

2021

(株) 山梨食肉流通センター経営大綱

経営再建のための「Ymeat 三つの信頼プラン」

令和3年11月26日

 Ymeat 株式会社 山梨食肉流通センター

I 経営大綱の概要

1 経営大綱策定の目的

令和2年度に発生したブランドの異なる牛肉混入事案や賞味期限切れ疑惑など相次いで不祥事が続き、生産者や購買者等の食肉業界及び消費者の信頼を損なうこととなった。

そこで、今回の不祥事の原因の検証と再発防止策により、一刻も早く県民の食の安全に対する不信感を払拭し、反省と改革の自浄作用により体制を再生する。また、企業ブランドの価値を取り戻し、経営理念を遂行することを目的として、この経営大綱を作成する。

経営理念

(2007年6月)

- ・食肉の流通拠点として社会に貢献するため、顧客満足度の向上に努める。
- ・社会の変化に対応し、常に改革・進歩を目指した経営姿勢を貫く。
- ・誠実さと礼節を貴ぶ人材を育成するとともに、社員の生活安定を図る。

2 「Ymeat 三つの信頼プラン」の骨格

経営理念に基づき、社会から求められる企業としての倫理観や職員のコンプライアンス意識の確立並びに経営体質の改善を図り、早急に信頼回復を目指すためのプラン（信頼プラン）を策定する。

(1) 経営ビジョン（目標とする3年後の会社の姿）

社会からの信用を取り戻すため、高い信頼を得る会社を築き上げることを経営ビジョンとし、次の「三つの信頼プラン」に取り組む。

① 人に対する信頼

② 商品に対する信頼

③ ブランドに対する信頼

(2) 計画の期間

新型コロナウイルス感染症の影響により社会経済が低迷する中、人材育成を基本としつつ、信頼というブランドを早期に確立するため、令和3年度～令和5年度までの3年間を計画期間とする。

- ・ 令和3年度：人材育成と買取販売及び在庫管理システムの開発
- ・ 令和4年度：人事管理及び在庫管理システムの運用
- ・ 令和5年度：信頼回復の実現

※人材育成は毎年継続する

II 三つの信頼への道筋

1 本件不祥事の分析と対策

(1) 問題発生の要因

① 遵法精神の欠如及び食の安全に対する意識の欠如

食の安全に係る法令（表示法、牛トレサビ法等）についての教育研修不足に起因する、法令に関する認識不足ならびに遵法精神と道徳観の欠如。

② 部分肉の買い取り慣行

市場の運営に欠かせない買参人を確保するための手段として、販売した枝肉の一部を加工料を上乗せした単価で買い取る慣行を続けてきたことによる不要在庫の増大。

③ 在庫管理の不徹底と責任の所在の欠如

現在の組織編制では、仕入と在庫管理を担当する部署が同一であることから、公正な在庫管理がしづらい環境であると同時に、在庫管理における責任の所在が曖昧。

④ 適任者への通報制度の欠如

既存の職員提案制度が機能しておらず、職員の問題提起の機会が付与されなかったことによる不適合に関する通報の遅れ。

⑤ 人事の流動化の欠如（固定化）

専門性の高い業種柄、既存のシステムでは、部門間の人事異動が困難。

(2) 再発防止策

① 社員の資質向上のための人材育成の充実

一般常識から専門的な知識（法令等）まで、定期的に教育研修を実施することで、職員の遵法精神や道德観、ならびに法令違反等を放置しない環境を醸成する。

② 買い取りに関するルール作り（買取量の上限設定、部分肉の処分基準等）

買参人確保のための手段として、枝肉の販売先から部分肉の一部を買い取る慣行があるが、買取量または買取金額の上限をルール化し、不要在庫の増大を防ぐ。

不要在庫については、販売先が定まらず賞味期限切れになる可能性が高いことから、ルールを定めてチルフロ（チルドからフローズンに切り替えること）で対応することを原則とするが、チルフロで対応できず賞味期限切れ間近になった場合については、イベントなどで販売する等、消費者還元の営業活動に努めることを基本とし、どうしても販売が困難な場合については、規程に基づき廃棄処分とする。

③ 二次加工における半端肉管理システムの整備

半端品の管理方法は、標準作業手順書に記載されており、本来は新規に表示ラベルを発行し、管理することになっていたが、標準作業手順書のとおり管理されていなかった。今後は、販売管理システムの修正に伴い、バーコードを貼付して管理し、賞味期限やチルフロの履歴等システム上で確認できるようにする。

④ 在庫管理部門の独立

JISによる定義を引用すると、**在庫管理**とは「必要な資材（原材料や製品）を、必要なときに、必要な量、必要な場所へ供給できるよう、各種品目の**在庫**を好ましい水準（適正**在庫**）に維持するための諸活動」とされている。しかしながら、現在の当社の在庫管理は、どの冷蔵庫内（または冷凍庫内）にどれくらいの量が保管されているかという内容に留まっている。

今後は、本来の意味での在庫管理を目指し、在庫管理部門を立ち上げ、各部署から在庫管理担当者を選任（兼務）し、他部署の在庫管理を行うようなシステムを創設することで、適正な在庫管理を実施し、責任の所在を明確化する。

⑤ 内部通報制度の新設

既存の職員提案制度では、内部通報制度と同等の機能を持たせることが困難なことから、新たに内部通報制度を確立し、社内窓口を統一する。

また、社内窓口では不十分なことから外部窓口として、弁護士と契約を結び、様々な問題に対応できるシステムを確立する。

⑥ 人事評価による職位交代、部門間の人事交流

限られた職員で、業務を遂行するにあたり、各職員が社内の業務の流れを把握していることは、非常に重要なことである。そのためには、部門間の人事交流が非常に効果的であり、突発的に欠員が生じた場合の対応にも有効である。

年末の繁忙期を除く比較的余裕のある時期に、部門間の人事交流を実施し、相互に業務内容についての理解を深めると同時に、職員の適性等についても確認する。

人事評価については、複数の部署で活躍できる職員を評価し、給与面でも優遇するような評価方法を確立していく。また、従来の人事評価では、上司が一方的に部下を評価する方法であったが、パワーハラスメント等の抑止効果も考慮し、上司を部下が評価するといった人事評価なども取り入れながら、職位交代の参考とする。

2 信頼回復のための取り組み

(1) 人に対する信頼

社員一人一人の信頼回復と顧客サービスの向上

- ① 「遵法精神」及び「食の安全に対する意識」は内面の事柄であるため、教育により従業員の心構えや倫理観を変える必要がある。優良な従業員を確保・育成するための社員教育を充実させる。
- ② 経営体質を強化するため、仕事に対して自らが考える自立性と費用対効果の経営感覚の取得、特に業務・加工部門においては高度な技術を習得するため、外部及び内部研修や技能向上研修を実施する。
- ③ 新たな販売管理システムを導入し、卸売市場の情報や仕入・販売、商品の在庫等の情報を一元的に管理し、業務の効率化を図るとともに、顧客への情報提供を充実しサービスの拡充と新たな顧客開拓に繋げる。

- ④ 当社の経営理念を徹底した上で、自ら考え行動できる人材、職業人としての技能とマナーを身につけた人材を育成するとともに、P D C A（Plan：計画、D：運用、Check：チェック、Actio：見直し）による効率的かつ効果的な業務推進が実践できるリーダー（管理者）を育成し登用する。

（2）商品に対する信頼

食肉流通の拠点として安全安心で高品質な商品の提供

- ① 地方卸売市場として、県内及び近県からのと畜頭数や市場への上場頭数の拡大を図り、食肉流通の安定と当センターの収益確保を図るとともに、仕入れ、販売、在庫管理に関するガバナンスを徹底し、経営向上につながる販売体制を構築する。
- ② 実需者からの多様なスペックに応える加工技術の向上、新たな商品開発、HPの充実によるネット販売等、当センターが持っている能力や機能を十分に活用し、多様化するニーズに的確に対応しながら顧客拡大に繋げる。
- ③ I S O 2 2 0 0 0 の認証による食品安全マネジメントシステムの運営により、食肉の品質管理及び施設の衛生対策をさらに強化するとともに、関係者と協力して高い衛生水準を確保することにより、より安全・安心な食肉を消費者に提供できるよう取り組む。

（3）ブランドに対する信頼

ブランドによる商品の高付加価値化と信頼性確保

- ① 当社で取り扱っているブランド食肉の生産者グループである、甲州牛出荷組合、甲州ワインビーフ生産組合、信州和牛出荷組合並びに山梨県銘柄豚普及推進協議会等との密接な連携のもと、各ブランド食肉の生産拡大による安定供給と需要拡大を図り、生産者の経営安定に結び付ける。
- ② 買付販売部門において、県産ブランド食肉を中心に新たな小売業者や観光旅館・ホテル等を中心に県内外への販路開拓と販売力の強化を図り、取扱いや販売量の拡大に取り組む。
- ③ 食肉流通業者並びに県内外の消費者に対して、県産銘柄ブランド食肉のP R と販売促進に積極的に取り組むとともに、各種イベントに参加しブランド発信を行う。

- ④ 輸出用の食肉処理施設の機能を最大限に活用し、特にアジア向け輸出を促進し、販売力を強化することでブランド食肉の集荷力を向上させる。

以上の項目を信頼回復のためのプランとし、同様な不祥事の再発防止に努めるとともに、今後継続した健全経営を維持するための中期計画並びに年度計画策定の際の基本事項とする。