

会社の強みと提供する価値を見える化しました。

知的資産経営報告書



FUCOX

株式会社 **フコックス**



社長からのご挨拶

当社は、昭和11年に当時の富國セメント株式会社の専属会社として、初代鎮目信通が富國運輸株式会社を設立したのがその始まりです。以来四代約80年にわたって、セメントや自動車部品、食品などの物流にたずさわってまいりました。このような長きにわたり事業を営んでいくことができたのは、ひとえにこれまでのお客様のご指導と協力会社様のご支援、そして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。

当社の企業理念は「フコックスはグローバルな視点に立ち、物流を通じて広く社会に貢献することを使命とし、常に高感度な企業であり続ける。」です。企業の使命は顧客の創造であり、顧客とは企業や市民です。当社は企業や社会に対し、世界の物流も視野に入れながら常に最適なサービスを提供し続けます。

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、当社の経営方針と、それを支える従業員や、組織、ノウハウ、お取引先様との関係などの強み(知的資産)、今後の経営方針などをわかりやすく取りまとめました。お客様・お取引先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す。また、この報告書の作成・公開を契機に、これまでの当社の歩みとお客様に提供してきた価値を振り返り、これからの更なる発展の起点としてまいります。

今後とも従業員一同、当社ならではの物流サービスで社会に貢献するために鋭意努力してまいりますので、相変わらずのご指導を賜りますようよろしくお願い申し上げます。



2015年11月1日

株式会社 フコックス

代表取締役社長 しずめ たかお
鎮目 隆雄

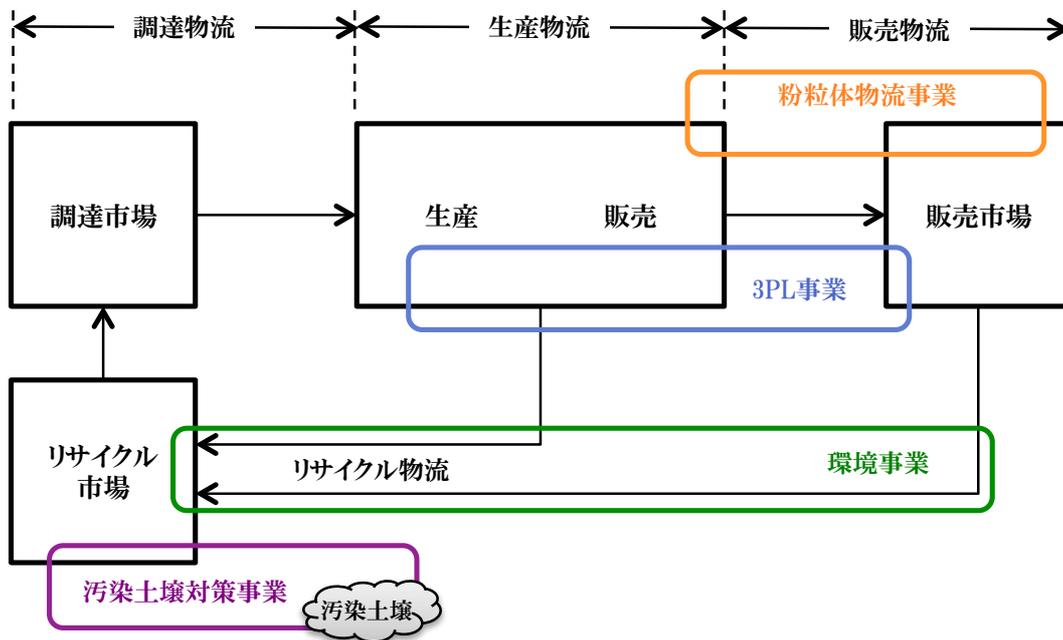
知的資産経営報告書について

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、目に見えにくい経営資源の総称のことです。「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。

I. 4つの事業ドメイン

当社はセメント輸送で創業した企業ですが、現在ではそこから派生した3事業を含め4つの事業ドメイン(事業領域)を持っています。物流活動を、調達－生産－販売－リサイクルの各段階で考えると、現在の当社は、販売物流(原料等の調達を一部含む)を担う「粉粒体物流事業」、生産支援と生産物流・販売物流を担う「3PL事業」、産業廃棄物等のリサイクル物流を担う「環境事業」、そして汚染土壌をリサイクルする「汚染土壌対策事業」を行っています。

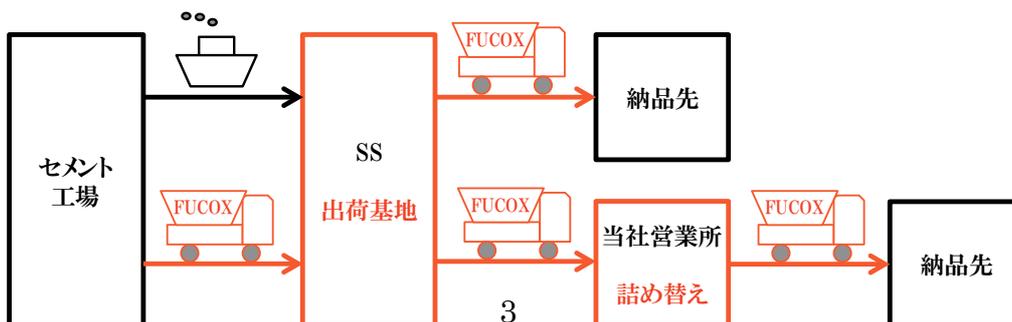
図表 1: 当社の4つの事業ドメイン



1. 粉粒体物流事業

「粉粒体」とは、粉状のもの全般をさす言葉です。当社では製品としてのセメントやセメントの原料・燃料を運んでいます。また全国にある出荷基地(SS:サービス・ステーション)の管理業務も請け負っています。

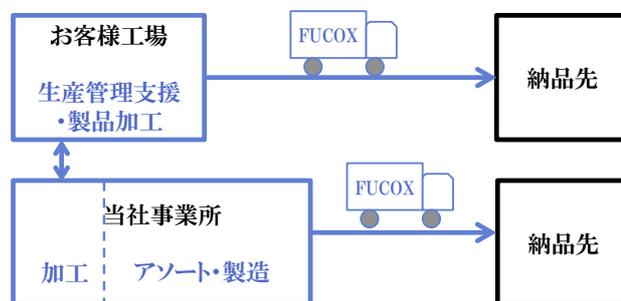
図表 2: 粉粒体物流のビジネスモデル



2. 3PL事業

自動車架装装置メーカーや食品メーカーの物流業務を 3PL¹事業として請け負っています。運送だけでなく、工場の生産管理の支援や、当社事業所でのアソート(詰め合わせ)や製造受託も行っています。

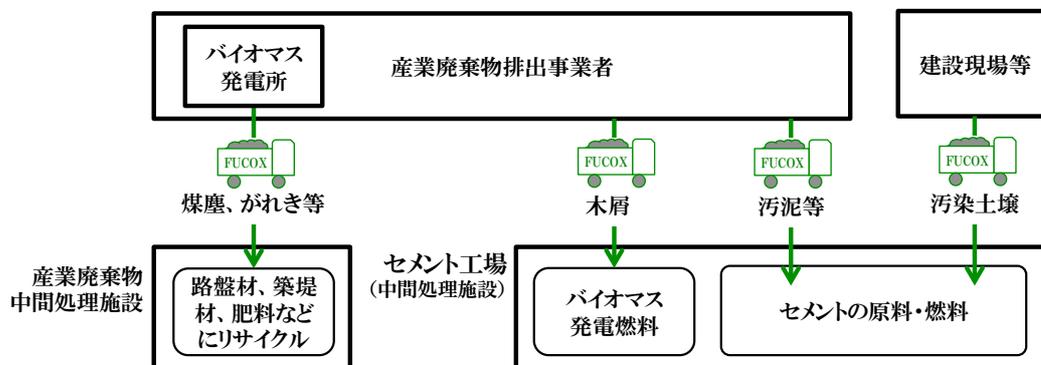
図表 3: 3PL 事業のビジネスモデル



3. 環境事業

事業者が排出する産業廃棄物や建設現場等にある汚染土壌を収集し、それらを原料・燃料にするセメント工場等(産業廃棄物中間処理施設)に運搬しています。またバイオマス発電所で排出される煤塵を、産業廃棄物中間処理施設に運搬しています。

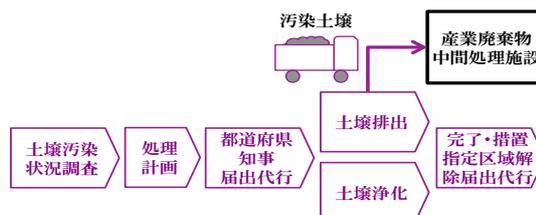
図表 4: 環境事業のビジネスモデル



4. 汚染土壌対策事業

汚染土壌対策法に基づき、土地の所有者に対し、汚染状況調査から処理計画、都道府県知事等への届出、土壌排出または土壌浄化までをワン・ストップで請け負っています。

図表 5: 汚染土壌対策事業のビジネスモデル



¹3PL : Third-Party Logistics 企業のロジスティクスの全体または一部を、荷主企業や納品先企業ではない、物流業務を専門に行う第三の企業にアウトソーシングする物流形態の一つ。

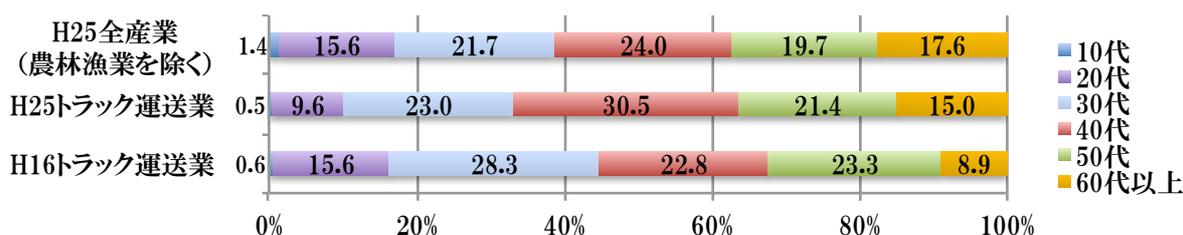
Ⅱ. 当社の事業環境

1. トラック運送事業

① ドライバー高齢化と労働力不足

少子高齢化の進展で産業界全般に人手不足のなか、トラック運送業界におけるドライバー不足と高齢化はとりわけ深刻です。40代以上の比率は66.9%で年々高まっています。また10～20代の若者の比率は10.1%と、農林水産業を除く全産業平均の17.0%を大きく下回っています。今後現役世代が引退していくと、深刻な労働力不足となる恐れがあります。

図表 6: トラック運送業の年齢階級別就業者構成比と全産業平均の比較



(出典全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業現状と課題 2014」、全産業は総務省統計局「労働力調査年報」より農・林・水産業を除いた値)

若者が極端に少ない理由としては、若者の車離れ、自動車免許制度改訂、不規則・長時間・力仕事の業界体質や全産業平均に比べ低賃金などによる職業としての魅力度の低下があげられています。

② 運送原価の上昇

トラック運送事業者の運送原価は、ドライバー人件費、車両費、運行三費といわれる燃料油脂費・修理費・タイヤ／チューブ費が主な費用となっていますが、これらはいずれも上昇しており、事業者の収益性を低下させる要因となっています。

なかでも燃料油脂費は、平成26年11月のOPECの減産見送り²等による一時的な大幅下落もあるものの、長期的には上昇トレンドが続いています。また車両費用も、環境性能の向上やデジタルタコメーター、ドライブレコーダーなど装着機器の増加により上昇しています。人件費は、単価はほぼ横ばいですが、労働時間や運転時間のコンプライアンス強化により企業としてのコストは増加しています。

²原油が世界的に供給過剰のなか、石油輸出国機構(OPEC)が減産を見送ったこと。

2. セメント業界

① セメント市場の推移と見通し

セメントはコンクリートの主原料となり、ビルや大型構造物などの建設に使われています。セメントの国内販売高は基本的に建設市場規模にリンクするため、バブル崩壊以降長期的減少基調が続き、平成22年には4千百万トンとピーク時の約半分にまで市場が縮小しました。しかしその後は東日本大震災の復興需要などで持ち直しつつあります。

中期的にも、2020年東京五輪、国土強靱化政策等で増加が見込まれていますが、東京五輪終了後は4千万トン程度に縮小する見通しです。

② 廃棄物中間処理施設としてのセメント工場

セメントは工場での製造工程において1450℃の超高温で焼成しょうせいされることから、他の事業所で発生する各種の産業廃棄物を受け入れて、原料や熱エネルギー源として採用しています。また工場によっては敷地内にバイオマス発電所を設置して、産業廃棄物の木屑を使って発電し事業所内の電力をまかなっています。このようにセメント工場は廃棄物の中間処理施設ともなり、廃棄物のリサイクル、温室効果ガスの発生抑制に貢献しています。現在廃棄物の最終処分場の残余年数が社会問題となっており、環境省の2011年の発表では残余年数13.9年とされていますが、仮にセメント業界が全ての廃棄物の受入をやめた場合には5.6年となります。(一般社団法人)セメント協会試算)

③ セメントの国内流通

セメントの主原料である石灰石は、中国地方や九州地方で特に多く産出されています。このためセメント工場もこの地域に特に集中しています。一方大消費地は、近畿、東海、関東といった大都市圏が中心であるため、重量物流通上の中継基地として、出荷基地(SS)が全国にくまなく配置されています。工場からSSへは主にタンカーで輸送し、SSから納品先へはトラックで輸送しています。

図表 7: サービス・ステーション(SS)



3. 3PL市場

荷主企業においては、物流部門をアウトソーシングして、自社の経営資源は中核的な業務に集中投下したいというニーズが高まっています。これを受けて大手物流企業では、荷主に対して物流改革を提案して物流業務を包括的に請け負う 3PL 事業を展開しています。当社では現在、自動車架装装置製造業と食品製造業市場で 3PL 事業を行っています。

① 自動車架装装置の建設需要とのリンク

自動車の架装装置とは、例えばトラック等特装車のテールリフト³、車載クレーン⁴などのことです。架装装置は当然車両本体の需要に従いますが、特にトラックは建設需要に依存するところが大きく、平成 22 年以降の景気の持ち直し、東日本大震災の復興需要などによりこのところ順調に推移しています。

② 物流効率化、ドライバー不足対策としての架装装置

トラックの架装装置は、主に荷物の積み降ろしを人力によらず機械化する装置であり、物流の効率化を現場レベルで実現するものです。ドライバーの作業負担軽減にも直結するため、ドライバー不足に悩む運送業での採用が進んでいます。また作業時の労働災害の防止にも繋がっています。

③ 食の安全問題

食品製造業における目下の経営リスクは食の安全問題です。特に製品への昆虫その他の異物混入問題は社会問題としても大きな注目を集めており、問題を起こした企業のブランドは大きく傷付いています。製造現場では作業環境を見直し、防虫・防鼠^{ぼうそ}対策や異物混入・発見対策に注力しています。

④ 食品ブームとファブレス製造

インターネットやマスメディアの発達により、昨今の食品は急激に人気が高まる傾向があります。例えばテレビ番組で紹介された食品が SNS であつという間に拡散されて、あるいはその逆のルートを辿って人気商品になることも少なくありません。このような商品は需要の予測が難しく、また製品寿命が短い可能性もあることから、食品製造業の中には、自らは商品企画とマーケティングに専念し、製造は外部委託する、いわゆるファブレス製造業となっているところが増えています。

³テールリフト：車両後部に装着する荷物の積み降ろし用の昇降機。

⁴車載クレーン：トラックの荷台または運転席と荷台の間に取り付けられるクレーン。重量物の積み降ろしに使う。

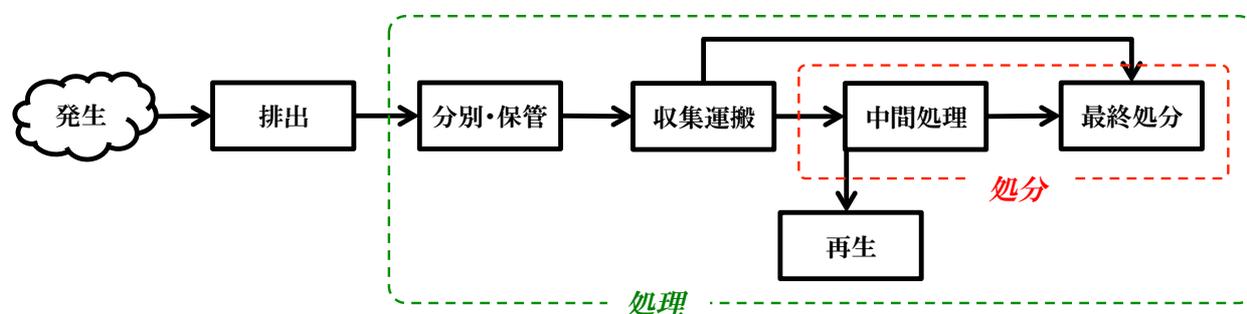
4. 産業廃棄物リサイクル市場

① 産業廃棄物処理の流れ

廃棄物とは、自分で利用しなくなったり有償で売却できなくなった固形状または液状のもので、産業廃棄物とは、建設工事や工場生産等の事業活動によって生じた法律などで定める廃棄物のことです。

事業者から排出された産業廃棄物は、分別・保管後収集運搬され中間処理施設に運ばれます。ここで資源として再生できるものは再生し、処分が必要なものは粉碎等による減量化の上、脱水や焼却・中和等を行い、最終処分場に運ばれて埋立て等の最終処分が行われます。

図表 8: 産業廃棄物処理の流れ



② 循環型社会形成の基本方針に基づく廃棄物処理

産業廃棄物処理のための法律は、昭和 45 年制定の「廃棄物処理法」です。当時の大量消費・大量廃棄の高度成長社会のもとにゴミ対策として生まれました。しかしその後、最終処分場確保や不法投棄などの問題が年々複雑化していました。そこで平成 12 年に廃棄物処理法の上に位置付ける基本法として、「循環型社会形成推進基本法」が制定されました。これによりそれまでの消費社会から、環境負荷をできる限り低減する循環型社会へと国の進むべき道筋が示され、廃棄物処理法も単なる廃棄物の処理方法を定める法律ではなく、循環型社会実現のための廃棄物処理のあり方を規定するものとなりました。

③ 排出事業者責任

廃棄物処理法では、事業主は産業廃棄物を“自らの責任において”適正に処理しなければならないとされています。つまり運搬や処分を他人に委託する場合でも、それが適正に行われたかどうかの責任はあくまで排出した事業主が負うということです。仮に委託先が不法投棄などを行うと、行政からは排出した事業主に対して撤去命令がくだり、また企業としての社会的信用も毀損することになります。

5. 汚染土壌対策市場

① 土壌汚染対策法の施行

土壌汚染とは、土壌が人間の健康にとって有害な物質によって汚染されている状態のことです。原因としては、工場操業に伴う有害物質の不適切な取り扱い、火山噴火等の自然由来の汚染、戦争による汚染などがあります。土壌汚染は目に見えにくく気付かない場合が多いため、その対策だけでなく調査・発見を進めることが重要です。これら、調査、健康リスクの理解促進、適正な対策を目的として、平成 15 年に土壌汚染対策法が施行され、平成 22 年にその改正法が施行されました。

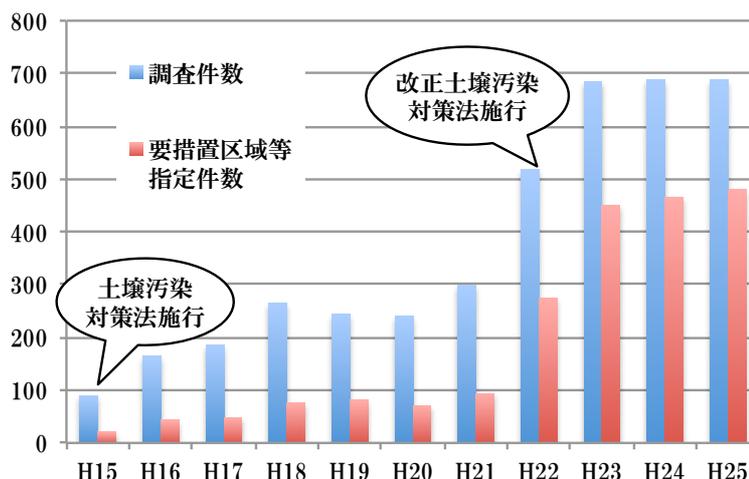
土壌汚染対策法では、その土地の所有者等に調査義務があり、指定調査機関に調査を行わせ、その結果を都道府県知事等に報告しなければなりません。汚染状態が指定基準を超過していた場合は、人間への摂取経路の状況を鑑み、対策が必要な場合には都道府県知事等が「要措置区域」として指定します。こうなったら土地の所有者は、土壌汚染の除去措置を講じなければなりません。

② 調査と汚染発見が進む

土壌汚染対策法の施行以降、土壌汚染の調査件数は確実に増加しています。特に平成 22 年の改正法施行後は、毎年約 690 件の調査が行われています。

調査の結果対策が求められる「要措置区域」指定の件数は、調査件数の約 7 割に達しており、改正法施行以降調査が格段に増えたことで、人間の健康に有害な土壌の発見が進んでいることがわかります。

図表 9: 土壌汚染の調査件数と要措置区域指定件数の推移



(環境省「土壌汚染対策法の施行状況及び土壌汚染調査・対策事例等に関する調査結果」より作成)

Ⅲ. 企業理念と行動規範

1. 企業理念

トラック運送業界がドライバー不足や運送原価の上昇など厳しい経営環境にある一方で、企業の物流アウトソーシングや、産業廃棄物のリサイクルによる循環型社会の形成、汚染土壌対策など、トラック運送業に求められる役割はますます重要になり、また社会性の高いものへと広がっています。

このようななか、私たちが変わらずに持ち続けるべき価値観を、当社の企業理念として次の通りに定めています。

**フコックスはグローバルな視点に立ち、
物流を通じて広く社会に貢献することを使命とし、
常に高感度な企業であり続ける。**

当社は国内物流を担う企業ですが、世界の物流も視野に入れながら、常に改善に取り組み、顧客や社会に貢献する企業であり続けます。

2. 行動規範

当社の全従業員は、企業理念の実現に向けた日々の行動の規範として、以下の5カ条を遵守します。

- ①心ある物流サービスを提供します 顧客の声を真摯に受け止め、まごころある高品質なサービスを提供します。
- ②成長にチャレンジします 活力ある組織を作り、事業と従業員が成長し続けるようチャレンジします。
- ③人権を尊重します 互いの人格、個性、価値観を尊重し、その違いを積極的に受け入れ活かしていきます。
- ④法令を遵守します 法令・社会的ルール・商慣習を遵守し、反社会的勢力に対し毅然とした態度で臨み、倫理に適合した良識ある行動をします。
- ⑤社会・地域発展に貢献します 社会、そして地域の健全な発展、安全・安心に資する活動に積極的に参加し、持続可能な調和の取れた社会の構築に貢献します。

IV. 知的資産経営の展開(過去～現在)

1. 四代約80年の事業継続力

当社は、昭和 11 年 12 月 20 日に富國セメント(現住友大阪セメント株式会社)の専属会社「富國運輸株式会社」として生まれました。初代社長は鎮目信通です。創業地は東京市日本橋区北新掘町(現中央区日本橋箱崎町)でしたが、一年後に現在の江東区佐賀町に移転しています。当時はセメントやセメントを焼く釜(キルン)などを、船・貨車・トラックで運んでいました。

昭和 16 年に太平洋戦争が始まり、金融や報道、交通・運輸などの業種は戦時統合⁵されました。富國運輸も 2 営業所と海運関係が他社に統合され、事業規模は大幅に縮小されました。

終戦後は昭和 25 年頃からセメントと鉄鋼の運送で事業が活発化しました。昭和 24 年に鎮目信通の三女である鎮目きみが二代目社長に就任、昭和 26 年にはきみの夫となった鎮目富繁が第三代社長に就任しました。

昭和 40 年代に入ると、鉄鋼輸送からは手を引き、セメントと生コンクリート輸送に専念していましたが、昭和 43 年に、事業収入の 6 割を占めていた生コンクリート輸送事業を営業譲渡せざるをえない状況になるなど、一時は存亡の危機を迎えた時期もありました。しかし高度経済成長の波に乗って残されたセメント輸送事業で再び事業を拡大していくことができました。

平成 4 年に 41 年間務めた鎮目富繁から、鎮目隆雄が第四代社長を承継しました。この時期バブル景気も終わりを迎え、セメント輸送だけに頼る事業構造を見直し、培ってきたノウハウを活かした事業の多角化に取り組みました。現在の当社は前述の通り 4 つの事業ドメインを持つに至っています。

このように、約 80 年間にわたり、大きな事業環境の変化にも粘り強くまた柔軟に対応してきた事業継続の力は、当社の大きな強みです。

図表 10: 初代社長鎮目信通
(肖像画)



⁵戦時統合 : 戦時下において政策的に行われた企業統合。

2. 高付加価値・リスク分散事業戦略

① 燃油価格変動にも強い運送＋アルファの付加価値力

トラック運送業の基本的な使命は、トラックを使って荷物を輸送することですが、これは一般に他社との差別化がしにくく価格競争・低収益になりやすい事業形態です。これに対し当社の事業は、運送以外の倉庫管理、流通加工、製造代行などの付加価値の割合が高く、価格競争を回避した安定取引を実現しています。

売上高に占める燃料油脂費の割合(売上高燃料油脂比率)で見ると、車両100台以上のトラック運送業の平均は22.7%であるのに対し、当社は3.9%にすぎず、いかに運送以外の付加価値を高めているのかを示しています。またこの売上高燃料油脂比率の低さは、燃料費の変動に強い企業体質にもつながっています。

② 多角化による事業リスクの分散

前述の通り、現在の当社は4つの事業ドメインを持っています。本来運送サービスは物が動くことで成り立つ事業ですので、その需要は景気に大きく左右されます。しかし当社では3PL事業や、環境事業など、景気の影響度が比較的低い事業ドメインを持っており、運送単一の事業形態に比べ事業リスクを分散できています。

③ 荷主様との直接取引

トラック運送業は多層下請け構造になっており、極端な例では5次請6次請の場合もあります。当然下層に入るほど、適正な料金の收受や価格交渉が難しく、経営環境は厳しくなりがちです。当社では、住友大阪セメント株式会社様をはじめとした大手・中堅製造業や、環境事業では大手ゼネコンとの直接取引を行っており、荷主様と当社双方にとってのお取引の改善に向けて、互いに忌憚なく話し合えるお付き合いをさせていただいております。

3. 安全運行への取り組み

安全運行への取組みは、トラック運送業が果たすべき基本的かつ絶対的な責務です。当社が運んでいるものはお客様の荷物とブランドです。万一当社が事故を起こすようなことがあれば、それは当社

だけでなくお客様の信用をも傷付けることとなります。私たちは2つの会社の信用を背負っていると認識して安全運行対策に取り組んでいます。

① 運輸安全マネジメントへの取り組み

運輸安全マネジメントとは、従来の国土交通省の安全運行に関する保安監査に加え、運輸事業者自らが経営トップから現場まで一丸となり、自主的に安全管理体制を構築・改善する取り組みで、平成 18 年に導入されました。当社はこれに対応して、安全方針、年度目標・施策、マネジメント組織、実施計画を定め、活動と報告、改善を行っています。当社の主な取り組みは以下のとおりです。

図表 11: 運輸安全マネジメントの主な取り組み

主な取り組み	概要
運行管理者資格取得の推進	運送業上不可欠な国家資格である運行管理者の資格取得を積極的に進めています。当社の車両配備において法律で定められた必要資格者数は 14 名ですが、平成 27 年 7 月現在約 3 倍の 43 名が資格取得しています。
デジタルタコグラフ全車両装着	GPS 機能付きデジタルタコグラフを標準装着しています。同業他社に先立ち平成 15 年から導入を進め、現在は更新時期で最新機への入替えを進めています。
後方確認装置の標準装備	新車購入の都度、後方確認装置(バックアイ)の標準装着を推進しています。
社内安全会議	本社安全管理部主導のもと、職場毎の安全衛生職場会議を毎月 1 回行っています。また全社会議を年 2 回行っています。
セーフティドライバーコンテスト参加	警視庁交通部が主催し東京都トラック協会が後援する「セーフティドライバーコンテスト」に毎年参加しています。平成 26 年度には参加 15 チームが無事故無違反達成の表彰を受けました。
安全報告のディスクロージャー	年度毎の運輸安全マネジメントの実施状況と結果(事故発生状況等)を、ホームページ等により社内外に公開しています。

② Gマークの取得

安全運行に関する業界全体の取り組みとして、安全性に関する優良事業所を多角的に評価する、公益社団法人全日本トラック協会の「貨物自動車運送事業安全性評価事業」(G マーク制度)があります。平成 27 年 3 月時点でトラック運送事業者の全事業所の 25.1%が取得しています。当社は 7ヶ所の営業所・事業所で取得しています。

③ ISO9001 品質マネジメントシステム認証取得

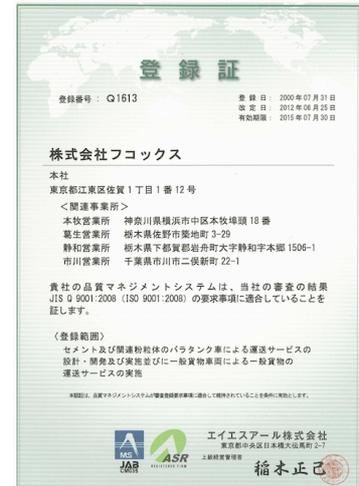
ISO9001 は、企業などが顧客や社会などが求めている品質を備えた製品やサービスを常に届けるための仕組みについて、国際標準化機構 (ISO)が定めた世界共通の規格です。もともとは製造業をもとに構築された規格ですが、トラック運送業

図表 12: 安全性優良事業所認定証



図表 13:ISO9001 登録証

にとっても安全・環境等に配慮した輸送品質の客観的評価を得ることが可能なものです。平成 27 年 7 月 3 日時点で全業種では 49,276 組織が、またトラック運送業では約 900 組織が登録を受けており、これはトラック運送全事業者数の 1.4%にあたります。当社は、「セメント及び関連粉粒体の運搬サービスならびに一般貨物運送サービス」で本社及び 4 営業所が登録を受けています。



4. 社員の定着と活躍の場

① 高い定着率

当社は労働基準法はもちろん、ドライバー職に対し特に定められている「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」⁶も適正に遵守しています。また当然のことですが社会保険も 100%加入しています。このような人材に関するコンプライアンスは、労働者に優しい働きやすい環境につながります。一般にトラック運送業、特にドライバー職の定着率は低く、総務省統計局「主要職種別平均年齢・勤続年数・実労働時間数と月間給与額(平成 25 年)」によると営業用大型貨物自動車運転者の平均勤続年数は 11.5 年、営業用普通・小型貨物自動車運転者は 9.9 年となっていますが、当社のドライバー職は 17.0 年と平均を大きく上回っています。このことは当社のドライバー社員の経験値が高いことによる高品質運送サービスにも繋がっています。

② 幅広い職種

当社は 4 つの事業ドメインを持つことによって、社員の職種が非常に幅広いものになっています。一般的なドライバー職、倉庫等の管理・作業職、食品製造部門としての仕事、3PL や土壌汚染対策等の提案営業、本社スタッフとしての仕事などがあり、社員は自分の能力や興味にあった活躍の場を得ることが可能です。また専門職を極めたり、総合職としてマネージャーを目指すなど、複数のキャリアを選択することができ、社員一人ひとりの能力と意欲を活かしやすい環境になっています。

⁶業務特性上長時間労働になりやすいドライバー職について、厚生労働省で、拘束時間、休息时间、運転時間、連続運転時間などを、業務の実態を考慮しつつも労働者が保護されるように定めた基準。

5. ベース事業としての粉粒体物流事業の強み

当社は昭和 11 年に、セメントの輸送を行う会社としてそのスタートを切りました。粉粒体物流事業は、現在でも売上高の約 4 割を占めるベース事業として、当社の屋台骨を支えています。

① 粉粒体運搬車と全国拠点による輸送能力

当社は図表 14 のとおり平成 27 年7月現在 132 台のトラックを所有していますが、その約 4 割 56 台は粉粒体運搬用の大型車両です。またその拠点を全国に 10 カ所所有しており、高い実車率⁷で1日 3,500～4,000トン(年 110～125 万トン)を運ぶ能力を有しています。これは国内全体のセメント輸送需要(約 4,000 万トン/年)の約 3%、当社主要サービスエリアである関東エリアでは約 8%に達します。

図表 14:保有車両一覧(平成 27 年 7 月現在)

最大積載量 (t) 車種	3t 未満	3t 以上 6.5t 未満	6.5t 以上	計	最大積載量 (t) 車種	3t 未満	3t 以上 6.5t 未満	6.5t 以上	計
粉粒体運搬車	—	—	29 (12-14t)	29	ダンプカー	—	—	10 (10-13t)	10
粉粒体運搬 セミトレーラー	—	—	27 (20-28t)	27	ダンプ セミトレーラー	—	—	2	2
ウイング	2	2	4	8	セミトラクター	—	—	24	24
冷凍冷蔵車	—	1	—	1	バントレーラー	—	—	1	1
平ボディ	1	8	7	16	脱着式 コンテナ専用車	—	—	7	7
クレーン付き 平ボディ	2	2	3	7	合計	5	13	114	132

⁷実車率 : 保有する車両の走行キロ数のうち、実際に貨物を積んで走行したキロ数の割合。

② 粉粒体荷扱いノウハウ

セメントを始めとした粉粒体の荷扱いには、一般的な工業製品などと異なる独特のノウハウが必要です。その物質の比重や粒度⁸、安息角⁹などに配慮した扱いが求められるのですが、当社の担当者は長年の経験と社内教育によりこれらのノウハウを有しています。

③ セメントの総合物流受託能力

当社は、セメントのトラック輸送だけにとどまらず、セメント会社が持つ出荷基地(SS)の倉庫管理業務や、当社営業所を通過型流通センター(TC¹⁰)としてセメントの方面別詰め替えを行ってから各地域への納品を行うなど、積極的にその業容を広げ、今ではセメント工場から国内各地納品先までのセメント物流を総合的に請け負う能力を持つに至っています。

図表 15: サービスステーションでのセメント詰込みの様子



④ ベース事業で培った多角化展開力

約 80 年にわたるセメント物流事業の歩みは、物流を総合的に請け負う 3PL 事業者としてのノウハウと、セメント業界の生産・流通の知見、そしてセメント物流企業であるフコックスのブランド・信用力を培ってまいりました。これらのベース事業で培われた強みを活かして、図表 16 のように常に時代の要請に答える事業の開発を行っています。

3PL モデルを上流に拡張し他業種で展開

セメント業界で培った生産地から消費地までの物流サービス 3PL モデルを、生産管理支援や製造業務請負等の生産工程からシフトし、3PL 事業として、他業種である自動車の架装装置製造業と食品製造業等で展開しています。

⁸粒度 : 粒子の大きさ。

⁹安息角 : 粉体を積み上げた時に自発的に崩れることなく安定を保つ斜面の最大角度。

¹⁰TC : Transfer Center 在庫せずに入荷・検品後仕分けして配送する流通センター。

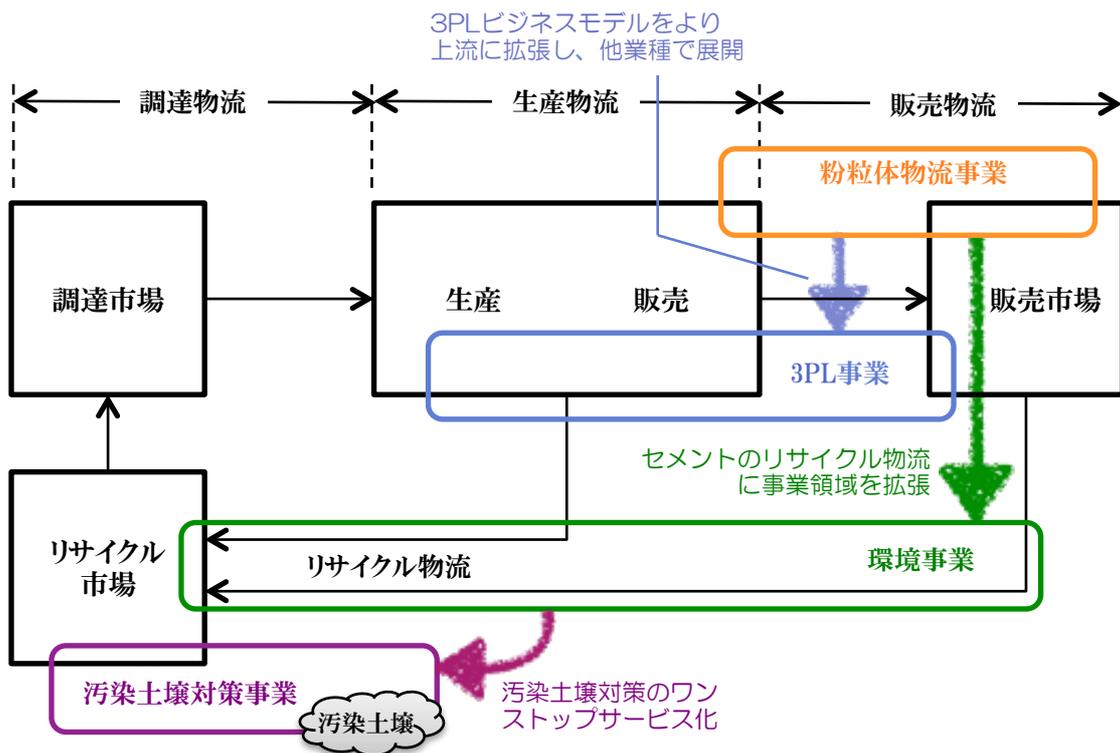
セメントのリサイクル物流に事業領域を拡張

平成 12 年の循環型社会形成推進基本法の制定にともない、産業廃棄物処理にセメント工場の果たす役割が高まったことを捉え、商品としてのセメントではなく、セメント生産のための廃棄物利用のいわゆるリサイクル物流に着眼し事業領域を拡張して、環境事業として展開しています。

汚染土壌対策のワンストップサービス化

セメントリサイクル物流の一つとして汚染土壌の運搬を行っていましたが、土壌調査から計画、施行（除去または浄化）、届出をワンストップで行うサービスを構築し、付加価値の高い事業として展開しています。

図表 16: 当社多角化の流れ



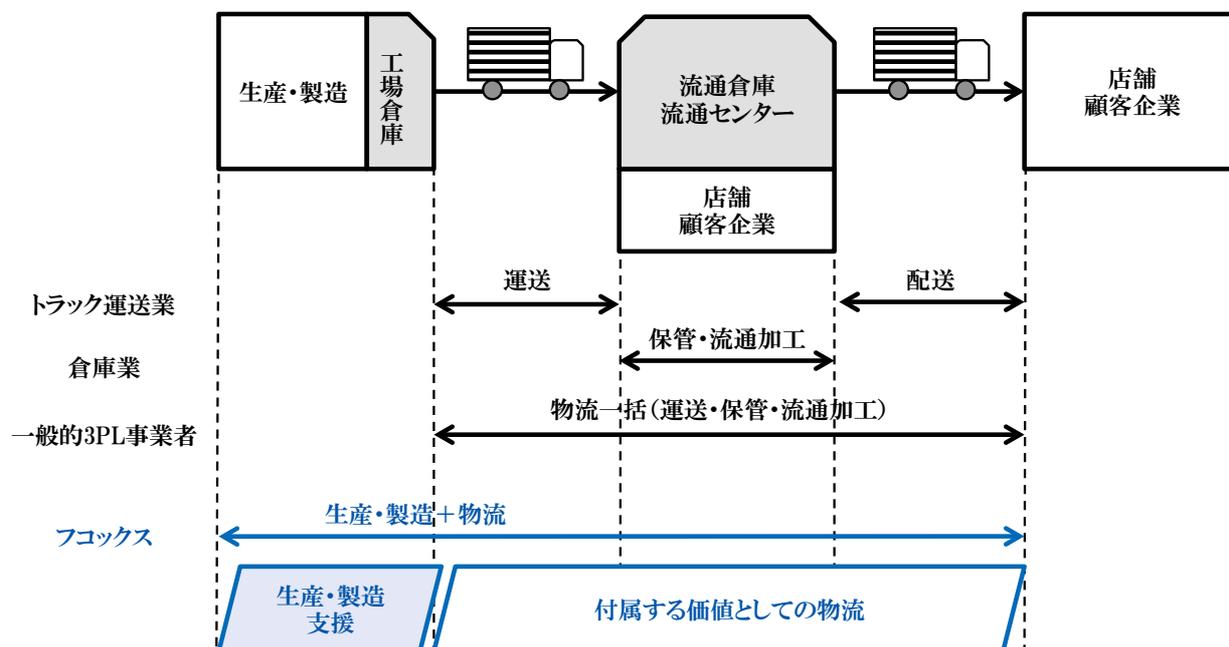
6. 3PL事業の強み

① 運送を付加価値とするビジネスモデル

物流は、製品等の荷物が発生してから最終納品地に届くまでの、運送、保管、流通加工の組み合わせです。中小の物流業は、これらの一連の物流構成要素のうち一部の機能を担当しています。これは差別化が難しいビジネスモデルです。また一般的な 3PL 事業者は、最も物が集まる流通センターとその前後の物流を一括して請け負っています。アウトソーシング型ビジネスモデルのため、請負開始後も継続して業務改善を行うことで収益性を高めることが可能です。

当社の 3PL は、粉粒体物流で培った 3PL ノウハウをベースにしていますが、お客様に提供する主たる価値をより上流の「生産活動の支援」においています。つまり、生産工程での生産管理支援や加工、製造の受託を主たる価値としてご提供し、物流業務は付属する価値とすることで、本来差別化が難しい中小企業の物流サービスを差別化要因に変えているのです。

図表 17: 3PL のサービス領域



② 自動車架装装置工場生産管理・工程管理の提案力

当社は自動車の架装装置製造業である M 社工場の、生産在庫管理、構内輸送、研磨加工、溶接加工、完成品の運送を行っています。これは当社が製品物流だけでなく、工場内の生産管理・工程管理

図表 18:生産ラインからの集荷作業の様子

も含めた現状分析と改善提案を行い、お客様のご評価をいただいた結果です。このように当社は、物流活動だけでなく、その前提となる生産管理や工程管理からご提案できることを強みとしています。



図表 19:食品製造の様子

③ 食品製造請負の力

当社はアソートのような流通加工だけでなく、食品の製造業務も請け負っています。例えばファーストフード店を展開するB社の業務では、当社東京ロジセンターでB社のセントラルキッチンとして原材料仕入と商品製造を行い、首都圏の各店舗に配送しています。B社にとっての当社は、運送会社ではなく、配送もできる製造アウトソーシング企業の位置付けとなっています。



④ 食の安全対策

食品の製造工程を請け負うにあたって、食の安全安心対策は受託者としての最大の責務です。万一当社が問題を起こした場合、消費者に多大な迷惑をかけることはもちろん、委託元お客様のブランドを大きく傷つけることになります。当社では図表 20 のような対策を講じています。

図表 20:主な食の安全対策

目的	対策
防虫・防鼠 ^{ぼうそ}	<ul style="list-style-type: none"> 食品加工フロアを2階に設け侵入リスクの少ない環境としている 侵入防止対策を外部の専門企業(アース環境サービス株式会社)に委託
異物混入対策	<ul style="list-style-type: none"> 各工程での目視チェックの徹底 金属や石、ガラス片、プラスチック等を検出できる X 線検査器を導入
フードディフェンス ¹¹	<ul style="list-style-type: none"> 従業員アンケート、個人面談の実施 監視カメラの設置
その他	<ul style="list-style-type: none"> 食品製造の 2 事業所で食品衛生自主管理認証施設¹²の認証取得 従業員の検便を年 2 回実施 他

¹¹フードディフェンス：食品への意図的な異物の混入を防止する取り組み。

¹²食品衛生自主管理認証施設：食品関係施設が日々取り組んでいる自主的な衛生管理を積極的に評価する都道府県の制度。食品関係施設で、営業者が自ら定めマニュアル化した衛生管理の方法が申請に基づき認証される。

7. 環境事業の強み

① 産業廃棄物収集運搬許可、特別管理産業廃棄物収集運搬許可

産業廃棄物の収集運搬を業として行うためには、廃棄物処理法に基づき「産業廃棄物収集運搬許可」を都道府県知事または政令市長から受けなければなりません。当社は東京都をはじめとして 20 の都県知事の許可を受けています。

また、産業廃棄物のうち、爆発性、毒性、感染性、その他人の健康または生活環境に被害を生ずる恐れがあるものは特に注意して取り扱わなければならないため、「特別管理産業廃棄物」として区分されています。当社はこれを収集運搬するための「特別管理産業廃棄物収集運搬許可」も、東京都をはじめ 7 都県で受けています。

② 中間処理事業者との提携関係

産業廃棄物の処理は排出事業者(当社のお客様)の責任です。排出事業者の最終的ニーズはあくまで廃棄物の適正な処理であり、収集運搬はそのための手段であり一過程です。当社は収集運搬事業者ですが、複数の中間処理事業者と提携して、収集運搬と中間処理・最終処分をセットでご提案しています。お客様からは、最終処分までを安心して任せられる事業者として、中間処理事業者からは代理販売店的な事業者として、高いご期待をいただいています。

③ 多様な廃棄物に対応

当社の環境事業は、セメント工場が産業廃棄物の中間処理施設でもあることから始まったものですが、廃棄物の中にはバイオマス発電所で排出される塩素系廃棄物のように、セメント工場での処理には適さないものもあります。しかしこれらは
ろばんざい ちくていざい
路盤材や築堤材へのリサイクルが可能であり、当社はこれらの処理が行える中間処理事業者とも提携を行い、お客様のニーズに幅広くお応えしています。

図表 21: 提携中間処理施設
(株式会社ビギン リサイクルセンター成田)



8. 汚染土壌対策事業の強み

① 調査から施工までのワンストップサービスモデル

土壌汚染対策法に基づく施設または一定の規模を超えた面積の土地の所有者は、関係自治体との協議後汚染状況の調査を行います。この調査は、原則として所有者自身ではなく指定調査機関が行います。調査報告を受けた都道府県知事等は、汚染状態が指定基準を超過している場合に「要措置区域」の指定をして汚染の除去等の措置を所有者に指示します。これら一連の手続きや対応を土地所有者が調査会社や各種施工会社を使いながら進めていくことは、知識や経験がないと大変困難です。当社では、一連の土壌調査、処理計画(最適な措置の設計)、都道府県知事への調査報告、汚染土壌の対策措置、都道府県知事への完了報告(要措置区域指定の解除申請)を、ワンストップで行う体制を構築しています。

② 土壌浄化によるエコ対策ノウハウ

汚染土壌の対策措置を命じられた場合の具体的な対策方法としては、「土壌排出」と「浄化」の2つがあります。「土壌排出」は汚染部分をそぎ取り産業廃棄物中間処理施設に運び入れ、空いたところに同量の汚染されていない土壌を入れる方法です。「浄化」は薬剤によって有害物質を不溶化や分解して土壌を改良する方法です。

従来は土壌排出が主流でしたが、環境への配慮や処理施設の能力問題、コスト面などから、最近

は浄化による対策が求められつつあります。当社は土壌排出はもちろん、浄化のための薬剤とその使用ノウハウを有し、環境に優しく低コストな対策をご提案しています。

図表 22: 土壌浄化の現場



③ 指定調査機関との提携

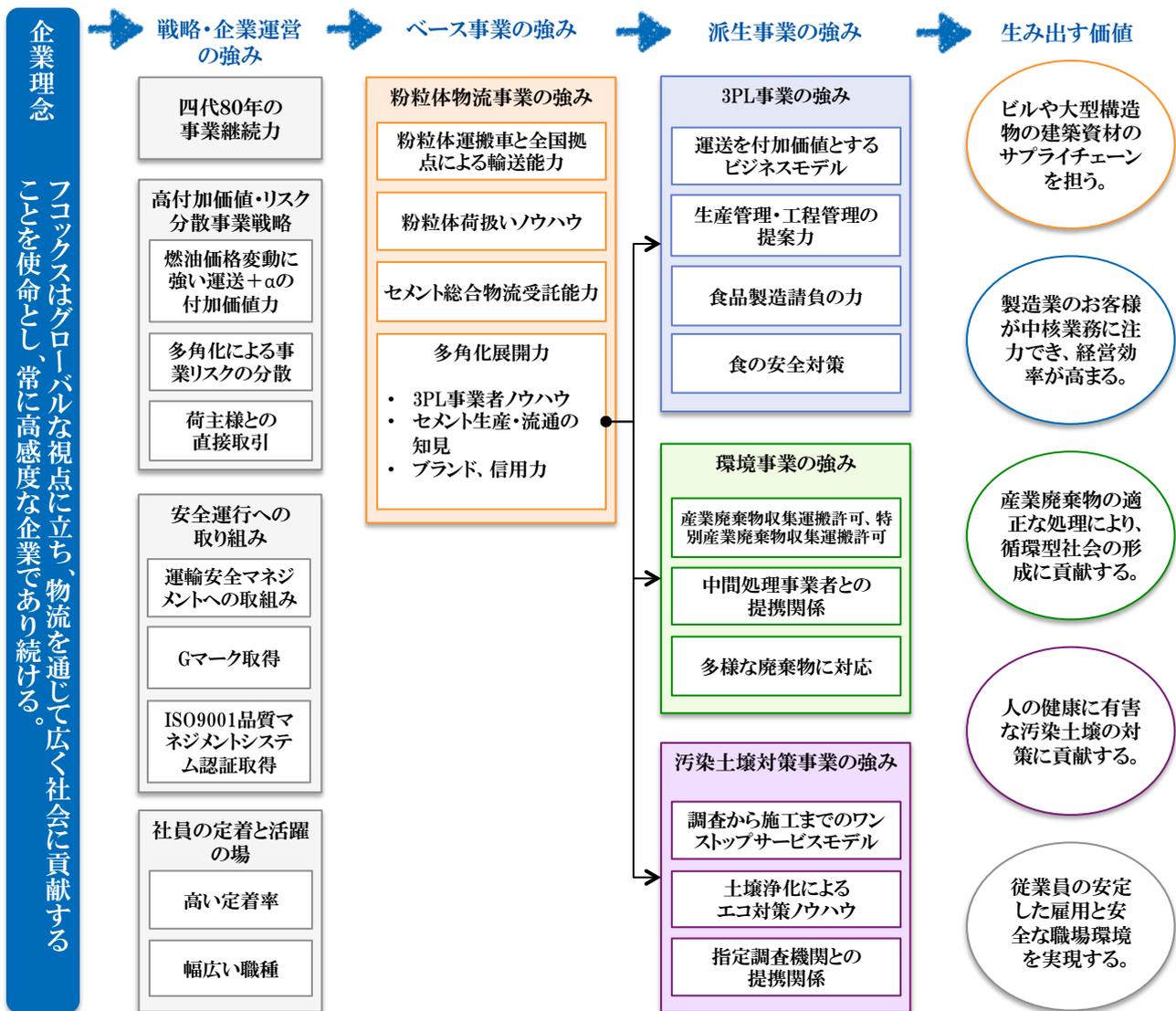
土壌汚染の調査は、調査の信頼性を確保するために、調査を実施する者を一定の技術的能力や体制などをもとに、環境大臣または地方環境事務所長もしくは都道府県知事が指定しています。これを「指定調査機関」と呼び、平成 27 年 6 月時点で 696 機関が指定されています。当社では指定調査機

関数社と提携し、共同で土壌調査を行っています。きめ細かい調査により、土地の要対策部分を絞り込み、お客様にとって無駄のない必要十分な対策となるようご提案しています。

9. 知的資産と生み出す価値

当社がこれまで培ってきた知的資産(強み)とそれらが生み出す価値を図表 23 に示します。物流企業としての戦略面・企業運営面の知的資産と、ベース事業で培った知的資産のもと、時代変化に対応した事業展開を進め、建設業界、製造業界、産業廃棄物処理、汚染土壌処理において、当社ならではの価値をご提供しています。

図表 23: 当社の知的資産と提供する価値



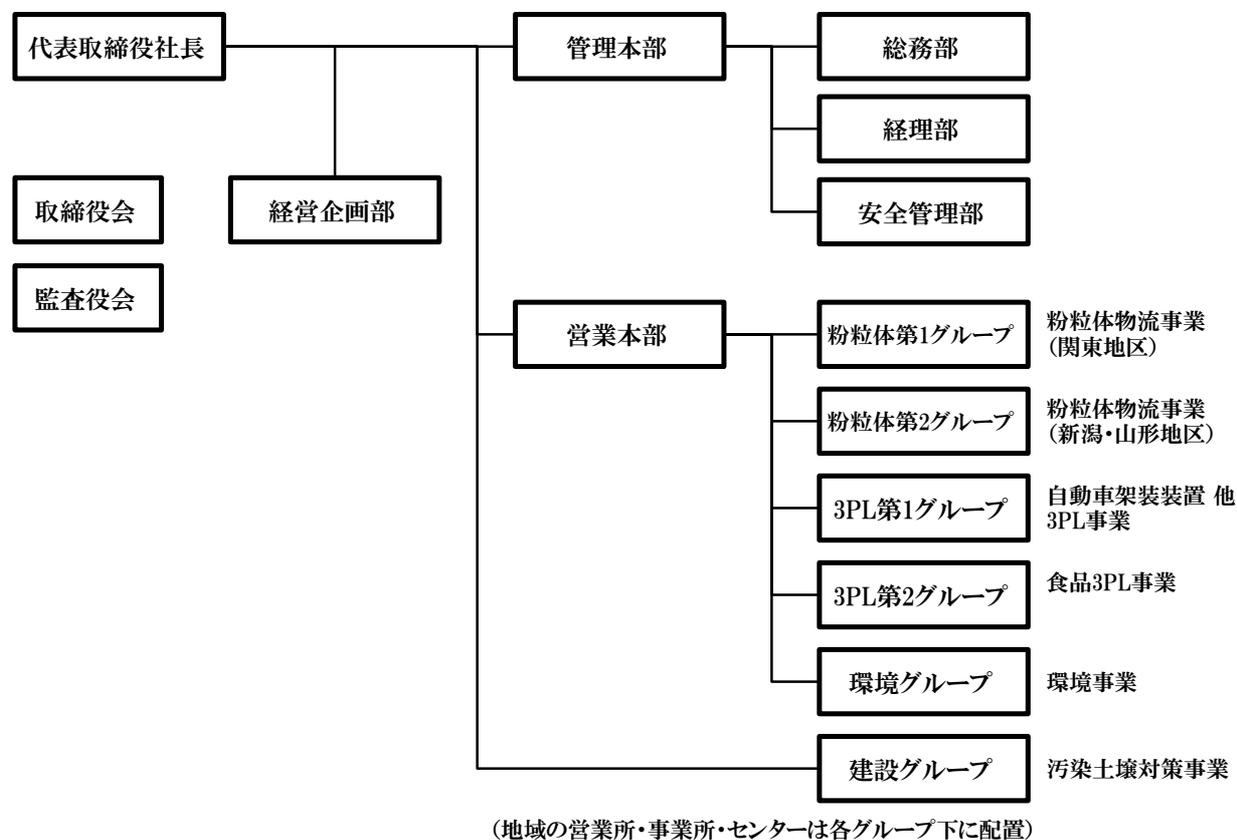
V. これからの知的資産経営

1. 事業環境変化に対応できる組織の再構築

セメント市場は中期的にはプラス要因もあるものの、長期的には市場の縮小が予想されます。一方で企業物流は競争力強化のため、固定的な自社設備自社運営ではなく、外部サービスを必要なだけ柔軟に使う考え方がいっそう浸透すると考えられます。また、循環型社会の実現に向けて、廃棄物処理や汚染土壌対策のニーズはさらに高まっていくと考えられます。

当社は平成 27 年 7 月に、それまで採用してきた 4 事業部制を廃止して、事業部門の大半を営業本部の下に統合し、その下にサービスや地域によって 5 グループを配置する新組織に改めました。この組織変更の狙いは 2 つです。一つは、今後の中長期的な市場変化に対応して、柔軟な経営資源の配分をはかれる組織構造にすることです。二つ目は、横串の通る組織構造にして、それぞれの事業が持つ強みを結集しシナジー効果を発揮して、多様化・複合化が進むお客様のニーズにお答えしていくことです。2020 年の東京五輪、そしてその先に向けて、当社はこの新体制で臨んで参ります。

図表 24: 当社の新たな組織構造



2. 人事・教育制度の改革

生産年齢人口¹³が減少し、ドライバーはもちろん総合職全般にも人手不足・人材不足の中、採用力や定着率維持向上のために、人事・教育制度の改革を行います。

① 人事評価基準の改善

当社の従業員(正社員)は、バブル崩壊後政府の建設投資が減少していく 2000 年代以降は、退職者の補充や業務対応補充のための中途採用が大半となっています。このため、それまでの従業員と中途採用者との間で評価と処遇のバランスを保つのが難しくなっていました。

この改善として、業績貢献に応じて等しい評価と処遇が受けられるような制度の整備に平成 27 年度に取り組み、平成 28 年度からの適用をめざしてまいります。単年度の業績貢献による処遇(賞与、歩合給、表彰など)と、数年にわたる評価による処遇(昇降格)の両面で整備を進めます。

② 目標管理制度の改善

当社は目標管理制度¹⁴を導入してマネジメントと人事評価の参考に活用しています。目標管理制度は、業務遂行目標の明確化が目的ですが、組織目標と個人目標のリンクをとる、自主的な目標設定、ノルマ管理に陥らないなど、運用上留意すべき点がいくつかあります。

当社のこれまでの制度では目標の達成度合いが人事評価にも反映されていましたが、それゆえ従業員が自己の目標を設定する際にバイアスがかかりやすく、組織目標と必ずしもリンクしないなどの課題がありました。

現在人事評価基準とあわせ目標管理制度の見直しを行っています。本来の組織目標達成のための目標管理制度を再設計して、平成 28 年度から運用してまいります。

③ キャリアプランの策定

運送会社の主な職種であるドライバー職は、日本経済の成長期は働けば働くだけ高収入が得られる職業として高い人気がありました。しかし経済が安定し、労働時間・運転時間のコンプライアンスが強く要求されている現在においては、そのような職業としての魅力度は低下し、また入社後のキャリアプランがイメージしにくいことから、求人数を求職者数が下回る状況が生まれています。

¹³生産年齢人口 : 15 歳から 64 歳の人口。1990 年代半ばから減少に転じている。

¹⁴目標管理制度 : MBO(Management By Objectives)とも言う。上司が従業員に部門目標を示し、従業員が半年または1年間の業務目標を立てて上司と面談して確定し、期末に本人と上司が達成状況の評価するマネジメント制度。

中小の物流業においても、報酬で報いる従業員との関係から、これからは従業員や求職者に対してははっきりとしたキャリアプランを示して、その実現に向かって会社側も支援していく関係に変わることが必要です。

幸いにも当社には4つの事業ドメインのもとに、ドライバー職以外にも、倉庫職、営業職、本社スタッフなど、多様な職種があります。専門職としてのキャリアプラン、営業・本社スタッフとしてのキャリアプラン、それぞれの昇格・昇進モデル、各段階での教育や資格取得支援制度を再整備して、従業員やこれから入社してくる人が自己実現のイメージを持って、モチベーション高く業務に取り組めるよう、早期に取り組んでまいります。

3. 提案力・営業力の強化

多層下請の業界構造の中、当社は大手・中堅企業との直接取引を行わせていただいています。直接取引では、お客様・当社双方にメリットのある提案力とそれをお伝えする営業力が大切になります。

① 提案力の強化

当社が提供する物流サービスは、お客様企業の調達～生産～販売～リサイクルの一連のプロセスを繋いでいく役割を担っています。依頼された業務を誠実にこなすことはもちろん、お客様の業務を物流・商流・情報・経営戦略面から分析し、またお客様の外部環境を法制度や社会・地域環境などから分析し、それらを踏まえたご提案ができるよう、以下のような取り組みをしております。

図表 25: 提案力強化の取り組み

社内勉強会	個々の部門で必要な最新の法律・条例などの知識を、各職場での勉強会により共有し高めてまいります。
提案レビュー、ロールプレイング	個別のお客様へのご提案においては、提案前に社内レビューとご説明・質疑応答のロールプレイングを行い、お客様視点でより価値のあるご提案をお持ちします。
物流経営士資格取得の推進	物流のオペレーションレベルから、計画、経営戦略レベルまでを学ぶ、全日本トラック協会認定物流経営士の資格取得を推進します。経営視点からお客様へ提案する力を高めるとともに、社内のマネジメント力向上をはかります。

② 営業力の強化

お客様にとって価値ある提案を行うためには、お客様と十分コミュニケーションをとり、お客様を理解し、何を求めているのかを正しく知る必要があります。またご提案やお願い事を論理立ててご説明する力も

求められます。一方でお客様にも当社をよく知っていただき、ご信頼を頂けることが望まれます。このような広義の営業力・企業としてのコミュニケーション力を強化するために、以下のような取り組みをしています。

図表 26: 営業力強化の取り組み

営業力強化研修	コンサルティング・セールスや交渉力トレーニング等の外部教育講座の受講を進めます。
ホームページの改善	現在のホームページを見直し、当社のサービスのバックボーンとなる知的資産や、サービス事例を重点的に訴求します。

4. 当社 SLA の策定

物流サービスは目に見えないサービス商品です。サービスは、形がなく、品質を一定に保ちにくいという特徴があります。このため、自動車や食品など有形の商品と違って、サービス提供者と顧客との間で提供物(サービス)の仕様や満足度・達成度の評価が一致しにくい面があります。サービス提供者である当社の立場で言えば、時としてサービスがお客様の期待レベルに達してなく苦言をいただくこともあれば、逆に過剰なサービスになっている場合もありました。

このようなサービス事業の問題点を改善するために、当社では一部の業務においてサービス仕様が見える化する SLA¹⁵の策定に着手します。具体的には、業務仕様書・業務フロー・評価指標等によるサービスの見える化、PDCA サイクルによるお客様と共同での成果評価に取り組みます。まずは、現契約と業務実態の乖離が大きいと思われる一部の業務から取り組み、徐々に適用を広げていく予定です。SLA 策定の目的は次の 2 つです。

業務の見える化

サービス条件の曖昧性を排除し、お互いが合意し目指すサービスの内容と定量的目標値を明確にします。

業務の標準化推進

SLA の策定を通じて、業務手順や統制項目(チェック項目)等を整備して、業務の標準化を進めます。

¹⁵SLA : Service Level Agreement サービス提供者が保証する、サービスの具体的内容とその品質の定量的な目標値。

5. 食品製造の生産性向上と安全対策の強化

食品製造は当社にとってまだ経験 10 年足らずの若い事業です。より品質・安全性の高い商品を製造し、なおかつ収益力を高めるために、以下の取り組みを行ってまいります。

図表 27: 生産性向上と安全対策強化策

製造工程の分析・改善	原材料の入荷から製品出荷に至るまでの一連の工程を分析し、動線等の作業効率と、HACCP ¹⁶ 等に基づく衛生管理ポイントの両面から見直しを行い、継続的な改善をはかっていきます。
標準化推進	商品品質を高め安全性を担保するために、製造業務の標準化を進めてまいります。業務マニュアルの見直しを行い、製造工程以外も含むひとつひとつの作業をより明確に定義します。
食の安全対策の更なる強化	作業着ユニフォームにネームラベルを貼り、作業者同士やセキュリティカメラで識別しやすくすることにより、フードディフェンスを強化します。 また、原材料や賞味期限等を表示するラベルを印刷するラベルプリンターをカメラで監視し、印字が薄くなるとラインを停止するシステムを導入します。

6. 契約方法の見直し

平成 16 年施行の改正下請法や、国土交通省の「トラック運送業における書面化推進ガイドライン」等により、トラック運送業界では契約の書面化が推進されていますが、当社ではそれ以前から書面による契約を徹底してまいりました。しかし現在においては、契約事項と業務実態に差異が生じていたり、不合理な契約条項に変わってきているなどの、経年変化による不具合も生まれています。

当社では現在このような契約の見直しを順次進めています。お客様・当社双方にとって合理的で、真にお客様が必要とし、お客様の業界標準から見ても妥当なサービスレベルを書面に記し、必要十分なサービスをご提供し、適正な対価をいただく契約を進めてまいります。

7. 会議体の改善

サービス業は、常に提供する価値を見直し高めていくことが必要です。そのためには、計画を立てて業務を遂行し結果を検証し改善する PDCA サイクルの仕組みが大切です。業務マネジメントの仕組みの一つとして社内会議がありますが、今後当社では、部門レベル・全社レベルにかかわらず、PDCA を強く意識した会議に変えていきます。計画は損益等の最終目標だけでなくその達成のために必要な施

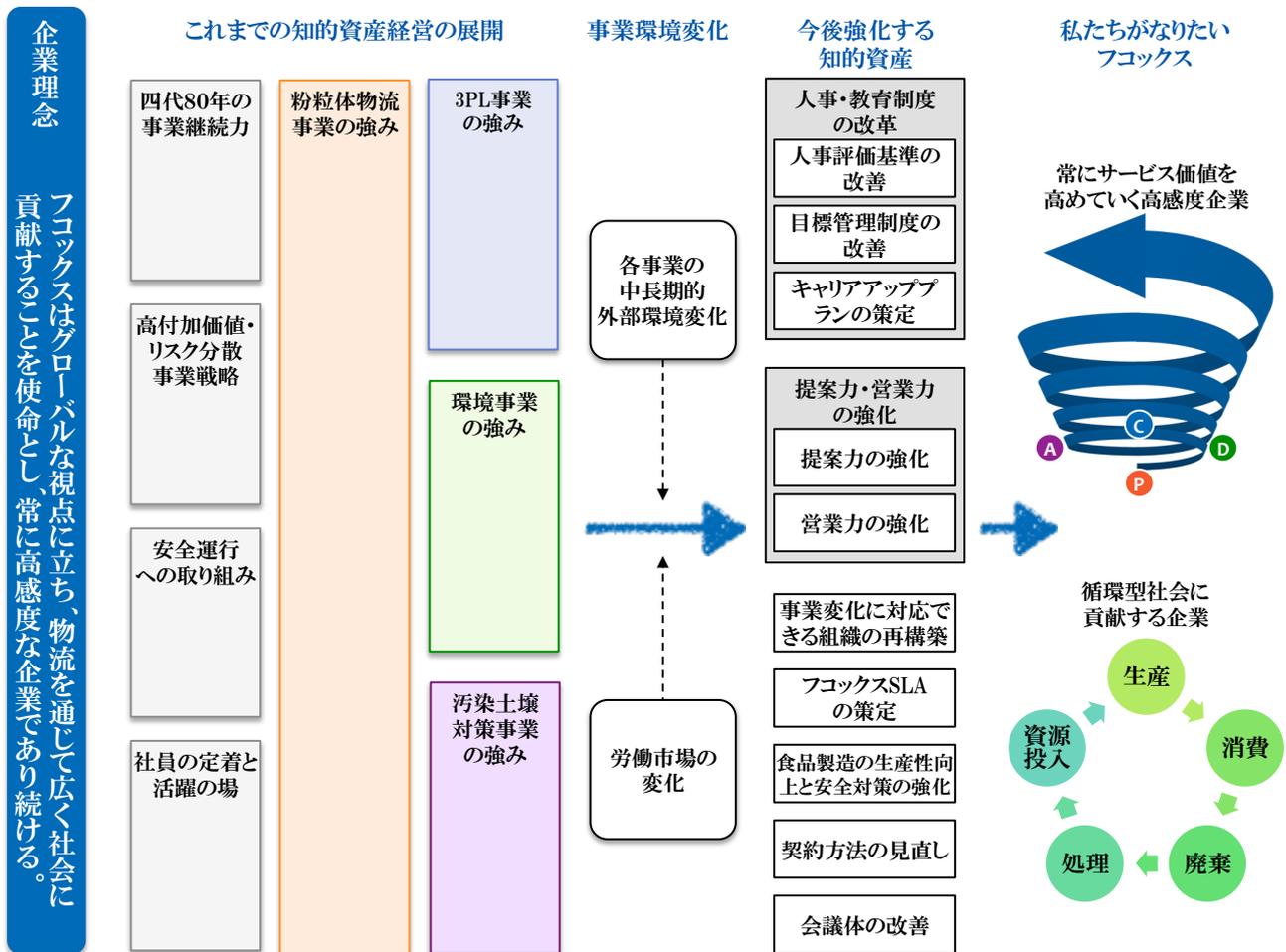
¹⁶HACCP : ハサップ。食品製造の際の工程上の危害要因を分析し、必須管理点を管理して安全を確保する手法。

策や課題は何か、それらの取組み状況は何をもって中間評価していくか、結果に至った要因は何か、次の計画にどう活かすのかなど、常に PDCA 思考を促す会議体に改善してまいります。

8. これからの知的資産経営(まとめ)

これまでに培ってきた知的資産と今後の事業環境の変化を鑑み、今後強化していく知的資産を図表 28 にまとめました。個々の人材の力や組織としての力を高め、常に提供するサービスの価値を高め続けていく高感度な企業、循環型社会に貢献する企業をめざしてまいります。

図表 28: これからの知的資産経営(まとめ)



VI. 企業概要

社名	株式会社 フコックス
本社住所	東京都江東区佐賀 1-1-12
代表取締役	鎮目 隆雄
設立	昭和 11 年 12 月
資本金	9,350 万円
従業員	477 人(正社員・役員 219、パート他 258)
事業内容	<ul style="list-style-type: none">粉粒体物流事業3PL 事業環境事業汚染土壌対策事業
事業所	営業所・事業所 26、関連会社 2
保有車両	協力会社含め約 200 台
保有倉庫	14 棟(食品加工工場 2 棟を含む)
主な許認可等	<ul style="list-style-type: none">ISO9001「セメント及び関連粉粒体の運送サービスならびに一般貨物運送サービス安全性優良事業所(G マーク)7カ所食品衛生自主管理認証施設(東京都、埼玉県)産業廃棄物収集運搬許可特別管理産業廃棄物収集運搬許可
主な加盟団体等	<ul style="list-style-type: none">一般社団法人東京都トラック協会東京商工会議所深川交通安全協会東京鉄鋼運送事業協同組合 他



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

この知的資産経営報告書に関するご質問は、以下にお問い合わせください。

商号	株式会社 フコックス
住所	〒135-0031 東京都江東区佐賀 1-1-12
電話番号	0120-00-2592
電子メール	fucox-info@fucox.co.jp
担当者名	経営企画部 次長 小林克之

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、当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。

2015年11月1日

経済産業大臣登録 中小企業診断士

長島孝善 (登録番号 402609)



セメント発祥の地

当社から隅田川沿いに約 500m 上流の清洲橋近くには、江東区の史跡である「本邦セメント工業発祥之地」の碑があります。明治 8 年にここで明治政府の工部省が、本格的なセメントの製造にわが国で初めて成功しました。それ以来セメントは、日本の近代化や戦後の経済発展を支え続けてきました。

このような我が国のセメントの歴史の半分以上において、当社はその物流にたずさわってまいりました。当社黎明期に抱いていた、日本の発展に微力でも貢献したいという思いを忘れずに、これからの環境社会においても、私たちは物流を通じてお客様や社会に貢献し続けてまいります。