



# INTEGRATED REPORT 統合報告書 2024



**ALPSALPINE**

# 統合報告書2024の発行にあたって



当社の統合報告書は、企業理念である「アルプスアルパインは人と地球に喜ばれる新たな価値を創造します。」の下、その価値提供領域を「感動」「安全」「環境」と定め、具体的な価値創造活動及び経営、財務、人財、環境等の各戦略やコーポレート・ガバナンスなど、サステナビリティ課題を含めた経営上重要となる取り組みを統合思考の観点で取りまとめたものです。

2024年度の統合報告書においては、決算説明会や当社ウェブサイトなどを通してご説明している通り、第2次中期経営計画を中止し経営構造改革を推進している中において、改めて第2次中期経営計画を中止とした狙い、及び

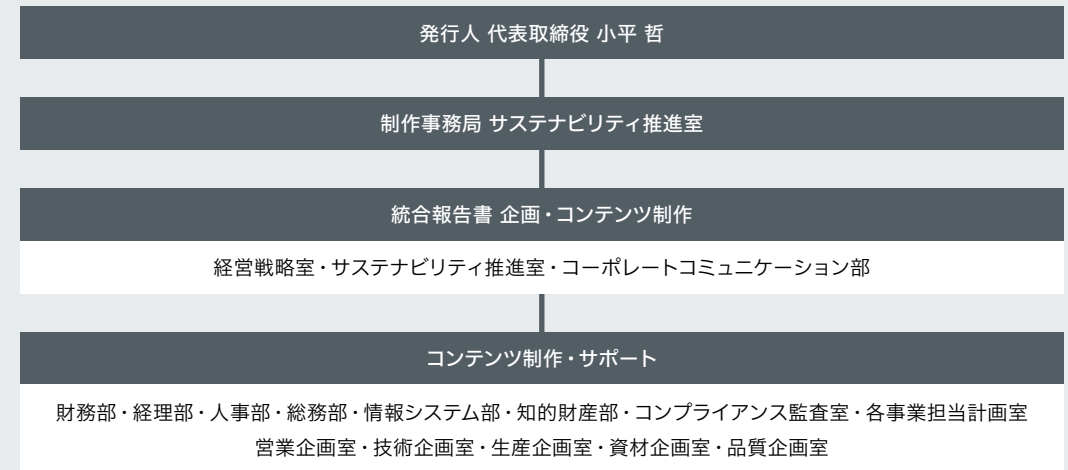
2025年度からの第3次中期経営計画に向けた経営構造改革の目的・目標とその達成に向けた重要な取り組みなどのご報告に主眼を置いた構成としています。また、経営構造改革を確実に進めていくとともに、サステナビリティ課題の推進体制を見直すなど、サステナビリティへの対応の強化も図っています。ぜひ、ご一読いただき、ご感想や忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

なお、本報告書に記載されている内容は、当社役員全員で協議した結果であり、本報告書の発行責任者として、その制作プロセスが正当かつ記載内容が正確であることを表明します。また、本報告書は経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」及びIFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」などを参考にまとめています。

2024年8月

代表取締役 専務執行役員  
統合報告書発行人  
小平 哲

## 推進体制



## 報告対象範囲と期間

### 対象範囲

日本及び世界各地に展開するアルプスアルパイングループ全体を報告対象としていますが、取り組み内容によって異なることがあります。

### 対象期間

本報告書は原則として2023年4月1日～2024年3月31日を対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の活動内容も報告内容に含まれています。

## 将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている将来の計画数値、施策など見通しに関する内容は、現在入手可能な情報から当社が得た判断に基づいており、実際の業績などは様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

発行年月 2024年8月

## 報告メディアの考え方



## CHAPTER 1 価値創造ストーリー

- 4 CEOメッセージ
- 8 価値創造プロセス
- 9 アルプスアルパインが社会へ提供する価値
- 10 アルプスアルパインの軌跡
- 11 製品・技術の変遷
- 12 アルプスアルパイン製品と市場
- 13 経営資源の活用・強化

## CHAPTER 2 価値創造活動

- 15 CFOメッセージ 企業価値向上に向けて
- 16 経営構造改革
  - 18 事業ポートフォリオ改革
  - 19 収益性改善/コスト構造改革
  - 20 経営体制の強化
  - 20 資本政策
- 21 マテリアリティ
  - 21 マテリアリティ(重要課題)
  - 22 重点課題・施策一覧
- 23 サステナビリティマネジメント
- 24 持続可能な社会を実現する環境戦略
  - 25 脱炭素社会の実現
  - 26 循環型社会の実現
  - 27 自然共生社会の実現
  - 28 TCFD提言に基づく情報開示
- 30 製品の品質・安全
- 31 サステナブル調達
- 32 価値創造を支える人財戦略
  - 33 人材育成と働きがいの醸成
  - 35 ダイバーシティ&インクルージョン
  - 36 人権の尊重
  - 37 労働環境、安全衛生
- 38 コーポレート・ガバナンス
  - 44 役員一覧
  - 46 コンプライアンス
  - 48 リスクマネジメント
  - 49 社外取締役×CEO座談会
  - 54 ステークホルダーとの対話

## CHAPTER 3 事業活動実績

- 56 事業概要
  - 56 コンポーネント事業
  - 58 センサー・コミュニケーション事業
  - 60 モジュール・システム事業

## CHAPTER 4 データセクション

- 63 財務ハイライト
- 64 非財務ハイライト
- 65 主要経営指標サマリー
- 67 ESG情報一覧
- 70 会社概要
- 71 株式の状況

# CONTENTS

統合報告書 2024  
アルプスアルパイン株式会社



## CHAPTER 1 価値創造ストーリー

- 4 | CEOメッセージ
- 8 | 価値創造プロセス
- 9 | アルプスアルパインが社会へ提供する価値
- 10 | アルプスアルパインの軌跡
- 11 | 製品・技術の変遷
- 12 | アルプスアルパイン製品と市場
- 13 | 経営資源の活用・強化



## 経営構造改革をやり遂げ、 成長企業への回帰とステークホルダー価値の 最大化を目指す

代表取締役 社長 泉 英男

### 確固たる意志で臨む構造改革

すでに公表の通り、当社は2023年度より推進してきた第2次中期経営計画を中断し、経営構造改革に舵を切りました。2019年の経営統合後、当社は革新的T型企業への転換を図るため、車載事業に経営資源を集中させてきました。この経営資源配分は将来の成長に必要不可欠であったものの、結果的には高付加価値領域以外の低収益事業が膨張し、利益なき繁忙に陥っていました。また同時に、当社が強みを持つ技術領域に十分な手当ができておらず、技術の分散を招いていたことも否めません。

社長就任以前より、経営に参画してきた者として、分散している技術の集約や、車載事業の良質化の必要性を強く認識し対応策を講じてきましたが、欧州向け新製品の立ち上げにおける品質や歩留まりなどの問題を量産前に解決しきれず、2024年3月期の第3

四半期に353億円の固定資産の減損損失を計上するとともに、最終的には減損に伴う赤字となってしまいました。このような中において、第2次中期経営計画の延長線上で改善策を講じても、当初の事業目標を達成することは困難であり、更に、その状態のままでは株主、金融機関、取引先、社員など、様々なステークホルダーへ多大な影響を及ぼしかねないことから、中期経営計画を中断してでも当社をあるべき姿へ戻すことに集中すべきであると強く決意しました。

現状、第2次中期経営計画で謳っていたビジネス拡大計画に伴い、当社の事業施策は複数の矢が異なる方向に向かっている状態です。経営構造改革では、事業のベクトルを軌道修正し、その先の進むべき道筋を描くために、事業ポートフォリオとコスト構造の改革を一気呵成に進めます。2025年度以降の成長軌道回帰を目指し、確固たる意志を持って改革を実行していきます。



## CEOメッセージ

### 短期の是正、中期の改革、長期の成長

経営構造改革は何としてもやり遂げなければならないことです。CEOである私が100%の力で改革に向き合うため、2024年6月にCOO(最高執行責任者)とCStO(最高経営戦略責任者)職を新設しました。これまで当社では、CEOが業務執行責任者として全てを指揮し、CFOが業績管理する体制を敷いていました。平時であれば従来の体制で問題ありませんでしたが、今の状況下においてCEOが全てを指揮・管理するには限界があります。当然、社長として最終的に全責任は負うものの、私自身が目の前の経営構造改革に心血を注ぐためには不可欠な体制です。

新たな体制下では、短・中・長期それぞれの時間軸ごとに役割分担を行い、短期の業績管理や生産規模・体制の是正、固定費削減の施策立案等をCOOが担い、グローバル全体にわたる経営構造改革をCEOである私が推進します。そして経営構造改革の実行、及び長期的な企業価値向上に向けたM&A戦略や人的資本経営、データ・ドリブン経営などの戦略をCStOが担当します。

短・中・長期の異なる時間軸では、一つの物事に対する解釈も変わります。三者による日々の共有や連携はもちろんのことですが、異なる時間軸で同じ方向を目指す上では、羅針盤となる明確なビジョンが何よりも重要となります。後ほどご説明しますが、今後長期にわたって当社が目指すべき姿や創出価値を明確化するため、新たなコーポレート・ビジョンの策定にも取り組んでいるところです。

### スクラップ&ビルドによる 事業ポートフォリオ改革

経営構造改革の最重要課題である事業ポートフォリオ改革を成し遂げるには、スクラップ&ビルドのほかに方法はないと考えています。私自身、過去に事業撤退の責任者を経験した中で、スクラップ(=撤退・集約)を経なければ、新たな技術や製品を生み出すビルド(=創造)は非常に困難であると身をもって実感しました。過去の資産に縛られては、意図せぬ形で経営資源が分散してしまいます。すでに不採算事業であったタッチパネル事業やエアバッグ関連事業、その他ノンコア事業からの撤退を実行していますが、聖域を設けず、引き続き、非注力領域を中心にポートフォリオの組み換えを断行していきます。

撤退・集約により、高付加価値領域に経営資源の再配置が可能になります。成長ドライバーと位置付けているデジタル・キャビン製品群や、車載領域で高いシェアを獲得しているパッシブセンサー、及び市場や用途が拡大しているアクティブセンサーに対しては、これまで以上に経営資源を集中していきます。加えて2024年度からは、コアセンサーの複合化やIC設計技術との組み合わせにより、収益性の高い製品をより広い領域で提供して収益向上につなげるために、戦略的な投資を積極的に実行していきます。これらの施策を着実に進めることで、安定収益化への土台を固めるとともに、2025年度以降のV字回復につなげていきます。

### お客様に教わったアルプスアルパインの価値

撤退交渉は、他製品の取引解消や入札機会の喪失など、その後の取引関係に大きな影響を及ぼすリスクが伴います。私自身も、お客様の元に説明に赴き、会社の存続のために撤退や縮小の意を直接お伝えし、当然ながら、厳しい言葉を掛けられることも少なくありませんでした。そんな中、特にご迷惑をおかけし、交渉が難航していたお客様から返ってきた言葉は予想とは全く異なるものでした。

「あなたたちは、自分たちの価値を理解できていない。自分たちは他の同業他社と同じだと思っているかもしれないけれど、あなたたちの技術には他社と比較にならないほどの価値がある。」

このような言葉を頂戴したのは、一社のみではありません。また、私だけでなく、他の役員や社員も複数のお取引先様から同様の励ましの言葉をいただいたようです。非常に厳しい交渉の中で思いもよらない評価をいただけたことは、私たちにとって大きな励みになると同時に、やはり革新的な製品を創る技術力がアルプスアルパインの存在意義なのだを再認識しました。その一方で、まだまだ自分たちの強みや価値を深いレベルで理解できていないという大きな課題認識も持ちました。今後の成長を実現するために、自分たちを見つめ直し、強みや価値を早期に見極める必要があります。

確かなことは、当社は技術力に強みを持つ会社であるというこ



とです。CTO時代に、知財マップや世界で通用するトップ技術・保有技術の精査を行う中で、当社は接点、抵抗センサー、磁気センサー、電波、静電、音響技術においては、世界でトップクラスの技術を擁していることが分かりました。まずはコア技術に経営資源を集中させ、お客様の価値を最大化することが、当社が再び成長を遂げるためのスタート地点であることに間違いありません。

## 技術力で社会課題を解決する

当社の事業はBtoB、BtoCの両方で展開していますが、どちらにおいても、お客様の価値を最大化することこそが、社会課題の解決や社会の更なる発展につながると信じています。

私が当社の貢献領域として大きな可能性を感じているのが、「情報リテラシー格差の解消」です。日本政府が提唱するSociety5.0では、革新技術を最大限活用することにより経済発展と社会的課題の解決を両立させ、社会的弱者を置き去りにしないことがテ

マとなっています。すでにIoT、AI、ロボット、自動走行など、実現できている部分はあるものの、世代や地域を超えて技術の恩恵を授かっているかと言えば、まだ道半ばだと思います。また、高齢者の情報機器の操作・活用が難しくなっていることから、情報リテラシー格差があるのが現実であり、その課題を解決できる「人にやさしいインターフェース」が求められていると考えています。

当社は創業以来、タクトスイッチ®のクリックフィーリングで直感的な感触を実現するなど、インターフェースの分野でイノベーションを起こしてきました。私はこの直感性の追究こそが、情報リテラシー格差が大きくなる中で唯一、「人にやさしいインターフェース」の実現に寄与できるものだと思っています。決して解決が容易な課題ではありませんが、当社のセンシング技術や世界トップクラスのコア技術に一層磨きをかけ、更にハードウェアとソフトウェアを融合することで、新たなイノベーションを生み出し、課題解決に貢献できると自信を持っています。

## 新たな羅針盤となる コーポレート・ビジョン策定へ

先に触れた通り、目下新たなコーポレート・ビジョンの策定に取り組んでいます。2019年の旧アルプス電気と旧アルパインの経営統合以降は、それまでのアルプス電気のビジョンを継続する方針の下、「Perfecting the Art of Electronics」を掲げてきました。しか

し、「Electronics」という表現が旧アルパインやシステム系部門の社員の共感を得られず、経営統合後の社員の一体感を醸成するまでには至りませんでした。また、現行のビジョンは、当社の価値を表現するには不十分であり、その結果、戦略の方向性も曖昧になっていたと反省しています。ビジョンが不明瞭な状態では、この先の成長や企業価値向上はないと痛感し、アルプスアルパイン全体の羅針盤となる新たなコーポレート・ビジョンを打ち出す必要性を強く感じていました。

コーポレート・ビジョンは、社員が共感し、腹落ちできるものであることが何より重要であるため、社員プロジェクトとして立ち上げ、部門、年齢、性別を分散させ、国内外の多様な人財とともに検討を進めています。策定後は、早急に経営計画に反映し、新中期経営計画と併せて公表することを予定しています。

## ステークホルダーにとって 魅力的な会社を目指す

経営構造改革の目的は、企業価値を高めることです。企業価値とは、一つにPBRとして表れますが、近年の当社のPBRは1倍を下回る状態が続いています。コスト構造改革及び資本効率性の改善を通じて資本コスト8~9%に対するROE10%を2027年に実現すること、そして事業ポートフォリオ改革によって着実な成長を遂げることで資本市場からご評価いただき、PBR1倍超を何としても達成

## CEOメッセージ

しなければならぬと強い決意の下、経営を進めていきます。

そして企業価値を考える上で何よりも重要視しているのが、「社員にとって魅力的な会社」になることです。企業には有形・無形様々な資産が存在しますが、やはり企業は人で成り立っており、最大資産は人=社員です。その社員の満足度が高くなければ、どんな施策をもってしてもうまくいきません。近年は残念ながら、社員を対象とする意識調査において、会社の将来性に対する不安を抱いている社員が少なからずいることが分かりました。成長し続ける会社が変わることで、社員が会社の将来性や働くことに魅力を感じるような、エンゲージメントの高い会社にしていきたいと強く考えています。

### 耳が痛いことにこそ真実がある

社長就任以来、国内外の拠点を回り、とにかく多くの社員の声を経営施策に反映させることを意識してきました。課長職以上を含めた社員が中心ではありますが、すでに国内11拠点、海外18拠点で約1,200名から600名の個別質問や、討議を実施し、そこから抽出した経営課題を2024年度の短期経営計画の施策に盛り込みました。「打てば響く経営をする」と2023年に申し上げた通り、社員の声を経営施策に反映しなければ、社員の経営に対する信用を高めてもらえないと思っています。

今後も拠点巡回は続けていきますが、物理的にどうしても経営

基幹職が中心となり、意見が偏重してしまうことから、拠点巡回とは別に多様な部門や年齢層の社員を巻き込んだ対話型のタウンホールミーティングも行っています。2023年5月の開始以降、2024年7月現在までに7拠点で実施し、272名から93件の質問が届きました。注目すべきは、実施後のアンケート結果です。「経営層と対話の機会があれば、また参加したいと思いますか?」という問いに対して、67%が「参加したい」と回答し、「参加したくない」は2%のみでした。

「参加したい」が67%という結果は、私の想像や期待を遥かに上回る結果でした。参加した社員の多くがタウンホールミーティングの意義を感じており、見方を変えれば、私や会社への期待の表れであると言えます。

私は、耳が痛いことにこそ真実があると考えています。これは社員だけでなく、株主・投資家との対話も同じです。手を付けることが難しい課題こそ、即時に手を付けなければならないということ意識して行動し、これからもステークホルダーとの対話を通じて、適切に経営施策に反映させていきます。

### 新たな羅針盤の下、 ステークホルダー価値を最大化できる企業へ

当社は2008年のリーマン・ショック発生後に大幅な特別損失を計上し、財政危機に陥りました。一時的な危機としては当時の方が深

刻だったと思います。しかし当時は、とにかく手元の製品を販売し、売上を拡大する以外に業績回復に向けた方策はなく、財務の危機や事業の閉鎖など、様々な苦難を強いられていましたが、会社として向かうべき方向性は明瞭でした。他方、現在は、財政状態は喫緊の問題ではありませんが、会社として向かうべき方向性の選択肢が一つではありません。これまでの経験にないほどの複雑かつ不透明な事業環境の中にあり、非常に難しい局面にあると強く感じています。そんな状況だからこそ、新たなコーポレート・ビジョンを羅針盤に、全社一丸となって進んでいかなければなりません。

そしてその先の成長を実現するためには、やはり自分たちの価値を正しく理解することが重要となります。私たちの存在意義は、お客様の進化や、イノベーションのトリガーとなる技術や製品を生み出すことであり、言い換えれば、お客様の価値を最大化することにあります。お客様の価値の最大化を通じた社会課題解決への貢献、そしてステークホルダーにとって魅力ある企業へ成長するために、CEOとして責任を持って目の前の経営構造改革をやり遂げます。

2024年8月

泉英男



# アルプスアルパインの価値創造プロセス

事業環境認識と機会／リスクの整理 P.21

■ 政治・経済・市場の変化 ■ 価値観・技術の変化 ■ 社会・環境の変化

## マテリアリティ P.22

### 経営資源 (INPUT) P.13

- ➔ **財務資本**  
バランスのとれた健全な財務体制
- ➔ **製造資本**  
DX・デジタル変革と適地生産体制
- ➔ **知的資本**  
ハード・ソフトウェアの技術融合
- ➔ **人的資本**  
経営戦略・事業戦略と人財戦略の連動
- ➔ **社会・関係資本**  
その国・地域の「電子産業」に貢献
- ➔ **自然資本**  
脱炭素・資源循環・自然共生

### 価値を創造する事業の姿



- ➔ 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
- ➔ 部品サプライヤーから機能デバイスパートナーへの進化

### バリューチェーン



独立した生産財メーカーである強みを活かし、民生から自動車、IT、産業機器に至るまでの幅広い市場ニーズを把握した企画・提案。	75年にわたる電子部品及び車載情報機器の開発実績と自社設計によるICやアルゴリズム及びソフトウェア・システムインテグレーション。	グローバルでのサプライヤー連携・調達及び生産体制と金型及び製造装置の自社設計・製作、優れた生産工程設計・品質管理。	物流関連会社との緊密な連携によるグローバル供給体制及び欧州・北米・アジア+日本による4極販売体制。
---	--	---	---

コンプライアンス／リスクマネジメント／ガバナンス P.38~48

### 企業価値向上 P.15

目標  
2026年度 PBR1倍超

### 経営構造改革 P.16

- ➔ **事業ポートフォリオ改革**  
・高付加価値製品への転換  
・ノンコア／不採算事業の撤退
- ➔ **コスト構造改革**  
・300億円のコスト削減
- ➔ **経営体制強化**  
・COO、CSiO職の新設  
・構造改革ステアリングコミティの設置

### 資本政策 P.20

- ➔ **成長領域への投資**  
・戦略投資1,000億円  
・設備投資1,800億円
- ➔ **自己資本配当率 (DOE) 導入**
- ➔ **自己資本比率50%**

## 企業ビジョン(企業理念・経営姿勢)

### 経営資源の拡充・再配分

**企業理念**  
アルプスアルパインは人と地球に喜ばれる新たな価値を創造します。

### 提供価値 P.9



## OUTPUT P.55

# アルプスアルパインが社会へ提供する価値

私たちが最も大切にしていること、それは地球環境を守り、人々の暮らしを豊かにすること。すなわち、事業活動を通して人と地球に喜ばれる新たな価値を創出し続け、確かなソリューション・技術を通して、「感動」「安全」「環境」というアルプスアルパインならではの価値を提供していくことです。これは、私たちの

企業活動の根幹かつ普遍的な目的、存在意義であり、数多くのソリューションと技術によって具現化しています。またそれは製品・サービスとしてだけでなく、その開発や製造過程、更にはマネジメントを含めた全ての工程で価値を創出し続けることと考えています。

	感動	安全	環境
アルプスアルパインの提供価値	新たな体験・演出により顧客の期待を超える “Impress/Wow Factor”	人の安全を脅かす「モノ」「コト」からリスクを許容範囲に収める “Security/Collaborative Safety”	人とももの効率化・原材料置き換えで環境負荷低減に貢献 “Zero Emission/Circular Economy”
価値を具現化するソリューションと技術	コンポーネント事業	産業機器分野における悪環境下での正確な検知 ＜IDEAL ALPS Technologies＞	物流の効率化・エネルギー削減 ＜低消費電力通信、独自アルゴリズム、クラウドサービス＞  機器の低消費電力化 ＜磁性材料生成、回路設計＞
	センサー・コミュニケーション事業	予防安全・セーフティ ＜ミリ波センシング、5G通信、画像認識・処理＞  安全なコネクテッド社会・セキュアアクセス ＜暗号化、高周波測距＞  施設ユーティリティの効率化・作業負荷改善・故障検知 ＜センシング、無線通信、クラウドサービス＞	電気自動車の電費改善 ＜センシング、バッテリーマネジメント＞  自動二輪車の燃費改善 ＜接点・抵抗体、金型・精密加工＞  省力化・省人化・移動効率化 ＜センシング、無線通信、クラウドサービス＞
	モジュール・システム事業	上質な移動空間 (Digital Cabin) ＜キャビンコントローラー (統合ECU)、大規模ソフトウェア、ゲートウェイ、セキュリティ対応 等＞  安心・安全・快適な車室内空間 ＜感性工学、プレミアムHMI、センシング、無線通信＞  オリジナル車両による新たな体験 ＜意匠設計、カスタマイズ設計＞	非接触ニーズ・新分野への応用 ＜静電技術、空中表示・入力＞  EV社会における安全支援 ＜音響制御、サウンド生成＞  交通や地域社会の課題解決 ＜画像認識、クラウドサービス、データ分析＞

ハロゲンフリー材料・希少金属材料の削減  
バイオマスプラスチックを使用した製品開発  
小型・薄型・軽量化技術による環境貢献  
加飾印刷技術による脱メッキ化

# アルプスアルパインの軌跡

1948年、片岡電気として創業し、総合電子部品メーカーとして歩んだアルプス電気株式会社。そのアルプス電気と米国モトローラ社との合併会社として1967年に誕生し、カーナビ、カーオーディオを究めたアルパイン株式会社。両社は2019年に経営統合し、新たな歴史を刻み始めました。

創業期から、世界に先駆けた様々な製品を数多く生み出し続けることで、人々の暮らしに貢献してきた当社は、これからも人と地球に喜ばれる新たな価値の創造に努めていきます。

## アルプスアルパイングループの全体像 (2023年度)

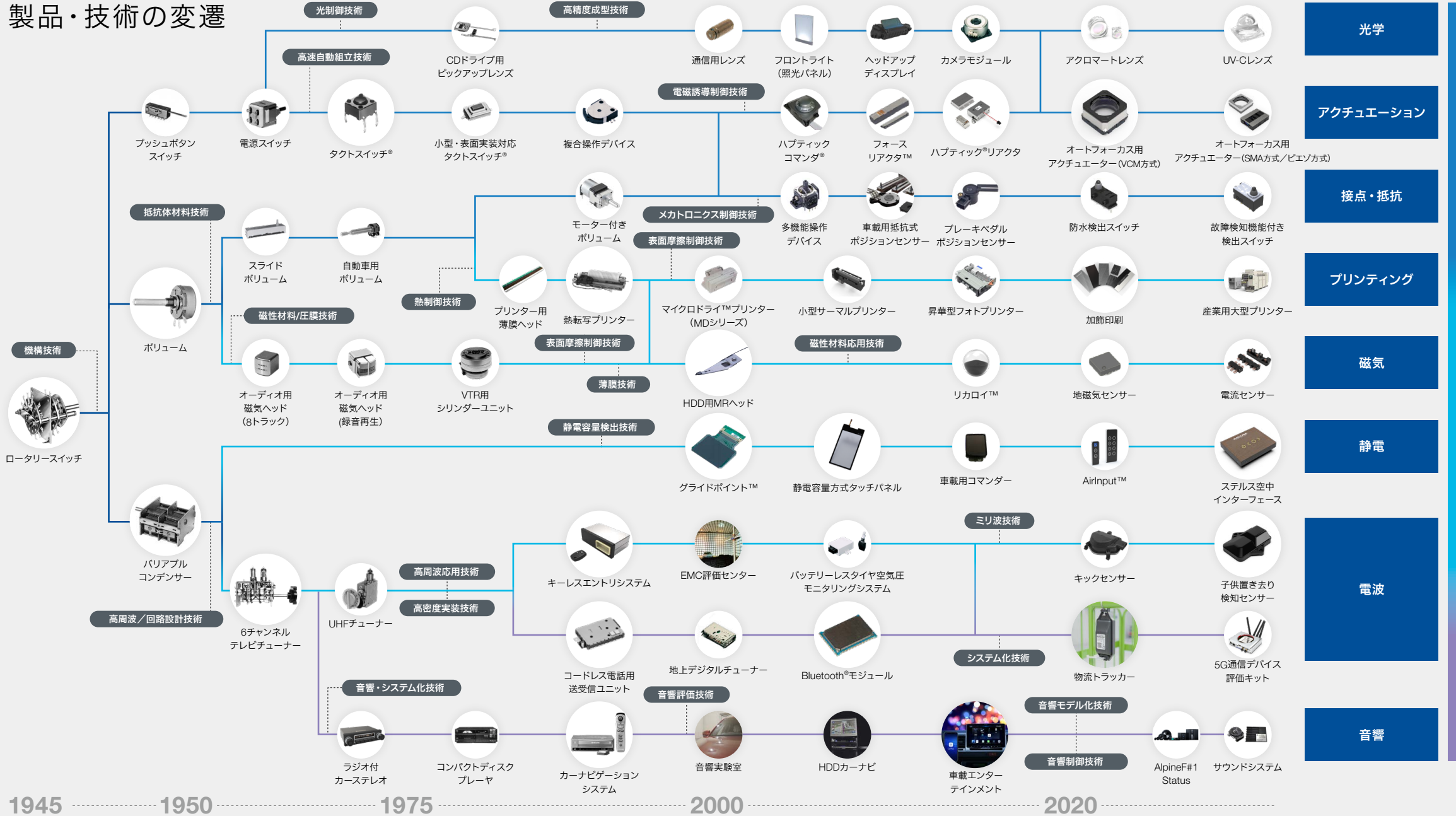
総資産 **7,539**億円      連結売上高 **9,640**億円      内海外向け売上高 **8,602**億円

2027年度  
PBR **1**倍超  
ROE **10%**



\* ジャイロケータ及びエレクトロジャイロケータは本田技研工業の登録商標です。

# 製品・技術の変遷



アルプスアルパインの製品の原点は「ロータリースイッチ」です。戦後の情報源、娯楽の要となるラジオの普及を見据え、バリャブルコンデンサー、プッシュボタンスイッチなど相次ぎ製品化していきました。日本の高度成長、そして世界経済の発展等、時代の変化に合わせ、私たちはその時々に必要な技術を育てています。そして今、その進化はコンポーネント、センサー・コミュニケーション、モジュール・システムへと練磨され、更に、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する、革新的T型企業へと生まれ変わることで、人と地球に喜ばれる新たな価値を創出し続けています。

# アルプスアルパイン製品と市場

## コンポーネント事業

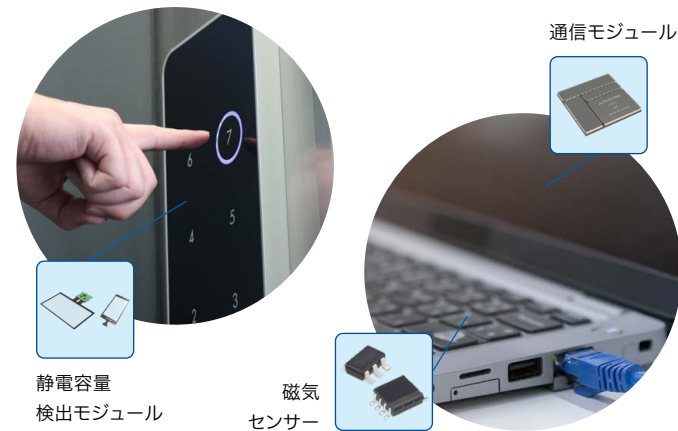
アルプスアルパインのコンポーネント製品は、車載・家電・ゲーム・モバイルといった私たちの生活の身近なところで活躍しています。これまで取り組んできた業界トップクラスの品揃えと高い品質を武器に、シェアを維持・拡大させていきます。



- 【その他製品】
- マイク口流路デバイス
  - 非球面レンズ

## センサー・コミュニケーション事業

センシング・制御・通信技術を駆使したアルプスアルパインのセンサー・コミュニケーション製品は、車載・民生・産業機械といった分野で「安心空間」を提供しています。また、新たなサービスとしてセンサーより得た情報をユーザーに可視化し課題解決に導く「コトづくり」にも取り組んでいます。



- 【その他製品】
- 圧力センサー
  - 物流遠隔監視システム
  - アナログメーター監視システム
  - パワーインダクター

## モジュール・システム事業

アルプスアルパインのモジュール・システム事業は、車載領域で長きにわたり多くの製品を展開してきました。大変革が加速する自動車業界のニーズに応える製品とシステムを提供し、モビリティの未来に貢献します。



- 【その他製品】
- キャビン・コントローラー
  - Functional Surface™
  - アルパイン プレミアムサウンドシステム
  - ALPINE STYLE カスタマイズカー

※画像はイメージです

# 経営資源の活用・強化

## INPUT (2023年度末)

### 財務資本

現金及び預金	1,226億円
有利子負債	1,293億円
株主資本	3,188億円
純資産合計	3,928億円

### バランスのとれた健全な財務体制

急激な経営環境の変化に耐え得る財務体質の維持と中長期的な成長を持続するために必要な資本確保と成長投資を基本姿勢に、バランスのとれた健全な財務体制の維持・向上を図ります。

### 製造資本

設備投資額	556億円
製造拠点	国内10拠点 海外9カ国17拠点

### DX・デジタル変革と適地生産体制

変化に強いものづくり基盤の構築に向け、生産マップの最適化を推進するとともに、DX推進と人財の活人・省人化によりパフォーマンスの最大化を図ります。

### 知的資本

研究開発費	329億円
研究開発拠点	国内14拠点 海外8カ国13拠点
技術系従業員	3,033人
登録特許保有数*1	7,409件

### ハード・ソフトウェアの技術融合

アルプスアルパイン独自の強みであるハードウェアとソフトウェアインテグレーションに加え、クラウド領域を融合した技術資産の創出とグローバルリソース活用により、「感動」「安全」「環境」の新たな価値を持つ新製品開発を加速させます。

### 人的資本

従業員数	28,693人(連結)
従業員1人当たりの人育成投資額	23,124円*2

### 成長し続ける力強い個人と組織

人間性尊重・自己啓発・集団精鋭を基本理念とし、成長し続ける力強い個人と組織を目指すことで、成果の最大化と会社の持続的成長を実現します。

### 社会・関係資本

国内外顧客数	約2,000社
展開地域	23カ国120拠点*3
連携協定締結大学	3校
共同研究契約締結機関(高専含む)	18校

### その国・地域の「電子産業」に貢献

製品の提供にとどまらず、その国・地域に役立つその国・地域に根付くことで、その国の電子産業に貢献するという考え方の下、お客様や社員、大学、地域社会などとのコミュニケーションを積極的に進め、社会課題の解決に貢献する価値を創出します。

### 自然資本

エネルギー使用量	479千MWh
水使用量(取水量)	1,490千m <sup>3</sup>

### 脱炭素・資源循環・自然共生

環境インパクトを低減させるサステナビリティマネジメントを強化し、2050年度にバリューチェーン全体におけるGHG排出量ゼロと、循環型社会の実現を目指します。

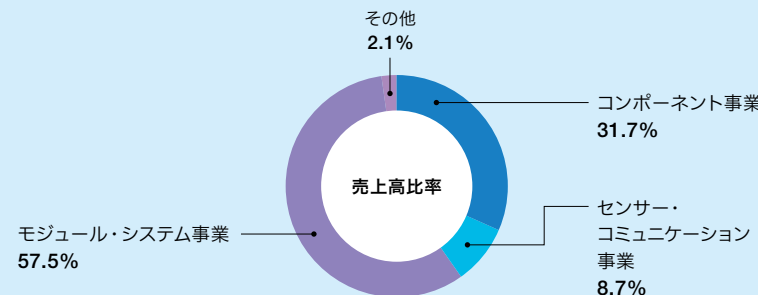
\*1 登録実用新案及び登録意匠を含む \*2 単体従業員として \*3 管理機能子会社を除く

## 革新的T型企業

### OUTPUT

2023年度売上高  
**9,640億円**  
営業利益  
**197億円**

温室効果ガス(GHG)排出量  
**3,350千t-CO<sub>2</sub>\*4**  
廃棄物総排出量  
**25.2千t**



### モビリティライフクリエイター領域

#### 「移動」を、「感動」へ。Emotion in Mobility

##### Products

- ワイヤレスデジタルキーシステム
- 位置情報管理システム
- ハンズオフ検知用ECU
- ECU一体型車両接近警報スピーカー
- 子供置き去り検知センサー
- AlpineF\*1 Status

### 機能デバイスパートナー領域

#### ワンランク上のユーザーエクスペリエンス

##### Products

- アドオン型AirInput™パネル
- スマートフォン向けアクチュエーター
- ハプティック®
- 環境(気圧・温湿度・照度等)センサー
- GNSSモジュール
- 物流資材監視システム

## OUTCOME (2023年度末)

### 財務資本

- 企業活動を通じた経済価値の創出  
法人税等合計額: 150億円  
時価総額: 2,626億円(2024年3月31日現在)  
EPS: △145.04円/ROE: △7.6%  
株主総利回り: 57.9%

### 製造資本

- 高品質&安定供給によるサプライチェーン製造責任の実現  
重大労働災害発生: 0件

### 知的資本

- 統合シナジー発揮による独自ソリューションの創出  
ニュースリリース  
製品技術関連: 5件  
アライアンス関連: 5件  
新規保有特許数\*1: 697件

### 人的資本

- ダイバーシティ推進による多様な価値観を有する人員構成  
2024年(4月)新卒採用: 251人  
2023年度経験者採用: 83人

### 社会・関係資本

- 社会課題に貢献する製品・技術の創出
- 産学連携による新技術の社会実装
- 顧客・社会からの存在価値認定  
アワードニュースリリース: 3件

### 自然資本

- 施策推進による環境負荷低減  
再生可能エネルギー導入率: 63.6%  
水リサイクル率: 4%
- 事業規模に伴う環境負荷の増減  
GHG排出量: 6%増加\*4  
廃棄物総排出量: 2.1%削減  
排水量: 2.4%削減

\*4 スコープ1、2、3の合計



## CHAPTER 2 価値創造活動

- 15 CFOメッセージ 企業価値向上に向けて
- 16 経営構造改革
  - 18 事業ポートフォリオ改革
  - 19 収益性改善／コスト構造改革
  - 20 経営体制の強化
  - 20 資本政策
- 21 マテリアリティ
  - 21 マテリアリティ(重要課題)
  - 22 重点課題・施策一覧
- 23 サステナビリティマネジメント
- 24 持続可能な社会を実現する環境戦略
  - 25 脱炭素社会の実現
  - 26 循環型社会の実現
  - 27 自然共生社会の実現示
  - 28 TCFD提言に基づく情報開示
- 30 製品の品質・安全
- 31 サステナブル調達
- 32 価値創造を支える人財戦略
  - 33 人材育成と働きがいの醸成
  - 35 ダイバーシティ&インクルージョン
  - 36 人権の尊重
  - 37 労働環境、安全衛生
- 38 コーポレート・ガバナンス
  - 44 役員一覧
  - 46 コンプライアンス
  - 48 リスクマネジメント
  - 49 社外取締役×CEO座談会
  - 54 ステークホルダーとの対話

# CFOメッセージ 企業価値向上に向けて



代表取締役 専務執行役員  
最高執行責任者 兼 最高財務責任者  
**小平 哲**

## 企業価値向上に向け、経営資源の最適配分や資本効率を意識した経営に変革するとともに、2027年3月までにPBR1倍超の達成を目指します。

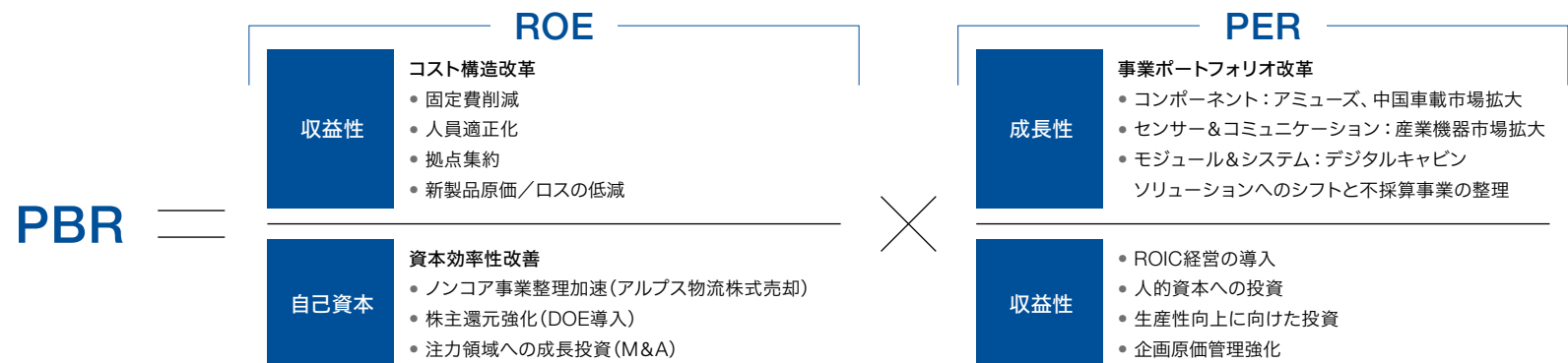
2023年度は、車載向け製品の固定資産減損や新製品の立ち上げロスが大きく影響し、営業利益を確保することはできましたが、親会社株主に帰属する当期純利益で赤字となり非常に厳しい結果となりました。この結果を踏まえ、第2次中期経営計画を一旦中止し、2025年度から始まる第3次中期経営計画に向けて経営構造改革を進めています。この状況下で、資本政策においては「成長投資」「健全な財務」「株主還元」の3つのバランスを維持する中、株主資本コストを意識したROE指標の改善を更に加速させ具体的に進めていきます。

資本効率の観点では、従前よりノンコア事業の整理・検討を進めてきましたが、今年度、アルプス物流の株式を売却(保有率変更)することとしました。アルプス物流は、当社のサプライチェーンにおける中心的な役割を担っていますが、企業価値向上を実現し得る形で資本関係を構築し、新たなパートナーとともに成長を目指すことが双方の価値向上に

向けて望ましいと判断しました。この売却による資金は人的資本投資を含む成長投資、株主還元へ反映してまいります。

次に株主還元においては、中長期にわたり安定的かつ継続的な配当拡充を図るために、自己資本配当率(DOE)を導入します。第3次中期経営計画においては、成長事業、改善事業、縮小事業での事業ポートフォリオを、確実に検証可能な体制としてROIC経営の導入等の準備を進めています。その中で、事業ごとの中長期での事業シナリオ及びキャッシュアロケーションを明確にし、着実に推進することで安定した収益体質を図り、株主還元へ反映します。

2024年度はコスト構造を中心とした経営構造改革と前述の資本効率の改善及び見直した株主還元方針を持続的に推し進めます。これらの施策のバランスをとりながら推進させることで、企業価値を継続的に向上させ、2027年3月を目途にPBR1倍超の達成を目指してまいります。





# 経営構造改革

## 第2次中期経営計画を中止し経営構造改革へ

2023年度の業績は、主に円安効果及び車載市場向け製品の増加等により売上高は前年を上回りましたが、モバイル機器向け製品構成の変化や車載モジュール製品の立ち上げ苦戦により営業利益は減益となりました。また、最終利益は車載モジュール事業の減損計上による悪化で、△298億円と大幅減益となりました。

このままの経営構造では第2次中期経営計画目標の達成だけでなく、企業価値向上に向けて掲げていたPBR1倍超、ROE10%の達成も困難となり得ることから、この業況を深く受け止め、第2次中期経営計画は中止し、経営構造改革に踏み切りました。

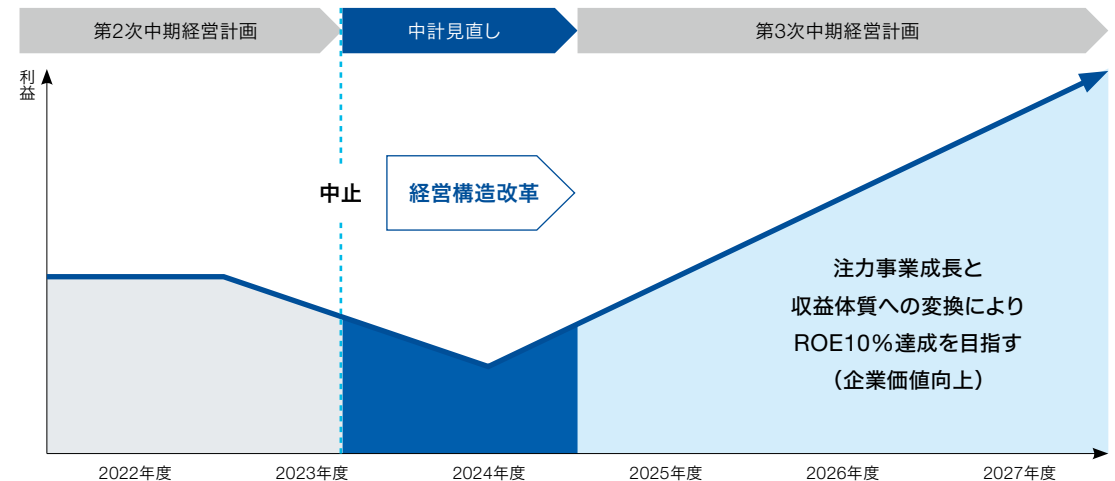
	2022年度 通期	2023年度 通期	前年同期比	うち為替影響 (億円)
売上高	9,331 100.0%	9,640 100.0%	+309 +3.3%	+463
営業利益	335 3.6%	197 2.0%	△138 △41.3%	+94
経常利益	349 3.7%	248 2.6%	△101 △29.0%	
親会社株主に 帰属する 当期純利益	114 1.2%	△298 △3.1%	△412 △359.9%	

## 経営・事業の構造を変革する必要性

従来の経営危機は、主にバブル崩壊やリーマンショックなどの外部要因による売上規模の急減への対策として構造改革を実行しており、主要施策として固定費削減を中心に取り組んできました。一方で今回は、これまでとは異なり、新規ビジネスは堅調に受注できている状況ですが、低収益モデルの拡大に加えて新製品の大幅な立ち上げロスが発生するなど、事業の環境や構造の変化に対して追従できずに収益体質が悪化している状況です。また、当社の経営管理やKPIは短期損益に偏重したものであり、中長期視点や資本効率に対する意識が必ずしも強く働いていなかったことに加えて、第3の事業の柱の育成や不採算・ノンコア事業の撤退等の事業判断を含めた経営資源配分に課題があり、赤字幅を拡大してしまったことは否めません。よって、従来と同様のコスト削減を中心とした改善ではなく、経営管理を含めた経営の構造自体を抜本的に見直す必要があると判断しました。

## 経営構造改革 3つの骨子

経営構造改革は、事業ポートフォリオ改革、コスト構造改革及び経営体制の強化の3つの骨子を基に2024年度の中で推進していきます。



事業ポートフォリオ改革	高付加価値製品への転換、不採算・ノンコア事業の撤退
コスト構造改革	2024年度で300億円のコスト削減施策の実行(事業/拠点集約、人員適正化、原価ロス低減等)
経営体制の強化	構造改革の実行体制、ROIC経営の導入(事業ポートフォリオマネジメント加速)

## 事業ポートフォリオ改革：高付加価値製品への転換、不採算・ノンコア事業の撤退

当社の企業理念をベースに、社会へ貢献できるコア事業・技術を再整理し、更に成長させていく事業と非注力として位置付けられる事業を明確にした上で、非注力事業・技術及び不採算事業については、ベストオーナーになり得るパートナー会社への売却や関連するリソースをシフトさせ、注力事業に経営資源を最大限に配分することによって事業の良質化及び持続的な成長を図ります。

## 経営構造改革

### コスト構造改革：300億円のコスト削減施策の実行

2023年度に発生した新製品の立ち上げロスや生産調達ロスによる棚卸資産除却リスクなどのコストを極小化するとともに、事業ポートフォリオマネジメントにおいて最適な生産体制の見直しを行います。従来は、売上規模の拡大を目的とした自社生産による内部付加価値の最大化を追求するビジネスモデルとして、既存ビジネスかつ拠点ごとの最適化を優先した生産体制となっていました。これに対して、変化の激しい事業環境下で全て自社生産で対応していくことや、一つの拠点で複数の事業や製品を生産する体制を見直す必要があると判断しました。

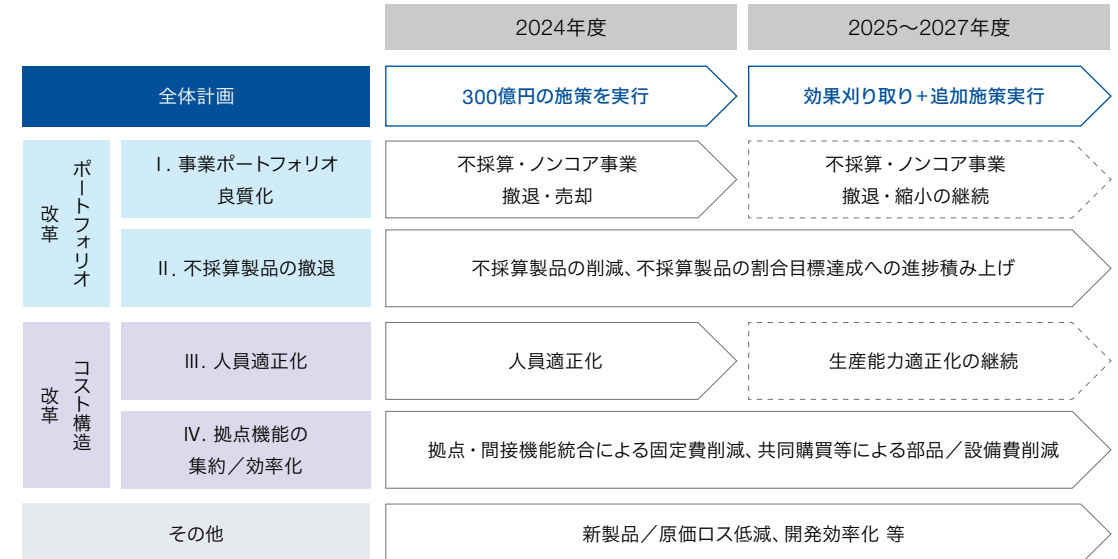
具体的には事業や生産品目を集約することで生産拠点の適正化を進め、シンプルな生産管理体制を構築し効率化を図るとともに、特にモジュール・システム事業については、現状の生産能力を超える部分は外部EMS(Electronics Manufacturing Service)やアライアンス先とのジョイント・ベンチャーなど、外部を活用していくことで、2024年度中に300億円のコスト削減を実現し、安定的な収益を上げるためのコスト構造改革を目指します。

### 経営体制の強化：構造改革の実行体制整備、ROIC経営の導入

経営構造改革の遂行は当社にとって最重要課題となるため、CEOの指揮下で遅滞なく十分な深度で遂行できるようにCOO及びCStO職を新設しました。COOに短期業績管理・実効性強化の任を委譲し、CStOは経営構造改革の実務的な推進役を担うとともに、長期視点での企業価値を向上させていく役割を遂行することで、CEOがより集中して経営構造改革に特化できるように経営組織体制を変更しました。

また、事業ポートフォリオマネジメントを推進していくためにROIC経営を導入し、経営資源の最適配分や資本効率を意識し、事業判断ができる経営管理の仕組みを強化します。

### 構造改革主要施策のロードマップ



営業利益目標		2024年度	2025~2027年度
コンポーネント事業	5.2% (130億円)		330億円 (+200億)
センサー&コミュニケーション事業	0.0% (0億円)		100億円 (+100億)
モジュール&システム事業	1.5% (85億円)		300億円超 (+215億)
その他	(15億円)		
合計	2.5% (230億円)		7%、745億円超 (+515億)

### 2024年度を底にV字回復へ

この経営構造改革を2024年度の中で確実に遂行し、安定収益化への土台づくりによる収益体質への転換並びに事業ポートフォリオ改革を行い、キャッシュを生み出す力を強化することで注力事業の持続的成長につなげ、2026年度までにPBR1倍超・ROE10%以上の達成を目指します。

# 事業ポートフォリオ改革

## 注力領域・非注力領域の明確化、事業ポートフォリオの組み換え

2024年度より、事業ポートフォリオ改革に向けて注力領域と非注力領域を明確にし、経営資源の最適配置と活用を進めています。

新たな注力領域では、産業機器市場で当社の強みを活かした事業創造を行い、また非注力領域として車載向け不採算製品の段階的な撤退を進めるとともに、生産品目と拠点機能の集約・効率化に取り組んでいます。ノンコア事業の整理では、2022年6月に子会社から持分法適用関連会社に変更したアルプス物流の株式保有比率を20%に引き下げ、本プロセスにより約300億円の特別利益を計上する予定です。引き続き、当社の事業ポートフォリオを踏まえた非注力事業の整理も進め、経営資源の最適配置につなげていきます。

なお事業ポートフォリオ改革におけるポイントは高付加価値製品への転換であり、モジュール・システム事業においてはデジタルキャビン製品群による事業良質化、コンポーネント事業及びセンサー・コミュニケーション事業においては、センシング関連製品の拡大による収益構造改善を図ります。

### 事業ポートフォリオの考え方

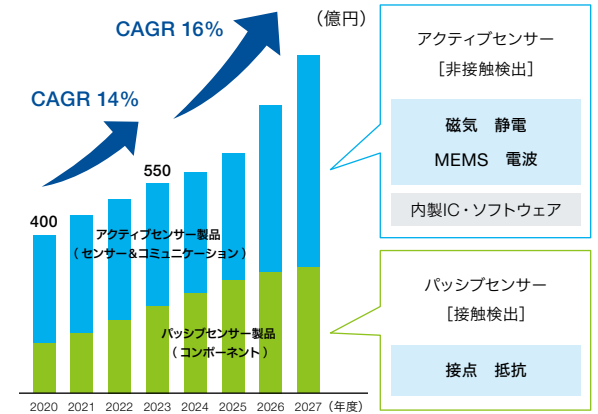
	事業	技術
注力	<ul style="list-style-type: none"> <li>民生：アミューズメント、次世代アクチュエーター</li> <li>車載：センサー、デジタルキャビン(DCS)</li> <li>環境・産業機器 軸足強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>センシング (磁気/ミリ波/接点)</li> <li>デジタルキャビン (センシング&amp;サウンド)</li> <li>ソフトウェア、内製IC開発(外販含む)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載コモディティ 不採算製品</li> <li>ノンコア事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非特定コア技術領域</li> </ul>

注力	<p><b>コンポーネント・センサー&amp;コミュニケーション 高収益事業の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>車載・アミューズメント、環境を含む 戦略製品群の事業を拡大、2027年度受注目標の50%以上を獲得完了</li> </ul> <p><b>デジタルキャビンへポートフォリオシフト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社コア技術のインプット・アウトプット デバイスを調和させることで 高付加価値を提供</li> </ul>
非注力	<p><b>2024年度で不採算事業の多くを撤退</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>タッチパネル事業</li> <li>エアバッグ関連事業集約</li> <li>他ノンコア事業</li> </ul> <p><b>アルプス物流株式の一部売却を 2024年度で完了</b></p>

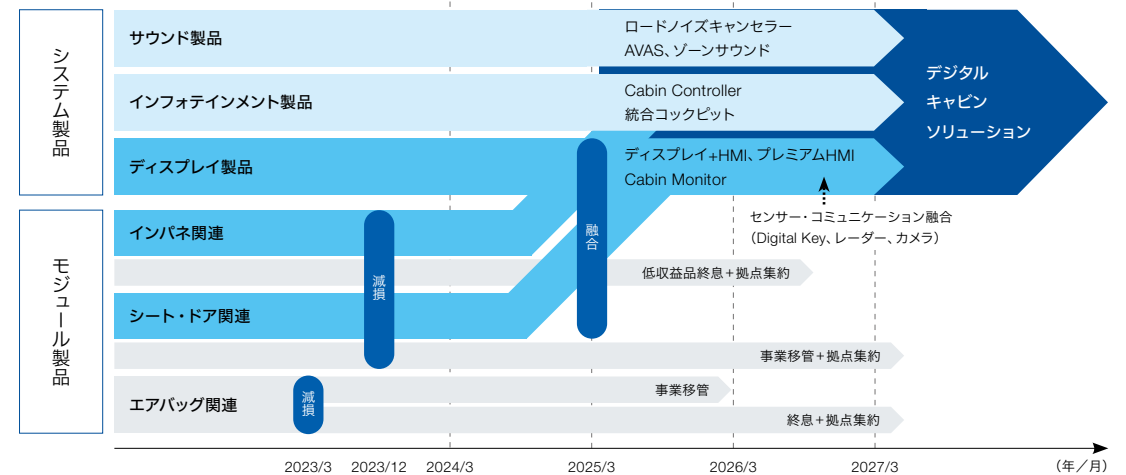
## コンポーネント事業、センサー・コミュニケーション事業

当社が成長ドライバーとして位置付けているセンシング領域において、高いシェアを確保している車載向けパッシブセンサーと多種用途採用が拡大しているアクティブセンサーのパラエティ拡充に加え、コアセンサーの複合化や当社IC設計技術との組み合わせによる製品付加価値の向上を目的とした戦略投資を積極的に行うことで、ビジネス領域の拡大と収益性の向上を目指します。



## モジュール・システム事業

インパネやシート・ドア関連における一部の低収益製品を段階的に縮小・終息させ、当社の強みを活かした車室内空間価値の最大化を目的とするデジタルキャビンソリューションの提供に特化する形へと移行します。また、当社コア技術に立脚した競争力のあるセンサー・コミュニケーション事業との技術及び製品の融合を図ることで、車両の進化に対応しつつ事業の良質化を実現します。



# 収益性改善／コスト構造改革

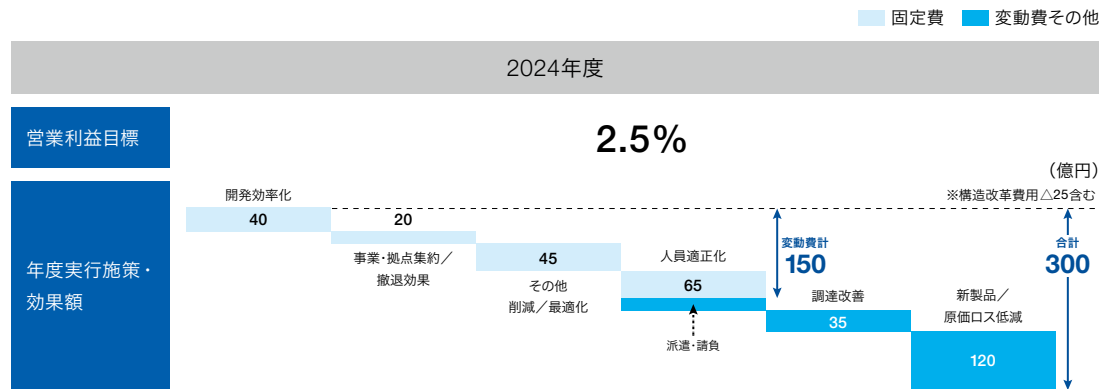
**コスト構造改革**

2024年度で300億円(固定費150億円、変動費その他150億円)の効果創出

- 固定費：事業／拠点集約、人員適正化 他
- 変動費その他：新製品原価ロス低減、派遣・請負人員適正化、調達改善(現調促進) 他

## 収益改善の活動ポイント

モジュール&システム事業の生産戦略において、内部付加価値の最大化を主眼とした拠点最適化による事業の拡大を図ってきた結果、売上拡大に伴い固定費が増大する課題が顕在化しました。今後は事業と拠点の集約を行い外部生産委託も進め、生産拠点の適正化を行い固定費の圧縮を進めます。同時に調達活動の集約及び共通化による改善を進めます。コンポーネント事業とセンサー・コミュニケーション事業の生産戦略においては、拠点と能力の適正化を図りつつ、設備の自動化による省人化も同時に進めることで、シンプルな生産管理体制に基づく収益改善を進めます。

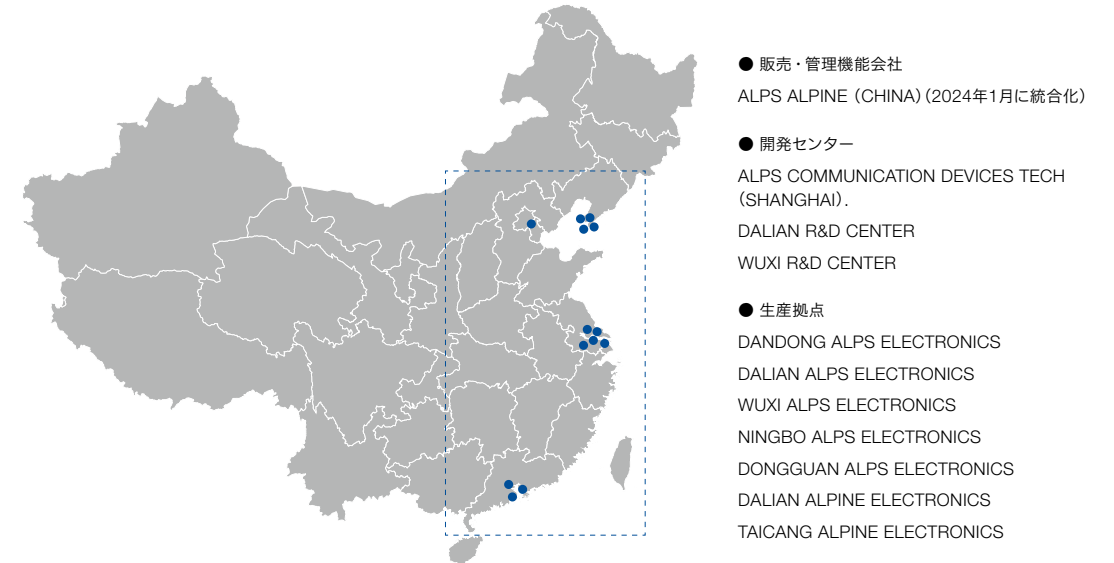


## 新製品開発の改善(原価ロス低減)

欧州向け新製品の立ち上げ課題については、外観部品の歩留まり改善、各種異常工程を解消し部材コストも含めて120億円規模の改善を図ります。また、今回の挽回活動を通じて高品位と機能性の両立を実現する技術知見ノウハウを醸成し事業の良質化を進めます。

## 生産品目の最適配置と中国事業運営改善(事業・拠点集約／効率化)

拠点生産能力の適正化(品目整理)を実施し、生産規模に合わせた人員規模の最適化を図り、中期的な視点による最適生産地戦略を実行します。直近での取り組みとしては、海外拠点の直接雇用人員を中心にグローバルで65億円規模の人員削減を2024年度中に実施し、収益改善を進めていきます。また、3,000億円の事業規模となっている中国事業は、これまで販売・生産・開発の各々の拠点が独立運営となっていたため、部門間連携が不十分でした。これに対して、2024年1月に中国の販売・管理会社を統合したことで、今後は規模のシナジー最大化を目指して一体運営への移行を進め、更なる効率化を進めていきます。



## 不採算製品の整理

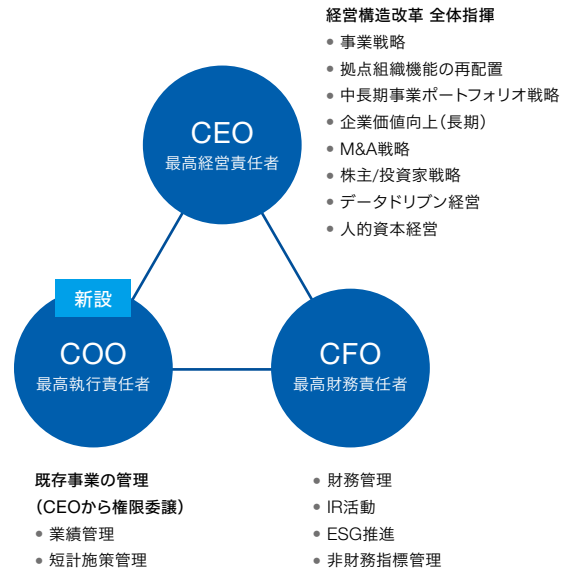
事業ポートフォリオ改革に伴い、既存製品の売価適正化、コストダウン及びVE(Value Engineering)による原価改善を進め、収益効率を高める活動に取り組む一方で、不採算事業であるタッチパネル事業・ステアリング関連事業の撤退など、低収益製品については段階的に終息を進めていきます。

# 経営体制の強化

## 経営管理の仕組み強化

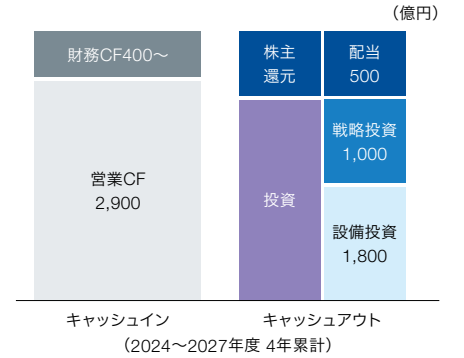
経営構造改革を推進し、2026年度までにPBR 1倍以上の目標を達成するためには、コスト構造改革、事業ポートフォリオ改革、ROIC経営の導入といった全社横断的な取り組みをCEO主導の下、迅速に意思決定し遂行していかなければなりません。これを担保するため、実行力を伴う改革推進体制に変更しました。

具体的には、最高執行責任者COO職を新設し、既存事業の管理権限をCEOから委譲します。これにより、CEOは構造改革全体の指揮に注力するとともに、CEOを議長とする構造改革ステアリングコミッティ(SC)を設置し構造改革を推進していきます。また、各種施策の完遂のため、構造改革SCの下層機関として主要施策ごとにSCを設け、責任者である各担当執行役員が施策の実行にあたります。また、新設する最高戦略責任者CStOが各SCの改革推進及び実行状況を監視しつつ、SC間の連携と統制を図ります。



# 資本政策

企業価値向上を図り、その成果をより安定的かつ積極的に株主の皆様へ還元するための当社資本政策の基本方針は、これまで同様に、成長投資・健全な財務・株主還元の3つのバランスをとることとします。その上で、成長投資及び株主還元については、2023年度より下記の通り、考え方を変更します。



## 成長投資

第1次中期経営計画以降、事業継続に必要な設備投資は行ってきたものの、成長領域への資源配分が停滞していました。コスト構造改革、事業ポートフォリオ改革等の経営構造改革を通して、今後は成長領域に対する戦略的な投資を確実に実施します。

戦略投資例(インオーガニック含む)	投資額
車載向けパッシブ/多種用途アクティブセンサー関連拡充、IC開発、磁気応用高精度センサー(次世代薄膜設備含む)	600~700億円
ソフトウェア開発投資	~300億円
人的資本投資(グローバル人材強化、リスクリング等)	~100億円

## 株主還元

株主還元方針を変更し、中長期にわたり安定的かつ継続的な配当を拡充するため、自己資本配当率(DOE)を導入し、基準を3%とします。本方針は2024年度から原則として4年間運用し、第4次中期経営計画のタイミングで必要に応じて見直しを行います。

## 健全な財務

当社における健全な財務の状態の目安は、従来同様に自己資本比率50%(国内格付A格)とします。

# マテリアリティ(重要課題)

## 環境認識

### ■政治・経済

- 物価上昇
  - 原材料/部材値上がり、エネルギー価格及び人件費上昇
- サプライチェーンの混乱
  - 安定供給問題、感染拡大によるロックダウン等
- 地政学リスク・経済安全保障
  - 米中貿易摩擦、地域紛争

### ■技術動向

- 技術革新の加速とソフトウェア化
  - DX、ビッグデータ活用、通信の高度化による生産性/効率性向上
  - AI、IoT技術の進化による人の役割の変化
- 市場プレーヤーの変化(巨大IT企業の車載市場への参入等)、コモディティ化、自動車業界の合従連衡

### ■社会

- 脱炭素化社会、循環型社会へのシフト
- バリューチェーン全体でのESG活動の強化
- 価値観の変化
  - ニューノーマルによる働き方、移動概念の変化
  - 消費行動の多様化(シェアリング、コト消費)
- 人権と多様性の尊重
- 生産年齢人口の減少(日本)とDX人材不足

### ■内部環境

- 部材、エネルギー及び人件費上昇に伴うコストアップ
- サプライチェーンの混乱による安定供給問題
- 変化に柔軟に対応できる組織能力不足
- 市場競争激化に伴う不採算製品発生による収益性の低下
- 新製品の歩留まり低下によるコスト増

## 機会とリスク

視点	機会	リスク
政治・経済市場の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>供給能力(サプライチェーン強靱化)による差異化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部材、エネルギー及び人件費上昇による利益悪化</li> <li>事業環境変化に対応できる人材不足</li> <li>半導体不足、ロックダウンによる収益影響</li> </ul>
価値観・技術の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「感動」「安全」「環境」意識の高まりによるビジネス機会の増加</li> <li>産機市場及びコトビジネス機会の増加</li> </ul> <p>&lt;感動: Emotion&gt; 自動運転、移動価値の変化による上質な移動空間における感動・快適価値の提供機会</p> <p>&lt;安全: Safety&gt; 車載、民生及び産業機器市場での安心・安全意識の高まりによる予防安全、故障検知、非接触等におけるセンシング、高周波、ソフトの提供機会</p> <p>&lt;環境: Green&gt; 低燃費、小型、軽量化ニーズの高まりにおける当社技術の貢献機会及びIoTソリューションの提供機会</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HMI製品、市場の成長は限定的</li> <li>クルマの付加価値がソフトウェアにシフト</li> <li>メカレス、ソフトウェア化の流れ</li> <li>ニューノーマルによる移動の減少</li> <li>品質、製品安全要求の高度化、複雑化</li> </ul>
社会・環境の変化		<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ESG要求の厳正化と対応コストの増加</li> <li>事業成長に必要なソフトウェア、DX人材不足</li> </ul>

## 策定プロセス

### 策定プロセス

#### STEP 1

- 企業ビジョン及び中期経営目標を踏まえ、当社事業を取り巻く環境、機会とリスクを整理
  - 経営戦略室、サステナビリティ推進室、ガバナンス推進室、機能部門

#### STEP 2

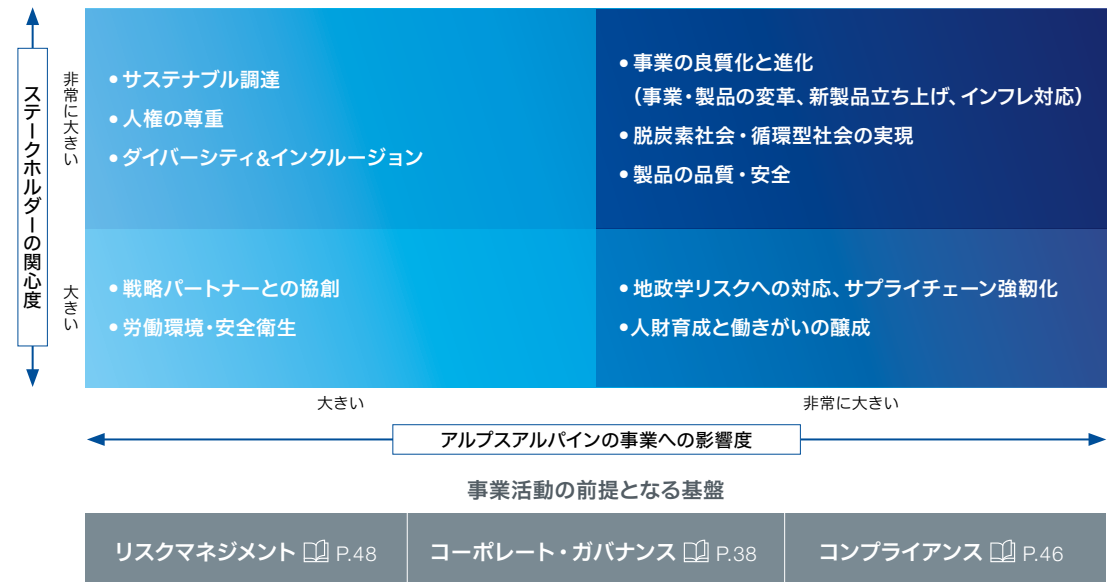
- 機関投資家等のステークホルダーとのエンゲージ結果を加味し、重要課題を抽出
  - 経営会議(審議)
  - 社外取締役連絡会(検証)

#### STEP 3


- 重要課題を当社事業への影響度とステークホルダーの関心度を軸に優先順位付け
  - 取締役会(審議・決議)

当社グループにおけるマテリアリティの特定は、政治、経済、技術動向に加え、社会課題や社内環境の把握及び持続的な成長に向けた機会とリスクの分析を行い、取締役会で審議・決定しています。2024年度は、第2次中期経営計画の中止を受け、環境認識において一部見直しを行いました。中長期的視点による経営及び事業における機会とリスクに変更はなく、経営構造改革の遂行においても特定しているマテリアリティを更新する必要性が無いことを取締役会で確認し、改訂は行いませんでした。

## マテリアリティマップ



# 重要課題・施策一覧

マテリアリティ	機会とリスク	テーマ/施策	KPI(2022~2024年度)	2023年度実績	実施状況及び対策
<b>事業の良質化と進化</b> (事業・製品の変革、 新製品立ち上げ、 インフレ対応) 	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>「感動」「安全」「環境」の価値追求と具体的製品の開発</li> <li>事業の良質化と進化</li> <li>コスト構造改革</li> <li>ケイバビリティ改革</li> </ul>	— *1	— *1	第2次中期経営計画中止に伴い、財務面における定量指標は取り下げました。
<b>脱炭素社会の実現</b>  P.25	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出削減(スコープ1、2、3)</li> <li>再生可能エネルギーの積極的な使用</li> </ul>	エネルギー使用量: $\Delta 2\%$ /年(連結) 再生可能エネルギー導入率: <b>60%</b> (連結)	1.3% 63.6%	エネルギー使用量は、高効率な生産設備への置き換えなど積極的な省エネ活動を行いました。生産増に伴いやや増加しました。再生可能エネルギー導入率は、グローバル各拠点での太陽光発電設備の導入等により、2023年度の目標50%を上回る実績となりました。
<b>循環型社会の実現</b>  P.26	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源の有効活用</li> <li>環境配慮製品の開発</li> </ul>	廃棄物排出量: $\Delta 2\%$ /年(連結) 水使用量(取水量): $\Delta 1.5\%$ /年(連結)	$\Delta 2.1\%$ $\Delta 11.0\%$	廃棄物排出量は海外生産拠点、水使用量は日本と中国の削減活動が進んだことにより、どちらも減少しました。今後は廃棄物の再資源化も含め取り組んでいきます。
<b>製品の品質・安全</b>  P.30	機会/ リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>「初めから正しく」を徹底し、「未然防止」につなげていく</li> <li>機能安全、製品サイバーセキュリティの強化</li> </ul>	製品設計、工程設計完成度の向上 CSMS*2組織監査の実施と改善	— —	開発の各プロセスにおける品質視点でのレビューを強化し、課題の刈り取りと対策を実施し未然防止に取り組んでいます。組織全体のサイバーセキュリティ活動の実行環境、運用実態及び能力の確認を目的に2023年3月に外部機関による組織監査を実施し、関連する全グローバル拠点においてISO/SAE21434のマネジメントシステム規格に適合していることが認証されました。
<b>地政学リスクへの対応、 サプライチェーン強化</b>  P.48	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスインパクト分析とボトルネックの明確化</li> <li>サプライチェーン全体での事業継続計画の構築</li> </ul>	リスクマップ見直し  生産バックアップマップ策定	年次見直し実施  生産リスク対応 計画策定完了	「リスク発生可能性」と「事業への影響度」に基づき、リスクの抽出と優先度を設定し、レジリエンスを高めるべく優先的に取り組むリスクとして、経営・事業戦略リスク、地政学・経済安全保障リスク等を選定しました。 また、サプライチェーン全体における事業継続計画は、2022年度に策定した計画に基づき生産地のリロケーション、BCP在庫の確保を行いました。今後も地政学リスクを含む様々なリスクへ対応していきます。
<b>サステナブル調達</b>  P.31	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上でのコンプライアンス違反の低減</li> <li>サプライチェーン上での人権リスクの把握と低減</li> <li>責任ある調達(鉱物などのトレーサビリティ)</li> </ul>	CSRアセスメント回収率: <b>100%</b> CSRアセスメントBランク以下の比率: <b>0%</b> CMRT*3回収率: <b>100%</b> RMI*4が認証している精錬所率: <b>100%</b>	100% 1% 98% 90%	お取引先様向けCSRアセスメントは、評価結果がBランク以下のお取引先様に対して是正活動を実施し、結果1%となりました。鉱物調査において、2023年度のCMRT回収率は98%でしたが、引き続き100%を目指します。また、お取引先様と連携を進め、RMIが認証している精錬所の使用を推奨していきます。
<b>人財育成と働きがいの醸成</b>  P.33~34	機会/ リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業成長に向けた人財確保</li> <li>新事業創出人財の拡充</li> <li>挑戦を促す人事制度</li> <li>多様な働き方を可能にする制度</li> <li>エンゲージメント向上への取り組み</li> </ul>	採用計画充足率: <b>100%</b> (単体)  人財育成投資額: <b>前年度比増</b> (単体)  エンゲージメント指標及び測定方法の確立	93%  前年度比14%増  サーベイツール 選定、プロセス 等の詳細決定	人財育成投資額は、新型コロナウイルス感染症の影響緩和により、事業構想力研修などの人財育成に関連する施策が活発に行われ、前年度比14%の増加となりました。エンゲージメントは、サーベイツールの選定及びプロセス等の詳細決定を行い、2024年度から国内全社員を対象にサーベイを実施します。
<b>ダイバーシティ&amp; インクルージョン</b>  P.35	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の活躍推進</li> <li>多様な人財が働きやすい環境づくり</li> </ul>	新卒女性採用比率(総合職): <b>15%</b> (単体) 女性管理職比率: <b>6.0%</b> (単体) 障がい者雇用率: <b>2.6%</b> (単体) 男性育児休業取得率: <b>45%</b> (単体)	15.0% 3.5% 2.6% 53.7%	女性管理職比率は、2023年度目標の5%に対し3.5%にとどまりました。管理職の候補者数を増やし、適切な時期に発令できるよう、2024年度も各本部及び管理系部門ごとの育成進捗確認及び各施策を継続します。 障がい者雇用率は、目標を上回る結果となりました。今後の法改正に向けて、2024年度は更に重点的に取り組みを推進します。
<b>人権の尊重</b>  P.36	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権リスク把握と低減</li> <li>グループ行動規範教育の継続実施</li> </ul> ※サプライチェーン上の人権に関わるテーマはサステナブル調達に記載	人権デューデリジェンスAランク: <b>100%</b>  グループ行動規範教育受講率: <b>90%以上</b>	Aランク比率: 55%  98%	グループ内における人権デューデリジェンスは、2023年度目標のAランク比率50%以上を達成し、Aランク55%の実績でした。引き続き人権リスクの低減を図っていきます。
<b>労働環境、安全衛生</b>  P.37	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の安全確保</li> <li>健康経営の推進</li> </ul>	重大労働災害件数: <b>0件</b> (連結)	0件	2023年度は死亡事故及び後遺障害の残る重大労働災害は発生しませんでした。引き続き、災害防止に向けたリスクアセスメント等を強化していきます。
<b>戦略パートナーとの協創</b> 	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務提携など積極的なアライアンスの構築</li> </ul>	—	—	2023年度に資本業務提携契約を締結したフリービット株式会社と5G/web3の社会実装実験を開始するとともに、5G/web3分野での技術連携を更に強化していくことを公表しました。また、サウンド領域の開発加速と付加価値創造に向けて、DSP Concepts社と協力体制を構築することとしました。

\*1 第2次中期経営計画中止に伴い取り下げ \*2 CSMS(Cyber Security Management System): サイバーセキュリティマネジメントシステム

\*3 CMRT(Conflict Minerals Reporting Template): 紛争鉱物報告テンプレート \*4 RMI(Responsible Minerals Initiative): 世界で300以上の企業や団体が加盟する紛争鉱物に関する取り組みを主導している団体

# サステナビリティマネジメント

## 基本的な考え方

当社の企業理念である「アルプスアルパインは人と地球に喜ばれる新たな価値を創造します。」を実践することで、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を目指しています。

また、事業活動の基本となる5つの経営姿勢(価値の追究、地球との調和、社会への貢献、個の尊重、公正な経営)を軸に、企業・社員として最低限必要な具体的な行動や考え方を明文化した「アルプスアルパイングループ行動規範(以下、グループ行動規範)」を、全世界のグループ拠点に展開しています。グループ行動規範についての研修を定期的実施し、社員一人ひとりに浸透するよう努めています。

## サステナビリティ課題への取り組み(2022~2024年度)

2022年度より、脱炭素社会・循環型社会の実現、人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン、持続可能なサプライチェーンマネジメントをサステナビリティ重要課題と位置付けて活動を推進しています。また、サステナビリティに関する課題に対しては、機能本部や管理系部門ごとに具体的な中計目標を設定した上で、必要に応じ事業担当と連携しながら課題解決と事業活動への反映をしています。

[サステナビリティ重要課題・施策一覧](#)

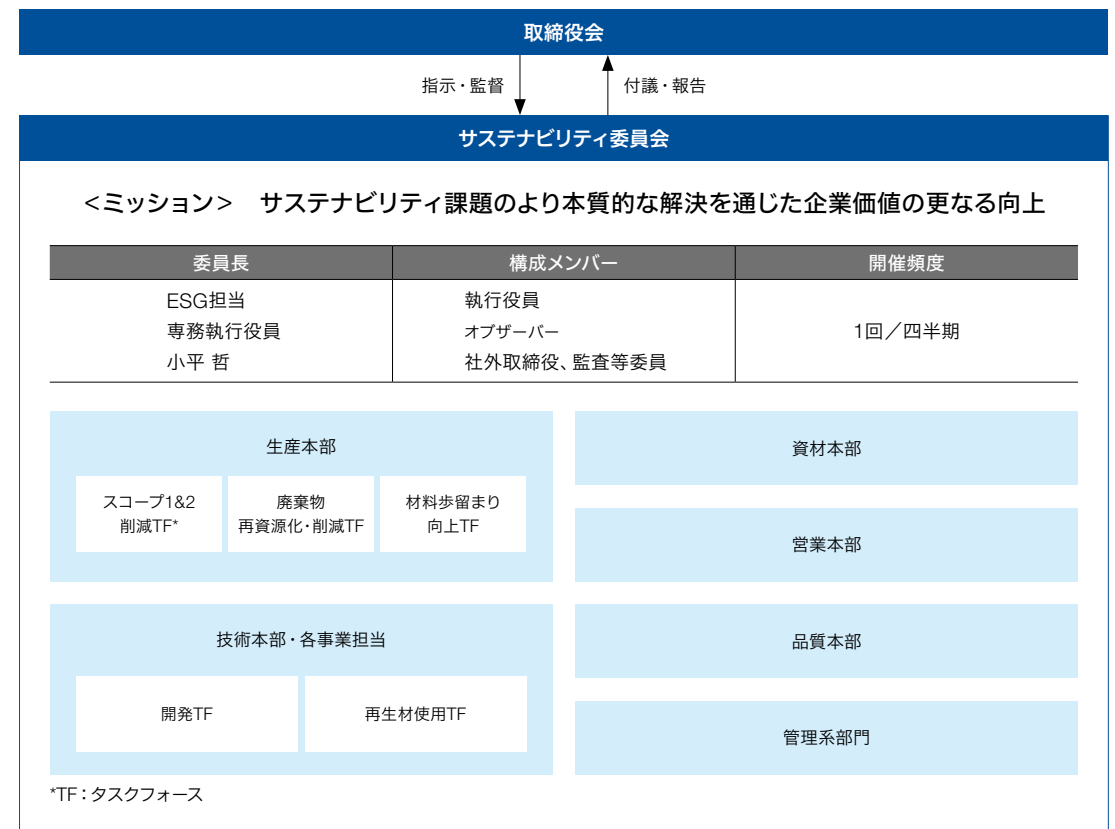
## 2023年度 経営会議における主なサステナビリティ議題

経営会議名	時期	議題
取締役会	四半期ごと	サステナビリティ課題の目標に対する進捗報告
取締役会	4月	2023年度サステナビリティ課題のKPIと実行計画
取締役会	4月	SBTイニシアチブへの参加及び目標設定
取締役会	6月	マテリアリティの見直し
取締役会	7月	ESG評価結果
取締役会	10月	コンプライアンス・CSR研修受講状況報告
取締役会	11月	SR(Shareholder Relations)エンゲージメント報告
取締役会	1月	グループ倫理規範(現・グループ行動規範)の改定
グローバル経営会議	3月	サステナビリティ課題を含む2024年度経営計画

## 推進体制

2023年度までサステナビリティ推進委員会を設置し、重要課題に対する7つのワーキンググループを中心に活動してきました。2024年度からは、経営レベルでサステナビリティの中長期課題を議論し、意思決定の迅速化を図るべくサステナビリティ委員会へ格上げし経営会議として位置付けました。ESG担当執行役員を委員長とし執行役員が委員を務め、社外取締役及び監査等委員がオブザーバーとして参画するなど体制の見直しも行いました。なお、部門間連携が必要なテーマについては、タスクフォースを設置し推進するなど、全社でサステナビリティ課題への取り組みを進めています。

取締役会へは四半期ごとに報告を行い、意思決定が必要な案件は都度付議されます。





# 持続可能な社会を実現する 環境戦略

脱炭素・資源循環・自然共生

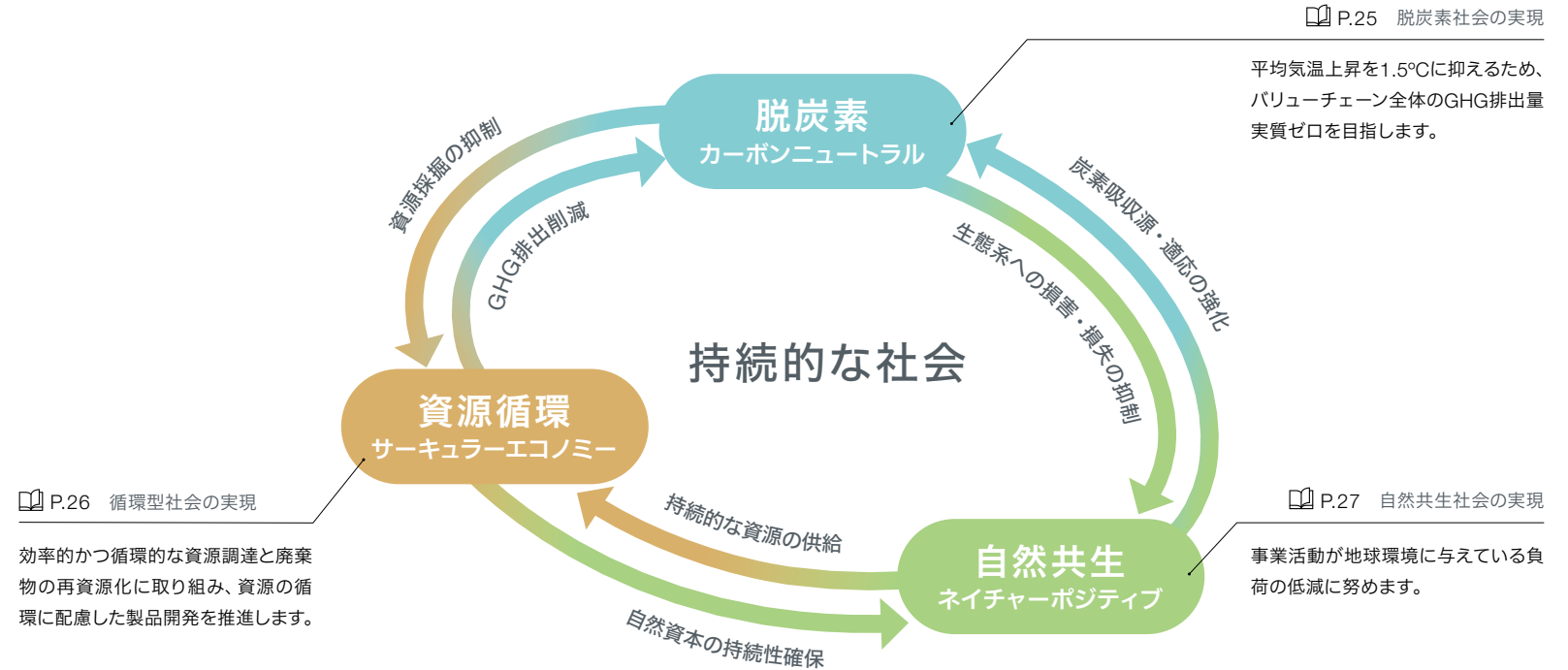
アルプスアルパインの企業理念である「アルプスアルパインは人と地球に喜ばれる新たな価値を創造します。」は、人々の暮らしや地球環境が将来にわたって持続可能な社会であることへの貢献を目指すものであり、私たちの使命であると捉えています。更に、経営姿勢の一つに「私たちは、地球に優しく環境に調和する経営を目指します。」と定め、環境負荷低減を意識した事業活動を行うことを宣言しています。

当社の事業活動を取り巻く環境課題は、地球温暖化の進行による気候変動や資源の枯渇、生物多様性の減少など、ますます深刻化しています。これらの課題に対して、「脱炭素」「資源循環」「自然共生」の3つの視点での取り組みが重要であると考え、現在、環境方針に沿った環境戦略の策定を進めています。

私たちは、これらの環境課題に真摯に向き合い、環境配慮製品の創出や生産に伴うエネルギー使用量の削減、資源の有効活用等の取り組みを通して、環境に調和した経営を行うという企業責任を果たすことで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 私たちは、地球に優しく環境に調和する経営を目指します。

脱炭素、資源循環、自然共生の取り組みはそれぞれ依存した関係にあります。  
当社は、環境に調和する経営を目指し、これらをバランス良く推進していきます。



### 2024年度までの重点施策

	施策	KPI
脱炭素社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出削減(スコープ1、2、3)</li> <li>再生可能エネルギーの積極的な使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用量：△2%/年(連結)</li> <li>再生可能エネルギー導入率：60%(連結)</li> </ul>
循環型社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源の有効活用</li> <li>環境配慮製品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物排出量原単位：△2%/年(連結)</li> <li>水使用量(取水量)：△1.5%/年(連結)</li> </ul>

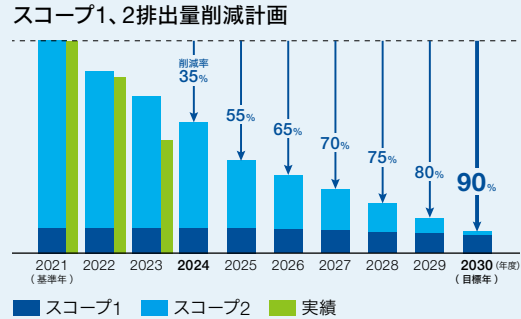
# 脱炭素社会の実現



## 温室効果ガス排出削減：スコープ1、2

中期目標：2030年度までにGHG排出量を90%削減（基準年：2021年度）

当社は、2023年4月に「RE100」イニシアチブに参加し、2024年4月にSBT認定を取得しました。また、2024年度よりスコープ1、2削減タスクフォースを設置し、目標達成に向けて取り組みを加速していきます。



## 再生可能エネルギーの積極的な使用

当社は、2030年度までに事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーに転換することを宣言しています。太陽光発電設備の積極的な導入を進め、2023年度は国内生産工場を中心に約7MW相当の設備投資を行い、総発電量は約18MWに達しました。2024年度はメキシコ工場、マレーシア工場への導入を計画しています。



アルパイン太倉の太陽光発電設備

再生可能エネルギー導入率(連結)	2021年度 24.5%	2022年度 40.4%	2023年度 63.6%
------------------	-----------------	-----------------	-----------------

## 省エネルギーの取り組み

生産工場でのエネルギー効率化を目的に省エネ活動を推進しています。日本と中国では、省エネ全体会議を開催し定期的なコミュニケーションを通じて、グローバル全体でのエネルギー使用量削減を実現しています。

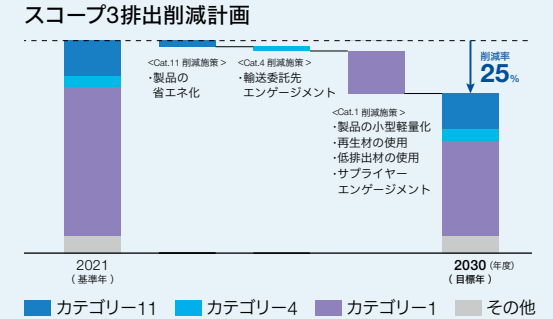
エネルギー使用量(連結)	2021年度 617千MWh(+9.3%)	2022年度 473千MWh(△23.3%)	2023年度 479千MWh(+1.3%)
--------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------

( )内前年度比

## 温室効果ガス排出削減：スコープ3

中期目標：2030年度までにGHG排出量を25%削減（基準年：2021年度）

スコープ3排出量に占める割合が大きいカテゴリ1（購入した製品及びサービス）、カテゴリ4（上流輸送・配送）、カテゴリ11（販売した製品の使用）を対象に排出量を削減する取り組みを2024年度から開始し、2030年度までの具体的な削減ロードマップを策定します。



## サプライチェーンにおける取り組み

スコープ3に占める割合が最も高いカテゴリ1（購入した製品及びサービス）を削減するため、2022年度からお取引先様の協力を得てGHG排出量調査を開始しています。2023年度は簡易算定シートを作成し、お取引先様の算定支援を実施しました。

## 製品カーボンフットプリントの算定

バリューチェーン全体でのGHG排出量削減に対する動きが高まる中、製品カーボンフットプリントを算定し、排出量の多いホットスポットを分析することで、効果的に排出量削減を行う動きが始まっています。当社においても、2023年度から製品カーボンフットプリント算定を開始し、具体的な削減施策につなげています。

## 環境関連イニシアチブなどへの対応状況

CLIMATE GROUP RE100	JCLP	SCIENCE BASED TARGETS	CDP
RE100イニシアチブ 2030年までに、事業で使用する電力の100%再生可能エネルギーへの転換を推進するため加盟	JCLP(日本気候リーダーズ・パートナーシップ) 1.5°C目標を達成するための情報収集を目的に加盟	SBTイニシアチブ 当社として1.5°C目標を達成するために認定を取得	CDP 気候変動で「A-リスト」企業に選定

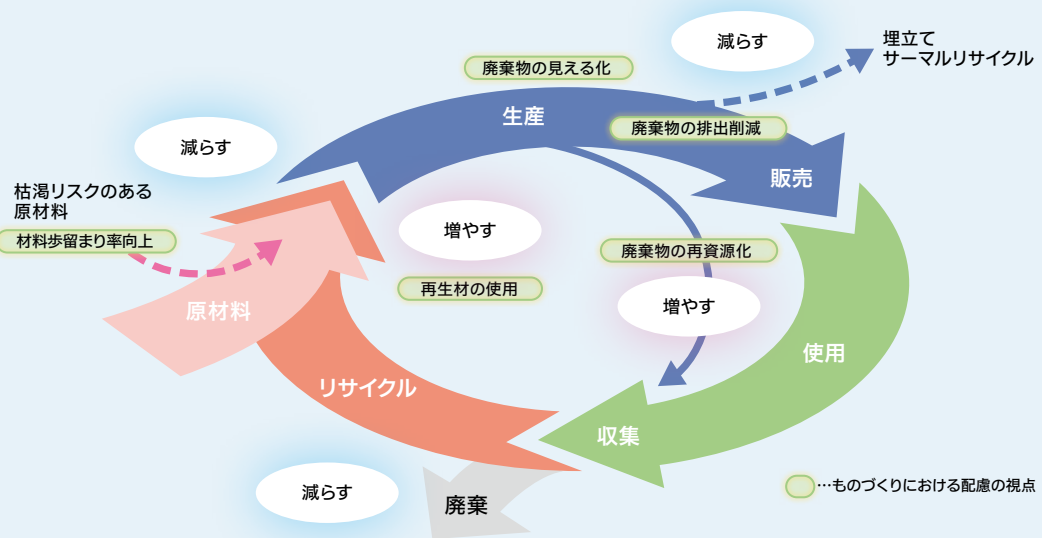
# 循環型社会の実現



## 基本的な考え方

人口の増加や経済の成長とともに、廃棄物の増加や資源の枯渇、環境負荷の増大が重要な課題となり、従来の直線型経済(リニアエコノミー)から循環型経済(サーキュラーエコノミー)への移行が急務となっています。サーキュラーエコノミーは、資源の持続可能な利用と廃棄物の最小化を促進し、経済成長と環境保全を両立させる枠組みです。

当社では、このような考え方の下、事業活動を通じて再生材の使用や廃棄物の再資源化を促進していきます。更に製品の設計段階から廃棄物排出量の最小化を考慮し、修理や再利用、リサイクルなどの手段を取り入れることで、資源の有効活用を図ります。



### 資源利用における今後の取り組みポイント

- 事業活動を通じて調達する資源の効率的・循環的な利用を推進します。
- ➔ 再生樹脂の製品適用の促進
- ➔ 材料歩留まり率の向上

### 廃棄物における今後の取り組みポイント

- 事業活動を通じて排出される廃棄物の再資源化を促進します。
- ➔ 廃棄物の継続的な削減
- ➔ 廃棄物の再資源化

## 資源の有効活用

### 廃棄物の排出削減

2023年度は、各生産拠点間でベストプラクティスを共有し、削減施策の横展開を実施したことにより、廃棄物排出削減目標を達成することができました。

### 水使用量の削減

2023年度は、生産拠点を中心に水使用量の削減施策を実施し、目標を大幅に上回る削減を達成しました。

廃棄物総排出量(連結)	2021年度 22.8千トン(+4.1%)	2022年度 25.8千トン(+11.3%)	2023年度 25.2千トン(△2.1%)
水使用量(取水量)(連結)	1,814千m <sup>3</sup> (+4.1%)	1,674千m <sup>3</sup> (△7.7%)	1,490千m <sup>3</sup> (△11.0%)

## 環境配慮製品の開発

製品の環境負荷低減を着実に実行するため、環境に配慮した設計・開発を行っています。新規開発される製品では設計段階で製品アセスメントを実施し、その製品がライフサイクルの中で環境に影響を及ぼすと考えられる37の評価項目に対して、基準製品や代替案との比較などをしながら評価し、総合的観点から対策・検討の要否判定を行っています。今後はアセスメント項目の見直しを行いながら、対象製品の拡充に取り組むとともに、環境配慮製品の開発も強化していきます。

主なソリューション	環境配慮型製品事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ バイオマスプラスチックを用いた製品開発 植物由来樹脂等の材料開発及びバイオマス系材料への置き換え</li> </ul>	バイオマス材使用 タクトスイッチ®
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 磁気技術、センシング技術 電気自動車(BEV)用に電流センサーモジュールを製品化。独自の磁気抵抗技術を用いることで、小型・軽量化に成功し、電費改善により脱炭素社会の実現に貢献</li> </ul>	電流センサー
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ センシング技術、無線通信技術、パッケージング技術 低コスト・省電力、長距離伝送をパッケージし、無充電10年連続稼働、室内外シームレス測位を実現</li> </ul>	MonoTra™

# 自然共生社会の実現



## 生物多様性の保全

### 基本的な考え方

2022年12月に開催された生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)において、「昆明・モントリオール生物多様性枠組」が採択されました。同枠組では、2030年までに自然を回復軌道へ乗せることを目指し、生物多様性の損失を止め、反転させるための緊急の行動をとることを掲げ、23の具体的な目標が設定されました。

当社は、これまで取り組んできた環境保全活動を継続しながら、今後はTNFD\*1などを通じて、当社の事業活動が自然に与える影響の評価と開示に取り組んでいきます。

#### 今後の取り組みポイント

- ▶ エコロジカル・フットプリントを算定し、事業活動が自然に与える影響を評価する



\*1 TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)：自然関連財務情報開示タスクフォース

\*2 バイオキャパシティ：地球が自然資源を再生産し、吸収する供給能力

\*3 エコロジカル・フットプリント：人間が地球環境に与える負荷の大きさを数値で示す指標

2023年度は、植樹や有機性廃棄物の堆肥・肥料化、事業所周辺の清掃活動など、グローバルで様々な取り組みを実施しています。

### 敷地内の緑化活動

仙台開発センターでは、在来植物を中心とした敷地内の緑化活動を推進しています。更に、雨水の貯水を行い敷地内の植物の散水に活用する取り組みも実施しています。

アイルランド工場では、敷地内で野花を育てています。この野花により、周辺に生息する鳥や蝶、ミツバチのための環境を整えることで、生態系の多様性を支えています。



雨水の散水活用



ポリネータープラン

## 化学物質の管理

### 基本的な考え方

欧州RoHS指令やREACH規則は、化学物質の管理において企業に対し具体的な義務を課すだけでなく、生態系や人間の健康への影響を最小限に抑えることを目指しています。これらの法規制に準拠することは、化学物質の使用や放出を制限することによって、生物多様性保全に貢献することと同様に重要であると捉えています。

当社は、「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の目標とも整合した化学物質管理を実践することで、環境への負荷を低減し、持続可能な事業活動を推進します。

#### 今後の取り組みポイント

- ▶ 化学物質の安全性と環境への影響を配慮した管理を徹底する

当社は、化学物質の使用や取り扱いに関して、製品を使用する人の健康と環境の保全を最優先に考えています。製品含有化学物質管理において、厳格な規準と規制を遵守し、潜在的なリスクを最小限に抑えるために努めています。

RoHS指令やREACH規則などの法規制、業界基準の最新動向を調査し、必要に応じて「グリーン調達基準書」に反映しています。「グリーン調達基準書」は、当社の製品含有化学物質管理基準であり、部材調達・生産・出荷の各段階での取り組みに適用されています。

#### ▶ グリーン調達基準書

### 汚染予防に関する取り組み

当社は、PRTR制度対象化学物質を含む環境汚染物質の管理及び排出抑制に取り組んでおり、これまで土壌汚染及び地下水汚染を最小限に抑えるため、様々な対策を実施してきました。大気汚染の原因の一つである揮発性有機化合物(VOC)の排出は拠点ごとに適正に管理し、排出抑制へとつなげています。

# TCFD提言に基づく情報開示

## TCFD提言への対応

当社は、2020年9月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しました。気候変動関連リスクと機会の分析を行い、その結果を事業戦略につなげることで持続可能な成長及びリスクへの適切な対応を目指してまいります。

## ガバナンス

「脱炭素社会の実現」「循環型社会の実現」といった気候変動への対応をマテリアリティの項目として設定し、気候変動課題に対する基本方針や対応策等の重要事項を取締役会で審議・決議しています。代表取締役社長は気候変動課題を含むサステナビリティ課題に対する最高責任者であり、代表取締役社長から任命された取締役が、サステナビリティ委員会の委員長として、全てのサステナビリティ施策を監督しています。2024年度より、執行役員を構成メンバーとする委員会体制に変更し、役員報酬制度との連動や執行責任者の協議による意思決定の迅速化を図ります。更に、サステナビリティ委員会傘下に5つの環境関連タスクフォースを設置し、環境方針に沿った中長期環境戦略の立案や施策の実行を担います。サステナビリティ委員会は四半期ごとに開催され、意思決定が必要な案件は取締役会に上程されます。2023年度は、取締役会において、SBT認定取得に向けたGHG排出削減目標が承認され、削減推進組織が設置されました。更に、欧州バッテリー規則をはじめとした製品カーボンフットプリント開示義務化の流れを受け、製品カーボンフットプリント算定に向けた組織の設置も承認され、これらはタスクフォースの一部として活動していくことが決まりました。

サステナビリティ委員会にて、各タスクフォースをはじめとした活動の進捗状況は定期的に評価され、これにより、当社事業活動に伴う環境負荷を最小限に抑えつつ、持続可能な社会の実現に向けて着実に進んでいます。

### 当社における気候変動関連のガバナンス体制

会議名	役割	頻度
取締役会 (議長：代表取締役 社長 泉 英男)	気候変動を含むサステナビリティ方針の決定 気候変動を含むサステナビリティ重要課題の決定 気候変動対応の監督	年4回報告 適時課題審議
サステナビリティ委員会 (委員長：代表取締役 専務執行役員 小平 哲)	気候変動を含むサステナビリティ課題の進行管理と 取締役会への提言	年4回開催

## 戦略

当社は、気候変動に関するシナリオ分析を実施し、その結果を基にリスクと機会を特定しました。これにより、当社の事業に与えるインパクトを内部的な基準に基づいて定量的に評価しました。

[P.29](#) シナリオ分析

## リスクマネジメント

企業の持続的成長と企業価値向上を実現するためには、事業を取り巻く様々なリスクの影響度と重要度を見極め、中長期で施策を立案し、対応していくことが重要です。当社は、リスクに対する備えとしてリスクマップを作成し、気候変動関連リスクを経営上の重要なリスクとして設定しています。具体的には、年に1回、サステナビリティ推進室がリスク調査を行い、洗い出されたリスクはサステナビリティ委員会で評価・管理されます。財務影響度の大きいリスクは取締役会に報告、審議されています。国内外の事業所では、ISO14001認証を取得し、環境側面評価に基づき継続的に環境負荷低減に取り組んでいます。

## 指標と目標

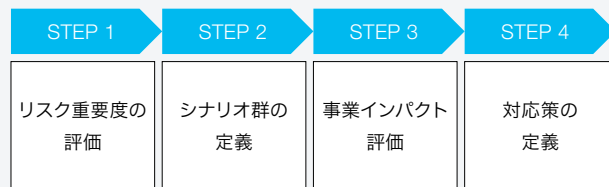
当社は、2050年度までバリューチェーン全体のGHG排出量実質ゼロを目指しています。2030年度のGHG排出量削減目標(スコープ1、2、3)はSBT認定を取得し、「RE100」に加盟して2030年度に再生可能エネルギー導入率100%達成を宣言しています。

2050年度目標	バリューチェーン全体のGHG排出量ゼロ
2030年度目標	スコープ1+2削減目標： GHG排出量を90%削減(基準年：2021年度) スコープ3削減目標： 当社が購入した製品及びサービス、上流輸送・配送、販売した製品の使用によるGHG排出量を25%削減(基準年：2021年度) RE100コミットメント： 使用する電力の再生可能エネルギー比率：100%

## シナリオ分析

IPCC及びIEAの情報を基に、1.5°C及び4°Cシナリオを用いて、2030年度の当社事業活動に影響するリスクと機会を特定し、事業インパクトの大きさから重要度を評価しました。リスクは移行リスクと物理リスクの側面から評価し、機会は製品、資源の効率性、市場、レジリエンスの側面から評価しています。

シナリオ分析は、以下の4つのステップに分けて実施しています。



## シナリオ分析結果

シナリオ分析の結果、1.5°Cシナリオの場合、2050年カーボンニュートラルに向けた施策が各国で推進されるとともに、サーキュラーエコノミー関連の規制が強まってくることが想定されます。特に、当社の事業活動に影響が大きい自動車業界では、EVやFCV(燃料電池自動車)といった低CO<sub>2</sub>排出製品の需要が増加し、環境負荷低減に向けた要求がより一層強まると想定されます。一方で、4°Cシナリオの場合、慢性的な気温上昇により自然災害の頻発化・激甚化が世界的に広がり、自社工場のインフラ強靱化を目的とした投資や、サプライチェーン強靱化に向けた動きが業界を問わず加速していくと想定しています。

## リスクと機会の評価

気候変動における当社グループのリスクと機会の評価結果は以下の通りです。

リスクは、移行リスク(政策と法規制、技術、市場、評判)と物理リスク(急性、慢性)の側面から評価しました。

リスク分類	気候変動に関する分類	時間軸*	財務影響度	リスク	対応策
移行	新たな規制 炭素価格設定メカニズム	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税導入によるエネルギー調達コスト増加</li> <li>排出量取引の導入によるGHG排出量削減対策や排出権導入に伴うコスト増加</li> </ul>	スコープ1、2削減タスクフォースとしてGHG排出削減を加速します。
物理	急性 サイクロンや洪水などの異常気象の重大度と頻度の増加	中期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社工場の稼働停止による売上減少</li> <li>生産継続・復旧対応コストの増加</li> <li>洪水リスクが想定される海外3拠点に対する対策費の増加</li> </ul>	生産拠点の自然災害リスクに鑑み、生産移管や複数社購買の検討など、BCP対応の強化を行っています。
		中期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン寸断による原材料・部品供給停止に伴う売上減少、代替品調達に伴うコスト増加</li> <li>顧客工場の稼働停止や減産に伴う売上減少、生産調整に伴う異常加工費発生によるコスト増加</li> </ul>	
物理	慢性 平均気温の上昇	長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>平均気温上昇によりオフィスや工場の空調等稼働コスト増加</li> <li>再生可能エネルギー需要拡大に伴う電力単価上昇</li> </ul>	再生可能エネルギー化計画において、電力使用量の増加予測を省エネにより抑制するため、年率2%省エネ化推進をKPIとして設定しています。

※ 短期：1年以内、中期：3年以内、長期：3年以上(現在は2030年まで)

機会は、製品/サービス、資源の効率性、エネルギー源、市場、レジリエンスの側面から評価し、製品/サービス、資源の効率性を機会として特定しました。

機会の種類	気候変動に関する分類	時間軸*	財務影響度	機会
製品/サービス	研究開発と技術革新による新製品またはサービスの開発	中期	小	EV市場拡大により電流センサーのビジネスが拡大
		中期	中	EV市場拡大によりEVサウンド製品(歩行者用警告音システム、エンジンサウンドジェネレーター、ロードノイズキャンセル)のビジネスが拡大
	低排出材及びサービスの開発・拡張	中期	小	環境負荷が高いメッキや塗装などに代わる新しい加飾技術(光加飾など)を用いた製品の提供によりビジネスが拡大
資源の効率性	より効率的な生産及び流通プロセスの利用	中期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流トラックの市場導入により効率的な流通に貢献</li> <li>アナログメーターの市場導入により工場のIoT化に貢献</li> </ul>
	より効率的な輸送モードの使用	中期	中	最終販売地の近くの工場で生産することにより、輸送に伴うCO <sub>2</sub> 排出量を削減

※ 短期：1年以内、中期：3年以内、長期：3年以上(現在は2030年まで)



# 製品の品質・安全

## 基本的な考え方

当社グループは、グループ行動規範に基づく品質の基本的な考えとして「品質管理基本方針」を定めています。顧客の信頼を向上させるために、生産品質のみならず、ものづくりの源流にあたる設計・部品の品質確保や顧客サービスも含めた全社品質維持・改善活動に取り組んでいます。

### <品質管理基本方針> ものづくり品質を極め、顧客の信頼を向上させる

#### 今後の取り組みポイント

- ➡ 「初めから正しく」を徹底し、「未然防止」につなげていく
- ➡ 機能安全、製品サイバーセキュリティの強化

#### 2024年度までのKPI

- ➡ 製品設計、工程設計完成度の向上
- ➡ CS\*1力量管理実施率(対象部門): **100%**
- ➡ CSMS\*2組織監査の実施と改善

\*1 CS (Cyber Security): サイバーセキュリティ \*2 CSMS (Cyber Security Management System): サイバーセキュリティマネジメントシステム

## 「初めから正しく」を徹底し、「未然防止」につなげていく

お客様に満足していただける製品をお届けするため、当社では、「初めから正しいものづくり」を目指し、新製品の企画段階から、開発・設計、生産プロセスを含めた品質保証活動を展開しています。具体的には、品質保証部門にこの活動の組織・体制を設け、各プロセスにおける品質視点でのレビュー、課題の刈り取りと対策を推進することで、未然防止につなげています。

## 製品設計、工程設計完成度の向上

製品設計、工程設計完成度を向上させるため、新製品の開発初期に全ての品質要件を提示することで、設計段階でモレや不整合がないか、どのように保証するかを明確にし、計画的に検証しています。

お客様からの評価、各プロセスにおける検証などで検出された課題について、重要な改善のアイテムと捉え、上流工程へとフィードバックしています。

また、製品に必要な部品を供給していただいているお取引先様にも、品質を向上させる取り組みにご協力いただいています。

## 機能安全

運転支援システムや自動運転システム等の普及に伴い、お客様に安全・安心な製品をお届けするため、自動車に特化した機能安全規格ISO26262(第2版:2018年12月発行)に対応した製品化プロセス及び体制、教育、力量管理を確立し、製品開発を行っています。

## 車載製品サイバーセキュリティ

お客様にセキュアな製品をお届けするため、サイバーセキュリティ規格ISO/SAE21434(2021年8月発行)に準拠し、活動しています。更に自社製品で発見された脆弱性に対応するため、「ALPS ALPINE-PSIRT(Product Security Incident Response Team)」を組織化し、運用しています。

## サイバーセキュリティの教育・力量管理

製品サイバーセキュリティの対応力を組織に定着し向上していくために、2021年度から教育及び力量管理を開始し、力量に必要な教育を定め、基礎教育や各活動プロセスごとの専門教育を実施しています。

2023年度も、全ての力量管理対象者が必要教育を受講していることを確認しました。

## サイバーセキュリティマネジメントシステム(CSMS)組織監査

組織全体のサイバーセキュリティ活動の実行環境、運用実態及び能力の確認を目的に、CSMS組織監査を行っています。2023年3月に外部機関による組織監査を実施し、関連する全グローバル拠点においてISO/SAE21434のマネジメントシステム規格に適合していることが認証されました。

## お客様からの評価

米国ゼネラルモーターズ社よりサプライヤー・オブ・ザ・イヤーを受賞しました。革新的な技術と自動車業界で最高品質の製品を提供するグローバルサプライヤーを表彰するもので、当社の受賞は12回連続(22回目)となります。その他のお取引先様からも、品質に関する賞を複数いただいています。



# サステナブル調達



## 基本的な考え方

当社の調達活動は「誠実」を基本とし、お取引先様を公平に待遇するとともに、信頼ある協力関係の確立を目指します。また安全や環境にも配慮し、お取引先様と一体となった取り組みを実践することで、サプライチェーンを通して持続可能な社会の実現に貢献していきます。これらを実現するために方針及びガイドラインを制定し、調達活動を実施しています。

### 今後の取り組みポイント

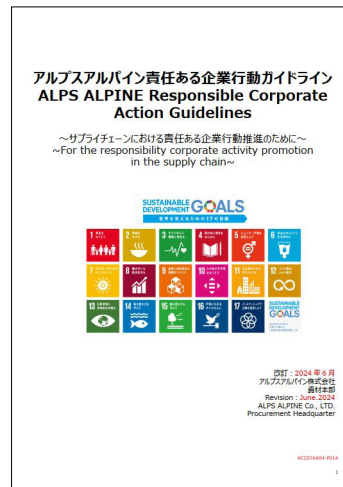
- ➔ サプライチェーン上でのコンプライアンス違反の低減
- ➔ サプライチェーン上での人権リスクの把握と低減
- ➔ 責任ある調達(鉱物などのトレーサビリティ)

### 2024年度までのKPI

- ➔ CSRアセスメント回収率：100%
- ➔ CSRアセスメントBランク以下の比率：0%
- ➔ CMRT\*1回収率：100%
- ➔ RMI\*2が認証している精錬所率：100%

## お取引先様向けCSRガイドライン

自社の事業活動にとどまらず、サプライチェーン全体でのCSR推進の観点から、2020年度に一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)の「責任ある企業行動ガイドライン」に準拠し、「アルプスアルパイン責任ある企業行動ガイドライン」を策定しました。本ガイドラインは、人権、労働、安全衛生、環境、倫理、公正取引、品質などについて記載されたものであり、当社ウェブサイトで公開及び、主要なお取引先様へは直接送付し展開しています。またお取引先様向け事業方針説明会などで、内容や趣旨について直接お伝えしています。加えて、お取引先様との窓口になる社員スタッフに対しても、ガイドラインの説明を含めた、調達に関連するサステナビリティ研修を開催し、2023年度は約170名が参加しました。



### ➔ アルプスアルパイン責任ある企業行動ガイドライン

## CSRアセスメントの実施

CSRガイドラインの遵守状況を確認するため、主要なお取引先様に対し、2022年度よりセルフアセスメントを依頼し、スコア結果をS・A・B・Cランクに区分し評価しています。2023年度はCランクに該当する重大な違反事項は確認されませんでした。Bランク以下のお取引先様に対しては、是正実行計画シートを用いて改善の確認を行いました。また新規お取引先様に対しても、採用検討時にセルフアセスメントを依頼しています。2023年度は対象となる7社全てに実施しています。

### CSRアセスメント結果(グローバル)

対象：主要お取引先様(2021年度購入金額上位80%：88社)

	2021年度	2022年度	2023年度
回収率	—	93%	100%
Bランク以下の比率	—	6%	1%

## 責任ある鉱物調達

当社では、基本方針に基づき、紛争地域や反社会的・非人道的行為の疑われる地域から産出される錫、タンタル、タングステン、金、コバルトなどを高リスク鉱物として、これらに対するデューデリジェンスを「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に沿って実施しています。2023年度は、前年度に購入実績があった全てのお取引先様を対象に、全製品における3TG\*3の含有、原産国、精錬所についての調査を行いました。RMIから認定されていない精錬所が特定された場合は、改善に向けた適切な対応をお取引先様と協議しながら進めています。

### 鉱物調査結果

対象：全お取引先様(グローバル約1,000社)

	2021年度	2022年度	2023年度
CMRT*1回収率	90.4%	95.6%	98.0%
RMI*2が認証している精錬所率	89.6%	88.7%	90.0%

2023年4月時点

\*1 CMRT (Conflict Minerals Reporting Template)：紛争鉱物報告テンプレート

\*2 RMI (Responsible Minerals Initiative)：世界で300以上の企業や団体が加盟する紛争鉱物に関する取り組みを主導している団体

\*3 3TG：Tin(錫)、Tantalum(タンタル)、Tungsten(タングステン)、Gold(金)の略称





# 価値創造を支える 人財戦略

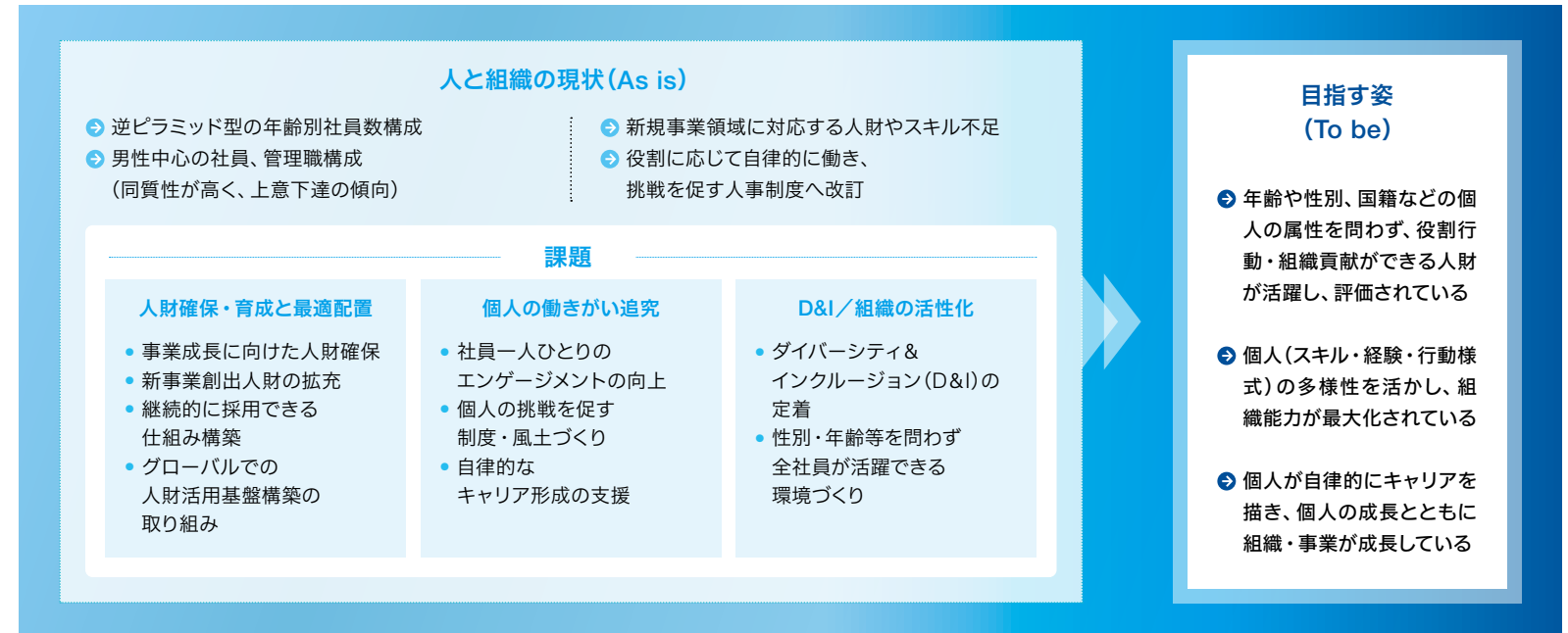
経営戦略・事業戦略と  
人財戦略の連動

当社の人事制度は、人間性尊重・自己啓発・集団精鋭を基本理念にしています。これは、個人の価値観や個性を大切に  
するマネジメントを基盤に、会社が機会の提供等の支援を通じて個人の自己実現を図りつつ、互いにレベルの高い  
仕事に挑戦し助け合うことで、成長し続ける力強い個人と組織を目指すものです。この実現に向けて、人的資本経営  
の観点で課題を整理し、それらに対応する施策と指標を設定し取り組みを進めています。

「人財の確保・育成と最適配置」は、採用活動を通じた人財の獲得と既存社員の能力向上による、事業戦略の実  
現に不可欠な人的リソースを確保する取り組みです。「個人の働きがい追究」は、社員一人ひとりが仕事を通じて成長し、成果創出を実感することで、働きがいや仕事の満足  
度を高めることを目指す、社員と仕事の関係性に焦点を当てた活動です。「D&I／組織の活性化」では、多様な人財が安心して働ける環境づくりや率直な意見を言い合える会社  
風土の醸成を通じて、多様な価値観を活かし、事業の創出と拡大を目指しています。

こうした一連の活動を通し、経営戦略や事業戦略と連動した人財戦略の実現・実行に取り組んでいます。

## 目指す組織の姿と課題



## 2024年度までの重点施策

	施策	指標(KPI)
人財育成と働きがいの醸成	<b>人財確保・育成と最適配置</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業成長に向けた人財確保</li> <li>新事業創出人財の拡充</li> </ul>	P.33 人財育成と働きがいの醸成 <ul style="list-style-type: none"> <li>採用計画充足率：100%(単体)</li> <li>人財育成投資額：前年度比増(単体)</li> </ul>
	<b>個人の働きがい追究</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>挑戦を促す人事制度</li> <li>多様な働き方を可能にする制度</li> <li>エンゲージメント向上への取り組み</li> </ul>	P.34 人財育成と働きがいの醸成 <ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント指標及び測定方法の確立</li> </ul>
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)	<b>組織の活性化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性の活躍推進</li> <li>多様な人財が働きやすい環境づくり</li> </ul>	P.35 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I) <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒女性採用比率(総合職)：15%(単体)</li> <li>女性管理職比率：6.0%(単体)</li> <li>障がい者雇用率：2.6%(単体)</li> <li>男性育児休業取得率：45%(単体)</li> </ul>



# 人財育成と働きがいの醸成

## 人財確保・育成と最適配置

### 基本的な考え方

持続的な事業成長に向け、人財の新たな活躍機会の創出や、各種ネットワークの更なる拡大などを通じ、これまでとは異なる価値の創出ができる人財の確保と育成に取り組めます。

特に、コト事業の推進においては、新規事業を構想する思考スキルや高い専門性を有する人財を確保し、人的ニーズの充足を図るとともに、自発的・自律的に変化・成長し続ける人財の育成を進めていきます。

### 事業成長に向けた人財の確保

採用計画充足率100%を目標に掲げ、多角的な採用の取り組みを実施しています。

#### <取り組み事例>

- ソフト開発人財の採用機会拡大のため、インドの大学が現地で開催している新卒採用イベントに参加
- 生産技術職の充足率を上げるため、エンジニア志望の学生に対する、職場見学を含めた職種説明会の実施
- 女性エンジニアの採用促進のため、社内人財公募に応募した女性社員7名を中心に、社員との交流会などの学生向けイベントを企画立案し実施



仙台開発センター(古川) 見学の様子

採用計画充足率(新卒総合職)	2021年度 97%	2022年度 85%	2023年度 93%
----------------	---------------	---------------	---------------

### 新入社員の定着支援

新入社員の職場への定着を支援するため、入社後1年間にわたり、月1回の簡易意識調査(パルスサーベイ)を実施しています。仕事への満足度や心の健康度を定期的に把握し、個人の課題に合わせた迅速なフォローを行うことで、メンタルヘルスの不調や早期離職の発生を予防しています。

### 新事業創出人財の拡充

新たな提供価値の創出に向けて、事業構想の立案から具現化までを牽引する人財の育成に取り組んでいます。2023年度は新たに「事業構想力研修」を導入し、社内公募で20名が参加しました。この研修で8件の新規事業が提案され、うち4件が事業化実現可能性の調査段階にあります。

産学連携では、東京工業大学とのエンジニアリングデザインプロジェクト、宮城大学との新規事業構想の検討、会津大学との感性デザイン思考ワークショップを実施しました。計30名以上の社員が参加し、事業構想マインドと実践的スキルの向上を図っています。



事業構想力研修の討議風景

### キャリアに関する視野拡大・意識向上に向けた取り組み

他社との交流を通じて多様な働き方や価値観に触れることで、社員が自身の視野を広げ、キャリア形成を考えるきっかけを得ることを目的に、日東電工株式会社とのキャリア交流プログラムを開催しました。



日東電工株式会社とのキャリア交流の様子

### グローバルでの人財活用基盤構築の取り組み

当社は、世界各地域特有のビジネス環境や顧客要求に迅速に対応するため、経営に関する権限や裁量を地域統括会社や現地法人に委譲する地域本部制への移行を進めています。このような経営体制には、地域統括会社や現地法人を牽引する人財を継続的に確保・育成することが不可欠なため、各現地法人における幹部候補人財のリストアップや育成状況の確認を行っています。また、グローバルでの人財情報の可視化を進め、人財育成の機会創出や国・現地法人を跨いだ職務・役割のアサインを行っています。

人財育成投資額(単体)	2021年度 15,087円	2022年度 20,302円	2023年度 23,124円
-------------	-------------------	-------------------	-------------------



## 個人の働きがい追究

### 基本的な考え方

会社が持続的な成長を続けていくためには、社員の主体性の発揮が重要です。社員一人ひとりが、自分自身のキャリアに向き合い、将来の目標を設定し、それに向けて自己研鑽を行ったり、自身の特長や強みを最大限に発揮しようとする中で、自己実現や成果の最大化につながっていきます。社員が成果創出・組織貢献などの経験を通じて、働きがいを追究できるよう、風土醸成や挑戦を支援する取り組みを推進します。

### エンゲージメント向上への取り組み

従業員代表組織であるアルプスアルパイン労働委員会が、3年に1度、国内の全社員を対象に総合意識調査を実施し、その結果を基に労使間での意見交換を行い問題解決に取り組んでいます。

2023年度の調査では、社員の自律的学習を支援する制度やコミュニケーション活性化の施策が、会社の魅力向上に寄与したと評価されました。一方で、社員が経営戦略をより深く理解するには、会社として更なる取り組みが必要であることも明らかになりました。この調査結果を踏まえ、2024年度は短期経営計画の展開に際し、会社方針と社員個人の業務目標をより明確に連携させるよう、丁寧な説明を行っています。

また2023年度には、一部の部門を対象にエンゲージメントサーベイを試行し、この結果を受けて当社におけるエンゲージメントの定義の明確化と、測定ツールの再選定を行いました。2024年度からは対象範囲を国内全社員に広げ、新たなエンゲージメントサーベイを実施する予定です。得られたデータは、組織が追究するありたい組織づくりや企業価値の向上に向けた次なる行動計画の策定に活用されます。

### 挑戦を促す風土の醸成

#### 対話型マネジメント教育の実施

社員のエンゲージメント向上には、日常における組織内の対話が重要であるため、部課長向けの研修を強化し、「挑戦的な目標達成を実現できる対話型マネジメント」の実現に努めています。加えて、2023年度からは組織の中核を担い、職場のリード役となる係長にも対象を広げ、求められる役割や期待を理解

するための研修を実施しています。マネジメント層が社員一人ひとりと向き合うことで社員の挑戦を後押しすることを目指しています。

### キャリア相談室の設置

社員のキャリアに関する悩みや困りごとを解決し、次の挑戦へ進むための支援を目的に、キャリア相談室を新設しました。キャリアコンサルタントの国家資格を有する社員が相談員を担い、キャリアプランや能力開発、職場環境の改善や業務上の役割・職務に関する悩みなど、多岐にわたる相談に対応しています。

### 多様な働き方を可能にする制度

#### 再雇用者の活躍環境整備

当社では、希望する社員が定年後も働き続けられるように再雇用制度を設けています。2023年度は、再雇用された社員がこれまでに培った知識や経験、スキルを今後も存分に発揮できるよう、成果と貢献に基づく公正な処遇を提供するための制度改定を実施しました。今後も、随時運用や制度の見直しを進めます。

また、定年後に社外で活躍しているOBの体験談や、再雇用後も知識と経験を活かして職場に貢献する方法などを紹介するベテラン社員向けのセミナーを実施し、年間170名を超える社員が出席しました。

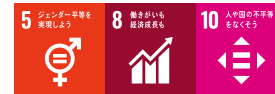


社外で活躍するOBとの交流の様子

### 仕事とプライベートの両立支援

育児、介護、看護などの個人事情を抱える社員がより柔軟に働けるよう、2024年3月に社員制度の改定を行いました。休暇制度の利便性を高めるとともに、在宅勤務、短時間勤務、隔日勤務など就労形態を拡充することで、仕事とプライベートの両立を支援しています。

# ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)



## 組織の活性化

### 基本的な考え方

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)は、当社が成長し続けるための重要な基盤であると捉え、人種・宗教・国籍・性別・年齢・性的指向または性自認・障がいの有無、役職などにかかわらず、「自分らしさ(個性)」を認め合い、安心して意見が交わせる環境づくりを進め、従来の習慣や考え方を見直すことで、組織の活性化につなげます。

### 女性の採用と活躍機会の拡大

#### 新卒採用の強化

新卒総合職採用における女性の割合を高めるため、先輩社員との交流会や各種イベントの実施など多岐にわたる採用活動を展開しています。

#### キャリアデザイン支援

キャリアデザイン支援の一環として、社内の女性管理職や女性エンジニアによる講演会の実施や、NPO法人J-Win\*が主催する女性リーダー育成研修への派遣を行いました。また、2023年度より勤務地域を限定した総合職制度を導入したことにより、一般職から総合職へ転換する社員が増加しました。

	2021年度	2022年度	2023年度
新卒女性採用比率／総合職(単体)	6.8%	9.0%	15.0%
女性管理職比率(単体)	2.4%	3.1%	3.5%

\* J-Win(Japan Women's Innovative Network): 日本企業のダイバーシティ・マネジメントと女性リーダー育成を推進支援するNPO法人

## 多様な人財が働きやすい環境づくり

多様な人財が個性・能力を最大限に発揮できるよう、様々な施策を実行しています。

2023年度は、D&Iに関する社内勉強会を継続的に実施するとともに、LGBTQ+を踏まえた社員制度の適用範囲拡大や社内相談窓口の設置を行いました。また、外国籍の方とのコミュニケーションツールの一つとなる「やさしい日本語\*」の勉強会を社員向けに実施しました。

\* やさしい日本語: 外国人等にも分かるように配慮し、分かりやすい言葉や表現に言い換えた日本語

### 障がい者の雇用促進

障がい者採用チームや担当部門が各職場と連携し、配属職場を対象とした研修の実施や労働環境の整備など、採用後も安心して働くことができる職場づくりに努めています。

	2021年度	2022年度	2023年度
障がい者雇用率(単体)	2.21%	2.45%	2.59%

### 福利厚生制度改定

家族のかたちの多様化を反映し、各種福利厚生制度の適用要件における配偶者や子女の定義を見直し、事実婚や同性のパートナー、その子女にまで制度の適用範囲を拡大しました。他にも育児・介護の両立支援制度の拡充、休暇制度の見直し等を行いました。

### 男性の育児休業支援

2023年度の男性育児休業取得率は53.7%、平均取得日数は67日でした。今後は、育児休業者が希望する休業日数を取得しやすくなるよう、職場への働きかけや環境づくりを進めていきます。

	2021年度	2022年度	2023年度
男性育児休業取得率(単体)*	24.6%	37.0%	53.7%

\* 企業が定める育児休業に準ずる休暇も含めた取得率を算出

# 人権の尊重



## 基本的な考え方

当社は、人権の尊重に関する国際的な基準や各国、地域の法令、規定等を遵守した公正な経営を目指しています。また、「人権の尊重」は全世界の社員一人ひとりが持つ多様な能力、個性、価値観を活かすサステナビリティ活動の土台であり、当社の企業理念である「アルプスアルパインは人と地球に喜ばれる新たな価値を創造します。」につなげていきます。

### <当社が尊重する主な国際規範>

- ・世界人権宣言(国連) ・労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言(ILO) ・ビジネスと人権に関する指導原則(国連) ・OECD多国籍企業行動指針(OECD) ・その他国際的に認められた人権宣言等

### 取り組みポイント

- ➡ 人権リスク把握と低減
- ➡ グループ行動規範教育の継続実施

### 2024年度までのKPI

- ➡ 人権デューデリジェンスAランク(主要現地法人): **100%**
- ➡ グループ行動規範教育受講率: **90%以上**

## 当社ビジネス特有の重要人権リスクの特定

当社が属する電子機器産業で重視される問題を考慮し、右図の項目を当社ビジネス特有の人権リスクとして特定しています。

- ・雇用の自由選択
- ・若年労働者
- ・労働時間
- ・賃金及び福利厚生
- ・人道的待遇
- ・差別/ハラスメント
- ・結社の自由

## 人権の尊重を確保するための体制

2023年度まではサステナビリティ推進委員会の下、人権・D&Iワーキンググループを設置し、人事部を中心に人権問題に対する活動推進と報告を行ってきました。2024年度からは執行役員を構成メンバーとするサステナビリティ委員会においてその活動計画と結果が報告されます。

## 人権の尊重を明文化した「グループ行動規範」の継続的周知

年に1度、グループ会社を含む全社員(役員、派遣、契約社員含む)に教育を実施しています。

グループ行動規範教育受講率	2021年度	2022年度	2023年度
<a href="#">P.69 ESG情報一覧</a>	93.6%	97.0%	<b>98.0%</b>

## 人権への影響の評価と緩和

グループ内における人権デューデリジェンス原則として2年に1回「労働者及び労使関係を含む人権」に特化したデューデリジェンスを実施しており、2023年度はグローバル33拠点を対象に実施しました。ビジネスにおける人権意識の高まりを反映し、前回実績(2021年度)と比較しAランクの拠点が大幅に増加しました。

2021年度評価結果	2023年度対応結果
Aランク 15%	Aランク <b>55%</b>
Bランク 75%	Bランク <b>45%</b>
Cランク 10%	Cランク <b>0%</b>

## サプライチェーンにおける人権課題への取り組み

人権の尊重は、サプライチェーンにおいても重要課題と認識し、取り組みを進めています。

[P.31 サステナブル調達](#)

## 救済措置(苦情処理メカニズム)に関する取り組み

### 相談窓口(ホットライン)の整備

国内グループ社員を対象とした内部通報制度として、経営陣からの独立性を確保した倫理ホットラインを設置しています。通報者の秘匿性と不利益取扱いの禁止を倫理ホットライン規定に明記し、厳格に運営されています。海外拠点に対しても相談窓口の設置状況を調査し、対象の全拠点に設置されていることを確認しました。

### サプライチェーンを対象とした相談窓口の設置

2023年4月より「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した非司法的な苦情処理プラットフォームである一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に加盟しています。

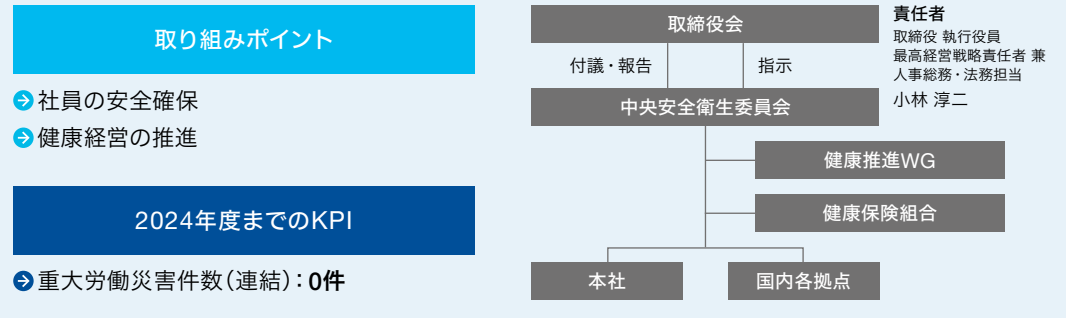
JaCERをはじめとする支援組織との連携を通し、幅広いステークホルダーからの苦情等に対してより確かな対応を図っています。 [P.46 コンプライアンス](#)



# 労働環境、安全衛生

## 基本的な考え方

当社では、「安全衛生方針」を定め、社員一人ひとりが安全に、そして心身ともに健康的に働ける職場環境づくりに努めています。



## 労働安全

### 労働災害への対応

重大労働災害(死亡事故及び後遺障害の残る労働災害)ゼロを目標として活動を推進しており、2023年度の発生はありませんでした。労働災害は、転倒及び設備トラブル対応に伴う作業時の業務上災害等が発生しており、全社で発生原因及び対策を共有し、再発防止策の徹底と危険源の削減に努めています。

重大労働災害件数(連結) (死亡事故及び後遺障害の残る労働災害)	2021年度 0件	2022年度 0件	2023年度 0件
<a href="#">P.68 ESG情報一覧</a>			

※対象の労働者は、当社の管理下にある労働者(派遣社員及び契約社員を含む)

### 安全衛生に関する教育

労働災害防止のための安全衛生教育を派遣社員を含む全従業員を対象に実施しています。2023年度は約8,900名(国内)が受講しました。その他、交通安全講習会の開催(国内受講者約8,850名)や、社内初の自転車の安全運転教育の実施、転倒災害増加対策として歩行測定&セミナーも実施しています。

## 労働安全衛生マネジメントシステムの導入

生産拠点を中心に労働安全衛生マネジメントシステム規格であるISO45001の認証を取得し、リスクアセスメントによる安全健康リスクの低減と管理、法令などの遵守に努めています。グローバル全生産拠点における認証取得率は68%(2024年5月時点)です。

## 健康経営

健康管理を重要な経営課題と捉え、国内を対象に「健康経営宣言」を制定し、特定保健指導の実施率向上、禁煙施策などに積極的に取り組んでおり、これに加え、現在はメンタル休職者の低減を喫緊の課題として進めています。

### アルプスアルパイン 健康経営宣言

企業理念である「アルプスアルパインは人と地球に喜ばれる新たな価値を創造します。」を実現するには、当社で働く人とその家族の健康が基盤であると考えています。安全で快適な職場環境づくりと、心身の健康増進に取り組んでいきます。

代表取締役 社長 泉 英男

### 2023年度 主な活動実績

項目	実績	内容
ウォーキングラリー実施	参加率13% (前年度比+2%)	運動の習慣化を働きかける取り組みの一環として健康保険組合と共同で年に2回ウォーキングラリーを実施しています。
受動喫煙の低減	喫煙率22% (前年度比△2%)	2022年より開始した全拠点敷地内禁煙に合わせ、禁煙外来の補助支援、禁煙セミナーを実施しています。また、イエローグリーンキャンペーンへも参加しています。
特定保健指導の積極的な実施	実施率68% (前年度比+5%)	健康保険組合と連携し、実施率向上に向けた効果的な施策を取り入れました。
ストレスチェック・職場改善活動の推進	全拠点実施	管理監督職向けグループワークや研修等、事業所の実態に合わせた方法で職場改善を推進し、高ストレス職場の低減につなげています。
メンタル休職者の低減	休職者率0.9% (前年度比+0.1%)	メンタル休職の要因分析を行い、復職基準や復職プログラムの見直しを進めています。
健康食堂	全従業員に提供	健康に資する情報の表示、メニューの提供、アプリの推奨などにより、食を通じた健康意識の向上を図っています。2023年度はスマートミール認証取得を継続しています。

これらの取り組みが評価され、経済産業省が推進する「健康経営優良法人」に2020年から5年連続で認定されています。



# コーポレート・ガバナンス

## アルプスアルパイングループ コーポレート・ガバナンスの定義

企業価値を増大するため、経営層による適正かつ効率的な意思決定と業務執行並びにステークホルダーに対する迅速な結果報告及び健全かつ効率的で透明性のある経営を実現する仕組みの構築・運用

株主をはじめ、顧客、地域社会並びに社員等全てのステークホルダーの利益最大化が重要と考え、持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を図り、かつステークホルダー間の利益をバランス良く満たし、その利益を直接、間接的に還元することを基本としています。

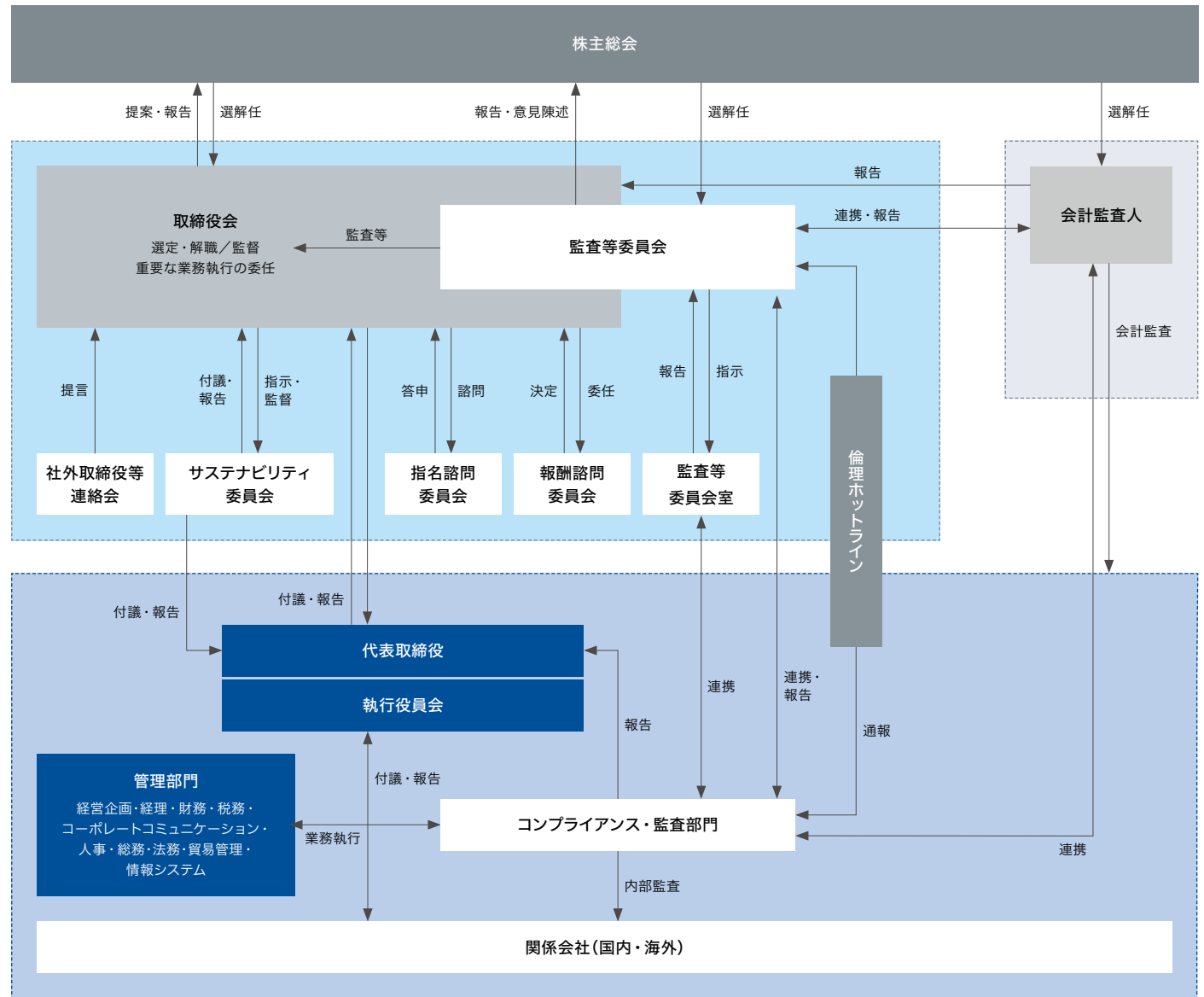
また、ステークホルダーに対する責任を果たすと同時に、実効性あるコーポレート・ガバナンスを実現するため、「アルプスアルパイン株式会社コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定し、当社ウェブサイトに掲載しています。

[アルプスアルパイン株式会社コーポレートガバナンス・ポリシー](#)

## コーポレート・ガバナンス体制

機関設計として、監査等委員会設置会社を採用し、業務執行者から独立した監査等委員会が、会計監査人や内部監査部門との緊密な連携の下、取締役会を監査・監督しています。また、取締役会の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しています。これらにより、コーポレート・ガバナンスの更なる充実と、公正で透明性・実効性の高い経営を実現します。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年4月現在)



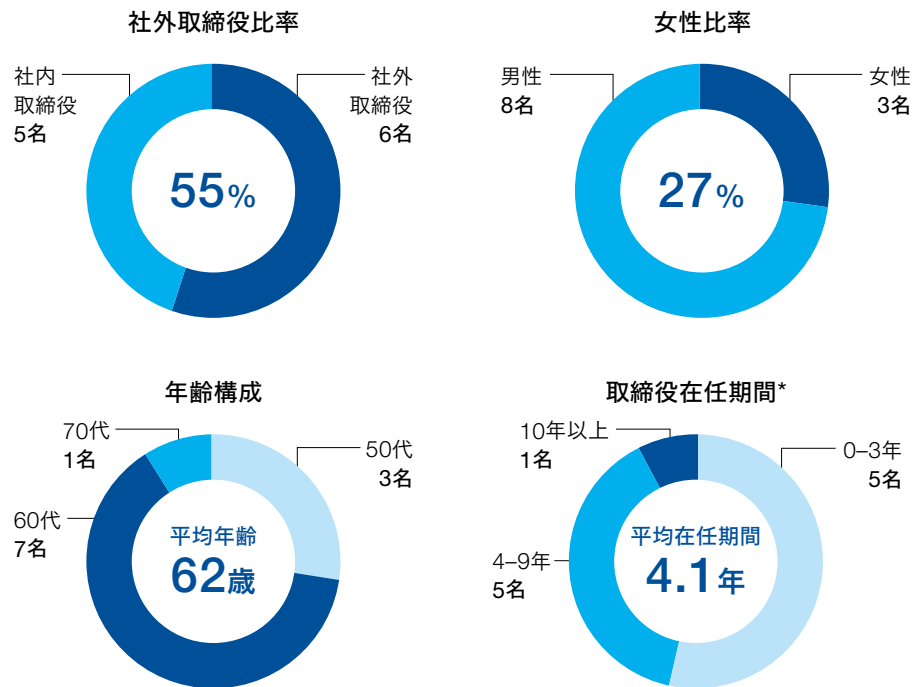
凡例：■ モニタリング ■ 会計監査 ■ オペレーション

コーポレート・ガバナンス

取締役会

当社は、取締役会を業務執行状況の監査・監督を行う機関と位置付け、モニタリング機能の強化に努めています。取締役会では、経営の基本方針や中短期経営計画を含む経営に関する重要事項を審議・決定するとともに、中長期的な成長と企業価値の向上に向けて取締役会で議論する機会を確保しています。

2023年度は、当社の中長期的な成長に向けたノンコア事業・不採算事業の在り方に対する議論やインオーガニックな成長に向けた議論、経営構造改革の推進に向けた取り組み内容の検討、株主還元方針の在り方などの課題について活発な議論がされました。また、2024年度は取締役会実効性評価や監査等委員会からの提言等も鑑みて、より一層、企業価値の向上や経営構造改革の具現化に向けた議論を進めていく予定です。



\* 在任期間は旧アルプス電気及び旧アルパインからの通算とし、その他はアルプスアルパインの取締役就任期間で算出しています。

執行役員会

経営における監督と業務執行を分離し、業務執行における意思決定を迅速に行うことを目的として、執行役員制度を導入しています。取締役会の重要な業務執行を委任された取締役が、担当執行役員に対して効率的な業務執行を行えるように指導・監督し、事業領域ごとに選任された担当執行役員に当事業における執行権限を大幅に移譲することにより、迅速かつ確かな意思決定が行える体制を整備しています。

更に、経営構造改革を遅延なく十分な深度で推進することを目的として、2024年6月26日付にて最高執行責任者(COO)及び最高経営戦略責任者(CStO)の職を新設し、COOに既存事業の業務執行の権限を大幅に移譲するとともに、最高経営責任者(CEO)はCStOとともに経営構造改革の推進により集中できる体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
当社の動き	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社に移行</li> <li>アルパイン株式会社との経営統合発表</li> <li>アルプスアルパイン株式会社設立</li> <li>企業ビジョン制定</li> </ul>											
取締役の構成	社外取締役選任			女性社外取締役選任				社外取締役比率を過半数に増強				
ガバナンスに関する主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス・ポリシー策定</li> <li>取締役会実効性評価実施(毎年実施)</li> <li>執行役員制度導入</li> </ul>								<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会実効性評価実施(毎年実施)</li> </ul>			
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役退職慰労金制度廃止</li> <li>ストックオプション制度導入</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>譲渡制限付株式報酬制度に移行</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動報酬制度へ改定(ROE・ESG評価結果を追加)</li> </ul>			
指名・報酬に係る委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬諮問委員会を設置</li> <li>指名諮問委員会、報酬諮問委員会に分離</li> </ul>											



コーポレート・ガバナンス

取締役会と各委員会の構成及びスキルマトリクス

■は独立社外取締役

取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	スキルマトリクス(特にスキルの発揮を期待する知識・専門性)								2023年度取締役会出席状況*	
				企業経営	技術・研究開発	製造・品質	営業・マーケティング	財務・ファイナンス	法務・リスク管理	DX・IT	ESG・サステナビリティ		グローバル経験
代表取締役 社長 泉 英男 (取締役会議長)		●	●	●	●						●		15回中15回 (100%)
代表取締役 専務執行役員 小平 哲		●	●	●		●		●	●		●		15回中15回 (100%)
取締役 常務執行役員 山上 浩				●		●					●		—
取締役 執行役員 小林 淳二					●			●	●	●			—
取締役 藤江 直文		● 委員長	○ ザーパー	●	●								15回中15回 (100%)
取締役 隠樹 紀子		●	○ ザーパー					●					15回中15回 (100%)
取締役 伊達 英文			●	●				●			●		10回中10回 (100%)
取締役監査等委員 笹尾 泰夫	●	○ ザーパー			●		●		●		●		15回中15回 (100%)
取締役監査等委員 中矢 一也	●	●	● 委員長	●	●								15回中15回 (100%)
取締役監査等委員 東葭 葉子	●	●	●					●	●		●		15回中15回 (100%)
取締役監査等委員 五味 祐子	●		●						●		●		15回中15回 (100%)

\* 就任期間における出席回数及び出席率。  
なお、退任した取締役の出席状況は、栗山年弘 15回中15回(100%)、遠藤浩一 10回中10回(100%)です。

特にスキルの発揮を期待する知識・専門性

企業経営	当社を取り巻く市場環境に鑑み的確な意思決定を行い、持続的な成長と企業価値の向上を実現
技術・研究開発	当社のコア技術を最大限に活用し、感動・安全・環境の価値を創出
製造・品質	顧客に信頼され、ご満足いただける製品やサービスを提供するために必要となるモノづくり、品質保証
営業・マーケティング	変化の激しい市場環境の中で事業機会を創出し、当社の成長を加速させ、企業価値向上に向けた戦略を推進
財務・ファイナンス	経営戦略と連動し、成長投資・健全な財務・株主還元のバランスがとれた財務基盤を構築し、戦略や施策を実行
法務・リスク管理	法令遵守・内部統制・リスク管理の観点から、適切なガバナンス体制を構築し、適確かつ迅速に対応
DX・IT	データとデジタル技術を活用し、事業と業務オペレーションの変革・効率化を推進
ESG・サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けて、当社の事業を通じた社会的な課題解決への貢献
グローバル経験	多様な価値観やグローバルな視点からの事業展開と遂行

社外取締役の選任

事業経営、法律、会計等の豊富な経験や幅広い見識に基づき、客観的な立場から当社経営に対する助言と監督を行うため、社外取締役を選任しています。

選任にあたっては、当社「取締役候補者の選任基準」に基づいてその独立性を確認し、各氏の同意を得た上で全員を独立社外取締役として指定し、株式会社東京証券取引所に届け出ています。

氏名	選任の理由	重要な兼職の状況
藤江 直文	自動車業界で幅広く活躍し、車載事業への知見を有しているため	
隠樹 紀子	金融業界で幅広く活躍し、同業界での経験を通じた企業分析等の専門的知見を有しているため	株式会社ディスコ 社外取締役
伊達 英文	事業執行経験を通じて経営企画、経理、財務、税務等の深い知見を有しているため	三井住友信託銀行株式会社 社外取締役(監査等委員)
中矢 一也	民生品事業における豊富な製品開発の知見と業務執行経験を有しているため	
東葭 葉子	公認会計士としての豊富な専門知識、経験等を有しているため	ココヨ株式会社 社外取締役 マブチモーター株式会社 社外取締役(監査等委員)
五味 祐子	弁護士としての豊富な専門知識・経験に加え、政府関係機関の有識者委員等の経験を通じた幅広い見識を有しているため	株式会社ローソン 社外監査役

社外取締役等連絡会

社外取締役との情報共有を目的として、社外取締役等連絡会を四半期ごとに開催しています。当社の企業価値向上に向けて適宜テーマを設定し、各々の専門性を超えた意見交換の場としても本連絡会を活用しています。

社外取締役等連絡会の開催実績

開催年月	テーマ
2023年8月	PBR改善に向けた取り組みについて
2023年11月	PBR改善に向けた取り組みについて
2024年3月	中長期事業シナリオについて
2024年5月	経営構造改革説明会開催に向けた意見交換

## 取締役会の実効性評価

### 2023年度 実効性評価結果の概要

当社は、取締役会の実効性の向上による有効的なコーポレート・ガバナンスの実現と取締役会機能の一層の充実を図るべく、年に1回、取締役会の実効性評価を実施しています。2023年度に実施した取締役会実効性評価の概要は下記の通りです。

#### <目的・趣旨>

株主、顧客、従業員、地域社会等に対する責任を果たし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、より実効性のあるコーポレート・ガバナンスを実現し、取締役会機能の一層の向上を図る。

#### 1. 評価・報告方法

2024年3月に全取締役に対して記名式の実効性評価アンケートを実施し、その結果を担当執行役員と監査等委員会が分析・整理した上で、4月度の取締役会にその結果及び今後の実効性の向上に向けた取り組み内容を報告し、全取締役による議論を行いました。

#### 【アンケート項目】

- ① 取締役会の規模・構成
- ② 取締役会の運営
- ③ 取締役会の審議内容
- ④ 取締役間のコミュニケーション
- ⑤ 取締役会の支援体制
- ⑥ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の運営状況

#### 2. 実効性評価の結果と課題

2023年度は、社外取締役の構成比率が過半数を超えるなど、取締役の構成が見直されました。また、2022年度の取締役会実効性評価で抽出された、中長期的な企業価値の向上に向けた議論、資本コストを意識した議論ができていないという課題への対策として、執行役員会への権限委譲範囲を拡大し、より中長期的なテーマを議論する機会を増やす取り組みが実施されるなど、改善が進んだとの評価が得られました。

一方で、より実効性の高い取締役会を実現するためには、下記の課題があることが共有されました。

- ・中長期的なテーマに対する議論の深化が不十分
- ・多様な視点で議論するための簡潔かつ明瞭な資料づくり
- ・充実した議論を行うための体制整備。特に、役員に対するトレーニングの機会の提供とトレーニング内容の見直し

#### 3. 今後の対応

課題提起された内容を踏まえ、2024年度は取締役会を含む経営会議をより実効性あるものにするため、上程資料の質の改善に取り組みます。また、引き続き中長期的な企業価値の向上に向けた議論の機会を増やす取り組みを進めていきます。更に、役員に対するトレーニングの機会の提供及びトレーニングの内容の見直しにより、より充実した議論を行うための体制を整備するとともに、当社の企業価値の向上、コーポレート・ガバナンス体制の充実及び取締役会の実効性の向上に努めていきます。

## 監査等委員会

当社の監査等委員会は、男性2名、女性2名の計4名からなり、弁護士、公認会計士、事業経営経験者として、それぞれ豊富な経験を持つ社外監査等委員3名と当社事業に精通した社内監査等委員1名で構成されています。独立した組織として活動の透明性を高め、より実質的なガバナンスを強化する観点から、委員長には社外監査等委員を選定しています。監査等委員は、重要会議への出席、重要書類の閲覧、代表取締役・その他の取締役・執行役員や従業員との面談等を通じて、取締役会から独立した客観的な立場から取締役の業務執行状況を監査するとともに、内部監査部門や会計監査人との緊密な連携により、取締役会やその他の重要会議の場において経営陣に対して意見を述べています。

当社は、役員や従業員との日常的な情報交換のほか、重要会議への出席等により、監査等委員としての活動に必要な情報を入手し、監査等委員会のモニタリング機能の実効性を高めるために常勤監査等委員を選定しています。監査等委員会は、常勤監査等委員から共有された情報と得られた監査情報に基づいて重点監査項目を中心として意見を交換し、監査等委員会の監査意見を形成しています。

なお、監査等委員会の職務を補助するために、相応の知識、能力、職務経験等を有する専任スタッフを配置し、当該業務を担う使用人については取締役(取締役監査等委員を除く)からの独立性を確保します。

### 監査等委員会実効性評価の概要

監査等委員会が、取締役会を監視・監督する役割を十分に果たしているのかを客観的に確認するためにその実効性を評価し、取締役会実効性評価と一体的な評価・議論を行うとともに、その結果を今後の監査方針・計画等の施策に落とし込むことで当社の企業価値及びガバナンスの向上に資することを目的として、監査等委員会実効性評価を実施しています。

同評価により、会計監査人との適切な協議、内部通報やコンプライアンス事案発生時の対処が適切に対応されているなど、監査等委員会はその役割を効果的に遂行し、実効性を有していることが確認されたものの、国内外の拠点や子会社に対しての監査体制や方法、執行側との内部統制上の脆弱性やリスクについての議論等については引き続き改善が必要であることが確認されました。今後、取締役会と連携して更なる監査等委員会の実効性の向上に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役の指名、解任及び執行役員の選解任や、取締役（取締役監査等委員を除く）及び執行役員の報酬等に関する事項について、客観性、透明性の確保とガバナンスの向上を目的に、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を取締役会の諮問機関として設置しています。両委員会ともに委員長は社外取締役より選出し、構成員は社外取締役が過半数を占める構成としています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会における検討内容

区分	検討内容
指名諮問委員会	指名諮問委員会は、取締役会からの諮問を受け、CEO後継者計画を審議するとともに、取締役及び執行役員の候補者を取締役に答申しています。 2023年度は計5回の指名諮問委員会を開催し、2024年度の役員体制に関する審議を行い取締役会へ答申しました。また、サクセッションプラン、役員候補者の選定についても本委員会で議論しています。
報酬諮問委員会	報酬諮問委員会は、取締役会からの委任を受け、役員報酬制度についての審議を行うとともに、株主総会で決議された取締役（監査等委員を除く）の報酬総額の限度内で各取締役（監査等委員を除く）の報酬の具体的金額等を決定しています。 2023年度は計2回の報酬諮問委員会を開催し、外部専門機関の調査データ等に鑑みて、報酬水準、報酬構成、及び業績連動報酬における指標や評価基準等について審議を行いました。また、2023年度における業績貢献度を役員ごとに評価した上で、各々の業績連動報酬に反映しました。

2023年度各委員会の構成及び出席回数 (◎は委員長)

■は独立社外取締役

氏名	監査等委員会		指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
	委員	出席状況*1	委員	出席状況*1	委員	出席状況*1
栗山 年弘			●	5回中5回	●	1回中1回*2
泉 英男			●	4回中4回	●	1回中1回*3
木本 隆			●	1回中1回*2		
小平 哲					●	2回中2回
藤江 直文			◎	5回中4回		
隠樹 紀子			●	5回中5回		
笹尾 康夫	●	13回中13回				
河原田 陽司	●	3回中3回*2				
中矢 一也	◎	13回中13回	●	5回中5回	◎	2回中2回
東葭 葉子	●	13回中13回			●	2回中2回
五味 祐子	●	13回中13回			●	2回中2回

\*1 2023年度の委員就任期間における出席回数 \*2 2023年6月23日退任 \*3 2023年6月23日着任

指名の方針

取締役として、十分な能力・資質を有した者が選定されるよう、取締役及び執行役員の選任基準を定めており、経営判断能力、先見性、洞察力等に優れ、遵法精神、高い倫理観等を有する人材を取締役候補及び経営幹部として指名・選任する方針としています。

報酬決定の方針

方針

役員報酬等に関する方針は、「短期及び中長期の業績との連動性を重視した報酬体系により、役員の企業業績及び株価向上へ向けた行動を最大限に促進し、グループ全体の持続的な企業価値の向上を図る」として取締役会にて定められています。

取締役の報酬等の決定プロセス

対象者	報酬決定プロセス
監査等委員を除く取締役	① 取締役会で固定報酬額及び変動報酬の基準額を決議 ② 取締役会が報酬諮問委員会に変動報酬分の報酬額の決定を委任 ③ 報酬諮問委員会で賞与に対する会社業績及び個人別評価及び譲渡制限付株式報酬のESG評価部分の評価結果を反映
取締役監査等委員	監査等委員会で報酬額を決定

報酬の種類

業務執行取締役の報酬は、基本報酬、賞与及び譲渡制限付株式報酬で構成（構成割合はP.43の図を参照）し、原則として上位の役位ほど、変動報酬の割合が高くなるように設計しています。また、非業務執行取締役の報酬は、客観的な立場から当社の経営を監督するという役割を鑑みて基本報酬のみとしています。

なお、報酬水準及び報酬構成の割合（基本報酬、賞与及び株式報酬の割合）は、外部専門機関の調査データ等を参考に設定しています。

コーポレート・ガバナンス

1 基本報酬(固定報酬)

基本報酬は、固定的報酬として役位等に応じ月額にて支給しています。

2 業績連動報酬(賞与)

① 賞与は、単年度の業績に応じて、役位別に定めた標準支給額に対して、0~200%の範囲で変動する仕組みとすることで、全社業績を反映しています。

なお2024年度から、より資本コストを意識した経営を行うことを目的として、従来の営業利益率、親会社株主に帰属する当期純利益に加えて、ROEを評価指標として追加しています。

② 報酬諮問委員会にて個人別の評価を行い、①で算出された支給額に加減算し、個人別の成果・業績を反映させています。

3 譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、役位別に定める譲渡制限付株式報酬額に基づいて支給しています。株価は企業価値に対する市場の評価であり、インセンティブとして当社の株式を報酬とすることで、持続的な企業価値向上を図り、中長期視点で経営にあたることを目的としています。

なお、2024年6月支給分より、サステナビリティに係る課題に対して役員自らがリーダーシップを発揮して活動を推進することを目的として、ESG評価に係る指標を譲渡制限付株式報酬の評価指標に追加しました。ESG評価機関の評価結果を基にして算出する当社の基準により、その結果を役位別に定める株式報酬額に対して±20%の範囲で加減算しています。

取締役報酬等体系

報酬の種類	報酬の種類	対象		
		社内取締役		社外取締役
		監査等委員を除く取締役	監査等委員	
基本報酬	月額報酬	●	●	●
業績連動報酬	短期業績連動報酬(賞与)	●		
	中長期業績連動報酬(譲渡制限付株式報酬*)	●		

\* 譲渡制限付株式報酬は、取締役会決議日の前営業日の当社株価の終値を基礎として、支給対象役員に有利にならない範囲で取締役会が決定した額から算出した譲渡制限付株式を割り当てています。

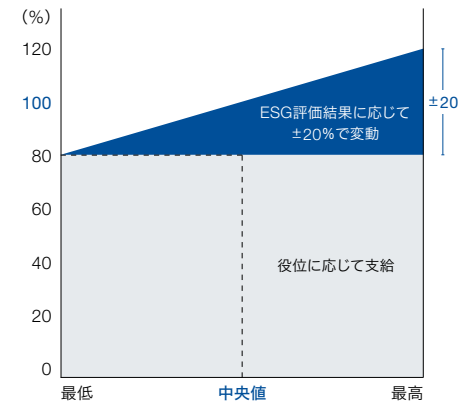
報酬構成の割合(制度設計の中央値の場合)

基本報酬	賞与	株式報酬
50~60%	25~32%	15~20%

短期業績連動報酬(賞与)の制度設計

業績指標	ウェイト	算出方法
当期営業利益率	50	中長期事業計画に準じて設定した賞与算定基準に基づいて各業績指標の当期実績を点数化し0%~200%の間で支給額を決定
親会社株主に帰属する当期純利益	30	
ROE	20	

譲渡制限付株式報酬の制度設計



2023年度の当社取締役の報酬等

(百万円)

役員区分	対象人数(人)	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			
			基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	
社内取締役	監査等委員を除く	6	241	168	21	51
	監査等委員	2	27	27	—	—
社外取締役	6	77	77	—	—	
合計	14	345	272	21	51	

# 役員一覧

外：社外 指：指名諮問委員 報：報酬諮問委員

## 取締役 (2024年8月末現在)



代表取締役  
社長  
**泉 英男**  
最高経営責任者

指 報

- 1985. 4 アルプス電気入社
- 2018. 6 同取締役 車載新事業担当 兼 技術本部副本部長
- 2019. 1 アルプスアルパイン 執行役員  
アルプスカンパニー車載新事業担当
- 2020. 4 同執行役員 車載新事業担当
- 2020. 6 同執行役員 デバイス事業担当
- 2022. 6 同取締役 常務執行役員 技術担当 兼  
デバイス事業担当 兼 技術本部長
- 2023. 6 同代表取締役社長 CEO 兼 技術担当
- 2024. 6 同代表取締役社長 最高経営責任者(現任)



代表取締役  
専務執行役員  
**小平 哲**  
最高執行責任者 兼  
最高財務責任者

指 報

- 1986. 4 アルプス電気入社
- 2019. 6 アルプスアルパイン 執行役員 品質担当 兼  
アルプスカンパニー第1品質本部 本部長 兼  
アルパインカンパニー第2品質本部 本部長
- 2020. 4 同執行役員 品質担当 兼 品質本部長
- 2021. 6 同執行役員 管理担当 CFO 兼 管理本部長
- 2022. 6 同取締役 常務執行役員 管理担当 CFO
- 2023. 6 同取締役 専務執行役員 管理担当 CFO 兼  
経営企画担当
- 2024. 6 同代表取締役 専務執行役員 最高執行責任者 兼  
最高財務責任者(現任)



取締役  
常務執行役員  
**山上 浩**  
品質担当 兼  
生産担当

- 1989. 4 アルプス電気入社
- 2019. 6 アルプスアルパイン 執行役員  
アルプスカンパニーコンポーネント事業担当 兼  
アルプスカンパニー技術本部副本部長
- 2020. 6 同執行役員 コンポーネント事業担当
- 2021. 6 同執行役員 資材担当
- 2023. 6 同執行役員 生産担当
- 2024. 6 同取締役 常務執行役員 品質担当 兼  
生産担当(現任)



取締役  
執行役員  
**小林 淳二**  
最高経営戦略責任者 兼  
人事総務・法務担当 兼  
データソリューションカンパニー長

- 1991. 4 アルプス電気入社
- 2020. 6 アルプスアルパイン 執行役員 経営企画担当
- 2021. 6 同執行役員 コンポーネント・新事業担当
- 2022. 6 同執行役員 経営企画担当 兼  
新事業・コンポーネント1事業担当
- 2023. 6 同執行役員 トランスフォーメーション担当 兼  
新事業・コンポーネント1事業担当 兼  
データソリューションカンパニー長
- 2024. 6 同取締役 執行役員 最高経営戦略責任者 兼  
人事総務・法務担当 兼  
データソリューションカンパニー長(現任)



取締役  
**藤江 直文**

外 指

- 1977. 4 アイシン精機株式会社  
(現・株式会社アイシン)入社
- 2005. 6 同常務役員
- 2008. 6 同専務取締役
- 2012. 6 同取締役・専務役員
- 2014. 6 同代表取締役副社長
- 2020. 6 アルプスアルパイン社外取締役(現任)



取締役  
**隠樹 紀子**

外 指

- 1982. 4 チェース・マンハッタン銀行  
(現・JPモルガン・チェース銀行)入行
- 2001. 12 モルガン・スタンレー証券会社  
(現・三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社)  
マネージング・ディレクター
- 2004. 10 同投資銀行本部 シニアアドバイザー
- 2020. 6 アルプスアルパイン社外取締役(現任)
- 2022. 6 株式会社ディスコ社外取締役(現任)



取締役  
**伊達 英文**

外 報

- 1982. 4 三菱化成工業株式会社入社
- 2013. 4 三菱化学株式会社(現・三菱ケミカル株式会社)  
執行役員 グループ経営室長
- 2015. 4 株式会社三菱ケミカルホールディングス  
(現・三菱ケミカルグループ株式会社)執行役員  
経営管理室長
- 2018. 4 同執行役員常務 最高財務責任者
- 2019. 6 同取締役 執行役員常務 最高財務責任者 兼  
大陽日酸株式会社  
(現・日本酸素ホールディングス株式会社)取締役
- 2023. 6 アルプスアルパイン社外取締役(現任)  
三井住友信託銀行株式会社  
社外取締役監査等委員(現任)

役員一覧

外：社外 指：指名諮問委員 報：報酬諮問委員

取締役監査等委員 (2024年8月末現在)



取締役監査等委員  
笹尾 泰夫

- 1983. 4 アルプス電気入社
- 2010. 6 同取締役
- 2012. 4 同取締役 技術本部コンポーネント担当
- 2013. 4 同取締役 コンポーネント事業担当
- 2014. 6 同取締役 コンポーネント事業担当 兼 技術本部長
- 2015. 6 同常務取締役
- 2018. 6 同常務取締役 新コンポーネント事業担当 兼 技術本部長
- 2019. 1 アルプスアルパイン常務執行役員 技術担当 兼 アルプスカンパニー新コンポーネント事業担当 兼 アルプスカンパニー技術本部長
- 2019. 6 同取締役 常務執行役員 技術担当 兼 アルプスカンパニー新事業担当 兼 アルプスカンパニー技術本部長
- 2020. 4 同取締役 常務執行役員 技術担当 兼 技術本部長
- 2022. 6 同取締役監査等委員(現任)



取締役監査等委員  
中矢 一也

外 指 報

- 1984. 4 松下寿電子工業株式会社\*入社
  - 2006. 6 パナソニック四国エレクトロニクス株式会社\* 取締役 デバイスインダストリー事業 グループ長
  - 2008. 6 同代表取締役常務 デバイス事業担当
  - 2009. 6 同代表取締役常務 ヘルスケア事業担当・事業開発担当
  - 2012. 6 パナソニックヘルスケア株式会社\* 代表取締役専務 経営企画・広報・全事業担当
  - 2014. 4 同代表取締役 専務執行役員 最高技術責任者
  - 2015. 10 コニカミノルタ株式会社 ヘルスケア事業本部顧問
  - 2016. 6 シャープ株式会社 社外取締役
  - 2018. 6 アルプス電気 社外取締役監査等委員
  - 2019. 1 アルプスアルパイン 社外取締役監査等委員(現任)
- \* 現・PHC株式会社



取締役監査等委員  
東葎 葉子

外 指 報

- 1989. 10 監査法人朝日新和会計社 (現・有限責任あずさ監査法人)入社
- 2008. 7 監査法人トーマツ(現・有限責任監査法人トーマツ) パートナー就任
- 2013. 7 金融庁公認会計士・監査審査会 主任公認会計士監査検査官就任
- 2016. 7 有限責任監査法人トーマツ パートナー
- 2018. 6 アルプス電気 社外取締役監査等委員
- 2019. 1 アルプスアルパイン 社外取締役監査等委員(現任)
- 2020. 3 コクヨ株式会社 社外監査役
- 2021. 3 マブチモーター株式会社 社外取締役監査等委員(現任)
- 2024. 3 コクヨ株式会社 社外取締役(現任)



取締役監査等委員  
五味 祐子

外 報

- 1999. 4 弁護士登録 国広法律事務所(現・国広総合法律事務所)入所
- 2012. 1 同所 パートナー就任(現任)
- 2012. 7 一般社団法人 生産技術奨励会評議員(現任)
- 2013. 7 海上保安庁 情報セキュリティ・アドバイザー 会議委員(現・情報セキュリティアドバイザー)(現任)
- 2013. 9 内閣府大臣官房総務課法令遵守対応室 法令参与(非常勤・現任)
- 2018. 6 日本瓦斯株式会社 社外監査役
- 2019. 5 株式会社ローソン 社外監査役(現任)
- 2019. 6 アルプスアルパイン 社外取締役監査等委員(現任)

執行役員 (取締役を兼務する者を除く。2024年8月末現在)



執行役員  
元川 康司  
最高営業責任者 兼 車載営業担当



執行役員  
渡辺 好勝  
インフォテインメント& サウンド事業担当 兼 技術副担当 兼 アルパインブランド担当



執行役員  
Wilfried Baumann  
欧州事業担当



執行役員  
木場 浩明  
モジュール 事業担当



執行役員  
相原 正巳  
技術担当 兼 コンポーネント 事業担当



執行役員  
小熊 貴博  
電子部品営業担当



執行役員  
笠井 直志  
資材担当



執行役員  
Robert Hill  
米州事業担当



執行役員  
田中 正晃  
センサー・ コミュニケーション 事業担当 兼 新事業担当



執行役員  
橋本 喜義  
ディスプレイ 事業担当 兼 システム生産担当

# コンプライアンス

## コンプライアンスに関する基本的な考え方

当社グループは、企業ビジョンに定める経営姿勢に基づく、コンプライアンスの基本的な考え方として、「グループ行動規範」を制定しています。この「グループ行動規範」を周知し、教育を実施することで、グループに属する全ての組織及び社員一人ひとりが法令の趣旨や社会の要請、企業倫理に基づいて公正な経営を目指し、良識と責任ある行動をとることを常に心掛けるように働きかけています。当社グループは、法令やルールがなぜ必要とされるのか、その趣旨や意味を理解した上で、正しい行動を主体的、積極的に実践していくことが大切だと考えています。なお、「グループ行動規範」は、当社ウェブサイトにて開示しています。

[🔗 アルプスアルパイングループ行動規範 \[PDF\]](#)

## コンプライアンス推進体制

会社の経営や業務が適正に行われるための内部統制の仕組みを整備し、各部門による活動状況の自主点検（モニタリング）と内部監査部門による各部門及び海外現地法人を含む子会社の業務活動に対する内部監査を実施しています。例えば、日本では公的機関から受領する補助金・助成金の管理・運用については、「公的補助金管理・運用規定」を定め、最高管理責任者を社長執行役員、統括管理責任者を管理担当執行役員とした全社的な管理体制を整備しています。その上で、各本部にコンプライアンス推進体制を設け、その推進責任者である各本部の企画部門長が推進者を指名し、規定に基づいた現場での管理運営を徹底しています。推進責任者は自主点検として各本部の運用状況を定期的に確認した上で、統括管理責任者と内部監査部門に報告します。内部監査部門は全社の運

用状況を定期的に確認し、統括管理責任者及び最高管理責任者に報告し、更に取締役会に報告しています。

また、不正行為などのコンプライアンス違反行為（インシデント）を早期に発見し是正するために、インシデント発生時には、国内各拠点及び海外現地法人の責任者より、担当執行役員、管理担当執行役員、経営企画部門及びコンプライアンス担当部門への報告を義務付けています。コンプライアンスの重要事項については、取締役会へ報告を行っています。

## 社内通報制度

法令や社内ルールなどに違反した行為（各種のハラスメント行為なども含む）が発生し、業務ラインでの問題解決が困難な場合に備えて、社内通報制度を運用しています。執行部門の経営陣から独立した社内通報体制として倫理ホットラインを設置しており、アルプスアルパインのほか主要な関係会社にも設置しています。

当社では、公益通報者保護法に基づいた倫理ホットライン規定を定め、常勤監査等委員、社外監査等委員、コンプライアンス担当部門長を倫理ホットラインの窓口とし、通報者の匿名性を厳格に確保するとともに、通報したことを理由に不当な扱い及び不利益を被ることが一切ないように通報者を保護しています。こうした守秘義務や不当な扱いの禁止等に反する行為があった場合は、通報者の被害を回復する措置をとるとともに、禁止行為をした者に対し規定に基づいた厳正な処分を行います。

また、事実調査に際しては、特に通報に関する秘密保持及び通報者の匿名性確保に配慮し、通報内容が事実だと認められた場合は、適切な処置をとっています。

なお、通報受付窓口の連絡先は、社内報及び社内ポータルサイト内での掲示や各種社内研修を通じて随時周知を図っています。2023年度の倫理ホットライン利用は、国内で41件でした。

また、社外ステークホルダーからの通報窓口設置を目的とし、2023年4月に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加盟しました。JaCERは、「国連 ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して非司法的な苦情処理プラットフォームである「対話救済プラットフォーム」を提供し、専門的な立場から会員企業の苦情処理の支援・推進を目指す組織です。幅広いステークホルダーからの意見・アドバイスに耳を傾け、JaCERをはじめとする支援組織との連携を通してコンプライアンス強化を推進します。

[🔗 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構 \(JaCER\)](#)

[🔗 苦情通報フォーム](#)

## 倫理基準に関する監査

当社グループでは、内部統制の強化・向上のため、各部門及び海外現地法人を含む子会社に対して行動規範に関する毎年1回の自主点検と、3年に1回を目安として、内部監査を行っています。監査内容は、「グループ行動規範」の内容を基準としており、腐敗防止や贈収賄等についての遵守状況を確認するとともに、規範の周知・浸透度を測るためのコンプライアンス・CSR研修受講の有無等を確認しています。

## コンプライアンス

### 腐敗防止への取り組み

「グループ行動規範」の中で、お客様、お取引先様、公務員との接待・贈答の授受の範囲及び利益相反の禁止、横領・背任の禁止など腐敗防止や贈収賄の禁止に関して定め、グローバル各拠点に展開し、教育などを通して浸透を図っています。

また、コンプライアンス違反が事実であると確認された場合は適切に対処するとともに、再発防止策を検討・実施し、取締役会に報告することとしています。また、腐敗行為をした社員は、社内規定に基づき懲戒処分の対象となります。

### 「グループ行動規範」に関する研修

「グループ行動規範」に関する理解や意識の向上を図るため、国内外拠点及び海外現地法人を含む子会社において、毎年研修を実施しています。本研修などを通じて、腐敗防止や贈収賄の禁止に関する注意喚起のための教育を継続しています。 [P.36](#) 人権の尊重

対象拠点	国内外拠点及び海外現地法人を含む子会社
対象者	社員(日本は派遣社員を含む)
教育項目	以下の内容を含む、「グループ行動規範」の項目 <ul style="list-style-type: none"> <li>• コンプライアンス(腐敗防止や贈収賄の禁止など)</li> <li>• 人権の尊重(児童労働/強制労働の禁止など)</li> <li>• 環境(脱炭素型社会/循環型社会の実現など)</li> </ul>
実施頻度	1回/年
教材言語	日・英・中の3カ国語
受講率	2023年度 98%

### 税務方針

創業の精神に基づき、グループ会社の自主性・独立性を尊重しつつ、グループ会社の緊密な連携と総合力を発揮し、「世界的な視点に立った公正な経営を目指す」という姿勢を忘れることなく、社員全員が法令を遵守することはもとより、社内規定を遵守し、社会規範を尊重し、企業倫理に則った行動をとること、すなわち「コンプライアンス(倫理法令遵守)」を励行しています。

税務においても、世界各国・地域における税務法令を遵守することで社会的責任を果たすことを基本方針とし、税の軽減を主目的とした法人の活用や、施策等は行いません。

#### 1. 税務ガバナンス

税務ガバナンスの責任は、取締役であるCFO小平 哲が負い、その実務運営は税務担当部門が税務に関する報告、管理を行う体制としています。なお、国内外の法人税の納税状況を定例報告するほか、税務調査等の税務案件の個別報告を、いずれもCFOより取締役会に対して行っています。また、移転価格課税調査対応等の専門性が高い事案に関しては、外部専門家を活用しています。

なお、当社の税引前当期純利益に対応する税額の実績は下記の通りです。

年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023
税引前当期純利益に対応する税額(億円)	120	179	66	132	138	150
税引前当期純利益に対する実効税率(%)	29.2	115.4	132.1	34.4	51.6	△103.8

#### 2. タックスプランニング

グローバルな事業活動がより拡大される状況において、当社は各国における優遇税制については、株主価値最大化の観点から効果的に活用します。ただし、法令等の趣旨を逸脱する租税回避行為は行いません。

#### 3. 税務リスク

税務案件に関しては、税務リスクもしくは税務ベネフィットに関する重要性を考慮して意思決定を行っているものの、当該重要性に関する定量基準は予め定めておらず、個別案件ごとに重要性を判断して保守的な観点から意思決定しています。

#### 4. 税務モニタリング

各国の課税の状況について、CFO及び当社税務担当部門は各国の子会社から定期的に法人税の申告状況報告等を受けることで継続的なモニタリングを行っており、税務調査や税制改正等に伴う新たな税務課題についても、随時各国の子会社から情報を入手することで適宜対応できるようにしています。

また、移転価格税制対応等の各国での高度な税務課題については、税理士法人などの外部専門家によるサポートを受けて対応しています。



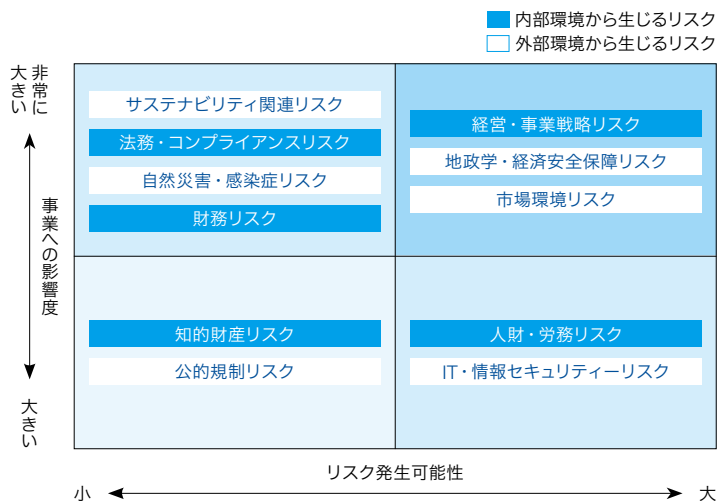
# リスクマネジメント

## リスクマネジメントの考え方

リスクマネジメントを事業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための「経営・事業運営の基盤=攻めの経営を支える基盤」と位置付け、事業のグローバル化、サプライチェーンの複雑化などにより多様化するリスクに対して、今後起こり得るリスクやそれらによる経営への影響度に応じて被害を回避または最小化するための取り組みを進めています。

## リスクマップの整備

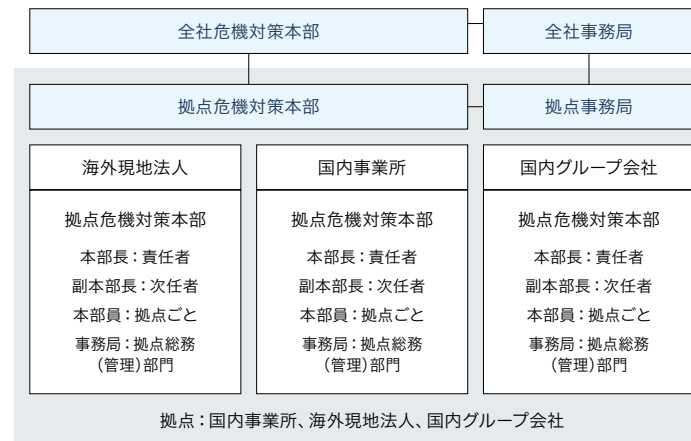
リスク管理規定に基づきリスクマネジメントに係る部門の機能と役割に鑑みて、管理体制を構築しています。その施策の一つとして、当社を取り巻くリスクを可視化し、それらの発生可能性、経営への影響度、リスク対策の実施状況等の観点から評価した上でリスクマップを整備しています。また、リスク評価の結果を基にリスク低減施策の優先順位を決定し、リスクマネジメント活動を展開していきます。



## 危機管理体制

平時の対応として、事業経営やサプライチェーンに大きな影響を与える事象が発生した場合を想定し、被害を最小限にとどめるための危機管理マニュアルや情報共有の仕組みを整備するなど、様々な取り組みを進めています。また、各拠点では総合防災訓練を毎年実施するとともに、定期的に当社社員及びグループ会社社員の安否報告訓練を実施しています。更に、サイバー攻撃等を想定した情報セキュリティインシデント対応訓練も実施しています。

拠点及び拠点所在地域において事業活動の停止または停止する可能性のある有事が発生した際は、迅速にその影響度に応じて各種対策本部を設置するとともに、関連部門間で情報を共有しています。対策本部は、関連部門からの報告に基づき、全社対応方針、施策、計画などを策定し、ステークホルダーに対して当社の被害状況や事業への影響等を迅速に報告しています。なお、本社が被災した場合は、仙台開発センター(古川)に第2全社危機対策本部を設置することとしています。



## 情報セキュリティ

ビジネスのデジタル化が進む中、リスクマネジメントにおけるIT・情報セキュリティは、当社の事業経営において多くの領域に影響を及ぼす重要なテーマとして位置付けられています。

当社グループでは、情報管理委員会を設置し、ISO/IEC27001に準拠した情報管理に関する規定の制定、情報セキュリティ強化施策の展開及び社員教育などを行うとともに、各部門に配置した情報管理責任者と連携しながら、グローバル全体で安全な情報管理に取り組んでいます。

また、情報管理に関する方針や施策の定着状況を把握し改善を図るため、年次で各部門に対し情報管理監査を行い、情報の管理状況や教育の実績及び課題を確認しています。なお、近年高度化が著しいサイバー攻撃による脅威の増加やクラウドシステムの活用推進、在宅勤務等の新たな働き方などビジネス環境の変化に対しては、情報システム部門に対する業務監査を通じて情報システムやセキュリティシステムの運用・保全・障害対応を最適化することで、情報の不正な改ざんや漏洩を防止し、安定稼働を維持できる体制の整備に取り組んでいます。

加えて、プライバシー保護への懸念を反映した各種法改正(改正個人情報保護法・欧州GDPR等)への対応のほか、自動車業界での製品安全意識の高まりを受け、車載事業に係る拠点においてドイツ自動車工業会の情報セキュリティ評価(VDA-ISA)に基づいたTISAX(Trusted Information Security Assessment Exchange)認証の取得を進め、2023年度までに19拠点の認証取得を完了しました。

# DISCUSSION



社外取締役 藤江 直文



社外取締役 伊達 英文



代表取締役 社長 泉 英男

社外取締役  
×  
CEO  
座談会

## 確固たる意志で臨む経営構造改革

第2次中期経営計画が中止され、経営構造改革が断行される中、執行側の責任者である泉社長と、社外取締役として経営を監督する藤江取締役、伊達取締役が、アルプスアルパインの経営・組織の課題点や経営構造改革で目指す姿、中長期的な企業価値向上を牽引する経営体制の在り方について、率直な意見を交わしました。

### 経営構造改革移行の背景

#### 現実を理解し、受け止めるところからのスタート

**藤江** 第2次中期経営計画(以下、2次中計)を中断し、経営構造改革に舵を切りました。車載事業の低収益構造に起因する度重なる業績の下方修正の中、2023年度は減損損失の計上もあって、会社の信頼を大きく棄損してしまう非常事態という認識の下に議論がスタートしました。泉さんは社長就任当初から強い危機感を示されており、取締役会での議論はもちろん、社外取締役とのミーティン

## 社外取締役×CEO座談会

グも週次で開催するようになりました。

経営構造改革については、私たち社外取締役の意見も参考にいただき、より具体的な施策となるように注力しながら改革プランを策定しました。ただし、それは短期間で収益構造へ転換することに主眼をおいた改革からのスタートであり、今後は企業価値向上に資するドラスティックな改革も必須であると強く認識しています。

**伊達** 本格的な議論のきっかけとなったのは、2024年3月期の第2四半期決算において、その後の決算で大規模な減損損失の計上が決定的なことでした。固定資産の減損損失を単なる会計処理として捉え、あまり深刻に受け止めないことがメーカーでは起こりがちですが、減損処理は一言で言えば「設備投資の失敗」であり、将来キャッシュ・フローが投資簿価を上回らないことによる損失です。今回の場合、固定資産の将来価値がゼロ以下となっており、その結果、全額減損となったわけですが、まずはその事実・現実を我々自身が理解し、受け止め、そして意思決定の仕組みに瑕疵があったことを認めなければなりません。その上で仕組みを見直し、対応策を講じる必要がありますが、まずは当社が置かれた状況を経営陣が理解し、腹落ちしてもらうところからのスタートでした。

**藤江** 私自身、伊達さんの的確なアドバイスに学びや気付きがあり、経営構造改革の策定において大変貴重なご意見をいただけたと思っています。

**泉** これまでも車載事業では減損損失を計上したことがありましたが、もう一度立て直せばいいのだという甘い考えが当社にはあったのかもしれませんが。今回の場合も、お二人をはじめ、社外取締役の方々が客観的な視点を与えてくれました。

私自身、社長就任後に約40社の機関投資家と面談したのですが、投資家の方々が当社の対応策や経営の方向性に納得していないことを痛感しました。そのことをもっと役員に伝え、危機感を醸成する必要があったと反省しています。各自が腹落ちするのに少し時間がかかってしまったというのは、伊達さんがおっしゃる通りです。社外取締役の皆さんに外部の視点を伝えていただいたことは、当社が経営構造改革に進む上での大きな後押しになりました。

### 組織としての問題点

#### 頼り合うが、助け合えてはいない

**伊達** 収益性の低下や計画未達は、どの企業にも起こり得ることで、当社の社外取締役を一年間務めて感じているのは、アルプスアルパインには粘り強さが足りないということです。A、B、Cという3つの事業があると仮定して、Aの収益性が不調の場合、BとCに業績をカバーするよう会社から指示があります。これは至極当然のことですが、当社の場合、AがB、Cに頼りすぎてきたのだと思います。本来はAが自らの事業の課題点を見直して収益改善を試みるPDCAサイクルを回さなければなりません、それがあまり感じられません。これは過去に、良くも悪くも常にどこかの事業がしっかり稼いでいたため、粘り強く挽回した成功体験がないのだと思います。また、事



業側がインナーカンパニーのように独立してしまったことで、BとCも、会社からカバーすると言われるれば頑張るものの、Aの問題に対して一緒に改善策を考えて実行する文化が弱いのだと思います。

**藤江** 私も同感です。事業側のトップは当然、担当事業のアウトプットを最優先し、自力で課題解決を図ります。これは正しいことですが、自らの事業の課題点を社内で十分に共有できていなかったのではないかと思います。どのような課題があり、何を優先的に解決しなければならないのかを、役員間でオープンにしてフォローし合う意識や環境が不足していたのかもしれませんが。例えば、スマートフォン向けの事業で収益が拡大していた2019年当時も、車載事業では十分な利益が出ていませんでした。本来ならば会社として、事業の体質改善をこの時期に徹底してやるべきだったのですが、負の部分が好決算の陰に隠れてしまいました。全ての問題をマネジメントの課題に落とし込んで対策する事が必要だったと思います。

## 社外取締役×CEO座談会

**泉** 当社の特殊性として、10年に一度のサイクルで扱う製品がガラリと変わる点があります。過去を遡ると、ここ10年はアクチュエーター、その前はゲームコントローラー、液晶パネル、磁気ヘッドなどで。これまでは一つの事業が不調でも、必ず救世主となる製品が現れてくれました。その甘えが染みついていたのだと思います。それが今回、同じタイミングで多くの事業が不調に陥りました。おそらく当社として初めての経験です。まずは撤退と集約を徹底しなければなりません。救世主は待っていても現れないということ、言葉はもちろんのこと、行動をもって社員に伝える必要があると強く感じています。

**伊達** やはり原因の一つは事業が膨張してしまったことにあると思います。どこも他事業の支援を行う余裕がないということです。泉さんから撤退・集約というお話がありましたが、その中で経営資源の最適な配置をし直して、不足している場所に充当するというのは、私も正しい方策だと考えています。



### 社員の意識を変える、そのために魂を込めた仕組みを

**泉** 海外拠点の意識や危機感是非常に強いと感じています。中国では市場が縮小し、生産高が急激に下がる中、極端な例ではありませんが、組織としてのスピードを上げるために分社化してほしいという声も社員から挙がっていました。欧州についても、大きな損失を出している工場からは、「生き延びるために厳しいことを言ってほしい」という要望があるほどです。

一方、国内の場合は、「人事制度を変えてほしい」「昇格に必要な英語テストの要求水準を下げてほしい」など、個人視点の意見や主張が多くを占めています。やはり日本にいと、激変している世界の状況というのはなかなか見えづらいし、自分事として感じられないのです。だからこそ、当社の状況をしっかりと伝えていかなければならないと思います。

**伊達** 危機感が足りないというのは、私からみても明らかです。前期も赤字になりましたが、それでも何とかするという考えが大勢を占めているため、人的資本への投資を強化し、チェンジリーダーを輩出してその役割に見合う処遇をすることの必要性を感じます。英語ができる、できないではなく、会社の変革を考え、リードできる人材の処遇を考えなくてはならない。そしてそうした人を昇格させ、会社の意志表示をすることが、社員の意識を高める一つの方法だと思います。

誤解を恐れずに言うと、泉さんは少し優しすぎると思います。説明すれば皆が理解してくれると思っていらっしゃるかもしれませんが

が、人間は変化を嫌う生き物です。どれだけ変化の必然性を言葉で伝えても、受け入れられない人がほとんどです。だからこそ、変化を自ら受け入れてリードする人を処遇する必要があると思うのです。

**藤江** その話にも通じるのですが、当社には仕組みがたくさんあります。経営課題について議論する際も、色んな仕組みが導入されていることを執行側からご説明いただきますが、一つひとつの仕組みが機能していないと感じることがあります。仕組みが整っているのであれば、成果が出るまで改善しながら継続する必要があります。いかに魂を込めてやりきっていくか、そこをもう一度よく考えなくてはなりません。

**泉** 私はまずは意識を変えることが最優先だと考えています。伊達さんがおっしゃるように、言葉で伝えても受け入れられない人がほとんどなのは私も同意見です。だからこそ、四半期ごとに変革プランを事前に予告し、そこから具体的な準備や行動に移すプロセスをとっています。頭では理解しているけれど、腹落ちしきれていない部分があるかもしれないので、突然実行するのではなく、ある程度準備期間をとりながら冷静に進めなければならないと考えています。

また人材については、これまでは本社が一方向的に海外拠点の人財をコントロールしていましたが、今後は双方向で人材マネジメントを行う仕組みに変更します。人材を最大限に活用しながらグローバルで競争を促すことを狙いとしており、その準備を進めているところです。

## 社外取締役×CEO座談会

### 事業ポートフォリオ改革

#### 優先すべきは既存の強い領域への再投資

**藤江** まずは現業で収益を上げなければ中長期的な成長戦略を推進できないため、泉さんがおっしゃる通り、撤退と集約によって早期に業績を安定させることが重要だと考えます。複数の事業を展開していると、誰かがホームランを打ってくれることを期待しがちですが、そんな簡単な話ではありません。M&Aも有効な手段ではあるものの、多額の資金が必要になる上、すぐに効果は出ません。私は技術者出身なので、やはり今ある技術の中でいかに新たな収益源を生み出せるかが大切だと考えています。そのためには技術への投資が不可欠ですが、まずは目指す姿を定め、経営資源を集中させる領域を明確にすることが先決だと思います。

**泉** 従前はアクチュエーターに集中的に投資をしていました。設備投資や人財投資も、全体の約8割を同製品関連に投資し続けていました。しかし、車載事業への投資も重なり、この5年間は基幹電子部品への投資が十分にできませんでした。その間もシェアは成長しているので、本来はきちんと事業を拡大させなくてははいけませんでした。

藤江さんのおっしゃる通り、突然ホームランは出ません。私も新事業の立ち上げを何度も経験しましたが、スタートしてから軌道に乗るまでは5年、業績貢献するまでには10年かかります。そのことから、既存の確実に成長している事業を広げることが優先だと考えていますが、伊達さんからは「それは事業ポートフォリオ改革ではない」と言われていますね。

**伊達** いわゆる「選択と集中」ですね。改革とまでは言えないと思います。

**泉** おっしゃる通り、今進めているのは既存の強い領域に適切に投資するということですが、それが最優先事項であると考えています。ただし中長期を見据えれば、本当の意味での事業ポートフォリオ改革をしなければその先の発展はないので、当然、中長期視点での改革も進めていく考えです。

### 取締役会の在り方

#### モニタリングボードとしてのあるべき姿へ

**藤江** 当社には、事業、技術、人財、財務、株価など、企業価値を構成する重要要素がいくつもあります。これらについて取締役会として適切に議論できるよう、各重要事項にKPIを定め、定点観測・モニタリングをしなければなりません。その体制が整っていなければ、問題が生じた際に迅速な原因特定や対応ができず、場合によっては手遅れになる恐れもあります。当社の組織としての課題は、PDCAサイクルがあまり上手く回っていないということと、物事を始めてはみるものの、継続しないことが多いということです。継続的に課題点、改善点について議論を行う体制を構築するためにも、KPIの設定は必要です。

**伊達** 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に組織形態を変更して久しいですが、未だに取締役会はマネジメントボードか



らモニタリングボードへ移行しきれていません。藤江さんがおっしゃる通り、基本的には重要事項をモニタリングしながら、CEOの選解任、役員報酬、成長戦略、キャピタルアロケーションなど、当社の経営の根幹に関わるテーマに絞って議論や意思決定をすべきです。しかしながら、当社の取締役会は現在も月次の細かな業績報告に多くの時間を費やしています。社外取締役が半分以上の比率になったわけですから、その利点をもっと活かす取締役会の運営を意識すべきだと思います。一度、「取締役会の在り方」というテーマについて、取締役会で議論するのも良いかもしれません。

**泉** 当社の場合、執行役員会と取締役会が類似している状態は昔から変わっていません。以前から、取締役会の在り方や意義についての課題意識は私にもあったので、会議体の在り方や運営方法について、今期から変えていきたいと考えています。

また、PDCAサイクルについては、取締役会で進捗や成果の報告がないという話だと認識しています。決して無視しているわけでは

## 社外取締役×CEO座談会

ないのですが、現状はその機能が明確に定義されていませんでした。これについても、取締役会をモニタリングボードとして、そこに執行役員会がきちんとつながっている状態を作り出さなければなりません。会議体の役割を変えなければならないという議題は、IR面談において株主・投資家の方々からも挙がっています。取締役会が責務を果たし、ステークホルダーの期待に応えられるよう、経営体制を変えていきます。

### 最後に

#### それぞれの役割認識、今後に向けた抱負

**藤江** 私は自動車業界の出身なので、過去の経験を踏まえた具体

的なアドバイスをするのが最大の役割だと考えています。また、経営に大事なものは、やはりスピード感を持ってPDCAサイクルを回すことです。会社の状況を適切に把握しながら、必要な打ち手を必要なタイミングで講じる。そのための仕組みの在り方も含めて意見やアドバイスをすることを意識しています。もし施策に実効性がないと分かったら、その都度見直せばいいのです。他社の取り組みなどを参考にしつつ、良いところがあればまずは真似ることでキャッチアップして、そこから独自のアイデアを組み込んだり、改善したりしながら進化させればいいという考え方も必要です。そういったスピード感を重視しながら、早期に成果に結びつけることにこだわり、当社の成長に貢献していきたいと考えています。



創業の原点を思い起こしアルプスアルパインイズムを学ぶ場「勝志館」にて、創業者の展示品を見ながら会話をする3名

**伊達** これまでの経理・財務やIRの経験を踏まえて、感じたことや思ったことは率直に提言していこうと思っています。それで嫌われてクビになっても、言わずに後悔するより、言ってクビになることは私は選択します。また、前職では人財育成に注力してきました。私は常々、『あなたがいてくれてよかった。ありがとう。』と言われる人財になろうと部下や後輩に伝えてきました。人から「ありがとう」と言われる能力を身につけてもらうためには、やはり人的資本への投資が不可欠です。このテーマについてはまだ取締役会で議論が進んでいないので、積極的に働きかけていきたいと思っています。

**泉** 冒頭でも申し上げた通り、これまで約40社とのIR面談を行った中で、多くの投資家の方々から「御社にはタレント性と実績のある素晴らしい社外取締役がいますね」と評価をいただきました。本日のこの場を通じて、手厳しくも頼もしい社外取締役に囲まれているということを改めて実感しています。

一方で、そんな社外取締役の存在を活かしきれていなかったというのが当社としての率直な反省です。今の取締役会は、執行役員会という小さな井戸を社外取締役の方々に見ていただき、「井戸の中を見て何か気になることがあれば教えてください」とお願いしている状態に過ぎません。今後は、取締役会の在り方を変えることで、これまで以上に社外取締役の皆さんの多様な視点や社会の変化、世の中の動きを取り込みながら、井戸をより大きくしていきたいと考えています。引き続き、当社の企業価値向上に向けてご協力のほど、宜しく申し上げます。

# ステークホルダーとの対話

お客様をはじめ、株主・投資家様、お取引先様、従業員、地域社会の皆様など、幅広いステークホルダーから信頼される企業であるために、様々なコミュニケーションを通してステークホルダーの声に真摯に耳を傾けています。多様なステークホルダーの期待や要望を経営活動に取り入れ、持続的な価値の創出と信頼関係の構築を目指しています。



お客様	<p>製品の開発段階から情報交換を行い、お客様のニーズにお応えするとともに、自社の幅広い事業領域に基づいたソリューションを提供しています。また、展示会やイベント等を通じたお客様との対話により、カスタマーエンゲージメントの向上につなげています。</p> <p>→ 日々の営業活動 → 展示会 → ウェブサイト</p>
株主・投資家様	<p>機関投資家や個人株主の皆様と積極的な双方向のコミュニケーションを実施しています。定期的な株主総会や決算説明会に加え、近年はSR (Shareholder Relations) 面談も積極的に行い、当社におけるサステナビリティ活動についての情報交換をしています。株主・投資家からのご意見は経営層へフィードバックし、経営活動へ取り入れています。また、より多くの方々に正確な情報をタイムリーに伝えるため、ウェブサイトや各種ツールを活用し情報開示を行っています。</p> <p>→ 株主総会、決算説明会、中／短期経営計画説明会 → IR、SR面談 → 株主通信、有価証券報告書、統合報告書</p> <p>→ ウェブサイト(株主・投資家の皆様へ)</p>
お取引先様	<p>お取引先様に対しては、公平、公正かつ誠実で、法令や社会倫理に従った信頼ある関係の確立を目指しています。また安全や環境にも配慮し、お取引先様と一緒に取り組みを実践することで、サプライチェーンを通して持続可能な社会の実現に貢献していきます。これらを実現するために方針及びガイドラインを制定し、調達活動を実施しています。</p> <p>→ 事業方針説明会 → 「アルプスアルパイン責任ある企業行動ガイドライン」の策定 → CSR調査、鉱物調査</p>
地域社会	<p>社会貢献分野を、地域との共生、ものづくり人材の育成、自然環境保護、社会課題の解決と定め、地域とのコミュニケーションを深めています。地域の方々との活動を通して、当社の事業や取り組みをご理解いただき、信頼関係を築くことに努めています。</p> <p>→ 地域企業・自治体との連携 → ものづくりをテーマにしたイベントの開催</p> <p>→ 近隣の施設やイベントへの協賛、寄付 → NPO主催のイベントへの参加</p>
経済団体 業界団体	<p>業界団体活動を通じて社会の期待、要請を把握するとともに、団体の一員として業界の発展へと貢献すべく、各種会議体に参加しています。</p> <p>→ JEITA(一般社団法人 電子情報技術産業協会) → JAPIA(一般社団法人 日本自動車部品工業会) → その他、技術団体、学会への参加</p>
従業員	<p>社員一人ひとりが働きがいを感じ、成長し続けられるような環境、風土づくりに向けて、社員の意識調査をはじめとする様々な取り組みを行っています。</p> <p>→ 総合意識調査 → エンゲージメントサーベイ → 労使協議会、職場労使懇談会 → 経営会議への労働委員会委員長の出席(傍聴) → 社内報、社内ポータル</p> <p>→ タウンホールミーティング → 内部通報窓口</p>

## 社外からの評価

近年、財務面に加えて、環境、人権、企業統治などの取り組みに優れた企業を選定し、投資する「ESG投資」が注目されています。当社は、世界最大の公的年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用した6つの投資指標の各構成銘柄に選定されています。

(2024年7月時点)

<p>FTSE Blossom Japan Index</p>	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	<p>2024 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p>	<p>2024 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)</p> <p>MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)</p>	<p>Morningstar GenDi J</p> <p>Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index</p> <p>Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)</p>	<p>S&amp;P/JPX カーボン エフィシエント指数</p> <p>S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p>
---------------------------------	---	--	---	---	---



## CHAPTER 3 事業活動実績

- 56 事業概要
- 56 コンポーネント事業
- 58 センサー・コミュニケーション事業
- 60 モジュール・システム事業



# 事業概要

## コンポーネント事業



執行役員  
コンポーネント事業担当  
相原 正巳

2023年度の売上高は、前年度3,290億円に対し、237億円減少の3,052億円となりました。円安によるプラスの効果183億円及び車載市場向けの増加があったものの、モバイル市場向け製品及び民生・その他向けの売上減少が影響しました。

営業利益は、前年度383億円に対し178億円減少の204億円となりました。こちらも円安のプラス効果及び償却費の減少効果がありましたが、売上高の減少及びアクチュエーターの製品構成の変化により減益となりました。

### 経営構造改革における事業方針

2024年度は、モバイル市場向けアクチュエーターの減少に加え、ゲーム機器を含む民生・その他市場についても市況の低迷が継続すると想定しており、売上高及び営業利益が減少する見通しです。この市況変化に追従するために、海外工場を中心に間接人員配置の最適化や間直異動による派遣・請負人員の削減を行うことで労務費全体の圧縮を図っていきます。また、各機能の現地化も推進中であり、中国拠点を中心として、これまで日本主導で進めていたマーケティング活動や新製品の開発、更には材料や生産設備の調達や立ち上げについても、現地で判断・推進する権限を与えることでリードタイムの短縮とコストダウンの効果が見込めるようになりつつあります。

これらのコスト構造改革の活動により、コンポーネント事業全体での損益分岐点を引き下げ、前年度比率17%、金額として100億円の改善効果を見込んでいます。2024年度に実現するコスト構造をベースに、戦略製品である車載向けのパッシブセンサーや、アミューズメント市場向けの新製品を積極的に市場投入し、利益の積み上げを行っていく計画です。

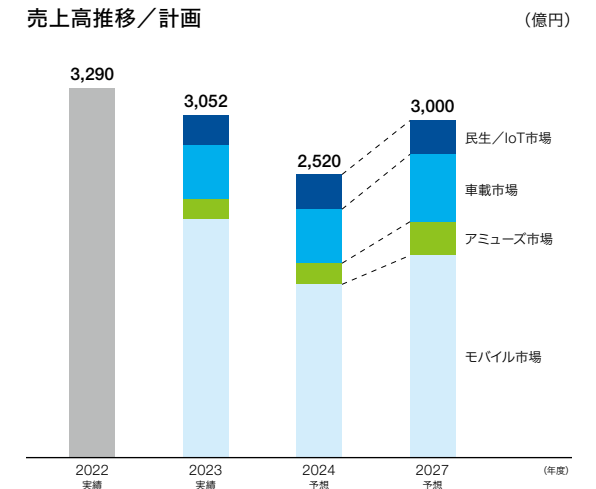
### 重点施策：車載向けパッシブセンサー ビジネスの強化

近年、クルマ1台当たりのパッシブセンサー搭載個数が飛躍的に増加しています。従来は主にドアの開閉検知用として使用されていましたが、信頼性が複雑な処理回路を必要としないといった取り扱いの容易さから、車両全体の電子化の流れに沿って需要が急拡大しています。特に、急速に伸長している中国の主要な自動車メーカーにおいても、パッシブセンサーは欧米系自動車メーカーを中心とする市場実績のある日系サプライヤーを選択する傾向が強くなり、当社シェアの拡大が見込めると考えています。

これに対して、変化の激しい中国自動車メーカーの要求に柔軟かつスピーディーに応えるべく、中国国内における体制の強化を図るとともに、現地ニーズに合った商品をタイムリーに投入できるように、一定規模の生産能力をあらかじめ確保する待ち受け型の製品開発を拡充します。これらの施策を通し、中国市場のシェア拡大を重点的に取り組むことで、2027年度にはグローバルで60%以上のシェア確保を目指します。

### 成長戦略：当社技術の強みを活かした製品開発と市場投入

中長期において着実な成長が期待できる車載市場、アミューズメント市場を中心として高付加価値製品の開発・投入を行い、入力デバイス製品、ハプティック®等の当社技術の強みを活かした製品の開発及び市場投入を積極的に行います。車載市場向けについては、EV化、電子化に伴うパッシブセンサーの需要の高まりに対して迅速に開発・製品化できる体制を強化します。また、モバイル市場においては、ハイエンドスマートフォン向けを中心として、更なる技術のブレイクスルーが求められており、アルプスアルパインならではの新たな付加価値を生み出すべく、継続して開発を進めていきます。



事業概要 コンポーネント事業

市場へのアプローチ

市場環境

車載市場は、中国を中心としたEVシフトや自動車全般のトレンドである車載電子化の流れから、特にパッシブセンサーの搭載数が増加しており、今後も拡大傾向は継続する見込みです。アミューズメント市場は、セット機器は堅調さを維持しつつ、XR(Extended Reality) 含め新たな価値創出による成長が期待される中で、電子部品に対してはより機能性・信頼性の高い製品が求められています。モバイル市場はスマートフォンの全体規模が横ばい傾向にある中でセット競争は激化しており、ローエンドモデルのコモディティ化が進む一方で、ハイエンドモデルに関しては性能、搭載機能による差別化が求められ、更に二極化が進んでいます。

競争環境

コンポーネント製品は、コモディティ化が進む市場やセットを中心に価格競争の激化は依然あるものの、世界的な原材料・人件費の高騰が継続していることから、ビジネス環境の競争原理に変化が生じています。例えば、中国における車載市場向けの製品は、価格以上に製品の信頼性や安定供給能力が重視され、加えて現地で迅速かつフレキシブルに判断・対応できるサポート力が重要視されています。またモバイル市場では、コモディティ化による価格競争がある一方、価格競争に陥らないハイエンドモデル向けにおいてセットの差別化に直接的に寄与できる新たな機能や付加価値の提案が求められています。

当社の優位性

コンポーネント事業において、当社が長年培ってきた要素技術と製品設計力を活かした製品開発力、更にそれらを安定的かつ高品質を維持して量産可能とした自動化生産技術やグローバル生産体制は、引き続き当社の優位性となっています。それらに加え、中国においては開発から製造、販売までの一連の体制は、変化の激しい顧客要求にも柔軟かつスピーディーな対応を可能とし、特に新製品開発においては、日本の開発拠点との密接な連携により、最新のテクノロジーを盛り込んだソリューションの提案が可能となっています。

事業活動 Review

近年の自動車の電気・電子化の加速に伴い、自動車のインテリアやエクステリアの様々な場所にセンサーが搭載されており、自動車1台当たりの搭載個数が飛躍的に増加しています。

当社の検出スイッチを代表とするパッシブセンサーは、ドアの開閉状態や自動開閉動作中の位置検知に加え、近年のEVで採用が進むフラッシュドアハンドルなど、様々な場所への搭載が進む中において、従来以上に使い勝手や取り付け方法が多様化しており、これらニーズに追従すべくバラエティ拡充と生産体制の強化を図っています。

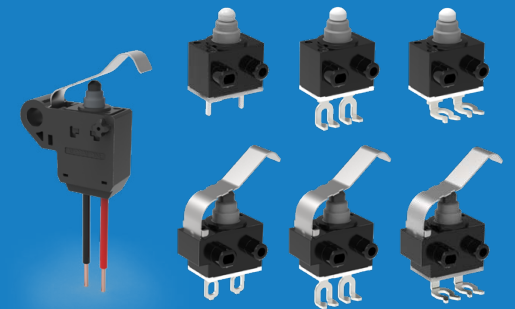


Product Review

高い信頼性と豊富なバラエティで様々な市場のニーズに応える  
検出スイッチ (SPVQ8シリーズ)

パッシブ型の検出スイッチは、白物家電やデジタルAV機器などの様々な市場で幅広く使用されており、特に車載市場では優れた信頼性と堅牢さが求められています。

当社のSPVQ8シリーズは、摺動接点構造によるセルフクリーニング効果や、両面摺動構造により衝撃や振動に対する高い接点信頼性を確保していることから、長年にわたり高い評価をいただいています。また、超小型防水タイプや抵抗内蔵タイプなど、豊富なバラエティをラインアップすることで、様々な用途・場所のニーズへの対応も可能です。



## センサー・コミュニケーション事業



執行役員  
センサー・コミュニケーション  
事業担当

田中 正晃

2023年度の売上高は、前年度855億円に対し、14億円減少の840億円となりました。為替良化を除くプラス要因として車載向け製品の売上が伸びましたが、モバイル向け製品のモデル切り替えの影響に伴う売上の減少が影響しました。

営業利益は、前年度△15億円に対し、△14億円となり、主に為替円安の効果及び車載向け製品に対する価格適正化や不採算製品の終息などの収益改善がありましたが、売上高の減少に加えて獲得した受注に対する開発費の増加などがあり、前年度並みとなりました。

### 経営構造改革における事業方針

2024年度は、戦略製品の先行開発投資を継続し、営業利益としてはブレーク・イーブンを見込んでいますが、コスト構造改革も並行して取り組んでいきます。具体的には、収益体質強化のため、アジア地域を中心としたグローバル生産や開発拠点の見直しを行っていきます。加えて、大型モデルの先行開発が完了しており、今年度から順次量産フェーズへ移行していく計画となっており、開発投資は今後平準化していくと見込んでいます。

並行して、車載向け新製品の本格市場投入とバラエティ拡充を進めていきます。また、不採算事業・製品の終息の一環として、Bluetooth®/Wi-Fi®モジュールについて、利益を伴わない新規取扱は行わず終息させることとし、同製品の開発リソースは戦略製品開発へシフト済みです。

これらのコスト構造改革施策と事業ポートフォリオ改革により、2027年度では100億円の営業利益とインオーガニックを含む成長をコーポレートとして見込んでおり、プラスアルファの利益を積み増していく予定です。

### 重点施策：車載向け新製品の市場投入とバラエティ拡充

新たに開発する技術を活用し、高精度センサーなどの付加価値の高い製品の創出に注力していきます。また、市場で求められる幅広いアプリケーションへの対応を目的とした製品バラエティの拡充を図っていくことで、より多くのビジネス獲得につなげていきます。

#### <注力製品>

**キックセンサー**：2023年度に量産開始、市場投入済み。車種展開や複数顧客向けの導入が始まり、売上を拡大していく予定です。

**乗員検知**：2024年度より市場本格投入を開始。並行して次世代PCR\*1方式レーダーの開発やカメラとのセンサーフュージョンによる差別化製品を開発中。

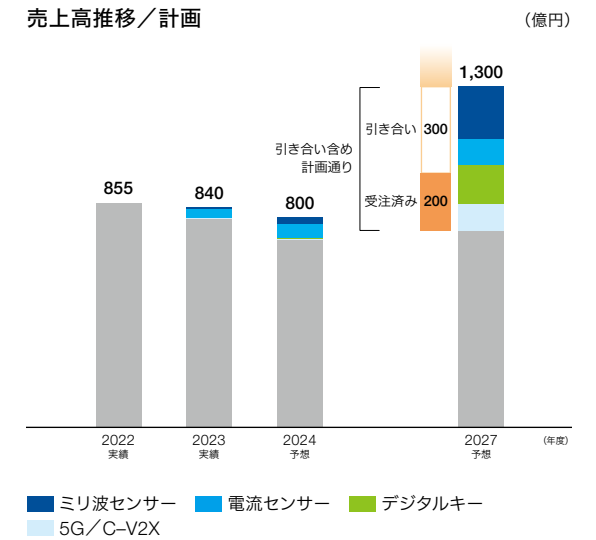
**デジタルキー**：バックエンドサーバーを含むCCC\*2準拠のシステムの立ち上げ及び特定顧客向けの標準仕様化に伴い他車種への横展開を見込む。

**磁気/電流センサー**：磁気技術を当社のコア技術と位置付け、2030年までの技術ロードマップ化を策定済み。次世代プロセス技術の開発を推進するとともに、TMR\*3やHallを組み込んだ製品バラエティを拡充。

\*1 Pulsed Coherent Radar \*2 Car Connectivity Consortium \*3 Tunnel magnetoresistance effect

### 成長戦略

予防安全とセーフティ事業領域の強化に向けて、製品開発リソースのリーン化を進め、既存通信モジュール及びミリ波を用いた予兆・見守りセンシング製品の開発へのリソースシフトを実施します。また、静電や磁気といった各種センシング技術を強みとしたエッジデバイスとアルゴリズムの開発に注力し、ビジネス領域を伸ばしていきます。更に、車載市場で構築したコア技術を産業機器、民生機器などの他市場へ展開していくことで、社会全体の安全性向上に貢献できる製品開発を進めていきます。



## 市場へのアプローチ

### 市場環境

自動運転などの高度化が進む車載市場や産業機器、民生機器において、安心・安全・快適を実現するために必要となる各種センシング機能は、予防安全の領域におけるニーズが高まりを見せており、今後も市場は伸長し続けていくと予測されています。また、環境問題への対応が進展する中、世界各国及び業界団体等による各種規制が本格化しつつあります。特に自動車産業においては、脱炭素社会の実現に向けて、ガソリン車・ディーゼル車から電気自動車へシフトする動きが加速しており、将来的には電気自動車が主力になると見込まれています。

### 競争環境

新興国のサプライヤーが台頭してきたことで、汎用製品のコモディティ化が進んでいます。また、サービスやソリューション(コトビジネス)への価値移行が急速に進行し、製品(モノビジネス)の価格競争は増々激化しつつあります。更に、国際紛争・災害等によるグローバルサプライチェーンの混乱により、原材料費、燃料費、物流費の高騰及び資源不足が原価上昇を招いており、新たな付加価値による差別化競争が始まっています。一方で、付加価値の一つとなるサービスやソリューションを開発するための人財が不足しており、人財確保は喫緊の課題となっています。

### 当社の優位性

当社の強みの一つである無線規格の知見とこれまでの経験を活かした各種無線通信デバイスとシステムの融合提案や、ミリ波とカメラの組み合わせによるDigital Cabinソリューションなど、高周波技術を応用するとともに、内製GMRによる低背小型高精度電流センサーや高精度地磁気センサーなど、多様なセンシングシステムを様々な市場へ提案しています。また、センシング・高周波・静電・ソフトウェアの技術融合やセンサーと加飾デザインの組み合わせ、デバイス+ソフトウェア+クラウド連携によるIoTソリューションなどの提供を通じてセット製品の付加価値増大へ貢献していきます。

## 事業活動 Review

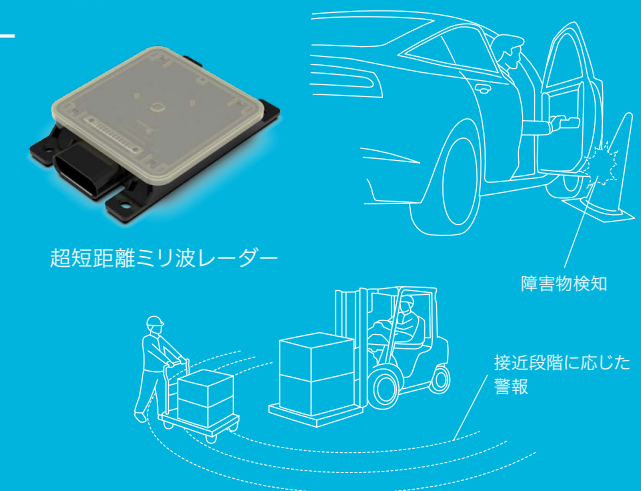
当社は自動車の鍵領域において、電波式キーレスエントリーやハンズフリーエントリー機能を持ったスマートキーレスエントリーを業界に先駆けて開発し市場を牽引してきました。現在、同領域はデジタルキーを核に大きな変革期を迎えています。デジタルキーは車載装置だけではなく、バックエンドサーバーやスマートフォンと連携した大きなシステムで実現されており、当社はIVI\*におけるスマートフォンと連携したシステム開発の経験に加え、バックエンドサーバーから車載装置まで開発可能なサプライヤーとして、自動車メーカーのデジタルキーの早期導入に貢献しました。また、クラウドサーバーから車載エッジデバイスまで統合したシステム開発技術は、当社のDigital Cabinを支える重要な技術の一つとなっています。更に、デジタルキーは民生市場でも導入検討が活発化してきており、車載市場で培った技術でデジタルキー市場を今後も牽引していきます。

\* in-vehicle infotainment

## Product Review

ノイズ耐性に優れた高精細検知で安全性の向上へ貢献  
障害物検知用ミリ波レーダーセンサー

ミリ波レーダーは赤外線センサーや超音波センサーと比べて外来ノイズに強く、高精度・高分解能での検知が可能です。本製品はミリ波レーダーとしての特長を活かしつつ、短距離3D検出に特化した独自のアンテナ設計・角度推定アルゴリズムを採用することで、より高精度な検知を実現しています。



超短距離ミリ波レーダー

障害物検知

接近段階に応じた警報

## モジュール・システム事業



執行役員  
モジュール事業担当  
木場 浩明

2023年度の売上高は、2022年度実績の4,813億円に対し、730億円増加の5,543億円となりました。円安と堅調な自動車生産に伴う数量増、システム事業の新製品が寄与した結果、増収となりました。

営業利益は、2022年度△66億円に対して54億円増加の△11億円となりました。価格適正化が計画通り進み、売り上げも増加したことで赤字幅が減少しました。一方で主に海外における賃上げによる労務費の高騰や開発費の増加、欧州向けモジュール新製品の歩留まり未達がマイナス要因となりました。

### 経営構造改革における事業方針

2023年度に発生したモジュール製品の大幅ロス解消を最優先とし、生産地集約などのコスト構造の改革を進めていきます。また、高収益製品の拡販と不採算製品の整理・終息による事業ポートフォリオ改革を進め、2027年度には車載市場の業界水準である営業利益率5%まで改善させます。

コスト構造改革では、100億円規模の欧州向け新製品ロスの解消及び車載製品のグローバル生産拠点を集約させることで固定費削減を進めるとともに、今後の事業成長に伴う生産規模の確保はEMSの活用を前提とし、固定費の圧縮を図ります。同時に、市場競争が厳しい中国国内の経営現地化を進め、現地裁量による徹底した調達コスト削減と管理機能の合理化促進により、更なるコスト削減を進めます。また、事業ポートフォリオ改革に関しては、既存製品よりも付加価値が高く、より高い収益性が見込めるデジタルキャビン関連製品の売上比率を40%程度まで拡大させます。これと並行して、エアバッグ関連製品のほか、不採算製品の早期整理・終息を促進します。

これらの改革に注力することで、短期的には2025年度時点で2024年度比30億円程度の営業利益の改善を見込んでいます。

### 重点施策：モジュール・システム事業のポートフォリオ改革

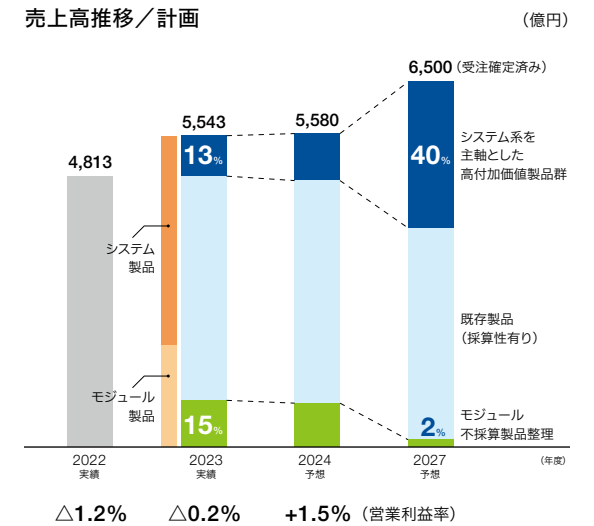
価格適正化を含む既存製品の収益改善、不採算製品の整理に加え、当社の強みが活かせる高付加価値製品への転換を進め、車載事業の主体をデジタルキャビンソリューションへ移行していきます。

モジュールビジネスにおいては、高い外観品位と機能を両立させるHMI製品や内製センサーを搭載した複合機能製品などを、今後はデジタルキャビンソリューションへの移行に沿ってシステムビジネスと融合させていきます。また、ダッシュボード、エアバッグ、シート・ドア関連などのコモ

ディティ領域の既存製品や低収益製品は、売価の適正化と徹底した標準化によるコストの最適化により、収益バランスの確保が可能な製品を除き、段階的に縮小・終息させます。更に、その先の車両の進化に向け、アウトプットとその制御を生業とするシステム製品と当社コア技術に立脚した競争力のあるセンサー・コミュニケーション関連製品との融合も図り、車両の進化に合わせたキャビン内の空間価値を提供することで、事業良質化とV字回復を加速させていきます。

### 成長戦略

市場の動向や当社の総合力を活かし、デジタルキャビンソリューションによる空間価値創出に向けた製品開発を進めています。具体的には、2026年に納品を開始する統合ディスプレイオーディオ (IVI+METER)、プレミアムサウンド製品、そして2030年には、更なる製品の統合を進化したキャビンコントローラー (IVI+METER+BODY+ADAS)、ドアコントロールモジュールなどの開発を進めています。このように複合化された高付加価値の製品を継続的に生み出し続けていくことで、車室内をエンターテインメント、リラックス、コミュニケーションなどが体感できる第3の空間として、安心と感動を提供し、人と地球に喜ばれるモビリティ社会の実現に貢献します。



## 市場へのアプローチ

### 市場環境

気候変動対策の有力な手段としてEVシフトが急速に進む反面、欧米各国ではEV需要が一巡し、伸長率の鈍化に伴い自動車メーカーが投資を縮小するなど、一時期のような勢いは弱くなっています。一方で、EVシフトは気候変動対策の要であることに変わりはなく、各国のEV普及政策を注視しつつ、どの程度のスピードと規模で普及していくかが焦点となっています。また、新車の3台に1台がEVと言われ、活気のある中国においてもEVは普及期を迎えており、価格や航続距離での差別化がしにくく、今後は車内での過ごしやすさや豪華さ、面白さに消費者の関心が集まると予想され、EVで先行する中国市場の動向に業界が注目しています。

### 競争環境

自動車メーカーは、SDV\*1の実現に向けて各社各様のモジュール・システムの機能統合を進めており、Tier1サプライヤーは、いかに自動車メーカーのニーズに合う機能統合製品を提案・開発できるかが競争の軸となっています。メガTier1サプライヤーは、SDV、自動運転、ADAS\*2、EV進化の主要領域に経営資源を集中しています。また、EV大国である中国においては、現地テクノロジー企業との提携を進めており、走る・曲がる・止まるに関わる車両制御領域を中心とした機能統合製品の開発力・開発体制・スピードの強化を進めています。

\*1 Software-Defined Vehicle \*2 Advanced Driver Assistance System

### 当社の優位性

自動車メーカーがSDVを通じて提供したい価値を消費者に届けられるか、その鍵を握っているのはHMIと言われています。当社は、インプット/センシング、アウトプット/ディスプレイ・サウンド領域それぞれの製品の開発・技術研鑽を進めてきました。それらのノウハウを活かしソフトウェア中心(ソフトウェアセントリック)でHMIシステムを定義し、ハードウェアの最適化とその制御までの開発を担い、顧客が実現したいキャビン内の最適な空間価値を提供する機能製品の開発に注力します。また、業界が注目する中国市場において、SDV、自動運転、ADAS、EV領域で実績のあるNeusoftグループとの連携による資産の融合を加速させ、車両制御領域を見据えた統合開発を進めていきます。

## 事業活動 Review

SDVはソフトウェアがクルマの価値を決めるようになり、EVのみならず既存のHV\*3や内燃機関を利用した車にも波及しようとしています。また、自動運転/ADASなどの運転支援機能の充実により、運転支援で生まれた余裕・時間を有効活用する時代が訪れると考え、当社は車室内空間価値を高めるソリューション創出活動を進め、自動車市場へ様々な提案を行っています。

また、単体のハードウェア商品としての魅力創出を精力的に行うとともに、可動メカニズムを有したディスプレイや加飾技術を利用したファンクショナルサーフェースという新しい商品の開発も積極的に進め、2023年度より市場導入を開始しました。

当社は、これからも車室内をエンターテインメント、リラックス、コミュニケーションなどが体感できる第3の空間として、安心と感動を提供し、人と地球に喜ばれるモビリティ社会の実現に貢献していきます。

\*3 Hybrid Vehicle

## Product Review

機能性と操作性を兼ね揃えたユーザーインターフェースを実現

### ファンクショナルサーフェース

本製品は操作によって表示部の色が変わったり、車両状況により点滅するなど、意味機能を伴うアンビエントライトとタッチ操作を兼ね備えた新しいHMI製品です。操作機能においても、使用頻度の高さや重要な操作機能のみに絞り込むことで、ユーザビリティに優れたインターフェース環境を可能にします。更に、サステナブル視点から木目や金属調など、本物と同じような素材感を加飾で作り上げることが可能なため、原材料の削減にも寄与します。





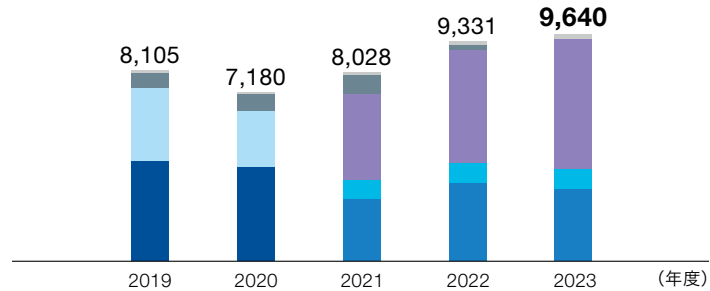
## CHAPTER 4 データセクション

- 63 財務ハイライト
- 64 非財務ハイライト
- 65 主要経営指標サマリー
- 67 ESG情報一覧
- 70 会社概要
- 71 株式の状況

# 財務ハイライト

## 売上高

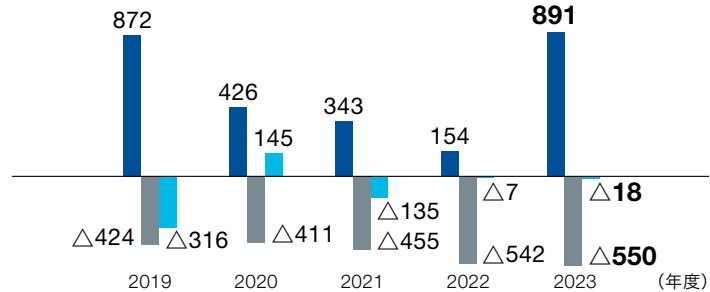
(億円) ■ 電子部品事業 ■ 車載情報機器事業 ■ 物流事業 ■ コンポーネント事業 ■ センサー・コミュニケーション事業 ■ モジュール・システム事業 ■ その他



2023年度は、円安による寄与もあり、連結で9,640億円(前年度比3.3%増加)となりました。コンポーネント事業及びセンサー・コミュニケーション事業は、車載市場向けが堅調でしたが、モバイル市場や民生市場向けが減少しました。モジュール・システム事業は、自動車生産の回復に伴う需要増加や新製品の立ち上げにより、前年度を上回りました。

## キャッシュ・フロー

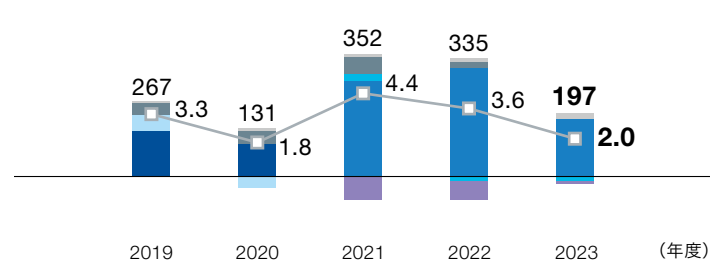
(億円) ■ 営業キャッシュ・フロー ■ 投資キャッシュ・フロー ■ 財務キャッシュ・フロー



2023年度の営業キャッシュ・フローは、減価償却費414億円、減損損失392億円、売上債権の減少332億円及び棚卸資産の減少141億円等による資金増加と、税金等調整前当期純損失144億円、法人税等の支払140億円及び仕入債務の減少107億円等の資金減少によるものです。投資キャッシュ・フローは、有形及び無形固定資産の取得による支出によるものです。

## 営業利益(損失)／営業利益率

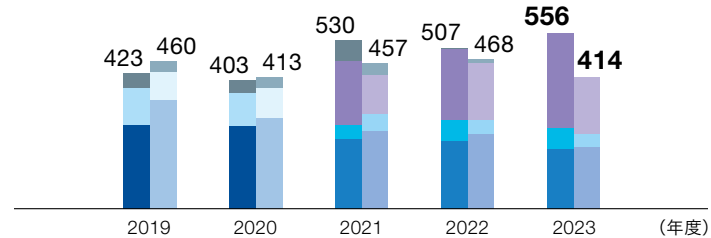
(億円／%) ■ 電子部品事業 ■ 車載情報機器事業 ■ 物流事業 ■ コンポーネント事業 ■ センサー・コミュニケーション事業 ■ モジュール・システム事業 ■ その他 □ 営業利益率



2023年度は、連結で197億円(前年度比41.3%減少)となりました。コンポーネント事業は、売上高の減少とスマートフォン向け製品構成の変化により前期を下回りました。センサー・コミュニケーション事業は、売上高の減少や受注獲得に伴う開発費の増加により、前期とほぼ同額となりました。モジュール・システム事業は、売上高の増加や、部材高騰に対する価格適正化等の変動費改善により、前年を上回りました。

## 設備投資額／減価償却費

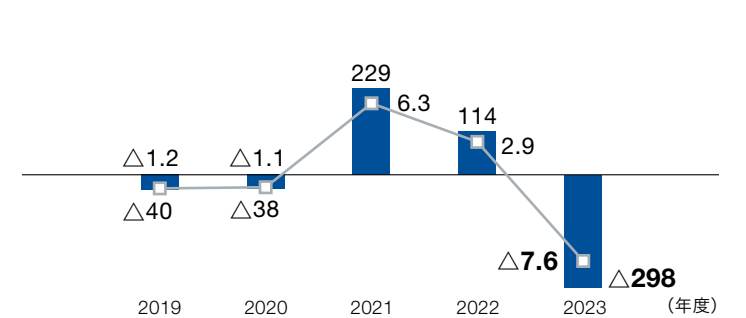
(億円) ■ 電子部品事業 ■ 車載情報機器事業 ■ 物流事業 ■ コンポーネント事業 ■ センサー・コミュニケーション事業 ■ モジュール・システム事業 (左グラフ: 設備投資額、右グラフ: 減価償却費)



2023年度は、556億円の設備投資を行いました。コンポーネント事業は、アクチュエーター、スイッチ類、ハプティック®等の電子部品の開発や製造設備、センサー・コミュニケーション事業は、通信デバイス等の電子部品の開発や製造設備の投資、モジュール・システム事業はインフォテイメント、ディスプレイ、サウンド、車載モジュールの製品開発や製造設備への投資を行いました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)／ROE

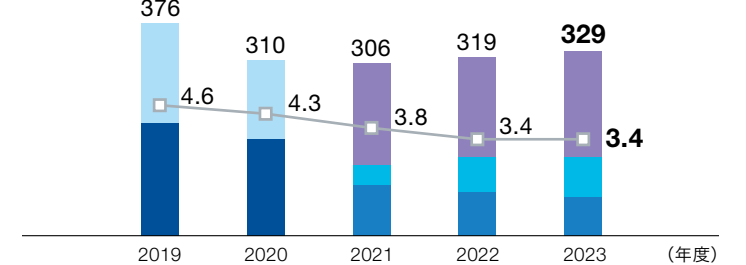
(億円／%) ■ 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) □ ROE



2023年度は、前期比で営業利益が減少したことや、特別損失として事業用固定資産の減損392億円を計上したため、親会社株主に帰属する当期純損失は298億円(前年度は親会社株主に帰属する当期純利益114億円)となりました。この結果、ROEは△7.6%(前年度は2.9%)となりました。

## 研究開発費／売上高研究開発費率

(億円／%) ■ 電子部品事業 ■ 車載情報機器事業 ■ コンポーネント事業 ■ センサー・コミュニケーション事業 ■ モジュール・システム事業 □ 売上高研究開発費率



2023年度は、329億円を研究開発に投資しました。「Right(最適な)、Unique(独自性)、Green(環境にやさしい)」を兼ね備えた、「美しい電子部品を究める」ことを事業の根幹とし、70年の歴史の中で育んだ当社グループ独自の強みを最大限に活かし、「感動・安全・環境」の事業領域にて新しい価値を創造しています。

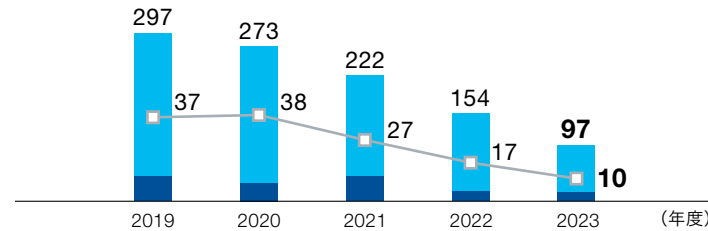


# 非財務ハイライト

## 温室効果ガス(GHG)排出量/スコープ1、2(連結)

(千t-CO<sub>2</sub>/t-CO<sub>2</sub>/億円)

■ スコープ1 ■ スコープ2 □ GHG原単位

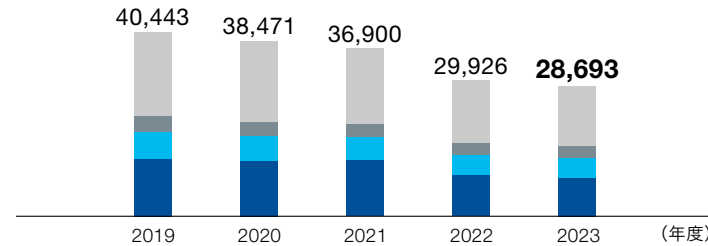


2023年度は2022年度比で約1.6倍の再生可能エネルギーを導入しました。再生可能エネルギー導入率の上昇と省エネルギー施策によるエネルギー使用量の抑制などにより温室効果ガス排出量は減少し、温室効果ガス原単位は大きく改善しました。

## 従業員数(連結)

(人)

■ 日本 ■ 米国地域 ■ 欧州地域 ■ アジア地域



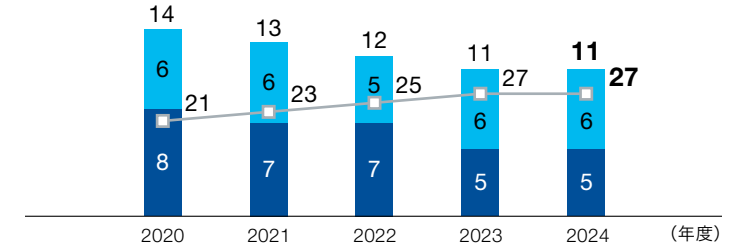
2023年度のグローバル人員数は2022年度比微減となっています。地政学リスクやインフレの継続などの不透明感を増す事業環境を踏まえ、生産体制の見直しを継続し適正な人員規模を維持しています。

\* 連結子会社から持分法適用関連会社への変更に伴い、2022年度、2023年度はアルプス物流を含まず

## 取締役構成(単体)

(人/%)

■ 社内取締役 ■ 社外取締役 □ 女性取締役比率

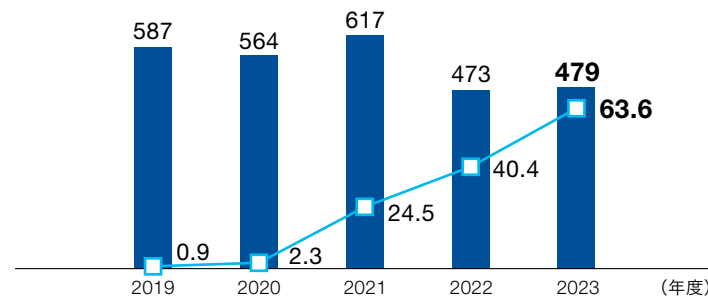


2024年度は、2023年度同様の取締役構成で、社外取締役が過半数を占めています。また、女性取締役の比率も継続して25%以上となっています。加えて、2023年度から外国籍の執行役員を2名体制とし、更なる役員の多様性の確保にも努めています。

## エネルギー使用量/再生可能エネルギー導入率(連結)

(千MWh/%)

■ エネルギー使用量 □ 再生可能エネルギー導入率

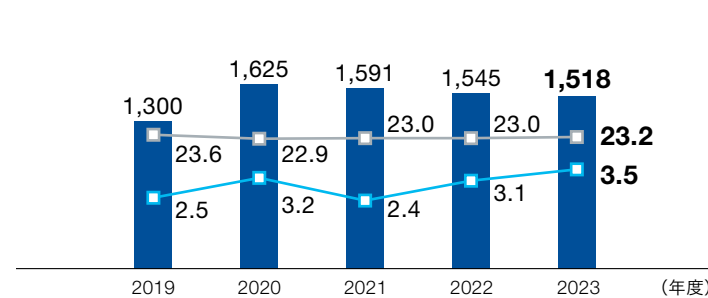


2023年度は省エネルギー施策によりエネルギー使用を抑制したものの、生産増に伴いエネルギー使用量はやや増加しました。太陽光発電設備の導入、再生可能エネルギー由来電力の外部調達拡大、証書の活用により再生可能エネルギー導入率は20%以上増加し、63.6%となりました。

## 女性従業員数・比率/女性管理職比率(単体)

(人/%)

■ 女性従業員数 □ 女性従業員比率 □ 女性管理職比率



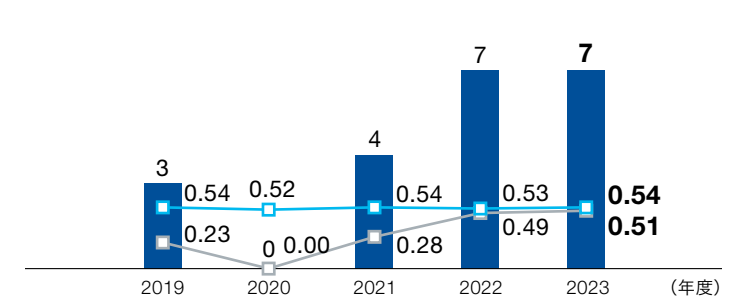
2023年度における女性従業員比率は2023年と同等でしたが、管理職全体に占める女性の割合は3.5%に上昇しました。多様な人材の活躍と意思決定層における多様化推進の一環として、採用から定着、育成に至るまでの各段階において、女性管理職の比率を高めるために積極的な施策を実施しており、この結果が反映されています。

\* 海外・国内関係会社への出向者を含まず

## 労働災害発生状況(単体)

(件/%)

■ 労働災害件数 □ 労働災害率\* □ 製造業度率平均(国内電気機械器具製造業)



2023年度は、死亡事故及び後遺障害の残る重大労働災害の発生はありませんでした。労働災害は、転倒などによる災害が7件発生しました。再発防止策の強化と危険源の削減に努めます。

\* 労働災害率(LTIFR) = 労働災害(休業1日以上)による死傷者数 ÷ 延べ労働時間数 × 1,000,000

## 主要経営指標サマリー

4月1日に開始した連結会計年度

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
会計年度:[百万円]											
売上高	684,362	748,614	774,038	753,262	858,317	851,332	810,570	718,013	802,854	933,114	964,090
売上原価	558,097	593,788	621,754	601,711	669,721	689,337	670,700	603,524	664,054	765,587	798,017
売上総利益	126,265	154,825	152,284	151,551	188,596	161,995	139,870	114,488	138,800	167,527	166,072
販売費及び一般管理費	97,736	101,291	99,956	107,177	116,688	112,353	113,074	101,378	103,592	133,931	146,360
営業利益	28,528	53,534	52,327	44,373	71,907	49,641	26,795	13,109	35,208	33,595	19,711
売上高営業利益率:[%]	4.2	7.2	6.8	5.9	8.4	5.8	3.3	1.8	4.4	3.6	2.0
経常利益	28,090	57,594	50,038	42,725	66,717	43,605	18,646	13,227	40,286	34,940	24,809
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(△)	14,311	34,739	39,034	34,920	47,390	22,114	△4,009	△3,837	22,960	11,470	△29,814
減価償却費	24,527	28,010	30,725	33,076	36,004	44,188	46,057	41,336	45,705	46,836	41,464
研究開発費	32,987	33,035	33,336	32,279	29,799	32,886	37,667	31,085	30,688	31,910	32,959
設備投資額	26,570	31,416	41,190	47,657	76,154	52,928	42,362	40,354	53,010	50,774	55,665
営業キャッシュ・フロー	57,703	65,111	53,958	41,603	70,387	72,671	87,210	42,636	34,304	15,413	89,173
投資キャッシュ・フロー	△22,813	△29,772	△30,383	△37,981	△66,722	△67,405	△42,419	△41,165	△45,507	△54,205	△55,095
財務キャッシュ・フロー	4,994	△27,951	△36,340	△309	△2,957	△6,910	△31,601	14,515	△13,539	△742	△1,808
現金及び現金同等物の期末残高	122,237	134,298	116,843	117,991	120,778	118,318	128,217	151,748	138,489	82,893	122,298
簡易フリーキャッシュ・フロー*1	34,889	35,339	23,574	3,621	3,665	5,266	44,791	1,471	△11,202	△38,791	34,077
会計年度末:[百万円]											
総資産	512,365	570,482	562,856	602,961	669,874	675,717	625,542	694,285	743,520	736,997	753,989
自己資本	137,482	179,522	228,496	254,501	301,176	365,346	324,464	344,923	389,426	398,111	391,108
有利子負債	134,364	116,200	54,335	63,272	70,420	108,816	99,870	117,936	113,272	121,937	129,301
1株当たりデータ:[円]											
1株当たり当期純利益(EPS)	79.85	193.81	206.64	178.25	241.91	110.19	△19.53	△18.72	110.82	55.77	△145.04
潜在株式調整後EPS	79.68	177.12	197.73	178.20	241.82	110.14	-	-	110.79	55.76	-
1株当たり純資産(BPS)	767.01	1,001.55	1,166.41	1,299.11	1,537.37	1,731.36	1,587.06	1,665.29	1,879.42	1,937.47	1,902.43
1株当たり配当金(DPS)	5.00	15.00	25.00	30.00	37.00	50.00	30.00	20.00	20.00	40.00	30.00

\*1 簡易フリーキャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー

主要経営指標サマリー

4月1日に開始した連結会計年度

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
主な指標：[%]											
自己資本比率	26.8	31.5	40.6	42.2	45.0	54.1	51.9	49.7	52.4	54.0	51.9
デット・エクイティ・レシオ*2	97.7	64.7	23.8	24.9	23.4	29.8	30.8	34.2	29.1	30.6	33.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ*3：[倍]	49.2	68.0	50.4	81.6	91.2	58.7	66.4	56.2	46.9	12.6	78.1
総資産利益率(ROA)*4	3.0	6.4	6.9	6.0	7.4	3.3	△0.6	△0.6	3.2	1.5	△4.0
自己資本純利益率(ROE)*5	11.3	21.9	19.1	14.5	17.1	6.6	△1.2	△1.1	6.3	2.9	△7.6
平均為替レート											
米ドル：[円]	100.24	109.93	120.14	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06	112.37	135.47	144.62
EUR：[円]	134.37	138.77	132.58	118.79	129.70	128.41	120.82	123.70	130.56	140.97	156.80
その他											
発行済株式総数：[千株]*6	181,559	181,559	198,208	198,208	198,208	219,281	219,281	219,281	219,281	219,281	219,281

\*2 デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷自己資本 \*3 インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利払い \*4 総資産利益率(ROA)=親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産(期中平均)

\*5 自己資本純利益率(ROE)=親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期中平均) \*6 発行済株式総数は自己株式を含んでいます。

事業別業績

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
会計年度：[百万円]											
売上高											
コンポーネント事業	-	-	-	-	-	-	-	-	262,275	329,040	305,281
センサー・コミュニケーション事業	-	-	-	-	-	-	-	-	79,986	85,525	84,086
モジュール・システム事業	-	-	-	-	-	-	-	-	368,624	481,384	554,389
電子部品事業	338,811	389,120	434,072	437,676	514,031	468,605	424,709	396,042	-	-	-
車載情報機器事業	282,115	289,783	267,541	242,306	267,638	303,593	306,299	240,616	-	-	-
物流事業*7	52,282	57,062	60,251	61,150	64,666	66,888	66,872	69,213	78,908	-	-
その他	11,154	12,648	12,173	12,128	11,981	12,244	12,688	12,140	13,060	37,162	20,332
営業利益又は営業損失(△)											
コンポーネント事業	-	-	-	-	-	-	-	-	33,645	38,322	20,474
センサー・コミュニケーション事業	-	-	-	-	-	-	-	-	2,374	△1,588	△1,498
モジュール・システム事業	-	-	-	-	-	-	-	-	△8,300	△6,619	△1,131
電子部品事業	14,012	36,595	40,780	32,803	52,929	29,607	16,124	11,408	-	-	-
車載情報機器事業	9,813	11,537	5,434	5,623	13,735	13,921	5,655	△3,947	-	-	-
物流事業*7	4,140	4,457	4,857	5,083	4,932	4,722	4,118	4,725	6,021	-	-
その他	584	898	1,233	884	1,701	1,430	1,202	1,041	1,583	3,603	2,037

\*7 2022年度からは開示せず

# ESG情報一覧

## 環境

### 温室効果ガス(GHG)排出量\*1

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	
	t-CO <sub>2</sub>	2,945,358	3,159,891	3,350,834	連結*2
スコープ1	t-CO <sub>2</sub>	43,973	16,770	14,589	
スコープ2	t-CO <sub>2</sub>	178,424	137,612	82,765	
スコープ1+2	t-CO <sub>2</sub>	222,397	154,382	97,354	連結*3
スコープ3	t-CO <sub>2</sub>	2,722,961	3,005,509	3,253,480	
1 購入した製品及びサービス	t-CO <sub>2</sub>	1,945,758	2,262,210	2,425,887	
2 資本財	t-CO <sub>2</sub>	112,600	121,558	133,650	
3 スコープ1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	t-CO <sub>2</sub>	32,497	30,593	31,049	
4 輸送、配送(上流)	t-CO <sub>2</sub>	140,967	157,708	119,626	
5 事業から出る廃棄物	t-CO <sub>2</sub>	6,121	7,943	8,082	
6 出張	t-CO <sub>2</sub>	3,811	5,144	4,836	
7 雇用者の通勤	t-CO <sub>2</sub>	12,367	16,846	15,824	
8 リース資産(上流)	非該当	スコープ1、2に含まれます。			
9 輸送、配送(下流)	対象外	当社製品は中間製品であり、排出量を合理的に算定することができないため、対象外としています。			
10 販売した製品の加工	対象外	販売した中間製品は多種多様な最終製品に加工され、排出量を合理的に算定することができないため、対象外としています。			
11 販売した製品の使用	t-CO <sub>2</sub>	450,307	385,001	496,020	連結*3
12 販売した製品の廃棄	対象外	販売した中間製品が組み込まれた最終製品の廃棄状況の把握は困難であり、排出量を合理的に算定することができないため、対象外としています。			
13 リース資産(下流)	非該当	該当する事業活動がないため、非該当としています。			
14 フランチャイズ	非該当	該当する事業活動がないため、非該当としています。			
15 投資	t-CO <sub>2</sub>	18,533	18,506	18,506	連結*3

\*1 GHG排出量(スコープ1、2、3)については、「ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社」に2021年度と2022年度の算出量の第三者保証を受けています。また、2021年度と2022年度のGHG排出量についてはSBTが設定する算出基準で再算定しています。

## エネルギー

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	範囲
総エネルギー使用量	MWh	616,588	472,535	478,533	連結*2
	非再生可能エネルギー：電力	357,667	251,511	158,013	
	非再生可能エネルギー：燃料	142,692	50,269	44,469	
	再生可能エネルギー：電力	116,229	170,755	276,051	

## 廃棄物管理

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	範囲
廃棄物総排出量	t	22,841	25,758	25,219	連結*3

## 化学物質管理

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	範囲	
PRTR制度 対象化学物質*4	取扱量	t	107.3	117.9	168.7	単体
	排出量	t	10.4	10.0	19.7	
	移動量	t	52.9	77.9	111.5	
揮発性有機化合物(VOC)	取扱量	t	110.0	96.4	86.9	
	排出量	t	71.2	81.0	67.0	
	大気排出率	%	64.7	84.0	77.2	
大気汚染物質	NOxの排出量	t	3.7	1.9	2.3	
	SOxの排出量	t	1.2	0.7	1.0	

## 水資源管理

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	範囲
取水量	m <sup>3</sup>	1,813,885	1,674,484	1,489,792	連結*2
排水量	m <sup>3</sup>	1,469,602	1,312,323	1,280,576	
リサイクル量	m <sup>3</sup>	51,238	66,968	58,035	

## 環境に関する違反

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	範囲
違反件数	件	0	0	0	連結*3
罰金金額	USドル	0	0	0	
重大な法規制違反及び事故	件	0	0	0	

## ISO14001取得

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	範囲
認証取得割合(本社と生産拠点対象)	%	100	100	100	連結*3

\*2 連結子会社から持分法適用関連会社への変更に伴い、2022年度以降はアルプス物流を含まず

\*3 物流事業を除く

\*4 第一種指定化学物質

ESG情報一覧

社会

従業員情報

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲	
従業員数(連結)	人	36,900	29,926	28,693	連結*1	
	男性	-	16,626	15,094		
	女性	-	13,300	13,599		
	全従業員に占める女性比率	%	-	44.4		47.4
従業員数(地域別)	日本(関連・事業子会社含む)	人	12,274	8,932	8,437	連結*1
	米国地域	人	5,164	4,521	4,234	
	欧州地域	人	2,879	2,692	2,676	
	アジア地域	人	16,590	13,781	13,346	
従業員数(単体)	人	6,932	6,707	6,538	単体	
	男性	人	5,341	5,162		5,020
	女性	人	1,591	1,545		1,518
	全従業員に占める女性比率	%	23.0	23.0		23.2
	全従業員に占める経験者比率	%	22.9	22.5		23.0
	全従業員に占める外国籍比率	%	1.0	1.0		1.1
平均勤続年数	年	18.4	18.1	17.7	単体	
	男性	年	18.7	18.4		18.1
	女性	年	17.1	17.0		16.6
平均年齢	歳	42.8	42.5	42.3	単体	
	男性	歳	43.3	43.0		42.8
	女性	歳	41.0	41.0		40.7
退職者数*2 *3	人	167	221	170	単体	
	自己都合退職者数	人	104	158		122
	自己都合退職率*4	%	1.5	2.2		1.9

\*1 連結子会社から持分法適用関連会社への変更に伴い、2022年度以降はアルプス物流を含まず \*2 海外・国内関係会社への出向者を含まず  
\*3 退職者数は定年退職者を含まず \*4 自己都合退職率=自己都合退職者数÷従業員総数

労働安全衛生

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲
労働災害件数*5	件	36	65	70	連結
		4	7	7	単体
労働災害度数率*6	-	0.28	0.49	0.51	単体
製造業度数率平均(電気機械器具製造業)	-	0.54	0.53	0.54	日本
労働災害強度率	-	0.032	0.001	0.005	単体
重大労働災害件数	件	0	0	0	連結

\*5 対象の労働者は、当社の管理下にある労働者(派遣社員及び契約社員を含む)  
\*6 労働災害度数率(LTIFR)=労働災害(休業1日以上)による死傷者数÷延べ労働時間数×1,000,000

ダイバーシティ&インクルージョン/人財育成

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	対象範囲	
新卒採用人数*7 *8	人	213	197	251	単体	
	女性比率	%	19.2	21.8		21.5
経験者採用人数*8	人	32	44	83	単体	
	女性比率	%	28.1	18.2		18.1
	経験者採用比率	%	13.1	18.3		24.9
外国人採用(IAP)*7 *9	人	採用活動実施せず	4	3	単体	
障がい者雇用率*10	%	2.2	2.5	2.6	単体	
管理職人数	人	491	484	489	単体	
	うち女性	人	12	15		17
	女性管理職比率	%	2.4	3.1		3.5
	経験者採用管理職比率	%	17.1	18.0		19.2
	外国籍管理職比率	%	1.2	1.4		1.6
	女性管理職比率	%	15.6	16.5		17.9
育児休業取得者数	人	67	63	103	単体	
	女性	人	38	26		40
	男性	人	29	37		63
	男性の育児休業取得率*11	%	24.6	37.0		53.7
育児休業復職率	%	100	98	100	単体	
介護休暇取得者数	人	5	3	1	単体	
年次有給休暇平均取得率	%	70.5	76.5	78.9	単体	
従業員1人当たりの平均残業時間	時間/月	11.0	12.3	12.6	単体	
平均賃金(全体・年収)*12	千円	6,028	6,239	6,236	単体	
	男性	千円	6,655	6,860		6,846
	女性	千円	3,924	4,164		4,223
	男女の賃金差異*13	%	59.0	60.7		61.7
人財育成投資額(1人当たり)	円	15,087	20,302	23,124	単体	

\*7 翌年度4月1日時点  
\*8 採用人数は新卒及び経験者ともに総合職と一般職の合計を記載  
\*9 外国人採用(IAP)は、海外で採用された新卒者が日本で勤務する当社独自のプログラム参加者  
\*10 翌年度6月1日時点、障がい者雇用率の算定は、障害者雇用促進法に基づく方法による  
\*11 企業が定める育児休業に準ずる休暇も含めた取得率を算出  
\*12 対象は総合職、一般職(役員は除く)  
\*13 男性の平均賃金に対する女性の平均賃金の割合

ESG情報一覧

ガバナンス

役員構成

(各年7月時点)

		項目	単位	2022年度	2023年度	2024年度
取締役		人数	人	12	11	11
		社外取締役	人	5	6	6
		社内取締役	人	7	5	5
		社外取締役の比率	%	41.7	54.5	54.5
		女性取締役	人	3	3	3
		女性取締役の比率	%	25.0	27.3	27.3
監査等委員		人数	人	5	4	4
		社外監査等委員	人	3	3	3
		社外監査等委員の比率	%	60.0	75.0	75.0
執行役員*		人数	人	10	12	10
		外国籍の執行役員	人	1	2	2

\* 取締役を兼務する者を除く

各種委員会の構成

(各年7月時点)

		項目	単位	2022年度	2023年度	2024年度
監査等委員会		人数	人	5	4	4
		社外取締役比率	%	60.0	75.0	75.0
		委員長の属性	-	社外	社外	社外
指名諮問委員会 (取締役会諮問機関)		人数	人	5	5	5
		社外取締役比率	%	60.0	60.0	60.0
		委員長の属性	-	社外	社外	社外
報酬諮問委員会 (取締役会諮問機関)		人数	人	5	5	5
		社外取締役比率	%	60.0	60.0	60.0
		委員長の属性	-	社外	社外	社外

取締役会及び各種委員会の開催状況

(各年度末時点)

		項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
取締役会		開催回数	回/年	13	12	15
		取締役の平均出席率	%	100	100	100
		社外取締役の平均出席率	%	100	100	100
監査等委員会		開催回数	回/年	14	14	13
		取締役の平均出席率	%	100	100	100
		社外取締役の平均出席率	%	100	100	100
指名諮問委員会		開催回数	回/年	3	3	5
		取締役の平均出席率	%	100	100	96
		社外取締役の平均出席率	%	100	100	93.3
報酬諮問委員会		開催回数	回/年	3	3	2
		取締役の平均出席率	%	98	100	100
		社外取締役の平均出席率	%	100	100	100

コンプライアンス

(各年度末時点)

		項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
腐敗防止		グループ行動規範教育回数 対象：グローバル全従業員 (役員、派遣、契約社員含む)	回/年	1	1	1
		グループ行動規範教育受講率 (e-ラーニング)	%	93.6	97.0	98.0
政治献金		政治献金額	円	0	0	0

# 会社概要 (2024年3月31日現在)

社名 アルプスアルパイン株式会社  
 英文社名 ALPS ALPINE CO., LTD.  
 所在地 〒145-8501  
 東京都大田区雪谷大塚町1番7号  
 TEL.03-3726-1211 (大代表)

代表者 代表取締役 社長 泉 英男  
 設立 1948年11月1日  
 資本金 387億30百万円  
 従業員数 連結：28,693人 (グローバル)  
 単体：6,597人

ウェブサイト <https://www.alpsalpine.com>

Facebook



X (旧 Twitter)



YouTube



## 欧州

営業 | R&D：1カ国1拠点  
 営業：6カ国7拠点  
 生産：4カ国5拠点  
 R&D：1カ国1拠点

1

## 中国

営業：18拠点  
 生産：7拠点  
 R&D：3拠点  
 その他：2拠点

3

4

5

## 日本

営業 | 生産 | R&D：1拠点  
 営業：23拠点  
 生産：9拠点  
 R&D：6拠点  
 その他：71拠点

## 韓国

営業：4拠点  
 生産 | R&D：1拠点

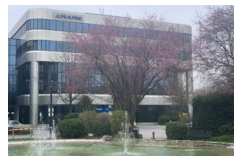
## アジア・中東・オセアニア

営業：8カ国10拠点  
 生産：2カ国3拠点

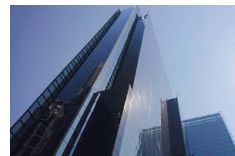
## 北南米

営業 | R&D：1カ国1拠点  
 営業：3カ国9拠点  
 生産：1カ国1拠点  
 R&D：1カ国2拠点  
 その他：1カ国1拠点

6



1 ALPS ALPINE EUROPE GmbH



2 ALPS ALPINE ASIA CO., LTD.



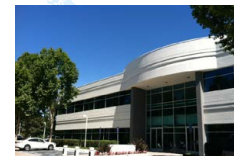
3 ALPS ALPINE (CHINA) CO., LTD.  
3 ALPINE ELECTRONICS (CHINA) CO., LTD.



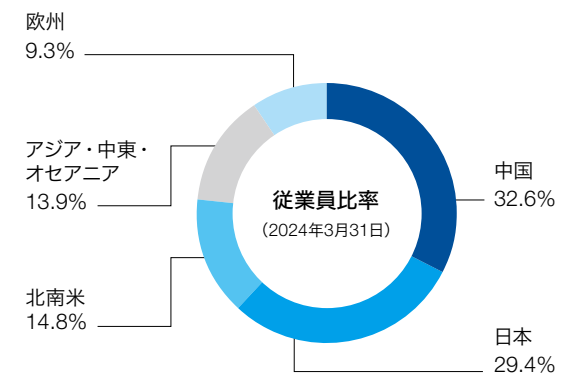
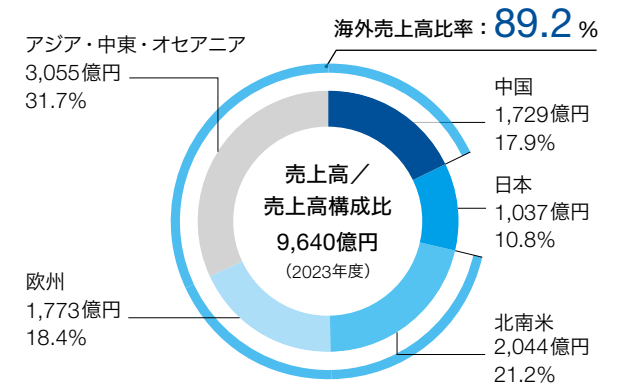
4 ALPS ELECTRIC KOREA CO., LTD.



5 アルプスアルパイン 株式会社



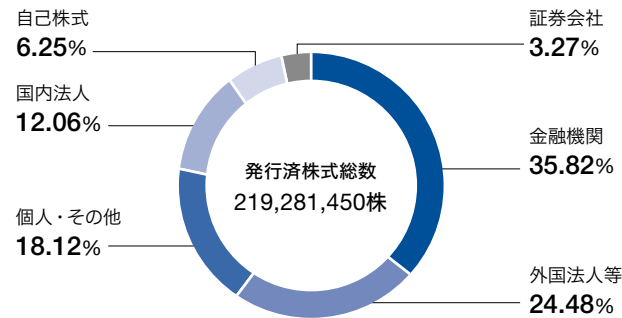
6 ALPS ALPINE NORTH AMERICA, INC.



# 株式の状況 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数 500,000,000株  
 発行済株式の総数 219,281,450株  
 株主数 40,512名  
 上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場  
 (証券コード：6770)  
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社

## 所有者別分布状況



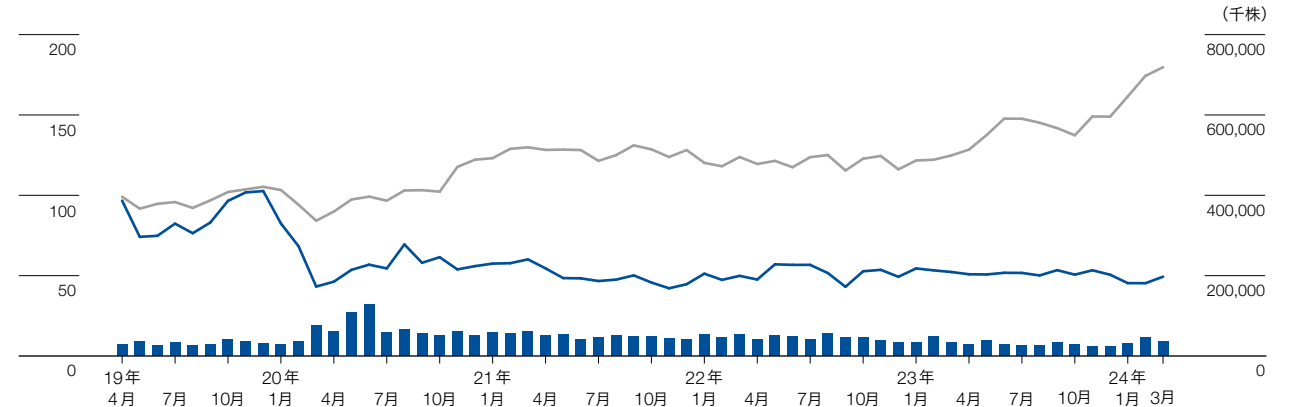
(注)個人・その他は、個人・持株会名義の株式、保管振替機構名義の失念株式、政府・地方公共団体の株式の合計です。

## 大株主(上位10位)

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	44,103	21.45
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,347	8.92
株式会社エスグランドコーポレーション	15,400	7.49
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE: UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	5,237	2.54
野村 絢	5,129	2.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,678	1.78
大樹生命保険株式会社	3,591	1.74
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,440	1.67
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,001	1.45
日本生命保険相互会社	2,750	1.33

(注)1. 当社は、自己株式を13,698,507株保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
 2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 株価及び出来高の推移



— アルプスアルパイン株価(左軸) — 日経平均株価(左軸) ■ 出来高(右軸)

(円)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
高値	2,634	1,771	1,510	1,540	1,329
安値	810	869	980	1,028	1,000
期末株価	1,049	1,460	1,211	1,269	1,198

(注)アルプスアルパインの株価と日経平均株価は、2019年4月の終値を100として指数化しています。