

掘りだそう、自然の力。

Calbee

Corporate Citizenship Report

社会・環境報告書 2015



カルビーグループ企業理念

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。

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頂けるよう、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「健やかなくらし」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。

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よ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、2008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。

本報告書では、以下の点に留意して編集しています。

- ・特集として、外部有識者と松本会長、伊藤社長との対談を掲載しました。カルビーの重要な取り組みである「ダイバーシティ推進」と「食の安全・安心の徹底」について、ご意見をいただきました。
- ・中面では、各ページにて「2014年度の取り組み」「取り組みの成果・実績」「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/>

※2015年版は2015年7月に公開予定です。

- ・消費生活アドバイザーの大島昌子様に第三者意見を依頼し、弊社の社会・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

2014年度（2014年4月1日から2015年3月31日まで）。ただし、一部に2014年度よりも前、または2014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「G4 サステナビリティ・レポート・ガイドライン」

発行時期

2015年6月（前回2014年6月 次回2016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事実だけでなく、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。

CONTENTS

編集方針	3
トップメッセージ	4
2014年度のハイライト	5
数字で見るカルビーグループ	
2014年度の取り組み	6
スペシャル対談 #1 ダイバーシティ推進	7
スペシャル対談 #2 食の安全・安心の徹底	10
社会への取り組み	
品質保証の取り組み	14
食の安全・安心に向けて	18
お客様の声を聴く取り組み	20
お取引先様のために	22
従業員のために	24
ダイバーシティの取り組み	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

トップメッセージ Top Message



代表取締役社長兼 COO

伊藤 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

高品質な商品・サービスの提供に努めます

弊社は創立以来、「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。」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まいりました。お客様に対する責任の1番は安全・安心を前提にした「品質」、2番は「コスト」、3番は「供給」だと考えております。特に近年、お客様の食に対する安全・安心を満たした品質水準への要望はますます高まっています。このような中、今春に弊社商品「じゃがりこ」において不備が生じ、自主回収をいたしました。皆様に多大なるご迷惑をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げますとともに、徹底した品質管理体制の構築をはじめ、再発防止への取り組みや、管理体制の一層の強化に努めてまいります。

CSR活動を通して継続的成長と高収益体質の実現を目指します

弊社が継続的に成長をするためには、CSR活動は必須のことと考えています。特に、社会貢献活動においては、「みちのく未来基金」をはじめとする被災地支援や子育て支援、環境美化などさまざまな活動を推進しています。また、多様な人財の採用と女性の活躍支援も強力に推し進めています。

弊社は継続的成長と高収益体質の実現を目指し、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。イノベーションでは、①海外事業の拡大、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つを柱として事業活動を行っています。

国内市場においては、スナック事業を中心とした既存事業のほか、朝食市場でシリアル商品の「フルグラ」を拡充するなど、高いシェアを維持・拡大しています。また、2014年度は新規事業として「GRAND Calbee（グランカルビー）」などの新たな業態の直営店舗をオープンしました。海外事業では北米において、日本の「さやえんどう」を現地化した「Harvest Snaps」ブランドの売上が大きく伸長。フィリピンでは新たに子会社を設立し、販売を開始しました。

これらの取り組みにおいては、安全・安心が大前提です。徹底した品質管理体制のもと、世界中のステークホルダーから、尊敬され、賞賛され、愛される企業になることを目指してさらなる革新を続け、グローバル市場で飛躍する企業を目指していきます。今後とも一層のご支援ご指導をいただきますようお願い申し上げます。

品質保証の 取り組み …> P14

お客様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を目指し、品質保証におけるさまざまな教育・研修を進めるほか、モニタリングカメラの導入など、管理面での品質強化を進めています。



社会への 取り組み

食の 安全・安心に 向けて …> P18

お客様に対する責任の1番に安全・安心を前提にした「品質」を掲げ、事故防止・安全性の向上を目的として、工場の視察、食物アレルギーの対応、安全・衛生活動を継続して実施しています。



ダイバーシティの 取り組み …> P26

カルビーグループでは、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。2015年4月時点での女性管理職比率は19.8%まで向上しました。また、女性活躍先進企業として、「なでしこ銘柄 2015」「ダイバーシティ経営企業 100選」をダブル受賞するなど、社外から高い評価を得ています。



2014 年度のハイライト the Highlight of FY2014

環境への取り組み

環境マネジメント …> P36



2009年度に「環境対策部」を設置して以来、2020年度に向けた環境目標を設定し、グループ全体で環境問題に取り組んでいます。

「CO₂削減ポテンシャル診断」をはじめとするCO₂削減、エネルギー効率化、廃棄物削減と再資源化、水のリサイクル等に努めた結果、実績値が改善傾向にあります。

マネジメント

コンプライアンス・ リスク管理 …> P44



法令、社会規範の遵守に向けて2006年に、「グループ行動規範」「グループ行動指針」を制定し、全従業員への意識向上に努めています。具体的には、ハラスメント防止を目的とした研修の実施、ソーシャルメディアポリシーとメディアガイドラインの制定などを実施しました。

また、リスク管理の取り組みとして、BCPの整備、訓練を実施し、緊急時の対応力の強化を図っています。

カルビーグループのマテリアリティ

カルビーグループは、2014年度に実施した社会・環境活動を振り返り、カルビーグループに関わる社会問題の中から、ステークホルダーへの影響、経営への影響を考慮し、重要課題(マテリアリティ)の特定を進めてまいります。マテリアリティの特定により、グループの社会・環境活動をより推進し、社会課題の解決に努めます。

具体的なマテリアリティ特定のプロセスおよび結果は、次年度以降、報告を行う予定です。

数字で見るカルビーグループ 2014年度の取り組み

Key Facts at Glance



原料調達

じゃがいもの調達量

約**35.9**万t

- 原材料の品質管理
- 生産者と連携した品質改善
- 原材料における情報開示
- 品質向上に向けたお取引先様との連携強化

人・組織

従業員数（連結）

3,477名
(3,248名)

※外書き（ ）は臨時従業員の年間平均雇用人数

- 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

海外グループ会社従業員数

1,291名



商品開発・生産

国内生産量

約**19**億袋

- 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



物流

共同配送による CO₂ 削減量

792t-CO₂

- 輸送時の CO₂ 排出抑制



社会貢献活動

活動への参加人数

のべ**4,484**名

- 子育て支援
- 地域への支援
- 環境の保護



廃棄・リサイクル

再資源化率

99.6%

- 資源の有効活用

日本でのスナック菓子シェア※
(カルビー+ジャパンプリトレ)

53.8%

※出典：インテージ SRI スナック市場

2014年4月～2015年3月金額シェア

販売

海外売上比率

10.1%



お客様とのコミュニケーション

お客様からのご相談・ご指摘件数

42,224件

カルビー・スナックススクール受講校数・受講者数

782校・**63,604**名

- カルビーファンを増やすためのコミュニケーション

- お客様との双方向コミュニケーション
- おやつを通じた地域貢献

工場見学来場者数

36,063名



カルビー株式会社 代表取締役会長兼 CEO

松本 晃

株式会社文化事業部 代表取締役

セーラ・マリ・カミングス

スペシャル対談 #1 ダイバーシティ推進 Special Dialog #1 : Diversity

「2020年までに女性管理職比率30%」「ダイバーシティ日本一」を掲げて、カルビーのダイバーシティを推進する松本会長と、長野県小布施市の町おこしという、伝統あるコミュニティの変革を実現したセーラ・マリ・カミングス様が、ダイバーシティに取り組む意義について意見を交わしました。

同じだけ優秀ならば、女性も男性も同じだけ活用しない手はありません

松本 グローバリゼーションが進む世界で、日本人、特に中年以上の男性だけで経営をしていては、決して勝ち残れません。自らの成長に対してヤル気があり、なおかつ会社に貢献しようという人はすべて活用する、というダイバーシティの推進が必要です。活用すべき人財としては、まず女性だと考えています。

セーラ 日本では、多くの女性の働き方はアルファベットのMの形を描きます。働き始めて右肩上がりにピークを迎え、出産・育児によって急下降し、再び上昇するという形です。私も5歳の子どもの育てながら働いていますが、子どもが小さい時には、出張先までベビーシッターについてきてもらうなど、とても苦労しました。女性がもっと臨機応変に働き方を選んで、活躍の機会が与えられる環境を整備すべきだと思います。

松本 確かにそうですね。女性には「出産」というライフイベントがあります。男性は出産はできませんが、育児はできるわけですから、お互いに負担をシェアすべきです。そして企業は、女性の働き方を表すMが極端な形にならないようサポートしなければいけません。人財は会社にとって最も重要な資産ですか

ら、女性が出産・育児を理由に会社を離れてしまうとしたら、自らの資産を捨てることと同じです。

セーラ おそらく、どの会社にも優秀な女性が多くいらっしゃると思います。ただ発言の場が与えられなかったり、表舞台に出してもらえなかったりと、十分に活躍の場が提供されていないように思えます。

松本 女性は優秀です。どのくらい優秀かということ、男性と同じだけ優秀。男性もまた優秀です。女性と同じだけ優秀。私はいつもそう言っています。同じだけ優秀ならば、女性も男性も同じだけ活用しない手はありません。

会社が成長するために、ダイバーシティは正しいこと

松本 女性の登用をはじめとするダイバーシティを推進しようという時には、必ず抵抗が起こります。なぜならば、誰かの既得権を奪うという側面を伴うからです。しかし、重視すべきなのは、抵抗にどう対処するかではなく、ダイバーシティが「正しいかどうか」です。会社が成長するためにダイバーシティは正しいわけですから、正しいことを正しく実行する以外に道はありません。



セーラ 新しいことをしようとする時はいつも同じですね。私も、来日して老舗の酒蔵に入社して、「制服を新しくしよう」と提案をした時に、20～30歳も年上の先輩の方々から「ずっとこれを着てきたのに、なぜこのヤンキー娘の言うことを聞かないといけないのか」と、強い抵抗を受けました。

松本 ダイバーシティについては、最初はその意義がわからない人たちが多く、すぐに賛同してくれる人は多くありません。時間をかけて、意義を伝え、理解を深めてもらわなければなりません。

カルビーのダイバーシティは進みましたが、まだまだです。2015年4月の時点で女性管理職比率は19.8%ですが、会長も社長も男性です。執行役員は、女性が増えてきましたが50%に届いていません。執行役員の半分が女性でも良いと思っています。

セーラ 何かを変えようとして抵抗にあった時に、大切なのは気持ちの持ちようです。周囲の抵抗が大きい状態をマイナスではなく、土台だと思えば良い。土台を出発点としてとらえ、どうすればプラスにできるかを考える。すると、反対意見が、自分のアイデアへの指摘だととらえられる。反対意見を裏返せば、実現への道が見えてきます。だから私は、反対してくれる人にも感謝をしなければいけないと思っています。

松本 単に女性や外国人を登用するだけではなく、セーラさんがおっしゃるように「いろいろな違った意見を尊重する文化をつくる」ということも重要です。自由な場がなくては、新しいものはできませんから。

セーラ 私が会社に入ったのは、日米摩擦が問題だった時期でしたが、私が自由にいろいろな変革を提案したものですから、当時の社長は「日米摩擦より、社内の摩擦のほうが大変だ」とよく言っていました。しかし摩擦は悪いことではありません。違う意見や価値観で摩擦が起きると、それまで思っていたことを「本当にそれで良いのか」と考え直すきっかけになります。

そして摩擦の熱で熱くなったところから、変化が起こりやすくなるのです。

変革の推進力となるのは、コミットメント & 実行

松本 ダイバーシティの推進にあたっては、まずトップ自らがコミットすることが推進力となります。ただし、単に「やります」というだけでは不十分で、「いつまでにどれだけやる」と、定量的な目標、数字を示さなければなりません。私は『「2020年までに女性管理職比率30%」に一番乗りをする」をコミットメントとしました。それができなければ、自分が責任をとるという覚悟で取り組んでいます。ダイバーシティ推進と社会貢献活動、この2つは、私が決して譲れない方針です。

セーラ 「他人に期待したい」と思うよりも、まずは自ら実行してみることですね。たとえば「みんなに古民家を大切にしたい」と思うなら、現在私がやっているように自ら古民家を修理して暮らしてみるべきです。すると、家を修理できる職人さんが少ないとか、材料費が高くなっているなどの具体的な問題が見えてきます。そこから、「どんな体制をつくれば、古民家を残せるか」を考えられるようになります。

松本 私とセーラさんに共通しているのは、「まずは自分がやってみる」という姿勢ですね。なぜならそのほうが面白いと感じるから。そして、ダイバーシティを尊重する組織をつくる上で必要なのはリーダーシップです。リーダーには、自分たちの仲間や上司や部下をモチベートして、インスパイアして、団結を生み出し、そして何より結果を出すことが求められます。結果を出さないリーダーには、誰もついていきません。

セーラ リーダーに求められる力をつけるために、私はボランティア体験をおすすめします。ボランティアの面白いところは、お金ではなく、ミッションを目的として共有しながら、多様な人が協力し合うという点です。ボランティアを通して外部の多様な人たちを同じ目標へとリードすることができれば、会社での仕事とは違う力が身につきますし、トラブルを乗り越える勉強にもなります。ぜひ、カルビーも従業員のボランティア体験を積極的に評価する仕組みをつくられてはいかがでしょうか。

女性の活躍推進の次は、言葉のダイバーシティに取り組む

セーラ カルビーの製品に普段から感じていることは、パッケージへの英語表記を進めていただきたいということです。私の古民家を訪れる外国人は日本語が読めない人も多く、彼らは、アレルギーや原料に関する英語表記がないと、安心して食べられるかわからないのです。日本ほど、食品のパッケージに自国語しか書いていない国は他にないと思います。

松本 その通りです。多くの国では自国語と英語を併記しています。カルビーでは、女性の活躍推進に続いて言葉のダイバーシティを進めようとしています。これまでのカルビーには、外国語を習得し、外国人を受け入れる文化がありませんでしたから、文化をつくることから始めることになります。

セーラ まずは製品パッケージに英語が入ると、従業員の方の気持ちも変わるのではないのでしょうか。日頃から見慣れているものが変化すると、「新しい時代が始まった」と感じてもらえます。あとはインターンシップなどを通して、外国人と馴染む機会を増やすようにしていけば、少しずつ多文化・異文化を受け入れられるようになっていくと思います。

松本 外国人の採用については既に進めています。カルビーの人財採用は、新卒人財の比率が高いのですが、その中の日本人と外国人の割合を2:1としています。日本人を20名採用するなら、外国人も10名採用し、30名の内訳については女性と男性を半ずつにしようという方針です。

多様な人の組み合わせがうまくいくと、組織がものすごく丈夫になる

松本 また、私がやりたいことの一つに、定年制度の廃止があります。ただ、企業には適正な定員があるため、若い人が入社するのに伴い、年齢の高い人が退職するのが一般的です。しかしそれは間違いです。年齢に関係なく、やる気があって、活躍し、結果を出せる人を活用することで、より強い組織ができるからです。

セーラ 小布施の酒蔵に、英雄のようで、とても尊敬できるベテランの杜氏がいらっしゃいました。彼は70年以上も酒づくりをしています。年月を経て「年をとった」のではなく「年をはずした」と表現したくなる人でした。若い人に負けないチャレンジ精神があり、私が木桶仕込みを50年ぶりに復活しようと提案した時に、唯一の経験者である彼は「簡単ではないが、まずはやってみよう」と言ってくれました。

松本 私が取り組みたい究極のダイバーシティは、年齢です。たとえ若くても、やる気のない人、怠惰な人は歓迎できません。カルビーを、70歳でも80歳でもやる気と能力がある人は活躍でき、結果を出せば報われる組織にしていきたいです。

セーラ 私は20年間、老舗と呼ばれる会社で働きましたが、そこには10代から80代までの従業員がいて、同じ日本人でも、違う世界観や発想を持つことを知りました。さらに、そうした多様な人の組み合わせがうまくいくと、組織がものすごく丈夫なものになることを学びました。年上の人たちが持つノウハウやネットワークと若い人が持つ夢やエネルギーがうまく連携すると、組織も社会ももっと活発になります。

ダイバーシティという Long term journey を続ける

松本 「桃栗三年柿八年」といいますが、ダイバーシティを実現するには、柿と同じく8年くらいかかるのではないのでしょうか。ただし、毎日しっかりと水をやらないと何年経っても実はできません。ダイバーシティとは、時間をかけて目的地へと向かう“Long term journey”です。カルビーのjourneyは始まったばかり、ゴールはまだ先です。これからも、性別、国籍、障がいの有無、年齢などに関係なく、多様な人財の活用を成長のエンジンとして、さらに成長を続けたいと思っています。

セーラ 100年後の日本は人口が1/3近くまで減少すると見込まれています。今のままでは、日本の社会は縮小してしまいます。ダイバーシティは、日本の良さを薄めることではありません。異なる価値観を取り入れることで、日本の可能性を広げて、良さを守りながら、未来に向けて発展を目指すためのものです。カルビーには、これからも日本企業のダイバーシティ推進をリードしていただくことを期待しています。



長野県長野市若穂保科 株式会社文化事業部本社にて

阿南 久 (あなん ひさ)

長女出産を機に食品添加物などについて興味を深め、消費者運動に取り組む。コープとうきょう理事、日本生活協同組合連合会理事などを歴任後、2012年から2014年まで消費者庁長官を務めた。

元消費者庁長官
一般社団法人 消費者市民社会をつくる会 理事長
全国消費者団体連絡会 事務局長

阿南 久

カルビー株式会社 代表取締役社長兼 COO

伊藤 秀二

スペシャル対談 #2 食の安全・安心の徹底 Special Dialog #2 : Food Safety

3代目消費者庁長官を務めた阿南久様と伊藤社長が、消費者の「食の安全・安心」への意識が高まる中で、食品メーカーがとるべき行動や、消費者とのコミュニケーションについて意見を交わしました。

コミュニケーションは消費者に安心を 与える

阿南 「食の安全・安心」に関して言いますと、「企業が消費者との関係を日常的にどうつくっていくか」につきますと思います。

事故が起こった時にも、すばやく発表して「徹底的に原因を究明する、対策をしっかりとる」というメッセージが消費者に伝えられていくことによって企業と消費者の信頼関係ができていきます。

カルビーは「自主回収にあたっての基本方針」を策定したり、役員の皆さんが実際の工場、生産ラインを自らチェックしているということをお伺いしました。すばやい対応のための体制をとられていると感じています。

伊藤 役員による工場チェックは、生産部門以外の営業や経理といった部門の役員も含め、定期的に全国の工場を巡回することをルールにしています。工場にとっては、いつも見ている生産部門とは違う視点からの評価・チェックを受けることで、新たな気づきが得られる機会でもあります。

阿南 やはり実際に現場に行っていると、何らかの事故が生じ、報告があった時に、事故が起きた状況をイメージすることができます。それは現場を知らない人では難しいのではないのでしょうか。現場の状況を役員が理解しているからこそ、何かが起こった時のスピー

ディーな対応につながるのだと思います。

伊藤 スピードはとても大事にしています。お客様から弊社へお申し出をいただいた時点から回答するまでに、お客様が許容される時間は限られています。仮に実態の把握に時間を要したとしても、わからないからといって何も連絡せずずっとお待たせしては、「どうなっているんだろう」と不安を抱かせてしまいます。そのため、カルビーでは、少しでも安心していただけるように、できるだけ早く中間報告として第一報をお届けし、コミュニケーションをとることを徹底しています。

消費者への対応力がブランド力をつくる

阿南 消費者はカルビーの商品の味をよく知っていて、品質にも信頼を持って食べていると思います。だからこそ、「いつもと違う」と敏感に反応するのでしょうか。そうした品質への信頼を裏切ったということで、自主回収の判断をされたと聞きましたが、消費者の信頼を維持するための良い方策だと思いました。

伊藤 2015年2月に「じゃがりこ チーズ」で、一部食感が悪い商品が見つかるという事案がありました。原因は製造段階でのフライ不良、一時的な油量不足によるものでした。対象となったのは2月3日に製造したもので、一番最初のお申し出が2月の下旬にありました。直ちに全面調査をして、健康への危害性がない

ことは確認しました。そして拡大性を検討している時に6件目のお申し出があり、その時点で、既に消費されてしまった商品はあると思われましたが、「まだ店頭やお客様のお手元に残っている商品については、自主回収の対象にして皆様に告知しよう」と判断しました。

工場の中では、いろいろなことが起こり得ます。2年前は「堅あげポテト 関西だししょうゆ」にガラス片が混入するという事故がありました。原因は、「生産ラインの上にある照明のガラスが割れた」というものでした。そこで、お客様の安全・安心が第一という基本に立ち戻って判断し、危険性のある設備を生産ライン上から外すという改善を全工場、全ラインで行いました。発生したミスや事故を踏まえて、再発の防止策をしっかりと打っていくことこそが重要なのです。

阿南 カルビーのような食品工場の場合、油を使っているの、ガラスなどの異物だけでなく虫などの混入も考えられます。そうしたすべてへの対策を一つひとつとっていくということですね。

伊藤 そうですね。虫については、外部から直接入ってくることは、基本的にはありませんが、出入りする人間や原材料の搬入について考えることが考えられます。また、食品には、それ自体から虫が発生するものもあります。そんな食品もあるということは、お客様にお伝えしなくてはいけないと思います。

阿南 消費者の知識は、だんだん乏しくなっています。米の性質や保管方法の話をして、多くの人は実感がわかないのではないのでしょうか。また、商品が工場生産される様子のイメージも持つことができないと思います。

伊藤 「工場は無人ではなく、人がいて商品をつくらしている」あるいは「自然の農産物や海産物には、さまざまなものが付着している」という事実を知ってい

ただきたいですね。カルビーが扱う農産物でいうと、じゃがいもに芽があることを知らない方もたくさんいらっしゃる。「じゃがいもは普通に置いておくと、春先には芽が出ます。カルビーはそれを取り除くようにしていますが、残った部分が商品に混入してビニールの紐のように見えることがあります」といった説明を丁寧にしていく必要があります。

また、お召し上がりいただく商品そのものだけでなく、アフターサービスとしてのお問い合わせへの対応もカルビーが提供する大切な価値です。お客様から、「あそこの会社は問い合わせをしたら、丁寧に答えてくれて、すごくわかりやすかった」と満足いただく。こういった対応力が、食品企業として持つべき力だと思います。

阿南 本当にそうですね。国民生活センターが「食品の異物混入に関する相談の概要」というデータを発表していますが、その中で「うちで混入したのではないと素っ気なく言われた」「調査したがわからないとされた」といった「企業の対応の悪さ」が大きな数字となって報告されていました。

消費者からの「こんなものが入っていました」という申し出にどう応えてあげられるのか。誠実な謝罪と同時に「どんな原料を使って、どんな製造の仕方をしていいのか」をしっかりと説明してあげると『ポテトチップスは、こんな風につくられているから自分のようなケースが起きるのか』と消費者も納得できます。こうしたコミュニケーションが、今後ますます大切になるのではないのでしょうか。

伊藤 カルビーでは、10年以上も前から、「お客様からのお申し出への対応のあり方」を探ってきました。お客様相談室のコミュニケーターのみならず、営業部門でお客様への訪問を担当する従業員、工場原因を調査している従業員まで、全員が「お客様が何を知らたがり、どんな報告をしたら喜んでいただけたか」という経験を蓄積してきました。ですから、さまざまな問い合わせに対するお客様の立場に立った対応が、組織的にできるようになっています。これは一人の優秀な従業員がいるだけでは不可能で、会社全体での長年にわたる継続があってこそ実現するものです。カルビーというブランドは、「楽しい」「親しみやすい」という言葉で表現されることが多いのですが、一度のミスによって「汚い」「危険」という評価が出てしまうと、そうしたイメージは一瞬にして消えてしまいます。ブランド評価が高まっているのは、お客様対応を丁寧に行った成果だととらえています。



高齢者への配慮を求めたい

阿南 私が消費者として感じているのは、各年代、特に高齢者に対して、「安全でおいしくて、楽しくて、さらにわかりやすい」という視点に立って商品を提供して欲しいということです。高齢者と呼ばれる年代となると気力も体力も弱まります。すると、今の食品の状況になかなかついていけません。似たような商品がたくさんあって「どれをどうやって選べば自分のために一番良いのか」を教えてくれる情報が得られないのです。

伊藤 カルビーの商品に「フルグラ」というシリアル食品があります。これは、そのままで食べられますが、牛乳やヨーグルトをかけて食べるのが一般的です。多くの方は、食べ方を知っていらっしゃると思いますが、「どうやって食べるのですか」「電子レンジにかけて良いのですか」「たくさん食べても良いのですか」といった問い合わせも数多く寄せられます。周りの方からすすめられて購入され、「いざ、開封して食べよう」という時に、どうやって食べるのだろうと電話をかけていらっしゃるのでしょうか。もちろん、食べ方の情報はパッケージに記載されていますが、細かい文字を読むよりも電話したほうが早いとお考えになるのでしょうか。

阿南 子どもたちに対する情報の提供については、カルビーは進んでいます。情報を読み解き、商品を選んで使う「消費者力」が低下する高齢者をどうサポートしていくかについては、これから取り組むべき分野ではないでしょうか。日本の企業が高齢者への配慮にもっと力を入れていくことは、真に安全で豊かな社会をつくっていく基盤になるはずです。

伊藤 高齢者の方の健康的な食生活をシリアルなどの食品から考えてみましょうといった活動も必要なのかもしれません。

情報提供については、世の中が便利になって、食に関する情報があふれていますが、肝心なところが意外と抜けているのではないかと感じています。たとえばポテトチップスは、「カロリーも高いし塩分も高い」と思われがちですが、決してそうではありません。塩分は高くなく、1袋60g中で0.6gしかありません。食パン1枚(60g)中の塩分が0.8gですから、それよりも少ないのです。「ポテトチップス」は塩味をおいしく感じていただけるだけの味付けをしており、塩分は決して高くはありません。こうしたことはきちんと伝えなくてはいけないと思っています。

企業と消費者が互いに成長しあう関係へ

阿南 企業を育てるのは消費者ですが、消費者を育てるのも企業です。ですから企業と消費者がお互いに成長しあっていることを意識していただきたいですね。企業にとって、消費者からの相談は、必ず企業の成長につながっていきます。一方で、消費者にとっても、カルビーとのコミュニケーションを通して、食や健康についての知識を学び、自らの消費者としての知識を高めることができるはずです。

問い合わせや相談に対応するお仕事は大変だと思いますが、消費者の声を聴くことで、信頼が生まれ、企業と消費者が対等な関係を築くことができれば、企業の発展につながっていきます。カルビーにはこれからも、消費者との信頼関係を徹底的に追求し、私たちが世界に誇れる食品企業として成長を続けていただきたいです。

伊藤 企業の消費者に対する責任は「品質」にあります。品質の中でも食品企業は、「安全・安心」が最優先。それを守れないなら、安く、安定してお届けするという「コスト」や「供給」といった2番目、3番目の責任は意味がなく、企業として存在してはいけないと思います。工場だけでなく、営業部門も、財務や人事部門も、会社全体が「安全・安心」を最優先として、これを守っていかなくてはなりません。昨年度は、社会的な問題として異物混入が大きく取り上げられましたが、カルビーでは今まで同様、安全・安心を最優先にする正しい行動をとればよいと従業員に繰り返して伝えています。時代、環境が変化しても、「安全・安心」のために正しいことは何か、自分は正しいことをしているかを、一人ひとりが自問自答しながら消費者と向き合う企業でありたいと思います。



カルビー本社 お客様相談室にて



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 Quality Assurance

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。

2014年度の取り組み

混入リスクを防ぐモニタリングカメラの導入

お客様や流通からの食品メーカーに対するフードディフェンス（異物混入防止）への関心の高まりを受けて、従来のX線や金属探知機による防止策に加えて、国内の16拠点にモニタリングカメラを導入しました。工場建屋の外壁を最終防衛線と考え、部外者の侵入を抑止します。記録された映像データは、万が一の場合、従業員が正しく作業をしていたことの証跡確保などに効果が期待されるとともに、映像を分析することで、作業の改善にも役立てることを想定しています。

食品表示に関するスキル評価の実施

品質保証本部では、商品のパッケージなどに記載する食品表示について関係法令にもとづく管理を行っています。

2014年度は、全国の各企画部門、研究開発部門のメンバーを対象に「表示勉強会」を実施しました。食品表示の基礎知識、関係法令についての知識を伝えたほか、理解度を測るスキル評価も実施し、課題の抽出を行いました。また、特色のある原材料に対する食品表示の具体的な例示、栄養成分表示と栄養強調表示など、今後、法令の整備に伴って求められる、より適正な食品表示についての知識を深めました。

今後も、定期的に勉強会を開催し、食品表示の最適化、知識の習得に取り組んでいきます。



モニタリングカメラ

栄養成分表示と栄養強調表示

対象となる表示は

- 栄養強調表示
- 栄養成分表示

原則的に表示
強調表示する場合は必須



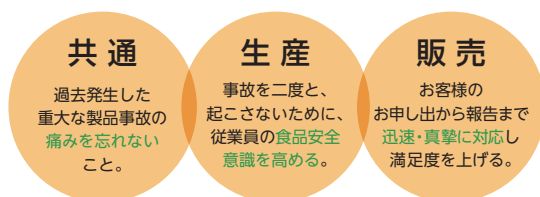
表示勉強会資料の一部

取り組みの成果・実績

「品質ヒヤリ・ハット」によるご指摘の予防

「A・A・O (安全・安心・おいしい) 活動」の一環として2014年8月11日～11月20日まで、国内のグループ全体を対象に「品質ヒヤリ・ハット」の募集を行いました。全事業所で2,500件を超える提案が寄せられ、うち24件が優秀賞に選ばれました。また、A・A・O活動事務局では、本年度からの寄附ルール（提案人数×200円を「みちのく未来基金」へ寄附）にもとづき、310,200円の募金を行いました。

A・A・O活動の3つの目的



品質ヒヤリ・ハットに
寄せられた件数
(2014年8月～11月)

2,582件

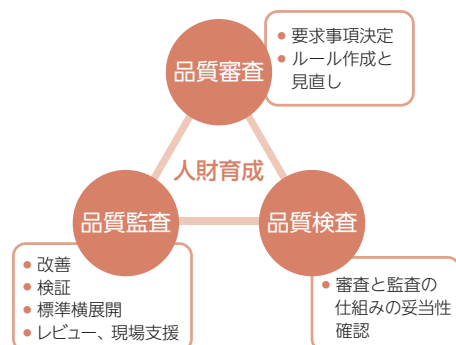
その他、重要性の高い取り組み

品質保証体制の推進

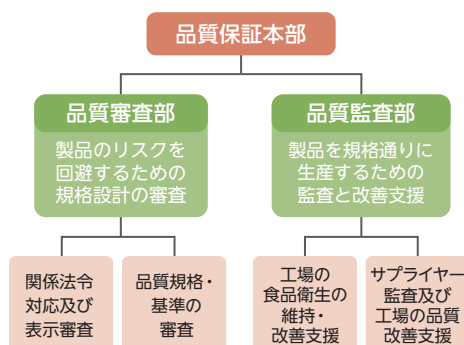
カルビーではお客様に安全で安心していただける製品を提供するために、品質方針のもと、全従業員が社内外の組織や部門のビジネスパートナーとも協働して、品質の確保に取り組んでいます。

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。審査と監査の仕組みの有効性確認は、工場での検査やお客様の声をもとに継続的に行っています。そして、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



*作業ミス防止 照合システム

製造現場で作業者の勘違い等による原材料使用ミスを防止するため、①生産計画と味材、②生産計画とフィルム、③味材とフィルムの整合性をチェックして、3つのうち、いずれかでも正しくない場合は関係する設備にインターロックを掛けて、不適合品の流出を防ぐ仕組みです。

2014年度取り組み

作業ミス防止照合システム*導入推進

新商品を継続的に展開する中で、いろいろな種類の商品を作業ミスなく正しく製造し、お客様にお届けしていくために、ICT（情報通信技術）を活用した照合システムの導入を2008年度より進めています。これによりフィルム（パッケージ）と味材（中味）が異なるという不具合の発生は、0件となりました。カルビーでは、2015年度中にポテトチップスや生地スナックなどの生産ラインへのシステム導入が完了する予定です。

海外生産拠点における品質管理

海外での生産量の増加に伴い、海外事業本部と連携し、海外のグループ会社、提携先工場に対する品質管理体制を強化しています。

既存の工場については、年に1回、食品衛生監査を実施し、「カルビーグループ食品衛生標準」にもとづき、実際の設備を厳しくチェックしています。海外の工場を一方的に指導するのではなく、現地の幹部社員に自己採点をしてもらうことにより、カルビーの標準と現況のギャップを把握し、その解消に自主的に取り組んでもらえるように働きかけています。

2014年度は、従来の生産現場の監査に加えて「原材料調達のアセスメント体制の把握」や「品質保証の仕組みづくりの支援」など、品質管理のさらなるレベルアップへの取り組みを開始しました。

コンセプトショップ*の品質管理

全国各地に展開中のコンセプトショップにおいても、カルビーの品質保証体制が適用されています。新規にオープンする店舗に関しては、設計段階と竣工後の2回の監査をクリアして初めて営業を許可しています。また、年に1回、食品衛生監査を実施することにより、安全性の確保に努めています。

コンセプトショップで提供するフードメニューは、原材料や製造方法の安全など、カルビーの工場と同じ品質監査のステップを踏んだうえで提供されています。さらに、店舗ならではの課題である「食中毒の防止」や「お客様に対するアレルギーについての注意喚起」などについても、厳格な基準の策定や店長・従業員への教育などの対応に努めており、新たな事業展開の安全・安心を支えています。

*コンセプト ショップ

コンセプトショップとは、さまざまなコンセプトを持つカルビーグループのアンテナショップの総称です。

<一覧>

- ・カルビープラス
東京4店舗・千歳市1店舗・千葉市1店舗・神戸市1店舗・福岡市1店舗・那覇市1店舗
- ・カルビープラス
ファームダイニング
東京1店舗
- ・グランカルビー
大阪市1店舗
- ・グラノヤ
大阪市1店舗
- ・カルビーキッチン
海老名市1店舗
- ・スナックキッチン
my Calbee
広島県廿日市市1店舗
- ・ギャレット ポップコーン
ショップス
東京2店舗・千葉県印旛郡1店舗・名古屋市1店舗
- ・アーダッポル
(期間限定)
北海道上富良野町1店舗



作業ミス防止照合システムで読み取るフィルムに記載されているコード



2014年度にオープンしたコンセプトショップの一つ「カルビープラス エッセンス 博多阪急店」

その他、重要性の高い取り組み

次世代品質保証リーダーの育成

食の安全・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、「次世代品質保証リーダー教育」を行っています。

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、カルビーグループ食品衛生標準等を講師の経験談を交えながら学んでもらいます。また、受講者の習得レベルの数値化を行い、一人ひとりが自主的に、かつ効果的に学習を推進できる仕組みを構築しています。

ものづくりワークショップ研修の実施

2013年度から、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従業員を対象に、技術系社員育成プログラム「ものづくりワークショップ研修」を開催しています。第2期となる2014年度は、15名（うち女性2名）が参加しました。

「人を育てることが特に文化を醸成する」を基本思想に、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つの実現を目的とするプログラムとなっています。

第1～6セッションまでの全6回を工場等で開催し、参加者は「かっぱえびせん製造技術」などカルビー独自のものづくりの原理原則や、設備技術、環境保全をテーマとした講義と実習を行いました。これからも、より安全でおいしい製品を提供するために、固有技術の伝承や自立的に成長し成果を出し続ける人・組織づくりを目指していきます。



ものづくりワークショップ研修の様子



ものづくりワークショップ研修の参加者（第2期）

VOICE



ものづくりワークショップ
研修第2期生
西日本事業本部 広島工場
保全2課
仁井田 亨

ものづくりワークショップ研修では、カルビーの製品がどのような原理によりでき上がるのか、実際の変化を確認し言葉に表す。これを意識し、さまざまなセッションで生産技術を学ぶとともに、知識だけでなく自立的姿勢を身につけることができました。また、日々の経験が着実に成長につながっていると実感できる場であるとともに、同期生と会うことで、自分のモチベーションを高める場でもありました。



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/>

- バリューチェーン全体における品質保証
- 生産者と連携した品質改善
- 原材料の品質管理
- 原材料における情報開示
- 製造工場における情報開示

食の安全・安心に向けて Food Safety and Security

2014年度の取り組み

カルビーの「食の安全・安心」の考え方

カルビーが果たすべき責任として「品質」すなわち「食の安全・安心」を最優先に掲げ、お客様の安全を第一に事業を行い、事故防止に努めています。

カルビーグループでは、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とする「自主回収にあたっての基本方針」を定めています。

事故発生時には、トップマネジメントが率先して問題解決にあたること、お客様からのお申し出に対して誠意ある対応を行うという基本的な姿勢とともに、流通・マスコミに対して正確かつ迅速に情報を提供することなどを基本方針として掲げています。また、再発防止策として、発生源特定のスピードアップ、健康被害事故発生時のライン停止後の再稼働の判断フローを策定するなど、過去の製品事故の反省を活かし、再発防止対策の確立を図っています。

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 |

取り組みの成果・実績

休機日設定の徹底

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ます。2014年度は、全工場での休機日の実施率は100%を達成しました。また、休機日は、点検作業はもとより、安全・衛生教育や品質保証の研修といった人材育成や情報共有の機会としても活用されています。2015年度は、休機日の実施内容や活用方法のさらなる充実を図っていきます。



伊藤社長(右)による工場チェック



定期的な食品安全パトロール

その他、重要性の高い取り組み

役員による工場のチェック

社長も含めた経営幹部による国内全工場の視察を年1回、実施しています。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。

食物アレルギーなどへの対応

カルビーグループでは、各部門が連携し、食物アレルギーへの対応やアクリルアミド*の軽減に取り組んでいます。

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。アレルギー事故を防ぐため、製品カテゴリーごとの使用アレルゲンを共通とするなどのルールを徹底しています。生産管理部門では、アレルゲン対策を含めた「清掃基準書」に沿った清掃を、全国の工場で徹底しています。品質保証部門では、製品パッケージのアレルゲン表示はもちろん、コンセプトショップで販売するメニューのアレルゲン表示もチェックしています。適切な表示を行うだけでなく、接客時にアレルゲン情報をお伝えする方法も指導しています。

研究開発本部では、じゃがいも加工食品におけるアクリルアミドの生成に関する基礎的研究を続けており、研究成果を学会や論文で報告するなどして、情報の提供を行っています。

食品安全衛生

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、お客様に商品を通して新たな食シーン、食感、食材などを提供しています。

新規商品の製造に伴い新たな設備導入・変更を行う場合、生産本部と品質保証本部が生産工場の労働組合の担当者も交えてアセスメントを実施し、労働安全衛生と食品安全衛生を確保しています。

安全衛生活動の推進

カルビーでは、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います。

具体的な施策としては、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“安全衛生パトロール”を工場と本社が連携して行い、指摘事項に対する改善手段の実施率100%の達成を目指しています。安全衛生パトロールは、全工場のほか、コンセプトショップにおいても実施されています。

また、各工場では、全社の安全衛生活動方針を受け、活動計画を作成し、重点課題を設定、その改善に取り組んでいます。たとえば2014年度は、2013年度に発生が多かった「滑った・ころんだ」災害の対策に取り組み、19件から12件に低減することができました。その他、環境測定（年2回）による職場環境改善も進めています。さらに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歳以上を対象としたシニア教育を推進し、カルビーの「安全文化づくり」に努めています。

*食品中の「アクリルアミド」

食品中で、主にアミノ酸の一種であるアスパラギンと還元糖であるブドウ糖、果糖などが加熱によって反応し、意図しないにもかかわらず生成される物質。

ポテトチップスなど、じゃがいもを揚げたスナックや、穀類が原材料の焼き菓子などに、高濃度で含まれていることが報告されています。

国際機関では、化学物質としてのアクリルアミドは「人に対して、おそらく発がん性がある」と2Aに分類していますが、人が食品中のアクリルアミドを経口摂取した際の影響については確認されていません。

VOICE



研究開発本部 研究部
機能研究課
石原 克之

カルビーでは、食品中のアクリルアミドを減らすために、①アクリルアミドのもととなるアスパラギンや還元糖を減らす、②加熱工程の見直し・最適化、③食品添加物の有効活用を軸に、食品の加熱調理加工におけるアクリルアミドの生成に関する基礎的研究を行っています。今後も研究成果を活かし、商品中に含まれるアクリルアミドの濃度低減の努力をあらゆる角度から続けてまいります。

お客様の声を聴く取り組み Customer Support

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

*ライトサイド

LightSide(ライトサイド)は顧客情報の共有やお客様からカルビーに寄せられる声を記録するシステムです。音声も聴くことができるため、受付者以外でもお客様の感情を生の声として聴くことが出来ます(個人情報以外は従業員であれば誰でも見られますが、音声を聴くのは権限制にしています)。

VOICE



コーポレートコミュニケーション本部
お客様相談室コミュニケーション課
加藤 友紀江

私たちは「どうしてお客様はこのようなお問い合わせをくださったのだろう」と常に考えながら、お客様に接しています。そのため、コミュニケーションはお客様との接点だけでなく、お客様とコミュニケーションを深め、お客様の気持ちに寄り添うことができるよう努めています。いただいたお声一つひとつを企業活動に反映し、お客様に感動していただけるサービスづくりにつなげていきたいと思っています。

2014年度の取り組み

お客様の声を共有する仕組み・体制

カルビーでは「お客様本位の徹底」というスローガンのもと、「お客様相談室」を中心に「VOC (Voice of Customer=お客様の声)」の企業活動への反映を図っています。

2013年度より導入したシステム「ライトサイド*」を活用し、お客様の声を社内全体で共有し、商品に活かすべく取り組んでいます。お客様からの電話やメールへの対応にあたるコミュニケーションが、「是非、社内に伝えたい」という問い合わせ内容を選び、それをメールで全従業員に知らせることによって、VOCに対する意識付けを図ると同時に、対策の実施を促しています。

さらに、お客様からの重大な指摘については、経営トップへすみやかに報告される仕組みが構築されています。

現在、本社お客様相談室の機能に加え、地域お客様相談室が全国7地域に設置され、お客様対応やカルビーのファンづくりを担っています。2014年度は、コミュニケーションによる組織「コミュニケーション課」を設置しました。「お客様の真意を聴き出す力の強化」に向けて、研修などを実施し、コミュニケーションスキルの向上を図っています。

カルビーファンを増やすためのコミュニケーション

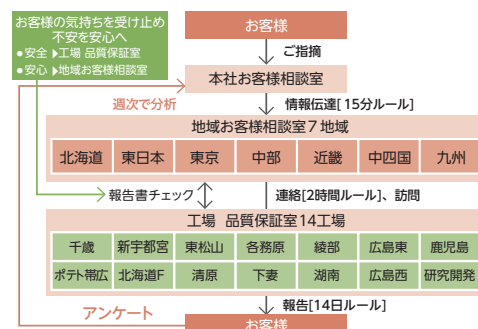
カルビーでは「お客様の声」を反映した商品、サービスの改善・改良を重視しています。

お客様相談室では、お客様との大切なコミュニケーションツールとして、WEBサイトの充実に取り組んでいます。2014年度に行ったお客様相談室サイトのリニューアルでは「人にすすめたくなる」サイトを目指すとともに、お客様ご自身でカルビーの商品への理解を深め、商品の疑問を解決していただけるよう、FAQ (よくある質問と回答) の機能強化などを実施しました。



お客様相談室

ご指摘対応フロー

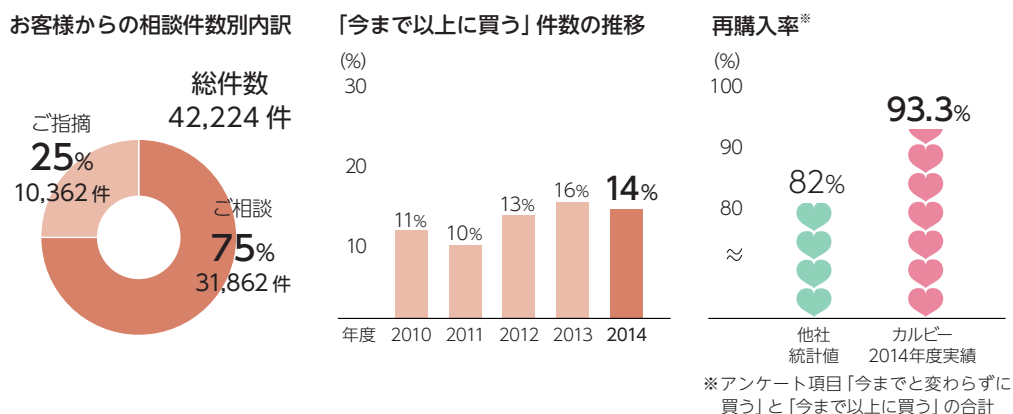


取り組みの成果・実績

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送付するだけでなく、地域のお客様相談室が「ご不明な点などございませんでしょうか」とアフターフォローすることを重視しています。これは、お客様からいただいたご指摘の要因が特定できない場合は、取り組みの内容をきちんと説明することが大切であると考えているためです。

2014年度は10,362件のご指摘のうち、アンケート回収率は約27%の2,801件で、さらにそのうち約14%の399件が再購入について「今まで以上に買う」という評価でした。



その他、重要性の高い取り組み

お客様のニーズを商品開発・サービスに

カルビーは、お客様相談室にお寄せいただく声や、発売前の商品のコンセプトや試作品を評価していただくモニター調査のご意見を、商品づくりに反映させています。「パッケージの開け口がわかりづらい」「フルグラの食べ方がわからない」という声に対する、「切り口の表示を改善する」「食べ方を説明したリーフレットをつける」といった対応も、お客様相談室に寄せられた声から生まれました。

また、高齢化社会や健康志向など時代の変化やニーズをとらえ、商品それぞれのブランドイメージや特長、世界観を守りながら「今カルビーに求められている商品」を積極的に追求しています。

お客様の声への意識を高める

お客様の声に対する意識付けをさらに高めるため、2014年5月にお客様相談室に寄せられる生の声を傾聴するモニタリングデスクを設置しました。会長、社長をはじめ、経営陣と品質保証本部、マーケティング本部の従業員計89名が一人あたり2時間のモニタリングを経験しました。

お客様の声から生まれたサービスの例

「初めて買ったので食べ方がわからない」「1食にどのくらい食べたら良いの?」という問い合わせに応え、「フルグラ800g」に商品説明のリーフレットを添付しました(数量限定で添付しています)。



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/>

- ・消費者庁職員の方がカルビーのお客様相談窓口研修を体験
- ・お客様との双方向コミュニケーション
- ・じゃがりコ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」
- ・カルビーサポーターズクラブ
- ・SNSでのコミュニケーション
- ・コンセプトショップの展開

お取引先様のために For Supply Chain

購買基本方針

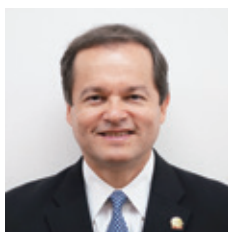
- 1 Calbeeは、日々の購買取引の決定、ならびに新規取引先の選定については、品質、価格、安定供給の視点、エコならびに環境保全など合理的な方針に基づいて実施します。
- 2 Calbeeは、購買取引において特定の取引先に過度に集中することのないよう、また特定の取引先がCalbeeに対し過度に依存することがないように、適正購入量を保ち、複数の取引先から購入するよう努めます。
- 3 Calbeeは、取引ガイドラインに策定された基準に従い、合理的な方針に基づき、取引先を選定し、公正な選定のため、購買部門はほかの部門から独立し、客観的に選定評価を実施します。
- 4 Calbeeは原則として、複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。

2014年度の取り組み

海外からの適切な調達

好作・不作にかかわらず、常に安定した品質・価格・量の原材料を確保し、持続的な供給を行うために、2014年度より海外の複数の産地との直接取引を推進しています。調達先の選択肢を増加させることで、原材料確保における品質・価格・量の変動リスクを防ぐとともに、コスト・リダクションや取り扱い品目の増加を目指しています。また、原材料だけでなく、工場の機械設備などについても、より戦略的な調達、コスト・リダクションを目指して、海外のサプライヤー様との直接の取引を拡大しています。

VOICE おいしさとコスト最適化の取り組み



2014年度
ベストパートナー
表彰企業

グリフィス・ラボラトリーズ
株式会社
アジア地域社長 日本管掌
エウヘニオ・トレス様

弊社は、1919年米国イリノイ州で創業したオーナー会社です。世界中の食をより良くし、中長期的利益を重視し、お客様の成功を築くことが私たちの使命です。

現在、世界17ヶ国27拠点で主に味や食感に関わる食材の研究開発・製造・販売を行っております。

グローバルで消費者視点のマーケティング、フードサイエンス、革新的なアイデアを持つシェフの3つの強みを活用しておいしさを追求し、開発・製造・管理での業務プロセスの効率化を継続的に推進することにより「おいしくリーズナブルな価格」が実現可能となりました。

これからもカルビー様の2大方針でありますコスト・リダクション&イノベーションに国内外を問わずお役に立てることを願っております。

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かたわら、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・意見交換のための機会を積極的に設けています。毎年「パートナーシップ・ミーティング」を開催し、経営トップによる経営方針の説明、部門責任者による購買方針やガイドラインの説明と合わせて、コスト・リダクション事例の発表を行い、「工程の効率化」や「素材ロスの低減」などに目覚ましい成果を上げたサプライヤー様をベストパートナーとして表彰しています。

年々、サプライヤー様の参加意欲も高まり、その業界も食物原材料にとどまらず、プラントや機械設備にも広がっています。2014年度は、93社 185名のお取引先様にご参加いただきました。

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

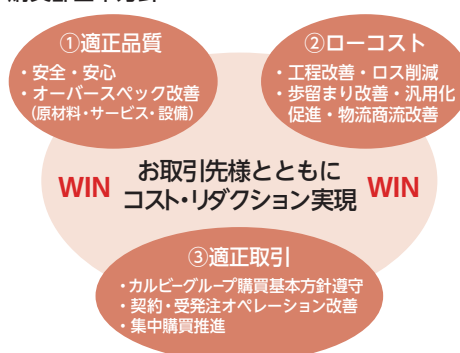
食品製造業として、サプライヤー様と協力して「原材料の安定供給の仕組み」を構築しています。また、主要な原材料においてお取引先様が1社しかない場合、緊急事態発生時に備えて、カルビーの品質規格条件を満たした別地域のお取引先様にもご協力いただける体制を整えています。

ポテトチップス用のじゃがいもや「フルグラ」の原料は、その年の気象条件によって生産量や品質が変わります。たとえば北海道の契約農場では、2011年より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することで気象の影響を少なくする取り組みを行っています。



パートナーシップ・ミーティング

購買部基本方針



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>

- ・公平かつ公正な取引の徹底
- ・コスト・リダクション & イノベーションへの取り組み
- ・お取引先様専用ホットラインの設置

従業員のために For Employees

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

2014年度取り組み

キャリアチャレンジ制度

社員が自らのキャリアを自分自身で考え、それを上司と共有しながら、自己の成長や目標を目指していくためのさまざまな施策を行っています。

部長職・課長職に挑戦できる「役職チャレンジ」、希望する職種・部署に挑戦できる「仕事チャレンジ」のほか、海外の環境で自分を鍛える「海外武者修行チャレンジ」、カルビー製品の製造原理を学ぶ「ものづくりワークショップ研修」などの制度が実施されています。

その他、若手人財の自立した成長を図るために、新卒入社時や入社後3～5年目に、役職者に対して自分のキャリアプランをプレゼンテーションできる「新卒ドラフト」「4年目チャレンジ」といった制度も運用されています。

また、準社員から正社員への登用を促す「社員チャレンジ制度」なども行い、正社員だけでなく、カルビーで働く従業員が、自身のキャリアにチャレンジできる組織・制度づくりを進めています。

「Calbee Award」で株式付与「ESOP (Employee Stock Ownership Plan)」を新たに導入

カルビーグループは年間の業績や会社の成長に貢献した従業員を表彰し、賞賛する「Calbee Award」を毎年実施しています。「Calbee Award」の目的は、① Celebration (成果を上げた従業員に対する賞賛)、② Education (優秀活動事例の学習と共有)、③ Motivation (成果を上げて、表彰されたいと思わせる動機付け) です。

2014年度の「Calbee Award」では、グループ全体から約570名が参加しました。第1部「2013年度成果報告会」、第2部「表彰パーティー」の2部構成で行われ、「成果報告会」では、18チームが3会場に分かれて、2013年度に成果を上げた事例を発表しました。「表彰パーティー」では、組織ごとの部門賞、カルビーグループ全体賞の計68組が表彰され、その中からその年のカルビーグループの業績に最も貢献した2組が最優秀賞に選出されました。2014年度は、最優秀賞の賞品として、自社株を贈与する「株式付与 ESOP」を新たに導入しました。従業員自らの成果が業績向上につながることで、株式で従業員に報いる仕組みとなっています。このように、「Calbee Award」を通じて、カルビーグループ従業員のモチベーション向上と、「High-performer, High-Reward」の企業風土の醸成が図られています。

VOICE



Calbee Award2013
最優秀賞を受賞
東日本事業本部東京支店
西東京営業所
川瀬 雅也

「Calbee Award」という大きな舞台で、最優秀賞を受賞することができ、大変嬉しく思っています。自社株を賞品としていただいたことで、会社に対する愛着やつながりをより感じられるようになり、モチベーションも上がりました。賞をいただいたことを誇りに、営業としてさらに頑張るカルビーファンをつくっていきたいと感じています。

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、評価・報酬、福利厚生に関する施策の充実に取り組んでいます。

2014年度の新たな取り組みとして、評価・報酬については、厳しくかつ公正な処遇、褒める文化づくりといった基本方針のもと、2015年度からの営業職の報奨制度改訂の準備を行いました。福利厚生については、グループ全体すべての従業員が、雇用区分にかかわらず公平に支援を受けられ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	
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 ワークショップ研修
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	自社健保による予防医療の充実		慶弔見舞金を雇用区分にかかわらず一本化	
カルチャー	在宅勤務制度の導入			

その他、重要性の高い取り組み

厳しく、しかし温かいカルチャー

カルビーは、「コミットメント&アカウンタビリティ(約束と結果責任)」をキーワードに、一人ひとりの成果を重視しながらも、安心して、なおかつ効率的に働ける職場づくりに取り組んでいます。安心して働ける環境を提供するため、ライフイベントの祝い金、見舞金の支給、健康診断やインフルエンザ予防接種などの支援を行っています。

2014年度は、メンタルケアへの対応を強化するため、役職者全員を対象にメンタルヘルス・ハラスメントケアをテーマとした1日研修を行いました。また、より効率的に働ける環境づくりのために、在宅勤務制度を本格導入しています。時間や場所にとらわれない働き方への積極的な姿勢が評価され「第15回テレワーク推進賞(日本テレワーク協会)」で前年度に続き2度目となる奨励賞を受賞しました。



Calbee Award 2013 (2014年度実施)
最優秀賞受賞チーム



「第15回テレワーク推進賞」表彰式



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>

・経営トップと直接対話する仕組み

ダイバーシティの取り組み Diversity

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！

VOICE



人事総務本部人事総務部
ダイバーシティ担当
宮島 志津子

現在は女性活躍推進に
焦点を絞り活動をして
おりますが、長期的には、
男女問わずさまざまな
境遇のもとで働く人々
が活躍できるような
組織を目指しています。
どの職域でも、いろ
んな人がイキイキと
働けるようにこれか
らダイバーシティ推
進に取り組んでいき
ます。

2014年度の取り組み

ダイバーシティの推進

カルビーグループでは、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。2010年に発足した「ダイバーシティ委員会」を中心に、グループ全体でのイベントやワークショップなどさまざまな活動を通じ、全従業員がダイバーシティについて理解を深め、自ら実践できる環境・制度づくりに努めています。

また、カルビーグループでは、従業員の生活(ライフ)と仕事(ワーク)を尊重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、従業員の多様な働き方を支援し、家庭と仕事を両立できるようさまざまな制度や支援の拡充に努めています。その他、外国人雇用の促進、障がい者の活躍推進など、女性の活躍にとどまらない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。

女性の活躍支援を中心とした取り組み

2014年度は、女性管理職を計画的に育成する目的で、女性管理職候補 40 名を対象に「キャリア研修」を 11 月に開催しました。また、初めて部課長に登用された女性従業員 12 名を対象に、メンター制度をスタートしました。一人ひとりに、執行役員がメンターとして付き、対話による気づきを促しながら管理職としての自発的な成長を支援しています。



松本会長と従業員が直接交流するイベント
「晃さんとダイバーシティについて語ろう」



次年度の活動に向けたワークショップ

ダイバーシティ・フォーラムの開催

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、ダイバーシティへの理解を深める「ダイバーシティ・フォーラム」を開催しています。2014年度は福岡に全国から約300名の従業員が集まり、「一歩前に踏み出す！」をテーマにゲスト講演やパネルディスカッションを実施しました。

活躍する女性に焦点をあてるだけでなく、新しい働き方やキャリアに挑戦する身近な従業員たちの声を取り上げるプログラムを通じて、参加者たちが「一歩前に踏み出す！」をより自分ごと化できる機会を提供しました。



ダイバーシティ・フォーラム

ダイバーシティは「成長のエンジン」！
2020年までに女性管理職比率30%を目標に、「Just Do It!」やるっきゃない！

時間は大切です。
生産性を上げて、ライフとワークを充実させていきましょう！



「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に参画

内閣府男女共同参画局が開催する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に伊藤社長が参画しています。同会は女性の活躍推進に実践的に取り組んでいる企業の男性リーダーたちをメンバーとして、輝く女性たちを応援する取り組みを広げようと、2014年5月に発足した会合です。2014年度に「行動宣言」を発表して以降、さまざまな企業からの賛同が寄せられています。同会の発足以来、カルビーはダイバーシティ推進の先進企業として、女性管理職比率の向上や、さまざまな取り組みを報告するなどの活動を行っています。今後も同会を通じて、女性の活躍推進に取り組んでいきます。

ダイバーシティ委員会の体制

工場、支店、関連会社といった事業所ごとに、「ダイバーシティ委員会」を設置することで、現場が主体となったダイバーシティ推進体制をとっています。各職場の課題を各事業所トップのリーダーシップのもと、ダイバーシティ委員が中心となり、解決していきます。本社の「ダイバーシティ委員会」は、キャリア支援や制度づくりなど女性が活躍できる環境整備を中心に支援しています。

ダイバーシティ推進体制（イメージ）



取り組みの成果・実績

カルビーグループ ダイバーシティの進捗

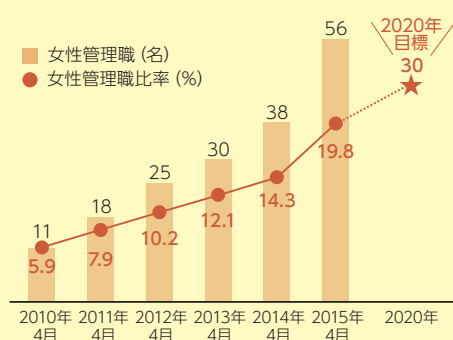
「ダイバーシティは、理解できなければ納得できない。納得すれば行動に移るのは早い」との考え方にもとづき、ダイバーシティ委員会では、『理解→納得→行動』という3ステップの視点で進捗を測っています。

測定方法として従業員に対する「意識調査」を継続して行っており、5年目にあたる2014年度の調査では、設問などをそれまでと変えてカルビーグループ全従業員に実施しました。結果を受けて、ダイバーシティを従業員が自分ごととして受け止め、一人ひとりが具体的に行動できるよう、引き続き推進に努めます。

女性管理職比率の推移 (%)

	2010 4月	2011 4月	2012 4月	2013 4月	2014 4月	2015 4月
本部長	8.3	6.3	0.0	16.7	25.0	26.7
部長	5.2	7.8	8.8	4.4	12.7	13.3
課長	6.0	8.2	11.9	14.8	14.0	21.8
全体	5.9	7.9	10.2	12.1	14.3	19.8

※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2015」「ダイバーシティ経営企業100選」をダブル受賞

女性活用推進を成長戦略の中核とする政府の方針を受けて、経済産業省と東京証券取引所は、女性活用に優れた上場企業を「なでしこ銘柄」として発表しています。2013年度に引き続き2014年度も、カルビーは女性が働き続けるための環境整備や女性の活用を積極的に進める企業として「なでしこ銘柄」に選定されました。経済産業省がダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」とのダブル受賞となりました。

女性が輝く先進企業表彰「内閣府特命担当大臣賞」受賞

2015年1月に、内閣府男女共同参画局による「女性が輝く先進企業表彰」において『内閣府特命担当大臣（男女共同参画）賞』を受賞しました。女性登用に関するトップのメッセージが明確であり、強力なリーダーシップのもと、女性登用が急速に進んでおり、かつ情報開示にも優れた企業として評価されました。



内閣府特命担当大臣賞を受賞

多様な人財の活躍支援

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。

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、外国人の採用を実施しています。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	2010	2011	2012	2013	2014
雇用者	406	362	384	395	404

※集計対象組織：国内カルビーグループ会社

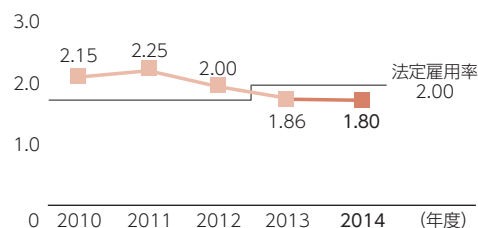
定年退職者再雇用の推移(名)

年度	2010	2011	2012	2013	2014
再雇用者	18	20	14	1	14

※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。

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日から障がい者の法定雇用率が2.0%(2012年までは1.8%)に引き上げになりました。

その他、重要性の高い取り組み

カルビー・イートークの取り組み

カルビーの特例子会社であるカルビー・イートークは、重度障がい者多数雇用事業所で、メンバー26名のうち17名が障がい者です。2014年度、カルビー・イートークが新たに始めた仕事は、株主通信「旬」と6種類の商品・アンケートを詰め合わせ、株主様へ発送する業務でした。この業務で力がつき、15種類の商品の詰め合わせ・発送作業の依頼を受けることができました。

さらに、広島工場と共同で「かっぱえびせん たこ焼き味」の箱詰め作業をすることになり、事業本部の垣根を越えて仕事ができる体制が整いました。メンバーの成長とご支援くださる皆様に支えられて活動しています。



カルビー・イートークでの作業風景



カルビー・イートークでの作業風景

VOICE



カルビー・イートーク
筒井 沙智

ゴールデンウィークには「じゃがりこ たこ焼き味」が爆発的に売れ、忙しい時期が続きましたが、今となっては楽しい思い出です。株主様への商品の詰め合わせも初挑戦の作業でしたが、うまくできて嬉しかったです。振り返ると、2014年度は忙しい年でした。



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/diversity.php>

・ライフワークバランスへの取り組み

地域社会のために For Communities

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。

VOICE



研究開発本部
開発2部じゃがりこ課
渡邊 大助（右）

子どもたちにもづくりの楽しさを知ってもらいたいとお菓子コンテストを継続しています。優秀作品の試作をつくる自分たちにとってもスキルアップになる活動です。2014年度は「びっくりするお菓子」をテーマに1,366作品が集まりました。

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、その地域に暮らす方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。

2014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。

社会貢献活動の3本柱



カルビー・スナックススクール授業風景

自立的な実行力で地域貢献 上野オフィスの例

2014 年度、東日本事業本部の上野オフィスでは自分たちの職場の安全を守るとともに、災害時には地域住民の方々のお役に立てるよう、救命講習、防災訓練に積極的に参加しました。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。

救命講習受講の優良事業者として認定されました

上野オフィスメンバーの 3 割にあたる 29 名が救命講習を受講し、所轄の浅草消防署から受講の優良事業者表彰を受けました。今後は全員受講を目指します。



自立的な実行力で地域貢献 カルビータナワットほかの例

養護老人ホームを慰問しました

タイにあるカルビータナワット (CTC) のメンバーがバンコクの隣のナコンパトム県にある養護老人ホームを慰問しました。一人ずつベッドを訪問してお土産のカルビー商品をお渡ししました。



タイ農村部の小学校の施設を改善しています

毎年 CTC では従業員から社会貢献提案を募集しています。4 年目にあたる今年は 3 つの小学校に対して①教室建物 1 階部分の床の整備、②学校周りのコンクリート塀の設置、③食堂新設を行いました。どの小学校でも大歓迎を受け、子どもたちや地域の方々の明るい笑顔に出会えました。



広島土砂災害支援

災害発生直後の避難所への商品提供、現地復旧支援のボランティア活動 (のべ 53 名)、職場での募金活動、会社からの寄附などで復旧を支援しました。



あいち海上の森活動 3 年目を迎えました

あいち海上^{かいしよ}の森センターでは愛・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ます。中日本事業本部が企業パートナーになり、間伐などの森林整備を始めて 3 年目を迎え、始めた頃に比べて見違えるほど明るい森になりました。



東日本大震災復興支援

被災地には長期の支援をしています。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。

石巻の子どもたちとじゃがいも栽培

石巻の子どもたちとじゃがいもを育てています。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。収穫祭ではみんなで掘ったじゃがいもをふかして食べました。



宮城農業高校学び支援 新宇都宮工場見学

東日本大震災で校舎、実験畑を失った宮城農業高校に対してじゃがいも栽培を中心とした学び支援を 2012 年から行っています。生徒にとってはじゃがいも栽培から加工、製品流通までを一貫して学ぶことのできる総合学習の機会となっています。このプログラムの一環として、3 年生 7 名が新宇都宮工場を見学しました。工場では原料の管理や加工、出来上がった製品の流通について学んでいただきました。



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の皆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。



復興支援商品発売

復興支援の取り組み「三陸いいものプロジェクト」の一環として、岩手県産わかめを使用した「わかめスナック」と三陸産の「いさだ」(ツノナシオキアミ)を使用した「いさだスナック」を東北地域限定で発売し、いずれも好評を博しました。



カルビーグループの1年間の社会貢献活動(抜粋)

	2014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)	●JA水戸食育イベント支援(東日本)	●東上野子供夏祭り協賛(東日本)	●宇都宮市保健所でおやつ教室(東日本)	●みちのく未来基金支援タンス外貨募金(本社)
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) ●千歳工場周辺清掃(北海道)	●下谷神社祭礼参加(東日本) ●近隣住民の方の工場見学(タワーベーカー)	●千歳国際マラソンボランティア(北海道) ●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) ●宇都宮地域での献血(スナックフード・サービス)	●ねぶた祭参加(東日本) ●広島市土砂災害復興支援(西日本)	●兵庫県丹波市災害支援(中日本) ●岐阜県竹林整備(中日本)
環境の保護	●由良川花壇展覧(中日本)、小貝川ポピー畑準備(東日本)	●湖南工場周辺地域清掃(中日本、カルビー・イートフ)	●下妻市民清掃デーに参加(東日本)	●ミナミナの森草刈り(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

2011年10月、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の奨学基金として、「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。同年12月には公益財団法人に認定され、事務局スタッフは上記3社とエバラ食品工業様から派遣されています。

震災時に0歳だった子どもの支援を想定し、約25年間の活動を続けることを目標に、震災遺児たちへの進学給付と寄附・支援の募集に取り組んでいます。

これまで1期96名、2期124名、3期107名、4期99名への給付を行い、大学や短期大学、専門学校への進学を支援しました。2015年3月末時点で新たに社会に羽ばたいた「みちのく未来基金」の卒業生は、30名となりました。

2014年度の取り組み

2014年度は、高校と自治体の協力も得て、親戚や里親に引き取られたより多くの震災遺児たちに基金の情報を届けることができました。宮城県、岩手県については10月と12月に、みちのく生(奨学生)と代表理事が県知事を訪問して、遺児数や今後の状況などの現状報告を行い、激励のメッセージをいただくとともに、さらなる支援をお願いすることができました。



はなみちプロジェクト

また、みちのく生が主体となったイベントも活発に行われました。みちのく生が自らアイデアを出した、フラワーアートで基金をPRする「はなみちプロジェクト」が8月に宮城県石巻市で開催されました。その他、恒例のイベントとして、みちのく生同士の交流を目的とする「みちのく未来基金 第4期生の集い」が2015年3月に実施されました。

カルビー社内の取り組みとしては、さまざまな形で基金への支援の強化を行いました。「応援Tシャツの販売」や、「370(みんなで応援)募金」という給与からの天引きによる募金などを通してグループ全体にサポートの輪を広げました。さらに、従業員における認知向上や支援への動機づけを目指して、社内に奨学生を招いて「体験を聴く会」を開催しました。

広がる支援の輪

スターバックス
コーヒー ジャパン

期間限定で発行される「スターバックス カード ハミングバード」を通して、お客様からの寄附分と売上の一部をみちのく未来基金へご寄附いただいています。「1杯のコーヒーから支援の輪が広がっていくように」という願いが込められた企画です。2012年から継続的に実施され、1・2・3年目合わせて5,800万円を超すご寄附をいただきました。



広がる支援の輪

ふなっしー

人気キャラクター「ふなっしー」はこれまでもずっと、みちのく未来基金への寄附を続けてきています。「子ども達のために使ってほしい」と、グッズ売上の一部を定期的にご寄附いただいているのです。それを見たふなっしーのファンたちも、みちのく未来基金へ寄附してくれるようになりました。



2015年

10月	11月	12月	1月	2月	3月
●みちのく生講演「災間を生きる」(本社)	●廿日市小学生駅伝主催(西日本)	●農村部小学校支援(タイ・カルビータナワット)、タイの小学校へのえんぴつ寄附(本社)	●石巻西高校校長講演「災間を生きる」(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)	●湖南工場子どもたちのための文房具収集(中日本)
●古河どまんか祭参加(ジャパンフリースレー)	●おはら祭参加(西日本)	●千代田区施設訪問サンタボランティア(本社)	●各務原工場周辺清掃(中日本)	●各務原工場、湖南工場献血(中日本)	●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)	●お菓子コンテスト(本社R&D地区、スナックフード・サービス、カルビーポテト)	●文化財防災訓練、災害時訓練(東日本)	●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)
●北海道岩内溪谷もみじまつり参加(北海道、カルビーポテト)	●湖南工場周辺地域の清掃(中日本)	●広島平和公園植栽ボランティア(西日本)	●中部支店周辺清掃(中日本)	●清原工場周辺清掃(東日本)	●海上の森センサー間伐活動(中日本)

おやつを通じた地域貢献

「人々の健やかなくらしに貢献する」ことを目的に、身近なおやつを通して食の正しい知識や楽しさを伝えるフードコミュニケーション活動を全国各地で行っています。

4つの推進テーマを掲げて、常に新たなコミュニケーションの創出に取り組んでいます。なかでも、未来を担う子どもたちの健やかなくらしと成長をサポートする食育支援活動に注力しています。

フードコミュニケーションの4つの推進テーマ



1 楽しいおやつの食べ方提案

小学校への食育出張授業「カルビー・スナックススクール」を中心に教育支援をしています。



2 おやつコミュニケーション

店頭や公共施設での親子に向けたイベントで、カルビーの安全・安心への取り組みやおやつの楽しさを体験してもらいます。



3 「自然の恵み」を活かした取り組み

じゃがいもの栄養研究、学会発表、講演会などを行っています。



4 「安全・安心」「環境」への取り組み

カルビーの各取り組みを工場見学を通して紹介しています。

カルビー・スナックス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・スナックススクール」は子どもたちに身近な「おやつ」を通して、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。2014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782校、児童・保護者63,604名にご参加いただきました。

活動全体が評価され、2012年に第6回キッズデザイン賞（未来を担う消費者デザイン部門）で優秀賞を受賞しました。



食とスポーツのコラボレーションを推進

カルビーはJリーグと共同で、サッカーと食育をコラボレーションしたイベントを多数実施しています。参加した皆様には、食やスポーツに触れることの楽しさ、家族との触れ合い、そして自然素材の大切さを体感していただいています。

2014年10月には4回目となる「カルビー＆Jリーグ 元気にサッカー！スペシャル観戦ツアー！！2014」を開催しました。これは、JリーグとJリーグトップパートナーであるカルビーが行っている東日本大震災の復興支援活動の一つです。震災の影響により、サッカーを楽しむ機会がまだ万全とはいえない福島県の子どもたちを、同じく被災地である宮城県仙台市に招待し、ベガルタ仙台ジュニアサッカースクール生やカルビー従業員、JリーグOB選手らと交流を図りながらサッカーを楽しんでいただきました。

* 2014年12月をもってJリーグスポンサー契約は終了しています。



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/region.php>

- ・その他の社会貢献の取り組み
- ・「日本の森と水と空気を守る」EVIプラットフォームの取り組み



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。

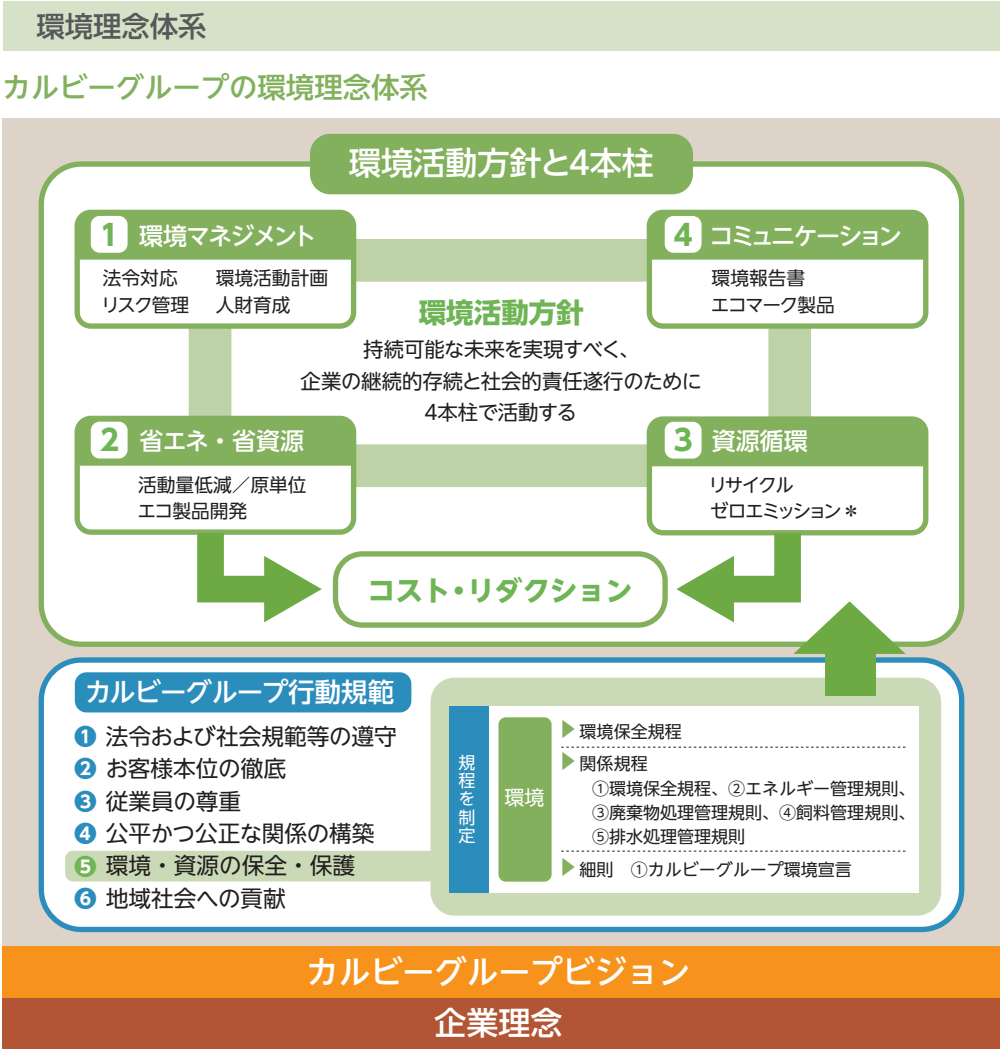
具体的には、カルビーグループ行動規範の「環境・資源の保全・保護」に沿って、環境活動方針と4本柱を掲げ、省エネ活動、廃棄物削減などの環境対策に積極的に取り組んでいます。

環境マネジメント

Environmental Management

***ゼロエミッション**

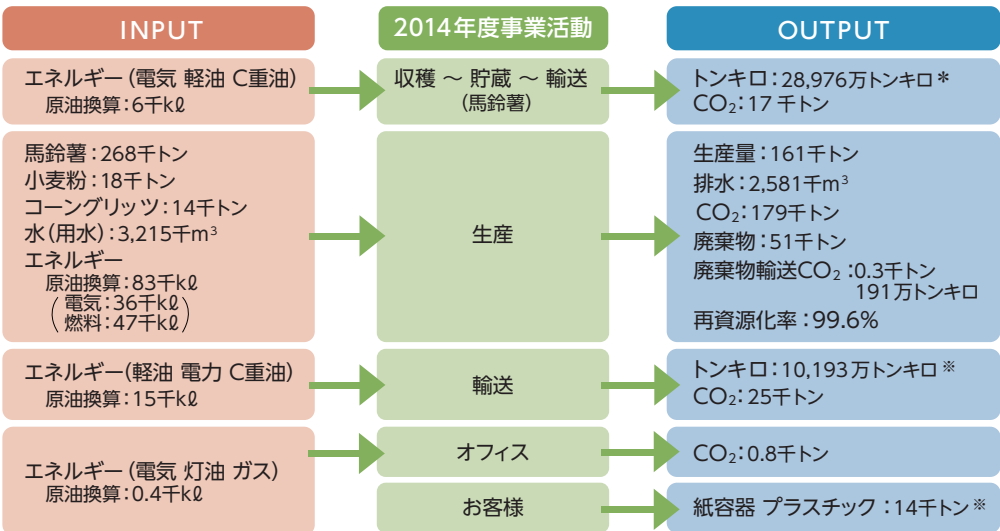
企業の活動によって生じる廃棄物、副産物すべてを、他の産業の資源として活用することにより、社会全体として廃棄物ゼロを目指す構想。狭義には、リサイクルを推進して、生産活動に由来する埋立廃棄物をゼロにすることを示します。生態系のメカニズムに着想を得た概念であり、国連大学が1994年に初めて提唱しました。



***トンキロ**

貨物の輸送量を表す単位の一つで、物流規模を示す指標として用いられます。輸送した貨物の重量(トン)に、輸送した距離(キロ)を掛け合わせたもの。例えば、10トンの貨物を100km輸送した場合、10トン×100km＝10,00トンキロとなります。

2014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2013年度実績

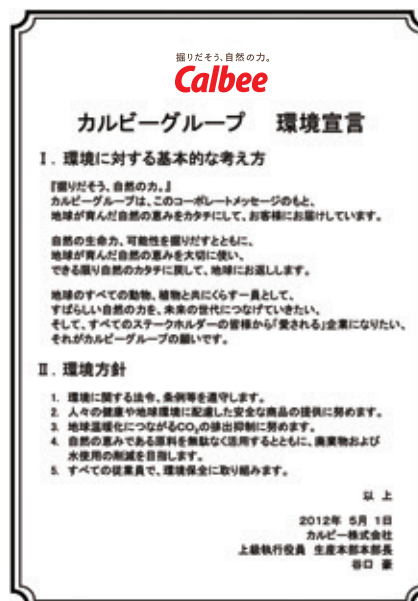
環境保全規程と「カルビーグループ 環境宣言」

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、人々の健やかなくらしに貢献します。」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。

2014 年度は 2013 年に制定した“環境保全規程”に 4 つの細則（エネルギー管理規則、廃棄物処理管理規則、飼料管理規則、排水処理管理規則）を加え、行動レベルへの落とし込みをさらに強化しました。



カルビーグループ 環境宣言

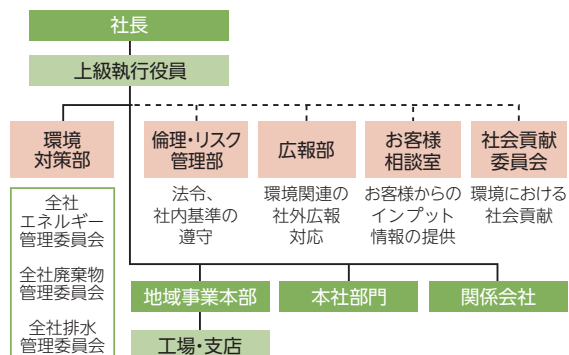
環境マネジメントの推進

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。「全社エネルギー管理委員会」「全社廃棄物管理委員会」に加えて 2014 年度は「全社排水管理委員会」を設置し、テーマ別の担当者会議を定期的開催しながら、環境マネジメントの PDCA サイクルをまわす仕組みづくりを進めています。そして、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を目指しています。自然の恵みを形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。

*原単位

ある一定量の生産や売り上げを上げるために必要な生産要素（原材料、エネルギー、労働力など）や環境負荷などの数量を示す値です。例えば、「売上原単位あたりの CO₂ 排出量」は、ある一定額の売り上げを上げるための生産活動に伴う CO₂ 排出量を意味し、温暖化対策を推進する企業において、経営指標として採用される場合があります。

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/index.php>

- 環境意識向上のための取り組み
- 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

地球温暖化防止への取り組み Action against Global Warming

*ヒートポンプ

温度の低い所から高い所に熱を移動させる装置。気体を持っている「圧力を加えると暖まり、膨張すると冷たくなる」という性質を利用したもので、空調機器や冷蔵庫などに広く使われています。圧縮機と膨張弁、熱交換器が1本のパイプでループ状につながった構造をしており、その中を冷媒が循環して熱エネルギーを運んでいます。

2014年度の取り組み

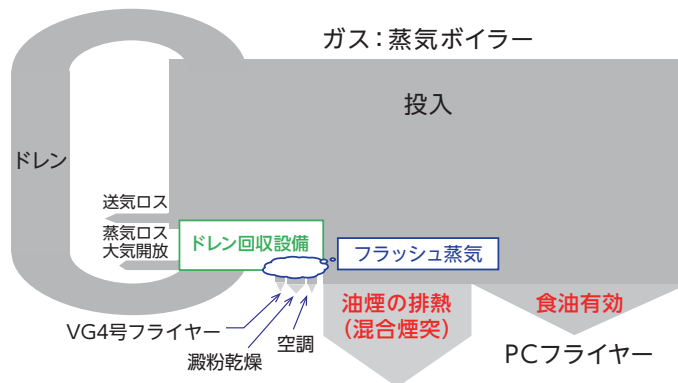
エネルギーフローの見える化

2013 年度に行った工場のラインごとにエネルギーを見る化（投入量、排出量の図式・数値化）したエネルギーフローをもとに、エネルギー有効活用の確認や、エネルギーロスの改善を行いました。

2014 年度はエネルギーフローの見える化を活用し、でんぶを乾燥させる際にガスを使用する方法から、余熱を使った蒸気を使用するなどの改善策が実施されました。

カルビーでは引き続き、エネルギーフローを活用した省エネの取り組みを進めていきます。

湖南工場ポテトチップス製造ラインのエネルギーフロー図



VOICE



関東地区電気使用合理化委員会 委員長表彰を受賞
東日本事業本部
新宇都宮工場 保全課
設備保全チーム
阿部 渡

ヒートポンプの導入にあたっては、省エネ成果ならびに事業の先進性が認められ、省エネ投資を積極的に実施した成果を実感しました。また、2014年度は、約20年間実施してきた電気主任技術者およびエネルギー管理士としての活動が評価され、個人としても表彰をしていただきました。名誉でもありプレッシャーでもあります。今後も基本を忘れずに業務を進めていきます。

ヒートポンプ*の導入による成果

新宇都宮工場での廃水処理設備にヒートポンプを導入し、CO₂ の削減に取り組んでいます。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します。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このシステムにより、熱ロスは66%削減、CO₂ 排出量も49%削減となりました。

食品会社として初めて嫌気性^{けんきせい}廃水処理設備に熱回収型ヒートポンプを導入したこの設備は、2012 年度に「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。さらに、2014年度は「関東地区電気使用合理化委員会 委員長表彰」（エネルギー管理功績者）を、新宇都宮工場 保全課 設備保全チームの電気主任技術者が受賞しました。他企業からの見学希望も寄せられるなど、広く注目を集めています。



関東地区電気使用合理化委員会 委員長表彰



新宇都宮工場のヒートポンプ

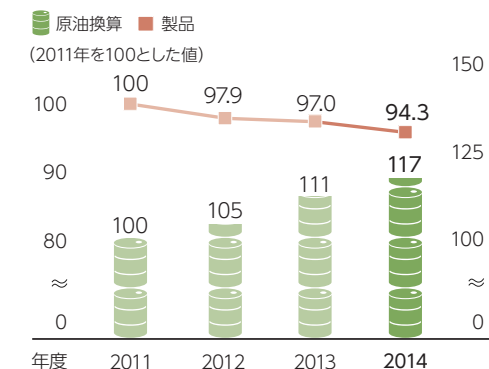


取り組みの成果・実績

エネルギー効率化

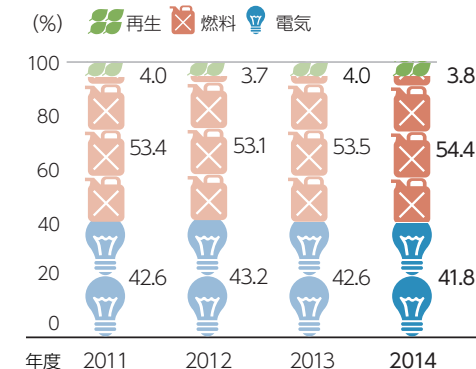
カルビーグループの2014年度エネルギー効率は、生産工場の集約、製品構成の変更やつくり方の改善、バイオマスボイラー*の高効率運転による再生エネルギー量のアップなどにより、総量は増えていますが原単位では目標値をクリアしました。

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

エネルギー種類別使用割合の推移



※集計対象組織：国内カルビーグループ会社

*バイオマスボイラー

化石燃料などの代わりに、再生可能なバイオマス(生物資源)を燃料として使用するボイラーです。木質チップなどの木質系、食品廃棄物、廃食用油などが用いられます。化石燃料とは異なりカーボンニュートラルの考え方が適用できることから、地球温暖化対策の一つとして注目されています。

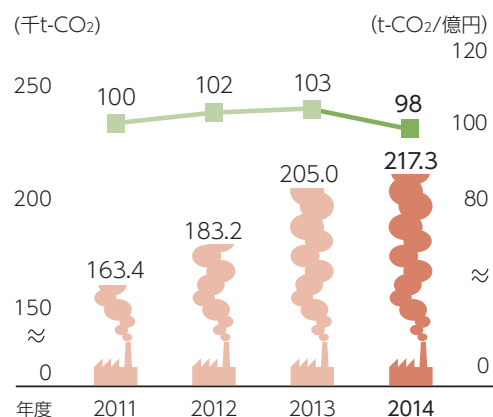
CO₂削減の取り組み

カルビーグループでは商品の原料調達、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。2014年度は、生産量の増加に伴いCO₂排出量(2013年度比)はグループ全体で約6%増加、エネルギー使用量は原油換算ベースで約5%増加しました。

カルビーでは、よりCO₂排出量の少ない工場を目指して、クリーンなエネルギー導入を図っています。カルビーポテト帯広工場では2015年度に向けて、重油からLNG*へのエネルギーの転換を計画しています。これにより、年間約3,000トンのCO₂削減効果が見込まれています。

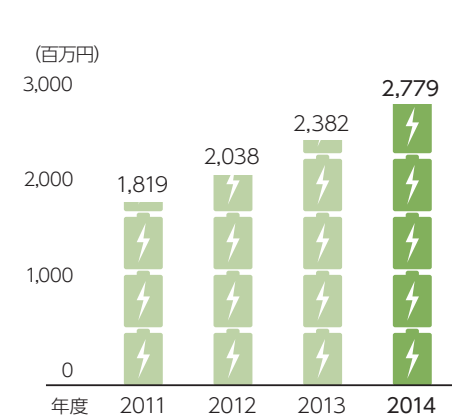
*LNG

液化天然ガス(Liquefied Natural Gas)の略。天然ガスを-162℃以下に冷却して液化した、無色透明の液体です。気体のガスに比べて体積を約1/600に減らせるため、大量輸送・貯蔵が可能です。燃焼時に、硫黄酸化物やばい煙をほとんど発生しないクリーンなエネルギーとされています。

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

* CO₂ 削減 ポテンシャル診断

公募によって選定された診断機関が、診断対象となる事業所のエネルギー使用状況の解析、設備の導入・運用状況等の診断を行い、CO₂排出量の削減やエネルギー消費削減のために有効な対策（設備の更新・導入、運用改善等）を提案するものです。受診事業所は、診断結果を活用して対策を実施することが期待されます。

* 特定荷主

「エネルギーの使用の合理化に関する法律」（省エネ法）では「自らの事業に関して自らの貨物を継続して貨物輸送事業者に輸送させる者」を荷主と呼び、とくに年度の輸送量が3,000万トンキロを超える場合は「特定荷主」と指定されます。特定荷主には、省エネ計画の作成とエネルギー使用量の定期報告が義務付けられています。

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。

2014年度は、環境省による「CO₂削減ポテンシャル診断*」を帯広工場、ガーデンベーカーリー、タワーベーカーリーの3工場で受診し、外部の専門家の視点も取り入れたCO₂削減活動を開始しました。今後、全工場への展開を検討しています。

輸送時のCO₂削減

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%以上の原単位削減に取り組んでいます。

これまで物流会社との協働で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、2014年度は2006年度比で2.3%の削減となっています。

また、2014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。今後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。2014年度は、配送レギュラー車両の91.9%にあたる501台に搭載しました。

共同配送の拡大

お客様先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。2014年度は共同配送により、CO₂排出量を792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	2010	2011	2012	2013	2014
エコドライブ車載器搭載車	458	496	536	507	501

※集計対象組織：国内カルビーグループ会社

共同配送によるCO₂削減量推移（t-CO₂）

年度	2010	2011	2012	2013	2014
共同配送によるCO ₂ 削減量推移	362	534	555	708	792

※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
- ・オフィスでの取り組み
- ・工場での取り組み

資源の有効活用

Efficient Use of Resources

2014年度の取り組み

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年度から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導入しています。

そして、2014年11月より、ガーデンベーカーリーで、番重(パン製品輸送の際に使用するプラスチック製の薄型運搬容器)の洗浄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「UF膜処理システム」を稼働させています。

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。

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、2014年度は再資源化率99.6%を達成しています。

さらに、「全社廃棄物管理委員会」によるスキルアップセミナーを実施し、各工場の担当者における廃棄物管理力の向上を図っています。

また、廃棄物処理の委託先との連携強化を進め、廃棄物としていたものの一部を有価物にすることにより、有価率は38.7%となりました。

これからも従業員の研修や、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を通して資源の有効活用に取り組んでいきます。

植物性残さの有効活用

鹿児島工場では、ポテトチップスの生産過程で発生するじゃがいもの植物性残さをきのこの菌床として製品化し、業者に提供しています。また、下妻工場では残さなどの産業廃棄物を養豚用の液体飼料「リキッドフィーディング」に再資源化し、地域ぐるみの食品リサイクル活動に貢献しています。

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。

廃包装フィルムのリサイクル

各工場では、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、高発熱量を持ち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。

*UF膜

Ultrafiltration Membraneの訳で、限外ろ過膜とも呼ばれます。孔径0.01~0.001 μ m程度の多孔質構造をもち、「分子ふるい」効果によって、液体中の物質のろ過、濃縮、精製などの操作を行うことができます。工業分野、医療分野、浄水分野、飲料製造分野等で活用されています。

*BDF

Bio Diesel Fuel(バイオディーゼル燃料)の略。菜種油、大豆油、ひまわり油、コーン油などの植物由来の油や廃食用油等にメタノールを反応させ、化学処理をして製造します。軽油の代わりにディーゼルエンジンの燃料として使用できます。バイオマス由来のため、CO₂排出削減の手段として注目されています。

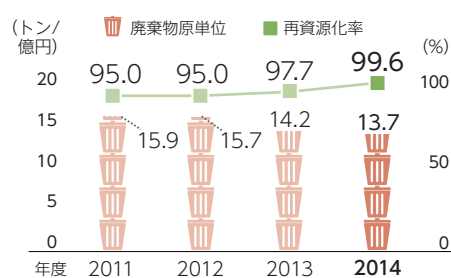
廃棄物・水の原単位目標と達成率

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、2014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、今後もさらなる推進を行っていきます。

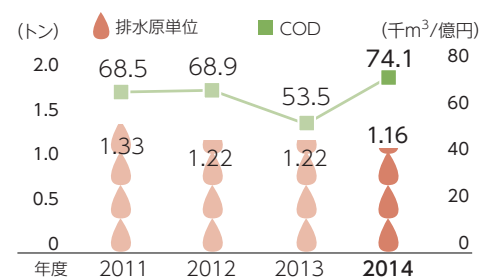
また、水に関しても、現状の不具合点を抽出していきながら、改善に向けての着手が始まっています。

廃棄物の原単位と再資源比率



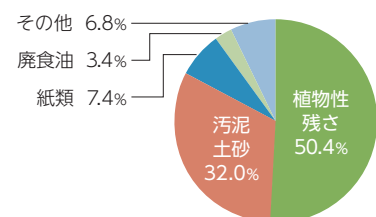
※集計対象組織：国内カルビーグループ会社

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

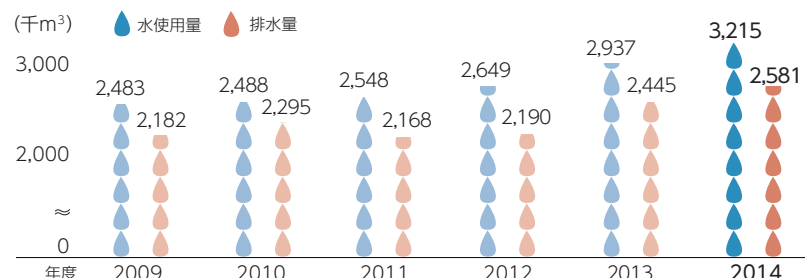
廃棄物の内訳



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、2014年度も引き続き取り組みを進めました。今後もさらなる水使用量の削減と有効活用に取り組んでいきます。

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、「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。」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 Compliance and Risk Management

2014年度取り組み

コンプライアンス意識の浸透

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。

具体的には、エシックスカード（グループ行動規範）の携行の実施、全管理職層向けの「コンプライアンス通信」を配信、「倫理・リスク管理部だより」の社内報への掲載などを通して、コンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。2014年度は、エシックスカードの改訂を行い、ダイバーシティビジョンを追加しました。

また、2014年度は従来のコンプライアンスのみの意識調査ではなく、企業風土（企業理念、職場環境、ダイバーシティ、社会貢献）に関する項目を含めた統合的な「意識調査」として実施しました。

ハラスメント防止のための研修

コンプライアンス意識を高め、より風通しの良い職場の確立を目指して、各階層に向けた教育研修を積極的に行っています。2014年度は、自分がされて嫌な言動は他人にしないことを認識させるパワハラ・セクハラの「気づき研修」を、各工場などの管理職を対象に全国で実施しました。

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、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事業継続計画（BCP）を策定しました。2014年度は、関係会社のBCPを策定するとともに、全営業拠点においてBCPマニュアルの策定を進め、グループ全体の緊急時対応力の強化を図っています。2014年11月には、既に導入しているセコム社の安否確認システムを使った実施訓練を全社一斉で行いました。その他、全事業所への災害用電話の設置や防災備蓄品の完備なども引き続き実施しています。

ソーシャルメディアへの基本姿勢

2014年3月10日、カルビーはFacebookに公式アカウントを公開し、SNSでのお客様とのコミュニケーションを開始しました。そして同じ時期に各従業員がメディアのソーシャル化への意識を高めていくために、2010年に定めたメディアポリシーをSNSに対する基本姿勢を定めたソーシャルメディアポリシーとして改訂しました。さらにメディアガイドラインも追加作成しました。これらは5ヶ国語に翻訳され、関係会社を含めた全従業員に徹底されています。また、ソーシャルメディアのマナーやリスクを学ぶSNS研修を全国で開催しています。

2014年11月にはTwitterの公式アカウントがスタートし、ソーシャルメディアポリシーに則ったソーシャルメディア活用を推進しています。

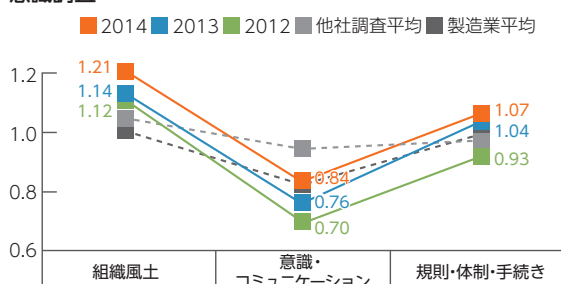
取り組みの成果・実績

意識調査（コンプライアンス編）の結果

コンプライアンス総合評価点は、2011年度以降継続して伸びてきており、2013年度以降は、目標値 1.0 を上回る評価になりました。「コンプライアンスの 3 本柱」と定める「組織風土」「規則・体制・手続き」は、2013 年度から、目標値（＝ 1.0 点）・他社調査平均とともに上回っています。

「意識・コミュニケーション」については、調査開始後初めて製造業平均を上回りましたが、目標、他社調査平均を下回っていることから、管理職研修などを通じてさらにコミュニケーションの改善を図っていきます。

意識調査



組織風土

個人の不正を許容したり、組織ぐるみで問題を隠ぺいしたりする組織体質になっていないか

意識・コミュニケーション

組織の自主的な改善機能に問題はないか

規則・体制・手続き

組織における規則や体制・手続きが、生きたインフラとして機能しているか

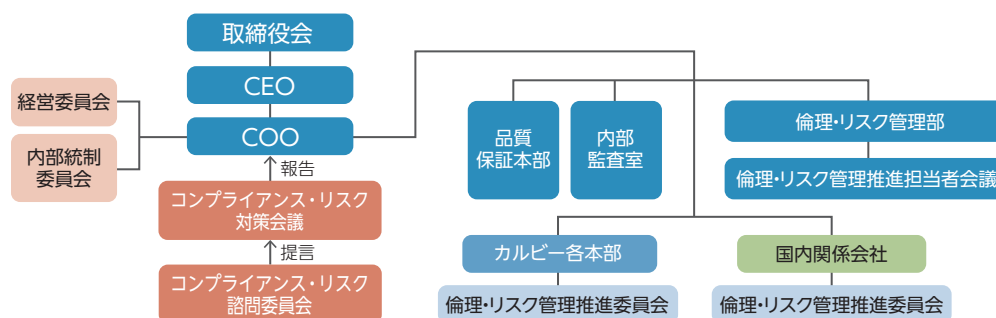
その他、重要性の高い取り組み

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、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。2014 年度は、新任管理職を対象とした通信教育を開始するなど研修体制の充実に取り組みました。

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

- ・コンプライアンス・リスク諮問委員会
- ・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

コーポレート・ガバナンス Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス体制

2015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

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 2 名、外国人 1 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。2014 年度において、全取締役の取締役会への出席率は 85%でした。

また、業務執行は、執行役員 23 名（うち女性 5 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。なお、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 4 名を含む 6 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

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。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、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 8 名と主要子会社社長 2 名及び経営企画・IR 本部長の計 11 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。

[illegible]

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、2名が女性、1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

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。

カルビーの安全・安心へのこだわりと努力を評価します



消費生活アドバイザー

大島 昌子 様

花王株式会社で20年以上消費者対応を経験。同社にて生活者コミュニケーションセンター生活者コミュニケーション部部長を務めた。

現在は、KMコンサルティング株式会社シニアコンサルタント、サステナビリティ消費者会議主任研究員、日本広報学会監事、日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会 消費者志向推進委員会委員を務める。

我が家には、大のじゃがいも好きの娘がおります。カルビー商品も常に我が家にあります。いろいろな味の「ポテトチップス」や「じゃがりこ」、そして「かっぱえびせん」…。季節限定、地域限定などの商品を店頭で見つけると、どうしても買って味見がしたくなってしまいます。旅行のお土産が地域限定の「ポテトチップス」や「じゃがりこ」ということもよくあります。

今回、カルビーの「社会・環境報告書 2015」を読み、それも当然だなと感じました。「お客様本位の徹底」を何よりも優先し、製品事故の再発防止と危機管理体制の強化、そしてダイバーシティや社会貢献、環境への取り組みなど、CSR活動に対し、トップの理解とリーダーシップのもと、カルビーグループの全従業員が一丸となって真摯に取り組んでおられることがとても印象に残りました。従業員の皆さんそれぞれの堅実な日々の努力により、おいしい商品が生まれ、また、私たち消費者も安心して、手に取ってそのおいしさを楽しむことができているのだと思います。安心のためのこだわりとご努力をあらためて知ること、益々ファンになりました。

全従業員で共有するVOCの取り組み

「社会・環境報告書 2015」では、外からは伺い知ることのできない温かい社風も感じられました。特に、お客様の声を重要視し、社内でも共有するにあたり、コミュニケーターの方が「是非、社内に伝えたい」というお問い合わせを選んで全従業員にメールで知らせているVOC（Voice of Customer、お客様の声）の取り組みが素晴らしいと思いました。直接、お客様とコミュニケーションをしている担当者は、言葉では表現されないお客様の心の内を汲み取ることによって、お客様が本当に望んでいることを察し、ちょっとした言葉づかいや追加の情報をお伝えすることで、お問い合わせ（疑問や潜在的不安）に対する納得度や満足度を高める対応をしています。通常、お客様の声を共有化するコンピュータシステムのデータ解析では、どうしても品質中心の視点で事実ベースの情報に注目することが多く、問い合わせ対応でのお客様の想いが詰まった貴重な経験知はなかなか表に現れません。コミュニケーター自身が問い合わせ内容をメール配信するという仕組みは、お客様の潜在的意識を社内でも共有するための補足システムとして非常に有効だと思います。コミュニ

ケーターの皆さんのプロとしての感受性も合わせて共有することができそうですので、カルビー全体のお客様理解力も向上するのではないのでしょうか。さらに、従業員からの応援や質問のメールがあれば、コミュニケーターの励みになり、モチベーションがアップしてお客様とのコミュニケーションが一層良好になり、信頼が高まるという好循環も期待できます。

素早い情報開示と対応

私は、カルビーのインターネットを活用した情報発信や表示はとてもわかりやすく素晴らしいと思っています。今春の「じゃがりこ」の自主回収の際、カルビーのホームページを見ると、通常のトップページが現れる前に「商品回収に関するお詫びとお知らせ」のリリースが前面に出てきました。カルビーの建前だけではなく本気さが伝わってきました。さらに、「状況の進捗を包み隠さず、情報開示を素早く行う」という方針を貫き、開示した情報もすぐに消すことなく、掲載し続けています。このことから、強い責任感が感じられ、消費者から一層信頼されることにつながっているのだと思います。ホームページの情報は、10代や20代のファンが多いカルビーならではの工夫があって、説明調になりがちなお客様相談室や社会・環境活動のページも見える気にさせるページになっています。特に、食育活動のページは、体験を通して食に関する知識を正しく子どもたちに理解させる教材や授業の様子が掲載されており、「楽しく学べる」という雰囲気が伝わってきます。

「賢い消費者」の育成に貢献を

ここまでカルビーの取り組みについて、消費者の一人として想いを述べさせていただきましたが、一つカルビーにお願いがあります。今年4月から食品表示法が施行されました。消費者が安心して毎日の食生活を送るための一般的な食の知識・教養情報もぜひカルビーから発信していただけないでしょうか。消費者から信頼されている企業だからこそ、安全でおいしい食品を自身の判断で選択できるような「賢い消費者」を育てることに貢献していただきたい。そして、より安心して幸福に暮らしていける社会の実現と持続に貢献する企業リーダーであって欲しいと願っています。

会社概要

商号	カルビー株式会社
本社	CALBEE, Inc. 〒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	119億75百万円
事業内容	菓子・食品の製造・販売
売上高	2,221億50百万円 (連結) (2015年3月期実績)
従業員数	3,477人 [3,248人] (連結) (2015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

主要な関連会社 国内

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

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、
カルビーモウセン/シンガポール、カルビーイベリア/スペイン

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

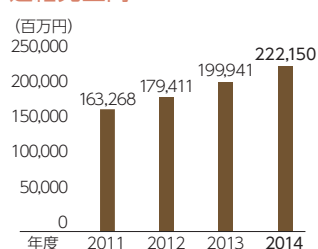
物流センター

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

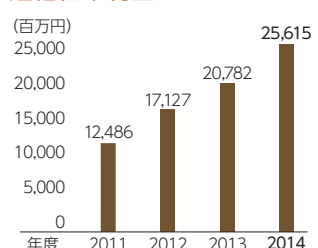
連結売上高



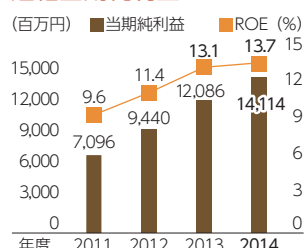
連結営業利益



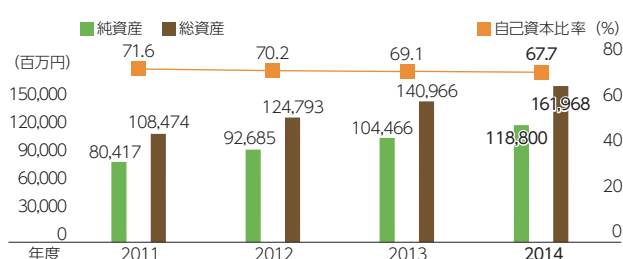
連結経常利益



連結当期純利益

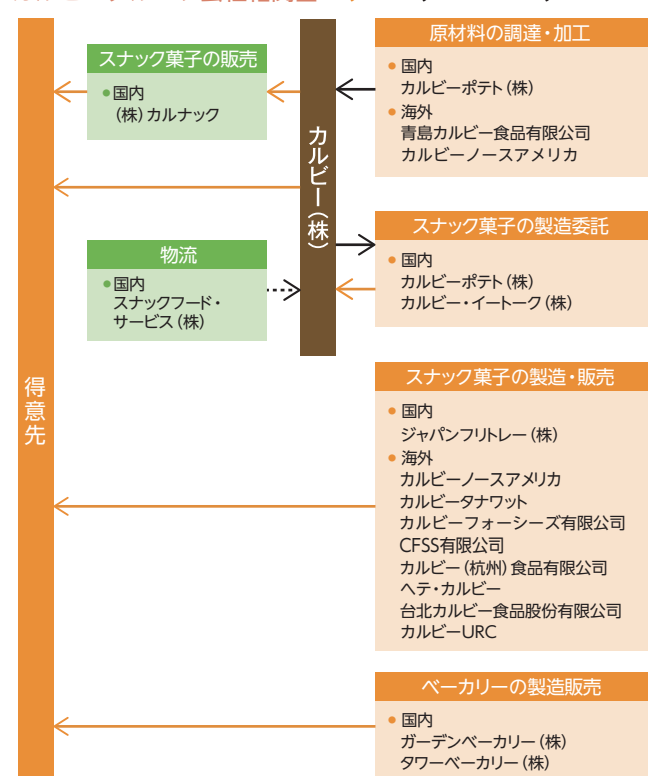


連結総資産・連結純資産・自己資本比率



カルビーグループ会社相関図

→ 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、2009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
- じゃがりバター
- たらこバター



かっぱえびせん



Jagabee

- うす塩味
- パターしょうゆ味



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
コーポレートコミュニケーション本部 広報部
<http://www.calbee.co.jp/>



UD FONT

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

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。