそれを応援し共鳴し合って新しいものを生む風土を目指すもので、この目標を達成するには人事制度の改革も必要となるため、2024年度に管理職の制度を一部変更しました。これまではコミットメント評価で、単年度の目標を定め達成度を評価していたのですが、これにチャレンジ評価を加えて、より中長期の目標を決めて挑戦する姿勢を促すようにしました。管理職が新たな一歩を踏み出し、周囲への波及効果が生まれたらと期待しています。

松崎 自律という話がありましたが、工場部門でも自律型組織の構築に取り組み始めました。生産現場は、労働災害や品質事故を防ぐためにも規律がしっかりしていなければならない、自由な発想や自律性が発揮しにくいのが現実です。ただ、その中でも多様な意見を安心して発言できる職場環境なら自

律心も生まれるはずで、管理・監督職の社員とそのためには何が必要なのか、腹を割って話す機会を設けていきたいと考えています。規律と自律の両立は難しい問題ですが、両方の良いところを伸ばしていければと考えています。

北島 今後のカンロは今までとは異なる領域でも成長を目指していくので、人財の強化についても新たな考えや挑戦が必要になります。DXやグローバルについては専門的な知識を持ったプロフェッショナルの採用も必要になりますが、多くの企業が求める人財でもあり、これまでとは異なる採用手段の検討を進めていきたいと思っています。

松崎 私はDX戦略の専門ではないですが、「中期経営計画2030」で掲げるS&OP推進、いわゆるサプライチェーン全体の最適化を図る上で重要なのがDXであり、生産はS&OPの中心に位置する部門だと思っています。そこで核になるのが、これから稼働を予定している新基幹システムになります。まずはこの安定稼働を図り、軌道に乗ったらS&OPの理念に基づいて社内のデータがあちこちに散らばって

管理されている状態を一元化し、連携させ、全体最適化を図ることによりサプライチェーンの最適化に活かしたいと考えています。そうするとデータを駆使して分析や判断ができる人財が必要になるのは明白で、工場部門でも徐々にデジタル人財の育成を進めつつあります。とはいえ、まずは工場の現場社員にもデジタルになじんでもらうよう、製造現場にも徐々にiPadなどを導入しています。デジタル機器が自分の仕事に取り入れられることで、より強い興味が生まれてDXを推進する人財が生まれてくるのではないかと考えています。

北島 「Sweetな瞬間を創り続けることで人々と社会に笑顔を。」はカンロが掲げる企業ビジョンですが、社員が笑顔で仕事に取り組めなければ人や社会に笑顔を提供することはできません。そのための社内環境づくりに、私たちはもっと知恵を絞り、力を尽くさなければなりませんね。

Our Sustainability

糖を基盤とした事業を通じて社会課題の解決に寄与しながら、
企業価値を向上させることで、人と社会の持続的な未来に貢献します。
引き続き各マテリアリティに対する取り組みを推進いたします。

Sustainability

- 51 サステナビリティ経営
- 53 活動領域とマテリアリティ
- 55 非財務情報
- 57 気候変動対策
- 58 2024年活動トピックス

Sustainability

サステナビリティ経営



詳細は当社ウェブサイト
「サステナビリティ」をご覧ください。
<https://www.kanro.co.jp/csr/>

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、2025年に見直しを実施しました。2022年には「サステナビリティ委員会」を設置し、2024年に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、更に「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います。現時点では9つ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

「中期経営計画2030」でも表現しているとおり、サステナビリティ委員会の4つの分科会による活動を中心として取り組みを整理しています。糖の価値創造においては、スポーツイベントや教育CSRと連動して糖に対する正しい知識の普及活動を目標以上に実施することができました。

一方で、温室効果ガス排出量削減の実行策が乏しい点や人権デューデリジェンスについて整理が完了していない点など、今後注力していく分野も見えてきております。これまでの活動を継続していくとともに、サプライチェーン全体での環境負荷削減ならびに人権デューデリジェンスの実施に向け、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。

Sustainability 活動領域とマテリアリティ

活動領域	基本方針	マテリアリティ	アプローチ	KPI	2024年度施策(実績)	2025年度施策(予定)
糖の 価値創造 3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに	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(累計)	・ レノファ山口FCとの冠マッチ ・ 山口市立白石小学校にて「糖に関する食育教室」を実施 ・ キャンディブーケ作りイベント ・ 職業体験EXPO2024参加 ・ 中高生による企業訪問の受け入れ ・ 工場見学	・ レノファ山口FCとの冠マッチ ・ 「糖に関する食育教室」を実施 ・ キャンディブーケ作りイベント ・ 職業体験EXPO2025参加 ・ 中高生による企業訪問の受け入れ ・ 工場見学
		食の多様性への配慮	健やかな生活に寄与する商品・サービス開発			
事業を通じた 環境負荷削減 7 エネルギー・気候変動に具体的な対策を 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう	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年目標 Scope1, 2総排出量 10,000 t-CO ₂ Scope3総排出量 110,000 t-CO ₂ ・ 2050年までにカーボンニュートラル達成	・ Kanro TCFD Report 2024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 ・ 包材のLCA算定を可能にするクラウドサービスの導入 ・ カーボンフットプリントを算定(3品) ・ 全工場で再生可能エネルギー由来の電気に切替完了 ・ 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 ・ CDPへの回答	・ Kanro TCFD Report 2025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 ・ 包材のLCA算定を可能にするクラウドサービスの活用 ・ カーボンフットプリント推進 ・ 全工場で再生可能エネルギー由来の電気に切替完了 ・ 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 ・ CDPへの回答
			サプライチェーンにおけるサステナブル調達(環境影響側面)		・ 生産現場チェックアンケートの実施	・ 生産現場チェックアンケートの実施
		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)	・ フードバンクの活用	・ フードバンクの活用
			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)	・ 直近5年間で年平均1%削減(生産重量原単位)		

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
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守ります。	人権の尊重	人権デューデリジェンスの実施		・調達ポリシー策定	・人権リスクの特定
			サプライチェーンにおけるサステナブル調達（人権側面）		・生産現場チェックアンケートの実施	・生産現場チェックアンケートの実施
		多様な人財の活躍	多様な人財を活かし、価値創造につなげる	・従業員エンゲージメントスコアを2030年までに70%	・社員が働きやすい・働きがいがある環境整備	・社員が働きやすい・働きがいがある環境整備
				・女性管理職比率を2030年までに30%台		
				・障がい者雇用率を2030年までに3.0%		
			健康と安全を確保し、安心して働き活きと働く職場を整備する			・社員が働きやすい・働きがいがある環境整備
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			

Sustainability

非財務情報

食品廃棄物売上原単位

4.42 t/億円



女性管理職比率

15.4%



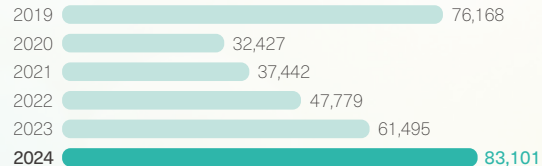
温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2+Scope3)

98,136 t-CO₂



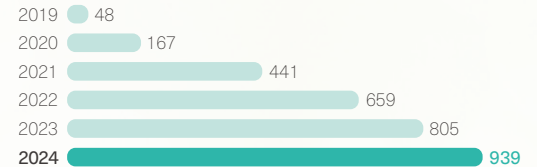
研修費用 (一人当たり)

83,101円



糖に対する正しい知識の普及活動

939 累計・万人



社員エンゲージメントスコア

51.9



		(年度)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
環境	食品廃棄物量	(t)	1,112.9	1,069.0	1,221.0	1,330.0	1,339.3	1,405.0
	食品廃棄物量売上原単位	(t/億円)	4.63	4.58	4.76	5.29	4.62	4.42
	食品リサイクル率	(%)	92.3	85.4	83.7	85.6	88.3	89.6
	温室効果ガス排出量 Scope1+Scope2+Scope3※1	(t-CO ₂)	90,089	80,897	77,909	80,613	88,905	98,136
	Scope1※1	(t-CO ₂)	7,958	8,145	8,762	8,967	8,780	9,552
	Scope2※1	(t-CO ₂)	8,672	8,905	8,794	7,530	3,994	1,276
	Scope3※1	(t-CO ₂)	73,459	63,847	60,353	64,116	76,131	87,308
	商品容器に環境にやさしい素材を使用	(%)	—	—	1.3	0.9	0.9	0.8
	生産重量原単位でのエネルギー使用量削減率(直近5年間、年平均削減率)※2	(%)	△1.6	0.6	3.1	1.6	0.01	△1.8
	水資源投入量生産重量原単位	(m ³ /t)	15.25	15.91	15.55	13.07	11.87	10.85
社会	排水量生産重量原単位	(m ³ /t)	6.67	6.77	6.71	5.76	4.94	4.74
	糖に対する正しい知識の普及活動	(累計・万人)	48	167	441	659	805	939
人財	従業員数	(人)	578	601	608	608	639	678
	女性管理職比率	(%)	10.4	12.6	14.5	14.5	15.6	15.4
	育児休業取得率(男)	(%)	38.5	14.3	42.9	100.0	100.0	100.0
	育児休業取得率(女)	(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	有給休暇取得率※2	(%)	56.9	66.4	63.3	63.5	72.5	74.8
	労働災害(休業)発生件数	(件)	2	3	1	3	1	3
	研修費用(一人当たり)	(円)	76,168	32,427	37,442	47,779	61,495	83,101
	障がい者雇用率	(%)	2.1	2.6	2.4	2.3	2.6	2.6
	社員エンゲージメントスコア		—	47.0	49.3	49.7	52.5	51.9

※1 GHG排出量算出クラウドサービス『zeroboard』の活用により算定能力が向上し、過年度(2019年～2022年)の排出量数値に関して精査と再算出を実施

※2 前年4月～3月にて計算

Sustainability

気候変動対策

TCFD提言に基づく開示

カンロは、マテリアリティの一つとして「気候変動」を特定しています。また、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。

2025年発行のレポートでは、2024年5月より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て全生産工場での購入電力再エネ化100%達成などの気候変動対策についても記載しています。今後も、事業活動を通じた人と社会の持続的な未来への貢献に注力し、2050年には温室効果ガス排出実質ゼロ（カーボンニュートラル）を目指してまいります。



詳細は「Kanro TCFD Report 2025～カンロの気候変動への取り組み～」をご覧ください。

<https://www.kanro.co.jp/files/user/pdf/csr/Kanro%20TCFD%20Report%202025.pdf>

環境マネジメントシステムによる工場管理

カンロは、全工場でISO14001の認証を取得し、本年まで継続しています。ISOとは国際標準化機構という国際機関の通称で、ISO14000シリーズは環境管理に関連する規格の総称です。カンロでは、同システムにより、工場及び構内の原材料受け入れから製造、出荷に至るまでの事業活動における環境への影響を把握、評価、是正しています。ひかり工場は2000年、松本工場は2001年、朝日工場では2011年に審査登録を完了しています。

また、把握した環境影響のデータに関しては、サステナビリティ委員会を通じて全社に共有され、各種情報開示や環境負荷低減施策立案などに役立てられています。



詳細は当社ウェブサイト「事業を通じた環境負荷削減」をご覧ください。

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

脱炭素社会の構築を目指すCCNCに参画

生活者の脱炭素への意識・行動変容を促すことで企業の脱炭素の取り組みを加速させ、脱炭素社会を構築することを目指す「チャレンジ・カーボンニュートラル・コンソーシアム（Challenge Carbon Neutral Consortium）」（CCNC）に2024年から参画しています。CCNCのプロジェクト内で、当社は3品のカーボンフットプリント算定を実施しました。

対象商品



地球温暖化対策を 分かりやすく説明

再生可能エネルギーへの切り替えによる影響を「カンロ飴」のカーボンフットプリントを通じて説明しました。CCNCのプロジェクト内で作成。



Sustainability

2024年活動トピックス



スポーツ支援で 糖の価値を伝える

カンロは「レノファ山口FC」と「東京ヴェルディホッケーチーム」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知識の普及活動と地域社会の活性に取り組んでいます。

2024年7月6日には、レノファ山口FC公式戦にて、カンロ冠マッチを維新みらいふスタジアムで開催しました。カンロ冠マッチは2023年から開催しており、2024年度は、ひかり工場の社員とその家族約90名を招待しました。当日は、糖の食育クイズや輪投げゲームの実施、工場の製造工程で生じた廃棄包材を使用した缶バッジ制作体験を行いました。なお、当日の売上はセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンを通して全額寄付しています。試合は1-0でレノファ山口FCが勝利を飾りました。



地元のお祭り 「松本あめ市」に出店

「糖Zアニメ動画」はこちらからご覧ください。
https://www.youtube.com/watch?v=rb8mDY_RT0Y

2025年1月、長野県松本市の新春の伝統行事である「松本あめ市」に出店しました。カンロは長野県で飴やグミの生産を行っていることから、2017年からブース出店などで参加しています。今年は輪投げコーナーを展開し、2日間で1,000人以上の方々にご参加いただきました。「今年もやっているのね」とたくさんの声を掛けていただき、地域の皆様に愛される恒例の存在になりたいという想いが高まりました。

また、カンロ公式キャラクターの糖Z(とうぜっと)が会場を盛り上げました。糖Zは糖に関する知識を授けるスーパーヒーローです。これまではアニメ動画でのみ登場していましたが、2024年の7月に社内で実施した七夕の企画で「カンロの新キャラクターになりたい」と短冊に書いた松本工場社員の願いが届き、松本あめ市でリアルな姿を初披露しました。老若男女多くの方がZポーズで写真を撮ったり、ハイタッチをしたりしていました。今後も様々なイベントで登場予定です。

Our Management



パーパス「**Sweeten the Future** 心がひとつぶ、大きくなる。」に向け、
着実な進化を遂げるために、経営の透明性と健全性の確保及び
効率性の向上を一層加速させ、企業価値の持続的向上を支える
経営基盤をより強固なものとしていきます。

Directors and Auditors

60 役員一覧

Supervision

63 社外取締役鼎談
ビジョン実現への経営課題

Corporate Governance

67 コーポレート・ガバナンス

Data

73 企業情報

Directors and Auditors

役員一覧

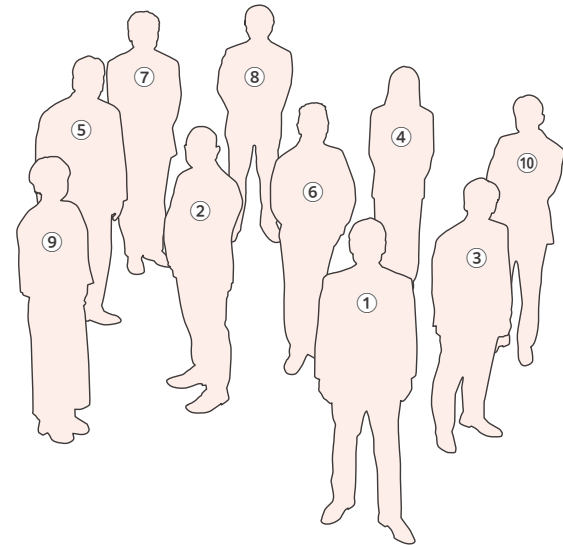


取締役・監査役のスキル・マトリックス

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 2.0」に掲げる4つのバリュー「Sweetな瞬間を創造する」「事業基盤を変革する」「未来へ紡ぐ」「創発的な組織の更なる進化」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。



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
① 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		●		●		●	●	●	●
② 石川 和弘	取締役常務執行役員 コア事業本部長		●		●		●	●		●
③ 佐藤 光記	取締役常務執行役員 CFO 財務・経理本部長 兼 CIO システムソリューション本部長		●	●	●			●	●	●
④ 堀江 裕美	社外取締役	●	●		●		●	●	●	●
⑤ 伊藤 善計	社外取締役	●	●		●	●		●		●
⑥ 太田 智久	社外取締役	●	●		●		●		●	●
⑦ 山本 寿男	常勤監査役		●		●	●	●	●		●
⑧ 木村 敦彦	常勤監査役(社外監査役)	●	●	●	●			●		●
⑨ 花野 信子	社外監査役	●			●					●
⑩ 膝附 東洋史	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。

当社が期待する分野の詳細

企業経営	企業経営経験の有無
財務・会計	財務・会計分野における知見
ガバナンス	法律、コンプライアンス等の知識、経験
研究・製造	製造業における研究開発、製造、品質に関する知識、経験

マーケティング	製造販売業における営業、ブランディングの知識、経験
グローバル	海外事業、海外取引、海外赴任等の経験
デジタル	IT戦略、デジタル戦略に関する知識、経験
サステナビリティ	サステナビリティに資する取り組みの経験や知識

※1年以上の経験がある場合にスキルとして開示。

Supervision

ビジョン実現への経営課題



社外取締役鼎談

更なる成長へ向けて

これからのカンロに期待すること

外部の視点から経営と監視の助言を行う社外取締役として、カンロの経営をどのように捉えているのか。新たに始動している「Kanro Vision 2.0」「中期経営計画2030」の策定では、どのように関わっていたのか。社外取締役3名に考えを語ってもらいました。





カンロは需給が逼迫する中、
機動的に対応することで
限界利益を
大幅に向上させました。

伊藤

利益体質を改善した前中計

堀江 「中期経営計画2024」(以降、中計)で好業績を上げられたのは、グミの成長が大きな要因だと思います。旺盛な需要の中でも飽きさせない商品開発やイノベーションを継続的に起こしたことに加え、デジタルマーケティングを主軸に置いた効果も相まって成果を上げました。生産体制の見直しや、サステナビリティへの対応といった土台を固める手を緩めなかったことも良い影響を及ぼしたと思います。

伊藤 ただ、業界全体でも供給不足になるほど、グミの伸びは想定以上でしたね。その中で、採算性の良い商品に絞ったことで好業績につながったと思います。営

業の力でもありますが、円安に伴う原料の高騰分の価格転嫁がしやすい環境でもありました。それと同時に工場の部分増設によって全体の生産能力を上げた今回のような投資は、投資効率が良いです。結果的に財務KPIは大幅に超過して達成し、営業のキャッシュフローが積み上がったことで、配当金も継続的に増配しながら、十分に成長投資ができる状態になっています。

太田 そうですね。戦略と施策が融合したこと、その施策をしっかりと内外環境に呼応させながら的確に対応し、全ての組織機能や全社員の活動が有機的に連動したことで、経営目標を達成することができたと思います。

経営基盤の強化が 新たな挑戦を可能にする

堀江 積み残した課題は、グローバル事業ですね。グローバル進出は、全く異なる規制や商慣習の中で、文化が異なるパートナーと手を組み、日本と違う消費者の嗜好に応える必要があるので組織が大きく成長できる機会です。

伊藤 次のステージに上がるためにはグローバル事業の展開が最優先だと言い続けてきました。米国はマーケットとして大きく、将来的に現地で生産拠点を設けることも視野に入れ、納得性のある地域だと感じます。飴・グミの両方でトップシェアを実現することや、新規カテゴリーの商品展開を



いかに芽吹かせるかも今後の課題です。

堀江 生産能力が十分ではなく、国内の供給が不足する中で、新たな挑戦に歯止めをかけざるを得なかったのが実際のところだと思います。今はデジタルの拡散力もあって物の爆発度が独り歩きする時代です。計画的に需要と供給の見通しができない中では、カンロの対応は適切だったと思います。

太田 企業の成長過程の中で様々な領域に、ITやデジタルを実装していくことは重要だと思います。現状、生産能力にはじまり収益力や株式市場からの評価も可能な限りストレッチしている状態と見ています。経営戦略における人財力・組織力という観点に立ち返り、必要なことはデジタルの力を活かしながら生産能力を上げ、まずは更なる成長に向けての起点となる余力をつくることだと考えています。中計2024で従業員エンゲージメントスコアが未達だったことは、今後成長していく過程で改善すべき点です。エンゲージメントを高めつつ、マーケティングや生産といった重要な組織機能のケイパビリティを更に

高める為に、デジタル戦略や企業環境の整備は、中計2030の重要なテーマです。

伊藤 本社で働く人財のスコアは高い水準である一方で、生産部門が低い状況です。従業員エンゲージメントを達成するためには、様々な視点からの取り組みが必要で、中計2030の中にはそういった施策が意識的に織り込まれていると思います。

太田 中計2030に掲げた「経営基盤を強化する」というテーマは更なる成長に向け不可欠だと捉えています。工場の生産性向上は普遍的に大切ですが、私が着眼しているのはバックオフィスの生産性向上です。コーポレート部門の人財が増えた結果、アウトプットやアウトカムされる量は確かに増えました。しかしこれからはデジタルやAIを活用し、業務プロセスを縮約させ、そこで生まれた時間をより知的でクリエイティブな仕事へと変革させる。働きやすい豊かな職場環境へと変化させていくべきと思っています。こういった変化がブレイクスルーとなり、エンゲージメントの高まりや企業としての成長や発展のドライバーになるものと思います。

パーパスドリブンな 愚直に取り組む

伊藤 中計2030を検討していく中で、増産と新たな挑戦はセットで全体像を示す必要があると発信し続けてきました。なので、大型の増設をやりきること、米国進出を成功させることは重要です。一般的に、

供給力がぐっと上がる時には、ビジネスにおいて大きな変化が起きる可能性があるので、注視していきたいです。

太田 ブランドとパーパスを有機的に捉え、「心をひとつぶ、大きくする。」ここに「価値」の領域を定義した大きな意義があると思います。

“ ”

就労人口が減少する中で、

優秀な人財の確保に必要なのは

ビジョンでありパーパスなのです。

堀江





“ ”

健全に取締役会が**運営される中で、****機能そのものを高めていくために****柔軟な変化を求めることも****重要です。**

——— 太田

堀江 パーパスドリブンであることは重要な姿勢です。日本の就労人口が継続的に減っている中で優秀な人財を確保するためには、どういう会社で働きたいかが重要で、会社の存在理由が明確でないといけません。「グミをたくさん売ろう」と思っているのか、「グミを通してお客様を輝かせて、幸せにする」と思えるのかで全然違います。「自分は何をすべきか」を考える時の拠り所となるのは、ビジョンでありパーパスです。何のためにやっているのかを常にリマインドしないと、目的を見失い、優秀な人財が確保できず、従業員満足度の低下につながるので、愚直に取り組むことが重要です。

躊躇せずに変わることで 取締役会の実効性を高める

伊藤 欧米の潮流を受けて日本でも、モニタリングボードを標榜する企業が増えて

います。現在の取締役会のスタイルは、マネジメントボードだと思うので、取締役はある程度の専門性を持って意見や判断を求められます。事業としては飴・グミが中心で、事業分野の範囲が広くはないので、社外取締役も理解しやすく、自らの知見を比較的活かすことができていると思います。

堀江 コミュニケーションの形式はどうでしょうか。一般的に日本人は前の人が終わったら、私の番というボーリング形式のコミュニケーションです。米国はテニスのラリーのようなダイアログ形式と言われていますが、カンロもダイアログ形式で議論しても良いと思います。多様な視点で対話することで、議論が昇華されていくので、一人の意見で終わるのではなく、皆さんの視点からの意見を理解した上で議論したいです。

太田 今の取締役会は健全に運営できていると思いますが、経営判断の品質を高めていくために、様々なキャリアを有す

る社外取締役としても、多角的な意見をもとに議論を一層深め、より前がかりの姿勢で臨んでも良いと思います。

伊藤 カンロは柔軟性の高い会社なので、そういうことを変えることに抵抗はされないと思いますね。

堀江 そうですね。カンロの本社が東京都の中野にあった当時、株主総会を毎年同じ中野にある複合施設で開催していたのですが、一昨年その複合施設が閉館することになったので、お礼をされてはどうですか、と私がカンロ側へお伝えしたのですが、それを本当に実行していました。業務連絡か何かの際にポロッと言っただけだったのに、そのフットワークの軽さには感心しました。



Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

基本方針

当社では、経営の透明性と健全性の確保及び効率性の向上を基本方針として、取締役会及び監査役会の機能強化、法令違反行為の未然防止機能強化、ディスクロージャー、株主への説明義務が重要であると考え、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。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及び本部長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

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。

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	60.0歳
女性取締役	1名

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 ● 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開始
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

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

会議体の概要

名称	役割・体制・取り組み	2024年12月期 開催回数
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。	社外取締役の割合 50% 人 人 人 人 人 人 14回 参加率99%
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。	独立社外取締役の割合 75% 人 人 人 人 12回 参加率98%
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。	社外監査役の割合 75% 人 人 人 人 14回 参加率98%
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)及び執行役員を中心に構成し、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。	5回

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

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 2.0」に掲げる事業基盤の変革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

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

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	2024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)	144,573	4
社外取締役	29,500	4
監査役(社外監査役を除く)	22,400	2
社外監査役	28,900	3

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、役員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

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

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

社員に対する教育

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

内部通報窓口の設置

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

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。



詳細は当社ウェブサイト「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

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

Data

企業情報



詳細は当社ウェブサイト「会社概要」をご覧ください。

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

会社概要 (2024年12月31日現在)

会社名	カンロ株式会社 (Kanro Inc.)
本社所在地	〒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)
創業	1912年11月10日
設立	1950年5月6日
資本金	28億64百万円 東京証券取引所スタンダード市場
事業年度	1月1日から12月31日
事業内容	菓子、食品の製造及び販売
従業員数	678名

株式の状況 (2024年12月31日現在)

発行可能株式総数	40,000,000株
発行済株式総数	14,392,938株 (自己株式数922,666株を除く)
株主数	16,544名

大株主 (2024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	29.55
株式会社榎本武平商店	901	6.26
カンロ共栄会	862	5.99
株式会社三井住友銀行	692	4.81
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	662	4.60
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/ FIM/LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	245	1.70
東京海上日動火災保険株式会社	243	1.69
三井住友信託銀行株式会社	200	1.39
株式会社山口銀行	160	1.11
多根 嘉宏	127	0.89

(注) 持株比率は、自己株式(922千株)を控除して計算しております。

所有者別株式分布 (2024年12月31日現在)



第三者評価



LINK

Kanro Inc.
Annual Report 2023
「Japanese Delights」

世界最大規模のアンニュアルレポートコンペティション「International ARC Awards 2024」に出品し、全世界出品作1,550件の中から、その年の最も優れたレポートに贈られる最高賞「Best of Show」を初受賞、「Best of Japan」を含む6部門で世界最優秀部門賞を受賞しました。

過去の実績



LINK



LINK

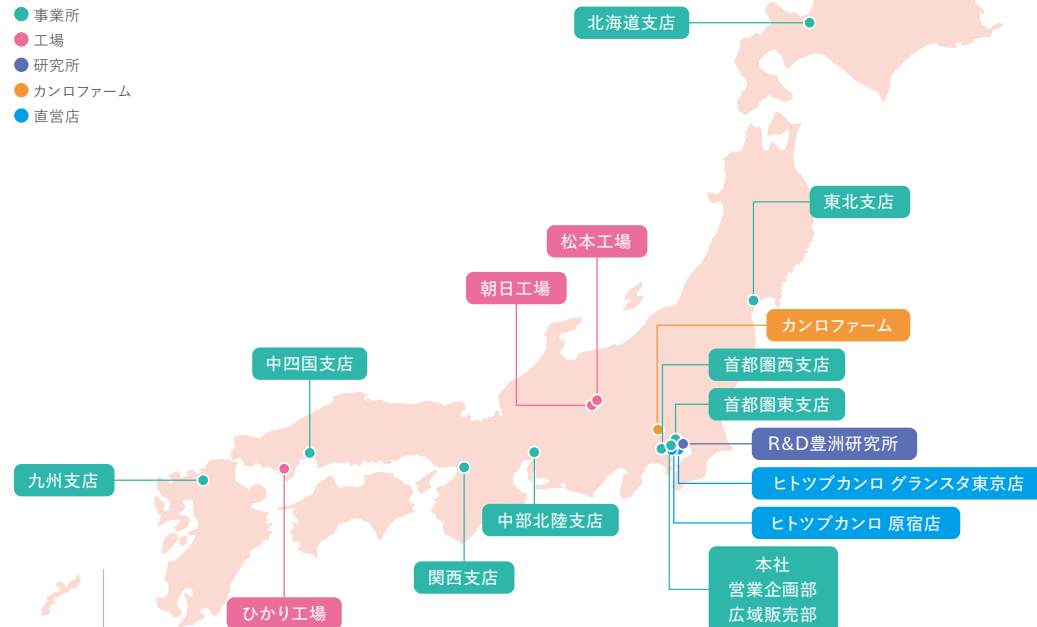


LINK

Data

企業情報

事業所、工場等住所一覧



事業所

本 社	〒163-1437 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル37階
営 業 企 画 部	TEL:03-3370-8811(代表)
広 域 販 売 部	
北 海 道 支 店	〒060-0052 札幌市中央区南2条東1丁目1番地14 住友生命札幌中央ビル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

研究所

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

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

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



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)