

糖から未来をつくる。
Kanro

統合報告書
2021



カンロ株式会社

〒163-1437
東京都新宿区西新宿三丁目20番2号 東京オペラシティビル37階
TEL : 03-3370-8811 (代表)
<https://www.kanro.co.jp/>

カンロ株式会社



私たちが糖からつくる「ひと粒」は、
 おいしさだけを提供してきたわけではありません。
 糖という素材をベースに、
 様々な知恵と情熱を注ぎ込む。
 するとそれは健康な心と体を支えるものになり、
 新たなアイデアを生み出す源になる。
 あるいは誰かと誰かをつなぐきっかけになり、
 自然と表情がほころぶ楽しい時間になる。
 その小さなひと粒には、
 これからやってくる未来を変える力がある。
 その信念を胸に、私たちは今日も糖と向き合い、
 まだこの世界にない新たなキャンディを生み出し続けていきます。



編集方針

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

報告書発行年月

2021年12月

報告対象期間

2020年1月1日～2020年12月31日
 (一部対象期間外の内容も含まれます。)

報告対象範囲

本レポートはカンロ株式会社を報告対象としています。

参考にしたガイドラインなど

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

免責事項

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

●ウェブサイト



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

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

03 イントロダクション

03 CEOメッセージ



イントロダクション

07 カンロを知る

07 カンロのあゆみ
 09 カンロの事業と強み
 11 数字で見るカンロ



カンロを知る

13 カンロが目指すもの

13 価値創造プロセス	23 特集2: グローバル展開
15 Kanro Vision 2030	25 特集3: 人材と組織
19 特集1: デジタルマーケティング	27 CFOメッセージ



カンロが目指すもの

29 実績と課題

29 2020年度の事業概況と課題



実績と課題

31 マネジメント体制

31 コーポレート・ガバナンス
 35 ボードメンバー
 36 社外取締役座談会



マネジメント体制

39 サステナビリティ

39 カンロのサステナビリティ	43 食の安全・安心
41 糖の価値創造	44 人権の尊重・ダイバーシティの推進
42 事業を通じた環境負荷削減	46 組織統治



サステナビリティ

47 データセクション

47 財務ハイライト	51 キャッシュ・フロー計算書
48 貸借対照表	52 非財務データ
49 損益計算書	53 企業情報/株式情報
50 株主資本等変動計算書	



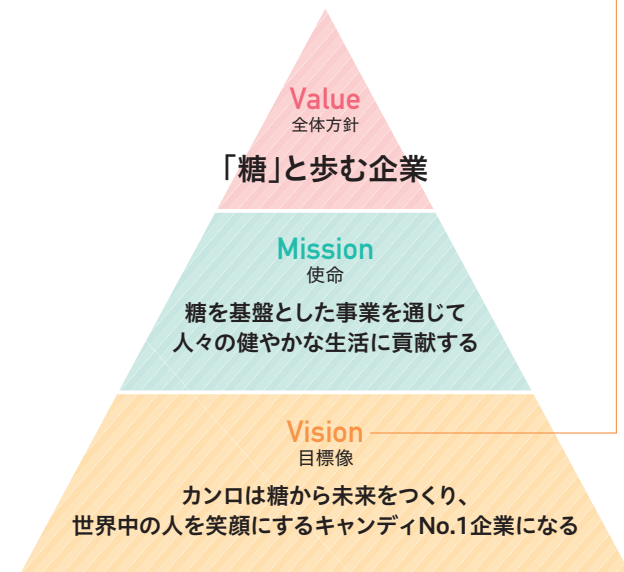
データセクション



ステークホルダーとともに
目指す未来を
長期ビジョンに示し、
実現を目指します。

代表取締役社長 三須 和泰

▶ コーポレートビジョン



▶ カンロが目指す5つのビジョン

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

▶ 企業理念

創意工夫 自ら考え、新たな価値をつくり、日々前進する	信義誠実 品質を高め、価値を高め、信用を高める	百万一心 力を合わせ、心を合わせ、ともに歩む
--------------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

2020年度の振り返りと足もとの営業状況

2020年度は、新型コロナウイルス感染症が私たちの生活や社会全体を覆い、当社事業にも大きな影響を及ぼした1年間でした。

ハードキャンディ市場は、年初から2月くらいまでは、のど飴の販売が好調に推移していましたが、外出自粛・在宅勤務化の流れが拡がると状況が一変し、市場と同様、当社も売上が大幅に減少しました。のど飴を含むハードキャンディという商品は、職場や学校あるいは通勤・通学途中に楽しむといった食シーンが多いので、人目を気にする必要がない在宅の食ニーズとは異なることをあらためて認識した次第です。またマスクや消毒液を常用する生活様式の中、のどに不快感を覚えることが少なくなったこともののど飴の需要減少を招きました。

一方でグミは、市場全体ではハードキャンディと同様に前年を下回る状況となりましたが、当社においては、2019年の夏から上向いている状況が、コロナ禍においても続いています。新商品の開発・投入と店頭での販売施策がマッチし、それを2018年に増設した生産ラインが支える形で成果を生み出しています。

結果として、2020年度の業績全体としては、ハードキャンディの落ち込みが大きく、減収・減益となりました。今期(2021年度)に入り、足もとの業績はハードキャンディの売上は2019年度比では依然として厳しく、グミが好調という状況が続いていますが、2020年度との比較ではハードキャンディも改善傾向を示しています。またグミは、市場も2020年度の落ち込みから回復しつつあります。

2021年度の経営方針にもとづく成長戦略

今期の経営方針は、「ブランド基軸経営の深耕」と「デジタルマーケティングの推進」を成長戦略の柱として打ち出しました。

「ブランド基軸経営の深耕」では、売上拡大に向けてブランドごとに定めた重点施策を遂行しています。例えば「カンロ飴」ブランドは、レシピ紹介本を刊行してキャンディの料理への活用を提案したり、「金のミルク」ブランドは、無着色・無香料を維持しつつ、この秋に新フレーバーを発売するといった展開を予定しています。「ピュレグミ」ブランドは、春の全20色パッケージへのリニューアルに加えてキャラクターとのコラボ商品のヒットにより、オリジナル商品への回帰にもつながりました。親子ターゲットのエクステンション商品の販売拡大もいい流れを生んでいます。その他、「ノンシュガー」ブランド室の立ち上げや、「ブランド開発部」が手掛けた新商品「マロッシュ」もブランド基軸経営による新たな成果を上げています。

ブランド基軸経営が目指すもう一つの売上拡大テーマは、海外事業です。当社にとって海外市場は、長期的な成長を目指す上で、着手すべき領域です。自社商品の輸出だけでなく、将来的には現地生産・販売を展開していきたい考えですが、国内の菓子メーカーの状況が示すように、海外進出による成長は、困難を伴うチャレンジです。そこで、今後に向けて海外菓子メーカーとのパートナーシップを築くべく、その有力候補として中国のキャンディメーカー「Amos社」と提携し、日中両国でお互いの商品を輸出入販売する総販売店契約を締結しました。

一方、成長戦略のもう1本の柱である「デジタルマーケティングの推進」は、時代の要請として不可欠なテーマであり、少しでも早く取り組みを実行することが、菓子メーカーとして生き残るための条件であると認識しています。当社は、商品のEC展開と並行して、お客様のご意見や購買行動をデジタルツールによって集積し、商品開発や

CEOメッセージ

サービス向上に活かすといった双方向コミュニケーションの形成を図る方針です。今期は、新しいデジタルプラットフォームを立ち上げ、自社ECサイトの拡充とともに、「コン

タクトセンター」機能を持たせて、顧客体験(CX)価値の提供を行っていきます。

「Kanro Vision 2030」の策定背景と狙い

現行の5か年中期経営計画「New KANRO 2021」は、今期が最終年度となります。これを引き継ぐ次期中期経営計画は、2020年度のうちに策定する予定でしたがコロナ禍によって社会が大きく変化し、先行き不透明な時代に突入してしまった中で、確度の高い計画を責任をもって打ち出すことが困難であるとの結論に至りました。

そのため次期中期経営計画については、策定・公表を延期する一方、先行きが見えない中で、社員や関係者が感じる将来への不安感を払拭し、当社がステークホルダーとともに目指す未来の方向性を明確化すべく、10年後の2030年に向けたビジョンとして「Kanro Vision 2030」を定めました。

この「Kanro Vision 2030」では、重点戦略として価値創造、ESG経営、事業領域の拡大の3点を挙げています。

事業領域拡大の方向性については、「コア」「グローバル」「デジタル」「フューチャー」の四つの領域を設定しました。

事業領域の拡大と業績目標の達成に向けて

今後10年間の各事業領域における拡大について述べますと、まずコア事業領域は、素材を活かした商品づくりや機能性による健康への寄与を開発方針に掲げ、国内キャンディNo.1シェアを確固たるものとします。

グローバル事業領域は、先ほど今期の経営方針の中で、海外展開についてご説明しましたが、「Kanro Vision 2030」では、海外展開の具体的なターゲットとして、第1フェーズで中国・アジア市場、第2フェーズで欧米市場への進出を目指します。その実現は、パートナーシップを通じたチャネルの開拓がカギとなるでしょう。

デジタル事業についても、今期の経営方針のデジタルマーケティングの推進の中でご説明しましたが、デジタルプラットフォームの構築により獲得したマーケティングデータは、コア事業領域およびグローバル事業領域、さらにフューチャー事業にも還元し、各事業の拡大に活か

社員の目を、国内キャンディだけでなく、新たな成長市場に向けさせ、意識の変革を図りたいと考えています。各領域の成長戦略を2022年度から具体的な施策に落とし込むことで社員に浸透させ、全社的な取り組みを進めていきます。またコロナ禍による社内の変化として、在宅勤務の導入により働き方改革が促進され、社員一人ひとりが仕事との関係を見つめ直す機会が生じています。その中で「Kanro Vision 2030」は、新たな事業領域を示すことで、社員の仕事に対する意識を外向きに変えていく役割を担うこととなります。

「Kanro Vision 2030」は、「Sweeten the Future」をスローガンに掲げています。この言葉は、コーポレートメッセージ「糖から未来をつくる。」の英訳として設定したものです。長期ビジョンのグローバル志向・未来志向を表現し、糖から離れた領域での可能性も含み得る表現と捉え、新たなステートメントとしました。

していきます。同時に、ECサイトを中心とするデジタル売上高を伸ばしていく考えです。

フューチャー事業領域は、人や社会の良好・幸福を意味する「Well-being」をキーワードに、カンロが持っている「人に対して優しい」という価値観を打ち出し、キャンディあるいは菓子・食品といった枠にも捉われないことなく、新たな価値を生み出していくものです。例えば、フードロスの削減に向けて廃棄物を再利用する商品やソリューションの開発などは、このフューチャー事業領域に当てはまるビジネスと言えます。デジタルを通じて既存事業とつながりながらも、社会課題の解決をより意識して対象を拡げ、外部との共創を通じて実現する取り組みを行っていきます。

「Kanro Vision 2030」は、最終年度(2030年度)の業績目標を「売上高550億円」「営業利益率8%以上」「ROIC

10%以上」と設定しました。これらの目標の達成は、社員一人当たりの生産性をこれまで以上に高めていかなくては不可能です。人員の増強を一定水準に抑えながら、生産性の向上を図るべく、業務のデジタル化に向けたICT投資等を積極的に実行していく方針です。

ESG経営およびSDGs対応の取り組み

当社は、従来から「サステナブル経営の深耕」をテーマに掲げており2021年の経営方針としても表明しています。具体的にはSDGsへの取り組みを進めており、「Kanro Vision 2030」においてもESG経営を重点戦略の一つに位置付けています。

その中で、事業を通じた環境負荷の低減については、主要なキャンディ商品の賞味期限を今までの12か月から24か月に延長することで、フードロスの削減を図っています。また包材を見直し、廃プラスチック素材を使用した樹脂や植物由来のバイオマスインキの採用などを個々の商品について行っていますが、今後はカンロが取り組むべき包材による環境配慮を議論し、統一した形で採用していきたいと思っています。また今後は環境負荷低減に留まらず、サーキュラーエコノミーへの転換も視野に入れていきます。

社会への働きかけにおいては、コロナ禍の影響を受けて苦難を強いられている人々をキャンディを通して応援する「キャンディエールプロジェクト」や、対象商品の売上の1%を子ども支援専門の国際組織「セーブ・ザ・チルドレン」に寄付する「キャンディスマイルプロジェクト」などの取り組み

ステークホルダーの皆様にお伝えしたいこと

カンロという会社は食品メーカーとして、商品ブランドとともに多くの方々に認知していただいておりますが、私たちが何を目指し、どういう取り組みを進めている会社なのかということは、なかなかお伝えすることが難しいと感じています。

当社は、2019年から個人投資家の皆様を対象とする会社説明会を各地で開催しています。そうした場では、私たちの考えに対するご理解に手応えがあり、当社株式を保有していただくきっかけとなっています。今、お読みいただいている「統合報告書」の発行も含め、引き続きス

また、社員一人ひとりが生産性を高めていくためには、与えられた仕事をこなすだけでなく、自らの意思で目的に向けて仕事に取り組む人材が、自律的・調和的に協同する「ティール型組織」への転換が必要であり、そのための制度整備や体制づくりを実施します。

を行っています。キャンディによってお客様同士がつながり、そこから生まれる笑顔とともに、キャンディの良さが多くの人々に伝わるような社会貢献を果たしていきます。

一方、社内では人材や働き方の多様化に向けて、女性が働きやすい職場環境づくりに注力しており、管理職の女性比率も年々上昇しています。さらに、男女を問わず育児・有休の取得率向上に努め、ワークライフバランスの向上を図りながら、社員が能力を十分に発揮できる会社を目指しています。

コーポレート・ガバナンスの強化・拡充については、任意の委員会として2019年に設置した「ガバナンス委員会」の運用が軌道に乗ってきました。同委員会では、社外取締役が委員長を務めており、サクセッションプランや役員報酬に関する議論を通じて、ガバナンスの実効性を向上し、経営の透明性を高めています。また取締役会の活性化は、事前のブリーフィングが重要だと認識していますが、コロナ禍を機にWEBミーティングの活用が進んだことで、取締役会メンバーに対するブリーフィングの充実が図られ、議案内容を十分に理解した上での出席につながっています。

テークホルダーの皆様に向けて、わかりやすく充実した情報の発信に努めてまいります。



カンロのあゆみ

培ってきたキャンディの技術や開発力を財産に、これからも挑戦してまいります。



1912年、創業者である宮本政一が19歳の時に「宮本製菓所」として起業。より良い商品を作るために努力を惜みず挑戦する企業姿勢は当時から顕在。

- 1912 [11月10日] (大正元年) 創業者宮本政一、山口県熊毛郡島田村清山(現光市)にて「宮本製菓所」を開業
- 1922 島田村の隣村浅江村(大正11年) 虹ヶ浜に新工場新設
- 1950 株式会社へ改組し、資本金100万円にて「宮本製菓株式会社」を設立

- 1955 ラッピングマシン導入、包装自動化スタート
- 1959 長野県松本市に松本工場を新設
- 1960 カンロ飴のヒットにより、社名を「カンロ株式会社」に改称
- 1962 本사를東京都豊島区に移管、東京証券取引所市場第2部に株式を上場

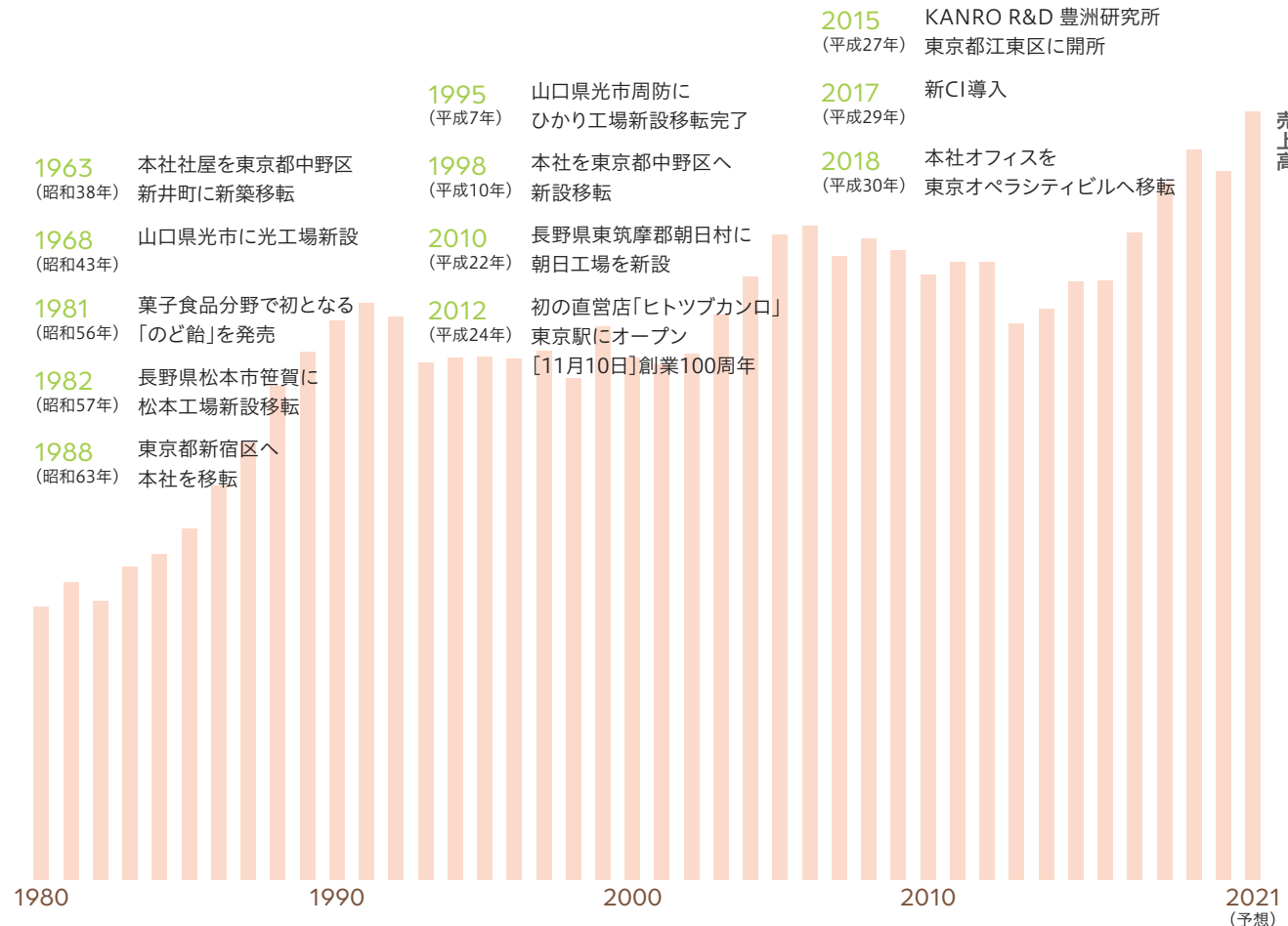
カンロ飴は、発売後大ヒットし個包装用のラッピングマシンも導入。



1955 (昭和30年) カンロ飴



1968 (昭和43年) ナツボン



カンロが創造したマーケットの歴史

1 日本人の舌にある醤油味の飴

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

2 機能+おいしさの追求

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

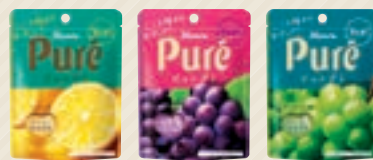


3 新たな糖の可能性「ノンシュガー」

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

4 開発力によるターゲット拡大

2002年発売の「ピュレグミ」は、当時あくまで子供向け菓子であったグミを大人も楽しめるお菓子としてグレードアップし、グミの新たな購買層を開拓しました。ピュレグミは果肉のような食感と甘ずっぱさが特徴。その食感は、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。ピュレグミが開拓した大人の女性層は、いまではグミのメイン購買層となっています。



5 新奇性のある発想で市場活性化

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

6 「素材を活かした」おいしさ

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



カンロの事業と強み

カンロの事業内容

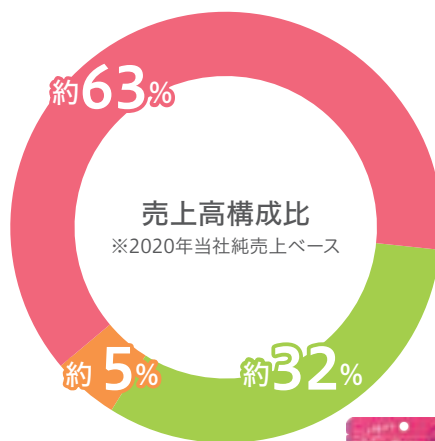
飴

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

※株式会社インテージSRI
ミルクフレーバーキャンディ市場2020年4月～2021年3月累計販売金額ブランドランキング

主要ブランド

- カンロ飴 ● 金のミルク
- 健康のど飴 ● ボイスケアのど飴



素材菓子



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

主要ブランド

- ピュレグミ
- カンデミーナグミ

砂糖、水飴にゼラチンなどの増粘剤を加えてできるのがグミです。食感や形で多様な表現が可能です。当社では果肉のような食感と甘さっぱさが人気の「ピュレグミ」を主カブランドとし、子供や男性に人気が高い「カンデミーナグミ」もピュレグミに次ぐブランドとして成長しています。また2020年は「あそぼん!グミ」など新しい商品も積極的に投入し、売り上げ拡大を図っています。



グミ



カンロの強み

当社の中長期的商品開発方針は「素材を活かす」「キャンディならではの機能性」の2つです。これは不要な原材料を使わずに、人の身体にとって本当にいいものを製品化することを一番に考えているものです。安全安心な飴や

グミでお客様を笑顔にする。社員も自分の仕事に自信を持ちポジティブに業務に励む。この好循環を生む事業活動そのものが当社の強みです。

商品開発方針

素材を活かす

当社の持つ技術力を持って、糖や素材そのものの美味しさをご提供しています。出来る限り添加物の使用を控え、自然に近いキャンディ作りを行っています。

カンロ飴

社名になっている「カンロ飴」は素材を活かした商品です。1955年の発売以降変えていなかったレシピを2017年に変更し、「うま味調味料」であるアミノ酸の添加を中止しました。現在の技術力によりアミノ酸に頼らずに以前と同様の美味しさを引き出すことに成功しています。2020年にはヴィーガン認証も取得し、発売から60年以上経った今でもファンを拡大し続けています。



金のミルクキャンディ

香料や着色料を使用せずミルクそのものを活かした味わいが楽しめるとして好評を博しており、強い競合がひしめくミルクキャンディ市場において、現在ミルクフレーバーキャンディで販売金額シェアNO.1を誇ります。2021年は従来のプレーン、抹茶に加え、カフェラテが仲間入りし、ラインナップの拡充を図りました。

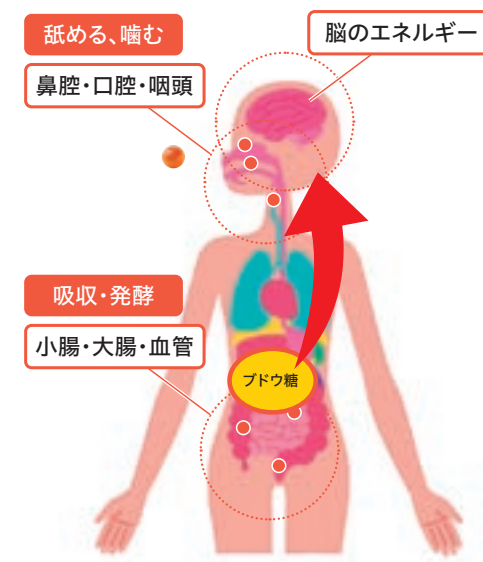
▶ ミルクフレーバーキャンディブランド別販売金額シェア
DATA: インテージSRI+ 期間: 2020年



キャンディならではの機能性

私たちが目指すのはキャンディならではの機能性を持った「機能性」です。飴やグミは口に入れて「舐め」たり「噛む」ことで体内に入ります。特に飴は口中滞在時間が長く、口中やのどへの作用が期待できます。腸や血管から「吸収」されたり腸内細菌により「発酵」が行われます。キャンディの主原料である砂糖は体内で脳の主要なエネルギーであるブドウ糖に分解されます。

このようなキャンディならではの機能性を商品を通してご提供し、糖に対して「虫歯」「肥満」などのネガティブイメージを持たれている方にもキャンディを楽しんでいただけるような提案をしていきます。



のど飴	従来の「のど飴」を進化
ノンシュガー	カロリー、糖摂取量をコントロール 甘味料不使用
グミ	咀嚼
新機能性	その他、糖そのものが持つ機能や飴のもつ特徴を活かす。(柿渋キャンディなど)

お客様との対話

直営店「ヒトツブカンロ」 (GRANSTA東京店)

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



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

ヒトツブカンロオンラインショップ
<https://kanro.jp/pages/hitotubu>



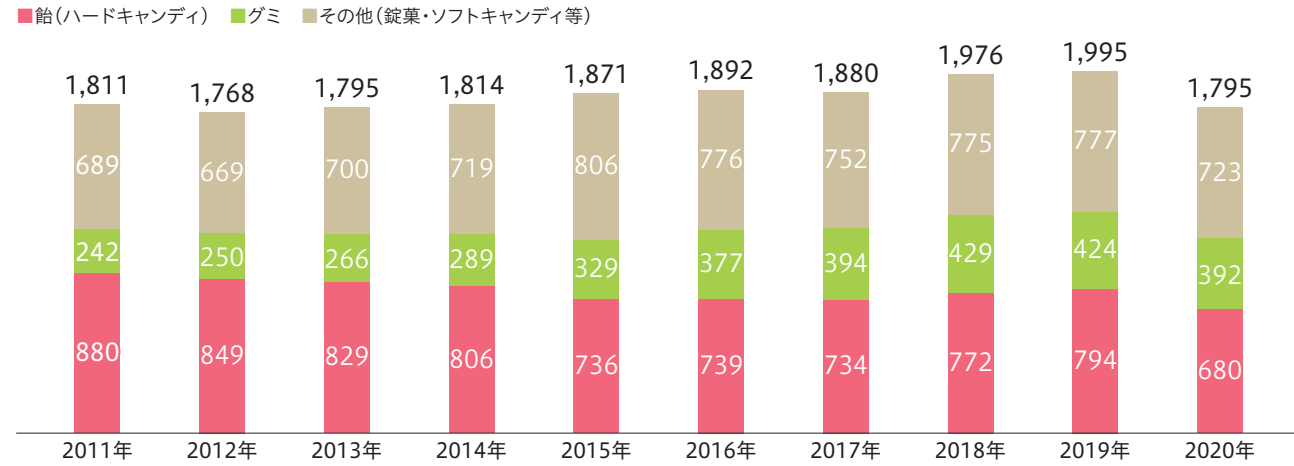
数字で見るカンロ

キャンディ市場動向

直近10年間のキャンディ市場は微増傾向で安定しているように見えますが、カテゴリー別の内訳をみるとその構造は変化しています。最も大きい飴(ハードキャンディ)カテゴリーは長期低迷が続いていましたが、ここ数年はの

ど飴需要の高まりや新パッケージ形態の登場で拡大傾向に転じました。グミカテゴリーは急成長を続け、直近はその勢いに陰りが見えるものの、10年前と比較すると市場規模は約2倍に拡大しました。

▶キャンディ市場販売金額推移(単位:億円)



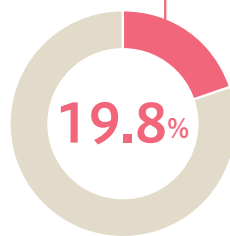
DATA: インテージSRI

飴 (ハードキャンディ)

市場の動き同様、当社ものど飴が好調に推移しているほか、金のミルクキャンディやノンシュガーシリーズなどの定番商品も引き続き伸長し、市場でのメーカーシェアを拡大しています。

カンロ販売金額シェア

1位



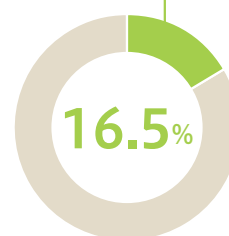
DATA: インテージSRI (2020年1月~12月)

グミ

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

カンロ販売金額シェア

2位

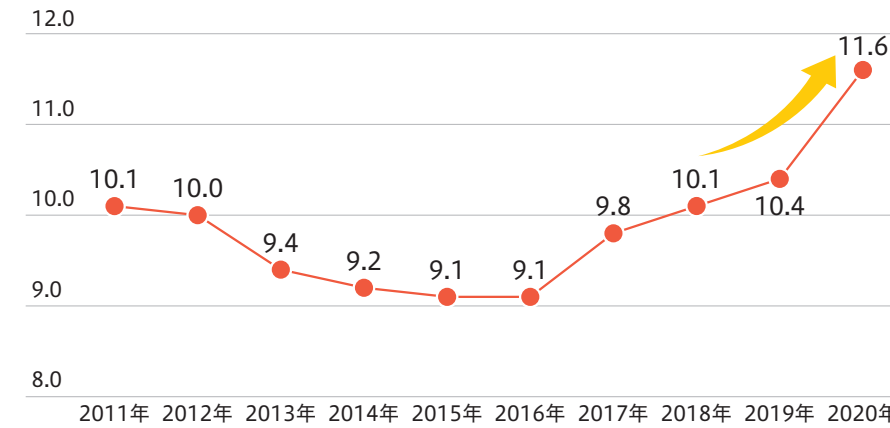


DATA: インテージSRI (2020年1月~12月)

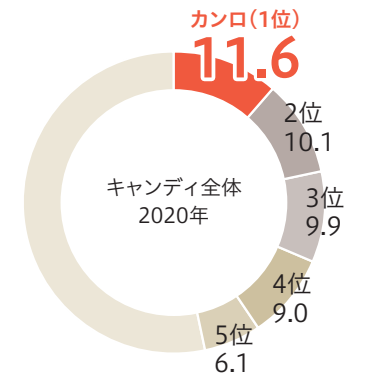
カンロ市場シェア推移

新しい生活様式への対応により、キャンディ市場でのシェアは増加

▶小売販売金額カンロシェア(単位:%)



▶2020年メーカーシェアランキング(単位:%)



DATA: インテージSRI キャンディ市場(SM、CVS、DRUG計) 期間: 2011~2020年

主要KPI

財務指標

財務指標	2021年10月29日修正予想
売上高	253億円
営業利益率	4.6%
ROIC	4.8%

非財務指標

CO ₂ 排出量*(Scope1,2,3 合計)	2019年	308.6t/億円
糖に対する正しい知識の普及活動	2019年	48万人
従業員エンゲージメントスコア	2020年	47%

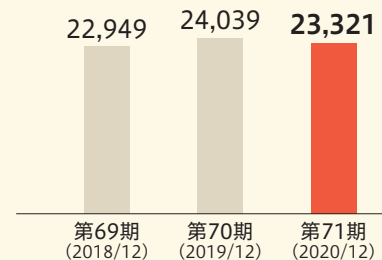
※売上高当たり原単位

2030年目標

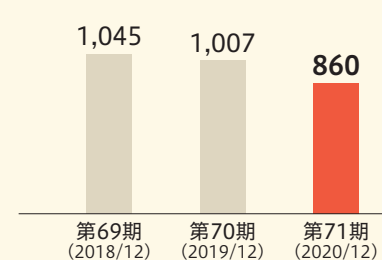
コア事業	350億円
新規事業	200億円
営業利益率	8%以上
ROIC	10%以上
CO ₂ 排出量	2019年比 30%減
糖に対する正しい知識の普及活動	1,500万人
従業員エンゲージメントスコア	70%

主要財務・非財務指標

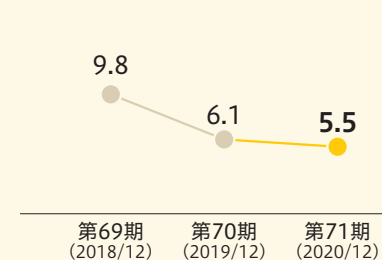
▶売上高(単位:百万円)



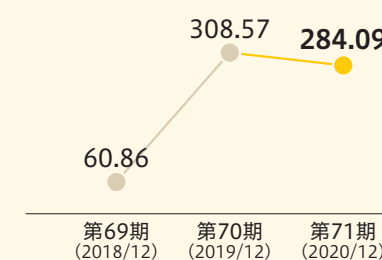
▶経常利益(単位:百万円)



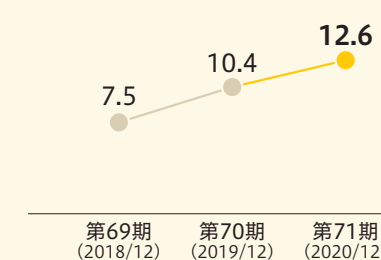
▶自己資本利益率(ROE)(単位:%)



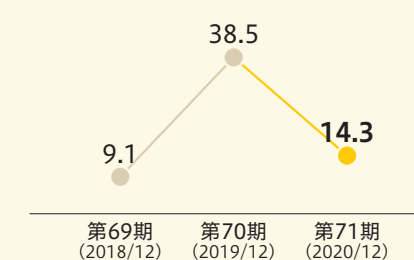
▶CO₂排出量売上原単位*(単位:t/億円)



▶女性管理職比率(単位:%)



▶育休取得率(男)(単位:%)



※売上原単位: 売上あたりの環境負荷量

※2018年まではスコープ1,2にて算出、2019年以降はスコープ1~3にて算出

価値創造プロセス

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



2021年、経営の進むべき方向を示す 羅針盤「Kanro Vision 2030」発表





Sweeten the Future

～健康と笑顔に満ちた未来の創造～

私たちはキャンディ事業を通じて人々の健やかな生活に貢献する企業を目指してきました。

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

Kanro Vision 2030の概要

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	   
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550億円 営業利益率 8%以上 ROIC 10%以上

主要KPI

財務指標	2021年10月29日修正予想	2030年目標
売上高	253億円	コア事業 350億円 新規事業 200億円
営業利益率	4.6%	8%以上
ROIC	4.8%	10%以上
非財務指標		
CO ₂ 排出量※ (Scope1,2,3 合計)	2019年 308.6t/億円	2019年比 30%減
糖に対する正しい知識の普及活動	2019年 48万人	1,500万人
従業員エンゲージメントスコア	2020年 47%	70%

※売上高当たり原単位

3つの重点戦略とそれを支える人財組織

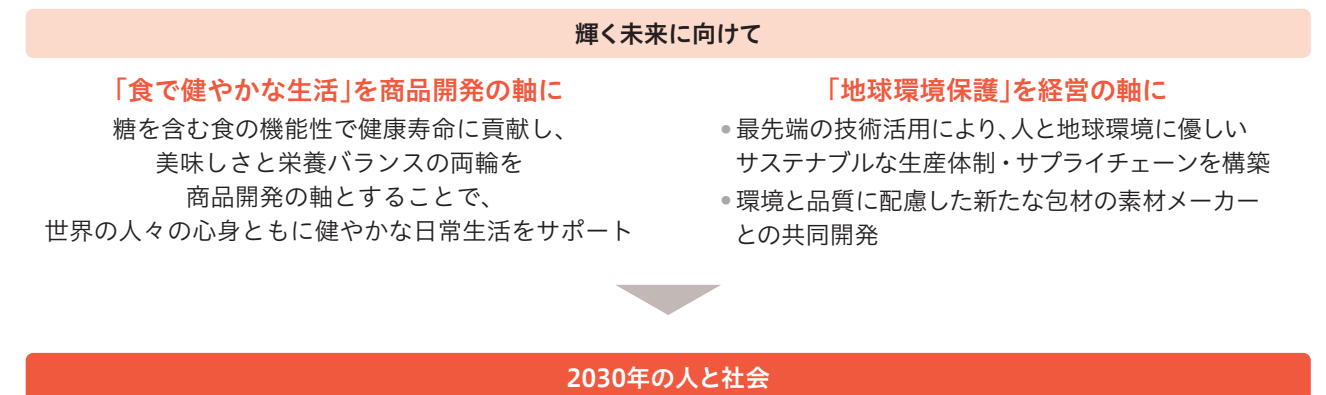
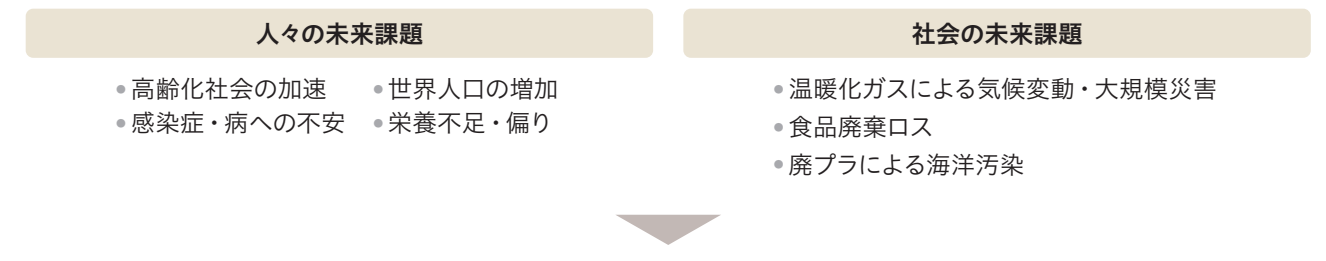
Kanro Vision 2030は現在、そしてこれから変化するであろう時代に対応した、柔軟かつ具体的な羅針盤と位置付けています。

その根幹となるのは右側の3つの重点戦略「価値創造」「ESG経営」「事業領域の拡大」とそれを支える人財組織です。



3つの重点戦略 価値創造とESG経営

事業を通じて人々と社会の未来課題解決に貢献



Kanro Vision 2030

3つの重点戦略 事業領域拡大

① CORE

■事業パーパス
人々の日常をキャンディで健やかに

■事業コンセプト
「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

- 商品**
 - 素材を活かしたキャンディ
 - 独自の機能性で心身ともに健やかな生活を支えるキャンディ
- 市場**
 - 国内一般流通 (SM、CVS、DRUG)
 - 直営店舗
- 手段**
 - 設備投資：工場のスマートファクトリー化 (AI/IoT活用、重労働の機械化)による生産性の向上、商品カテゴリーの拡大含む生産体制整備
 - R&D・マーケティング投資：新商品開発と新ブランド育成によるシェア拡大

KPI 売上高350億円

③ DIGITAL

■事業パーパス
デジタルを接点にダイレクトに得られた消費者の声を活かし、特別な体験価値を創造・提供する

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

- 商品**
 - EC専用商品、ヒトツブカンロ
 - 未来につながる素材を活かす、機能性商品
- 市場**
 - EC、ギフト市場、機能性市場
 - 国内一般流通 (OtoOによる寄与)
- 手段**
 - マーケティング投資：デジタルプラットフォーム構築、WEB上のコンテンツ・CRM強化によるコミュニケーション深化

KPI デジタル売上高比率5%以上
キャンディメーカー純粋想起率30%(8Pアップ)

② GLOBAL

■事業パーパス
Smile Around the World

■事業コンセプト
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

- 商品**
 - 既存ブランド
 - 海外戦略商品
- 市場**
 - 第一フェーズ 中国・アジア
 - 第二フェーズ以降 欧米
- 手段**
 - 人財投資：グローバル人財の拡充
 - 事業投資：戦略パートナーとの事業提携
 - R&D投資：世界戦略商品の開発

KPI 海外売上高比率25%以上

④ FUTURE

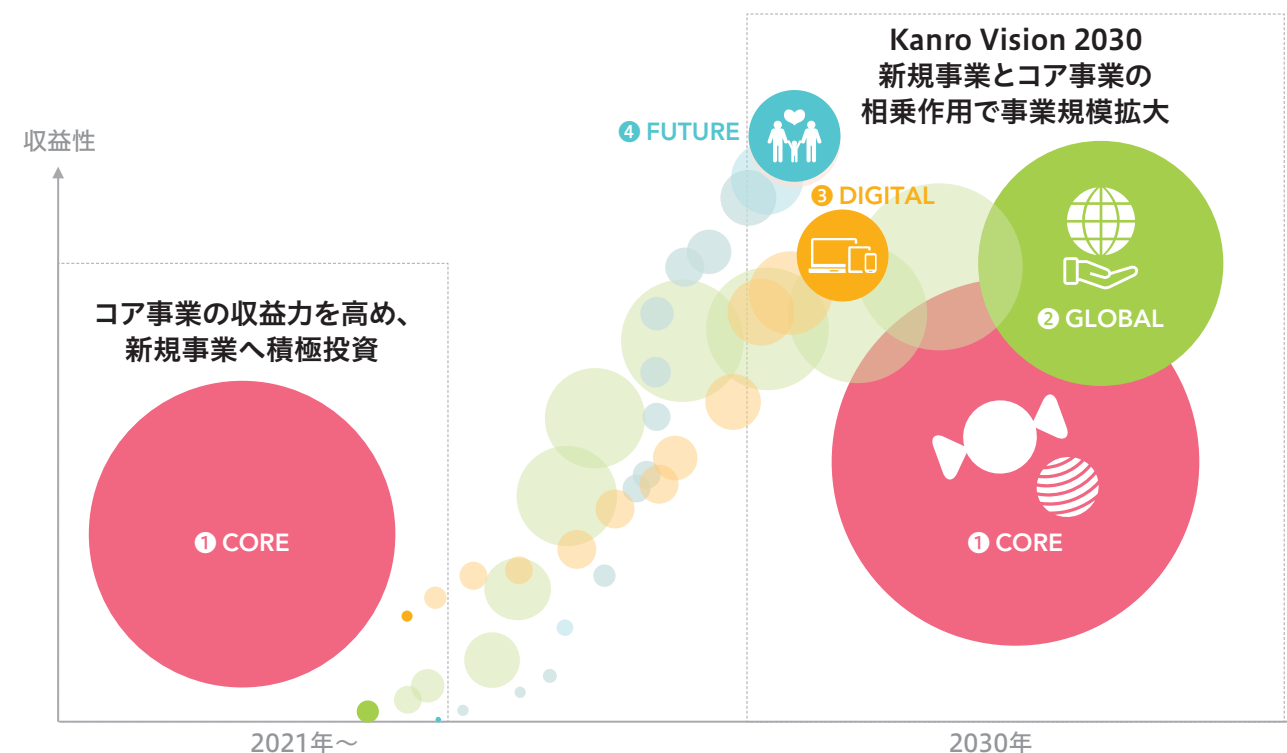
■事業パーパス
食を通じてカンロが考える未来のWell-beingをデザインする

■事業コンセプト
既存事業の枠に捉われない、新機軸の商品や事業を創造し、Well-beingを実感できる健やかな生活をサポートする

- 商品**
 - 新商品・サービス
- 市場**
 - 未来の市場
- 手段**
 - 人財投資：新規事業に向けた社内組織立上げ
 - 事業投資：フードテック等のスタートアップ・研究機関との提携、M&A
 - R&D投資：消費者インサイトの発掘による新規商品開発

KPI 未来事業売上高比率5%以上

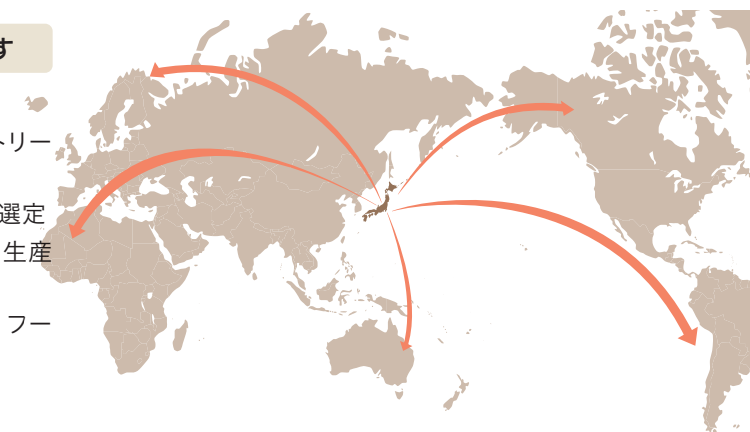
事業領域拡大ポートフォリオイメージ



最新鋭・最先端の生産体制で世界へ

2030年までの新工場建設・稼働開始を目指す

- 生産規模の拡大
- AIとセンシング技術を多用したスマートファクトリーで働き方もスマートに
- 最適な物流網の構築を可能とするロケーション選定
- 海外の現地生産を視野に入れたグローバルな生産拠点網を確立
- 地球環境に配慮したサステナブルな生産 (CO₂・フードロス・廃プラ・エネルギー等)



柔軟かつ骨太な組織への変革

イノベーション



HR TECH
(Human Resources + Technology)

人事領域にAI等のテクノロジーを活用
戦略人事を推進するとともに、新たな価値を創造する

エンゲージメント



テール型への進化

エンゲージメントを高め
自律的かつ調和的に協同しうる組織を目指す

特集1: デジタルマーケティング

デジタルを接点にダイレクトに得られたお客様の声を活かし、特別な体験価値を創造・提供

カンロデジタルマーケティングの中期ミッション

WEBやテクノロジーをテコにしてカンロが積み上げてきたビジネス資産を活用・強化し、**CX(顧客体験価値)を向上させ選ばれるブランドになる**

達成のための手段

お客様との直接的なつながりをつくり、既存流通プロセスや商品パッケージだけでは伝えきれないブランド価値を**WEB上のコンテンツや専用商品とともに伝えていく**

2020年重点実施事項

CXデジタルプラットフォーム 構築

EC

- 自社ECの拡充
- 顧客データ蓄積の基盤づくり
- 顧客データを活用したマーケティング

コンタクトセンター

- オペレーションの品質向上 (FAQ整備)
- AIエンジンを活用し、お客様自己解決率を向上させる (チャットボット)
- VOC(お客様の声)データを蓄積・分析し、商品開発・改良へ活用

私たちがデジタルマーケティングを進める目的は、デジタルを接点にダイレクトに得られたお客様の声を活かし、特別な体験価値を創造・提供するためです。

2021年の経営方針のひとつとしてデジタルマーケティングの推進を掲げ、KanroVision2030の事業領域拡大のひとつとしてもデジタルを挙げた背景は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で2020年に急遽立ち上げた直営店ヒトツブカンロのECがきっかけですが、SNSの更なる拡大で消費行動が多様化する中、今後の企業成長のために必須と考えます。

2021年は、ECやコンタクトセンターなどを包括するデジタルプラットフォーム「Kanro POCKeT」の構築を行

いました。

コンタクトセンター構築については、2019年から発足したカスタマーセンターを中心に行っています。カスタマーセンターではお客様の声を社内に還元することでご提供する商品やサービスの向上につなげる「スマイルサイクル」の実現を目標としています。2020年11月からはCS向上委員会という役員が出席する委員会が発足し、お客様の声から商品改良の対応を行っています。2021年からは「Kanro POCKeT」にコンタクトセンターの機能を持たせることでお客様への情報提供体制を充実し、CS(顧客満足)、CX(顧客体験価値)の向上、さらには「スマイルサイクル」の実現につなげていきます。



執行役員
コーポレート
コミュニケーション
本部長
内山 妙子

取締役専務執行役員
営業本部・
マーケティング
本部担当
水田 豊重

コーポレート
コミュニケーション
本部
広報部係長
武井 優

デジタルマーケティング推進プロジェクト座談会 選ばれるブランドを目指すデジタルマーケティング

プロジェクトのアウトラインと取り組み

水田 デジタルマーケティング推進プロジェクトは、前年10月に準備室が立ち上げられ、始動しました。まずは2021年内に、拡充したECとコンタクトセンター機能を兼ね備えた、新たなデジタルプラットフォーム「Kanro POCKeT」を立ち上げ、軌道に乗せることをメインに、複数の分科会を立ち上げ、取り組みを進めています。私は、営業一筋でやってきた人間ですが、プロジェクトのオーナーという立場に就きました。自分自身もデジタルについて勉強しつつ、優秀なメンバーを集めた船の船長として航路を見据え、皆が仕事をしやすいように努めています。

内山 私は、プロジェクトのマネージャーとして、現場監督的な役割を担っています。分科会には加わらず、プロジェクトリーダーの武井から相談を受けて、ジャッジを行います。より大きな判断は水田がジャッジしています。

武井 今、プロジェクト内に四つの分科会があり、私はリーダーとして、それぞれ何をいつまでにやるかを決め、

各チームメンバーの力を借りて実行しています。デジタルなマーケティングの領域は広いので、外部パートナーと協力しながら、自分も現場に入り、一緒に取り組んでいます。分科会はEC関連で三つ、コンタクトセンターで一つ、合わせて27名が携わっています。コンタクトセンターの分科会は、チャットボットの導入やFAQページの構築、お客様への対応の効率化といった取り組みを行っています。ECの方は、「ヒトツブカンロのEC販売」、既存ブランド資産をEC展開する「ブランドコミュニケーション」、商品に関するデジタル情報を総合する「デジタルプラットフォーム」について、それぞれ分科会を設けています。

内山 プロジェクト全体の会議は月に1回、関連役員が出席する形で実施し、各分科会の進捗が報告されます。ステアリングコミッティ(プロジェクトにおける利害調整や意思決定)として役員のジャッジを求める場ですね。

デジタルマーケティングはなぜ必要か?

水田 デジタルマーケティングに取り組む一つのきっかけとなったのは、コロナ禍の影響で「ヒトツブカンロ」の直営販売店舗の営業を休止せざるを得なくなり、EC販売を開始したことです。「ヒトツブカンロ」はそれまでもSNSでの話題性が高く、そこにECが掛け合わさったことで、好成果が生まれました。また国内の少子高齢化とモノ余りを背景に、新規顧客の獲得や商品開発が難しくなっている中、従来のマーケティングは、マーケティングが経験と知識

をもとに消費者の動向を捉えていた部分が大きかったと思いますが、デジタルを活用すれば、消費者に直接的にアクセスし、スピーディにデータを得ることができます。ブランドのファンづくりを重視するカンロにとって、今後デジタルの活用は必須となると考えた次第です。

内山 広告を打っても消費者にどう響いているのか、手応えが感じられなくなっていた時に「ヒトツブカンロ」のEC販売が成功し、消費者に直接つながるメリットの大きさを

特集1：デジタルマーケティング

実感しました。一人ひとりのお客様が求める情報を提供し、ニーズに合った商品をお勧めして、購入判断を後押しするEC販売は、むしろ古き良き時代の商いに近く、それを流通や店舗を介さずに行うことで、カンロとお客様の結び付きをより強いものにできていると思っています。

武井 近年、若い世代の方が飴を食べなくなってきています。特に「Z世代」と呼ばれる1990年代後半から2000年代に生まれた世代に見られる傾向ですが、今後その世代が

顧客体験のプラットフォームづくりへ

武井 顧客体験価値を伝えるには、「お客様の満足度を高める」「我慢を減らす」「驚きを与える」という三つの要素が求められます。私たちはそこにデジタルを活用し、商品によるアプローチとデジタル上での接客を通じたアプローチの両面からプラットフォームづくりを進めていきます。

内山 EC展開は、どの食品メーカーも必要性を感じつつ手を出しにくいテーマですが、カンロは「ヒトツブカンロ」というギフト商品のブランドを持っていたことも大きく影響しました。昨年のEC立上げは突貫工事での対応でしたので、当初は最低限の機能のみでしたが、今年5月にマーケティングに使えるデータ収集機能を備えました。今後は「Kanro POCkeT」で会員情報を集め、購買行動を分析し、有効なセールスアプローチのノウハウを蓄積します。一方コンタクトセンターは、これまでカスタマーセンターとして行っていた電話オペレーターやメールでのお客様対

長期ビジョンにおけるデジタルの展開

水田 「Kanro Vision 2030」は、2030年に向けたデジタル事業領域の目標として「デジタル売上高比率5%以上」「キャンディメーカー純粋想起率30%」を掲げています。「ヒトツブカンロ」やEC限定で販売する専用商品を売上の柱に育てつつ、当社が持つブランド商品をデジタルの活用で拡大し、後世に伝えることが私たちの役割だと思っています。

武井 デジタルマーケティングの一番の目的は、カンロを選ばれるブランドにすることです。商品に込めた想いや世界観をより訴求しやすいデジタルのメリットを活かし、お客様に体験価値を伝えながら、他の事業と連携し、カンロ全体の活動を支えています。

購買層の中心になる中、彼らにとって親和性の高いデジタルによる訴求が重要になるでしょう。「糖の価値を伝える」という当社のテーマも、デジタルによるアプローチを通すことで、若い世代の理解が得られると思っています。

内山 店頭に商品を並べただけでは、情報量が少なく、バックストーリーを伝えることができません。それを可能にするのがカンロのデジタルマーケティングにおいて重要だと考えています。

応について、デジタル活用で効率化・品質向上を図ります。またオンラインでFAQページやチャットボットを提供し、お客様の自己解決率を高めるとともに、そこから得られた情報を商品の改良に活かしていく考えです。

武井 「Kanro POCkeT」は、ECサイト機能を商品・ブランド紹介サイトと一体化させ、コンタクトセンター機能のチャットボットやFAQも備えたユニークな造りです。お客様にさまざまな情報を提供する場と位置付け、今後も機能の充実を図ります。

水田 本プロジェクトは、まだ多くの課題を残していますが、この8月に「Kanro POCkeT」をオープンし、まずは順調に進展していると捉えています。しかし今のプロジェクトメンバーは、全員兼務で取り組んでいるので、今後は本格運用に向けた人材確保と体制整備が必要になってきます。

内山 10年後に向けて、社員がデジタルの勉強に取り組むことでリテラシーが高まり、会社全体のマーケティング力が向上することを期待しています。また今後は、お客様の声を聞くことがますます大切になるでしょう。タッチポイントをより広げ、その声を事業に活かすだけでなく、社会のためになる取り組みにつなげたいです。

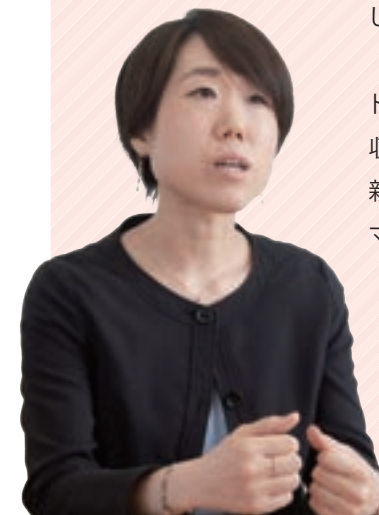
水田 「カンロだから安心」「カンロだから実現できる」と社会に認めてもらえる活動にしたいですね。それが企業ブランドの価値向上をもたらすと思いますし、カンロファンをさらに増やして、キャンディNo.1を実現することは、十分に可能だと考えています。ぜひご注目ください。

「開かれたコンタクトセンター」による顧客体験向上

お客様から当社に寄せられる問合せやご要望の多くは、商品の販売店案内、原材料詳細や商品喫食によるお身体への影響、味やパッケージ改善のリクエスト、不具合品のお申し出などで、これまでカスタマーセンターのオペレーターが主に電話・メールで対応していました。そうした中、お客様が知りたい情報を十分提供できていないという痛点が見えてきたため、これを解消しつつ、CS(顧客満足)・CX(顧客体験)の向上につなげる体制として、今回「Kanro POCkeT」にコンタクトセンター機能を持たせました。

WEBサイト上のQ&A項目を充実し、24時間対応のAIを搭載したFAQやチャットボット機能を提供することで、お客様の自己解決を促しております。これらの機能を通じて収集したお客様の声は、可視化・分析を経て社内へ共有し、商品・サービスの改善や新規開発に活かしていきます。また、この取り組みを全社で推進していくため、カスタマーセンターが事務局となる「CS向上委員会」も2020年に発足いたしました。

私たちは「開かれたカスタマーセンター」を目指し、お客様対応において大切にしていることや活動内容、お客様の声を活かした商品改善事例などもWEBサイト上に公開しています。これからもより多くのお客様に、カンロとのコミュニケーションを楽しんでいただけるよう努力していきます。



コーポレート
コミュニケーション本部
カスタマーセンター
主任
若林 友子

ストーリー性あるEC専用商品の開発にチャレンジ

「Kanro POCkeT」は、商品販売を主体とした従来のオンラインショップに留まらず、お客様とカンロのつながりをより強固にすべく、新たな体験価値を提供していきます。私はブランド開発部の一員として、新規性のある商品開発に携わる中、自分の商品アイデアがデジタルマーケティング推進プロジェクトの目指す方向性に合致していたことから、プロジェクトのメンバーになりました。そこでの取り組みは、「Kanro POCkeT」で展開するEC専用商品の開発です。

EC専用商品は「Kanro POCkeT」での販売に限定し、当社が研究を進めている「糖×機能性」「糖×素材」のテーマにもとづき開発した、ストーリー性のある新商品を投入していきます。今年9月に発売する第1弾商品は、糖が脳の主要なエネルギーであることに着目したもので、近年人気を集めるe-sportsのファンおよびゲーム愛好者をターゲットに想定しています。当社は、この商品をe-sportsプレイヤー・チームと共同開発しました。使用感からデザインまでe-sportsプレイヤーの声を活かした仕様になっているのがポイントです。

店頭販売と異なり「Kanro POCkeT」で販売する商品は、お客様がじっくり吟味し、ストーリー性に共感することができます。引き続きこうした踏み込んだ商品展開を探り、チャレンジしていきたいです。

マーケティング本部
ブランド開発部
開発第2チーム
木村 将人



●「Kanro POCkeT」 <https://kanro.jp/>

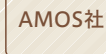
カンロクオリティを海外に展開し、 世界の人々の笑顔あふれるすこやかな 生活に貢献

歴史

- 1970年代** **海外事業の始まり**
台湾企業への製造技術の供与の他、輸出商社を介し世界各国へ輸出を開始。
- 1986** 台湾甘棠股份有限公司設立(1996年清算)
- 1996** 甘棠四洲食品(汕頭)有限公司設立(2014年撤退)
- 2015** **海外事業の停止**
事業の選択と集中のため、国内業者経由の取引を除き、海外事業を一旦中止(残った事業は特販チームに移管)。
- 2018** **海外事業室発足**
業績回復に伴い、海外事業を再開(経営企画本部内に海外事業室を新設)。重点市場(中華圏)向け輸出強化に加え、将来的な中国現地生産・販売に向けた現地パートナー会社の調査を開始。
- 2019** **パートナー候補の決定**
中国キャンディメーカー複数社との面談を重ねた末、AMOS社をパートナー候補に決定。将来的な中国での現地生産・販売での協業も視野に、まずは輸出入取引開始に向けた討議を開始。
- 2020** **AMOS社ブランド「4Dグミ」の輸入発売スタート**
11・12月と続けて2商品を日本で発売。
- 2021** **AMOS社を通じた中国への輸出スタート(2月)**
- 2030** **海外事業はカンロの主要な事業に!**
2030年は海外売上高比率25%以上を目指す。

●パートナーのAMOS社って?

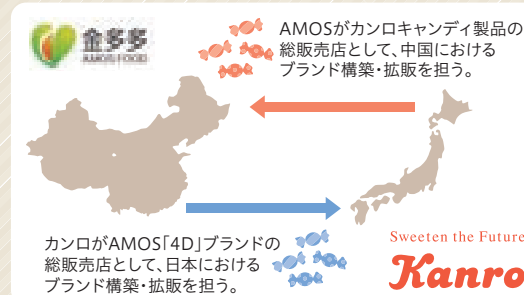
- 中国輸出実績No.1のキャンディメーカー。世界各国に輸出。
- 中国国内事業も注力。特に中国トップドラッグチェーンであるWatson's No.1食品サプライヤー。
- 先進国組織小売業と取引を行うため、多くの国際認証を有する。ハラル・コーシャにも対応。
- ユニークな技術でつくられる楽しい商品展開。世界的にも珍しい立体型グミ「4Dグミ」と、アクティブ・プロバイオテックを配合した「Biobor」が代表ブランド。



本社所在地：広東省深圳市
設立年：2004年
従業員数：約500名

●カンロ×AMOS 3つのプロジェクトの開始

- 1.** AMOS社の商品をカンロが日本市場で販売し、定着化させる。
- 2.** カンロ商品をAMOS社を通じて中国市場で販売し、定着化させる。
- 3.** 中国現地での生産・販売、並びにそれを軸としたさまざまな取り組みの検討を行う。



●日本上陸! 「4Dグミ」

「4Dグミ」は「3D+Delicious」という意味が込められた、AMOS社代表ブランドの立体型グミキャンディです。2020年に2種類が日本で新発売しました。



3月にはフルーツ型の新商品も登場予定!

4Dグミブロック(2020年12月発売)重ねて遊べる3Dのブロック型

4Dグミポップベア(2020年11月発売)コミュニケーションが生まれそうな可愛らしくて型

持続可能な海外ビジネスで世界中の人を笑顔に

新たな事業領域へのチャレンジはカンロの成長には不可欠であり、その事業領域の一つである海外事業への取り組みを通じて、社員も成長を実感できる会社を目指したい、そしてカンロの商品が持つ良さを世界に伝え、「世界中の人を笑顔にするキャンディNo.1企業」というビジョンを実現したいということが海外事業に取り組む目的です。国内市場で築いてきた「素材を活かす」と「キャンディならではの機能性」を軸とする商品という強みを活かし、AMOS社との提携を軸に、まず中国市場において事業展開を図り、その後他国・他地域市場への進出も狙っていきたく考えています。

グローバル戦略パートナーとして、多くの候補先の中から中国のキャンディメーカーAMOS社を選定した理由は、同社が中国市場をカバーする販路と北米、豪州、東南アジア等にも販売網を有し、その販売網を背景に品質管理面でも国際認証を数多く取得していること。ユニークな商品開発力と製造技術を有していること。そして顧客志向の企業文化があり、カンロとのパートナーシップに強い熱意を持っていることが挙げられます。



執行役員
グローバル事業担当 兼
フューチャー事業担当
村田 哲也

「Kanro Vision 2030」で掲げた海外売上高比率25%以上の達成、持続可能な海外ビジネスの実現は、AMOS社との協業の成功、海外市場に受け入れられる専用商品の開発、海外でも活躍できる人材の育成、この三つが条件になると考えます。

海外での販売が広がれば、世界のトレンドをダイレクトに、より早く入手し、これらの情報を商品開発、マーケティングにも活かすことで、日本でのコア事業がより強くなることにつながれると思います。

カンロとともにキャンディのリーディングカンパニーへ

私たちAMOS社は、世界のSweet Emissary(甘味特使)として最高のキャンディを供給し、幸福と愛、慈善を届けることを企業理念に掲げています。日本はグローバル戦略上、最も重点な市場の一つであり、私たちはカンロとのパートナーシップを通じ、日本で有名キャンディブランドのポジションを獲得したいと考えています。

一方、カンロの革新的で品質に優れたグミや機能性ハードキャンディは、中国市場においても魅力的であり、大きなポテンシャルを有しています。日本を代表するキャンディメーカーであるカンロは、中国の流通・小売業者および消費者から歓迎されており、日本製キャンディのトップブランドになる可能性も高いでしょう。私たちは、カンロと締結した中国総販売店契約のもと、カンロ商品を専門に担当するプロジェクト営業チームを立ち上げ、まずは現代チャネル(中国における全国組織小売業)を中心に販売展開し、その後中国各省のローカル組織小売業に販売を拡げていく方針です。並行して、SNSを活用したブランド構築も進めていきます。

カンロとAMOS社は、互いに最も重要なグローバル戦略パートナーとして、中国と日本市場のみならず世界中の市場をともに開拓し、キャンディのリーディングカンパニーを目指してまいります。

深圳市金多多食品有限公司
(Shenzhen Amos Sweets & Foods Co., Ltd.)
董事長
馬 恩多



特集3：人財と組織



マーケティング本部
健康のど飴・
ボイスケアブランド室
主任
恵志 京子

営業本部 営業企画部
販売戦略チーム 係長
八木 秀和

品質保証部
品質保証チーム 係長
井上 知子

生産本部 生産部
生産管理チーム 係長
菊地 隆則

財務・経理本部 経理部
財務経理チーム 主任
松本 美菜子

社員座談会

カンロに求められる人づくり・組織づくり

担当業務の内容と職場の課題について

松本 私は、財務経理チームで支店・工場や固定資産関連の経理業務や開示業務を担当しています。職場の課題としては、現在は経理業務の経験者しかいないので、営業や生産現場の出来事をイメージしにくい面がありますね。

恵志 のど飴のマーケティング担当として、商品開発からキャンペーンの効果検証まで携わっています。コロナ禍による在宅勤務の中、リモートで毎日1回チーム会を実施していますが、自分の担当商品だけでなく、本部全体で商品を作り上げる意識をどう高めるか、課題だと感じます。

井上 品質保証チームで、原料の確認や商品パッケージの表示作成・チェックなどを担当し、原料メーカーや業務委託先への訪問審査、輸出商品・輸入商品の確認も行っています。コロナ禍の影響で、訪問審査を若手に実地教育する機会が減り、育成面に支障が生じていますね。

八木 販売戦略チームで戦略の立案や、売上・損益計画の予実管理を担当しています。今は在宅勤務が中心ですが、メールやオンライン会議でのやり取りは、対面に比べて温度感が伝わらないこともあり、他部署との連携やコミュニケーションが以前よりスムーズでなくなっています。

菊地 生産管理チームで、加工業務の委託先や素材菓子の生産会社に対する管理の他、今年からは各種の月次データの集計・分析をする業務も行っています。課題は、やはり在宅勤務による変化で、例えばトラブル発生時などでも情報が伝わりにくくなっていますし、コミュニケー

ションの不足がメンタル的にも負担になりがちです。恵志さんの部署でやっている毎日1回のチーム会は、いい効果がありそうですね。

恵志 職場は、業務の話だけでなくフランクなコミュニケーションも必要で、そうした場になっていると思います。

現場から見た「Kanro Vision 2030」の変革

八木 コア事業の中で、袋キャンディはコロナ禍によって厳しさが加速した状況にあります。それに対して長期ビジョンは、事業領域の拡大や市場の開拓を明確に打ち出しており、前向きな方向性が示されたと感じています。

菊地 長期ビジョンの始動に伴い、生産本部は今年から、工場業務へのAI導入やIT活用によって原価低減と品質向上、働き方改革を目指す「スマートファクトリープロジェクト」を開始しました。私は、間接業務におけるデータ入力の自動化や基幹システムの見直しに関わっています。

恵志 マーケティングに関しては、デジタルの活用による新たなコミュニケーションの実現に期待しています。具体的には、デジタルネイティブのZ世代や離職が進んでいる層に対し、有効なアプローチを考えていきたいですね。

松本 一方「ティール型組織への転換」といった組織変革については、当事者である社員一人ひとりが納得し、考え方を受け入れなければ、体制だけ新しくしても変化を伴わないと感じます。会社には、実際に社員が望んでいる組織のあり方をしっかりとヒアリングしてほしいです。

恵志 自分の業務でも若手の教育においても、ティール

型組織では個々の力が試されますが、同時に組織内のつながりも失いたくない要素なので、コミュニケーションも含め、連携の形をどう保っていくかが重要だと思います。

井上 私も同じく、ティール型組織への不安を感じています。社員個々に判断が任せられるからこそ、皆が目指す方向性は同じでなければならないと思いますし、そうした会社内の意識共有や雰囲気づくりが大切になるはずですね。

菊地 長期ビジョンが目指す人財と組織については、特に管理職層以下の社員には十分伝わっていない状況です。会社側で説明の場を設け、社員への理解・浸透を図るべきだと思いました。個々の社員が自発的に働く組織づくりは、会社が良い方向に向かう変革に違いないですが、定型業務をきっちりこなすことが得意な人財もいるので、そうした資質や個性の違いも含め、社員の力を引き出せる形が望ましいと考えています。

八木 人財と組織についての考え方が十分に伝わっていないというのは、その通りですね。もちろんティール型組織は、これから将来に向けて目指す形ですが、今のトップダウン型の企業風土からすれば、結構ギャップがあります。

職場で今後チャレンジしていきたいこと

井上 新たな事業展開に際し、関連する法律を調べる役目なので、その学びの方法をまとめ、ノウハウとして受け継いでいきたいです。また、品質保証業務に求められる判断を個人で抱え込まず、相談できる体制を作りたいです。

恵志 まだ自部署の仕事について勉強すべきところが多く、仕事の内容も好きなので、スキルをさらに高め、自分の成長と子育ての両立にチャレンジしたいです。

松本 将来を予測するような業務にも興味があるので、仕事を通じて事業全体への理解を深めたいと思います。

新入社員の育成業務も、より効率的な方法を考えていきます。

菊地 まず、新たに担当しているデータ集計・分析の仕事をしっかりこなしたいです。そして「スマートファクトリープロジェクト」における自分の役割を果たしていきます。

八木 新しい分野の勉強を通じて、今までと異なる観点からアイデアを出せるような、知識・知見の厚みを備えたいですね。固定観念に縛られず、若い人の考え方を受け入れられるような柔軟性も身に付けたいと思います。



10年後のありたい姿に向けた財務戦略

取締役常務執行役員
CFO 財務・経理本部長
阿部 一博

財務面で捉える事業の状況

2020年度を振り返ると、新型コロナウイルス感染症が拡がり始めた第1四半期は、機能素材のマヌカハニーが注目されるなど「のど飴」全般が好調でした。しかしながら、その後のステイホーム・テレワーク・行楽減少という所謂「新しい生活様式」は、キャンディ業界に対して一転して強い逆風となりました。

これに対し、当社はコロナ禍に対応した商品開発や、EC再開等の施策を進めましたが、近年大きく伸びていたコンパクトサイズの消費シーン減少の影響等による飴カテゴリーの大幅な減収により、会社全体として期初計画未達の減収となりました。一方、グミカテゴリーは、2019年に実施した複数ライン化が功を奏し、新商品・コラボ商品の積極展開が可能となり、コロナ禍においても略計画通りの増収を達成しました。これにより2020年度の売上高構成比は、グミの比率が前期の29%から32.3%に上昇しています。

PL面は、営業活動や販促キャンペーンなどが制限される中で販売費が減少し、同時に一般諸経費の削減にも努

めたものの、減収要因と生産高減少による売上原価率の上昇により減益を余儀なくされました。

設備投資については、2019年に制定した投資採択基準によりスクリーニングした上で実行し、資本コスト経営を体現しています。2020年度はコロナ禍の影響を受け、省人化・合理化に向けた設備導入や基幹システム更新計画に一部遅れが生じました。また人員増強などの人財投資は、一人ひとりの生産性を向上させる方向に舵を切っております。

足もとの2021年度は、マスク着用生活の長期化が「のど飴」需要回復の阻害要因となっており、ハードキャンディ市場は依然として厳しい状況にあります。一方、グミ市場は減少からの回復傾向が見られます。当社は、グミカテゴリーにおいて新商品・コラボ商品の積極展開を継続し、市場の回復ペースを上回る増収を遂げ、これによって飴カテゴリーの減収を大きくカバーし、増収・増益を目指す考えです。

長期ビジョンの実現に向けた財務戦略

当社の10年後のありたい姿を描く長期ビジョン「Kanro Vision 2030」の実現に向けて、財務戦略上重要になってくるのは、まずキャッシュの最適配分です。

当社のコアである国内のキャンディ事業を更にバリューアップさせ、そこから獲得するキャッシュと、レバレッジを活用した最適資本構成の実現によって得るキャッシュを成長事業に投入し、事業領域の拡大につなげていきます。

もちろん事業環境の変化に対応しながら、段階的な成長プロセスを踏まえていく必要があります。次期中期経営計画は現在策定中ですが、コロナ禍の影響を見極めながら、慎重に取り組みを進めていきます。

「Kanro Vision 2030」最終年度(2030年度)の業績目標「売上高550億円」は、チャレンジングな部分もありますが、コア事業350億円/新規事業200億円と設定しています。

事業領域の拡大については、グローバル・デジタル・フューチャーの三つを掲げていますが、新規事業売上高200億円の中心となるのは、グローバル事業です。海外での現地生産・販売による成長を想定し、海外売上高比

率25%(137.5億円)以上を目指します。

一方、コア事業売上高の350億円については、現在シェア1位のハードキャンディ、2位のグミ*ともにそれぞれ市場シェアを伸ばし、No.1の座を確固たるものにする事で実現したいと考えています。成長ドライバーであるグミの更なる生産増強に加えて、事業提携・M&Aへの対応なども想定しておく必要があると思っています。

「営業利益率8%以上」「ROIC 10%以上」については、菓子業界における優良企業をベンチマークとして設定しました。当社は現在、限界利益率の改善が進んでおり、トップラインの拡大によって営業利益を高められる状況にあります。加えて本社部門や工場における生産性向上施策により、人員増強を一定に抑えつつ利益率の向上を図っていく方針です。投資効率については、事業領域拡大に向けて、前述の投資採択基準を2021年には事業投資にも対応した基準に進化させ、体制を整備いたしました。

なお売上高については、2022年度より新収益認識基準が適用されるため、これを踏まえた修正目標値を次期中期経営計画の公表と同時に開示させていただきます。

※インテージ SRI+ 2020年年間

財務視点から進めていくESG経営

「Kanro Vision 2030」の重点戦略の一つに掲げているESG経営については、5つの重点領域においてマテリアリティを特定してKPIを定めており、事業を通じた社会問題の解決に寄与しながらの企業価値向上を目指しています。当社のPBRは1未満が継続し、残念ながら非財務価値が評価されている状況にはなく、取組みの加速化・環境変化に合わせたアップデートの為、マテリアリティの見直しを行っており、次期中期経営計画において公表する予定です。

財務的なアプローチとしては、当社のESG施策に対する外部評価なども絡めた資金調達の実施も視野に入れており、ESG経営を後押しするものとして活用していきたいと考えています。

資本市場との良好な関係構築においては、ESG経営の中でもガバナンスを重視しています。なお新市場区分では、

当社はスタンダード市場への移行となり、移行基準を問題無く充足しています。改訂コーポレート・ガバナンスコードにより、より高いガバナンス水準を求められますが、確りと対応してまいります。機関投資家・個人投資家の皆様には、次期中期経営計画において、当社の強みを活かして、市場の変化に何処をターゲットにどのような価値をどのような仕掛けで売っていくのか、どのように人々と社会の未来課題解決に貢献していくのか、成長のための「ストーリー」を発信してまいります。

当社は近年、個人投資家向け説明会の開催などIR活動の強化を図っており、株主数の増加につながっています。今後は、6月に発行した英文アニュアルレポート含め、機関投資家向け・外国人投資家向けのアプローチも強化し、広く資本市場から支持していただける企業を目指してまいります。

2020年度の事業概況と課題

2020年度の事業概要と課題

市場概況

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により急激に悪化し、緊急事態宣言解除後には各種政策の実施により持ち直しの動きがみられたものの、11月には再び新規感染者数が急増し、収束の見通しも立たず、厳しい状況が継続しました。キャンディ市場においては、在宅勤務の浸透

当社事業の概要

当社では中期経営計画「NewKANRO 2021」の基本戦略である「成長戦略」と「経営基盤の強化」の両輪の施策を推進し、「新しい生活様式」への対応を進めましたが、当期の売上高は、前期比7億17百万円(3.0%)減収の233億21百万円となりました。

飴(ハードキャンディ)は、袋・スティック形態の減少が継続したことに加えて、近年売上拡大を続けていたコンパクトサイズ形態も、新型コロナウイルス感染症による影響を大きく受け前期比減少に転じました。製品別では、「健康のど飴たかやまヌカハニー」シリーズ、「ノンシュガースーパーメントのど飴」などのコロナ禍での好調商品があるものの、マスク生活の浸透・CVSチャネルの販売

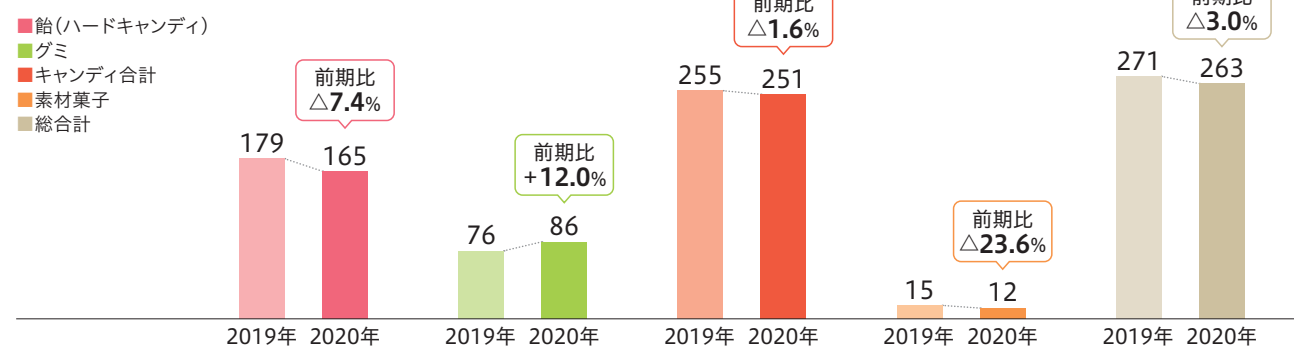
や新規感染者の継続的な発生を受けて、オフィス消費や行楽消費の減少が巣ごもり消費の増加を上回り、コンビニエンスストア(以下、CVS)チャネルを中心に飴・グミ等全てのカテゴリーで需要は大きく減少いたしました。

減等により、「のど飴」製品の売上が大きく減少しました。また、「もりもり山のくだもの飴」・「金のミルク」といった既存主力ブランド商品の一部も、CVSチャネルの販売減の影響が大きく、前年割れとなりました。

グミは、主力ブランドの一つである「カンデミーナグミ」の増加や家庭内消費を捉えた「あそぼん!グミ」等の新製品の発売に加え、「ピュレグミ」でのキャラクターとのコラボ商品が好調に推移したことにより、コロナ禍でも前期比増加となりました。

素材菓子は、市場動向に加えて、CVSでのプライベートブランド化による影響を受け、前期比減少となりました。

▶ カンロ2020年カテゴリー別販売金額 前期比(単位:億円)



DATA: 弊社出荷金額 ※会計上の売上高とは異なります。

次期中期経営計画の公表延期

2017年1月から2021年12月までを対象とする現中期経営計画「NewKANRO 2021」の最終年度の取組みを推進しております。加えて、2021年2月に経営の進むべき方向を示す羅針盤たる2030年のビジョン「Kanro Vision 2030」を公表し、2022年を開始年度とする次期中期経営計画の策定を進めてまいりました。しかしながら

新型コロナウイルス感染拡大による影響を見極め、より慎重な検討が必要であると判断し、次期中期経営計画の公表を延期することいたしました。次期中期経営計画は、適正かつ合理的な業績見通しが確認され、計画が確定次第、速やかに公表する予定です。

2021年度の経営方針

2021年は、成長戦略として「ブランド基軸経営の深耕」、経営基盤の強化として「サステナブル経営の深耕」を継続し、成長戦略として新たに「デジタルマーケティングの推進」を掲げました。

ブランド基軸経営の深耕(成長戦略)

ブランド基軸経営は売上拡大と利益拡大の両側面を持っています。

売上拡大は「新たな生活様式や心理に適応した商品開発」と「海外事業」の2つを大きな柱とし、利益拡大はスマートファクトリーへの着手やRPA導入など、将来の利益創出に向けた先行投資を実施いたします。

売上拡大の柱のひとつである「新たな生活様式や心理に適応した商品開発」ではニューノーマルの生活において特

にキャンディに関係する変化への対応を行います。

海外事業については、中国のキャンディメーカーであるAmos社と総販売店契約を締結し、2020年11月より「4Dグミ」の日本における輸入販売を開始しました。また2021年2月からは当社製品の中国における総販売店契約も締結、輸出を開始し、包括的な取り組みを開始しました。今後はAmos社との様々な協業の可能性を模索していきます。

1 健康意識の高まり

奈良県立医科大と共同開発。自分をまもる「柿渋入り」機能キャンディ発売



2021年7月発売。

2 摂取カロリーへの関心

ノンシュガーブランドを強化。砂糖不使用でカロリー控えめでありながら、味わいへの高い評価を得ています。



2021年3月ノンシュガーブランドに新商品が仲間入りしました。

3 家庭内消費・コミュニケーション



キャンディレシピサイト「カンロ飴食堂」強化。6月には書籍も発売。



グミの技術を活かしたマシュマロ「マロッシュ」発売。

サステナブル経営の深耕(経営基盤の強化)

サステナブル経営は、マテリアリティに準ずる活動と、2020年からスタートした「キャンディエール」活動の2本で進めています。「キャンディエール」はキャンディとヒットツブから幸せを広げる活動です。

2021年は当社の全商品ブランド(カンロ飴、金のミルク、健康のど飴、ボイスケアのど飴、ノンシュガー、

ピュレグミ、カンデミーナグミ、あそぼん!)からも、エール施策を開始します。各ブランドが元々持っている価値が、今の社会に向けてどんな意義を示せるのかを検討しエール施策を行います。



デジタルマーケティングの推進(成長戦略)

デジタルマーケティングを進める目的は、デジタルを接点にダイレクトに得られたお客様の声を活かし、特別な体験価値を創造・提供するためです。

SNSの更なる拡大で消費行動が多様化する中、デジタルは今後の企業成長のために必須です。

2021年は、「Kanro POCkET」をオープンしました。「Kanro POCkET」オンラインショップ機能を拡充し、商

品に関する情報を集約したインタラクティブな複合型オウンドメディアです。ECとコンタクトセンターを兼ね備え商品情報やブランドサイトも一歩化しています。

今後も「Kanro POCkET」を通して、カンロならではの体験をご提供します。ご期待ください。



●「Kanro POCkET」
<https://kanro.jp/>

コーポレート・ガバナンス

基本方針

当社では、**経営の透明性**と**健全性の確保**及び**効率性の向上**を基本方針として、取締役会及び監査役会の強化、法令違反行為の未然防止機能強化、公正なディスクロージャー、株主への説明義務が重要であると考え、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでおります。この実現のため、当社は監査役会設置会社の形態を採用し、独立役員要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任により、経営監督機能を強化するとともに、執行役員制度を導入し、意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図っております。

☺☺コーポレート・ガバナンス体制

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

①取締役会

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

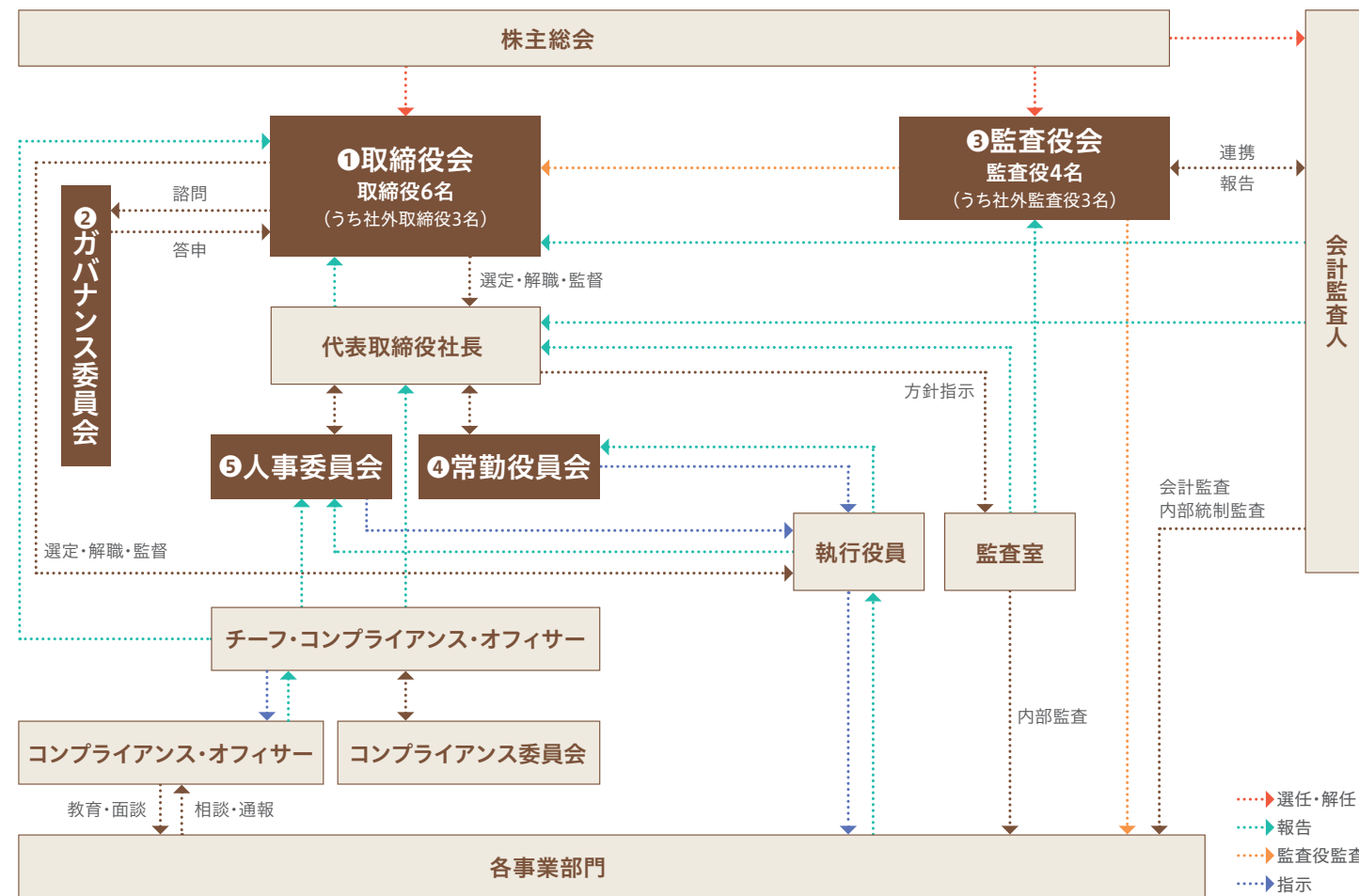
取締役会は、業務執行取締役の担当業務及び執行役員へ委任する業務執行分野をそれぞれ決定し、業務執行は当該分掌に基づき行われております。また、業務執行取締役は、業務執行の進捗状況等を常勤役員会及び取締役会で報告し、執行役員は、代表取締役、常勤役員会及び取締役会に対して適宜適切に担当分野の業務執行状況を報告しております。

②ガバナンス委員会

独立社外取締役2名及び代表取締役社長の計3名で構成し、取締役等の指名・報酬などの審議を行っております。独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで透明性、客観性、適時性を確保しており、その結果を取締役会へ答申することとしております。

⑤人事委員会

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



③監査役会

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

④常勤役員会

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

▶ 機関ごとの構成員

	取締役					監査役					執行役員									
	三須和泰	水田豊重	阿部一博	光田博充	吉田孝信	堀江裕美	羽田英之	高橋一夫	花野信子	松原良司	石川和弘	関口直樹	加来俊治	山本寿男	田邊信男	内山妙子	松本毅	平田幹二	守田昌弘	村田哲也
①取締役会	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○										
②ガバナンス委員会	○			◎	○															
③監査役会							◎	○	○	○										
④常勤役員会	◎	○	○				○	○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑤人事委員会	○	○	○				○	○			○	○	○	○	○	○	◎	○	○	○

※◎は議長、委員長

コーポレート・ガバナンス

❖コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

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

❖取締役会の体制と実効性の評価について

①分析・評価プロセス

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

②評価結果の概要

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

❖コンプライアンス

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

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

当社は取締役会の決議をもってチーフ・コンプライアンス

ス・オフィサー(CCO)を設置しています。また各本部・事業所等にCCOが任命するコンプライアンス・オフィサーを置き、コンプライアンスに関する体制の強化に努めています。今後も社員の意識向上を図るための体制づくりや施策を更に推進していきます。

社員に対する教育

「企業倫理/コンプライアンス」に関する研修を定期的に実施するとともに、全社員にコンプライアンスに関する重要事項をまとめたポケット型のコンプライアンスカードを配布し、意識向上・推進に努めています。

内部通報窓口の設置

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

❖リスクマネジメント

経営上のリスクを明らかにし、未然に防止、またリスクが顕在化した場合には迅速かつ的確に対応して損害を最小限に抑制するため、リスクマネジメント体制の強化に取り組んでいます。

BCP*

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

ソーシャルメディアリスク低減への取り組み

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

個人情報保護

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

情報セキュリティ

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

❖政策保有株式

政策保有に関する考え方

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

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

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

上記手続きに基づいて、保有する全ての政策保有目的の上場株式の検証を実施し、売却を決定した銘柄につきましては順次売却手続きを進めてまいりました。その結果、2020年度末に保有する政策保有目的の上場株式を12銘柄(時価277百万円)まで縮減致しました(2019年度末:17銘柄、時価425百万円)。

政策保有株式に係る議決権行使の考え方

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

❖役員報酬に関する規程など

取締役の報酬は、①基本報酬(月額報酬)、②業績連動報酬(賞与)、③株式報酬で構成されており、各取締役の

報酬の金額については、会社業績、各取締役の職務の内容及び業績貢献度合等を総合的に判断し、役員報酬規程等に基づき、独立社外取締役を主要な構成員とするガバナンス委員会で審議したうえで、取締役会において決定しております。

①基本報酬(月額報酬)

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

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

②業績連動報酬(賞与)

取締役の業績連動報酬は、外部機関の調査結果における他社(製造業)水準を参考として策定・制定した役員賞与支給基準に基づき賞与として金銭で支給しております。

ただし、社外取締役の賞与は固定金額であり、監査役の賞与は役員賞与支給基準に基づき監査役会の協議により決定しております。

なお、経常利益が300百万円未満の場合、賞与は支給されません。

③株式報酬

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

株式報酬は、当社が金員を拠出することにより設定する信託(以下、「本信託」といいます。)が当社株式を取得し、役員等一定の基準に応じて当社が取締役等に付与するポイント数に相当する数の当社株式を、本信託を通じて取締役等に対して交付する制度です。なお、取締役等が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役等の退任時(取締役等の退任後監査役に就任した場合は監査役退任時)です。

なお、社内取締役及び社外取締役の別に各々の総額を開示しております。

役員区分	2020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)	124,367	4
社外取締役	14,200	3
監査役(社外監査役を除く)	22,400	2
社外監査役	27,700	3

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

ボードメンバー

⚡️ ボードメンバー (2021年7月1日現在)



代表取締役社長
三須 和泰



取締役
水田 豊重



取締役
阿部 一博



取締役(非常勤)
光田 博充



取締役(非常勤)
吉田 孝信



取締役(非常勤)
堀江 裕美



常勤監査役
羽田 英之



常勤監査役
高橋 一夫



監査役(非常勤)
花野 信子



監査役(非常勤)
松原 良司

社外取締役座談会

社外取締役
光田 博充

社外取締役
堀江 裕美

社外取締役
吉田 孝信

外部視点で支えるカンロの持続的成長

ステークホルダーからの負託に応え、経営への監視と助言を行う社外取締役は、コロナ環境下においてカンロが目指すべき方向性、そして長期ビジョンにもとづく今後の事業展開について、どのように捉えているか。新たに女性メンバーを迎えた社外取締役3名に座談会にて意見を述べてもらいました。

新任社外取締役から見たカンロの強み

堀江 2021年3月から社外取締役となりました。カンロについては、飴・グミ市場で確固たるポジションを築き、商品開発や品質管理などに関する多くのコンテンツを持つ会社と捉えています。消費者が自ら積極的に情報や体験を手に入れ、シェア・拡散する時代において、それらのコンテンツは強みとなるでしょう。今日の健康志向に対応しつつ、「糖から未来をつくる(Sweeten the future)」というビジョンのもと、商品自体やパッケージ、ネーミング、マーケティング活動を通じて、人々を幸せな気分にする訴求を一貫して行っていることも心強いですね。

光田 堀江さんを迎えて、当社の社外取締役は3名とも独立役員で構成される形となりました。メンバーのキャリアや得意領域の違いは、より幅広いものになったと感

じます。多様な視点から意見を交わし、議論を重ねてカンロの持続的発展に貢献していきたいと考えています。

吉田 当社初の女性社外取締役を迎え、購買者に女性が多いキャンディカテゴリーに求められる商品価値についてのご意見や、マーケティングに関する豊富な知見にもとづくアドバイスがいただけることを期待しています。また、女性がライフワークバランスを保ちつつ活躍し、キャリアを形成できる企業環境について、堀江さんご自身の経験を踏まえた提言をぜひお願いしたいですね。

堀江 私は、豊かなコンテンツを生み出してきたカンロの長い歴史に魅力を感じており、これからカンロの一員として、社員の皆さんとともに新しい歴史を作り上げていくことをとても楽しみにしています。

コロナ環境下におけるカンロの経営状況

光田 2020年度の食品業界は、コロナ禍によって消費者の価値観に変化が生じ、支持される商品や販売チャネルが激変しました。カンロはこの1年、そうしたお客様の変

化を捉え、求められるブランド・商品を提案し、情報発信することに注力してきたと思います。ブランド基軸経営による、強味を生かした取り組みが進展し、「マロッシュ」

社外取締役座談会

など新商品の奏功でグミを大きく伸ばすとともに、ハードキャンディのシェアアップも果たしました。

吉田 当面厳しい市場環境が続くと見えますが、当社は消費者の新しい生活様式に合わせた商品開発と、ECを今後の重点チャネルの一つと位置付けた販売展開への準備を進めています。キャンディ業界および競合他社に先んじて対応することで、この難局を乗り越えられると考えます。

光田 取締役会では、既存領域の収益力強化と新規領域における成長をともに実現し、持続的かつ安定的な企業価値向上につなげていくための取り組みについて、さまざまな議論が交わされました。

吉田 私たち社外取締役は、コロナ環境下での勝ち残りに向けて、多くの提言を行いました。特に、今後の成長

ドライバーとなるデジタルマーケティングおよびEC事業への先行投資に関する提言は、「Kanro Vision 2030」の重点施策にも反映されています。また、光田さんを委員長とし、社外取締役2名と三須社長の計3名で構成するガバナンス委員会では、討議日数を昨年より増やし、取締役のスキルマトリックスや評価、将来の取締役および社長の選考要件・プロセスなどに関する諮問に答申しました。

光田 企業運営における透明性・公平性の向上と次世代経営チームの育成は、ガバナンス委員会の主要テーマです。経営陣に求められるキャリア形成などサクセッションプランについては、特に集中的に討議しています。

吉田 感染防止対応として、取締役会の事前ブリーフィングはリモートで行われ、さらに取締役会自体もリモートで開催する形になりました。当初は運用面で課題がありましたが、その後の改善によって、現在は取締役会の円滑かつ効率的なリモート開催が実現されています。

光田 リモート化によって事前ブリーフィングの内容も充実し、これまで以上に議案や報告事項への理解を深めた上で取締役会に臨むことができていると思います。

吉田 こうしたメリットの一方で、リモートワークを活用する会社では、社内における横のつながりが少なくなり、職場のコミュニケーションに限られることで、柔軟性が失われがち傾向が見受けられます。取締役会のリモート開催においても、このような問題点を共有認識として捉え、今後改善に向け提言できればと思います。

たるものにしていく内容になるでしょう。

堀江 「Kanro Vision 2030」では、成長テーマとしてデジタルとグローバルを含む事業領域の拡大を打ち出しています。デジタル領域は、グミというカテゴリー自体の人気を追い風に、商品開発力とマーケティング力で拡散し、急成長していくでしょう。さまざまな社会変化の影響を受け、成長が足踏みしている飴のカテゴリーも、商品イノベーションとデジタルマーケティングによって、市場自体の活性化を図れるものと期待しています。カンロのように長い歴史を持つブランドや企業は、豊かなコンテンツの宝庫ですから、伝統の中から宝物を見つけて革新と結び付け、



社外取締役(非常勤)
堀江 裕美

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

商品やマーケティングに魅力的に生かし、コンテンツとして拡散させることができると考えます。グローバル領域では、トップのコミットメントと優秀な人材の投入、優れた企業とのパートナーシップが重要になります。海外進出は、売上の成長だけでなく視野が大きく拡がり、企業としての

ダイバーシティの推進とSDGsへの貢献

堀江 私は、外資系企業での長いキャリアを通じて、常にダイバーシティの重要性が認識された環境で仕事をしてきました。そこでは、自分とは異質のものを排除せず、面白いと受け入れることで、全く違うものが見えてきたり、異なる考え方を持った人々が集まって叡智を結集することで、視野が広がり、別の角度から物事を見る機会が生まれる、といった経験を重ねてきました。そういう意味で、単に「女性社員の活躍」といったことだけでなく、より広義のダイバーシティを推進したいと思います。

光田 そうしたダイバーシティがイノベーションを生み出す土壌となり、持続的な企業成長をもたらしていくのでしょう。社会課題解決への貢献が企業に求められる中で、カンロは、お客様の笑顔と健康に寄与するイノベーションに挑戦し続けるチームでありたいですね。

堀江 社会課題解決への貢献については、最近SDGsの話題が多くなっていますが、世間のトレンドとして対応するのではなく、企業が社会に存続するための基本条件として、継続的に取り組むべきだと考えます。米国の経済学者フィリップ・コトラーが唱える「本物しか生きられない時代」が到来した今、企業が社会への貢献を果たさなければ存続できないのは当然であり、それを地球規模で考えていくのがSDGsではないでしょうか。

成熟度も増すと思いますし、ぜひカンロの商品力をもって、海外市場に打って出てほしいです。

吉田 五つの事業領域拡大は、カンロが2030年に向けて利益ある成長を遂げていくための重要な戦略です。具体的プランについては、コロナ環境を踏まえたいくつかのシナリオを準備する必要があるでしょう。市場環境に即したシナリオの迅速な決定とアクションが求められます。社外取締役としては、今後発表される次期中期経営計画に対して、長期ビジョンが目指す戦略との整合性を確認し、市場や消費者の生活様式における変化を見据えた具測達一(具体的・測定可能・達成可能・一貫性)の計画になっているかをチェックしていきます。

光田 そうですね。そしてもちろん実現可能性の評価が社外取締役としてのチェックポイントになります。

吉田 おっしゃる通りSDGsは地球規模の取り組みであり、企業の存続にかかわる極めて重要なミッションです。特に環境と人権については、マストとして取り組むべきテーマと言えるでしょう。当社は、事業活動を通じてSDGsへの貢献を果たすべく、企業運営と製品開発、そして環境保全への対応にしっかりと責任を持ち、これを遂行していかなくてはなりません。私たち社外取締役は、サステナブル・SDGs経営によってカンロがさらに発展し、キャンディカテゴリーメーカーのリーディング企業となるべく、取り組みを支えてまいります。



社外取締役(非常勤)
光田 博充

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

「Kanro Vision 2030」の策定・始動にあたって

吉田 「Kanro Vision 2030」については、素案段階から私たち社外取締役もその主旨と内容を共有しました。そのため、策定プロセスの初期から十分な理解を踏まえた積極的な意見交換が可能となり、外部視点からインプットやアドバイスを提供できたと考えています。

光田 この長期ビジョンは、将来のミッション実現に向けたストーリーとして、ステークホルダーの皆様とカンロをつなぐものであると認識しています。今後発表する次期中期経営計画は、長期ビジョン実現へのファーストステップとして、既存事業領域でイノベーションによる成長と収益力向上を遂げ、国内キャンディNo.1のポジションを確固



社外取締役(非常勤)
吉田 孝信

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

カンロのサステナビリティ

カンロのサステナビリティ

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

カンロのマテリアリティ

コーポレートビジョンを達成するためには、事業を通じて社会問題の解決に寄与しながら、企業価値を向上させることが求められます。その実現に向けて、SDGs^{*}、ISO14001、GRIスタンダード等の各種ガイドライン・規範をベースに社会的な要請を抽出した上で、マテリアリ

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

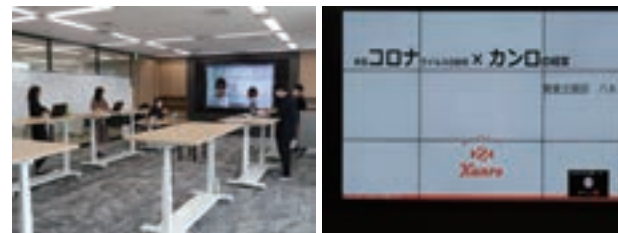
未来を担う若手の声を

事業活動を通じて様々な社会問題を解決するための諸施策を、部門を越えて検討することにより、社会と共に持続的に発展していくこと、サステナブル経営の理解浸透を促すことを目的に、2020年1月より「施策検討PT」が発足しています。プロジェクトには自ら手を挙げた未来のカンロを担う世代である若手社員が集結し、カンロとして中期的に取り組むべき目標を考える「バックキャストイング」と、短期的に解決すべきこと、今成すべき課題を考える「フォアキャストイング」の双方からアプローチしていきました。

コロナ禍のため遠方拠点のメンバーとはリモートでミー

ティを特定しました。さらに2021年は今後進めていくESG経営を意識しマテリアリティの見直しを行い、従来のKPIに加えてアプローチも明記することで定量と定性の両方から施策につなげていきます。

ティングを重ね、2020年12月には現在の状況に対する危機感と、将来のカンロに対する期待を合わせ持った提案が上がってきています。施策検討PTからの提案内容は、サステナブル経営で取り組むマテリアリティの見直しの参考とした他、次期中期経営計画にも反映いたします。



有識者インタビュー



カンロの新しいマテリアリティおよびKPIは、社会からの要請をふまえて作成されています。本業を通じた社会貢献は持続可能性が高く、「糖」は健康に寄与するので、そのメリットをメッセージとして発信する活動は重要だと考えます。今後は、ESG投資基準もふまえて、SBTやTCFDへの取り組みも進めると良いでしょう。

SBT (Science Based Targets) = 温室効果ガス排出削減目標
TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) = 気候関連財務情報開示タスクフォース

立教大学 経営学部
高岡 美佳 教授

カンロのサステナビリティ一覧

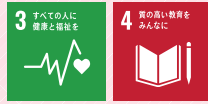
	マテリアリティ	アプローチ	KPI	2021年施策・目標
糖の価値創造	健康福祉の増進	糖に対する正しい知識の普及活動を実施する	2030年までに1,500万人に実施	<ul style="list-style-type: none"> 工場見学を実施する(オンライン含) 直営店舗で冊子配布する スポーツ支援にて、糖に対する正しい知識の普及活動を実施する 教育CSR(出前授業)を実施する ウェブマガジン「Sweeten the Future」の閲覧拡大
	食の多様性への配慮	健やかな生活に寄与する商品・サービス開発		<ul style="list-style-type: none"> 素材を活かす、キャンディならではの機能性を軸として商品開発、還元水あめを活かしたノンシュガーのど飴シリーズ商品の拡充
	気候変動	CO ₂ 排出量を削減する(売上高原単位)	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までに2019年比30%削減(売上高原単位) スコープ1~3にて算出 	<ul style="list-style-type: none"> 商品の包装をCO₂発生量の少ない材質に変更 グミ商品梱包の変更によるCO₂削減策の策定 工場内LED蛍光灯への切替
事業を通じて環境負荷削減	資源循環と廃棄物削減	食品廃棄物を削減する(売上高原単位)	2030年までに2019年比30%削減(売上高原単位)	<ul style="list-style-type: none"> 賞味期限延長の商品を拡大し、商品の廃棄ロスを削減 廃棄物を再利用(バイオエタノール原料化等)した商品・サービス展開に向けた準備
	持続可能な原材料の調達	商品容器に環境にやさしい素材(バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙等)を使用	2030年までに30%使用	商品の包装をCO ₂ 発生量の少ない材質に変更
	責任あるマーケティングと表示	使用するエネルギーを削減(生産重量原単位)	毎年、1%以上削減(生産重量原単位)※5年間で5%削減(省エネ法)	空調設備を最新機種に更新、コンプレッサーの効率アップにより電力を削減
食の安全・安心	商品の安全衛生	サプライチェーンにおけるサステナブル調達		関係原材料メーカーへの生産現場チェックアンケート実施(環境テーマ)
	責任あるマーケティングと表示	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		
	商品の安全衛生	消費者品質満足度の向上		<ul style="list-style-type: none"> 工場のスマートファクトリー化(AI/IoT活用、重労働の機械化)における品質関連部分の計画立案 品質向上関連設備投資3工場計の強化 2021年予定120百万円(設備投資全体に占める比率 2020年 7.9% → 2021年14.9%) CS向上委員会の活動を通じた品質向上
人権の尊重・ダイバーシティの推進	人権の尊重	ユニバーサルデザインを意識した商品設計		ユニバーサルデザインフォントを取り入れた商品を発売
	ダイバーシティと機会均等	人権に関する方針整備		人権ポリシー作成に着手
	労働安全衛生と人材育成	男性の育児休業取得者比率を上げる	2024年までに100%以降2030年まで継続	<ul style="list-style-type: none"> ハンドブック作成(出産育児・介護) 一部の支店・研究所にて育児フォロー体制のためのチーム制を導入
	労働安全衛生と人材育成	女性管理職(課長職以上)比率を上げる	2030年までに30%台	女性社員を対象にしたキャリアデザインセミナーを開催
組織統治	労働安全衛生と人材育成	障がい者雇用比率を上げる	2025年までに3.0%以降2030年まで継続	カンロファームの拡大に向けた運営方法の確立 ※カンロファームとは、多様な社員が活躍できる職場の実現のために設立された屋内ハーブ農園
	労働安全衛生と人材育成	従業員エンゲージメントスコアを上げる	2030年までに70%(2020年47%)	多様な働き方の推進(転勤制度見直し、テレワーク推進)
	労働安全衛生と人材育成	有給休暇取得率を上げる	2030年までに70%	管理職を対象とした多様な部下と組織の活かし方に関するセミナーの開催
組織統治	持続可能な原材料の調達	多様な人材を活かし、価値創造につなげる		カンロファームにて栽培したハーブについて商品原料の一部への使用を検討
	ガバナンス	サプライチェーンにおけるサステナブル調達		関係原材料メーカーへの生産現場チェックアンケート実施(人権テーマ)
	ガバナンス	ステークホルダーへの説明責任を重視する		情報開示の充実
組織統治	ガバナンス	コンプライアンス意識の向上		コンプライアンス研修の実施(新入社員研修、コンプライアンスカード、eラーニング)
	ガバナンス	リスクマネジメント強化		<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルメディアリスク教育の実施 レピュテーションリスク対策
	ガバナンス	情報セキュリティの強化		<ul style="list-style-type: none"> 社員教育の強化(疑似標的型攻撃メールによるトレーニング等) 新セキュリティシステム(EDR)導入検討

糖の価値創造

糖の価値創造

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

関連するSDGs



スポーツ支援を通じた価値創造

当社は2020年からスポーツ支援を強化しています。「健康経営」および「糖の価値創造」の視点から、糖との正しい付き合い方を発信しています。

「レノファ山口FC」、「東京ヴェルディ女子サッカーチーム」、「シッティングバレーボール女子日本代表 煌めきJAPAN」に加え、2021年からは「株式会社忍ism」を通してeスポーツへの支援も開始しました。

バーチャル空間を活用した糖の情報発信

オフィシャルプレミアムパートナーとして支援するレノファ山口FCのバーチャル空間「バーチャルオレンジドリームパーク」にてプレゼント企画を2021年シーズン通して実施しました。ホームゲームの日はアクセスしたサポーターが糖に関するクイズに挑戦し、正解した場合は抽選で商品が当たります。「ヒトが味を感じる感覚が強い方は苦みと甘みのどちらででしょうか?」「糖質量が多く含まれているのはビールと焼酎のどちらでしょうか?」など、キックオフ前に気軽に楽しんでもらえる難易度で、大変ご好評をいただきました。

バーチャル空間内での簡単な解説の他に、カンロのオウンドメディア「Sweeten the Future」の記事で更に詳しく学べます。



商品共同開発スタート

コーポレートパートナーとしてサポートしている東京ヴェルディ女子サッカーチームとは、2021年より商品の共同開発を開始しました。現役アスリートの声を活かした商品開発を進め、キャンディメーカーである当社ならではの事業活動を通じたスポーツ支援を行います。



©TOKYO VERDY

事業を通じた環境負荷削減

事業を通じた環境負荷削減

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

関連するSDGs



環境負荷削減包材への切り替え進む

カンロでは、気候変動による地球温暖化や、プラスチック製廃棄物問題などの環境や社会に影響を及ぼす様々な問題に対処するため、環境に配慮したインキ・包材への切り替えを進めています。これらの取り組みはKPIであるCO₂削減に貢献します。

バイオマスインキ

再生可能な植物由来原料を10%以上(固形分比)使用したインキです。一般的なパッケージインキと比較し、原材料として使用する石油資源の使用量が減るためCO₂削減に貢献できます。

メカニカルリサイクルPET

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

食品ロス削減への取り組み

長年食品業界の課題となっている食品ロスへの対応として、原料選定や配合検討をおこない賞味期限の延長に取り組んでいます。

1968年の発売から50年以上多くの皆さまに愛されているナッツクランチキャンディの「ナッツボン」もピーナッツの種類を変更し、焙煎方法を研究し直すことで、おいしさが長持ちするように改良しました。賞味期限は従来の6か月から12か月へ大幅に延長しています。



継続的な省エネ設備投資

各工場における照明のLED化を進めています。朝日工場では全ての切り替えが完了し、他2工場もおおよそ7割まで到達しました。2022年～2024年の間には完全切替を予定しています。

節電効果の高い空調設備においても、更新時には少しでもCO₂排出を抑えられる機器を選択しています。将来的には、更なる削減を達成するために、太陽光発電パネルの拡大や、その他のグリーンエネルギーの採用を検討していきます。



食の安全・安心

食の安全・安心

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

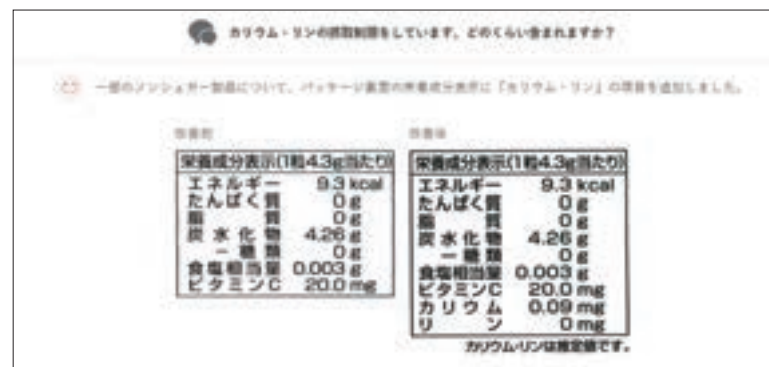
関連するSDGs



CS向上委員会でお客様の声を商品に反映

カンロのカスタマーセンターでは寄せられたお客様の声を社内の各部署に共有し、商品やサービスの改善・改良に活かして、お客様に笑顔をお届けする「スマイルサイクル」の実現を目指しています。

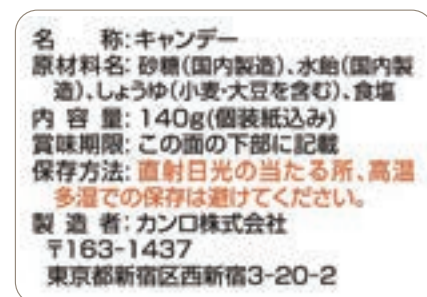
そのひとつとして、CS向上委員会を組織しています。お客様の声を源泉とし改善検討項目を挙げ、関連部署との連携を取りながら商品改良に向けた協議を定期的に行っています。直近では、糖類・糖質の誤認防止のために、ノンシュガーのど飴シリーズ、ノンシュガークラムシリーズのHP商品情報に糖質と食物繊維の値を追加しました。



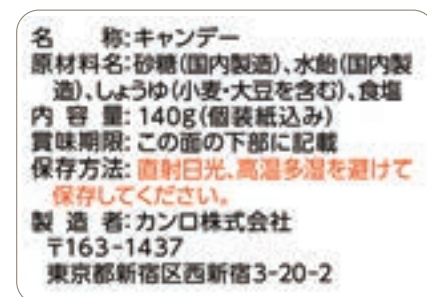
ユニバーサルデザインフォント導入へ

ユニバーサルデザインとは、“できるだけ多くの人々が利用可能であるようなデザイン”を基本コンセプトとしたデザインの事で、人が生活する上で「使いやすさ、見やすさ」といった細かい部分にも配慮・工夫をしたデザインをさします。ユニバーサルデザインフォントは読みやすさの向上と誤読を防ぐために、デザインが工夫されており、カンロでも商品の裏面表示などに順次導入を進めています。

フォント変更前



フォント変更後



人権の尊重・ダイバーシティの推進

人権の尊重・ダイバーシティの推進

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

関連するSDGs



多様性を認め、全社員が働きやすい、働きがいのある企業へ

カンロは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ています。2021年はダイバーシティ推進への取り組みが評価され複数の認定を取得しています。3月には経済産業省より「令和2年度 新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定、5月には厚生労働大臣より「子育てサポート企業」として「くるみん」認定を受け、育児休業、有給休暇の取得推進の他、社員の子どもが保護者の働く姿を見ることができ「子ども参観日」も評価いただきました。また女性活躍推進法に基づく優良企業として、各種セミナーの実施や、家庭と仕事の両立支援、男女を問わない育児休業取得促進などが評価され最高位である3つ星の「えるぼし」認定を取得しています。



屋内ハーブ農園「カンロファーム」で多様な社員が活躍

屋内ハーブ農園「カンロファーム」ではカンロを定年退職後再雇用した社員、および障がいのある社員が勤務し、ハーブを中心に栽培しています。屋内型農園施設で、空調設備も完備しているため、夏場の熱中症の心配も少なく、安心して働ける環境です。

カンロファームで収穫されたハーブは今後、カンロの商品の原料の一部として使用するなどしてお客様にお届けすることを検討していきます。



人権の尊重・ダイバーシティの推進

育児と仕事の両立を支援するためのハンドブック

全従業員へ向けて「育児・仕事応援BOOK」を作成しました。会社の支援制度と職場環境改善のヒントが全25ページに渡り記載されています。制度を一覧にするだけでなく、フローにして取得の仕方を解説したり、活用のパターンを複数紹介したりしています。またこれまで実際に育児休暇を取得した社員の声を掲載し、復職や子育ての体験談も紹介し、制度活用を促しています。



パパママcafé開催

幼い子供をもつ社員を集めてパパママcaféと称する座談会を実施し、情報や悩みを共有する場を作っています。2021年はオンライン化することで、リアルでは交流が難しかった工場・支店の社員、また育児休業中の社員へも対象を広げました。育児に関する情報交換や悩みの共有などを目的とし、育児者や育児に関心のある社員が働き続けられる環境をサポートすると共に、ダイバーシティ施策につなげるための課題抽出を行っています。

パパママcafé参加者の声

Aさん：初めての出産・子育てで今は**変化の毎日**。3ヶ月経ち自分のペースが見えてきた。夫は会社初の男性育休を2ヶ月間取ってくれ、夫婦で子供の成長や喜怒哀楽を共有できる事が良かった。
また一緒に育児することでお互いヘルプの出し方がわかってきたが、じきに夫が会社復帰するのでこれからが大変そう。
夫は最初2ヶ月間の育休は長いと思っていた様だが、今ではもっと長く育休を取れば良かったと言っている。

Bさん：コロナ禍、子育ての場に出向いたり保育園の下見などリアルでの情報収集が難しい状況。
パパママ向けサイトなどSNSをフル活用し、育児支援に熱心な地元議員へダイレクトメールを送り地元の保活経験者を紹介してもらい**自分が欲しい情報を事前に集めて検討し、保活を行った。**

Cさん：育児と時短勤務の両立は**時間との闘い**。初めは周囲と上手くいかなかった反省を踏まえ、もし子どもが急に発熱し早退することになったとしても**引き継げる環境を常に整えておく**よう心掛けています。

- ①上司・同僚へ朝に仕事進捗を細かく報告・共有
- ②メール等は上司をCCに入れ情報共有をする。
- ③毎日同じ時間に時短で退社しているが、1分でも遅くなるとお迎えに間に合わないため、帰る直前に声をかけられても「後2分しかないけどいいですか」と言う割り切りも必要。
- ④無理なお願いばかりするのではなく、**日頃から感謝の気持ちは忘れない様**に上司や周囲の人と接している。

組織統治

組織統治

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

関連するSDGs



テレワーク時代のセキュリティをサポート「情報セキュリティ通信」

情報システム部門より、フィッシングメールやWiFiポイントのリスク、ソーシャルメディアとの向き合い方などを解説したセキュリティ対策の社内情報発信をしています。情報機器の発展や働き方の多様化によって日々便利になってきている反面、悪意ある攻撃の被害に合う恐れもあります。安全にインターネットやメールが利用できるよう、定期的なセキュリティ情報で従業員をサポートしています。



ソーシャルメディアリスク研修

本社、工場の新入社員を対象にソーシャルメディアリスク研修を実施しています。食品を扱う企業としてどのようなリスクがあるかを理解し、カンロのソーシャルメディアポリシーや規程を確認しました。特定の部門だけでなく誰もが情報の発信者になる危機意識を入社時に備えられるようにしています。



情報開示

カンロでは、積極的な情報開示がガバナンスにおいて重要だと考え、決算説明会や株主総会の開催、アニュアルレポートやコーポレートレポートなどの発刊に力を注いでいます。また、定期的なイベント以外でもHPでのプレスリリース、IRニュース、お知らせにて適宜の情報開示を行っております。

財務ハイライト

	(百万円)	第67期	第68期		第69期 ^{*1}	第70期	第71期
		(2016/12)	(2017/12)		(2018/12)	(2019/12)	(2020/12)
		連結	連結	単体	単体	単体	単体
売上高	(百万円)	19,716	21,303	21,301	22,949	24,039	23,321
営業利益	(百万円)	591	935	947	1,003	923	836
経常利益	(百万円)	612	999	1,001	1,045	1,007	860
親会社株主に帰属する 当期純利益又は当期純利益	(百万円)	500	447	593	1,011	651	610
包括利益	(百万円)	539	602	—	—	—	—
設備投資	(百万円)	336	741	—	2,850	1,721	2,090
減価償却費	(百万円)	999	962	—	933	1,102	1,182
研究開発費	(百万円)	427	527	—	603	664	629
総資産	(百万円)	17,947	18,275	18,064	19,997	19,169	19,779
純資産	(百万円)	9,736	10,003	9,935	10,656	10,827	11,175
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	1,970	1,512	—	949	2,013	1,442
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	△213	△830	—	△1,743	△971	△1,572
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	△486	△855	—	271	△1,411	△48
現金及び現金同等物 の期末残高	(百万円)	2,305	2,132	—	1,800	1,430	1,253
1株当たり当期純利益 ^{*2}	(円)	69.06	62.19	82.57	141.19	92.36	86.58
1株当たり純資産 ^{*2}	(円)	1,343.39	1,395.97	1,386.56	1,487.26	1,535.52	1,584.80
1株当たり配当金 ^{*2} (中間/期末)	(円)	30 (15/15)	30 (15/15)	30 (15/15)	32.5 (15/17.5)	30 (15/15)	32 (15/17)
配当性向	(%)	43.4	48.2	36.3	23.0	32.5	37.0
自己資本比率	(%)	54.3	54.7	55.0	53.3	56.5	56.5
自己資本利益率 (ROE)	(%)	5.2	4.5	6.1	9.8	6.1	5.5
総資産利益率(ROA)	(%)	2.8	2.5	3.3	5.3	3.3	3.1
売上高営業利益率 (ROS)	(%)	3.0	4.4	4.4	4.4	3.8	3.6
株価収益率(PER)	(倍)	21.2	26.1	19.6	12.2	17.4	17.4

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

^{*2} 2017年7月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を、また、2019年7月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しております。
第67期の期首に当該株式併合及び株式分割が行われたと仮定し、1株当たり配当金、1株当たり純資産及び1株当たり当期純利益を算定しております。

貸借対照表

▶ 貸借対照表

	(単位：百万円)	
	第70期 (2019/12)	第71期 (2020/12)
資産の部		
流動資産	8,736	8,542
現金及び預金	1,490	1,313
売掛金	6,250	6,090
商品及び製品	637	585
仕掛品	3	7
原材料及び貯蔵品	213	236
前払費用	134	147
短期貸付金	1	1
未収入金	3	157
その他	0	1
固定資産	10,433	11,236
有形固定資産	8,491	9,438
建物	3,325	3,319
構築物	305	296
機械及び装置	2,843	3,676
車両運搬具	10	12
工具、器具及び備品	271	262
土地	1,497	1,497
リース資産	95	90
建設仮勘定	142	282
無形固定資産	197	191
投資その他の資産	1,744	1,606
投資有価証券	431	282
出資金	0	0
従業員長期貸付金	1	1
長期前払費用	8	8
差入保証金	429	419
入会保証金	16	13
繰延税金資産	857	879
資産合計	19,169	19,779
負債の部		
流動負債	6,046	6,266
買掛金	1,692	1,597
短期借入金	500	1,000
1年内返済予定の長期借入金	292	—
リース債務	36	42
未払金	632	979
未払費用	1,806	1,666
未払法人税等	75	234
未払消費税等	215	—
賞与引当金	608	554
役員賞与引当金	67	65
その他	119	125
固定負債	2,295	2,338
リース債務	68	57
退職給付引当金	2,060	2,105
役員株式給付引当金	90	127
その他	76	48
負債合計	8,341	8,604
純資産の部		
株主資本	10,696	11,091
資本金	2,864	2,864
資本剰余金	2,550	2,550
資本準備金	2,141	2,141
その他資本剰余金	409	409
利益剰余金	5,934	6,329
利益準備金	298	298
その他利益剰余金	5,635	6,031
固定資産圧縮積立金	184	172
特別償却準備金	28	14
別途積立金	4,420	5,020
繰越利益剰余金	1,002	824
自己株式	△653	△653
評価・換算差額等	131	83
その他有価証券評価差額金	131	83
繰延ヘッジ損益	—	0
純資産合計	10,827	11,175
負債純資産合計	19,169	19,779

損益計算書

▶ 損益計算書

(単位：百万円)

	第70期 (2019/12)	第71期 (2020/12)
売上高	24,039	23,321
売上原価	12,680	12,457
売上総利益	11,358	10,863
販売費及び一般管理費	10,434	10,027
営業利益	923	836
営業外収益	97	36
受取利息及び配当金	10	8
助成金収入	—	9
損害金収入	64	—
売電収入	10	9
その他	12	9
営業外費用	13	11
支払利息	5	3
売電費用	5	5
リース解約損	—	1
その他	2	0
経常利益	1,007	860
特別利益	12	74
固定資産売却益	1	—
投資有価証券売却益	10	74
特別損失	139	26
固定資産除却損	1	0
減損損失	136	25
投資有価証券売却損	0	0
税引前当期純利益	880	909
法人税、住民税及び事業税	226	299
法人税等調整額	2	△0
当期純利益	651	610

株主資本等変動計算書

▶ 株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

第70期 (2019/12)	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金		
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計		固定資産圧縮積立金	特別償却準備金	別途積立金
当期首残高	2,864	2,141	409	2,550	298	196	42	3,720
当期変動額								
固定資産圧縮積立金の取崩						△12		
特別償却準備金の取崩							△14	
剰余金の配当								
別途積立金の積立								700
当期純利益								
自己株式の取得								
自己株式の処分								
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計	—	—	—	—	—	△12	△14	700
当期末残高	2,864	2,141	409	2,550	298	184	28	4,420

第70期 (2019/12)	株主資本				評価・換算差額等			純資産合計
	利益剰余金		自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計	
	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金 合計						
当期首残高	1,258	5,516	△474	10,457	198	—	198	10,656
当期変動額								
固定資産圧縮積立金の取崩	12	—	—	—				—
特別償却準備金の取崩	14	—	—	—				—
剰余金の配当	△234	△234	—	△234				△234
別途積立金の積立	△700	—	—	—				—
当期純利益	651	651	—	651				651
自己株式の取得	—	—	△188	△188				△188
自己株式の処分	—	—	9	9				9
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					△67	—	△67	△67
当期変動額合計	△256	417	△179	238	△67	—	△67	171
当期末残高	1,002	5,934	△653	10,696	131	—	131	10,827

(単位：百万円)

第71期 (2020/12)	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金		
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計		固定資産圧縮積立金	特別償却準備金	別途積立金
当期首残高	2,864	2,141	409	2,550	298	184	28	4,420
当期変動額								
固定資産圧縮積立金の取崩						△12		
特別償却準備金の取崩							△14	
剰余金の配当								
別途積立金の積立								600
当期純利益								
自己株式の取得								
自己株式の処分								
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計	—	—	—	—	—	△12	△14	600
当期末残高	2,864	2,141	409	2,550	298	172	14	5,020

第71期 (2020/12)	株主資本				評価・換算差額等			純資産合計
	利益剰余金		自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計	
	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金 合計						
当期首残高	1,002	5,934	△653	10,696	131	—	131	10,827
当期変動額								
固定資産圧縮積立金の取崩	12	—	—	—				—
特別償却準備金の取崩	14	—	—	—				—
剰余金の配当	△214	△214	—	△214				△214
別途積立金の積立	△600	—	—	—				—
当期純利益	610	610	—	610				610
自己株式の取得	—	—	△0	△0				△0
自己株式の処分	—	—	—	—				—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					△48	0	△48	△48
当期変動額合計	△177	395	△0	395	△48	0	△48	347
当期末残高	824	6,329	△653	11,091	83	0	83	11,175

キャッシュ・フロー計算書

▶ キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	第70期 (2019/12)	第71期 (2020/12)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益	880	909
減価償却費	1,102	1,182
賞与引当金の増減額(△は減少)	19	△53
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△3	△2
退職給付引当金の増減額(△は減少)	116	44
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	29	36
受取利息及び受取配当金	△10	△8
支払利息	5	3
固定資産除却損	1	0
減損損失	136	25
固定資産売却損益(△は益)	△1	—
投資有価証券売却損益(△は益)	△9	△74
売上債権の増減額(△は増加)	△231	159
たな卸資産の増減額(△は増加)	△35	25
仕入債務の増減額(△は減少)	△6	△94
未払費用の増減額(△は減少)	104	△140
未払消費税等の増減額(△は減少)	223	△211
未収消費税等の増減額(△は増加)	114	△150
その他	5	△69
小計	2,440	1,584
利息及び配当金の受取額	10	8
利息の支払額	△5	△3
法人税等の支払額	△430	△146
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,013	1,442
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△60	△60
定期預金の払戻による収入	60	60
有形固定資産の取得による支出	△1,943	△1,666
有形固定資産の売却による収入	1,071	—
無形固定資産の取得による支出	△79	△61
固定資産撤去に伴う支出	△52	—
投資有価証券の取得による支出	△2	△1
投資有価証券の売却による収入	32	154
貸付けによる支出	—	△4
貸付金の回収による収入	1	3
預託金の返還による収入	—	3
投資活動によるキャッシュ・フロー	△971	△1,572
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△465	△292
短期借入金の純増減額(△は減少)	△500	500
リース債務の返済による支出	△28	△41
自己株式の純取得額	△185	△0
配当金の支払額	△233	△213
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,411	△48
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△369	△177
現金及び現金同等物の期首残高	1,800	1,430
現金及び現金同等物の期末残高	1,430	1,253

非財務データ

▶ 環境

		第67期 (2016/12)	第68期 (2017/12)	第69期 (2018/12)	第70期 (2019/12)	第71期 (2020/12)
CO ₂ 排出量 売上原単位 ^{※1 ※2}	(t/億円)	65.53	62.71	60.86	308.57	284.09
食品廃棄物量 売上原単位 ^{※2}	(t/億円)	4.67	4.99	4.21	4.63	4.58
食品リサイクル率	(%)	78.7	89.2	94.2	92.3	85.4
エネルギー使用量 生産重量原単位 ^{※3}	(kl/t)	0.39	0.37	0.32	0.40	0.42
水資源投入量 生産重量原単位 ^{※3}	(m ³ /t)	17.73	16.95	16.10	15.25	15.91
排水量 生産重量原単位 ^{※3}	(m ³ /t)	10.17	7.23	5.95	6.67	6.77

▶ 人材

		第67期 (2016/12)	第68期 (2017/12)	第69期 (2018/12)	第70期 (2019/12)	第71期 (2020/12)
従業員数	(人)	477	485	542	578	601
女性管理職比率	(%)	5.0	6.9	7.5	10.4	12.6
育休取得率(男)	(%)	8.0	3.4	9.1	38.5	14.3
育休取得率(女)	(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
産休育休復職率 (男女)	(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	84.6
有給休暇取得率	(%)	54.1	51.4	56.9	66.4	62.1
労働災害(休業) 発生件数	(件)	6	2	2	2	3

▶ 社会

社会貢献活動 ^{※4} 参加人数	教育CSR講師人数 ^{※5}	子ども社員数 ^{※6}	工場見学総数
延べ320名 (2021年1月末時点)	延べ69名 (2020年12月まで)	362名 (2020年12月まで)	22,422名 (2011-2020年累計)

※1 2018年まではスコープ1, 2にて算出、2019年からスコープ1~3にて算出

※2 売上原単位：売上あたりの環境負荷量

※3 生産重量原単位：生産重量あたりの環境負荷量

※4 地域イベントなど。

※5 当社オリジナルの教育プログラムに講師として参加した社員数。

※6 子ども社員とは当社オリジナル教育プログラムの修了者です。

企業情報／株式情報

●●会社概要 (2021年6月30日現在)

社名 カンロ株式会社(Kanro Inc.)
 本社所在地 東京都新宿区西新宿三丁目20番2号
 東京オペラシティビル37階
 TEL.03-3370-8811(代表)
 設立 1950年5月6日
 資本金 28億64百万円
 事業内容 菓子、食品の製造及び販売
 従業員数 613名

●●取締役及び監査役 (2021年7月1日現在)

代表取締役社長	三須 和泰	常勤監査役	羽田 英之
取締役	水田 豊重	常勤監査役	高橋 一夫
取締役	阿部 一博	監査役(非常勤)	花野 信子
取締役(非常勤)	光田 博充	監査役(非常勤)	松原 良司
取締役(非常勤)	吉田 孝信	※光田博充氏、吉田孝信氏、堀江裕美氏、花野信子氏は、東京証券取引所の定めに基づく「独立役員」です。	
取締役(非常勤)	堀江 裕美		

●●執行役員 (2021年7月1日現在)

社長 CEO兼CCO	三須 和泰	執行役員	山本 寿男
専務執行役員	水田 豊重	執行役員	田邊 信男
常務執行役員 C F O	阿部 一博	執行役員	内山 妙子
常務執行役員	石川 和弘	執行役員	松本 毅
常務執行役員	関口 直樹	執行役員	平田 幹二
執行役員	加来 俊治	執行役員	守田 昌弘
		執行役員	村田 哲也

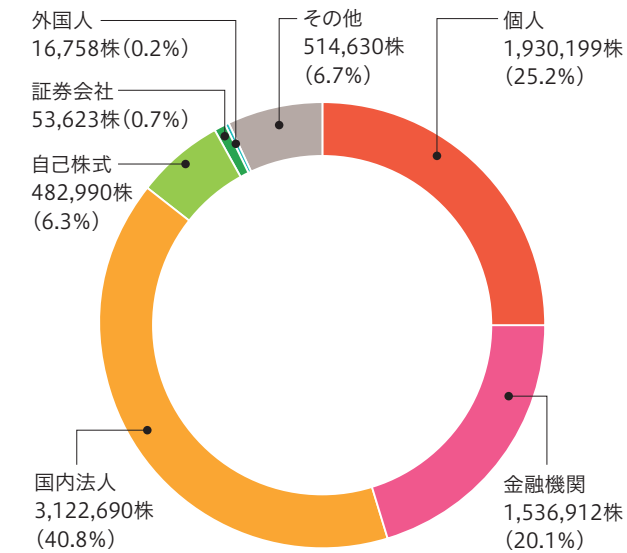
●●株式の状況 (2021年6月30日現在)

上場証券取引所 東京
 発行可能株式総数 20,000,000株
 発行済株式総数 7,657,802株
 株主数 6,352名

●●大株主 (上位5名) (2021年6月30日現在)

株主名	所有株数 (千株)	議決権比率 (%)
三菱商事株式会社	2,126	29.71
カンロ共栄会	483	6.76
株式会社榎本武平商店	450	6.29
株式会社三井住友銀行	346	4.83
三井住友信託銀行株式会社	323	4.51

●●所有者別株式分布 (2021年6月30日現在)



●●事業所、工場等住所一覧

事業所	住所	工場	住所
本社 営業企画部 広域販売部	〒163-1437 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル37階 TEL: 03-3370-8811(代表)	ひかり工場	〒743-0061 山口県光市小周防高尾568
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	松本工場	〒399-0033 長野県松本市笹賀6002-4
東北支店	〒982-0011 宮城県仙台市太白区長町8-11-20 高橋ビル1 2階	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
首都圏東支店	〒171-0014 東京都豊島区池袋2-14-2 池袋二丁目ビルディング5階	研究・技術本部	R&D豊洲研究所 〒135-0051 東京都江東区枝川2-20-12
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	カンロファーム	カンロファーム 〒357-0036 埼玉県飯能市南町7-17 「IBUKI HANNO FARM」内
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 福岡県福岡市南区内向新町2-9-27		

