



カンロ株式会社

東京都

多様な部門の社員を巻き込んだボトムアップの取組で社員の自発性が向上、従来にない新たなプロセスで新商品開発に成功

※ () 内は正規従業員数

企業概要

会社設立年	1912年
資本金	2,864百万円
本社所在地	新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティビル 37階
事業概要	菓子、食品の製造および販売
売上高	23,321百万円(2020年12月)

従業員の状況

(2020年12月時点)

総従業員数	738(590)人
女性	277(194)人
外国人	1(1)人
チャレンジド	17(5)人
高齢者	3(0)人
平均勤続年数	12.2年(男性14年、女性9.3年)

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・中長期的な商品開発を行うため、旧態依然とした制度の改革と商品開発方針の明確化

人材戦略

- ・自律的な社員育成のため、人事制度刷新、社内育成制度充実と意識改革のための情報発信を実施

活躍推進の取組

- ・全社でダイバーシティを推進するための体制を構築し、ダイバーシティ経営のビジョンを明確化
- ・働き方改革を推し進める充実した制度と生産現場におけるダイバーシティ推進の取組
- ・女性社員のキャリア意識改革とサクセッションプランに繋がる「経営塾」の実施
- ・本社・事業所間の一体感の醸成

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・短時間勤務中の企画部員のリーダー起用により新ターゲット層を対象とする商品開発を実現

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

中長期的な商品開発を行うため、旧態依然とした制度の改革と商品開発方針の明確化

カンロ株式会社(以下「同社」)は、1912年に創業し、今年で創立109周年を迎える老舗製菓企業であり、1955年に販売した「カンロ飴」のヒット以来、現在は飴(ハードキャンディ)が売上の約62%、グミが約33%を占めており、国内キャンディ売上シェアナンバー1(インテージ社SRIキャンディ市場データ、2020年)の地位を占める。人口減少や少子高齢化が進むなか、同社の主戦場である国内菓子市場規模は大きな成長が見込めない状況となっており、今後同社が事業の拡大を図るために変わりゆく市場に対応していく意識や体制の改革が課題となっていた。

2016年に、商社でキャリアを積んだトップが就任したことを契機に、役員会の開催頻度や体制、権限移譲の改革が行われた。また、社員の意識改革を促すため、「カンロ未来像プロジェクト」を実施して、若手社員を中心に変化し成長していく意思の確認も行い、その上で中期経営計画の策定が行われた。

商品開発にあたっては、個別商品ごとの開発・販売方針の議論に始まり、最終的には、商品カテゴリー、商品全体、ひいては会社の理念・CI(コーポレートアイデンティティ)といった会社の骨格をなすような議論が進んだ。2017年には40年ぶりに新たなCIを導入し、「糖と歩む企業」という全体方針を打ち出した上で「素材を活かす」「機能性を追求する」という二つの商品開発方針が明確になった。

【人材戦略】

自律的な社員育成のため、人事制度刷新、社内育成制度充実と意識改革のための情報発信を実施

同社にとって多様性はイノベーションの源泉であり、性別や年代、趣味、習慣、国籍の違い、ハンディキャップを抱えた人など、様々な価値観を持った多様な人々が集まり、その価値観を排除せず共有することは、ヒット商品を生む商品開発力や働きやすい環境整備に貢献する、との考え方を経営方針として位置づけた。

改革前の人事制度においては、年功序列の色が強く、若手社員の努力や成果が報われにくい状況でありモチベーションが下がるケースも少なくなかった。そういった状況を改善するため、人事制度を刷新し、成果を上げた社員がそれに応じて評価(昇進・昇格・昇給・賞与)される制度改定を行った。こうした人事制度の改革によって、社員一人一人の意識が変わり、成長に対する意識が少しずつ根付き始めている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

全社でダイバーシティを推進するための体制を構築し、ダイバーシティ経営のビジョンを明確化

経営トップが主導し、2018年2月に執行役員を委員長とする「ダイバーシティ委員会」を立ち上げ、全社を挙げてダイバーシティ経営に取り組むことを表明した。ダイバーシティ委員会においては、同社におけるダイバーシティの目的を明確にするため、「ダイバーシティ宣言」を制定し、多様な人材が活躍する企業を目指すというビジョンを明確化した。中期経営計画の策定に伴い、全国から若手社員を集めて分科会を開催し、約3か月間の議論を行い、ダイバーシティの取組方針として「働き方改革」「意識改革」「多様な視点」の三本柱を定め施策

を進めることとした。

「ダイバーシティ委員会」に加え、ダイバーシティを推進する体制として、2018年7月に「ダイバーシティ推進室」を経営トップ直轄部署として設置した。人事部門と独立して設置することで、既成概念から脱し、スピード感を持ったダイバーシティ施策を推進している。加えて、「ダイバーシティ推進リーダー」25名を任命して各部署における課題抽出や施策推進を図っている。

働き方改革を押し進める充実した制度と生産現場におけるダイバーシティ推進の取組

ダイバーシティの取組方針のうち、「働き方改革」においては、ワークとライフの最適化を表明し、2018年2月に本社移転に伴い座席のフリーアドレス化、同年5月に服装自由化、2019年7月にフレックスタイム制度のコアタイム短縮、毎週水曜日リフレッシュデー、2020年1月にテレワーク制度導入など、家庭と仕事の両立や働く場所と時間の選択肢を増やすことに成功した。

また、柔軟なジョブローテーション制度により、同社の改革に必要な人材を適性配置できる工夫が行われている。例えば、社内公募制度は応募から決定まですべて非公表のうちに進められ、経営トップや所属部署もその決定に関しては関与することが出来ない。そうした工夫により社員は安心して社内公募制度を利用して各人のキャリア形成における希望を叶えることが出来る。加えて、ショートローテーション制度では、異なる部門で力をつけた後に、元の部門に戻って活躍する社員もおり、様々なキャリア形成が実現可能となっている。

現経営トップは、本社で働く社員や工場で働く社員全員が同社と同社の製品に対して誇りを持つよう、工場での働き方についても取組を進めている。「ダイバーシティ推進室」では、2019年にダイバーシティ先進企業19社を訪問し、特に先進的な工場へは同社工場のダイバーシティ推進リーダーにも参加してもらうことで、工場でのダイバーシティについて、自動化の方法や作業を行う際のチーム分けやチームリーダーの活躍等について事例を集め、同社工場のダイバーシティ推進リーダーとディスカッションを行い、同社において何が実現できるのかを検討している。

女性社員のキャリア意識改革とサクセッションプランに繋がる「経営塾」の実施

ダイバーシティの取組方針の「意識改革」については、「ダイバーシティ推進室」と「人事部」による女性意識改革セミナー、キャリアアップセミナー、管理職セミナーの実施により、社内の育成制度の認知度を高めるとともに女性のキャリア形成に対する意識の改革に取り組んでおり、現在では制度をうまく運用しながら家庭と仕事を両立している女性が増加している。

サクセッションプランに繋がる「経営塾」とは、管理職候補となる若手育成のクラスから、将来の経営幹部候補育成のためのクラスまでわかれており、若手育成クラスの経営塾では、各本部から有望な若手社員を招集し、約半年間、将来のビジョン等について議論を重ね、経営トップを含む役員との対話の機会も設けている。この経営塾には毎年女性も参加しており、経営塾を卒業した女性社員の多くは管理職として現在活躍している。

本社・事業間の一体感の醸成

本社に勤務する社員と支店や工場に勤務する社員との一体感を醸成するためにも、様々な取組を行っている。毎年開催される事業計画発表の際に、工場の社員や支店の社員を招集したり、営業会議において全国の営業社員を一堂に集めたりといった機会を増やしている。加えて、工場勤務の社員を対象とした本社・研究所の視察は、工場のラインを停止して実施している。また、その後の懇親会の場で役員や関係部門の部長と懇親を深めることで、各人のモチベーションの向上に貢献している。



▲製造ラインの社員に対する本社視察の風景

ダイバーシティ経営による成果

短時間勤務中の企画部員のリーダー起用により新ターゲット層を対象とする商品開発を実現

2018年7月に、これまで同社が獲得できていなかった子どもをターゲットとした商品開発を目指した経営トップ直轄の新プロジェクトが発足した。メーカーの要である新製品開発は、従来は商品企画部が担当するのが慣例であったが、新たなグミを開発するためにマーケティング・企画・営業・研究等、部門横断の大きなプロジェクトが立ち上がった。マーケティング本部がプロジェクトメンバーを選定する際、子ども向けの商品開発という視点から、2人目の子どもを出産し育児休業を終えた短時間勤務中の企画部員をプロジェクトリーダーに据えた。同社において、ワーキングマザーがこの規模のプロジェクトリーダーを務めたのは初めてのことであったが、様々な関係者を巻き込みながら試行錯誤の末、子どもだけでなく親も笑顔になることを目指した「ASOBON! グミ」を2020年3月に発売した。これは、従来のキャンディ市場にはなかった「親子」をターゲットとしたもので、子どもがうれしいカラフルさや楽しさを実現しつつ、素材を活かし、可能な限り添加物の使用を抑えた同社の技術を活かした商品開発により、親が子どもに安心して食べさせられる商品が実現した。結果として、同商品の2020年の売上実績は計画比約140%となった。

また、働き方改革の諸施策の結果、男性の育児休業取得率が上昇している（育児休業取得率女性100%、男性38.5%（2019年））。また、職場環境が良い、働きやすいといった理由で、優秀なキャリア社員を獲得することにも成功している。

経営層においては、女性監査役1名・女性執行役員1名が在任し、ブランド戦略においても女性のブランドマネージャーを起用して主力ブランドの育成に取り組んでいる。女性管理職比率は、2016年5.0%、2017年6.9%、2018年7.5%、2019年10.4%、2020年12.6%と順調に向上しつつある。

活躍している社員

E氏は、同社の商品企画部での商品開発の経験と能力を買われ、育休からの復帰後、時短取得期間中にマーケティング本部「五感ワクワクプロジェクト」においてリーダーに任命された。様々な部門が連携する大きなプロ



▲プロジェクトリーダーのE氏

ジェクトにおいてワーキングマザーとしてリーダーに起用された初めての例となった。自然と親子で会話が生まれるようなカタチ、色、触感、香り「五感を育む」新しい切り口のグミの誕生に貢献した。