

知的資産経営報告書2012

確実・安心なロジスティクスサービスで
お客様に貢献し、社員の幸せを実現する。



イノウ運輸株式会社

社長からのご挨拶

イノウ運輸株式会社は、昭和18年に大手製造業様の専属荷扱い店として創業して以来、69年間にわたり一貫して、コツコツきちんと仕事を積み上げていくことに徹底的にこだわって事業を営んでまいりました。

おかげさまで現在では、多くのお客様に対し、トラック運送業務だけでなく、倉庫保管、流通加工業務など幅広いロジスティクスサービスをご提供させていただくことができるようになりました。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。

イノウ運輸は、事業の営みを循環型サイクルで考えています。物流の仕事は一つ一つはとても地道なものです。私たちは、日々の仕事をコツコツきちんと行うことに徹底的にこだわっています。それにより、お客様の信頼をいただき、それが会社の安定と成長、業容の着実な進化につながり会社がサステイナブル（持続的）に存続することが許され、その結果として従業員の物心両面の幸福を実現し、私たちはまた日々の仕事をコツコツきちんと誠実に行うことができるのだと考えています。その思いを込めて今回新たに明文化したイノウ運輸の経営理念が、「確実・安心なロジスティクスサービスでお客様に貢献し、社員の幸せを実現する。」です。

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、このようなイノウ運輸の経営方針と、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ございます。今後とも従業員一同努力をおしまずコツコツきちんと邁進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、よろしくお願ひ申し上げます。

2012年8月31日

イノウ運輸株式会社

いのう
稻生 道明
みちあき
代表取締役

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。



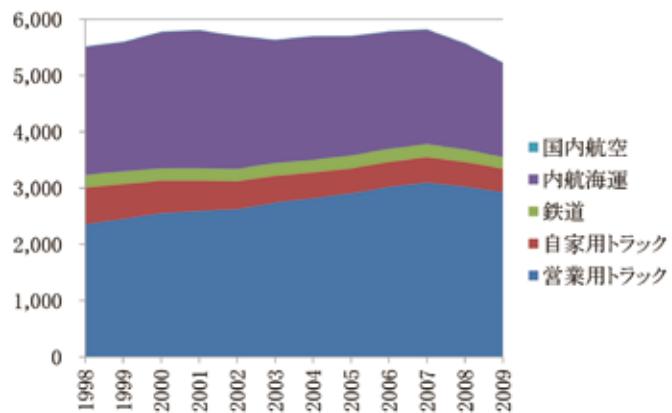
1. 事業環境

(1) トラック運送市場の概要

① トラック運送市場の規模

当社は、関東圏に密着して非鉄金属を中心としたトラック輸送事業を行ってまいりました。近年は非鉄金属(素材)以外の商品輸送や、保管、加工業務も行っておりますが、創業以来の主力事業は非鉄金属のトラック輸送です。

わが国の国内貨物輸送は、トンキロ数では年間52億トンキロですが、そのうちの63.9%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社であったトラック運送事業者は、2009年には62,712社となり、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 製造業の空洞化、企業集約リスク

海外生産の拡大による国内製造業の空洞化が論調として言われていますが、現状は海外需要のために海外で生産する「グローバル化」の段階であり、国内生産が損なわれている段階ではないとされています。(みずほ総合研究所2011.3.29みずほリポート) しかしながら、将来においては国内需要に対する生産も海外で行われるようになる可能性があり、生産財を主な荷としている当社にとっては市場の成長性には不

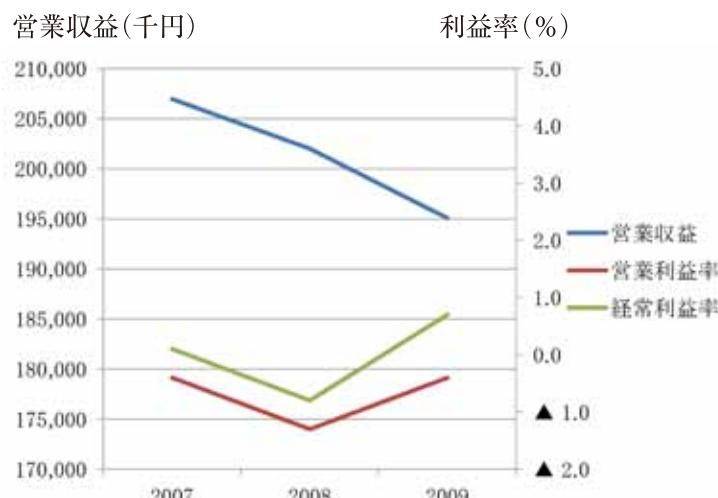
透明感があります。

また、近年の企業間競争激化などのため、荷主企業においてM&A(合併・買収)があると運送会社の集約が行われ、荷主を失うリスクが高まっています。

(4) 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いきます。



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）

(2) 少子高齢化

(1) ドライバーの高齢化

トラック運送業界においても少子高齢化の影響は色濃く出ています。全日本トラック協会の調査によると、ドライバーの高齢化が急速に進んでいることがわかります。普通運転者の年齢構成比率は、平成5年(1993年)には50歳以上のドライバーが13.7%でしたが、平成22年(2010年)には24.8%に達しています。一般に加齢により視力や反射神経など運転者適性は低下するため、安全運転の強化や配置転換、若年ドライバーの雇用対策が課題となっています。



図表3：トラック運転者の年齢構成比（出典全日本トラック協会）

(2) 周辺生活者の高齢化

当社の本社がある墨田区向島は、下町の住宅密集地であり、地域住民の高齢化により車両の出し入れにも従来以上に注意を要し、また時間がかかることがあります。

さらに当社は2012年5月に開業した東京スカイツリーから約400mの至近にあり、高齢者を中心とした観光客や車両の増加により、トラックの運行に一層の注意を要する環境となっています。

(3) 環境と安全への要求

① CO₂排出量と交通事故

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

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、CO₂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。

交通安全においては、事業用トラックが第1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。

② グリーン経営認証

グリーン経営認証は、環境保全に関して一定レベル以上の取組みを行っている事業者に対して、公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団が審査の上認証・登録を行う制度です。トラック運送業では2012年7月10日現在全国で5,828事業所が登録されています。これは全事業所数の7%にあたります。

③ Gマーク

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。

2. 経営理念と事業概要

(1) 経営理念

このような経営環境のなか、イノウ運輸は、

**確実・安心なロジスティクスサービスで
お客様に貢献し、社員の幸せを実現する**

ことを経営理念としています。

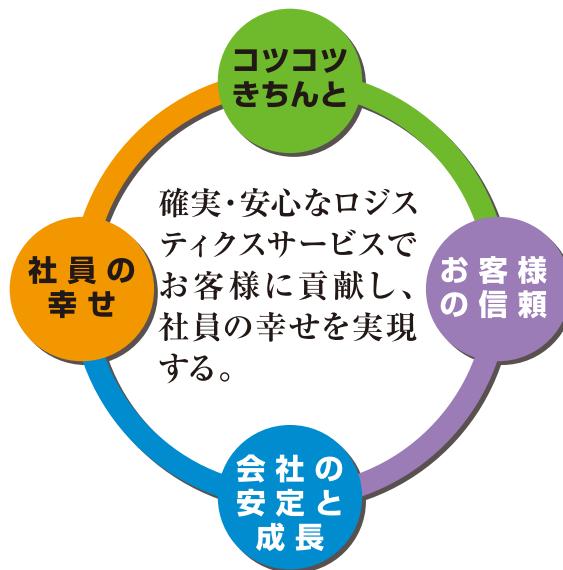
当社は事業の営みを循環型サイクルで考えています。運送業は農業と同じように、日々の仕事を真面目にコツコツきちんと積み上げていくことが最も大切なことと認識しています。それにより、お客様の財を大切に扱い確実・安全な運送を実現します。

そして当社は運送サービスだけでなく、保管から流通加工までのロジスティクスサービスを志向し、お客様が信頼して任せられる物流パートナーとなることを目指します。

お客様の信頼をいただくことが会社の安定と成長、業容の着実な進化につながり、会社がサステイナブル（持続的）に存続することが許されるのだと考えています。

その結果として従業員の物心両面の幸福を実現し、私たちはまた日々の仕事をコツコツきちんと誠実に行うことができるのです。

これを示したシンボルが、図表4のイノウ運輸の仕事のサークルです。



図表4：イノウ運輸の仕事のサークル

(2) 事業概要

当社は創業以来、銅・アルミ・鉛などの非鉄金属素材を中心としたトラック運送サービスを営業してまいりましたが、近年の企業の物流ニーズにお応えするには、単なる運送の請負だけでなく、お客様の物流課題をトータルに考え最適化されたご提案ができることが必要と認識し、そのような取り組みを進めてまいりました。現在の当社の事業内容と事業所、主要なお取引先は以下の通りです。

① 事業内容

- ・大型・小型トラック運送
- ・一般貨物自動車運送事業
- ・倉庫業務
- ・流通加工業務
- ・プラント設置工事
- ・産業廃棄物収集・運搬業務

② 事業所

- ・東京本社(東京都墨田区)
- ・営業所:小山営業所(栃木県小山市)、市川営業所(千葉県市川市)、白岡営業所(埼玉県南埼玉郡)
- ・工場:鹿沼工場(栃木県鹿沼市)

③ 主要取引先¹

- ・古河電気工業(株)、古河物流(株)
- ・(株)チヨダマシナリー
- ・西田金属(株)
- ・春田産業(株)
- ・萬世興業(株)
- ・(株)水上三洋商会
- ・三井金属エンジニアリング(株)
- ・三井ホームコンポーネント(株)
- ・三菱電機ロジスティクス(株)
- ・山崎金属産業(株)



図表5：イノウ運輸本社ビル

¹ お取引先企業名の敬称は省略させていただきます。

3. 知的資産経営の展開（過去～現在）

(1) 創業当初からのお客様との長期にわたる信頼関係

当社の創業は昭和18年（1943年）です。古河電気工業株の専属荷扱い店（業平橋荷扱い所）として稻生重蔵が非鉄金属の運送事業を始めました。3年後の1946年に(有)稻生組を設立し、稻生重蔵が初代社長に就任しました。これが現在のイノウ運輸株の原型となります。

以来、古河電気工業株とは現在にわたりまで69年間にわたってお取引を頂いております。昭和55年に物流子会社の古河物流株を設立後も、両社の物流パートナーとして高い信頼を頂いております。

現在の主要なお取引先も含め、当社は一度お取引を始めたお客様とは確固たる信頼関係を築き、長期にわたるお取引をさせていただいている。

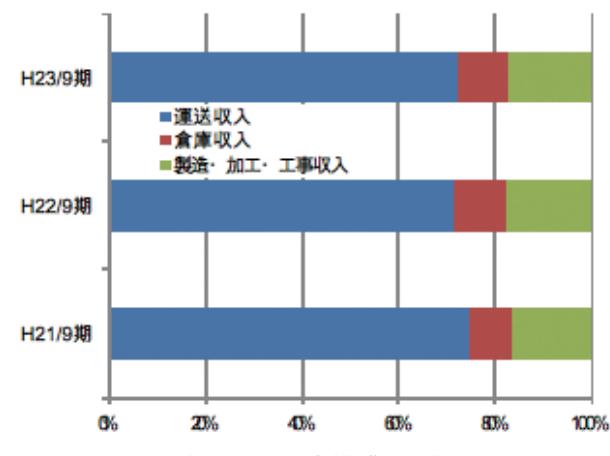


図表6：創業当時の古河電気工業業平橋荷扱い所

(2) ロジスティクスサービスを提供する事業ポートフォリオ（事業構成）

当社がお客様との長期にわたる信頼関係を築くことができている大きな理由は、当社の事業ポートフォリオ（事業構造・構成）にあります。

一般に、運送事業は事業者にとって独自の特徴が出しづらく、また荷主にとっては少しでも不満・問題があれば委託先を切り替えやすい性質があります。つまり事業者からすると参入障壁が低い半面、お客様との関係が不安定な面があるので



図表7：売上高構成比の推移

当社は、基本のトラック運送事業において競争力を保ちつつ、倉庫業務、製造・加工業務までを請負うロジスティクスサービス企業としての事業ポートフォリオを持ち、運送だけではない高い価値をお客様にご提供しています。その結果として、お客様から長期にわたる信頼を頂くことができていると考えています。このような現在のイノウ運輸の姿に至ることができたのはお客様のおかげでもあります。かつて

はトラック運送だけをお請けしていた当社に対しお客様から、「イノウさんこういうことはできかせんか」と挑戦のチャンスを頂き、ご指導ご鞭撻をいただいた結果と深く感謝しております。

平成23年9月期において、当社の倉庫事業と製造・加工事業の売上高は全体の28%に達しています。

(3) 平ボディ車中心の車両構成ポリシー

近年のトラック運送業が保有する車両の主流は、ウイング車と呼ばれるバン型車輌の荷物室の側面から天井部分までを一体的に跳ね上げて積み下ろしを行うタイプです。しかし当社はあえて平ボディと呼ばれる荷台がフラット型のトラックを中心に保有しています。このタイプは積み下ろし時にシートをかける・剥ぐ作業が必要で手間がかかるのですが、屋根が無いため工場内クレーンや工事現場のクレーンで荷を積み下ろしするのにたいへん適しており、そのような積み下ろし環境のお客様から喜ばれています。現在トラック26台中24台が平ボディ車となっています。



図表8：平ボディツートンカラーのイノウ車

(4) 協力会社ネットワーク

平ボディ車をご指定されるお客様の場合、その時に配車できるトラックがご希望に足りないこともあります。当社では協力関係にある他のトラック運送事業者とのネットワークを持っており、平ボディ車の保有状況も把握していますので、当社内で不足する場合には協力会社の平ボディ車を動員して対応することができます。

その逆に、ウイング車をご指定され当社車両では足りない場合には、これはほとんどの協力会社が保有していますので、やはり容易に動員することができるようになっています。

(5) 全国輸配送に最適な本社立地

本社倉庫は墨田区向島にあり、複数の首都高インターチェンジから至近距離にあります。1号線入谷に10分、6号線向島4分、駒形7分、堤通10分、7号線錦糸町に10分の距離で、都内配達や全国への輸送拠点として最適な立地です。



図表9：首都高 ICまでの時間（出典 Google Map）

当社の人材採用方針における絶対条件は、「真面目で誠実な人柄であること」です。イノウ運輸の仕事のサークルに示しましたように、当社がサステイナブルに存続していくために私たちが果たすべき基本的責務は、日々の仕事を真面目にコツコツきちんと積み上げていくことです。そのため、採用においては、業務経験があることはもちろん望ましいですが、それ以上に真面目で誠実な人柄であることを重視しています。

そのようなイノウ運輸社員に対して、お客様からも、社員の人柄がよく感謝の気持ちを持っているとありがたいお言葉をいただいています。

(7) ベテラン社員の活躍

当社では多くのベテラン社員が活躍しています。まず、ドライバーとしては高齢になってきた社員を倉庫部門や製造加工部門に配置転換し、それが年齢に適応した業務で活躍しています。また、営業員も物流業界での経験が豊かで、お客様の課題を的確に把握し解決の提案ができるベテランです。

当社では、60歳定年後も希望者は再雇用しています。さらに、他社で定年を迎えて当社に再就職をする社員もいます。そのような社員も工場等前職での経験や人脈を活かして活躍をしています。

この知的資産経営報告書の作成にあたっても、事業環境の認識と自社の強み・弱みの抽出に、中



図表10: 社員による知的資産経営報告書作成打合せ

堅ベテラン社員 6 名が参加しました。

(8) 倉庫業務、製造加工ノウハウ

倉庫業務においても、ベテラン社員による迅速な入出庫を実現しています。それを支えているのが、自社開発した在庫管理システムです。これにより在庫状況のリアルタイムな把握が可能となっています。

また、お客様の荷をお預かりするにあたって、盗難に対するセキュリティは私たちの責任です。当社では、厳重な施錠等のセキュリティはもちろん、倉庫とセコム(株)の監視センターとをネットワークで結び、24 時間の遠隔監視を行っています。

製造加工においては、鹿沼工場が(株)東芝認定の工場となっており、整備された管理機構を有しています。



図表11: 倉庫業務の様子

(9) コストダウンノウハウ（成功事例）

当社は、お客様の物流コストを削減できるノウハウを蓄積しお客様にお役立ちしています。お客様の物流コストダウンに成功した事例を 2 例紹介します。

① A 社——倉庫業務アウトソーシング

A 社との取引は当初トラック月 10 台程度の依頼を受けていた状況でした。A 社は貸倉庫を利用し従業員を 3 人選任で配置していましたが、この倉庫賃料と人件費が A 社にとって大きな負担となっていました。この解決策として、当社本社倉庫を使ったアウトソーシングのご提案をさせていただきました。

A 社からはご提案に対する高い評価をいただき、ご採用いただくことができました。その結果、A 社が払っていた賃借料と 3 人の従業員人件費はイノウ運輸の保管料にかわり、A 社にとって約 3 割のコストダウンに成功しました。当然トラックはイノウ運輸の倉庫から出発することになり、物流効率も向上しました。

② B 社——流通加工アウトソーシング

B 社との取引はトラック月 1 ~ 2 台から始まりました。以降徐々にご信頼をいただき、トラック台数を増やして頂きました。

きっかけはある日ご担当者の方から相談を頂いたことでした。既存の流通加工会社が B 社の流通加工から撤退することになって困っているというものでした。当社はそれをお請けしトラック輸送から流通加工へと B 社とのお取引を拡張することができました。

その実績が評価され、次に B 社からいただいたご相談は、やはり既存の流通加工会社 X 社に納期遅れが多く困っているというものでした。調べてみると、X 社の B 社業務は不採算になっており、X 社自身も撤退を希望していることがわかりました。そこで当社は、X 社から B 社業務のノウハウを持つ人材の移管を受けたうえで、流通・加工作業工程を抜本的に見直して改善を行い、当社として利益がでる業務に仕立てて、業務を引き継ぐことに成功しました。

このように、単にコストダウンを飲む形ではなく、輸送から保管、加工に至るロジスティクスサービス事業ポートフォリオの中で、お客様の課題をトータルに考えて改善提案をしてコスト削減するノウハウはイノウ運輸の大きな強みです。

(10) グリーン経営

トラック運送業にとって、大気汚染や騒音、CO₂排出などの環境問題に取り組むことは社会との関係における責務です。当社は、環境保全に関して一定レベル以上の取組みを行っている事業者に対し、公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団が審査の上認証・登録を行う制度「グリーン認証」の認証・登録を受けています。

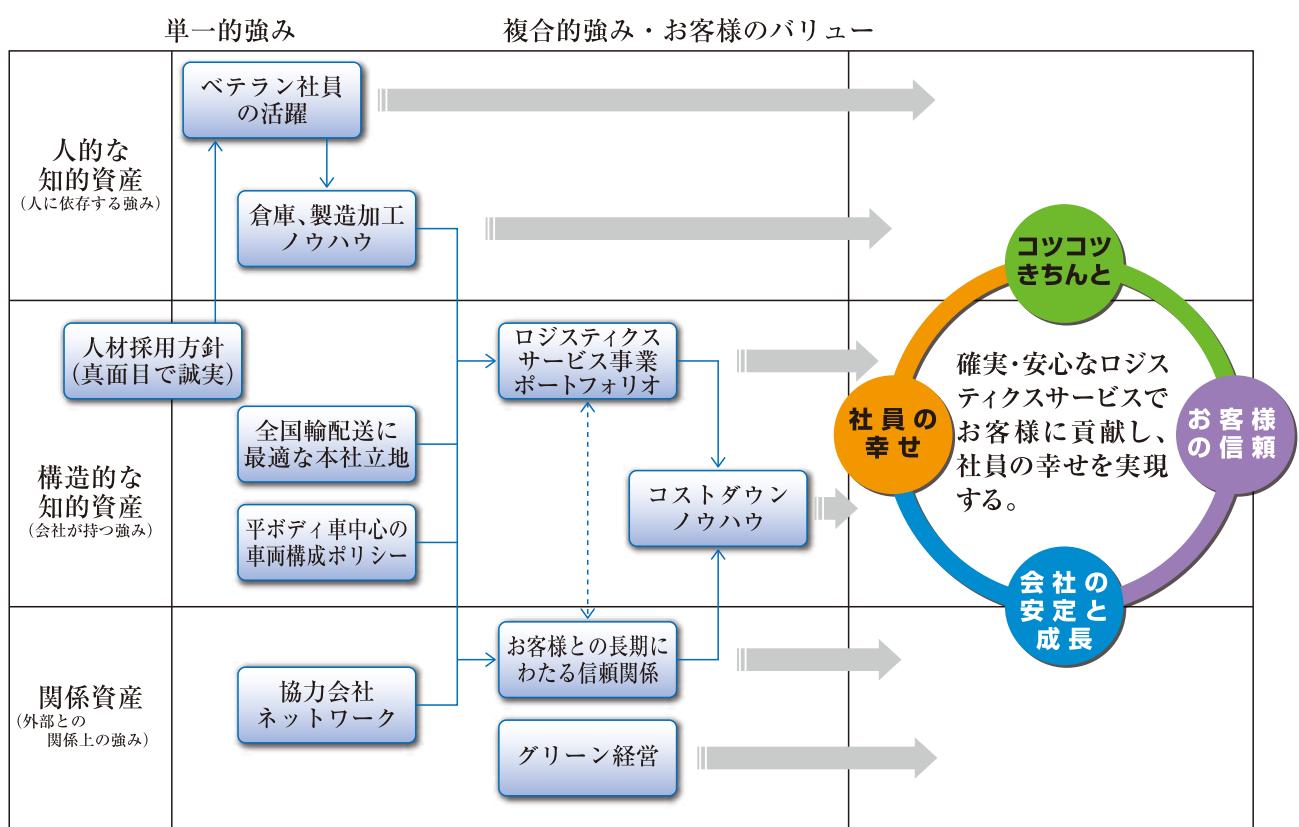
トラック事業者の認証は 2003 年に始まりましたが、当社はその初期に認証を受け、以降 2 年ごとに審査を受けて更新を継続してきており、全社でグリーン経営を実践しています。



図表 10：グリーン経営登録証

(11) イノウ運輸の知的資産

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²の観点から整理したのが図表13です。立地や特徴ある車両構成、協力会社ネットワークによる競争力あるトラック運送業務をベースに、ベテラン社員の経験やノウハウを活用して保管や加工を含むロジスティクスサービスに業容を拡大してまいりました。それによりお客様との長期にわたる信頼関係を築き、経営理念である「確実・安心なロジスティクスサービスでお客様に貢献し、社員の幸せを実現する。」ことの実現に努力してまいりました。



図表13：イノウ運輸の知的資産

² 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) ベテランから若手への技能承継

当社の人員構成は、ベテラン世代と若手～中堅世代にやや二極化の傾向があり、ベテラン世代の持つ豊富な業務経験、ノウハウ、技術（あわせて「技能」と呼びます）が必ずしも次世代に十分には引き継がれていません。この点は当社の持つ重要な課題です。

平成24年度においては、ベテラン社員ひとりひとりが持つ技能を次世代に承継するため、技能の「見える化」を行ってまいります。具体的には、OJT³による教育と業務マニュアルの作成を行いますが、マニュアル作成ができるだけ社員の負担にならないよう、今やっている仕事を具体的に書き出す、いわば「今やっていることリスト」を作ることから始めます。最初から完璧な業務マニュアルを目指すのではなく、本人がやっていること、持っているものをとにかく可視化・見える化するところから取り組んでまいります。

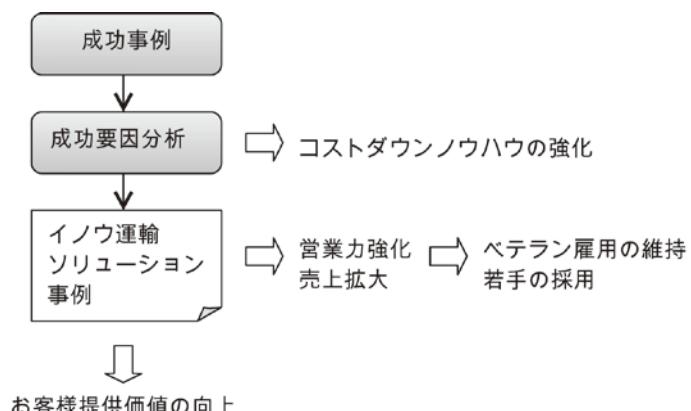
この取り組みによって、ベテラン社員個人に帰属している強みを組織として持てるようにする、いわば人的資産の構造資産化をおこない、強みとしての強化をはかってまいります。

(2) 成功事例の分析・ソリューション事例化

前節で述べましたA社B社事例のような、小規模なトラック運送から始まり、運送から保管・加工に至る事業ポートフォリオの中でお客様の課題をトータルに考えて改善提案をしてコスト削減を果たしていく事例は、今後のイノウ運輸がお客様にご提供していくべき大きな価値です。

平成24年度は、このような成功事例を改めて分析し、お客様に対して課題解決事例としてご紹介できる、「イノウ運輸ソリューション事例」として整備いたします。そしてトラック運送だけではないお客様のロジスティクス全体の最適化に貢献できる提案を進めてまいります。

この過程において構造資産であるコストダウンノウハウの強化を図り、また営業力強化・売上拡大の結果としてベテラン社員の雇用の継続と次世代若手社員の採用を進めてまいります。



図表14：成功事例の分析・ソリューション事例化

³ OJT: オン・ザ・ジョブ・トレーニング(on-the-job training)。職場での実務を通じて行う従業員の教育訓練。

(3) Gマークの取得

(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Gマーク制度について、当社は平成25年に取得することをめざします。当社のGマーク取得の目的は以下の通りです。

① 従業員の安全意識を高める

安全管理の強化。

Gマークのトラックへの貼付・各種媒体への表示を通じて、従業員の安全意識、モチベーションを一層高める。

② 従業員教育効果

Gマーク取得プロセスにおいて安全性を改めて体系的に学ぶ。また自社の取組みを文書化する訓練を行う。

③ お客様の信頼向上

安全性優良事業所として「任せられる」「事故をおこさない」というお客様の安心感。

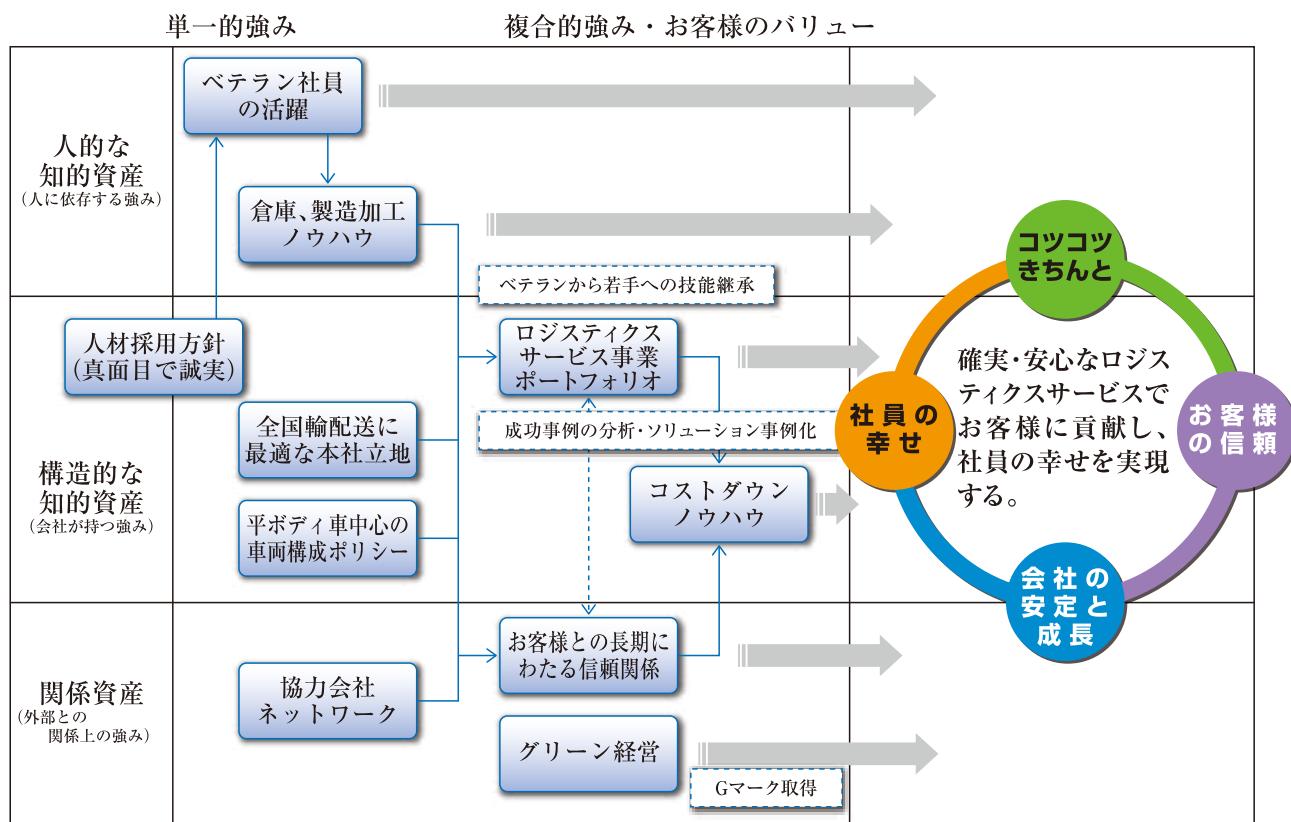


図表15:Gマーク



図表16:停車時の車止め

業種は異なりますが、2012年4月に発生した関越自動車道高速バス居眠り運転事故は、この安全意識の欠如のたいへん不幸な結末でありました。当社はこれを他山の石としてとらえ、安全を第一として、確実・安心なロジスティクスサービスを通じてこれからもお客様と社会に貢献してまいります。



図表17:知的資産経営の平成24年度の展開

5. 企業概要

社名	イノウ運輸株式会社
住所	東京都墨田区向島 3-13-11 イノウ運輸ビル
代表取締役	稻生 道明
事業内容	大型・小型トラック運送、一般貨物自動車運送事業 倉庫業務、流通加工業務 プラント設置工事、産業廃棄物収集・運搬業務
設立	1947年（昭和22年）8月13日
従業員	50名
資本金	1,000万円（第67期：平成23年9月度）



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	イノウ運輸株式会社
住 所	東京都墨田区向島 3 丁目 13 番 11 号
電 話 番 号	(03) 3624 6451
担 当 者 名	代表取締役 稲生 道明

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、イノウ運輸株式会社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 8 月 31 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



イノウ運輸の本社は東京スカイツリーから約400mの至近にあります。634mのタワーを地震や強風による上下・水平の力から守る基礎を支えているのは、深さ50mの特殊な「杭」の技術にあるそうです。イノウ運輸も、しっかりと杭を地中にはって空に伸びていけるよう、従業員一同これからもコツコツきちんと成長してまいります。