

12/16

幹部向け研修会

生残りに待ったなし

労務環境改善や連携など

市場流通ビジョン
を考える会

市場流通ビジョンを考える会代表幹事＝磯村信夫・大田花吉社長は、東京聖栄大学で幹部向けの研修会を開催した。高松青果の齊藤良紀社長、磯村代表幹事、水産経済新聞社の八田大輔部長代理、ナチュラルアートの鈴木誠社長がそれぞれ講演。また、同大の藤島廣二教授は、各種データを示しながら卸売市場の新たな連携の姿を解説した。卸売市場の部門を超えた共通課題である労務環境の改善、他市場業者との連携、提携の考え方など、参加者は熱心に耳を傾けた。青果関連の齊藤社長、鈴木社長は、業務改善や改革には時間や手間を要し、すぐには結果が出ないことも言及。それだけに、課題解決に向けた取り組みは待ったなしといえる。両社長の講演要旨を紹介。

業務改善で人材定着へ

高松青果 齊藤 良紀 社長

私が社長に就任したのは2003年。その頃からベテラン社員の定年退職が始まり、若手がノウハウを受継ぐ間もなく営業の最前線に出なくてはならなかった。そのため、何か「武器」を持たせると同時に、定着させるための施策を講じていく必要がある。営業職は退職する一番の理由は、業務内容が属人的であり、休みを取りにくい点にある。こうしたことから業務内容の見直し、標準化、ワークライフバランスの改善、人材育成などに取り組んでいる。過去5年間で見る、合計11人の新入社員のうち、退職者は1人と少なくなっている。



以前、職員に行ったアンケートの結果、終業時間後の日直や、午前8時～午後4時までの休日当番をなるべく避けたいとの声が多かった。そのためシフトを見直し、日直の日数を半分に、休日当番を半日に短縮した。

さらに、終業時間後に社外でも分荷指示等の作業が行えるよう、パソコンをノート型に切替え、リモートワークを導入した。一部の職員は定時より1時間早く退社し、作業を行っている。有給休暇も充実させた。17年度に全社員1度は3連休、その前後の休みを加えて5連休とするリフレッシュ休暇を導入した。昨年から時間外有給休暇の取得率は16年度で28.8%だったが、今年度は上半期で22.7%、通期で50%を超える見込みだ。

なお、設立50周年を迎えた16年度には、「ハワイ研修旅行」（土曜深夜帰着3泊5日）を実施。部署内の引継ぎを行い、取引先にも周知したうえで、「旅行中は絶対に取

引先からの電話を取らない」ことを徹底。実際、クレームはなかった。ただし、業務の引継ぎをしながらも休暇をとることが出来る体制が理想。そこで、業務の見え方に向けた「LOOKプロジェクト」を昨年度からスタートした。コンサルタントの協力のもと、とくに「分荷基準」の策定に取り組んでいる。これにはエース職員の仕事のやり方、各職員の「良いところ」の共有、標準化ができるメリットもあり、営業職員全体の資質向上が期待できる。また、マニュアル化ができるため、新人の育成にも役立つ。

見える化が進むことで、産地開発、企画提案など「その人にしかできない業務」に、より注力することが可能となる。そこで社員研修として、営業職員には、農経新聞社の提携コンサルタント本田茂氏を講師に招いて「提案型研修」を実施している。期間は3年間を予定しており、販路拡大、付加価値向上に向け



たスキルを身につけてもらう。今年9月に入替えた利益管理システムの運用をさらに発展させるため、日商簿記3級の資格を推進し、現在7割の職員が取得している。また、ほぼ全員で「香川県職業能力開発協会表計算三級資格」を取得。さらに、50

周年の記念事業として野菜ソムリエ講座を行い、15人が資格取得した。現在とくに注力しているのは、「考え方のベクトル」を揃えること。京セラ創業者の稲盛和夫氏の経営・人生哲学「京セラフィロソフィ」教本を用いて、役員、職員を巻き込んで推進している。

このまま赤字（あるいは低利益率）が続いては、業界の発展が期待できない。このような業界は「社会的価値がない」とされるのが一般的な見解だが、青果市場は約2兆2千億円の取扱額があり、国産青果物では79.5%が市場を経由している。こうした市場業界、それを取巻く一次産業には大きな価値があるはずだと思っている。

儲ける方法は、「売上

企業が乱立し、売上拡大、利益創出が難しいうえ、台頭する市場外、異業種、海外のプレーヤーに対抗できない、さらには川上や川下に対して「発言」できない状況に陥っている。

こうした中、各社にとって即効性のある売上拡大、利益確保策は、「台従連衡」共同持株会社ホルディングカンパニーなど、資本提携を含めた業務提携、いわゆる経営統合だ。これにより仕入れ・販売面でスケールメリットが働く。1グループ当たりの売上は増加する。また、総務・経理など事務部門の合理化、出張経費の削減、システム統合などコスト削減にも有効だ。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

一方、市場業界もIT産業への転換が必要。市場には多くのモノが集まり、品目・産地の専門家も多く、ビッグデータの宝庫といえる。これをデータベース化してビジネスに活かすことができたら、宝の持ち腐れとなっていない。また、属人的な業務が中心で、組織としての対応がまだ進んでいない。市場業界がIT産業のひとつと称されるようになれば、業界は劇的な成長を遂げるだろう。

経営において、諸悪の根源は「赤字」だ。青果卸売市場業界では赤字企業が増え、黒字企業であっても他産業に比べて利益率が低くなっている。このまま赤字（あるいは低利益率）が続いては、業界の発展が期待できない。このような業界は「社会的価値がない」とされるのが一般的な見解だが、青果市場は約2兆2千億円の取扱額があり、国産青果物では79.5%が市場を経由している。こうした市場業界、それを取巻く一次産業には大きな価値があるはずだと思っている。

「売上手」は、旅行中は絶対に取

たスキルを身につけてもらう。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

「売上手」は、旅行中は絶対に取

たスキルを身につけてもらう。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。

今年、来年には何らかの行動を起こさなくては手遅れになるのではないかと、経営者の役割は、最低限30年後、50年後も存在する会社をつくることだから。