

Sweeten the Future

Kanro



心がひとつぶ、大きくなる。

中期経営計画 2030

2025年2月6日 カンロ株式会社



- 1 中期経営計画2024の振り返り
- 2 事業環境認識
 - 2-1 市場動向
 - 2-2 当社の現状・課題
- 3 Kanro Vision 2.0
- 4 中期経営計画2030
 - 4-1 事業戦略骨子
 - 4-2 事業戦略
 - 4-3 サステナビリティ・経営基盤
 - 4-4 財務・資本戦略





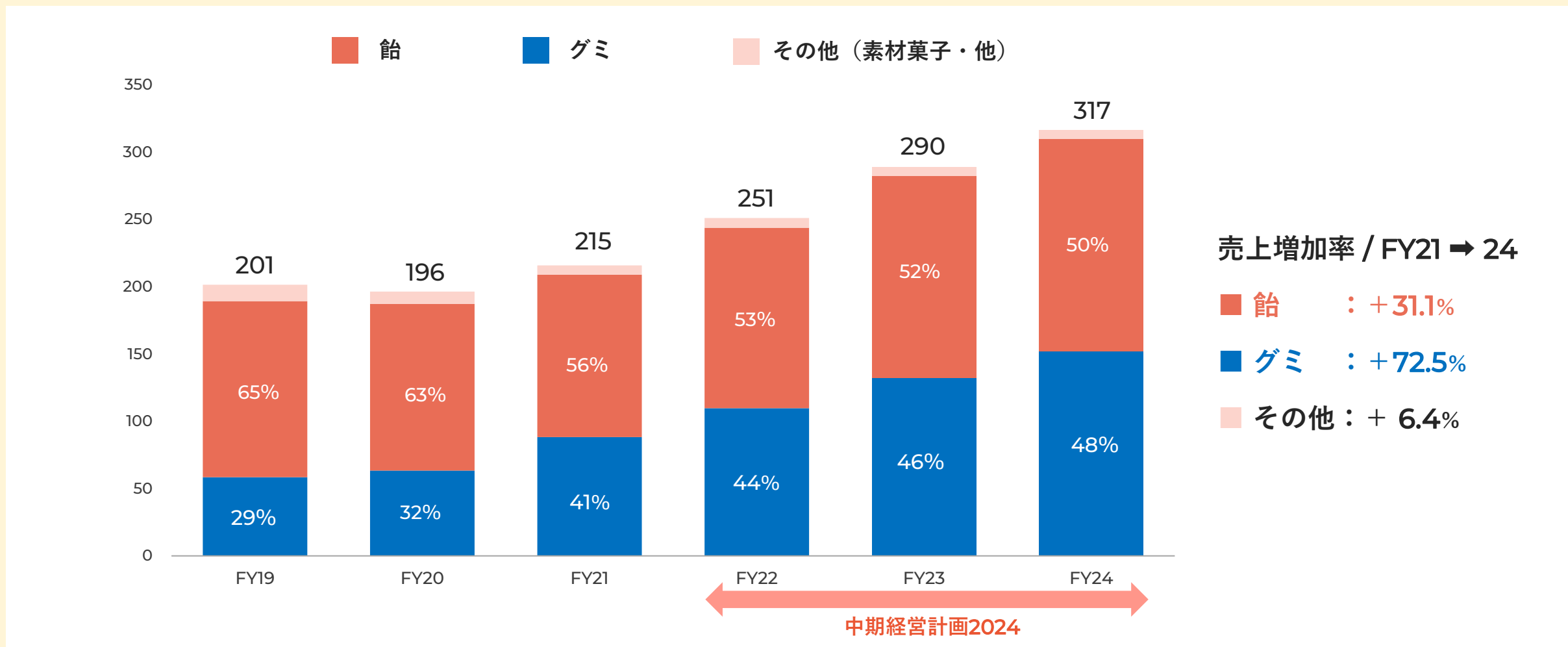
1. 中期経営計画2024の振り返り

財務指標は目標を大きく上回って達成、非財務指標は一部未達

| 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%) | <ul style="list-style-type: none"> 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、ヒトツ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% | <ul style="list-style-type: none"> 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% | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 自社3工場全て再生可能エネルギー切替完了 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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% | <ul style="list-style-type: none"> 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 |

グミを成長エンジンに、過去最高売上高を更新

売上・構成比の推移 (億円)





2. 事業環境認識

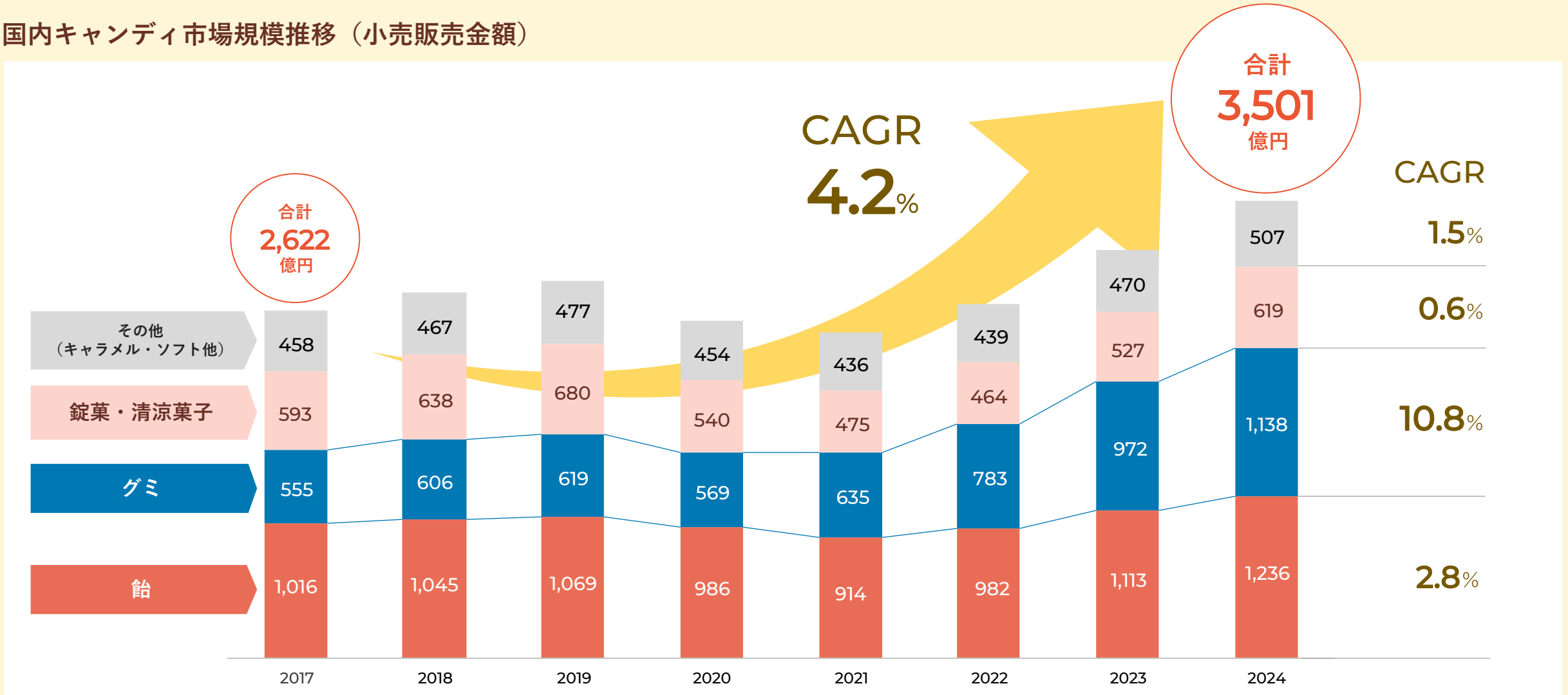
2-1. 市場動向

当社を取り巻く環境は目まぐるしく変わり続けている



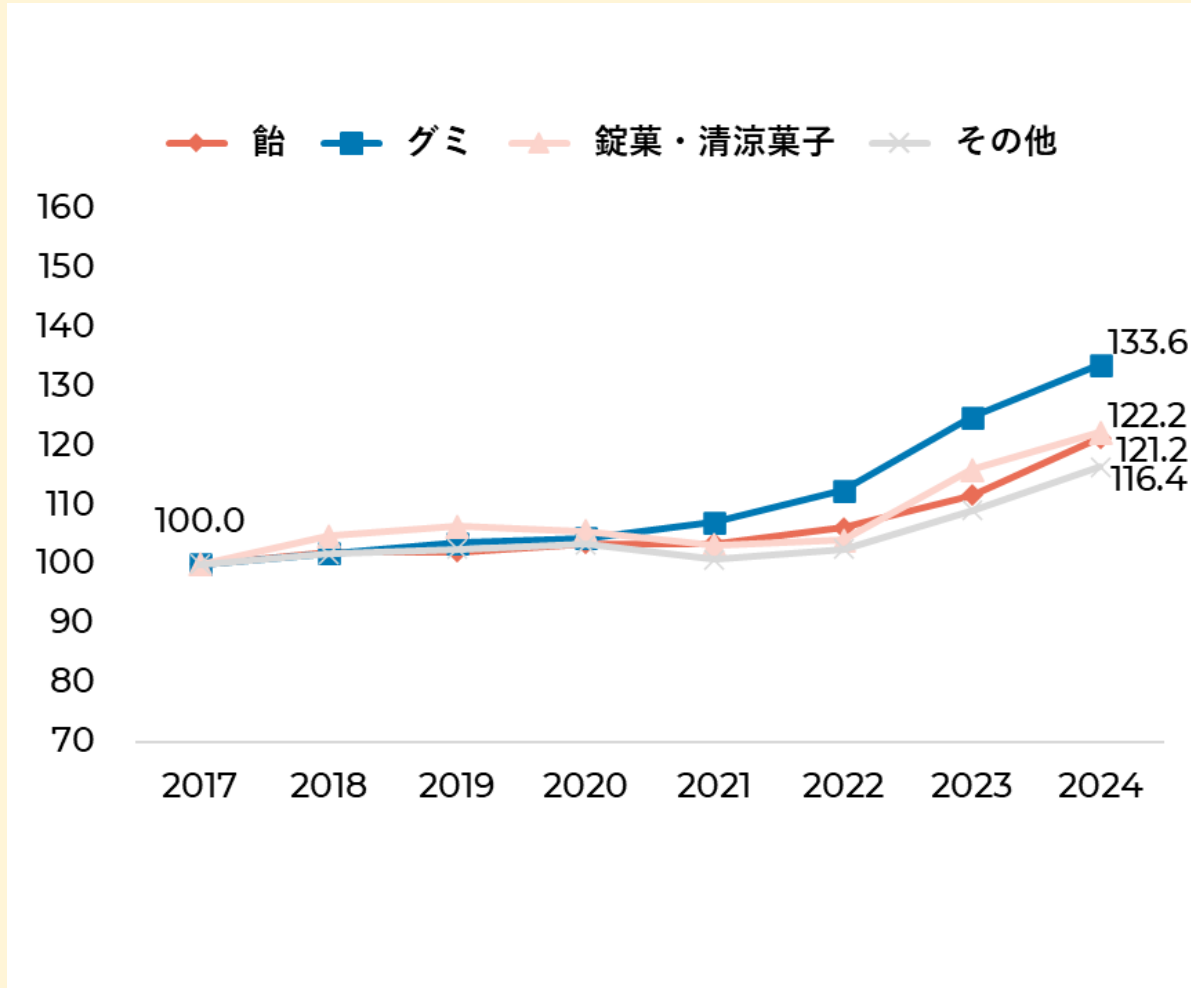
キャンディ市場はグミが牽引し、大きく拡大

国内キャンディ市場規模推移（小売販売金額）

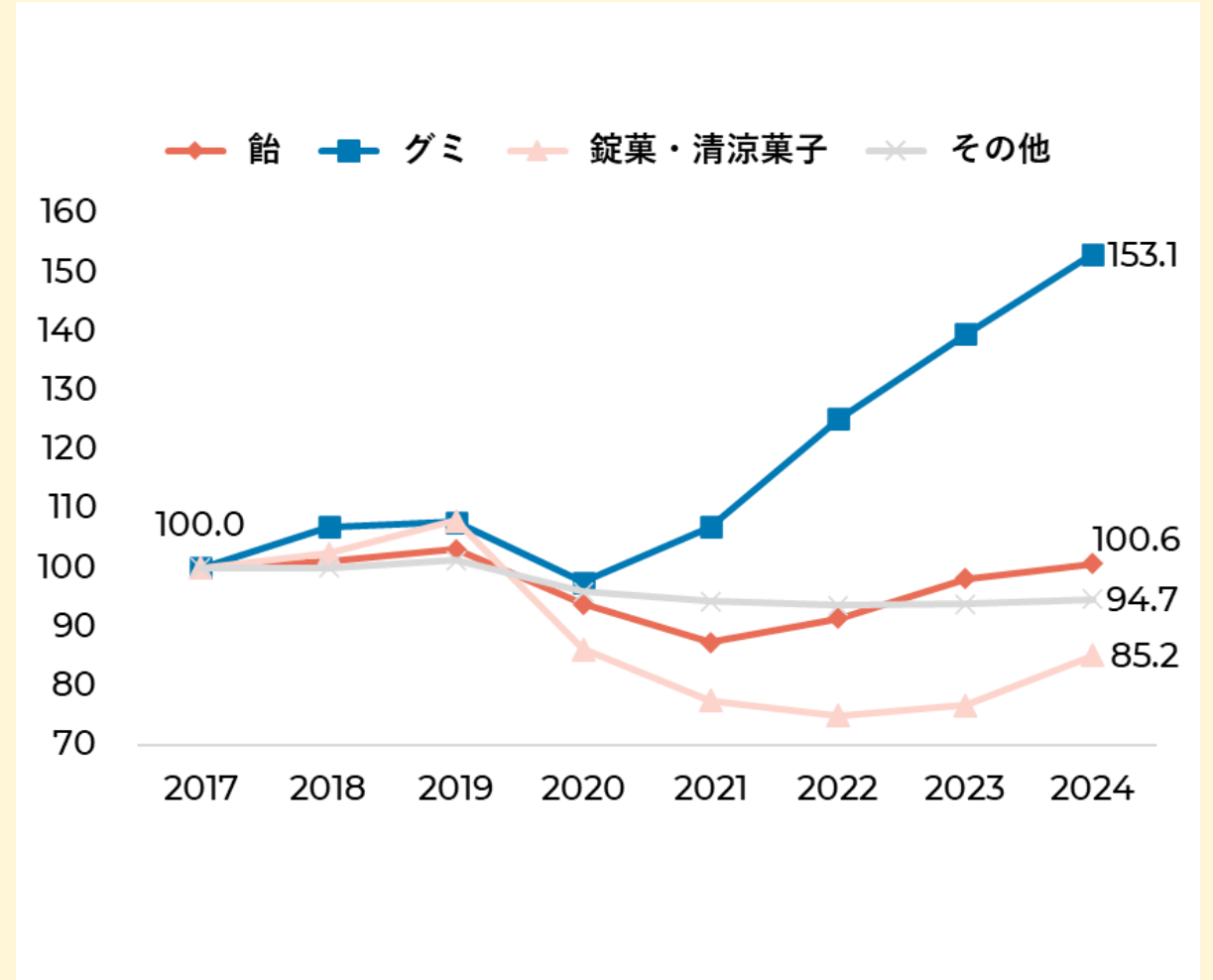


グミの販売数量増加が最大の成長ドライバー

販売単価 (2017年=100)



販売数量 (2017年=100)



グミ市場は2030年に1,500億円程度まで成長すると予測

グミ市場規模推移の背景

需要側 要因

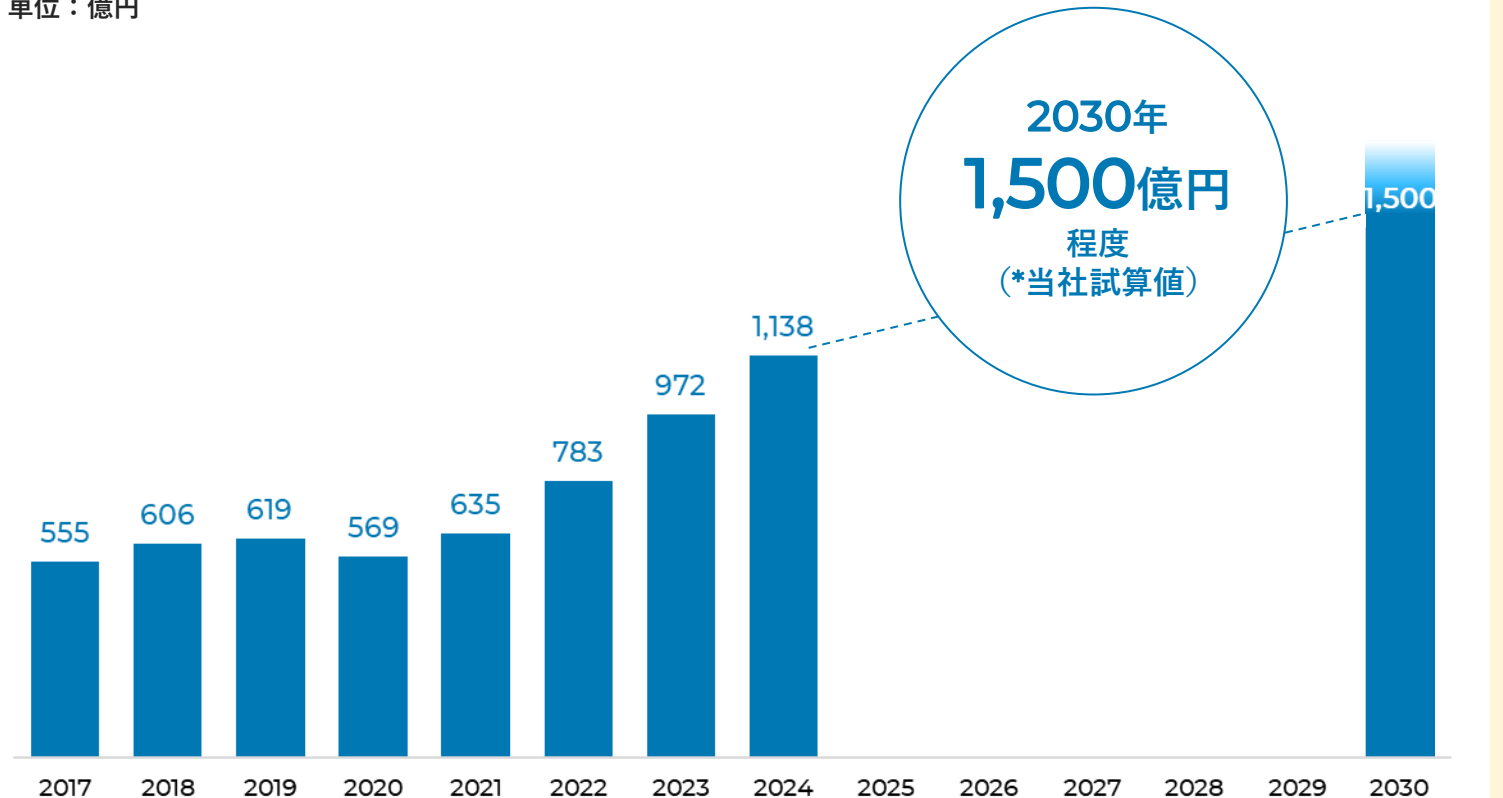
- 幅広い世代にグミ喫食人口が拡大
- コロナ禍の在宅需要がその後も定着
- ガム等の他カテゴリーからの流入
- 1人当たり購入額の増加

供給側 要因

- 国内メーカーの積極的な新商品投入
- 国内メーカーの生産体制増強
(当社も2019年松本工場新グミライン稼働、2024年同工場を拡張)
- 輸入グミの販売拡大

グミ市場規模の推移と将来予測（小売販売金額ベース）

単位：億円

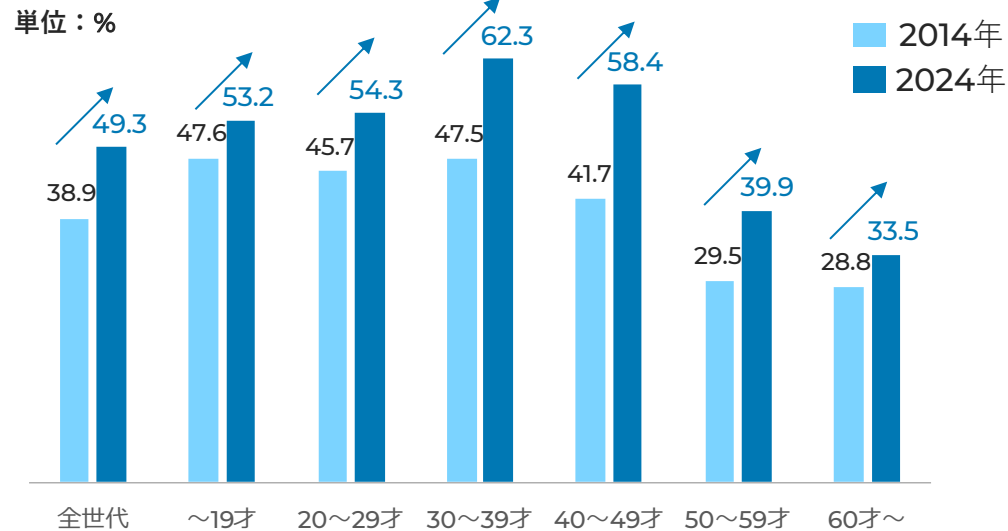


世代効果によるグミ喫食人口の増加に加え、 1人当たりグミ消費金額も増加

グミ市場の拡大

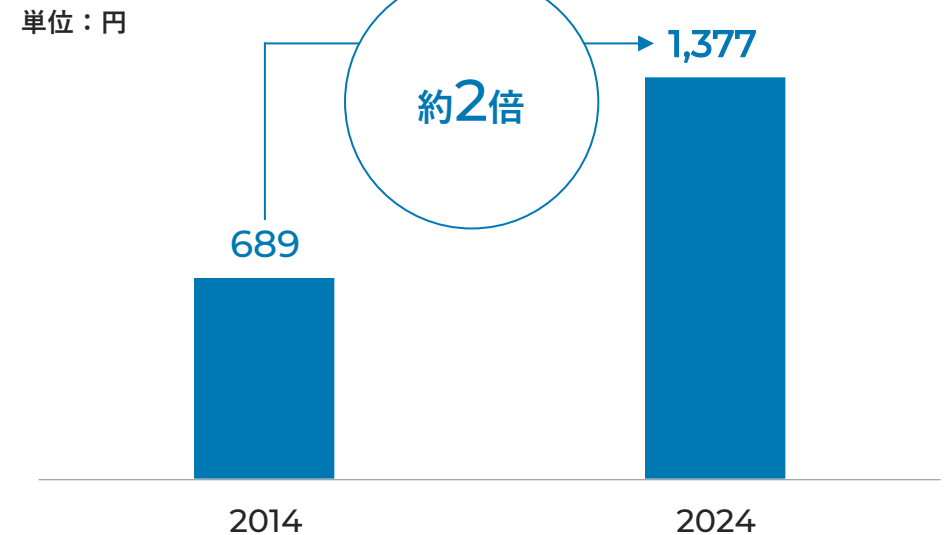
世代効果によるグミ喫食人口の増加

世代別購入率



1人当たりグミ消費金額の増加

年間購入額（1人当たり）



飴市場は底堅いのだ飴需要により 2030年は1,200億円程度と予測

飴市場規模推移の背景

需要側 要因

- コロナ禍
マスク着用により飴喫食シーン減少
- アフターコロナ
人流回復により飴需要全体が回復
- 健康意識の高まりによるのだ飴需要の増加

供給側 要因

- 業界再編による製造メーカーの減少
- ロングセラー商品の終売

飴市場規模の推移と将来予測（小売販売金額ベース）

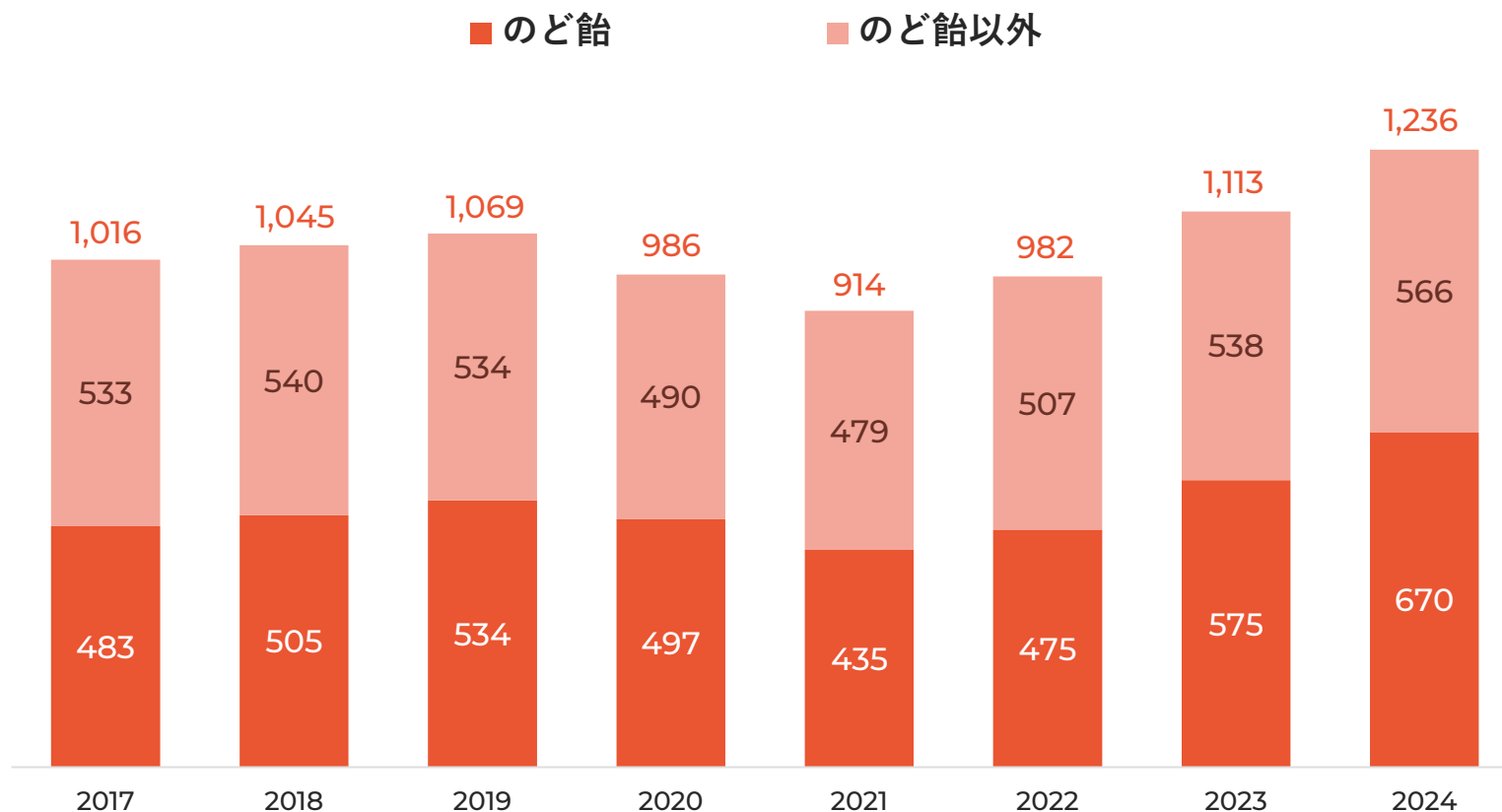
単位：億円



飴市場はコロナ以降、のど飴が市場拡大を牽引
今後も健康意識の高まりによるのど飴需要は継続と予測

飴市場 のど飴・のど飴以外の規模推移（小売販売金額ベース）

単位：億円





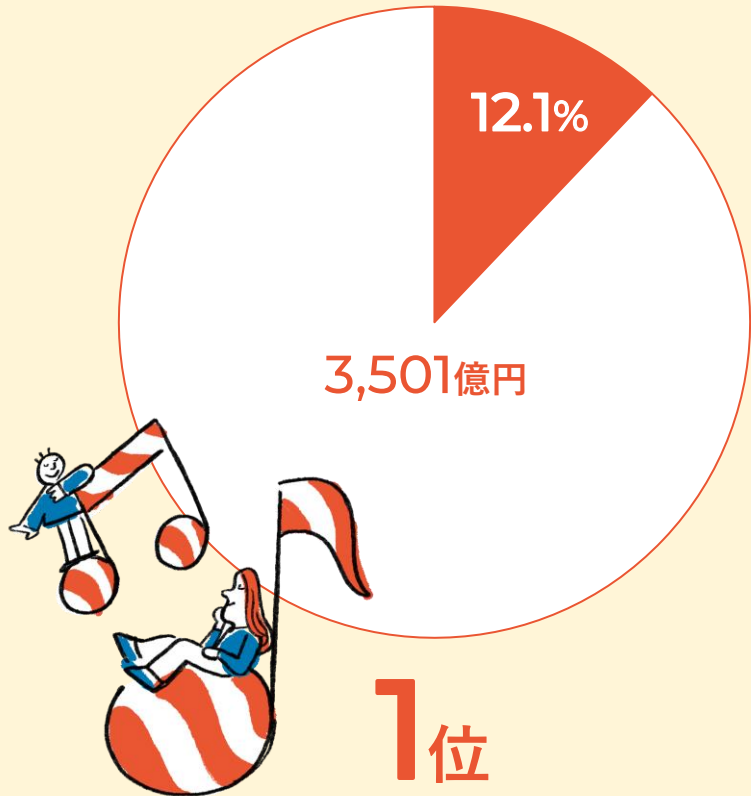
2. 事業環境認識

2-2. 当社の現状・課題

キャンディ市場でシェアNo.1、グミ市場ではシェアNo.2

当社シェア（2024年*1）

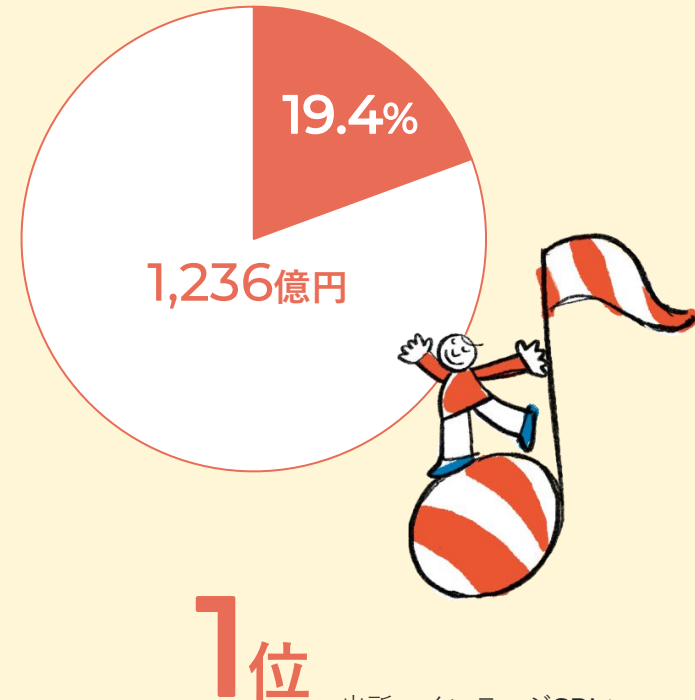
キャンディ*2



グミ



飴



出所：イメージSRI+

*1. 2024年小売販売金額ベース

*2. 飴/グミ/錠菓・清涼菓子/その他で構成

Copyright © 2025 Kanro Inc.

主カブランドは一部を除き、前中計期間で大幅伸長

小売販売金額（2021年 対 2024年）



ピュレグミ



カンデミーナグミ



金のミルク



カンロ飴



健康のど飴



ボイスケアのど飴



ノンシュガー



国内シェア拡大に向けたグミ生産能力の増強と 更なる成長に向けた事業戦略の推進・人財戦略の遂行が課題

中期経営計画2024の取組み・成果

課題

| | | |
|-------------|---|--|
| 価値創造 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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世代飴の原体験共創プロジェクト推進 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ デジタルとリアルの接点拡大 |
| ESG経営 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 |



3. Kanro Vision 2.0

長期的な成長を続けるには変化に対応する柔軟性と
ビジョンに基づく一貫性が求められる

「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。



ビジョンの実現に向けた4つのバリュー

顧客を起点にしたステークホルダーへの3つのプロミス

企業文化

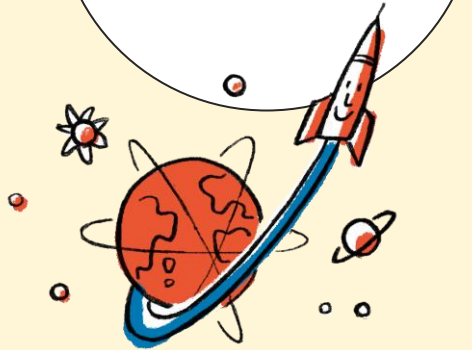
Sweetな瞬間を創造する



WHY

顧客起点により価値提供領域を4つに特定
競争力の強化とイノベーション促進

事業基盤を変革する



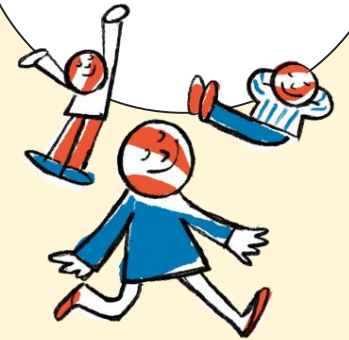
新たな市場機会の創出と事業モデルの構築

未来へ紡ぐ



持続可能な経済価値創出モデルの構築
サステナブルな未来に貢献

創発的な組織の更なる進化



柔軟で適応力が高く、イノベーションや協創が促進されることで、変化の激しい環境でも迅速に成長し続ける

パーパス

ビジョン

バリュー

企業文化

“

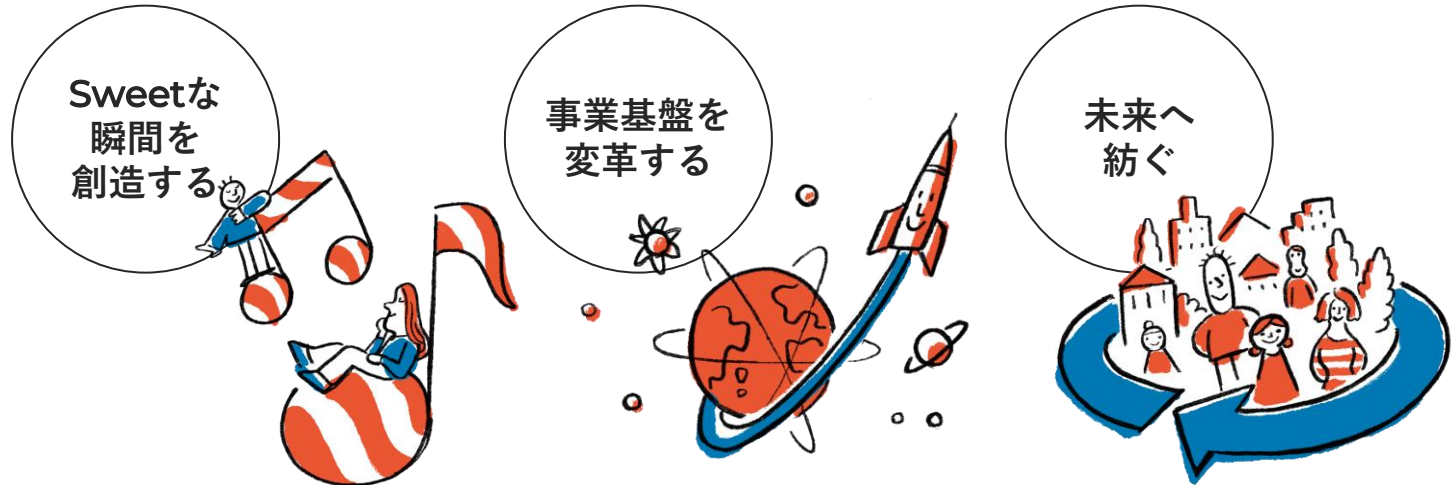
Sweeten the Future

心がひとつぶ、大きくなる。


”

Sweetな瞬間を創り続けることで人々と社会に笑顔を。

顧客を起点にしたステークホルダーへの3つのプロミス



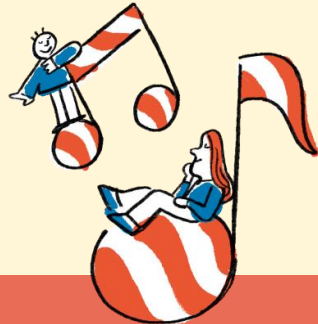
創発的な組織の更なる進化

A hand is shown from the bottom, holding a glowing orange sphere between the thumb and index finger. The sphere has a bright highlight on its left side, giving it a three-dimensional appearance. The background is a soft, light blue gradient.

4. 中期経営計画2030

4-1. 事業戦略骨子

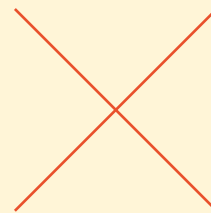
国内グミ事業を中心に更なる成長を実現するとともに、
持続的成長のための事業領域拡大・ビジネスモデル拡張を進める



Sweetな瞬間を創造する

— 国内グミ市場をドライバーとした売上・利益成長 —

- ① 国内グミ事業で更なる成長を実現
継続的な新商品投入とキャパシティ拡大により、
市場の更なる活性化とシェア拡大を目指す
- ② 商品開発強化と機能性付加による
高価値化で国内飴・グミ事業を拡充



事業基盤を変革する

— 事業領域の拡大・ビジネスモデルの拡張 —

- ③ グローバル事業の拡大
米国へ集中して輸出拡大
本格進出のための事業基盤構築
- ④ マルチチャネル・D to C 化の推進
ヒトツブ・デジタル事業を更に拡大
顧客接点を増やし、コアファン醸成に
向けたCX推進

成長を支える戦略投資の実施：グミライン新設 (2ラインから3ライン体制へ：生産能力約5割増強)

朝日工場増築後 完成イメージ



| | |
|--------|--|
| 所在地 | 長野県東筑摩郡朝日村 大字古見字柳久保2216-1 (当社 朝日工場敷地内) |
| 工場面積 | 延べ面積 6,916.75 m ² |
| 設備投資額 | 約 130 億円 |
| 投資内容 | 増築棟建設、グミライン新設、 自動倉庫新設等 |
| 生産開始時期 | 2027年7月 (予定) |



主に4つの提供価値領域で 顧客のSweetな瞬間をブランド基軸で創り続ける

ごほうび

プチ贅沢な時間を提供する

自分へのご褒美

おいしい小腹満たし



Rewards

リラックサ

リラクゼーション

精神的な開放を提供する

心をほぐし、癒す

緊張からの解放



Relaxation

スイッチ

気持ちを切り替える
モチベーションを提供する

ワクワクする

リフレッシュする



Switch

ヘルスケア

自己ケアへのサポートを提供する

自分をいたわる

心と体を整える



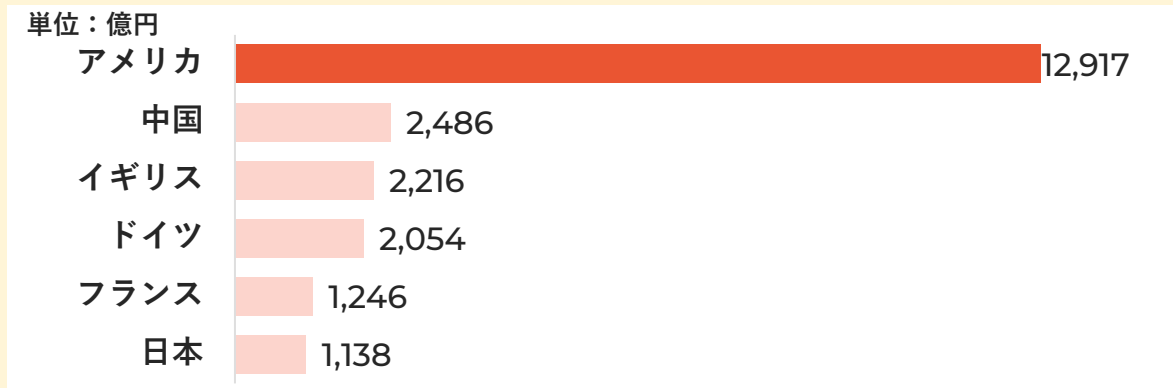
Healthcare

提供価値
領域

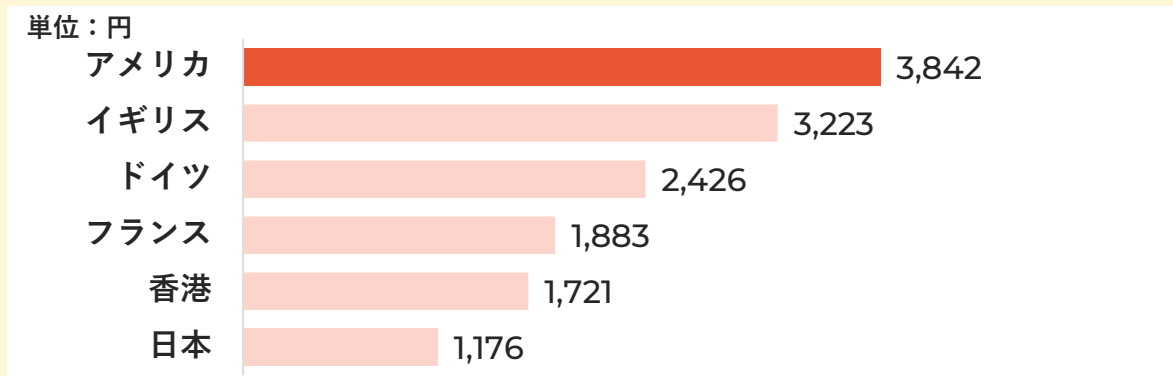


大きなグミ市場規模を有する米国に本格参入し ピュレグミで売上拡大を目指す

国別グミ(*)市場規模 (2024年)



国別グミ(*) 1人あたり消費金額 (2024年)



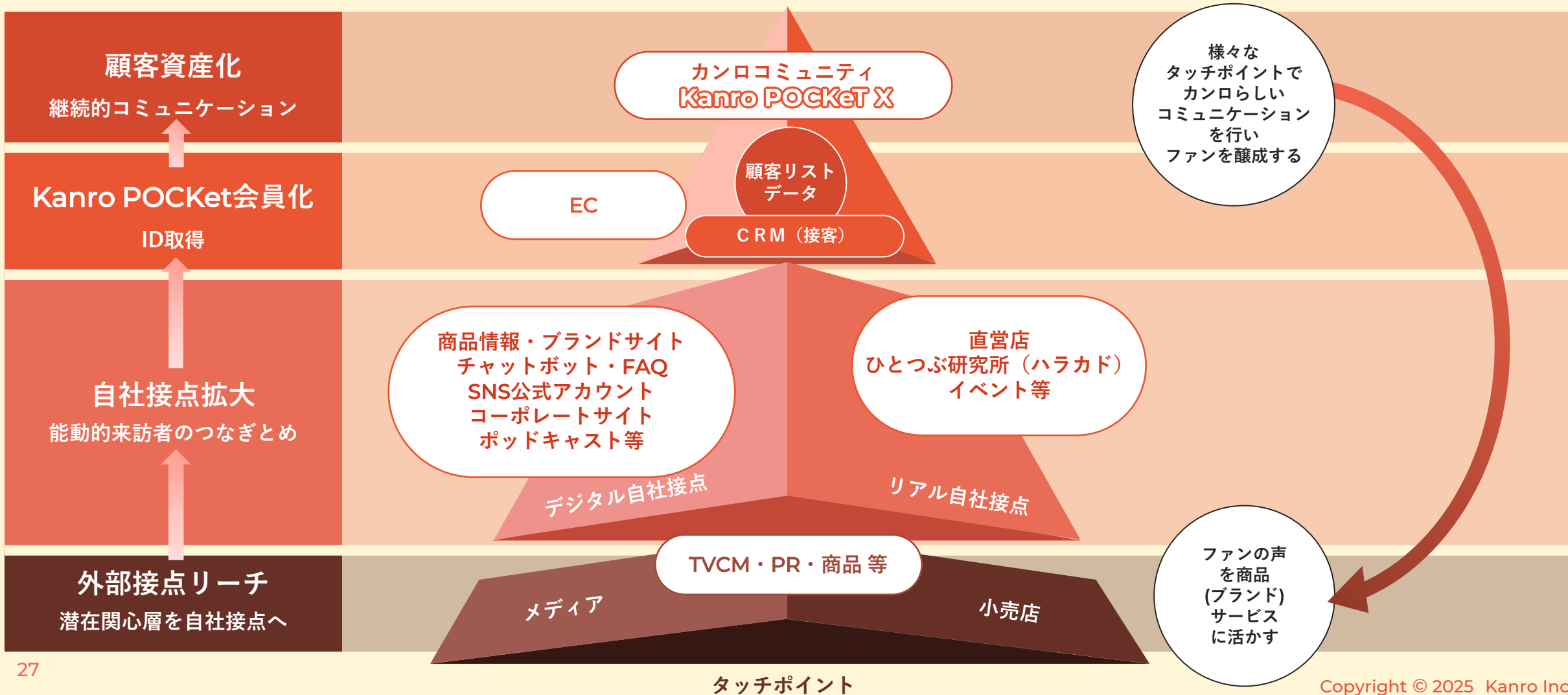
(*) Sugar Confectioneryのうち「Pastilles, Gummies, Jellies and Chews」
 出所：Euromonitor International (2024年の平均為替レート円換算)
 国別グミ市場規模(2024年)の日本のみインテージSRI+






”顧客とのエンゲージメント強化”

統括的なコミュニケーションを行いカンロのファンを醸成するためCXを推進する





4. 中期経営計画2030

4-2. 事業戦略

“ Kanro Vision 2.0 ”の実現に向けて 「顧客の拡張・深化」を通じて事業基盤を変革する

既存マーケット（国内）

新規マーケット

新規商品
・
新規チャネル

既存商品
・
既存チャネル

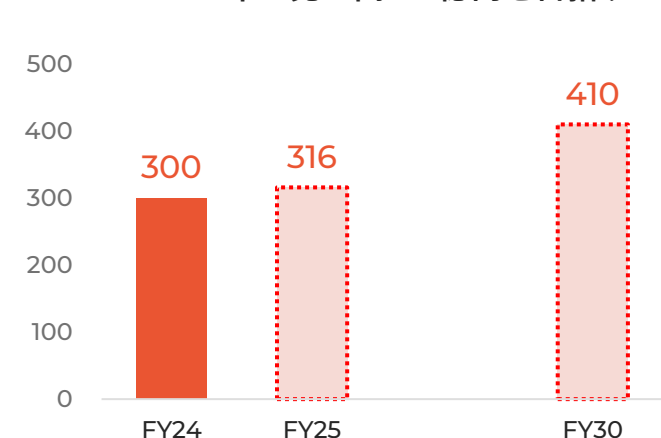




国内市場の活性化および飴・グミともに 確固たる国内販売金額シェアNo.1を実現する

定量目標(事業別売上高)

単位：億円 2030年に売上高410億円を目指す



KPI

| | FY24 | FY30目標 |
|-------------|---------------|--------|
| 飴当社 シェア | No.1 19.4% | No.1 |
| グミ当社 シェア | No.2 15.9% | No.1 |

施策

1

高価値商品の
継続投入による
市場活性化

- グミ市場を更に活性化すべく既存ブランドの強化を進めつつ、継続的に新商品を開発、市場投入する
- 研究開発力を活かした商品開発により、当社ならではの新しい味・食感の高価値商品の開発を継続する

2

店頭起点の
営業活動強化

- 店頭活動を強化した人員体制の構築および新ブランドと顧客との接点を拡大する
- 店頭から収集した情報をフィードバックし、商品開発に活用する

3

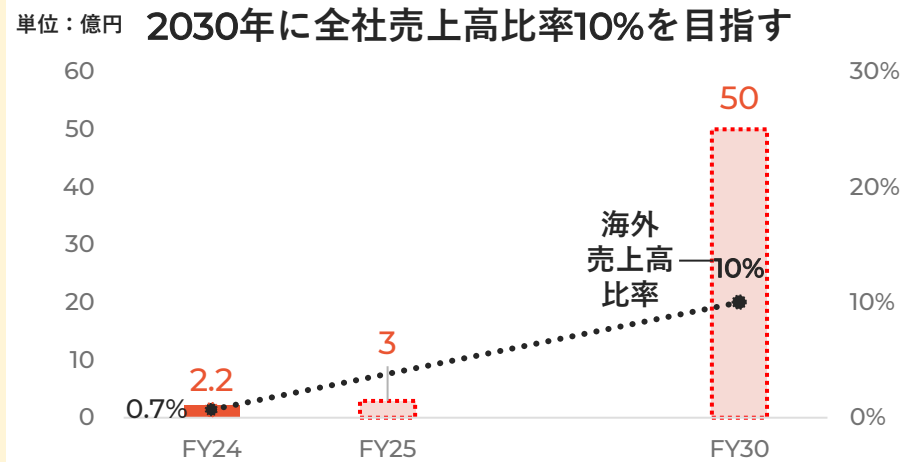
営業部門DX化
の推進

- SFA・RPA・BIツールを活用し、マネジメント強化と業務効率化を推進すると共に、デジタルツールを駆使した提案型営業の強化を図る

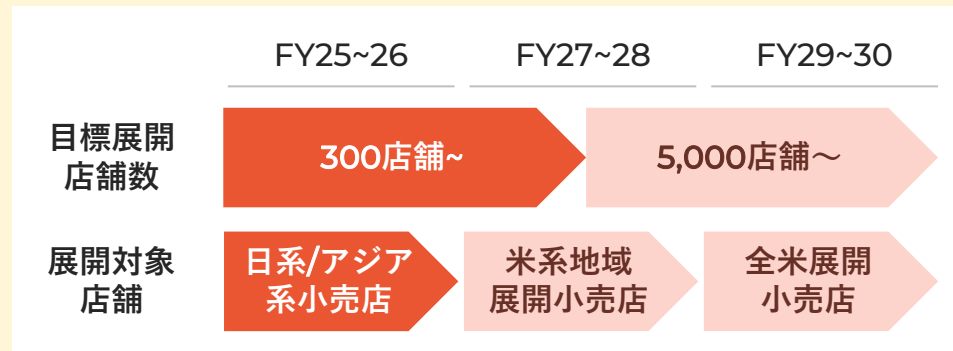


米国市場における更なる成長のための事業基盤を確立し、 全社売上高に占める海外売上比率10%を目指す

定量目標(事業別売上)



ロードマップ



施策

1

**米国へ集中して
輸出拡大**

- 米国グミ市場への参入をスピードアップする
- 国内品と同等品質の商品を展開する
- まずは西部エリア中心に進出する

2

**米国における
販売体制の構築**

- 現地法人を設立し、販売活動を推進する
- ブランド認知向上のマーケティング活動を本格化する
- 現地流通業者へのアプローチを開始する

3

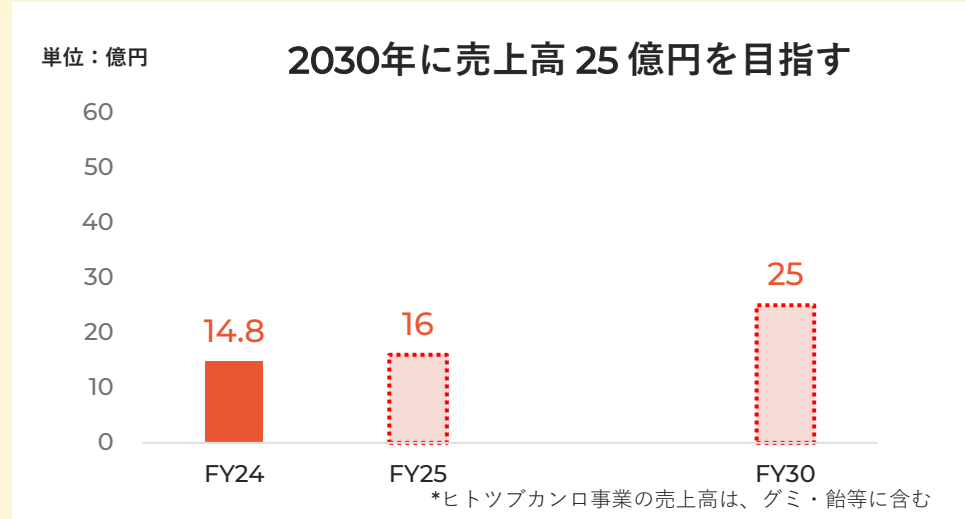
**中国・アジア
向け販売拡大**

- 中国市場を開拓する戦略ブランドを決め、集中展開する
- 台湾・香港等への販促活動を充実し、ブランド認知度を向上→売上拡大を目指す



リアルとオンラインにおける顧客との接点を強化し、 次を担うブランド育成とサービスの充実によりヒトツブ事業を拡大する

定量目標(事業別売上)



KPI

| | FY24実績 | FY30目標 |
|-------------|--------|--------|
| 延べ来店客数 | 256万人 | 480万人 |
| ヒトツブブランド認知率 | 15.4% | 40% |

施策

1
顧客接点を活かし
ロイヤリティを高める

- ・グミッツェル、mofuwa等の高価値商品で集客力を高める
- ・ヒトツブカンロでの購入体験により、カンロブランドの認知度並びに顧客ロイヤリティの向上を図る
- ・リアル店舗とオンラインショップの連携を強化し、シームレスなサービスを提供する

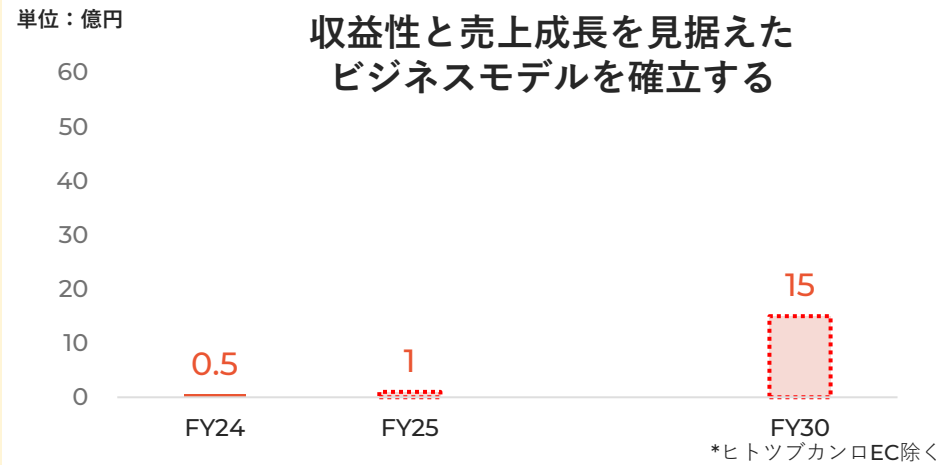
2
差別化された商品を通じた
カンロブランドの育成

- ・グミッツェルに次ぐ商品開発とブランド育成で継続的な成長を狙う
- ・差別化された商品の販売を通じて、カンロのブランドイメージを向上させる
- ・研究開発と連動し、サステナブルな視点での「ヒトツブカンロearth」ブランド商品を強化する

ブランド価値向上のプラットフォームを構築することで、 DtcC 事業による新たな収益モデルを実現する



定量目標(事業別売上)



施策

1

高収益事業スキームの確立

- 顧客に寄り添った高価値商品並びにサブスク等の新たなサービスを提供する

2

EC専用商品の開発

- DtcCのビジネスメリットを活かした、既存商品ブランドの体験価値向上につながる商品及びサービスを企画開発する


3

包括的なCRMの実施によるCX向上

- KanroPOCKeTを活用し、当社事業活動に関わる顧客データを統合する
- ファンコミュニティ「KanroPOCKeTX (クロス)」を軸に包括的なCRMマーケティングを継続して実施し、ロイヤルマーケティングを遂行する

KPI

| | FY24実績 | FY30目標 |
|---------------------------------------|--------|---------------------|
| KanroPOCKeT 会員数 | 24万人 | 150万人 |
| KanroPOCKeT 顧客ロイヤリティ (NPS®) (*) | — | FY2024スコアに対し +10 |



4. 中期経営計画2030

4-3. サステナビリティ・経営基盤

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する

糖の価値創造・社会貢献

健康福祉の増進

- ・ スポーツイベント、地域貢献活動、教育CSRと連動して、糖の価値創造につながる企画を実施

食の多様性への配慮

- ・ ウェルビーイング向上を目的とした商品開発

事業を通じた環境負荷削減

温室効果ガス排出量の削減

- ・ サプライチェーン全体での環境負荷削減に向けた働きかけ
- ・ 温室効果ガス削減につながるESG投資の実施
- ・ 廃棄プラスチック削減を目的とした再生プラスチックの利用拡大



食の安全・安心

商品の安全衛生

- ・ 商品設計基準の見直しを実施し、食品ロスを削減

責任あるマーケティングと表示

- ・ ユニバーサルデザインを意識した商品設計

人権の尊重・ダイバーシティの推進

人権の尊重

- ・ 人権デューデリジェンスの実施

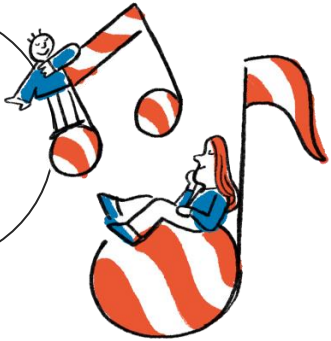
多様な人財の活躍

- ・ 両立支援施策の実施
- ・ デジタル人財・グローバル人財等の育成・確保

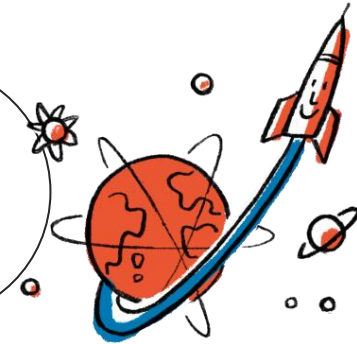
“ Kanro Vision 2.0 ”の実現に向けて 経営基盤強化・エンゲージメント向上のための施策を実行する

“ Kanro Vision 2.0 ” 実現に向けた4つのバリュー

Sweetな
瞬間を
創造する



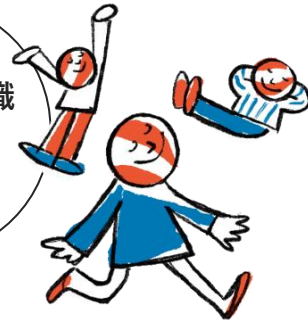
事業基盤
を
変革する



未来へ
紡ぐ



創発的な組織
の
更なる進化



中期経営計画2030の実行のための経営基盤強化

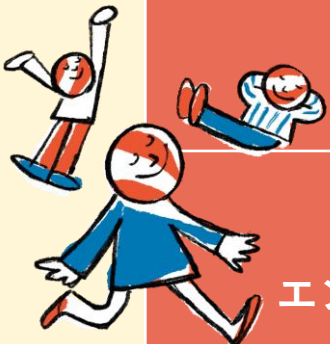
- 経営戦略、事業戦略に連動した“**人財戦略**”の遂行
(グローバル・デジタル事業の拡大に向けた人財育成・確保)
- S&OP推進・生産性/競争性向上を実現する“**DX戦略**”の遂行
(DX等の経営基盤投資の実施)


エンゲージメントの向上

- パーパストリブン実践に向けた施策の実施
- チャレンジと成長を促す人事制度の整備
- 働き方や価値観の多様化に対応した自律的な働き方の推進
- ダイバーシティ&インクルージョンの更なる推進



| 指標 | 中計2024実績 | 2030年目標 |
|----------------------------|---|---|
| 糖に対する正しい知識の普及活動 | 累計 939 万人 | 累計 1,500 万人 |
| 温室効果ガス排出量 (Scope 1 - 3) | <u>Scope 1 - 2</u> 10,828 t-CO ₂ | <u>Scope 1 - 2</u> 10,000 t-CO ₂ |
| | <u>Scope 3</u> 87,308 t-CO ₂ | <u>Scope 3</u> 110,000 t-CO ₂ |
| 従業員エンゲージメントスコア | 51.9 % | 70 %以上 |





4. 中期経営計画2030

4-4. 財務・資本戦略

2030年財務目標をアップデート(上方更新)

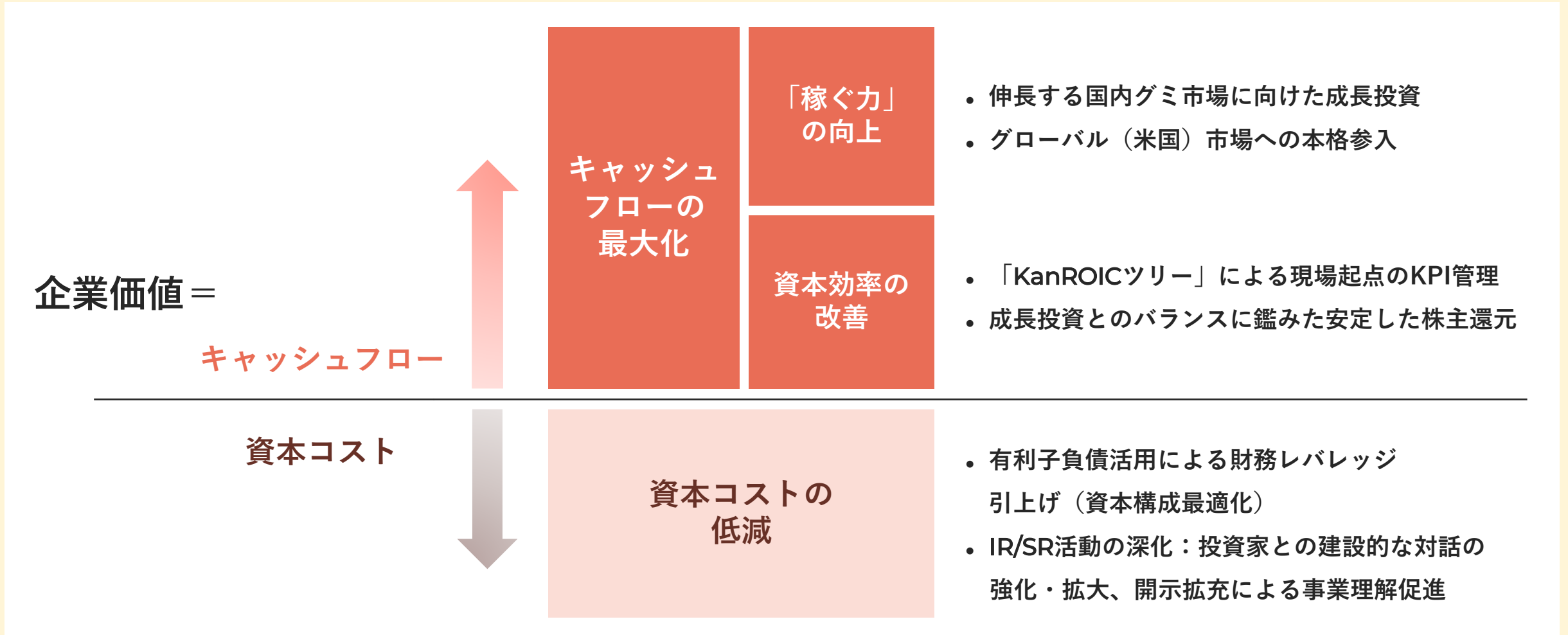


| 指標 | 2024実績 | 2025年予想 | 2030年目標 |
|-----------------------|---------|---------|----------------------------|
| 売上高 | 317 億円 | 336 億円 | 500 億円以上 (CAGR: 7.8%以上) |
| 営業利益率 | 13.5 % | 12.9 % | 13 %以上 |
| EBITDA ^(*) | 57.8 億円 | — | 100 億円 |
| ROIC | 20.5 % | 16.9 % | 11 %以上 |
| ROE | 20.8 % | 18.2 % |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

39 (*)当社のEBITDAは営業利益+減価償却費と定義しております。

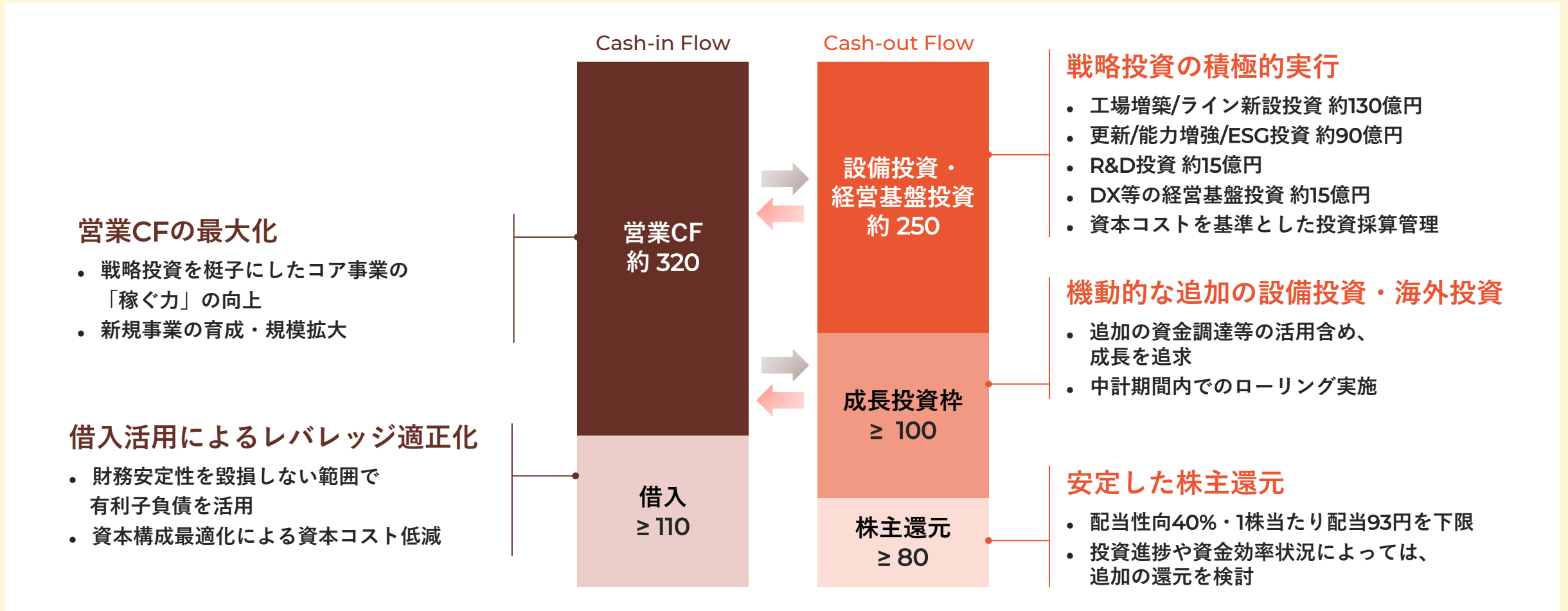
ROIC経営で成長投資をドライブ+レバレッジ活用等により資本コスト低減

企業価値向上に向けた基本方針

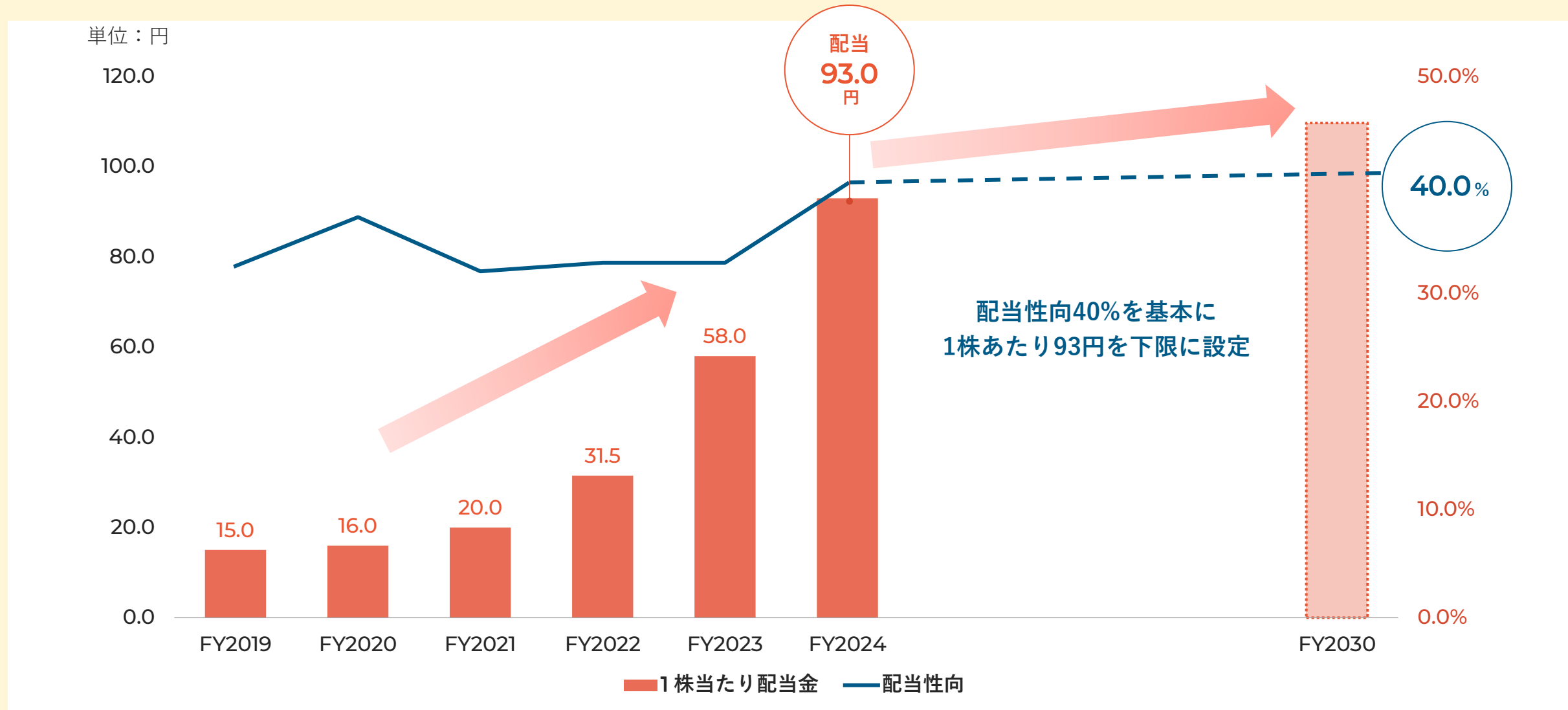


グミライン新設等によるキャッシュフローの最大化を実現し、 更なる成長投資を加速する

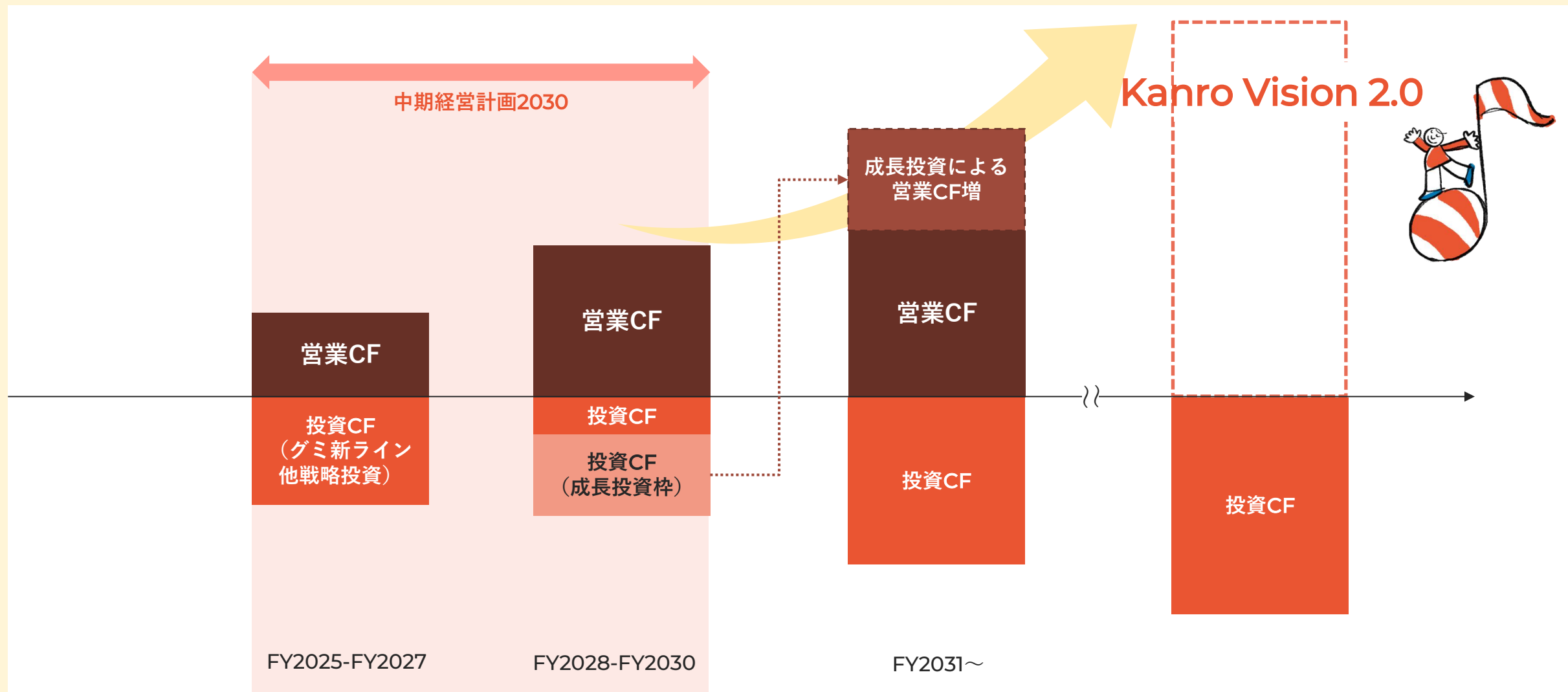
FY25~30の累計キャッシュフロー (単位: 億円)



営業キャッシュフローの伸長により、成長・戦略投資と安定配当を両立



成長投資枠の活用で Kanro Vision 2.0 実現に向けた非連続含む更なる成長を追求



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/スイッチ/ヘルスケア/リラクゼーション
- 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
- ヒトツ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



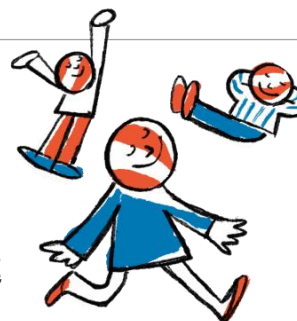
未来へ紡ぐ

- 糖の正しい知識の普及活動の推進
- 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

- パーパストリブンの実践
- 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 |