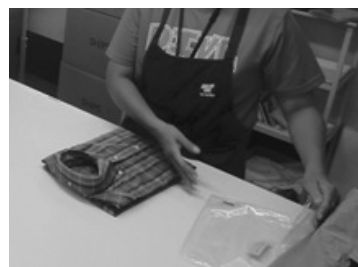


# 知的資産経営報告書2012

## アパレル物流を創造する提案型企業



株式会社ハヤシ配送サービス

## 社長からのご挨拶

株式会社ハヤシ配送サービスは、1982年(昭和57年)6月に創業し、2012年で創業30周年をむかえました。

当初は雑貨や一般食品などの配送を行っていましたが、1980年代後半以降、徐々にアパレル配送に注力をし、おかげさまで現在においては、アパレルセレクトショップの商品配送から検品・流通加工を含む、サプライチェーン全体の物流をお請けできるまでに成長することができました。これもひとえに、これまでのお客様のご指導ご鞭撻と、これまでの当社従業員の地道な努力のたまものと厚く御礼を申し上げます。



ハヤシ配送サービスの経営方針は、安全／信頼／協調／環境です。トラック運送業として最も基本におくべき方針は「安全」と「環境」です。私たちはこの二つを企業経営の基底に置き、そのもとにお客様からお預かりした商品を確実に、消費者(店舗)にお届けすることに努力を重ね、お客様の「信頼」をいただけるまでになることができました。その過程には、トラック配送だけでなく、商品の検品・流通加工などを行う多くのスタッフのチームワーク「協調」があります。

この知的資産経営報告書では、財務的な数値ではおわかりいただきにくい、このようなハヤシ配送サービスの経営方針と、それを支える従業員や、組織、ノウハウ、お取引先や地域のお客様との関係などの強み(知的資産)をわかりやすく取り纏めました。荷主様やこれから当社で働きたい方、金融機関様、協力会社様などが、当社をご理解いただくための一助になれば幸いです。また、創業30周年をむかえ、この報告書の作成・公開を契機に、これまでの企業経営を振り返り、今後の発展の起点としてまいります。

今後とも従業員一同、お客様や商品をお求めになる皆様にその素敵な商品を確実にお届けするために、アパレル物流を創造する提案型企业として鋭意努力してまいりますので、あいかわらずのご指導をいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

2012年11月30日

株式会社ハヤシ配送サービス

はやし ひでゆき

代表取締役 林 秀行

### 知的資産経営報告書について

知的資産とは、バランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産(特許・ブランドなど)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。

「知的資産経営報告書」は、この目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー(利害関係者)に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動(価値創造戦略)として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化をはかることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠しています。なお、本書に記載するお客様名は、全て匿名とさせていただきます。

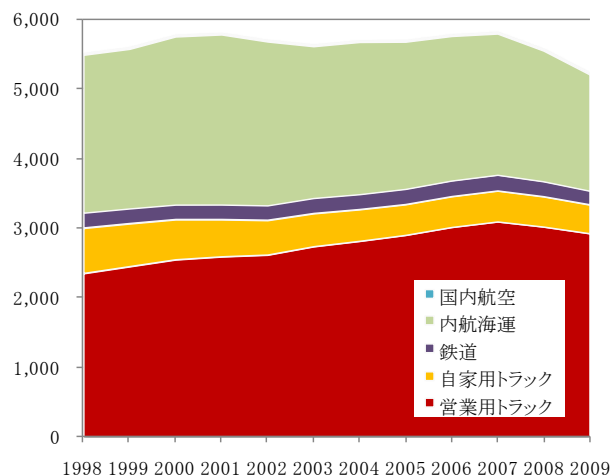
# 1. 事業環境

## (1) トラック運送市場の概況

### ① トラック運送市場の規模

当社は、1980年代後半以降、アパレル商品のメーカー・商社等からの小売業へのトラック配送、小売業の商品センターから店舗へのトラック配送をおこなってまいりました。

わが国全体の国内貨物輸送は、トンキロ数で年間 52 億トンキロですが、そのうちの 63.9%、約 2/3 をトラック輸送が担っています。2008～2009 年は、リーマンショックと世界同時不況により輸送需要が減少しましたが、長期的には貨物輸送需要横ばいの中、営業用トラックは 1998 年 43.0% から 2009 年は 55.6% とシェアを伸ばしています。また、トラック運送事業（自家用含む）の市場規模は 2008 年において約 13 兆円となっています。



図表 1：国内貨物輸送トンキロの推移  
(出典国土交通省)

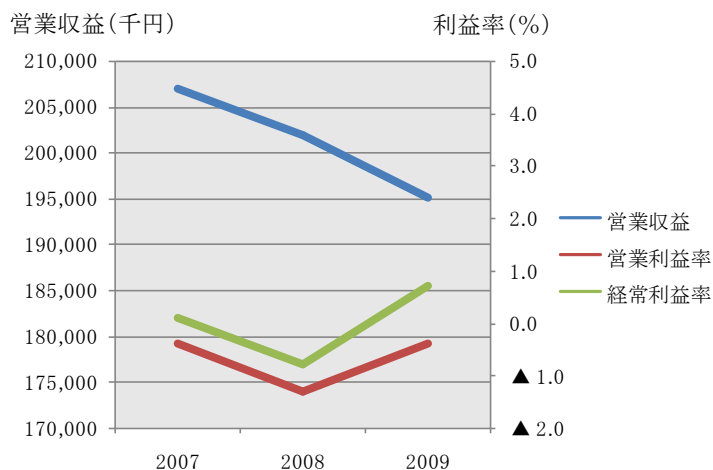
### ② 参入業者の大幅増加とその後の撤退

1990 年の貨物自動車運送事業法施行以降の規制緩和により、トラック運送事業への新規参入は急増しました。1990 年に 40,072 者であったトラック運送事業者は、2009 年には 62,712 者となり、輸送需要が横ばいのなか事業者は 19 年間で 56% 増加しました。

この反動として、近年は事業者数の増加率が鈍化するとともに、撤退する事業者が増加しています。2008 年には新規参入事業者数を撤退事業者数が初めて上回り、2009 年も同様となっています。

### ③ 運賃の低下傾向とコストの増加

輸送需要が横ばいにもかかわらず業界の営業収益と利益率は減少の一途であり、これは運賃の低下傾向と燃料価格の高止まり等コストの増加によるものです。図表 2



図表 2：貨物運送業の営業収益と利益率推移  
(出典全日本トラック協会)

は貨物運送業の営業収益(売上高)・営業利益率・経常利益率の推移です。

2009 年の利益率の改善はリーマンショック後に原油価格が大幅下落したためですが、原油価格は 2010 年には産油国の政情不安などにより再び上昇トレンドに入っており、2012 年 8 月時点においては、リーマンショック直前の 2008 年 2 月の高値水準にまで戻っています。

#### ④ 安全と環境への要求

トラック運送業界は業界全体で交通安全問題と環境問題に取り組んでおり、明確な成果をあげてきています。

交通安全においては、事業用トラックが第一当事者になった交通事故をみると、2000 年 37,007 件から 2010 年は 25,447 件と、31.2%減少しており、交通事故全体の減少率 22.1%を大きく上回っています。

特に業界内での安全への自主的な取組みとして、G マーク認定制度があります。G マークは、トラック運送事業者の安全性を、法令の順守状況、事故や違反の状況、安全性に対する取組の積極性、適正な社会保険等の加入などで評価し、「安全性優良事業所」として認定するものです。認定事業所にはシンボルマーク(G マーク)が付与されます。2012 年 3 月 14 日現在 17,115 事業所が認定を受けており、これは全事業所数の 20%にあたります。



図表 3 : G マーク

環境面では、業界をあげて省エネ運転の推進、輸送の効率化などに取り組んだ結果、CO<sub>2</sub>排出量において、京都議定書の基準年である 1990 年との比較で、2009 年の運輸部門の排出量は 5.8%増となっていますが、トラックからの排出量は 17.1%減となりました。

## (2) アパレル市場の概況

### ① アパレル市場の規模

国内のアパレル市場規模は、リーマンショック以降低下傾向を続け、市場規模は 2006 年に比べ約 8 割に縮小しましたが、2011 年に初めて前年比 101.4%の 9 兆 502 億円と下げ止まりをみせました。これは節電・クールビズの影響による夏物衣料が好調であったこと、体型をカバーするパターンを採用したミセス向け衣料の好調などによると言われています。

販売チャネル別にみると、従来最も影響力を持っていた百貨店のシェアが 1999 年から 2009 年の 10 年間で 25.2%から 22.1%と 3.1 ポイント減少し、その分を量販店や専門店などの他業態がシェアを取り合う構図となっています。

## ② セレクトショップ市場

このように中期的にみて縮小傾向にあるアパレル市場の中で、現在の当社の主な荷主であるセレクトショップ<sup>1</sup>は、専門店の新たなカテゴリーとして、店側のセンスやコンセプトで品揃えされ、新進デザイナーやまだ知られていないブランドの商品が手に入る可能性もあることから、感度の高い若者を中心に支持を集め、順調に売上を伸ばしています。店舗数も都心部は飽和状態に近付きつつありますが、商業機能のドーナツ化により地方都市への出店を加速しています。売上高上位のセレクトショップは以下の通りです。

| 単位：百万円     |        |        |
|------------|--------|--------|
| 企業名        | 決算期    | 売上高    |
| ユナイテッドアローズ | 2012／3 | 95,406 |
| ベイクルーズ     | 2011／8 | 58,836 |
| ビームス       | 2012／2 | 55,316 |
| アーバンリサーチ   | 2012／1 | 22,500 |
| シックス       | 2012／2 | 21,586 |

図表 4：売上上位のセレクトショップ（出典 織研新聞 2012.8.3）

## ③ 高い商品品質管理責任

セレクトショップは、センス・コンセプトに基づく海外商品を中心とした仕入れによる品ぞろえが店の大きな魅力となっています。当然商品の品質レベルやその管理方法、表示方法は供給するメーカーによりまちまちであり、最終的な品質管理はそれらを販売するセレクトショップ側に責任があります。縫製上の問題を店頭に並ぶ前に発見すること、タグ表示を日本の消費者向けに変更すること、商品に針や釘などの異物、ムダ糸や糸くずが混入していないか徹底的にチェックすることなど、商品の品質管理へのニーズ・必要性は非常に高く、それらは今後も業界全体として高まっていくものと考えられます。



図表 5：外国語表記の品質表示タグ

<sup>1</sup> セレクトショップ：小売店の形態の一種で、一つのブランドやデザイナーの商品だけを置くのではなく、その店のオーナーやバイヤーのセンスで仕入れたものを陳列・販売している店舗のこと。

## 2. 経営理念とビジネスモデル

### (1) 経営理念

このような経営環境のなか、ハヤシ配送サービスは以下の経営理念と経営方針(行動規範)をもって、セレクトショップの商品配送から検品・流通加工を含む、サプライチェーン全体の物流を提案しその役目を担わせていただいております、

経営理念 「アパレル物流を創造する提案型企业」

経営方針(行動規範)

①安全 ②信頼 ③協調 ④環境

トラック配送業として、基底におくべき方針は企業と社会との共生であり、それは「安全」と「環境」を守ることです。トラックは走ること自体が交通安全上のリスクを生み、環境への負荷を与えています。安全と環境を従業員の一人一人が配送のプロとして強く認識して、その前提に立脚した配送サービスを提供しています。

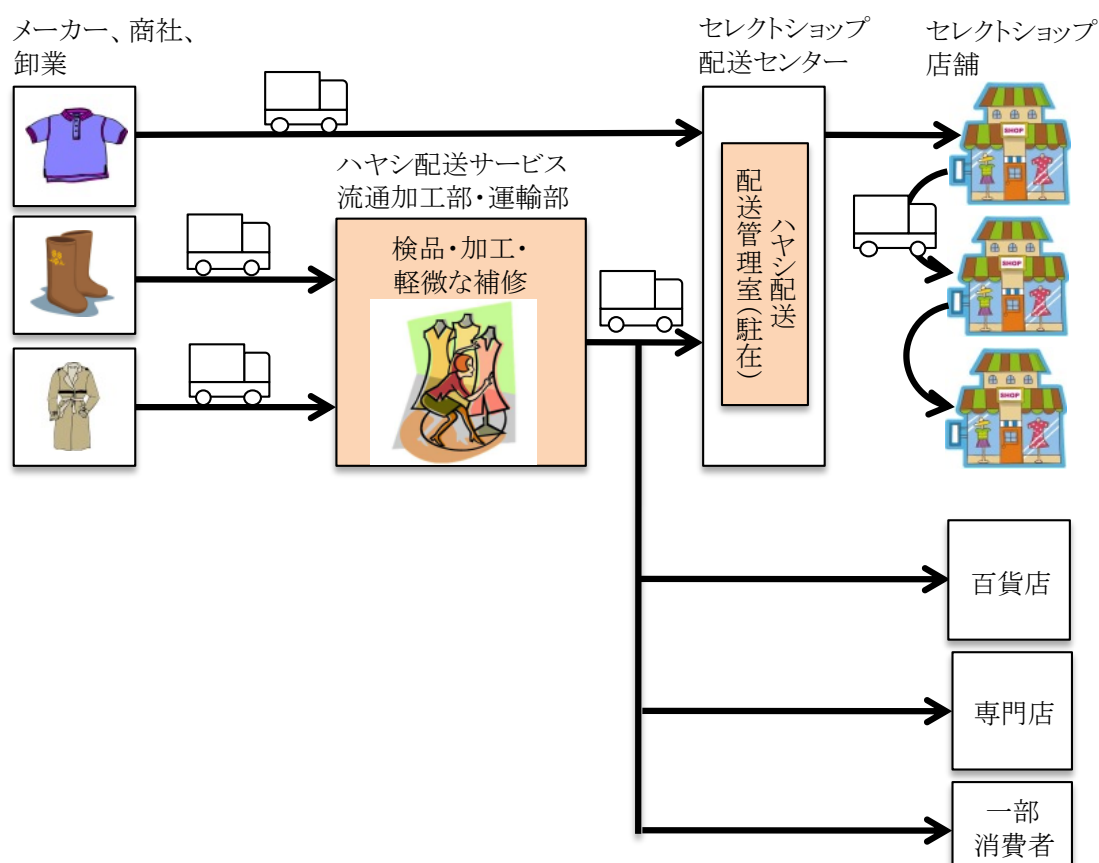
私たちがお客様からお預かりした商品は、店頭を経て消費者の方に安心して喜んで使っていただけて初めて価値が生まれます。确实・丁寧に配送を行うことはもちろん、商品としての瑕疵検査も含め、商品と安心をお届けすることでお客様の信頼を頂いております。

このように安全・環境に立脚した信頼のサービスを提供し続けるには、トラック配送や商品の検品・流通加工などを行う多くのスタッフのチームワーク「協調」があります。特に、検品・流通加工は、工程上の各作業を担う多くの専門スタッフや協力会社の連携・連動によって成り立っています。

## (2) ビジネスモデル

当社は、セレクトショップで販売されるアパレル品のサプライチェーン全体の物流サービスを担っています。セレクトショップが仕入れる商品は、販売元であるメーカー、輸入商社、卸業の倉庫から当社に運びます。当社では商品の員数や縫製上の不良や針などの異物混入がないかなどの検品を行い、海外商品の場合は日本語のタグを製作し縫い付けるなどの加工を行います。検品・加工が終わり安心して店頭に並べられるようになった商品は、セレクトショップの配送センターから各店舗にトラックによるルート配送を行います。配送センターには当社の配送管理部門が常時駐在して店舗配送を集中管理しています。

このように当社では、アパレルセレクトショップ物流に事業領域を集中し、単なる荷主企業内の商品配送だけでなく、配送サービスと流通加工サービスを組み合わせて、川上から川下にいたるまでの安心の商品のお届けを行っています。



図表 6：ビジネスモデル

### 3. 知的資産経営の展開(過去～現在)

#### (1) 創業期に培った配送事業ノウハウ

当社の創業は昭和 57 年(1982 年)です。江東区において初代社長である林醇二(はやしじゅんじ)がトラック 5 台をもってトラック運送業を設立いたしました。当時の扱い品は、雑貨、一般食品など広範囲にわたり、この時期にトラック運送業としての基本的なノウハウを蓄積してまいりました。

現在の事業ドメインであるアパレル品の扱いは、当時はほとんどありませんでした。これは、当時はアパレル品の販売ルートの主役が百貨店であり、すでに大手の物流企業によって独占されていたためです。

#### (2) アパレルへの事業ドメインの集中

##### ① 事業のターニングポイント

1980 年代後半から、当社は市場をアパレル小売業へと、徐々にシフトを始めました。当時は大量消費時代から消費ニーズの多様化の時代に入り、アパレルも独自性のあるブランドが生き残るようになってきました。そんななか台頭してきた業態がセレクトショップでした。セレクトショップは、そこでしか買えないものを世界から仕入れてきて販売することで、感度の高い若者を中心に支持を集め、売上を着実に伸ばしてきました。



図表 7：セレクトショップ店頭の様子

この時期、セレクトショップの草分けであった

A 社から商品の店舗配送のお仕事をいただいたのが当社のターニングポイントとなりました。

A 社の業務を通じてアパレル商品配送のノウハウを蓄積し、サプライチェーンの全体を理解し、また、メーカーから店頭商品が届けられる過程には、配送だけではない多くのニーズがあることを学びました。

## ② セレクトショップサプライチェーンビジネスモデルの構築

その後 A 社での実績が評価され、同じくセレクトショップの成長企業であった B 社から店舗配送のお仕事をいただくことができました。これは当社の配送エリアだけではなく全国主要都市店舗への配送であったため、当社の協力会社ネットワークを使ってニーズにお応えいたしました。また B 社が仕入れる商品の検品と流通加工の受託も開始いたしました。

B 社は 2004 年に都内に新たな配送センターを構築しました。これは B 社の全国店舗への商品配送の拠点となる中核センターです。当社はこれを機に配送センター内に配送管理要員を駐在させ、お客様先で店舗配送を集中管理する体制を整えました。並行して当初江戸川区にあった検品・流通加工を行う流通加工部を、現在の本社事業所である墨田区緑(両国)に移転し、トラック配送と検品・流通加工の拠点を同じくすることで経営効率を高めてまいりました。

このようにして、当社は B 社の商品荷受けから検品・流通加工、店舗配送にいたるまでの、サプライチェーン全体の物流を請け負うビジネスモデルを構築しました。これにより B 社だけでなく B 社に納品する商社等の企業の商品輸送も請け負うことができ、サプライチェーン全体の物流効率を高めています。この知的資産は、以降に述べる個々の知的資産の結集によって生まれたものといえます。

## (3) サービスドライバーの高いスキル

当社のドライバーは、単に決められた時間に決められた荷物を運ぶだけではなく、サービスドライバーとしての高いスキルを全員が持っています。

### ① 優れた接客マナー

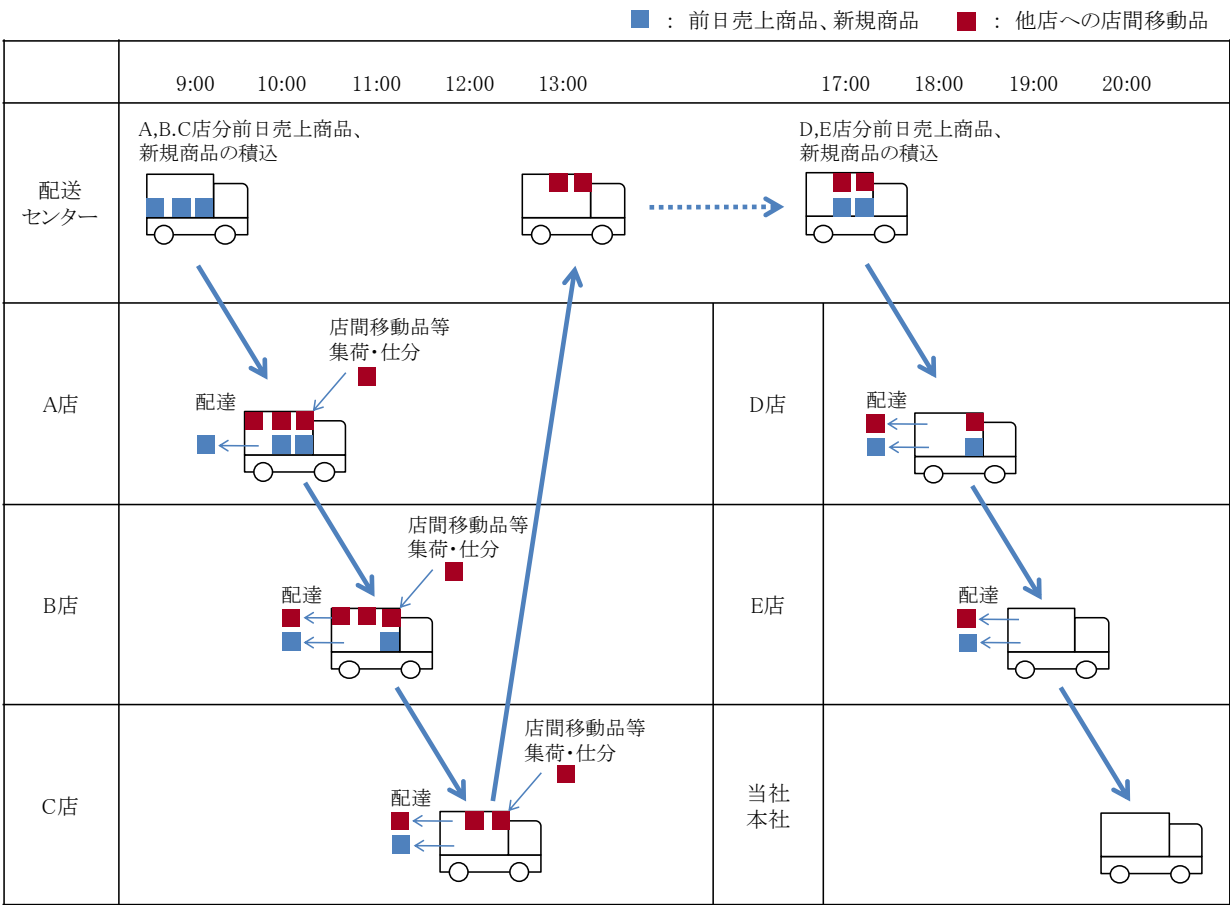
常に消費者と接しているセレクトショップの店舗スタッフの方々から、「ハヤシ配送サービスのドライバーのマナーは非常に良い」と高いご評価をいただいています。これは店舗スタッフの方々の接客マナーを常に見て学ばせていただいていた成果であり、お客様に教えられたものと考えています。

### ② プロドライバーの自覚

トラックは走る広告塔と考え、プロドライバーとしての自覚を持って、環境に配慮した走行を常に心がけています。特定の荷主に関しては、社名や商標をトラックに付けた、いわゆる看板車を運行しています。

③ 配送＋アルファの細かなニーズに応える。

運転技術はもちろんのこと、配達先店舗での店間移動品の集荷・移動先店毎の仕分け、返品配送、ハンガーにかかった商品、カタログ等販促品、店舗什器、社内書類の配達など、アパレル流通業固有の細かなニーズにきめ細かく対応し、店舗スタッフの方々の高い信頼をいただいています。また配送はお客様専用車両(チャーター便)のため、他社荷物の混載は無く配達時間が正確です。一日の集配のイメージを図表 8 に示します。



図表 8 : 一日の集配のイメージ

(4) 独自の荷物管理 IT システム

当社は B 社業務向けに独自の荷物管理システムを開発し活用をしています。出荷時点で送り状を印刷すると共に、商品の配送状況が把握できるようになっています。ドライバーはハンディターミナルを持ち、配送先において発生時点でのデータ入力を行っています。



図表 9 : 集荷時のデータ入力

システムから出るレポートはお客様にもご提供し喜ばれています。

もともと B 社業務向けに開発したシステムですが、他社への転用も可能となっています。

#### (5) 徹底した検品体制

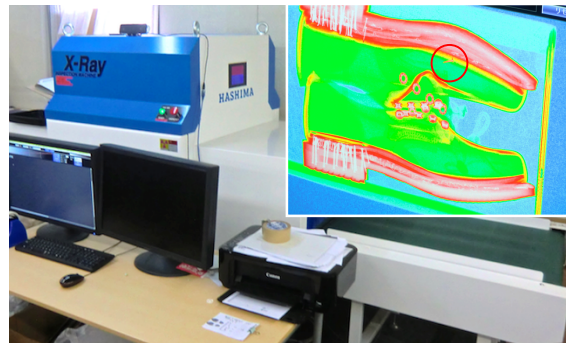
海外生産のアパレル品の場合、衣料の中にミシンの折れ針やマチ針などが混在していることは決して珍しいことではありません。当社では検針をはじめとした徹底した商品検査を行い、お客様が安心して消費者に販売できるようにしてから商品を店舗にお届けしています。

針の混入を発見するには、目視・触診だけでは完全な検査は困難です。当社ではハンディ検針機、ローラー検針機を使って検針業務の精度と生産性を高めています。更に徹底した検査を行う場合やローラー検針機に通りにくい形状の商品(靴など)の場合は、X 線検査機を使用しています。

さらに当社では、ムダ糸や糸くず、ゴミの撤去、汚れのチェック、採寸、袋の詰め替えなど徹底した検査を行っています。



図表 10：ローラー検針機



図表 11：X 線検査機と検査画面。靴の内部に釘が飛び出ている。

#### (6) 流通加工の熟練工

流通加工の業務の中心は、品質・洗濯表示タグの付け替えと、軽微な縫製不良が発見された場合の補修です。特に縫製不良が発見された場合、メーカーにとってはいわゆる「B 品」となり販売機会を逸してしまうことになりますので、流通過程での補修により修復ができれば大きな効果となります。

当社ではこのようなミシン加工を行う職人を常時 10 人程度配置していますが、その半数以上は、「熟練工」とも呼べるミシンが非常に正確で速い職人です。発見された不良のうち軽微なものはできる限りその場で補修して A 品としてお届けし、お客様に喜ばれています。



図表 12：ミシンの熟練工

## (7) 協力会社ネットワーク

セレクトショップの広域な店舗展開、急激な業務拡大に対応できるよう、当社では配送と検品・流通加工の両面で協力会社とのネットワークを構築しています。

配送面では、路線会社 10 社及び地場のアパレル品の扱いに慣れた運送会社とのネットワークを持っています。特に関西地区においては高い信頼がおけるパートナー企業との関係を構築しています。

検品・流通加工面では、ミシン縫製や X 線検査ができる企業 3 社との協力関係を構築しています。

## (8) お客様の業務を熟知した BPO<sup>2</sup>体制

当社は、お客様の配送センター内に配送管理室という部署をおき要員を駐在させています。これによりお客様とのコミュニケーションを密にし、現場(店舗)の情報やニーズを集約してルート配送をコントロールし、きめ細かい対応をしています。

また、地方店舗の新規オープン前には現地出張をし、ロケーション・搬入路・搬入方法・時間帯などの現地調査を行い、近隣店舗を含む新たな配送ルートのご提案をしています。地場の協力会社とはこの段階からコミュニケーションを綿密にとっています。オープン前には什器・家具・備品の搬入を行います。セレクトショップ物流を知りぬいた当社だからこそできるお客様のビジネスプロセスを請け負う強みです。



図表 13：配送センター内出荷作業

## (9) 安全運転への徹底的なこだわり

トラック配送事業における絶対的な必要要件は安全運転です。当社ではハードとソフトの両面から安全運転対策に徹底的にこだわっています。その結果、2011 年 2012 年(9 月まで)の 2 年間で、トラック保有台数 15 台、延べ稼働台数 8,396 台・日に対し、人身事故 0 件、物損事故 1 件(2011 年 7 月)の好成績を残しております。さらに、現在当社が加入している自動車任意保険は、長年優良割引率 70%を維持しております。

<sup>2</sup> BPO : Business Process Outsourcing。顧客の業務プロセスの一部を丸ごと請け負うアウトソーシング形態。

## ① 安全対策設備

### バックアイ

トラック全車両には後方確認用カメラモニター(バックアイ)を搭載しており、トラックの死角をなくし、バック時の事故を未然に防いでいます。

### ドライブレコーダー

全車両に事故発生時に前後30秒の運転席からの動画と、運転記録(速度、急加減速など)を記録するドライブレコーダーを搭載し、万が一の事故発生時の処理、ドライバーへの運転教育に役立てています。

### デジタルタコグラフ

全車両にデジタルタコグラフを搭載し、ドライバーの日報記入の作業軽減、GPSによる車両位置確認ができます。また、運転日報、安全運転確認書、燃費状況表などの帳票類を自動出力します。パソコンの画面上で運行の軌跡や運行情報の確認が可能ですので、ドライバーへの教育、エコドライブの実践に役立てています。



図表 14：トラック安全対策設備。

(左上) バックアイ (右上) ドライブレコーダー記録画面

(左下) デジタルタコグラフ出力の運転日報 (右下) アルコールチェッカー

### アルコールチェッカー

国土交通省は飲酒運転をゼロにするために、2011年5月からアルコールチェックの義務化を

決定しました。当社では、点呼時(出社時・帰社時)にアルコールチェッカーとパソコンの連動によりドライバーの体調を管理しています。さらにデジタルタコグラフとも連動させ運転日報上にも反映するようにしています。

## ② 社内安全教育の実施

国土交通省では2006年からヒューマンエラーによる事故の防止を目的として、PDCAサイクルによる安全対策の向上をはかる「運輸安全マネジメント制度」を始めています。当社はこれに基づき、社内で定期的に安全教育を行っております。これにはDVD視聴、テキストを使用し、の勉強会などがあります。新人ドライバーに対しては新人用カリキュラムにて教育後、初めて運転をさせています。

## ③ 運行管理者資格、整備管理者資格、物流経営士資格の積極的な取得

運行管理者資格とは、バスやトラックの営業自動車の運行の安全を確保するために、一定の規模の事業所ごとに適切な管理者を置くことが定められており、その業務を担う国家資格です。当社の事業規模においては最低1名の運行管理者を置くことが求められていますが、当社はこの資格を運行安全のスタンダードととらえ、6名が資格を取得しています。

またこの6名は、自動車の点検及び整備並びに自動車車庫の管理を行う資格である整備管理者資格も取得しています。

さらに、安全管理だけではなく、トラック輸送業の経営者及び管理者の経営管理・業務管理全般の人材育成制度である物流経営士認定も5名が取得しています。

## ④ G マーク認定

当社は、(社)全日本トラック協会が行う、トラック運送事業者の安全性を評価し認定する安全性優良事業所(G マーク)制度の認定登録を受けています。(認定証番号 2302960(1))

## (10) 環境への貢献「貨物輸送評価制度二つ星」

東京都は 2012 年度から「貨物輸送評価制度」の試行を始めました。これは自動車からの CO<sub>2</sub> 削減を推進する新たな仕組みとして、貨物自動車運送事業者(緑ナンバー事業者)のエコドライブ等の日常的な努力を実走行燃費で定量的に評価し、業界のトップランナーを認定する制度です。

8 月 27 日に評価事業者が☆評価で発表されました。

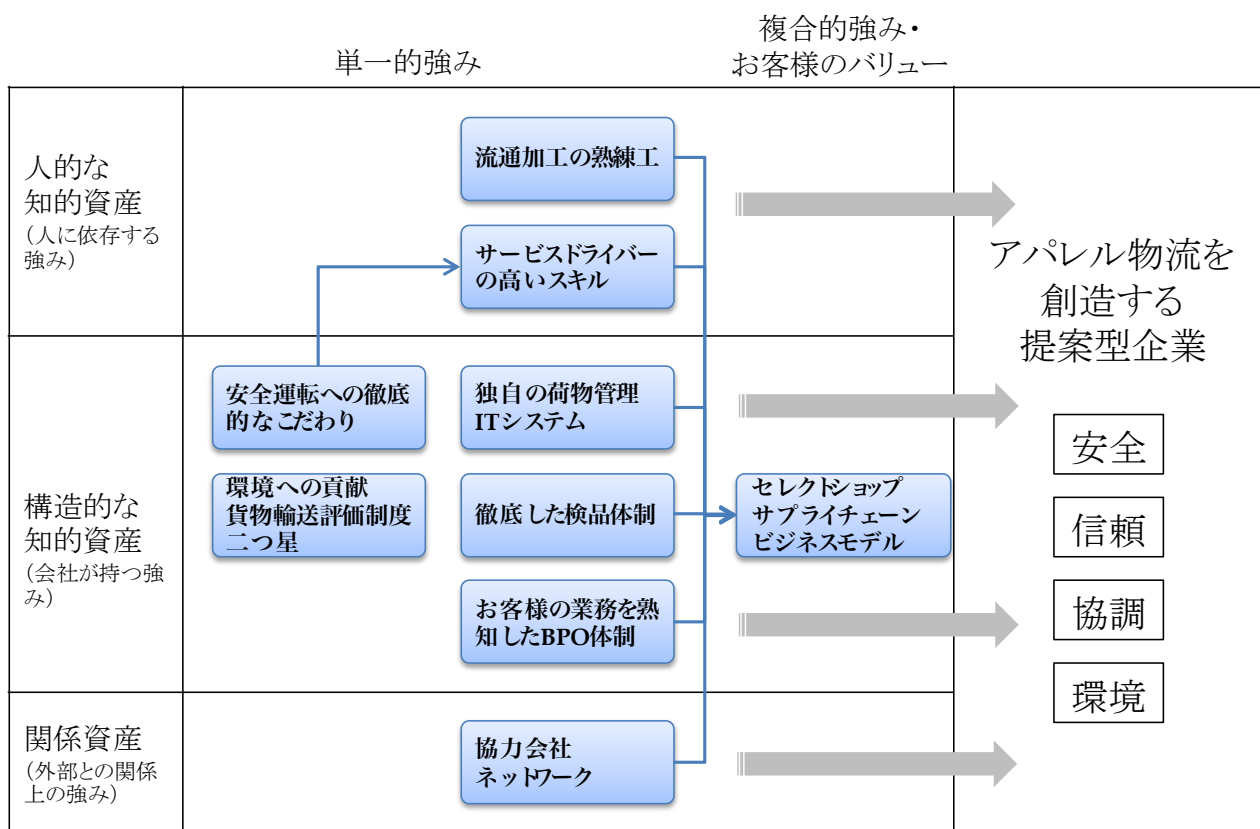


図表 15：東京都貨物輸送評価制度二つ星評価マーク

☆☆☆(三ツ星)評価7社、☆☆(二ツ星)評価 43 社、☆(一ツ星)評価 65 社の計 115 社が認定評価されました。当社は☆☆(二ツ星)評価 43 社に入り、評価証明書と評価ロゴデザインの車両貼付用シールが授与されました。(評価番号 23-2-013)

# (11) ハヤシ配送サービスの知的資産

以上述べてまいりました当社のこれまでの経営方針を知的資産<sup>3</sup>の観点から整理したのが図表 16 です。安全と環境貢献を基底に置き、配送サービスと検品・流通加工サービスの、人材力、組織・設備・情報システム、そして協力会社とのネットワークにより、セレクトショップのサプライチェーン全体の物流を最適化するビジネスモデルを構築したことが、当社の過去から現在に至り培ってきた最大の知的資産であり、お客様にご提供するバリューです。このように当社は、単なる業務の請負会社ではない、お客様のアパレル物流を創造し提案する企業理念の実現に努力してまいりました。



図表 16: ハヤシ配送サービスの知的資産

<sup>3</sup> 知的資産 : 企業が持つ無形の資産、目に見えにくい経営資源、強みの総称。

- ・人的な知的資産(人的資産) : 従業員に依存する知的資産。従業員が退職時には一緒に持ち出す資産。
- ・構造的な知的資産(構造資産) : 組織としての会社が持つ知的資産。従業員が退職しても企業内に残留する資産。
- ・関係資産 : 外部との関係上の資産。企業の対外関係に付随した全ての資産。

## 4. 知的資産経営の今後の展開(現在～未来)

### (1) 検品・流通加工業務の業務標準の確立

大手セレクトショップにおいては、海外商品の検品や品質管理の強化のニーズがますます高まる傾向にあります。当社ではこれまでは個別のお客様のご要求に沿った検品・流通加工を行ってまいりました。今後は当社がアパレル品物流の専門企業として、検品・流通加工、品質管理について、より積極的にご提案できるようになるため、これまで培ったノウハウを活かして、ハヤシ配送サービスとしての業務標準を確立してまいります。そしてこれをハヤシ配送サービスの新たな知的資産として、お客様が安心して販売でき、消費者がトラブルなくファッションを楽しめることにいっそう貢献してまいります。

### (2) ビジネスモデルを活かして業務領域を拡大

#### ① 業務領域を拡大

セレクトショップのサプライチェーン全体の物流を担うビジネスモデルを活かし、お客様に貢献できる領域について業務を拡大してまいります。

例えば、セレクトショップからさらに通販事業者の商品を納入するルートについて、通販事業者向けの配送は当社が行っていますが、商品返品等逆ルートについては、通販事業者が荷主となるため、別の配送事業者が請けています。このような、川下の戻り便を活用してお客様にコストメリットをご提供できる業務については、積極的にお客様にご提案を進めていき、サプライチェーン全体の物流効率を更に高めてまいります。

#### ② お客様のロスの低減に貢献

セレクトショップの商品は、ある意味生鮮食品と同じように賞味期限(季節性)があり、期間内にいかに売り切るかが重要になります。流通過程で縫製上の不良品いわゆるB品が発見された場合、通常メーカーに返品しメーカー側で修繕するのですが、これはメーカーにとってもショップにとっても販売機会を逸することにつながります。当社ではこれまで、ミシンの熟練工によって軽微な縫製不良については当社内で修繕することで、B品をA品化し流通ルートに戻してきましたが、その処理能力には限りがありました。今後は、流通加工の協力会社との連携を更に強めて修繕能力を高め、お客様のロスの低減に貢献してまいります。また、協力会社の機能を当社内に誘致し、同床化することで業務効率をさらに高めることも検討しています。

### (3) 業務拡大に対応できる人事制度の抜本的見直し

当社はお陰様で、アパレルに事業ドメインを集中させて以降、企業として成長路線に入ることができるようになりました。これまでは、事業の拡大やピーク性に対応できるように、正社員に加え、契約社員、パート社員を積極的に活用する柔軟な人事戦略をとってきました。特に検品・流通加工においては、契約社員・パート社員の比率が全体の2/3を超えており、需要に応じた人的資源配置ができていますが、一方で人材の定着率、ノウハウの継承、管理職の統制範囲に課題が生じ始めています。

そこで、今後当社がさらなる成長を遂げていくために、これまでの人事制度を抜本的に見直してまいります。正社員比率の見直しを行い、2013 年春から新卒社員の採用を行ってまいります。新卒社員は戦力化に時間とコストがかかりますが、長期的な視点で将来の当社を背負うべき人材の育成に取り組みます。これと並行して人材育成制度も見直し、社員の目標管理制度を取入れ、全社目標と個人の業務目標とをリンクさせ、より高いモチベーションで業務を行える制度としてまいります。また、現在のビジネスモデルと組織構造との整合や、管理者の統制範囲が適切かなどを再検証し、最適な組織に変革をしてまいります。

当社はこれまでお客様からもご指導をいただきながら、アパレル物流業としての知的資産を蓄積してまいりました。そしてお客様にご満足いただけるサービスのご提供に努めてまいりました。その結果、経営方針である①安全 ②信頼 ③協調 ④環境のうち、お客様からの「信頼」をいただける物流企業として少しずつ成長することができていると認識しています。

今後の更なる発展のために当社は、より働きがいのある職場を作り、従業員満足を高め、「協調」を高めて、これまで以上に高い価値をお客様にご提供できる企業になることを目指してまいります。

## 5. 企業概要

|         |                                                                                                                   |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社名      | 株式会社ハヤシ配送サービス                                                                                                     |
| 住所      | 東京都墨田区緑 2-6-5                                                                                                     |
| ホームページ  | <a href="http://www.hayashi-hs.co.jp">http://www.hayashi-hs.co.jp</a>                                             |
| 代表取締役   | 林 秀行                                                                                                              |
| 事業内容    | 一般貨物自動車運送事業（自貨 2 第 1067 号）<br>流通加工事業<br>物流管理事業                                                                    |
| 設立      | 1982 年(昭和 57 年)6 月                                                                                                |
| 従業員     | 70 名(契約社員・アルバイト・パート含む)                                                                                            |
| 資本金     | 1,000 万円（平成 24 年 6 月期）                                                                                            |
| 所属団体    | 社団法人東京都トラック協会<br>墨田トラック運送事業協同組合<br>社団法人本所法人会<br>東京商工会議所                                                           |
| 認定・資格者等 | G マーク(安全性優良事業所) 認定番号 2302960(1)<br>東京都貨物輸送評価制度二つ星評価 評価番号 23-2-013<br>運行管理者資格(6 人)<br>整備管理者資格(6 人)<br>物流経営士資格(5 人) |



## あとがき

### 注意事項

この知的資産経営報告書に記載しました将来の経営戦略及び事業計画ならびに付帯する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて掲載しています。

そのため、将来にわたり当社を取り巻く経営環境(内部環境および外部環境)の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には本報告書の内容が将来実施または実現する内容と異なる可能性もあります。

よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来にわたって保証するものではないことを、十分にご了承願います。

### 問合せ先

|      |                |
|------|----------------|
| 商号   | 株式会社ハヤシ配送サービス  |
| 住所   | 東京都墨田区緑 2-6-5  |
| 電話番号 | (03) 3634 2941 |
| 担当者名 | 代表取締役 林 秀行     |

### 本報告書の内容の合理性について

本報告書に掲載された内容は、株式会社ハヤシ配送サービスの過去から現在に至る経営環境(内部環境及び外部環境)に照らし、合理的な内容であることを認めます。

2012 年 11 月 30 日

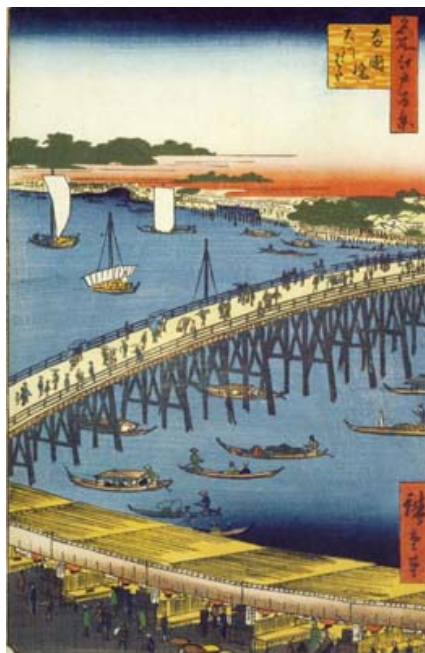
経済産業大臣登録 中小企業診断士(登録番号 402609)

長島 孝善

経済産業省 中小企業支援ネットワークアドバイザー

中小企業診断士(登録番号 213170)

宮崎 博孝



ハヤシ配送サービスの本社は東京の両国にあります。現在の両国駅の西側を流れる隅田川が「上総国」と「武蔵国」の2つの国の国境であったため、この2つの国をつなぐ橋を「両国橋」と呼ぶようになり、その橋のたもとが「両国」という地名になったと言われています。

ハヤシ配送サービスも、ファッションを楽しむ人たちと、まだ知られていないブランドの素晴らしい商品とをつなぐ橋となれるよう、従業員一同これからもがんばってまいります。