

各位

会社名 カンロ株式会社
代表者名 代表取締役社長 三須 和泰
(コード：2216 東証第二部)
問合せ先 取締役常務執行役員 CFO
財務・経理本部長 阿部 一博
(TEL 03-3370-8811)

「中期経営計画 2024」策定に関するお知らせ

当社は、2021年2月に策定した「Kanro Vision 2030」の実現に向けて、2022年12月期から2024年12月期までの3ヶ年を対象とする「中期経営計画 2024」を策定し、本日開催の取締役会において、決議いたしました。創業110周年を迎える当社事業並びに中期経営計画の起点とすべく新たに定めた企業パーパスと共に、下記の通りお知らせいたします。

記

1. パーパスについて

外部環境の変化が激しく、先行き不透明・不確実な状況下、当社がこれまで歩んできた道程を確認の上、自分たちの未来への想いを言語化し、企業パーパス「**Sweeten the Future 心がひとつぶ、大きくなる。**」を定めました。

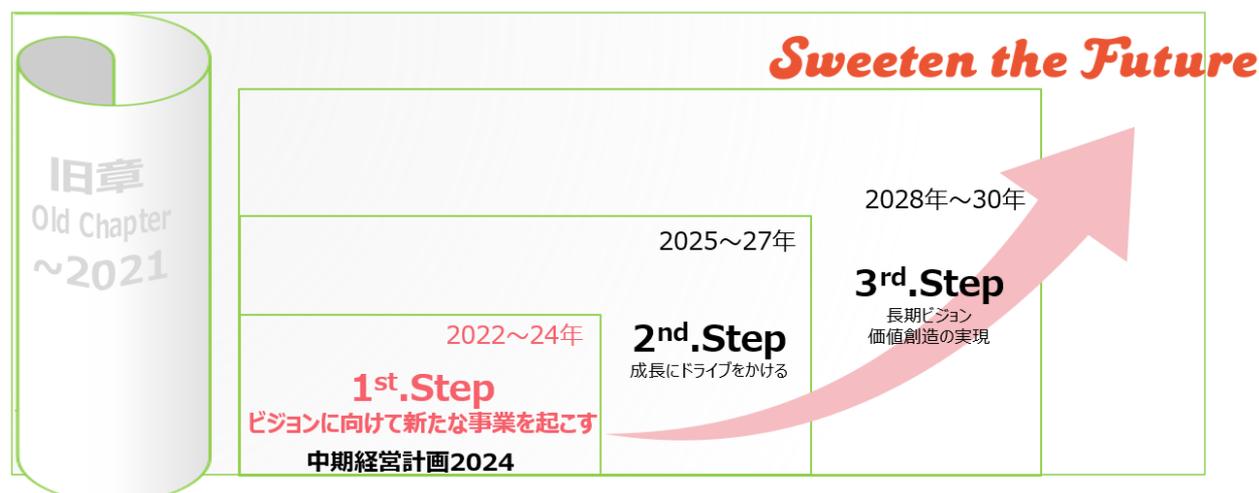
糖から未来をつくり、糖の力を引き出す事に挑み続けてきた当社が長年の事業活動で培った技術をさらに進化させることにより、「心がひとつぶ、大きくなる。」瞬間を積み重ね、「人と社会の持続可能な未来に貢献するパーパストリブン企業」を目指します。

2. 「中期経営計画 2024」の概要

(1) 位置付け

パーパスを起点に、長期ビジョン「Kanro Vision 2030」の実現に向けて、2022年から New Chapter (新章) をスタートさせます。

「中期経営計画 2024」はその 1st ステップを定めたものです。



(2) 主要施策

「Kanro Vison 2030」の「3つの重点戦略」とそれを支える「人財と組織」につき、以下の施策を推進します。

① 価値創造

- ・イノベーション促進に向けた投資強化
- ・サステナブルを目指し「素材」「機能性」の追求強化
- ・デジタルを接点に生活者の声に傾聴
- ・グローバル視点による研究開発の強化

② ESG 経営

- ・SDGs 目標達成に向けた内部体制強化
- ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ・ガバナンスの強化

③ 事業領域の拡大

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

④ 人財と組織

- ・多様な人財の活躍のための環境整備
- ・エンゲージメントの向上

(3) 主要指標

2024年 目標

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
	営業利益率	7%
	ROIC	7.5%以上
非財務 指標	CO2排出量(*) (Scope1,2,3 合計)	262.4t/億円
	糖に対する 正しい価値の普及活動	800万人
	従業員 エンゲージメントスコア	55%

(*) 売上高当たり原単位

※詳細につきましては、添付資料をご覧ください。

以 上



中期経営計画 2024

パーパスドリブン企業へ

2022年2月10日 **カンロ株式会社**

目次

I) NewKANRO2021の振り返り

* 業績推移 / * 定量実績 / * 経営基盤強化

II) 事業環境認識

* キャンディ市場動向 ①組成別トレンド / ②市場・当社 (2019/2021年対比)

* マクロ環境【PEST分析】

* 中期経営計画2024で向かう方向性

III) 目指す姿

* Kanro Vision 2030 ①全体像 / ②重点戦略

* カンロの価値観

* パーパスドリブン企業へ

IV) 中期経営計画2024

* 位置付け / * 主要施策・指標 / カンロが目指す価値創造

* 事業領域の拡大について

* 事業部門施策

<コア事業本部> <デジタルコマース事業本部> <グローバル事業本部> <フューチャーデザイン事業本部>

* 機能部門施策

* ESG経営

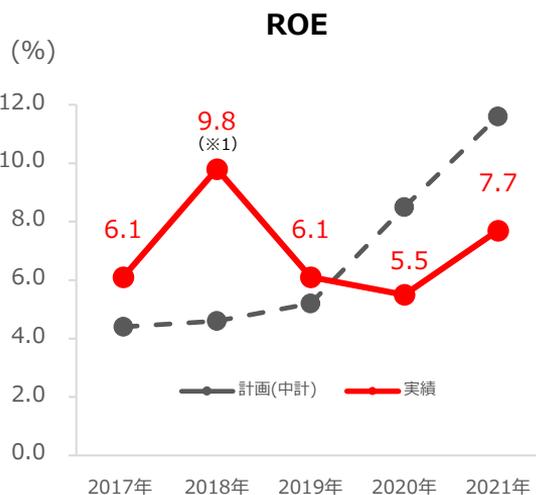
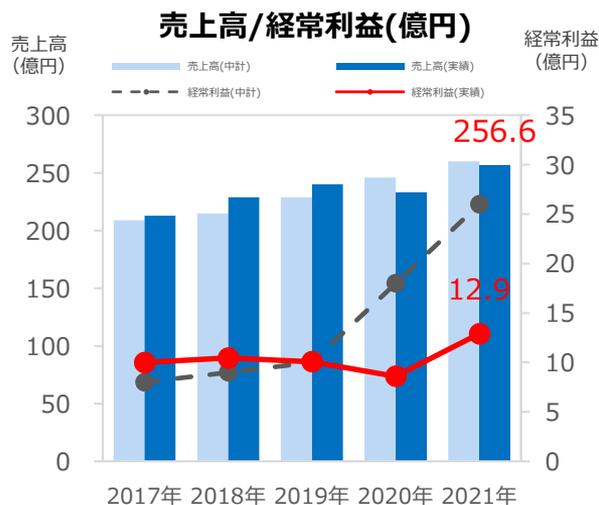
* 人財・組織

* 財務戦略 ①基本方針 ②3か年キャッシュフロー計画 ③財務数値目標

* 非財務数値目標

I) NewKANRO2021の振り返り

- ◆ 売上高/経常利益：2017~2019年計画達成、2020・2021年は先行投資（設備・人財）に加えて、新型コロナウイルスの影響もあり未達
- ◆ ROE：2017~19年計画達成、2020・2021年未達
- ◆ 配当：安定配当を継続し、2020・2021年に増配を実施



(※1) 2018年は特別利益計上

1株当たり配当金

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

(※2) 株式分割・併合を加味

(※3) 2018年は特別配当2.5円

I) NewKANRO2021の振り返り 定量実績

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

(*)株式分割・併合を加味

※新型コロナウイルス感染拡大により事業環境が大きく影響を受けるとともに収束時期を見通せないことから、2020年7月に損益目標は取り下げております。

I) NewKANRO2021の振り返り

経営基盤強化①

CI刷新

- 2017年 新コーポレートスローガン 「糖から未来をつくる。/ Sweeten the Future」

ムダの排除

- 3工場間の横断的な改善活動を継続的に行い、作業・廃棄・時間等のムダを改善
- 2018年 営業支援システム導入による業務の効率化

売上原価低減

- 2018年 ひかり製菓の統合による飴の生産ラインの集約
- 2019年 松本工場新グミライン稼働、増産体制構築による生産効率化
- 販売予測精度の向上による雑損の削減

人事制度

- 2019年 新人事制度導入による社員のエンゲージメント向上

情報システム 環境整備

- 2018年 本社移転によるコミュニケーション強化
- 2020年 テレワーク推進の環境整備実施

品質保証体制

- 食品安全システムの国際規格FSSC22000を全工場にて認証取得
(認証取得年:2015年 朝日工場 2018年 ひかり工場 2019年 松本工場)

I) NewKANRO2021の振り返り

経営基盤強化②

CSR・サステナビリティ

- 2017年 教育CSRプログラムの本格始動
- 2020年 糖の価値創造の観点からスポーツ支援活動強化
- 2020年 キャンディを通して社会へエールを贈る「キャンディーエール」プロジェクトを開始
- 商品の包材を環境配慮包材に変更する取組み開始

ダイバーシティ

- 2018年 ダイバーシティ推進室新設、令和2年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」選出
- 2020年 多様な社員が活躍できる屋内ハーブ農園「カンロファーム」オープン

ガバナンス

- 2018年 独立社外取締役を過半数とするガバナンス委員会設置
- 取締役会の充実化（取締役実効性評価の実施・戦略の議論・開催数増加）

資本コスト経営

- ROIC経営の実践（ROICツリーによるKPI管理等）
- 資本コストを基準とした投資採算基準の策定・導入
- 政策保有株式の縮減

IR活動

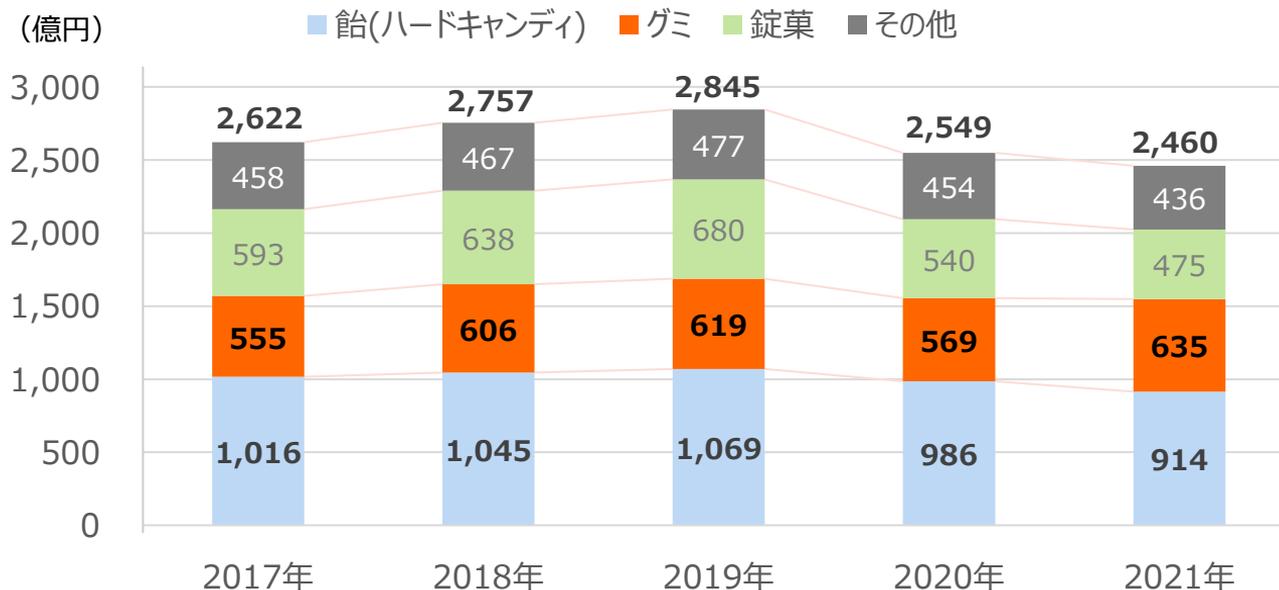
- 2019年 IR室を新設し、情報開示の拡充並びに投資家向け説明会等を実施（株主数増加：2016年末2,869名 → 2021年末7,295名）
- 「International ARC Awards 2021」世界最優秀部門賞を2部門で受賞

Ⅱ) 事業環境認識

キャンディ市場動向 ①組成別トレンド

- ◆ 新型コロナウイルス禍の新しい生活様式において、飴と錠菓は苦戦
- ◆ ゴミは在宅消費を捉えて、成長基調を回復

キャンディ 販売金額推移

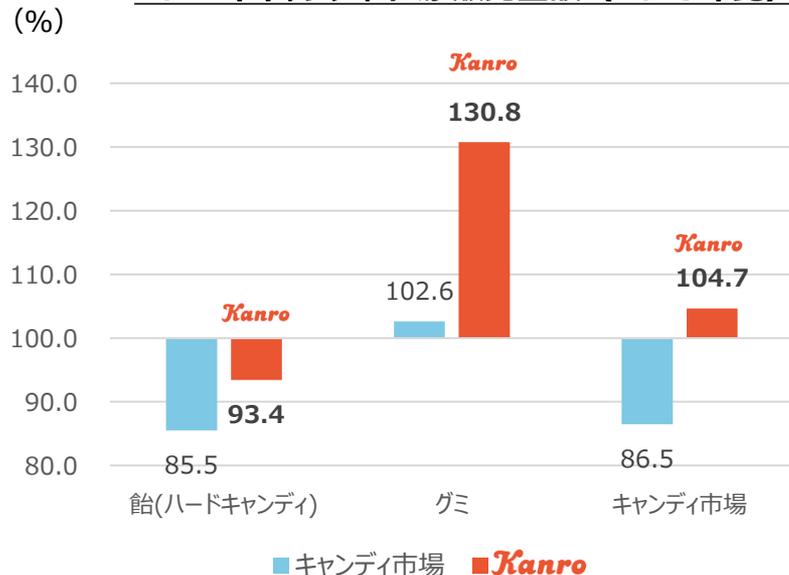


データ:インテージSRI+ キャンディ市場 2017年1月~2021年12月 累計販売金額

キャンディ市場動向 ②市場・当社（2019/2021年対比）

- ◆ 2021年キャンディ市場はbeforeコロナ（2019年）と比較し、86.5%と回復は遅れている
- ◆ 当社はグミが牽引し、2019年比増加（キャンディ市場シェアNo.1へ）

2021年キャンディ市場 販売金額（2019年比）



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

キャンディ市場 カンロシェア

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

データ:インテージSRI+ キャンディ市場 2019年・2021年（各年1～12月計） 販売金額シェア

Politics
(政治)

法律・規制改正
(食品衛生法<表示変更等>等)

定年延長
(高年齢者雇用安定法 改正)

TPP,RCEP,EPAによる
貿易環境変化
(キャンディ関税率の漸次低下・撤廃)

Environment (環境)
Economy (経済)

気候変動
(原料調達への懸念)
(需要予測難易度上昇)

為替相場
円安基調
(輸出メリット)
(輸入デメリット)

原材料・原油
価格高騰
(原価上昇)
(グリーンエネルギーへ移行加速)

Society
(社会)

少子高齢化・人口減少
(国内キャンディ消費者減少)

糖質・カロリー摂取への
ネガティブイメージ
(キャンディ消費量減少)
(糖質OFF、低カロリー商品増加)

新型コロナによる生活様式変化
価値観重視の購買行動ヘシフト
(健康、SDGs意識の高まり)
(Z世代への注目度の高まり)

Technology
(技術)

DX推進
(スマートファクトリー)
(デジタルマーケティング)

EC市場規模拡大
(OMO※への対応)
(デジタル販売チャンネルの多様化)

フードテックによる食の進化
(事業領域拡大)
(代替食・プラントベース商品増加)
(3Dフードプリンターの誕生)

※ Online Merges with Offline

中期経営計画2024で向かう方向性

1. 生活者のライフスタイル変化

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

2. キャンディ市場の成長性

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



未来は予測できないが、カンロは未来を創造していく

Ⅲ) 目指す姿

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 500億円 営業利益率 9%以上 ROIC 10%以上

※新収益認識基準により売上高・営業利益率リステート

Kanro Vision 2030
Sweeten the Future

「3つの重点戦略」とそれを支える「人財と組織」



3つの重点戦略

価値創造

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

ESG経営

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

事業領域の拡大

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

変化が激しく、先行きが不透明・不確実な時代の中、カンロがこれまで歩んできた
道程を確認の上、自分たちの未来への想いを言語化し、パーパスを策定

パーパス

Sweeten the Future
心がひとつぶ、大きくなる。

ステートメント

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、人はホッしたり、キュンしたり、
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。

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＞

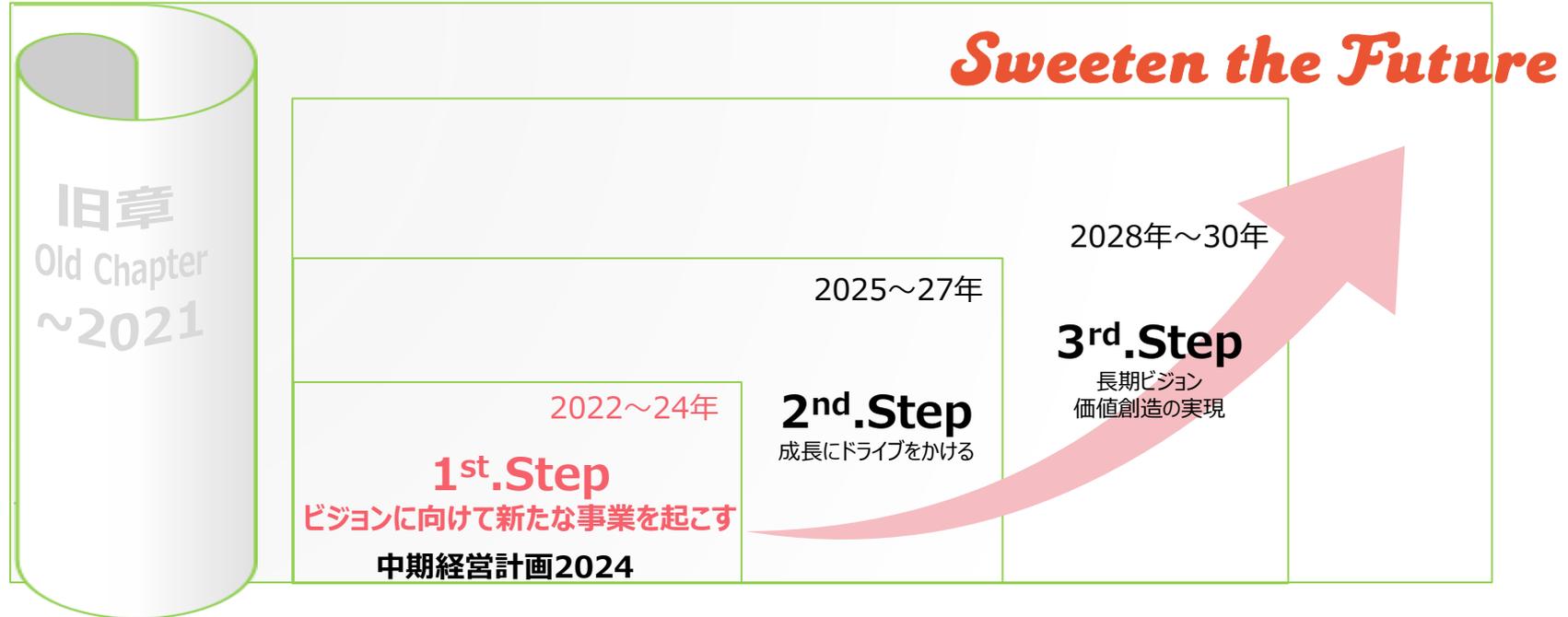
多様性や専門性を受け入れ活かし合い、
パーパスに向かって社員、会社ともに成長する

中期経営計画2024 目指す姿

カンロは、
「人と社会の持続可能な未来に貢献する」
パーパストリブン企業へ

IV) 中期経営計画2024

パーパスを起点に、「Kanro Vision2030」の実現に向けて、
2022年からNew Chapter（新章）をスタートさせる



中期経営計画2024 主要施策

Sweeten the Future

心がひとつぶ、大きくなる。

価値創造

- ◆ イノベーション促進に向けた投資強化
- ◆ サステナブルを目指し「素材」「機能性」の追求強化
- ◆ デジタルを接点に生活者の声に傾聴
- ◆ グローバル視点による研究開発の強化

ESG経営

- ◆ SDGs目標達成に向けた内部体制強化
- ◆ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ◆ ガバナンスの強化

事業領域の拡大

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

人財と組織

- ◆ 多様な人財の活躍のための環境整備
- ◆ エンゲージメントの向上

主要指標

2024年 目標

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
	営業利益率	7%
	ROIC	7.5%以上
非財務 指標	CO2排出量 (*) (Scope1,2,3 合計)	262.4t/億円
	糖に対する 正しい価値の普及活動	800万人
	従業員 エンゲージメントスコア	55%

(*) 売上高当たり原単位

イノベーションによる価値創造

<カスタマーイン>

デジタル

価値
創造

研究技術

<プロダクトアウト>

<デジタル起点のイノベーション>

ニーズ×デジタル

イノベティブ
商品

<研究技術のイノベーション>

シーズ×研究技術



<研究技術のイノベーション>

あらゆるテクノロジーを駆使し、新たな商品価値を創出し続ける

シーズ×研究技術

素材力×新配合・製法技術

- ◆素材のおいしさ・機能を追求したキャンディを新配合・製法で開発

植物由来原料×新製法技術

- ◆新しい製法技術で植物由来原料に置き換えたキャンディを開発

新用途×新配合・製法技術

- ◆環境問題を解決するため、今までの食品にはなかった新用途のキャンディを新しい製法技術で開発

研究知財×食品・医薬技術

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

製法・設備×新技術

- ◆独創的な商品を新技術の開発と革新的な製造ラインの開発により実現
- ◆生産ラインに新技術を取り入れ、生産リードタイムの短縮を図り生産効率を向上

生産工場×合理化

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

原料規格・品質管理×グローバル基準

- ◆世界で販売可能な商品スペックにするため、原料規格の整備と表示を含めた世界基準品質の確立

研究技術

価値創造

イノベティブ商品

<デジタル起点のイノベーション>

データドリブンによるデジタルマーケティングを展開し、新たな顧客価値を創造

ニーズ×デジタル

SNSマーケティング×デジタル

- ◆生活者とカンロの接点をより広げ、より深められる情報発信の仕組みを開発

VOC×デジタル

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

ビッグデータ×デジタル

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

Z世代×デジタル

- ◆飴の消費減少を食い止めるため、Z世代が求めるキャンディの開発と新しい売り場提案を推進

ブランド×デジタル

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

グローバル×デジタル

- ◆グローバル化に向け、ターゲットにしている対象国のニーズ抽出とカンロの商品情報発信を最大化する仕組みを開発

デジタル

価値
創造

イノベーティブ
商品

IV) 中期経営計画2024
事業領域の拡大について

コア事業は既存ドメインを軸にイノベーションで新規ドメインを開拓
3事業で市場・チャネルを拡げ、新たな事業ドメインを構築する

製品（ドメイン）

		既存	新規	年平均成長率	
市場・チャネル	既存	 コア事業		3%以上	5%以上
	新規	 デジタルコマース事業  グローバル事業  フューチャーデザイン事業		30%以上	

重点方針

永年向き合ってきたキャンディで生活者にエールを送る。
ブランドごとに設定するパーパスを起点に、飴のZ世代との新たな共創を実現し、商品・販売・プロモーションのマーケティングミックスによりグミ市場の成長を捉える（キャンディ市場でのトップシェアを維持・グミのシェアNO.1を目指す）。

IV) 中期経営計画2024 事業部門施策

〈コア事業本部②〉

商品戦略

飴

◆イノベティブ商品の開発

- ・漸減傾向の要因を見極め、シーズとニーズの融合で飴にイノベーションを起こす

◆Z世代との共創

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



◆プラントベース

- ・体と地球にやさしい
プラントベースへの対応

◆Well-being向上への貢献

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

グミ

◆既存ブランドの育成

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



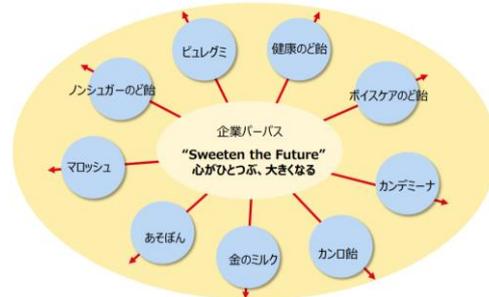
◆瞬発力ある商品の発売

- ・時代のニーズを掴んだ瞬発力ある商品を開発し、次世代への種を撒く

コアブランド

◆企業パーパスに基づいたブランドパーパス策定

- ・企業パーパスにベクトルを合わせ、各ブランドがパーパスを策定。生活者に選ばれるさらに強いブランドへの成長を目指す



販売戦略

デジタルコミュニケーション	店頭起点	チャネル
<p>◆デジタルデータ活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ID-POS、サインージデータ等を活用したブランド育成、売場提案 <p>◆SFA（Sales Force Automation）活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業支援ツールにより営業プロセスを可視化・管理・共有することで定型業務を効率化 <p>◆デジタル媒体活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サインージを活用したブランド訴求 ・小売業・卸売業と連携したO2O※施策 	<p>◆店舗形態に応じた売り方の提案、売場創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生活者の視点に立った棚割り等「買い場」の提案 <p>◆SNSプロモーションと店頭プロモーションの連動強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションコンセプトやキービジュアルと連動し、オンラインとオフラインの統一感を醸成する <p>◆店頭巡回強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生活者との接点である店頭を整備 ・現場の声や空気感を本部にフィードバックし、施策に活かす 	<p>◆コアブランドの売上拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存チャネル（SM、CVS、DRUG業態）への配荷最大化で売上基盤を強化する <p>◆戦略的取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小売業・卸売業／カンロ相互課題への取り組み ・CVS業態に対し「Z世代」をつなぐ商品提案 <p>◆新規販路の獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ・薬系、日雑ルートを軸にした商品提案強化によりチャネルの拡大を図る

※Online to Offline

重点方針

**ヒットブ「カンロ」を足掛かりに事業の基盤を築き
健康と笑顔に満ちた未来を目指したEC専用商品・サービスを
世界を視野に提供することで事業を拡大する。**

商品・サービス戦略

ヒトツブカンロ (EC・店舗)	新商品(EC)	新サービス
<p>◆グミツツェル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・KANRO POCKeTのフロントエンド商品に位置づけ、増産体制のもとバリエーション展開を行う。 ・定期的なデジタルプロモーション実施  <p>◆エコライン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地球に生活する人々を想うサステナブルなライン「ヒトツブカンロ earth」展開開始 <p>ヒトツブカンロ earth</p> 	<p>◆脳</p> <p>①BRAON 本格発売</p> <ul style="list-style-type: none"> ・eスポーツ向け商品 BRAONを再発売し、バックエンド商品として育成 <p>②EC専用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・糖の可能性を脳領域で追求する戦略商品の発売 <p>◆新素材菓子</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品開発方針「素材を活かす」EC専用商品の開発 ・厳選した素材を活かす新配合・新製法で新しい価値を創造 	<p>◆会員向け新サービス 「Kanro POCKeT便 (仮)」</p> <p>“キャンディはカンロにお任せ！” フレンドリーでインセンティブもりだくさんのお得な定期サービス開始</p> 

販売戦略

実店舗戦略

◆ 旗艦店強化

- ・東京に加えて主要都市に
ブランド体験型旗艦店舗を出店

◆ ポップアップ

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

◆ ECとの会員連携

- ・アプリケーション開発
- ・実店舗とECの買い場シームレス化

Kanro POCKET

◆ Eコマース基盤構築

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



その他

◆ 越境EC

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

◆ 大手ECモール・卸売業

- ・展開準備に向けた検討を行う

重点方針

グローバル化を推進し、カンロクオリティで世界の人々の笑顔あふれる豊かで健やかな生活に貢献する。

事業戦略	商品戦略	販売戦略	
グローバル化	輸出	輸出	
<p>◆ 組織・人財</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバル事業の「会社ゴト化」に着手 ・品質保証体制の強化 ・グローバル人財の育成 <p>◆ パートナー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中国Amos社との日中相互での代理店契約を軸に、持続可能な取組みを推進 	<p>◆ 血糖値（高齢層）、ダイエット・口腔内（若年層）等の健康課題を解決する商品の開発</p> <p>◆ 海外専用商品、国内外統一規格商品の開発</p>	<p>◆ 既存注力エリアの中華圏での取引深耕</p> <p>◆ 海外専用商品、国内外統一規格商品を梃子に、新規市場の開拓、輸出取引の拡大</p>  <p>海外販売 現地生産・販売 共同研究・商品開発</p>	
	輸入		<p>◆ Amos社4Dブランドの定着、留型商品の開発</p>

重点方針

「未来の市場・生活者」に向けて、地球にやさしい、「心がひとつぶ、大きくなる」商品・サービスをデザイン、創出する。

事業戦略

- ◆ 「サステナビリティ」、「Well-being」をキーワードとした事業の基盤を構築し、ESG経営を後押しする
- ◆ 原材料領域まで踏み込み、内部資産、外部資産を活用の上、サーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現に取り組む
- ◆ 他社との資本・業務提携等により、非連続成長に貢献する

サステナビリティ

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



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

Well-being

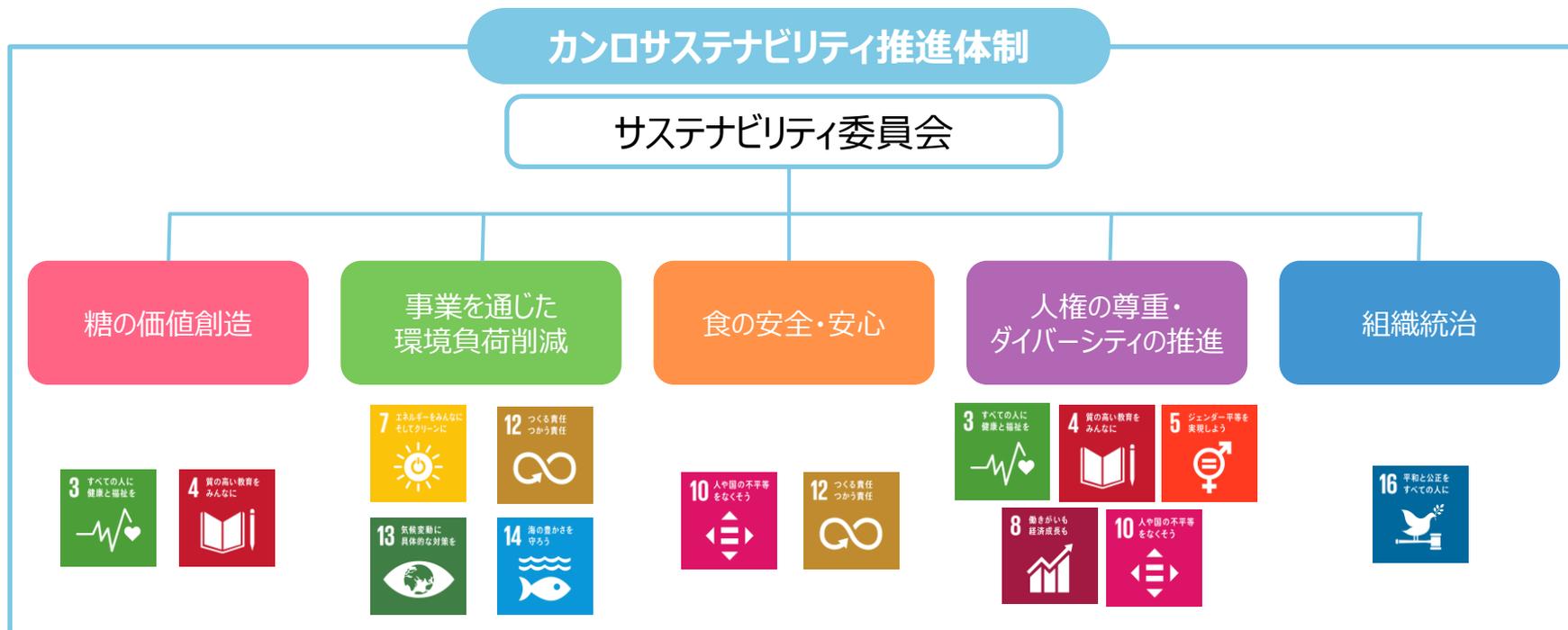
- ◆ キャンディストローへの取組みを足がかりに、生活者に向けて、地球にやさしい「モノ」、ワクワクする「コト」を継続的に提案、発信する



機能部門		
研究・技術本部	マーケティング本部	・生産本部（生産工場）
<p>◆新規菓子の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業領域の拡大を視野に入れた技術評価など各施策の実施 ・デジタルマーケティングから得られた情報を活用し、新事業領域のテーマ、方向性を選定 <p>◆グローバル化への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・世界戦略商品の開発体制を構築 	<p>◆デジタルマーケティングの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタルマーケター育成、SNS強化、ソーシャルリスニングによりデジタルマーケティングを推進 <p>◆新ブランドの開発と育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新ブランド創出を念頭においた商品開発、既存商品のブランド化 	<p>◆スマートファクトリーの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IoT、RPAを用いた生産性、業務効率向上 ・デジタルツール導入による作業効率向上 ・間接業務のスリム化（組織・人員） <p>◆人時生産性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多能工化を進めスキルアップを図り、人時生産性を向上させて製造原価率を改善
品質本部	SCM本部	コーポレートコミュニケーション本部
<p>◆世界基準の品質保証体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外輸出に対応する原料規格を整備し、商品スペックを世界基準へ移行 <p>◆生産工場の品質管理強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒューマンエラーのゼロ化、不良品発生率低減のため、FSSC22000食品安全マネジメントで品質管理を継続的に強化 ・製造委託先の定期品質審査実施 	<p>◆持続可能な原材料の安定調達</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場動向をモニタリングし、価格上昇リスクヘッジ対応とともに原材料の代替供給先の確保 <p>◆安定した物流体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ドライバー不足、2024年問題への対応 <p>◆販売予測精度の向上によるロス削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・需給予測システム導入へ向けて着手 	<p>◆ステークホルダーの共感強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パーパスの社内外浸透施策の実施 ・部門間連携による企業PR強化 <p>◆CS・CXの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カスタマーセンターにマーケティング機能を付加 ・VOCデータ分析による商品開発・改良

SDGs目標達成に向けた推進体制

全社員がサステナビリティへの意識をより一層高め、これまでの取組みを深化させるため、組織横断の「サステナビリティ委員会」を新設し、同委員会による推進体制へ変更する（2022年4月1日付）。



事業部門別 主要サステナビリティ施策

事業部門

	コア	デジタルコマース	グローバル	フューチャーデザイン
・フードバリアフリー（食材や加工方法の明確な表示）	●	●	●	●
・商品の売上に連動する寄付活動	●	●	●	●
・商品パッケージのダウンサイジング（包材使用削減）	●	●	●	●
・環境に配慮した包材・インキへの切り替え推進	●	●	●	●
・原料選定や配合検討による賞味期限の延長	●	●	●	●
・販売予測精度向上による雑損品の削減	●	●	●	●
・リサイクル・アップサイクル・リユース	●	●	●	●
・ヒトツブカンロ店舗を介したリサイクルの取り組み	●	●	●	●
・フードロスに貢献する販売	●	●	●	●
・CO2排出量削減に寄与する設備投資	●	●	●	●
・使用エネルギーの削減、グリーンエネルギー導入検討	●	●	●	●
・廃棄物、水資源等の環境に関する数値の開示と改善	●	●	●	●
・製造委託先の品質審査を計画的に実施	●	●	●	●

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

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

ガバナンスの強化

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

パーパスドリブン企業を支える人財と組織

Sweeten the Future

心がひとつぶ、大きくなる。



多様な人財の
活躍のための環境整備

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

エンゲージメント向上

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

成長に向けた資本コスト（ROIC）経営を基盤とする財務戦略

コア事業が創出する営業CF	経営資源への投資	コア事業のバリューアップ ・収益性と効率性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本：価値創造人財への投資 ・ 知的資本：イノベーションに向けた研究開発投資
持続的成長に向けた投資CF		成長事業への戦略的投資 ・グミを成長エンジン ・事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造資本：生産能力の増強と新技術の開発 ・ 自然資本：地球環境負荷低減に資する取組み ・ 社会関係資本：パーパストリブン経営の推進
規律を維持した財務CF	調達・分配	レバレッジを活用した最適資本構成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財務規律を維持した資金調達の実施 ・ 成長戦略・ESG経営を支える流動性の確保 →ESG/SDGs評価に基づく、コミットメントライン契約の締結（ESGファイナンス）
		株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現配当額を維持し、配当性向を40%まで段階的に引上げ

⇒収益性×効率性×成長性で企業価値最大化

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

2022～2024年の累計キャッシュフロー

Cash-in Flow		Cash-out Flow	
コア事業	約80億円	設備投資	約70億円
		デジタル・新事業へ投資	
ESGファイナンス等 財務活動		株主還元	10億円以上

ROIC向上に寄与する（資本コストを上回るガイドラインレートを設定）効率性の高い案件に投資

- ・維持/更新投資は抑制
- ・成長エンジンであるグミ生産体制の強化
- ・新たな価値創造
- ・生産性向上投資（スマートファクトリー）

- ・デジタル化推進（新基幹システム導入等）
- ・事業領域拡大に向けた規律を持った投資判断（領域・地域毎にガイドラインレートを設定）

- ・株主還元の拡充（40円を維持し、配当性向40%へ段階的に引上げ）

指標	2021年 前中期経営計画最終年度	中期経営計画2024		2030年 Kanro Vision 2030
		2022年	2024年	
売上高 ※1	215.8億円	226億円	-	500億円 ※2
	4事業計	年平均成長率(CAGR) 5%以上		
	コア事業	3%以上		300億円 ※2
	(デジタルコマース・グローバル・フューチャーデザイン) 3事業	30%以上		200億円
営業利益率	5.8%	5.0%	7.0%	9%以上 ※2
ROIC	7.3%	—	7.5%以上	10%以上
配当性向	32.0%	34.4%	40%	50%

※1 新収益認識基準を適用した数値

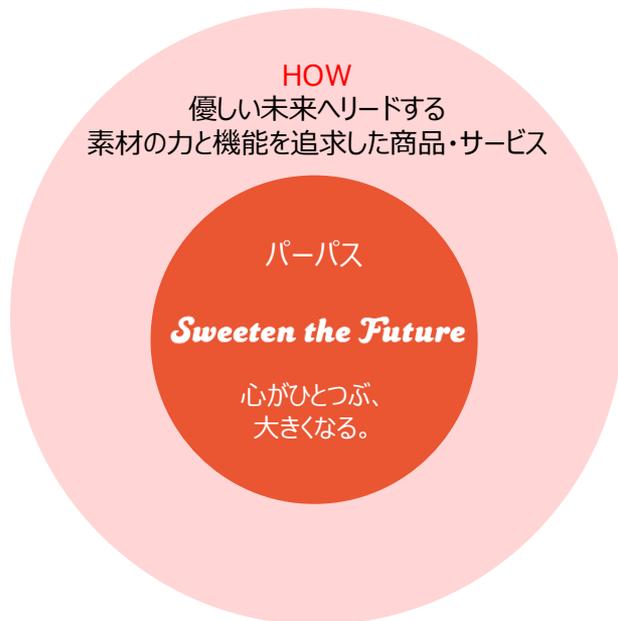
※2 新収益認識基準によりリステート

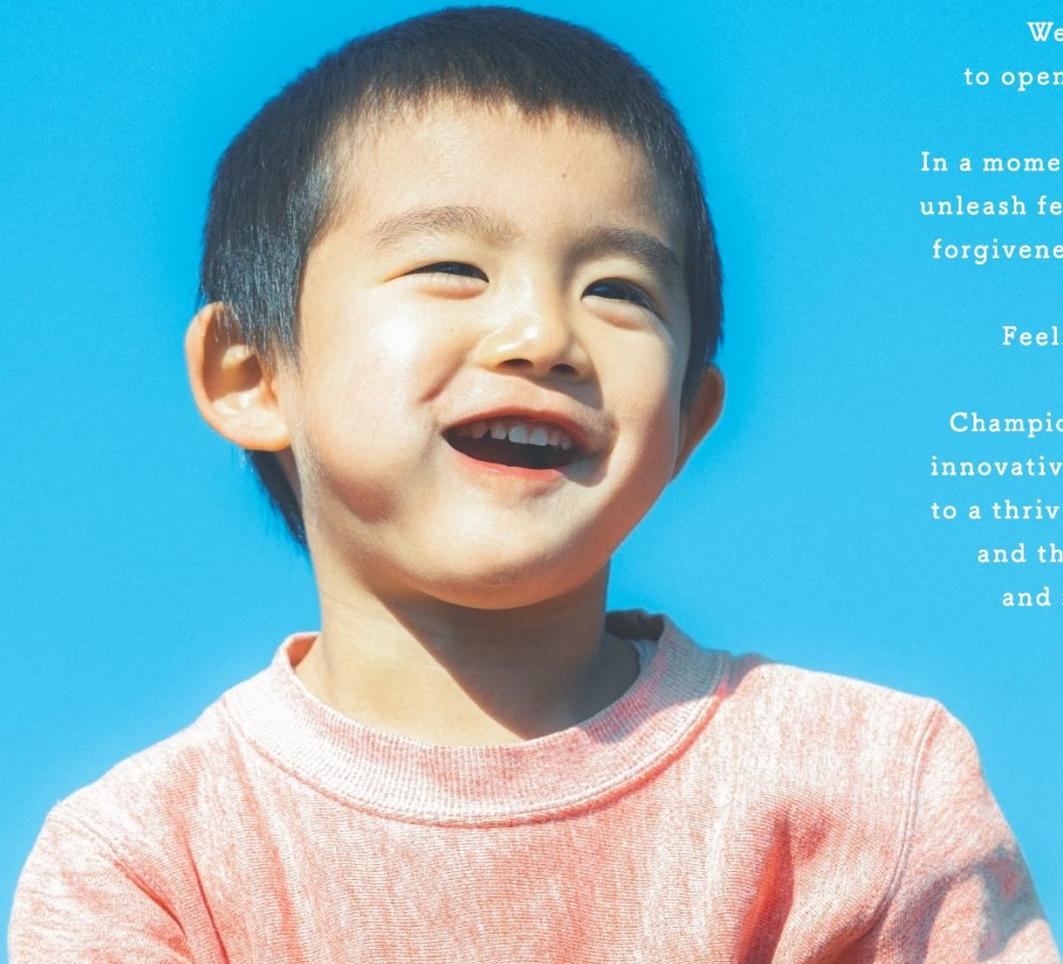
IV) 中期経営計画2024 非財務数値目標

サステナビリティ主要指標

		基準		中期経営計画	Kanro Vision 2030
		2019年	2020年	2024年	2030年
事業を通じた 環境負荷削減	・CO2排出量(Scope1~3)を削減 (売上高当たり原単位)	308.6 t/億円		262.4 t/億円 (15%削減)	216.0 t/億円 (30%削減)
	・食品廃棄物を削減 (売上高当たり原単位)	4.63 t/億円		4.12 t/億円 (11%削減)	3.24 t/億円 (30%削減)
人権の尊重・ ダイバーシティの推進	・女性管理職(課長職以上)比率		12.6%	20%	30%台
	・障がい者雇用比率		2.6%	カンロファーム拡大で 3.0%	3.0%継続
	・従業員エンゲージメントスコア		47.0%	55.0%	70.0%
糖の価値創造	・糖に対する正しい価値の普及活動	48万人		800万人	1,500万人

カンロは、 「人と社会の持続可能な未来に貢献する」 パーパストリブン企業へ





We Sweeten the Future
to open hearts. It's our purpose.

In a moment of flavor, our confections
unleash feelings of relief, excitement,
forgiveness, sometimes even inspire
a whistle or hum.
Feelings that open hearts.

Championing sweetness, we apply
innovative technology to contribute
to a thriving tomorrow for humanity
and the Earth, opening hearts
and minds to possibilities.

Sweeten the Future

Kanro

APPENDIX

事業部門と機能部門のつながりによる業務効率・業務品質の向上と
経営を支えるコーポレート部門の組織体制

