

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビー株式会社

社会・環境報告書2014

Corporate Citizenship Report



編集方針

本報告書は、企業理念にもとづくカルビーグループの社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) に対する姿勢や取り組みについて、ステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えすることを目的としています。カルビーは、2007年度より報告書を毎年発行し、報告内容の充実に努めてまいりました。

2014 年度版では、以下の点に留意して編集しています。

- ・特集 では、カルビーグループが2013年度の取り組みの中で特にお伝えしたいこと、「ダイバーシティ推進」と「安全・安心への取り組み」を取り上げました。具体的なアクション、実績などを画像とまじえ、読みやすくレイアウトしています。
- ・中面では、各ページにて「2013年度の新しい取り組み」「取り組みの成果・実績」「継続している重要性の高い取り組み」を中心にまとめています。その他の取り組みについてはWEBサイトで網羅的にご紹介していますので、下記URLよりWEBサイトをご覧ください。

☞ URL : <http://www.calbee.co.jp/csr/>

- ・法政大学のレベッカ E. 福澤教授に第三者意見を依頼し、当社の社会・環境活動に対してご意見、評価をいただきました。

対象期間

2013年度 (2013年4月1日から2014年3月31日まで)。ただし、一部に2013年度よりも前、または2013年度以降の活動報告も含んでいます。

対象組織

カルビー株式会社を中心に、グループ会社に関する報告も一部含んでいます。

参考にしたガイドライン

- ・環境省「環境報告ガイドライン (2012年版)」
- ・GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン (第3.1版)」

発行時期

2014年6月 (前回2013年6月 次回2015年6月予定)

ホームページでも社会・環境活動に関する情報を開示しています。

☞ URL : <http://www.calbee.co.jp/csr/>

免責事項

本報告書には、カルビーグループの過去と現在の実績だけでなく、発行日時点における計画や見通しなどの将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手した情報にもとづいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。

また、各報告データは端数処理のために合計が合わない項目があります。

読者の皆様には、以上をご了承いただきますようお願いいたします。

掘りだそう、自然の力。

Calbee

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。

CONTENTS

編集方針	2
トップメッセージ	4
数字で見るカルビーグループ 2013 年度の取り組み	6
特集 1 ダイバーシティの推進	8
特集 2 食の安全・安心への取り組み	12
企業理念	16
社会への取り組み	
お客様のために	18
お取引先様のために	24
従業員のために	26
地域社会のために	30
環境への取り組み	
環境マネジメント	36
地球温暖化防止への取り組み	38
資源の有効活用	41
マネジメント	
コンプライアンス・リスク管理	44
コーポレート・ガバナンス	46
第三者からのご意見	48
会社概要	49

代表取締役社長兼 COO

阿藤 秀二

代表取締役会長兼 CEO

松本 晃

すべてのステークホルダーの皆様から 尊敬され、賞賛され、 愛される会社を目指します

安全・安心への取り組みをより一層強化していきます

弊社は、「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、人々の健康や暮らしに貢献します。」という企業理念のもと、お客様にご安心いただける高品質な商品・サービスの提供に努めてきました。原材料であるじゃがいもの栽培や貯蔵技術の開発、その他原料の調達や製造、店頭での販売などすべての工程を通じて、品質管理を徹底的に行い、現在もより一層の取り組み強化を図っています。

しかしながら、2012年11月「堅あげポテト」にガラス片が混入、2013年12月「とうもろこ」にパッケージに記載されていないアレルギー（落花生）を含む他製品が混入するという事態を発生させ、対象商品の自主回収を行いました。多くの皆様に多大なるご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

お客様に対する私どもの責任の第1は安全・安心を前提にした「品質」、第2は「価格」、第3は「供給」だと改めて考えています。今後は再発防止に努めるとともに、危機管理体制の強化にも取り組んでいきます。

社会への貢献は21世紀の会社の使命です

ステークホルダーの皆様をはじめとし、地域社会・国・世界・地球・環境・資源など全コミュニティに対する貢献活動は、企業の持続的な成長には不可欠です。弊社では、社会貢献委員会を中心に、被災地支援や子育て支援、環境美化などさまざまな地域密着の活動に取り組んでいます。被災地支援の一環であり、震災遺児の進学を支援する「みちのく未来基金」は、2011年の設立から3年が経過し、新たな流れが見られるようになりました。1期生、2期生たちが、3期生のサポート役に自発的に取り組むなど、横のつながりが強化され、大変喜ばしく感じています。

これからも個人や事業所、工場単位、全社単位でさまざまな活動が展開できるように、会社としてもさらなるサポート体制を整えていきます。

ダイバーシティ推進で日本一の会社になります

「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という確固たる信念のもと、性別のみならず、国籍、年齢、障がいの有無などの垣根を越えた多様性のある企業を目指しており、これが会社が成長するための原動力にもつながると信じています。2014年3月には、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄 2014」に女性活躍推進企業として選定されました。

現在最も力を入れている女性の活用に関しては、女性管理職の比率が4年前と比べて2倍以上の14.3%になりました。執行役員に女性4名を登用したほか、初の女性工場長が誕生。最終的には、管理職と全従業員のそれぞれの男女比率が同じになることを目標としています。また、弊社の成功のカギの一つと考えられるものに「分権化」があります。これは、それぞれの立場に応じて権限を委譲することで、従業員自らが考え、行動していくことにつながるものです。その事例の一つに「在宅勤務制度」がありますが、この制度ができたことで従業員の働き方に対する多様性も生まれてきました。今後、グループ全体に多様性を浸透させることで生産性を高め、既存商品・サービスの改良や新たなビジネスを展開したいと考えています。

継続的成長と高収益体質の実現を目指しています

弊社は継続的成長と高収益体質の実現を目指して、イノベーション（成長戦略）とコスト・リダクションを経営の2本柱とする事業活動を推進しています。特に、ビジネスチャンスを開出するためのイノベーションにおいては、①海外市場の拡大、②新製品開発、③国内シェア拡大、④ペプシコとの連携強化、⑤L&A (Licensing & Acquisition)、⑥新規事業開発の6つを柱としています。

2013年度は国内市場でポテトチップス等の既存商品のシェアが向上したほか、今後ますます拡大の見込みのある朝食市場で「フルグラ」（オーツ麦や玄米などの穀類と糖類を混ぜて焼き上げたグラノーラにドライフルーツをミックスしたシリアル商品）に躍進的な成長が見られました。また、新規事業の一環として、2014年4月、阪急うめだ本店に「グランカルビー」、阪神梅田本店に「grano-ya（グラノヤ）」という直営店舗をオープンしました。また、原材料の集中購買や工場の稼働率向上により、一層のコスト・リダクションを進めました。海外事業では、フィリピンやインドネシア、イギリスなど海外での事業展開への意思決定も積極的に行い、グローバル市場で飛躍する企業を目指していきます。

今はまだ「変革の序章」、さらなる革新を続けていきます

国内のスナック市場は、世界の市場のたった4%に過ぎません。今のカルビーは、まだまだ「変革の序章」です。今後は日本だけでなく、グローバル市場も見据えたうえで競争力を強化していきます。そのためにも、女性の活躍推進のほか、海外武者修行チャレンジや役職チャレンジなど自らチャレンジする人を積極的に支援する制度を設け、多様な人財の発掘・育成に取り組んでいきます。

弊社はグループビジョンとして「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」を掲げています。弊社CSRはこのビジョンの実現にあると考えており、これを基本姿勢としてコーポレートメッセージ「掘りだそう、自然の力。」のもと、これからもステークホルダーの皆様のお声に耳を傾けながら革新を続けていきます。今後とも、より一層のご支援ご指導をいただきますよう宜しくお願い申し上げます。



じゃがいもの調達量

約 **32.6** 万t

- 原材料の品質管理
- 原料物流の取り組み
- 生産者と連携した品質改善
- お客様への情報開示
- 原料の安定供給に向けた取り組み
- 品質向上に向けたお取引先様との連携強化



原料調達

商品開発・
生産

数字で見るカルビーグループ 2013 年度の取り組み

お客様との
コミュニ
ケーション

販売



お客様からのご相談・ご指摘件数

39,605 件

カルビー・スナックスクール受講校数・受講者数

787 校・**62,251** 名



- お客様の声を共有するシステムを導入
- お客様との双方向コミュニケーション
- カルビーファンを増やすためのコミュニケーション
- おやつを通じた地域貢献

生産量

約**18**億袋

- パッケージカートンガイドラインの作成
- 品質保証体制の推進
- A・A・O（エイエイオー）活動
- 地球温暖化防止への取り組み
- 資源の有効活用



共同配送による CO₂ 削減量

708t-CO₂

- 輸送時の CO₂ 排出抑制

物流

廃棄・
リサイクル



再資源化率

97.7%

- 資源の有効活用



日本でのスナック菓子シェア※
(カルビー+ジャパンフリトレー)

53.9%

※出典：インテージ SRI スナック市場
2013年4月～2014年3月金額シェア

人・組織

従業員数（連結）

3,341名
(3,099名)

※外書き（ ）は臨時従業員の年間雇用平均人数

- キャリアチャレンジ制度
- 多様な人財の活躍支援
- ダイバーシティの推進

社会貢献
活動

活動への参加人数

のべ**4,552**名

- 子育て支援
- 地域への支援
- 環境の保護

Enhancing Diversity

ダイバーシティの推進

ダイバーシティの実現の第一歩として「女性の活躍推進」に取り組んでいます。「ダイバーシティ推進」を経営上の重要な戦略の一つとし、「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という方針のもと、人財の多様性を活かした企業を目指しています。現在、2010年に発足したダイバーシティ委員会を中心に、各地でさまざまな活動を通して、全従業員が、ダイバーシティについて知り、その重要性に気づき、自ら実践できる環境づくりに努めています。



2013 年度カルビーグループ ダイバーシティ委員会メンバー



カルビーグループ ダイバーシティのビジョン

どの職域でも、いろんな人が「イキイキ」と働いている

育児・介護などの制約がある人も活躍できる制度・風土

コミュニケーションが活発

一人ひとりに自信とやる気とチャレンジ精神

ライフもワークも充実 ワクワクするやりがいのある毎日！

一人ひとりの成長



カルビーの成長

2013 年度カルビーグループ ダイバーシティ委員会

キャリア
支援部会
女性の活躍推進

セカンド
ドリーム部会
シニアの活躍推進

工場部会
工場での啓発活動

「ダイバーシティ委員会」では、女性のキャリア支援を目的とした「キャリア支援部会」、工場での啓発活動を中心に行う「工場部会」、シニア世代の活躍を支援する「セカンドドリーム部会」という3つの部会で活動を行っています。

ACTION 1

ダイバーシティ・フォーラム2013の開催

毎年11月をカルビーグループのダイバーシティ月間と定めています。2013年11月には第4回目となる「ダイバーシティ・フォーラム2013」を開催しました。全国から手挙げで407名の従業員が集まり、松本会長、伊藤社長らが自ら強いメッセージを伝えました。「心の気づき」をテーマにゲスト講演やワークショップを行い、フォーラムを通じて得た「気づき」を参加者同士が共有する機会となりました。



松本会長のメッセージ



ダイバーシティは
「成長のエンジン」です。
Just Do It!!
やるっきゃない!

伊藤社長のメッセージ



新しい価値感や変化を
受け入れるチカラが
必要です。
今がまさに「Change &
Action」の時です。



左より、上級執行役員 外波山 昇志、
ダイバーシティ委員長 江木 忍 (2013年度)

会長とのダイバーシティ座談会

「晃さんとダイバーシティについて語ろう」

松本会長と従業員がダイバーシティについて直接語り合う座談会「晃さんとダイバーシティについて語ろう」は、2012年に女性の一般従業員を対象にスタートしました。2013年度は本部長を対象とし、ダイバーシティ推進の必要性・重要性の再確認と進捗状況の共有を行い、参加者はダイバーシティ推進の取り組みを宣言しました。

ACTION 2



第1回本部長座談会



第2回本部長座談会参加メンバー

ACTION 3

3 社合同スペシャルフォーラム

Women's Executive Forum ~チャンスを見逃さず一歩踏み出す~

2014年3月には伊藤忠商事(株)様・東京海上日動火災保険(株)様とともに、「ウィメンズ エグゼクティブ フォーラム」を開催。各社の女性執行役員3名が登壇し、パネルディスカッションを行いました。

各社の女性管理職やリーダーを中心に総勢約70名が参加し、パネリストたちの貴重な経験談から、管理職としての心構えや一歩踏み出すことの大切さを学ぶなど、キャリアビジョンを考えるよい機会となりました。



右より、カルビー 早川 知佐、伊藤忠商事 芽野
みつる様、東京海上日動火災保険 吉田 正子様



ウィメンズ エグゼクティブ フォーラム

ACTION
4

「明日へつなげる自分のチカラ発見」講座の実施

第3回目となる「キャリア支援講座」を2013年8月に東京、9月に大阪で実施しました。これまでは女性限定の講座でしたが、第3回からは全従業員を対象に希望者各40名が参加しました。この講座は、ベストセラー「7つの習慣®」をカルビー向けにカスタマイズした1日セミナーです。一人ひとりが自分の「チカラ」を知り、自分のキャリアを描き、実現に向けた具体的なプランや行動などについて考える貴重な場となりました。また、本社では若手社員向けにスキルアップセミナーを実施するなど、これからもキャリア支援講座を定期開催していく予定です。



松本会長キャリアインタビュー

「きらり☆キャリア通信」特別編

ACTION
5

ダイバーシティ委員会では、社内の素敵なロールモデルを紹介する希望者向けメールマガジン「きらり☆キャリア通信」を配信しています。2013年11月のダイバーシティ月間では、その枠を拡大させ、社内イントラネットに松本会長のキャリアインタビューを掲載しました。会長のキャリアヒストリーやキャリアに対する考え方などを従業員が深く知ることができる貴重な機会となりました。

ACTION
6

チャレンジする女性たち

人事の新しい取り組みとして2013年度は次世代リーダーの輩出・育成を目的として、海外で約1年間経験を積む「海外武者修行チャレンジ」を開始しました。初年度は、面接や語学スキルをもとに選ばれた女性2名がチャレンジしました。これまでの知識・経験が思うように通じない環境の中でくじけずに努力したことや、課せられたミッションを達成した経験を経て次世代リーダー候補として成長する貴重な機会となりました。帰国後は、管理職に対して、修行を通じて得た気づきを伝えるプレゼンテーションを行い、次のキャリアにつなげています。

今後も、性別を問わず、チャレンジの機会を設けていきます。



VOICE

マーケティング本部 Jagabee 部
佐々木 忍

多様性＝可能性。

世界中の人たちとさまざまな国を巡る経験をさせてもらったことで、人間が持つ無限の可能性を実感することができました。年齢・国籍・性別関係なく、ともに活躍できる関係性を築きながら仕事に励んでいきたいです！

VOICE

北海道事業本部 経営企画課
東 千華

自分の力を試してみたいと思いチャレンジしました。日本とはまた違った海外のスピードや厳しさにくらいついていくのは想像以上に大変で、悔しい思いもたくさんしました。しかし、さまざまなタイプの人々やリーダーとの仕事を通じて、今後大切にしたい価値観を固めるよい機会になりました。



カルビーグループ ダイバーシティの進捗

「ダイバーシティに関するアンケート」により、グループ内の進捗を計っています。カルビーグループのダイバーシティは「理解」→「納得」→「行動」の3ステップで推進しています。

スタートして3年間は徐々に理解が進み、現在は約半分の方が理解しています。4年目は「理解」のスコアが少し下がりましたが、今回はじめて国内カルビーグループ全社が回答したため、これが今の実力と認識しています。この結果を今後の活動につなげ、ダイバーシティを自分ごと、身近なこととして、職場や立場にかかわらず一人ひとりが具体的に描き行動する！そんな姿を目指していきます。

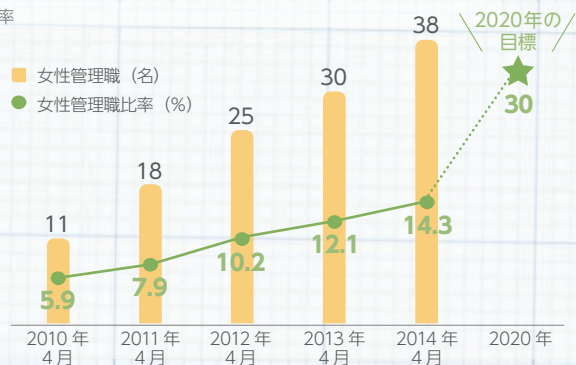


※ 「まさにその通りだ」～「全くそうでない」の6段階評価のうち上2つの回答率

女性管理職比率の推移 (%)

	2010年4月	2011年4月	2012年4月	2013年4月	2014年4月
本部長	8.3	6.3	0.0	16.7	25.0
部長	5.2	7.8	8.8	4.4	12.7
課長	6.0	8.2	11.9	14.8	14.0
合計	5.9	7.9	10.2	12.1	14.3

※ 集計範囲：カルビー単体



女性活躍推進企業としての評価

「なでしこ銘柄 2014」に選定されました。

日本政府は女性活躍推進を「成長戦略の中核」と位置づけています。「なでしこ銘柄」の取り組みは、女性活躍推進を成長戦略の一環とする経済産業省と東京証券取引所が女性の活躍を応援する共同企画として実施しています。2014年3月、カルビーは女性活躍推進に優れた企業として選定されました。



新宇都宮工場が「きらり大賞」受賞

2013年度は、新宇都宮工場が栃木県宇都宮市が実施する男女共同参画推進事業者表彰「きらり大賞」を受賞しました。同賞は2010年度にスナックフード・サービス、2011年度に清原工場も受賞しています。



きらり大賞受賞

「テレワーク推進賞」奨励賞受賞

カルビーの「ライフワークバランスの実現」に向けた活動が評価され、一般社団法人日本テレワーク協会より「第14回テレワーク推進賞」奨励賞を受賞しました。



第14回テレワーク推進賞奨励賞受賞

Food Safety and Security Initiatives

食の安全・安心への取り組み

2012年11月に発生した「堅あげポテト 関西だしじょうゆ」の製品事故（異物混入）と、それに伴う商品自主回収を受けて、カルビーグループは「自主回収の基本方針」を策定しました。グループ全体で過去の事故を改善の機会と捉え、万一事故が発生した際には、お客様の安全を最優先し、直ちに商品回収・情報開示を行うことを基本方針としています。以下に、カルビーの危機管理対応（自主回収の経緯と具体的なアクション）について報告させていただきます。

自主回収の フレームワーク

カルビーの ミッション

自主回収の経緯と 具体的なアクション



お客様からのお声

- 2012年11月17日13時25分ごろ
・ お客様からガラスかプラスチックのようなものが入っていたと入電。
- 11月19日10時ごろ
・ 異物の組成分析を実施。
- 同日10時30分ごろ
・ 2件目のお客様からのお申し出が発生。
同日中に訪問。

顧客対応

被害者対応

商品回収対応

- ・ 被害者に誠意ある対応を行う
- ・ 二次被害を起こさないよう、速やかに対象商品を回収する
- ・ 回収状況を定量的に把握する

● 11月20日15時

- ・ 分析の結果、異物はガラスと判明。
- ・ 当該ラインを点検し、照明装置の破損を特定。
ラインを停止し照明の撤去と清掃を実施。
- ・ 発見された異物がごく一部であり、ほかにも流出した可能性が高いため、自主回収が必要と判断。回収範囲を決定。

顧客優先

健康被害の可能性がある場合 は直ちに回収

お客様に健康被害が生じる可能性のあるガラス片が混入したため、直ちに公表・自主回収を実施。

率先垂範

トップ自ら問題解決にあたる

松本会長の「直ちに全商品の回収に全力を注ぎ、新たな被害者を出さないよう事故情報はすべて公開せよ」という指示のもと、全社一体で対応。また、消費者、流通業者に対しての謝罪も松本会長・伊藤社長が対応。



松本会長

「とうもりこ」の自主回収時に対応できたこと

「堅あげポテト」の自主回収の経験を活かし、2013年12月に発生した「とうもりこ」の自主回収（アレルギー＝落花生を含む他製品が混入）では、より迅速に、誠実に丁寧な対応を実施しました。



改善ポイント

顧客対応

- ・ 健康被害の恐れがあるため、即時回収を決定

情報開示・ 情報管理

- ・ プレスセンターでの情報発信を実施
- ・ 流通・小売への迅速な情報提供と協力体制の確立

原因究明と 再発防止

- ・ 外注先の総点検、監査チェック項目改訂を実施

カルビーグループ 自主回収にあたっての 基本方針

① 顧客優先

新たな被害者を出さない

② 情報開示

会社にある情報は隠さず公開する

③ 率先垂範

トラブルから逃げず、
トップマネジメントは率先して問題解決にあたる

④ スピード

他の全ての仕事に優先して、出荷された商品の回収をはかる

⑤ 再発防止

再び同様の問題を起こさない

情報開示・情報管理

お客様対応

マスコミ・流通対応

- ・お客様からのお申し出に対して誠意ある対応を行う
- ・お申し出の状況を定量的・定性的に把握する
- ・流通、マスコミに対して正確な情報で、迅速に誠意を持って対応する

● 11月20日18時

- ・資料と新聞社に加え、ホームページで最新情報を随時公開。
- ・流通・小売各社様に回収、商品取り下げ依頼を伝達。

社内回収対応

返品対応

- ・お客様からの返品対応、速やかな弁償対応を行う
- ・返品状況を定量的に把握する

● 11月20日～

- ・小売店様、卸店様のご尽力により、店頭商品を回収（約171万袋）。

● 11月25日午後

- ・3名のお客様へ社長・工場長が説明と謝罪に伺う。

原因究明と再発防止

- ・原因究明と再発防止策を検討・実施
- ・ステークホルダーに対してお詫びし、速やかにビジネスを回復させる

● 11月21日～2013年1月

- 緊急対策として、以下の対応を実施。
- ・当該照明の撤去（11月21日完了）
- ・全国全ラインの工場による自主点検（11月27日完了）
- ・全国全ラインの総点検（2013年1月末完了）

情報開示

情報開示に不足があり、問い合わせが発生

回収に全力を注いだため、資料発表とサイトでの情報開示にとどめ、プレスセンターでの発表は行わず。報道後に多くの問い合わせ・批判が寄せられたことから、情報開示の方法を反省し、危機対応時には誠実な情報公開を徹底。



サイトでの情報公開

再発防止

生産拠点の総点検を実施

発生当月中に問題の工場、設備の総点検を実施。
「堅あげポテト」全ラインの原因となりうる設備の改善に加え、さまざまなリスクの観点から、工場の点検項目と点検頻度の見直しを実施。



ライン設備チェックリスト

さらなる改善

再発防止対策の確立（事故発生後の対応）

1

お客様第一報から発生源 特定までのスピードアップ

- ・健康被害に関するお客様お申し出品については、現物入手時は製造工場幹部へ画像等の速報情報を即時発信する
- ・製造工場では画像等の速報情報をもとにし、速やかな現場点検を実施し、結果を関係部門に報告する

2

健康被害事故発生時のライン 停止および再稼働の判断

- ・自主回収レベルのライン停止後の再稼働の判断フローを策定。品質保証本部長が判断し社長承認とする

3

マスコミと流通への 情報開示の改善

- ・自主回収を意思決定し、商品と範囲が特定できたら、行政届出と同じタイミングで流通案内を開始する
- ・お客様被害状況・お申し出現物写真・破損部位の写真は第一報時点で提供する

カルビーグループでは、研究開発、品質保証、生産管理などの各部署が、生産に関わる段階で、事故防止・品質向上に向けた取り組みを行っています。

品質方針にもとづき、お客様の信頼と満足を得られる「安全・安心」、そして「安価」で「おいしい」製品の継続的な提供の実現を目指すための取り組みをご紹介します。

取り組み
1

役員による工場のチェック

毎年、社長も含めた幹部社員による全工場の視察が実施されています。視察者と工場長がミーティングしたうえで現場に入り、「生産ラインに落下物が入る可能性がある設備になっていないか」など、お客様の気持ちになって細かいところまで安全の再確認を行っています。

今後も、事故再発防止のための安全確認や環境整備を徹底的に行っていきます。



伊藤社長による工場チェック



休機日を利用した研修

休機日設定の徹底

取り組み
2

2013年度より、各工場に休機日（生産ラインの機械を停止させる点検・清掃日）を毎月1回設定することを義務付け、操業予定と休機日の年間計画の作成と実施を徹底しました。休機日を利用し、チェックリストに定められた箇所を点検することで、設備トラブルの発生を未然に防止していきます。

加えて、休機日を設定することにより、点検経験を積み、従業員の異常を感知する力を維持向上できるように努めています。

また、休機日に工場の従業員への安全・衛生教育を実施するなど、教育・情報共有の機会としても活用されています。

取り組み
3

取引先アセスメントの強化

2013年12月にお取引先での包装工程において「とうもろこし スイートコーン」のパッケージに記載されていないアレルギー（落花生）を含む他製品が混入し、自主回収を行ったことを受けて、製造委託先生産ライン全工程の品質管理アセスメントの体系を見直し、実施方法を改善しました。これは、新規・既存にかかわらず、すべての製造委託先を対象としました。

アレルギーコンタミネーション防御に関するチェック項目をより厳しい内容に変え、2014年から実施しています。



混入リスクをチェック

取り組み
4

食品安全衛生



定期的な食品安全パトロール

カルビーでは新規商品の開発にチャレンジし、テスト販売を含め、お客様に商品を通じて新たなシーン、食感、食材などを提供しています。

新たな設備導入を行う場合、生産本部と品質保証本部が生産工場の労使とともに、労働安全衛生と食品安全衛生を両立するべく、アセスメントを実施し、より安全が担保されるよう努めています。

取り組み
5

食物アレルギーへの対応

近年、食物アレルギーは増加の一途をたどり、先進国では社会問題に発展しつつあります。カルビーグループでは、食物アレルギーに対応するために各部門が連携し、さまざまな課題への取り組みを進化させています。

研究開発部門と商品企画部門は、2013年度に「特定原材料（アレルゲン）に関する方針」を策定しました。お客様の誤認によるアレルギー事故を未然に防ぐため、製品カテゴリー毎の使用アレルゲンを共通とするなど、アレルゲン使用時のルールを徹底しています。また、生産管理部門では、2007年に作成したアレルゲン対策を含めた「清掃基準書」に沿った清掃を全国工場で徹底しています。更に、品質保証部門では、製品パッケージのアレルギー表示に加え、カルビープラス（アンテナショップ）で販売するメニューのアレルギー表示のチェックを行っています。



アレルゲン情報公開の例



カルビープラス
でのアレルゲン表示

TOPIC

安全・安心な製品は、従業員が安全に安心して働ける職場から生み出されます。



工場の安全パトロール



安全衛生委員会

安全衛生活動の推進

カルビーでは、2013年度安全衛生活動方針として、①安全な職場環境づくり、②安全に対する意識の向上、③労働衛生の環境づくりを掲げて安全衛生活動を推進しました。具体的には、労働災害の再発防止策の有効性確認や防止策の横展開の確認を目的とした“安全パトロール”を工場と本社合同で実施しました。また、各工場では、安全衛生活動方針を工場毎に作成し、重点課題を設定。安全衛生委員会の開催、休機日の安全巡回などを計画的に実施しています。さらに、環境測定（年2回）を実施し、職場環境改善といった衛生部分にも力を入れてきました。

継続的に安全衛生に取り組むため従業員の教育にも力を入れ、雇用時教育や役職者への職長教育、50歳以上の方を対象としたシニア教育を推進することで、カルビーの『安全文化づくり』に努めました。

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、
人々の健やかな暮らしに貢献します。

コーポレートメッセージ

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループビジョン

顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、
そしてコミュニティから、最後に株主から
尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる

カルビーグループ行動規範

1. 法令および社会規範等の遵守

- 私たちは、国や海外現地の法令、社会規範、社内外の諸規則やルールを守り、高い倫理観に基づいて、社会に信頼される公正で良識ある企業活動に努めます。

2. お客様本位の徹底

- 私たちは、何よりもお客様が第一であることを徹底し、お客様から高い信頼と満足を得るよう、安全で質の高い製品とサービスの提供に努めます。
- 私たちは、VOC [Voice of Customer (お客様の声)] を企業活動への確に反映し、新たな価値の創造を目指します。
- 私たちは、生活者一人ひとりのニーズにお応えする提案を通じて、食生活の彩を豊かにし「健やかな暮らし」に貢献し続けます。

3. 従業員の尊重

- 私たちは、互いに個人を尊重し、誰もが生き生きと働くことができる職場づくりに努めます。
- 私たちは、チームワークを大切にして、全員参加で共通目標の達成を目指します。
- 私たちは、地域社会で活躍する一人ひとりのプレーヤーとして自らの能力を磨き続けます。

4. 公平かつ公正な関係の構築

- 私たちは、お客様・取引先・株主を始めとする全ての関係者との間で公平かつ公正な関係維持に努め、企業の社会的責任を果たします。
- 私たちは、お得意先との協力を深めて相互に価値を創出し、共利共盛の関係を構築します。

5. 環境・資源の保全・保護

- 私たちは、地球環境の保全に取り組むとともに、省エネルギー活動を推進し地球資源の保護に努めます。
- 私たちは、農業・漁業で働く人々やその産地とより深く結びついたネットワークを構築して「自然の恵み」を大切に活かしていきます。

6. 地域社会への貢献

- 私たちは、自らが地域社会の一員であることを認識し、地域社会との調和や連携に努めるとともに、良き企業市民として積極的に社会貢献活動に取り組みます。
- 私たちは、海外で事業を行う際に、その国・地域の文化・習慣を尊重し、国際社会の発展に貢献します。



カルビー公式 Facebook 2014 年 5 月 9 日投稿写真
<https://www.facebook.com/Calbee.JP>

社会への取り組み

カルビーグループは、グループビジョンとして「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」を掲げ、行動規範に則って行動しています。これらの CSR の基本姿勢のもと、良き企業市民として社会の発展に貢献すべく、グループ企業一体となり、CSR 活動に力を入れています。

品質保証の取り組み

品質方針

顧客の立場に立った品質作りを推進し、顧客の信頼と満足を得られる「安全・安心」「安価」で「おいしい」製品の継続的な提供の実現を目指す。

2013年度の新しい取り組み

パッケージカートンガイドラインの作成

品質保証本部では、お客様からの製品に対するご指摘やご要望の動向を把握するために、お客様相談室との情報交換会を月1回実施し、対策が必要だと考えられる相談案件に関しては、具体的な解決策を講じています。

2013年度には「パッケージガイドライン」を作成しました。これまでカートンの開封時にお客様が手を切る事例があったことを踏まえ、「じゃがりこ」や「じゃがポックル」のパッケージ素材を改良して標準化することなどによって、事例を減少させることができました。「フルグラ」では、カートンにハサミのマークを掲載し、注意喚起方法の改善を行いました。

また、品質保証本部では、新規製品を開発する際の初期トラブルを防ぐために、購買部との情報交換会を月1回行っています。案件毎にアセスメントや工程などの情報を共有することで、計画的なラインパトロールを行うことができるようになりました。今後も、購買部やお客様相談室とともに、品質保証の強化に取り組んでいきます。

A・A・O（エイエイオー）活動

お客様の安全・安心に向けた取り組みとして、2013年8月から11月にかけて「クレーム撲滅キャンペーン」を実施し、製造現場での品質に関する「品質ヒヤリ・ハット!!」を全社から募集しました。「シーズニングの誤納入（ラベルと中身違い）」など、お客様からのご指摘につながる不具合を事前に防止した事例を広めることで、従業員の食品安全意識の向上につなげていきます。

なお、クレーム撲滅キャンペーンは2014年度より「A(安全)・A(安心)・O(おいしい)活動」に名称が変わりました。過去に発生した重大な製品事故を忘れず、再発防止のために引き続き従業員の食品安全意識を高め、お客様の満足度を向上させるために活動していきます。



パッケージカートンの改良事例



品質保証本部とお客様相談室との情報交換会

取り組みの成果・実績

「優秀品質ヒヤリ・ハット!!」によるご指摘の予防

クレーム撲滅キャンペーン期間中に全国の事業所から2,079件の「品質ヒヤリ・ハット!!」が寄せられ、その中から各工場選ばれた「優秀品質ヒヤリ・ハット!!」を選出しました。これは、お客様の安全・安心のための情報を把握し、グループ内に広め、改善につなげることを目的としたものです。

「優秀品質ヒヤリ・ハット!!」の一例

製造工場	件名
新宇都宮	シーズニングの照合作業
下妻	シーズニングの誤納入(ラベルと中身違い)
JFL	片ライン清掃時の不具合
ポテトフーズ	シーズニング開封時の紙片混入リスクについて
本社	試作時の開発原料名の俗称による不具合

品質ヒヤリ・ハット!!に
寄せられた件数
(2013年8月～11月)

2,079件

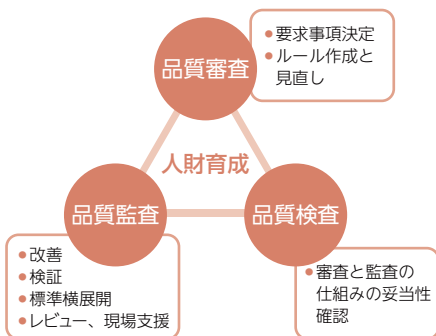
その他、重要性の高い取り組み

品質保証体制の推進

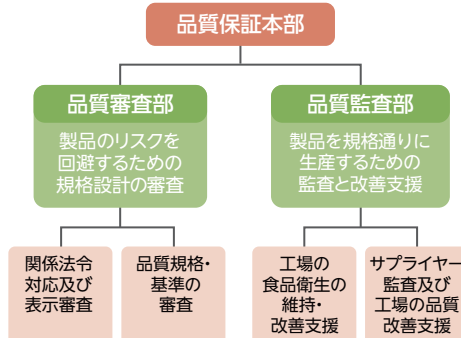
カルビーではお客様に安全で安心していただける製品を提供するために、品質方針のもと、全従業員が社内外の組織や部門のビジネスパートナーとも協働して、品質の確保に取り組んでいます。

品質保証本部には、品質不適合のリスクを回避するための規格設計の審査を担う「品質審査部」と、製品を規格通りに生産するための監査と改善支援を担う「品質監査部」があります。加えて、工場での検査やお客様の声により、審査と監査の仕組みの有効性確認を継続的に行っています。また、全工場でAIB（食品安全管理システム）の考え方を取り入れ、安全な製品づくりに努めています。

品質保証の役割と機能分担



品質保証体制



2013年度の新しい取り組み

次世代品質保証リーダーの育成

食品の安全・安心を自ら実践できる次世代の品質保証リーダーを育成するために、カルビーでは2012年度から「次世代品質保証リーダー教育」を開始しました。

「次世代品質保証リーダー教育」では、新任の品質保証リーダーや次期品質保証リーダーの候補者に対して、品質保証本部のメンバーが講師となり、1年かけて教育を実施します。カリキュラムでは品質を守るために知っておくべき法令や、カルビーでの食品衛生ルール等を講師の経験談を交えながら学んでもらいます。

これからも、より安全・安心でおいしい製品をお客様にお届けするために、品質を守る人財の育成を充実していきます。

ものづくりワークショップ研修の実施

「ものづくりワークショップ」とは、2013年度からスタートした技術系社員育成プログラムのことです。将来、生産技術・研究開発の各部門、工場長や製造課長等の職種で活躍を目指す方を対象に、第一期は15名の方々が参加しました。

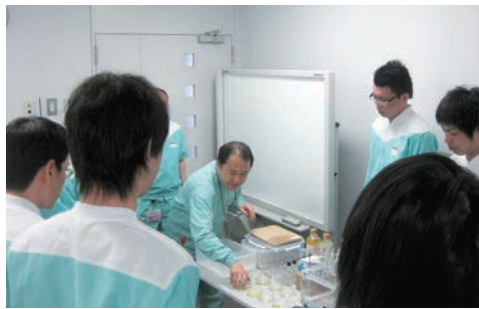
開催の目的は、「人を育てることが特に文化を醸成する」こととし、①自立的に成長できる人財を育てる、②固有技術や加工原理を伝承できる人財を育てる、③育てることを仕組みとして定着させる、以上の3つの実現を目指しています。

2013年度の講義では、第1～6セッションまでの全6回、工場等で開催。「かっぱえびせん製造技術」などのカルビー固執技術を中心としたものづくりの原理原則や、設備技術や環境保全といったものづくりに重要な内容をカリキュラムとしました。

これからも、新旧の技術を学びながら、圧倒的に強い現場力の実現を目指します。



原材料について真剣に学ぶ研修参加者たち



ワークショップの様子

VOICE

参加者の声



ものづくりワークショップ研修参加者

ものづくりワークショップは、学ぶ楽しさ（自分で考える、仲間と協議する、実践してみる）と、仲間の大切さ（仕事はチームプレイ）を改めて実感できるカリキュラムです。かけがえのない経験と、かけがえのない仲間ができました！（カルビーポテト株式会社 帯広工場 ジャがり製造課 高澤智也）

取り組みの成果・実績

印字不良の激減

従来は目視で印字確認していたものを、人為的ミスを減らすために機械で判断できる「印字検査装置」を導入することで、印字不良が激減しました。「印字検査装置」とは、日付印字をカメラで識字し、適切なものだけを後工程に流す仕組みです。



包装機内にカメラを設置

印字不良の不適合削減率

75%

(2011年度対比)

その他、重要性の高い取り組み

原材料の品質管理

お客様に常に変わらぬ高品質の製品を提供するために、カルビーでは、ポテトチップスの原材料であるじゃがいもの品質について畑と貯蔵庫、工場の各工程で決められた項目の検査を行っています。また、これら品質履歴や品質検査結果の情報をじゃがいものロット単位でデータベースに入力・集積して一元管理する、独自の品質管理システムを確立し運用しています。

この品質管理システムは、「トレーサビリティシステム」の機能も果たし、工場での製造品質等の使用結果はじゃがいも産地へフィードバックされ、その情報を翌年の栽培の改善に活かしています。

じゃがいも固有の情報を記したラベル



畑・貯蔵庫・工場での品質検査項目

畑

- 生産者
- 品種
- 収穫日
- 圃場番号
- 用途
- 比重
- など

貯蔵庫

- 品温
- CO₂ 濃度
- 湿度
- カラー
- など

工場

- 比重
- 不良率
- カラー
- など



WEB で詳しくご覧いただけるその他の取り組み



≫ <http://www.calbee.co.jp/csr/social/>

- 新製品開発時の品質管理体制
- 生産者と連携した品質改善
- 品質向上へ向けた全社での取り組み
- お客様への情報開示

お客様の声を聴く取り組み

お客様相談室活動方針

お客様本位の経営に貢献する

カルビーの事業活動の考え方、活動の仕方をお客様本位の活動とするため、顧客接点の充実を図り、従業員の経営理念の理解を深めるように情報を発信し続ける

1. ご指摘対応強化
2. ご意見、ご要望の真因追究
3. お客様評価の向上
4. 対応支援活動

2013年度の新しい取り組み

お客様の声を共有するシステムを導入

カルビーでは「お客様本位の経営に貢献する」というスローガンのもと、お客様一人ひとりの声を大切にし、お客様との接点をより充実させる取り組みを展開しています。主に、①ご指摘事項の対応強化、②ご意見、ご要望の真因追究、③お客様評価の向上、④対応支援活動を柱にお客様満足度の向上を目指しています。

現在、本社の他全国7地域に「地域お客様相談室」を設置しており、各地域のお客様からの要望に直接ご対応しています。さらに、お客様相談室の担当者が工場に赴き、お客様と約束した再発防止策が実際に行われているか、定期的にミーティングとパトロールを実施しています。

また、重要な経営資源であるお客様の声を社内で共有するシステム「ライトサイド」を2013年度より導入し、「ご相談から15分以内に情報を共有する」などの社内報告ルールを徹底することで迅速に対応できる環境を整えています。

カルビーファンを増やすためのコミュニケーション

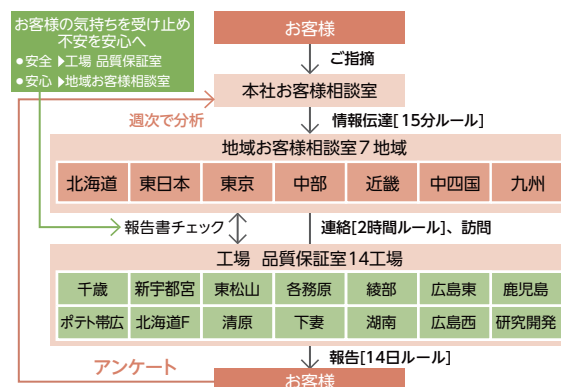
カルビーでは「お客様の声」を反映した商品、サービスの改善・改良を重視しています。お客様相談室にお寄せいただく声や、実際にお客様対応したコミュニケーターの気づきを関係部門に速やかに伝え、商品づくりに反映させています。

また、東日本事業本部・近畿支店では、商品が購入できなかったというご意見を収集し、営業担当へ配信することでお客様の購入機会の増加に努めたり、東京・近畿支店では、ご指摘をいただいたお客様へ新作商品をお送りしてご意見をお聞きするなど、お客様の声をもとにした信頼関係の構築に取り組んでいます。こうした取り組みを全国に広げ、今後もより多くの方にカルビーのファンになっていただけることを目指します。



お客様相談室（本社）

ご指摘対応フロー



取り組みの成果・実績

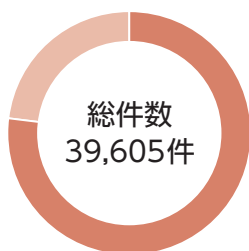
ご指摘への対応評価・ご相談件数

ご指摘をいただいたお客様には、ご指摘内容の原因を究明した報告書をもとに説明に伺っています。これはお客様からいただいた疑問に対して説明のつかないグレーゾーンについて、取り組みなどをきちんと説明することが大切であると認識しているためです。

2013年度は9,090件のご指摘のうち、アンケート回収率は約30%の2,725件で、さらにそのうち約16%の452件が「今まで以上に買う」という評価でした。

お客様からの相談件数別内訳

- ご相談 30,515件(77%)
- ご指摘 9,090件(23%)



「今まで以上に買う」件数の推移

年度	2009	2010	2011	2012	2013
件数	184	391	372	425	452
回収率(%)	30.2	29.9	26.2	28.0	30.3

再購入率

95.2%

その他、重要性の高い取り組み

お客様との双方向コミュニケーション

カルビーではウェブサイト上にさまざまなコンテンツを用意して、お客様とのコミュニケーションを深めています。登録制コンテンツ「マイページ」(会員数：2014年3月末時点約44万人)内では、自分専用の畑でじゃがいもを栽培してカルビーに納品する「カルビレッジ じゃがいも農場」や、栽培したじゃがいもの貯蔵から商品化までを疑似体験できる「ポテトチップス工場」、カルビーの新商品情報やミニゲームを楽しめる「マーケット」などを展開しています。

また、オンラインショップでは地域限定の商品など幅広い商品を購入することができ、お客様にとっての利便性を高めています。



カルビーマイページ



カルビーオンラインショップ



WEBで詳しくご覧いただけるその他の取り組み



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

- ・お客様のニーズを商品開発・サービスに
- ・電話モニタリング研修の実施
- ・お客様とカルビーがつながる「カルビーサポーターズクラブ」を運営
- ・じゃがりこファンによるウェブサイト上の学校「それいけ! じゃがり校」
- ・アンテナショップの事例

お取引先様のために

購買基本方針

- 1 Calbeeは、日々の購買取引の決定、ならびに新規取引先の選定については、品質、価格、安定供給の視点、エコならびに環境保全など合理的な方針に基づいて実施します。
- 2 Calbeeは、購買取引において特定の取引先に過度に集中することのないよう、また特定の取引先がCalbeeに対し過度に依存することがないように、適正購入量を保ち、複数の取引先から購入するよう努めます。
- 3 Calbeeは、取引ガイドラインに策定された基準に従い、合理的な方針に基づき、取引先を選定し、公正な選定のため、購買部門はほかの部門から独立し、客観的に選定評価を実施します。
- 4 Calbeeは原則として、複数の取引先から相見積もりを取得し、競争の確保と公正な取引先選定を実施します。
- 5 Calbeeは、入札または相見積もり等を行った場合、取引先に選定されなかった企業に対し、要請があれば、可能な範囲でその理由を明示します。
- 6 Calbeeは、継続的な取引は基本取引契約書を締結し、契約に基づき実施します。その他単発的な取引等についても、原則として都度文書による購買契約に基づき取引を実施します。
- 7 Calbeeは、取引先に対する当社製品の販売を直接の目的とする取引は行いません。
- 8 Calbeeは、新規取引先の参入を広く海外にも求め、オープンかつ積極的にその機会を設けていきます。

2013年度の新しい取り組み

原料物流の取り組み

2013年度、カルビーは原料を調達していくための物流体制を構築しました。これまでは通常、生産工場で在庫を保管することなく、必要な時に路線便などを利用して個別に輸送するシステムをとっていたのに対して、輸送車両や倉庫の最適化を図りました。現在は、物流温度を考慮したうえで生産ロットを集約して輸送する体制を整えており、アメリカからの輸送など長距離便を中心に採用しています。

また、これまで在庫の保管はあまり機能していなかった冷凍物流に関しても、保管配送を適正化することによって生産効率を向上させ、コストダウンを図る取り組みを行っています。

これらの原料の物流体制の構築は、環境負荷の低減やコストパフォーマンスの向上につながっており、今後も体制の改善・強化に取り組んでいきます。

VOICE

品質を変えずに、コスト削減を可能にした取り組み。



福岡製油株式会社
代表取締役社長
青柳 勝保様

弊社は、国産原料を用い、創業以来変わらずおいしい風味のこめ油をつくり続けています。しかし昨今、競争相手が多様化する中で、何をしなければならないかを考えました。

今回、カルビー様と弊社が取り組んだことは、10トンローリー車から20トンローリー車にロットアップすることにより、運行回数を半減し、削減された物流コストを納入価格に反映することでした。この取り組みにより、「2013年度カルビーパートナーシップミーティング」にてベストパートナー賞の栄誉を授かり、大変光栄であります。今後も、まさに猛スピードでグローバル企業へと変身されているカルビー様のお役に立てるよう、社業にしっかり励んで参ります。

取り組みの成果・実績

品質向上に向けたお取引先様との連携強化

カルビーグループでは、事業活動に必要な原料や資材を契約農家をはじめとする多数のサプライヤー様から購入するほか、商品の販売にあたっては全国の流通・小売事業者様から協力を得ています。サプライチェーン全体で、安全・安心で適正な品質の製品を継続的に提供するために、お取引先様との協力・連携を行っています。

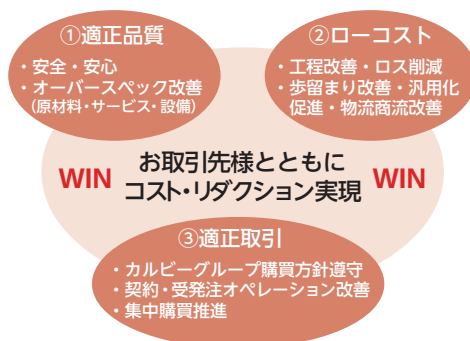
パートナーシップミーティングの実施

カルビーグループでは、サプライヤー様との情報交換・意見交換などの機会を積極的に設けることで相互理解を深めています。毎年「パートナーシップミーティング」を開催し、カルビーの経営方針をはじめ、2010年に定めた購買方針やガイドラインの説明、お取引先様と協働実現したコスト・リダクション事例の報告などを行っています。2013年度は93社182名のお取引先様にご参加いただきました。



2013年度カルビーパートナーシップミーティング

2014年度購買部活動方針



その他、重要性の高い取り組み

責任を果たすための取り組み

食品製造業として、サプライヤー様と協力して「原材料の安定供給の仕組み」を構築しています。また、主要な原材料においてお取引先様が1社しかない場合、緊急事態発生時に備えて、カルビーの規格書の条件を満たした別地域のお取引先様にもご協力いただける体制を整えています。

ポテトチップス用のじゃがいも原料は、その年の気象条件によって生産量や品質が変わります。そのため2011年より北海道の契約農場では、スコットランド農業大学(SAC)の指導のもと、原料の安定供給に向けて、適正な施肥をして気象の影響を少なくする取り組みをしています。

また、近年、じゃがいもの主産地の北海道では、高齢化や労働者不足、ほかの作物と比較して労働力を要することなどにより、じゃがいも作付面積が減少してきています。そのため“C-Sup”などのコントラクター収穫の実施と、2010年度より生産者の皆様の代わりにカルビーポテトが貯蔵庫で不良箇所のあるじゃがいもの選別を機械的に実施するようになり、今後もこの方式を拡大させていく予定です。



WEBで詳しくご覧いただけるその他の取り組み



》》 <http://www.calbee.co.jp/csr/social/trader.php>

- ・CSRに配慮した取引の推進
- ・下請法遵守体制の強化
- ・コスト・リダクション&イノベーションへの取り組み
- ・原料の安定供給に向けた取り組み
- ・お取引先様専用ホットラインの設置

従業員のために

カルビーグループ人事のめざす姿（グループ共通）

自立的に成長し成果を出し続ける人・組織

それを支える人事の仕組みと考え方

ライフキャリアプラン

オープンで適正な
任免・配置

採用・育成

自らチャレンジ
する人を積極支援

評価・報酬

評価・処遇は
厳しく公正に

福利厚生

健康と感謝は
公平に

カルチャー

ライフワーク
バランス

2013年度の新しい取り組み

キャリアチャレンジ制度

2012年から新たに「キャリアチャレンジ」制度を策定しました。従業員が自ら希望する役職・部署へチャレンジできる「役職チャレンジ」「海外武者修行チャレンジ」制度に加え、2013年度は手挙げ式研修「仕事チャレンジ」をスタートし、従業員が自発的にさまざまなキャリアへ挑戦できる機会を設けています。

また、2012年度に続き、2013年度も「4年目キャリアチャレンジ」を実施しました。これは、新卒3年目の従業員が4年目を迎えるにあたり、自らの成果や希望のキャリアプランをプレゼンテーションできる機会です。

今後も、個々の役割・成長に合わせた多様なキャリア開発プランを整備し、「自立的に成長し成果を出し続ける人・組織」を目指していきます。

人財交流サミット

チャレンジ制度の実施にあたり、カルビーでは「人財交流サミット」を開催し、チャレンジした従業員の任免・配置の可否を決定しています。

全本部長が参加する「部長サミット」では、開催前にチャレンジの内容を把握したうえで各本部長が希望する人事案を提出し、人事部で長期滞留人財の存在や男女比率などを検討した上でフィードバックを行います。サミット当日には、全本部長で情報を共有したうえで人事決定を下していくという仕組みです。同じ形式で課長サミットやメンバーサミットも行われています。このように、人事の「分権化・透明化・簡素化」を図ることで、会社組織と人財の成長を促進しています。

また、成長する組織を目指して、経営幹部と組合幹部によるオフサイトのワークショップを年4回実施し、今日より明日が豊かになり、成長し、イキイキと働く職場をめざして労使で意見交換ができる場を設けています。



4年目チャレンジ

取り組みの成果・実績

人事の新しい制度や仕組み

「自立的に成長し成果を出し続ける人・組織」を目指して、「キャリアチャレンジ」制度をはじめとした施策のほか、評価・報酬、福利厚生などの施策も実施しました。

グループ全体で、雇用区分にかかわらず公平に福利厚生を受けられ、従業員が健康にライフワークバランスを実現できるよう、制度を充実させています。

領域	施策			
ライフキャリアプラン	キャリアチャレンジによるオープンな登用		ライフキャリア面談（本社）スタート	
採用・育成	新卒採用地域参加	新卒早期配属・早期育成 （新卒ドラフト）	海外武者修行 チャレンジ	ものづくり ワークショップ
評価・報酬	管理職のコミットメント&アカウンタビリティ公開			
福利厚生	自社健保設立（予防医療の充実）		慶弔見舞金を雇用区分にかかわらず一本化	
カルチャー	在宅勤務制度 テスト導入			

その他、重要性の高い取り組み

厳しく、しかし暖かいカルチャー

2013年度は、キャリアプランを自分で描き、面談を通じて上司に理解してもらうことで、必要な教育・支援を行う「ライフキャリア面談」を本社でもスタートしました。また、さまざまなキャリアチャレンジによるオープンな人財登用制度や、人事の分権化、新卒者の早期配属による育成の早期化、管理職のコミットメント&アカウンタビリティの公開、予防医療充実のための自社健保の設立などを行いました。

また、2014年度からは在宅勤務制度の本格導入などを予定しています。

カルビーグループ人事の基本姿勢

一人ひとりが自立的に学び
成長することが基本

Chance、Challenge、Change

チャンス

チャレンジ

チェンジ

なりたい自分を描き自ら学ぶ

残業を減らしてライフもワークも充実

チカラをつけて自らキャリアをつかみ取る

公平な福利厚生で安心して働ける



オフサイトワークショップの模様



WEB で詳しくご覧いただけるその他の取り組み



>> <http://www.calbee.co.jp/csr/social/employee.php>

- ・業績や成長に貢献した従業員を賞賛するカルビーアワード
- ・カルビー・イートークの取り組み
- ・ライフワークバランスへの取り組み

2013年度の新しい取り組み

ダイバーシティの推進

カルビーグループでは、「カルビーグループダイバーシティ委員会」の取り組みとして、女性のキャリア支援を目的とした「キャリア支援部会」のほか、工場での啓発活動を中心に行う「工場部会」、シニア世代の活躍を支援する「セカンドドリーム部会」という3つの部会で活動を行っています。

「カルビーダイバーシティ宣言」を掲げ、女性の活躍支援のみならず、外国人雇用者、定年退職者、障がい者も含めたダイバーシティを推進しています。

カルビーダイバーシティ宣言

カルビーダイバーシティ宣言

掘りだそう、多様性。育てよう、私と**Calbee**。
互いの価値観を認めあい、最大限に活かしよう。

多様性こそ**Calbee**成長のチカラ。
「ライフ」も「ワーク」もやめられない、とまらない。

カルビーダイバーシティロゴマーク



マークの由来：どんな小さな場面でも、私たち全員が自ら、「ハイッ！」と手を挙げられるようになれば多様性は加速する、という思いが込められています。

シニア層の活躍支援

2012年度に始まった「セカンドドリーム部会」では、45歳以上の従業員「セカドリ世代」を対象に活動を展開しています。2013年度は前年実施したイベントや仕組みのアイデア募集の結果を踏まえ、全国7拠点をまわって従業員の声を聞きながらさらにブラッシュアップした仕組み3案「キャリアアップ人材育成制度」「働き方セレクト制度」技術ノウハウ継承のための「マイスター制度」を作成し、執行部門へ提言しました。

工場部会の活動

各工場主導のもと、2011年度から製造現場で啓発活動を行う「工場部会」を始めました。従業員同士の理解を深めて行動に移すことを目的に、工場内にポスターや掲示板を設置して情報発信などを行っています。

2013年度は「ダイバーシティランチ交流会（下妻工場）」「キューピー（株）様との情報交換会（新宇都宮工場）」「ティータイムミーティング（鹿児島工場）」などが実施されました。ほかにも、社長とのワークショップや工場現場のイクメン紹介、サンクスカード活動、工場内の従業員同士での工場見学ツアーなどさまざまな活動が展開されています。また、本社では工場部会初のミーティングを実施し、今後の活動の目的・目標の再構築を行いました。



セカンドドリーム部会 意見交換会



下妻工場でのダイバーシティランチ交流会

取り組みの成果・実績

ライフワークバランスへの取り組み

カルビーグループでは、従業員の生活（ライフ）を重視する意思を示すため、「ライフワークバランス」という言葉を用いています。

従業員が家庭と仕事を両立し、個々のライフイベントに左右されずに仕事で活躍できるように、育児休業制度や介護休業制度などのライフワークバランスに配慮した制度や支援の拡充に努めています。

就業時間の適正化に向けては、2013年12月から水曜日を「早く帰るデー」と定め、夏季を「サマータイム」、冬季を「アーリータイム」とし、早朝時間を利用した効率的な働き方に転換して残業時間を削減する仕組みを導入しています。

また、人事異動に際しては従業員の意思を尊重する体制を取っており、今後も少子高齢化などの時代の流れに応じた人事制度による支援に取り組むことで、会社の成長と個人の成長を促します。

育児・介護に関する主な制度（2014年3月現在）

制度	適用期間および内容
配偶者 出産時休暇	配偶者の出産予定日の6週間前（多胎妊娠の場合は14週間前）～出産日後8週間以内に連続または分割で5日（有給）
育児休業	子が2歳になる誕生日前日まで
育児 短時間勤務	子が小学3年生修了時まで（5時間以上／日）
介護休業	要介護対象者1名につき連続1年以内で会社が認めた期間
介護 短時間勤務	要介護対象者1名につき1年以内（6時間以上／日）

育児・介護休業取得者数の推移（名）

年度	2009	2010	2011	2012	2013
育児休業	女性 25	44	27	36	38
	男性 0	0	1	1	1
	計 25	44	28	37	39
介護休業	女性 2	1	2	3	1
	男性 0	0	0	0	0
	計 2	1	2	3	1
総計	27	45	30	40	40

※集計対象組織：カルビー

多様な人財の活動支援

カルビーでは多様な人財がそれぞれの能力を最大限に発揮しながら、安心してイキイキと働ける職場づくりに取り組んでいます。

2013年度は、グローバル企業としてさまざまな国の従業員が働ける職場を目指して6名の外国人の新卒採用を行いました。また、定年退職者の再雇用制度や障がい者の雇用拡大に向けた取り組みも行っています。

外国人雇用者数の推移（名）

年度	2009	2010	2011	2012	2013
雇用者	395	406	362	384	395

※集計対象組織：国内カルビーグループ会社

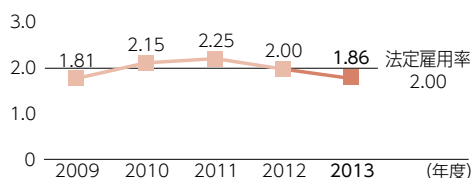
定年退職者再雇用の推移（名）

年度	2009	2010	2011	2012	2013
再雇用者	18	18	20	14	1

※集計対象組織：カルビー

※2012年10月1日の人事制度改定により、定年退職の日が改定になりました。そのため、2013年度は平年より（一時的に）減少していますが、2014年4月1日時点で15名雇用になっています。

障がい者雇用率の推移（%）



※集計対象組織：カルビー、カルビー・イートーク

※2013年4月1日から障害者の法定雇用率が2.0%（昨年は1.8%）に引き上げになりました。

地域社会のために

カルビーグループ社会貢献 ミッション・ステートメント

私たちカルビーグループ従業員は、良き市民として、
私たちが生活し、働いている地域社会、
さらには全世界の共同社会へ貢献します。

社会貢献活動方針

私たちは地域のお客様のご支援・ご理解により、事業を継続しています。工場や事業所においても、その地域に暮らす人々との共生は欠かせません。

カルビーグループは各事業体に社会貢献委員会を組織し、地域貢献に取り組んでいます。「地域に密着して、汗をかく活動をする」ことを方針に、従業員自らが地域社会への貢献を考え、行動しています。

2013年度も全国の地域事業本部、グループ会社において自主的な社会貢献活動が実施されました。「カルビーグループ行動規範」に掲げられている「地域社会への貢献」をもとに、地域社会との調和や連携に努め、自立的な実行力で業務にも社会貢献活動にも取り組んでいます。従業員一人ひとりが他者に貢献できる人財に成長することは、カルビーグループの継続的な成長に欠かせないことです。また、グループビジョンに掲げる「コミュニティから愛される企業」になるために不可欠なことです。

今後も、社会貢献活動の3本柱である「子育て支援」「地域への支援」「環境の保護」にもとづき、子どもたちへの教育・コミュニケーションや食育活動、スポーツ振興のほか、環境保全活動や災害復興支援など、自分たちにできることに取り組んでいきます。

活動の3本柱



カルビー・スナックスクール授業風景

自立的な実行力で地域貢献 中日本事業本部の例

2013 年度、中日本事業本部では全従業員の 70% が地域貢献活動に参加するという目標を達成しました。各事業本部、グループ会社がこのように自立的に活動をしています。

福知山市で災害支援ボランティア活動をしました

台風 18 号による大雨で大きな被害を受けた京都府福知山市で綾部工場から 14 名がボランティア活動に参加しました。災害直後に計画をし、6 日後には現地入りしました。メンバーは各民家に分かれ、それぞれ床にたまった泥の除去や、床はがし、泥だらけになった家具の運び出しなどを手伝いました。



あいち海上の森で森林保全活動をしました

あいち海上の森センターは愛・地球博会場になった森周辺で市民や企業と森林活動を行っている組織です。中日本事業本部は 2012 年からこの森の企業連携プロジェクトに参加しています。今年度は 2 回にわたって中部支店・各務原工場から従業員とその家族が森林保全活動に参加しました。係の方から間伐の必要性のレクチャーを受けてから、下草刈りと檜の間伐作業を行いました。未来につなぐ森づくりに貢献したいと思います。



犬山祭で募金活動をしました

前年に続き中日本事業本部、みちのく未来基金のメンバーが犬山祭で募金活動をし、2 日間で 193,202 円の募金をいただきました。小学生や中学生はお小遣いの中から自主的に募金してくれました。また、会場でオンエアされた愛知北 FM では奨学生のメッセージを流してもらい反響を呼びました。みちのく未来基金は長くつづく支援です。一人でも多くの方に知っていただく機会をこれからもつくります。



事業所周辺の清掃を継続しています

”地域貢献はまず清掃から”の想いで、綾部工場、各務原工場、湖南工場、近畿支店、中部支店、静岡営業所、北陸営業所では定期清掃を行っています。始業前やイベント時を活用して全員参加を達成した部署もあります。地道な活動ですが継続していきます。

工場、支店で献血をしています

各務原工場、湖南工場、近畿支店で献血をしています。工場に来られる運送業者様やグループ会社カルビー・イトーのメンバーにもご協力をいただきました。



お客様の
ために

お取引先様
のために

従業員
のために

地域社会
のために

環境へ
の取り組み

マネジ
メント

東日本大震災復興支援

被災地には長期の支援をします。東日本事業本部、カルビーポテト、カルビー復興支援担当チームなどのメンバーが現地に足を運び、住民の方々とともに活動しています。

石巻仮設住宅へのじゃがいも栽培支援

石巻大街道地区に地元復興のコミュニティセンターとしての役割を果たすトレーラーハウス「コスモスの家」が開所しました。2013年4月6日の開所セレモニーのあと、仮設住宅などで暮らす方々とじゃがいもの植え付けを行いました。地元NPOとカルビーが計画し、栽培用じゃがいもの提供と植え付け指導をカルビーポテトが担当しました。収穫したじゃがいもでポテトチップスをつくっていただきました。



宮城農業高校学び支援 小売店での販売会

東日本大震災の津波で校舎・実習圃場を失った宮城農業高校。カルビーポテトとカルビー復興支援担当チームは、昨年から「学び支援」としてじゃがいもの栽培指導を行っています。2013年度は県内スーパーの2店で生徒たちが店頭での実演販売を行いました。また宮農産のじゃがいもを使って「サッポロポテトつぶつぶベジタブル」を生産し、一緒に販売することができました。「僕も宮農の卒業生なんだよ!」と商品を手に取ってくださる方もいるなど、宮城農業高校が地域の方に愛されていることを実感できた販売会でした。



ペップキッズこおりやまでワークショップを継続しています

ペップキッズこおりやまは広い屋内で思いっきり遊ぶことができる施設として、2011年、郡山市に開設されました。東日本事業本部、食育チームは2012年よりここに集まる親子様にお野菜クイズなどのワークショップを提供しています。子どもたち、ご家族、スタッフの皆様笑顔になっていただけるよう、今後も継続していきます。



カルビーグループの1年間の社会貢献活動(抜粋)

2013年						
	4月	5月	6月	7月	8月	9月
子育て支援	● 犬山祭でみちのく未来基金募金活動(中日本)	● 宮城農業高校じゃがいも栽培指導(カルビーポテト・カルビー)	● 難病の子どもとその家族支援チャリティ皇居マラソン参加(本社)	● 東上野子供夏祭り協賛(東日本)	● I型糖尿病の子どもたちキャンプでおやつ教室(北海道)	● 宇都宮市小学生とバリアフリートイレマップ制作(宇都宮本社部門)
地域への支援	● 石巻仮設住宅周辺でのじゃがいも栽培(東日本&カルビーポテト) ● 宮島海岸清掃(西日本)	● 下谷神社祭礼参加(東日本) ● 工場周辺緑化活動(タワーベーカー)	● 仙台若林区でのボランティア活動(全グループ) ● はつかいちトライアスロンボランティア(西日本)	● あやべ水無月まつり後の清掃(中日本) ● 宇都宮SFS献血、カルビーポテト献血	● ねぶた祭参加(東日本) ● 山口県水害支援製品提供(西日本)	● 福知山市災害支援ボランティア(中日本) ● 鹿児島高齢者施設での太鼓演奏(西日本)
環境の保護	● かっぱ恵みの森活動(中日本)、小貝川ポピー畑準備(東日本)	● カルビー・ミナミナの森根踏み(北海道)	● 下妻市民清掃デーに参加(東日本)	● ミナミナの森草刈りとごみ拾い(北海道)	● 十勝川河川敷清掃(カルビーポテト)	● 佐渡トライアスロン海岸清掃(東日本)



みちのく未来基金

みちのく未来基金とは

東日本大震災で親を亡くした震災遺児たちの高校卒業後の進学支援を行うため、2011年10月に「みちのく未来基金」はロート製薬様、カゴメ様、カルビーの3社で設立されました。事務局スタッフは上記3社と協賛企業であるエバラ食品様から派遣しています。



同年12月には公益財団法人に認定され、震災時に0歳だった子どもの支援も含めて約25年間の活動を続けることを目標に取り組んでいます。

これまで1期奨学生94名、2期奨学生122名を輩出し、2014年4月からは新たに3期奨学生105名が大学や短期大学、専門学校への進学を遂げています。

2013年の取り組み

一人でも多くの子どもたちに進学の手助けをすることを目的として、みちのく未来基金は、多くの企業・団体、個人の皆様からの寄付で支えられています。寄付金は全額を奨学生の学費に充てて事務局の運営費などには使用しない方針です。25年間活動を継続するのに必要な金額は約40億円であり、現在は約10億円集まっています。今後は、子どもたちのプライバシーも配慮したうえでの広報活動として、定期発行の「みちのく未来通信」などを通じて、多くの皆様に活動内容を伝えていく予定です。

現在、宮城・岩手・福島の3県の全高校において、みちのく未来基金の情報提供を行っています。しかしながら、親戚や里親に引き取られた震災遺児たちは約90名おり、一人でも多くの子どもたちに進学の手助けをするために、2013年度はこのような全国震災遺児の捜索に力を入れました。スタッフが全国各地の自治体をまわり、各自治体による情報発信を促すことで認知度の向上に努めています。

また、奨学生同士の交流も大切です。奨学生が気軽に集まって交流する「ミチカフェ」や壮行会などのイベントを積極的に行い、年々、奨学生たちの横のつながりも深くなっています。

2014年3月には第3回目となる「奨学生の集い」が実施されました。4月に進学する3期奨学生の門出を祝うイベントです。1期生、2期生のうち45名が自主的にサポートスタッフとして参加し、彼らの「輪」はさらに大きくなってきました。また2013年度は、カルビー社内で奨学生から体験を聴く会を開催し、支える側のグループ従業員に対する認知向上、動機づけを行うことができました。2014年には社会人になる奨学生も誕生しました。

2014年

10月	11月	12月	1月	2月	3月
● Jagabee売上の一部でアジアの子どもたち支援	● 廿日市小学生駅伝主催(西日本)	● 小学校多目的ホールの改装など(タイ・カルビー・タナワット)	● みちのく未来基金支援タンス外貨募金(本社)	● びわ湖U-12なでしこサッカー大会ボランティア(中日本)	● 子ども施設への絵本・玩具寄付(中日本)
● 古河どまんなか祭参加(ジャパンフリトレー)	● おはら祭参加(西日本)	● 千代田区施設訪問サタボランティア(本社・ジャパンフリトレー)	● 各務原工場献血(中日本)	● 石巻市保育園でおやつ教室(東日本)	● 東松山観梅会(東日本・スナックフードサービス)
● 湖南市ゆめまつり参加(中日本)	● 福島、岩手の子どもと上尾の子どもとのサッカー交流協賛(東日本)	● フィリピン水害支援募金(タワーベーカー)	● 千歳工場救急救命訓練(北海道)	● 宇都宮少年サッカー大会協賛(東日本)	● ペップキッズこおりやま食育ミニイベント(東日本)
● 石老人海水浴場の清掃(中国・青島工場)	● 福岡和白干潟清掃(西日本)、海上の森間伐活動(中日本)	● 広島平和公園植栽ボランティア(西日本)	● 北陸営業所周辺清掃参加率100%達成(中日本)	● 海上の森間伐活動(中日本)	● 清原工場清掃活動(東日本)

お客様ののために

お取引先様ののために

従業員ののために

地域社会ののために

環境への取り組み

マネジメント

おやつを通じた地域貢献

カルビー・スナックスクールで楽しいおやつの食べ方を提案しています

2003年に開始した「カルビー・スナックスクール」は子どもたちに身近な「おやつ」を通じて正しい食習慣と自己管理能力を培ってもらうことを目的にしています。2013年度は、従業員が直接小学校を訪問する出張授業と、教材を提供して先生ご自身が行う授業を実施し、計787校、児童・保護者62,251名にご参加いただきました。



2012年にキッズデザイン賞を受賞

お菓子コンテストでものづくりの楽しさを伝えています

2011年からお菓子コンテストを実施しています。宇都宮市と首都圏の小学生から集まったアイデアの中から優秀作品をカルビー開発メンバーが実際にお菓子にします。2013年は「食べると元気が出るお菓子」をテーマに27校、927名から作品が集まりました。優秀作品に選ばれた12作品のアイデア提案者をご家族をR&Dセンターにお招きして表彰式を行いました。これからもコンテストを継続し、ものづくりの楽しさを発信していきます。



工場見学でカルビーを知っていただく活動をしています

お客様に工場見学で、どんな商品をどのようにつくっているのかを実際に見ていただいています。品質管理や安全管理の現場を見ることで、カルビーの仕事をご理解いただき、信頼される企業になりたいと考えています。2013年度は開催工場（千歳工場・清原工場・広島工場東棟）で延べ35,003名の方が見学しました。



じゃがいも栽培を通じて自然の恵みを知る「じゃがいも研究班」

保育園、幼稚園、小学校の庭でじゃがいも栽培を行い、生育の様子をカルビーのウェブサイト上で公開する「じゃがいも研究班」を実施しています。収穫後はみんなでじゃがいもを調理して味わいました。



WEBで詳しくご覧いただけるその他の取り組み



》》 <http://www.calbee.co.jp/csr/social/region.php>

- ・フードコミュニケーション4つの推進テーマ
- ・その他の社会貢献活動



環境への取り組み

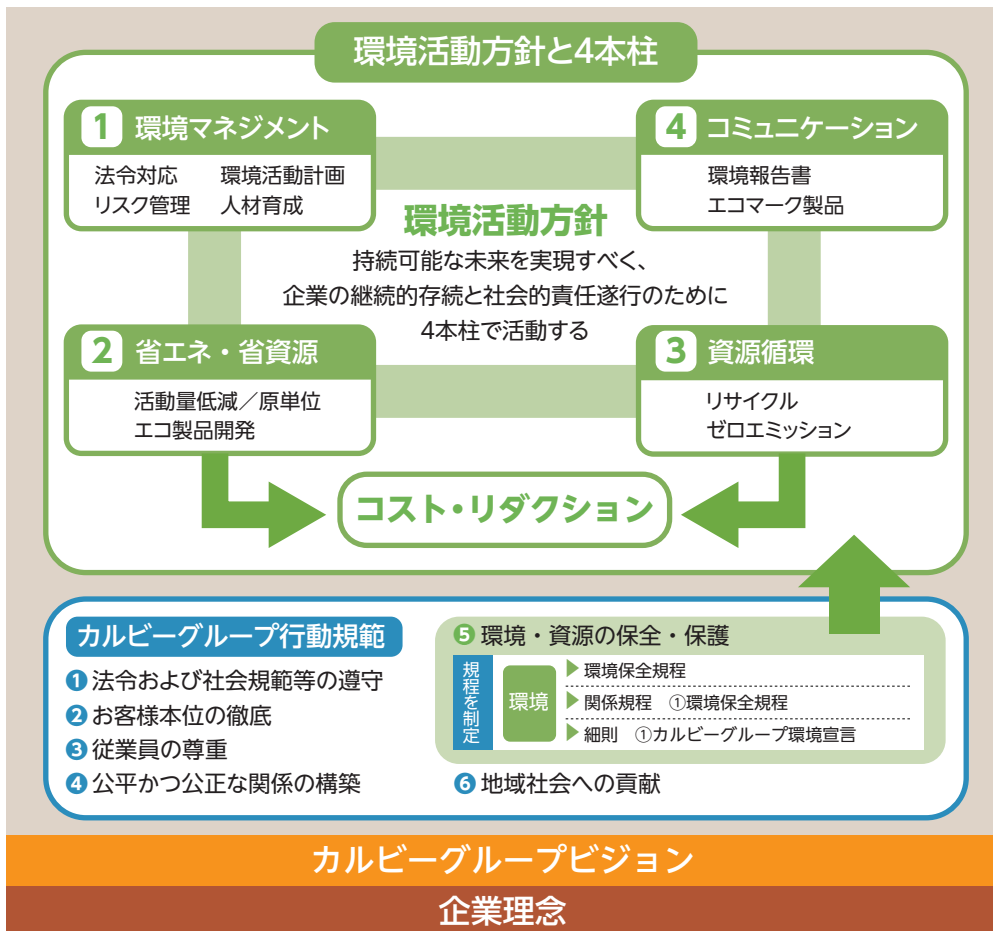
カルビーグループは、事業の展開に際して CSR 活動の重要性を強く認識し、環境保全をはじめとした持続可能性の確保に向け、積極的な活動を行っています。

具体的には、カルビーグループ行動規範の「環境・資源の保全・保護」に沿って、環境方針と 4 本柱を掲げ、省エネ活動、廃棄物削減、などの環境対策に積極的に取り組んでいます。

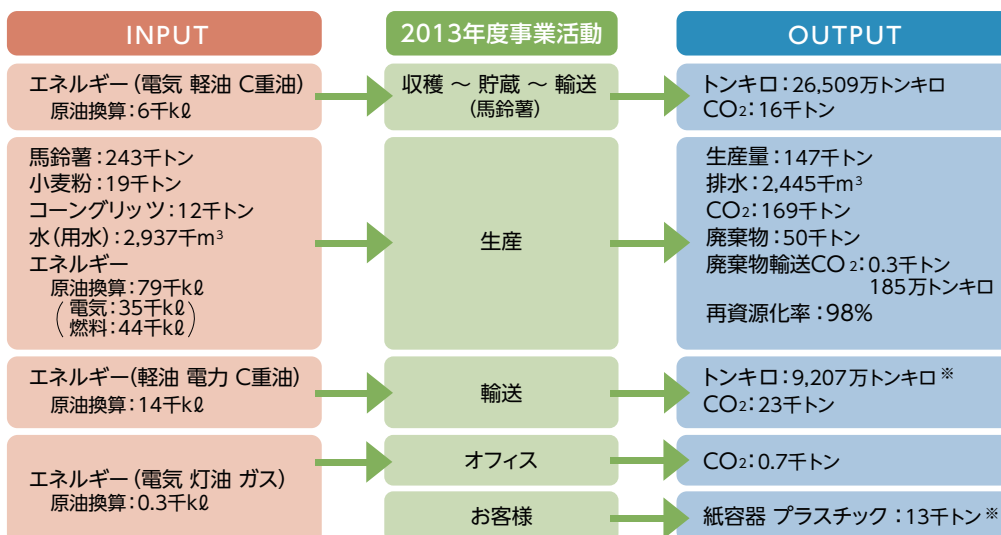
環境マネジメント

環境理念体系

カルビーグループの環境理念体系



2013年度の事業活動と環境負荷の全体像



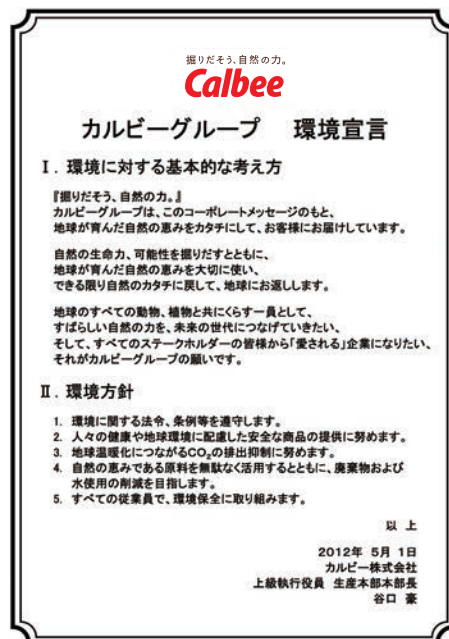
※集計対象組織:国内カルビーグループ会社
※輸送トンキロ、紙容器 プラスチックは2012年度実績

環境保全規程と「カルビーグループ環境宣言」

環境宣言・環境保全規程にもとづく環境対策

カルビーグループは企業理念に「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、人々の健やかな暮らしに貢献します。」を掲げています。

この企業理念と CSR 活動の精神を環境対策の方針にも取り入れ、省エネ活動、廃棄物削減、水削減等を配慮しつつ、環境対策における役割を積極的に果たしていきます。そしてこれらの考え方を具体的に行動レベルに落とし込むために“環境保全規程”を制定しました。



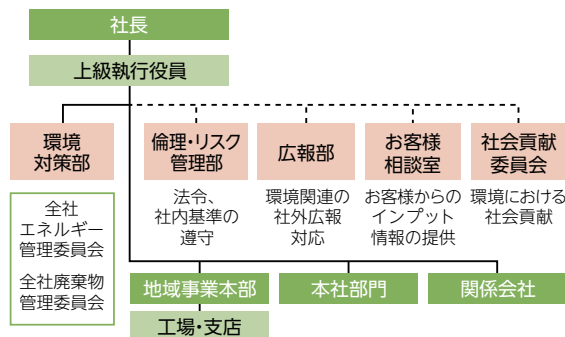
カルビーグループ 環境宣言

環境マネジメントの推進

2008 年に「CO₂ 削減プロジェクト」を発足し、CO₂ 削減に向けた省エネルギー・省資源を推進しています。この活動を強化するために、2009 年度には「環境対策部」を設置しました。現在、「全社エネルギー管理委員会」「全社廃棄物管理委員会」などテーマ別の担当者会議を定期的で開催し、PDCA サイクルに沿って活動するための仕組みづくりを進めています。また、全従業員に向けた啓発活動も行い、従業員が一丸となって環境目標の実現に向けて取り組む企業風土も確立しています。

自然の恵みをカタチにしてお客様にお届けしているカルビーグループにとって、環境問題への取り組みは不可欠です。今後も、グループ全体での環境マネジメント体制を構築していきます。

環境活動推進体制



環境目標を設定 (対 2009 年度比)

- CO₂ 削減目標
売上原単位マイナス **11** %
- 廃棄物削減目標
売上原単位マイナス **30** %
- 水削減目標
売上原単位マイナス **30** %



WEB で詳しくご覧いただけるその他の取り組み



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

- ・環境法規制遵守の状況
- ・社内外に向けての環境情報の発信
- ・環境意識向上のための取り組み

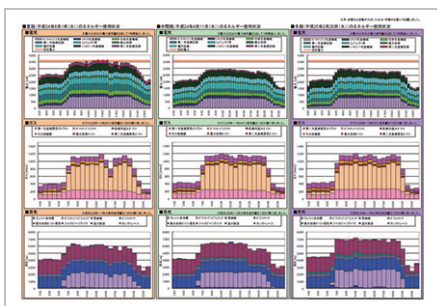
地球温暖化防止への取り組み

2013年度の取り組み

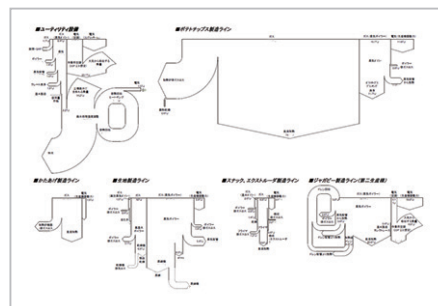
エネルギーフローの見える化

2013年度は一部の工場のエネルギーの投入量、排出量を図式・数値化し、工場のラインごとのエネルギー使用状況をわかりやすく見える化しました。使用しているエネルギーの数値等を種別ごとに精査して見える化することで、これまでは経験によってなされていたエネルギー有効活用の確認や、複数ラインにおける効率化の改修の検討などがより具体的に行えるようになりました。

今後は同様の仕組みを全国の工場へ展開し、一層のエネルギー効率向上につなげていきます。



時間帯別のエネルギー使用状況



生産ラインにおける使用エネルギーフロー

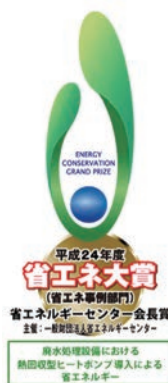
ヒートポンプの導入

新宇都宮工場で実施していた、廃水処理設備にヒートポンプを導入し、CO₂を削減する取り組みが認められ、2012年度「省エネルギーセンター会長賞」と「関東地区電気使用合理化委員長表彰」を受賞しました。

これまで捨てられていた処理水の未利用熱をヒートポンプで回収し、蒸気に代わって工場廃水を加温することで、ボイラーから供給される蒸気を削減すると同時に蒸気配管の放熱等も削減するというシステムです。この取り組みにより、熱ロスは66%削減され、CO₂排出量も49%削減されています。



新宇都宮工場のヒートポンプ



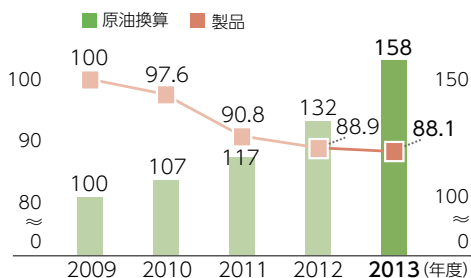
ヒートポンプにおける使用エネルギーフロー

取り組みの成果・実績

エネルギー効率化

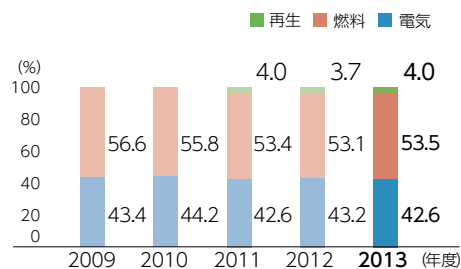
カルビーグループの2013年度エネルギー効率は、生産工場の集約、製品構成の変更や作り方の改善、バイオマスボイラーの高効率運転による再生エネルギー量のアップなどにより、総量は増えていますが原単位では目標値をクリアしています。

エネルギー原単位推移



※集計対象組織：国内カルビーグループ会社
※2009年を100とした場合

エネルギー種類別使用割合の推移

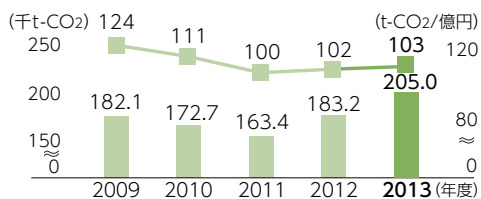


CO₂削減の取り組み

カルビーグループでは各商品の原料調達、生産、流通販売、使用維持、廃棄リサイクルに至るまでのバリューチェーンにおけるCO₂排出量を算出して把握することで、各部署と連携し、CO₂排出量削減に取り組んでいます。2013年度は、生産量の増加に伴いCO₂排出量（2012年度比）はグループ全体で約12%増加、エネルギー使用量は原油換算ベースで約22%増加しました。

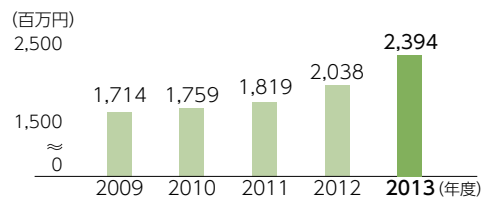
カルビーポテト帯広工場ではCO₂排出量を削減できる「木質バイオマスボイラー」を2010年3月に導入し、2013年度はCO₂排出量を8,692トン削減しました。

CO₂排出量および原単位の推移



※集計対象組織：国内カルビーグループ会社

電力購入費の推移



※集計対象組織：国内カルビーグループ会社

お客様の
ために

お取引先
様のた
めに

従業員の
ために

地域社会
のために

環境への
取り組み

マネジ
メント

その他、重要性の高い取り組み

工場でのCO₂削減

カルビーグループの各工場では、生産時のCO₂の発生を抑制するために、ラインごとのエネルギー消費量の集計・開示や、省エネ診断の実施、省エネ策の提案募集を通じて、生産スケジュールの改善など、さまざまな取り組みを進めています。

また、環境対策部が中心となって、各工場の担当者を集めた「全社エネルギー管理委員会」を開催し、各工場のエネルギー使用量削減の取り組み紹介などを行っています。

2013年度も生産効率を上げるため、複数の工場で分散してつくっていた商品を少数の工場に集約させて生産することで、エネルギー消費量の抑制に貢献しました。

輸送時のCO₂排出抑制

カルビーは2007年に「特定荷主」に指定され、毎年国へ輸送エネルギーの実績、削減計画を報告し、毎年1%の原単位削減に取り組んでいます。

これまで物流会社様との協働で①配送ルートの見直し、②エコドライブによる燃費改善③共同配送の拡大、④長距離輸送のモーダルシフト（トラック→鉄道）に取り組む、2013年度は2006年度比で3.9%の削減となっています。

2013年度は、西日本地域の生産体制の変更による出荷拠点の見直しを行い、輸送距離短縮によるCO₂の排出抑制を行いました。今年度も引き続き生産体制の見直しを実施し、輸送時のCO₂排出抑制を進めていきます。

エコドライブの推進

物流業務を担うグループ会社のスナックフード・サービスでは、物流会社様と協働して燃費改善を推進しています。アイドリングなど、ドライバーのエコドライブ状況を表示できる車載器を配送車両に搭載することで、事故の発生、燃料の消費、CO₂の排出を抑制しています。2013年度は、配送レギュラー車両の約91%にあたる507台に搭載しました。

共同配送の拡大

お客様への製品配送においては、ほかの菓子メーカーと共同配送することで、積載率をアップし、配送車両、CO₂排出量の削減を目指しています。2013年度は共同配送により、CO₂排出量を708トン削減しました。

エコドライブ車載器搭載車数の推移（台）

年度	2009	2010	2011	2012	2013
エコドライブ車載器搭載車	399	458	496	536	507

共同配送によるCO₂削減量推移（t-CO₂）

年度	2009	2010	2011	2012	2013
共同配送によるCO ₂ 削減量推移	446	362	534	555	708

※集計対象組織：国内カルビーグループ会社



WEBで詳しくご覧いただけるその他の取り組み



>> <http://www.calbee.co.jp/csr/environment/prevention.php>

・省エネへの取り組み

資源の有効活用

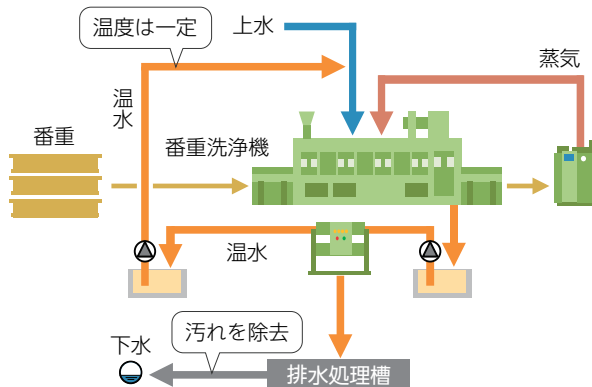
2013年度の新しい取り組み

水・熱量のリサイクルの効率化

カルビーグループでは、2020年までに「水」と「廃棄物」の売上金額にもとづく原単位を30%削減（2009年度比）することを目標としていますが、その一環として、2013年度はカルビー初の試みとなる水とエネルギーを同時にリサイクルさせる仕組みを整えました。これは、パン製品輸送の際に使用するプラスチック製の番重を洗浄するのに利用している温水（水とエネルギー）を再処理してリサイクルさせるシステムです。2014年秋よりガーデンベーカーリーでの導入を予定しています。

これによって、温度の低下が少ない状態でUF膜（限外ろ過膜、Ultrafiltration Membrane）の洗浄分を除く約90%の水と約40%のエネルギーのリサイクルが可能となります。今後も水とエネルギー、廃棄物の循環効率を上げるための取り組みを続けていきます。

UF膜処理システム



その他、重要性の高い取り組み

廃棄物の削減と再資源化

循環型社会の構築に向けて、廃棄物の削減と再資源化の取り組みを推進しています。生産工程においては、分別収集の推進、廃棄物発生量の抑制のほか、リサイクルフローを策定し、じゃがいもの皮・ロス分などの植物性残さの飼料化や微生物を使った排水の浄化など「ゼロエミッションの推進」と「リサイクル」を柱に活動し、再資源化率は97%を達成しています。

2013年度に各工場の担当者を対象に実施された「廃棄物セミナー」では、廃棄物処理法など改正頻度の高い法令について、外部講師を招いて再確認を行いました。これからも従業員の研修を実施し、工場でのロス削減活動、植物性残さの有効利用の用途開発などに取り組んでいきます。

使用後の油の再生処理

フライヤー（揚げ調理器）の清掃時などに出る廃食油は、専門業者に委託して再生処理しています。再生された油は、飼料製造時の添加油やバイオディーゼル燃料（BDF）として利用されています。

廃包装フィルムの100%リサイクル

工場では、フィルムなど包装用プラスチック類の廃棄物を専門業者に委託し、ごみ固形燃料として100%リサイクルしています。固形燃料は、高発熱量で燃焼効率も高いため、セメント会社の焼成炉や製紙会社のボイラーなどの補助燃料として活用されています。

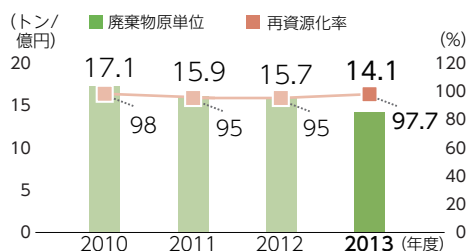
廃棄物・水の原単位目標と達成率

カルビーグループでは、生産工場の集約、製品構成の変更やつくり方の改善などを行ったことにより、2013年度の廃棄物・水の原単位目標を達成しました。

さらに、廃棄物に関しては、植物性残さの飼料化、汚泥の肥料化、廃食油のBDF化などの有価物化の推進を行っており、今後も更なる推進を行っていきます。

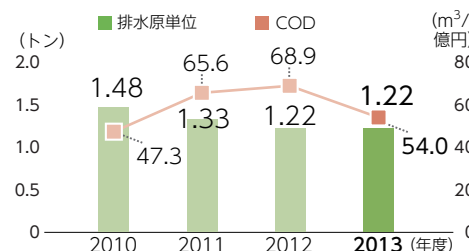
また水に関しても、現状の不具合点を抽出していきながら、改善に向けての着手が始まっています。

廃棄物の原単位と再資源化率



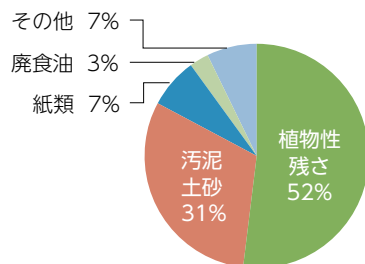
※集計対象組織：国内カルビーグループ会社

排水の原単位とCOD (化学的酸素要求量) の推移



※集計対象組織：国内カルビーグループ会社

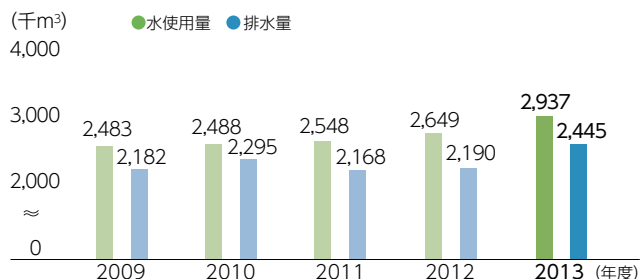
廃棄物の内訳



水資源の有効活用

カルビーグループでは排水管理を徹底的に行い、将来的に排水をリサイクルして循環利用する取り組みを進めています。2012年度に実施した「排水処理セミナー」をベースに、2013年度はその技能の復帰改善に着手しました。今後もさらなる水使用量の削減と有効活用に努めていきます。

水使用量、排水量の推移



※ 集計対象組織：国内カルビーグループ会社

※ 2009年度は研究開発本部工場は含まず

※ 広島工場西棟は中水除く



WEB で詳しくご覧いただけるその他の取り組み



>> <http://www.calbee.co.jp/csr/environment/resource.php>

・工場廃食油のバイオ燃料化



マネジメント

カルビーは、「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、人々の健やかな暮らしに貢献します。」という企業理念のもと、すべてのステークホルダーの信頼と期待に応え、企業価値の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本としています。

この基本的な考え方にもとづき、経営の透明性、効率性を高め、内部統制の仕組み、コンプライアンス体制の充実を図るべく、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めています。

コンプライアンス・リスク管理

2013年度取り組み

コンプライアンス意識調査の実施

カルビーグループは、法令や社会規範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」を制定しました。グループビジョンとともに、経営トップより全従業員に対してこれらの周知徹底を図っています。

また、毎年実施しているコンプライアンス意識調査などの施策を通じて、従業員の意識改革に取り組んでいます。具体的には、エシックスカード（グループ行動規範）やコンプライアンスQ&Aのデータ教材化、全管理職層向けの「コンプライアンス通信」を配信するなど、コンプライアンスの意識の向上を図っています。

行動規範チャレンジミーティング

コンプライアンス意識を高め、風通しのよい職場の確立を目指して、2012年3月から新たに行動規範チャレンジミーティングを開催しています。その目的は行動規範を理解し、人に伝えられるようにすることと、社内での対話を促進する機会を提供することです。職場の異なるメンバー同士でワークショップを実施し、ミーティング終了時には、各グループの責任者からそのメンバーに対し、自分が実行していく方策をコミットするようにしています。

2013年度は関係会社向けのコンプライアンス研修の実施や、新任管理職研修時のコンプライアンス教育の強化などを行いました。

BCPの整備

カルビーグループでは、2010年度に「危機管理体制整備のプロジェクト」を立ち上げています。その中で、食品製造業としての社会的責任の観点から食品供給に支障が生じないようにするため、毒物混入、不祥事、地震等が発生した際の行動計画（BCP）を策定しています。

2013年度は、首都圏直下型地震によって本社機能が停止した場合、近畿オフィスを暫定本部とすることを想定し、事業所やグループ会社を含めた模擬訓練を実施しました。また、従業員やその家族の生命の安全を最優先とするために、セコム社の安否確認システムを全社に導入するほか、全事業所に災害用の電話の設置や防災備蓄品の完備などを行いました。

メディアポリシーの改定

2014年3月10日、カルビーはフェイスブックに公式アカウントを公開しました。カルビー商品の最新情報やさまざまな取り組みなどについて随時更新し、皆様にお届けしています。

また2013年度は、全従業員が日々進化する社会のソーシャル化に対応し意識を高めていくために、2011年に策定されたメディアポリシーを改定しました。



BCP訓練の様様



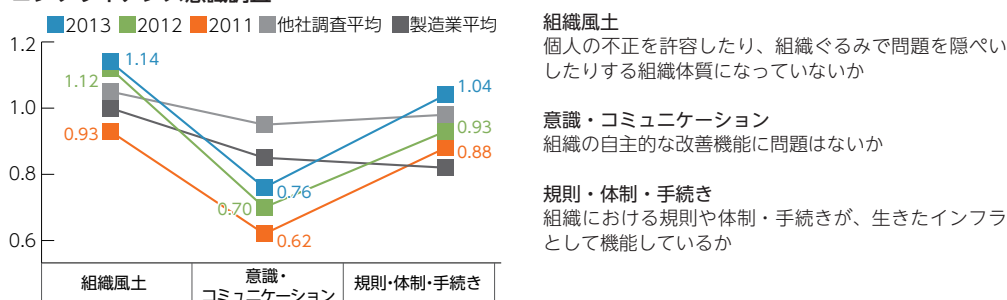
カルビー Facebook トップページ

取り組みの成果・実績

コンプライアンス意識調査の結果

「コンプライアンスの3本柱」と定める「組織風土」「意識・コミュニケーション」「規則・体制・手続き」についての評価を調査しました。約8割の従業員が肯定的な意見を持っている状態(= 1.0点)を目標とし、「組織風土」「規則・体制・手続き」は目標・他社調査平均を上回ったものの、「意識・コミュニケーション」が製造業平均・他社調査平均を下回り、目標が未達であったことが確認できました。結果を受けて、管理職研修などを通じてコミュニケーションの改善を図っていきます。

コンプライアンス意識調査



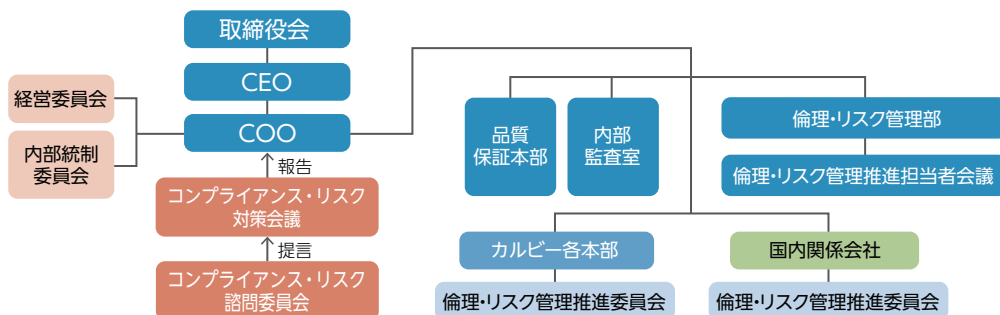
その他重要性の高い取り組み

コンプライアンス・リスク管理体制の強化

カルビーグループは、法令や社会的倫理を遵守し、また法令違反を含めた事業上のリスクを把握して予防策を講じていくために、2007年にグループ共通の「コンプライアンス・リスク管理規程」を制定し、「コンプライアンス・リスク対策会議」のもとグループ全体での体制強化を進めています。

想定される高度なリスクに対応していくため、外部有識者を委員長とする「コンプライアンス・リスク諮問委員会」(6名中3名が社外)を設けています。さらに「コンプライアンス・リスク対策会議」を中心として、リスクの未然防止やリスクが発生した場合のあらゆる対応力の強化を図っています。

コンプライアンス・リスク管理体制組織図



WEBで詳しくご覧いただけるその他の取り組み



>> http://www.calbee.co.jp/csr/management/compliance_risk.php

- ・諮問委員会の実施
- ・コンプライアンス意識の向上に向けて
- ・内部通報窓口の設置
- ・リスクマネジメント体制
- ・インサイダー取引防止
- ・知的財産の保護
- ・メンタルヘルス研修の実施

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

2014年6月25日現在

カルビーは「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。」という企業理念のもと、すべてのステークホルダーの信頼と期待に応え、企業価値の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本としています。

この基本的な考え方にもとづき、経営の透明性、効率性を高め、内部統制の仕組み、コンプライアンス体制の充実を図るべく、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めています。

取締役会・役員体制

当社の取締役会は独立性の高い社外取締役5名を含む計7名（うち女性1名、外国人2名）で構成され、原則として毎月1回定期開催し、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定および決定、業務執行の監督等を行っています。社外取締役はいずれも経営者としての豊富な経験や高い見識を持ち、独立した立場からの監督機能として役割を果たしています。2013年度において、全取締役の取締役会への出席率は96%でした。

また業務執行は、執行役員25名（うち女性4名）を選任し権限委譲した組織運営を行い、迅速な意思決定と業務執行責任の明確化を可能とする体制づくりを推進しています。尚、執行役員のうち、特に委嘱される業務が重要かつ広範にわたり、従業員身分を有しない執行役員を上級執行役員としています。

アドバイザリーボード

原則として年4回、社外取締役3名を含む5名を定例メンバーとしてアドバイザリーボードを開催し、報酬および指名について、検討と提言を行っています。

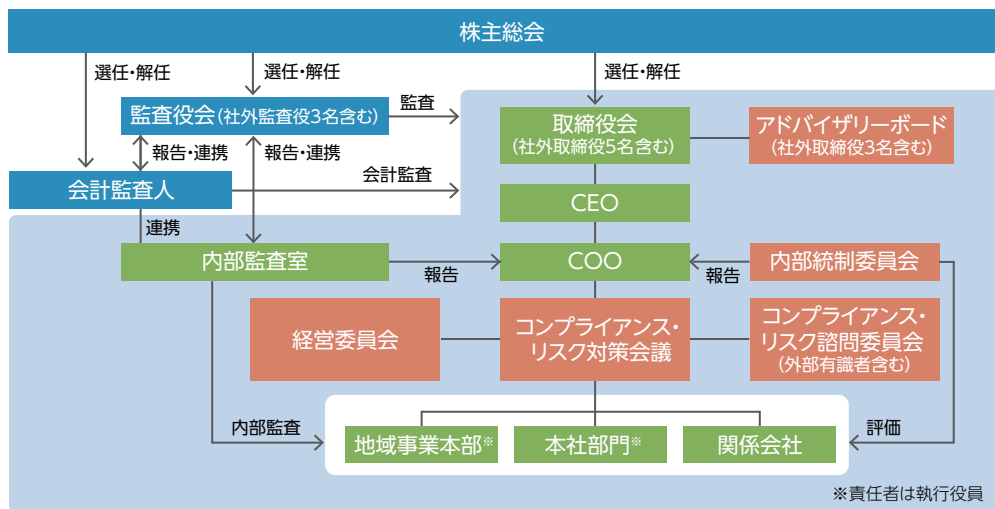
監査役会・監査役

当社は会社法関連法令にもとづく監査役会設置会社制を採用しています。当社の監査役会は、社外監査役3名を含む計4名で構成され、透明性を確保するとともに、当社の経営に対する監視、監査機能を果たしています。

経営委員会

原則として毎月1回以上、上級執行役員9名と経営企画・IR本部長の計10名を定例メンバーとして経営委員会を開催し、業務執行の状況と課題の検証、重要案件の事前討議等を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制の変遷

これまでに実施したコーポレート・ガバナンス体制強化の取り組みは以下の通りです。

2014年より「経営責任の明確化」として、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するために、取締役の任期を2年から1年に変更しました。

2001年	監督と業務執行の分離	執行役員制度を導入、社外取締役を選任し、業務執行と経営の監督機能を分離
2009年	監督・監視機能の強化	社内取締役を9名から2名に減らし、社外取締役を2名から5名に増員し、独立性の高い社外取締役が過半数を占める体制に変更
2009年	ダイバーシティの推進	初の外国人取締役を選任 現在は取締役7名のうち、1名が女性、2名が外国人 監査役4名のうち、1名が女性
2010年	透明性・健全性の強化	指名、報酬を検討・提言する任意委員会アドバイザリーボードを設置
2014年	経営責任の明確化	毎事業年度に関する責任をより明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役の任期を2年から1年に変更

内部統制

当社は金融商品取引法の施行に伴う「内部統制報告制度」への対応として「内部統制委員会」を設置し、内部統制の構築・評価を進めています。

また、会社法にもとづく「内部統制システムの整備に関する基本方針」を取締役会において決議し、各種規程類の整備やリスク管理状況の確認を実施しています。

カルビーは、ダイバーシティにもとづいた新タイプ企業の先駆者である



法政大学 理工学部創生科学科教授
文化人類学博士

レベッカ E. 福澤 様

今日、職場でのダイバーシティ推進は、企業の社会的責任の一つとして重要性が高まっています。

また、それは重要なビジネス戦略にもなっています。

そして、ダイバーシティに関する多くの調査・研究が進んだ結果、企業革新、生産性、さらに利益までを上げるかもしれないと捉えられています。

しかし、残念なことです、日本の企業や組織ではダイバーシティのゴールに対して、ほとんど進んでいないところが多くあります。例えば、先進国の中で日本は、ジェンダー（性別）ダイバーシティは比較的低い割合でとどまっています。

しかし、わたしは「社会・環境報告書2014」を読んだ後、カルビーという企業はダイバーシティにもとづいた、新しいタイプの日本企業の先駆者であることを発見し、大変うれしく思いました。

着実な進捗状況

カルビーは、ダイバーシティの必要性に気づくたくさんの方の機会を設けています。「ダイバーシティ・フォーラム 2013」の実施や企業トップである松本会長との意見交換会、女性管理職フォーラム、キャリア開発セミナーの実施や、“さらに☆キャリア通信”のイントラネットでの配信など、多くの施策を行っています。

また、カルビーは女性活躍推進企業として、「なでしこ銘柄 2014」を受賞しました。

たった4年で管理職につく女性のパーセンテージを2倍以上にしたことは、本当に印象に残る成果です。2020年までに女性管理職比率を30%にするというゴールの達成を、わたしは貴社に強く期待しています。

ダイバーシティのダイバーシティ

カルビーでは、過去4年間にわたり多数の外国人新卒者を採用しています。また、外国人が社外取締役を務め、そして2人の幸運な従業員が1年に及ぶ海外研修にも参加して見識を広めています。さらにカルビーは相当数の定年退職者や障がい者も雇用しています。

このような“ダイバーシティのダイバーシティ”こそが賞賛に値することだと思います。

拡大に向けた2つの提言

ここで貴社がダイバーシティの拡大を遂行し続けるなら、私は2つの提言をしたいと思います。

まず最初に、外国人従業員の詳細なニーズをよく考えることが有益であるということです。

カルビーは既に、それぞれの職場で管理職と部下が定期的に直接コミュニケーションを取っていますが、管理職は外国人従業員がおかれるかもしれない特有の状況に気がついているでしょうか？

例えば、外国人の新入社員が、退職までずっと日本で働き続けたいと望んでいるのでしょうか？ 彼らは故郷へ戻ることを予定しているのではないのでしょうか？

次に、日本人の従業員が直面しない、社内外にある、あらゆる問題に彼らなりに直面しているかもしれないということです。彼らの今までの経験や目指すべきゴールは性別、国などによって違うのだろうか。

社内外に外国人従業員のネットワークに対する直接的なコミュニケーションの場をつくることで、これらの問題を解決できれば、彼らの満足できるキャリアコースを築いていく助けとなるでしょう。

延いてはそれが最終的に貴社に利益をもたらす結果になると思います。

ダイバーシティを享受するために・・・

最後に、最近のある調査が、ダイバーシティの拡大は“大多数の社員（この場合日本人男性だが）”の会社への愛着心を弱らせているかもしれないと言っています。

この問題へは、ダイバーシティを促進することにおいて、どんな変化もすべての従業員にインパクトを与える…ということを確認し、的確な対応をとることが重要です。

ベストプラクティス（ある結果を得るのに最も効率のよい方法）に関する調査が、ダイバーシティをすべての人が喜んで受け入れられる変化とする、具体的なアクションを提案することができるとしています。

このダイバーシティ推進は、カルビーがわたしたちのグローバル世界のための商品を生み出す会社となる可能性を大きく秘めています。私は近い将来この進展をみることを大いに期待しています。

会社概要

商号 カルビー株式会社
CALBEE, Inc.

本社 〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-8-3
丸の内トラストタワー本館22階

電話番号 03-5220-6222 (代表)

設立 1949年4月30日

代表者 代表取締役会長 兼 CEO 松本 晃
代表取締役社長 兼 COO 伊藤 秀二

資本金 119億46百万円

事業内容 菓子・食品の製造・販売

売上高 1,999億41百万円 (連結)
(2014年3月期実績)

従業員数 3,341人 [3,099人] (連結)
(2014年3月31日現在)
※外書き [] は臨時従業員の年間平均雇用人数

関連会社

国内: 7 社 カルビーポテト(株)、スナックフード・サービス(株)、
ガーデンベーカリー(株)、タワーベーカリー(株)、(株)カルナック、
カルビー・イートーク(株)、ジャパンフリトレイ (株)

海外: 12 社 カルビーノースアメリカ/米国、カルビータナワット/タイ、
カルビーフォーシーズ有限公司/香港、CFSS 有限公司/中国、
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、
ヘテ・カルビー/韓国、カルビー(杭州) 食品有限公司/中国、
台北カルビー食品股份有限公司/台湾、カルビーウィングスフード
/インドネシア、カルビー UK/英国、カルビー URC/フィリピン

事業本部

北海道、東日本、中日本、西日本

自社工場

千歳、新宇都宮、清原、研究開発本部、下妻、各務原、綾部、湖南、
広島東棟、広島西棟、鹿児島

協力工場

カルビーポテト帯広工場、北海道フーズ、ポテトフーズ関東工場

支店

北海道、東日本、東京、中部、近畿、中四国、九州

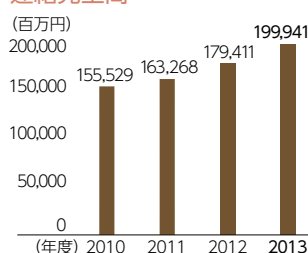
物流センター

千歳、宇都宮、東松山、各務原、滋賀、広島、鹿児島

研究開発本部

宇都宮

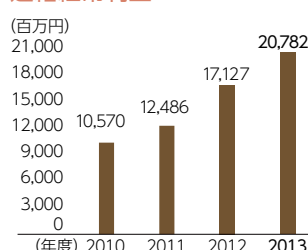
連結売上高



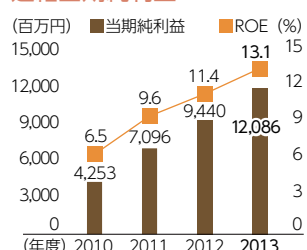
連結営業利益



連結経常利益



連結当期純利益

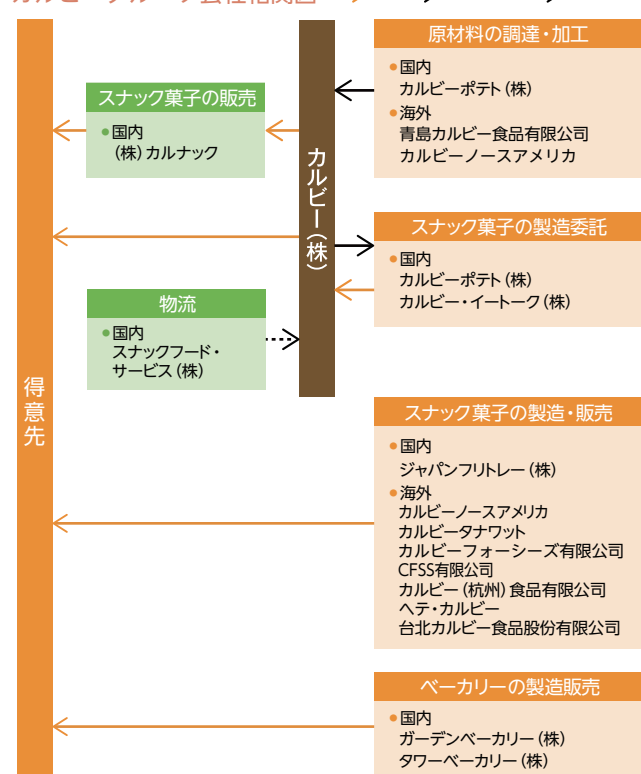


連結総資産・連結純資産・自己資本比率



カルビーグループ会社関連図

→ 製品 → 原料・仕掛品 → 役務の提供



※ 1 主要な取引のみ記載しております。

※ 2 当社は、平成 21 年 6 月、PepsiCo, Inc. (その他の関係会社) と戦略的提携契約を締結しております。

カルビーブランド (主要製品)



ポテトチップス

- うすしお味
- のりしお
- コンソメパンチ



じゃがりこ

- サラダ
- チーズ
- ジャガバター



かっぱえびせん



Jagabee

- うす塩味
- バターしょうゆ味



フルグラ

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビー株式会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-3

丸の内トラストタワー本館22階

広報部 TEL.03-5220-6226

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



この報告書は、FSC®認証紙、VOC(揮発性有機化合物)成分ゼロの100%植物性インキ、印刷工程で有害廃液を出さない水なし印刷を採用しています。

UD FONT

ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた見やすいデザインの文字を採用しています。