

過去中計の振り返りと第5次中計の概要

アルプス物流は、2013年3月期より3カ年ごとの中期経営計画を策定しています。新型コロナウイルス感染症の影響で当社を取り巻く環境は大きく変化しましたが、「お客様ごとの最適物流を提供すること」を変わず目指しています。第5次中計では、第4次中計後の課題を踏まえた事業拡大のための成長戦略を推し進めるとともに、社会要請にこたえていくためESG課題にも注力しています。

| | | 第3次中計 (2017年3月期～2019年3月期) | 第4次中計 (2020年3月期～2022年3月期) | 第5次中計 (2023年3月期～2025年3月期) |
|----------------|-------------------------------------|---|---|--|
| 基本方針 | | お客様ごとの最適物流を追求し、 グローバル成長を加速 | 進化する「最適物流」を より多くのお客様に | 地球と社会にやさしく・ 最適物流の追求と進化 |
| 主要計数目標 | | 連結売上目標 1,000億円／実績1,049億円 連結営業利益 記録更新へのチャレンジ／実績47億円 | 連結売上目標 1,200億円／実績1,138億円 連結営業利益目標 5%確保／実績5.3% ROE目標 6.0%／実績7.0% | 連結売上目標 1,400億円 連結営業利益目標 5.3%確保 ROE目標 7.0%以上 |
| 主要戦略と成果 | GTB (Get the Business) | 新領域への挑戦 ・売上拡大施策の着実な実行 ・ベトナム・インドへ新規拠点設立・開拓 | 市場と商品の拡大 ・インド2社目設立、中国で1社買取等市場拡大 ・車載・産機市場開拓、顧客アカウント数増 ・消費物流事業：メディカル物流分野の開拓 | 市場と商品の拡大 ・ビジネス領域の拡大 ・グローバルネットワークの充実 ・協創・提携体制の拡充 |
| | GTP (Get the Profit) | 現場革進と基盤強化 ・国内外で倉庫キャパシティを拡大 ・TIE観点で改善活動推進：年6千件超 | 間・直の生産性向上 ・自動化・省人化機器の導入進展 ・システム改修により業務のIT化推進 ・TIE観点で改善活動推進：年1万件超 | 間・直の生産性向上 ・省人化・自動化の推進 ・戦略投資の拡大と確実な刈り取り ・DXへチャレンジ |
| | GTC (Get the Confidence) | 競争優位性の拡大 ・物流品質の改善 ・人材育成・人事制度見直しにより基盤強化 | 選ばれる会社 ・東証一部へ上場、再編によりプライム市場へ ・品質改善、TIE技術人材の拡充 | サステナビリティ ・ESG対応の強化 ・安全・高品質の維持確保 ・非財務資本の維持・強化 |
| 残課題 | | ・グループ外への外販比率向上 ・保管・運送供給力の向上 ・労務費・運賃等コスト増加傾向への対応 ・保管・作業品質のさらなる改善 ・人手不足への対応 | ・案件拡大への価格競争力・提案力の強化 ・国内・海外における物流キャパシティ拡充 ・コスト増加傾向への継続対応 ・強まるサステナビリティ要請への対応 | 第6次に向けて課題形成 |

業績推移グラフ



過去中計の振り返りと第5次中計の概要

第5次中計の全体像

第4次中計（2020年3月期～2022年3月期）は米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の影響を受けて、計画策定時とは前提となる環境が大きく変化しましたが、売上・利益ともに過去最高を更新し、成長路線への回帰を果たすことができました。一方、コロナの影響などによるサプライチェーンの混乱下、国ごとに異なる規制に対応を重ね、「最適物流を追求」するためには、グローバルネットワークのさらなる充実が重要であると改めて認識しました。また、サステナビリティを巡る課題への対応も充実させていく必要があるとの課題形成を行いました。

2023年3月期から始まった第5次中計は、企業理念であるお客様ごとの「最適物流の追求」を続けるとともに、物流事業を通じて社会課題の解決に貢献することを目指し、基本方針を「地球と社会にやさしく・最適物流の追求と進化」と決めました。

電子部品関連、消費物流それぞれの事業において、重点施策を着実に実行し、さらなる成長を図るとともに社会課題の解決に貢献し、サステナビリティの実現、企業価値の向上に努めています。顧客の物流改革ニーズは商品やマーケットの変化に対応した生産地変更やサプライチェーンの強靱化・効率化の要請から高度化かつ多様化しています。既存の電子部品物流、生協個配それぞれの領域での“専門物流プラットフォーム”をより強固なものとし、今後はプラットフォームの横展開を図っていきます。

当社では現在、株主資本コストを5%～6%と認識しています。エクイティスプレッドを拡大していくことが企業価値向上につながると考えており、第5次中計ではROE7%以上を継続的かつ安定的に確保できる企業体質を目指します。物流キャパシティの増強に伴う費用の増加が見込まれますが、売上高に対する営業利益率は水準を下げず5.3%以上を確保し、売上高と同様の利益成長を目指します。

| | |
|------|-----------------------|
| ROE | 7%以上確保を目指す |
| 売上高 | 第5次中計の3カ年で23%増 |
| 営業利益 | 過去最高益を更新 |

(単位：億円)

| | 2022年3月期 実績 | 2023年3月期 実績 | 2024年3月期 見通し | 2025年3月期 計画 |
|--------|----------------|----------------|-----------------|-----------------------------|
| 売上高 | 1,138 | 1,211 | 1,230 | 1,400 |
| 電子部品関連 | 864 | 933 | 934 | 1,075 |
| 消費物流 | 272 | 277 | 295 | 325 |
| 営業利益率 | 5.3% | 6.6% | 5.4% | 5.3%以上確保 (最高益更新) |
| ROE | 7.0% | 9.1% | — | 7.0%以上 |

第5次中計基本方針・重点戦略

| 基本方針 | 地球と社会にやさしく・最適物流の追求と進化 | |
|--------------------------------------|---|---|
| 重点戦略 | 電子部品関連 | 消費物流 |
| GTB (Get the Business) 市場と商品の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネス領域の拡大 グローバルネットワークの充実 協創・提携体制の拡充 | <ul style="list-style-type: none"> 周辺領域の拡大 新市場へのチャレンジ 協創・提携体制の拡充 |
| GTP (Get the Profit) 間・直の生産性向上 | <ul style="list-style-type: none"> 省人化・自動化の推進 戦略投資の拡大と確実な刈り取り DXへチャレンジ | <ul style="list-style-type: none"> コスト構造革新 一人ひとりが目標を達成し、業務効率向上 デジタル化による全社最適へ |
| GTC (Get the Confidence) サステナビリティ | <ul style="list-style-type: none"> ESG対応の強化 安全・高品質の維持確保 非財務資本の維持・強化 | |

中計1年目（2023年3月期）の振り返り

2023年3月期は、コロナに伴う活動制限やインフレなどの影響による荷動きの停滞を予想し、業績的には踊り場を想定してスタートしました。

電子部品物流においては、コロナによるサプライチェーンの混乱があるなか、個々の顧客への丁寧な対応が評価され新規顧客数を増加させることができました。オペレーション効率化のためのシステム化、自動化も計画通り進めました。消費物流においては、新規生協への拡販やEC通販関連の業務拡大を図りました。結果として、緊急貨物の取り扱い増加や為替の影響もあり、業績的には売上高、利益ともに過去最高を更新することができました。

一方、コロナの影響もあり国内各拠点での保管能力の増強や海外各地域での輸送ネットワーク拡充については進捗が遅く、今後スピードを上げて取り組む必要があると認識しています。

中計2年目（2024年3月期）の主要施策

コロナによる制限が緩和されたことに伴い、海外における新規拠点の設立と物流ネットワークの充実、国内外での保管能力の増強など、ビジネス領域拡大の取り組みを再度加速させていきます。生産性向上の取り組みとしては、人手不足、人の負荷軽減を目指した自動化を推進していきます。自動化設備は外部からの購入だけでなく、社内における開発も進め、知財の蓄積も図ります。

また、電子部品物流、消費物流それぞれの分野で経済効率性向上と環境負荷軽減を両立する物流プラットフォームの横展開を図っていきます。

電子部品関連事業

2023年3月期

売上高 **934.0** 億円
営業利益 **67.6** 億円



強みと課題



- 電子部品に特化した堅確な品質管理体制
- 高度な物流人材に裏打ちされた圧倒的な物流品質の高さときめ細やかな対応
- 培ってきた顧客基盤を活かした高効率の共同保管・共同集配プラットフォーム
- 競合に比べ早期から構築してきた中国・ASEANの物流ネットワーク



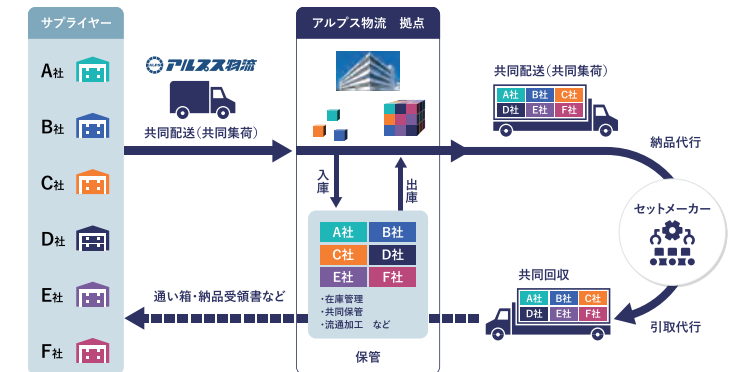
- グループ外顧客や非日系顧客、隣接業界などへの顧客層拡大に向けた営業人員強化
- 拠点の戦略的配置をはじめ、物流基盤の拡充によるサービス力強化
- 人手不足やコスト増へ対応していくための自動化・省人化、配送効率改善

事業概要

電子部品物流事業では、倉庫における保管から運送、荷役・流通加工、包装、フォワーディング、通関まで、国内外を問わず、そのすべてをご提供します。なかでも「電子部品物流プラットフォーム」と呼ぶ電子部品物流事業の最大の特長は、国内1,900のお客様、7,500カ所の実績を持つ「共同保管・共同集配」です（右図参照）。第5次中計では、この「電子部品プラットフォーム」を軸とした高効率かつ高品質な最適物流の維持・増強を進めていきます。さらに、培ってきた強みを活かし、車載・産機などの隣接業界の顧客への事業拡大や需要が伸長していくアジア圏などへの進出を通じて、ビジネス領域の拡大を図っていきます。また、国内外において新倉庫を開設するなど保管能力を拡大するとともに、新たな拠点の検討を含め輸送ネットワークの拡大を進めていきます。

商品販売事業では、電子部品に関連する包装資材、成形材料、電子デバイスの販売を行っています。調達と物流を一元化した電子デバイスの調達代行の提案、物流改善を意識した包装資材の提案などを強みにサービスを提供しています。

共同保管・共同集配のプロセス



入庫から保管、出庫まで各工程の情報を紐づけられる倉庫管理システムを用いて、各種貨物のサイズ、流動する貨物量に合わせ柔軟に効率的に保管スペースを活用、また複数のお客様の貨物を同じ倉庫内で「共同保管」することが可能です。

輸送においては、お客様の生産計画に合わせた定時・定ルートでの正確な運送を行っており、セットメーカーなら、日本中からの「共同集荷」を混載便という費用対効果の高い輸送方法でアウトソーシングできます。サプライヤーなら、同じメーカーに納める他社との「共同配送」のみならず、納品受領書や通い箱などの「共同回収」まで実現します。

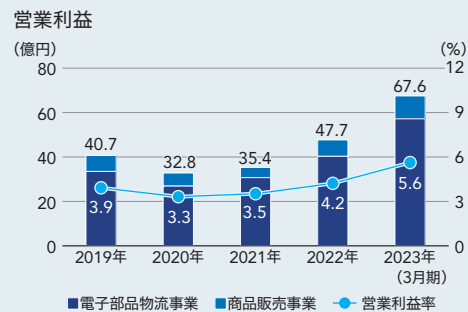
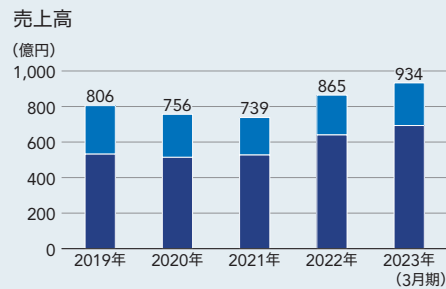
事業環境

当社の主要顧客が属する電子部品・半導体業界は、社会のデジタル化・IT技術の進展、自動車の電子化、産業機器・医療機器の高度化などに伴って今後も需要が拡大し、成長が続くと予想されています。一方で、商品・マーケットの変化、需要の変動が大きく、それに対応した生産地変更やサプライチェーンの効率化が同時に進んでおり、顧客の物流改革ニーズは高度化かつ多様化しています。

物流業界においては、地政学リスク、自然災害、感染症リスクなど経済・社会環境の不確実性が高まるなか、顧客のニーズに応えるためには、いわゆる経済安全保障上のリスクマネジメントも重要になっています。また、業界課題である人材不足に対処するためには、省力化・自動化の推進、働き方改革による定着率向上、人材育成など人的資本充実の重要性も一層高まっています。

これら電子部品業界の成長期待と各種リスクを事業機会と捉え、「最適物流」ソリューションの提案につなげていきます。

電子部品物流・商品販売事業の業績



電子部品関連事業

戦略解説

第5次中計の基本方針「地球と社会にやさしく・最適物流の追求と進化」には、物流の経済的な効率を追求するだけでなく、環境、社会面も含めた「最適物流」を追求していこうという思いを込めています。また、事業規模や業績だけでなく、ESGの体制を整備し、社会に対する責任を果たし、企業クオリティを高めることが必要と考えています。そのための重点戦略として、GTB (Get the Business)、GTP (Get the Profit)、GTC (Get the Confidence) を定め、施策を推進しています。

重点戦略 “GTB”：市場と商品の拡大

注力テーマ **ビジネス領域拡大** **グローバルネットワークの充実** **協創・提携体制の拡充**

GTBでは、電子部品に加えて車載、産機等へ事業領域拡大の取り組みを強化する、国内外でネットワークを広げることを目指しています。国内は、横浜、名古屋、加須をはじめ主要拠点のキャパシティ増強に加えて、拠点の新設、拡大などを行っています。海外では、新型コロナウイルス感染症の影響により活動が停滞していましたが、2024年3月期フィリピン現地法人の設立を皮切りに、インド、東欧、インドネシアなど、新たな拠点の検討を進めています。

加えて、社内だけでなく、社外の力を活用することで、サービス商品づくり、お客様との関係づくり、倉庫の設置、輸送ネットワークの拡大など新たなビジネス開拓、獲得を進めています。

TOPICS **物流キャパシティの増強**

今後の顧客基盤や領域の拡大を見据え、国内外で新倉庫を建設するなど、保管能力の拡大を強力に推していきます。国内では、2023年3月期の横浜新倉庫に続いて、現在愛知県小牧市に倉庫を建設しており、2024年1月竣工予定です。国内輸送ネットワークの要である加須営業所では隣接した倉庫を賃借し、倉庫の拡張を行いました。2024年3月期にはその他6拠点で倉庫拡張を計画しています。海外でもアジアを中心に倉庫の新設、増設を行います。韓国・光州倉庫は、2024年3月期下期に竣工予定で、既存倉庫と合わせて倉庫面積は約12,000m²を予定しています。

新規拠点としては、インド国内の輸送網の構築、北米、メキシコでの新拠点を検討しています。新型コロナウイルス感染症の影響により遅延しておりましたが、2023年6月にフィリピンにて現地法人を設立しました。2024年3月期はインドネシアでの拠点化について議論を進めます。

お客様へのサービス向上や収益力の向上をはかるため、ベトナム、タイ、韓国等において輸出入貨物取扱事業の自営化を計画しています。中国では2020年に通関専門子会社を設立、2022年8月にはAEO^{*}高級認証を取得しました。大連、無錫に支店設置が完了しており、自営化をさらに推進します。

^{*}AEO：Authorized Economic Operator

貨物のセキュリティ管理と法令遵守の体制が整備されていると税関が承認・認定した事業者



重点戦略 “GTP”：間・直の生産性向上

注力テーマ **省人化・自動化の推進** **戦略投資の拡大と確実な刈り取り** **DXへのチャレンジ**

GTPでは、社内の知識やノウハウだけでなく、社外からも技術、知識を導入し、社内の知と融合して、新たな改善を進め、生産性を高めています。年間1万件超の改善と合わせて、デジタル化、ロボティクスの導入により自動化を推進しています。これまで同様、今後もビジネス領域の拡大に向けた物流プラットフォームの拡充と省人化・自動化の推進など成長に向けた投資を継続し、その確実な刈り取りを行っていきます。

TOPICS **自動化設備の導入**

独自の情報システム基盤の強化とあわせて、自動ラベル貼付機、入庫搬送機、画像認識入庫検収システムの開発やマテハン機器の拡充など、積極的に省人化と自動化に取り組んでいます。車載関連や輸出入貨物など大型貨物の取り扱い増を見込み、パレット貨物の保管能力も高めるため、2022年10月に竣工した横浜営業所2号棟倉庫には、可動式高層ラックを導入しました。



重点戦略 “GTC”：サステナビリティ

注力テーマ **ESG対応の強化** **安全・高品質の維持確保** **非財務資本の維持・強化**

GTCではステークホルダーからの信頼を得るため、安全・高品質の維持、ESG対応、非財務資本の強化に注力しています。特に物流サービスの根幹を担うのは「人」との考えから、人的資本への投資と従業員が生き生きと仕事に取り組める環境づくりを重要なテーマに掲げています。物流会社として事業を通じた環境負荷軽減、リスク管理体制の強化に取り組むほか、技術やノウハウ、仕組みなどを「知的財産」にすることを目指しています。

TOPICS **知的財産への取り組み**

当社は2023年1月、「画像認識入庫検収システム」の特許権を取得しました。このシステムは、貨物に貼り付けられた識別ラベルをバーコードリーダーなどの装置で読み取ることで、目視による照合作業の負担を大幅に減らすことができるものです。

また、知的財産について従業員一人ひとりの知見を深めるため、基礎研修を実施しており、正社員の約46%が受講しました。知的財産(特許)とは何か、日々取り組んでいる改善活動から権利化の可能性がある技術などに気づきを得るための啓蒙活動を行っています。2023年7月には知財法務部を設置し、知財に関する取り組みをより活発化しています。

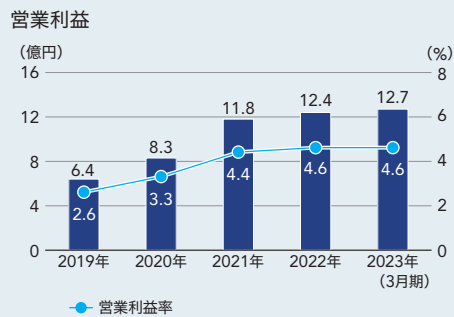
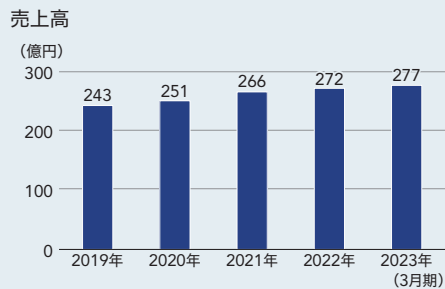
消費物流事業

2023年3月期

売上高 **277.5** 億円
 営業利益 **12.7** 億円



消費物流事業の業績



強みと課題



- 徹底した教育によるサービス品質の高さと均質性
- 生協物流事業で培ったノウハウをEC通販物流にも展開し、高効率な物流サービスを実現



- ひっ迫する人材および輸送力の確保・拡大
- さらなる生産性の向上に向けた自動化・省人化

事業概要

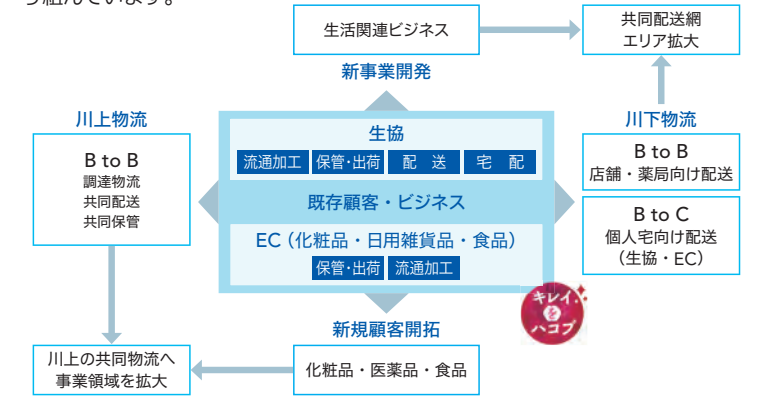
消費物流を担う株式会社流通サービスは、約50年にわたり生活協同組合（以下、生協）のパートナーとして、成長してきました。生協商品の個人別仕分け・個人宅配（以下、個配）業務を通じて多くのことを学び、ノウハウとして流通サービスの礎となっています。

生協物流事業で培ったノウハウを活かし、化粧品や日用雑貨品、食品などのEC通販物流業務を行っています。関東と関西を中心に拠点を置き、東北から九州まで幹線輸送を行うほか、外食店舗向け配送、医薬品物流センター運営や薬局向け配送などの医薬品物流業務も請け負っています。

流通サービスは、一般品から温度管理が必要な製品にいたるまで多種多様な商品をお預かりするため、冷凍品（-20℃～-30℃）、冷蔵品（0℃～+10℃）、ドライ（常温）の三温度帯に対応する倉庫を有しています。各種物流設備およびシステムを導入して、作業品質の維持・向上に努めています。

第5次中計では、事業の運営体制や営業体制の強化を図り、主要顧客である生協向けのビジネスのさらなる拡大、シェアアップを図るとともに、EC通販物流の拡販・強化を進めています。さらに消費物流の川上にあたる調達から

販売までの共同物流のプラットフォーム構築のほか、自社配送網と協力会社ネットワークの連携強化により、共同配送網のエリア拡大を進めています。加えて、業界の課題である人手不足に対処すべく自動化・省人化、働き方改革の推進などによって定着率の向上を図り、人材の確保・育成にも継続して取り組んでいます。



事業環境

中核事業である生協個配事業は、高齢化や共働き世帯の増加などにより継続的な需要が見込まれています。昨今は、生協組合員に高齢のお客様も増えてきていることから、きめ細やかな個配ニーズや丁寧な配達サービスの付加価値が高まっており、当社の物流品質の高さが競争優位性となっています。

また、個人の通販利用の増加に伴う国内EC市場の拡大により、化粧品・日用雑貨品・食品などのEC通販物流分野はさらなる成長余地があると捉えています。一方で、物流需要が増大するなか、ひっ迫する人材および輸送力を確保するため、ドライバー確保への対応が急務だと考えています。

TOPICS 自動化の推進

2020年には、通販の出荷業務を自動化するため、お客様と共同で小型AGV（無人搬送車）330台を導入しました。1つの出荷オーダーに1台のAGVを割り当て、集品から検品梱包のラインまで商品を届ける一連の工程を完遂するという世界でも珍しい独自のオペレーションを構築し、大きな物流改革を実現しました。2023年2月より、駒西物流営業所にて重量検品機能付きAMR（自律走行搬送ロボット）を試験導入。最適ルートの走行で作業時間を大幅に短縮することができ、少人数、低負荷での作業が可能になりました。



財務戦略

持続的成長のための投資、資本効率、財務健全性を考慮し、適切に資本配分を行い企業価値向上を目指します。

企業価値向上に向けた取り組み

株式価値向上、PBR改善に向けて

当社では数年前より、資本市場における評価が低いことについて社内で課題形成し、ガバナンス面、事業面、双方で取り組みを行ってきました。2021年に東証第二部から第一部に指定替え上場したのもその一環です。また、取締役会構成員の過半数を独立社外取締役とし、意思決定の公正性、透明性の向上を図りました。事業面においては、投資を拡大し、ビジネスサイクルのスピードを上げ、着実に利益を拡大、成長していくことを目標としてきました。

資本市場における評価は、2023年3月期末時点においてPBR0.8と3年前の0.5から改善、時価総額も3年前の2倍程度に上昇しました。2023年7月現在、PBRは1倍に近づきつつありますが、今後もさらなる株式価値向上に努めていきます。

投資計画

(質と量のための) 投資を拡大、成長を加速

成長を加速するために積極的に投資を拡大していきます。第5次中計では、投資規模を第4次中計の約150億円から約300億円へと倍増する計画です。主な投資分野としては、ビジネス拡大のベースとなる物流拠点・ネットワークの拡充、当社の強みを磨くための物流プラットフォームの拡大、生産性向上のための自動化・システム化などです。

設備投資については、国内（横浜、名古屋、加須）、海外（韓国、タイ）の新倉庫建設が主案件となります。2024年3月期と2025年3月期の一部案件については計画を確定し準備に動いています。

インオーガニックな成長戦略としてM&Aの検討も行っており、その場合にはこの投資計画とは別枠で考えています。また、ESGのクオリティ向上のための環境対応、人的資本への投資も充実させていきます。

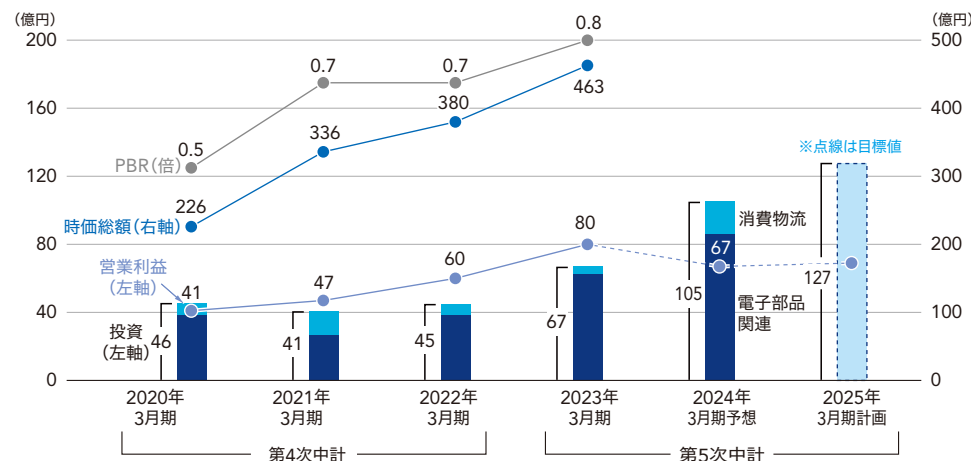
資本戦略

負債を活用した資本構成へ

投資資金は、手元資金、営業キャッシュ・フローおよび借入金で調達する予定です。

資金残高は、2023年3月期現在月商の2.7カ月分程度ですが、適正な運転資金の水準は、月商の1.5～2カ月分程度と考えています。2025年3月期までの2年間で約230億円の設備投資を計画しており、2年間の営業キャッシュ・フローと手元資金を使ってまかなう予定です。その結果、資金残高は月商の1.5～2カ月の適切な水準に落ち着く見込みです。

自己資本比率は2023年3月期58.9%と、財務的に安定的な水準にある一方、有利子負債の活用が十分でないともいえます。資金調達においては、財務安定性を考慮し、自己資本比率45%までは有利子負債を活用することとし、バランスシートの資本・負債の構成を変更していきます。



資本効率 (ROE) 向上

第5次中計7%⇒その先8%へ

資本効率を意識した指標としてROEの向上に取り組んでいます。

ROE水準は、3年間上昇を続け、2023年3月期は9.1%となりました。ただし、2023年3月期は業績の一時的なプラス要因が重なったこともあり利益が大幅に伸びたためであり、実力以上の結果であったと考えています。当社の資本コストは5～6%と認識していますが、第5次中計目標のROE7%以上を安定的に実現し、早期に8%以上の達成を目指します。

ROEを継続的に向上していくために、良質な事業機会の確保・拡大によって、利益成長を目指すとともに、資本・負債構成の変更、株主還元の充実などを通じてROEの分母である自己資本もコントロールしていきます。

株主還元方針

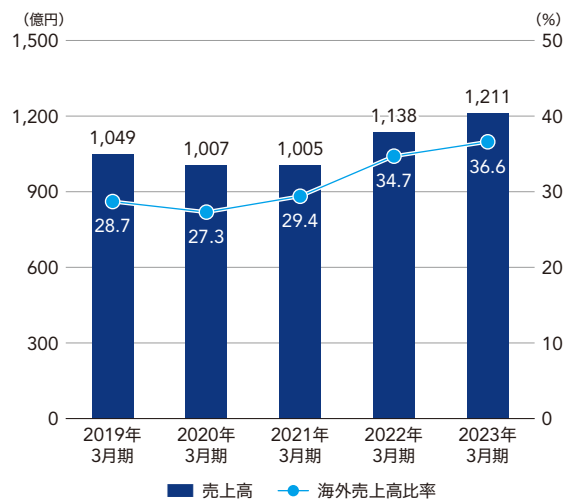
配当性向概ね30%～50%へ、上方にレンジ拡大

安定配当を基本に、①株主への利益還元、②将来の成長に向けた投資のバランスを考慮して決定することを基本方針とします。

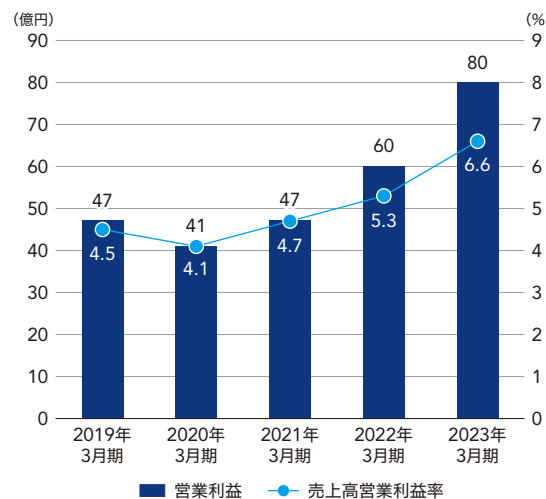
過去4年間は増配を継続し、配当額は2019年3月期1株18円から2023年3月期1株44円へと4年間で2倍以上となり、配当性向は30%前後で推移してきました。今後、配当性向を概ね30%～50%へと上方にレンジを拡大し、成長投資と株主還元機動的に資金配分を行うとともに、株主還元の充実に努めていきます。

財務ハイライト

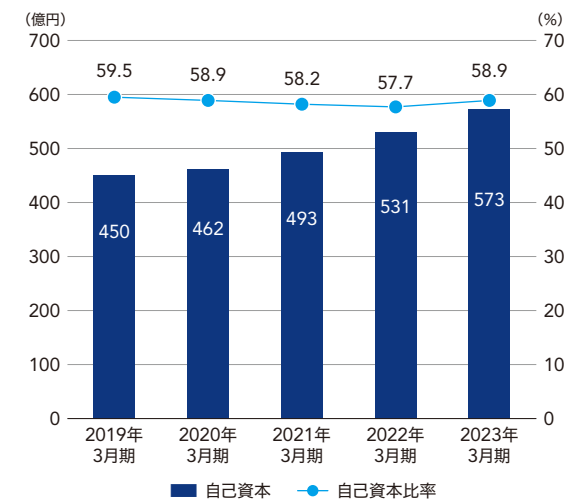
売上高／海外売上高比率



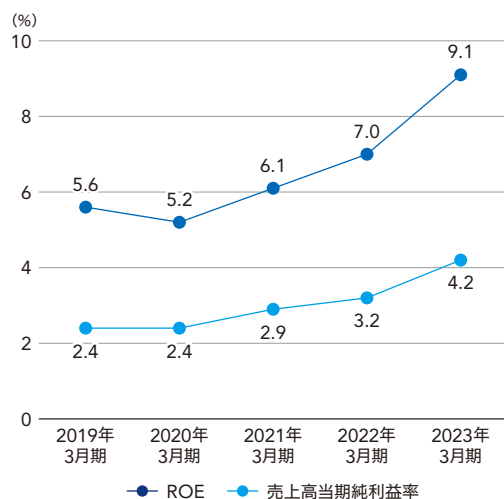
営業利益／売上高営業利益率



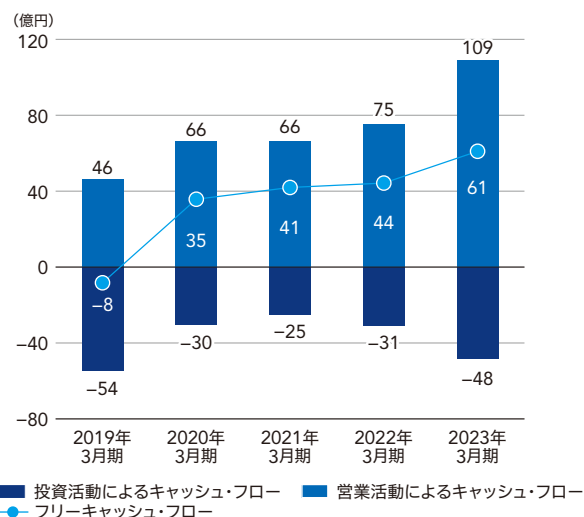
自己資本／自己資本比率



ROE／売上高当期純利益率



営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー



1株当たり配当金／配当性向

