



掘りだそう、自然の力。

Calbee

CSRレポート2008

〒115-0044 東京都北区赤羽南1-20-1

カルビー株式会社 広報室

Tel.03-3902-8877

<http://www.calbee.co.jp/>

報 告 期 間 : 2007年4月～2008年3月

発 行 : 2008年5月

次回発行予定 : 2009年5月

発 行 者 : 関口 晴彦



印刷工程で有害廃液を出さない
水なし印刷方式を採用しています。



FSC認証用紙を使用しています。



VOCフリーの印刷インキ
を使用しています。

カルビー株式会社
CSRレポート2008
CALBEE FOODS CO.,LTD. CSR Report 2008



掘りだそう、自然の力。

Calbee

自然素材のおいしさと栄養で、
新しい価値ある提案を追求します

INDEX

03 【プロローグ】 私たちが目指す姿

- 05 **CS** 商品のこと
- 07 **CS** お客様とのコミュニケーションのこと
- 09 **ES** いろんな働き方のこと
- 11 **ES** いきいきと働くこと
- 13 **SS** 社会へ働きかけること
- 15 **GS** 地球と共に生きること
- 17 コーポレート・ガバナンス



カルビーグループは創業以来、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して人々の健やかなくらしに貢献するという企業理念の下、企業活動を推し進めてまいりました。

CSR活動においても、この企業理念の実現に向けた方針の下、さまざまな取り組みを行っております。原料調達からお客様に商品をお届けするまでのすべての過程での徹底した品質管理はもちろん、お客様の声には全件対応で取り組んで企業活動に反映させる仕組みを整えております。また、子どもたちに食の正しい知識や楽しさを伝えるカルビー・スナックスクールや工場見学といった地域貢献活動にも積極的に取り組んでいます。

天然のエビを丸ごと使った「かっぱえびせん」、馬鈴しょを丸ごと使った「ポテトチップス」など、カルビーグループでは未利用の食糧資源

中田 康雄

なかた・やすお
代表取締役社長兼CEO
1979年カルビー入社後、情報システム室長、専務取締役、取締役副社長などを経て、2005年6月代表取締役社長兼CEOに就任

*CEO (Chief Executive Officer)
＝最高経営責任者。



を有効活用することでさまざまな商品を生みだしてきました。この創業当時から姿勢は今も変わらず、自然素材を「丸ごと使う」ことにこだわり、徹底した産業廃棄物削減や資源リサイクルを進めることで、大きなエコ活動につながっています。

これらすべての企業活動の原動力となるのが一人ひとりの社員の力です。カルビーグループでは「社員価値の向上」を経営方針の柱に据え、働きがいのある素晴らしい職場を目指した活動を行っています。また、さまざまなステークホルダーの皆さまからの信頼にお応えするため、グループ連結経営の体制を整え、グループ全体でコンプライアンスを積極的に推進し、一人ひとりが誠実かつ適切な企業活動に努めております。

以上のような取り組みを広く社会と共有するために、カルビーグループではコーポレートメッセージ

「掘りだそう、自然の力。」を06年に掲げました。これは、自然素材が持つおいしさと栄養、楽しさ（＝自然の力）を持った新しい価値ある提案を、社員一人ひとりが追求していく（＝掘りだしていく）ことを意味しています。

そのメッセージの下、自然の恵みを活かした新しい価値を、これまで以上の感動とともにご提供し、「食べるほどに楽しくなる、元気になる夢のスナックを創造して、世界中の人々の健やかなくらしに貢献していく」ことが、カルビーグループのCSRであると考えています。今後もお客様やお取引先、地域社会などあらゆるステークホルダーの皆さまの支えをいただきながら、CSRに対する取り組みをさらに推進してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、これまで以上のご支援ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

食べるほどに楽しく、元気になる夢のスナックをつくり
世界中の人々の健やかなくらしに貢献します



私たちが目指す姿

「企業理念」

私たちは、自然の恵みを大切に活かし、
おいしさと楽しさを創造して、
人々の健やかなくらしに貢献します。

理念実現に向けた方針として…

「CEOビジョン」

食べるほど楽しくなる、
元気になる夢のスナックを創造して、
世界中の人々の健やかなくらしに貢献する。

4つのSをキーワードに理念の実現を目指します。

「おいしい」「楽しい」時間・空間を
提供するために

CS



顧客満足

常にお客様を第一に、お客様の声を真摯に受け止め、安全で質の高い商品・サービスを提供します。

お客様に最高の商品・サービスを
提供できる集団であるために

ES



社員満足

社員全員が互いに個人を尊重しながら、活き活きと、そして経営に参画する意識を持って働きます。

地域社会の一員として、
地域の皆さまの暮らしに
貢献するために

SS



社会満足

良き企業市民として地域社会との調和やステークホルダーの皆さまとの連携に努め、また次代を担う世代を支援する活動を行います。

私たちの地球を守ることで、
お客様にいつまでも
自然の恵みをお届けするために

GS



地球満足

私たちに多大な恵みをもたらす地球環境を守るべく、自然の保全・保護に努めます。

カルビーのCSRとは

お客様に、安全・安心で おいしい商品をお届けすること

食の安全への関心が高まる今、カルビーでは、徹底した品質管理およびトレーサビリティの確立に努めています。その取り組みの一つが**三連番地管理**※1です。このシステムを活用することで、商品化した後でも、プロセスを逆にたどって原料に関する情報を確認することが可能に。生産者へ情報をフィードバックすることもできるので、原料品質の改善にもつながるようになりました。さらに、お客様とカルビー商品がより良い形で出合っていただけという、**店頭での鮮度管理**※2も徹底。畑から食卓までをつなぐさまざまな活動で、信頼のネットワークを築いています。

※2 店頭での鮮度管理で作りたてを提供します

作りたてのおいしさをお客様に味わっていただくために、カルビーでは徹底した鮮度管理を行っています。全国8,700の販売店舗にゾーンセールスを配置して、毎月、商品1アイテムごとに製造日からの経過日数をチェック。これらのデータや店頭での気付き情報、お客様の声などを管理・解析し、商品開発や売り場の改善提案に活かしています。

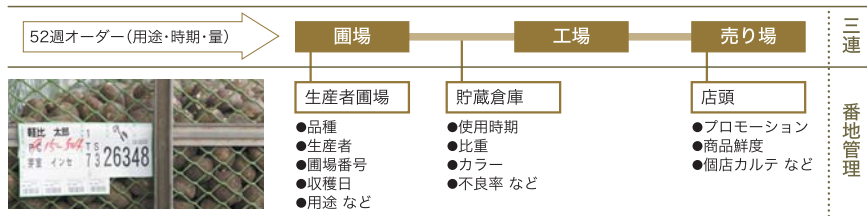


ゾーンセールスによる店頭でのチェック

「じゃがいも丸ごと！プロフィール」内で、お客様にも公開しています。パッケージ記載の番号を入力するだけで、お手元のポテトチップスが、どんな産地や工場で

作られたかが分かります。年間アクセス数は約270万件。お客様からは「生産者の顔が分かって安心です」などの声が寄せられています。

三連番地管理 使用時に合わせた圃場選定や倉庫選定・オペレーションが可能に



私たちのCSR活動宣言

カルビー湖南株式会社 原料専門官

川崎 滋生

トレーサビリティは生産者の方々の誇りでもあると思います。2007年から、滋賀県内で作付けしたじゃがいもを商品化し、地元の方に食べていただく、という取り組みを始めました。トレーサビリティによって「滋賀県産じゃがいもを使用」と証明できるので、それをキーとして、県内の農業・産業を少しでも支えたいと思います。



CS

CUSTOMER-Satisfaction >>>

顧客満足

※1 三連番地管理により
原料の安全を保証します

「三連番地管理」とは、じゃがいもの品質向上と安定確保、トレーサビリティの確立を目的に、圃場・工場・売り場の三つの場所で品質チェックを行い、その情報を一元管理するシステムです(右図)。じゃがいものコンテナごとに、生産者名や畑、収穫日、品種などの情報を記入したラベルを貼付して管理しているので、製造日と生産ラインを特定すれば、じゃがいもに関する全情報が確認できるというものです。さらにこれらの情報は、webサイト

カルビーのCSRとは

VOC*に着実に応え 改善に活かし 満足を創造すること

カルビー商品のパッケージには「お客様の声をおきかせください」と記されています。これは「お客様の声をいただければ、それに応えます」という私たちの決意の表れです。カルビーでは、**お客様相談室**※1に寄せられた声の全件対応に取り組む、その結果をお客様にしっかりとフィードバックしています。さらに、ご意見やご指摘を課題に変えて、企業活動に役立てています。また、**マイページやカルビーサポーターズクラブ**※2によって、双方向コミュニケーションの場も確立。カルビーファンの皆さまと共に商品を生み出し、育てていく姿勢を大切にしています。

* VOC (Voice Of Customer)＝お客様の声

※2 マイページ／カルビーサポーターズクラブ会員は 心強いアドバイザーです

お客様との密なコミュニケーションを目指し、二つの会員組織を設けています。一つはホームページ内の会員制コンテンツ「マイページ」、もう一つが、カルビーのロイヤル顧客によって構成される「カルビーサポーターズクラブ」です。これらは、お客様が本当に何を望んでおられるのかを聞き出せるワン・トゥ・ワンのコミュニケーション組織として、重要な役割を担っています。お客様からの声を改善につなげる際には、カルビーサポーターズク

ラブの方から直接ご意見をいただいたり、マイページ会員の方にwebでアンケートを行うなどして、検討しています。



会員制コンテンツ「マイページ」

お客様の声による改善事例

❓ ミニ4の袋と袋の境のミシン目がうまく切れません。

切り口部分に工夫をし、目印をつけて、一目で分かりやすく切りはなしやすいパッケージにしました。



私たちのCSR活動宣言

CRMグループ お客様相談室 室長

天野 泰守

単にお客様の声を集めるだけではなく、それにきちんとお応えして、お客様に喜んでいただくためのお客様相談室でありたいと思っています。カルビーの基本は、商品を通じてお客様に「おいしい」と喜んでいただくことですが、コミュニケーションを通じてお客様に「うれしい」と喜んでいただくことが、私の喜びでもあるのです。



CS

CUSTOMER_Satisfaction >>>

顧客満足

※1 お客様相談室への声が商品を変えていきます

毎週800～900件のお客様の声が寄せられます。その最初の窓口となるのが「お客様相談室」です。電話やメールなどいただいたお客様の声は、すぐに対応すべきこと、将来的な課題として取り組むことなどのように優先順位を付け、担当部門が適切に対応。ご指摘に関しては、最優先で対応し、現品をお客様からお預かりして工場では原因を調査・究明し、14日以内に報告書をお届けする仕組みを整えています。

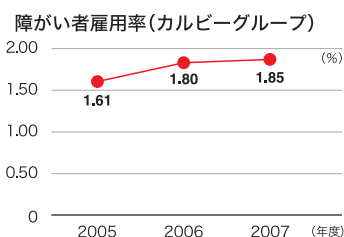
カルビーのCSRとは

誰もが安心して 継続して働ける 職場をつくること

カルビーでは、社員満足度を、経営における重要な柱としています。なぜなら、社員が満足し、やりがいを持って働いてこそ、お客様に真の満足をお届けできると考えるからです。例えば、女性社員の平均年齢が30歳であることから、家庭と仕事の両立を支援する**育児制度**※1が整備されています。また、**障がい者雇用**※2にも積極的に、障がい者の方がより働きやすい環境を整えるため、子会社を設立するに至っています。多様な人材が、自ら選択し、多様な形態で働くことができます。よう、カルビーはこれからも確かな歩みを続けます。

※2 地域と連携し、 障がい者雇用を促進しています

障がい者が生き活きと働ける職場づくりを目指しています。2007年11月、カルビー湖南の製造3グループを独立させカルビー・イートークを設立。独自のスキル評価システムや就業規則、賃金制度を採用して、障がい者が地域で自立し、その力を最大限発揮できるよう、体制整備を進めています。現在6名の障がい者が、地域限定商品の包装などの作業を行っています。また、障がい者の職場実習受け入れ等にも積極的に取り組んでいます。



カルビー・イートークでの作業風景

私たちのCSR活動宣言

カルビー・イートーク株式会社
代表取締役社長

北村 克家

私が思うカルビーのCSRとは、何か特別なことをするのではなく、本業によって、地域社会へ自然な形で貢献することだと思っています。だから障がい者雇用についても、「配慮はするが、特別扱いはしない」という考えの下、障がいのある方が普通に働ける普通の職場をつくることを、一番の目標にしています。



ES

EMPLOYEE_Satisfaction >>>

社員満足



※1 復職時も考慮に入れた 育児制度が整っています

社員を対象に、1991年より育児休業と育児のための短時間勤務を制度化しています。育児休業は2年間、短時間勤務は小学3年生修了時までを対象期間としています。また、休業中の社員が不安を感じることなく、スムーズに職場復帰できるよう、出産後3カ月おきに面談を実施。会社とのコミュニケーションを図り、休業中の距離感を軽減することに努めています。なお、制度利用者の職場復帰率は、ほぼ100%となっています。

カルビーのCSRとは

働きがい・働きやすさを 重視し、社員価値の 向上を目指すこと

カルビーでは「全員参加の経営で、社員価値の向上を目指すこと」を経営方針の重要なテーマに掲げています。このためには、**GPTW**※1（働きがいのある素晴らしい職場）の実現が欠かせません。そこで、人事および教育制度の改革から、組織の壁を超えたプロジェクトチームの結成、業務プロセス単位の編成チームによる**小集団活動**※2まで、さまざまな取り組みを行っています。すべての社員が自分の仕事に誇りを持って生き活きと働き、自立し、成長してその価値を高められるよう、あらゆる方向からサポートしています。

※2 全員参加の小集団活動で 社員の士気向上を促します

そのほか社員による自主的な取り組みも奨励しています。「営業環境整備いきいきプロジェクト」もその一つ。中田CEOをオーナーに、5人のキアアカウントセールスが中心となって、営業担当者がより“ワクワク仕事に取り組める”環境をつくることを目指して、さまざまな活動を行っています。すでに、いくつかの提案に対して改善策が講じられ、営業社員のモチベーション向上につながっています。

CEO直下のグループから現場に至るまで、業務プロセス単位で小集団チームを編成し、プロセスの品質保証や改善活動を全員参加で行っています。これらの小集団活動は、年に一度開催される全国成果発表会で、その成果を発表します。参加チームは複数のテーマに分かれ、課題解決などの成果を生き活きと披露します。会では、優れた成果を上げた個人やチームを称賛し、その事例から学んだ知恵やスキルをグループ全体で共有します。ま

た社員一人ひとりが事例学習を通じて、全社方針を理解することにもつながっています。



全国成果発表会

私たちのCSR活動宣言

戦略グループ 人事チーム リーダー

福田 仁

人を育てるのが得意な会社になりたい。そのためにいろいろな研修や気付きの場を提供していきます。その取り組みはまだ始まったばかりですが、やらない限りは目標に近づけませんから。メンバー一人ひとりが成長し、結果としてカルビーの成長につながる。そんなふうに、個人とカルビーのHappyな関係が築けたらうれしいですね。



EMPLOYEE_Satisfaction >>>

社員満足



**※1 GPTW (Great Place To Work)
の考え方を重視します**

会社を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、共に働いている仲間と連帯感が持てるという「GPTW」の考え方に則って、職場づくりを進めています。2006年より、個人の成長を促し、全社的なスキル向上を図るための研修プログラムを導入。役職、職種別に研修を受けられる体制を整えています。また、個々のレベルに応じて、必要な知識習得やスキルアップができるよう、自分でeラーニングや集合教育を選んで受けられる体制を充実させていきます。

カルビーのCSRとは

心の豊かさを育む 多彩な活動を通して 社会に貢献すること

カルビーでは、地域社会への貢献を重視しています。例えば、**NPO法人「日本で最も美しい村」連合支援**※1。

日本の美しい農山村の景観や文化を守り育てる活動へのサポートは、農業と深いつながりを持つカルビーならではの使命です。また、カルビーのお客様であり、次代を担う子どもたちに食の正しい知識や楽しさを伝えるため、**カルビー・スナックスクール**※2や工場見学も積極的に展開。こうした活動は国内にとどまらず、「アジアの人々が相互理解を深めるための一助になりたい」との思いから、**日中友好活動**※3にも力を注いでいます。

※1

※2

※3

※2 カルビー・スナックスクールを開催しています

2003年より各地の小学校で「カルビー・スナックスクール」を開催しています。これは「食べる量と時間とバランスを守る」というスナック菓子の楽しみ方をご理解いただくというもので、2007年度は、7カンパニーで400校以上、約3万6,000人の児童および父兄の方にご参加いただきました。このほか、千歳工場(北海道)、オイシア清原工場(栃木県)、広島西工場、広島工場(広島県)、カルビー・湖南(滋賀県)では、工場見学も行っています。



児童参加型のカルビー・スナックスクール



広島工場内で行われる工場見学

※3 アジアと日本を結ぶため日中友好活動に努めます

1994年より、「カルビー日本研究基金」を設立し、北京大学で日本の研究を行っている研究者の方々に支援しています。支援は資金提供のみにとどまらず、カルビーと同大学日本研究センターの共催で、日本理解のための講演なども開催。また遼寧大学に「カルビー日中友好基金」を設け、外国語学習者に奨学金を授与しています。



2007年10月に行われた北京大学での講演

私たちのCSR活動宣言

中四国カンパニー 品質保証グループ
工場見学担当

岸本 友香

工場見学には幅広い世代の方がいらっしゃいます。カルビーは安全なものをきちんと作っている、ということを知っていただけるよう、分かりやすい説明を心がけています。「カルビー商品を買う機会が増えました」とか「食品全般に興味がわきました」という感想をいただくと励みになりますね。



SS

SOCIAL_Satisfaction >>>

社会満足

※1 NPO「日本で最も美しい村」
連合を支援しています

この連合は、南仏の小さな村で始まった「フランスで最も美しい村」運動をカルビーが北海道美瑛町に紹介したことに端を発し、志ある町村が力を合わせ、2005年に発足しました。日本の美しい農山村の景観や文化を守り育てる活動に共鳴し、少しでもお役に立ちたいと考え、「行きつけの田舎を持とう！」を合言葉に、サポーター企業として活動を支援しています。



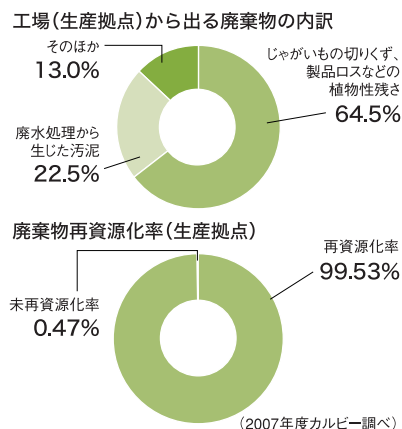
カルビーのCSRとは

自然の恵みを守る 環境対策に 全力で取り組むこと

「ポテトチップス1袋を作るのに、どのくらいのCO₂が出るのですか？」最近のお客様相談室には、環境意識の高まりを感じさせるご質問が多く寄せられます。あらゆる企業にとって、安心、品質、そして環境に対する配慮はまさに不可欠の時代です。カルビーでは、物流・工場など部門ごとにCO₂削減目標を設定し、**省エネ**※1に取り組むとともに、**ゼロエミッション**を推進。廃棄物の100% **再資源化**※2を目指し、順調に歩みを進めています。また、**ISO**※3についても、グループ全体で認証取得に取り組んでいます。

※2 創業以来の意識を大切に 再資源化を促進します

カルビーは創業当時から、未利用の食糧資源を有効に活用した商品を販売してきました。この発想が再資源化の取り組みへと発展し、植物性残さは家畜の餌や畑の肥料に、じゃがいもを洗った水は微生物を使って浄化するなどしています。2007年度は廃棄物4.05万tに対し再資源量4.03万tと、年間99.53%を再資源化しました。さらに各務原工場では地域と連携し、植物性残さのバイオ燃料化に、鹿児島工場では循環システムの構築にも取り組んでいます。



※3 ISO認証取得を 推進しています

下妻工場、各務原工場、カルビーポテト帯広工場で、ISO14001を認証取得しています。ISO9001については、カルビー、オイシア、カルビー湖南、スナックフード・サービス、カルビーポテト帯広工場で認証取得し、内部監査については、COO*をリーダーとした体制がすでに定着。さらに、リーダークラス対象のレベルアップ研修やマネジメント研修も実施中で、監査リーダーを育成しています。

* COO(Chief Operating Officer)
=CEOの戦略を基に実務・組織運営において最高の責任を負う。
CEOと共に企業経営の中心的役割を担う。

私たちのCSR活動宣言

SCMグループ 生産管理チーム

島内 茂

「もったいない」を大切にしたものづくりを、各工場に広げていきたいと思っています。地道にコツコツやってきた結果、再資源化もここまで達成することができました。環境を意識したものづくりを継続すれば、お客様の共感を得られてカルビーファンが増え、さらにものづくりを続けられる。企業にとっても、いい循環になるはずです。

GS

GLOBAL_Satisfaction >>>

地球満足


**※1 環境対策を推進
省エネに取り組めます**

カルビーは、2015年までに2006年度対比で30%のCO₂削減を目指しています。2007年度は、配送車両の燃費、ルート積載率改善に取り組み、製品配送部門原単位で前年度比95.5%と改善。2008年度は拠点間輸送、将来は低燃費車両（ハイブリッド、天然ガスなど）導入が課題です。工場部門では、省エネ型機械の導入、各設備の数値記録・改善の二つを柱に取り組みを進めました。2007年度のCO₂総排出量は16.08万tと、前年度比104.7%になりました。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

株主総会を最高の意思決定機関とし、執行役員による業務執行、執行状況を監督する取締役会、取締役の職務遂行を監視・監査する監査役会を基本に、コーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

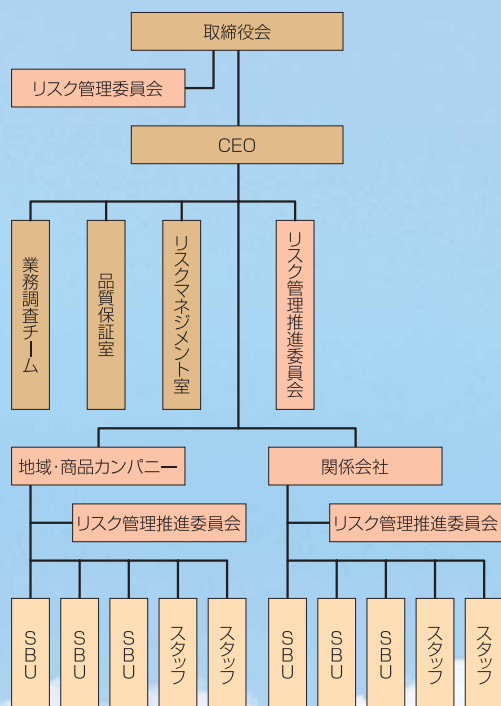
コンプライアンス

法令や社会的倫理の遵守こそ事業活動を支える根幹と考え、2006年に「グループ行動規範」と「グループ行動指針」を制定。エシックス（倫理）カード、コンプライアンスガイドブックを全社員に配布するとともに、階層別教育・eラーニング・マネジャー研修を通じて浸透・啓発を図っています。推進に当たっては、経営トップを委員長とする「リスク管理推進委員会」を設置し、定期的に施策の点検・見直しを行っています。

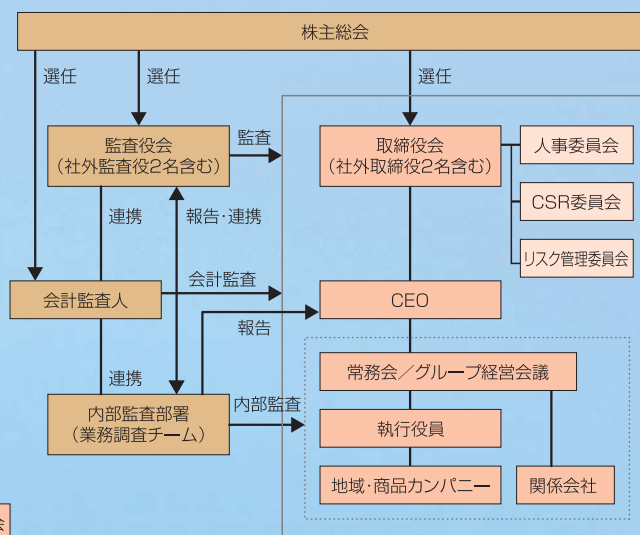
倫理ヘルプライン

行動規範や行動指針に抵触する行為の未然防止や早期発見・解決のため、リスクマネジメント室と社外

リスク管理・コンプライアンス体制図

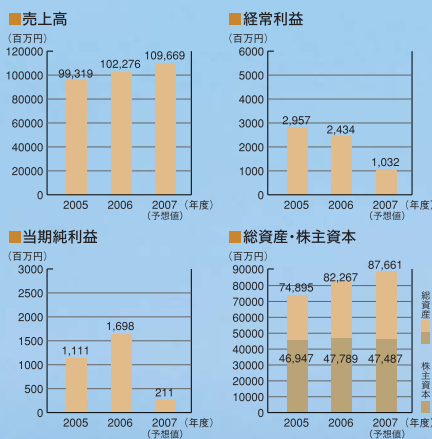


コーポレート・ガバナンス体制図



会社概要

商号	カルビー株式会社 Calbee Foods Co., Ltd.
場所	〒115-0044 東京都北区赤羽南1-20-1
T E L	03-3902-1111(代表)
設立	昭和24年4月30日
代表者	代表取締役社長 中田 康雄
資本金	27億4,503万円
正社員数	約1,600名
事業内容	菓子・食品の製造・販売
関連会社	(国内) カルビー食品(株)、スナックフード・サービス(株)、 (株)カルナック、カルビーポテト(株)、 ガーデンベーカーリー(株)、タワーベーカーリー(株)、 オイシア(株)、カルビー湖南(株) (海外) カルビーアメリカ(株)／アメリカ カルビータナワット／タイ カルビーインターナショナル(株)／香港 カルビーフォーシース(株)／香港 青島カルビー食品有限公司／中国 烟台カルビー商貿有限公司／中国 カルビーフォーシース(汕頭)有限公司／中国 スナックサラダ マーケティング&テクノロジーズ(株)／アメリカ RCF社／アメリカ
カンパニー	北部、東日本、東京、中部、近畿、中四国、九州、スナック、 じゃがりこ、Jagabee、ポテトチップス、CVS、CalNeCo (工場) 千歳、新宇都宮、下妻、各務原、綾部、広島、広島西、 鹿児島、カルビーポテト、北海道フーズ、東松山、 オイシア、カルビー湖南 (営業拠点) 札幌、仙台、宇都宮、東京、名古屋、大阪、広島、福岡 等 (物流センター) 千歳、宇都宮、東松山、各務原、滋賀、広島、鹿児島
研究開発センター	清原、広島、青島(中国)



の法律事務所を窓口とする「倫理ヘルプライン」を、2006年に開設しています。また、主要拠点にコンプライアンスオフィサーを配置し、違反行為の監視や啓発活動を通じて積極的な通報を促しています。

内部統制

金融商品取引法(財務報告に係る

内部統制)の施行に伴い、2008年4月から上場企業に「内部統制報告制度」が適用されました。これは決算書の信頼性確保、粉飾決算の防止を目的に、決算書の「作成プロセスの適切性」を公認会計士が監査するものです。カルビーでは、これを財務報告

の信頼性確保にとどまらず業務効率の再検証やリスク対応強化を図る好機と捉え、2007年3月に内部統制評価プロジェクトを設置し、財務報告にかかわる統制環境や業務プロセスにおける規程・ルールの見直しと整備に取り組んでいます。

リスクマネジメント

企業を取り巻く多様な経営リスク(天災・事故、法令違反・訴訟、品質、原材料調達、株式、知的財産侵害など)に対応するため、2007年に「リスク管理規程」を制定し、内部統制システムを構築する過程で各カンパニー・グループ会社の経営

リスクの把握と評価作業を行っています。特に製品の安全性や原材料の調達に関するリスクには、品質保証室が中心となって予防策を講じるとともに、迅速な対応ができる体制を整えています。今後、事前にリスクの芽を摘む未然防止、万一の被害を最小限に抑え迅速な復旧を図る体制づくりを推進していきます。また、社会的要請が一段と高まっている「情報セキュリティ」については、ネットワーク環境における暗号化の推進などによる重要情報の管理強化を図るとともに、社員への教育・啓発に力を注いでいます。