

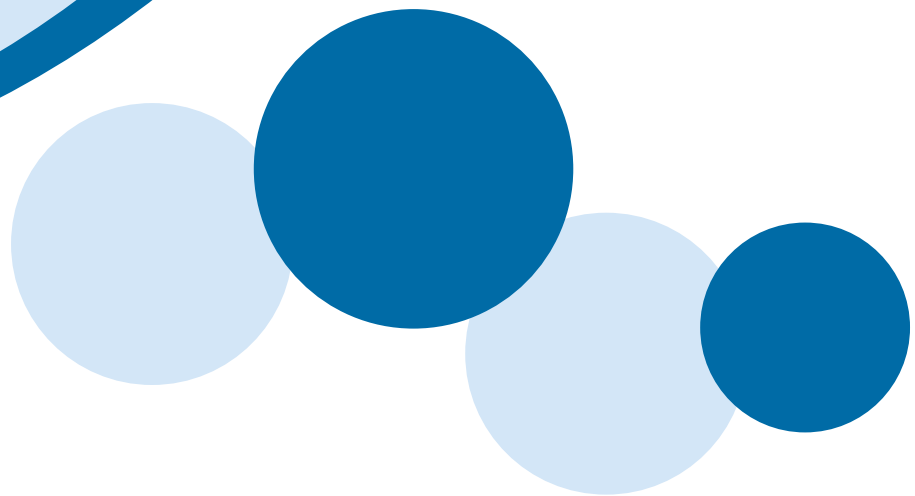


東京港運送株式会社



## 知的資産経営報告書2013

私たちは100年企業をめざします



## 社長からのご挨拶

東京港運送株式会社は、1954年（昭和29年）に創業し、2013年に創業60年目を迎えます。創業当初は機械類などの運送を行なっていましたが、1963年（昭和38年）にグリコ乳業様の配送業務を始めたことを契機に、徐々に食品配送への注力をはかり、設備の拡充とノウハウの蓄積を進めてまいりました。おかげさまで現在においては、3温度帯に対応した食品配送のエキスパート企業としてご評価を頂け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賜物と厚く御礼を申し上げます。



東京港運送の経営ビジョンは、「私たちは100年企業をめざします」です。人々が未来に向かってつながっていくなかで、私たちも永続的にその健康と幸せを支える食品を届け続けたいと願っています。そのためには、「社会」「お客様」「従業員とその家族」から広く支持を頂くことが不可欠です。東京港運送の全ての仲間がこのビジョンを共有し、自ら考え、自律的に行動していきます。

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、このような東京港運送の経営方針と、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。創業60年目をむかえ、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、これからの40年に向けた発展の起点としてまいります。

今後とも従業員一同、人々の健康と幸せの源である食品をお届けできることに、喜びと感謝の心で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、よろしく願い申し上げます。

2013年4月1日  
東京港運送株式会社

代表取締役 田中 秀明

### 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、文中の荷主様やその他の企業様の社名表記におきましては、敬称を省略させていただきました。

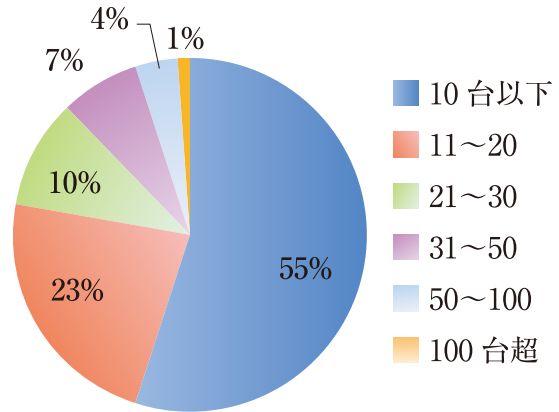
# 1. 事業環境

## (1) トラック運送業界の概況

### ① 中小零細が大半のトラック運送業

東京港運送は、1960年代後半以降、食品のトラック配送を行なってまいりました。

当社と同じ業態であるトラック運送業は、他者の貨物を有償で輸送する営業用トラック（緑ナンバー）のうち、宅配便事業等特別積合せを除く「一般貨物自動車運送事業者」であり、国内で57,601者あります。その内訳は、保有車両数20台以下の事業者が約8割を占めており、中小零細の事業者が大半の業界であることがわかります。



図表 1：一般貨物自動車運送事業者の保有車両数  
（出典「日本のトラック輸送産業 2012」全日本トラック協会）

### 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。「一般貨物自動車運送事業者」数は、1990年に36,485者でしたが、2011年には57,601者となり、輸送需要が横ばいのなか事業者は21年間で1.6倍になりました。

この反動として、近年は新規参入事業者数が減少傾向をたどるとともに、撤退する事業者が増加しています。2008年2009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ました。2011年以降は再び新規参入がわずかに上回りましたが、ほぼ拮抗している状態です。

### 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、2009年以降続く軽油価格の上昇トレンド、安全・環境対策に係るコスト増によるものです。特に事業者の大幅増加とデフレによる輸送品価格の低下から、輸送運賃は大幅に低下しています。

日本加工食品卸協会が常温加工食品の取り扱いをメインとする会員大手4社を対象に実施した「2011年度物流実体調査」によると、平均ケース単価が2,454円と対前年比で34円減（前年比-1.4%）となったのに対し、ケース当たりの物流コストは前

年比で-17.7%、うち配送費は前年比で-21.2%と大きく減少しています。

	2010年度	2011年度	増 減	前年比
平均ケース単価	2,488	2,454	-34.0	-1.4%
ケースあたり物流コスト	134.6	110.8	-23.8	-17.7%
うち配送費	58.6	46.2	-12.4	-21.2%

図表 2：日本加工食品卸協会「2011年度の物流コスト実態調査」単位：円（物流ニッポン新聞より作成）

#### ④ 人材確保が課題に

2007年6月から運転免許制度が改正され、中型免許が創設されました。このため、車両総重量5トン以上11トン未満の自動車を運転できる免許の資格要件は、20歳以上で運転免許を受けている期間が2年以上あること。同じく11トン以上を運転できる新大型免許は21歳以上で免許期間3年以上が資格要件とされました。この制度改正により新大型免許の教習が可能な自動車教習所も大幅減少しました。

このような制度変更とともに、そもそもの若者の普通免許の取得率低下もあいまって、ドライバーの人材確保は業界全体の大きな課題となっています。

#### ⑤ 安全と環境への取り組み

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います。

特に業界内での安全への自主的な取り組みとして、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12月20日現在18,119事業所が認定を受けており、これは全事業所数の21.6%にあたります。

環境面では、グリーン経営認証制度があります。これは運輸事業者で、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所に対して、公益財団法人エコロジー・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2013年2月8日現在で5,846事業所が登録されてい



図表 3：Gマークとグリーン経営認証ロゴ



ます。これは全事業所数の7.0%にあたります。

## ⑥ 災害時輸送への貢献

トラック輸送はわたしたちの暮らしと経済を支えるライフラインです。それは平時はもとより自然災害などの緊急時においても重要な役割を果たしています。2011年3月11日に発生した東日本大震災においても、発生直後から業界をあげて被災地への救援物資の緊急輸送に取り組みました。

トラック運送業は災害のときにもその機能を発揮して物資を被災地に届ける社会的責任があります。今後予想されている首都直下型地震や東海、東南海・南海地震にそなえ、国土交通省とトラック運送業界で取組みが検討されています。

## (2) 食品物流の概況

### ① 食品業界の市場概況

当社の主要な荷主の業界は、飲料メーカー、食品スーパー、外食産業です。それぞれの市場規模は3.6兆円、10.2兆円、8.5兆円で、合計22.3兆円です。いずれも市場全体としては少子高齢化やデフレにより横ばい状態が続いています。

飲料メーカーは国内市場は頭打ちといわれており、全体としてメーカー数過多もあり企業グループ再編が進んでいます。ただし当社の荷主は飲料の中でも乳業であり、比較的寡占の業界構造となっています。

食品スーパーはコンビニに顧客を奪われ全体として停滞気味ではありますが、大手各社は業績が回復傾向で、地域スーパーを傘下に収めることでの生き残りを進めています。

外食産業もやはり、中食、内食志向を受けて全体として市場は停滞していますが、その中で社員食堂や病院などの施設内食堂運営を受託する「コントラクトサービス」とよばれる業態は堅調を維持しています。

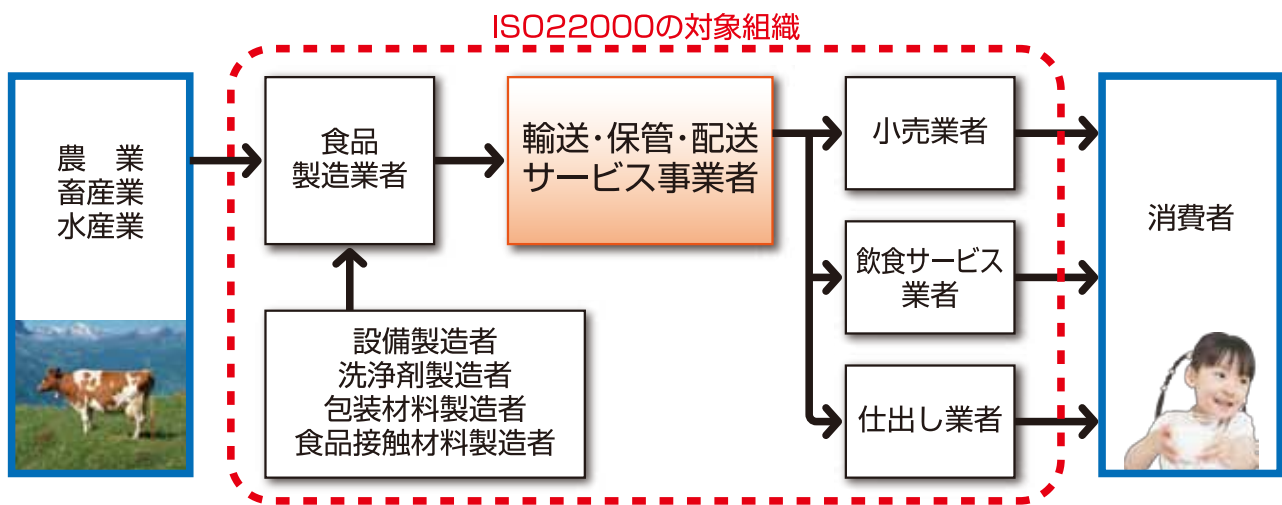
### ② 輸送上の品質管理

食品とくにチルド食品<sup>1</sup>は、商品の安全な品質を保つために、製造～輸送～販売～消費者までの間で一定の温度帯に保つことが絶対条件です。商品により異なりますが、一般には0℃～10℃の範囲内に保つことが求められています。万一輸送中や保

<sup>1</sup>チルド食品：凍結しない程度のなるべく低い温度に冷却した状態で輸送、販売され、家庭でも冷蔵貯蔵する加工食品。牛乳やプリン、ヨーグルト、チルドハンバーグなどがある。

管倉庫、小売店などにおいて温度管理上の問題が発見された場合は、ただちに製品流通を差し止め消費者の口に入ることを阻止しなければなりません。

食品安全マネジメントシステムの国際規格として、ISO22000があります。これはフードチェーンにかかわる組織が安全な食品を生産・流通・販売するために、HACCP<sup>2</sup>（ハサップ）の食品衛生管理手法を取り入れたマネジメントシステムで、2005年9月に発行されています。ここでのフードチェーンには食品製造業者と同列で輸送・保管・配送事業者が含まれており、食品輸送における品質管理は、消費者が安心して食品を口に運べるためのクリティカル・パス（一連の流れの中で必ず通る重要な経路）となっています。



図表 4：フードチェーンと ISO22000 対象組織

<sup>2</sup>HACCP: 食品製造の際の工程上の危害要因を分析し、必須管理点を管理して安全を確保する手法。

## 2. 企業理念とビジネスモデル

### (1) 企業理念

このような経営環境のなか、これまで当社が約60年にわたり企業活動を継続してこれができるのは、多くのお客様や地域社会の方々、そして従業員とその家族の支えがあったからです。経営ビジョンである100年企業となるまでのこれからの40年、現在の社会環境や経済情勢を勘案すればこれまでの60年とは全く違った困難が待ち受けることでしょう。

そのような中でもわたしたちがずっと変わらずに持ち続けるべき価値感を東京港運送の企業理念として定めています。

### 企業理念

チルド食品輸送をはじめとする物流活動を通じて **社会** に貢献します。  
 「運ぶ・届ける」という物流の基本行為の価値を高め、**顧客** の満足を追求します。  
 継続的な企業活動を通じ、**全従業員と家族** の幸福に役立つ会社でありつづけます。

企業が100年継続する為には、当然のことながらそれを一世代で築くことは不可能であり、事業を承継するという作業が継続的に発生します。当社が培ってきた歴史や有形無形の財産を継承しつつ、そのとき・その時代の変化に柔軟に対応する企業姿勢が求められます。

わたしたちは一人一人が経営ビジョンと理念を共有し、自ら考え、自律的に行動することによってこのことを具現化し、「社会への貢献」「お客様の満足」「従業員とその家族の幸福」を実現してまいります。そのためのわたしたちの行動指針を次の通り定めています。

### 行動指針

- 1 安全が最大の社会貢献である。
- 2 安心が最大の顧客満足である。
- 3 信頼が最大の企業価値である。
- 4 法令遵守は企業活動の基本である。
- 5 全従業員およびその家族の幸福は企業の責任である。
- 6 従業員一人一人が自ら考え、行動する。
- 7 変化し続けられる個人、変化し続けられる企業であること。

(2) ビジネスモデル

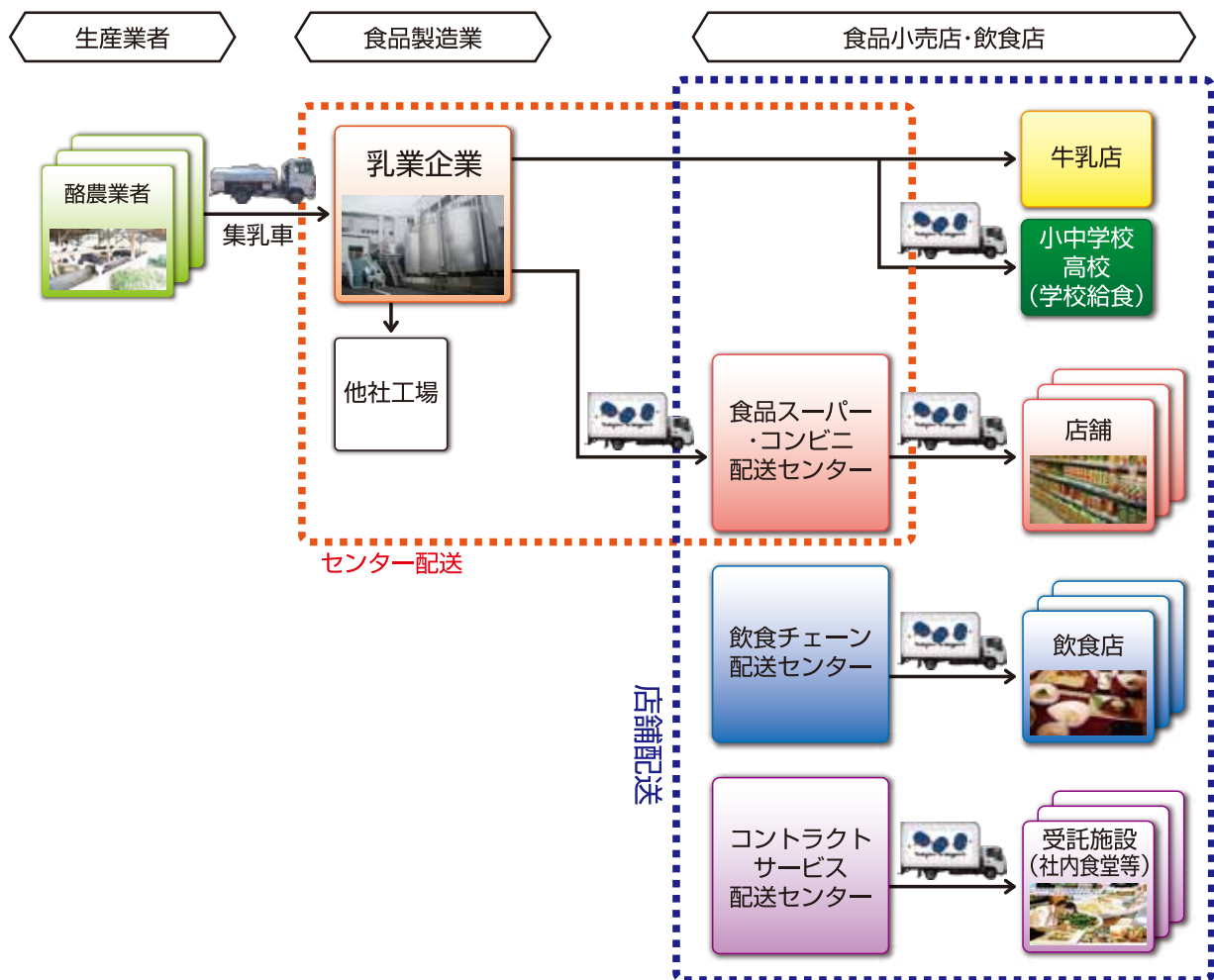
当社は、生産業者から、食品製造業、小売店・飲食店までの、食の川上から川下までをつなぐ企業です。

最も川上においては、ローリー車で酪農家から原乳を集乳し乳業企業に届けています。

乳業企業の工場からは、製品を食品スーパーやコンビニエンスストアの配送センターに、また製品や原料を他食品工場に配送しています。

川下の配送には3通りがあります。商品・食材を配送センターで荷積みし、食品スーパーの場合は各小売店舗に、飲食チェーンの場合は各飲食店店舗に、またコントラクトサービスの場合は、企業や病院などの受託施設（食堂）に配送しています。なお、地域牛乳店と小中学校・高校に対しては、牛乳や乳製品を当社が乳業企業から直接配送しています。

このようにして当社は、原材料の集荷から、センター配送、小売・飲食店への店舗配送までの“安心の”食品輸送を行なっています。



図表 5：川上から川下までのビジネスモデル



### 3. 知的資産経営の展開（過去～現在）

#### (1) 創業と食品輸送への転換

当社の歴史は100年以上前にさかのぼります。1908年（明治41年）に豊島区池袋に「マル池運送店」を開業したのがその始まりとされています。当時はまだ陸運の中心は馬車の時代でした。その後戦時統合により1941年（昭和16年）に「三進運輸株式会社」を設立。当時はトラック輸送とともに品川で内航海運業を営んでおり、このことが現在の社名にも受け継がれています。

現在の会社が誕生したのは、1954年（昭和29年）です。練馬区において初代社長である田中虎雄が東京港運送株式会社を創業いたしました。

当初はボイラーや変圧器などの大型機械類のトラック輸送を行っていましたが、1963年（昭和38年）にグリコ乳業（株）の配送業務を請け負ったことが当社の大きな転換点となりました。1966年（昭和41年）にはグリコ乳業の工場がある立川市砂川町（現在の昭島市武蔵野）に昭島営業所を開所し、以降、グリコ乳業の配送業務の拡大とともに、食品配送の設備を拡充し、また食品配送ノウハウを蓄積してまいりました。

2011年には昭島営業所敷地内に新社屋が完成しました。1階は明るく広々とゆとりのあるオフィス、また2階は研修室や仮眠室など従業員のための共有スペースとなっています。



図表6：(左) 昭和45年当時の昭島営業所 (右) 昭島営業所新社屋

## (2) 温度管理輸送のノウハウ

昭島営業所を開設して以降、当社は食品配送に本格的に特化を始め、様々な食品メーカーや飲食店向けの配送を行ってまいりました。その中で最も注力してきたことは、食品輸送の最重要点である温度管理です。

### ① 3温度帯への対応

食品物流においては、配送・保管時の温度指定が定められており、一般には冷凍／冷蔵／常温の3温度帯となっています。（実際には配送商品の特性に合わせて、さらに細かい区分がなされています。）

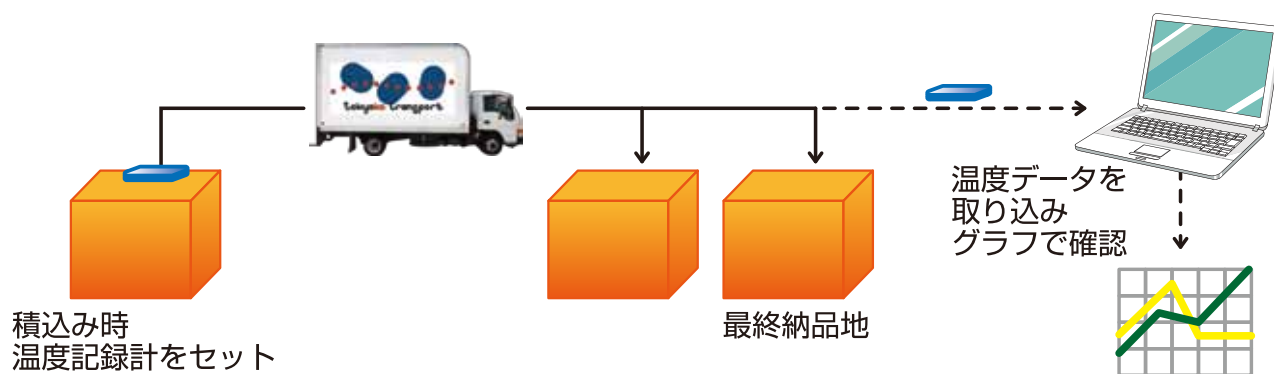
この対応には、トラックの冷凍・冷蔵等の装備とともに、商品温度を一定に保つ運用ノウハウが必要です。現在当社はこの3温度帯にすべて対応した輸送を行っています。

### ② チルド品配送温度管理システム

3温度帯の中でも特に繊細な温度管理が必要な冷蔵帯のチルド品については、当社は絶対的な強みを持っています。

一般にチルド品は0℃～10℃の範囲の温度管理が求められますが、当社は2℃～5℃での安定輸送を実現しています。

これを実現しているのは、輸送中の商品の温度記録計です。商品積み込み時に、最終納品店舗の商品に温度記録計をセットし、配送中の温度の推移をデータとして記録します。配送が全て終了し帰社後蓄積されたデータをパソコンに取り込み、温度グラフを出力して配送中の商品温度が適温範囲内に保たれていることを確認しています。



図表 7：温度管理の手順

### ③ 温度管理輸送プロセスの標準マニュアル

このような温度管理は、いくらシステムを持っていても実際に配送を行うドライバーがその趣旨と業務手続きを理解していなければ正しく実行されません。また、個人個人が勝手な解釈で温度管理をしていたのでは企業全体として一定の品質の担保ができません。

当社では「配送時温度管理運用マニュアル」を作成し、全ドライバーに教育をしています。ドライバーの過度な負担になったり消化不良にならないよう、全13ページの簡潔な内容になっています。そしてこれにより温度管理業務が会社として標準化されています。

マニュアルには、温度管理の目的、温度管理の具体的な方法、異常値が出た場合の対応、緊急連絡先などが、写真と図解を中心にわかりやすく書かれています。当社のドライバーと管理者は全員が、「温度管理の最大の目的は食品の安全を守ること」としっかりと理解しています。

#### (3) 一拠点に事業資産を集中し顧客ニーズへの対応力を獲得

当社は1966年(昭和41年)に昭島営業所を開所して以来、昭島営業所に事業資産を集中してきました。これは主要荷主の荷受拠点に近いという理由もありますが、もう一つの目的は、ヒト(ドライバー)とモノ(トラック)を1か所に集中することで営業所としての輸送能力を高め、管理コストも含めた規模の経済性<sup>3</sup>を發揮し、その結果として調整可能な余力を獲得し、荷主の一時的なピーク需要や新たな輸送需要を受け入れやすくすることです。トラック台数が少なければ、どう調整しても新たな需要をこなせる余力は小さく、荷主のニーズに十分に答えることができません。また保有台数が多くても複数個所に分散してい



図表8：温度管理運用マニュアル



図表9：昭島営業所の車両基地

<sup>3</sup>規模の経済性：生産量の増加に伴い平均費用が減少し利益率が高まること。この場合は整備工場やインタンクなどの関連設備、管理業務人件費などが効率よく使用されること。

たのでは同じことが言えます。

当社と同じ業態の一般貨物自動車運送事業者は全国で57,601者ありますが、トラック50台以上の事業者は図表1に示す通り全体の5%にすぎません。当社昭島営業所のトラックは2013年4月現在91台になり、中小トラック運送業として充実した輸送能力を持つにいたりました。2013年4月1日時点での昭島営業所の保有車両は次表の通りです。

	集乳 ロータリー車	10 トン車	8 トン車	7 トン車	4 トン車	3 トン車	2 トン車	1 トン車	合 計
冷凍冷蔵車		16			4				20
チルド車	5		1	1	39	2	15	1	64
常 温 車					3	2	2		7
合 計	5	16	1	1	46	4	17	1	91



図表10：昭島営業所の保有車両



(4) 多様な食品配送ノウハウを持つ組織体制

当社の昭島営業所は4グループ（係）の組織構造となっており、それぞれが異なるタイプの食品配送のノウハウ・特色を有しています。

1係はグリコ乳業をはじめとした食品製造業を担当しており、手積み・手下ろしによるセンター向け輸送を得意としています。学校給食用の小中学校・高校への配送も1係が行っています。

2係は大手食品スーパーを担当しており、大型小売店の店舗配送を得意としています。

3係は主にファミリーレストランや社員食堂を担当しており、チェーン店の食材の店舗配送を得意としています。

4係は大型車による輸送を担当しており、工場間の輸送等を得意としています。

このように食品配送に関するほぼ全てのタイプ・ニーズについて、4グループがそれぞれの領域での現場作業と管理の専門性を有していることは、東京港運送の組織上の大きな強みです。

1 係	手積み・手下しによる食品メーカー工場から配送センター向け輸送。
2 係	食品スーパー等の大型小売店の店舗配送。
3 係	チェーン展開飲食店店舗への食材の配送。
4 係	大型車による工場間の輸送。

図表11：異なる専門性を持つ組織



図表12：（左）荷崩れ防止にストレッチフィルムで養生する様子 （右上）ファミレス店舗向け食材が入った保冷ボックスの積み込み・固定の様子。（右下）配送センターに乳製品等を運ぶ白い東京港車。

## (5) エコ・安全運転・作業安全への積極的な投資

当社は車両付属ICT機器・特別装備や営業所設備、また安全運転教育設備や施策に積極的に投資をしてきました。これは、エコ運転、安全運転、荷受・荷下し作業の安全確保を徹底し、社会と従業員を守るためです。主な内容は以下のとおりです。

デジタルタコメーター、 ドライブレコーダー、 ETC	デジタルタコメーターとETCはローリー車（集乳車）6台を除き全車両に装備。2011年以降に購入の全車両にはドライブレコーダーを装備。エコ運転、安全運転を実現。
パワーゲート（テールリフト）車、ジョロダー車	パワーゲート付き車両42台、ジョロダー車23台（重複含む）により、ドライバーの荷受け・荷下しにおける作業負担を軽減。
営業所内整備工場	営業所内に自動車整備工場があり選任整備士が1名、整備管理者が6名いる。
インタンク	営業所内に自家用給油設備があり社内で給油可能。
運転適性診断システム	国土交通大臣が認定する運転適性診断システム（運転シミュレーションシステム）を社内研修室に保有。（通常は（独）自動車事故対策機構（NASVA）で受診する。）
社内安全講習	2か月に1回社内で交通安全講習を実施。
配送業務マニュアル	サービス規程・車両維持管理・交通規則厳守・業務遂行・配送トラブル・車両故障・交通事故・労災事故・緊急連絡網を定めたマニュアル。乗務時携行が義務付けられている。
Gマーク認定	（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る。
グリーン経営認証	公益財団法人エコロジー・モビリティ財団が審査の上認証・登録を行うグリーン経営認証を取得している。

図表13：エコ運転・安全運転・作業上の安全確保のための設備・制度等

## (6) 資格取得支援制度

トラック運送業の最大の経営資源は「トラック」と「人材」です。当社は従業員一人ひとりが仕事を通じて成長できるように、各種の資格取得を支援しており、運行管理者資格や整備管理者資格、フォークリフト免許などの資格取得費用や講習費用などを会社が支援しています。主な資格者数は次表のとおりです。

資 格	保有者数	備 考
物流経営士	2	物流企業の幹部社員・上級管理者向け資格
運行管理者	9	トラックの安全輸送の責任者資格。法律で保有台数に応じて必要人数が定まっている。当社は3名以上必要。
整備管理者	6	車両の点検・整備、車両施設の管理点検整備を行う資格。
フォークリフト免許者	30	
危険物取扱資格者	5	インタンク保有に伴い必要な資格。

図表14：主な資格者数

## (7) 従業員の高い現場力

資格取得の会社支援制度、温度管理輸送マニュアルや配送業務マニュアルによる現場業務の標準化、多様な食品配送ノウハウを持つ組織体制によって、東京港運送の従業員は高い現場力を発揮しています。荷受・荷下しにおける食品の種類や現場環境に応じた荷扱いと、輸送時の品質管理、異常発見時の迅速かつ適切な対応力など、食品輸送のプロ集団としてご評価をいただいています。

## (8) 荷主との長期的な取引関係

一般に、トラック運送業は参入障壁が低く、荷主企業からみると業者の切り替えが比較的容易といわれています。その中で当社は1963年（昭和38年）以来50年間続くグリコ乳業との取引にみられるように、荷主企業との間において長期の取引関係が構築できています。

これは、事業資産を1点集中して顧客ニーズに対応してきたこと、多様な食品配送ノウハウを持つ組織力、食品温度管理の絶対的な強みにより、荷主企業から食品配送パートナーとしてのご信頼を頂いてきた結果と認識しています。

### (9) 大手3PL企業との協力関係

当社は、鴻池運輸、名糖運輸、日立物流など、大手の3PL（スリーピーエル）企業との緊密な協力関係を築いています。3PLとは3rd Party Logisticsの略で、顧客企業の流通機能全般を一括して請け負うアウトソーシングサービスです。配送・在庫管理などの業務を、プランニングやシステム構築などを含め長期間一括して請け負い、外部の物流業者との協力関係のもとに遂行します。当社は食品配送のエキスパート企業として、この3PL各社の1次協力会社となっています。2012年度において当社の売上高に占める3PL企業売上は約4割となっています。

### (10) CSR経営

当社は人間の基本的な健康と幸せの源である食品をお届けする企業として、地域や社会へのかかわりと貢献を大切にしています。

環境保全に関しては、グリーン経営認証を2008年に本社と昭島営業所が取得しました。また、東京都トラック協会が行うグリーン・エコ・プロジェクト<sup>4</sup>に81車両が参加し、車両単位でのエコ運転、交通事故防止に取り組んでいます。

また地域貢献に関しても積極的に取り組んでいます。消防署の火災予防運動への協力や子供会イベントへの協力、埼玉県日高営業所における地域清掃などを行っています。

さらに、災害時には東京都トラック協会と連携して、トラック運送業としての社会的役割を果たしています。2011年の東日本大震災においては、被災地への物資の輸送を行いました。

震災直後は関東地方でもガソリン不足となり、ガソリンスタンドには長蛇の列ができましたが、当社は営業所内にインタンク（自家用給油設備）があるため、大きな問題はありませんでした。震災から6日後の3月17日、



図表15：被災地への物資の輸送と関東運輸局の感謝状

<sup>4</sup>グリーン・エコ・プロジェクト：車両ごとに収集した燃費情報からデータベースを構築し、継続的なエコドライブ活動を推進・支援して、CO2排出量の削減や燃費向上に伴うコスト削減、事故防止を実現する取り組み。

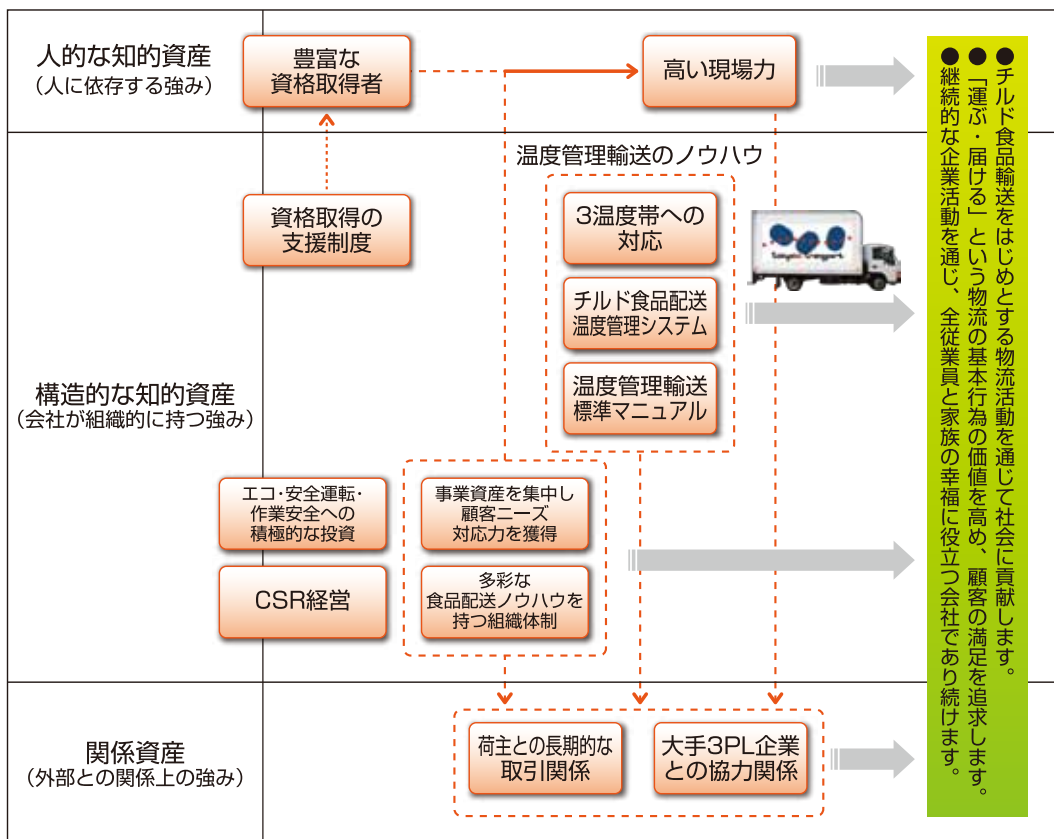


宮城県の食品スーパーの人事部長が自らトラックを運転して東京に日配品の調達に  
来られた際、最後のグリコ乳業の工場において、帰りの燃料がないことを知ったグ  
リコ乳業の担当の方から当社昭島営業所に連絡がありました。すぐにそのトラック  
に当社に寄っていただき、インタンクにあった燃料をお分けし、宮城県まで戻っ  
ていただくことができました。

(11) 東京港運送の知的資産

以上述べてまいりましたこれまでの当社の経営方針を知的資産<sup>5</sup>の観点から整理  
したのが図表16です。

従業員の成長と社会への貢献姿勢を基底におき、食品配送のエキスパート企業と  
して、モノ（事業資産）・ヒト（現場力／組織力）・ノウハウ（食品配送／温度管  
理）を高めてきたこと、その結果としての荷主企業や大手3PL企業との信頼関係の  
構築に努めてまいりました。



図表16：東京港運送の知的資産

<sup>5</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。従業員の退職時に一緒に持ち出される資産。
- ・ 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）

当社は現在従業員数約130名の企業にまで成長することができました。トラック運送業は生業→家業→企業の成長をたどるといわれますが、当社はすでに企業の領域に入っています。企業として経営していくためには、組織が確立され、従業員一人ひとりが自律的に行動し、かつ組織としての能力が十分に発揮されることが望まれます。また経営の継続と成長を前提とし、再投資、高度化、拡大を目指す必要があります。

### (1) 中期的成長目標

当社は50年にわたってチルド帯をはじめとした食品配送に特化してきました。この方針は今後も変えることはありません。2013年度期首の当社のトラック台数は前年比4台増加し91台となりました。今後中期的には5年後（2018年）にトラック100台の事業規模を目指します。

トラック100台以上の企業は一般貨物自動車運送事業者57,601者中1%にすぎません。当社はこの1%に入ることを目標にして、東京西部地区における食品配送のトップ企業を目指します。

### (2) 事業の拡大

#### ① 既存荷主の顧客シェア<sup>6</sup>を拡大

既存荷主のニーズにこれからも応え、取引量を拡大し、顧客内シェアを一層高めてまいります。そのために、荷主企業とのコミュニケーションをこれまで以上に高めていくとともに、荷主企業の細かなニーズに対しても現場力でお応えしてまいります。

#### ② 3PL企業との協力関係による新規業務の獲得

大手3PL企業との信頼関係のもと、当社の得意領域を活かす新規業務の獲得に努めてまいります。大手食品関連企業は、物流の多くの部分を大手3PL企業にアウトソーシングする傾向が今後ますます高まっていくと考えられます。当社はその1次協力会社として、食品配送のノウハウと配送能力により荷主企業と3PL企業の期待にお応えしてまいります。

---

<sup>6</sup>顧客（内）シェア：顧客企業の全取引に占める自社との取引の割合。

### (3) 知的資産の更なる見える化と結合

このような事業の拡大を達成するために、車両等の設備・装備品の一層の充実と、知的資産としての食品配送ノウハウの更なる「見える化」をはかってまいります。また、係別に蓄積してきた荷主業態ごとのノウハウを、今後は組み合わせて活用することにも取り組んでまいります。

食品・飲食店産業においては、市場の横ばい状況を打破するために、今後は従来にはない業務プロセスやビジネスモデルに取り組む企業が出現してくることも考えられます。その物流を担う当社としても、従来の縦割りの専門性だけでなく、持ちうるノウハウをオープンに組み合わせて、新たな価値を創造し知的資産として活用してまいります。

### (4) 事業規模に対応できる人材の育成

#### ① ドライバーの育成と技能向上

運送会社の基本的な労働力であるトラックドライバーの不足は当社にとっても課題です。現在はまだ目立った問題にはなっていませんが、今後の従業員の高齢化と業務の拡大により顕在化してくることは間違いありません。

従業員の中型・大型免許の取得については、これまではトラック運送会社で仕事をするための前提資格と考え、会社としての取得支援は特別におこなってきませんでした。今後は運転免許の中型、大型免許へのステップアップも従業員の成長プロセスと位置付け、その取得を会社として支援してまいります。

また、免許取得後のドライバーの技能の向上にも注力してまいります。自動車メーカーが提供する省燃費／安全運転テクニカルセンターを使っての理論と実技の研修を予定しています。

#### ② 管理職の更なる能力向上

当社の管理職はほぼ全員がドライバー経験者です。食品配送現場の状況を熟知し、判断力、問題解決力に秀でており、まさに現場力を発揮して荷主企業のニーズにお応えしています。

今後は、チームマネージャーとしての管理能力を更に高め、組織力を高め



図表17：第1回管理職研修の様子

てまいります。そのため2013年から、外部講師を招いての管理職研修を実施致します。すでに2013年3月に第1回を開始しており、今後も計画的に実施してまいります。

食べ物は人々の心と体の健康を守るものであり、食品配送は生産者・製造者と人々をむすぶ架け橋です。私たちはこれからも、「社会」「お客様」そして「従業員とその家族」から支持される企業であり続けます。そして100年企業をめざしてまいります。



## 5. 企業概要

社名	東京港運送株式会社
住所	本社：東京都練馬区北町5-18-2 昭島営業所：東京都昭島市武蔵野 2-9-24
ホームページ	<a href="http://www.tokyoko.co.jp">http://www.tokyoko.co.jp</a>
代表取締役	田中 秀明
事業内容	一般区域貨物自動車運送事業 自動車運送取扱業、自動車運送代弁業、自動車運送利用業
設立	1954年（昭和29年）5月
従業員	130名
資本金	1,000万円（平成24年3月期）
所属団体	社団法人東京都トラック協会 関東交通共済協同組合 関東運送事業協同組合
認定・資格者等	Gマーク（安全性優良事業所）認定番号2402899(1) グリーン経営認証 運行管理者資格（9人） 整備管理者資格（6人） 危険物取扱資格者（5名） 物流経営士資格（2人） 衛生管理者（2人）



この知的資産経営報告書の作成のために、昭島営業所 2 階研修室で、リーダクラス以上従業員 15 名による会社の外部環境と会社の強み・弱み分析のワークショップを行いました。

# あしがき

## 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	東京港運送株式会社
住 所	東京都練馬区北町5-18-2
電 話 番 号	(03) 3932-3211
担 当 者 名	代表取締役 田中 秀明

## 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、東京港運送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。

2013年4月1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





当社昭島営業所の北側には玉川上水が今も残り、  
多摩川から引き込んだ清流が流れ近隣住民に水と緑の空間を  
提供しています。かつて100万都市と言われた江戸の町々に、  
玉川上水はその命の源となる水の流れを提供してきました。  
東京港運送も食品の物流を通じてこれからも皆様の健康と幸  
せに貢献してまいります。