2009

知的資產経営報告書



人・物・情報のリエンジ=アリングカンパニー

株式会社 PAL

目次

■ メッセージ ... 3P

■ 経営理念 ··· 4P

- 過去から現在 -

■ 事業背景 ··· 5P

■ これまでの事業展開 ··· 8P

■ 事業概要 ··· 15P

■ 財務実績ハイライト ・・・ 20P

- 現在から未来 -

■ これからの事業展開 ··· 21P

■ 財務計画ハイライト ・・・ 22P

■ 企業概要 ··· 23P

■ 社会との共生 ··· 24P

■ 知的資産経営報告書とは ··· 25P

2009





「9」という数字は、全てを含む数字であるといわれます。2009年度、設立第9期をむかえた当社においても、まさに「9」という数字の理の如く、当社を取り巻く外部経営環境の変化を、これほどまでに感じることは過去になく、そうそう何度も経験できるものではない「激変」の最中にあることを痛感しています。

このように時流は、今まさに全く新たな「時」を形成しようとしています。この変化そして変貌を背景に、設立以来これまで当社が大切にしてきた「匠」の精神、すなわち「上に向かう変化」を今まで以上に加速する必要があると考えています。

設立当初の人材派遣事業にはじまり今日に至るまで、ロジスティクス領域における幅広いサービスを展開できるだけのノウハウを有する企業に向けて、これまで「上に向かう変化」を遂げてまいりました。

売上高などの業績向上を第一義と捉えるのではなく、企業文化やその中に根ざすノウハウ、そして何よりその根源にある「人の成長」を第一義に捉え、「人を大切にすること」とはいったい何であるのかという問いに、これまで真に向き合い、思考を繰り返してきました。このような思考のプロセスを経て得られた成果が、現在の当社の姿であると自負しています。それと同時に、これまで当社を支え、これからも当社で活躍する従業員一同、そして彼らとともにPALにお付き合い下さるお客様に心から感謝する次第です。

「時」の流れが激変する今日だからこそ、 これからが当社の真の成長を果たすた めの第一歩を踏み出す、その「時」であ ると考えております。

元来、当社のようなアウトソーシー(アウトソーシングされた業務の受け皿となる企業)は、注文主であるアウトソーサーとの間における「相互・永続的発展」という理念なくして存在することができません。

この理念を具現化しようとする取り組み、すなわち「変化」への兆しが、当社がこれから本格化しようとする「4PL」事業であり、これまで当社が「愚直なまでに昇華させよう」と取り組んできたサービスの集大成となる事業として位置付けています。

これからも「匠」の精神のもと、「上へ向かう変化」へと挑戦し続ける所存です。 当社と激変する「時」を共にされる皆様 方におかれましては、どうかお気付きの 点など、厳しくご指導いただけると幸甚で ございます。



株式会社PAL 代表取締役社長

辻 有吾





「匠」とは生き方である。「匠 五訓」では、全社員が意識/共有化することによって醸成を 図り、当社が次代に向けて組織としての成長を続けるための理念を定めています。

一、謙虚である事に、感謝せよ。

一、利他を持って、自律せよ。

一、愚直なまでに、探求せよ。

一、生成発展を解決せよ。

一、過去を尊び、今を憂いて、 愛を継承せよ。 謙虚な姿勢は、日頃の感謝の気持ちの 顕れであり、その気持ちを目の前の誰か に「謙虚」な姿勢を持って循環させます。 このように、少しずつでも、感謝の念を誰 にでも循環できるよう努めることが、自ら の心の向上に繋がります。

我々アウトソーシーの役目は、お客様への利益、すなわち「他利」を重んじることであり、お客様とは現場で働く「従業員」と「委託主」です。この二者への「他利」を重んじ、自ら定めた規律や良心に照らして行動することが、お客様とのより良い関係づくりに繋がります。

お客様にとって必要かを考えること。必要であれば探求すること。何より、必要であれば、馬鹿正直に取り組むこと。これがお客様への「利他」に繋がります。

生成発展とは、古きものが滅び、新しき ものが生まれるということ。自らが創意工 夫して作り上げた現場やサービス(古きも の)でも、さらにより良いもの(新しきもの) を目指して創意工夫する必要があります。 この繰り返しが企業成長に繋がります。

過去という経験則から過ちを未然に防ぎ、 今を憂いることで、より良い未来に向かっ て創意工夫を繰り返します。このように考 え、何事にも何物にも愛を持って対処す ることが、感動の伝播に繋がります。



コストダウンを優先する「物流のアウトソーシング」

物流が本来目指すべき、または果たす べき機能は、商品や製品を正確かつ迅 速に「目的地まで運び届ける」ことです。

「A地点からB地点へ物を運ぶ」という ごく簡単な物的流通は、荷主のニーズの 範囲拡大や多様化、そしてそれに応える ためのツール/手段/機能の多様化と高 度化を背景に、今日に至るまで複雑化 を繰り返してきました。

このような多様化・高度化を背に、物 流市場が成熟していく過程において、荷 主企業は顧客から、「物流サービス」の 名の下に「より高い水準」での対応を求 められる傾向が強まっています。

しかし、商慣習上、「サービスは無料」 の考え方のもとに顧客は荷主企業に対し てサービスを要求、荷主企業もこれを受 け容れました。その結果、倉庫には必要 以上の在庫が溢れ、出荷における手間 (=コスト)が増加の一途を辿りました。

そこで、このような物流コストの増加に 対し、荷主企業はロジスティクスの概念 を取り入れ、物流コストの削減に取り組む ようになりました。

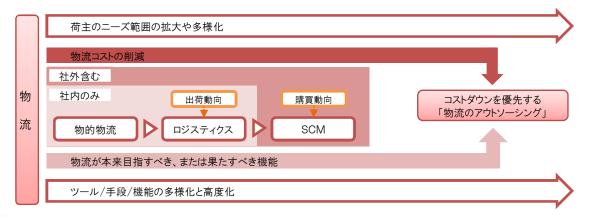
ロジスティクスとは、出荷動向に合わせ て在庫量を維持することで、過剰在庫や

欠品の発生を極小化しようとする取り組 みです。この概念の浸透とともに、荷主 企業でもない、物流機能会社(輸送・保 管業者)でもない、第三の存在として3P Lがロジスティクスサービスを提供する戦 略的パートナーとして登場しました。

ロジスティクスにおける在庫管理の判 断基準は、倉庫からの出荷動向(自社 内で完結する情報)ですが、これは最終 顧客の購買動向(市場動向)と必ずしも 一致しません。売れ残り(店舗在庫)が 発生している状況では、仕入・生産・物 流に関する全てのコストが無駄となります。

これを排除するためには、出荷動向で はなく購買動向(市場動向)を軸に、仕 入、生産、物流の仕組みを構築する必 要があります。この仕組みを構築するた めには、必然的に外部の取引企業を巻 き込む必要があり、こうして生まれたのが SCM(サプライ·チェーン·マネジメント) の概念/仕組みです。

このようなロジスティクス・SCMの概念 の浸透、そして3PL事業者の台頭ととも に、物流本来の機能よりも「コストダウン」 を優先する「物流のアウトソーシング」が 活発に行われるようになりました。







荷主企業が望まざる「物流のアウトソーシング」

3PLの概念は、荷主企業でも、物流機能会社(輸送・保管業者)でもない第三者が、ロジスティクスサービスを提供する戦略的パートナーとしてアウトソーシー(受け皿)となることです。

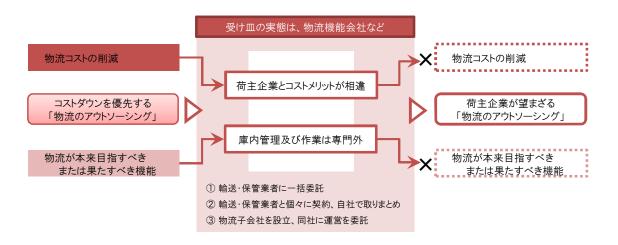
しかし、「物流のアウトソーシング」が行われる実態は、3PLの上述概念とは異なり、①輸送・保管業者に一括委託する②輸送・保管業者と個々に契約し、自社で取りまとめを行う、③物流子会社を設立し、子会社がその全てを運営する、以上の3熊様に大別することができます。

いずれの態様においても、自社よりも人件費の安価な外部企業へと、自社の物流業務を切り離すことで、幾許かのコストダウンには成功しているものの、いずれも専門的知識やノウハウを有しない先へのアウトソースに終始するため、物流本来の機能の維持/向上を果たすことが難しい現状は否めません。

物流のアウトソーシーとなる物流機能 会社にとって、庫内管理は専門外であり 庫内管理及び作業は、人材派遣企業に 丸投げしているのが実態です。それゆえ ここでのコストダウンの手法は、人材派遣 企業への「支払単価の値引」要請が主 であり、これが人材派遣企業における 「保険未加入」をはじめとする非コンプラ イアンス化を助長するとともに、品質担 保/作業効率化を前提とした物流のコス トダウンという荷主企業の目指すべきとこ ろと大きく乖離する要因を生んでいます。

また、荷主企業とコストメリットが異なる 先へと「物流のアウトソーシング」を行い、 これにより荷主企業のコストダウンを追求 しようとしても、結果、真のコストダウンと いう効果を得ることは難しいといえます。

物流のアウトソーシーとなる物流機能会社にとって、自社の資産(車両・倉庫など)をフル活用するために、荷物の取扱数量を増やすという目的が優先し、荷ま企業の望むコストメリットは背面に沈みます。無論、輸送会社にとっては輸送クオリティーの追求が命題となり、また倉庫会社にとっては施設や設備の安全性・汎用性・利便性の追求が命題となるため、そもそも荷主企業のコストメリットが最優先されることがないのは自明の理です。





ロジスティクスの完成を目指す荷主企業の増加

荷主企業にとって実効性のある「物流 のアウトソーシング」を実現するために、 そのアウトソーシーに必要なことは、「物 流サービス」が「適正な(根拠のある)コ スト」で満足に行えるか、さらに「効率化 (改善)」を実行することでコストダウンの 結果が残せるか否かであるといえます。

これらの要求を充足するためには、各 機能は専門家で構成される必要があり、 「輸送」「保管」に加え、「庫内管理及び 作業」についても専門家で運営する必要 があります。つまり、機能ごとの専門的 サービスなく、本来求められる「物流のア ウトソーシング」は成立しないといえます。

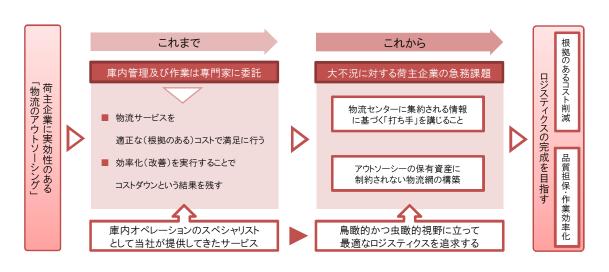
このような背景のもと、これまで当社で は「人」「物」「情報」が集約される庫内管 理及び作業の最適化を目指し、物流セ ンターの一連業務を一括受託する「セン ター業務受託」サービス、生産/物流に おける一部の業務を受託する「バック ヤード受託」サービスを展開し、専門家と してその役割を追求してきました。

時代は今、「100年に1度」ともいわれ

る大不況の波にさらされ、物流コストの最 小化、在庫の適正化、そして保有資産 の合理化が急務課題であると捉え、物 流再構築から「ロジスティクスの完成」へ と軸足をシフトする荷主企業が目立ち始 めている現状にあります。

ロジスティクスを完成させるためには、 ①物流センターに集約される物流情報 を整理/分析し、明確な根拠を裏付けに 物流本来の機能を高めつつ、コストダウ ンに繋がる具体的な打ち手を講じること、 ②物流のアウトソーシーが保有する資産 (車両・倉庫など)に制約されないフリー な立場から最適な物流網を構築するこ とが必要となります。

物流情報の集約地である庫内管理及 び作業において、これまで「庫内オペ レーションのスペシャリスト」としてサービ スを提供してきた当社。鳥瞰的かつ虫 瞰的視野から「荷主企業にとって最適な ロジスティクスを追求する」という、当社だ からこそできる取り組みが、このような背 景のもと、いま求められる現状にあります。





1st フェーズ (1期-3期 / 2001年度-2003年度)

当社は、現代表取締役が2000年に、 庫内オペレーション業務への人材派遣 業、アウトソーシング業を主目的/業務と して設立した有限会社アペックス兵庫を 前身にスタートしました。

創業当初、庫内オペレーションにおける人材派遣/アウトソーシング業界は、ブルーワーカーのいわゆる「3K」と言われる劣悪な労働環境が蔓延していました。お客様の商品を取り扱うという重要な任務を担う業務でありながらも、「人」を「人」として扱わず、いかに「人」を安く提供するかということに焦点を当てている業界の風潮に強い疑問を感じました。

そこで当社では、「派遣業界を変えよう」という目的を掲げ、各現場には当社の

社員を必ず配置し、ブルーワーカー市場における「人材教育」を徹底してきました。作業教育からOJT、5S活動等、スタッフの能力や技術を高めていくことにより、人材の定着率は向上。これらのスタッフ教育を実践するなかで、社員には現場管理力、人材調達力、マネジメント力、リーダーシップ、シフト管理から面接ノウハウまで「人材マネジメント」に関する多くの知識/ノウハウが蓄積されていきました。

業界では異例である当社の人材管理スタイルは、その独自性やスタッフの定着率、社員のマネジメント力が高く信頼/評価され、創業当初から現在に至るまで大手企業を初めとする多くのお客様との契約を締結するに至っております。

1 st フェーズ (1期−3期)	2 nd フェーズ (4期-6期)	\supset	3 rd フェーズ (7期-8期)	\supset	4 th フェーズ (9期−)	\supset

項目	内 容
事業ミッション	「派遣業界を変えよう」
事業内容	大手クライアントをキークライアントに派遣業を横展開
所属業界/競合	庫内オペレーションにおける人材派遣業/人材派遣企業
業界トレンド	派遣/請負業界そのものが未発達 庫内オペレーションでは、派遣ではなく請負が主流 ブルーワーカーの劣悪な労働環境(3K)が蔓延 重要なポジションであるにも関わらず、「人」を「人」として扱わない
差別化の源泉	作業管理ではなく現場管理に注力し、現場でのスタッフ教育に徹する 現場スタッフの管理/マネジメントノウハウの蓄積
知的資産	「人材」育成/管理/ウハウ スタッフ教育、現場管理、人材調達、マネジメント、シフト管理 リーダーシップ、OJT、面接採用、能力/技術管理

※ 年度:期末の属する年を表示しています。(例.2001年11月期⇒2001年度)



2ndフェーズ(4期-6期/2004年度-2006年度)

2004年3月、改正労働者派遣法が 施行され、製造業務への派遣がスタート すると同時に、製造現場における偽装請 負問題が社会問題となり、請負契約が 主流であった人材ビジネス業界が、一気 に派遣契約ヘシフトされ、派遣市場は拡 大、そして派遣ブームが訪れました。

そんな時代の中、当社は一部の業務 を一時的に担う派遣という契約形態では お客様の高まるニーズ「効率化」にお応 えして行くことに限界を感じ、庫内オペ レーションの一括管理を可能とする請負 契約形態への可能性を求め始めました また、庫内オペレーションという分野で の更なる知識の必要性を感じた当社は 人材派遣業界に身を置いて、「人材マネ ジメント」にだけ焦点を当てるのではなく、 物流業界にて「庫内オペレーションクオリ ティーを高めていくにとを目的とし、庫内 オペレーションにおけるノウハウの拡大/ 深堀を開始しました。ここでは、庫内のレ イアウトやレイバー工数、作業工程、人 員配置などの作業改善のノウハウを蓄積 し、効率化を追求していきました。

製造や日配センター、在庫型センター などの派遣経験を積み、業種/業務内 容を多様化していくことにより、作業ノウ ハウの幅も広がり、あらゆる作業にフレキ シブルな対応ができる体制が整いました。 また、千葉/名古屋にもエリアを拡大し たことにより、全国展開をされているお客 様の対応も可能となりました。エリア、業 務/業種、倉庫形態などお客様の多角

化により、柔軟性の高い庫内オペレー ションの専門化として、当社の市場認知

> 4thフェーズ (9期-)

はより一層、深まっていきました。

1st フェーズ (1期-3期)

3rd フェーズ (7期-8期)

項目	内 容
事業ミッション	「庫内オペレーションのクオリティを高めよう」
事業内容	製造派遣業の開始と横展開 小規模日配センター向けの派遣一括受注開始と横展開
所属業界/競合	物流業界/輸送企業
業界トレンド	製造派遣スタート(2004年3月)、派遣ブームによる派遣市場の拡大 偽装請負問題の顕在化
差別化の源泉	庫内オペレーションにおけるノウハウの拡大/深掘 千葉/名古屋への対応エリア拡大と資本増強 計画的請負モデルのトライアル開始
知的資産	「作業」効率化/管理/ウハウ 時間当たり生産性、レイアウト変更、作業変更、人員配置 レイバー工数管理、クレーム、作業マニュアル



3rdフェーズ (7期-8期 / 2007年度-2008年度)

2006年、今まで培った人材マネジメント力、作業改善能力をもって、人材派遣企業からロジスティクス・アウトソーシー※企業へと大きくシフト転回を果たしました新たにLOS(ロジスティクス・アウトソーシング・サプライヤー)部門を設け、派遣のHR(ヒューマン・リソース)部門と請負のLOS部門とを完全に分業しました。

請負への取り組みを更に強化するため 当社は請負には必要不可欠な予測/分析などの「情報処理」能力の向上を図っています。売上、物量、工数、事故率、コスト、時間、保管効率、在庫、積載、リードタイム、生産性、棚卸など、あらゆるデータに基づいた分析を行い、更に高まるお客様のニーズに対応、庫内オペレーション品質の向上を図っていきます 請負におけるオペレーションノウハウの 蓄積とともに、お客様が派遣から請負へ 出来るだけリスクを軽減した形でシフト チェンジしていくためのモデル(計画的請 負モデル)も構築、そして稼働を果たし、 既存、派遣契約のお客様も徐々に請負 契約へとシフトしていきました。

「人材マネジメント」「作業改善」「情報処理」と3つのノウハウを培うことにより、庫内オペレーションに最も必要な【「人」を軸とした「人」「物」「情報」の最適化】を実現しました。「人の雇用~マネジメント~オペレーション改善~改善提案~実行」までの庫内オペレーションに関する一連の工程を全て一括提供する当社請負ノウハウ。そのノウハウの蓄積に限りはなく、今なお、更なる強化を図っています。

1 st フェーズ (1期-3期)	7	2 nd フェーズ (4期-6期)	3 rd フェーズ (7期-8期)	, 4 th フェーズ (9期-)	>
(1741 -7417		(1771 -7717	COM SWI	(5)//1	

項目	内 容
事業ミッション	「物流業界を変えていこう」
事業内容	派遣から請負(物流オペレーション企業)へのシフト 人材市場から物流市場への移行によるターゲット市場の拡大
所属業界/競合	物流業界/輸送企業
業界トレンド	派遣市場の社会的定着 大量の派遣社員が派遣期間終了をむかえる2009年問題への対策要す
差別化の源泉	請負契約形態の中で、より密度の高い庫内オペレーションノウハウの蓄積 LOS事業スタート、HR/LOS事業分化 計画的請負モデルの構築と稼働
知的資産	「情報処理」能力の向上 売上、物量(通過高)、工数、事故率、コスト、時間、生産性 CS(顧客満足)、7S(整理・整頓・清掃・清潔・躾・習慣・執着)

※ ロジスティクス・アウトソーシー: 当社が行う事業領域の総称。具体的にはP15を参照。



重



2008年末の世界金融危機による大不 況の影響を受け、派遣労働者の契約解 除や契約更新停止(いわゆる派遣切り) が多発し、「派遣」そのものの存在意義 が問われ始めました。このような外部経 営環境の変化を受け、当社では「派遣」 から「直接雇用」支援へとサービス内容 をシフトするとともに、「計画的請負モデ ル」の深化に経営資源を集中するため、 LOS部門とHR部門を統合しました。

当社の知的資産経営報告書2008では、「ナレッジ(強み)の可視化、そしてリアルタイムな共有/活用を実現することで、顕在及び潜在的な顧客ニーズをもとに改善提案策を講じ(サービス品質の向上)、現場で生じる日々の問題や課題の迅速な改善(サービス品質の維持)」に取り組むことを宣言。その具体的な方法

論として「KGI^{※1}に向け、ナレッジマネジメントの運用結果を示すKPI^{※1}やKLPI ^{※1}といった指標によるマイルストーン管理の徹底」を挙げ、これに取り組んできました。

その結果、現在では庫内オペレーションノウハウや現場情報が可視化され、過去の物量/売上情報の分析結果から、未来の物量/売上情報を予測することで、物量波動に合わせた極めて精度の高いシフト進捗管理が可能となりました。

これにより、お客様である荷主に対し、「物流の可視化(過去を見る力)⇒物量の最適化(未来を読む力)」という、「品質担保/作業効率化を前提とした、根拠のある物流全体のコスト削減」の提供に取り組み、お客様のパートナーとして「ゲイン・シェア(利益共有)」を行う「4PL ※2」へと事業を高度化させつつあります。

1st フェーズ (1期-3期) 2ndフェーズ (4期-6期) 3rd フェーズ (7期-8期) 4thフェーズ (9期-)

項目	内 容
事業ミッション	「物流業界から飛び出そう」
事業内容	お客様の雇用リスクを回避する「直接雇用」支援へのシフト 抜本的な物流全体のコスト削減を可能とする「4PL」事業の確立
所属業界/競合	物流業界/輸送企業·3PL企業
業界トレンド	アメリカの証券会社破綻を引金に、経済・雇用バランスが崩壊 2009年問題に端を発する抵触日対策(派遣社員の直接雇用化) 物流全体のコストを含む、不況に対する企業維持/運営コストの削減要請
差別化の源泉	「直接雇用」や「計画的請負」を前提とした「派遣」サービスの稼働 「物流の可視化」から「物流の最適化」を行う見る力/読む力
知的資産	「人」「物」「情報」の可視化/経営と現場の連携 データベース管理による庫内オペレーションノウハウの可視化/共有化 物量/物流予測ノウハウに基づく、日次レベルのシフト進捗管理体制の確立

^{※1} KGI(重要目標達成指標)、KPI(重要業績評価指標)、KLPI(重要物流効率評価指標)

^{※2 4}PLとは、「顧客企業の経営戦略に密接に連携し、外部企業でありながら、ロジスティクス戦略立案・構築から実行までのサービスを提供する事業者」と定義される。(定義の出所:JLS(日本ロジスティクスシステム協会))



事

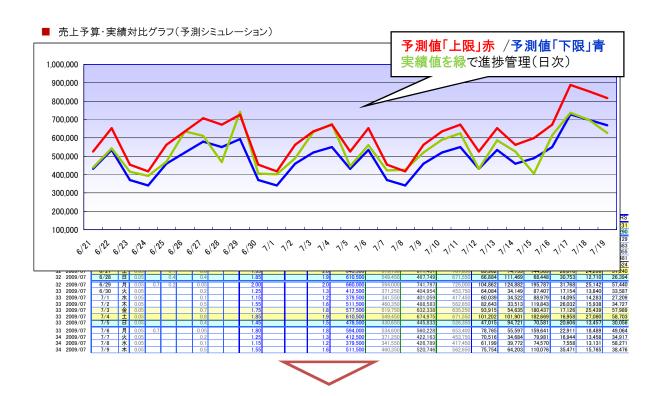
これまでの事業展開

これからの当社を支える新たな知的資産(1)

庫内オペレーションノウハウや現場情報をはじめとする「過去の物量/売上情報」は、 日々の現場報告をもとに「ナレッジデータベース」に蓄積され、「数値管理」と「シフト進捗 管理」を通じて、「未来の物量/売上情報」の予測に活かすとともに、品質担保/作業効 率化に資する改善策のフィードバックに活用しています。

「数値管理」

過去の物量/売上情報の詳細な分析を行うことで、未来の物量/売上情報を予測する 仕組みを構築しています。これにより、未来で求められる「原価=工数」を決定できるため、 明確な根拠に基づく月次/年次の収支計画の立案が可能となり、精度の高いシフト予定 の構築が実現するだけでなく、先を見据えた経営戦略の立案が可能となります。



過去の物量波動から一定の規則性を見つけて、日々の売上を予測

III

必然的に利益を生み出すための「原価=工数」予算が決まる \prod これをもとに客観的な根拠に基づく「予定シフト」を構築

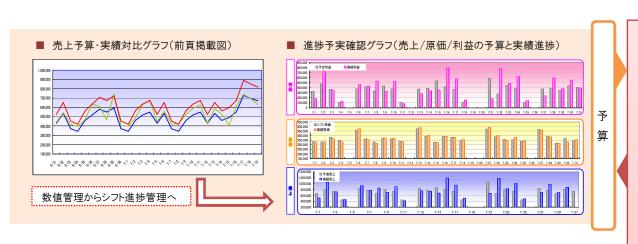
> 明確な根拠に基づく月次/年次の収支計画が組めるようになるため 先を見据えた経営戦略の立案が可能となる

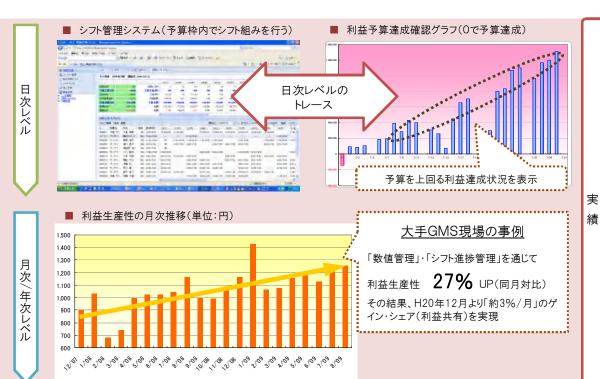


マイルストーン管理

「シフト進捗管理」

「原価=工数」予算が、計画どおりに進捗されているかを、日次レベルでトレースします。 高度な目標予算内でのシフト調整には、品質担保を前提とした日々の作業効率化が不 可欠です。日々の予算・実績対比を行うことで、現場における作業効率化への取り組み の効果を、数字でタイムリーに把握。これを受け、日々の微調整を繰り返します。これによ り、品質維持と生産性向上を両立し、本質的な「物流コスト」の削減を実現します。







C.

これからの当社を支える新たな知的資産(3)

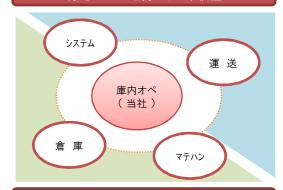
お客様である荷主企業個々のニーズ に対応し、個々の荷主企業にとって最適 なロジスティクスを追求するためには、 ハード(保有資産)に制約されない柔軟 性が必要となります。「〇〇を使った…」 の前提条件を外した「持たざる強み」を 発揮することで、個々の荷主企業の状 況の応じ、「必要なとき」に「必要なハー ド」を「必要な組み合わせ」で提供するこ とによって、その最適化を図ります。

また、ハードを持たずに柔軟件を発揮 するという基本方針と同様、複数の物流 機能会社などの専門家をアライアンスで 集結させることによって、個々の荷主企 業の状況に応じ、機能別にも高品質を 誇る専門家集団を組成します。

ひとつの企業が「より広い範囲」「より多 くの機能」「幅広い」知識を持つことには 限界があり、かつ合理的とは言い難いた め、当社では「より細かい範囲」「より特化 した機能」そして「より深い専門性」を束 ねることで、より高品質なサービスの提 供を図っています。

当社にとっての「持たざる強み」の根底 には、「いつでも持てる強み」すなわち外 部経営資源を保有している強みがあり、 「ノン・アセット」ではなく「フリー・アセット」 の強みが当社に根ざしています。

特定のハードを持たない柔軟性



外部経営資源を束ねた専門性

■ 当社が誇る「フリー・アセット」の一例

	製造	保管所	在庫管理	庫内作業	WMS	マテハン	輸配送
食品加工メーカー	自社運営	自社施設	共同 管理	PAL	共同開発 (3社)	共同開発 (3社)	自社管理專門業者
日雑 メーカー	海外業者 (買付け)	営業倉庫 (坪借り)	PAL	PAL	自社開発 (2社)	PAL (調達)	自社管理専門業者
アパレル メーカー	海外業者 (委託製造)	PAL調達 (営業倉庫)	PAL	PAL	PAL開発 (2社)	PAL (調達)	PAL管理 専門業者
輸送系 3PL	クライアント (製造メーカー)	自社 施設	PAL	PAL	共同開発 (4社)	共同開発 (4社)	自社施設
40.4E. b. 7 —	自社管理	自社管理	自社管理	自社管理	自社管理	自社管理	自社管理
一般的なケース	自社管理	3F	L企業へ(一部:	または全部)業務	委託(運輸系・1	倉庫系・システム系	.)



これっ

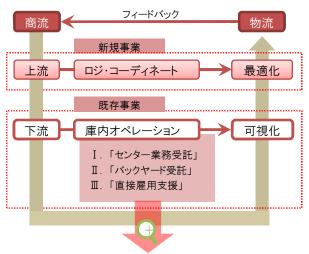


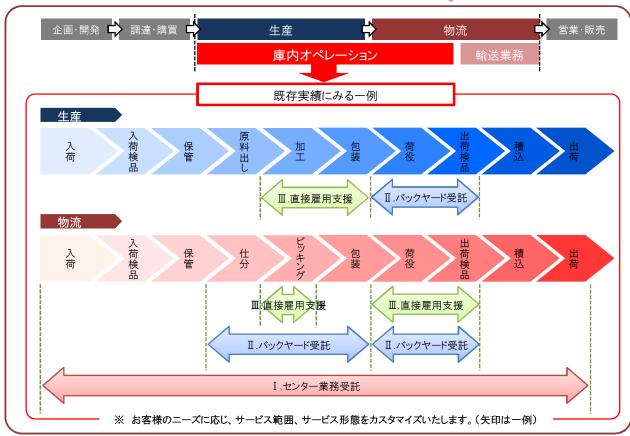
上流・下流に広がる2つのロジスティクスサービス

これまでの事業展開「4thフェーズ」をむ かえる当社では、既存事業の枠組みを 変化させ、「「センター業務受託」サー ビス、生産/物流における一部の業務を 受託するⅡ「バックヤード受託」サービス そして生産/物流における一部に業務に おいてロジスティクス領域に特化した人 材を提供するⅢ「直接雇用支援」(従来 は「特化型人材派遣」)サービスを提供し ています。当社では、これらを総称して 商流の下部に位置する「庫内オペレー ション」と括ります。

これまでの事業展開において、「庫内 オペレーション」を深耕することで、「物流 の可視化」に成功した当社。

この成功を踏まえ、そしてこの強みを活 かした「物流の最適化」の提供を目指し、 現在では商流の上部に位置する「ロジ・ コーディネート」という新たなサービス領 域を展開しつつあります。









I.「センター業務受託」サービス

「庫内オペレーション」

「I.センター業務受託」サービスは、物流センターの一連業務を一括受託するサービスであり、事務機能からバックヤードの軽作業管理に至るまで一貫してサポートするサービスを提供しています。

このサービスの価値は、幅広い業種を 営む数多くのお客様に認められ、これま でクライアント数、取扱品目数、通過高 などを順調に拡大してまいりました。

このサービスを提供する当社では、業務管理、人員管理、安全衛生管理、リスク管理に経営資源を集中し、これまでもそしてこれからも充実かつ安定したサービスの提供に取り組んでおります。

業務管理では、マニュアル作成、適正配置、業務改善、運用データ管理、ミス防止対策、棚管理など、業務効率向上に向けた取り組みを、当社の物流技術

管理士を中心に徹底しております。

人員管理では、庫内運用における作業スタッフ管理の重要性を認識し、教育指導、シフト管理、欠員補充、労務管理などを充実させる一方、作業スタッフからのヒアリング、考課制度や福利厚生など、作業スタッフの働く意欲向上にも注力しています。

安全衛生管理では、安全衛生管理の 運用報告や是正報告など、未然に防ぐ ことを策とし、安心・安全な職場環境の 構築に努めています。

リスク管理では、受託作業にともなうリスクに対し、各種保険の付与や専任の事故担当者を設置するなど、万全を期す体制を整えています。またクライアントとの業務委託契約、作業スタッフとの雇用契約においても、コンプライアンスの徹底を図っています。

Ⅱ.「バックヤード受託」サービス

「庫内オペレーション」

Ⅱ.「バックヤード受託」サービスは、ロジスティクス領域における生産/物流の庫内管理業務の一部を受託するサービスです。このサービスでは、物流センターの一連業務を一括受託するのではなく、荷受、積み下ろし、棚卸、商品仕分、梱包検品など特定の業務の管理を受託しております。また、生産工程における検品、ラベル貼付、詰合せ、値札付、包装などにも対応することで、お客様の幅広い作業管理ニーズに対応しています。

このサービスでは特に、受託した業務

管理を単純に行うだけではなく、ロジスティクス領域に特化してきた当社ならではのノウハウを活かし、業務管理プロセスにおいて、実効性ある改善活動にも取り組み、数多くの成果を残してまいりました。

なお、数名程度で数ヵ月の短期的な 依頼の場合には人材派遣契約で、セク ションまたは業務そのものなど、まとまっ た案件は業務委託契約を締結しており、 契約スタイルにおいても、コンプライアン スを徹底することを前提に、お客様の ニーズに応じた対応も図っています。



これっ



CALCOLITO ココが PAL style

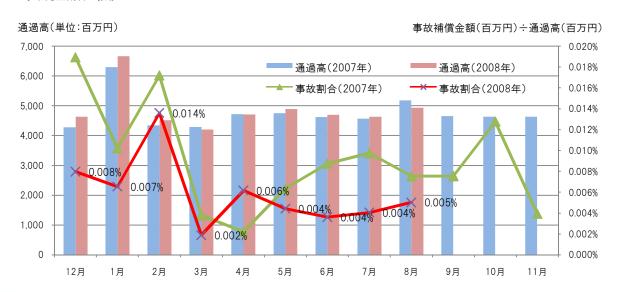
利益を総工数で除した生産性(総請求金額から総支給金額を控除した純利益を、総勤務時間で除した値)向上率の推移に見られるとおり、既存事業である I.「センター業務受託」及び II.「バックヤード受託」サービスにおける事業の強みはいっそう強固な強みに成長しています。

また、ともすれば生産性向上の犠牲として増加しがちな事故発生件数についても、事故発生割合(事故補償金額を通過高で除した値)の推移に見られるとおり、生産性向上と反比例して減少する傾向が続いており、当社のサービス供給体制のレベルの高さを裏付けています。

■ 生産性向上率の推移



■ 事故発生割合の推移







Ⅲ「直接雇用支援」サービス

「庫内オペレーション」

Ⅲ.「直接雇用支援」サービスでは、こ れまでロジスティクス領域に特化してきた 当社ならではのセオリーのもと、「派遣」と いう雇用形態を導入口とし、優秀な人材 のお客様における直接雇用をサポートす るサービスを提供しています。

このサービスはお客様に対し、①人材 の即時・直接雇用に伴う募集/採用から 教育に至るまでの人事コストを削減し、 かつ②ロジスティクス領域の実務におい て優秀な人材であることを見極めた上で、 お客様が直接雇用を決定する仕組みで あるため、人材投資効率の向上が叶うと いうメリットを醸成します。とくに後者のメ リットは、「人材のミスマッチ」を極力排除 するという効果に繋がるといえます。

そのため、このサービスは、「派遣」の 本質そして本来あるべき使命を追求した 結果生まれたサービスであると位置づけ ることができます。

ゲイン・シェア(利益共有)への取り組み

「庫内オペレーション」

Ⅰ「センター業務受託」、Ⅱ「バックヤード受託」、そしてⅢ「直接雇用支援」という「庫 内オペレーション」サービスにおいて実現した生産性向上をはじめとする功績は、もちろん 当社単独で成し得たものではなく、お客様とともに勝ち取った成果であるといえます。

そのため当社では、お客様とともに取り組むこれらの事業を通じて得た利益は、お客様 とともに在るべきとの理念のもと、この利益をお客様にも還元することで、相互に利益共有 を図る取り組みを行っています。この取り組みこそが「ゲイン・シェア(利益共有)」であり、 これまでお客様と共有した利益の割合(利益共有率)は下図のとおり推移しています。

ココが PAL style CX

I.「センター業務受託」サービスにおける利益共有率の推移

2009/3

2009/4





0%

2009/2

2009/6

2009/7

2009/8

2009/5

A STATE OF THE STA

Ⅳ.「ロジ・コーディネート」サービス

「ダム」には、様々な上流河川からの水が流入し、それらが蓄積されます。これと同じように、「庫内オペレーション」(庫内オペ)には様々な荷主企業からの情報が集まってきます。ゆえに、「庫内オペ」は「情報のダム」であるといえます。

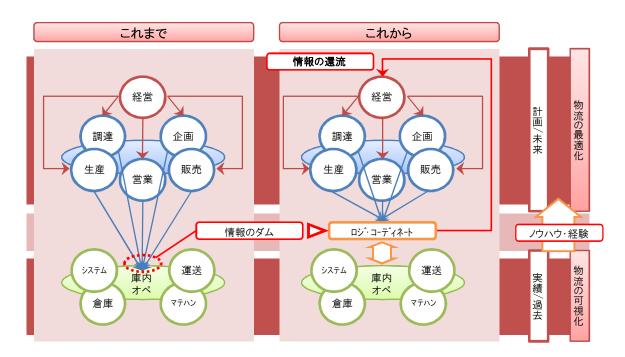
①「庫内オペ」に集まった各荷主企業からの情報、②これまで当社が10年に亘る「庫内オペ」の営みを通じて蓄積したノウハウや経験、③既存事業である「庫内オペ」において当社がこれからも行う事業活動をもとに、各物流機能が最適な状態を維持できるようコーディネートする当社の新たな事業活動。これを当社では、「ロジ・コーディネート」と呼びます。

「ロジ・コーディネート」では、荷主企業から与えられた情報の限りで当社が受動的に機能するのではなく、物流機能に必要な荷主企業の情報を収集/分析し、

荷主企業にとって必要な情報を継続的にフィードバックするとともに、能動的に品質担保/作業効率化を果たすために改善すべき課題や問題等の提起そして解決策の提案/実行を行います。つまり、「ロジ・コーディネート」は、荷主企業と物流機能との間に、必要な情報がリアルタイムに還流するための「潤滑油」としての役割を担います。

「庫内オペ」と「ロジ・コーディネート」」は、前者が「実績/過去の情報」を扱い「物流の可視化」を目指し、後者が前者を土台に、「計画/未来の情報」を扱い「物流の最適化」を目指す関係にあります。

それゆえ、長年に亘り「庫内オペ」を営み、その中で「物流の最適化」の土台となる「物流の可視化」に挑んできた当社だからこそ可能な事業、これこそが「ロジ・コーディネート」であるといえます。

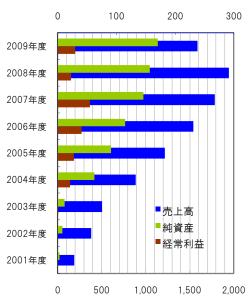




2008年度(第8期)は、知的資産経営報告書2008で論じたとおり、新規顧客の開拓に奔走するのではなく、サービス品質の維持/向上に努めるため、ナレッジやノウハウの可視化/共有化、そして内部体制の強化に注力した年度であることから、創業以来はじめてとなる「増収・減益」で終えた年度となりました。

現在も、経済/市場環境には厳しい風が吹いています。しかし、これまでの事業展開において当社が構築してきた強みが機能し、その強みをもとに生まれた「ロジ・オペレーション」が奏功していることから、2009年度(第9期)では、「減収ではあるが増益」を推移する見込みです。

■ 主要な財務実績の推移



※ 上部目盛は純資産、経常利益の金額を示し 下部目盛は売上高を示す。(表示単位:百万円)

■ 貸借対照表実績の概要 ^{※1}

表示単位:百万円

区分	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
総資産	32	69	115	200	235	289	410	555	612
流動資産	29	66	102	182	204	234	323	450	515
固定資産	4	3	13	18	32	55	86	105	97
総負債	29	61	103	138	144	174	264	398	442
流動負債	9	24	66	85	144	84	194	99	223
固定負債	20	37	36	52	0	90	74	299	219
純資産	3	8	12	63	91	115	146	157	171
自己資本比率	9.9%	11.6%	10.6%	31.4%	38.9%	39.8%	35.6%	28.3%	27.9%

■ 損益計算書実績の概要 ※2

表示単位:百万円

区分	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
売上高	188	383	505	886	1,220	1,541	1,784	1,945	1,590
(計画値)								2,091	2,538
売上総利益	59	92	102	193	336	426	569	626	565
(計画値)								664	809
粗利率	31.5%	24.1%	20.1%	21.8%	27.5%	27.7%	31.9%	32.2%	35.6%
(計画値)								31.8%	31.9%
販管費	62	91	99	175	316	403	523	601	532
営業利益	▲ 2	1	2	19	20	24	46	25	33
経常利益	0	0	1	21	28	41	55	23	30
(計画値)								64	104
経常利益率	0.2%	0.1%	0.2%	2.4%	2.3%	2.6%	3.1%	1.2%	1.9%
(計画値)								3.0%	4.1%
当期純利益	0	0	0	11	17	24	31	15	15

^{※1「}貸借対照表実績の概要」・「損益計算書実績の概要」における2009年度の数値は、現時点における決算見込額です。

^{※2「}損益計算書実績の概要」一(計画値)に表記した金額は、「知的資産経営報告書2008」において策定した計画値です。



当社の知的資産経営報告書2008では、広義のナレッジを組織レベルで共有/活用することを目指し、今年度において KGI/KPI/KLPIといった指標によるマイルストーン管理を徹底したことで、劇的な市場変化にも対応でき、また「庫内オペレーション」と「ロジ・コーディネート」の2つの事業軸を構築することができました。

「庫内オペレーション」の強みをさらに 高めるため、これからの事業展開では、 ①RFID*1の導入による作業管理(「人」 の可視化)、②WMS*2の研究開発 (「物」の可視化)、③リアルタイムでの作 業進捗把握の共有(「情報」の可視化)、 そして④既に実効性が確認できたKPI/ KLPIの更なる深化に取り組みます。

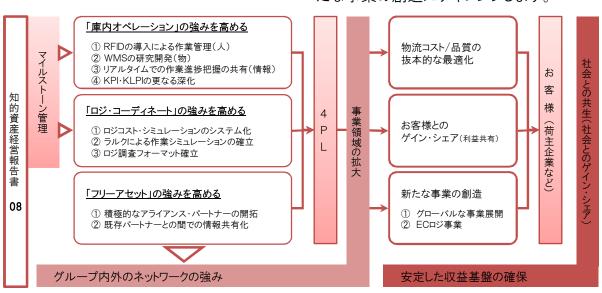
また、新たな躍進をはじめようとする「ロジ・コーディネート」では、①ロジコスト・シミュレーションのシステム化、②RaLC(ラルク)*3による作業シミュレーションの確立、③ロジ調査フォーマットの確立に

取り組み、その強みの向上を目指します。

そして、これらの事業軸を支える「フリー・アセット」という当社の強みにおいては、アライアンス・パートナーの積極的な開拓の手を緩めることなく、既存パートナーとの間でも情報を共有化するためのリアルタイム・データベースの構築に取り組み、この強みに一層の磨きをかけます。

これまで当社が育んできたナレッジ、これをもとに提供するサービスの全てにおいて顧客満足度は高まりつつあります。 それを裏付けるように、当社に求められる能力や機能も高度化しつつあります。

これからの事業展開において活かすべき強みに変わりはありません。今後もさらなる高みを目指し、4PLサービスの本質的な稼働を基軸に、そして上海オフィスの設置を足掛りとしたグローバルな事業展開、ECロジ事業の立ち上げといった、グループ内外のネットワークを活かす新たな事業の創造にチャレンジします。



※1 RFID(Radio Frequency Identification):「電波による個体識別」の略。

ID情報を埋め込んだらがある。
ID情報を地め込んだタグから、電磁界や電波などを用いた近距離の無線通信によって情報をやりとりするもの。
※2 WMS(Warehouse Management System):「倉庫管理システム」の略。大きく分けて「在庫の把握」と「作業の支援」という2つの問題を解決する仕組み。
※3 RaLC :3D物流シミュレーションソフトウェア。物流現場をシミュレーションし、物流機器の性能分析や人間系の作業分析を行うためのシミュレーションソフトウェア。





「100年に一度」とも言われる大不況の 荒波に巻き込まれ、さらに「派遣切り」と いう当社が存する業界全体を震撼させ る市場の劇的な変化を生じた2009年度

未曾有の外部経営環境の変化を受けた当社では、年商2.5億円の大口受注案件を、顧客自身の計画頓挫により喪失するなど、当初計画していた売上を達成することができない結果となりました。

また、このような経営環境の激変に応じるための施策として、当社が新たに講じた「ゲイン・シェアへの取り組み」(P.18参照)も、2009年度の当社にとって、一時的な売上減少を招く一因となりました。

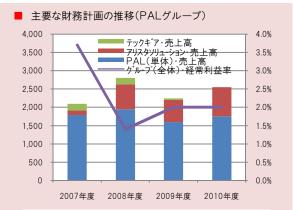
しかし、「ゲイン・シェアへの取り組み」は 一時的な売上減少という、一過性のマイナス要因を当社に齎したものの、年々コンプライアンスが強く叫ばれる業界にとってプラス要因として機能し、また、この取り組みは、未曾有の不況下において抜本的なコスト削減を切望するお客様の

■ PAL(単体)の 財務計画 表示単位:百元							
区分	2007年度 (実績)	2008年度 (実績)	2009年度 (実績見込)	2010年度 (計画)			
売上高	1,784	1,945	1,590	1,749			
売上総利益	569	626	565	539			
粗利率	31.9%	32.2%	35.6%	30.8%			
経常利益	55	23	30	22			
経常利益率	3.1%	1.2%	1.9%	1.3%			

■ アリスタソ!	表示	表示単位:百万円			
区分	2007年度 (実績)	2008年度 (実績)	2009年度 (実績見込)	2010年度 (計画)	
売上高	123	679	610	800	
売上総利益	61	131	140	192	
粗利率	49.6%	19.3%	23.0%	24.0%	
経常利益	12	11	15	28	
経常利益率	9.8%	1.6%	2.5%	3.5%	

ニーズを充足するために欠かすことのできない取り組みであり、今後当社が展開する「4PL」事業という収益基盤の構築に不可欠な取り組みのひとつであると確信しています。

これらを踏まえ、また未曾有の外部経営環境を根底から打破すべく、2010年度では、「4PL」事業の展開/拡大や新規事業の立ち上げへの取り組みを通じ、「増収・増益」の攻めの戦略に転じることを第一義に邁進してまいります。



※ 左部目盛は売上高の金額を示し、右部目盛は経常利益率を示す。(表示単位:百万円/%)

■ PALゲル	/一プ(全体)	の財務計画	動 表示	単位:百万円
区分	2007年度 (実績)	2008年度 (実績)	2009年度 (実績見込)	2010年度 (計画)
売上高	2,091	2,800	2,234	2,549
売上総利益	152	178	152	192
粗利率	7.3%	6.4%	6.8%	7.5%
経常利益	77	38.7	45.4	50
経常利益率	3.7%	1.4%	2.0%	2.0%

■ テックギ	ア※2 財務	計画	表	示単位:百万円
区分	2007年度 (実績)	2008年度 (実績)	2009年度 (実績見込)	2010年度 (計画)
売上高	184	176	38	
売上総利益	91	47	12	統
粗利率	49.5%	26.7%	31.6%	合
経常利益	10	4.7	0.4	統合·閉鎖
経常利益率	5.4%	2.7%	1.1%	

- ※1 各社財務計画における2009年度の数値には、現時点において想定可能な実績見込値を掲載しています。
- ※2 2009年8月に、テックギア(旧パルスタッフ)をシステムインテグレーションを主業とするアリスタソリューションと統合。 なお、2008年1月にはアグリビジネスを主業とする喜六(P23参照)を設立し、新たにPALグループの傘下に擁しています。





我が社の概要

2009年9月現在

■商号 株式会社 PAL

■代表者 辻 有吾

■設立 2000年12月

■資本金 64,000,000円

■本店 大阪市西区西本町3-1-43

西本町ソーラービル 6階

■電話番号 06-6539-8998 (大代表)

■事業内容 ロジスティクス領域における

<4PL事業>

ロシ゛コーテ゛ィネートサーヒ゛ス 庫内オヘ゜レーションサーヒ゛ス

<派遣事業>

直接雇用支援サービス

■従業員数 正社員74名

従業員829名 (グループ合計)

■取引銀行 三井住友銀行大阪西支店

三菱東京UFJ銀行信濃橋支店

商工中金大阪支店

■ 事業免許 一般労働者派遣般27-300322 有料職業紹介27-ユ-300178

■ 加盟団体 日本ロジスティクスシステム協会

■ URL http://www.pal-style.jp http://www.4pl.jp

http://www.pal-style.co.jp

■ 営業拠点

【大阪】

〒550-0005大阪市西区西本町3-1-43 西本町ソーラービル 6階

【東京】

〒105-0011東京都港区芝公園1-3-5 郵船商事御成門ビル3階

【名古屋】

〒491-0012愛知県一宮市明地字 南茱之木25-1

グループ会社の構成とそれぞれの役割

2009年9月現在



■商号 アリスタソリューション株式会社

■代表者 武内 寿憲■設立 2003年8月■資本金 10,000,000円

(当社100%出資)

■本店 京都市中京区西ノ京東中合町 81番地 デリブ西大路ビル2階

■電話番号 075-803-1688 (代表)

■事業内容 システムインテグレーション事業

マーケティング「ソリューション事業

人材サービス事業

■取引銀行 三井住友銀行大阪西支店

■事業免許 一般労働者派遣般26-300202

有料職業紹介26-ユ-300125

■営業拠点 京都/東京/大阪

喜六

■商号 株式会社喜六

■代表者 喜多 章一郎 ■設立 2008年1月

■資本金 10,000,000円

(当社100%出資)

■本店 大阪市西区西本町3-1-43

西本町ソーラービル 6階

■電話番号 06-6539-1831 (代表)

■事業内容 農産物の生産/販売/加工

農業コンサルティング

農産物の生産に関する調査/

研究/開発/技術指導

■取引銀行 三井住友銀行和泉支店

■営業拠点 大阪





人 -未来に継承するメッセージー

「人材」の教育/育成、すなわち未来を担う「人」の創造は不可欠、かつ永遠のテーマであるといえます。「未来を担う人に、社会と共生する企業として、何かひとつでも多くのメッセージを残したい」、このような思いから、スポーツを通じて子供たちにメッセージを発信する森下 雄一郎氏が代表を務める一般財団法人夢現エデュテイメント主宰の「send to 2050」プロジェクトに協賛を行っております。

(http://www.send-to2050.jp/index.html)

加えて、夢や希望、そして目標に向って走り続けることの大切さを後世/後代に承継することに、企業として少しでも貢献しようという思いから、PAL VVICTORY (ソフトボールチーム)のスポンサー契約を締結しております。

環境 -未来の人を包む風-

当社が所属する物流業界において、輸送/庫内などの現場におけるCO²抑制への取組みは重要な課題であり、軽視出来ません。そのため、企業として環境問題への意識向上を図るべく、チーム・マイナス6%に参画しております。

食 -未来の人を育む食-

2009年からは、未来の「人」を育む良質な「食」というテーマを掲げ、「食農事業」をコンセプトとする新会社「喜六」を新たに当社グループに加えました。

黒字化/事業化が難しいと言われる農業において、「農家業」(アグリカルチャー)から「農事業」(アグリビジネス)への変革を目指し、また一歩、新たな取り組みに向けての挑戦を行います。





2009

知的資産は、財務諸表に記載され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、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、財務諸表には表現されにくい、経営資源の総称と定義されています。

知的資産経営報告書とは、目には見えにくい経営資源、すなわち知的資産を、債権者、株主、顧客、従業員といった企業のステークホルダーに対し分りやすく伝えることで、将来にわたる企業価値向上に向けた取り組み(価値創造戦略)を共有するための資料です。

2005年10月には、経済産業省から「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、原則として、本書は、このガイドラインに準拠して作成しています。

本書は将来の経営戦略及び計画並びに附帯する事業見込みなどのすべては、本書作成日現在にて入手可能な情報をもとに当社独自の判断で記載しています。そのため、将来にわたる経営環境(内部環境及び外部環境)の変化によっては、本書の内容を変更すべき必要が生じることもあり、本書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、当社が将来にわたり、本書記載の内容のすべてを保証するものではないことをご了承ください。



本書に関するお問い合わせ先

株式会社PAL - 本社 -

伊熊 明子(いくまあきこ)

〒550-0005 大阪市西区西本町3-1-43 西本町ソーラービル6階 TEL 06-6539-8998 FAX 06-6539-8990 E-mail a ikuma@pal-style.jp



■ 初版 ■ 2009年10月13日