

[論文]

株式会社アルプス物流のロジスティクス戦略に関する一考察

鷺 尾 紀 吉

〈目 次〉 はじめに

- 1 株式会社アルプス物流の事業概要と業績の推移
 - 1.1 3つの主要事業の展開
 - 1.2 「物流個性」に適合した「最適物流」の追求
 - 1.3 特長のある物流サービスの提供
 - 1.4 業績の推移
- 2 国際物流の展開
 - 2.1 国際物流拠点の整備と中国物流の特徴
 - 2.2 大連泰達阿尔卑斯物流有限公司の現地物流事業の展開
- 3 経営基盤を支える「物流力」と「人材力」
 - 3.1 物流力
 - 3.2 人間力

おわりに

はじめに

本稿は、電子部品を主体とした物流サービスを提供する総合物流企業である株式会社アルプス物流のロジスティクス戦略に関する一考察を行ったものである。

現在、物流各社は輸送、保管、荷役、流通加工等物流活動を結合して一つの物流システムを構築して事業を行っているが、なかでも国境を越えて国際間の物流活動を行う国際物流企業は国内外を統合したシームレスな国際物流を展開しており、それを展開する中で、国際物流企業各社はそれぞれ特長のある物流サービスを形成し、競争優位を確保するポジションを得ている。

本稿で取り上げる株式会社アルプス物流も顧客ニーズや環境に適応した特長のある物流サービスを展開し、その高水準、高品質な物流サービスは顧客から高い評価を得ており、今日まで安定した業績を維持している。

そこで、本稿では、株式会社アルプス物流の物流に対する経営姿勢とそれに基づく特長のある物流サービスの取り組み、国際物流ネットワークの構築と中国（大連）における現地物流の状況、さらに独自の発想である「物流力」、「人材力」の意味するところなどを考察することによって、株式会社アルプス物流のロジスティクス戦略の研究を進めることとする。

1 株式会社アルプス物流の事業概要と業績の推移

株式会社アルプス物流（以下、同社という）の概要は表1－1のとおりであるが、以下において、同社の経営

表1－1 会社の概要

会 社 名	株式会社アルプス物流 (英文社名 ALPS LOGISTICS CO., LTD.)
設 立	1964年7月2日
本 社 所 在 地	神奈川県横浜市港北区新羽町1756
資 本 金	23億4,904万円
売 上 高	(連結) 78,842百万円 (単独) 35,717百万円
従 業 員 数	(連結) 4,876名 (単独) 748名
運行車両台数	(連結) 2,923台 (単独) 573台
倉 庫 面 積	(連結) 705,999㎡ (単独) 228,151㎡
主要事業内容	貨物自動車運送業、倉庫業、輸出入貨物取扱事業、通関業、利用航空運送事業、包装資材・合成樹脂材料製造販売、電子デバイス販売業など

(2014年3月31日現在)

姿勢、主要事業、特長のある物流サービスおよび業績の推移について、その内容、取り組み状況等を述べながら、同社の事業活動を概観する。

1.1 3つの主要事業の展開

同社は、電子部品や電装部品を主要貨物として、運送・保管・輸出入をシステムでつないだ物流サービスを展開し、今年で創立50周年を迎える「総合物流企業」である。

同社は、事業セグメントを大きく電子部品物流、商品販売、消費物流の3つに分けている。電子部品物流セグメントは、同社の主要顧客である電子部品業界における貨物の運送、保管、輸出入業務を担い、顧客の物流効率化ニーズや調達物流を切り口とした提案営業を進めるとともに、国内外ネットワークを活用して、顧客から信頼された質の高い物流を遂行し、安定した業績を確保している同社の主力部門である。商品販売セグメントは、包装資材・合成樹脂材料や2008年10月から開始した電子デバイスの販売事業であり、物流関連事業部門の柱の1つとして成長してきている。消費物流セグメントは、同社が出資している(株)流通サービスにおける生協の個配関連を中心とした消費物流事業であり、宅配ビジネスの競争が激化する中で、「新しいビジネスモデル」確立に向けて、RSQ（レスキュー）便サービスを拡大するなどの体制を整備し、事業の安定化と拡大を図っている。

セグメント別の売上構成比（連結）は、電子部品物流事業47.8%、商品販売事業21.3%、消費物流事業30.7%（2014年3月期。端数があるため、合計100%にならない）となっており、電子部品物流事業が売上高の半数近くを占めている。また営業利益構成比（連結）は、電子部品物流事業69.7%、商品販売事業14.8%、消費物流事業15.3%（2014年3月期。端数があるため、合計100%にならない）である。このことから、電子部品物流事業は売上高構成比が過半数に達しないものの、営業利益は7割近くを占めていることから、当該部門は利益貢献度が高いことがわかる。これは、同社がこれまで電子部品メーカーおよびセットメーカーにおける電子部品・電子機器等の物流サービスについて経験・ノウハウを蓄積し、これら取引先に自営の体制で高品質・高水準の物流サービスを提供し、取引先から高い評価を得ていることによるものであると考えられる。

1.2 「物流個性」に適合した「最適物流」の追求

同社の電子部品物流事業で顧客から信頼を得ている物流サービスに、「物流個性」に適合した「最適物流」の追求がある。どの製品でもそうであるように、電子部品においても電子部品特有の物流がある。例えば、半導体などを保管する場合には、静電気対策など極めて緻密な取扱いが必要となる。また電子部品は、品種、ロットなど他の製品分野に比べると極めて多様化しており、出荷時の流通加工にもきめ細かな対応が求められる。つまり、電子部品物流は顧客の製品ごと、また顧客の納品先ごとに、物流面でそれぞれ異なる個性を有しているのである。これを、同社では物流個性と呼んでいる。

すなわち、同じ電子部品といっても一様ではなく、それぞれに製品特性があり、顧客はそれぞれの製品特性に適した物流ニーズを有しており、しかもその物流ニーズは多種多様である。そこで、同社は顧客の個別的物流ニーズに応え、それぞれの物流個性に適合した顧客の求める「最適物流」を追求している。

このような物流個性に適合した最適物流が実現できるのは、同社特有の企業特性と関係する。すなわち、同社はアルプス電気の子会社として、電気部品の生産活動を熟知し、長年にわたりこれに適した電子部品の物流活動を遂行してきた経験から、電子部品の製品特性に精通し、かつ運送、保管、荷扱い、流通加工等の物流業務について、ノウハウ、技術等が多く蓄積されているのである。この蓄積こそが同社の物流力の源泉であり、この蓄積から生まれた顧客ごとの物流個性に適合した最適物流を遂行していることが、顧客から高い評価を得ており、またこのことが同社の業績安定に反映していると考えられる。

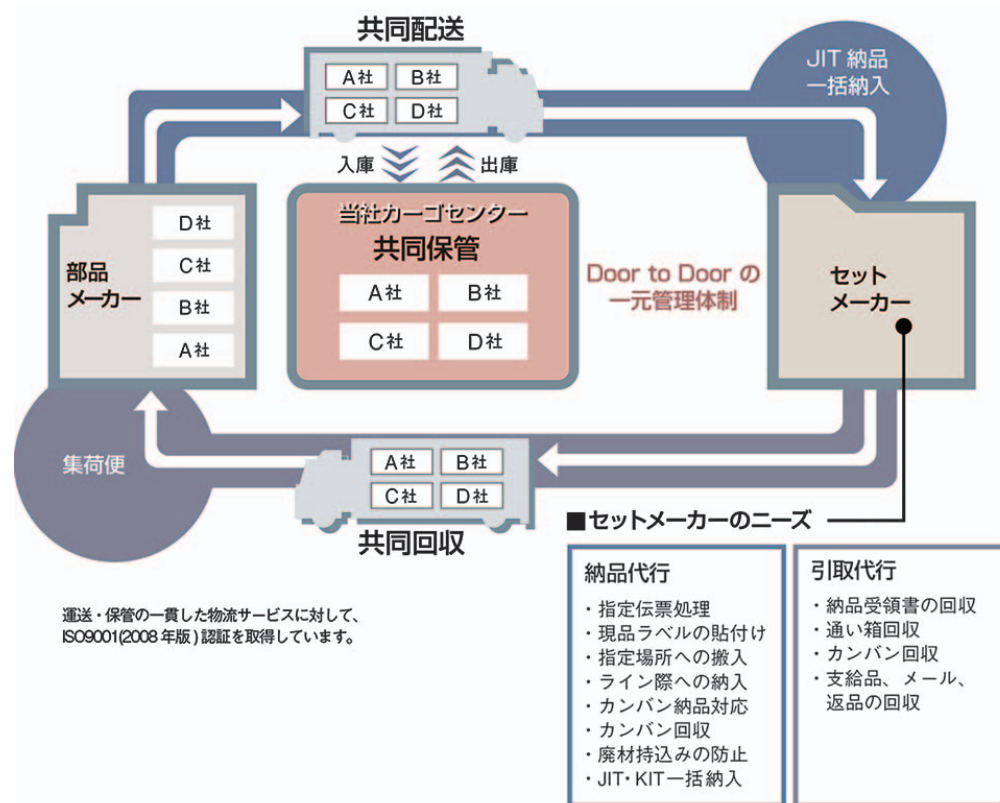
1.3 特長のある物流サービスの提供

同社は、特長のある物流サービスの提供の具体例として、共同配送の運行、多機能物流拠点の設置、Web 在庫検索システムをあげている。

(1) 共同配送の運行

同社は、日本国内だけでも電子メーカーおよび商社約

図1-1 共同配送



（資料出所）同社社内資料

1500社、セットメーカーをはじめとする1200事業所を物流面で結び、毎日、約500便のトラックが定時、定ルートで運行している。そこで、この定時、定ルート運行を使って、複数の顧客の貨物を1つの工場へ1台のトラックで配送、納品するというのが、同社の共同配送である。この共同配送は、商社の販売物流とセットメーカーの調達物流に求められている機能を融合しているともいえる。

納品先では、顧客の納品代行として、ライン際への納品、現品ラベルの貼付け、指定伝票処理などもサポートする。また引取代行では、通い箱、カンバンなどの回収業務を行っている（図1-1）。

(2) 多機能物流拠点の設置

同社は、内貨倉庫と保税蔵置場が一体となった多機能物流拠点を成田国際空港および東京港に隣接して設置している。同一建物内に内貨倉庫と保税蔵置場を併設することにより、国内外からの顧客の貨物を同じ棟内で一時保管し、国内外の納入先への納品が可能となる。これにより、具体的には、以下の物流サービスを実現している。

① 輸出貨物取扱サービス

「輸出梱包」から「輸出通関」までを一棟内で行うことで、リードタイムの短縮化とコストの低減を図っている。

② 輸入貨物取扱サービス

成田国際空港、東京港または同社輸出入センター（大井、成田、横浜、大阪、関西国際空港の各事業所）で輸入通関手続を終えた後、国内セットメーカー工場にJIT（Just in Time）納品を行う。

③ グローバルストック&デリバリーサービス

国内外のネットワークの連携により、顧客の国内・海外工場で生産した製品を貨物として同社の成田営業所、大井営業所に集約し一時保管する。これら保管製品は顧客の要請に応じて、国内生産品と海外生産品とを組み合わせ、国内および海外の納入先工場まで配送される。

(3) Web 在庫検索システム

同社は、国内外の同社物流拠点における在庫状況を顧客のパソコンからインターネットを通じて検索できる「Web 在庫検索システム」を展開している。具体的には、

国内外の同社の物流拠点における品番別の在庫状況および入庫、出庫の履歴、さらに顧客の品番、納入先の品番、品種が顧客のパソコンから瞬時に検索できる。また、顧客のパソコンから検索した物流拠点の在庫情報はダウンロードすることができるので、在庫情報データを自由に活用できる。

また、同社は、自社で独自開発した「貨物追跡システム」を運用しており、このシステムとの連動により、輸出貨物の運送状況を把握することが可能となっている。

以上、同社の特長のある物流サービスを述べたが、同社は総物流の構成要素として、専門力、システム力、ネットワーク力、そして人材力の4つの力をあげている。上記で述べた共同配送、多機能物流拠点、Web 在庫検索システムは、専門力、システム力、ネットワークの結合によって形成、構築されたものであり、これを人的側面で支えているのが、物流のプロの集団である人材力であるといえる。

同社は、後述するように、物流企業における「物流力」の重要性を強調している。同社では、この物流力を抽象的にとらえるのではなく、物流個性に適合した最適物流を推進する過程で、独自の共同配送、倉庫運用システムの開発、多機能物流拠点の運営、各種情報サービスの提供など、現場に即し、目にみえる形で、より具体的に物流サービスを提供している。これは、同社の大きな強みであるといえる。

1.4 業績の推移

同社の売上高（連結）は、2012年3月期70,248百万円、2013年3月期71,429百万円、2014年3月期78,842百万円と順調に伸びてきている（2014年3月期/2012年3月期12.2%増）。また経常利益（連結）は、2012年3月期3,908百万円（売上高経常利益率5.6%）、2013年3月期4,036百万円（同5.7%）、2014年3月期4,430百万円（同5.6%）と安定した利益を確保している。自己資本比率（連結）は2014年3月期57.2%（2012年3月期自己資本比率53.9%にくらべ、3.3ポイント上昇）であり、この業界では比較的高い水準を維持している¹⁾。自己資本利益率（ROE）は、2014年3月期6.2%、総資本利益率（ROA）は2014

1) 例えば、日本最大の総物流企業である日本通運の自己資本比率は39.7%、輸送系物流企業である山九は同37.9%、日新は同41.0%、また同社と同じメーカー系物流企業である日立物流は同40.5%となっている。以上の数値は東洋経済新報社『会社四季報』2014年2集に基づいている。

年3月期3.5%となっており（いずれも当期純利益を用いて算出）、2012年3月と比べても安定した財務状態を維持しているといえる。

さらに、1株当たり純資産は2012年3月期1722.51円、2013年3月期1858.55円、2014年3月期2021.75円と増加傾向にあり、2014年3月期/2012年3月期約290円（17.4%増）の増加となっている。また1株当たり当期純利益（EPS）も2012年3月期106.07円、2013年3月期133.16円、2014年3月期119.79円と安定した利益を確保し、このため同社は安定配当（これまで1株当たり年35円配当）を継続しており（最近5カ年の平均配当性向32.0%）、株主還元を努めていることがうかがえる（以上の数値は、同社の2014年3月期有価証券報告書による）。

2 国際物流の展開

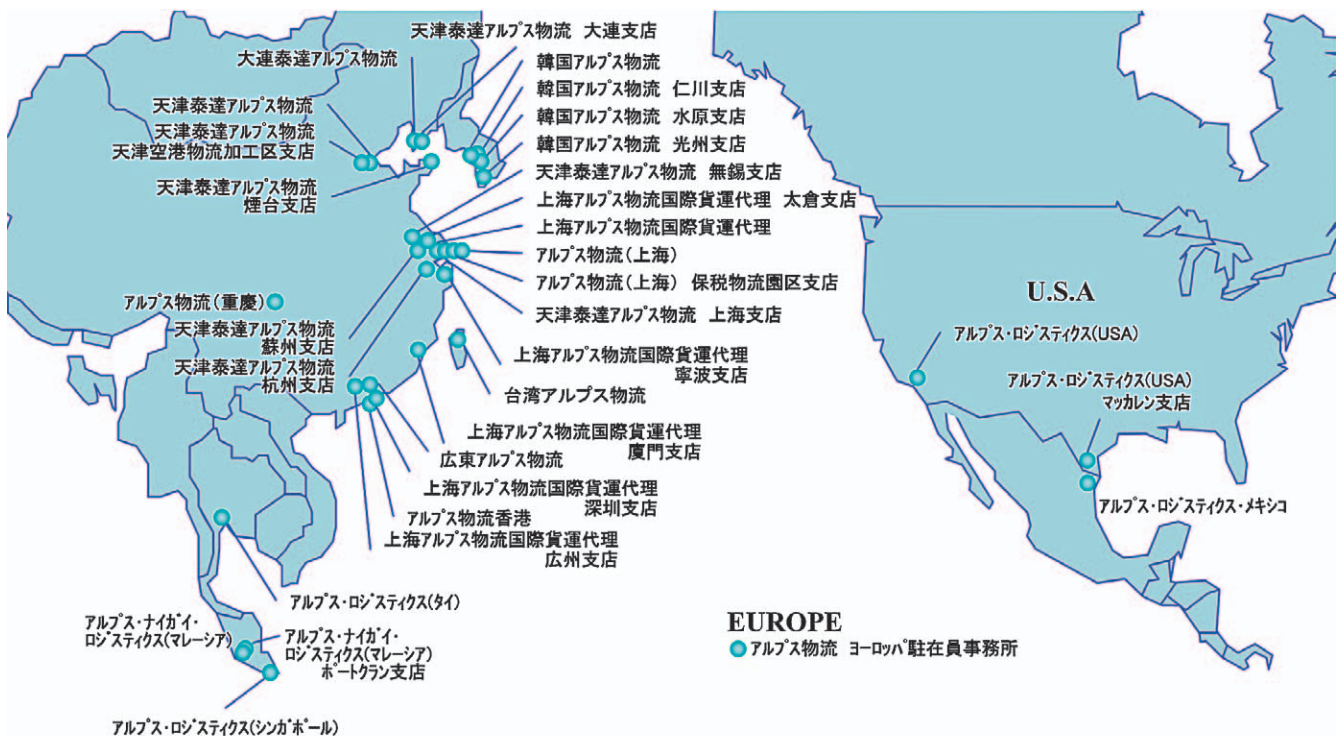
2.1 国際物流拠点の整備と中国物流の特徴

同社の国際物流拠点の展開は、1994年4月、香港にア

ルプス物流香港を設立したのが始まりである。翌年の1995年3月には、マレーシアにアルプス・ナイガイ・ロジスティクスを設立し、アセアンでの事業を開始した。同年7月には、中国・天津泰達アルプス物流を開設し、中国本土での物流事業展開の第一歩を踏み出した。その後1997年9月、シンガポールにアルプス・ロジスティクス（シンガポール）を設立し、さらに、同社は中国・アジアだけでなく、2002年12月には米国にアルプス・ロジスティクス（USA）を設立し、北米での物流事業を開始した。2005年に入るとメキシコにアルプス・ロジスティクス（メキシコ）を開設し、ヨーロッパにおいては、2007年7月ドイツ・フランクフルトにヨーロッパ駐在員事務所を設け、現地での情報収集、市場調査等の活動を始めた。

その間、中国での物流拠点を拡大するとともに、その後のアジア物流事業を強化するため、2008年8月、日系企業が多く立地するタイに進出し、アルプス・ロジスティクス（タイ）を設立し、アセアンでの拠点を増加した。

図2-2 海外物流拠点の整備状況



計 33拠点
2014年6月現在

（資料）同社社内資料

2010年9月には台湾アルプス物流、さらに2011年3月には韓国アルプス物流をそれぞれ開設し、近隣アジア地域での物流事業を強化した（現地法人等名称は略称としている）。

このように、同社は国内だけではなく、中国、アセアンを中心としたアジアのほか、北米、ヨーロッパに海外物流拠点を整備し、そのネットワークを拡大してきた。2014年6月現在、海外現地法人は33拠点到達している。

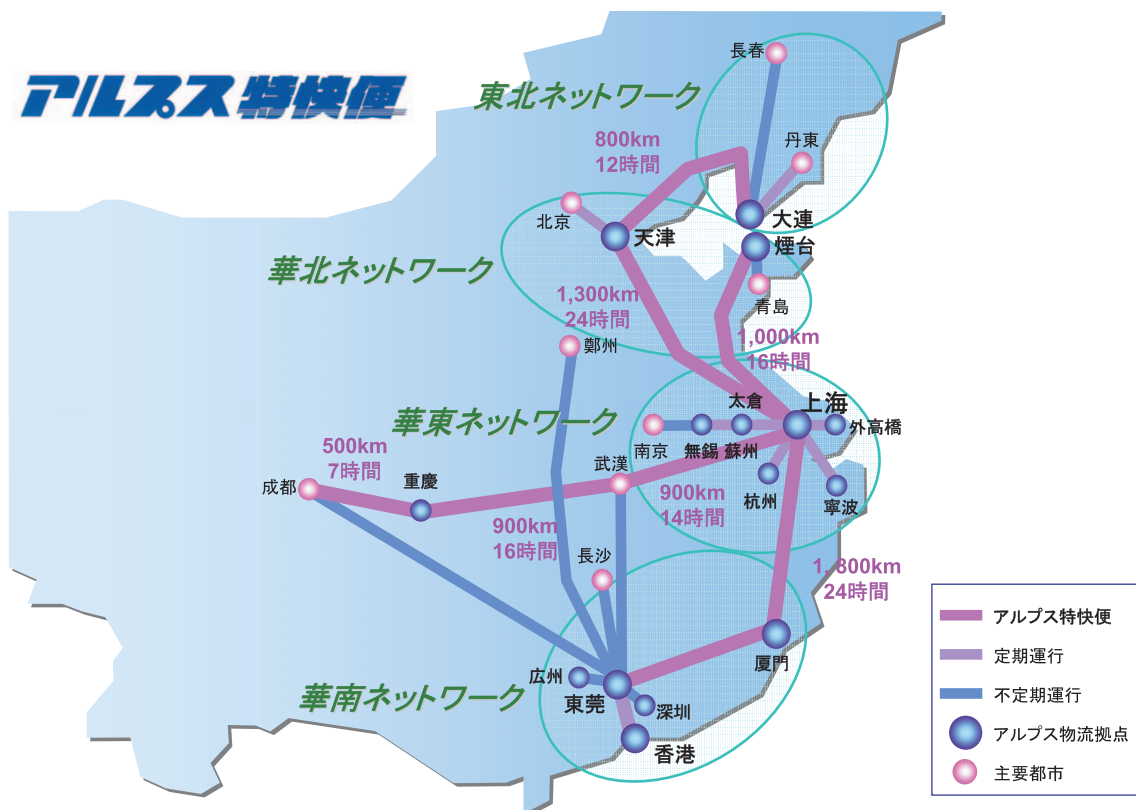
同社の海外物流拠点は、図2-2を見てわかるとおり、特に中国において充実している。中国には、上海、天津、大連、太倉、無錫、寧波、煙台、重慶、蘇州、広州、アモイ、香港等中国主要都市に拠点を設け、それぞれの拠点においては、各地域における物流ニーズに適応して、国際貨運代理、代理通関、国際貿易、IATA/NVOCC、監管倉庫²⁾、保税倉庫、現地国内輸送等多様で豊富な物

流事業を遂行している。

同社の中国物流の特徴の一つに、「アルプス特快便」がある。これは、同社が中国で長年にわたり構築してきた自社運用による物流ネットワークと電子部品の取り扱いに関するノウハウを活かして、電子部品ビジネスの主要地域を結んで、トラックによる長距離輸送サービスを提供し、これにより中国国内での物流リードタイムの短縮、在庫の削減を図るものである。

中国国内物流においては、図2-3に示すように、中国主要都市を結ぶ輸送ネットワークを構築している。この輸送ネットワークでは、大連⇄天津、天津⇄上海、煙台⇄上海、成都⇄重慶⇄武漢⇄上海、無錫⇄蘇州⇄上海、上海⇄寧波、上海⇄アモイ、アモイ⇄東莞などの路線で、アルプス特快便を含む定期便を運行している。この定期便運行を利用すると、例えば、天津⇄上海間、上海⇄広

図2-3 「アルプス特快便」による輸送ネットワーク



(資料) 同社社内資料

2) 監管倉庫とは、税関監督管理保税倉庫の略で、未通関の輸出入貨物を保管する倉庫のことである。保管可能期間は基本1年間以内であるが、延長申請により、保管期間の延長も認められる。

東間までの自社物流拠点間を高速道路ネットワークにより、24時間で結ぶことができる。また、この輸送ネットワークにより上海エリアにある顧客の工場から広東エリアまたは天津エリアの納品先まで、ドア・ツー・ドアで航空機に準じたリードタイムを実現している。さらに、輸送、保管に当たっては、自社施設とスタッフによる自社運用体制の整備の下で、航空機輸送における貨物ダメージの発生を防止する荷扱いを行うとともに、繊細な電子部品の輸送のために、トラックにエアサス車を導入し、振動の低減に努めるなど、高品質、安全な物流を提供している。

同社の中国物流においては、中国特有の保税制度を活用するため、多くの拠点が輸出加工区、物流園区等に設置されている。これにより、アルプス特快便と輸出加工区、物流園区等に立地している同社の倉庫（保税倉庫）への入出庫、保管業務等を組み合わせて、リードタイムの大幅な短縮、およびコストの削減を実現している。このようなアルプス特快便＋保税運用システムの活用によって、同社は中国完結型物流モデルを構築している。

このように、同社は中国物流において各拠点は地域の特性や顧客ニーズに適応した物流サービスを提供しているが、以下において、大連における現地物流を取り上げ、その事業活動、運営実態等について述べることにする。

2.2 大連泰達阿尔卑斯物流有限公司の現地物流事業の展開

同社は、大連における現地物流事業の遂行に当たり、以下のように大連泰達阿尔卑斯物流有限公司と天津泰達

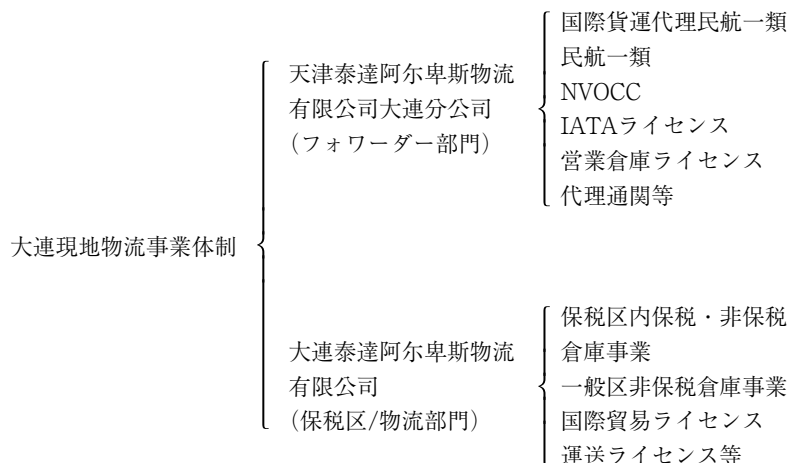
阿尔卑斯物流有限公司大連分公司の2社体制で行っている。

天津泰達阿尔卑斯物流有限公司大連分公司は、大連市内、大連空港、大窯湾、丹東、青島に事業所を設置し、輸出入に伴うフォワーダー部門を担っている。一方、大連泰達阿尔卑斯物流有限公司（以下、大連アルプス物流という）は、大連保税区内に立地し、事務所、倉庫等を設け、保税貨物、非保税貨物の保管、在庫管理等の倉庫事業、現地運送事業等を行っている。このように、大連の現地物流においては、これら2社は機能面では異なった事業を行っているが、両社は密接に関連しており、相互に協力しながら事業活動を遂行している。筆者は、2014年5月に大連アルプス物流の現地調査を行ってきたので、以下、大連アルプス物流の現地における事業展開について述べる。

(1) 大連アルプス物流の概要

大連アルプス物流は、大連市における国家プロジェクトの一つである経済開発区に隣接する保税区内に位置する。経済開発区には多くの日系企業が事業を行っており、保税区内にも日系物流企業、製造業等が立地しており、大連アルプス物流もこれら日系企業のうちの1つである。

大連アルプス物流は、親会社であるアルプス物流と天津濱海泰达物流集団がそれぞれ50%出資して2003年に設立され、大連での事業展開はすでに10年を経過している。その間、2009年12月にISO-9001、2010年9月にISO-14001を取得し、品質向上、環境対策に取り組むとともに、2012年8月には大連税関A類企業として認定され、信用度の高い優良通関企業としての地位を築いている。



(2) 組織体制

大連アルプス物流の組織は、総経理の下に、大きく管理部門と事業部門が置かれ、125名（2014年5月現在）が勤務している。管理部門は主として財務、総務関係の業務を担当し、事業部門には業務部が置かれ、営業、輸送、業務情報、保管、入出庫、国際貿易等の業務を行っている。日本人は日本本社からの出向である総経理、事業部長のほか、現地採用従業員1名が勤務している。大連アルプス物流の取引先はほとんどが日系企業であることから、現地採用日本人は取引先との打ち合わせや交渉を行う営業、輸送等の業務を担当する責任者となっている。

(3) 物流施設と運営状況

大連アルプス物流は、大連保税区内に本社倉庫として、敷地面積8,500㎡に3階建ての事務所・倉庫等を含む延べ床面積9,020㎡の建物を設置している。倉庫は、保税面積5,870㎡、非保税面積2,386㎡となっており、保税部分と非保税部分とはフェンスにより明確に区分されている。また、保税区分外にも一般区倉庫（物流センター）を保有し、倉庫面積は6,299㎡である。したがって、保税区内倉庫、非保税区分外倉庫を合計すると、総保管能力は14,555㎡となる。保有トラック（定期便）については、自社トラック2台（5トン）、協力会社トラック13台、計15台となっている。

筆者は、2014年5月に同社を訪問し、物流施設を見学する機会を得たが、施設内は事務所、貨物保管スペースともきちんと整理整頓されていた。筆者が訪問したときは、電子部品、ベアリング、成型材等の貨物が多くみられたが、保管スペースにおける貨物は通路にはみ出すことなく、品目ごとにしっかりと効率よく管理され、かつ荷崩れが生じないように、万全の対策が講じられていた。

図2-4 倉庫の外観図



（資料出所）大連アルプス物流社内資料

また、出庫現場では、責任者の下で担当者が梱包された貨物を丁寧にトラックに積み込み、かつ運送中の揺れ等に支障が出ないように、十分な保全措置を行っていた。

一般に、倉庫における入出庫作業や保管業務等は人手に頼る部分が多いことから、これに携わる担当者の技術・技能は極めて重要な要素となる。この点、大連アルプス物流は物流品質の維持・向上のため、人の育成、物流技術・技能の習得等に力を最大限注いでいることがうかがえる。

(4) 事業内容の特長

大連アルプス物流の事業内容は、大連保税区分で保税貨物及び非保税貨物を保管し、荷主の要請に応じた在庫管理（VMI: Vender Managed Inventory）を行い、指定された荷受人の事業所に運送したり、これら貨物の通関業務を代行するというのが主な内容である。このほかにも成形材料等の販売業務も行っており、さらに保税区分外の一一般区においても倉庫（物流センター）を保有し、保管、在庫、輸配送を行っている。

大連アルプス物流の事業内容の特長として、特殊通関権利、倉庫サービス（KIT 納品、通い箱）および輸配送ネットワークの拡大があげられる。

特殊通関権利とは、大連税関当局から通関業務の効率化、迅速化に資する通関上の特殊な権利であり、大連アルプス物流はこの権利が認められている。

海外（主として日本）または物流園区等から荷主の貨物が保税区分に搬入（進境通関）される。大連アルプス物流は同社の倉庫内に入庫したのち、保管、在庫管理し、荷主の指示にもとづき、進境通関（輸入通関）のうえ、中国国内または輸出加工区、納入先等に輸配送することになるが、大連アルプス物流保税区分倉庫では、進境通関に際しては倉庫と代理通関の2つの業務につき、大連税関分類管理企業A類として認定されているので、分類通関により貨物検査率が大幅に低減されている（検査率0.5%）。また、進境通関前に保税区分倉庫から出庫することができる集中通関の権利が与えられていることから、出庫作業が大幅に短縮することが可能となっている（0.5日で出庫が可能）。さらに、集中通関を利用して、複数回にわたって出庫した貨物を1回にまとめて1つの申告で通関するというまとめ通関を行っている。このような分類通関、集中通関およびまとめ通関によって、貨物の迅速かつ円滑な入庫－保管・在庫管理－出庫という物流企

業にとって最も基本的な業務を確実に遂行している。

倉庫サービスでは、KIT 納品と通い箱によって物流業務の効率化を図っている。荷主から組立ライン別に出荷指示があった場合、VMI 倉庫におけるコネクタ、成形品等、また BMI (Buyer Managed Inventory) 倉庫におけるスイッチ、ねじ等を倉庫内で小分けし、取引先メーカーごとの組立ライン別に KIT 納品を行い、取引先の工数負荷削減を図っている。さらには、倉庫内では通い箱梱包による納品を行っている。これは、荷主から保管依頼のあった貨物を受入時に外装箱（段ボール）を開梱し、それを最小梱包量単位での入庫検収を行う。検収後、保管に当たっては、最小数量単位ごとの荷姿で保管し、保管スペースを最小化する。取引先から納品の依頼があったときは、大連アルプス物流独自の通い箱を使用し、この通い箱で納品することにより、梱包部材の使用量を低減している。

このような大連アルプス物流における特殊通関権利による通関業務の迅速化・円滑化、また KIT 納品による工数負荷の低減、通い箱納品による保管・運送効率の向上は、同社の物流業務の優れた特長であるといえる。

図 2-5 中国国内輸送ネットワーク



(資料出所) 大連アルプス物流社内資料

また、輸送サービスにおいても、大連地区における快速納品サービスだけでなく、華東・東北地域における定期便等による輸送ネットワークサービスを充実し、拡大している。既存の主な定期便路線としては、①大連⇄天津（3 便/週）、②大連⇄丹東（3 便/週）、③大連⇄青島（1 便/週）、④大連⇄煙台（1 便/週）などがあり、また不定期便路線として、①大連⇄長春、②大連⇄瀋陽などがある。これら地域以外の輸送については、前述したアルプス物流グループの輸送ネットワークを活用することにより、中国国内の輸配送業務を行っている。

以上述べたような優れた特長をもつ通関、倉庫、輸送を中心とした物流事業を展開してきたことから、大連アルプス物流の業績は順調に推移してきており、2013年（2013年12月）の売上高は1 億92百万元（日本円約27億6 千万円）を達成し、この10年間で約3.2倍に伸びている。

(5) 今後の展開

大連アルプス物流は大連保税区内に事業拠点を設けて、10年を経過した。この間、独自の物流管理技術を構築し、荷主、取引先に信頼される有力物流企業として発展してきたが、今後とも、「物流運用力」を最大限活かし、売上/利益拡大を目指すという基本方針を打ち出している。そのためには、確固たる現場運用力を構築し、利益体質化を目指した合理化改善を強力に推進しながら、売上拡大のための徹底拡販を行うこととしている。

具体的には、市場戦略としては、車載業界への継続拡販、電子部品市場以外への参入などを図るとともに、製造メーカーミル克蘭業務の獲得によるベースカーゴの確保、東北・華東向け混載幹線便の商品開発と拡販といった運送面の強化、保税 VMI スキーム商品の充実と継続拡販など保税部門のさらなる確立、さらに保管部門においては、一般（非保税電子部品・部材供給）倉庫としての拡販、非保税 VMI の拡充、部材供給基地倉庫としての拡販を行うという戦略を立てている。

3 経営基盤を支える「物流力」と「人材力」

同社は、電子部品を主体とした総合物流サービスを提供する企業である。電子部品は産業の米であり、市場は世界に広がり、同社としてはエレクトロニクス業界のも

のづくりを支えるため、電子部品に適合した高度な技術を用いて、当業界の「ものづくり」に直結した物流サービスを展開し、豊かな社会の実現に貢献することを企業理念としている。

このような企業理念を実現するため、同社は、前述したように物流個性に適合した最適物流の追求、そのための共同配送の運行など特長ある物流サービスの提供、海外ネットワークの整備による国内外一体化したシームレスな国際物流を展開している。このような物流を実現するため、同社が提唱しているのが、「物流力」と「人材力」である。これが、同社の経営基盤を支えているといえる。

3.1 物流力

同社の山崎孝一会長は、電子部品の物流には、電子部品のための「物流力」が必要であると力説する。電子部品は多品目・多品種であり、顧客のニーズに基づいた受注生産形態をとり、かつ世界最適地において生産されている。物流面においては、多品目・多品種という製品特性に対応した高品質、高効率な物流であるとともに、継続的に物流コストが削減され、最適リードタイムで行われる物流が求められている。

同社としては、このような電子部品の物流ニーズに応えるために、同社独自の「物流力」を設定している。同社は、「物流力」として、以下のような方程式を示している。

$$\text{物流力(P)} = \frac{\text{物量(V)} \times \text{効率(E)} \times \text{精度(A}^2\text{)} \times \text{仕組み(S)} \times \text{環境(G)}}{\text{時間(T)}}$$

P=Performance, V=Volume, E=Efficiency,
A=Accuracy, S=System, G=Green, T=Time

つまり、物流力は、

たくさん（物量）	} 質
うまく（効率）	
ただしく（精度）	
はやく（時間）	
かんたん（仕組み）	} 技
やさしく（環境）	

という要素によって構成されているとしている。精度が A^2 と二乗になっているのは、これらの要素の中で、特に高く必要とされるからであると説明されている。

このような構成要素によって、物流品質の向上、物流の合理化およびリードタイムの短縮が達成され、物流力が強くなると説明されている。物流企業にとって最も重要な物流力をこのように個別ごとに求められる要素を結合させて1つの方程式として示すことは、すぐれた発想力であると考えられる。この方程式では、物流力をPerformanceという言葉を用いていることから、この物流力は物流を完全にやり遂げるという意味で、物流完遂力と表現することもできるであろう。

3.2 人間力

同社会長の発想力はこれにとどまるものではない。今一つ、「人間力」という方程式を全社員に提示している。人間力とは、次のような方程式で示されている。

$$\text{人間力(HP)} = \text{体力(PS)} \times \text{知力(MC)} \times \text{気力(ES)}$$

HP=Human Power, PS=Physical Strength,
MC=Mental Capacity, ES=Energy Spirit

この方程式では、体力は健康、活力、抵抗力、知力は専門性、理解力、思考性、気力は精神力、持続性、根気であると説明される。つまり、人間力とは強い体力のもとで、質の深い知力を有し、いきいきとした技を用い、高い構想力、高い実行力、高い統率力を兼ね備えた人力であり、このような人間力を有した社員になることを期待するというものである。

これも、物流力と同じように、物流のプロとして求められる、または期待される人的要素を1つの方程式として具体的に示し、同社の社員としてのアイデンティティを醸成しようとする経営姿勢の表れであるといえる。

このような同社の電子部品物流に的確に対応した「物流力」および同社社員の共通するアイデンティティである「人間力」が同社の経営基盤を支えており、かつ同社社員がこのような物流力、人間力を共有しているからこそ、今日まで安定した業績を維持しているのであり、またこのような同社の経営姿勢が同社の強さの源泉の一つであると考えられる。

おわりに

日本企業は、製造業、商業、サービス業等業種を問わ

ず、高水準の品質を追求し、かつそれを達成している。このことは、海外でも高く評価されている。同社においても、2014年5月発行「IR レポート」の中で、「当社の強みの一つである『絶対品質』の更なる追求など各戦略を着実に進めてまいります」と表明し、品質の重要性を強調している。

物流は、単なる財（ここでは、製品、半製品、部品、原材料等含んだ形で、財という言葉を用いている）の運び、財の保管、財の荷役などではなく、またこれらの活動の単なる寄せ集めではない。それは、生産と消費（または使用）の懸隔を架橋するシステムとして機能しており、例えてみれば経済の循環活動を支える血液の役割を果たしている。物流が機能しなくなったら、我々の経済活動および消費活動が直ちに停滞してしまうことは、過去の多くの経験等からみても、明らかである。

しかし、物流は単に財を移動すればよいというものではない。生産から消費まで（またはその逆もある）的確な流通が生じるためには、物流活動の質が問題となり、それは高水準の品質を有した物流でなければならない。このような物流に求められる高水準の品質を物流業界がどのように遂行しているか、これを検証する事例として、株式会社アルプス物流の取り組みは好事例であり、かつ同社の物流への真摯な経営姿勢は、業種が異なる業界の

企業であっても、大いに参考になると考えられる。

謝辞

本稿の執筆に当たり、株式会社アルプス物流代表取締役会長山崎孝一様（聞き取り調査時は代表取締役社長）、同事業企画部長安部繁様、同国際事業統括部長樫村智明様、同事業企画部海外業務課長呉群様には、同社の経営方針、事業概要、物流サービスの取り組み状況、海外事業、とりわけ中国展開事業等について、丁寧な説明をいただくとともに、貴重な社内資料をたまわりました。また、大連アルプス物流総経理河口義弘様には、社内資料をもとに現地の運営状況を詳しく説明して下さり、かつ現場視察を案内していただきました。さらに、これらの方々には、原稿のチェックなどのご指導もいただきました。ここに記して、厚くお礼を申し上げます。

参考文献

アルプス物流「有価証券報告書」（2014年3月期）。
アルプス物流「IR レポート」（2014年5月発行）。
アルプス物流「決算説明会資料」（2014年5月発行）。
アルプス物流社内資料。
大連泰達阿尔卑斯物流有限公司社内資料。
鷺尾紀吉『現代国際流通論』創成社、2014年。