

社長メッセージ



代表取締役
社長執行役員

白居 賢

「最適物流」をさらに進化させ、 社会課題解決への貢献と 企業価値の向上を目指します。

2023年3月期から新たに第5次中期経営計画がスタートしました。社会環境の変化により、物流に求められる役割と取り組むべき課題は多様化・複雑化しています。第5次中計の基本方針である「地球と社会にやさしく・最適物流の追求と進化」のもと、物流事業を通じた社会課題解決への貢献と企業価値の向上を目指します。

企業理念を実践してきた9年間の振り返って

2014年の社長就任から9年が経過しました。順風満帆とはいえませんでした。事業規模も拡大し、東証第二部から第一部、さらにプライム市場への上場を果たすこともでき、充実した9年間だったと思います。この間アップダウンはあったものの連結業績は堅調に推移し、2023年3月期は一時的なプラス要因が加わったこともありましたが、売上高および各段階利益において過去最高の数値を達成することができました。

アルプス物流は「ものづくりを支える最適物流を追求し、豊かな社会の実現に貢献します」という企業理念を堅持し、お客様それぞれに最適な物流サービスを提供することに力を注いできました。事業運営の根幹である物流品質の確保に加え、お客様との共働、国内外における拠点・ネットワークの拡充と新規倉庫への投資、競争力ある事業の育成などさまざまな取り組みを進めてきました。事業環境の変化とおお客様のニーズに的確に対応する「最適物流」の進化に向けて地道な取り組みを継続してきたことが、現在に至るまでの成長につながったものと受け止めています。

9年間の取り組みとしてもう一つ取り上げたいのは従業員の意識改革を進めてきたことです。当社には長い伝統のなかで培われてきた堅実な社風があります。品質重視、現場第一主義、改善へのこだわり、お客様との共働などであり、これらは今後も変えてはならないものです。一方で変えなければならないものとして、従来の仕事のやり方がありました。新しいテーマ・新しい企画への果敢なチャレンジ、外部知の導入、目標から逆算する考え方などについて従業員に語りかけてきました。この効果が表れ、将来に向けた投資に対する積極的な姿勢が喚起され各部門からの企画提案が増えてきました。また、過去実績から予測して積み上げていくこれまでの方式から、将来の目指す姿や高い目標を明確に設定し、そこから逆算して現在取り組むべき課題の形成を行う、目標からの逆算の考え方も浸透してきました。こうした企業文化・企業風土は、当社が「最適物流」を追求していくうえで大きな力になるものと信じています。

中期経営計画はいま折り返し地点を迎えています。これまでと同じく、当社の成長と進化の取り組みに全力を傾注していきます。

アルプス物流が目指す「最適物流」とは

アルプス物流のビジョンと戦略を読者の皆様にお伝えしていくにあたり、まず当社が標榜する「最適物流」とは何かを簡単にご説明しておきたいと思えます。

社長メッセージ

当社は、2025年3月期を最終年度とする第5次中計において「最適物流の追求と進化」を基本方針の一つに掲げました。しかし、「最適物流」の解は一つではありません。貨物の特性によって、必要な技術、設備、ノウハウは異なり、業界ごと、お客様ごとに要請される物流仕様に違いがあります。1,000社のお客様には1,000通りの最適があるということです。私たちはこうした多様性を「物流個性」と呼んで大切にしています。DXの進展をはじめとした技術革新や物流ニーズの高度化を背景に、物流企業に求められる役割や期待も大きく変化し、多様化してきました。昨日の最適が今日の最適ではなくなってしまいます。競争優位の根幹である圧倒的な「物流品質」を堅持しつつ、多様な「物流個性」と社会の大きな変化を見据えながら、一つひとつの改善の積み重ねを通じ、「最適物流」の進化を日々図っていくこと、それはアルプス物流の存在価値そのものであり、市場における差別化の源泉であると捉えています。

「最適物流」を支える根底には当社が重視する「物流品質」があります。お客様ごとに異なる何百、何千とある「物流個性」に対応して、入庫から保管、流通加工、出庫に至るまで間違いを起こさないしくみと情報システム、そして品質重視のマインドセットとスキルを持ち合わせた人材が高い品質を実現しています。例えば、国内の電子部品の保管業務では年間1千万件を超える出荷指示がありますが、不具合は1桁ppm (parts per million) にとどまっています。また、国内で実現している高品質な物流サービスを、海外の全地域で同じクオリティで提供できることも当社の強みとなっています。

今後、物流業界において地政学リスク、自然災害、感染症リスクなど経済・社会環境の不確実性がますます高まるなか、お客様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。これを新たな事業機会と捉えて、リスク対応に向けた戦略投資を行い基盤を整備することで、物流事業者としてお客様のサプライチェーン強靱化にも貢献していきます。

当社は「最適物流」の進化を追求し、高品質かつ柔軟な対応やスピード感あるサービスをより多くのお客様に提供することで、さらなる成長を実現できるものと信じています。

▶ P.10 事業サイクルと強み

「専門物流プラットフォーム」の横展開で、競争力の強化を目指す

第5次中計では、「地球と社会にやさしく・最適物流の追求と進化」を基本方針として設定したうえで、当社が対処すべき経営課題と今後数年間の取り組みテーマを明確化しました。それがGTB (Get the Business)、GTP (Get the Profit)、GTC (Get the

Confidence) の3つの戦略です。これらの戦略にグループ一丸となって取り組むことで、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきたいと考えています。

▶ P.12 過去中計の振り返りと第5次中計の概要

第5次中計基本方針

地球と社会にやさしく・最適物流の追求と進化	
GTB (Get the Business) 市場と商品の拡大	1. ビジネス領域の拡大 2. グローバルネットワークの充実 3. 協創・提携体制の拡充
GTP (Get the Profit) 間・直の生産性向上	1. 省人化・自動化の推進 2. 戦略投資の拡大と確実な刈り取り 3. DX ヘチャレンジ
GTC (Get the Confidence) サステナビリティ	1. ESG 対応の強化 2. 安全・高品質の維持確保 3. 非財務資本の維持・強化

GTBについては、当社が強みを持つ「専門物流プラットフォーム」を洗練させると同時に横展開し、顧客基盤の一層の拡大を図っています。

業界ごとに物流に求められるニーズ（技術、設備、ノウハウ、サービス等）は異なっていますので、それを実現するための「専門物流プラットフォーム」を構築することが大きな強みになります。例えば、電子部品のプラットフォームは、電子部品物流に求められるニーズを全般的に満たしつつ、個々のお客様の「物流個性」に対応できるしくみ・システムとその運用力で成り立っています。品質はもちろん、経済効率に加えて環境にも貢献できる共同配送・共同保管をベースにしたものです。

当社はやみくもにビジネス領域を拡げるのではなく、こうした強いプラットフォームを一つずつ増やしていくことで、売上高・利益の成長を図っていきます。現在は電子部品物流、生協個配、EC通販物流などのプラットフォームが代表的なものです。電子部品関連では車載電装品、産業機器、消費物流では化粧品、メディカルなどの分野へもプラットフォームを拡大してきています。今後も新たなプラットフォームの数を増やし、そのプラットフォーム上に多くのお客様を獲得することでGTBを推進していきます。

また、新規顧客、新規ビジネスの獲得にも重点を置いており、新規ビジネスの受託状況とそれが将来の売上にどうつながっていくのかを、GTBシステムとして見える化しています。営業部門では将来の売上目標に対し、今どのくらい仕込みが進んでいるかを常時確認しながらセールス活動を行っています。

社長メッセージ

第5次中計の先の目線として、当社の独自価値を訴求できる新たなプラットフォームをグローバルに拡大していくことを見据えています。さまざまな商品分野、事業領域のビジネスを総花的に展開するだけでは、物流企業の競争力は高まりません。電子部品物流で培った技術や知見を近接した事業領域に展開し、事業運営の基盤となる新たなプラットフォームを10本、20本と確立していくことで、持続的な成長が可能になると考えています。

最新技術を活用し、効率的で収益性の高い物流システムの構築に挑戦

次にGTP戦略の中核をなす生産性向上、利益拡大の取り組みについてご紹介します。当社はこれまで、競争力の根幹である高い物流品質を維持しつつ、デジタル等の先端技術を駆使した業務プロセスにおける省力化・自動化を通じて、生産性の向上に努めてきました。第5次中計でも、この取り組みを一段と加速し、収益性の一層の向上を図っていく方針です。

電子部品物流では、自動ラベル貼付機や画像認識入庫検収システムなど、貨物特性に合わせた機器やシステムを開発し、それを横展開することで事業効率を高めています。自動化における当社の強みは、部品ピース単位を取り扱う物流機器について、これまで蓄積してきた電子部品取り扱いノウハウを活用し自社開発していることが挙げられます。消費物流では、自立走行ロボットや無人搬送車、バーチャルシミュレーションなどの新技術を活用した効率化・省力化に経営資源を積極投入しています。また、電子部品物流と消費物流に共通の生産性向上の取り組みとして、生産プロセスの改善手法であるIE（インダストリアル・エンジニアリング）を応用したTIE（トータルIE）の考え方を展開してきました。TIEを担う技術者の育成を進めてきた結果、今では現場に浸透し、保管業務のオペレーション効率化につながっています。

GTP戦略でもう一つ強調したい点は改善へのこだわりです。改善は当社のGTPを根底で支える重要な活動であり、国内だけでも年間1万件を超える改善提案がなされ、当社のなかで確実に定着しています。この改善活動を一層高度化していくために、「Kaizen2.0」という新しいフェーズに入り、活動を展開しています。これまでの改善は社内知を深掘りする方向で進めてきましたが、「Kaizen2.0」フェーズでは、自動化、TIEを含めた手法など、社外知をもっと導入し、社内知と融合させていくこと。そうして作り上げた新たなノウハウ、仕事のやり方を形式知化して社内でも共有すること。さらに知的財産に変換することへのチャレンジを行っています。

改善へのこだわりをベースに、生産性の向上に寄与する機器やシステムの積極導入、物流



キャパシティの増強を図る戦略的な設備投資など、さまざまな施策を着実に遂行し、収益性の向上を図ります。

マテリアリティのもと、GTC戦略としてESGの取り組みを推進

当社は、物流を通じて社会課題の解決につながる価値創造に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献するとともに当社の持続的な成長を目指していることから、サステナビリティを事業の中核課題として捉えています。特に昨今は社会環境の変化により、物流会社として取り組むべき課題が多様化・複雑化していることから、第5次中計策定を機に、2022年に当社の持続的な成長に向けてマテリアリティの特定を行いました。サステナビリティ推進委員会を中心に進めているGTCの幅広い取り組みのうち、ここでは環境、人的資本、ガバナンスの取り組みをご説明します。[▶P.11 マテリアリティ](#)

環境対応については、物流会社として事業を通じた環境負荷の軽減は重要視すべきマテリアリティであり、CO₂排出量や電力使用量、廃棄物排出量などについてKPIを設定してモニタリングを行っています。省電力仕様のマテハン機器や環境適合車の導入を通じてCO₂の削減と省エネルギーに努めるだけでなく、物流プラットフォームの拡充を通じて、当社ならびにお客様の物流効率を高めることにより、事業活動における環境負荷の軽減を図っています。

人的資本については、会社にとって最重要な「人」という財産の形成に向けて人材の多様化、専門性の拡大、組織全体でのスキル向上を目指しています。当社で働く従業員一人ひとりの価値を最大限に引き出すことが重要なテーマと考えており、従業員のキャリア形成や多様な働き方のサポート、実力を発揮できる環境整備、失敗を恐れずチャレンジでき

社長メッセージ

る風土の醸成など、さまざまな施策を進めています。人材の多様性に関しては、女性の活躍支援を中心としたインクルージョン&ダイバーシティの取り組みを推進するとともに、当社の未来を担う多様な人材の採用と育成に力を注いでいます。専門性拡大の方向性としては、保管・運送・輸出入等の事業部門から営業、間接部門に至るまで、すべての分野で多くのプロフェッショナルを輩出することです。そして、さまざまなプロフェッショナルの人達が自分の領域の専門性を発揮するとともに、多くの意見交換を繰り返し、知識、経験を共有しながら組織全体のパフォーマンスを上げていく姿を目指しています。さらに自身の強みとする深い専門性と、周辺領域への幅広い知見や視野を合わせ持つ「T型人材」を多く育成していくことがこれからの当社の事業展開には必要だと考えています。

ガバナンス面では、経営の透明性確保と取締役会の監督機能強化を図るため、2022年に独立社外取締役を過半数とするなど、ガバナンス体制の実効性向上に努めています。アルプスアルパイン(株)との関係では、当社は同社の持分法適用会社ですが、同時に上場会社としての経営の独立性、公正性を確保できる体制になっています。今後もアルプスアルパイングループの一員でありつつ、経営の独立性を維持し、これまで培ってきた電子部品業界のニーズに合わせた「最適物流」をベースに、外販ビジネスを含め事業の拡大を図っていきます。

また、マネジメントスタイル変革の取り組みとして、風土改革プロジェクトを立ち上げて1年ほど検討してきましたが、そのアクションがスタートします。チャレンジを重んじるオープンな企業風土の醸成と従業員エンゲージメントの向上などについての取り組みを本格化します。このほか、当社では経営と事業におけるリスクマネジメントの強化にも継続的に取り組んでいます。特に近年、注目されることの多い経済・貿易の安全保障に関しては、情報セキュリティの徹底やサプライチェーンの最適化に努めています。

アセットアロケーションの基本方針と株主様への利益還元

今後の成長に向けて、新たな「最適物流」の実現のため、新倉庫の建設など保管能力の増強、海外新拠点や物流網の拡充、生産性向上のための省人化・自動化推進など、ビジネス領域拡大に向けた投資を加速していきます。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。加えて、インオーガニックな成長に向けてM&Aやアライアンスを検討する局面も想定されますが、そうした投資は別枠として準備を進めていきます。資金的には、まず営業キャッシュ・フローと内部留保で賄う予定ですが、必要に応じて資金調達を行います。現在自己資本比率は安定的な水準にありますので、財務の健全性を維持しつつ負債を最大限に活用した資本構成に変更していきたいと考えています。

株主様への利益還元については、安定配当を基本に、将来の成長に向けた投資とのバランスを考慮して決定することを基本方針としています。配当性向については、成長投資と株主還元と機動的に資金配分できるように配当性向のレンジを広く設定し、概ね30～50%の範囲で株主還元の充実を図っていきます。

ROEについては、第5次中計目標である7%を安定的に確保し、早期に8%以上につなげていくよう収益構造を強靱化していくことが課題と認識しています。PBRは3年前の約0.5倍程度から足元1倍近くまで向上してきましたが、いまだプライム市場上場企業の平均を下回っていることから、さらなる改善に取り組んでいきます。▶P.17 財務戦略

ステークホルダーの皆様から信頼される企業グループを目指して

当社は2024年に創立60周年の節目の年を迎えます。経済社会の構造変化が続くなか、当社は目指す将来像の再確認と長期事業ビジョンについて議論を進めています。しかし、経営環境がどのように変化しようとも、「最適物流」を追求するという当社の使命や、社会価値と企業価値の両立を目指すという基本的な考えに変更はありません。環境保全への対応や新たな物流システムの構築など、さまざまな社会的要請を踏まえながら、お客様それぞれの「最適物流」を追い求めていきます。

当社は、お客様、お取引先、株主の皆様、従業員、地域社会など、多くのステークホルダーの方々に支えられて着実な成長を続け、独自のフィロソフィーを持った個性ある物流企業として業界内で確固たる地位を築いてきました。当社には豊富な経験と知見、技術と人材が揃っています。こうした有形・無形の経営資産を活用しつつ、「最適物流」への取り組みを深化させ、物流ビジネスの未来を切り拓いていきます。また、ステークホルダーの皆様との共創に力を注ぐとともに、その取り組みと成果を広く社会に発信していきたいと考えています。

私はこれからも当社の発展をリードし、すべてのステークホルダーから信頼され、期待される企業グループの創造に邁進していく所存です。皆様には今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年9月

白居賢