

企業名： アルプスアルパイン

---

レポート名： 統合報告書 2021

---

本稿ではアルプスアルパインの統合報告書 2021(以下、統合報告書)からアルプスアルパインの目指す姿、競争優位性、競争優位性の持続性がどれほど理解できるかと、アルプスアルパインで人的資本の価値向上を達成できるかどうかについて述べる。また、各ポイントごとに報告書の改善余地についても述べる。

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

アルプスアルパインの統合報告書 2021 から会社の目指す方向性を読み取ることはできるが、実際どのような姿を目指しているのかは理解することが難しいと私は考える。統合報告書の P.16 でアルプスアルパインは「革新的 T 型企業: ITC101」<sup>1</sup>を目指していることが読み取れる。

ITC とは、Innovative T-shaped Company の略称である。統合前のアルプス電気のコアデバイス技術を深める意味で「縦の I 型」、アルパインの広範囲にわたるシステム設計とソフトウェア開発力を「横の I 型」とし、それがシナジー効果を発揮する状態を「T 型」としていることが「T 型」企業を目指す理由である。ITC では HMI、Sensing、Communication を軸としたコアデバイスとソフトウェア開発及びシステム設計力を高次元に融合・進化させた独自価値を持つ製品を創出することを目標としていると書かれており、実際の統合シナジーの進捗は P.20 で各バリューチェーンに分割して説明されている。シナジーの進捗度が Level1-3 で分類分けされており、物流以外は Level2 である。3 段階評価の評価基準が明確にされておらず、Level3 が具体的にどのような状態なのかを完全に理解することが難しい。シナジーを目標としていることは理解できるが、シナジーが達成した際にどのような姿になっているのか読み取ることが難しいため、シナジー進捗度 Level3 でどのような状態になっているのか具体的に示すことで、より理解を深めることができると考えられる。

P.24-29 にかけて 3 つの事業の事業概況が書かれており、各事業が目指す姿ははっきりと説明されている。「成長シナリオ」では各事業が今後どのように事業を展開していきたいかが書かれており、その道のりで直面すると思われる問題をどのように解決し乗り越えるかが説明されているため、各事業の目指す姿を理解することができる。さらに、具体的にどのような革新的 T 型企業を目指しているか説明している部分では「内製コアデバイスを持つモビリティライフクリエーターへの進化」と「部品サプライヤーから

---

<sup>1</sup> アルプスアルパイン. (2022). 統合報告書 2021.

機能デバイスパートナーへの進化」を目指していると書かれている。「モビリティライフクリエイター」や「機能デバイスパートナー」は従来ではあまり使用されない事業名称であるため、人によって認識の差が生じると考えられる。また、電気学に詳しくない学生として、これがどのような事業を行うのか想像することが難しいため、どのような企業像をイメージしているか理解が困難である。そのため、「モビリティライフクリエイター」や「機能デバイスパートナー」など目標とする事業者像がどのような業務を行う事業者であるのか、現在の事業内容とどのような点で異なるのかについて具体的に説明することで、より理解が深まると考えられる。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

統合報告書では、p.24-29 の事業概況における市場への強みと事業レビューで各事業における現在の競争優位性について述べられている。Automotive 向け事業での競争優位性として「コアデバイス(HMI・センサ・通信)技術力」「システム設計力とソフトウェア開発力」と「BtoB と BtoC の顧客チャネル」があげられ、Consumer 向け事業では「コア技術を活かした製品開発力」「高度な生産技術力」と「グローバル生産体制」が挙げられている。双方において、競争優位性にアルプスアルパインの卓越した技術が挙げられており、具体的な事業活動、開発した製品や技術について次のページで紹介されている。これは、統合報告書の P.6 で紹介されているアルプスアルパイン製品と市場と同じ製品であることもわかる。例として、「ハブティックリアクタ Hybrid Tough Type は、多彩な振動表現や現実を模した再現性の高い感触フィードバックが求められるゲーム市場・VR 市場において、多くのお客様に採用していただき、2014 年の販売開始以来の累計出荷台数が 2 億台(2020 年 8 月現在)を突破」と出荷台数を明確に書いているように、アルプスアルパインの技術を使って開発した製品が市場の競争で勝ちぬいていると考えられ、競争優位性が垣間見られる。だが、統合報告書では、アルプスアルパインの製品がマーケットにおいてどの程度シェアを持っているのか示されていないことや、「BtoB と BtoC の顧客チャネル」や「グローバル生産体制」の具体的な説明がされていない。競合他社やサプライチェーンを含めたマーケット全体を俯瞰した際にアルプスアルパインがどのような位置にいるかについて言及されていないことから、技術力や開発力以外の競争優位性については理解が難しいと思われる。アルプスアルパインは自動車電子部品市場やスマートフォン電子部品市場における自社のマーケットシェアを公表することで、自社の競争優位性がどの程度発揮されているかを示すことができると考える。

## 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

統合報告書からアルプスアルパインの競争優位性の持続性を十分に理解することができる。統合報告書の P.24-29 の事業概況で各事業における「成長シナリオ」とそれに

伴う「機会とリスク」について詳しく説明されている。「Automotive 向け事業」では、今後 CASE 領域が自動車市場に革新をもたらすと予想しており、それに向けて、「より高度な自動運転技術やコネクテッド環境を実現するために、5G モジュールや Cellular-V2X モジュールをはじめとした通信デバイスや、高精度センサデバイスの開発・提案に注力」すると書かれている。現在の技術にとどまることなく、時代の潮流を敏感に感じ取り、時代のニーズに答えようとする姿勢が見られる。これにより、技術を更新し続けることで競争優位性を持続させる意図が読み取れる。また、「Consumer 向け事業」においても 5G 通信の更なる普及を見据えて、「スマートフォンやインターネットを介したサービス、アプリケーションを VR や AR の活用と合わせることでより快適な遠隔操作・遠隔コミュニケーション環境」を作り上げるとし、「急速に進む既存機器のコモディティ化」に対しては、「製品バラエティの見直し」や「開発リソースの適正化を行う」としている。今後の市場リスクを指摘し、それに対する解決案を述べていることで、アルプスアルパインが変化する市場環境に事業戦略や新たな技術開発を通してどのように対応していくのか理解することができ、競争優位性の持続性を理解することができる。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

アルプスアルパインでは人的資本の価値向上を達成することが難しいと思われる理由について述べたい。統合報告書の P.35-27 で人的資本（人材）経営について書かれている。「人権の尊重」「ダイバーシティ」「人財育成と働きがいの醸成」「労働環境・安全衛生」を施策の柱としている。

「人権の尊重」では「強制労働・児童労働の禁止、非人道的な扱いの禁止、差別の禁止等」のように、法律で定められている雇用するにおいて最低限守らなければならない内容が盛り込まれているため、人的資本の価値向上に関する施策とは言い難い。「ダイバーシティ」の「女性活躍推進」では、「2025 年までに女性管理職比率を 7%」にすることを目標としているが、現在の女性管理職比率は 2.6%と低水準である。本セクションでは「女性の視点で働き方改革を考える社内プロジェクト」や女性が抱える健康の課題を解決する「フェムテックフェアの開催」が紹介されている。女性活躍推進を積極的に行なっているように見えるが、女性管理職の割合が低い根本的な原因を明確にしていることや、その問題を解決して目標を達成するための具体的な施策が書かれていないことから、現在は表面上の格差是正への施策であり、統合計画書では各プロジェクトの紹介だけにとどまってしまっているように感じられ、企業におけるダイバーシティの向上や社員のダイバーシティに関する考えの更新が達成されるか疑問である。

「人財育成と働きがいの醸成」では、人材育成のために行われている能力開発研修に関する内容が記されている。能力研究開発が階層別研修、課題別研修、機能別研修の 3 つに分類されることができ、各研修の具体的な内容や研修の目的が明確に書かれていることが評価できる。だが、従業員一人当たりの能力開発研修平均受講時間は 2020 年度

で 20.95 時間であり、製造業の正社員の延べ受講時間平均である 37.2 時間より大幅に短いことがわかる。<sup>2</sup>また、新技術への取り組みを行なっている企業は取り組みを行っていない企業に比べて人的資本投資時間が多い傾向がある。<sup>3</sup>アルプスアルパインは継続的な新技術の開発を強みとしているため、研修時間が多いはずであるが、実際は平均より少ない。そのため、P.10 で「人材育成と働きがい醸成」がアルプスアルパインにとって非常に大きいインパクトがあると分類しているが、それを達成するための投資量が足りていないと考えられ、社員がスキル向上する環境が万全ではないと考えられる。だが、提供されている研修に関する量的データが研修時間のみであり、研修費用がないため、研修の質を読み取ることが難しい。研修費用が高い場合、短い研修時間で高い質の研修を受けている可能性があり、研修が不十分であると結論づけることができなくなる。そのため、能力開発研修の実態をよりの確に把握できるようにするためには、研修費用を追加することが有用であると思われる。また、統合報告書に「時間外労働を前年度比 29%削減」と書かれている。時間外労働時間が減少していることは評価できるが、実際アルプスアルパインでどれほどの時間外労働があったのか分からない状態では時間外労働について総合的な評価をすることが難しい。そのため、現在の一人当たりの平均時間外労働時間データを入れることで、よりの確に労働環境を把握することができると考える。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

改善した方が良いと考えられる細かい箇所は1-4において各ポイントごとに指摘しているため、本セクションでは統合報告書の全体における改善余地について述べる。

統合報告書では、競争優位性の持続性について多くの分量が割かれており、それについて深い理解を得ることができる。だが、現在の競争優位性や人的資本への投資についてはあまり多く書かれておらず、詳しく知ることができない。アルプスアルパインが現在統合したばかりであり、現在の状態よりも今後のシナジー効果に着目しており、それを重点的に社会に伝えたいという思いは理解することができる。だが、将来に重点を多くおいているため、アルプスアルパインの現在ではなく、将来について書かれている報告書になってしまっていると感じた。現在の販売している製品や、アルプスアルパインが非常に大きいインパクトがあるとしている「人材育成と働きがい醸成」についての内容を多く盛り込むことで、アルプスアルパインの現在について深く理解してもらうことができると考える。

---

<sup>2</sup> 門田政己. (2012). 年間教育費が1番の会社. 人事マネジメント.

<https://www.acroquest.co.jp/company/press/2012/img/20120416.pdf>

<sup>3</sup> 内閣府. (n.d.). 企業における人的資本投資の効果. <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/pdf/p02022.pdf>