# 事業価値を高める経営レポート (知的資産経営報告書)



2019年4月



# 目次

| 1. | 経営哲学                | 1  |
|----|---------------------|----|
| 2. | 事業概要                | 2  |
| 3. | これまでの事業展開           | 5  |
| 4. | 自社の強み・優位性           | 6  |
| 5. | 市場環境                | 10 |
| 6. | これからの事業展開           | 12 |
| 7. | 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ | 14 |
| 8. | 会社概要                | 17 |
| 9. | あとがき                | 18 |

# 1. 経営哲学

# (1) 経営理念

当社にかかわるすべての人が 幸せに豊かな生活がおくれるように 社員一丸となって努力しよう

# 2. 事業概要

# (1) 事業内容

当社の主な事業は「土砂や資材の運搬事業」と「除去土壌の輸送事業」です。

「土砂や資材の運搬事業」では、骨材の運搬や販売、産業廃棄物の収集運搬を行っています。

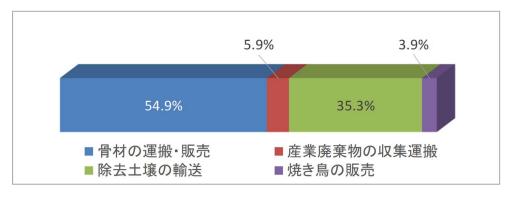
「除去土壌の輸送事業」では、福島県内の除染に伴い発生した土壌を、中間貯蔵施設へ 輸送しています。

また、当社は設立当初より、「焼き鳥武蔵屋」ブランドによる、焼き鳥の移動販売事業も実施しています。

#### 【当社の事業内容】

|   | 事業名        | 内容  | 事業開始年   |
|---|------------|---|---------|
| 1 | 骨材の運搬・販売   | ・盛土材・山砂・真砂土・捨石・<br>割栗石・岩ズリ・スラグ等の運<br>搬および販売<br>・建設残土の受入 | 平成 23 年 |
| 2 | 産業廃棄物の収集運搬 | ・現場で発生した産業廃棄物の<br>収集運搬                                  | 平成 23 年 |
| 3 | 除去土壌の輸送    | ・除染に伴い発生した土壌を中<br>間貯蔵施設へ輸送                              | 平成 27 年 |
| 4 | 焼き鳥の販売     | ・焼き鳥の移動販売   | 設立~     |

#### 【各事業の売上構成】



※売上構成比は直近売上高(平成30年6月決算期)の数値を基に概算計上したもの

# (2) 各事業について

#### ①骨材の運搬・販売

大手建設ゼネコン様等からの依頼を受け、盛土 材・山砂・真砂土・捨石・割栗石・岩ズリ・スラ グ等の運搬および販売を行います。各建設現場に 必要な骨材を迅速にお届け致します。

また、建設残土の受入も行っております。



建設現場に欠かせない資材をお届け致します

多数の車両やドライバーが必要となる場合でも、当社の強みである他の輸送事業者様と の連携力により、傭車等の支援を受けながら対応しております。



産業廃棄物を収集運搬する深ダンプです

#### ②産業廃棄物の収集運搬

現場で発生した産業廃棄物を収集運搬致しま す。収集した廃棄物は責任を持って安全に処理を 行います。

#### ③除去土壌の輸送

輸送実施事業者様からの依頼を受け、福島県内 の除染に伴い発生した土壌を中間貯蔵施設へ輸送 しています。

輸送実施・安全確保の為の教育と研修を受けたドライバーが徹底管理のもと安全かつ確実に輸送を行なっています。



安全・確実に輸送致します



焼き鳥の移動販売は当社の原点です

#### ④焼き鳥の販売

焼き鳥の移動販売は創業以来の事業です。フランチャイズ形式により、オーナーを募集したうえで、スーパーマーケットや各種イベント等で焼き鳥の移動販売を行う事業です。当社設立以来、実施している事業で、フランチャイズ形式で培ったノウハウは、ダンプの独立償却制度など、運搬事業でも活かされています。

# (3)業務プロセスと当社の特長・取組み

当社の業務プロセスと各プロセスにおける特長や取組みは以下の通りです。

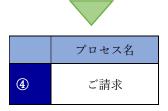
|    | プロセス名 | 行っていること   | 工夫や特長        | 特長を生み出している<br>秘訣・理由・根拠                                       |
|----|-------|---|--------------|--|
| 1) | 営業    | <ul><li>・見積もり</li><li>・提案</li><li>・受注</li><li>・交渉</li></ul> | ・受注量の大小に関わらず | <ul><li>・困っている顧客の力になりたいという社長のおもい</li><li>・傭車ネットワーク</li></ul> |

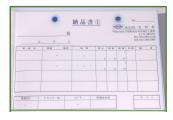


|   | プロセス名 | 行っていること | 工夫や特長                               | 特長を生み出している<br>秘訣・理由・根拠                                       |
|---|-------|---------|-------------------------------------|--|
| 2 | 配車    | ・配車     | ・ 車両台数や種類の豊富さ ・ 久労 業 拠 占 に トス 値 車 毛 | <ul><li>・各営業拠点へ権限を委譲している</li><li>・各営業拠点間の連携を密にしている</li></ul> |



|   | プロセス名 | 行っていること   | 工夫や特長        | 特長を生み出している<br>秘訣・理由・根拠                                       |
|---|-------|---|--------------|--|
| 3 | 運搬・輸送 | <ul><li>・骨材や土砂運搬</li><li>・産業廃棄物の収取</li><li>運搬</li></ul> | ・平均速度や時間管理実施 | ・全車両 GPS やドライブレコ<br>ーダー設置などの安全対策<br>・毎朝の付け合わせ等、細かな<br>数量管理実施 |





砕石運搬用納品書



ダンプ管理システム等 管理体制を強化しています

ドライバーが納品書に請求先・現場名・品目・数量を記入し、管理システムに入力する事で数量管理~請求~支払業務を集約して行っています。

# 3. これまでの事業展開

# (1) 会社の沿革

| 年月      | 出来事   |
|---------|---|
| 平成5年7月  | 焼き鳥販売全国チェーン㈱龍鳳取締役であった引地弘喜<br>が、焼き鳥小売を目的として侑ヒロキ設立。 |
| 平成10年9月 | (有)ヒロキから(株)ヒロキに組織変更                               |
| 平成10年頃  | 固形有機肥料事業を開始(平成23年まで)                              |
| 平成21年   | 一般建設業許可取得   |
| 平成23年3月 | 東日本大震災  |
| 平成25年2月 | 一般貨物自動車運送事業許可取得                                   |
| 平成25年6月 | 気仙沼事務所設立  |
| 平成27年5月 | 産業廃棄物収集運搬事業許可取得                                   |
| 平成29年1月 | 一般貨物自動車運送事業許可取得(二本松営業所)                           |
| 平成30年6月 | 一般貨物自動車運送事業許可取得(南相馬営業所)                           |

# 4. 自社の強み・優位性

# (1)人的資産

### 顧客の要望に応える為に真剣に取り組む経営者や社員

当社は、お客様からのご依頼は断らない、お客様の要望には応えるという方針があります。これは、お客様の困りごとの解消の為に力になりたいという、経営者の考えに基づいています。

お客様の要望に応えていくための取組を継続してきた結果、当社は以下の強み・優位性 を有しています。

#### ①適切な相談対応や提案が出来る社員

当社社員は、お客様からの要望に対して、適切な相談対応や提案を行うことが出来ます。これまで培ってきた経験や、他事業所や事業者との連携によって、これを可能にしています。

#### ②運行管理を徹底する社員

運行管理は各事業所で責任を持って実施しています。これも、事業所ごとに権限を持たせている仕組みづくりが構築出来ているほか、各事業所に運行管理が出来る社員を配置している為です。



整備点検講習会で安全対策に努めています

#### ③スキルを有するドライバー

当社ドライバーは、確かなドライバースキルを有しています。確実な安全運搬を遂行する為に、各ドライバーが責任を持って、日々、業務に取り組んでいます。

# (2) 組織資産

### 社員同士の連携や、社員の成長を後押しする仕組み、安全運搬にこだわる姿勢

お客様のご依頼に応えるためには、各社員の能力だけでなく、社内での連携が欠かせません。当社は組織に関して、以下の強み・優位性を有しています。

①営業拠点間の連携体制、各営業拠点の迅速対応

当社では、定期的に実施する会議体などは設けていませんが、経営者や幹部社員が頻繁に連絡を取り合あっています。また、社内で連絡事項が発生した際には、文書で全社に通知する体制を構築しているだけでなく、現場ごとに周知会も実施しています。

以上により、お客様への対応や、現場の運搬管理、配車などは各営業拠点によるスピード感ある対応を行っています。

#### ②社員の成長を後押しする仕組み (ダンプの独立償却制度、資格取得費用の補助)

当社には社員の成長を後押しする企業風土を有しています。例えばダンプの独立償却制度によりダンプの所有を支援する仕組みが挙げられます。この制度は、当社が設立当初から運営している、焼き鳥の移動販売事業で培ってきた、フランチャイズ事業展開に関するノウハウをヒントに考えた制度です。

また、資格取得を目指す社員に対して、これに係る費用の補助なども行っています。

#### ③安全運搬に向けた取組み

安全運搬についても、当社では GPS やドライブレコーダーを所有全車両に対していち早く設置するなど、十分に対策をとる企業風土を備えています。





2カメラタイプのドライブレコーダー(左) いすゞ製 高度運行情報システム「MIMAMORI」(右)

# (3) 関係資産

#### 協力企業・事業者とのネットワーク

当社はお取引先や関係先からも、惜しみない協力を頂いております。関係先に関して、 以下の強み・優位性を有しています

#### ①惜しみない協力を頂ける、砕石企業や協力企業

当社は、お客様企業のご依頼に応えるために、お取 引先からも、惜しみない協力を頂いております。例え ば、長期間の契約により、安定的に資材を供給して下 さる砕石企業や、傭車を提供していただく協力企業・ 事業者などです。これにより、お客様企業のご要望に もお応えすることが出来ております。

安倍川開発(株) SS スチール開発(株)

(株)三友資材 東北交易(株)

和建機械産業(株) ㈱HIKARI

(株)東洋 (株)森龍組 (株)シンセイ

(有)佐建 (有)貴礼組 (㈱トービック

(株)川口砂利 (株)三和商事 その他協力企業

#### ②協力企業とのネットワーク

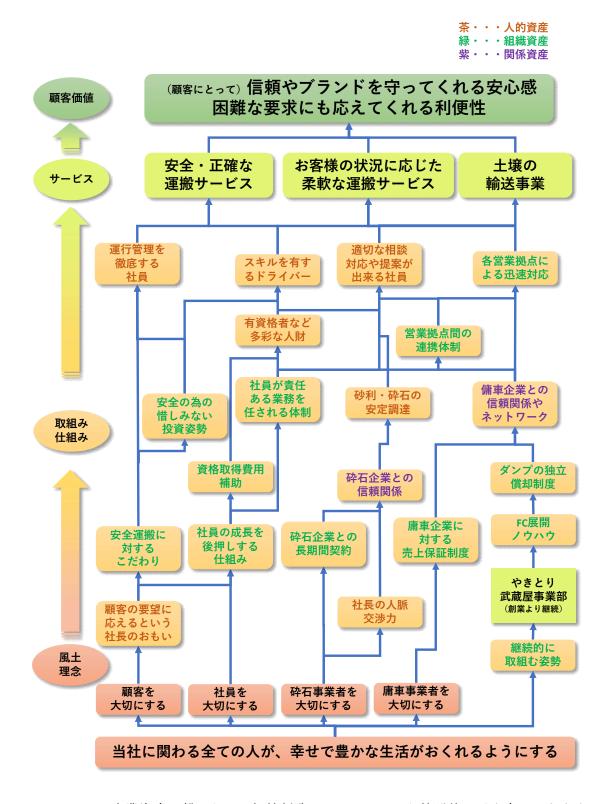
上記のような、惜しみない協力を頂ける協力企業・事業者との協力体制を構築できていることも当社の強みです。

# <知的資産の3分類について>

| 分類     | 内容  |
|--------|---|
| 人的資産   | 組織活動において、人に依存している資産<br>社長や従業員など、該当の人がいなくなると無くなる資産 |
|        | 例)社長のリーダーシップやネットワーク、ベテランの経験など                     |
| 組織(構造) | 組織活動において人に依存していない資産<br>社長や従業員がいなくなっても、会社に残る資産     |
| F./III | 例)マニュアル、データベース、システム、ルール、社風など                      |
| 関係資産   | 取引先など、社外のつながりによる資産                                |
| 因际具座   | 例)顧客、仕入先、外注先、異業種ネットワーク、信用力など                      |

※知的資産は、その内容によって様々な項目に分類されますが、本稿では、上記の通り人 的資産、組織(構造)資産、関係資産の3つに分類しています。

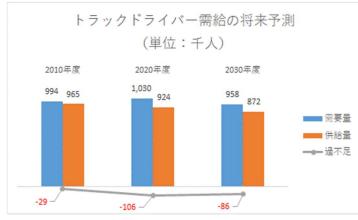
### (4)価値創造ストーリー(過去~現在)



企業資産の繋がりを、価値創造ストーリーにより俯瞰的に示す事ができます

# 5 市場環境

# (1) 将来におけるトラックドライバー需給の見通しと年齢構成



(出典:鉄道貨物協会 平成25年度本部委員会報告書)

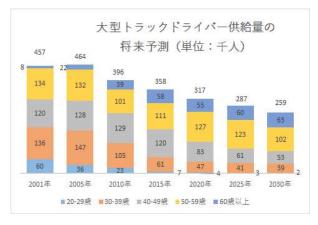
#### <ドライバーの需給関係>

- ・我が国の 2010 年度時点におけるトラックドライバーの需給状況は、需要 994 千人に対して供給 965 千人と不足はしていたものの、29 千人に抑えられていた。
- ・2020 年の不足人員数は需要 人員の増加と供給人員の減少が

重なるために、106千人に増加する。2030年は需要量が減少するために不足人員数は86千人にまで減少するものの、人員の供給不足は続いており、今後のトラックドライバーについては、慢性的な供給不足が続くものと考えられる。

#### <大型トラックドライバーの供給>

・上記、トラックドライバーの供給人員のうち、「大型」トラックドライバーの供給人員のみに着目したのが右のグラフである。2005年の464千人をピークに減少が続く。2010年の396千人から2030年の259千人と137千人もの減少が予想されている。このことから、とりわけ大型トラックドライバーの人員不足が進むものと予想される。



(出典:鉄道貨物協会 平成25年度本部委員会報告書)

#### <大型トラックドライバーの年齢構成>

- ・大型トラックドライバーの供給量の将来予測について、年齢構成別にみると、若年層 の減少と高年層割合の増加が目立つ。
- ·20 代~40 代までの層は、2010 年以降、一貫して減少が予測されている。
- ・50 代についても、2020 年に 127 千人とピークを迎えるが、その後は減少に転じ、 2030 年には 102 千人と見込んでいる。
- ・60代以上は一貫して増加する。2030年には50代の次に多い年齢層となる。

# (2) 中間貯蔵施設への土壌輸送に関する見通しについて

#### <中間貯蔵施設への輸送の現状>

・福島県内を中心に、国による中間処理施設向け土壌運搬事業が拡大している。下記 環境庁資料によると、平成28年度末までに、約23万㎡を中間貯蔵施設へ輸送済みで

#### 中間貯蔵施設への輸送の状況について

- ●平成28年度末までに約23万mを中間貯蔵施設へ輸送済み。
- ●平成29年度は50万m<sup>3</sup>程度を輸送する予定。
- ●引き続き、輸送対象物の全数管理、輸送車両の運行管理、環境モニタリ ング等を行い、安全かつ確実な輸送を実施。

#### 平成29年度の輸送実績(平成30年2月7日時点)

●搬入量 計434,615㎡

(累計:663,731㎡)

- ※輸送した大型土のう袋等1袋の体積を1㎡として換算した数値
- ●総輸送車両数 計72,083台

(累計:110,121台)



保管場への定置作業

あったが、平成29年度(単年 度)で50万㎡の輸送を見込ん でいる

・平成29年度で搬入に要した 総輸送車両数は72,083 台。累 計で110,121 台と多くの車両が 必要とされていることが分か る。 (出典:環境庁 除染・中間貯蔵施 設 汚染廃棄物処理の現状について)

| 年度 | 用地取得(累計)                      |                   | 輸送量  |                       | Are DO. the Ma  |
|----|-------------------------------|-------------------|--|-----------------------|---|
|    | 見通し                           | 実績                | 見通し  | 実績                    | 施設整備  |
| 27 | 22ha程度<br>(28年3月25日時点)        | 約22ha             | 5万㎡程度  | 約4万5千㎡                | <ul> <li>中間貯蔵施設の保管場を整備<br/>平成28年度以降も随時必要な保管場を整備</li> </ul>  |
| 28 | 140~370ha程度                   | 約376ha            | 15万㎡程度 ・加えて、大熊町及び双葉町の協力を<br>得て、町有地を活用した保管場に学<br>校等に保管されている除去土壌等の<br>輸送を実施  | 約18万4千㎡               | 9月 仮設焼却施設(大熊町)着工     11月 土壤貯蔵施設、受入・分別施<br>設着工   |
| 29 | (当初:370~830ha)<br>376~830ha程度 | 約801ha<br>(1月末時点) | (当初30~50万㎡程度) 50万㎡程度 50万㎡程度 ・学校等に保管されている除去土壌等を優先的に輸送 ・先行して学校等から仮置場に搬出済の市町村に配慮 ・今後の輸送量及び輸送台数を想定し、これらに対応した道路交通対策を輸送量の拡大に先立って実施 | 434, 615㎡<br>(2月7日時点) | 6月 受入・分別施設の試運転開始     10月 土壌貯蔵施設等の運転開始     (大能工区)     12月 仮設焼却施設(大龍町)火入<br>れま     7 実町の仮設焼却施設及び灰処理施設着エ予定(31年度球働予定)     廃棄物貯蔵施設の整備に着手予定(31年度球働予定) |
| 30 | 400~940ha程度                   |                   | (当初90万~180万㎡程度)<br>180万㎡程度   |                       |   |
| 31 | 520~1040ha程度                  |                   | (当初160万~400万㎡程度)<br>400万㎡程度を目指す  |                       | <ul> <li>双業町の仮設焼却施設及び灰処理<br/>施設の稼働予定</li> <li>廃棄物貯蔵施設稼働予定</li> </ul>  |
| 32 | 640~1150ha程度                  |                   | 200万~600万m <sup>®</sup> 程度<br>(※累計500万~1250万㎡程度)   |                       |   |

#### <中間貯蔵施設に関する今後の見通し>

・平成29年度は50万㎡の輸送量を見込んでいるが、平成30年度は180万㎡、平成31年 度は 400 万㎡、平成 32 年度は 200~600 万㎡と、引続き大量の輸送量を見込んでいる。

#### <市場環境まとめ>

・以上のことから、需要は見込まれているものの、社員・ドライバーの定着化や、車両の 確保といった点が当面の課題となる。

# 6. これからの事業展開

当社がこれまで培ってきた知的資産や強み、外部環境を踏まえて、当社の将来ビジョン、今後3年間の基本経営戦略、重要成功要因を導き出しました。

# (1) 将来ビジョン

- ・お客様のご要望に対する対応力に磨きをかけます
- ・働きやすい職場環境づくりをすすめて参ります

### (2) 今後3年間の基本戦略

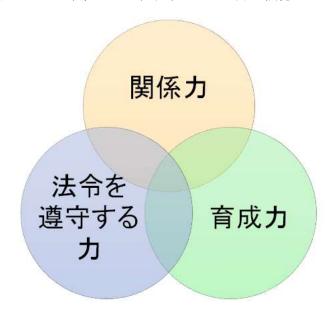
当社のビジョン実現のため、今後3年間の基本戦略は以下の通りです。

- 1. 今後、予測される輸送事業におけるドライバー不足に向け、以下の対応策を実施します。
- ・対応策(数的な対応策)
  - ①「傭車企業とのネットワーク」に更に磨きをかける
  - ②自社におけるドライバー数を増やす
- ・対応策(質的な対応策)
  - ①ドライバーを育成できる体制を強化する
- 2. コンプライアンスを遵守する姿勢を、より明確にし、社員、お取引先企業様、砕石事業者様、傭車事業者様など、当社に関わる皆さまが、これまで以上に安心して業務を遂行できる体制を構築して参ります。
- 3. 福島県を中心とした、土壌の輸送事業に注力します

【KGI(2021 年 6 月期】 年間売上高 : 30 億円(うち除去土壌輸送 12 億円) 年間営業利益: 1.8 億円

# (3) 重要成功要因 ~基本戦略を実現するための取組~

基本戦略を実現するための取組として、以下の3つの力を強化していきます。



# (4) 重要成功要因具現化のために強化 補完 獲得すべき知的資産

#### <関係力の強化>

- ①仕入先(砕石事業者など)との更なる信頼関係強化 ・・・ 関係資産
- ②傭車など、当社を支えて頂いている事業者との更なる信頼関係強化 ・・・ 関係資産
- ③得意先(建設ゼネコンなど)との更なる信頼関係強化 ・・・ 関係資産
- ④職場環境の整備(社員との信頼関係強化) ・・・ 組織資産

#### <育成力の強化>

- ①人材育成のための基盤構築 ・・・組織資産 人的資産
- ②人材育成のための仕組み構築 ・・・組織資産 人的資産

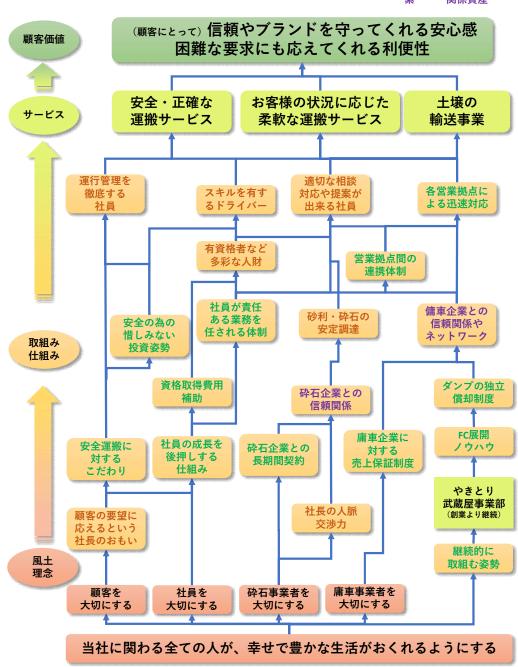
#### <法令を遵守する力の強化>

- ①周知会などによる、法令を遵守する意識の徹底 ・・・組織資産
- ②安全運行に係る設備投資を惜しみなく実施します ・・・ 組織資産

# 7. 価値創造ストーリーと知的資産活用マップ

(1) 価値創造ストーリー(過去から現在:9頁再掲)

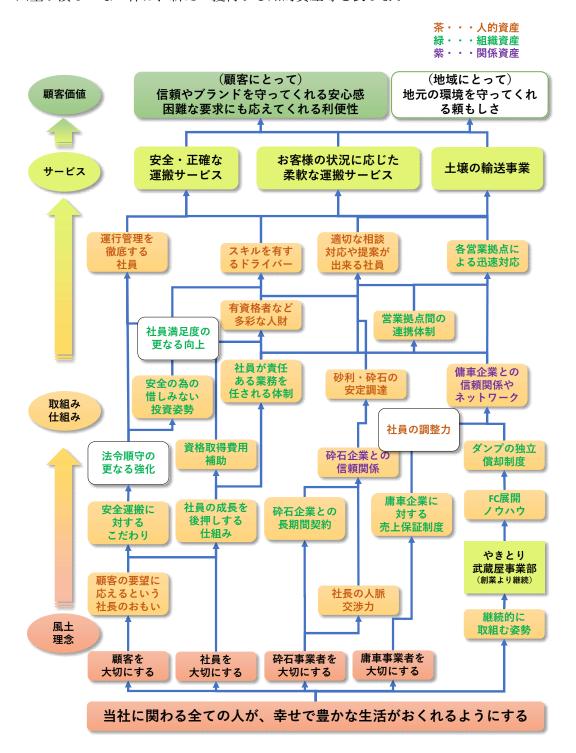
茶・・・人的資産 緑・・・組織資産 紫・・・関係資産



9 頁記載の価値創造ストーリーを、次頁との比較の為に再掲しています

# (2) 知的資産活用マップ(将来価値ストーリー)

※塗り潰しのない枠は、新たに獲得する知的資産等を表します



今後の事業展開の結果による、当社の企業資産の繋がりの変化を将来価値ストーリー により俯瞰的に示しています

# (3) 価値創造ストーリー

【過去〜現在のストーリー】 1993年〜2018年 知的資産の活用状況 【現在〜将来のストーリー】 2019年〜2021年 知的資産の活用目標

| 人的資産  | ・顧客の要望に応えるとい<br>う社長のおもい<br>・社長の人脈や交渉力<br>・運行管理や相談対応が出<br>来る社員 |
|-------|---|
| 組織資産  | ・安全運搬に対するこだわり<br>・社員が責任ある業務を任<br>される仕組み                       |
| 関係資産  | ・協力企業や庸車のネット<br>ワーク<br>・砕石企業との信頼関係                            |
| その他資産 | ・焼き鳥事業で培ったFC<br>運営ノウハウを、ダンプの<br>独立償却制度に活かしてい<br>る。            |

| 人的資産  | ・ドライバー増員<br>(現在約100名 <b>⇒120</b> 名)<br>・職場環境の整備 |
|-------|---|
| 組織資産  | ・法令遵守に向けた取組を<br>更に強化                            |
| 関係資産  | ・協力企業や庸車のネット<br>ワーク維持<br>・砕石企業との信頼関係維<br>持      |
| その他資産 |   |



<2018年6月期実績> 上:2,764百万円

売

<2021年6月期目標>

売 上:3,000百万円 営業利益:180百万円

# 8. 会社概要

| 会社名    | 株式会社ヒロキ  |
|--------|--|
| 設立     | 平成5年7月   |
| 会社所在地  | 宮城県角田市島田字御蔵林3番地の2(本社)  |
| 代表取締役  | 代表取締役 引地 弘喜  |
| 資本金    | 1,000万円  |
| 営業所等   | 【統括事業本部】<br>宮城県仙台市若林区上飯田4丁目1番39号<br>【気仙沼作業所】<br>宮城県気仙沼市本吉町洞沢4<br>【福島営業所】<br>福島県二本松市上川崎字堂平16番地1<br>【南相馬営業所】<br>福島県南相馬市鹿島区寺内鷹巣42-1 |
| 事業内容   | 土砂・資材運搬事業<br>除去土壌輸送事業<br>焼き鳥移動販売事業   |
| 主要取引先  | 清水建設株式会社<br>大成建設株式会社<br>カメイ株式会社<br>日本通運株式会社<br>水谷建設株式会社  |
| ホームページ | http://www.hiroki6348.net/   |

# 9 あとがき

### (1) 知的資産経営とは

知的資産経営とは、従来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。よって、「知的資産経営報告書」とは、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図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。

# (2) 注意事項

本レポートに掲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、将来にわたり当社の取り巻く経営環境(内部環境及び外部環境)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又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、当社が将来に亘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。

