

企業名：アルプスアルパイン

レポート名：統合報告書 2022

本レポートではアルプスアルパインの統合報告書を読み、この会社の目指す姿、競争優位性、またその持続性、会社内での人的資本の向上可能性がどれほど感じられたかについて述べる。また最後に、統合報告書自体に見られた改善点についても述べる。

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

アルプスアルパインは統合報告書 2022 によると、2021 年度で第 1 次中期経営計画が終了し、2022～2024 年度で第 2 次中期経営計画が実施される。そこでは具体的な経営目標を示す ROE や営業利益額などの数値が示されているとともに、第 1 次中期経営計画と同様の「革新的 T 型企業：ITC101」を目指す会社と事業の姿として掲げていた。これは「コンポーネントやセンサなどを軸としたデバイス技術とソフトウェア開発及びシステム化技術を高次元に融合・進化させ、これまでにない独自価値を持つ製品を創出し続けること」を目指すモデルであるとされている。自社の事業領域における目標理念が示されていると感じられる。また 15 ページに示されている「事業マテリアリティマップ」では、前述した目標以外にも製品の安全性や労働環境配慮、脱炭素社会の実現などの複数の目標が、「ステークホルダーの関心度」と「アルプスアルパインの事業への影響度」の二つの評価軸から考えた重要度別にマップにまとめられており、どの目標に重きを置いた経営活動を行っているかも理解しやすくなっている。17 ページから 20 ページにかけては第 2 次中期経営計画の具体的な内容について「事業の良質化と進化」「コスト改革・ケイパビリティ改革」「ESG 経営と重点施策」の 3 つの視点から具体的な目標が述べられている。

総じて、アルプスアルパインが目指している将来の姿は、中期的には具体・抽象両方の面でよく示されていたが、企業や社会の 10 年後、20 年後を見据えた、より長期的なスパンでの将来に向けた目標はあまり詳しく説明されていなかったように感じた。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

アルプスアルパインは主に「コンポーネント事業」「センサ・コミュニケーション事業」「モジュール・システム事業」の 3 つの事業を取り扱っている。これら 3 つのセグメントは今年度から分類されたものであり、それぞれが明確な戦略的位置付けを与えられている。競争優位性が見られるかについて各事業別に評価する。

まずコンポーネント事業は「収益基盤」として位置付けられている。収益の維持・拡大が目的となっているということだ。18 ページでは各事業の現状に関する説明が掲載されているが、そこでは「スイッチ&インプット製品では、業界トップの品揃えと品質を維持し、民生及び車載市場から産業機器へ市場拡大を図り、No.1 シェアの維持・拡大を図ります。」

「現行シェアの維持と顧客数の増加を目指します。」とされている。ここから分かるようにこの事業領域においてはアルプスアルパインはリーダー企業としての位置を確保しており、他企業に対する競争優位性は現在十分に持っていると考えられる。

次にセンサ・コミュニケーション事業である。この事業には「伸ばす」という戦略的位置付けがなされている。18 ページを見ると「今後、市場ニーズが大きく広がる、センサ、車内外通信関連製品を当社の成長ドライバーと位置付け、事業の拡大を目指します。」という説明がなされている。加えて単なる高品質製品開発だけでなく、「「Safety & Green」 価値を提供する」とあり、セキュリティや省エネに貢献する独自の価値を提供できるとされている。56 ページの事業概要に関する説明によれば、2021 年度までは「新市場向けビジネスの種まきを積極的に行ってきました。」という段階であり、また製品の市場シェアなども示されていないため現在の競争力がいかほどであるかは不明である。しかし「Safety & Green」という独自の価値の提供が可能であるならば、これからの成長性は確実であるといえ、本事業の戦略的位置付けである「伸ばす」という言葉にもかなっていると考えられる。

最後にモジュール・システム事業であるが、これは「改善」と位置付けられている。その説明としては「マネジメント強化と意思決定のスピードアップを実現することで、事業の良質化へつなげていきます。」と述べられている。売上高は3つの事業のうちで最も多い事業であるが、2021 年度は「半導体をはじめとした部材供給不足による自動車生産台数の減少や、部材・物流コストの上昇など大変厳しい事業環境」であったと説明し、営業損失も 82 億円と記載されている。また製品開発に関しては国内外の企業との連携により具体的な取り組みを推進したと説明されている。しかし前述したような営業成績の不振はコロナウイルスの蔓延によるサプライチェーンの混乱やその他の地政学リスクによるものであり、アルプスアルパインのみならず市場全体が被害を受けたと考えるのが妥当である。よってこの営業損失の数字を見てアルプスアルパインに競争優位性がないと判断するのは適切でない。しかし、競争優位性を判断するには市場における立ち位置を明確にする必要があり、それに必要なデータとして製品の市場シェアなどを明示することが挙げられるが、それが示されていない。よってセンサ・コミュニケーション事業同様、この事業の競争優位性の判断は困難である。

### 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

このトピックについても前段落同様に事業別の評価を行う。

まずコンポーネント事業について、現在すでにリーダー企業の位置を占めているこの事業であるが、この事業領域は「ニッチ」として示されており、そもそも競合も多くない領域であると解されることに加え、54 ページで示されているこの事業に関する説明を見ると「開発リソースの適正化にも取り組み、製品のコモディティ化による価格競争激化に対応します。」とあり、仮に新規参入により競争が激化してもそれに対応できるだけの準備があるとされている。よってこの事業の競争優位性は十分に持続されるものであると判断できる。

次にセンサ・コミュニケーション事業についてである。2で述べたように現在の競争優位性が強固なものであるとは判断できないが、成長性があるという意味では持続的な事業の成長が見込まれ、将来的には競争優位性を持った事業にもなりうるであろう。

最後にモジュール・システム事業についてである。営業成績は不振であるがこれはおそらく市場全体に言えることであってアルプスアルパインの競争優位性のなさを示すものではない。将来的な目線で考えると、いかに他企業に先駆けてこのリスクに対応していくかが持続的な競争優位性を確保できるかにつながると考えられる。

#### 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

統合報告書 2022 の 13 ページには「人財・組織の活性化を図ることで 経営資源の効率化と最大化を進め、持続的成長が可能な会社を実現します。」との記述がある。人的資本育成の経済的効用を意識した発想で、会社が人材育成にも力を入れようと考えていることが読み取れる。また 32 ページには「人財育成と働きがい醸成」という部分が設けられている。そこではアルプスアルパインが「人に賭ける」というという価値観を持ち、社員個人人の能力の拡充が会社全体の持続的成長に寄与するという考え方のもと、学ぶ意欲のある社員の行動を会社が積極的に支援していくと述べられており、社員の成長段階に応じて教育・研修や自己啓発支援施策など様々な能力開発の機会を与えるとされている。具体的には 2020 年度に引き続きオンラインでの集合研修に加え、2022 年度からは会社補助によるオンライン学習サービスの提供を開始したとある。また、人材配置の決定にも 2021 年度より改革がなされ、2022 年度からは能力や経験よりも「役割に応じたチャレンジや活動実績そのものを重視する評価」がされるようになったとある。加えて管理職を対象に部下の主体性発揮を促すような対話スキルなどに関する研修も行われている。

結論として、アルプスアルパインは社員のアップスキリングを目的とした教育・研修などによる、学ぶ意欲のある社員の学習の支援にとどまらず、上司からの評価や人材配置に見られるような社員の評価の仕方にも、社員の能力の向上を促すための工夫が組織的に取り込まれており、人的資本の価値向上を達成するのに十分な環境が用意されていると考えられる。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

1で述べたように、中期経営計画は具体的にも抽象的にもよく示されていたが、より遠い将来に向けた目標や目指す姿が詳しく示されていなかったため、株主などのステークホルダーがより会社の将来の姿を理解できるようにするためにも、会社の長期目標に関する部分を拡充するとよりステークホルダーからの支持を得られると考えられる。また、2で述べたように製品の市場シェアが示されていなければ現在の各事業の競争優位性を判断することができない。現在の会社の市場での立ち位置を明確に理解してもらうためにも、製品の市場シェアに関するデータを掲載するのが良いと考えられる。