

統合報告書

**INTEGRATED
REPORT
2025**

統合報告書2025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のほか、経営・財務・人財・環境などの各戦略、更にはコーポレート・ガバナンスやサステナビリティ課題への取り組みを、統合思考の観点からまとめたものです。

2024年度は中期経営計画を中止し、全社を挙げて経営構造改革を推進した一年となりました。この改革を通じて、当社の本質的な課題を全社で共有化し、将来の成長及びガバナンス強化に向けた土台を築くことができた

と考えております。その新たな土台づくりの一環として、当社の企業ビジョンの刷新にも取り組みました。新たに策定した企業ビジョンは、「感動」「安全」「環境」の領域において当社が創出する価値を示すものであり、そのステートメントとして「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」を掲げました。この「人の感性に寄り添うテクノロジー」を当社のコア技術である「接点・静電」「高周波」「磁気」「アクチュエーター」「サウンド」とし、今後、更に価値提供を向上させる技術として「ソフトウェア」「ICデザイン」を強化させることで、企業理念である「人と地球に喜ばれる新たな価値」を創造してまいります。

そして、この企業ビジョンの下、2025年度には「中期経営計画2027」を始動しました。変化の激しい事業環境においても持続的な成長を実現すべく、全社一丸となって計画の推進に取り組んでまいります。

更に、企業価値の一層の向上に向けて、これまでの取り組みを振り返り、当社のマテリアリティ（重要課題）を改訂しました。社会課題やステークホルダーの皆さまの期待に誠実に向き合いながら、ESGやサステナビリティ対応と経営戦略を一体的に推進する体制を、グローバル全社で整えております。

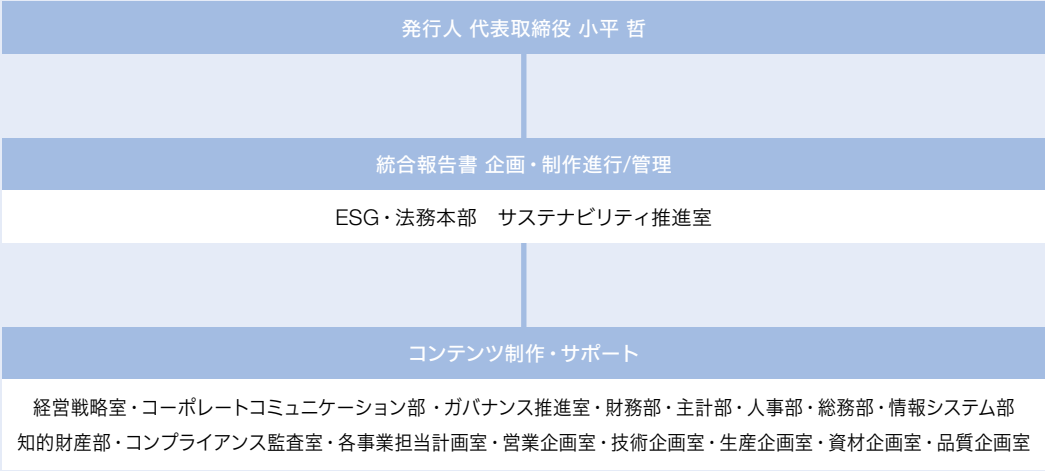
本報告書では、これらの取り組みと今後の方向性について、統合的にご紹介しております。ぜひご一読いただき、皆さまからのご感想や忌憚のないご意見をお寄せいただけましたら幸いです。

なお、本報告書に記載された内容は、当社役員全員による協議を経て確定したものであり、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ここに表明いたします。

2025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2024年4月1日～2025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ください。

発行年月 2025年8月

報告メディアの考え方



CONTENTS

INTEGRATED REPORT

2025

SECTION 1

価値創造ストーリー

- 4 CEOメッセージ
- 8 企業ビジョン／ビジョン2035
- 10 アルプスアルパインの
価値創造プロセス
- 11 アルプスアルパイン製品と市場
- 12 製品・技術の変遷
- 13 アルプスアルパインの
強みを支える知的財産戦略

SECTION 2

価値創造活動

- 15 経営構造改革の成果と課題
- 17 マテリアリティ(重要課題)
- 18 重点課題・施策一覧
- 19 中期経営計画2027
- 21 財務戦略・資本政策
- 23 社外取締役×CEO座談会
- 28 サステナビリティ経営
- 30 持続可能な社会を実現する環境戦略
 - 31 気候変動への適応と緩和
 - 32 資源循環の促進
- 33 価値創造を支える人財戦略
 - 34 目指す組織の姿と課題
 - 35 人財ポートフォリオの充実／
価値創造人財の確保・育成
 - 36 個の能力を発揮できる
風土醸成
- 37 人権の尊重／
労働環境、安全衛生の向上

SECTION 3

ガバナンス

- 39 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
- 47 リスクマネジメント

SECTION 4

事業活動実績

- 49 コンポーネント事業
- 51 センサー・コミュニケーション事業
- 53 モビリティ事業

SECTION 5

データセクション

- 56 財務ハイライト
- 57 非財務ハイライト
- 58 主要経営指標サマリー
- 60 ESG情報一覧
- 63 会社概要
- 64 株式の状況

01

SECTION

価値創造ストーリー

- 4 CEOメッセージ
- 8 企業ビジョン／ビジョン2035
- 10 アルプスアルパインの価値創造プロセス
- 11 アルプスアルパイン製品と市場
- 12 製品・技術の変遷
- 13 アルプスアルパインの強みを支える
知的財産戦略

対話を起点に変革を遂げる ステークホルダーからの信頼を紡ぎ、 ビジョンを実現できる会社へ

対話を起点とした経営構造改革と 信頼回復への挑戦

2023年の社長就任以来、当社の企業価値向上には、ステークホルダーとの真摯な対話が不可欠であると私は強く認識しており、その中においても社員との対話を重視しています。「打てば響く経営」をモットーに掲げ、これまで国内14拠点・海外27拠点を訪問し、階層別のタウンホールミーティングを重ねてきました。「社員にとって魅力的な会社」を実現すべく、延べ2,300名の社員との面談で寄せられた1,000件を超える質問・意見・提案と丁寧に向き合い、企業価値向上につながる内容に関しては積極的に経営へ反映してきました。

他方、株主・投資家様との対話では、過去の中期経営計画の未達度や収益のボラティリティの高さに関して厳しいご意見を数多く頂戴しています。これらを受けて、当社がどのように評価されているのか、業績はもちろんのこと、企業価値向上のために何をすべきかを問いただし、資本市場の目線に合わせるとともに、経営陣へも

その意識の浸透を図ってきました。

このような中において、当社は2024年度に中期経営計画を中断し、経営構造改革へと大きく舵を切りました。減損に伴う最終赤字という厳しい現実を受け止め、ステークホルダーからの信頼回復の第一歩として、325億円のコスト削減目標の達成に全社を挙げて取り組みました。コスト構造改革には拠点集約を含む人員の最適化といった痛みを伴う施策もあり、実行前に各拠点を訪問しながら施策の意図を直接説明しました。すると私の予想に反して、現場からはより厳しい施策やより効果が期待できる代替提案も寄せられ、それらの意見を施策に反映した結果、合計307億円のコスト削減を実現することができました。これは、顧客事情により一部先送りになった要因を除けば、当初計画を超える水準であり、社員一人ひとりが施策の意図を理解し、納得し、自分事として行動してくれたからこそこの結果だと思っています。真摯に対話していくことこそが、変革を成し遂げるための原動力であることを改めて認識しました。

CEO 泉 英男
代表取締役 社長
MESSAGE

執行体制の強化と取締役会の変革

2024年度は、経営のあり方を抜本的に見直した1年でもありました。当社が成し遂げなければならない最重要課題は、厳しい経営構造改革を断行しながらも、その先の長期的な企業価値向上を実現することです。そのためには私自身が改革の実行に注力する必要があるため、まずは執行体制の強化を図りました。新たにCOO職及びCStO(最高経営戦略責任者)職を設置し、COOには短期的な業績管理や生産規模・体制の是正、固定費削減といった即効性のあるオペレーション改革を、CStOには中期戦略として事業の見直し、M&A、人的資本経営、データ・ドリブンのDX経営実現といった中・長期的な企業価値向上のための戦略立案を担当してもらいました。

その上で、取締役会のあり方そのものを再定義し直し、取締役会を従来の「執行側から上程された案件を審議する」場から、企業価値向上の視点で「何をなすべきか」を議論するモニタリングボード・アドバイザーボード型の運営へと転換しました。これによって執行側において業績管理はもとより、外部視点も含めて企業価値の向上を目指す必要性への理解が深まりつつあります。まだ過渡期ではありますが、間違いなく経営体制における大きなステップであると感じています。

P.23 社外取締役×CEO座談会

中期経営計画2027—PBR1倍超、ROE10%へ

コスト構造改革を進めることで一定の成果を挙げることができた一方で、経営として取り組むべき課題も明らかになりました。それは「収益予

想のボラティリティ低減」と「資本効率の改善による収益力の強化」です。2025年度に始動した3カ年の「中期経営計画2027」では、2027年3月期にPBR1倍、2028年3月期にROE10%の達成を経営目標として掲げています。

先述の通り、これまでは業績のボラティリティが高く、株主・投資家様の期待を裏切ることが少なからずありました。まずは資本市場からの信頼を取り戻していくために、業績目標の継続的な達成と経営施策における透明性が必要だと認識しています。そうした中で2025年に入り、関税問題の業績への影響を考慮せざるを得なくなりましたが、2025年度の業績予想については、この不確実な市場環境において、相当厳しい条件になることを想定しつつ、その中で当社が実現すべき業績水準を様々なシナリオで検討しました。結果、保守的な目標となることに経営者としての葛藤はありましたが、コミットメントに対する蓋然性を担保し、信頼回復につなげることを最優先しました。

最終目標であるROE10%達成に向けては、モビリティ事業の収益力向上やスマートフォンビジネスに依存しない次の成長ドライバーの確立など事業面での収益拡大施策に加え、経営主導の資本効率改善が重要であると考えています。従前より進めているノンコア事業の整理や低収益製品の撤退・生産地集約及び事業ポートフォリオの転換を引き続きけん引していくとともに、国内生産競争力の強化に向けて400億円の戦略投資を実施し、国内拠点のコスト強靱化を進めます。その上で、次の成長ドライバーであるセンサー事業へ戦略的に投資していくことで、収益力向上を図っていきます。また、資本効率の最適化も重要なテーマですが、これまでは事業P/L(損益計算書)視点で売上高や営業利益を追いかけることを重視してきました。これに対して、ROEを最重要指標に据えた中期経営計画2027では、事業別ROIC並びにB/S(貸借対照

表)経営に軸足を移しています。

長期視点での事業性評価と投資判断

先にも述べた通り、2024年度下半期よりROICを基軸とした事業管理手法を導入しています。従来は、事業性の評価や投資判断は主にP/Lを基準に回収することを主眼とし、かつ単年での収益性に焦点が当たりがちな意思決定となる傾向がありました。しかし、今回のROIC経営の導入により、同業他社のパフォーマンスをベンチマークとした独自の事業セグメント別ハードルレートを設定し、それに基づく投資基準へと運営の軸足を移しました。これにより、投資や撤退を含む事業判断を進め各事業の資本効率と将来的な価値創出力に焦点を当てた評価を行い、資本効率の改善と持続的な企業価値の向上につなげていきます。

企業として進むべき方向性を示したマテリアリティ

持続的な企業価値の向上に向けた重要課題として、マテリアリティの改訂プロセスにも長い時間をかけて取り組んできました。この改訂は「マテリアリティは企業の進むべき方向性を示すものであり、経営陣の意思決定や行動がマテリアリティと常に一致していなければならない」という取締役会の共通認識に基づいています。今回の改訂では、急速に変化する事業環境を踏まえ、変革への対応力と人材育成をこれまで以上に重視する内容へと見直ししました。人材育成に関しては、企業の持続的成長を支える源泉として特に重要なテーマであると捉えています。加えて、コーポレート・ガバナンスの改革についても、自社の実情に即したガバナンスのあるべき姿と、社会からの期待・要請という2つの視点

から、改めて重要なテーマとして位置付けています。

改訂したマテリアリティは、中期経営計画2027と連動しながら、まずは3年後を重要なマイルストーンとして取り組みを進めます。当然、マテリアリティは一過性のものではなく、将来にわたって継続的に取り組むべきものですが、この3年間は企業変革を加速させる期間と捉え、集中的に取り組むことで、揺るぎない成長基盤を構築していきます。

社員とともに描いた「ビジョン2035」

社長就任直後に実施した社員アンケートの結果から、経営方針や企業ビジョンに対する共感が得られていない現実に直面し、国内外拠点のタウンホールミーティングにおいても「全社で同じ方向に進んでいるという実感が持てない」「会社がどこへ向かうとしているのかが見えない」といった社員の声为数多く寄せられました。このようなことから、社長就任1年目の早い段階で全社員の羅針盤となる企業ビジョンの見直しが必要であると認識し、経営課題として取り上げました。

企業ビジョンとは、社員一人ひとりが自分事として共感できるものでなければ真の効果を得がたいものです。ビジョン策定の方法論は多々ありますが、私は現場の声が反映できているものでなければならぬと思っています。そのため、ビジョンを検討する社員プロジェクトを立ち上げ、グローバル全地域から多様な社員に参画してもらい、「アルプスアルパインは何のために存在し、どこへ向かうべきなのか」の企業存在意義について、議論や意見交換を頻繁に行ってもらいました。途中、進むべき方向が見えなくなった際には「トップはどう思っているのか!話を聞きたい」という声が上がリ、私を含む経営陣とプロジェクトメンバーが何度も互いの想いをぶつけ合う場面もありました。プロ

ジェクト期間は日程ありきではなく納得できる形で進めたいとの意見もあり、当初想定よりも長引いてしまいましたが、妥協せず、根気強く話し合うことで、皆が共鳴できる言葉を紡ぐことができたと考えています。2025年5月に公表した「ビジョン2035『人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる』」は、私たちが思い描く将来の姿や実現したい未来を表した、誇りを持って語れる10年後のありたい姿です。

人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる

当社は複数の事業領域と多くの異なる製品群を擁していますが、それらには一貫した共通点があります。それは人とモノをつなぐヒューマンマシンインターフェースに関わる製品を生み出しているということです。しかし、私たちの真の独自性は、単に人とモノをつなぐ技術ではなく、人の感性を理解した上で、最適解を製品という形にする技術を有していることであると思っています。創業から77年、M&Aや事業統合を経て世の中に求められる技術や製品が変化していく中でも、「人の感性」に関わるコア技術だけは、私たちの中に残り、磨かれ続けてきました。経営統合以降はT型企業としてソフトウェアやシステム設計を組み合わせる新たな製品、新たな価値創造に励んできましたが、いずれも向かっている方向は「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」でした。

先日訪れた欧州の各拠点においても、「このビジョンは自分たちの未来を示してくれている」と多くの社員が共感していました。今後の経営戦略や事業ポートフォリオを見直す上での明確な羅針盤となってくれると信じていますし、10年後の2035年には、人の感性に寄り添う製品を生み出し続けていたいと思います。



感動・安全・環境を実現する「マルチモーダルセンシング」

その10年後を見据えた時、価値創造の柱となるのが「マルチモーダルセンシング」です。生成AIが加速し進化する今、テキスト、画像、音声などの異なるデータを同時に活用して高度な判断や認識を実現するマルチモーダルAIが主流となってきています。今後の更なる進化においては、AIエンジンに最適なセンサーデータの抽出や加工が求められます。当社は、これまで培ってきた高度なセンシング技術と過去10年間で30億個もの出荷実績のある自社開発IC、そしてモビリティ資産であるカーナビゲーションの絶対位置検出、アラウンドビューやドライブレコーダーの物体認識そして音響技術を用途に応じて活用し、製品への統合、あるいはSystem in Package化し、人の感性に寄り添う独自のマルチモーダルセンシング製品を生み出します。

このマルチモーダルセンシングは、当社が新たに挑戦するロボティクス領域や、高齢化・少子化による社会課題解決に貢献する製品・技

術においても大きな可能性を持っています。例えばヒューマノイドロボティクスの分野では、人の五感への伝達だけでなく感性を理解する高度なインターフェースが求められてくるでしょう。また、高齢化が進む社会における介護や生活支援の現場においても、当社の感性工学が人の心に寄り添う新たな価値創出につながると期待しています。

2025年4月より、センシングや要素技術を融合・発展させるために開発組織を横断型の機能組織に移行しました。また、ロボティクス領域についても、すでに専門開発プロジェクトを組織化し、中国、米国、欧州の拠点でもロボティクス領域への新たな取り組みを始動させています。今後はこのマルチモーダルセンシングを価値創造の中核に据えながら当社が掲げる感動・安全・環境という提供価値を実現していきます。

攻めの知財戦略と戦略投資

CTOとしての在任時代、私は当社のコア技術がグローバル市場でどのような優位性を持つのかを測るため、約1年をかけて保有する知財の

マッピングと評価を行いました。もともと、当社における知財活動は訴訟対策など「守り」の意味合いが強い傾向にありました。しかし、技術力を強みとする当社が長期的に企業価値と収益力を高めていくには、「攻め」の知財戦略を強化する必要があると考え、強化すべき技術領域の特定と知財戦略の策定を進めてきました。

中期経営計画2027では、当社のコア技術であり知財戦略においても競争力のあるセンサー領域に200億円の戦略投資を実施する計画です。マルチモーダルセンシングを含む次の10年を見据えた中長期的な視点をもって、2027年度に目指すROE10%に寄与する戦略として推進していきます。

図 P.13 アルプスアルパインの強みを支える知的財産戦略

「人に賭ける」を理念に人的資本経営を推し進める

当社には、創業以来大切にしてきた「人に賭ける」という言葉が根付いています。人を信じて任せることで、挑戦する場を与え、新たな成長の機会を生み出すという思想です。時代は変われども、この考え方を改めて人的資本経営の中心に据え、グローバルで実践していくことが、これからの企業価値向上には不可欠だと考えています。

経営統合以降、コロナ禍並びに業績低迷もあり、日本国内の若手社員においては海外拠点との人的交流が大きく損なわれ、人財育成にじわじわと影響を与えつつあります。海外拠点においては国内からのサポートが減った分、現地主導の自立化が進むというポジティブな変化も見られましたが、生産活動の80%以上を海外拠点が占める中、理論だけではなく実践面を学び経験することは、現代においても人の成長に大きな影響を与えています。厳しい市場環境ではあるものの、中長期視点による人財育成を鑑み、2025年度から国内の若手社員への海外での活躍の場を設けるとともに、海外の優秀な人財がその地域にとどまらずグローバルで活躍できる施策を進め、ダイナミックな人財育成につなげていきたいと考えています。

他方、中間層に目を向けると、当社のみの課題ではありませんが、特

に日本国内においては「サンドウィッチ現象」が大きな課題となっています。マネジメントと現場の板挟みにより、管理職への志望者が減少しているという状況です。本質的な課題解消に向けては、中間層がマネジメントあるいは経営に対して意見を言える企業風土の醸成が不可欠です。

繰り返しになりますが、私のモットーは「打てば響く経営」です。忸度なく伝え合える風土、すなわち、経営側が社員を、社員も経営側を今まで以上に信頼しあう関係によって、社員のエンゲージメントも高まり、挑戦する風土が育まれると思います。社員にとっても、全てのステークホルダーにとっても魅力的な会社となるべく、人的資本経営を推進していきます。

図 P.33 価値創造を支える人財戦略

ビジョン2035を実現できる企業へ

当社が掲げる2026年度のPBR1倍、2027年度のROE10%という経営指標を達成するためには、私を含めた経営陣が達成のために不可欠な企業価値向上施策を掲げ、強力に推進・実行していくことは言うまでもありませんが、目標達成には社員の力が不可欠です。新たな中期経営計画の3年間に、引き続き社員エンゲージメント向上に力を注ぎ、当社の向かうベクトルを揃えることで確かな成果に結び付けていきます。そして、これからも期待を超えるイノベーションを生み出し続け、テクノロジーを通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

2025年8月

泉 英男



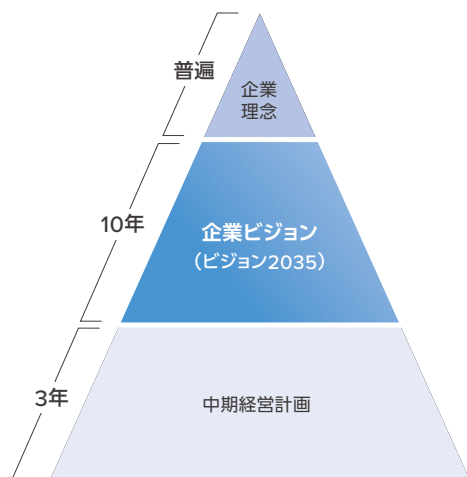
企業ビジョン

ビジョン2035

人の感性に寄り添うテクノロジーで 未来をつくる

私たちが目指すのは、人の感性とものがシームレスにつながる世界。
期待を超えるイノベーションを生み出し、持続可能な社会をつくります。

ALPSALPINE
extends your senses



企業ビジョンの位置付け

経営統合から7年目を迎えるに当たり、私たちが10年後に実現したい未来やそれに向けて進むべき方向性をグローバル全社員を含めた全てのステークホルダーへ示すべく、企業ビジョンを改訂しました。

普遍的な考え方であるアルプスアルパインの企業理念はそのままに、10年後の目指す姿への羅針盤として企業ビジョンを据え、それを実現するための中期経営計画をベースに企業価値の創出に取り組みます。

ビジョン2035に込めた私たちの想い

私たちは創業当初よりインターフェース技術を追究し、お客様や地域社会に寄り添いながらものづくりをしてきました。人と地球に喜ばれる新たな価値を創出し続けるという考え方の下、今後は、AIをはじめとしたテクノロジーの成長が加速していく中で、誰もが自然に心地よくテクノロジーと共生できる、持続可能な社会をつくりたい。だからこそ、私たちは人の感性の領域に注力し、強みであるセンシング技術で人の心や想いを理解し、機械(機器)へ確実に伝えることで、期待を超えるイノベーションを生み出していきます。

改訂プロセス

アルプスアルパインの未来を自分事として考え、自らがつくり上げていく。そんな思いを込めて社員プロジェクトを発足し、国内外の社員およそ40名が中心となり、経営層を含むグローバル全社員の意見を踏まえつつ、約1年をかけてステートメントなどの開発に取り組みました。

2024年4月 ○ 社員プロジェクト発足

企業の強み・弱み
提供価値議論 → 自社理解

7月 ○ 実現したい未来
社員意見収集

社員意見分析
企業の歴史・DNAの観点を加えた
ステートメント案作成

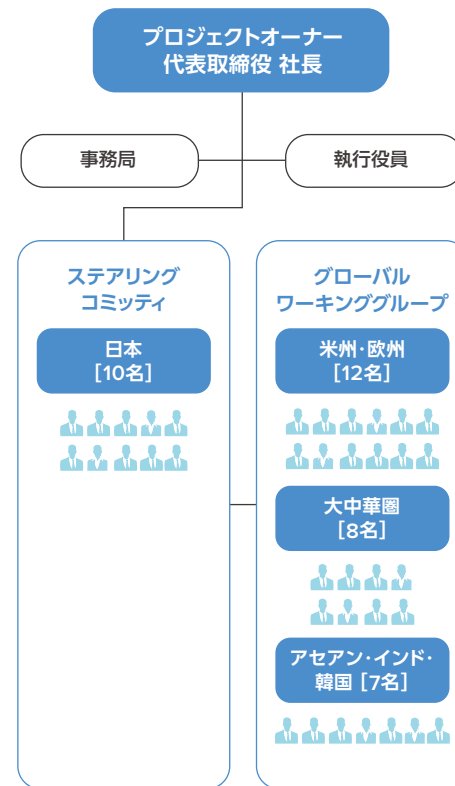
10月 ○ ステートメント案
社員意見収集

社員意見分析
経営層・海外ワーキンググループ
連携強化 → 最終化に向けて加速

2025年4月 ○ ステートメント決定

○ グローバルワーキンググループを含めた経営層との意見交換

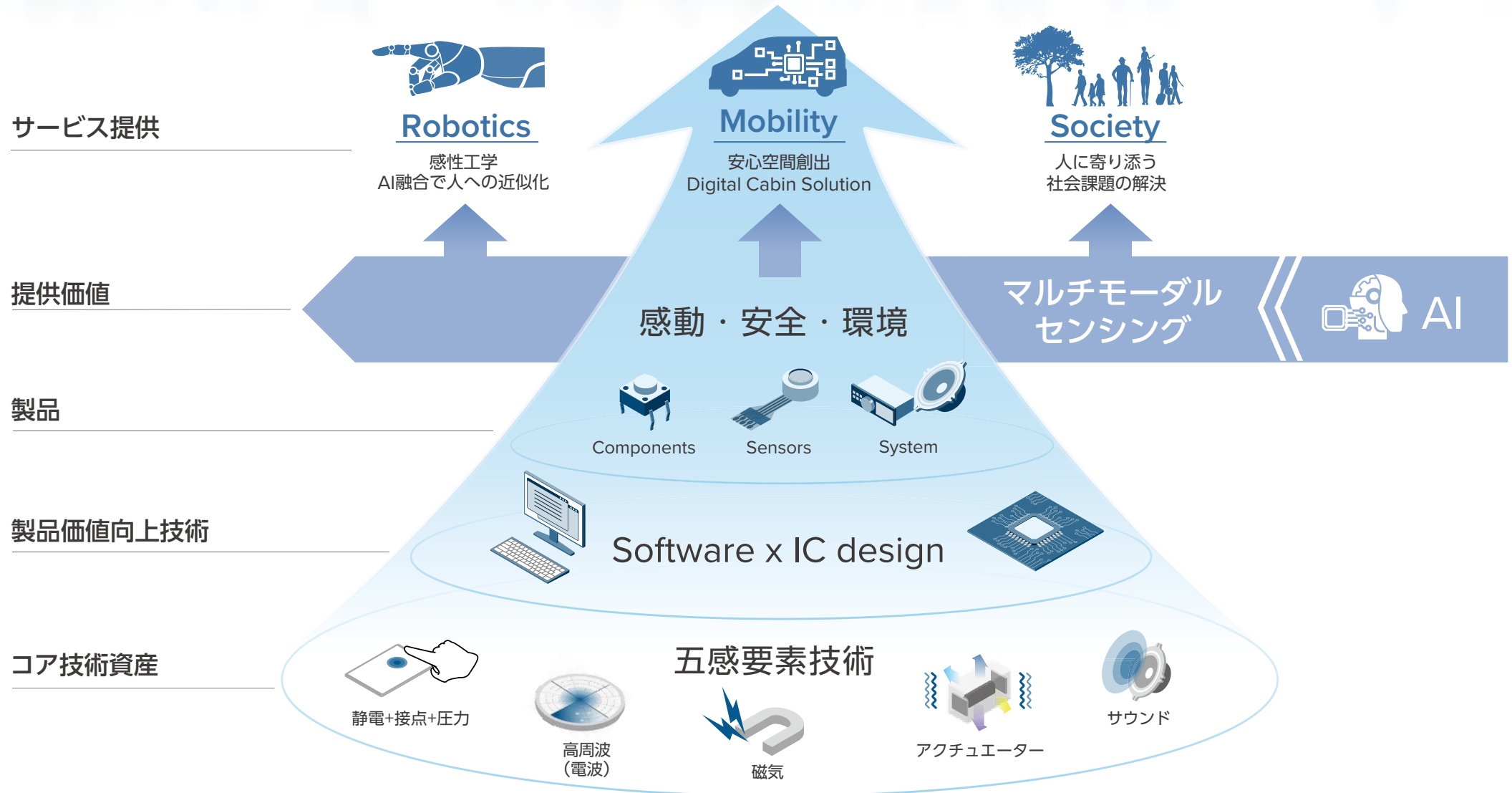
体制



ビジョン2035

人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる

Shaping a future where technology extends your senses



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・拡大するとともに、新市場への参入も積極的に進めています。



【その他製品】

- ・マイクロ流路デバイス
- ・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ソリューションビジネス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

モビリティ事業

アルプスアルパインのモビリティ事業は、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。SDV (Software Defined Vehicle) 化など更に進化する自動車業界のニーズに応える製品を提供し、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

アンプ、
スピーカー

製品・技術の変遷



アルプスアルパインの強みを支える知的財産戦略

知的財産戦略の基本方針

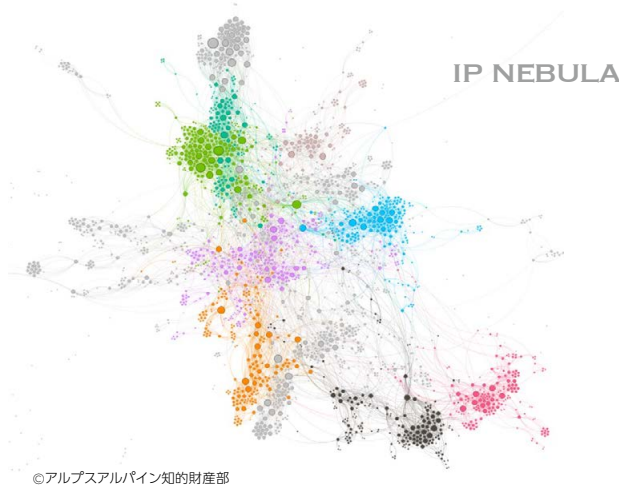
MISSION

知財を通して事業と技術に革新をもたらす

VISION

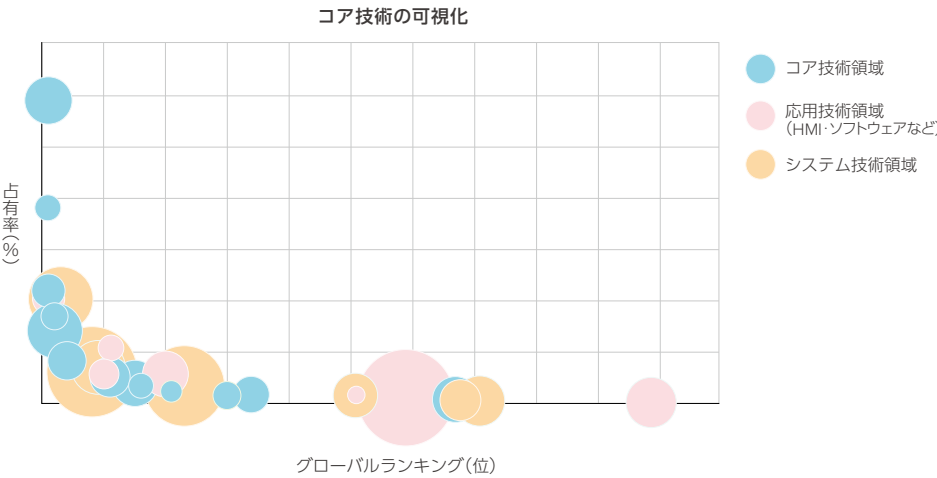
アルプスアルパインの未来を支える、事業と共にある知財No.1

右図は、アルプスアルパインのグローバルの発明者ネットワークを分析したもので、当社の知財活動のモチーフです。知的財産は、過去、現在の情報から、中長期視点を踏まえて取り組むべきものであり、企業価値の向上、事業や技術のポートフォリオ変革、企業競争力の強化において、知財戦略をあらゆるレベルで有することが重要と考えています。これにより強い事業をより強くし、スピーディな経営判断の下、持続的成長を目指します。



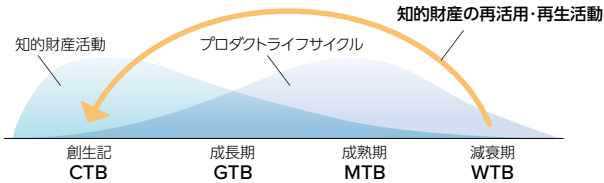
コア技術の見える化

事業ポートフォリオ変革においては、成長市場を踏まえた新事業創出が重要であり、また、その新事業がアルプスアルパインのコア技術を軸としていることで、自社技術の深化・蓄積・拡張・進化が促されます。そのため、積極的に社外へ向けてコア技術を軸とする技術マーケティング活動を行い、潜在的オープンイノベーションのチャンスを広げています。なお、コア技術の把握には市販の分析ツール以外にも、独自に考案した分析手法等も用いており、IPデータサイエンスの重要性を認識し、挑戦的な知財ROI活動に積極的に取り組むことで、経営判断の一助としています。



経営戦略・事業ポートフォリオと連動した知的財産ライフサイクル活動

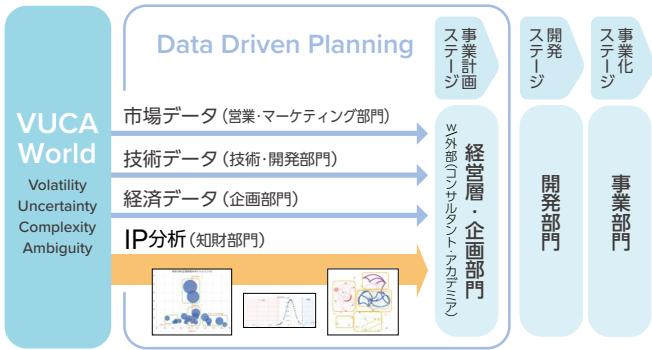
プロダクトライフサイクルをCTB、GTB、MTB、WTB*の4つのビジネスポジションに位置付けし、そのビジネスポジションに応じて定義される知財方針に従って知財戦略を立て、知財活動を実践しています。事業及び技術のあり方を探索し、産業財産権を含む知財戦略の下に、権利化、アライアンスやライセンスなどを進めます。そのため、CTBの時期が最も知財活動の比重が高く、MTBからWTBにおいては技術転用などの検討を行うなど、ビジネスポジションに即した取り組みを行うことで、市場変化の激しい業界での事業継続と成長を確保できるよう活動しています。



*CTB: Create the Business, GTB: Get the Business, MTB: Maintain the Business, WTB: Watch the Business

成長戦略とデータドリブン・プランニング

アルプスアルパインは、技術、市場、経済情報のみならず、知財データも活用したデータドリブンによる多角的な視点で成長戦略が計画されるように取り組んでいます。コア技術を軸とする技術マーケティングとデータドリブンによるトライ&エラーを繰り返し、知財戦略のループを回すことでより強いアルプスアルパインを実現していきます。



02

SECTION

価値創造活動

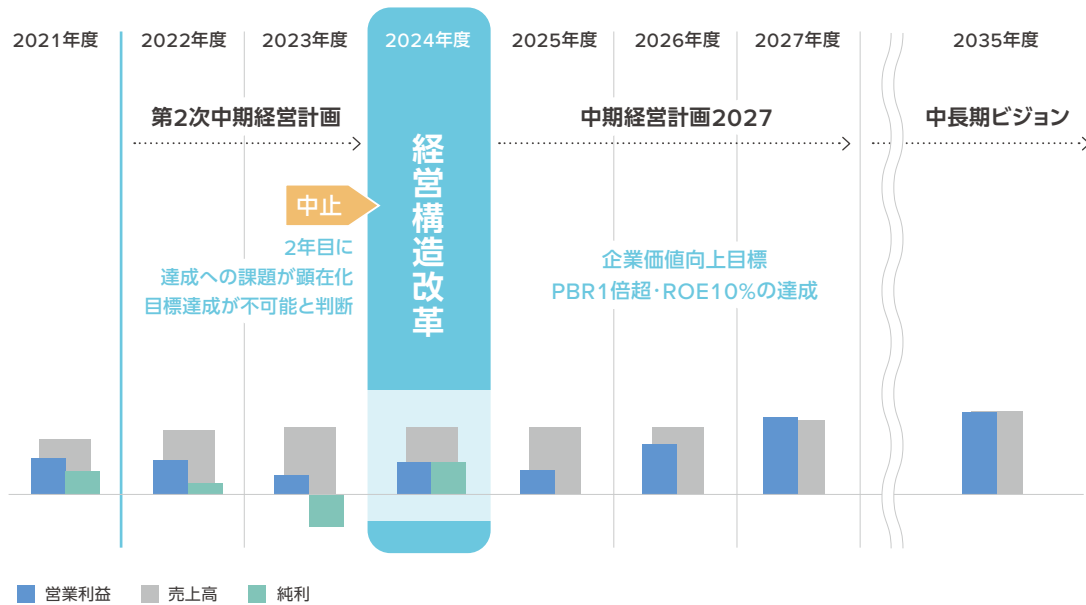
- 15 経営構造改革の成果と課題
- 17 マテリアリティ(重要課題)
- 18 重要課題・施策一覧
- 19 中期経営計画2027
- 21 財務戦略・資本政策
- 23 社外取締役×CEO座談会
- 28 サステナビリティ経営
- 30 持続可能な社会を実現する環境戦略
 - 31 気候変動への適応と緩和
 - 32 資源循環の促進
- 33 価値創造を支える人財戦略
 - 34 目指す組織の姿と課題
 - 35 人財ポートフォリオの充実／
価値創造人財の確保・育成
 - 36 個の能力を発揮できる風土醸成
- 37 人権の尊重／
労働環境、安全衛生の向上

経営構造改革の成果と課題

中期経営計画を中止し経営構造改革を全社で推進

アルプスアルパインでは、2022年度より第2次中期経営計画を推進してきましたが、2年目となる2023年度において、旧モジュール・システム事業の減損や業績低迷といった事象が発生しました。これにより、従来の経営構造のままでは中期経営計画の業績目標達成はもとより、企業価値向上に向けて掲げていた「PBR1倍超」及び「ROE10%」といった財務目標の達成も困難であると判断し、当該中期経営計画を中止する決断に至りました。これを受けて、2024年度は次期中期経営計画の策定に向けた経営構造改革の実施期間と位置付け、「事業ポートフォリオ改革」「コスト構造改革」「経営体制強化」の3つの改革を柱として取り組みを進めました。

その結果、それぞれの分野において一定の成果を上げることができたことに加えて、次期中期経営計画に向けて解決すべき課題も明らかとなりました。これらを踏まえ、引き続き改革を継続するとともに、事業上の課題については中期経営計画2027の中で解決に向けた具体的な取り組みを進めていきます。



3つの経営構造改革と進捗状況

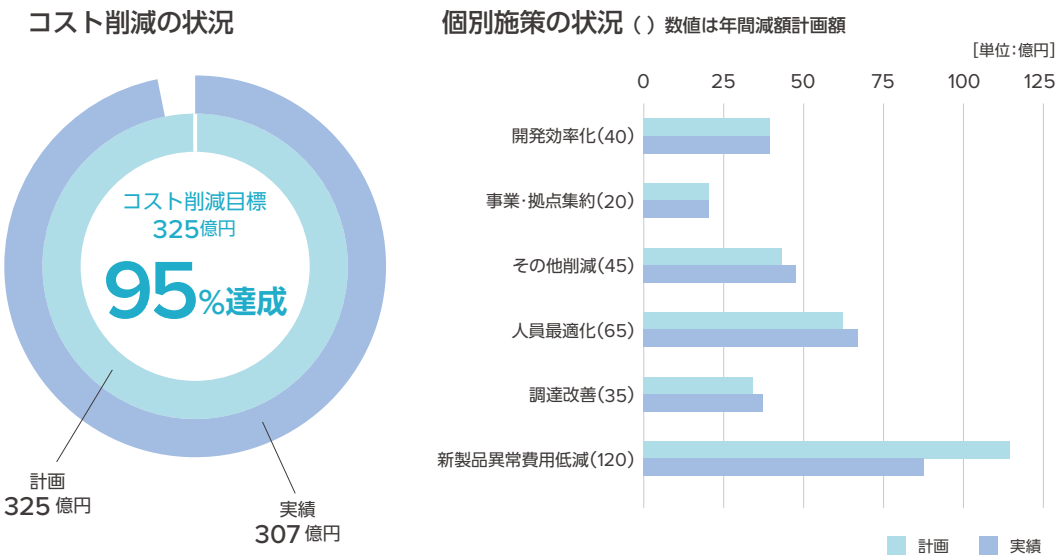
	テーマ	期初計画(施策)	2024年度進捗状況
事業ポートフォリオ改革	コア事業注力	・モビリティ事業不採算製品の整理	・2026年末までに撤退/終息計画をお客様と合意
		・高付加価値製品へのシフト	・モジュール・システム事業をモビリティ事業本部とし高付加価値製品化に注力
		・タッチパネルフィルムの撤退	・計画通り撤退完了
		・非注力事業の整理	・パワーインダクター事業譲渡完了 ・アルプス物流株式 TOB完了
コスト構造改革	コスト325億円削減	・固定費削減	・307億円(2024年度実績)
		・人員削減+設備投資削減	・人員削減計画通り実施
	生産拠点/生産品目再編	・グローバル生産拠点集約/モジュール・システム事業▲3拠点	・マレーシアジェンカ工場(2025年6月閉鎖) ・モビリティ事業拠点の集約(計画進行中)
		・生産性向上	・アイルランド工場からの車載事業撤退(計画進行中) ・国内生産競争力の強化(計画進行中)
経営体制強化	経営体制見直し	・構造改革推進 ・短期業績管理/実効性強化	・新経営体制移行完了(CEO/CSO/COO)
	地域本部制移行	・国内本社管理機能の縮小	・中国事業プロジェクト設置(拠点横断組織)
	中国域内事業改革	・中国本部制へ移行(1st Step)	・中国事業担当新設(2025年4月~執行役員配置)
	中国域内開発強化	・人員最適化(本部制導入)	・中国技術開発3拠点連携体制確立
	グローバルサウス対応強化	・技術開発3拠点の連携強化	・中国技術開発3拠点連携体制確立
		・インド法人への既存事業移管 ・中国OEMへの供給体制強化	・インド開発センター稼働開始及びアセアン・インド事業担当新設(2025年4月~)

事業ポートフォリオ改革

当社は事業ポートフォリオの改革において、「高付加価値製品への転換」と「コア事業への注力」を主なテーマとして取り組みを進めています。旧モジュール・システム事業では、デジタルキャビン製品の開発強化を通じて高付加価値化を図っています。コンポーネント及びセンサー・コミュニケーション事業では、センシング関連製品のビジネス拡大により収益構造への改革を進めています。コア事業への注力については、エアバッグ関連事業を当初計画より前倒しで、2026年末までに終息する予定です。また、2025年度からモジュール事業とシステム事業をモビリティ事業本部として再編し、高付加価値製品の開発に注力していきます。更に、2025年1月にはパワーインダクター事業をDelta Electronics Inc.へ譲渡し、今後、同社及びCyntec Co., Ltd.とはパワーエレクトロニクス分野での協業も検討していきます。

経営構造改革の成果と課題

コスト構造改革



経営体制の強化

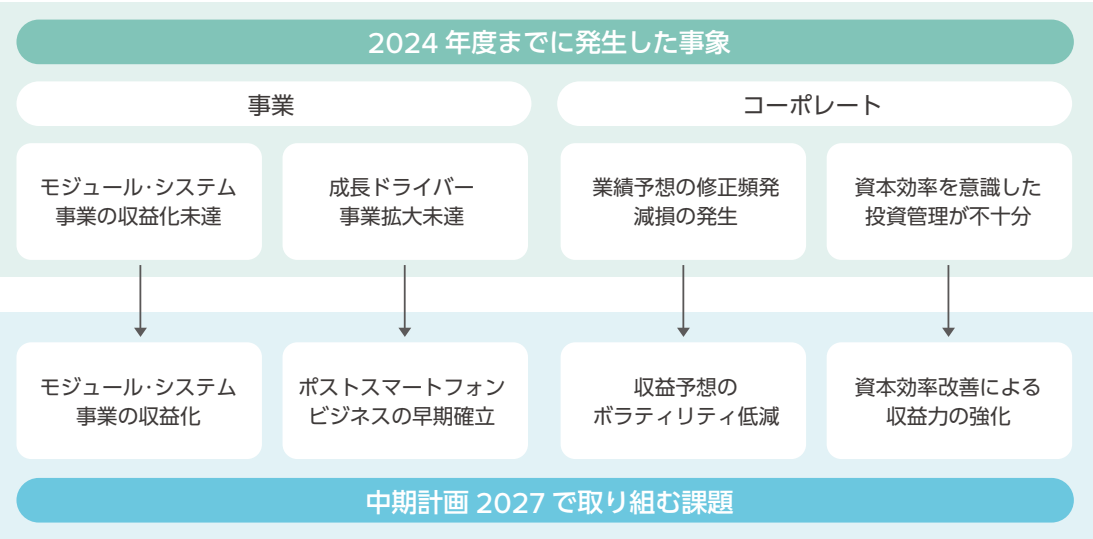
経営体制の強化に関しては、2024年6月の株主総会で新たな役員体制が承認され、構造改革を推進する体制への移行が完了しました。実行性ある体制として、新設したCOOに事業業績管理を委譲し、CEOが構造改革の指揮を直接執るとともに、CStOに実行責任を持たせています。なお改革の進捗管理と施策の実行は、CEOを議長とする構造改革ステアリングコミッティで進めました。

急速に変化する中国市場やブロック経済化が進む世界情勢に対応するため、2025年4月から中国事業担当を新設し、執行役員を配置しました。また、成長著しいインドでは、2025年1月より開発センターが稼働を開始。これに伴い、アセアン・インド地域について、同年4月から新たに統括体制を整え、地域経済の成長に対応していきます。

中期経営計画2027での取り組みポイント

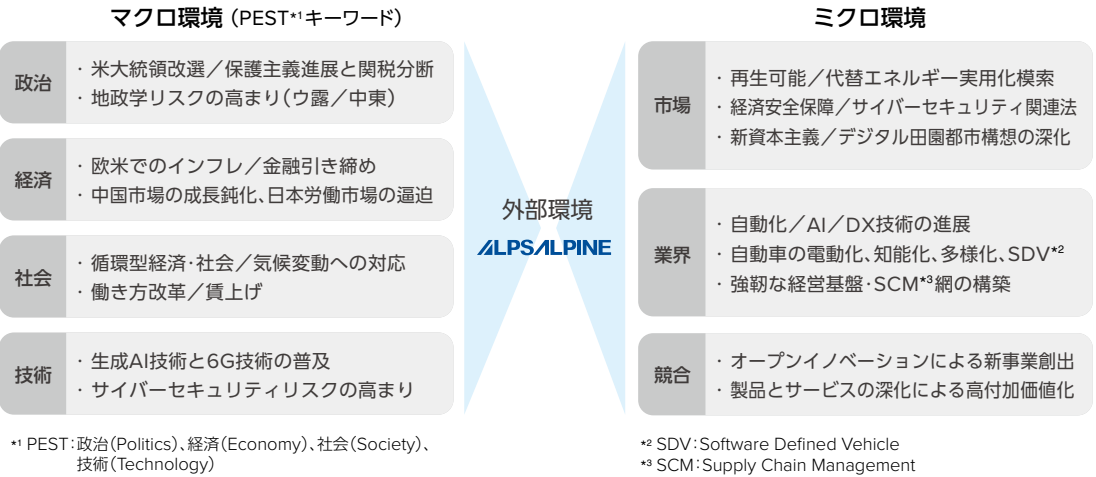
経営構造改革を推進する中で、市場の状況や業績の推移などを踏まえ、事業及びコーポレート機能における重要な課題を改めて認識しました。事業においては、長年の経営課題であるモジュール・システム事業の収益化がいまだ十分に実現されておらず、継続的な改善が必要であると認識しています。また、当社の成長ドライバーとして位置付けているセンサー・コミュニケーション事業においても、期待していた拡大には至っておらず、早急な対応が求められています。一方で、コーポレート機能においては、業績予想の度重なる修正によるボラティリティの高さが際立つとともに、短期的な業績目標に偏った投資判断が優先されてきたことを踏まえ、中長期的な視点に基づく資本効率の高い投資管理への転換が必要であると捉えました。

これらの状況を踏まえ、当社は2025年4月よりスタートした中期経営計画2027において、モジュール・システム事業(現モビリティ事業)の収益化、ポストスマートフォンビジネスの早期確立、収益予想の精度向上、そして資本効率を意識した投資管理への転換を重要テーマとして掲げ、各課題に対する具体的な取り組みを着実に進めていきます。



マテリアリティ(重要課題)

環境認識



重要課題・施策一覧

中期経営計画2027(2025~2027年度)							第2次中期経営計画(2022~2024年度)						
マテリアリティ		担当役員	テーマ/施策	KPI	2027年度目標		旧マテリアリティ	KPI/目標		2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	実施状況及び対策
事業	経済環境変化への対応と事業の持続的な良質化 P.19	事業担当役員	事業の変革シナリオ推進 製品付加価値の創出	事業の変革シナリオ推進 生産競争力、センサー領域、ソフトウェア等への戦略投資による製品の付加価値化	「モビリティ事業本部」良質化推進と「グローバル地域本部制」移行完了 利益効果：200億円	連結 連結	事業の良質化と進化	—*1	—	—*1	—*1	—*1	—*1
E	戦略パートナーとの協創	事業担当役員	戦略顧客/パートナーや産学官連携、共同開発による事業創出活動の推進	(非開示)	(非開示)	連結	戦略パートナーとの協創	—*2	—	—*2	—*2	—*2	—*2
S	気候変動への適応と緩和 P.31	生産本部長 技術本部長	GHG排出量の削減 環境配慮製品の拡充	スコープ1、2 削減率 スコープ3 削減率 再生可能エネルギー導入率 新製品における環境配慮製品の割合	▲70%(2021年度比) ※2030年度目標 ▲25%(2021年度比) 85% 2025年度中に決定	連結 連結 連結 連結	脱炭素社会の実現 循環型社会の実現	エネルギー使用量：▲2%/年(前年度比) 再生可能エネルギー導入率：60%	連結 連結	▲23% 472,535MWh 40.4%	1.3% 477,641MWh 63.6%	0.6% 480,285MWh 72.2%	エネルギー使用量は高効率な設備への置き換えなど、拠点ごとの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、太陽光発電設備の導入などにより、目標の60%を上回る実績になりました。
S	資源循環の促進 P.32	技術本部長 生産本部長	再資源化	廃棄物リサイクル率	97% ※廃棄物における埋立以外の比率	連結	循環型社会の実現	廃棄物排出量：▲2%/年(前年度比) 水使用量(取水量)：▲1.5%/年(前年度比)	連結 連結	12.8% 25,219t ▲8% 1,674,484m³	▲2.1% 25,219t ▲11.0% 1,489,792m³	0.0% 25,215t ▲8% 1,370,016m³	廃棄物については、拠点ごとに削減活動をしたものの、生産増等もあり、大きな変化は見られませんでした。今後は廃棄物の再資源化にも取り組んでいきます。水使用量は海外拠点の削減活動が進んだことにより減少しました。
S	環境負荷低減に向けた化学物質管理の強化	品質本部長 人事総務本部長	製品含有化学物質管理強化 事業所関連化学物質のガバナンス強化	製品含有規制物質の重大事故件数 事業所関連化学物質に起因する重大事故件数	0件 0件	連結 連結							
S	価値創造人材の育成、個の能力を発揮できる風土 P.35、36	人事総務本部長	企業ビジョンの展開及びアルプスアルパインの価値観の浸透 個の活躍と社員エンゲージメント向上への実効的なアプローチ グローバル人材活用	エンゲージメントサーベイスコア 人財育成費	前年度比増 前年度比増	単体 単体	人財育成と働きがいの醸成 ダイバーシティ&インクルージョン	採用計画充足率：100% 人財育成投資額：前年度比増 社員エンゲージメント指標及び測定方法の確立	単体 単体 単体	85% 34.6%増 20,302円 —	93% 13.9%増 23,124円 —	116% 4.7%増 24,199円 10.8% 15.0% 10.8%	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関連する施策が活発に行われ、第2次中期経営計画の3カ年で19%増加しました。 社員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した。 新卒女性採用比率、女性管理職比率は目標達成には至らなかったものの比率は改善しました。 またダイバーシティ&インクルージョンに関する様々な施策を積極的に実施し、社内の認知/浸透に大きく貢献しました。
S	労働環境、安全衛生の向上 P.37	人事総務本部長	安全に働ける職場環境の実現 心身の健康増進 サプライチェーン上の労働者の健康と安全、適切な労働環境	重大労働災害件数 高ストレス職場改善実施率 お取引先様向けCSRアセスメント Cランク企業数	0件 100% 0社	連結 単体 —	労働環境・安全衛生 サステナブル調達	重大労働災害件数：0件 お取引先様向けCSRアセスメント回収率：100% Bランク以下の比率：0%	連結 グローバル	0件 93% 6%	0件 100% 1%	0件 90.1% 0%	第2次中期経営計画の3カ年中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。 お取引先様向けの「責任ある企業行動ガイドライン」に基づいたCSRアセスメントを毎年実行しています。是正活動を実施し、Bランクに該当するお取引先様は6%から0%へと減少しました。
S	人権の尊重 P.37	人事総務本部長	Social Responsibility領域の経営リスク低減(自社内での人権リスク把握と低減) サプライチェーン上の人権問題の排除(鉱物調達調査)	重大な人権問題の発生件数 認証精錬所使用率(CMRT)	0件 94.0%	連結 —	人権の尊重 サステナブル調達	人権デューデリジェンスAランク：100% グループ行動規範教育受講率：90%以上 鉱物調達調査CMRT回収率：100% RMIが認証している精錬所率：100%	連結 グローバル	Cランク：0% 97% 95.6% 88.7%	Aランク 55% 98% 98.0% 90.0%	Aランク 67% 98.0% 92.3% 78.3%	グループ内における人権デューデリジェンスは、目標のAランク比率100%は達成できませんでしたが、是正活動により比率を上げることができました。 鉱物調査において、CMRT回収率、認定精錬所使用率は目標の100%に至りませんでした。引き続き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。
S	製品の品質・安全の更なる向上	品質本部長	品質保証基本教育の実施 機能安全・製品サイバーセキュリティ推進	品質保証基本教育の受講率 安全要件違反件数(ISO26262) 当社責任の製品サイバーセキュリティ要件違反件数(ISO/SAE21434)	100% 0件 0件	単体 単体 単体	製品の品質・安全	製品設計、工程設計完成度の向上 CSMS組織監査の実施と改善	連結 単体	—*2 —*2 —*2	—*2 —*2 —*2	—*2 —*2 —*2	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みました。組織全体の製品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。
G	コーポレート・ガバナンスの更なる改革 P.39	ESG・法務本部長	経営会議の実効性向上 アルプスアルパイングループのガバナンス強化	取締役会実効性評価スコア 社内規程類体系等の整備	前年比改善 整備完了	連結 連結							
G	サプライチェーン最適化と強靱化	資材本部長	有事対応の迅速化・強化 生産地/製品物流のリスクマネジメント強化	BCP訓練(自社内) リスクマネジメントの実施(自社内)	年1回以上実施 実施及び結果展開	連結 連結	地政学リスクへの対応、サプライチェーン強靱化	リスクマップ見直し 生産バックアップマップ策定	連結 —	年次見直し実施 生産リスク対応計画策定	年次見直し実施 生産リスク対応計画策定(Web)	リスクマップ見直し実施 —	リスクマップの見直しを行うとともに、重要リスクである「経済安全保障リスク」及び「情報セキュリティリスク(サイバー攻撃)」について、経済安全保障委員会及び情報管理委員会・データ活用委員会を設置し活動を開始しました。
G	地政学及び経済安全保障リスクへの対応	全執行役員	重要技術の技術流出防止・技術管理強化	守るべき重要技術 重要技術の技術管理体制整備	同技術 設定完了 同技術 技術管理モデル構築	連結 連結							
G	コンプライアンス強化と公正な経営実現に向けた企業風土改革 P.46	全執行役員	コンプライアンス教育の強化	階層別コンプライアンス教育の導入	導入完了	連結							
G	サイバーセキュリティの強化 P.47	経営戦略本部長 全執行役員	強靱・適切な情報管理システムと環境整備	顧客・製品・社内の重要情報のセキュア管理・統制システム導入 アライアンス企業等調査情報管理	同 システム導入・運用開始 各種関連ガイドライン作成・運用開始	連結 連結							

*1 中期経営計画中止に伴い取り下げ
*2 非公開

中期経営計画2027

10年後の目指す姿からバックキャストで全社方針を策定

アルプスアルパインは、経営構造改革の過程で明確になった諸課題を踏まえつつ、当社の目指すべき将来像として、新たにビジョン2035「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」を策定しました。このビジョンの実現に向け、2025年4月より開始する中期経営計画2027では、今後取り組むべき基本方針を以下の3つに集約しました。

高付加価値の追究

モビリティ事業の収益改善を最重要テーマとし、従来のモジュール・システム事業をモビリティ事業へ一本化した上で、デジタルキャビン領域を中心に高付加価値製品へのシフトを進めます。併せて、2024年度にお客様との交渉を進めた不採算製品の撤退や、製品ポートフォリオの選択と集中、生産拠点の再編、更にはROICを基軸とした投資判断の徹底など、収益構造の抜本的な見直しを推進していきます。

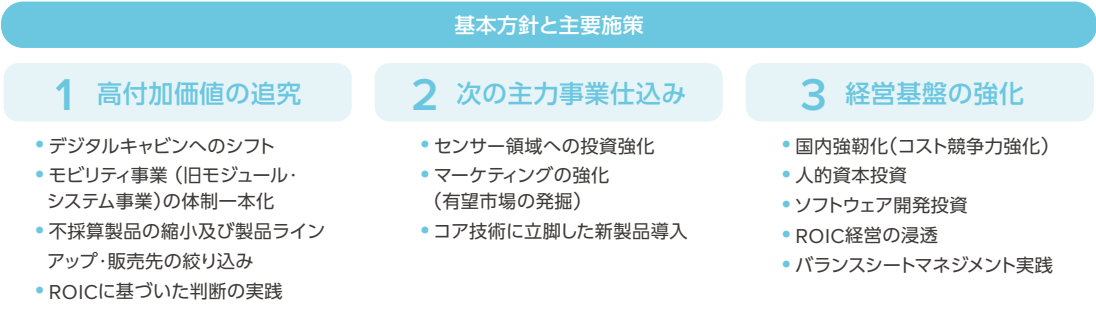
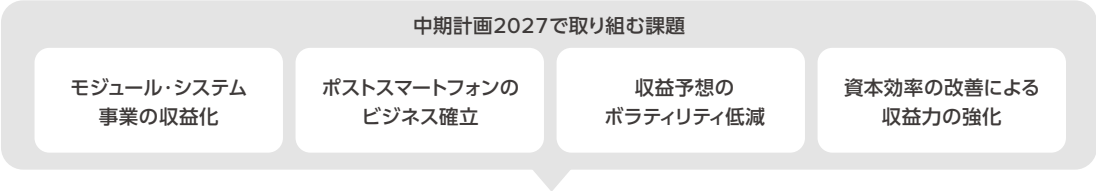
次期主力事業の仕込み

センサー領域を中心とした資本及び人的投資の強化を図るとともに、新たな成長領域を明確に定め、マーケティング機能との連携や外部パートナーとの協業体制を強化します。これにより、当社のコア技術をベースとした新製品の開発と拡販を積極的に推進します。

経営基盤の更なる強化

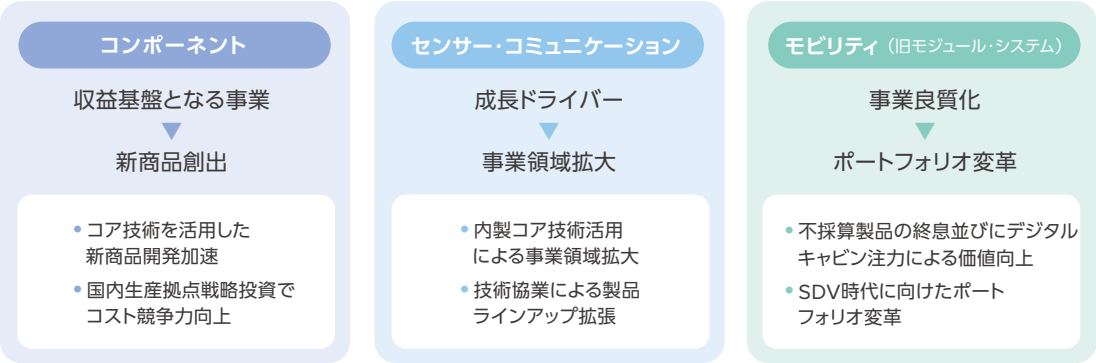
長年手つかずとなっていた国内生産拠点のコスト競争力向上に向け、戦略的な設備投資や機能再編、人材への投資を含む構造改革を継続し進めることで、持続可能な経営基盤の確立を図ります。更に、業績予想の精度向上及び資本効率を高める経営の実現に向けた施策にも取り組んでいきます。

これらの活動を通じて、2027年3月期におけるPBR1倍、2028年3月期におけるROE10%の達成を目指します。



事業セグメントの考え方と方向性

2025年度より、従来のモジュール事業とシステム事業をモビリティ事業として一本化し、事業運営の効率化と収益性の向上を図るとともに、3セグメントそれぞれの事業特性に応じた戦略展開を継続します。



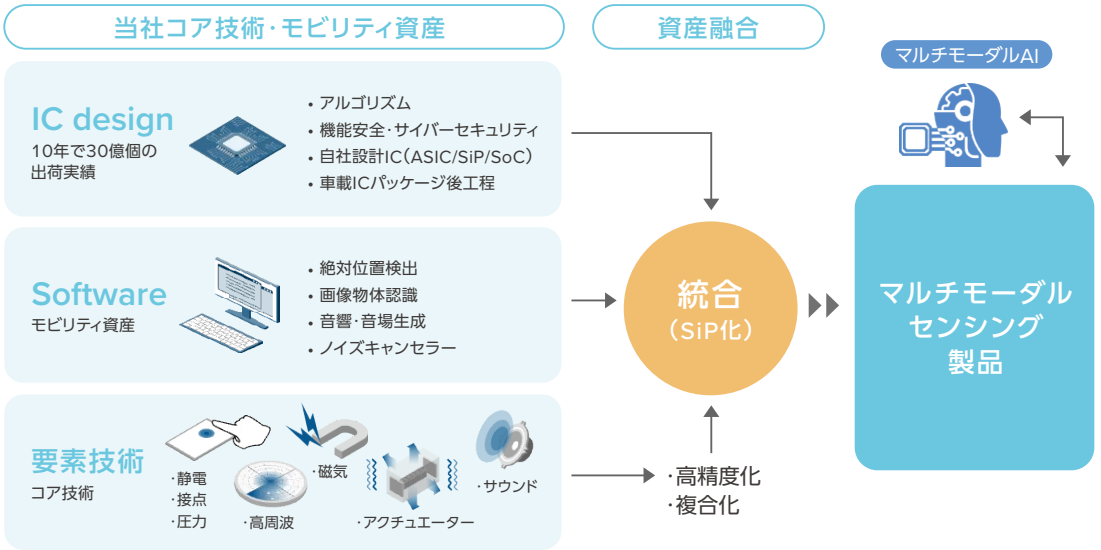
中期経営計画2027

成長ドライバーの創出

アルプスアルパインは、創業以来、多様な要素技術を蓄積し、それらを核に独自の製品開発を進めてきました。中でもセンシング技術は、当社の強みの一つとして、自社開発のICを組み込んだ高付加価値製品を展開しています。近年では、センシングの高精度化に加え、複数のセンサーや他機能との組み合わせによる複合化にも注力し、より高度なニーズへの対応を図っています。また、生成AIの進化と社会への実装が急速に進む中で、テキスト・音声・画像に続き、AIエンジンに最適なセンサーデータの取得と加工が新たなテーマとして注目されています。

こうした動向に対し当社は、モビリティ分野で培ってきたカーナビゲーションの絶対位置検出技術、アラウンドビューモニターやドライブレコーダーにおける物体認識技術、音響に関する高度な知見を活かし、これらを用途に応じて統合した製品の開発を進めるとともに、技術を一体化したSiP(System in Package)によるマルチモーダルセンシング製品の開発も進行中です。

これらの先進的な製品群は、今後の当社の新たな成長ドライバーとして位置付けており、中期経営計画2027においても主力事業の一つとして本格的に取り組みを進めていきます。



各事業セグメントにおける製品ポートフォリオの方向性

中期経営計画2027の推進にあたって、各事業セグメントにおける製品の位置付けを明確化し、将来を見据えた戦略的な投資や開発リソースの最適配分を行います。これにより、成長領域への積極的な投資強化と既存製品の収益性向上または終息といった、メリハリのある取り組みを実現していきます。

将来に向けた成長投資の領域としては、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を安定的な収益源として位置付け、継続的な投資によって更なる収益力の強化を図ります。モビリティ事業においては、事業ポートフォリオの変革に向けてソフトウェア分野への集中的な投資を進めています。また、新製品領域については、今後3年以内の立ち上げを見込む次世代の柱となる製品群と捉え、製品化の確実な実現に注力していきます。すでに、マルチモーダルセンシング製品のコンセプトは各事業の新製品に反映されており、独自性の高い製品として市場から高い評価を得始めています。従来製品については、新たなアプリケーションの探索や他事業との連携を通じて収益性の向上を目指す一方、成長性や収益性の低い製品については、計画的な終息を図り、全社的な資源の最適化を推進していきます。

	コンポーネント	センサー・コミュニケーション	モビリティ (旧モジュール・システム)
		戦略投資	
成長投資	・パッシブデバイス ・多機能型入力素子 ・触覚デバイス	・xMRセンサー ・ミリ波センサー	・ソフトウェア
新製品 (販売開始年度)	・EV充電遮断スイッチ	マルチモーダルセンシング ・磁歪式トルクセンサー ・位置測位ユニット ・デジタルキー ・高感度磁気イメージセンサー ・静電感圧・物体検知センサー	・キャビンドメインコントローラー ・キャビンモニタリング
高収益・低成長		新規アプリケーション発掘	
終息 (終息・撤退年度)	・パワーインダクター	・圧力・湿度MEMSセンサー ・ガラスレンズ ・通信モジュール ・アナログキーレス	・統合ディスプレイ ・サウンドシステム ・エアバッグ関連 ・車載レガシースイッチ

財務戦略・資本政策

「成長投資」「健全な財務」「株主還元」のバランスを基本としつつ、収益性・資本効率を高め、中期経営計画2027の目標「2027年3月期PBR1倍」「2028年3月期 ROE 10%」の達成を目指します。



代表取締役 専務執行役員
COO 兼 CFO

小平 哲

見されるなどの課題が顕在化しました。こうした反省を踏まえ、2024年度下期より、ROEを構成する分子(収益性)、分母(自己資本)それぞれに対する取り組みを明確化し、「資本収益性重視」の経営方針へと大きく転換しました。この経営方針の下、全社一丸となって企業価値向上のための施策に取り組んでいきます。

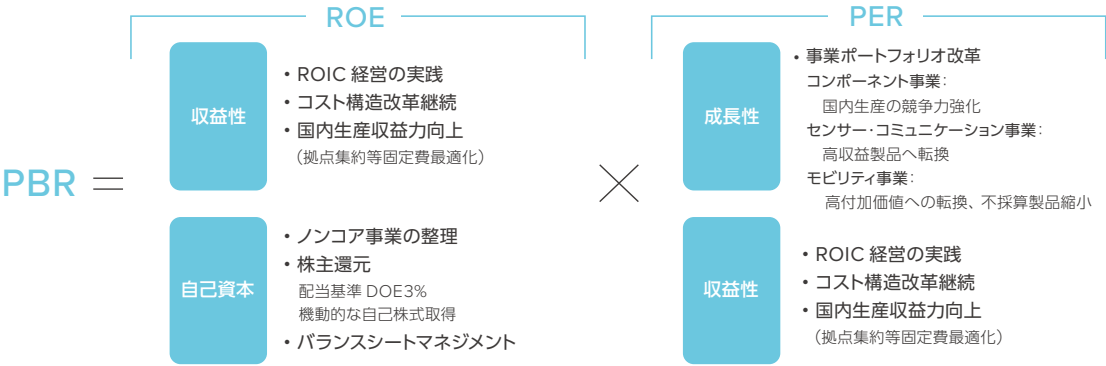
2024年度実績の概況

2024年度は、中期経営計画2027に向けた経営構造改革の年と位置付けて、「事業ポートフォリオ改革」「コスト構造改革」「経営体制強化」の3つの改革を進めました。業績に関しては、前年度比で売上高、営業利益ともに増収増益となり、為替の効果もあり売上高は過去最高を記録しました。また、資本効率の観点から、アルプス物流の一部株式を売却などノンコア事業の整理を積極的に進めました。

中期経営計画2027の考え方

中期経営計画2027では、資本コストと株価を意識した経営の視点から「2027年3月期PBR1倍」「2028年3月期 ROE10%」という目標を掲げました。

従来の中期経営計画では、売上高や営業利益率を最優先の指標として位置付けていましたが、その結果、全ての事業に均等に投資を行ったことで、コア技術から離れた新製品開発やリターン及びリスクの見通しが甘い投資が散



財務戦略の基本方針

当社は、「成長投資」「健全な財務」「株主還元」の3つのバランスを基本としつつ収益性・資本効率を高め、企業価値の持続的な向上を目指しています。2024年度下期より、収益性・資本効率の評価軸としてROICを導入しました。これにより資本収益性と成長性に基づいたメリハリのある経営資源配分を進め、高収益製品に重きをおいた事業ポートフォリオへの転換を加速させていきます。また、2024年度で行ったコスト構造改革を継続し、省人化や拠点集約等による国内における競争力の強化を図ります。併せて、ノンコア事業や遊休資産の売却などを通じて資本効率を高め、自己資本の最適化の観点から、配当方針に基づいた配当に加え、機動的な自己株式取得による株主還元を実施します。これらの施策を着実に実行することで、収益性・資本効率を高め、PBR1倍超、ROE10%を達成します。

[単位:億円]

	経営構造改革	中期経営計画2027		
	2024年度(実績)	2025年度	2026年度	2027年度
全社				
資本効率(ROE)	9.4%			10%
株価指標(PBR)			1倍	1倍超
成長性(売上高)	9,904	9,500	9,900	10,750
収益性(営業利益率)	341 (3.4%)	250 (2.6%)	525 (5.3%)	710 (6.6%)
収益性(当期純利益率)	378 (3.8%)	55 (0.6%)	300 (3.0%)	450 (4.2%)
財務健全性(自己資本比率)	55.9%	50%目安	50%目安	50%目安

財務戦略・資本政策

成長投資

資本収益性と成長性に基づいた判断を行いながら、戦略投資1,000億円・設備投資1,450億円、計2,450億円の成長投資を計画しています。戦略投資のうち500億円は、当社のコア技術とソフトウェア技術を融合したマルチモーダルセンシング製品を成長の核としていくために投資します。具体的には、センサー・コミュニケーション事業における高収益製品(ミリ波センサー、デジタルキー、位置測定ユニット等)への事業ポートフォリオ変革を進めるためのセンサー領域投資と、モビリティ事業におけるデジタルキャビン領域での強みを活かした高付加価値領域への製品ポートフォリオ転換のためのソフトウェア投資を行います。また、400億円の国内生産の競争力強化については、コンポーネント事業での老朽化した設備の更新や省人化のための投資、モビリティ事業での拠点集約などの固定費最適化のための投資を行います。更に、当社は持続的な成長を実現する上で人的資本への投資を重要な戦略の一つと位置付けており、社員の能力開発やエンゲージメント向上に資する取り組みを積極的に進めていきます。

[単位:億円]

成長投資	2,450
戦略投資	1,000
マルチモーダルセンシング	500
センサー領域	200
ソフトウェア	300
国内生産の競争力強化	400
人的資本	100
設備投資	1,450

健全な財務

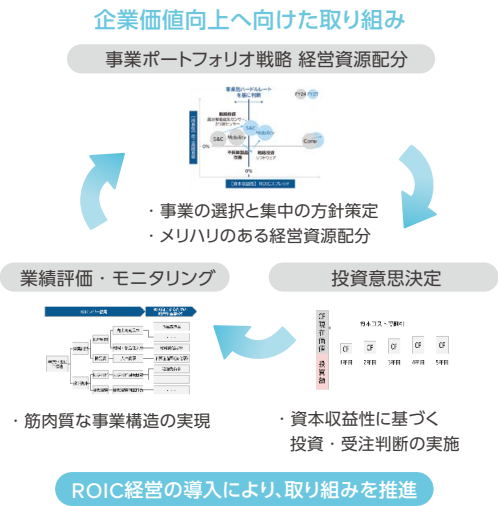
当社は、持続的な企業価値の向上を支える基盤として、健全な財務体質の確保を重要な経営課題と位置付け、信用格付け「A格」を維持するとともに、安全性と効率性の両立を図る観点から自己資本比率50%を目安として設定しています。その上で資金調達においては、資本コストの低減を目的として有利子負債を優先的に活用していきます。

株主還元

配当については、DOE(株主資本配当率)3%を配当方針としています。また、自己株式の取得については、EPS(1株当たり当期純利益)及び資本効率の向上を目的として、2025年度に200億円の自己株式を取得し、取得した株式については全て消却します。今後も、資本効率や財務状況を総合的に勘案しながら機動的かつ柔軟に自己株式を取得していきます。

ROIC経営による財務戦略の実行 ―資本コストを意識した経営への転換―

当社は、売上高や営業利益率を優先する従来の考え方から、資本収益性を最優先とする経営方針へと転換し、ROICを導入しました。具体的には、2024年度下期より投資・受注判断基準にIRR(内部収益率)及びNPV(正味現在価値)を導入しています。また、2025年度から事業別ROICを用いた事業評価を開始し、経営資源配分から投資及び受注の意思決定・モニタリングに至るまで、一貫した評価軸に基づく意思決定プロセスの構築を進めています。今後は、こうした評価基準とプロセスを活用し、メリハリのある最適な資源配分を通じて、事業の選択と集中を進め、事業ポートフォリオの見直しを図ります。これにより、より筋肉質で競争力のある事業構造への転換を進め、持続的な企業価値の向上を目指していきます。



キャッシュアロケーション

2022年～2024年度の実績

コスト構造改革などを通じて、累計1,704億円の営業キャッシュ・フローを創出しました。加えて、ノンコア事業の整理を進める中で、アルプス物流株式の一部売却やパワーインダクター事業の譲渡により、456億円のキャッシュを創出しました。

2025年～2027年度の計画

資本コストを重視した経営へ転換し、2,300億円の営業キャッシュ・フローの創出を見込んでいます。生み出したキャッシュは、成長投資と株主還元に充当していきます。成長投資については、中長期的な成長の原動力となる投資への積極的な資源配分を行うことで、2027年度以降の成長も踏まえた次の事業への仕込み・経営基盤を強化します。株主還元については、配当方針に基づく配当を行い、機動的に自己株式を取得します。これらの活動を通じ、企業価値を向上していきます。

DISCUSSION

社外取締役×CEO座談会



社外取締役
東葭 葉子

社外取締役
伊達 英文

代表取締役
泉 英男

経営構造改革を経て、 真の企業価値向上へ

経営構造改革の成果と課題を踏まえて、中期経営計画2027でどのように再成長を実現し、ステークホルダーからの信頼を取り戻すのか。

また、長期的な企業価値向上の実現に欠かせないマテリアリティやガバナンスのあり方など、当社が企業価値を高める上で必要となる要因について、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東葭取締役、伊達取締役が率直な意見を交わしました。

経営構造改革への評価

変わり始めた会社、課題はスピード感

東霞：前中期経営計画（以下、前中計）を中断し、経営構造改革に踏み切ったのは2024年度ですが、“経営構造改革”という名の施策は、経営統合当初より、つまり2019年度から掲げていました。しかし、私は当時からその名に相応しい「改革」であったとは認識していません。本当の意味で当社が経営構造改革に着手したのは、泉さんの社長就任以降のこの1～2年だと捉えています。

改革に着手したこと自体は評価できるのですが、現在の厳しい経営環境や社会の変化の激しさに鑑みれば、経営及び現場のスピード感は、いまだ十分とは言えません。例えば当社の生産割合の多くを中国が占めていますが、車載製品の販売低迷や中国国内における事業環境を考えれば、統廃合のスピードをもっと速めなければいけないと思います。社外取締役として、こうした目前の課題に対しどれだけスピード感を持って対応しているかを注視し、意見することが自身の役割だと考えています。

泉：以前より、会社が抜本的な変革を遂げる必要があるという認識は持っていました。しかしながら、事業構造やコスト構造といった根幹に踏み込む本質的な改革には至らず、結果として真の「変革」を実行できていなかったと反省しています。

その最大の要因は、社内において危機感を十分に共有できていなかった点にあります。このような状況を踏まえ、前中計を中断し、抜本的な経営構造改革に踏み切る必要があると判断しました。

スピード感に関しても、私自身大きな課題として認識しています。こ

の点も、根本的には危機意識の欠如に起因していると考えており、これまで危機感の醸成に向けた対話に多くの時間を費やしてきました。経営陣・社員の双方が危機感を共有していなければ、施策をいくら言葉や文書で伝えても、実行には至りません。

コスト構造改革を指揮する中で、徹底的な対話を通じて理解と納得を得ることで、変革のスピードが加速することを改めて実感しました。今後も、危機感の共有と方向性のベクトル合わせをしっかりと図ることで、変革の更なるスピードアップを実現していきたいと考えています。

トラックレコードがない中、どう信頼を取り戻すか

伊達：収益の変動が激しく、かつ利益率が低い当社は、PBR1倍を割る典型的な会社だと言えます。PBRを高めるためには、企業としての成長ストーリーを株主・投資家に納得していただき、企業として信用される必要がありますが、残念ながら近年の当社には、過去に公表した目標値を達成してきた、あるいは安定的に利益を伸ばしてきたトラックレコードが存在しません。どれだけ戦略や計画が合理的で妥当なものであるかを説明しても、実行力が伴うのか常に疑問視されてしまいます。だからこそ、私は可能な限り外部のステークホルダーの目線で計画をレビューし、質問や意見を投げかけるよう心掛けています。

泉：私は長年事業運営部門に携わってきたこともあり、株主や投資家の視点を十分に理解していたとは言えません。そのため、当社が資本市場から信認を得られていないという現実を突きつけられた時、大きな衝撃を受けました。しかし、冷静に振り返れば、それは当然の結果であったと思います。これまで当社は、具体的な数値目標の公約を避ける傾向がありました。それは、目標未達のリスクを考慮した慎重な

姿勢によるものでしたが、まずこの姿勢を改めなければいけないと痛感しました。そして、その経営の覚悟を社員と共有できなければ、組織全体に危機感とスピード感も生まれないでしょう。

覚悟がまだ足りない

伊達：お二人からスピード感、危機感という話がありましたが、まだ全ての執行役員がその覚悟を共有できているとはいいがたい状況です。人間は変化を嫌う生き物です。自分の職場が、仕事が明日も変わらずに続くことをどうしても優先してしまう。それは執行役員という立場であっても同じだと思います。ここ数年、泉さんを中心に株主や投資家など外部視点に触れることで刺激を受け、その刺激を社内に伝達して意識を変えようと努力されていますが、まだ執行側からの発言に温度差を感じることがあります。

東霞：当社の売上高の約7割を車載関連製品が占めています。今般の自動車産業の低迷を考えれば、執行役員は変革の必要性をもっと深刻に捉える必要があります。そうすることで、深刻さが現場にも伝わり、スピード感も今以上に向上するはずです。その意味でも、2024年度に役員報酬制度を改定し、業績貢献度がより報酬に結び付く報酬体系を整備しました。自らの貢献度や評価が報酬に結び付けば、自分にまだ足りないものが何かを必然的に考えることになるので、よりスピード感ある積極的な意思決定の後押しになることを期待しています。

中期経営計画2027

“良い匂い”を感じ取ってもらえるように

伊達：2027年度のROE10%という最終目標は非常に野心的な数値だと思います。我々社外取締役ですらこの目標に最初は驚いたので、外部のステークホルダーには、なかなか信用してもらえないかもしれません。まずは冷静に投資を厳選し、ROE10%達成の根拠をきちんと内外に説明し、理解してもらう必要があります。そうすることで2026年度のPBR1倍という目標の達成にもつながると思います。

私は計画策定プロセスにおいて執行側に「過去にできていなかったことが、なぜ次の3年間で達成できるのか」、その根拠の説明を求め、執行側にも多くの時間を費やしていただきました。他業界出身の私にとって投資の中身をみても、その投資が本当に意味あるもの



なのかの判断まではできません。その部分は同じエレクトロニクス業界出身の中矢さんや藤江さんに担っていただきましたが、専門性がなくとも、説明内容から“良い匂い”を感じ取ることはできます。それは外部の投資家も同じだと思いますので、そのような“良い匂い”を感じ取れる投資案件の厳選と根拠の説明に、より注力してもらいたいと思います。

泉：中期経営計画2027において、一番こだわったのが投資戦略の見直しです。従来は、事業活動の延長線上で投資対象を決定し、減価償却費を超えない範囲での投資を行ってきました。しかし現在は、単年度ベースの投資計画から、ROICを軸とした経営主導による中長期的かつ全社視点での投資を優先しています。これにより、事業部門主導の投資は相対的に優先度が下がることもありますが、企業全体として変革を遂げるためには不可欠な取り組みであると考えています。

また、ROE10%という目標は野心的と言われていています。しかし、前中計でも2027年度に同水準を掲げており、本指標を継続することは当社の責任であると認識しています。投資とリターンの関係について、過去十分な説明ができておらず、外部からの理解が得られていない点は真摯に受け止めています。今後は、根拠に基づいた丁寧な説明を行うとともに、何よりも実績によって信頼を築いていかなければなりません。

ようやく見えた一つの光

東霞：これまで、アルプス電気とアルパインの経営統合の意義や効果をあまり感じ取ることができませんでした。それが今年に入ってアルプスアルパインとしての経営資源を融合したマルチモーダルセンシン

グという構想をご説明いただいたことで、「新たな製品ポートフォリオが生まれ、新たな提供価値につながるかもしれない」と改めて期待することができました。伊達さんがおっしゃった通り、当社にはトラックレコードがありません。また、車載関連市場はコスト競争が激化しており、その厳しさは今後も続くものと見込まれています。マルチモーダルセンシングによって当社の製品ポートフォリオがどう変わり、どんな新しい顧客が生まれ、どんな社会課題の解決につながるか。そしてその中で会社がどんな姿になり、社員がアルプスアルパインで働く意味にどうつながるのか。私には一つの光が見えたので、ぜひ社員や株主・投資家などのステークホルダーにもしっかりと伝えていただきたいと思います。

泉：一つ例を挙げると、かつてパソコンには多様なハードウェアが個別に搭載されていました。しかし、2000年代前半に台湾企業がマザーボードプラットフォームの提供を始めて以降、ほぼ全てのハードウェアが一体化され、マザーボードに集約されるようになりました。結果として、残ったのは一部の周辺部品とソフトウェアのみとなりました。当時、当社はマウス、キーボード、



フロッピー並びにハードディスクドライブなど、幅広い製品を製造していましたが、事業モデルの転換によりこれらの需要は急速に減少しました。そこで当社は、自社の強みであるコア技術に注力したデバイスとドライバーなどのソフトウェアを組み合わせることで、新たな価値を創出する道を選びました。売上は減少しましたが、製品の付加価値は大きく向上しました。現在、同様の構造変化が自動車産業でも進行していることを強く実感しています。当社はこの変化に対応すべく技術と体制の転換を進めています。今後1~2年の間に、当社のコア技術とソフトウェアを融合させた高付加価値製品が市場に投入されていきますが、それ以降もパソコンと同様の構造変化が加速すれば、将来において車載関連製品の売上は一定程度減少する可能性があります。しかし、その変化に追従した付加価値を創出し続けていくことで、間違いなく良い方向へ進んでいくと確信しています。

マテリアリティ

大切なのは人への投資

東葎：当社のみならず会社にとって重要な課題はやはり人財です。人がどう動くか、この会社で働きたいと心から思えるか。厳しいことを言うと、過去にコスト削減に傾倒した際に、社員の心は会社から少なからず離れたと思います。冒頭、泉さんがおっしゃったように、社員が納得して本当に動かない限り、会社は動かない。やはり同じ方向を向くことはとても大事です。その意味でも企業ビジョンを新たに策定したことはとても意味があると思っています。

今後大切なことは、人への投資、そしてビジョンと事業が連動することだと思います。以前はもっと海外拠点との交流が活発で、双方が

人財を現場へ送り込んで育てていたのだと思いますが、今はあまりできていないと思っています。「人に賭ける」という思想がありながら、あまり実践できていないので、社員は実感がわかないのではないのでしょうか。“本気で人へ投資する”、今、私たちはその覚悟が問われていると思います。

伊達：人に関連することですが、マテリアリティは事業活動の前提となる基盤であり、リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンス及びコンプライアンスにももっと投資をし、経営資源を割くべきだと思います。現状では、いつ問題が生じても不思議ではないと危うささえ感じています。内部統制には3ラインディフェンスという考え方があり、業務執行部門が第1線で、リスク管理部門・コンプライアンス部門などの間接部門が第2線、内部監査部門が第3線というディフェンスラインが一般的です。これに対して、当社のコンプライアンス・監査室は、先程申し上げた第2線と第3線が一体化している状態です。つまり、コンプライアンスに対して独立した監査が施されていないため、組織体制上はコンプライアンスが内部監査部門によって保証されていない状態です。

東葎：監査等委員会としてもその件については指摘してきました。今は体制整備に向けて動いていただいているところです。

泉：私自身、ガバナンスについて調査を重ね、他社の経営者からも多くの話を聞いてきました。その中で感じたのは、製造業においては歴史的に“社員を信頼する”という性善説を前提とした組織形態が今なお多く存在しているという実態です。しかしながら、当社や製造業界

におけるこれまでの常識と、現在の社会における常識との間には乖離が生じてきていることも事実です。社外取締役の方々の知見や、私自身が収集した情報を踏まえ、修正すべきところに手を入れている段階で、マテリアリティの見直しにおいてコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの重要性を一段高めました。また、今回の改訂で特に重視したのが人財関連です。価値創造人財の育成や個々の能力が最大限に発揮される企業風土の醸成も、最重要課題の一つと位置付けています。これら全てに通じるのですが、「過去の常識が今の常識ではない」という認識を、私たち自身がしっかりと自覚しなければいけません。

東葎：性善説という話が泉さんからありましたが、日本の多くのメーカー企業は性善説という名目の下にコスト削減に走り、本当に必要なところに資金を投じてこなかったというのが私の見方です。これは長年、企業の監査をしてきた経験から申し上げています。

私は、性善説でも性悪説でもなく、「人は弱い」という前提に立つべきだと考えています。正しく働ける環境を整えることは、内部統制



を構築する上で重要な目的の一つです。人は弱いという前提に立つならば、時代の変化や会社の変化に関わりなく、誰もが安心して働ける環境を整備することがコンプライアンスの実現であり、ガバナンスの強化であり、内部統制構築の前提条件であると言えます。人財育成も然りです。これこそが創業者・片岡勝太郎さんが語った「人に賭ける」という考え方に通じるものだと思っています。

取締役会と自身の役割

体制は整った

伊達：2024年度の大きな変化として、執行役員会の権限を全て可視化した上で、取締役会との関係性や役割分担を再定義しました。その結果、取締役会では月次の業績報告に多くの時間を費やすことはほとんどなくなり、経営の方向性という、本来あるべきテーマに関する議論が中心となりました。一方で、執行役員会での審議を経た取締役会の議案であっても、過渡期であることもあり、必要な情報が不足していたり、執行役員会での審議自体が不十分で追加の検討が必要となるケースが頻発しました。その結果、2024年度は臨時の取締役会が9回開かれ、年間の開催回数が21回という、他社ではあまり見ない回数となりました。

泉：執行側からの提案については、これまでは取締役会の中で丁寧に時間をかけ、検討が不十分な点をその場で修正し、修正案として可決していました。しかし、本質的な議論に十分な時間を確保するために、2025年度は該当する案件を執行役員会に差し戻す運用へと変更しました。これは、当社のガバナンス体制が変革の過渡期にあり、

いまだ発展途上にあることの表れでもあります。こうした状況を真摯に受け止め、意思決定の質とスピードを高めるべく、早期の改善に取り組んでいきます。

東葎：残念ながら、世の中には社外取締役役に隠して重要な物事を決めてしまう会社もあります。当社の経営体制が過渡期、途上であることに間違いはありませんが、透明な議論が活発に行われているからこそ21回も開催されたのだと、私は肯定的に捉えています。

伊達：過渡期ではあるものの、企業価値向上を実現するための体制は整いました。執行役員会に会社の成長に資する適切な意思決定をしていただければ、取締役会は本当の意味でモニタリングボードへと移行することになります。繰り返しになりますが、個人の貢献度や評価が報酬に直結する報酬体系に改定しましたので、今後、執行側の実効性や実行スピードが更に向上することを期待しています。

それぞれの役割認識、今後に向けた抱負

東葎：社内の人が率直な意見を言い合うことは、時に難しいと思っています。過去に何があったか、どれだけ苦労したのか、物事の背景が社内の人は知っています。ゆえに忖度してしまうのはある意味仕方がない部分もあります。だからこそ、社内の人では口にするのが難しい率直な意見を伝えるよう心掛けています。それが社内の議論を活性化させる触媒としての役割を果たすと思いますし、社外取締役の役割だと思っています。執行側からは口うるさいと思われるかもしれませんが、これから先も触媒であり続けていきます。

伊達：社外取締役は株主の代表でもあるため、その意識を常に持ち、ア

クティビストや長期保有投資家など、様々な株主を想像しながら、その人たちがどういうコメントをするのか考えて意見しています。そういう意味では東葎さんと基本的な姿勢は同じですが、少し違うのは、忖度が過ぎる人には「忖度が過ぎる」とはっきりと物申すことを心掛けています。

泉：本日は統合報告書の企画という位置付けではありませんでしたが、日頃の取締役会におけるお二人のご発言と何ら変わることなく、本質的な議論が交わされたと感じています。社外取締役の方々からは、常に鋭いご指摘をいただいております。耳が痛いと感じることも少なくありません。しかし、その「耳が痛い」と感じるからこそ、自身の中で課題として認識している証であり、そうした課題こそ優先して対応すべきであると考えています。

現在、当社の取締役会は経営の方向性に関わる議論へと軸足を移しており、容易に結論を導き出すことが困難なテーマも多くあります。議長として議事進行の難しさを感じる場面もありますが、裏を返せば、より本質的な内容に踏み込んだ議論ができている表れでもあります。ただし、取締役会でどれほど本質的な議論がなされたとしても、それを実行に移すのは私たち執行側の責務です。また、執行役員の意識をそこまで引き上げていくのは私自身の重要な責任であり、今後も継続して取り組んでいきたいと思っています。

サステナビリティ経営



執行役員
ESG・法務本部長
桐生 真弓

サステナビリティ経営の高度化と実効性向上を通じてステークホルダーの期待に応え、ビジョン2035の実現と持続的な企業価値向上を目指します。

企業理念に込められた
サステナビリティの考え方

アルプスアルパインのサステナビリティ経営とは、企業理念である「人と地球に喜ばれる新たな価値を創造します。」を実現し、それを継続するために5つの経営姿勢を貫くこと、すなわち、「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」をいかに実践するかに尽きると言えます。この考えは、創業当初から大切にされてきた社訓にも表現されており、これから先も不変かつ普遍のエッセンスとして、その時々環境や状況に合わせてアップデートしながら求めていくことこそが、企業価値の向上、持続的成長に直結し、更にはサステナブルな未来をつくることへの貢献につながっていくものと考えています。

世の中の動きを見つつ、あるべき活動を目指す

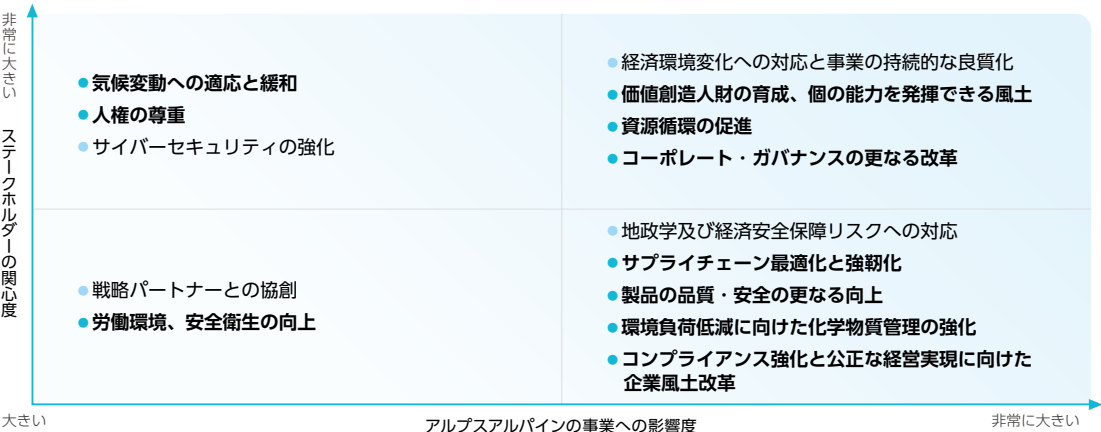
世界では、サステナビリティ経営を巡り逆風、ブレーキと言える動きが強まるシーンも見られますが、このような反動が繰り返されスピードの緩急はありながらも、方向性はこれまでと基本的に変わらず、進んでいくものと捉えています。当社としては、世の中の動きを見つつも、前述の企業理念と経営姿勢を堅持し、このたび刷新したアルプスアルパインのビジョン2035「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」と併せて咀嚼しながら、当社の提供すべき価値やあるべき経済活動として形にしていきます。

マテリアリティの見直しを行い、ステークホルダーの期待に応える

2025年度に、中期経営計画2027をスタートさせるに当たり、世界・社会の情勢や社内環境の変化を踏まえマテリアリティの見直しを行いました。その多数を占めるサステナビリティ関連課題を各本部／部門の計画に落とし込んだ上で、四半期に一度開催するサステナビリティ委員会にて取り組みの進捗確認や課題解決に向けた方向付けを行っています。特に「資源循環の促進」「気候変動への適応と緩和」など環境に関する課題は、ステークホルダーからの期待も高く、より高い重要性を認識するものの、再生材の使用や廃棄物の再資源化など、従来のものづくりから発想を転換する必要がある難易度の高いテーマが山積しています。データドリブンな活動にするための基盤を整備しつつ、組織体制や仕組みも改善・強化していきます。これらの取り組みがお客様のニーズに応え、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーにつながるばかりでなく、当社の競争力も向上させるよう活動を進めていきます。

人財育成や従業員のエンゲージメント向上、能力発揮の環境づくりについては、ビジョン2035の理解・浸透を通じて「人に賭ける」マネジメントを徹底し、投資を確保しながら人的資本戦略を策定、実行していきます。コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスなど、企業経営の基盤をなす課題についても取り組みを強化し、経営関連会議の実効性向上や各種リスクへの適正な対応などを通じて企業価値の向上を図っていきます。

サステナビリティに関わるマテリアリティ

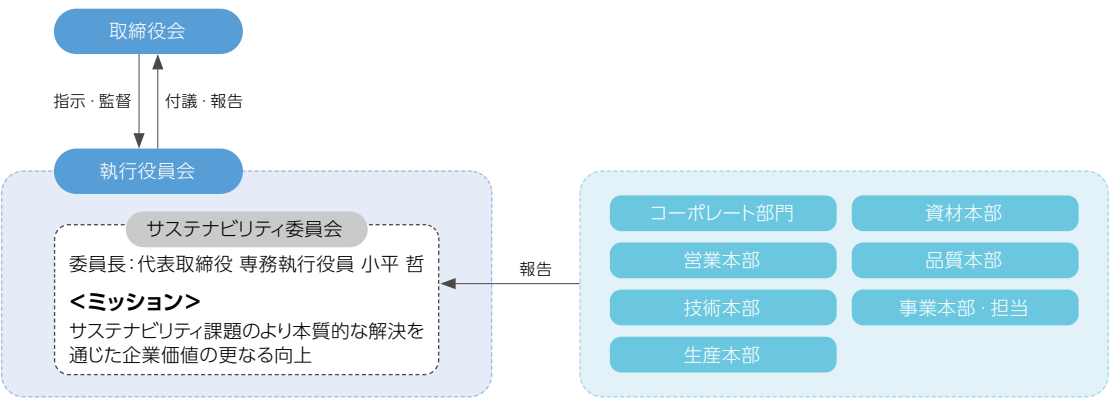


※太字：サステナビリティに関わるマテリアリティ

サステナビリティ経営

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ活動の推進体制を2025年度より変更し、サステナビリティ委員会を執行役員会の一部と位置付けています。より本質的かつ迅速なサステナビリティ課題の解決を目指して、委員会は四半期に一度開催され、各本部／部門における活動の進捗管理、各種課題に関する審議と方向付けを行っています。その内容は取締役会に報告され、その監督を受けるサイクルを回しながら、課題解決の意識レベルを経営層まで引き上げ実効性を高めています。更に2024年度から、サステナビリティ課題に対し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狙いとして、執行役員の譲渡制限付株式報酬評価の仕組みに、当社に対する外部からのESG評価に係る指標を追加しています。



2024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	5月	サステナビリティ委員会報告 ・サステナビリティ委員会体制変更 ・テーマ別2023年度実績と2024年度実行計画 マテリアリティ(重要課題)の見直し
取締役会	7月	サステナビリティ委員会報告 ・ESG評価結果 ・テーマ別第1四半期進捗
取締役会	8月	従業員エンゲージメントサーベイ結果
取締役会	9月	地域貢献活動に関する今後の取り組み
取締役会	10月	サステナビリティ委員会報告 ・中期経営計画2027策定プロセス(ESG) ・スコープ3削減の考え方と進め方 ・コンプライアンス・CSR研修受講状況 ・テーマ別第2四半期進捗
取締役会	11月	SR(Shareholder Relations)エンゲージメント結果
取締役会	1月	中期経営計画2027に向けたマテリアリティ(重要課題)改訂 サステナビリティ委員会報告 ・第2次中期経営計画(ESG)振り返り ・サステナビリティに関する重要課題の特定 ・テーマ別第3四半期進捗と中期経営計画2027KPI案
中期経営計画会議	3月	サステナビリティ課題を含む経営計画2027審議

社外からの評価

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。

(2025年7月時点)

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

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)

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

持続可能な社会を実現する環境戦略

環境領域におけるリスクと機会

リスク

気候変動

炭素税導入によるエネルギー調達コスト増加
自然災害による自社工場の稼働停止や供給網の断絶

資源循環

環境規制の厳格化と対応コストの増加
再生材を活用した設計・加工技術への対応遅れによる競争力低下
リサイクル素材や再生可能素材の不足またはコスト上昇

汚染

各国の化学物質規制への対応遅れによる制裁の発生

機会

気候変動／資源循環

事業活動の多様化、環境にやさしい製品の開発と需要増
技術マーケティングによる新事業創出

中期経営計画2027

マテリアリティ

気候変動への適応と緩和

資源循環の促進

環境負荷低減に向けた化学物質管理の強化

主な取り組みテーマ

再生可能エネルギー導入、省エネ設備投資

環境貢献製品の創出

設計起点のスコープ3削減

お取引先様と連携した環境負荷低減

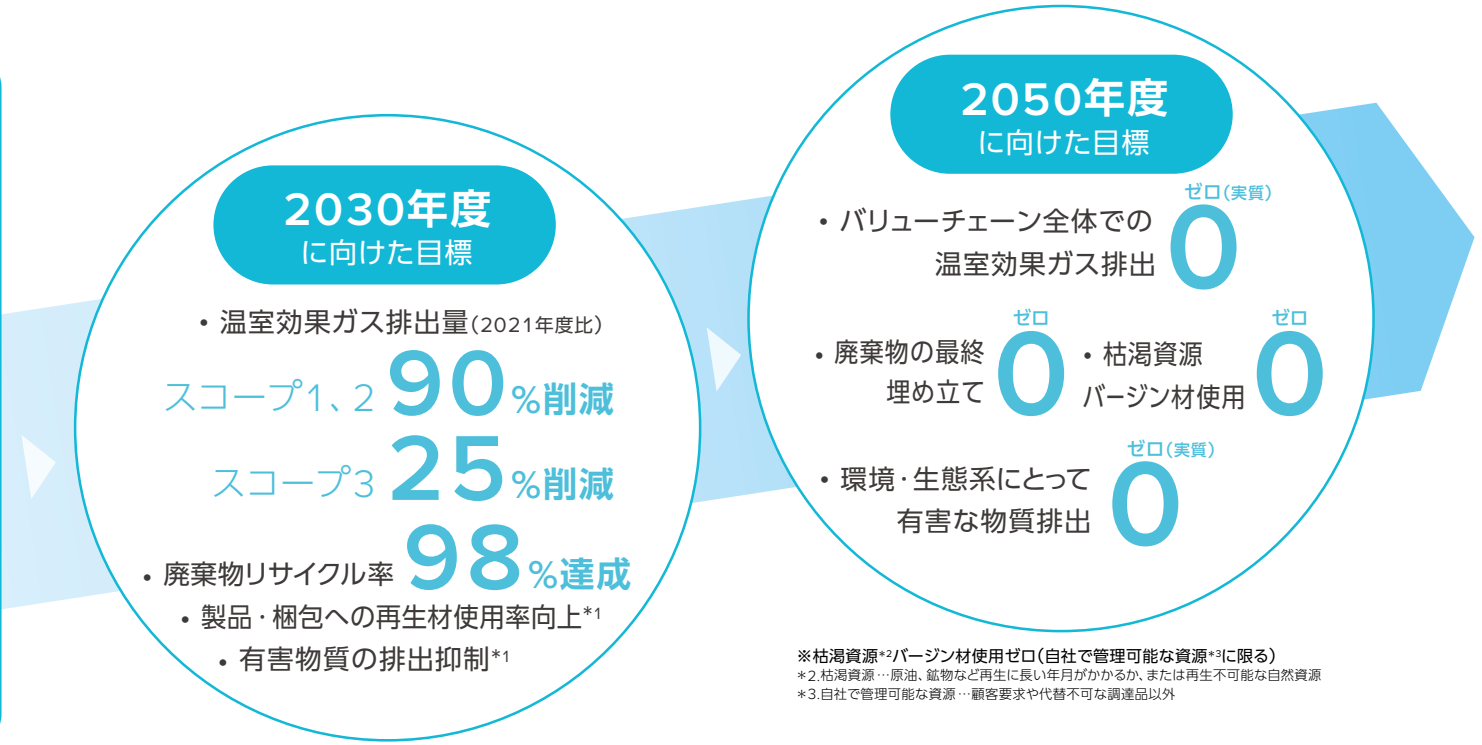
廃棄物の削減と再資源化の促進

化学物質管理の強化

再生材利用拡大

環境に調和するものづくりメーカーとして、
2050年カーボンニュートラルと環境負荷ゼロのものづくりを
達成し、持続可能な社会の実現に貢献します

アルプスアルパインは、環境領域において2050年度の長期目標と2030年度の中期目標を定めています。これらの目標を達成していくため、改めてリスクと機会の分析を行い、その結果に基づき中計経営計画2027にて3つのマテリアリティ(資源循環の促進、気候変動への適応と緩和、環境負荷低減に向けた化学物質管理の強化)を設定しました。これらのマテリアリティに対して積極的に施策を進めることで、目標達成と企業価値の向上を目指していきます。



持続可能な社会を実現する環境戦略

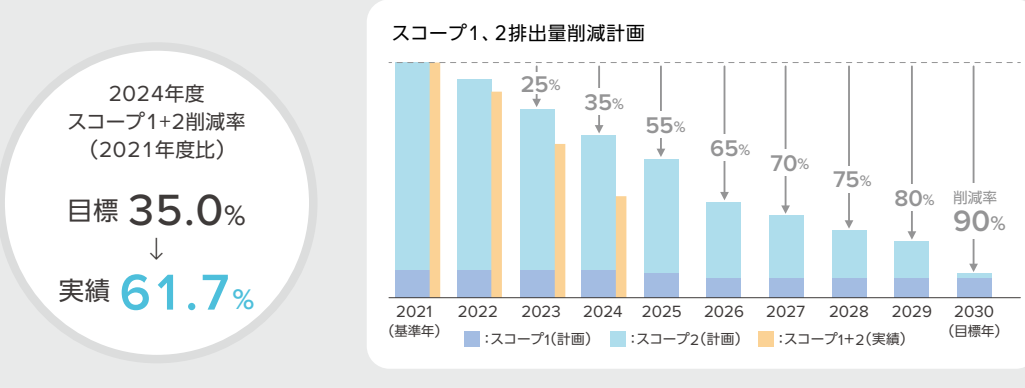
気候変動への適応と緩和

基本的な考え方

アルプスアルパインは、「気候変動への適応と緩和」をマテリアリティの一つと位置付け、積極的な気候変動対策を推進しています。

「緩和」は、温室効果ガスの排出を抑制し、将来的な気候変動の深刻化を防止するための取り組みです。この観点から、エネルギー起源CO₂の削減を重要課題と捉え、再生可能エネルギーの導入、省エネルギー施策の推進、施設設備や生産工程のエネルギー効率向上など、多面的な施策を実施します。

一方「適応」は、気温上昇などによる自然災害や生態系、社会・経済活動への様々な影響・被害を最小限に抑えるとともに、気候の変化を新たな機会として活用していく取り組みです。当社は幅広いセンサー製品や要素技術を保有しており、気候変動によるリスクの検知、モニタリング・制御に貢献できる製品・サービスの開発を進めていきます。



環境関連イニシアチブなどへの対応状況

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 1.5℃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℃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
--	--	---	---

温室効果ガス排出削減：スコープ1、2

当社の生産活動で排出する温室効果ガスは76%が電力由来であり、スコープ1、2排出量削減には、電力の再生可能エネルギー化及び省エネルギー化が重要な課題です。こうした背景の下、当社は2021年4月に、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ました。

2024年度は、太陽光発電設備の積極的な導入を進め、海外8工場でRE100を達成し、再生可能エネルギー率は72%となりました。今後は、省エネルギー化や生産工程のエネルギー効率向上も重要な施策として位置付け、2024年度から実施している国内工場における省エネ人材育成プログラムを、2025年度以降も継続して推進します。

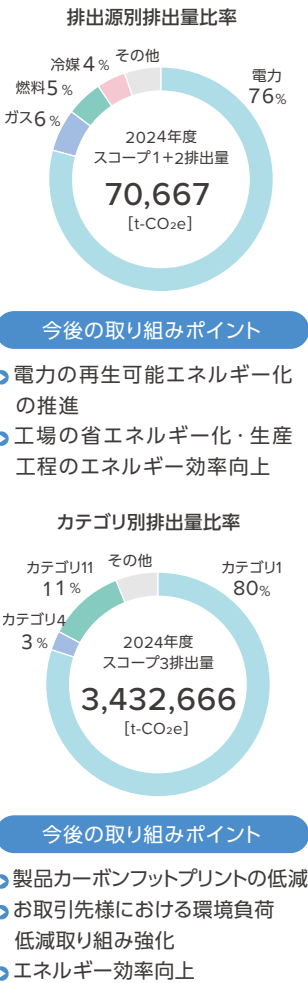
温室効果ガス排出削減：スコープ3

スコープ3で最も排出量の割合が高いカテゴリ1の削減に向けて、当社はお取引先様のご協力の下、GHG排出量調査を2022年度より開始し、お取引先様における温室効果ガス排出量のうち、スコープ3が平均で約6割を占めていることが明らかになりました。

この結果を受け、製品のカーボンフットプリント算定と、排出量の多いホットスポットの削減を重点施策として位置付けました。2025年度は、これらの取り組みを本格化させるため、活動推進体制を整備し、スコープ3削減の加速を図ります。

		2024年度 実績	2027年度 目標	2030年度 目標	2050年度 目標
温室効果ガス 排出量削減率	スコープ1+2	▲61.7%	▲70%	▲90%	バリューチェーン 全体での温室効果 ガス排出 ゼロ(実質)
	スコープ3	26%	—	▲25%	
再生可能エネルギー導入率		72%	85%	100%	100%

※GHG排出量2021年度比



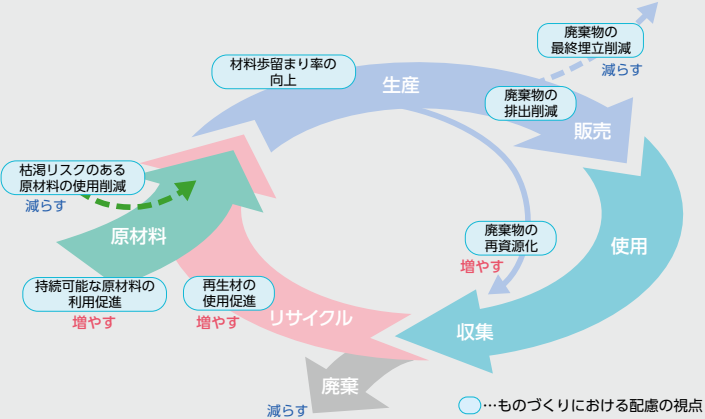
持続可能な社会を実現する環境戦略

資源循環の促進

基本的な考え方

アルプスアルパインの事業活動は多様な鉱物資源や水資源に依存しており、これら自然資本の持続可能な利用が事業活動の前提であると認識しています。そこで資源の枯渇を防ぎ環境負荷低減に向け、製品ライフサイクル全体を通じた「資源循環の促進」をマテリアリティと位置付けています。

製品のリサイクル性や易解体性など環境配慮設計基準を見直すとともに、自社の生産活動における資源効率の向上を通じて、循環型社会の実現に貢献することを目指します。



環境配慮製品基準策定

従来、製品設計の段階で「製品アセスメントシート」に基づき環境配慮の評価を実施してきました。しかし環境課題が深刻化する中、製品設計段階のみの評価では、環境配慮の全体最適は実現困難であるとの認識に至りました。このため、製品のライフサイクル全体の環境影響の評価を可能とする新たな「環境配慮製品基準」の策定に現在取り組んでいます。この基準を環境関連施策と有機的に連動させることで、体系的な取り組みを進めます。

製品ライフサイクル視点での環境配慮製品評価基準

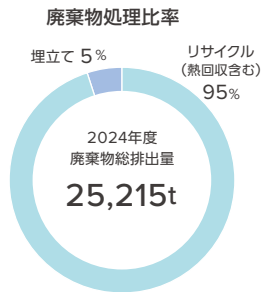
調達	製造	物流	使用	廃棄・リサイクル
・ 枯渇資源使用削減 ・ 再生材利用 ・ 省資源化	・ 消費エネルギー削減 ・ 有害化学物質の排除 ・ 廃棄物の削減	・ 消費エネルギー削減 ・ 包装資材の削減	・ 消費エネルギー削減 ・ 修理容易性 ・ 長寿命設計 ・ 製品の安全性	・ 分解容易性 ・ 化学物質の表示

廃棄物削減・リサイクル促進

廃棄物の削減やリサイクル率の向上に長年取り組んできた結果、2024年度のリサイクル率(熱回収含む)は95%となり、一定の成果を上げています。今後、更に循環の質を高めるため、中期経営計画2027の重点施策を見直しました。

廃棄物の53%を占めるプラスチックと金属は、従来の熱回収から材料そのものを再利用するマテリアルリサイクルへの移行が重要であり、そのためには廃棄物の分別精度を高める必要があります。このことから、重点施策を「マテリアルリサイクル率の改善」に見直すと同時に、社員一人ひとりが資源循環に対する認識や意識を変え、実行に移していけるよう推進していきます。

	2024年度実績	2027年度目標	2030年度目標	2050年度目標
廃棄物総排出量(前年度比)	±0%	▲2%	▲2%	埋め立て廃棄物 ゼロ
リサイクル率	95%	97%	(2025年度中に策定予定)	



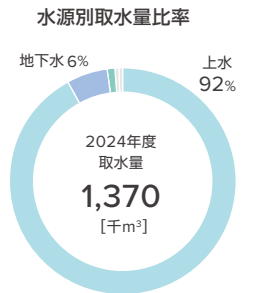
今後の取り組みポイント

- 上流工程での廃棄物削減
- マテリアルリサイクル率の改善

水資源管理

当社は主に上水を利用し、地下水依存度は低く水ストレスリスクは限定的です。生産工程で水を使用する工場も一部にとどまりますが、持続可能な資源利用の観点から、取水量削減率の目標を設定して全社活動を推進しています。2024年度は、無稼働時の純水利用削減や再生水の利用などにより8%の取水量削減を達成しました。

一方で、お取引先様の中には水資源を多く使用する企業も存在することから、2025年度より水資源管理に関するサプライヤーエンゲージメント活動を開始し、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいきます。



今後の取り組みポイント

- 取水量削減の推進
- 再生水利用促進

価値創造を支える人財戦略

3つの重点テーマを軸に、
「集団精鋭」を体現する組織へ

人事戦略推進室
人財戦略シニアスペシャリスト

池松 裕史



「人に賭ける」を体現できる組織へ

創業者・片岡勝太郎は、「企業は潰れやすい。しかし企業が瓦解しても個人が潰れるわけにはいかない。常に自らの売り物を主張できる、こういう人間が育ってくれば、我がアルプスは盤石の上に立つ企業として、その永遠の生命を誇り得るだろう。『企業は人なり』の教訓は万古不滅のものである。」という言葉を残しています。この「企業は人なり」を当社流に表現し直したのが「人に賭ける」であり、この精神を大切に受け継いできました。個人を尊重し、一人ひとりの熱意や挑戦を後押しするこの思想が源泉となり、これまで多数の世界一、世界初の製品を世に送り出してきました。そして「人に賭ける」を礎に、会社として社員制度に落とし込んでるのが「集団精鋭」という考え方です。多様な強みを持つ人財を適材適所に配置し、切磋琢磨し互いに各々の力を高めつつ、同じ目標に向かってチームとして成果を発揮することを意味しています。

近年、経営統合後の組織・文化の違い、困難な事業環境などの複合的な要因により、かつてのような「人に賭ける」を十分に実践してこられなかった反省があります。ビジョン2035とその先の未来に向けて、今一度、「人に賭ける」を実践し個人が強みを発揮できる「集団精鋭」の組織を目指します。そのために私たちは、個人・組織・風土の三側面から描いた目指す姿に向けて、当社ならではの人的資本経営を推進します。

大企業病からの脱却に取り組んだ第2次中期経営計画

第2次中期経営計画では、社員の主体的な行動を促進するため「大企業病からの脱却」をテーマに取り組みを進めました。業務プロセスが細分化された結果、多くの社員は業務の全体像を見失い、とすると自らの業務範囲外への関心が希薄化するとともに守勢の傾向にありました。その課題を解決するため、2022年度より人事制度を改定し従来の職能型から役割型へ人事制度を段階的に変更しました。役割に応じた挑戦的行動や活動プロセスそのものも重視する評価方式へと見直すことで、社員のモチベーションを高め、社員の主体的行動と能力発揮を実現する働きやすい職場を実現することが目的です。更に、マネージャー層と部下の1on1を含む対話型マネジメントを推進し、社員一人ひとりの潜在的な強みを引き出すことにも注力しました。

個人の意識や行動に焦点を当てた取り組みを実施した結果、主体的に行動する社員の増加など一定の成果が得られました。中でも、想像以上に熱い思いを持つ人財が多いことを確認できたのは最大の成果でした。

中期経営計画2027における3つの重点テーマ

第2次中期経営計画の成果と現状課題を踏まえ、中期経営計画2027では3つの重点テーマに取り組んでいます。

人財ポートフォリオの充実	グローバルレベルでの集団精鋭化を目指し、事業ポートフォリオや事業環境の変化に対応できる人財の育成・最適配置を推進します。
価値創造人財の確保・育成	事業創出や利益貢献だけでなく自身の強みを活かし組織に貢献できる人財の増大を目指します。
個の能力を発揮できる風土醸成	DE&Iの推進により、心理的安全性の高い風土を醸成し、多様な社員一人ひとりが能力を存分に発揮できる環境にすることで組織成果の最大化を目指します。

人的資本経営を加速させるための環境整備

3つの重点テーマを実行する上で重要な役割を担うのが、管理職・リーダーなど中間層にあたる社員です。しかしながら、多くの中間層の社員は日々の業務に追われ、特に部下の人数が多い部門ではきめ細やかな対話型マネジメントの実践が難しい環境下にあります。彼らが本来のマネジメント業務に集中できるよう職場環境を整備し、主体性を最大限に発揮できる体制を構築することは、全ての重点テーマに大きな影響を与え、当社の強みである「集団精鋭」を取り戻すための第一歩となります。そのために今後、権限委譲を含む人員配置の見直しや複雑化した社内制度の整理・再構築を進め、管理職・リーダー層がマネジメントに集中できる環境整備を推し進めていきます。

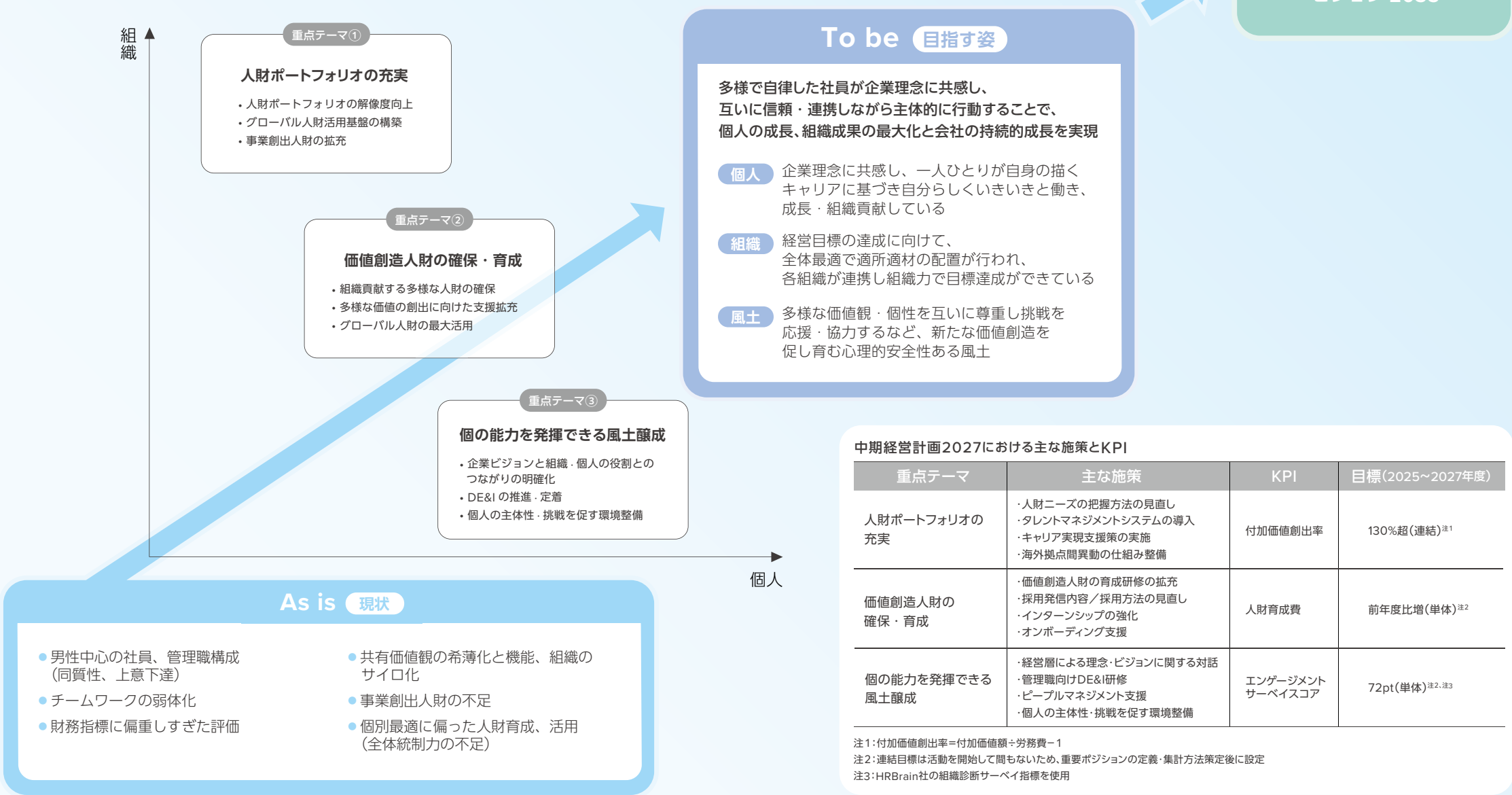
ビジョン2035、100周年を見据えて

経営構造改革を経て新たな中期経営計画が始動し、新たな企業ビジョンを策定した今は、人的資本経営においても変革を推し進める絶好のタイミングです。ビジョン2035及びその先の創業100周年である2047年以降を見据え、「今やらなければ間に合わない」という強い危機感と、未来への強い決意の下に人財戦略を推進していきます。

現状は、かつて当社の強みであった「集団精鋭」という考え方が、組織の硬直化や環境変化の中で十分に体現できていないとは言えませんが、社員一人ひとりの胸のうちに思いや潜在的な力を信じ、それを最大限に引き出すべく全力を尽くします。

価値創造を支える人財戦略

目指す組織の姿と課題



価値創造を支える人財戦略

人財ポートフォリオの充実

基本的な考え方

アルプスアルパインの事業計画／事業戦略の策定や見直しに合わせて、組織編成を機動的に実施できるよう、海外現地法人を含めた人財情報の把握を行い、人財のポートフォリオの解像度を高めます。最適配置・事業創出人財の拡充を通じ、付加価値創出に取り組みます。

人財ポートフォリオの解像度向上

人財の質・量を充足させるために、人財データの充実化に向けた取り組みを強化しています。これまでの技術者のスキル情報や海外現地法人の幹部候補人財に限定した情報から、対象者の拡大と内容の充足を図ることで、精度の高い人財ポートフォリオを整備し、採用や配置／育成などの充実につなげていきます。

グローバル人財活用基盤の構築

地域ごとの迅速な対応を実現する地域本部制への移行を進める中において、本社機能と海外現地法人の役割や機能の見直しに伴い、グローバル横断型による人財活用や不足するリソースを相互に補うことが必要と考えています。最適配置を可能とする人財情報の充実に加え、国を超えた異動スキームの見直しやグローバルでの人財育成の強化に取り組んでいます。

事業創出人財の拡充

当社の企業理念及びビジョンの実践に向けて、社会的な課題等を起点とした新たな価値や事業を創出できる人財の育成を目的として、事業構想に関する国内外での学習機会を幅広い部門からの選抜や自薦者を対象に提供しています。



事業構想大学院大学の討議風景

価値創造人財の確保・育成

基本的な考え方

私たちは、企業理念の実践及び企業価値向上に向けて、多様な価値を生み出す人財が不可欠と考えています。多様な人財の確保だけでなく、成長支援・最適配置を含めて一体的に推進することで、個と組織の成長を両立させます。

組織貢献する多様な人財の確保

自身の強みを活かし組織貢献できる人財の確保を目的とし、人と組織を改めて整理するとともに、今後の採用活動においては、企業理念などの企業情報発信強化やインターンシップの拡充、リファラル採用などを実施することで、入社時のマッチング精度の向上を図ります。

多様な価値の創出に向けた支援拡充

多様な価値創造に向けては、一人ひとりが意欲を持って業務に取り組むことが重要だと考えています。その活動の一つとして、挑戦的な職場風土の醸成を図るとともに、職場を超えた人財マッチングを目的とした社内公募制度を2024年度から積極的に実施し、社員が自身のやりたいことに挑戦する機会の提供を強化しています。加えて、従来のダイバーシティへの取り組みを更に深化させ、より多様性ある組織へと転換していくことが新たな価値を創造すると捉え、引き続き社内での人財の流動性を高める仕組みづくりを検討し、適所適材の配置を実現していきます。

また、職務ニーズだけでなく、社員個人のキャリア形成や視野拡大にも力点を置き、2025年度は米ペガサス大学*のイノベーションの創出と持続的成長の実現に向けたプログラムの受講を通じて、組織全体としての変革力と推進力強化をグローバルで進めていきます。



ペガサス・テック・ベンチャーズとの提携

*シリコンバレーに本社を置くベンチャーキャピタル企業「Pegasus Tech Ventures」が運営する企業向けイノベーション教育プログラム(オンライン講座)

価値創造を支える人財戦略

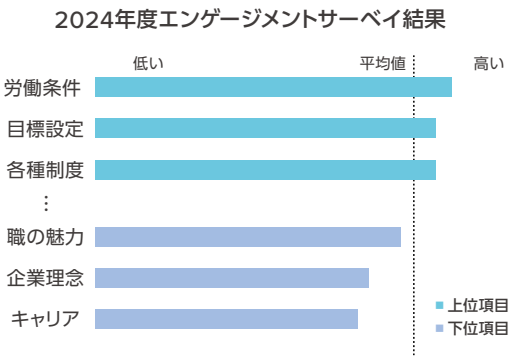
個の能力を発揮できる風土醸成

基本的な考え方

当社は「多様な人財が互いの個性を尊重し合い、自らの強みを活かして成長・活躍できる環境の整備」が、企業の持続的成長の基盤であると位置付けています。社員一人ひとりが企業理念や企業ビジョンに共感し、組織との信頼関係の中で自律的に行動できるよう、「エンゲージメントの向上」と「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の深化」を取り組みの柱とし、制度・職場風土の両面から改革を推進します。

エンゲージメント向上への取り組み

これまで、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度総合意識調査を実施し、労使で問題解決に努めてきました。2024年度からは、会社主導でエンゲージメントサーベ이를国内全社員を対象に毎年実施しています。2024年6月の初回調査では、「労働条件」「目標設定」「各種制度」などの項目が好スコアとなり、かつ人の魅力項目との結び付きも強く、当社の特長を表す結果となりました。一方、業務関連の項目に対して「企業理念」の影響度が弱く、業務と結び付いていないという課題が明確になりました。この結果を受けて、業務計画作成や目標設定などにおいて、一人ひとりが主体的に考え「職の魅力」が高まるよう、経営方針を分かりやすく社員に伝えることや上長との対話活動を重視した取り組みを進めています。また、ビジョン2035策定プロジェクトへの社員の参画や、社長と一般社員が直接話をするタウンホールミーティングを継続的に開催することで、次回のエンゲージメントサーベイ結果の良化を目指します。なお、ビジョン2035策定プロジェクトやタウンホールミーティングはグローバル各拠点も巻き込んで活動しています。



DE&Iの推進、定着

企業ビジョンや上位方針の実現に向けて、社員一人ひとりが多様な価値観や個性に基づき意見・行動し、周囲はそれを応援・協力する風土を醸成していくことが不可欠だと考えています。そうした心理的安全性の高い環境をつくることにより、多様な社員が自身のポテンシャルを存分に発揮し、新たな価値創造を促し育むことが可能だと考えDE&Iを推進しています。具体的には女性活躍推進やシニア向けのキャリア支援、外国籍社員向けのサポートの拡充等を実施するとともに、様々な立場から物事を多面的に捉える機会を管理職をはじめ幅広い社員に提供することで、評価や登用においても成果や役割貢献等を基にする考え方が浸透し、男性社員の育児休暇取得率が上昇するなど、社内に変化が生まれています。

<個の能力を発揮できる風土醸成に係る活動概要>

項目	内容
女性活躍推進	・社外交流会 ・女性リーダー育成外部研修
シニア向けキャリア支援	・雇用に関する社内規定の改定 ・対話活動の実施
外国籍社員向けサポート充実	・やさしい日本語ワークショップ

個人の主体性・挑戦を促す環境整備

多様な働き方を可能にする制度・環境づくり、キャリアデザイン支援などにより、より挑戦的な業務目標を設定する社員が徐々に増加しています。この流れを広げて主体的に動く社員を増強させ、思いはあってもアクションまでつなぐことができず困っている現場や社員に寄り添えるマネジメント体制にしていこうを目指します。具体的には、業務プロセス／ツールの見直しなどを行い管理職の負荷軽減や人事側面から事業課題の解決支援にも取り組んでいます。

人権の尊重

基本的な考え方

人権に関する各国の法令遵守に加え、OECD多国籍企業行動指針など国際規範に準拠した取り組みを目指しています。事業活動に関わる全ての人々の人権を尊重し、侵害しないことを「グループ行動規範」に明記し、各種施策を推進しています。

人権への影響の評価と緩和

グループ内における人権課題への取り組み

原則として2年に1度、グループ拠点を対象に人権デュー・ディリジェンスを実施しています。2024年度は、前年度評価がBランクだった12拠点において、不適合項目に対する是正活動を行い、4拠点がAランクとなりました。

中期経営計画2027では、「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に則ったデュー・ディリジェンスの実施を目指し、リスク評価、人権方針の策定を中心に行い、負の影響の特定・評価、防止・軽減、モニタリング、情報開示のPDCAサイクルを継続的に実践できるよう取り組んでいきます。

また、人権問題についてステークホルダーが申し立てを行える社内外の苦情処理窓口も整備しています。万が一問題が発覚した場合には、関係部門が連携し是正や再発防止につなげます。

[P.46](#) コンプライアンス

サプライチェーンにおける人権課題への取り組み

当社では人権項目を含む「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、お取引先様へ展開した上で、1年に1度アセスメントを実施しています。また、人権における高リスク鉱物について、「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に沿ったデュー・ディリジェンスをお取引先様に対し実施しています。

労働環境、安全衛生の向上

基本的な考え方

社員一人ひとりが心身ともに健康で生き活きと、かつ安心して能力を最大限に発揮できる働きやすい職場環境づくりを目指しています。各国の法規制を遵守するとともに、安全・安心で衛生的な職場環境の提供と社員の心身の健康保持・増進を推進しています。

労働安全衛生

「労働安全衛生方針」を定め、取り組み計画と実施結果をサステナビリティ委員会及び取締役会に報告しています。転倒災害が増加傾向にあるため、安全教育や職場での転倒危険源抽出を実施しています。万が一災害が発生した場合には、発生原因及び対策を速やかに横展開し再発防止のスピードを加速させることで、労働災害件数減を目指しています。

また、生産拠点を中心に労働安全衛生マネジメントシステムISO45001の認証を取得し、安全健康リスクの低減と管理、法令遵守に努めています。（認証取得率68%（連結）※2025年5月時点）

今後の取り組みポイント

- 労働災害件数減
- 飲酒運転根絶

健康経営

健康経営宣言に基づき心と体の両面から目標を定め、人事総務部門・産業保健スタッフ・健康保険組合と連携し着実に活動を継続してきたことが評価され、2020年から6年連続で健康経営優良法人として認定され、順位・評価ともに上昇しました。

2025年度はメンタル不調者と有所見者の増加対策として、復職プログラムや相談窓口の再整備、受診勧奨の体制強化などを実施し、働く人々が心身ともに生き活きと活躍し続けられるよう取り組みを進めます。



今後の取り組みポイント

- ストレスチェック総合評価の高リスク職場減
- メンタル不調による休職者数減
- 将来の健康リスク減

03

SECTION

ガバナンス

39 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

47 リスクマネジメント

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

企業価値を増大させるため、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

アルプスアルパインは、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。

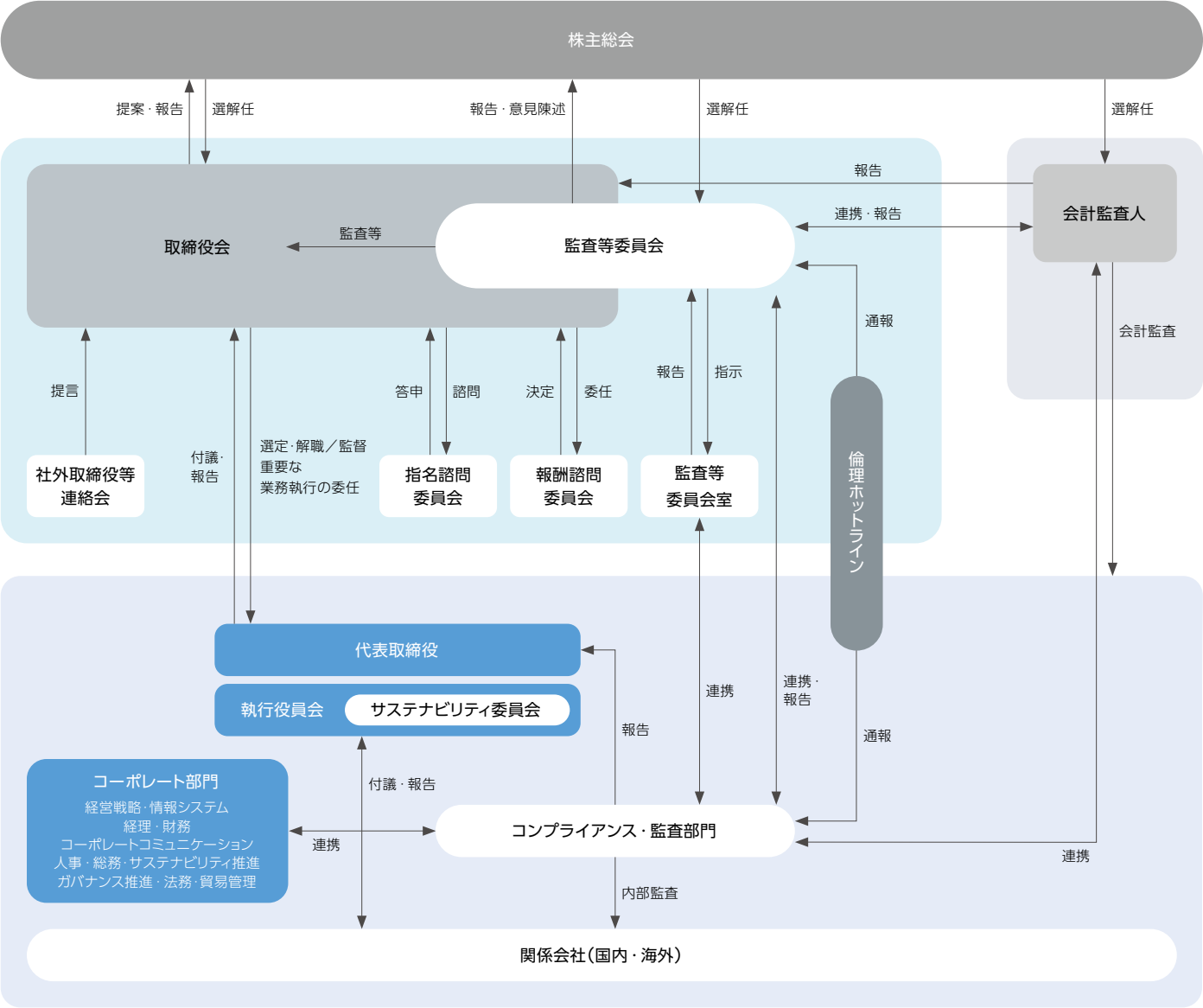
また、ステークホルダーに対する責任を果たすと同時に、実効性あるコーポレート・ガバナンスを実現するため、「アルプスアルパイン株式会社コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定し、当社ウェブサイトに掲載しています。

 [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

当社は、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（2025年4月現在）



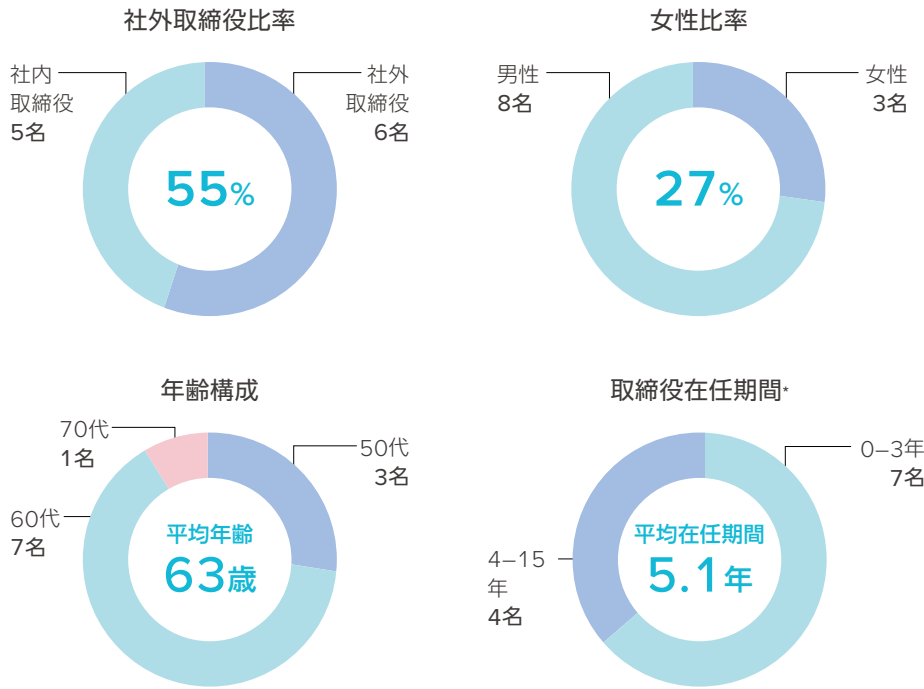
凡例：■ モニタリング ■ 会計監査 ■ オペレーション

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関する議論の機会を確保しています。

2024年度は、経営構造改革の取り組みの進捗に加え、中長期的な成長に向け新たに設定したビジョン2035及び中期経営計画2027の策定、事業ポートフォリオの見直し及び株主還元方針等の活発な議論が行われました。また2025年度は、取締役会実効性評価に基づくコーポレート・ガバナンスの更なる改革に向けた議論やビジョン2035の実現及び中期経営計画2027の達成に向けた議論を進めていく予定です。



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へ担当事業における執行権限を大幅に委譲することにより、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、執行職が執行役員からの委任・権限委譲の下、特定の業務領域における業務執行を効率的かつ迅速に行う体制を整備しています。

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。

また、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に意見を交換し、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。

* 在任期間は2025年7月現在の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。

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

当社は、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の後継者計画について審議するとともに、取締役及び執行役員の候補者について、取締役会に答申しています。2024年度は、計4回の指名諮問委員会を開催し、2026年度以降の役員体制に係る課題を整理するとともに、2025年度の役員体制について審議を行い、取締役会へ答申しました。また、業務執行の実効性（遂行力・迅速性）の強化及び企業統治における管理領域の強化等を推し進めるため、執行職制度の導入に向けた審議を行いました。サクセッションプラン及び役員候補者の選定については、引き続き同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、株主総会が決定する取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬総額の限度内で各取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬の具体的金額等を決定しています。2024年度は、計5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も鑑みて、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、2024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。役員による果断な意思決定を推し進める一方で、企業のガバナンス強化及び投資家やステークホルダーの信頼を確保する観点からクローバック条項の導入に向けた審議を行いました。

社外取締役等連絡会

社外取締役間における情報共有を目的として、社外取締役等連絡会を開催しています。なお、本連絡会は2025年度より毎月開催しており、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活用しています。

社外取締役等連絡会の主だった開催実績

開催年月	主なテーマ
2024年8月	社外取締役等連絡会のあり方
2024年11月	決算発表における市場評価と課題確認
2025年2月	中期経営計画2027策定に向けて

開催年月	主なテーマ
2025年4月	取締役会の実効性向上に向けて
2025年5月	中期経営計画2027説明会に向けて

取締役会の実効性評価

2024年度実効性評価結果の概要

<目的・趣旨>

当社は、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ことを目的に、取締役会の実効性評価を実施しています。

<実施頻度> 年1回

1. 評価プロセス

- 取締役会実効性評価の方法とスケジュールを2025年2月度の取締役会にて報告
- 同年3月に当社取締役11名に対して記名式の実効性評価アンケートを実施
- 同年4月の経営会議において、取締役会の実効性に関する意見交換
- 同年4月の社外取締役等連絡会において、取締役会の実効性に関する意見交換を実施
- 同年4月の取締役会において、上記3,4の意見交換内容を踏まえ議論後、2024年度評価を決定

2. アンケート項目

2024年度のアンケートの大項目は右図の通りです。実効性評価アンケートは、毎年継続的な測定が可能となるように、一定の質問項目については継続する一方で、評価の質を高めるために質問項目の見直しを毎年行っています。なお、2024年度は、前年度低評価項目に対する課題解決等の進捗状況を確認することから、2023年度と同一の質問項目にて実施しました。また、自由記入設問を設け、アンケート項目にとらわれず多様な意見や提言を収集できるようにしています。

（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

3. 実効性向上に向けた2024年度の取り組み

2023年度の実効性評価の結果を踏まえ、2024年度の当社の取り組みは以下の通りです。

取締役会を含む経営会議における資料作成の改善

2024年度は、経営会議付議基準に対応するよう決議内容を記載することにより、決議対象を明確化するとともに、サマリーペーパーの作成及び本体資料と別紙の使い分けにより、取締役会が案件の審議や執行の監督を行う上で必要十分な情報を提供する取り組みを行いました。

2024年度実効性評価アンケートにおいては、2023年度より改善が見られるとの回答を得たものの、資料のまとめ方、専門用語や略語の使用が多く、理解が困難となるケース等に課題が見られるとの回答もあり、更なる改善の必要性を認識しました。

コーポレート・ガバナンス

取締役会における中長期的な企業価値の向上に向けた議論の機会提供

2024年度は、取締役会の議題順序を議題の重要度・優先度に応じて設定し、重要議題を優先的に議論しました。また、企業価値向上に関する重要テーマは、年間計画を策定することで、議論の機会と時間の確保に努めました。結果、2024年度実効性評価アンケートにおいて、企業価値向上に関する重要テーマの議論時間が確保できているとの回答を得た一方で取締役会の議題が多く、年間計画通りに議論できないこともあり、経営会議付議基準(執行役員への権限委譲)に関する検討の必要性を認識しました。

取締役会体制の見直し

従来、取締役会には取締役の出席に加え、執行役員が陪席していましたが、2024年度は取締役のみを出席対象とし、執行役員は関連する議案のみに出席するよう取締役会体制の変更を行いました。2024年度実効性評価アンケートにおいて、社内外取締役間のコミュニケーションが改善し、取締役会の議論が充実したとの回答を得ました。一方で、上記取り組みにより社外取締役と執行役員間のコミュニケーション機会が減少したとの回答があり、改善の必要性を認識しました。

役員に対するトレーニングの機会・内容の見直し

2024年度は、従来実施している定例の役員研修会(取締役及び執行役員が出席)に加え、執行役員に対して、外部から講師を招聘し、ファイナンス研修(2時間×5回)を実施しました。2024年度実効性評価アンケートにおいて、経営会議の議論の質を向上させるために、取締役・執行役員に対するトレーニングを継続的に実施する必要があるとの回答を得ました。

4. 2024年度実効性評価結果の概要

2024年度実効性評価アンケートを踏まえ、社外取締役等連絡会などの意見交換並びに取締役会での議論の結果、2024年度の取締役会の実効性については以下の内容が確認されました。

- ・取締役会の人数は適正かつ多様性に富み、実効的な経営の監督を担保する体制が整えられている。
- ・取締役会で自由闊達な議論が行われている。
- ・ステークホルダー(従業員、株主、投資家等)に対する適切な情報開示と建設的な対応が行われている。
- ・取締役会において中長期的方向性や経営戦略に関する議論ができている。

上記の内容を総括した結果、2024年度の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。一方で、実効性を更に高めていくためには、下記の2024年度の取り組みを深化させていく必要性が認識されました。

- ▶ 取締役会を含む経営会議における資料の継続改善

▶ 企業価値向上に関する重要テーマの議論時間確保と内容の充実

▶ 取締役・執行役員に対する更なるトレーニングの実施

▶ 役員間コミュニケーションの改善(主に社外取締役と執行役員)

上記の点を含め、取締役会の実効性の維持・向上に引き続き取り組み、経営に対する万全の監督を担保するとともに、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

監査等委員会の実効性評価

監査等委員会実効性評価の概要

監査等委員会の実効性の向上を目的に実効性評価を年1回実施しています。取締役会の職務執行を監視監督する監査等委員会が適切に機能しているか、自らがその実効性を評価・分析し、取締役会実効性評価とともに一体的な評価、議論を行うことで、ガバナンス向上のための施策を明確にし、以降の経営へ反映しています。具体的には、監査等委員4名に対し、委員会の構成・運営、監査活動、会計監査・三様監査等について、各々の所感を含む自己評価を実施しています。その結果を監査等委員会において、経営の仕組みや経営者マインド、取締役・執行役員の指名プロセス、また監査等委員会のサクセッションプラン、内部監査部門との連携、DXを活用したグループの内部統制に関わる網羅的な取り組み等の課題検証及び対策等の議論を行いました。なお、議論内容は取締役会に報告し、経営陣と課題を共有するとともに継続的に議論を行うことで、更なるガバナンスの向上に努めています。

役員の指名・報酬

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財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

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業績連動報酬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

コーポレート・ガバナンス

報酬の種類

当社の業務執行取締役の報酬は、基本報酬(固定)と業績連動報酬(変動)で構成(構成割合は右の図を参照)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、業績連動報酬の割合)は、外部専門機関の調査データ等を参考に設定し、また、2027年度からはクローバック制度を導入しています。

1 基本報酬(月額報酬)

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、資本コストをより意識した経営を行うことを目的として、営業利益率、親会社株主に帰属する当期純利益、ROEを評価指標としています。また、2025年度は、より全社業績を反映することを目的に、役位別に定めた標準支給額に対して、0~300%の範囲で変動する仕組みとしています。
- ②報酬諮問委員会にて個人別評価を行い、①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 業績連動報酬(譲渡制限付株式)

譲渡制限付株式による報酬は、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、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による報酬の評価指標として設定しています。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		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(固定)	月額報酬	●	●	●
業績連動報酬(変動)	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*)	●		

* 譲渡制限付株式による報酬は、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。

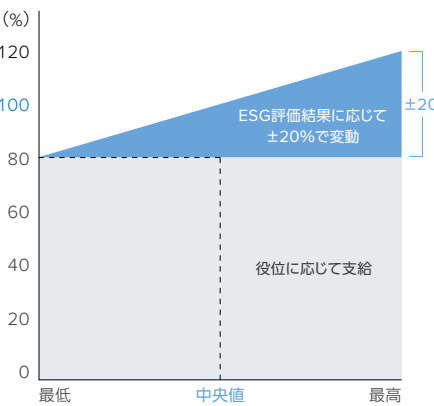
報酬構成の割合(制度設計の中央値の場合)

基本報酬	賞与	譲渡制限付株式
50~60%	25~32%	15~20%

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	

譲渡制限付株式による報酬の制度設計



2024年度の当社取締役の報酬等

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	賞与	譲渡制限付株式
社内取締役	監査等委員を除く	6	206	145	26	33
	監査等委員	1	26	26	—	—
社外取締役		6	81	81	—	—
合計		13	313	252	26	33

役員一覧

取締役／取締役監査等委員 (2025年8月末現在)



代表取締役
社長
泉 英男
CEO



代表取締役
専務執行役員
小平 哲
COO 兼 CFO



取締役
常務執行役員
山上 浩
品質本部長 兼
生産本部長



取締役
執行役員
小林 淳二
経営戦略本部長 兼
人事総務本部長



取締役
藤江 直文



取締役
隠樹 紀子



取締役
伊達 英文



取締役監査等委員
笹尾 泰夫



取締役監査等委員
中矢 一也



取締役監査等委員
東葭 葉子



取締役監査等委員
五味 祐子

取締役会と各委員会の構成・スキルマトリクス／出席状況

 は独立社外取締役委員

当社における地位 氏名	2025年度の構成												2024年度出席状況			
	監査等 委員会	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	特にスキルの発揮を期待する知識・専門性									取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
				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)													21回中21回(100%)		4回中4回(100%)	5回中5回(100%)
代表取締役 専務執行役員 小平 哲													21回中21回(100%)		3回中3回(100%)	5回中5回(100%)
取締役 常務執行役員 山上 浩													14回中14回(100%)			
取締役 執行役員 小林 淳二													14回中14回(100%)			
取締役 藤江 直文		 委員長	オブザーバー										21回中21回(100%)		4回中4回(100%)	
取締役 隠樹 紀子			オブザーバー										21回中21回(100%)		4回中4回(100%)	
取締役 伊達 英文		オブザーバー											21回中21回(100%)			3回中3回(100%)
取締役監査等委員 笹尾 泰夫		オブザーバー	オブザーバー										21回中21回(100%)	14回中14回(100%)		
取締役監査等委員 中矢 一也			 委員長										21回中21回(100%)	14回中14回(100%)	4回中4回(100%)	5回中5回(100%)
取締役監査等委員 東葭 葉子	 委員長												21回中21回(100%)	14回中14回(100%)	3回中3回(100%)	5回中5回(100%)
取締役監査等委員 五味 祐子		オブザーバー											21回中21回(100%)	14回中14回(100%)		5回中5回(100%)

※山上浩及び小林淳二の取締役会出席状況については、2024年6月26日から取締役に務めており、就任後に開催された取締役会を対象としています

※小平哲及び東葭葉子の指名諮問委員会出席状況については、2024年6月26日から指名諮問委員を務めており、就任後に開催された指名諮問委員会を対象としています

※伊達英文の報酬諮問委員会出席状況については、2024年6月26日から報酬諮問委員を務めており、就任後に開催された報酬諮問委員会を対象としています

役員一覧

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、的確かつ迅速に対応
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	
東陵 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	コクヨ株式会社 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	コクヨ株式会社 社外取締役

執行役員（取締役を兼務する者を除く。2025年8月末現在）



常務執行役員
渡辺 好勝
モビリティ事業
本部長 兼
デジタルキャビン1・
サウンド事業担当



執行役員
木場 浩明
営業本部長



執行役員
相原 正巳
技術本部長 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
資材本部長



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
モビリティ事業本部
副本部長 兼
モビリティ生産担当



執行役員
桐生 真弓
ESG・法務本部長



執行役員
福富 康
中国事業担当



執行役員
米山 博
デジタルキャビン2・
モジュール事業担当

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、企業理念、経営姿勢に沿った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。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、本規定に則り、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。そのため、定期的な周知と教育を実施しています。なお、本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運用しています。最高管理責任者を社長執行役員とした全社的な管理体制を整備しています。また、「公的補助金管理・運用規定」においては、各本部のコンプライアンス推進責任者及び推進者を指名し、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、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、最高管理責任者及び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、インシデント対応マニュアルを整備し、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、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。

通報制度

アルプスアルパイングループは、組織内または事業活動に関連する問題や将来のリスクを早期に把握し、それらの発生の未然防止や影響の最小化に努めています。その施策の一環として、通報制度を導入しています。

通報制度は当社ガバナンス体制の一部であり、不正や偽装、法令や社内規則違反等のコンプライアンス違反行為の未然防止や早期発見・是正につなげ、当社経営姿勢に掲げる「公正な経営」の実現を目指しています。

当社及び国内外の主要なグループ会社では、経営陣から独立した内部通報窓口を設置しています。本来コンプライアンス違反行為が発生した場合、職場や業務ラインで問題を発見し自ら解決を図ることが望ましい姿ですが、それが困難な場合に備えています。

当社及び日本国内グループで働く方々（役員、社員、派遣社員や請負社員・業務委託個人事業主を含む）及び退職後1年以内の方からの通報・相談を受け付ける内部通報窓口「倫理ホットライン」を当社及び各グループ会社に設置しています。通報者は、実名または匿名にて、電話、電子メール、書簡など複数の手段を通じて通報・相談を行うことが可能です。本通報窓口は、日本の公益通報者保護法に基づき倫理ホットライン規定を定め、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。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社内規定に基づいた厳正な処分を行います。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、海外現地法人でも通報に関する社内制度を制定し、現地法人の責任者や法務部門または管理部門を窓口とし、従業員からの苦情や通報などの意見を受け付ける体制を整備しています。海外現地法人においても、各国の通報者保護に関する法令を踏まえて制度を整備し運用しています。

また、幅広い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。寄せられる意見・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。

当社及びグループ各社の通報窓口の連絡先は、社内ポータルサイト内での掲示やポスター等の掲示、各種社内研修等を通じて随時周知を図っています。

2024年度の当社の倫理ホットラインの受付件数は32件でした。通報制度の運用状況（件数・通報内容の概要）は、通報者が特定されない形で、定期的に取り締役会、監査等委員会に報告しています。

*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。

 [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](#)

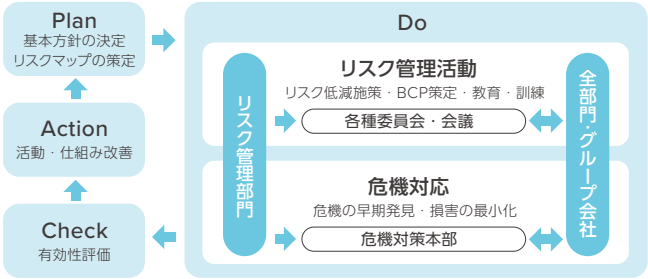
リスクマネジメント

基本的な考え方

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。

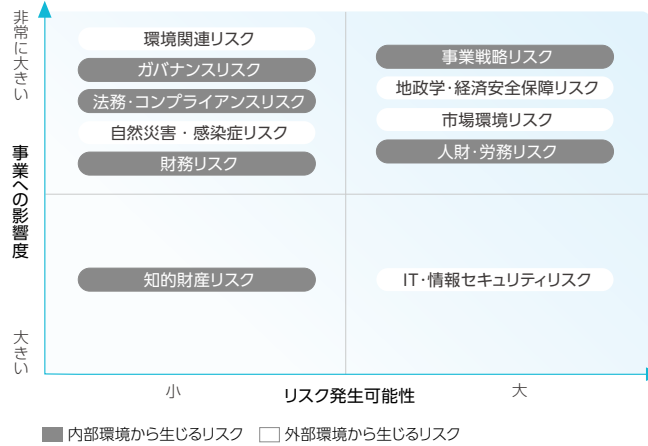
リスクマネジメントの活動サイクル

リスク管理部門を定め、リスク低減施策・BCPを策定し、教育・訓練を実施しています。更に、事業に重大な影響を及ぼす自然災害、サイバー攻撃等の危機が発生した場合には、社長を本部長とする危機対策本部を設置し、早期復旧、損害の最小化を図っています。



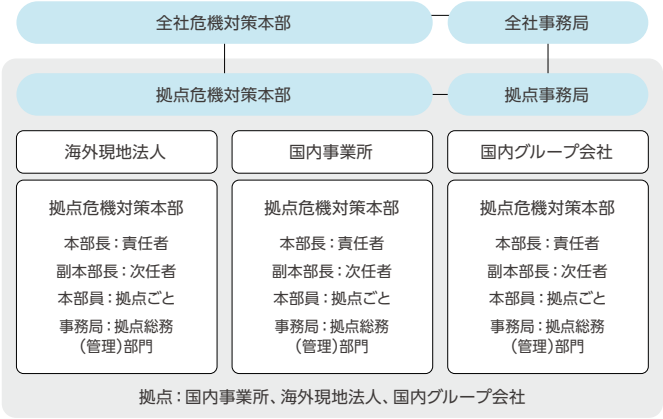
リスクマップの整備

リスク管理として、リスクを可視化するため、発生可能性、事業への影響度、対策実施状況等の観点で評価し、リスクマップを策定しています。マップは、リスク低減施策の優先順位決定に活かしています。



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、危機管理マニュアルや情報共有の仕組みを整備しています。また、各拠点での総合防災訓練の毎年実施及び定期的な社員並びに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、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し、関連部門間で情報共有をしています。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。



サイバーセキュリティの強化

近年高度化が著しいサイバー攻撃による脅威の増加に加えて、クラウドやAIの活用推進などの環境変化に対し、当社では「サイバーセキュリティの強化」をマテリアリティに設定しています。関連部門に対する業務監査を通じて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、情報の改ざんや漏洩を防止し、安定稼働を維持できる仕組みを整備しています。またサイバー攻撃等を想定したインシデント対応訓練も実施しています。

なお、当社グループの情報セキュリティ推進のため、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、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。

04

SECTION

事業活動実績

49 コンポーネント事業

51 センサー・コミュニケーション事業

53 モビリティ事業

事業概要 コンポーネント事業



執行役員 技術本部長
コンポーネント事業担当

相原 正巳

事業の強み

- ▶ コア技術に基づいた製品の企画・開発力
- ▶ 多様な駆動技術を用いた製品提案と具現化
- ▶ 組立自動機・金型の内製技術を活かした高いQCD
- ▶ 幅広い標準品ラインアップとグローバル供給体制

2024年度の業績実績

2024年度の売上高は3,480億円となり、2023年度の3,052億円から427億円の増加となりました。モバイル市場における受注の増加や、車載市場における車両の電子化を背景としたパッシブデバイスの需要拡大、更にアミューズメント市場の堅調な推移など、主要市場での需要の伸長が寄与しました。加えて、円安の進行も売上を押し上げる要因となり、事業全体として増収となりました。営業利益についても、各市場での販売拡大と為替のプラス効果により、前年度の204億円から99億円増加し303億円となりました。

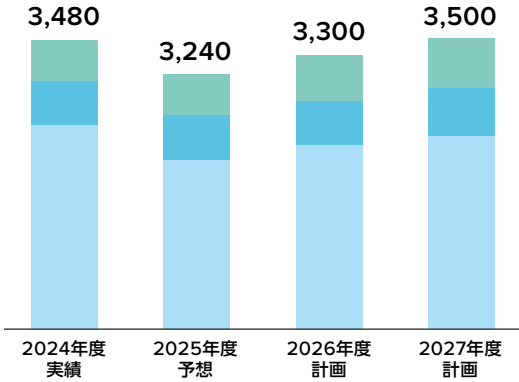
事業の競争優位性と展望

当社のコンポーネント事業は、創業以来培ってきたグローバル販売ネットワークを強みとし、お客様の課題や新製品ニーズを的確に捉える力を有しています。また、接点・抵抗体・感性工学といったコア技術や多様な駆動技術を組み合わせた製品企画・開発力により、こうしたニーズに柔軟に対応しています。更に、製品開発と並行して、自社内で組立自動機や金型を開発して立ち上げる体制を整備しており、QCD（品質・コスト・納期）に優れた製品を迅速に市場に投入できる総合力が、当事業の大きな競争力です。今後もこの強みを活かし、ロングテールのお客様に対する標準品の提供と、特定のお客様へ向けたカスタム製品への対応を両立しながら、安定した収益の確保を目指します。また、成長が見込まれる中国市場に対しては、中国域内における開発・生産・販売の一貫体制を一層強化することで、市場・顧客ニーズにタイムリーに応えられる体制の構築に引き続き取り組んでいきます。

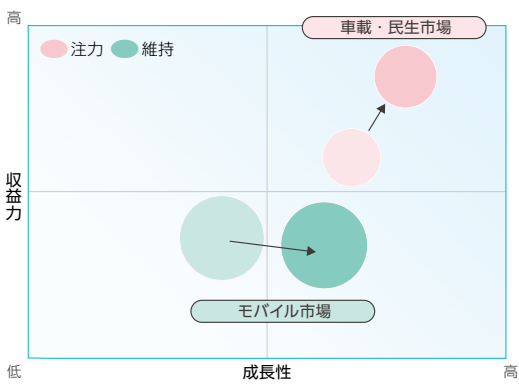
今後の計画／目標

2025年度の本事業の売上高は、為替影響を主因として一時的に3,240億円まで減少する見込みです。しかし、2025年度を売上のボトムと位置付け、以降は成長軌道への回帰を図り、2027年度には売上高3,500億円の達成を計画しています。この成長を支えるための主な施策として、まず収益性の高い車載及び民生市場に向けた新製品の開発・投入を一層強化します。加えて、生産面においても将来の需要増加を見据えた生産能力の整備・拡充を進め、製品開発と安定供給の両面から市場ニーズに的確に対応できる体制を構築します。これにより、事業の持続的な成長と競争力の向上を目指します。また、モバイル市場においては、これまで同様に市場の変化に即応した製品開発と生産体制の最適化を継続的に実施します。計画的な生産立ち上げと安定的な供給体制の維持を通じて、同市場における着実な売上成長を実現していきます。

売上高推移(計画) ■車載市場 ■民生市場 ■モバイル市場



市場別のビジネス状況分析(見込み)



INPUT	ACTION	OUTPUT (2027年度)	OUTCOME
- 開発人材の強化 - 設備投資223億円 - 研究開発費75億円 - コア技術の磨き上げとオープンイノベーション	- アクチュエーター製品の先行開発体制強化 - 車載・民生(アミューズメント)市場への新製品投入 - 中国地域内における開発、生産、販売一貫体制の整備と強化 - 国内生産体制の強化	- 売上高3,500億円 - 営業利益350億円 - 中国車載向けパッシブデバイスのシェア向上(70%)	- 次世代の成長ドライバーと収益基盤の構築 - コア技術を活かした高機能製品創出による未来社会への貢献

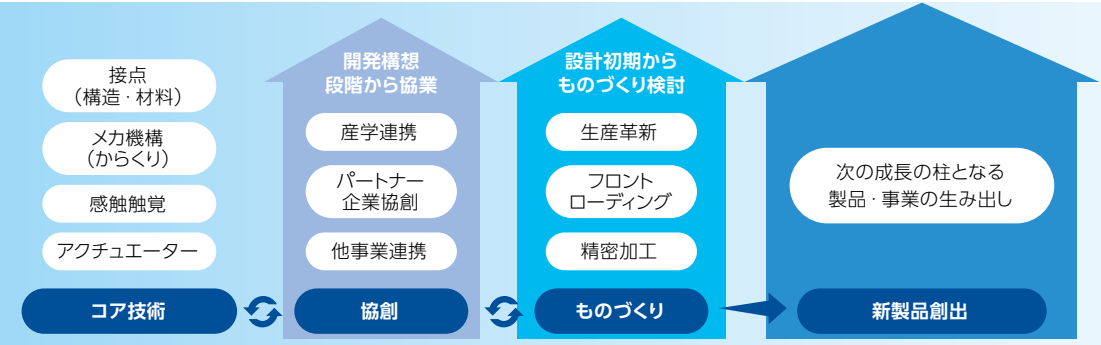
事業概要 コンポーネント事業

中期経営計画2027における重点戦略

継続的な成長が見込まれる中国の車載市場に対して、パッシブデバイスを中心とした新製品を投入することで、更なるシェアの拡大と売上の伸長を目指しています。この取り組みを具体化するため、従来構築してきた中国における開発・生産の一貫体制を更に強化することを重点テーマとし、引き続き推進しています。また、無錫開発センターを中核とした体制整備が順調に進んでいることを踏まえ、今後は中国国内のパッシブデバイスをはじめとする生産拠点にも開発センターの分室を設置し、開発体制の一体化とスピードアップを図ります。

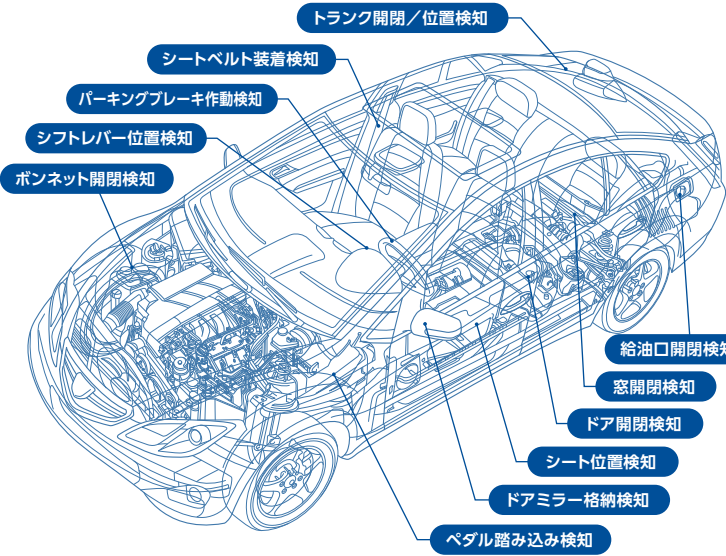
アミューズメント市場においては、顧客や市場の多様なニーズを的確に捉えながら、高性能かつ高信頼性を兼ね備えた多機能入力デバイスの開発と投入を進めていきます。また、アクチュエーター製品に関しては、これまで同様に市場に密着した開発体制と生産体制の高度化を継続して進めていくことで、計画通りの量産開始と安定供給を維持するとともに、先行開発案件の積極的な提案活動も並行して行うことで、競争優位性を高め、より高付加価値な製品を市場に投入していきます。

更に、従来の製品バラエティの枠にとらわれない新たな製品の創出も、事業の成長にとって極めて重要な取り組みと位置付けています。創業以来培ってきた接点、抵抗、アクチュエーターといったコア技術を中核に据えつつ、オープンイノベーション活動を積極的に推進し新製品開発の加速を目指します。併せて、開発の初期段階から当社の強みであるものづくりの知見を設計に取り入れることで、より市場価値の高い製品を生み出し、中期経営計画2027において新製品としての成果の刈り取りへとつなげていきます。



Product Review

安心・安全な車両機能の実現へ貢献 車載向けパッシブデバイス

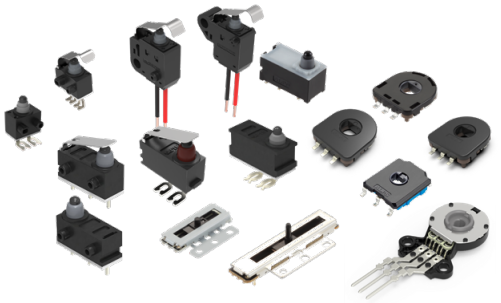


近年、自動車の電気・電子化が急速に進む中で、インテリアやエクステリアの様々な部位にセンサーが搭載されるようになり、1台当たりの搭載個数は飛躍的に増加しています。

アルプスアルパインが提供する検出スイッチをはじめ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などの用途に加え、近年のEVで採用が進むフ

ラッシュドアハンドルなど、搭載領域がますます拡大しています。こうした用途の多様化に伴い、製品には従来以上の使いやすさや柔軟な取り付け方法が求められるようになっており、当社ではこうしたニーズに対応すべく、製品バラエティの拡充と生産体制の強化を継続的に進めています。

当社のパッシブデバイスにおける最大の強みは、長年にわたり培ってきた信頼性の高い接点・メカ構造及び抵抗体技術をベースに、優れた生産技術によって短期間で立ち上げを行い、安定した品質で製品を供給できる点にあります。加えて、豊富な標準製品ラインアップと、お客様ごとのニーズに柔軟に対応可能なカスタム対応力により、幅広い市場要求に応える体制を有しています。これらの製品特性と技術力を活かし、今後も「安心・安全な車両機能」の実現に貢献し続けていきます。



事業概要 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 兼
新事業担当

田中 正晃

事業の強み

- ▶コア技術をベースにしたセンサーデバイスからセンサー・モジュールまでワンストップで提供
- ▶多様なセンサーを活かしたマルチモダル処理
- ▶クラウドサーバーを活用したセキュアサービスの提供を含めた垂直型事業モデル

2024年度の業績実績

2024年度のセンサー・コミュニケーション事業の売上高は、2023年度の840億円に対しほぼ横ばいの841億円となりました。車載市場では、従来モデルから新製品への切り替え時期に加え、EV市場の成長鈍化が影響し、関連製品の販売が伸び悩みました。一方、モバイル・民生市場向け製品の需要増加や円安効果により、売上全体は前年度並みを維持しました。営業利益は、新製品の開発費や品質対応費用、通信関連ライセンス費用の発生により、△33億円へと赤字幅が拡大しました。

事業の競争優位性と展望

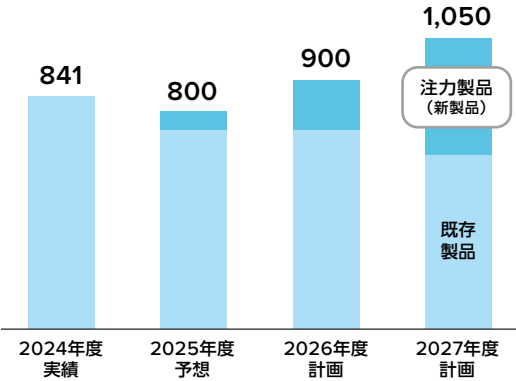
当事業は、センシング技術によって情報を計測・データ化し、それを基にモノを制御する技術や通信処理技術と組み合わせることで、「センシングプロデューサー」として社会課題の解決に取り組み、豊かな社会の実現を目指しています。とりわけ、自動車業界ではSDV化の進展により車載セキュリティの重要性が高まる中、スマートフォンでキーシェアが可能なデジタルキーシステムを開発しました。車載エッジ端末やセンサー、キーサーバーを含むこの標準化システムは、自動車に加えパーソナルモビリティや住宅など幅広い分野への展開を想定しています。また、既存のセンサーデバイスにソフトウェアを組み合わせることで、製品の付加価値を高め市場展開を更に強化していきます。なお本領域は、当社の今後の成長をけん引する重点分野と位置付けており、中期経営計画2027においても戦略的な投資を計画しています。

今後の計画／目標

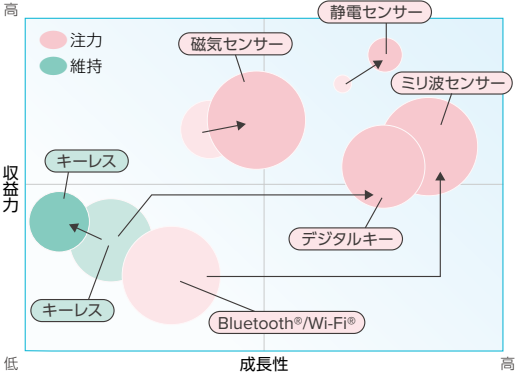
当事業では、2025年度にデジタルキーの大型プロジェクトを推進し、2026年度以降は複合センサーの開発に注力することで、売上高は2027年度に1,050億円まで拡大すると見込んでいます。特に2027年度にはデジタルキー単体で145億円の売上を計画しており、当社の収益基盤は既存製品から収益の高い新製品へと着実にシフトしていきます。

製品ポートフォリオにおいては、Bluetooth®やWi-Fi®モジュールからミリ波センサーへ、また従来型のキーレスからデジタルキーへと移行を進め、成長性と収益性の双方を兼ね備えた事業構造への転換を図ります。更に、成長投資分野である高分解能磁気センサー、静電センサーによる感圧・物体検知、磁歪式トルクセンサーにおいても積極的に開発を進め、技術的競争力と市場対応力を一層強化し、持続的な売上拡大を実現します。

売上高推移(計画)



主な製品ポートフォリオ変革



INPUT	ACTION	OUTPUT (2027年度)	OUTCOME
■ センサー領域 戦略投資 200億円 ■ パートナー企業との 共創強化 ■ ソフトウェア開発 人材の強化	■ ROIC指標の定着化 ■ 事業のリーニ化と選択・集中 ■ 共創パートナーと新価値創造 ■ 従来製品にソフトウェアを追加した高付加価値製品の 拡販強化 ■ 人材育成の強化	■ 売上高1,050億円 ■ 営業利益50億円 ■ 営業利益率4.8%	■ センシングとコミュニケーションで豊かな社会、未来の創出 ■ コアコンピタンスを磨き、精度とマルチモダル処理を武器に事業を成長軌道へ

事業概要 センサー・コミュニケーション事業

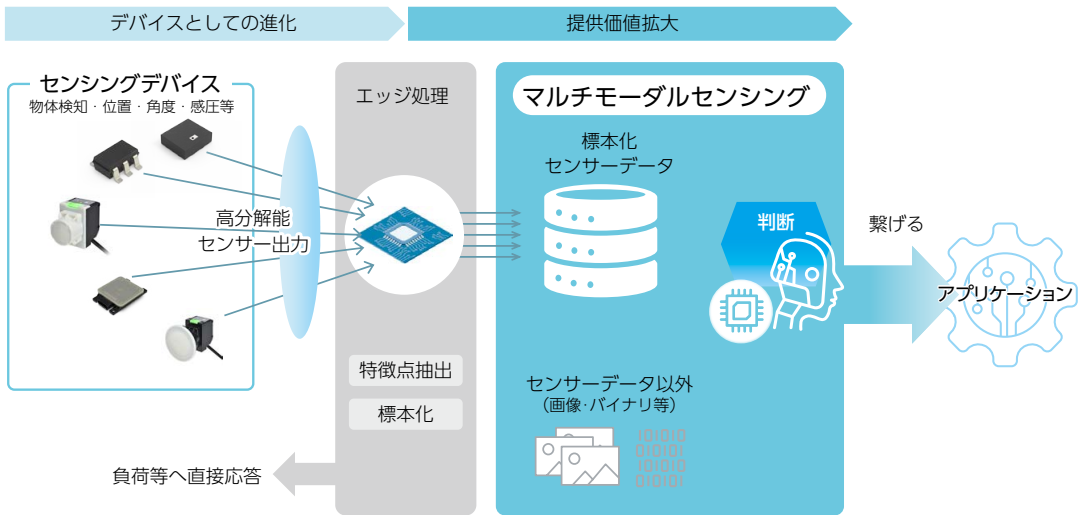
中期経営計画2027における重点戦略

当事業では、マーケティング活動を基軸に市場・顧客開拓を進めつつ、PoC(Proof of Concept)開発によってコア技術を具体化し、新たな価値ある製品の継続的な創出を目指しています。2024年度より高収益製品へのポートフォリオ転換を推進するとともに、特にミリ波センサーや磁気センサー分野においては、継続的な成長投資による事業拡大を図っています。加えて、社外パートナーとの共創によるイノベーションの加速にも注力していきます。

アルプスアルパインが培ってきたセンシング技術とソフトウェア技術を融合させ、マルチモーダルセンシング*モジュールやSiP(System in Package)の開発を加速させ、生成AIの活用が進む多様な市場へと展開することで、本事業における主力化を目指します。

これらの取り組みを着実に実行することで、変化する環境への柔軟な対応を図るとともに、新製品立ち上げに伴うロス最小化、コスト競争力強化、開発プロセス効率化を通じて、事業の持続的な良質化を推進していきます。

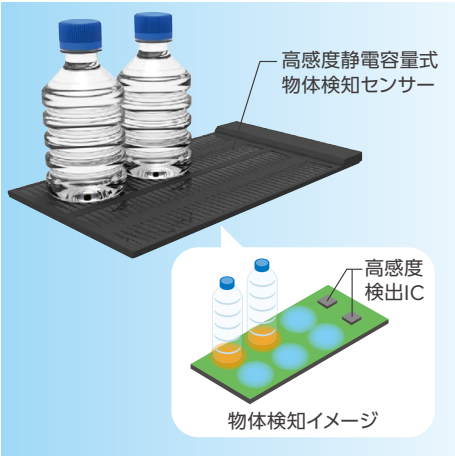
*AIで使用するデータ変化の特徴点を抽出し、標準化を行うエッジ処理を、複数のセンサーからのデータ群を組み合わせる技術



Product Review

高感度・非接触検知で自動化と安全性に貢献
高感度静電容量式物体検知センサー

当社の静電容量式センサーは、検出IC、センサー設計、制御アルゴリズムといった主要要素を全て自社で保有・統合している点が強みです。独自開発の高感度検出ICと最適なセンサー設計により、従来のタッチ検知から非接触のホバー検知へと進化し、物体の存在や位置、量、状態などの検知が可能になりました。この高感度センサーにより、離れた位置からの在庫確認や機器周辺の状態把握が容易となり、省人化や自動化、安全性の向上といった効果が期待されています。



ミリ波で非接触操作と誤検知防止を実現
ミリ波センサー(キックセンサー)

当社のミリ波センサーは、周辺障害物や車室内の乗員、物体の存在検知など多様な用途で実用化が進み、市場ニーズが急速に高まっています。代表的な活用例として、車両のテールゲートを自動で開閉するキックセンサーがあります。従来の静電容量方式と比べ、小型かつ広範囲の検知が可能となり、使用時の利便性が向上しています。更に、独自アルゴリズムにより低消費電力と高い誤検知抑制性能を実現し、多様なキック動作(キックパターン)にも対応しています。こうした特長が評価され、グローバルの多くの自動車メーカーで採用が進んでいます。

事業概要 モビリティ事業



常務執行役員 モビリティ事業本部長
兼デジタルキャビン1・サウンド事業担当

渡辺 好勝

事業の強み

- ▶高いソフトウェア内製化率
 - + 長年の大規模ソフトウェア実績
 - + SDVに必要な高速インテグレーション技術
- ▶五感に訴えるインプット・アウトプット要素技術
- ▶車載電装系の競合が持たないサウンド技術
- ▶自社ブランドによるカーライフ提案

2024年度の事業実績

2024年度のモビリティ事業(旧モジュール・システム事業)の売上高は5,372億円(2023年度比171億円減少)でした。円安による押し上げ効果はあったものの、欧州向けシステム製品の主力モデルの終息や、中国市場における主要顧客(日本・北米・欧州の自動車メーカー)の販売不振が影響しました。また、変動費の改善、顧客からの開発費回収の増加、2023年度の減損損失に伴う減価償却費の軽減を主な要因として、営業利益は56億円と2023年度の11億円の営業損失から黒字に転換しました。

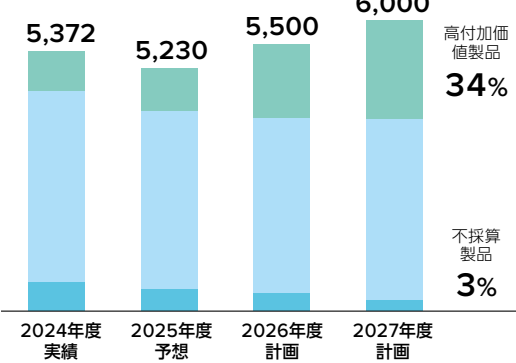
事業の競争優位性と展望

近年、モビリティ業界ではSDVの進展により、開発の迅速化や電子制御ユニットの統合が一層求められ、付加価値の源泉はハードからソフトへ移行しつつあります。また自動運転の高度化に伴い、利便性や快適性など車室内空間価値への関心が高まっています。これに対し当社は、デジタルキャビン製品の開発を着実に進めてきました。これらの製品は、長年培ったソフトウェア・インテグレーション技術を基盤とし、各種インプット/アウトプットの要素技術を高度に連携させた構成が特長です。当社は、こうした強みと事業環境を踏まえビジネスモデルの更なる進化を目指します。また、従来の完成車メーカー向けTier1に加え、今後は企画・構想段階から関与するTier0.5領域への展開を進めます。これは上流工程で価値を創出するポジションであり、当社の競争力と収益基盤を一層強化する重要なステップと捉えています。

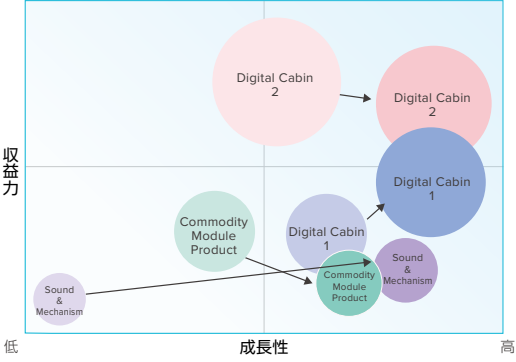
今後の計画／目標

2025年度は為替の影響により売上高の減少を見込んでいますが、中期的には回復基調に転じ、2027年度には売上高6,000億円の達成を目指しています。この目標値はすでに受注済みの案件を基にしていますが、新車販売動向の不確実性や主要顧客の事業環境を踏まえ、実際の受注額より約10%のバッファを確保しています。また、不採算製品の縮小については、売上構成比3%以下を目標としています。一部未達となる見込みとなっており、販売価格の適正化などの収益改善施策を継続し、利益の安定的な確保に取り組みます。中期成長の中核を担うのは、センシング技術や統合制御を取り入れたデジタルキャビン関連製品群であり、中でもCDC(Cabin Domain Controller)は競争力の高い主力製品として位置付けています。これらの製品は市場トレンドとも整合し、当社の持続的成長をけん引する中核ビジネスとして展開していきます。

売上高推移(計画)



主なビジネスユニットの規模分析(見込み)



INPUT

- 戦略投資
ソフトウェア300億円
- 中国向け開発体制強化
- 固定費最適化

ACTION

- デジタルキャビンソリューション領域のコア技術確保
- Neusoftグループとの協業
- 国内・海外生産拠点の集約化
- 事業別ROIC指標の導入

OUTPUT
(2027年度)

- 売上高6000億円
- 営業利益300億円
- 営業利益率5%

OUTCOME

- キャビンにおける空間価値向上
- 各種モビリティ領域へのソリューション提供
- 中国市場とグローバル市場の成長

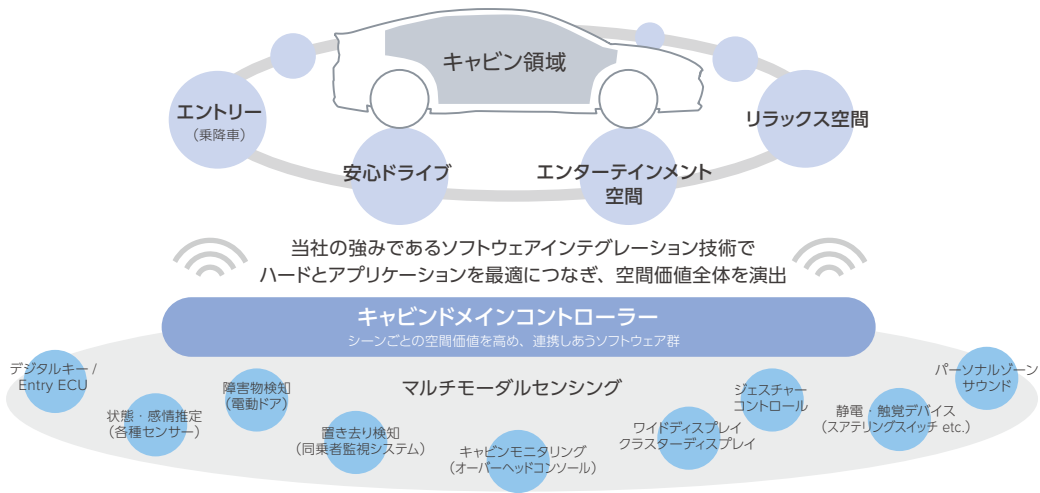
事業概要 モビリティ事業

中期経営計画2027における重点戦略

モビリティ事業では、受注済みのデジタルキャビン関連製品の確実な立ち上げを重点施策と位置付け、2027年度には2024年度比で約600億円の売上拡大を見込んでいます。これらの製品はソフトウェア比率が高く、部品コストの抑制や製造初期段階での品質ロス低減により、従来のハードウェア中心の製品に比べて高い収益性が期待されます。更に、収益性向上に向けて、不採算製品の縮小、国内工場の集約、欧州・アジアにおける生産拠点の再編・統合を進め、固定費構造の最適化を図ります。加えて、顧客別の専用開発費の回収や製品の標準化により、派生展開がしやすくなるため、固定費を抑えつつ売上の拡大が可能となり、2027年度には営業利益300億円の達成を目指しています。

キャビンドメインコントローラーをはじめとする製品は、ハードウェアに加え、他製品やサービスとの連携を可能にするソフトウェア・インテグレーションが重要となり、マルチモーダルセンシングとの組み合わせにより、今後のモビリティ事業の付加価値の源泉へと進化させていきます。

なお、今年度から従来のモジュール事業とシステム事業をモビリティ事業として一本化し、迅速な意思決定を可能とするとともに、ROICを基軸とした事業選別を通じて、質の高い事業運営を推進していきます。

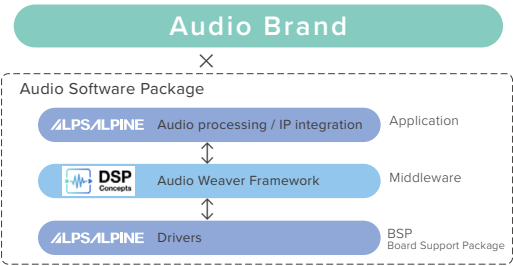


Product Review

SDV時代を見据えた車載サウンドの新たな価値創出に向けて

ソフトウェアライセンスを外販

米DSP Concepts社との協業により、開発ツール「Audio Weaver」を活用した独自アプリケーションをパッケージ化しました。これをソフトウェアライセンスとして、オーディオブランドや車載IVI(In-Vehicle Infotainment)システム向けに外部提供し、付加価値の創出と事業領域の拡大を図っています。



くるま丸ごとカスタマイズ・プロデュース

カスタマイズカー及びカスタマイズキットの販売

アルプスアルパインは、Cal's Motorブランドを通じて、車両の企画・開発・販売・レンタルを展開しています。2025年7月には、人気モデル「Havana」に夏期限定の特別仕様車「Sand Beach Edition」を追加し、全国9店舗で30台限定の販売を開始しました。独創的なデザインとライフスタイルの提案を通じて、モビリティにおける新たな価値創造を推進しています。

カスタマイズした車両を企画・製作・販売（2017年～）



オリジナルカーの企画・製作・販売（2023年～）



05

SECTION

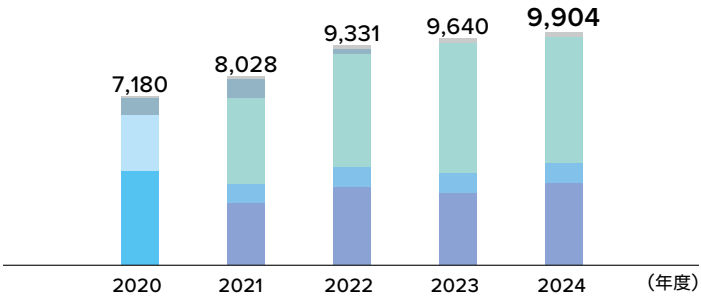
データセクション

- 56 財務ハイライト
- 57 非財務ハイライト
- 58 主要経営指標サマリー
- 60 ESG情報一覧
- 63 会社概要
- 64 株式の状況

財務ハイライト

売上高

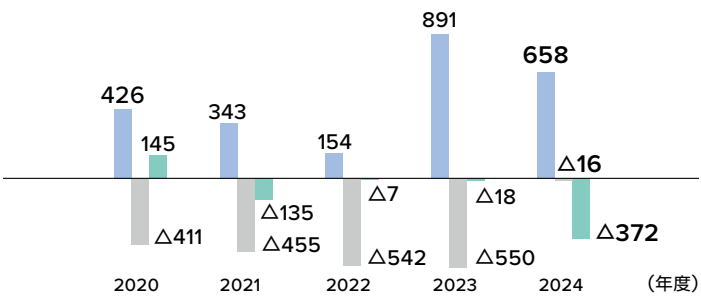
(億円) 電子部品事業 車載情報機器事業 物流事業 コンポーネント事業
センサー・コミュニケーション事業 モジュール・システム事業 その他



2024年度は、円安の押し上げ効果もあり、前年度比で増加となりました。コンポーネント事業は民生市場やモバイル市場向けの需要増加、車載市場の拡販で増加しました。センサー・コミュニケーション事業は、車載市場向け製品が新製品への置き換えによる端境期で横這いとなりました。モジュール・システム事業は、システム製品の欧州向けモデルの終息や顧客の新車販売低迷により減少しました。

キャッシュ・フロー

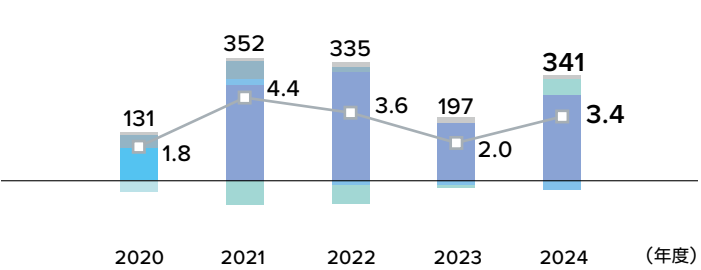
(億円) 営業キャッシュ・フロー 投資キャッシュ・フロー 財務キャッシュ・フロー



2024年度の営業キャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益や棚卸資産の減少等により資金が増加する一方、売上債権の増加や減損損失の減少等による資金減少が上回り、658億円の収入となりました。投資キャッシュ・フローは、関係会社株式の売却収入及び事業譲渡収入により前年度比で支出が減少しました。財務キャッシュ・フローは、長期借入れによる収入の減少で前年度比で支出が増加しました。

営業利益(損失)／営業利益率

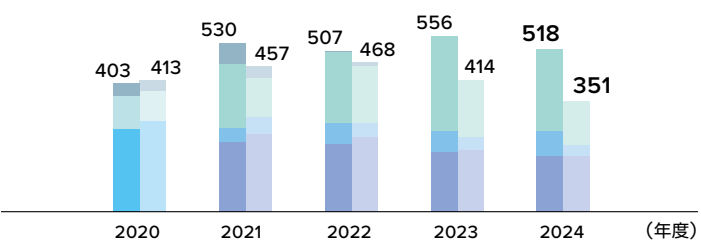
(億円／％) 電子部品事業 車載情報機器事業 物流事業 コンポーネント事業
センサー・コミュニケーション事業 モジュール・システム事業 その他 営業利益率



コンポーネント事業は、売上高の増加により前年度を上回りました。センサー・コミュニケーション事業は、受注獲得に伴う開発費の増加により前年度を下回りました。モジュール・システム事業は、売上高の減少や賃金上昇があったものの、変動費の改善や顧客からの開発費回収増、減価償却費の軽減により前年度を上回りました。

設備投資額／減価償却費

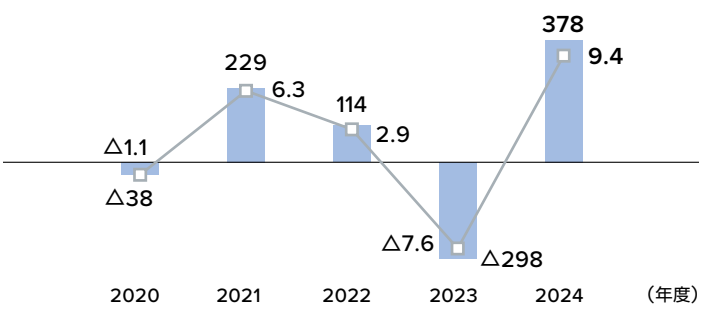
(億円) 電子部品事業 車載情報機器事業 物流事業
コンポーネント事業 センサー・コミュニケーション事業
モジュール・システム事業
(左グラフ：設備投資額、右グラフ：減価償却費)



2024年度は、518億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、触覚デバイス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、モジュール・システム事業はインフォテインメント、ディスプレイ、サウンド、車載モジュールの製品開発やソフトウェア、製造設備への投資をそれぞれ行いました。

親会社株主に帰属する当期純利益(損失)／ROE

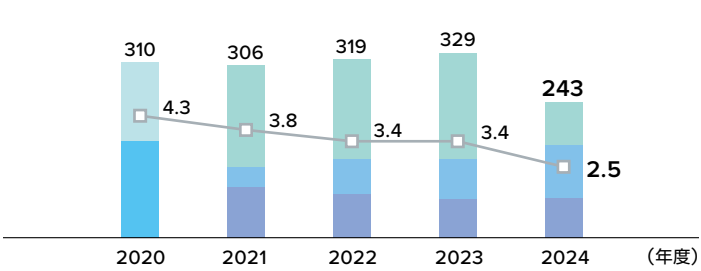
(億円／％) 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) ROE



2024年度は、前年度比で営業利益が増加したことや、特別利益としてアルプス物流株式の売却、及びパワインダクターの事業譲渡益を計上したため、親会社株主に帰属する当期純利益は378億円(前年度は親会社株主に帰属する当期純損失298億円)となりました。この結果、ROEは9.4%(前年度は-7.6%)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

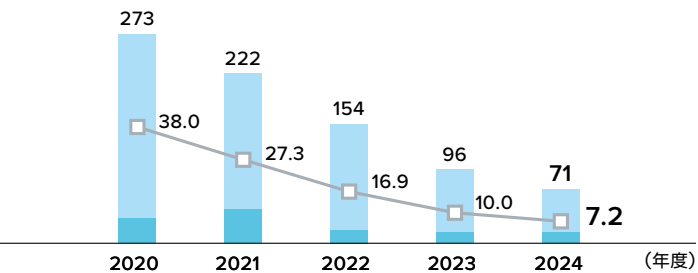


2024年度は、開発の効率化や顧客からの費用回収が進んだことで前年度比で減少しました。コンポーネント事業は、車載市場向けにグローバルでの開発体制強化、アミューズメント市場向けの次世代デバイス、モバイル市場向けのアクチュエーター等に、センサー・コミュニケーション事業は、センシング技術、IoT、予防安全技術に、モジュール・システム事業では、デジタルキャビンソリューションに投資しています。

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-CO₂/t-CO₂/億円) ■ スコープ1 ■ スコープ2 ▨ GHG原単位

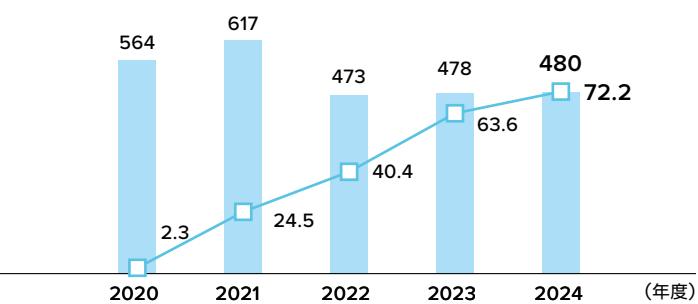


2024年度は2023年度比で約1.1倍の再生可能エネルギーを導入しました。再生可能エネルギー導入率の上昇と省エネルギー施策によるエネルギー使用量の抑制などにより温室効果ガス排出量は減少し、温室効果ガス原単位は約30%改善しました。

* 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

総エネルギー使用量／再生可能エネルギー導入率(連結)

(千MWh／%) ■ 総エネルギー使用量 ▨ 再生可能エネルギー導入率

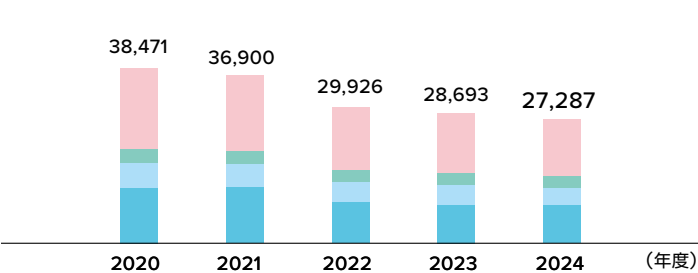


2024年度は省エネルギー施策によりエネルギー使用を抑制したものの、生産増に伴いエネルギー使用量はやや増加しました。太陽光発電設備の導入、再生可能エネルギー由来電力の外部調達拡大、証書の活用により再生可能エネルギー導入率は8ポイント以上増加し、72.2%となりました。

* 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

従業員数(連結)

(人) ■ 日本 ■ 米国地域 ■ 欧州地域 ■ アジア地域

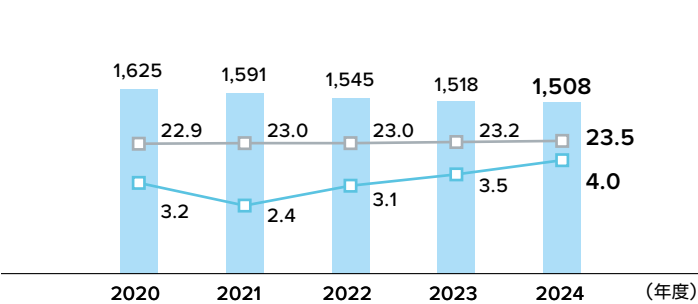


2024年度のグローバル人員数は前年度比微減となっています。地政学リスクやインフレの継続などの不透明感を増す事業環境を踏まえ、生産体制の見直しを継続し適正な人員規模を維持しています。

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

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

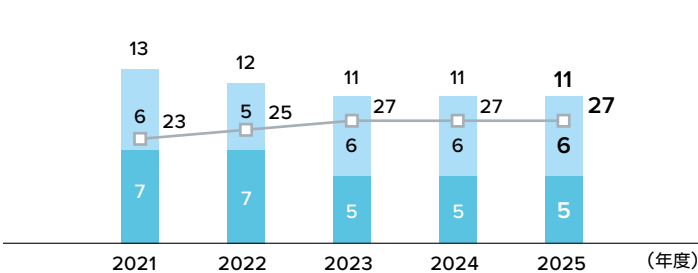


2024年度における女性従業員比率は前年とほぼ同等でしたが、管理職全体に占める女性の割合は4.0%に上昇しました。多様な人材の活躍と意思決定層における多様化推進の一環として、採用から定着、育成に至るまでの各段階において、女性管理職の比率を高めるため積極的な施策を実施しており、この結果が反映されています。

* 海外・国内関係会社への出向者を含まず

取締役構成(単体)

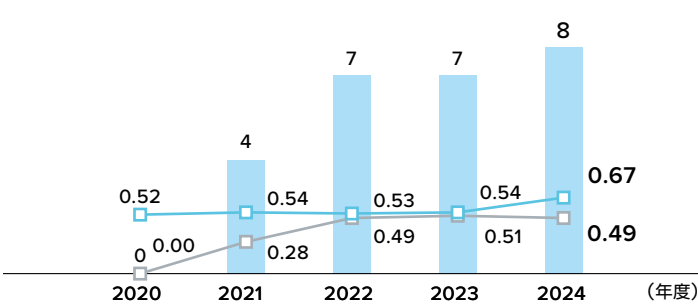
(人／%) ■ 社内取締役 ■ 社外取締役 ▨ 女性取締役比率



2025年度は、2024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、執行役員構成については女性執行役員1名、外国籍の執行役員1名体制とし、役員の多様性の確保にも努めています。

労働災害発生状況(単体)

(件／%) ■ 労働災害件数 ▨ 労働災害度数率 ▨ 製造業度数率平均(電気機械器具製造業)



2024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。労働災害件数は、転倒災害が多くを占めているため、危険源の削減及び歩行に関する測定など意識向上策の強化にも努めます。

*労働災害度数率=労働災害(休業1日以上)による死傷者数÷延べ実労働時間数×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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
会計年度：[百万円]											
売上高	748,614	774,038	753,262	858,317	851,332	810,570	718,013	802,854	933,114	964,090	990,407
売上原価	593,788	621,754	601,711	669,721	689,337	670,700	603,524	664,054	765,587	798,017	815,238
売上総利益	154,825	152,284	151,551	188,596	161,995	139,870	114,488	138,800	167,527	166,072	175,169
販売費及び一般管理費	101,291	99,956	107,177	116,688	112,353	113,074	101,378	103,592	133,931	146,360	141,062
営業利益	53,534	52,327	44,373	71,907	49,641	26,795	13,109	35,208	33,595	19,711	34,106
売上高営業利益率：[%]	7.2	6.8	5.9	8.4	5.8	3.3	1.8	4.4	3.6	2.0	3.4
経常利益	57,594	50,038	42,725	66,717	43,605	18,646	13,227	40,286	34,940	24,809	30,521
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(△)	34,739	39,034	34,920	47,390	22,114	△4,009	△3,837	22,960	11,470	△29,814	37,837
減価償却費	28,010	30,725	33,076	36,004	44,188	46,057	41,336	45,705	46,836	41,464	35,143
研究開発費	33,035	33,336	32,279	29,799	32,886	37,667	31,085	30,688	31,910	32,959	24,346
設備投資額	31,416	41,190	47,657	76,154	52,928	42,362	40,354	53,010	50,774	55,665	51,886
営業キャッシュ・フロー	65,111	53,958	41,603	70,387	72,671	87,210	42,636	34,304	15,413	89,173	65,817
投資キャッシュ・フロー	△29,772	△30,383	△37,981	△66,722	△67,405	△42,419	△41,165	△45,507	△54,205	△55,095	△1,683
財務キャッシュ・フロー	△27,951	△36,340	△309	△2,957	△6,910	△31,601	14,515	△13,539	△742	△1,808	△37,299
現金及び現金同等物の期末残高	134,298	116,843	117,991	120,778	118,318	128,217	151,748	138,489	82,893	122,298	147,464
簡易フリーキャッシュ・フロー*	35,339	23,574	3,621	3,665	5,266	44,791	1,471	△11,202	△38,791	34,077	64,134
会計年度末：[百万円]											
総資産	570,482	562,856	602,961	669,874	675,717	625,542	694,285	743,520	736,997	753,989	740,715
自己資本	179,522	228,496	254,501	301,176	365,346	324,464	344,923	389,426	398,111	391,108	413,994
有利子負債	116,200	54,335	63,272	70,420	108,816	99,870	117,936	113,272	121,937	129,301	100,788
1株当たりデータ：[円]											
1株当たり当期純利益(EPS)	193.81	206.64	178.25	241.91	110.19	△19.53	△18.72	110.82	55.77	△145.04	184.00
潜在株式調整後EPS	177.12	197.73	178.20	241.82	110.14	－	－	110.79	55.76	－	184.00
1株当たり純資産(BPS)	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	2,013.07
1株当たり配当金(DPS)	15.00	25.00	30.00	37.00	50.00	30.00	20.00	20.00	40.00	30.00	60.00

* 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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
主な指標：[%]											
自己資本比率	31.5	40.6	42.2	45.0	54.1	51.9	49.7	52.4	54.0	51.9	55.9
デット・エクイティ・レシオ*2	64.7	23.8	24.9	23.4	29.8	30.8	34.2	29.1	30.6	33.1	24.3
インタレスト・カパレッジ・レシオ*3：[倍]	68.0	50.4	81.6	91.2	58.7	66.4	56.2	46.9	12.6	78.1	63.7
総資産利益率(ROA)*4	6.4	6.9	6.0	7.4	3.3	△0.6	△0.6	3.2	1.5	△4.0	5.1
自己資本純利益率(ROE)*5	21.9	19.1	14.5	17.1	6.6	△1.2	△1.1	6.3	2.9	△7.6	9.4
平均為替レート											
米ドル：[円]	109.93	120.14	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06	112.37	135.47	144.62	152.58
EUR：[円]	138.77	132.58	118.79	129.70	128.41	120.82	123.70	130.56	140.97	156.80	163.75
その他											
発行済株式総数：[千株]*6	181,559	198,208	198,208	198,208	219,281	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・カパレッジ・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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
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	348,013
センサー・コミュニケーション事業	－	－	－	－	－	－	－	79,986	85,525	84,086	84,199
モジュール・システム事業	－	－	－	－	－	－	－	368,624	481,384	554,389	537,202
電子部品事業	389,120	434,072	437,676	514,031	468,605	424,709	396,042	－	－	－	－
車載情報機器事業	289,783	267,541	242,306	267,638	303,593	306,299	240,616	－	－	－	－
物流事業*7	57,062	60,251	61,150	64,666	66,888	66,872	69,213	78,908	－	－	－
その他	12,648	12,173	12,128	11,981	12,244	12,688	12,140	13,060	37,162	20,332	20,992
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	30,397
センサー・コミュニケーション事業	－	－	－	－	－	－	－	2,374	△1,588	△1,498	△3,360
モジュール・システム事業	－	－	－	－	－	－	－	△8,300	△6,619	△1,131	5,606
電子部品事業	36,595	40,780	32,803	52,929	29,607	16,124	11,408	－	－	－	－
車載情報機器事業	11,537	5,434	5,623	13,735	13,921	5,655	△3,947	－	－	－	－
物流事業*7	4,457	4,857	5,083	4,932	4,722	4,118	4,725	6,021	－	－	－
その他	898	1,233	884	1,701	1,430	1,202	1,041	1,583	3,603	2,037	1,516

*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*

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲	
スコープ1、2、3	t-CO ₂	3,159,891	3,349,551	3,503,333	連結	
スコープ1	t-CO ₂	16,770	13,617	13,981		
スコープ2	t-CO ₂	137,612	82,719	56,685		
スコープ1+2	t-CO ₂	154,382	96,337	70,667		
スコープ3	t-CO ₂	3,005,509	3,253,214	3,432,666		
1 購入した製品及びサービス	t-CO ₂	2,262,210	2,439,156	2,749,845		
2 資本財	t-CO ₂	121,558	133,650	123,749		
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 ₂	30,593	31,061	31,011		
4 輸送、配送(上流)	t-CO ₂	157,708	108,379	102,850		
5 事業から出る廃棄物	t-CO ₂	7,943	8,082	7,247		
6 出張	t-CO ₂	5,144	4,836	4,714		
7 雇用者の通勤	t-CO ₂	16,846	15,824	15,414		
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 ₂	385,001	496,020	392,187	連結	
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 ₂	18,506	16,205	5,649	連結	

* 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2022年度と2023年度の算出量の第三者保証を受けています。また、2023年度のGHG排出量について一部再算定しています。

エネルギー

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
総エネルギー使用量	MWh	472,535	477,641	480,285	連結
	非再生可能エネルギー：電力	MWh	251,511	158,020	
	非再生可能エネルギー：燃料	MWh	50,269	43,401	
	再生可能エネルギー：電力	MWh	170,755	276,220	

廃棄物管理

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
廃棄物総排出量	t	25,758	25,219	25,215	連結
	リサイクル	t	－	－	
	最終処分	t	－	－	
有害廃棄物発生量	t	－	－	2,807	
	リサイクル	t	－	－	
	最終処分	t	－	－	
非有害廃棄物発生量	t	－	－	22,408	
	リサイクル	t	－	－	
	最終処分	t	－	－	

化学物質管理

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
揮発性有機化合物(VOC)	取扱量	t	96.4	104.9	単体
	排出量	t	81.0	67.0	
	大気排出率	%	84.0	63.9	
大気汚染物質	NOxの排出量	t	1.9	2.3	
	SOxの排出量	t	0.7	1.0	

水資源管理

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
取水量	m ³	1,674,484	1,489,792	1,370,016	連結
排水量	m ³	1,312,323	1,280,576	1,145,374	
リサイクル量	m ³	66,968	58,035	52,787	

環境に関する違反

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
違反件数	件	0	0	0	連結
罰金金額	USD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	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
認証取得割合(本社と生産拠点対象)	%	100	100	100	連結

ESG情報一覧

社会

従業員情報

		単位	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
従業員数(連結)		人	29,926	28,693	27,287	連結
	男性	人	16,626	15,094	14,465	
	女性	人	13,300	13,599	12,822	
	全従業員に占める女性比率	%	44.4	47.4	47.0	
従業員数(地域別)	日本(関連・事業子会社含む)	人	8,932	8,437	8,257	連結
	米国地域	人	4,521	4,234	3,962	
	欧州地域	人	2,692	2,676	2,573	
	アジア地域	人	13,781	13,346	12,495	
従業員数(単体)		人	6,707	6,538	6,429	単体
	男性	人	5,162	5,020	4,921	
	女性	人	1,545	1,518	1,508	
	全従業員に占める女性比率	%	23.0	23.2	23.5	
	全従業員に占める経験者比率	%	22.5	23.0	23.0	
	全従業員に占める外国籍比率	%	1.0	1.1	1.1	
平均勤続年数		年	18.1	17.7	17.3	単体
	男性	年	18.4	18.1	17.6	
	女性	年	17.0	16.6	16.1	
平均年齢		歳	42.5	42.3	41.9	単体
	男性	歳	43.0	42.8	42.8	
	女性	歳	41.0	40.7	40.8	
退職者数*1 *2		人	221	170	203	単体
	自己都合退職者数	人	158	122	163	
	自己都合退職率*3	%	2.2	1.9	2.6	

*1 海外・国内関係会社への出向者を含まず *2 退職者数は定年退職者を含まず *3 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	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
労働災害件数*4	件	65	70	78	連結
		7	7	8	単体
労働災害度数率*5	—	0.49	0.51	0.49	単体
製造業度数率平均(電気機械器具製造業)	—	0.53	0.54	0.67	日本
労働災害強度率	—	0.001	0.005	0.001	単体
重大労働災害件数	件	0	0	0	連結

*4 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)

*5 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÷延べ実労働時間数×1,000,000

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン／人財育成

		単位	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
新卒採用人数*6 *7		人	197	251	207	単体
	女性比率	%	21.8	21.5	20.8	
経験者採用人数*7		人	44	83	84	
	女性比率	%	18.2	18.1	23.8	
	経験者採用比率	%	18.3	24.9	28.9	
外国人採用(IAP)*6 *8		人	4	3	4	
障がい者雇用率*9		%	2.5	2.6	2.7	
管理職人数		人	484	489	502	単体
	うち女性	人	15	17	20	
	女性管理職比率	%	3.1	3.5	4.0	
	経験者採用管理職比率	%	18.0	19.2	20.1	
	外国籍管理職比率	%	1.4	1.6	1.2	
	女性管理職比率(連結)	%	16.5	17.9	17.3	連結
育児休業取得者数		人	63	103	82	単体
	女性	人	26	40	33	
	男性	人	37	63	49	
	男性の育児休業取得率*10	%	37.0	52.1	66.2	
育児休業復職率		%	98	100	100	
介護休暇取得者数		人	3	1	3	
年次有給休暇平均取得率		%	76.5	78.9	78.7	
従業員1人当たりの平均残業時間		時間／月	12.3	12.6	13.0	
平均賃金(全体・年収)*11		千円	6,239	6,236	6,412	単体
	男性	千円	6,860	6,846	7,025	
	女性	千円	4,164	4,223	4,415	
	男女の賃金差異*12	%	60.7	61.7	62.9	
人財育成投資額(1人当たり)		円	20,302	23,124	24,199	
人財育成平均時間(1人当たり)		時間	27.1	28.0	27.7	
人財育成平均日数(1人当たり)		日	3.4	3.5	3.5	

*6 翌年度4月1日時点

*7 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

*8 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

*9 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

*10 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

*11 対象は総合職、一般職(役員は除く)

*12 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	2023年度	2024年度	2025年度
取締役		人数	人	11	11	11
		社外取締役	人	6	6	6
		社内取締役	人	5	5	5
		社外取締役の比率	%	54.5	54.5	54.5
		女性取締役	人	3	3	3
		女性取締役の比率	%	27.3	27.3	27.3
	監査等委員	人数	人	4	4	4
		社外監査等委員	人	3	3	3
		社外監査等委員の比率	%	75.0	75.0	75.0
執行役員*		人数	人	12	10	11
		外国籍の執行役員	人	2	2	1

* 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	2023年度	2024年度	2025年度
監査等委員会		人数	人	4	4	4
		社外取締役比率	%	75.0	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	6
		社外取締役比率	%	60.0	60.0	66.7
		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	6
		社外取締役比率	%	60.0	60.0	66.7
		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	2022年度	2023年度	2024年度
取締役会		開催回数	回／年	12	15	21
		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	13	14
		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	5	4
		取締役の平均出席率	%	100	96.0	100
		社外取締役の平均出席率	%	100	93.3	100
報酬諮問委員会		開催回数	回／年	3	2	5
		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

コンプライアンス (各年度末時点)

		項目	単位	2022年度	2023年度	2024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)	%	97.0	98.0	98.1
政治献金		政治献金額	円	0	0	0

会社概要

(2025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：27,287人(グローバル)
単体：24,199人(社外への出向者除く)

ウェブサイト <https://www.alpsalpine.com>



欧州

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

中国

営業: 18拠点
生産: 7拠点
R&D: 3拠点
その他: 2拠点

日本

営業 | 生産 | R&D: 1拠点
営業: 21拠点
生産: 9拠点
R&D: 6拠点
その他: 77拠点

北南米

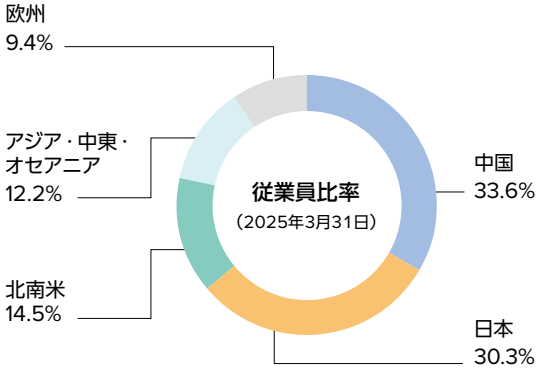
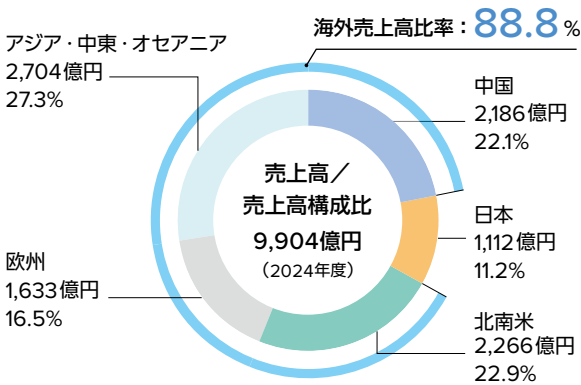
営業 | R&D: 1カ国1拠点
営業: 3カ国9拠点
生産: 1カ国1拠点
R&D: 1カ国2拠点
その他: 1カ国1拠点

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: 7カ国8拠点
生産: 2カ国2拠点



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



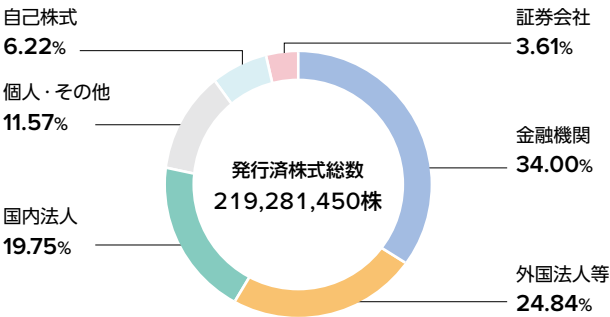
6 ALPS ALPINE NORTH AMERICA, INC.

株式の状況

(2025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	205,652,636株(自己株式除く)
株主数	32,226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



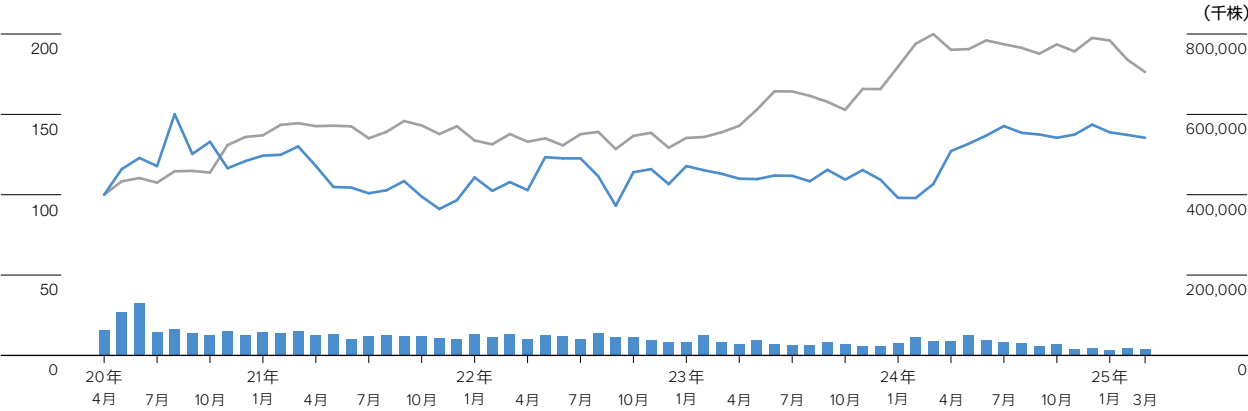
(注)個人・その他は、個人・持株会名義の株式、保管振替機構名義の失念株式、政府・地方公共団体の株式の合計です。

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)	40,886	19.88
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,995	8.75
株式会社エスグラントコーポレーション	17,303	8.41
株式会社シティインデックスイレブンス	17,229	8.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,433	3.12
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,191	2.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3,975	1.93
大樹生命保険株式会社	3,591	1.74
日本生命保険相互会社	2,750	1.33
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,738	1.33

(注)1. 当社は、自己株式を13,628,814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)
(注)アルプスアルパインの株価と日経平均株価は、2020年4月の終値を100として指数化しています。

(円)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
高値	1,771	1,510	1,540	1,329	1,716
安値	869	980	1,028	1,000	1,182
期末株価	1,460	1,211	1,269	1,198	1,521