ALPSALPINE
extends your senses

統合報告書

INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書2026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、「感動」「安全」「環境」を提供価値と定め、当社の価値創造プロセスに基づいた価値創造活動、並びに活動の基盤となるコーポレート・ガバナンスを統合思考の観点からまとめたものです。

2025年度は「中期経営計画2027」を始動するとともに、2035年を見据えた企業ビジョン「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。ありたい姿の実現に向け、その方向性を全社で共有しながら、各施策を着実に推進しています。

その一方で、私たちは改めて“当社は何のために存在し、どのような価値をいかに実現するのか”という原点に立ち返り、価値創造プロセスの見直しを行いました。新たな価値創造プロセスでは、当社の強みである五感要素技術とソフトウェア・ICデザインを融合したマルチモーダルセンシングを「価値創出エンジン」と位置付け、「感動」「安全」「環境」を提供価値として社会課題の解決に取り組み、当社ならではの価値創造を加速していきます。

更に、財務戦略・資本政策においてはPBR1倍以上の実現に向けた取り組みと進捗を明示するとともに、ガバナンス面では取締役会及び監査等委員会の実効性評価に関する開示を強化し、役員報酬制度の透明性向上にも取り組んでいます。

本報告書では、こうした考え方をよりご理解いただけるよう、価値創造プロセスの考え方に加え、当社の競争力を支える技術・知財戦略やものづくり戦略などの経営資本に関する開示を拡充しました。更に、当社がどのような経営資本を活用し、価値を創出していくのかをより分かりやすくお伝えするため、全体構成を見直しました。ぜひご一読いただき、当社の持続的な企業価値向上に向けた取り組みへの理解を深めていただく機会となれば幸いです。

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。

2026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

発行人 代表取締役 小平 哲

統合報告書 企画・制作進行/管理

ESG・法務本部　サステナビリティ推進室

コンテンツ制作・サポート

経営戦略室・コーポレートコミュニケーション部・ガバナンス推進室・財務部・経理部・主計部・人事戦略推進室
人財開発部・人事部・総務部・情報システム部・知的財産部・内部監査室・各事業担当計画室・営業企画室
技術企画室・生産企画室・資材企画室・品質企画室

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2025年4月1日～2026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　2026年8月

報告メディアの考え方

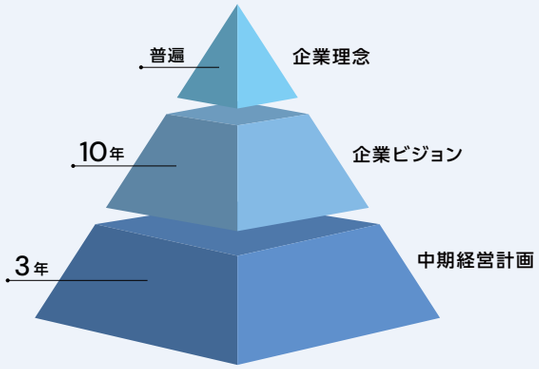
統合報告書 2026

ウェブサイト「株主・投資家情報」	ウェブサイト「サステナビリティ」	ウェブサイト「会社情報」
https://www.alpsalpine.com/j/ir/	https://www.alpsalpine.com/j/csr/	https://www.alpsalpine.com/j/company/
財務情報	非財務情報	

ALPS ALPINE
extends your senses

CORPORATE PHILOSOPHY
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。



経営姿勢

価値の追究：私たちは、新たな価値の創造を追究する経営を目指します。

地球との調和：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。

社会への貢献：私たちは、社会の利益と発展に寄与する経営を目指します。

個の尊重：私たちは、社員の情熱を引き出し活かす経営を目指します。

公正な経営：私たちは、世界的な視点に立った公正な経営を目指します。

CORPORATE VISION
企業ビジョン

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。



CONTENTS

00 SECTION 序章
1 発行人メッセージ
3 企業ビジョン(ビジョン2035)

01 SECTION 価値創造ストーリー
6 CEOメッセージ
11 価値創造プロセス
12 価値創出エンジン
15 アルプスアルパインの製品
16 社外取締役×社長鼎談

02 SECTION 価値創造活動
22 マテリアリティ
23 重要課題・施策一覧
24 中期経営計画2027の進捗状況
26 財務戦略・資本政策
29 価値創造を支える人財戦略
34 持続可能な社会を実現する環境戦略
40 価値創造を支える技術・知財戦略
42 アルプスアルパインの強みを支える知的財産
43 事業と地域を支えるものづくり戦略
45 事業概要
45 コンポーネント事業
47 センサー・コミュニケーション事業
49 モビリティ事業
51 DX・AIで加速する企業変革と価値創造

03 SECTION ガバナンス
54 コーポレート・ガバナンス
61 役員一覧
63 コンプライアンス
64 リスクマネジメント

04 SECTION データセクション
66 財務ハイライト
67 非財務ハイライト
68 主要経営指標サマリー
70 ESG情報一覧
73 会社概要／株式の状況

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。

人の感性

人の五感に関わるアルプスアルパインの製品を通じて、誰もが自然に受け入れ、心地よさや安心を感じることができ、心動かされるような体験を目指します。

シームレスにつながる

人とモノを境界なくつなぐという思いを込めた、アルプスアルパインが創業当時から追究し続けているインターフェースを表現しています。

寄り添うテクノロジー

アルプスアルパインが有する技術やシステムを含め、全てのステークホルダーや社会に寄り添いながら価値を創出するという企業活動全体を表しています。

期待を超える

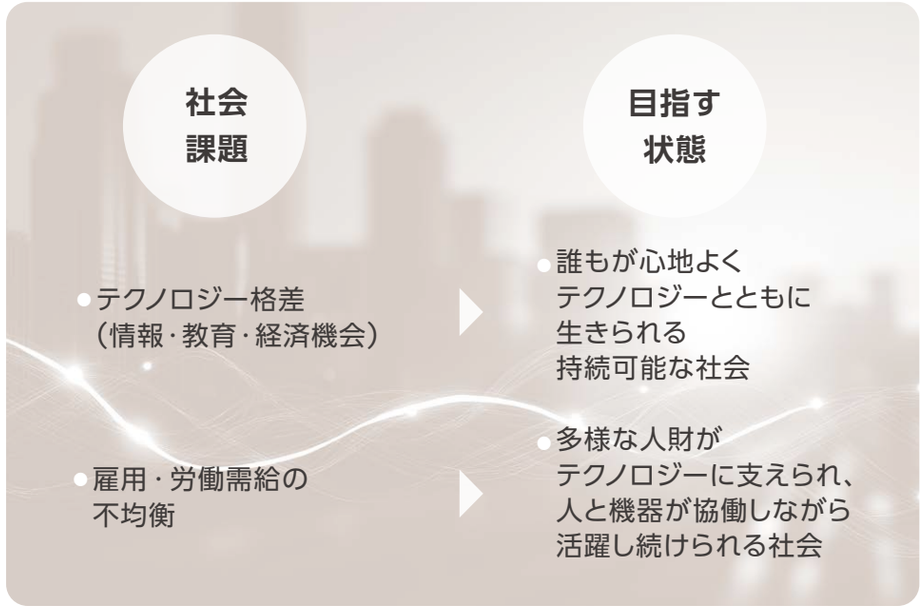
アルプスアルパインならではの技術・製品を通して、世界中の人々の期待や予想をはるかに超える価値を創出し続ける意思を表しています。

解決すべき社会課題と目指す未来

創業以来、「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。」という理念の下、人とモノ、人と社会をつなぐ技術の可能性を追究し、製品や技術を通じて「感動」「安全」「環境」という価値を社会に届けてきました。この理念を未来へとつなぐため、2025年に新たな企業ビジョン「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。誰もが心地よくテクノロジーとともに生きられる持続可能な社会の実現が、私たちの目指す未来です。

技術進化が加速する現代社会では、テクノロジーを使いこなせる人とそうでない人との格差や、人口構造・働き方の変化に伴う雇用と労働力需給の不均衡といった課題が深刻化しています。私たちはこうした課題に対し、マルチモーダルセンシングを核に、人の感性や意図を理解し、直感的に操作できる仕組みを実現することで、誰もが自然にテクノロジーを利用できる環境を創出します。更にロボティクス領域への挑戦を通じて、人と機器が協働する新しい働き方を後押しします。

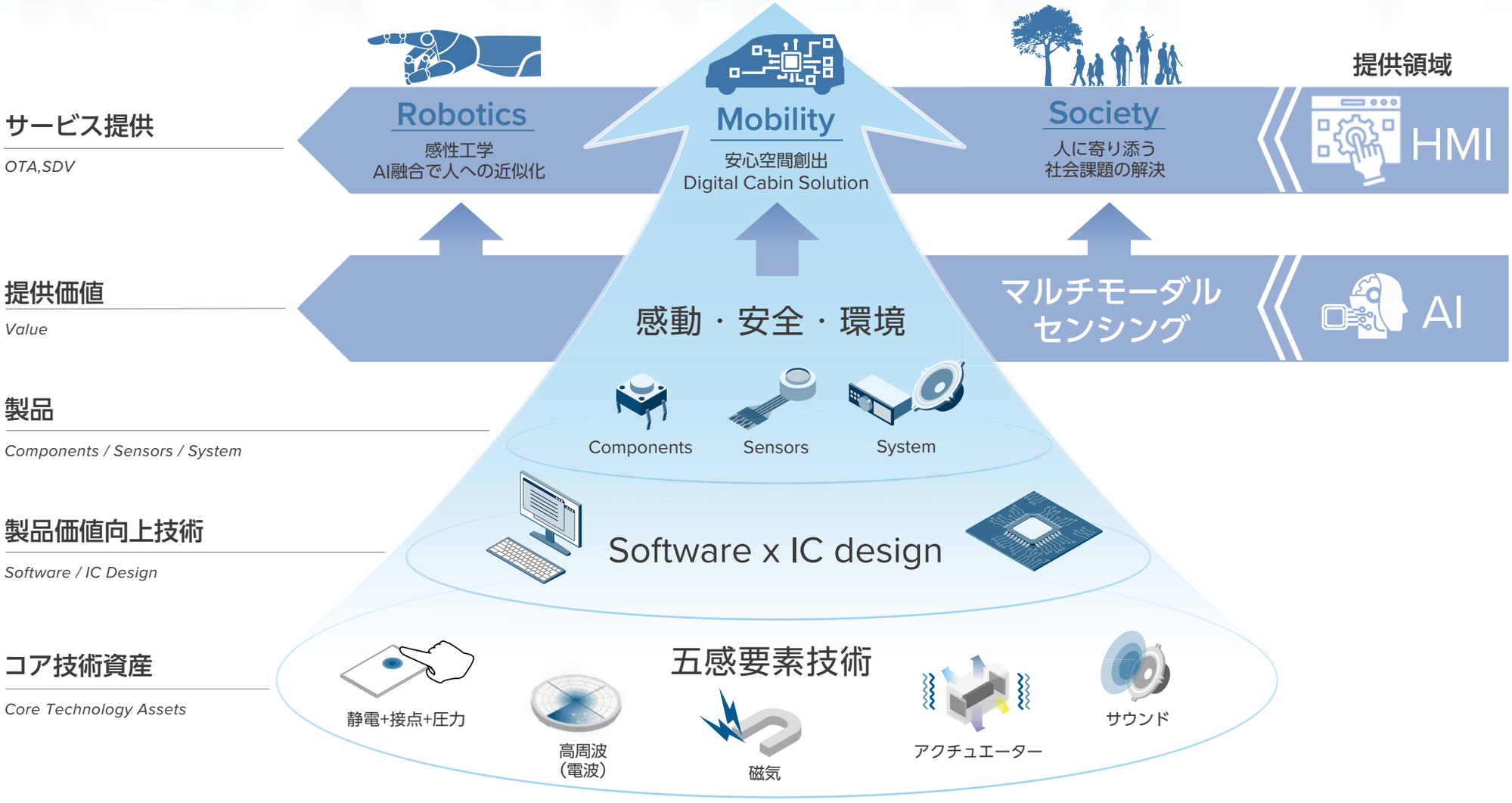
AIをはじめとする技術が進化し続ける時代だからこそ、人とテクノロジーの調和が重要です。私たちは「人の感性」という領域に向き合い続け、強みであるHMI(Human Machine Interface)・センシング技術によって人の思いや状態を確実に捉え、機器へとつなぐことで、これまでにない体験とイノベーションを創出し、人の感性とモノがシームレスにつながる世界を目指します。



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



01

SECTION

価値創造ストーリー

6 CEOメッセージ

11 価値創造プロセス

12 価値創出エンジン

15 アルプスアルパインの製品

16 社外取締役×社長鼎談

CEO MESSAGE

現今の環境変化に柔軟に対応しながら、マルチモーダルセンシングを核に中長期的な価値創造を実現する



泉 英男
代表取締役 社長

問われる変化対応力、表れ始めた成果

世界が目まぐるしく変化を遂げる中、ここ数年は毎年のように想像もしなかった事象が発生しています。2025年度の1年間を振り返っても、トランプ政権による相互関税の導入、オランダ政府のNexperia問題に端を発した半導体サプライチェーンの混乱、AIデータセンター需要を背景としたメモリの急騰、そしてホルムズ海峡封鎖。これらはいずれも前触れなく発生し、少なからず当社の事業に影響を与えてきました。こうした環境下では、当初計画を実直に進めるだけでは変化の波に飲み込まれてしまいます。経営トップとして強く意識してきたの

は、現場の実情を常に把握し、決して問題を先送りせず、認識した際には速やかに対応策を打ち出すこと、実現可能な施策や計画は可能な限り前倒しで実行していくことです。

しかし、経営陣がいかに迅速に方針を定めたとしても、全社で同じ方向に向かっていなければ十分な成果には結び付きません。過去、経営指標の未達が繰り返されていたことから、経営構造改革を始動した当時は、多くの社員が会社の方針に懐疑的であったと思います。あれから2年が経過し、施策に対して結果が伴ってきたことによって、社員一人ひとりが手応えを感じ、自信を持って目標に向かって行動するようになったと感じています。更に嬉しい変化として、各地域・拠点の現場から「当初案より難易度は高いが改善効果が高い」「より中期的な効果が得られる方法がある」といった逆提案も届くようになりました。以前の本社主体の推進体制から、今は双方向によるキャッチボールが増えてきており、これは今後の持続的成長に向けた大きな原動力となっていくはずです。

これら全社一体となった活動により、低収益製品からの撤退、拠点生産品の集約を含めた固定費削減、省人化を前倒しで推進した結果、当初想定していなかった原材料費高騰や相互関税の影響を受けながらも、2025年度は期初予想を上回る業績を実現することができました。

「共感する、寄り添う、通じ合う」を実現する企業へ

短期的な市場環境変化に柔軟に対応しながらも、進むべき中長期の方向性に揺るぎはありません。1年前に掲げた新たな企業ビジョンである「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」を目指していく上で重視しているのが、高度に融合されたマルチモーダルセンシングです。当社ではこのような、人の感性に寄り添うテクノロジーの進化をけん引する製品群を今後の成長の核と位置付けています。

この1年間は、私たちが具体的に何を目指し、どのような企業になっていくのかを議論してきました。その中で明確になったキーワードが、「共感する、寄り添う、通じ合う」です。

当社が目指すのは、人間本来の直感や感覚を当社のコア技術によって「正しく伝える」ことです。この「伝える」には2つの方向があります。一つは「人からAIエンジンへ」、人の状態や挙動を正確に届けること。もう一つは「AIエンジン・マシンから人へ」、複雑な情報を直感的に分かりやすく伝え返すことです。

企業ビジョン策定から今日まで、AIは当初の想像をはるかに超えるペースで進化し続けています。その中で、同分野の先端を走るAI企業であるAnthropic社がAIの急速な進化に警鐘を鳴らしたことは、私たちにとって予想外のことでした。今後、AIに対する社会認識や秩序の変化に合わせて規制強化が図られるかもしれません。しかし当社が追究していくのは、人の直感や感覚を定量化することで言語がなくてもマシンと人が通じ合う技術、それはすなわち、AIエンジンへの入出力の最適化

“共感する、寄り添う、通じ合う”、人間本来の直感と感覚をコア技術で相互に伝える



を意識しながらもAIへ過度に依存することのない技術です。

例えば介護におけるヒューマンアシストの領域では、言語による意思疎通が難しい環境の中で、人の挙動から求めていることを汲みとる必要があります。そのためには介護対象者の感性挙動や特徴データを的確に抽出してAIへ受け渡し、AIからの出力を介護者へ直感的に伝えることが必要であり、それを担うのがマルチモーダルセンシングとなります。今後、更にテクノロジーが進化していくことに伴い、世代間におけるITリテラシー格差が今以上に拡大することが容易に想像できます。その拡大に比例して、人の感性に寄り添う技術が一層求められていくと考えています。

ビジョン実現に向けて再定義した価値創造プロセス

ビジョン2035策定以降、その実現に向けた歩みを進めるにあたり、多くの議論を重ねてきました。その中で、マイルストーンを設定し、その達成に向けた技術開発並びに製品ロードマップの整理を行っていきました。更に、当社が何のために事業を営み、どのような価値創出を目指し、どのような手段を用いるのか、その一連のプロセスを可視化し社内外に共有するために、価値創造プロセスの見直しを図りました。

従来の当社の価値創造プロセスでは、ゴールとなる目指す姿を社会の中での当社のありたい姿として表現していました。それは決して間違ったアプローチではないものの、自分たちがどうなりたいかを表現しきれていなかったために、経営資本から提供価値に至るまでの論理的なつながりが十分ではありませんでした。その結果、市場ニーズへの対応を優先するあまり戦略的な製品開発が十分にできず、経営資本が分散してしまったことは否めません。

今回、策定したビジョン2035により、当社がどのような社会課題に対して提供価値を追究していくかを明確に定義しました。これにより、経営資本が当社のコア技術・製品を通じて企業ビジョン実現にどのような価値を発揮するのか、事業を通じてどのような社会課題の解決につなげられるかを、改めて一貫したストーリーとして描くことができました。これにより、2035年に向けて変革させていく事業ポートフォリオの道筋が明確に示されたと考えています。

ここからは、再定義した価値創造プロセスの主要な構成要素についてご説明します。

P.11 価値創造プロセス

目指す提供価値と事業規模

—— 社会課題解決に向けた新領域への挑戦

2019年の経営統合以来、当社は「感動」「安全」「環境」を顧客への提供価値として掲げてきました。中でも特に注力してきたのが、当社が一貫してこだわり続ける「直感操作」とセンシング技術を融合した「予防安全」領域です。この二軸を中心に新製品創出を推進した結果、センサー・コミュニケーション事業で生まれた多くの新製品がモビリティ事業で製品化され、すでに量産段階に入っています。

これらに加えて今後の創出価値として期待しているのが、先述したロボティクスを含めたヒューマンアシストの領域です。特に日本では高齢化の進行と労働者不足が大きな課題となっており、人の能力を拡張・補完する技術へのニーズが急速に高まっています。同領域はここ数年で技術進化が飛躍的に加速しており、当社でも多くのテーマがすでに製品化フェーズに入っています。

また、モビリティ事業で磨き上げてきた空間価値創造において、車室内で培ってきた音場生成技術は、オフィス・工場・農機・建機など多様な環境に展開できます。騒音改善やヒアリングエイドといった能力補完の領域でも高い貢献が期待でき、異業種との協業もここ数年積み重ねてきた結果、ようやく事業化の方向が見えてきました。

こうした取り組みを通じ、人を中心としたマルチモーダルセンシングと、創業以来積み上げてきたHMI技術を最大化することで価値提供の領域を拡大し、2030年度に売上高1,500億円、2035年度に3,000億円の事業規模を目指します。加えて、40年間培ってきた光通信用ガラスレンズ技術が、データセンターを含めた光電融合技術の中で活用が広がっており、データセンター向けに高いシェアを獲得しています。このような当社が強みを発揮できる領域や特許ポートフォリオを活用できる領域においては、積極的に成長を図っていきます。

価値創出エンジン
—— マルチモーダルセンシングを支える技術

当社の目指す姿を実現させていくために、長年培ってきた五感要素技術と、ソフトウェア・ICデザインを核とし、他社にはない当社固有の技術を融合したマルチモーダルセンシング（複数種類のセンサーや異なるデータ（モダリティ）を組み合わせて、人・モノ・環境の状態をより正確に認識する技術）で、オリジナリティの高いポジショニングの構築を進めています。

例えばヒューマノイドロボットの場合、先進的なメーカーであっても手の部分だけで300～500個ものセンサーを使用していますが、当社はマルチモーダル化により少数のセンサーでエッジ処理を可能とする技術を蓄積しています。具体的には、30年の実績を持つノートパソコンのタッチパネル（グライドポイント™）では、人の癖による意図しない手の甲や指の動きを除外しながら、目的操作のみを検出するセンサーとアルゴリズムを磨いてきました。その技術は、車載向け静電操作においても「意図した操作」と「意図しない接触」という複雑なパターンを研究し、製品に実装しています。



また、現在用途が拡大しつつあるミリ波センサーでは、カメラ映像を使わずに、ミリ波センサーのみで子供の年齢や、身長が何センチ以下かを判定することが可能です。更に、検出された物体が人なのか、人形なのか、ペットなのか、映像では判別が難しいケースでも、ミリ波センサーであれば判断できます。海外では、エアバッグの圧力が原因でチャイルドシートに座る乳幼児が死亡するケースは少なくありません。心拍による微細な動きから年齢を判定してエアバッグ圧を自動調整するなど、シートベルトやチャイルドシートの着用状況を正確に把握することで、幼児の命を守ることができます。

これらは当社が培ってきた人に関する挙動を研究し、センシング手段を突き詰めてきたからこそ生み出せる独自のソリューションであり、マルチモーダル化により更に大きな価値創出の可能性を持っています。

P.12 価値創出エンジン

経営資本
—— アルプスアルパインの原動力

経営資本は、言うまでもなく当社が価値を創造するための基盤であり、価値創出エンジンの原動力です。時間軸により強化すべき資本は異なりますが、中期経営計画2027で強化しているのは「ものづくり資本」です。国内では労働人口の減少が続き、人財確保は年々難しくなっています。省人化・無人化に関する投資を今実行しなければ、国内生産を次世代に引き継ぐことは難しいという強い危機感の下で、最優先事項として国内生産性とコスト競争力の強化に向けて、3年間で400億円の戦略投資を計画しています。すでに効果は表れており、減少傾向にあった国内生産額に歯止めがかかりつつあるほか、地政学リスクへの耐性向上にも寄与し始めています。

次に重視しているのが「人的資本」です。コロナ禍でグローバル拠点と国内人財の交流が途絶えた期間、現場を知らない、相手の顔が見えないという状況が続き、その結果、共感・共有する力が薄れ、技術力と実行スピードの低下が顕在化しました。そのまま放置すれば人財育成や企業の成長にも深刻な影響が生じると判断し、2025年度から海外拠点を含め若手を中心に150名規模のグローバル人財交流を実施しました。その効果は想定以上であり、拠点間連携の強化にとどまらず、他拠点のいい所を積極的に取り込み始め、業務スピードアップ・自己研鑽意識の高まりといった、コストを遥かに超える効果が表れています。中期経営計画2027の3年間で人的資本に100億円を投じ、人財育成とグローバル連携を強化していきます。

P.29 価値創造を支える人財戦略
P.43 事業と地域を支えるものづくり戦略

マテリアリティ

―― 意思決定を支える経営のコンパス

私はマテリアリティを、戦略・投資・リスク管理を一体化する意思決定フレームワークと捉えています。何に投資し、いかなるリスクを回避し、どのように成長するかを指し示す「経営のコンパス」です。

今回の改訂では、「投資回収リスクの極小化」を最重要テーマの一つとして新たに追加しました。当社は2025年度よりROIC経営をステークホルダーに宣言しており、投下資本に対する収益性を重視し、回収見込みの低い投資を抑制する姿勢を明確にしています。その経営方針を、マテリアリティという形で社内外に対して打ち出しました。投資段階から収益性と回収可能性を厳しく見極め、不採算案件を抑制しながら、資本効率の向上と持続的成長の両立を図り、企業価値向上につなげていきます。

P.22 マテリアリティ

ビジョン2035の策定、及び価値創造プロセスの見直しを通じて、当社の技術・製品が社会課題解決に貢献できるかを改めて問い直したとき、策定以前から開発してきた多くの技術・製品が、その役割を担えることが分かってきました。つまり、私たちは意識せずとも、「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」を本能的に目指してきていました。それを改めて可視化・言語化したということです。しかし、企業ビジョンも価値創造プロセスも、その考えが浸透し、経営資本の戦略的な配分や各施策に反映されなければ意味はありません。今後はストーリーとして、社員をはじめ全てのステークホルダーの皆様への浸透を図るとともに、実証していきたいと考えています。

変化を機敏に捉え、確かな成長を実現する

2025年度後半から、当社の経営に関わる重要な情報が度々私の元に舞い込んできました。それは、複数の当社顧客である自動車OEMが北米市場を皮切りに、EV戦略の転換を図るというものです。当然、当社事業にとっての影響は少なくありません。収集した情報を解析し、今後数年間にわたる当社事業への影響をシミュレーションした結果、従来戦略を踏襲することは経営的な損失になり得ると判断し、大胆な社内のリソースシフトを決断しました。

変調の兆しを教えてくれたのは、各地域拠点から毎週届く週報です。経営構造改革の始動に合わせて、従来の事業状況報告に、個人の自由記載欄と本社への課題提起欄を設けました。それは、これまで以上に現場の生の声を吸い上げたかったからです。私自身も毎週寄せられた報告に必ず目を通し、即時の対応が必要と判断した場合は、翌月曜日の役員会議に上げて対応方針を協議するというサイクルを繰り返してきました。環境変化の激しい中では、その取り組みが業績影響を極小化する重要な手段の一つとなっています。

冒頭で申し上げた通り、中期経営計画2027、そしてビジョン2035の実現に向けて進める中、不確実性の高い社会状況を前提に成長投資の加速と資本効率の向上を実現させるためには、経営トップとして変化に対していかに迅速に判断し実行に移せるかが重要となります。そしてその判断に効果がないとみれば速やかに修正すればいい、という考えの下、スピードを重視して経営にあたっています。

また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対して、企業としてのビジビリティを高め、目標に対する進捗を正しく、透明性をもって示すことも私の重要な責務であると考えており、外部開示においても継続的な改善に努めています。引き続き、掲げたコミットメントを確実に守ることを通じて企業としての信頼向上を図るとともに、社会への新たな価値提供と確かな成長を通じて、企業価値向上の実現に邁進していきます。

2026年8月

泉 英男

アルプスアルパインの価値創造プロセス

社会課題

P.3

- AI・デジタル技術の進展に伴う情報・教育・経済機会格差の拡大（デジタルデバイド）
- 人口構造の変化に伴う雇用・労働力需給の不均衡と社会参加機会の制約拡大

＋

事業環境

P.22

機会／リスク

▲

環境認識

人の「感性」に寄り添う価値を創出

マテリアリティ

P.22

社会・事業環境の変化を踏まえた持続的成長を支える重要課題

- 経済環境変化への対応と事業の持続的な良質化（ROIC経営、事業の変革シナリオ推進、製品付加価値の創出）
- 価値創造人財の育成、個の能力を発揮できる風土
- 投資回収リスクの極小化
- コーポレート・ガバナンスの更なる改革

中期経営計画

P.24

成長を加速させるための経営戦略

- 高付加価値の追究
- 次期主力事業の仕込み
- 経営基盤の更なる強化

財務戦略

資本政策

P.26

投下資本（INPUT）

※2025年度末

人的資本 P.29

- 従業員数 25,924人（連結）
- 人財育成投資額 45,241円/人（単体）

技術・知的資本 P.40

- 研究開発投資 219億円（連結）
- 技術系従業員 3,828人*1（単体）
- 登録知財保有数*2 7,593件

ものづくり資本 P.43

- 設備投資 616億円
- グローバル生産拠点 国内10拠点 海外16拠点（9カ国）

環境（自然）資本 P.34

- 総エネルギー投入量 48.9万MWh
- 再生可能エネルギー投入量 34.1万MWh
- 取水量 1,359千m³

社会・関係資本

- グローバル顧客基盤 約2,000社

財務資本

- 成長投資原資（現預金） 1,536億円

*1 開発センター従業員数として
*2 登録実用新案及び登録意匠を含む

価値創出エンジン

Multi Modal Sensing P.12

五感要素技術


アクチュエーター


サウンド


静電+接点+圧力


高周波（電波）


磁気

＋

製品価値向上技術


ソフトウェア

×


ICデザイン

バリューチェーン

企画／マーケティング ＞ 開発・設計 ＞ 調達・生産 ＞ 物流・販売

OUTPUT

提供価値

感動・安全・環境

電子デバイス事業 P.45

スイッチ、可変抵抗器、アクチュエーター、静電容量検出モジュール、ミリ波センサー、電流センサー、磁気センサー など

モビリティ事業 P.49

統合ディスプレイ、キャビン・コントローラー、サウンドシステム、Functional Surface™ など

2025年度実績

財務

- 売上高 10,194億円
- 営業利益 420億円
- ROE 6.2%

非財務

- 重大労働災害件数 0件
- 新規権利化知財数*3 503件
- 2026年（4月）新卒採用 194人
- 2025年度経験者採用 110人
- 再生可能エネルギー導入率 76.8%
- GHG排出量 5.3%増加*4
- 廃棄物総排出量 1.8%増加

*3 登録実用新案及び登録意匠を含む
*4 スコープ1、2、3の合計

OUTCOME

誰もがつながるデジタル・モビリティ社会の実現

人の感性や意図を理解し、直感的な操作を可能とするセンシング&HMI技術で、情報アクセスと移動の格差縮小に貢献

人と機器が協働・協生する新たな社会の実現

ロボティクスと高度なインターフェース技術の融合により、人と機器の協働・協生を進化

脱炭素・循環型社会への貢献

温室効果ガス排出削減と循環型ものづくりを推進し、環境負荷低減と資源循環を通じて、持続可能な地球環境を次世代へ

ビジョン2035

P.3

人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる

価値創出エンジン

HMIのリーディングカンパニー

アルプスアルパインは、独自の固有技術を基盤にヒューマンマシンインターフェース(HMI)のリーディングカンパニーを目指しています。HMIを単なる操作手段にとどめず、人の感性を理解し、再現・提供するための中核技術領域と位置付け、ビジョン2035の中心に据えています。AIへの過度な依存に偏ることなく、人間本来の直感や感覚を当社の要素技術によって具現化することを目指しています。

当社のHMIは、「視覚」「触覚」「聴覚」をはじめとする五感に訴える体験価値を重視しています。迷いのない操作性、触れた瞬間に意図が伝わる触感、空間全体に作用する音場制御など、人が無意識に行う感覚的行動を技術として捉え、製品価値へと昇華させていきます。また、操作(インプット)・センシング・制御(アウトプット)を一体で設計できる点が当社の大きな強みです。スイッチや触覚デバイス、静電・磁気・ミリ波といったセンシング技術、アクチュエーターや音響フィードバックを統合し、「体験価値」として最適化します。このような統合設計力は、受動部品を中心とする競合とは異なる独自のポジションです。また、ロータリースイッチを原点に、車載操作デバイス、タクトスイッチ®、haptic reactor、空中入力、ゾーンサウンドへとHMI技術を進化させてきました。これらの製品・技術は、車載、民生、産業分野において幅広く採用されており、高い信頼性と品質を背景にグローバルでの供給実績を築いています。

目指す社会の姿

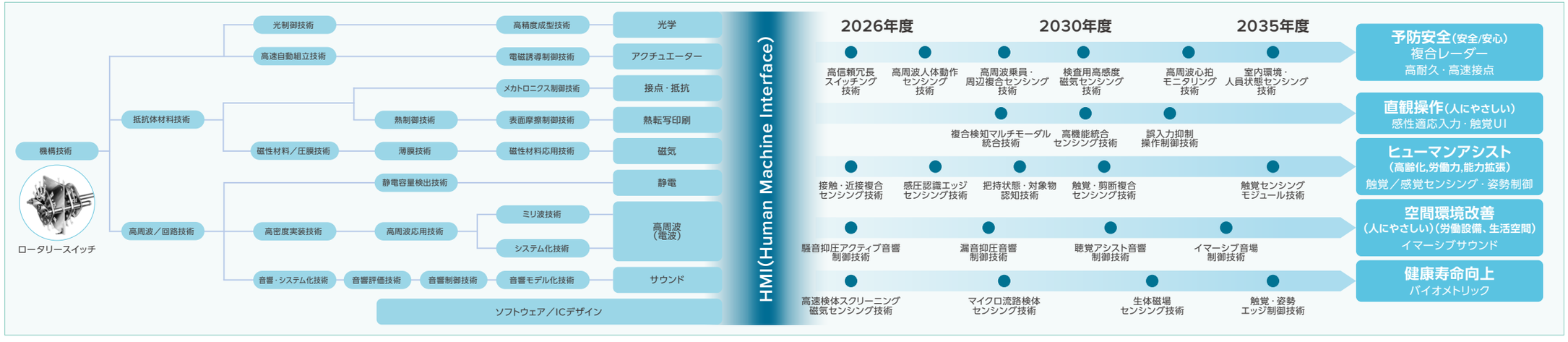
感性に寄り添う体験価値の実現

人がどのように感じるかを深く理解し、その心地よさや直感を技術によって再現します。誰もが迷うことなく使え、安心や快適さを等しく享受できる製品・サービスを社会に提供します。人の感性を起点に価値を設計することで、時代や利用者が変化しても一貫した体験の提供を実現します。

誰もが変わらず価値を享受できる社会

人がどのように感じるかを理解し、その心地よさや直感に響く仕組みを技術で具現化します。様々な利用者や使用環境においても、変わらぬ安心感と使いやすさを提供しつづけることで、次世代の体験価値を創出する基盤を構築します。





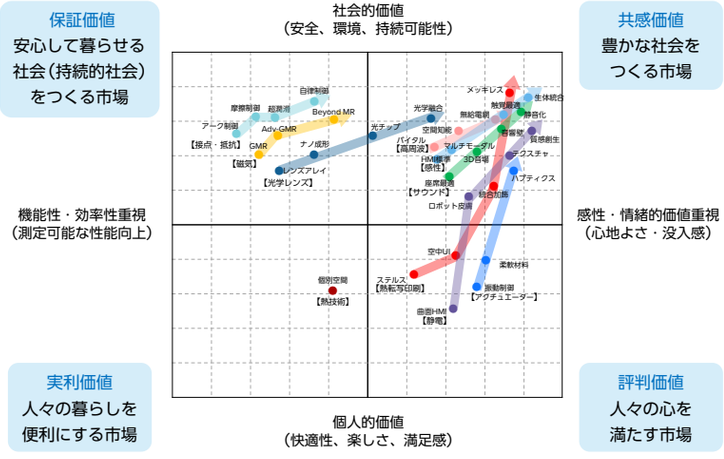
価値創出エンジン

「感性」の価値化

当社のHMI領域における「感性」は、単なる操作時の快・不快や情緒的な付加価値を指すものではありません。技術の主語を常に「人」に置き、人と機械の間に生じる違和感やもどかしさを解消し、「迷いのない操作感」を通じて安心や悦びを社会に提供することが当社にとって最も大切な価値であると位置付けています。創業以来HMIに取り組んできた当社は、ハード、ソフト、機構、金型といった技術を統合し、人の「感覚・感性」に働きかける体験価値を一貫して設計・具現化してきました。

当社のHMIの特長は、感覚的で曖昧になりがちな領域を定義・評価し、設計・製造まで一貫して落とし込む点にあります。触感、音、光といった要素を定量化し、感性品質を機能品質と同等に扱うことで、UX設計力として体系化してきました。この統合的な設計力が、模倣困難な競争優位の源泉となっています。特に車載HMIにおいては、押し心地や安心感といった触覚品質が製品の意味的価値を高め、OEMとの長期的な信頼関係の構築に寄与しています。

今後は、感性価値を個々の体験にとどめず、社会全体に広がる価値として展開していきます。音響・触覚・静電の融合により、直感的でストレスのない操作と安心できる空間を実現し、ロボティクスや社会インフラ分野における「安全」「環境」などの社会課題の解決へ貢献します。人の感性を起点とした体験設計を通じ、誰もが自然に使える製品・サービスを提供し、テクノロジーと人とのシームレスな協生を実現します。



五感要素技術とは

人の感性や直感といった非言語領域を、センシングと制御により可視化し、価値へと転換するコア技術群です。静電・接点・圧力による直感的な操作入力、高周波（電波）を用いた非接触センシング、磁気による高精度な位置・状態検知、アクチュエーターによる繊細な動作や触覚フィードバック、サウンドによる空間・感情制御などを組み合わせることで、人と機械、更には空間との関係性をより自然なものへと高度化します。

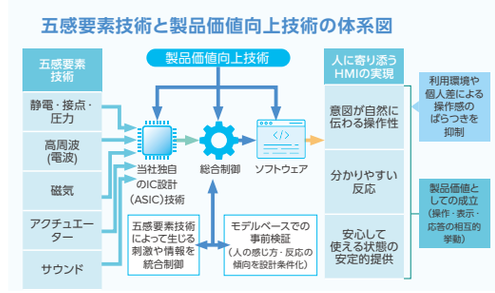
これらの五感要素技術は、車載・ロボティクス・ヒューマンアシスト領域へ展開することで、短期的には高付加価値デバイスを通じた収益性の向上につなげるとともに、中長期的にはセンシング・制御・体験を統合した新たな価値創出へと発展させていきます。五感要素技術は、人の感性に寄り添う社会の実現を支える成長エンジンです。



製品価値向上技術とは

人の知覚・認知・情緒における反応を設計の起点とし、人と製品が接する操作・表示・応答といったHMIの相互作用を価値として成立させる基盤技術です。音・光・振動などの五感要素技術により生じる刺激や情報を、当社独自のIC設計（ASIC）技術とソフトウェアで統合制御し、意図が自然に伝わる操作性や分かりやすい反応として再現します。

更に、人の感じ方や反応の傾向を設計条件としてモデルベースで事前検証することで、利用環境や個人差による操作感のばらつきを抑制し、安心して使用できる状態を安定的に実現します。

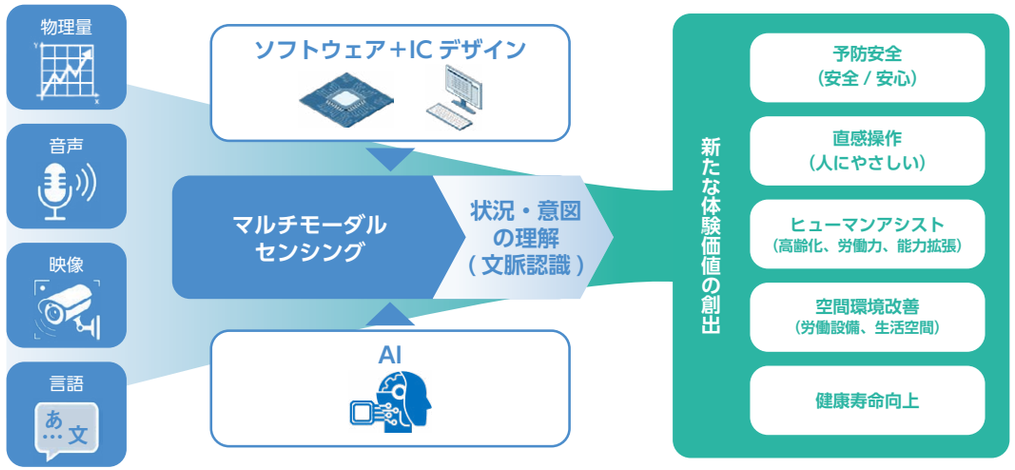


価値創出エンジン

マルチモーダルセンシング

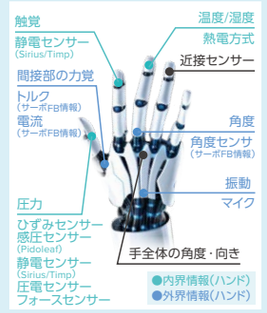
アルプスアルパインは、マルチモーダルセンシングの高度化を通じ、人に寄り添い感性に響く新たな価値の創出を推進しています。従来のセンサーフュージョンは、複数センサーのデータをルールベースで統合する手法が主流であり、設計・調整に多くの工数を要するとともに、使用環境や条件変化への柔軟な対応に課題がありました。近年は、機械学習や深層学習をはじめとするAI技術の進展により、これらの課題に対応する新たなアプローチが実用化されています。物理量データに加え、ことば、音声、映像など異なるモダリティを横断的に捉え、状況を総合的に理解・判断するマルチモーダルセンシングは、人や社会の文脈を深く理解する基盤技術として重要性が高まっています。

当社は、センサーの開発・量産・品質保証に長年取り組んできた実績を背景に、データの特性や限界を的確に把握しています。こうしたハードウェア起点の知見と、それを最大限に活かすシステム設計力を基盤に、AI技術との融合により、単なるデータ取得にとどまらず状況や意図といった文脈情報を付加し、価値へと昇華させるソリューションの創出を加速しています。ロボティクス、モビリティ、ソサエティ等の成長分野において、人の行動や環境変化を的確に捉え、「感動」「安全」「環境」を支える技術の実装を進め、人と社会に新たな体験価値を提供していきます。



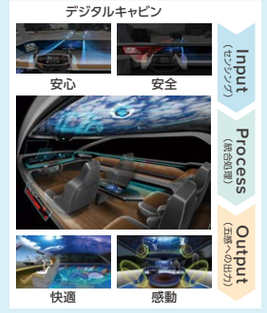
Robotics

ロボットハンドの触覚を核に、視覚・聴覚を組み合わせたマルチモーダルセンシングの高度化に取り組んでいます。圧力・摩擦・振動などの触覚情報に加え、カメラによる形状・姿勢認識、音や振動解析による接触状態や異常兆候の検知を統合することで、物体の形状や硬さ、滑り、環境変化をより的確に把握可能となり、安全な対人協働や柔軟な作業支援など、用途に応じたロボットの知能化を実現します。



Mobility

人の状態や意図、周辺環境を五感レベルで統合的に捉え、意識せずとも享受できる安全・安心な移動体験と、直感的で迷いのない操作性を実現します。移動空間は単なる手段から、感性や快適性に寄り添う価値ある空間へと進化します。当社は五感要素技術、マルチモーダルセンシング、HMI統合設計を組み合わせ、社会課題の解決と新たな体験価値の創出を両立し、次世代モビリティの価値創造を支えます。



Society

介護・医療・生活支援の現場における負担軽減と、誰も取り残さない社会の実現に向け、マルチモーダルセンシングの活用を推進します。人の姿勢や動作、周辺環境、音声や言葉など多様な情報を統合的に捉え、支援が必要な人の状態を的確に把握します。これにより、見守りや異変の早期検知、適切な対応を支援し、現場の経験を補完するとともに、利用者の尊厳と自立を尊重した安心・安全な社会の実現に寄与します。



アルプスアルパインの製品

電子デバイス事業（コンポーネント／センサー・コミュニケーション）
— 人と機器をつなぎ、社会の高度化を支える基盤事業 —

スイッチ、アクチュエーター、各種センサー、通信モジュールなどの電子部品・機能デバイスを通じて、人と機器、機器同士をつなぐ価値を提供しています。長年培ってきた精密加工技術、センシング技術、制御・通信技術を融合し、車載、民生、産業機器など幅広い市場で、安全性、操作性、生産性の向上に貢献。デジタル化が進展する社会において、快適で効率的な社会基盤を支える中核事業として、持続的な価値創造を担っています。


アクチュエーター
タクトスイッチ™


可変抵抗器
haptic reactor


ミリ波センサー
スイッチ・
検出スイッチ


静電容量検出モジュール


通信モジュール
磁気センサー



電流センサー
ミリ波センサー

モビリティ事業
— 次世代の移動体験を創出するソリューション事業 —

車載ディスプレイ、サウンド、HMI、各種車載モジュールを通じて、安全で快適な移動空間を提供しています。センシング技術と人の感性に寄り添う表示・操作・音響技術を融合し、次世代モビリティ社会に新たな移動価値を創出しています。


統合ディスプレイ


アンプ、
スピーカー


パワーウィンドウ
スイッチ
電子シフター

【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



社外取締役
藤江 直文



社外取締役
隠樹 紀子



代表取締役 社長
泉 英男

DISCUSSION

社外取締役×社長鼎談

マルチモーダルセンシングを核に描く企業価値向上ストーリー

ビジョン2035の実現に向けて変革を加速させる中、アルプスアルパインは成長の核となるマルチモーダルセンシングをどのように新たな競争力へとつなげていくのか。また、企業活動全体を貫く価値創造プロセスにおいて何を重視し、中長期的な企業価値向上を支える取締役会はどうあるべきなのか。これらのテーマについて、執行側の責任者である泉社長と、経営の監督を担う社外取締役の藤江取締役、隠樹取締役が率直に意見を交わしました。

社外取締役×社長鼎談

マルチモーダルセンシング

期待は十分。
その魅力をどうステークホルダーに伝えていくか

藤江　この1年で、中期経営計画2027の始動、ビジョン2035の策定、5月のIR Dayと、当社が目指す姿や成長戦略がより明確になりました。その核を担うのがマルチモーダルセンシングです。人とモノをシームレスにつなぐインターフェース技術は、当社最大の強みだと考えています。インプットからアウトプットまで、これほど多様な技術を擁する会社は世の中にそう多くありません。考え方自体は経営統合当時に掲げた「T型」の考え方から変わっていませんが、目指す方向性が明確に打ち出されたことは大きな前進です。とはいえ、先日、泉さんが欧州の投資家を訪問された際の議事録を拝見すると、当社が持つ技術と提供したい価値は、資本市場に対して、まだ十分に伝わりきっていないように感じました。

泉　マルチモーダルセンシングという考え方については一定の理解が進んでおり、その延長線上にあるAI との融合可能性にも関心が寄せられていました。一方で、投資家からは、マルチモーダルセンシングをどのような成長市場で収益化し、どのような顧客課題の解決につなげるのかという、事業化への道筋についてより具体的な説明が求められました。そのフィードバックを踏まえ、先日のIR Dayでは、人に寄り添う技術・製品を重視する当社の考え方について改めて説明し、一定の理解を得ることができたと考えています。

ただし、「なぜアルプスアルパインがこの領域で優位性を発揮できるのか」、また、「それがどのように将来の企業価値向上につながるのか」という点については、更に具体的に示していく必要があります。今後は、その競争優位性と成長ストーリーをより明確にお示ししながら、投資家の皆様との対話を深めていきたいと考えています。

藤江　当社はビジョン実現に向けて、着実に歩みを進めていると思います。一方で、企業価値を高める上では、対外的に技術・製品の魅力や価値を分かりやすく伝えていくことも重要です。今年も新製品を投入しましたが、新製品の価値をユーザーの皆様に実感してもらうまでには複数年単位の時間を要します。だからこそ、それに先立ってステークホルダーの皆様に価値を理解していただく活動も大切です。たとえば私が以前勤めていた自動車部品メーカーでは、テストコースにアナリストやメディア関連の方々を招待して、開発品を組み込んだ車両を用意して、実際に乗車いただき、単品では分からない製品の価値を体感してもらっていました。その価値を記事にしていただくことで、製品や技術に対する理解の促進につながりましたので、そのような取り組みも有効ではないかと思います。

泉　技術や製品を効果的に伝えることの重要性は、私自身も強く認識しています。決算説明会やIR Dayだけで、その価値や可能性を十分にお伝えすることは難しいと考えています。特に当社のマルチモーダルセンシングについては、この1年で具体性が着実に高まってきました。今後は成長戦略と併せて、技術・製品を実際に体感いただける機会も設けながら、ステークホルダーの皆様との対話を一層充実させていきたいと考えています。

隠樹　技術が専門でない私にとって、マルチモーダルセンシング



という言葉にはなじみがなく、昨年初めて聞いたときには少し戸惑いました。それがこの1年で、具体的な技術や製品、そして価値の解像度が上がってきたことで、今では「マルチモーダルセンシングならアルプスアルパイン」と言えるような唯一無二の存在になれる可能性を十分に秘めていると、強い期待を寄せています。

一方で、2035年度に3,000億円という売上高目標は示されていますが、その実現プロセスや収益性についての定量的な根拠も併せて説明しなければ、投資家の理解や評価を更に高めることは難しいと考えています。

泉　IR Dayで2035年度に売上高3,000億円という事業目標を公表しました。これまで800億円台前半で推移してきたセンサー事業の売上高を、2027年度には1,000億円、更に2030年度には1,500 億円へ拡大することを目指しています。

現在の事業拡大の状況を踏まえると、この中間目標については十分に実現可能性があると考えています。一方で、2035年度に3,000億円を達成するためには、既存事業の成長に加え、新たな成長機会を取り込んでいく必要があります。そのため、

オーガニック成長を軸としながら、インオーガニック成長も含めた様々な選択肢を検討していく考えです。また、単に売上高を拡大するだけでなく、収益性の向上と企業価値の向上を両立できる成長シナリオを明確に示していくことが重要だと考えています。

競争力ある技術を見極め、中長期視点で投資する

隠樹　目標達成に向けては、成長投資が重要となりますね。これまでは減価償却費の範囲内で投資を行い、需要が高まった局面で追加予算を確保して取締役会で承認する、いわばバッチ処理のような投資が中心だったと認識しています。それが中期経営計画2027の開始以降は、単年度ごとに投資を考えるのではなく、中期を見据えた戦略的な投資へと考え方が大きく転換しました。エレクトロニクス業界では、競争優位性を確立するための大型投資が相次いでいます。センサー領域への成長投資は中期経営計画2027の3年間で200億円を計画していますが、成長を加速させるためには、更に大きく投資すべきタイミングが必ず来るはずですし、来てほしいと思っています。



泉　おっしゃる通りで、とても重要なご指摘だと受け止めています。過去は減価償却費の範囲内で単年度ベースに予算を割り当てていたため、必ずしも中期的な視点に立った投資とは言えませんでした。現在は中期経営計画の3年間で投資計画を立てる運用に改めています。更に投資を、「戦略上実施が不可欠な投資」「一定の投資基準を満たした場合に実行する投資」「早期のリターンは見込めないものの長期成長のために行うべき投資」といった3つのカテゴリーに分け、枠を設けつつも機動的に投資判断できる仕組みへと転換させていきます。

加えて、投資判断も定量・定性の両面で基準を設けています。定量面では、2024年度から事業別ROICによる事業ポートフォリオ管理を始めており、資本効率と成長性の両面から投資判断を行っています。定性面では、この3年間は他社との技術交流を通じて、水平比較で優位性を発揮できないと判断した技術の見極めを行ってきました。IR Dayの資料で紹介した技術も、こうしてふるいにかけた後のものです。逆に、他社が容易に追従できない技術にこそ、経営資源を集中的に投下し、競争優位性の確立と企業価値向上につなげていくことが重要だと考えています。

急速な変化スピードの中、バスに乗り遅れないために

隠樹　投資とも関わる話ですが、近年は外部環境が想像を上回るスピードで変化しています。自動車産業では、つい先頃まで「100年に一度の大変革期」と言われ、世界的なEVシフトが急速に進んでいましたが、ここにきてその状況は一変しています。こうした変化の速さは事業展開上の大きなリスクですが、私がそれ以上に懸念しているのは「機会損失」です。当社は慎重な会社だと思います。石橋を叩いて渡る性格がある中で、今の外部環境では、わずかな意思決定の遅れが重要な機会を逃すことにつながりかねません。周囲がリスクを取って変化しているうちに、気づけば「バスは出発してしまっていた」という状況に陥る可能性があります。これこそが最大のリスクだと考えています。

泉　モビリティについては、隠樹さんがおっしゃる通り、現時点で見通しの難しい部分は少なからずあります。一時期はEVパワートレイン、その前はADAS（運転支援システム）が活況でしたが、いずれもこの短期間で競争環境が大きく変化してきました。変化のスピードが速いだけに、技術は磨きつつも、情勢は冷静に見極める必要があります。

一方、コンポーネントやセンサーは考え方が異なります。これらの領域の製品は、芽が出るまでに5年、収益化までに10年を要します。ですから、まずは早くバスに乗り、想定と違うと判断したら速やかに降りるという姿勢を重視しています。従来のように検討を重ねてから乗り込むのではなく、素早く決断し、スピード感を持って取り組む。そして、自分たちの技術や市場が期待値に届かないと判断した場合には、途中で軌道修正する。その柔軟性がなければ、変化には対応できないと強く感じています。そこで重要となるのは、厳しい水平比較の中で強い技術・製品を選び抜き、その技術に資本を投下することです。それがバスに乗り遅れないための最も重要な手段であり、将来の競争優位性と企業価値向上につながると考えています。



藤江　先日、仙台開発センター(古川)で開催された生産技術展を見学してきました。ロボティクス領域の展示もあり、説明を聞いて非常に感銘を受けました。ただ、この領域は最先端技術の開発競争が激しく、ここ数年で技術の進化が飛躍的に加速しています。そのような環境の中で、当社の技術の立ち位置を常に客観的に見極めながら、スピード感をもって事業のかじ取りをすることが重要です。また、そうした分野のエキスパートから適切なアドバイスを受けられる体制の構築も必要だと考えています。

価値創造プロセス

価値創造の最大の原動力は人財

泉　ビジョン2035の実現に向けた道筋を示すため、今回、社内で議論を重ねて価値創造プロセスを見直しました。ビジョン実現の中核となる手段としてマルチモーダルセンシングを据え、それをいかに効果的に社会やお客様への価値創出へつなげるか、そのために経営資本をどう配分し活用するかが重要だと考えています。とりわけ重視したのは、自分たちの強みを軸とした価値創造プロセスを描くことです。その上で、最終的な提供価値をアウトカムやビジョンへと結び付けていく。過去に、市場ニーズへの対応を重視するあまり、自社の固有技術を十分に生かせない製品を数多く手がけ、結果として収益性を圧迫してしまった反省も踏まえています。

藤江　前職で事業部にいた頃は、とにかく収益を上げることへの徹底したこだわりを叩き込まれました。もちろん、それ自体は極めて大切なことですが、その一方で、日々の業務の中では、社会課題の解決やアウトカムへの意識が希薄になりがちだったのも事実です。しかし、この価値創造プロセスが示すように、自分たちが生み出しているアウトカムを理解し、あらゆる場面で当社が提供する価値やアウトカムを発信していくことで、社員のモチベーションや仕事への向き合い方は大きく変わります。その結果、市場における当社への期待が高まり信頼感が醸成され、企業価値の向上にもつながっていきます。稼ぐことと価値創造との両立を目指すというメッセージは、社員にとっても大きな意義があると思います。

隠樹　中でも重要なのは、投下資本の中でも最上位に位置付けられた「人的資本」ですね。マテリアリティにも「価値創造人財の育成」という重要課題が掲げられています。これまで当社は、社員に対して「戦略的な人的資本投資を行う」という明確なメッセージを発信できていなかったと思います。それが中期経営計画2027では、人財に戦略的に投資すると鮮明に打ち出しており、人的資本投資が成長の原動力になると大いに期待しています。これは、会社の方向性に共感しながら成長する人が適切に評価され、報われるというメッセージでもあります。そうした好循環があってこそ価値が生まれ、成長を実現できると思うのです。

藤江　先ほど触れた生産技術展の後に、100名近い若手社員と交流する機会がありました。どの社員も非常に熱い思いを持っており、大きな可能性を感じました。こうした若い人たち一人ひとりが持てる力を十分に発揮できる環境を整えることが必要不可欠だと考えています。持続的な成長を実現する上で、人への投資こそが成長の原動力であることを改めて認識する機会となりました。

泉　生産技術展は3年前に始めました。技術者は自らの技術だけに目が向きがちですから、外の世界を知り、足りないものを学んで取り入れることが大切です。生産技術展でも、初回は自分たちの技術のアピールに終始していました。そこで、海外拠点のほうが低コストで高品質の生産を実現しているという事実を伝え、海外拠点のメンバーも集めて、「追加コストをかけずに目標を達成する方策を考える」というテーマを設定したところ、非常に実りある内容となりました。今年はその取り組みが更に広がり、角田工場への中国・無錫工場の技術導入や、チェコで開発した設備稼働用システムのグローバル展開など、互いの強みを学び合い、積極的に取り入れる動きが生まれています。

こうした取り組みを通じて実感しているのは、自社の技術だけに固執するのではなく、他社や他拠点との交流を通じて、自らの強みや課題を客観的に把握することの重要性です。私も若手社員の成長や挑戦に大きな期待を寄せており、昨年度からは、そのための交流や研修などを充実させるなど、人財育成への投資も積極的に進めています。同時に、社員への還元や社内制度についても着実に見直しを進めており、人的資本経営が少しずつ

浸透してきた手応えを感じています。

今後も、一人ひとりの成長と挑戦を後押しすることで、価値創造の原動力となる人財の育成につなげていきたいと考えています。

取締役会と自身の役割

改善余地はあるが、実効性は飛躍的に向上

隠樹　取締役会の実効性については、完璧とまでは言えませんが、着実に改善が進んでいます。経営構造改革以降は、毎回、取締役間で企業価値向上に関する活発な議論が交わされるようになりましたが、より効率性を向上させるために、議題の構成や時間配分などにもあらかじめ工夫が施されるようになりました。経営陣による国内外の投資家訪問時のやり取りなど、IR活動を通じて得られたフィードバックもすぐに共有され、問題点や改善点が示されるなど、この3年間で情報共有の質量ともに大きな変化が見られました。

一方で、緊急性の高い案件については、十分な資料や情報が適時に揃わないケースもあります。やむを得ない面もありますが、管理部門や事務局、事業部との連携には、なお改善の余地があると感じています。

藤江　隠樹さんのおっしゃる通りです。取締役会に限らず、社外取締役等連絡会や各種諮問委員会でも忌憚のない意見交換が行われており、ガバナンスは着実に進化してきたと実感しています。取締役会では足元の経営課題に議論が集中する場面も少なくありません。議論の焦点をより将来に向けた成長戦略へと移していければ、実効性は更に高まると思います。

泉　以前の取締役会は、個別の投資案件に関する審議が多くを占めていました。その反省から、より本質的な経営課題に時間を割けるよう改善を進めてきました。なかなか議論が収束せず長時間に及ぶこともありますが、それだけ多様な視点から課題に向き合っていることの表れだと捉えています。

取締役会には、中長期的な企業価値の向上やコーポレートリスクを見据えた監督が求められます。その観点では、執行側の取締役は、どうしても事業運営の視点が中心になりがちです。執行と監督それぞれの役割をより明確にしながら、取締役会としての監督機能を更に高めていく余地があると感じています。

それぞれの役割認識、今後に向けた抱負

藤江　私は長年、自動車関連事業に携わってきましたので、その経験を生かし、持続的成長の基盤となる既存事業の体質強化に貢献したいと考えています。課題はなお多く残されていますので、まずは「稼ぐ力」の強化にしっかりと焦点を当てて助言したいと思います。その上で、新規事業や成長投資をどのように見極めていくべきかについても、積極的に意見を述べていきたいと考えています。

隠樹　私は金融業界の出身ですので、常に株主や機関投資家といった外部ステークホルダーと同じ視点に立って、事業や経営の状況をモニタリングし、助言や意見を投げかけていきたいと思っています。社外取締役に就任してからの6年間で、IRを含めて資本市場との向き合い方はプラス方向に大きく変わりました。このように高く評価できる場面が増えていますが、監督の立場として、更に改善できる点を常に探しながら、必要な指摘を続けていきたいと思います。

泉　毎年、この統合報告書の鼎談企画を通じて実感するのは、日々、社外取締役の皆さんから厳しくも建設的な助言を数多くいただいているということです。これまでの2年間はいかに困難な局面を乗り越えるかを話し合ってきましたが、今回、当社の成長戦略や将来の企業価値向上について意見を交わすことができたことは、一つの大きな前進だと感じています。

社員に対してはエンゲージメントの向上を、お客様に対しては提供価値の向上を引き続き追究し、株主・投資家の皆様に対しては、透明性を更に高めながら、当社の成長戦略や成長可能性についてご理解いただけるよう丁寧な対話を重ねていきます。これからも社外取締役の皆さんの助言を真摯に受け止め、ビジョン2035の実現に向けて、確かな成長と企業価値の向上に向けて着実に取り組んでいきます。



創業の原点を振り返り、アルプスアルパインイズムを学ぶ場である「勝志館」にて、当社の歴史や成長の転換点について語り合う3名

02

SECTION

価値創造活動

22 マテリアリティ
23 重要課題・施策一覧
24 中期経営計画2027の進捗状況
26 財務戦略・資本政策
29 価値創造を支える人財戦略
34 持続可能な社会を実現する環境戦略
40 価値創造を支える技術・知財戦略
42 アルプスアルパインの強みを支える知的財産
43 事業と地域を支えるものづくり戦略
45 事業概要
45 コンポーネント事業
47 センサー・コミュニケーション事業
49 モビリティ事業
51 DX・AIで加速する企業変革と価値創造

マテリアリティ（重要課題）

環境認識

マクロ環境（PEST*1キーワード）

政治	・米中貿易摩擦／通商政策不確実性 ・地政学リスクによる資源供給不安
経済	・欧米でのインフレ／金融引き締め ・中国の鈍化、日本労働市場の逼迫
社会	・循環型経済・社会／気候変動への対応 ・人財不足／腐敗防止・贈収賄禁止グローバル化 ・日本企業の不正・不祥事増加
技術	・生成AI技術と6G技術の普及 ・サイバーセキュリティリスク増大（事業現場）

外部環境 ALPS ALPINE

ミクロ環境

市場	・再生可能／代替エネルギー実用化模索 ・経済安全保障／サイバーセキュリティ関連法 ・新資本主義／デジタル田園都市構想の深化
業界	・自動化／AI／DX技術の進展 ・自動車の電動化、知能化、多様化、SDV*2 ・強靭な経営基盤・SCM*3網の構築
競合	・オープンイノベーションによる新事業創出 ・製品とサービスの深化による価値創造

*1 PEST：政治（Politics）、経済（Economy）、社会（Society）、技術（Technology）

*2 SDV：Software Defined Vehicle
*3 SCM：Supply Chain Management

リスクと機会

リスク

・事業ポートフォリオ転換の遅れ
・新技術への対応遅れ
・複合価値及び新規事業の創出遅延
・特定の顧客依存
・設計または製造に起因する品質損失
・各国の経済安全保障強化
・地域情勢
・顧客需要の低下
・インフレによる部材価格の高騰
・サプライヤーの事業撤退及び倒産
・金融市場の変動
・自動車業界の再編
・中国／アセアン競合メーカーの台頭
・人財確保難
・技術／技能、業務ノウハウの属人化
・従業員エンゲージメントの低下
・従業員の健康、労働災害

機会

・新興国／グローバルサウス市場ビジネス機会の拡大
・SDV化拡大／モビリティ空間価値の変化
・電動化、自動運転の進展
・次世代5G／6G移動体通信の普及
・AIエージェントの社会実装化
・エンゲージメント向上による生産性向上と優秀な人財獲得
・ダイバーシティ経営推進による競争力／イノベーションの強化
・良好なパートナーシップ構築によるSCMの安定化
・環境対応ビジネスモデルの進化・拡大
・CO_2排出抑制による事業機会拡大
・経営の透明性確保による信頼獲得と内外評価／企業価値の向上
・DXによる全社／拠点／部門KPI可視化
・技術マーケティングによる新規事業創造

策定プロセス

STEP 1
企業ビジョン及び経営構造改革の結果を踏まえ、当社事業を取り巻く環境、機会とリスクを整理

社内外ステークホルダー（ヒアリング）

2025年 10～11月

当社事業を取り巻く環境、機会とリスクのヒアリング
•社外ステークホルダー（機関投資家14社）
•事業企画部門
•経営戦略室、サステナビリティ推進室、ガバナンス推進室、人事部

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）

2025年 12月

当社事業を取り巻く環境、機会とリスクのヒアリング（継続）
•執行役員（合宿）
•社外取締役等連絡会
重要課題の抽出
•経営戦略室・ガバナンス推進室にて抽出し執行役員会議（合宿）にて決定

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）

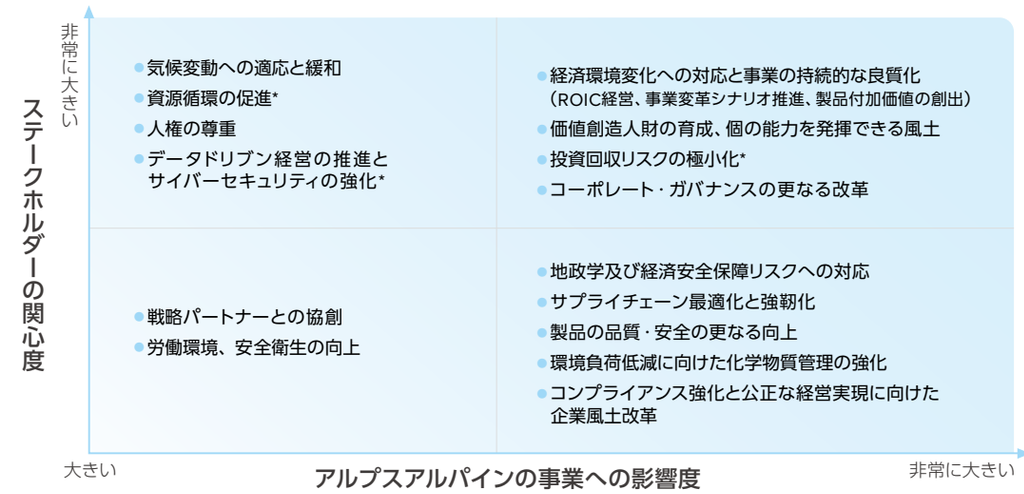
2026年 1～2月

重要課題の優先順位付け
•経営戦略室・ガバナンス推進室にて検討し執行役員会にて決定
マテリアリティの審議
•取締役会書面報告

マテリアリティ策定にあたっては、①欧州「CSRD*」におけるダブルマテリアリティ及び人的資本経営における重要課題、②機関投資家などステークホルダーエンゲージメント結果、③ガバナンスサーベイ結果を踏まえて検討しています。

* CSRD：Corporate Sustainability Reporting Directive

マテリアリティマップ



* 2025年度からの変更（追加、見直し）マテリアリティ

重要課題・施策一覧

	マテリアリティ	担当役員	テーマ／施策	KPI	2027年度目標		2025年度実績	実施状況および対策
事業	経済環境変化への対応と事業の持続的な良質化	各事業担当	● 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	「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	連結	- モビリティ不採算製品縮小（ソフトウェア・提案型の高付加価値製品化） - モビリティ拠点集約 海外生産拠点：9拠点→6拠点 国内開発拠点：「いわき地区」集約によるリソースシフト	モビリティ事業の構造改革を加速し、収益性向上・利益体質への転換推進
				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高付加価値化	利益効果：200億円	連結	- 戦略投資額（2025年度までの実績）：約170億円（生産競争力、センサー領域、ソフトウェア、人的資本など）	主な利益創出状況： 国内生産改革で18億円効果、“ヒト・モノ・空間をつなぐ”センシング領域で提供価値を拡大
	データドリブン経営の推進	経営戦略本部長 財務本部長	● 業績・予算管理（ROIC経営への進化）	課題整理と予算/予測方針を定義、変革構想をまとめる	予算の前提と変更ルールを揃え、説明できる業績管理の土台を作る	連結	―	―
	戦略パートナーとの協創	各事業担当	● 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	（非開示）	（非開示）
E	気候変動への適応と緩和	ESG・法務統括本部長 ものづくりソリューション本部長 技術本部長	● GHG排出量の削減	スコープ1、2 GHG排出量	▲70%（2021年度比） ※2030年 ▲90%	連結	▲64.8%	排出量削減及び省エネ施策を推進したが、生産変動や固定的エネルギー使用の影響を受けたことから、削減手法の見直しを進めました。
				スコープ3 GHG排出量	※2030年度目標 ▲25%（2021年度比）	連結	+33%	
				再生可能エネルギー導入率	85%	連結	76.8%	
	資源循環の促進	ESG・法務統括本部長 技術本部長 ものづくりソリューション本部長	● 環境配慮製品の拡充	新製品における環境配慮製品の割合	2025年度中に決定	連結	基準の策定/発効	環境配慮製品設計基準を製品アセスメントプロセスへ組み込み、各事業における適用を開始しました。
			● 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	95.6%	
	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	製品含有規制物質の重大事故件数	0件	連結	1件	製品含有化学物質管理において重大事故が発生したため、是正対応を実施するとともに、管理方法のばらつきの是正を進めました。
			● 事業所関連化学物質のガバナンス強化	事業所関連化学物質に起因する重大事故件数	0件	連結	0件	
S	価値創造人財の育成、個の能力を発揮できる風土	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	エンゲージメントサーベイスコア	前年度比増	単体	+3.3pt（2025年度は67.8pt）	企業理念の浸透は、各種施策により進展、エンゲージメント向上に向けた取り組みも継続的に推進中です。
			● 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					
			● グローバル人財活用	人財育成費	前年度比増	単体	+86.9%	海外出張機会の創出、部長向けの研修実施により増額しました。
	労働環境、安全衛生の向上	人事総務本部長	● 安全に働ける職場環境の実現	重大労働災害件数	0件	連結	0件	労働安全衛生管理を継続し、高ストレス職場への対応を含む職場環境の改善活動を推進しました。
			● 心身の健康増進	高ストレス職場改善実施率	100%	単体	100%	
			● 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	お取引先様向けCSRアセスメント Cランク企業数	0社	―	0社	
	人権の尊重	人事総務本部長	● 自社内での人権リスク把握と低減	重大な人権問題の発生件数	0件	連結	0件	自社拠点及びサプライチェーンを対象に人権デューデリジェンスを実施し、リスク評価及びマネジメントレビューを行いました。
			● サプライチェーン上の人権問題の排除（鉱物調達調査）	認証精錬所使用率（CMRT）	94.0%	―	94.6%	
	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	品質保証基本教育の受講率	100%	単体	97.4%	品質保証基本教育を国内外で完了しました。 また品質保証体制の運用定着を図りました。
			● 機能安全・製品サイバーセキュリティ推進	安全要件違反件数（ISO26262）	0件	単体	0件	
				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）	0件	単体	0件	
G	コーポレートガバナンスの更なる改革	ESG・法務本部長	● 経営会議の実効性向上	取締役会実効性評価スコア	前年比改善	連結	前年比同スコア	経営会議付議基準の見直し及び社内規程体系及び規程整備計画を策定しました。
			● アルプスアルパイングループのガバナンス強化	社内規程類体系等の整備	整備完了	連結	規程整備計画の策定	
	サプライチェーン最適化と強靭化	資材本部長	● サプライチェーン調査による各種リスクに対する早期影響確認の体制構築	調査実施	Tier Nまでのシステムによるサプライチェーン調査完了	連結	1次調査完了	サイバー攻撃を想定したBCP訓練を実施し、初動対応及び拠点間連携の運用を確認しました。 重要技術を一部設定し、技術管理の適切性を確認しました。
			● 生産地／製品物流のリスクマネジメント強化	リスクアセスメントの実施（自社内）	実施及び結果展開	連結	実施及び結果展開	
			● 有事対応の迅速化・強化	BCP訓練（自社内）	年1回以上実施	連結	1回実施	
	投資回収リスクの極小化	経営戦略本部長 財務本部長	● ROIC経営体制の構築と定着	ROICに基づく予算管理PDCAの仕組み開始	ROIC経営体制が構築、定着しROE10%達成に寄与	連結	―	―
	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	守るべき重要技術の設定 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	重要技術を一部設定	重要技術を一部設定し、技術管理の適切性を確認しました。
	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	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	管理職向けの研修導入	階層別コンプライアンス教育の導入準備を進め、管理職向け研修の実施を開始しました。
	サイバーセキュリティの強化	経営戦略本部長 全執行役員	● 強靭・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	同 システム導入・運用開始	連結	地域ごとに順次導入中	日本、中華圏にシステムを導入し運用開始しました。
				アライアンス企業等調査情報管理	各種関連ガイドライン作成・運用開始	連結	アライアンス企業との協議開始	方針を策定し活動を開始しました。

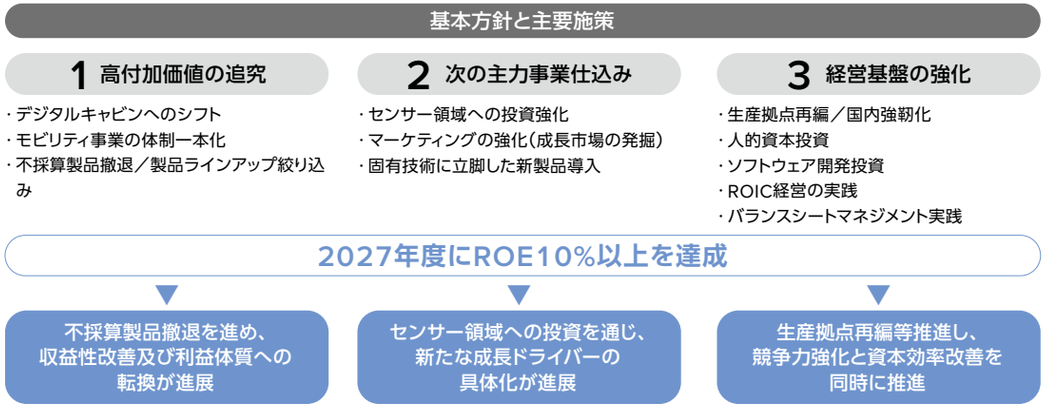
中期経営計画2027の進捗状況

経営構造改革の進展と成長に向けた基盤強化

中期経営計画2027は、「高付加価値の追究」「次の主力事業仕込み」「経営基盤の強化」の3つの基本方針の下、経営構造改革及び資本効率の向上を推進しています。

2025年度は、原材料価格の高騰や関税の影響を受ける厳しい事業環境の中においても、低収益製品からの撤退、生産品目及び生産拠点の集約、省人化・自動化の推進などの施策を着実に実行し、売上高1兆194億円、営業利益420億円を達成し増収増益となりました。

モビリティ事業では、不採算製品の縮小や売価改善、固定費の適正化を進めた結果、収益性の改善が着実に進展しています。また、次期主力事業と位置付けているミリ波センサー、デジタルキー、光通信レンズなどについては、開発及び量産化が進展しており、将来の成長を担う事業基盤の構築が着実に進んでいます。加えて、国内生産競争力の強化や成長領域への人財シフトを進めるとともに、ROICを重視した事業運営及びIRR*1・NPV*2に基づく投資判断を導入することで、事業戦略と財務戦略を一体的に推進する経営基盤の整備を進めています。一方で、顧客OEMにおける開発計画の見直しや、メモリー・地金価格の上昇など、事業環境の不確実性は依然として高い状況にあります。こうした環境変化に迅速に対応しながら、価格適正化、リソースシフト、生産拠点の最適化などの主要施策を着実に実行し、経営構造改革及び資本効率向上を更に推進することで、2027年度 ROE10%以上の達成と企業価値向上を目指します。



*1 IRR(Internal Rate of Return)　*2 NPV(Net Present Value)

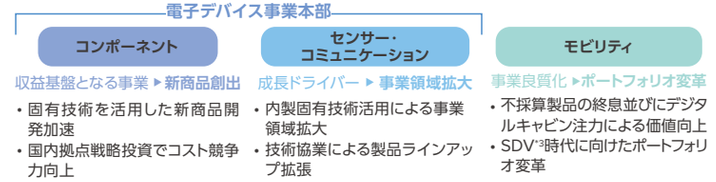
高付加価値の追究

デジタルキャビンへのシフト

ソフトウェア及びインテグレーション技術を基盤に、キャビンドメインコントローラー(CDC)を中核とするデジタルキャビン製品の開発・導入を進めています。キャビンモニタリングシステムは量産を開始しており、CDCについても2026年度 第2四半期から販売開始を計画しています。一方、顧客のEV戦略及び車両開発計画の見直しに伴い、一部製品の導入時期及び販売計画を見直しましたが、高付加価値製品へのシフトは着実に進展しており、高付加価値製品の構成比は2027年度に23%まで上昇する計画です。今後は、CDCを中核としたデジタルキャビン製品の展開を進め、高付加価値製品の拡大と収益基盤強化につなげていきます。

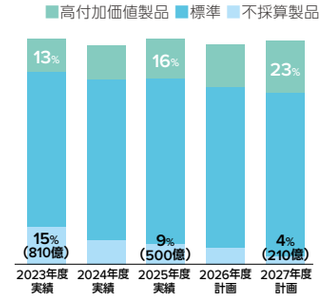
事業本部体制の強化(事業責任と指揮命令系統を明確化)

変化への対応力及び事業の実行力を高めるため、事業責任と指揮命令系統を明確化した組織体制への移行を進めています。モビリティ事業の一体化に続き、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を統合し、電子デバイス事業本部を新設しました。生産機能も各事業本部長の指揮下に置くことで、機能と事業の役割の重複を解消し、開発・生産・販売が一体となった迅速な事業運営を推進していきます。



不採算製品の撤退と製品ラインアップの絞り込み

低収益製品からの撤退を経営構造改革の中核施策と位置付け、収益性及び資本効率の向上を進めています。モビリティ事業における不採算製品の売上高は2023年度の810億円から2027年度には210億円へ、売上構成比も15%から4%へ縮小する見通しです。今後は、モビリティ事業の構造改革を更に加速するとともに、ソフトウェア及びIP事業への注力を通じて収益性の改善を図ります。



*3 SDV(Software Defined Vehicle)

中期経営計画2027の進捗状況

次の主力事業仕込み

センサー領域への投資強化

ビジョン2035の実現に向け、人を中心とするマルチモーダルセンシングを次の成長の核と位置付け、高周波(電波)、磁気、静電などの固有技術を基盤とした投資を進めています。2026年度は、ミリ波センサー、デジタルキー、データセンター向け光通信レンズなどの拡販により、センサー・コミュニケーション事業の黒字化を計画しています。2027年度には新製品で約300億円の売上を見込んでおり、対象製品の約90%で受注が確定しています。

今後は、オープンイノベーションを推進しながら新たなバリューチェーンを構築し、これまで参入できていなかった成長市場への事業拡大を進めていきます。特に、AIサーバー、ロボティクス、産業機器分野に注力し、建機、半導体装置、検査機など新たな事業機会の創出を図ります。これらの取り組みを通じて、2028年度以降の売上の伸長及び利益拡大につなげていきます。

マーケティングの強化(成長市場の発掘)

市場ニーズへの対応に加え、ビジョン2035及び固有技術を起点として、当社の強みを発揮できる事業領域の探索を進めています。AI・データセンター、ロボティクス、産業機器、農機などを成長市場と位置付け、異業種との連携を含み取り組みを推進しています。今後は、技術開発と市場探索を一体で進めることで、社会課題の解決と収益性の両立が期待できる事業機会を創出し、成長領域へ経営資源を集中していきます。

固有技術に立脚した新製品の導入

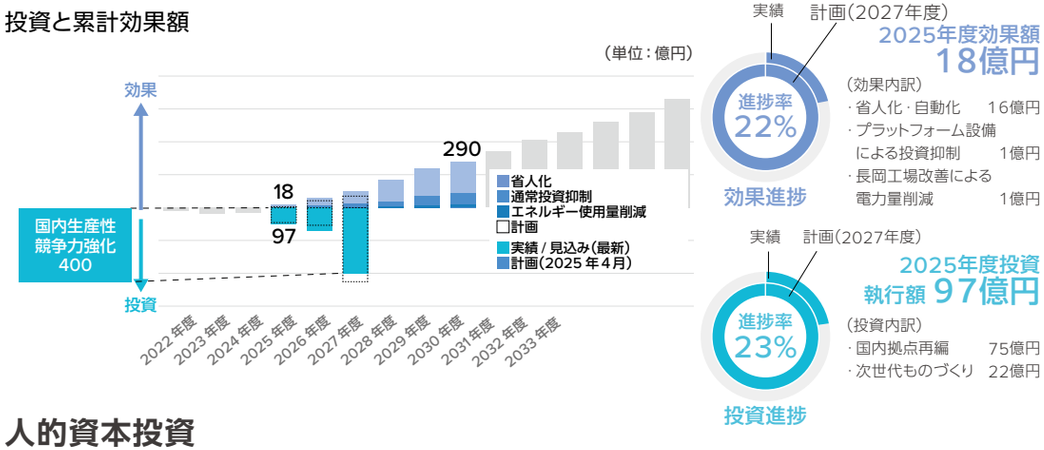
車載向けパッシブデバイス、ミリ波センサー、デジタルキー、データセンター向け光通信レンズなど、固有技術を活用した新製品の導入が着実に進展しています。また、マルチモーダルセンシング関連の新製品を拡充していくとともに、複数のセンシング技術及びソフトウェアを融合した価値創出を強化しています。

経営基盤の強化

生産拠点の再編及び国内強靭化

労働人口の減少や地政学リスクを踏まえ、国内で持続的に生産できる基盤の構築を重要な経営課題と位置付けています。中期経営計画2027では、国内生産競争力の強化に400億円の戦略投資を計画しており、2025年度までに97億円を実行しました。省人化・自動化の推進、共通設備の活用及び電力量削減により、約18億円の効果を創出しています。また、これらの取り組みにより国内生産の競争力向上を進めるとともに、国内外における生産品目及び拠点の集約を進めています。今後も省人化・無人化への投資を進め、2030年度までに累計290億円の効果創出を目指します。

投資と累計効果額



人的資本投資

人的資本を中期経営計画2027を支える重要な経営基盤と位置付け、3年間で100億円の投資を計画しています。事業戦略と人事戦略の連動を強化し、価値創造人財の育成、適所適材の配置及びグローバル連携を推進しています。2025年度は、若手社員を中心に150名規模のグローバル人財交流を実施し、拠点間連携の強化及び業務スピードの向上につなげました。こうした取り組みを通じて組織力の強化を進めた結果、付加価値創出率は129.9%、エンゲージメントスコアは前年比3.3ポイント向上の67.8ポイントとなるなど、人財への投資の成果が着実に現れています。

財務戦略・資本政策

ROIC経営を軸に、「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・資本効率を高めることで、中期経営計画2027で掲げる「2026年度 PBR1倍以上」「2027年度 ROE10%」の達成に向けた取り組みを進めています。

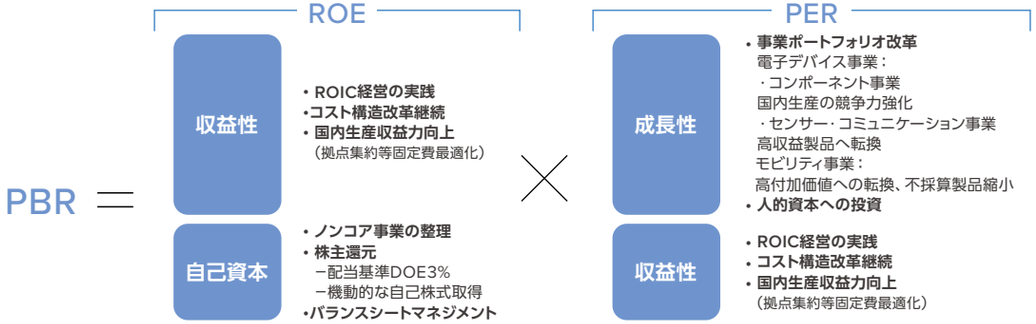


代表取締役 専務執行役員
COO 兼 CFO
小平 哲

2025年度実績の概況

2025年度は、中期経営計画2027の目標である「2026年度 PBR1倍以上」「2027年度 ROE10%」の達成に向けて、ROIC経営の推進に向けた取り組みを本格化させました。投下資本の効率化とリターンの最大化の両面から各種仕組みや指標の整備を進め、その運用を開始しています。

また、業績面では、車載・民生・モバイル市場向け製品の売上増加により前年度比で増収増益となり、ROEは6.2%となりました。当初、2026年度の達成目標としていたPBR1倍については計画よりも前倒しで到達しましたが、企業価値向上の実現には、PBRを持続的に向上させることが重要と考えています。引き続き中期経営計画の達成に向け、事業戦略と財務戦略を一体で推進し、企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。



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。収益性・資本効率の評価軸としてROICを活用し、資本収益性と成長性の両面から事業を評価することで、メリハリのある経営資源配分を推進しています。また、成長領域や高収益製品への重点投資を進めることで、事業ポートフォリオの変革と収益基盤の強化を図っています。更に、固定費最適化施策を通じて、国内生産における競争力の強化に取り組んでいます。

資本政策の観点では、財務健全性を維持しながら、有利子負債の活用や株主還元を通じて、資本構成の最適化と資本効率の向上に取り組んでいます。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倍以上、ROE10%の達成と、その先の持続的な企業価値向上につなげていきます。

（単位：億円）

	中期経営計画2027		
	2025年度（実績）	2026年度（計画）	2027年度（計画）
資本効率（ROE）			10%
株価指標（PBR）	1倍	1倍以上	1倍以上
成長性（売上高）	10,194	10,450	10,850
収益性（営業利益）	420（4.1%）	485（4.6%）	675（6.2%）
収益性（当期純利益）	268（2.6%）	300（2.9%）	430（4.0%）
財務健全性（自己資本比率）	57.1%	50%目安	50%目安

財務戦略・資本政策

成長投資

当社のコア技術である五感要素技術を活用し、「感動」「安全」「環境」の価値をモビリティやロボティクス領域に提供するというビジョン2035に基づき、当中期経営計画期間においては、戦略投資800億円、設備投資1,550億円、合計2,350億円の成長投資を計画しています。重点領域への投資は計画に沿って進捗しており、既存事業の収益性向上、次期主力事業の創出、コスト競争力の強化、並びに事業ポートフォリオの良質化を着実に進めています。

将来の成長の核として、マルチモーダルセンシング製品へ戦略的に投資を行っています。センサー・コミュニケーション事業では、ミリ波センサー、デジタルキー、位置測定ユニット等の高収益製品へのシフトを通じて、収益性の向上に向けた事業ポートフォリオの転換を推進しています。更に、中長期的な成長を見据え、次世代磁気センサーの量産化に向けた投資も継続しています。

国内生産の競争力強化については、コンポーネント事業における省人化・無人化投資を推進しており、生産性の向上とコスト改善に向けた施策を実施しています。また、モビリティ事業では、国内外の拠点集約を通じて固定費削減と開発効率改善を図るとともに、リソースを成長領域へシフトする取り組みを開始しており、予定通り進捗しています。具体的には、2026年度に国内開発拠点を一拠点化し、海外生産拠点についても、欧州、中国、ASEAN各地域で統合を推進しており、2028年度までに現行の9拠点から6拠点へ集約する計画です。

人的資本については、持続的な成長を支える重要な経営資源と位置付けています。社員待遇の改善、経営参画意識の向上、教育・リスキリングの強化を通じて、定着率やエンゲージメントスコアの向上を図るとともに、事業変革への対応力、組織の実行力、生産性、創造性を高めていきます。

(単位:億円)

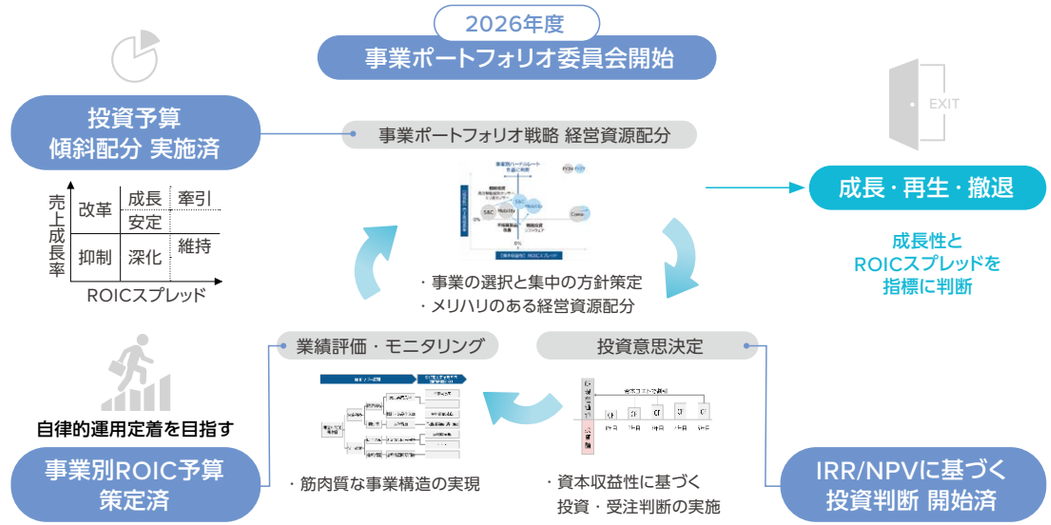
成長投資	2,350
戦略投資	800
国内生産の競争力強化・固定費最適化	400
マルチモーダルセンシング	300
人的資本	100
設備投資	1,550

ROIC経営による財務戦略の推進

当社は、資本コストを上回る価値創造に向け、ROICを経営管理上の重要指標として活用しています。2026年度より事業別ROIC予算を設定し、各事業の資本収益性を踏まえた予実管理を開始しました。また、投資案件についてはIRR(内部収益率)及びNPV(正味現在価値)を活用し、資本効率を意識した投資判断を推進しています。

加えて、事業別ROIC及び事業別ROICツリーを用いたモニタリングを導入し、事業運営から投資判断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。これにより、収益性だけでなく資本効率の観点を含めた経営管理の高度化を図っています。

また、2026年度には事業ポートフォリオ委員会を設置し、事業の成長性と資本収益性の両面から、事業ポートフォリオの状況を定期的に評価・モニタリングする体制を整備しました。同委員会では、各事業の競争優位性や将来性、中長期の収益性を踏まえながら、経営資源配分の方向性について議論を行っています。今後は、事業評価と事業戦略の議論を連動させることで、成長領域への投資と事業体質の強化を推進し、持続的な企業価値向上につなげていきます。



財務戦略・資本政策

健全な財務

当社は、持続的な企業価値の向上を支えるため、健全な財務体質の確保を重要な経営基盤と位置付け、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。

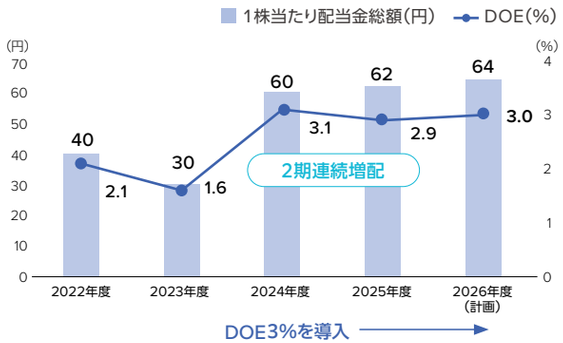
また、ROICスプレッド拡大に向けては、ROICの向上とともに、WACC(加重平均資本コスト)の低減も重要であると認識しています。財務健全性の維持を前提に、有利子負債の適切な活用や株主還元を含む資本政策を通じて、資本構成の最適化を図りながら、資本効率の向上に取り組んでいます。

株主還元

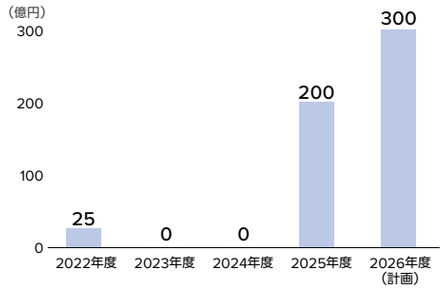
配当については、2024年度よりDOE(自己資本配当率)3%を配当方針としています。配当額は2024年度から2期連続で増配しており、2026年度についても増配となる見通しです。引き続き、当該方針に基づいた安定的かつ持続的な配当の実施に努めていきます。

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200億円を取得し、取得した全株式を消却しました。2026年度には300億円の取得を予定しており、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、株価水準等を総合的に勘案し、機動的かつ柔軟な自己株式取得を実施していきます。

1株当たり配当金とDOEの推移



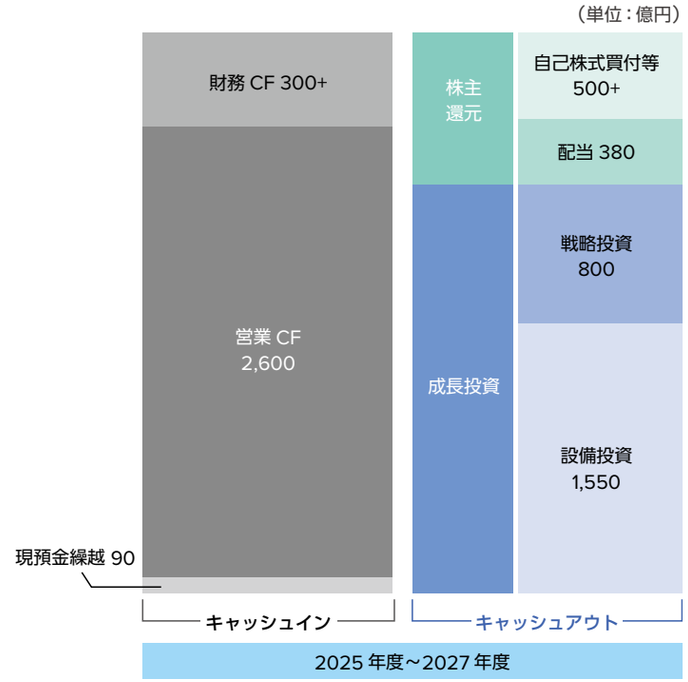
自己株式取得額の推移



キャッシュ・アロケーション

当中期経営計画期間において創出される営業キャッシュ・フローは、2,600億円を見込んでいます。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、今後の成長の核となる事業、固定費最適化に資す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・経営基盤の更なる強化に取り組みます。株主還元については、方針に基づき安定的に配当を行うとともに、機動的に自己株式を取得します。

これらの活動を通じ、中長期的な企業価値向上を実現していきます。



価値創造を支える人財戦略



執行職
人事総務本部長（CHRO）
六浦 圭美

人をつなぎ、選ばれる会社へ ビジョンの実践を通じて、魅力ある会社を実現していきます

価値創造を支える「人」の力

アルプスアルパインは、「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」という企業ビジョンの下、企業価値の向上に取り組んでいます。

当社は創業以来、「人に賭ける」という信念を大切にしてきました。事業環境が大きく変化する中においても、一人ひとりの社員が強みや専門性を高め、自律的に価値を創出し続けることが不可欠であると考えています。そのため、人財を重要な経営資本として位置付け、個の成長を通じた価値創造を推進しています。

また、行動指針である「人に寄り添い、共に高め合い、期待を超える」の実践に向けて、社員が安心して挑戦し、能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。多様な人財が挑戦と成長を重ね、新たな価値創造を生み出し続けることが、当社の競争力と持続的な企業価値向上の源泉であると考えています。

事業成長を支える人的資本経営の推進

人的資本経営の推進において重視しているのは、多様な価値観や視点を「つなぐ」ことです。経営戦略と人事戦略、経営層と社員、部署や拠点を超えた社員間をつなぐとともに、顧客・取引先・株主といった社外のステークホルダーとのつながりを意識することで、新たな価値創出と持続的な成長を実現していきます。また、グローバルでの事業展開を支えるため、海外と日本をつなぐ人財育成や挑戦機会の創出にも注力し、多彩な経験の蓄積をグループ全体の競争力強化につなげていきます。

加えて、事業と人事の連動を一層強化するため、各事業における人と組織に関する課題を把握し、最適な人事施策を推進する人財開発部を新設し、事業現場に根差した取り組みの速やかな実行を可能とする体制整備を進めています。人的課題を経営課題として捉え、実効性の高い人事施策を推進することで、事業成長と企業価値向上への貢献を図ります。

今後も、人的資本への投資と制度・風土の両面からの改革を通じて、社員一人ひとりの力を最大限に引き出し、社員・株主・取引先・社会をはじめとするステークホルダーから選ばれる企業であり続けることを目指します。その実現に向け、「人に賭ける」経営を更に進化させ、人と組織の力を事業成長につなげることで、中期経営計画2027の達成を支え、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

目指す姿

多様で自律した社員が企業理念に共感し、互いに信頼・連携しながら主体的に行動することで、個人の成長、組織成果の最大化と会社の持続的成長を実現

個人	組織	風土
企業理念に共感し、一人ひとりが自身の描くキャリアに基づき自分らしくいきいきと働き、成長・組織貢献している	経営目標の達成に向けて、全社最適で適所適材の配置が行われ、各組織が連携し組織力で目標達成ができている	多様な価値観・個性を互いに尊重し挑戦を応援・協力するなど、新たな価値創造を促し育む心理的安全性ある風土

重点テーマ

	人財ポートフォリオの充実	価値創造人財の確保・育成	個の能力を発揮できる風土醸成
KPI	付加価値創出率*1（連結）	人財育成費 （連結）	エンゲージメントサーベイ*3（単体）
2027年度目標	130%超	前年度比増	72pt
2025年度実績	129.9%	単体 前年度比+86.9% （45,241円/人） 参考：連結 19,567円/人*2	67.8pt （前年度比+3.3pt）

*1 付加価値創出率 = 付加価値額 ÷ 労務費 – 1
*2 国内外の主要グループ会社31社に単体の人財育成費を加え集計した参考連結値
*3 HR Brain社の組織診断サーベイ指標を使用

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は、事業戦略の実行に必要な人財を適時・適所に配置することを、企業価値向上の重要な基盤と位置付けています。そのため、事業及び職種ごとに求められる人材要件(人数・スキル・経験等)を明確化し、人財ポートフォリオの最適化を推進しています。

取り組みポイント

- 人財ニーズの把握方法の見直し
- タレントマネジメントシステムの活用促進
- 事業との連携強化

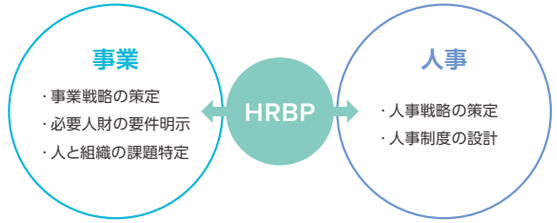
中期経営計画2027におけるKPI

- 付加価値創出率(連結)

2027年度目標	130%超
2025年度実績	129.9%

人事と事業の連動の強化

当社では、事業計画や事業戦略の策定・見直しに合わせ、最適配置の推進や事業創出人財の拡充に取り組んできました。一方で、市場環境変化の加速や顧客要求水準の高まりを受け、人的資本経営の更なる高度化が求められていることから、HRBP*機能の強化を進めています。これまで以上に事業部門と一体となり、事業戦略に基づく人材要件の明確化や課題の抽出を進めるとともに、経営戦略の実行を人財面から支える体制の構築につなげています。具体的には、各事業における人材要件充足率や重要ポジションの充足状況、人財育成の進捗といった指標を基に、事業戦略と人事施策の整合性の検証を進めています。これにより、迅速かつ実効性の高い人事施策につなげ、経営課題と人事課題の一体的な解決を目指していきます。各事業・部門のニーズを的確に把握し、採用、育成、配置を包括して支援することで、事業状況や戦略の変化に応じた柔軟な人財マネジメントの実現を図っていきます。



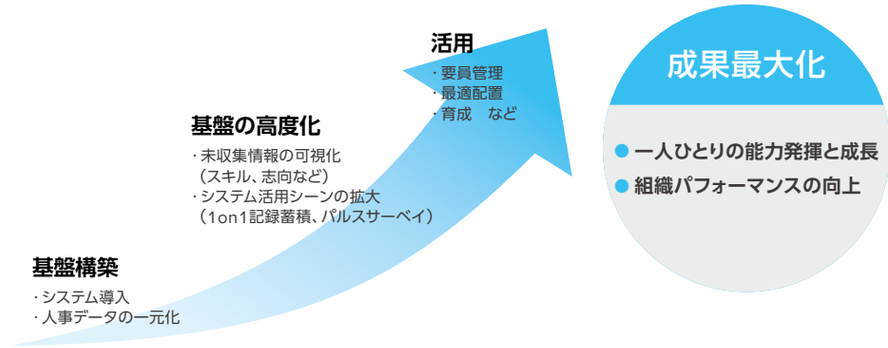
HRBPの役割

- 事業戦略と人事施策の橋渡し
- 事業課題に応じた要員計画・配置の提案
- 育成・リスキリング施策の企画・導入
- タレントマネジメントの実装

*Human Resources Business Partner

人財データの充実化

タレントマネジメントシステムの導入により、人財情報(職務経歴、スキル、志向、評価履歴等)を一元的に可視化し、統合的に把握できる基盤を整備しました。これにより、人財に関する情報を組織横断で活用できるようになり、適材適所の配置や育成の高度化を推進しています。あわせてスキルの見える化を進め、専門性や強みを定量・定性の両面から整理することで、これまで把握しきれていなかった潜在能力や適性の発掘を推進しています。これにより、従来の職種や組織にとらわれない柔軟なアサインメントを実現し、人財の活躍機会の最大化につなげています。



グローバル人事体制の強化

当社は、欧州、米州、中国、アセアン・インドの4地域において、人事体制の整備を進めており、今後は、各地域事業責任者の下、事業運営と人事機能の連動を一層強化し、施策の実行力を高めていきます。また、各地域において直面する経営課題の重要度や優先順位が異なることを踏まえ、地域特性に応じた施策を深化させるとともに、これらの取り組みを将来的に地域横断で有機的に連携させることで、グローバルベースでの人財活用の高度化を図っていきます。

これらの取り組みを通じて、人事機能を単なる管理機能から価値創出機能へと進化させ、持続的な成長と企業価値向上への貢献を目指していきます。

価値創造を支える人財戦略

価値創造人財の確保・育成

基本的な考え方

アルプスアルパインは、自身の強みを発揮し、組織成果の創出に主体的に貢献できる人財を「価値創造人財」と定義し、価値創造人財の確保・育成・配置を推進しています。多様な人財を確保し、一人ひとりの自律的な成長の支援、そして能力発揮ができる適所適材の実現を目指しています。

取り組みポイント

- **事業ニーズの採用活動への反映**
- **オンボーディング支援の強化**
- **価値創造人財の育成に向けた研修体系の見直し**

中期経営計画2027におけるKPI

- **人財育成費（連結）**

2027年度目標	前年度比増
2025年度実績	前年比86.9%増（単体）

採用・定着

会社の様子や職務内容について、情報提供を強化し、入社者とのミスマッチを低減しています。

- 学生向けインターンシップ実施
- 新卒採用：入社前配属先の確定
- キャリア採用：採用HPリニューアル、オンボーディング支援
- パルスサーベイ実施

成長支援

多様な研修機会に加え、次世代経営リーダーや事業創出人財の確保を強化しています。

- 部長のマネジメント アイデンティティ研修実施
- 次世代経営リーダー確保に向けた仕組み整備、プログラム実施
- 事業構想に向けた大学講義、社内プログラム実施
- グローバル活躍支援

最適配置

個人と会社ニーズのマッチング強化を通じて、一人ひとりが能力を発揮できる職務の実現を目指しています。

- 人財ローテーション、会議の充実
- 社内公募制拡充
- キャリアに関する情報の発信強化
- キャリア面談の実施

事業創出に向けた人財育成 ―学びと実践の循環による組織変革―

ビジョン2035の実現に向け、自社技術を起点とした新たな価値を創造するビジネスへの転換を推進しており、その中核を担う人財の育成を重点課題と位置付けています。

社会課題や市場を探究し、自社の強みを活かしながら新たな価値を構想・実現できる探索型人財の育成に向け、自己変革力向上プログラムや事業構想大学院大学への継続的な派遣を通じて、事業創出力の強化を図っています。また、外部で得た知見を実践につなげるため、アイデア実現を支援する体制整備や配置の最適化を進め、人財育成から事業創出までを一体的に推進する仕組みを構築しています。

更に、米ペガサス大学のプログラム受講やシリコンバレーへの派遣、スタートアップとの連携など、グローバルかつ実践的な育成機会の拡充を通じて、挑戦と共創を促進しています。これらの取り組みにより、個人の成長を組織能力へと転換し、戦略と人財育成を一体で推進する基盤を強化しています。

今後も、持続的な事業ポートフォリオ変革と企業価値向上を支える人財の創出を加速していきます。

キャリア採用～定着支援

キャリア採用の拡大により、多様な知見・経験を持つ人財が加わり、組織変革及び価値創造の加速につながっています。一人ひとりが持つ経験や能力を最大限に発揮できる環境の更なる整備に向けて、採用から定着までの一連のプロセスを見直しました。

採用活動では、キャリア採用サイトをリニューアルし、入社者のインタビューや座談会、キャリアパスの可視化、拠点地域での生活を紹介するなど、入社前に当社で働くことの理解を深め、ミスマッチの防止を図っています。

入社後は、研修におけるフォロー体制の強化を進めています。従来の各種研修に加え、社内でのキャリアパスを提示し、中長期的な成長イメージの醸成を図っています。また、キャリア採用社員にはオンボーディング研修を実施し、企業理念や事業理解の促進に加え、社内のネットワークづくりの場とし、不安解消と円滑な立ち上がりを支援しています。

また、課題把握に向けてパルスサーベイや退職データの収集・分析を行っています。パルスサーベイではモチベーションや職場状態を継続的に把握し、入社者の変化や課題の早期検知と迅速なフォローにつなげています。退職データについては定性・定量両面から分析した結果を基に、得られた示唆を施策へ反映することで、採用から定着までの取り組みの高度化を図っています。

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

アルプスアルパインは、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・活躍できる環境づくりを、持続的な企業価値向上の基盤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、組織や管理職との信頼関係の下で自律的に行動できる状態を目指し、「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」と「エンゲージメントの向上」を柱に、制度と職場風土の両面から人と組織の力を最大化する取り組みを推進します。

取り組みポイント

- 経営層による企業理念・企業ビジョンに関する対話
- 管理職向けDE&I研修
- ピープルマネジメント支援
- 個人の主体性・挑戦を促す環境整備

中期経営計画2027におけるKPI

- エンゲージメントサーベイスコア(単体)

2027年度目標	72pt
2025年度実績	67.8pt (前年度比 +3.3pt)

企業ビジョンの浸透

企業ビジョン及び行動指針が現場の行動につながることを重視し、制度・施策と結び付けて浸透を図りました。今後も、タウンホールミーティングの継続及び人事制度への反映を通じて浸透と定着を推進していきます。具体的には、各種研修及び事業別レビューを通じて経営方針を共有するとともに、行動指針と役割定義・評価制度との連動強化を進めます。また、企業ビジョンを日常業務へ落とし込む対話機会の創出に取り組んでいます。

管理職向けダイバーシティ・マネジメント研修



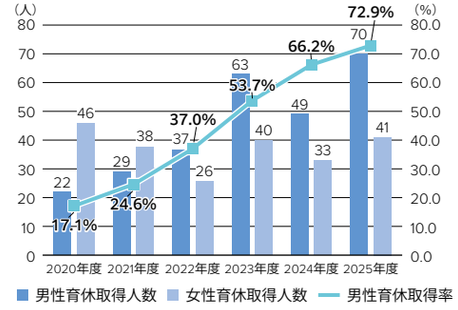
社員の属性や価値観・働き方の多様化を踏まえ、より高度な人のマネジメントが求められる中、管理職向けに研修プログラムを実施しています。「障がい」「LGBTQ+」などのテーマを切り口に、自身の「無意識の偏見」に気づく・向き合う内容となっています。

手挙げ制で実施していますが、2025年度までの2年間で約200名が自発的に参加するなど、管理職が自らの課題として主体的に取り組む傾向が高まっています。

風土醸成に向けた取り組みと成果

いきいきとした職場づくりや働きがい向上に向けてともに学び合う場として、2023年から毎年、DE&Iの啓発強化月間を設け、社員有志による講演会を開催しています。2025年度は「ロービジョン*」「男性育休体験談」「仕事と介護の両立」などの幅広いテーマで実施し、延べ2,600名の社員が参加する一大イベントとなりました。その効果もあり、エンゲージメントサーベイの「多様性」スコアは前年度比0.8pt向上し、多様な価値観の受容が進展しました。加えて、男性育児休業の取得率・平均取得日数がいずれも過去最高を更新し、企業の成長を見据えた女性活躍推進を応援する「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2025」(1,665社中第38位)にも選出されるなど、継続的な取り組みの成果が表れています。

育児休業取得率の推移



*眼鏡・コンタクトレンズの使用、手術などを行っても、日常生活に支障がある状態

エンゲージメント強化



エンゲージメントサーベイ結果及び日常の課題感を基に、各職場・各拠点・全社といったレイヤーで課題検討を行い、エンゲージメント向上につながる活動を行っています。2025年度には、新たに各職場に職場改善推進者を設定し、職場管理職及び推進者の連携・主導の下、職場の特色や課題に応じた活動を開始しました。管理職のみが課題解決を担うのではなく、社員も当事者として参画することを推進者設定の一つの狙いとしています。

推進者は、課題解決ワークショップ及びガイドラインを基に活動のヒントを得て、職場社員との意見交換を通じ課題解決を図ります。日常の課題解決の積み重ねにより、社員エンゲージメントが向上していく状態を目標とし、今後も活動を継続していきます。また、職場の課題として、必要なスキル情報の共有や、中堅・若手社員間でキャリア形成に関する意見交換の場の設定、成長実感を得られやすい挑戦を目標に加えるなど、多様な課題設定と対応を進めています。

価値創造を支える人財戦略

人権の尊重

基本的な考え方

アルプスアルパインは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」及びILO中核的労働基準、OECD多国籍企業行動指針などの国際規範を尊重し、2025年度に「アルプスアルパイングループ人権方針」を制定しました。本方針は、グローバル全拠点・グループ会社及びサプライチェーン全体を適用範囲とし、人権尊重を事業運営の基盤として位置付けています。

人権方針

アルプスアルパイン株式会社およびそのグループ会社(以下、アルプスアルパイン)は、企業理念および5つの経営姿勢に基づき「アルプスアルパイングループ行動規範」を定め、役員および社員に理念および経営姿勢の実践を求めています。人権の尊重はこれらの根幹をなす価値観であり、すべての事業活動において不可欠なものとしてアルプスアルパインはすべてのステークホルダーの人権に対する責任を果たしていきます。

アルプスアルパイングループ人権方針

取り組みポイント

- **人権方針に基づく運用・整備の徹底**

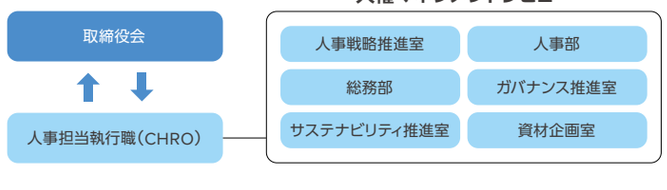
中期経営計画2027におけるKPI

- **重大な人権問題発生件数**

2027年度目標	0件
2025年度実績	0件

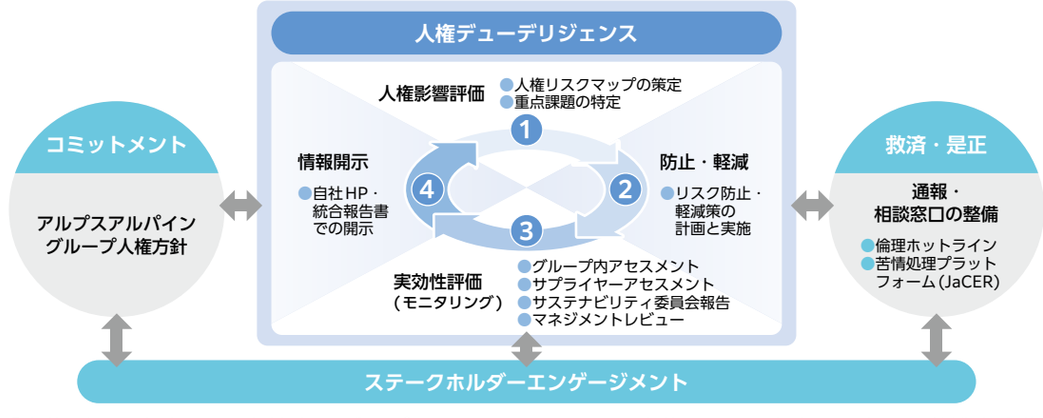
マネジメント体制

人権に関する責任者を人事担当執行職(CHRO)とし、取り組みの実効性を確認・改善するための人権マネジメントレビューを実施しています。関連部署はCHROに取り組みを報告し、その内容は取締役会へ報告する体制としています。



人権デューデリジェンス

当社は、人権リスクの特定・評価・防止・軽減のプロセスを実施しています。



「人権影響評価」では、自社内及びサプライチェーンにおける人権リスクを把握・評価し、労働安全衛生、ハラスメント防止、長時間労働の抑制、並びにプライバシー及び個人情報の保護を重点課題として位置付けています。

人権アセスメント

当社では、自社内及びサプライチェーンの人権リスク把握に向け、人権アセスメントを継続的に実施しています。評価を基に是正指導やフォローアップを行い、バリューチェーン全体の人権リスク低減を図っています。

	対象	実施方法と結果	今後のテーマ
自社内(グローバル全拠点)	海外30拠点	Responsible Business Alliance Code of Conductに基づくアセスメントを実施し、評価基準への適合度合いを評価	人権の継続的な尊重を実現すべく、適切な業務運用に加え、人権保護に関する手順及び規程の整備・高度化を推進
		30拠点中25拠点が適合率90%以上を達成	
サプライチェーン(取引先)	主要取引先162社	「責任ある企業行動ガイドライン」に基づくCSRアセスメントを実施し、「1.できていない」「2.どちらかというとできていない」「3.どちらかというとできている」「4.できている」の4段階で評価	サプライチェーン上における人権リスクの重要性を考慮し、調査対象サプライヤーを拡大する
		人権に関する設問に対し、「1.できていない」「2.どちらかというとできていない」のリスクが懸念される回答は0件	

※通報制度及び教育については、コンプライアンスページを参照してください。 P.63 コンプライアンス

持続可能な社会を実現する環境戦略



執行役員
ESG・法務本部長
桐生 真弓

環境課題への着実な取り組みを通じた、持続的成長と企業価値の向上を目指します。

環境課題を成長機会へ、2050年に向け変革を推進

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」と理念に掲げている通り、地球にとって価値あること、すなわち、気候変動、資源循環、自然資本を巡る課題に対して私たちにできる取り組みを、事業活動の根幹に据えようとしています。資源やエネルギーなど地球からの恩恵を受けて経済活動を行う企業として、それは当社の持続可能性にも直結する活動であり、重要な経営課題の一つです。

環境に対する当社の貢献は決して大きなものではないかもしれません。しかし、ものづくりのプロセスの至る所にその思想を埋め込み、環境負荷低減を自然に意識し継続的に形にできる土壌を、まずはつくっていきたいと考えています。

こうした認識の下、当社は2050年までにカーボンニュートラル及び環境負荷ゼロのものづくりを実現する目標を掲げています。この長期目標からバックキャストで中長期目標を定め、2030年・2040年に向けた具体的なロードマップに沿って実効性のある取り組みを推進し、長期視点と実行力を両立させることで、持続的成長を実現していきます。

全社変革をけん引する環境戦略の実行力強化

これらの目標を確実に達成するため、当社は環境戦略を構想段階から実行フェーズへと移行しました。その中核となるのが全社横断で推進する環境戦略推進プロジェクトです。本プロジェクトは、スコープ1・2・3の排出削減をはじめとするバリューチェーン全体での取り組みを統合的に推進する役割を担います。加えて、カーボンニュートラル工場の段階的な展開やZero-Waste Challenge、環境配慮製品の設計を通じて事業変革を進めています。更に、PDCAを基盤としたマネジメントの強化に加え、環境データのダッシュボード化により、KPIの進捗管理を高度化し、計画の確実な実行と継続的な改善を進めていきます。

環境経営の高度化を通じた企業価値創造への挑戦

こうした取り組みをより実効性あるものとするため、TCFD及びTNFDの考え方に基づき、気候変動及び自然関連のリスクと機会を全社的なリスクマネジメントの枠組みに統合し、経営判断へ反映しています。取締役会の監督の下、サステナビリティ委員会を中心に、環境戦略推進プロジェクトと各部門とが連携して、戦略立案から実行、評価までを一体的に推進する体制を構築しています。また、環境関連指標を役員報酬制度にも組み込むことで、経営層自らが責任を持って取り組む仕組みを強化しています。環境課題への対応をリスク低減目的にとどめることなく、事業機会として積極的に捉え、企業価値の向上につなげていくことは経営の重要な責務です。

今後もステークホルダーとの対話と協働を通じ、その実現に向けて全力で取り組んでいきます。

中期経営計画2027における環境領域のマテリアリティ

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の導入、省エネルギー設備投資
- 設計起点のスコープ3削減
- 廃棄物の削減と再資源化の促進
- 再生材の利用拡大
- 環境貢献製品の創出
- お取引先様と連携した環境負荷低減
- 化学物質の管理強化

中長期目標

2030年度に向けた目標

- 温室効果ガス排出量(2021年度比)
  - ・スコープ1、2 ……90%削減
  - ・スコープ3 ……25%削減
- 廃棄物リサイクル率 ……98%達成
- 製品・梱包への再生材使用率向上*
- 有害物質の排出抑制*

2050年度に向けた目標

- バリューチェーン全体での温室効果ガス排出 …… 0ゼロ(実質)
- 廃棄物の最終埋め立て …… 0ゼロ
- 枯渇資源バージン材使用…… 0ゼロ
- 環境・生態系にとって有害な物質排出… 0ゼロ(実質)

＊ 定量目標については現在検討中

持続可能な社会を実現する環境戦略

環境戦略推進プロジェクト

2050年度に向けた環境目標の実現に向けた挑戦 ―長期ビジョンを実行につなぐ全社プロジェクト―

アルプスアルパインは、「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及び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することを目指しています。

一方で、これらの長期目標を実現するには、個別施策や部門単位での取り組みにとどまらず、全社を横断した戦略的かつ継続的な推進体制の構築が不可欠です。2050年度の目標からバックキャストし、中期目標を起点にするとともに、着実な実行と改善を継続していく仕組みづくりが求められています。

こうした課題認識の下、当社は2025年10月、気候変動及び資源循環に関する取り組みを全社横断で推進する専任の環境戦略推進プロジェクトを立ち上げました。本プロジェクトは、2050年度環境目標の実現に向け、環境戦略を実行フェーズへ移行させる重要な取り組みとして位置付けており、中期目標に基づく施策の具体化と、全社横断での継続的な推進体制の構築を進めています。

プロジェクトミッション

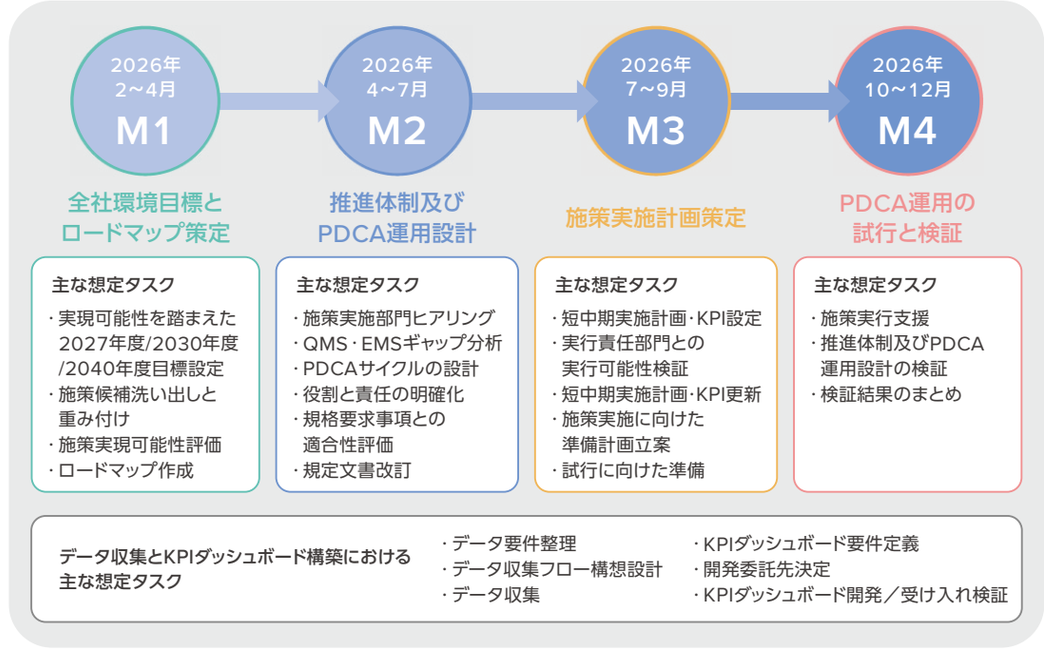
気候変動及び資源循環に関する2050年度目標の達成に向け、全社横断の専任チームと実務レベル責任者を集約し、中期目標の策定及び施策立案を通じて、環境マネジメントシステムを基盤とした全社PDCAが確実に回る仕組みを構築する。

推進体制

本プロジェクトは、全社横断の専任チームと各部門が連携して推進しています。各マイルストーンにおける成果物については、全執行役員が参加するサステナビリティ委員会(四半期開催)において審議・承認を行う体制としています。

プロジェクト活動計画

本プロジェクトの活動期間は2026年1月から12月までの1年間とし、3ヵ月単位でマイルストーンを設定しています。M1では全社環境目標及び中期ロードマップを策定し、M2では推進体制とPDCA運用を設計します。M3では次年度及び次期3ヵ年を見据えた施策の実行計画を策定し、M4では小規模な組織でPDCA運用の試行・検証します。あわせて、環境データ収集体制の整備及びKPIダッシュボードの開発にも取り組みます。



環境関連イニシアチブなどへの対応状況

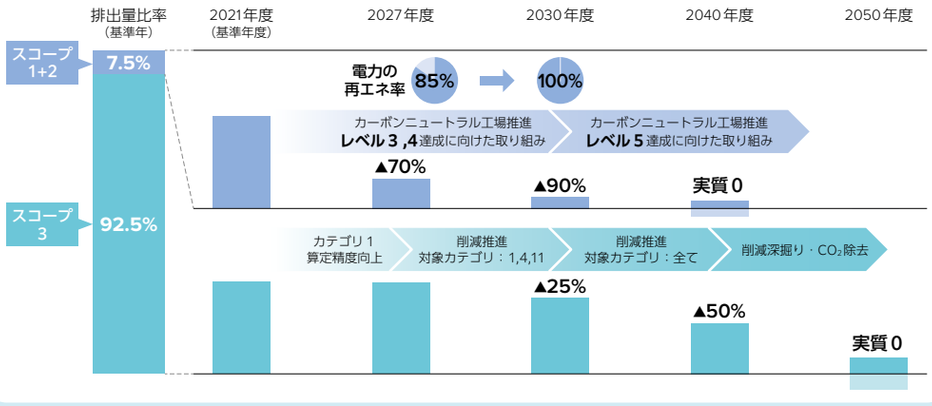
CLIMATE GROUP RE100	JCLP	SCIENCE BASED TARGETS	CDP A List 2025 / CDP 2025
RE100イニシアチブ	JCLP	SBTイニシアチブ	CDP
2030年までに、事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーへ転換を推進するため加盟	1.5℃目標を達成するための情報収集を目的に加盟	当社として1.5℃目標を達成するために認定を取得	気候変動で「Aリスト」企業に選定

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

バリューチェーン全体での温室効果ガス排出ゼロに向けた道筋

アルプスアルパインは、気候変動への対応を重要な経営課題の一つと位置付け、2050年度に「バリューチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出ゼロ」の実現を目指しています。この目標達成に向け、2026年4月開催のサステナビリティ委員会において、スコープ1+2及びスコープ3のGHG排出削減に関する中長期目標とロードマップを承認しました。本ロードマップは、環境プロジェクトを通じて具体的な施策に落とし込み、全社及びバリューチェーン全体で推進していくものです。



スコープ1+2削減ロードマップ —カーボンニュートラル工場推進モデル—

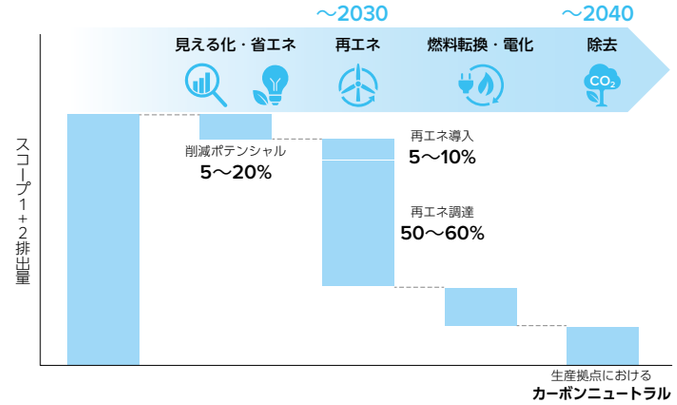
設備構成や操業条件は工場ごとに異なるため、当社ではスコープ1+2の排出削減を工場単位で推進しています。そのため、全工場に共通する指針として「カーボンニュートラル工場推進モデル」を定義しました。本モデルでは、データ整備から排出ゼロ達成までのプロセスを5段階の推進レベルとして体系化し、各工場が実情に応じた取り組みを段階的に進められる仕組みとしています。

推進レベル	達成指標
1	データ可視化・原単位整備完了
2	主要設備のエネルギー診断完了
3	省エネ対策実行
4	再エネ調達方針策定・実行
5	スコープ1+2排出ゼロ達成

まず、エネルギー使用状況の見える化により省エネポテンシャルを特定し、投資効率の高い省エネ施策及び再生可能エネルギーの導入を優先的に推進します。電化及び除去については、技術動向と経済性を踏まえ、適切な時間軸で段階的に展開していきます。

また、右図の優先順位に基づき、グローバル生産拠点を対象に、2030年度までにレベル3・4、2040年度までにレベル5の達成を目指し、エネルギー消費量の多い拠点から優先的*に展開していきます。

*2026年度：中国、2027年度：日本、2028年度以降：メキシコ・欧州・その他アジアへ展開



スコープ3削減に向けた重点領域へのアプローチ

ステップ1(2026年度)	算定精度高度化
ステップ2(~2027年度)	ホットスポット特定
ステップ3(2028年度~)	設計・サプライチェーン変革

当社におけるスコープ3排出量の約7割は、購入した製品・サービスに由来するカテゴリ1が占めており、現在は購入金額ベースの2次データを用いて算定しています。今後2年間は、スコープ3削減の基盤整備期間と位置付け、資材部門と連携して主要調達品目を対象に1次データへの置き換えを進め、算定精度の向上に取り組みます。あわせて、技術部門と協力し、より精度の高い排出原単位データベースを用いた製品レベルでの算定を行い、排出量の大きいホットスポットを特定します。2028年度以降は、この分析結果を活用した低炭素製品設計を推進し、2040年度までに基準年度比50%の削減を目指します。更に、2040年度以降は、CCS(Carbon Capture and Storage：二酸化炭素回収・貯留)及びCCUS(Carbon Capture, Utilization and Storage：二酸化炭素回収・利用・貯留)の社会実装の拡大等により、サプライチェーン上流における大幅な排出削減の進展を見込んでいます。

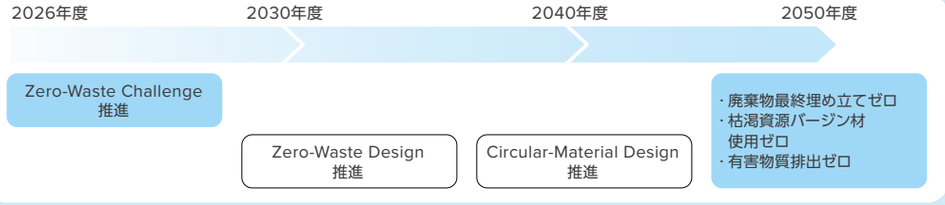
持続可能な社会を実現する環境戦略

資源循環の促進

2050年度に向けた資源循環目標

アルプスアルパインは、電子デバイス及びモビリティ製品を開発・生産する企業として、大量生産・大量消費を前提とした社会の発展とともに成長してきました。その一方で、資源制約や廃棄物問題が顕在化する中、こうした社会構造が環境に大きな負荷を与えてきたことを真摯に受け止め、資源循環の促進を重要な経営課題の一つとして位置付けています。

当社は、開発力とものづくり力を通じて資源循環型社会の実現に貢献することを目的に、2050年度に向けた資源循環目標を策定しました。



これらの目標の達成には、工場における廃棄物削減の取り組みにとどまらず、大量消費を前提とした従来の発想から転換し、製品の設計段階から資源循環を組み込むことが不可欠です。

今後は、設計部門と生産部門の連携の下、全ての製品を環境配慮製品へと進化させ、2050年度の資源循環目標の実現を目指します。

Zero-Waste Challenge　―工場から始める資源循環の第一歩―

2050年度に向けた資源循環目標の達成には、設計段階での取り組みに加え、実際に資源が消費される生産現場において廃棄物の発生実態を正しく把握し、改善を積み重ねていくことが不可欠です。Zero-Waste Challengeは、この考えに基づき、2030年度までを目標期間として、廃棄物の発生を前提としない生産の実現に挑戦する取り組みです。

本取り組みでは、工程内で発生する廃棄物の削減・再利用・再資源化を徹底し、最終埋め立てに依存しない生産活動の実現を目指します。また、現場での改善活動を通じて、どの工程でどの資源がどのように使われているかを可視化し、その知見の蓄積を進めていきます。Zero-Waste Challengeを通じて得られる知見やデータは、次のフェーズであるZero-Waste Design及びCircular Material Designへと展開していきます。当社は、工場から始まる本取り組みを通じて、資源循環型ものづくりの基盤を着実に構築していきます。

Zero-Waste Challengeの取り組み内容

観点	主な取り組み
削減	・不良／ロス低減 ・上流工程での発生抑制
分別・再資源化	・分別ルールの徹底 ・再資源化ルート確立
工程内再利用	・端材等の再利用
可視化・管理	・廃棄物の把握 ・改善効果モニタリング

環境配慮製品基準に基づく製品設計の推進

2050年度に向けた資源循環目標の達成に向け、当社は製品設計段階での取り組みを強化するため、環境配慮製品基準を2026年1月に改訂しました。本基準は、資源循環及び温室効果ガス排出削減への貢献を評価するための共通指針として位置付けています。

設計部門は、本基準に基づき、軽量化や省エネルギー化、PIR(Post-Industrial Recycled)材・PCR(Post-Consumer Recycled)材やバイオマスプラスチックの活用などを通じて、製品のライフサイクル全体での環境負荷低減を考慮した製品設計を進めています。また、これらの取り組みは、原材料調達段階や製品使用段階における温室効果ガス排出量の低減を推進することで、スコープ3排出量の削減にも寄与します。当社は、改訂した環境配慮製品基準を全ての製品設計に適用することで、資源循環の促進とスコープ3を含む温室効果ガス排出削減の両立を図り、2050年度の目標達成につなげていきます。

環境配慮製品基準の評価項目

区分	評価項目
製品本体	軽量化
	省エネルギー化
	長寿命化
	PIR材／PCR材の使用
	バイオマスプラスチックの使用
	CO_2排出量の抑制
	有害性・有毒性

区分	評価項目
包装材	軽量化
	PIR材／PCR材の使用
	バイオマスプラスチックの使用
	有害性・有毒性

持続可能な社会を実現する環境戦略

TCFD・TNFDへの対応

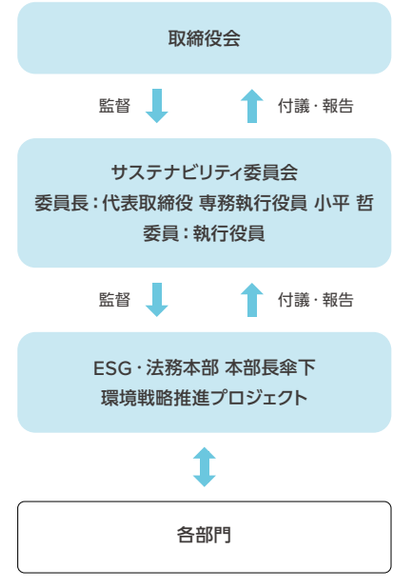
アルプスアルパインは、気候変動及び生物多様性を含む自然資本の変化が、事業活動及び中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要な経営課題であると認識しています。事業活動は、エネルギー、原材料、水といった自然資本に依存すると同時に、温室効果ガス排出や資源利用などを通じて環境に影響を与えています。この認識の下、当社はTCFD及びTNFDの枠組みを活用し、リスクと機会を体系的に把握・評価するとともに、環境戦略に反映することで、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

TCFD・TNFDへの対応状況

	TCFD	TNFD
ガバナンス	・取締役会が気候関連リスクと機会を監督 ・CEOを最高責任者とする推進体制 ・サステナビリティ委員会で審議	・取締役会が自然関連リスク・機会を監督 ・サステナビリティ委員会で一元管理 ・気候変動、資源循環、化学物質管理を統合推進
戦略	・気候変動を将来の不確実性ではなく、すでに顕在化しつつある事業環境の変化として認識 ・マテリアリティを「脱炭素社会の実現」から「気候変動への適応と緩和」へ見直し ・緩和策に加え適応を重視した戦略的対応により事業の持続性と競争力の確保を目指す	・自然への依存、インパクトを可視化 ・ENCORE等を用いた事業別分析 ・拠点別の生物多様性リスクを把握 ・結果を環境戦略に反映
リスク管理	・IPCC AR6に基づく複数シナリオを参照し、時間軸を踏まえたシナリオ分析を実施 ・移行リスク及び物理リスクを識別・評価 ・市場機会も含めて整理し全社リスクマネジメントに統合	・自然関連リスクを全社リスク管理に統合 ・上流、自社拠点を含むバリューチェーンを対象 ・環境戦略推進プロジェクトが評価・管理
指標と目標	・2050年度に向けた目標（2021年度比） バリューチェーン全体でGHG排出実質ゼロ ・2040年度に向けた目標（2021年度比） スコープ1+2排出実質ゼロ、スコープ3 50%削減 ・2030年度に向けた目標（2021年度比） スコープ1+2 90%削減、スコープ3 25%削減	・2050年度に向けた長期目標 枯渇資源バージン材使用ゼロ 廃棄物最終埋め立てゼロ 有害物質排出ゼロ

ガバナンス

当社は、気候変動及び自然関連課題を含むサステナビリティ課題について、取締役会の監督の下、実効性のあるガバナンス体制を構築しています。CEOはサステナビリティに関する最高責任者として全体を統括し、CEOが任命した取締役がサステナビリティ委員長として、TCFD・TNFDを含むサステナビリティ施策全般を監督しています。2025年度からは、執行役員会に相当するサステナビリティ委員会を運営し、経営としての判断を行っています。また、取り組みの実効性を高めるため、ESG評価指標を役員報酬に反映し、経営層自らが責任を持って課題に取り組む仕組みを導入しています。サステナビリティ委員会で審議された内容は、四半期ごとに取締役会へ報告され、取締役会は進捗及び顕在化する課題を継続的に監督しています。



リスクマネジメント

当社は、気候変動リスク及び自然関連リスクを特別なリスクとして切り離すことなく、全社的なリスクマネジメントの枠組みに統合しています。

TCFD及びTNFDの考え方に基づき、物理リスク及び移行リスクを含むリスクと機会を識別・評価し、他の経営リスクと同一基準で整理しています。影響度が大きいと判断されたリスクについては、サステナビリティ委員会で対応方針を検討した上で取締役会に報告し、必要に応じて審議を行います。

これらのプロセスを通じて、事業への影響を可視化し、中長期的な企業価値の維持・向上につなげています。

持続可能な社会を実現する環境戦略

TCFD：戦略

当社は、TCFD提言に基づき、IPCC等が示す複数の気候シナリオを参照し、将来の不確実性を考慮したシナリオ分析を実施しています。分析においては、脱炭素化が進展する社会及び気候変動影響が顕在化する社会を想定し、時間軸の観点から、事業への影響を整理しています。

リスク評価

区分	種別	項目	具体的な影響	時間軸	影響度	主な対応策
移行リスク	政策・規制	カーボンプライシング制度の加速	炭素コスト増により事業コストの上昇	長期	小	・直接排出量削減の推進 ・インターナルカーボンプライシングの活用
		省エネ・GHG排出規制の強化	管理工数増加、設備更新前倒し	長期	小	・計画的な設備更新 ・サプライヤー含むデータ管理基盤整備
	市場	低炭素製品需要の拡大	需要対応遅れによる売上減少、コスト増	長期	中	・低炭素製品・技術開発の強化 ・サプライヤーとの協働
		鉱物資源の需要ひっ迫	調達コスト上昇、供給不安	中期	中	・代替材料・使用量削減の検討 ・調達リスク分散
		電力需要の拡大	電力料金上昇、供給不安	中期	小	・省エネ推進 ・電力調達方法の多様化
物理リスク	急性	洪水・台風等の激甚化	工場操業停止、設備・在庫被害	中期	小	・定量評価に基づく防災・減災対策
	慢性	気温上昇	労働生産性低下、エネルギーコスト増	長期	小	・職場環境・健康対策強化

機会評価

種別	項目	具体的な影響	時間軸	影響度	対応策
市場	防災・適応市場の成長	防災・減災用途向けコンポーネント需要の拡大	長期	小	防災・減災市場を中長期的事業機会として捉え、研究開発・投資・事業検討に反映
市場	水資源・農業分野でのIoT需要増加	水管理・農業分野におけるセンサー・通信デバイス需要の拡大	長期	小	環境データ取得・遠隔監視用途を想定した製品開発・機会強化

これらの分析を通じて特定した気候関連のリスク及び機会は、サステナビリティ委員会での審議を経て、環境戦略に反映しています。

TNFD：戦略

当社は、事業活動が自然資本に依存するとともに、自然環境や生態系に一定の影響を与えていることを重要な経営課題と認識しています。TNFDが提唱するLEAPアプローチを参考に、事業活動と自然との依存・インパクト、及びそこから生じるリスクと機会を整理しました。分析では、原材料調達から生産拠点に至るバリューチェーンを対象に、自然資本の劣化や地域特性を踏まえた影響評価を実施しています。

リスク評価

区分	種別	項目	具体的な影響	時間軸	影響度	主な対応策
移行リスク	政策・規制	化学物質使用規制の強化	管理工数増加、代替材料対応によるコスト増	中期	小	・規制動向の継続的把握 ・代替材料の計画的導入
		廃棄物排出・処理規制の強化	処理コスト増加、有害廃棄物管理負担増	中期	小	・廃棄物削減・分別高度化 ・再資源化の推進
	市場	環境配慮要求の高度化	従来製品の競争力低下	長期	中	・環境配慮製品への転換検討
	技術	代替材料・リサイクル材対応の遅れ	品質・信頼性リスク	長期	中	・環境配慮製品への転換検討
物理リスク	急性	洪水等の自然災害	工場操業停止、設備・在庫被害	中期	小	・拠点別リスク評価に基づく防災対策
	慢性	水ストレスの拡大	操業制約、水使用コスト増	長期	小	・水使用量削減・再利用推進

機会評価

種別	項目	具体的な影響	時間軸	影響度	対応策
技術	資源効率の改善	原材料・廃棄コスト削減	長期	小	・製品・工程設計の見直し ・歩留まり改善・再利用促進

これらの分析結果は、2026年度のサステナビリティ委員会において、自然関連の中長期目標及びロードマップ策定の検討に活用していくとともに、自然資本への依存とインパクトを踏まえた意思決定を通じて、事業の持続性と中長期的な企業価値の向上を目指します。

価値創造を支える技術・知財戦略



執行職
技術本部長(CTO)
山田 幸光

感性に寄り添う技術を起点に、AI連携と固有技術の融合、知財の戦略的活用を通じて、ビジョンの具体化と価値創造を推進

方針・戦略

技術本部は、当社の企業ビジョンである「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」の下、研究開発の成果を事業へと結び付け、企業価値の向上に貢献することを使命としています。

当社はこれまで、固有技術とデバイス・IC・ソフトウェアを一体で設計・実装することで、人の「感性」を具現化する製品・ソリューションを創出してきました。現在はこれらをAIと組み合わせたマルチモーダルセンシングへと進化させ、HMIを軸とした独自ソリューションの拡大を目指しています。

こうした付加価値の高い先端技術を、デジタルキャビンやロボティクスといった成長領域へ展開し、事業本部と一体となり競争力強化と持続的な収益成長を支えていきます。また、AI活用による開発効率の最大化とグローバル開発基盤の高度化を進め、技術創出から事業化までのリードタイム短縮に取り組んでいます。更に、大学との包括連携を通じて10年先を見据えた技術の種を育成するとともに、オープンイノベーションを通じて自社の立ち位置を明確化し、イノベーションパイプラインを強化します。あわせて、知財を「経営の武器」と位置付け、知財ポートフォリオの構築や知財分析を通じて技術優位性を可視化し、アライアンスや技術転用による社会実装力の向上を図っています。また、「人に賭ける」という考えの下、新たな技術開発への挑戦や組織の境界を超えた協創の場を提供し、将来の競争優位性を支える人財育成に取り組んでいます。

技術本部及びCTOはその先頭に立ち、技術の力で新たな価値を創出し続けることで、ステークホルダーの皆様の期待を超える成果をあげるべく、強い決意で取り組んでいきます。

アルプスアルパインの技術アーキテクチャー

当社の技術アーキテクチャーの特長は、「操作・センシング・制御」を分断せず一体で設計・実装する点にあります。人の動作や意図、状態を高精度に検知し、解釈・判断した上で、触覚や音、動きとしてフィードバックする一連の機能を、デバイスからソフトウェア、ICデザインまで含めた垂直統合型で構築しています。この一貫設計により、利用環境や個人差に左右されない、直感的で一貫した体験の提供に加え、顧客仕様への柔軟な対応や最適化を可能としています。

この統合設計を支えるのが、「人の感性に寄り添うテクノロジー」を中核とした当社の技術領域です。接点・抵抗、アクチュエーター、静電、高周波(電波)、磁気、光学、サウンドといった多様な技術を長年にわたり蓄積し、個々を深化させるとともに融合することで、HMIを中心とした価値創出を行ってきました。これにより、単一技術では実現が難しい機能・性能を具現化し、製品の付加価値向上につなげています。また、触覚・視覚・聴覚を中心としたマルチモーダル設計も当社の強みです。複数のセンシング情報を統合し、人の感性や状態を多面的に捉えることで、機能提供にとどまらない体験価値の創出に取り組んでいます。これらの技術基盤は、デジタルキャビン、ロボティクス、ヒューマンアシストなどの成長領域においても重要な役割を担います。当社は、こうした技術領域の広がりと融合力を背景に、部品サプライヤーの枠を超え、人の感性を起点に価値を設計・実装する企業として、持続的な競争優位性の確立につなげていきます。



価値創造を支える技術・知財戦略

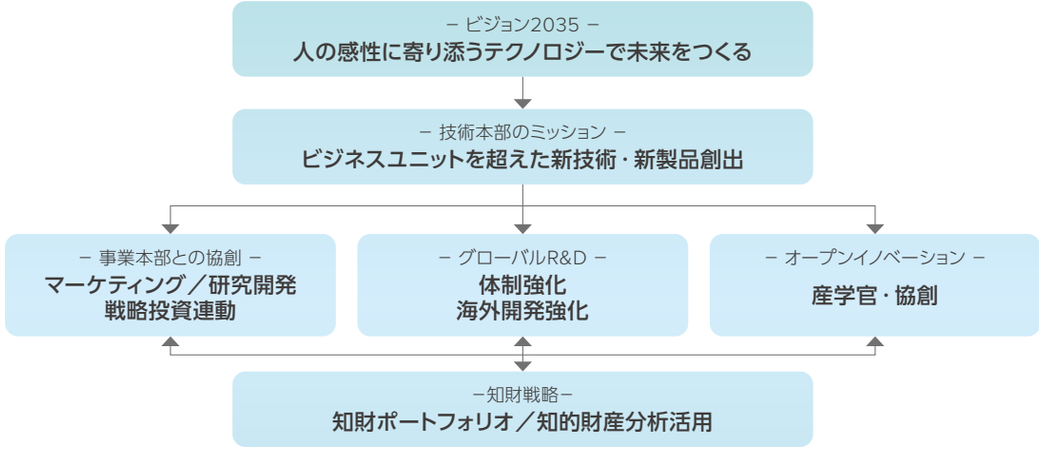
技術開発体制

技術本部は、ビジョン2035の達成に向け、「技術の可能性を見極め、イノベーションを通じてビジネスユニットの枠を超えた新技術・新製品を創出し、競争力強化と持続的な企業価値向上に貢献する」ことをミッションとしています。中期経営計画2027の実現に向け、10年後を見据えた技術ロードマップを策定し、固有技術の深化・融合による価値創出を全社横断で推進しています。

新技術・新製品創出体制においては、マーケティングプロセスや研究開発プロセスを通じ、企画初期から市場・技術の両面で連携を強化しています。戦略投資領域や重点技術領域と開発テーマの連動を図り、開発テーマの完成度向上と迅速な事業判断を支援することで、事業競争力の強化に貢献しています。

グローバルR&D体制においては、海外現地法人(米州、欧州、中国、アセアン・インド)の開発機能強化を推進しています。設計基準や技術資産の集約・更新、AI活用による設計インフラの高度化を進め、国内外一体の開発基盤の構築と開発力の底上げを図っています。

オープンイノベーションでは、産学官連携や戦略パートナーとの協創を通じて外部知を取り込み、固有技術の進化と新規事業創出を加速させています。あわせて知財戦略との整合を図り、重点技術領域における知財ポートフォリオ構築や知財分析を経営・事業判断に活用することで、自社優位性の確立と長期的な成長基盤の強化につなげています。



中期重点テーマ

ビジョン2035及び中期経営計画2027の達成に向け、「新技術・新製品創出」「マーケティング／研究開発の戦略投資連動」「グローバルR&D体制・海外開発強化」「オープンイノベーション」「知財ポートフォリオ／知財分析活用」を中期重点テーマとしています。

固有技術の深化を通じて新技術と新製品の成立性を見極め、事業化につながる技術創出を推進します。あわせて、市場起点のマーケティングと研究開発の連動により意思決定の質とスピードを高め、研究開発投資の最適化と価値創造力の向上を図ります。

また、海外開発機能の強化と設計基準・技術資産の展開によりグローバル開発体制の高度化を進めるとともに、産学官連携や大学・お客様など外部との共同開発を通じた新技術テーマ創出と協創の拡大を推進します。更に、知財戦略の強化・活用により技術優位性の可視化を進め、競争優位性の確立につなげます。

2025年度は新技術テーマの具体化や協業進展、知財分析の活用が進展した一方、テーマ間の進捗の差が課題となりました。2026年度以降は、企画初期段階からの連携強化と評価プロセスの高度化、グローバル開発基盤と知財活用の一体推進により、技術創出力と事業化力の底上げを図ります。

テーマ	施策	成果	創出価値
新技術・ 新製品創出	固有技術深掘 要素技術構築	技術成立性判断 事業成立性判断	製品付加価値の向上
マーケティング／ 研究開発戦略投資連動	市場起点マーケティング 戦略意思決定ゲート強化	意思決定プロセス改革	中長期価値創造力強化
グローバルR&D体制・ 海外開発強化	現地法人開発機能強化 設計基準／技術資産展開	開発体制確立 技術資産可視化	グローバル開発競争力
オープンイノベーション	産学官連携 外部知の獲得 大学・顧客共同研究開発	新技術テーマ創出 共同研究案件増加	中長期的な競争優位性と企業価値の向上
知財ポートフォリオ／ 知的財産分析活用	知財ポートフォリオ戦略構築	技術優位性可視化	持続的競争優位性

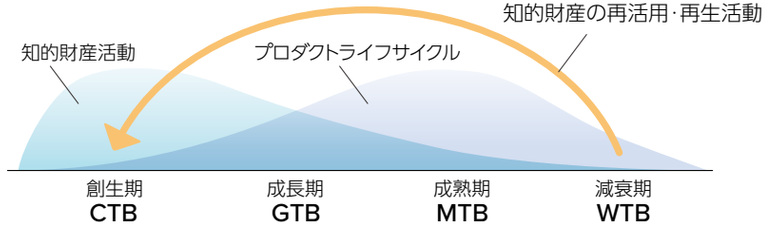
アルプスアルパインの強みを支える知的財産

知的財産部門のミッション

当社の知的財産部門は技術本部に属しながら、技術本部及び電子デバイス事業本部、モビリティ事業本部を含む全社の知財活動を横断的に担っています。知財を経営・事業・技術をつなぐ重要な経営資源と位置付け、「知財を通して事業と技術に革新をもたらす」をミッションに、ビジョン2035の実現に向けて活動しています。

プロダクトライフサイクルに即した知的財産ポートフォリオ構築

当社では、プロダクトライフサイクルをCTB、GTB、MTB、WTB*の4つの事業段階に区分し、それぞれの段階に応じた知財活動の指針を定め、事業と一体となった取り組みを推進しています。創生期にあたるCTBでは、新事業・新技術の創出を目的として、先行技術調査に加え、業界分析などを実施しています。将来を見据え、重点的にポートフォリオ構築を図る分野の選定や、必要に応じた協創の推奨などを行っています。成長期のGTBでは、市場に投入された製品・サービスを起点に、競合動向を踏まえた知財ポートフォリオの拡張を進め、事業拡大を支える取り組みを実践しています。成熟期のMTBでは、コストマネジメントを意識したポートフォリオ管理を行い、技術転用や事業売却・資金化など、最適化に向けた検討へと重心を移します。減衰期のWTBでは、次世代事業への技術転用や知財の活用を軸に、価値の最大化を図ります。このようなライフサイクルに即した知財活動を通じて、事業に適した知財ポートフォリオの構築を推進しています。



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

新事業分野におけるイノベーション・スパイラルアップ

CTB領域などにおける新事業分野での重点的な取り組みの一つとして、当社では固有技術を起点に、協創・オープンイノベーションの機会を探索し、市場へ接続するとともに社会実装へとつなげていくサイクル(イノベーション・スパイラルアップ)にチャレンジしています。すなわち、技術部門と営業部門が一体となり、「固有技術の顕在化(技術の源泉)」「固有技術のマーケティング(市場との接続)」「市場検証・実証・導入(社会実装)」という3つのプロセスを循環させることで、固有技術の更なる進化や新たな固有技術の獲得につなげ、持続的な向上を目指しています。この取り組みにおいて知的財産部門は、例えば「固有技術の顕在化」のプロセスにおいて、当社が保有する技術や強みの整理・体系化、位置付けや競争優位性の評価などを行う際に、調査・分析の観点から関与しています。調査・分析に知財情報という客観的なデータを加えることで、当社の強みに関する共通理解の形成や潜在的な市場・パートナーの探索に寄与し、協創やオープンイノベーションで新たな事業機会の検討へとつなげています。



グローバル市場及びグローバルR&Dの支援

当社では、知財ポートフォリオ構築における重要な要素の一つとして、グローバル市場における知財の保護に取り組んでいます。具体的には、グローバルの主要国におけるブランド保護のための商標登録や、日本の開発拠点で生まれた発明の各国における権利化に加え、グローバルに展開する開発拠点で創出された発明についても、主要国で適切に権利化を進めています。これらの取り組みをアルプスアルパイングループ全体で推進するため、拠点の国内外を問わず創出された発明や出願された権利をグローバルに一元管理・連携できるよう、知財データベース及び業務プラットフォームを刷新し定着を進めています。

事業と地域を支えるものづくり戦略



常務執行役員
ものづくりソリューション本部長(CPEO)
山上 浩

社会課題の解決を起点に、グローバルでものづくり変革を推進し、企業価値の向上と地域に根差した自律的な成長基盤の構築を目指します。

方針・戦略

ものづくりを取り巻く環境は、地政学リスクの高まりに加え、脱炭素や経済安全保障への要請、デジタル技術の進展、労働力不足など、複合的な変化の局面にあります。更に、原材料価格高騰やエネルギーコストの変動、賃金上昇、国内物流などに関する規制強化を背景に、企業には生産性向上と安定供給の両立がこれまで以上に求められています。

アルプスアルパインは、ものづくりを単なる生産活動ではなく「価値創出領域」と位置付け、ビジョン2035の実現を目指します。工程設計及び生産技術の進化・深化により、安定した品質と高効率を両立する生産体制を構築するとともに、人や特定拠点への依存を最小化した柔軟で強靭なものづくりを推進します。具体的には、次世代ものづくりの開発・導入による生産性向上に加え、環境負荷低減や資源の有効活用を踏まえた生産プロセスの確立に取り組みます。また、物流効率化の観点から、調達、生産、販売をデジタルで一気通貫に連携し、在庫・供給・物流を含めた全体最適を実現することで、資本効率を意識したシームレスなサプライチェーンの構築を進めます。

中期経営計画2027では、国内生産競争力の強化を重要戦略の一つとして位置付けています。戦略投資800億円のうち400億円を国内の生産競争力向上に重点配分し、生産拠点の再編による運営効率化や、汎用性の高い生産設備開発によるコスト競争力の強化を推進します。これらの取り組みにより国内生産の高度化を図るとともに、グローバル生産ネットワーク全体の競争力向上につなげていきます。

次世代ものづくりの取り組み

経営環境の変化に伴い、従来の人に依存した個別最適型の生産体制では、事業継続性及び収益性の確保が困難になっています。当社が目指す「次世代ものづくり」とは、ものづくりの再現性と拡張性を確保し、競争力を継続的に進化させる生産の在り方です。

その実現に向けて、人・設備・工法・材料からなる4Mの観点で生産を体系的に整理し、製品設計と連動した工程設計及び設備仕様の標準化を推進しています。これにより、品質・生産性・リードタイムをグローバルで再現可能とする生産体制の構築を進めています。また、生産設備及び各工程から取得される稼働データや品質データを統合的に管理・可視化し、データドリブンな生産管理の高度化を図っていきます。異常の予兆を早期に検知し、是正及び再発防止を迅速に行うことで、現場対応の属人化を排除し、安定的かつ継続的な改善サイクルを確立します。

更に、「人には人にしかできない業務に取り組んでもらう」という考え方の下、自動化生産プロセスの構築を推進しています。これらの取り組みは、単なる省人化にとどまらず、高付加価値業務や技術革新、改善活動に注力できる体制への転換を意図したものです。2027年には古川第2工場(宮城県大崎市)において自動化モデルラインの稼働を予定しており、同工場で確立した生産プラットフォームをグローバルに展開することで、生産力の更なる強化を図っていきます。

次世代ものづくりによる変革イメージ

工程・要素技術開発体制	自動化・省人化された工場	データによる統合監視体制
		
工法・工程標準化	**自動稼働 自動復旧**	**全データ一元管理**
製品の立ち上げ課題が **減少する**	事業損失と人的負荷を **最小化する**	全ての現場データが記録・分析され **改善が進む**

事業と地域を支えるものづくり戦略

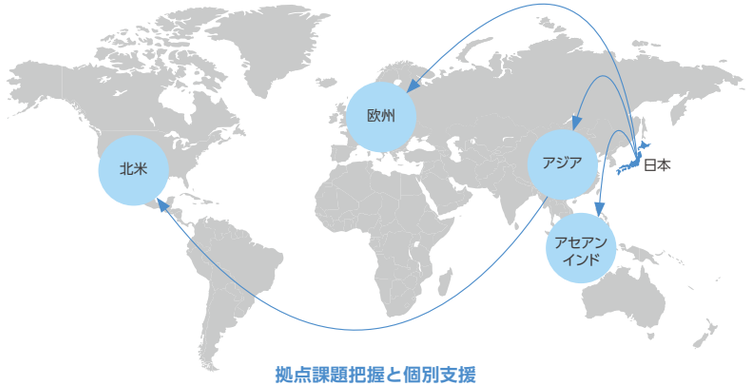
生産体制・拠点戦略

当社は、日本、米州、欧州、中国、アジアの世界5極に生産拠点を展開し、事業特性及び市場ニーズに応じた最適な生産ネットワークの構築を推進しています。外部環境の変化を的確に捉え、経営資源を事業運営に必要な領域へ戦略的かつ機動的に配分することを基本方針としています。

グローバルの生産拠点の在り方については、短期的なコスト効率に偏ることなく、供給の安定性や地域分散によるリスク耐性、将来の成長機会への対応力といった中長期的な視点を重視しています。この考え方の下、各拠点の役割と位置付けを継続的に見直し、変化に柔軟に対応可能な生産体制の構築を進めています。

また、市場環境の複雑化が進む中、各地域・各工場が有する固有の強みを最大限に活用したものづくりの推進が、事業継続性の確保と競争力の向上につながると捉えています。その一環として、グローバルの生産拠点を共通の評価指標で比較・分析可能な調査を実施し、拠点ごとの競争優位性と構造的課題の可視化を進めています。同調査結果を踏まえ、強みは重点的に強化し、課題については相互補完・補強する体制の整備を推進しています。

これらの取り組みにより各拠点の自律性を高め、迅速な意思決定と実行を促進します。あわせて、地域の市場や顧客ニーズに根差した製品・サービスを現地発で企画・開発するROP(Region Owned Products)の基盤づくりにつなげていきます。現地拠点が主体的に価値創出を担う体制への転換を通じて、変化の時代における持続的な競争力の確保を目指します。



拠点課題把握と個別支援

中期重点テーマ

当社が長年にわたり持続的な成長を実現してきた背景には、創業以来磨き上げてきた部品の精密加工技術と、それを支える金型の内製化体制という強固な基盤があります。昨今、製品の高機能化が加速し続ける中、ミクロンからナノレベルの精度が求められる超精密加工は、当社の競争優位性を支える中核要素となっています。当社は、付加価値の源泉である精密加工及び金型について、設計から製作までの全工程を自社で完結させる一気通貫体制をグローバルで構築し、高精度・高品質な製品の早期立ち上げと高いコスト競争力を両立しています。

この競争力を世界規模で最大化するため、各地域の金型拠点が知見を共有し、相互に技術を補完しながら高度化を推進しています。これにより、世界トップレベルの技術水準を維持するとともに、変化の激しい市場ニーズへの柔軟な対応と、グローバル最適生産及びサプライチェーン全体の強靭化に貢献しています。

一方で、金型製作は高度な技能を要する領域であり、熟練者の経験に依存しやすいことから、技術継承は重要な経営課題と認識しています。この課題に対し、シミュレーション活用による設計根拠の明文化や、金型起工データ及び過去のトラブル事例の蓄積・分析を通じたナレッジ共有基盤の整備など、DXの観点からの取り組みを進めています。加えて、若手人財の育成に加え、熟練者の暗黙知を体系的に言語化し伝承する指導者教育にも注力しています。これらの包括的な活動を通じて、創業より受け継がれてきたものづくりの精神を次世代に継承するとともに、技術の更なる進化と持続的な企業価値の向上につなげていきます。

テーマ	施策	成果	創出価値
高精度加工技術開発	ナノ／ミクロンレベル加工技術の高度化	技術優位性確立	高付加価値製品の創出
	加工誤差のデジタルフィードバック制御検討		
先端要素技術開発	材料×加工×設計の一体開発(DFM*強化)	開発力強化	将来市場に対応する競争力の強化
	産学官連携による研究開発		
グローバル金型供給体制強化	グローバル金型／治工具の供給安定化	グローバル供給力の強化	顧客信頼と事業継続性の向上
サステナブル生産	生産活動で発生する廃棄物削減	環境負荷低減	持続可能な社会への貢献
	生産拠点の電力量削減		
人財強化	技能認定制度	技能伝承	持続的な組織構想力の向上
	多能工育成	現場対応力強化	

*DFM：Design For Manufacturing

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 兼 生産担当
須田 裕二

事業の強み

▶ 固有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
*Quality、Cost、Delivery

中期経営計画2027の進捗状況

当事業では、収益性の高い車載市場及びアミューズメント市場向け新製品の投入が計画通りに進捗しており、売上高に占める新製品比率は2024年度の8%から2027年度に15%へ計画通りに拡大する見込みです。また、中国地域内完結型ビジネスについても、現地での顧客対応力とコスト競争力の強化を背景に、中長期の成長ドライバーとして着実に伸長しています。加えて、国内生産コストの見直しにも取り組み、当初計画を上回る効果が得られています。外部環境の変化を踏まえ、今後も継続的な改善を推進していきます。

コンポーネント事業を取り巻く環境

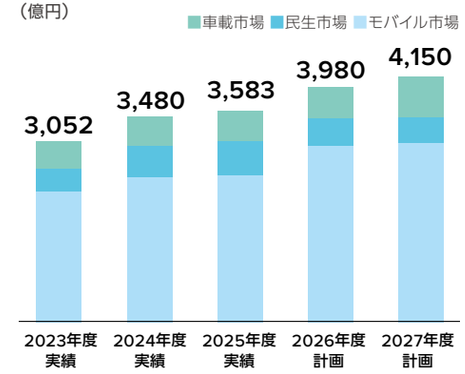
車載市場では、操作系のタッチパネル化の伸展によりスイッチ需要は一時的に減少しましたが、近年は物理キーへの回帰が進み、同製品の需要は回復しています。また、従来は日本や欧米を中心としていた高級志向のニーズが、中国やインドでも拡大しており、車室内の操作系における触感の統一や品質への要求が高まっています。当社は固有技術である感性工学を活用し、複数スイッチ間で感触を統一するという顧客ニーズへの対応を進めたことで、多くの引き合いへとつながりました。

モバイル市場では、需要が引き続き堅調であることに加え、カメラの更なる高機能化・高付加価値化を背景にアクチュエーター製品の需要が拡大しています。これに対応するため、同製品向けの先行投資を2025年度より進めており、今後の需要取り込みと収益性改善の基盤強化を図っています。

直近の業績と今後の計画

当事業の2025年度の売上高は3,583億円と、車載・モバイル・民生の各市場の需要が堅調に推移し103億円の増収となりました。2026年度は、車載向け安全機能スイッチの義務化や規制強化、新製品投入により伸長を見込み、モバイル向けも高付加価値化による製品単価の上昇に加え、生産規模拡大により売上高は3,980億円と大幅な増収を計画しています。一方、民生向けはアミューズメント需要の減少により減収を見込んでいます。

売上高推移(計画)
(億円)



2027年度に向けては、車載市場における物理キー回帰や高級志向の高まりを背景に、新製品投入とシェア拡大を進め、売上高4,150億円への成長を計画しています。また、営業利益は、2026年度に実施する先行投資に伴う償却費増により一時減益となる見込みですが、2027年度には350億円への回復を計画しています。具体的には、不採算製品の整理及び新製品への置き換えにより約22億円、アクチュエーター事業における投資効率改善による固定費削減で約30億円、車載市場向け新製品投入・シェア拡大による売上成長で約18億円、ロス削減及び変動費改善による収益改善で約20億円の増益を見込んでいます。

一方、為替変動により約20億円の減益要因を想定していますが、これらの構造改革施策により吸収可能と見込んでいます。今後は、売上成長とともに収益構造の改善を更に進め、売上依存度の高い収益体質からの転換を図り、持続的な増益基調の確立を目指します。

成長戦略

- 中国地域内開発～生産～販売の一貫体制整備
  車載向け新製品の市場投入
- インド市場への車載製品展開
- アクチュエーター開発・生産・品質管理体制の強化継続
- 固有技術×オープンイノベーションによる新製品開発案件の刈り取り

注力製品(新製品)

- 中国地域内開発の車載市場向けパッシブデバイス
- 車載操作パネル向け物理スイッチ
  (感性工学に基づく感触追究)
- アミューズメント向け多機能入力デバイス
- スマートフォン向けレンズアクチュエーター
- アクチュエーター技術応用製品(感性工学・SMA等)

事業概要　コンポーネント事業

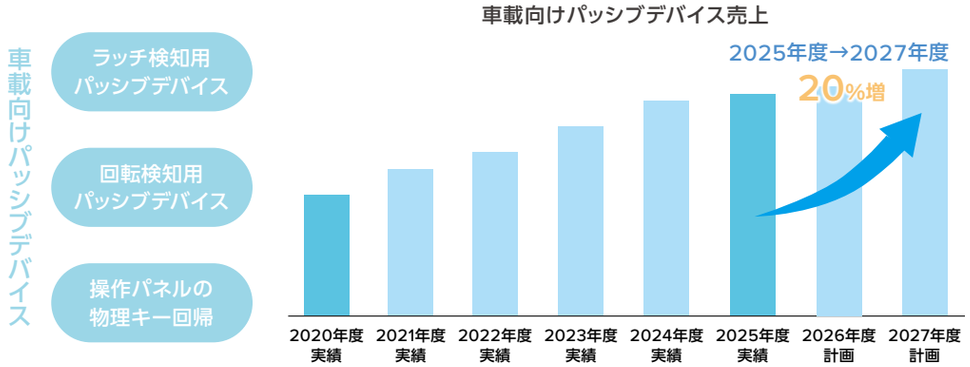
重点施策・注力テーマ

当事業では、車載向けパッシブデバイスを成長ドライバーと位置付け、2027年度の売上高は2025年度比20%の成長を目標としています。本成長は、ラッチ検知用及び回転検知用デバイスを中心とした施策の着実な推進と、操作パネルにおける物理キー回帰の動きを的確に捉えることで実現を図ります。

ラッチ検知用デバイスは、車両のドアやトランクの開閉検知、電子シフターの動作検出などに用いられています。車両の機構部の電子化進展や高機能化・高品質化ニーズの高まりを背景に需要が拡大しており、安全性・信頼性への要求も一段と高まっています。こうした中、中国地域に加えアジア市場での需要拡大に対応することで、当社シェアを2025年度の約55%から2027年度には70%へ拡大する計画です。

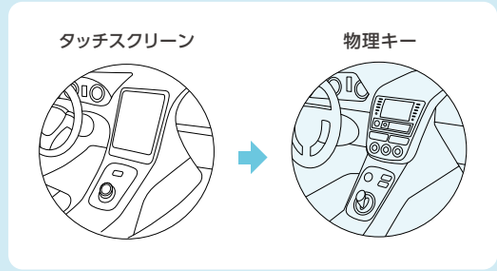
回転検知分野では、空調（HVACモード検知）やヘッドライト・ドアミラーの角度検知に加え、EV向け充電リッド・グリルシャッターなど車載用途の拡大が進んでいます。更に、ロボットの関節部や住宅設備など民生分野への展開も進め、需要の裾野を広げています。加えて、高精度・高品質化ニーズの高まりを背景に、顧客の内製から外部調達へのシフトが進んでおり、当社製品の採用機会は拡大しています。

これらの市場変化に対応し、車載・民生の両分野で応用し展開を進めることで、事業領域の拡大と収益基盤の強化を図ります。



PRODUCT REVIEW

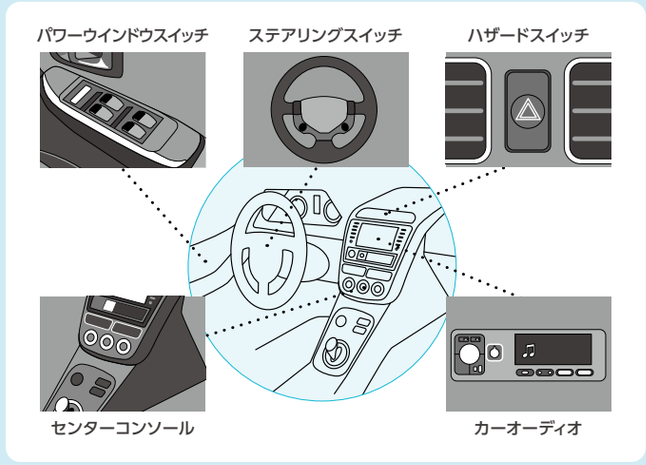
操作パネルの物理キー回帰



近年、自動車の車載インターフェースは、タッチパネル中心の操作体系から、安全性や操作性をより重視した物理キーへの回帰が進んでいます。Euro NCAPに代表される安全評価機関では、運転中の視線移動や認知負荷の低減が求められており、画面注視を伴うタッチ操作に対して、触覚による直感的な操作が可能なインターフェースの有効性が再評価されています。

こうした流れを受け、ブラインド操作が可能で確実なフィードバックを得られる物理スイッチやダイヤルの採用が再び拡大しています。当社のコンポーネント製品は、センターコンソール、パワーウインドウ、ステアリング、ハザードスイッチなど、車室内の主要な操作領域で幅広く採用されており、その需要は着実に伸長しています。

当社は、長年培ってきた接点・メカ構造技術及び抵抗体技術を基盤に、高度な生産技術による安定した品質と供給体制を強みとしています。更に、豊富な製品ラインアップとカスタム設計力により、多様化する顧客ニーズに対応しています。加えて、感性工学の知見を活かし、操作感や触覚フィードバックの最適化などの付加価値を提供することで、車室内の操作体験向上と安全性確保の両立に貢献しています。今後も市場や安全基準の変化を捉え、独自技術を活かした製品開発を推進し、持続的な成長と社会価値の創出を目指します。



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 生産担当
田中 正晃

事業の強み

▶固有技術をベースに「複数のセンサーによる特徴点の抽出」から「ソフトウェアデータ処理判断／予知」までをエッジ処理し、ワンストップで提供が可能

▶市場要求に応じてセンサーデバイスからモジュールまで多彩な形態で提供するビジネスモデル

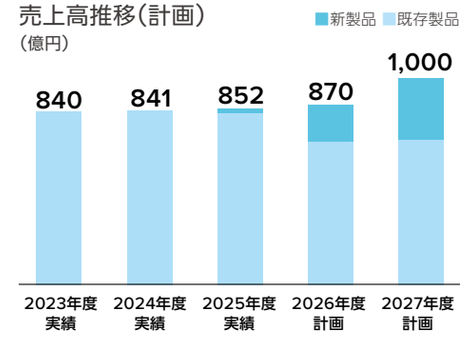
中期経営計画2027の進捗状況

当事業における中期経営計画2027では、既存製品中心の事業構造から新製品へ軸足を移すポートフォリオ変革を推進しています。市場動向の影響により新製品の提供開始に遅れが生じているものの、開発は完了し量産段階へ移行しており、事業成長に向けた基盤整備は着実に進展しています。また、更なる成長に向け、戦略投資に加え、他社との協業によるオープンイノベーションを推進しています。これにより新製品の創出や新たなバリューチェーンの構築を進め、次期成長ドライバーの具体化を図っています。当事業では、2027年度に売上高1,000億円、新製品比率30%、営業利益率4.0%の達成を目標とし、その実現に向けた取り組みを着実に推進しています。

センサー・コミュニケーション事業を取り巻く状況

モビリティの高度化や社会の自動化・スマート化により、センシング技術は安全・安心を支える基盤に加え、データ価値を創出する中核技術へと進化しています。車載市場のセキュリティアクセス領域では、アナログキーレスからデジタルキーへの移行が進み、2026年度より市場投入が予定されているとともに、その技術を活用した車載以外の市場への展開も見込んでいます。更に、安全ニーズの高まりを背景に、ミリ波センサーによる車室内見守りや障害物検知の需要が拡大し、事業基盤となっています。一方で、AIやロボティクスの普及に伴うデータ処理需要の増加を背景に、データセンター向け光通信市場も拡大しており、当事業を取り巻く環境は今後も高い成長が見込まれています。

売上高推移(計画)
(億円)



直近の業績と今後の計画

2025年度の当事業は、事業構造転換に向けた投資・仕込みフェーズにあり、売上高は852億円となりました。2026年度は870億円と、約2%の増収にとどまる計画です。これは、車載市場において自動車メーカーのBEV(Battery Electric Vehicle)シフト方針の見直しを受け、一部新製品の立ち上げが延伸しているためです。一方で、既存製品の供給継続により一定の売上水準を維持するとともに、新製品の開発・展開も進展しています。この結果、新製品比率は2025年度の5%(実績)から、2026年度には20%へ拡大する見込みです。

当事業は、従来の車載市場に加え、AIの普及を背景としたデータセンター向けのビジネスや産業機器、民生分野など新たな領域での中長期的な成長に向けた取り組みを推進しており、将来の収益基盤拡大に向けた準備が進んでいます。2027年度に投入予定の新製品については約90%の受注が確定しており、売上拡大に対する確度は高い水準にあります。これらは高付加価値領域を中心としており、売上拡大とともに収益性向上への寄与が期待されます。

収益面では、2026年度の黒字転換を見込み、2027年度には新製品の寄与により利益成長が本格化する計画です。今後も、非車載領域の拡大を含む売上構成の変化を通じて、収益性の改善と事業基盤の強化を図っていきます。

成長戦略

- オープンイノベーション活動を通して新たなバリューチェーンを構築し、成長市場へのビジネス参入・拡大
  - ・AIサーバー
  - ・ロボティクス
  - ・産業機器(建機、半導体製造装置、検査装置等)
- モバイル・産機・民生市場ビジネス拡大により車載市場主体からの転換を推進

注力製品(新製品)

ミリ波センサー	高周波・通信	2027年度 収益寄与
デジタルキー		
光通信レンズ		
電流センサー	磁気	2028年度 以降拡大
高分解能磁気センサー		
磁歪式トルクセンサー		
静電感圧・物体検知センサー	静電	

事業概要　センサー・コミュニケーション事業

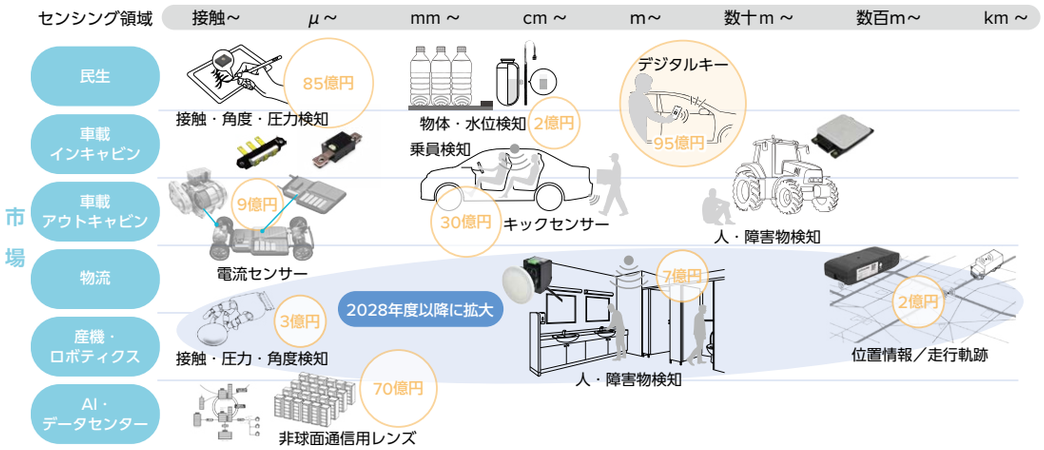
重点施策・注力テーマ

当事業の成長をけん引するテーマとして、デジタルキーに取り組んでいます。デジタルキーは、センシング技術と通信技術を融合し、車両アクセス機能を高度化するとともに、クラウド上でのデータ連携を通じて新たなユーザー体験を創出します。従来の物理キーやアナログキーレスに対し、安全性・利便性の向上に加え、OTA(Over The Air)による継続的な機能進化やサービス連携を可能とする点で優位性を有しており、自動車メーカー向けを中心に量産が始まっています。

当社は、キーの発行・認証・管理を担うサーバーを含むエコシステム全体を提供しています。サーバー基盤はユーザーデータやサービス連携のハブとして機能し、システム全体の価値を規定する重要なレイヤーです。これをワンストップで提供することで、メーカーやパートナー企業との連携を強化し、二輪や住宅設備など多様な領域への展開を進めるとともに、継続的な収益モデルの構築と競争優位性の確立を図っています。



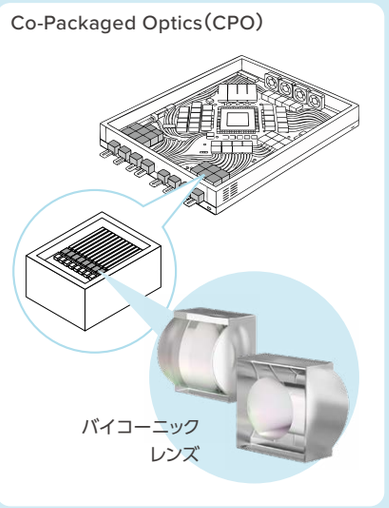
更に、センシング技術を活用した製品群の展開も進めています。「接触から遠距離まで」をカバーするセンシング領域の拡張と連動し、ミリ波センサーや高分解能磁気センサー、光通信レンズなどと組み合わせることで、ヒト・モノ・空間をつなぐ新たなデータ価値の創出と用途拡大を推進しています。



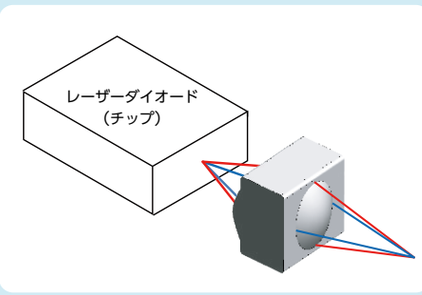
PRODUCT REVIEW

AI時代の高密度通信を支える光学技術バイコーニックレンズ

近年、AIの普及やクラウドサービスの拡大に伴い、データセンターにおける通信トラフィックは急速に増大しています。これにより、光トランシーバーには更なる高速化・大容量化に加え、省電力化が求められており、光通信技術の高度化が不可欠となっています。これを背景にレーザー光源のハイパワー化が進展しており、効率的な光結合と低損失伝送は、データセンターの性能と消費電力の両面で重要な課題となっています。



当社のバイコーニックレンズは、こうしたニーズに対応するために開発された光学部品です。本製品は水平方向と垂直方向で異なる曲率を持つ構造を特長とし、非対称な光ビームの制御を可能とします。ハイパワー光源では光の発散角が方向ごとに大きく異なるため、従来の回転対称な非球面レンズでは十分な補正が困難でしたが、本レンズは各方向に最適化した曲率設計により非対称な発散を効果的に制御し、高い光結合効率を実現します。これにより、光伝送ロスの低減、レンズ枚数の削減、更にはシステム全体の省電力化に貢献します。



今後、光電融合技術の進展により高密度・高速通信インフラへの需要は一層高まると見込まれます。加えて、データセンターの電力効率や実装密度向上の重要性も増しています。当社のバイコーニックレンズは、こうした市場変化に対応する中核デバイスとして、優れた光結合性能を通じて次世代光通信の性能向上に貢献していきます。

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
渡辺 好勝

事業の強み

▶高いソフトウェア内作率
　＋ 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
　（センシング、音、映像）
▶車載電装系の競合が持たないサウンド技術

中期経営計画2027の進捗状況

中期経営計画2027の初年度となる2025年度は、車両販売が想定以上に好調に推移したことに加え、円安効果、プロダクトミックスの良化（不採算製品の縮小・高付加価値製品の増加）により、売上高5,550億円（前年度比3.3%増）、営業利益は141億円（前年度比152.6%増）となりました。2026年度以降もプロダクトミックスの良化に加え、コスト構造改革を着実に進め利益体質の強化を図り、中期経営計画2027の最終年度である2027年度に営業利益率5%の達成を目指し、持続的な成長を推進します。

モビリティ事業を取り巻く状況

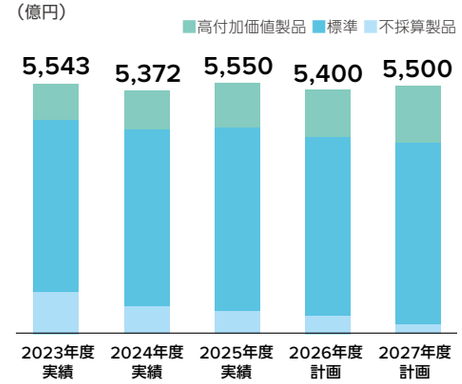
環境意識の高まりから普及が期待されてきたEVは、各国政策の見直しにより普及ペースが鈍化し、自動車業界では車両開発・販売戦略の再構築が進み、需要構造の不確実性が高まっています。加えて、関税強化や各国規制の強化に伴うコスト増、開発体制の複雑化、メモリ供給の逼迫や価格高騰、エネルギー起点のサプライチェーンリスクも顕在化しており、安定供給の確保が重要課題となっています。

一方で、自動運転技術の高度化に伴い、車室内における利便性・快適性へのニーズが高まるとともに、安全・安心に対する要求が一層高度化しています。また、SDV（Software Defined Vehicle）化の進展により電子制御ユニットの統合が進み、付加価値の源泉はハードウェア中心からソフトウェア及びシステムインテグレーションへと移行しています。こうした業界構造の変化を成長機会として捉え、事業構造改革と付加価値創出に向けた取り組みを推進していきます。

直近の業績と今後の計画

当事業は、不採算製品の削減や高付加価値製品へのシフト（プロダクトミックス良化）、原価改善及び固定費削減により、収益体質の転換を進めてきました。一方で、モビリティ市場では、EV普及鈍化に伴う開発・販売戦略の見直しに加え、地政学リスクや関税強化、コスト上昇など不確実性が高まっています。当社はこれらの環境変化の本質を捉え、成長戦略の実行を通じて持続的成長を目指します。

売上高推移（計画）
（億円）



今後、当事業の成長の中核となるのはデジタルキャビン領域です。キャビンドメインコントローラー（CDC）を軸に、センシングとソフトウェアを融合した統合ソリューションを展開し、「車室内体験」の価値提供を強化します。付加価値の源泉がハードからソフトへ移行する中、高付加価値領域での競争優位確立を図るとともに、成長戦略を支える一つの柱としてビジネスモデルの転換を進めていきます。また、従来のTier1としての部品供給に加え、企画段階からの参画を通じた価値創出へと進化させていきます。更に、ソフトウェアアップデートによる継続収益モデルの構築に加え、中古車領域を含む循環型ビジネスの拡大により収益機会を創出します。

これらの取り組みにより、2027年度の営業利益率5%の達成と次の成長フェーズへの移行を実現し、中長期的には資本効率の向上と持続的成長の両立を図り、企業価値の最大化を目指します。

成長戦略

- CDCを中核としたデジタルキャビンによる成長
- 当社インテグレーション技術と協業パートナーの強みを融合した、車室内空間価値向上の提案
- 企画段階からの参画によるパッケージビジネス獲得、センシング製品の創出
- 循環型ビジネスの拡大（中古車バリューアップ：新外装+機能追加）

注力製品（新製品）

- デジタルキャビンの中核となるCDC
- CDC周辺のインプット・センシング製品（例：キャビンモニタリングシステム等）
- ソフトウェア・センシング技術を活かした車室内空間価値向上につながる製品・新サービス

事業概要　モビリティ事業

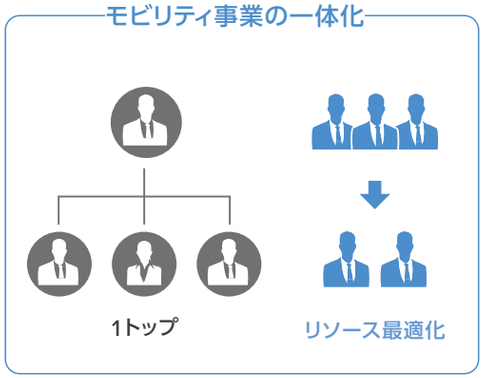
重点施策・注力テーマ

当事業は、顧客の開発計画見直しや地政学リスク・法規制など外部環境の影響を受け、従来の延長線上では安定的な収益確保が難しい事業環境にあります。これを踏まえ、当社は収益性向上に向け、固定費の最適化を軸とした事業構造改革を推進しています。

具体的には、開発・生産拠点の集約を進め、重複機能の削減と運営効率の向上を図っています。国内外拠点の再編により、管理コストの低減に加え、意思決定の迅速化と組織運営の効率化を実現しています。また、開発体制についても、いわき開発センターへの集約を進め、分散型から集中型へ転換することで、開発資源の最適配置による生産性向上とコスト削減を両立しています。

また、開発工数の削減と開発スピード向上の取り組みの一環として、開発プロセスの標準化・仕組み化を推進しています。これにより、個別対応に依存していた開発からの脱却を図り効率化を進めることで、固定費の抑制と開発スピード向上の両立を目指しています。更に、リソースの最適配分を通じて間接部門を含む固定費全体のスリム化を進め、売上規模の変動に左右されにくいコスト構造への転換を図っています。

今後も固定費の最適化と効率化を継続し、外部環境の変化に耐性を持つ収益基盤を構築するとともに、持続的な収益力の向上を目指します。





PRODUCT REVIEW

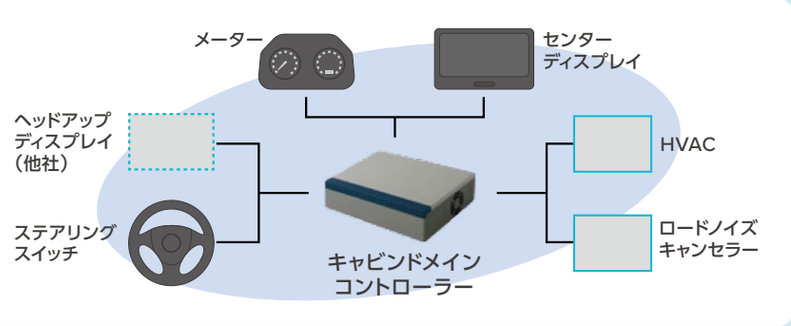
車室内価値を統合する キャビンドメインコントローラー


キャビンドメインコントローラー

自動運転や電動化の進展により、モビリティ市場では「車室内で過ごす時間の質」がより重視され、そのユーザー体験を左右する技術への期待が高まっています。また、技術進化に伴う情報アクセス格差(デジタルデバイド)の拡大や人口動態の変化を背景に、高齢者をはじめとする生活弱者が増加する中、誰もが安心して利用できる移動空間の実現は重要な社会課題の一つとなっています。

当社は、車室内空間の価値創出を担うデジタルキャビン領域を中核に、「人と空間がシームレスにつながる世界」の実現を目指しており、その中核となる製品がCDCです。

従来の車両では、インフォテインメント、メーター、ヘッドアップディスプレイ、HVAC(Heating Ventilation, Air Conditioning)、カメラなどの各機能が個別のECU(電子制御ユニット)で動作しており、システム全体の最適化や拡張性には制約がありました。CDCはこれらを統合することでシステム構造を刷新し、ソフトウェアによる一体制御を可能にします。これにより、ハードウェアの簡素化とコスト低減に加え、ソフトウェア更新による継続的な機能追加やシステム高度化に対応します。更に、センシング技術やサウンド技術など当社の強みを融合し、カメラやセンサーによる認識と、ディスプレイ・サウンドによる最適な情報提示を連携させることで、安全性と快適性を両立した移動体験の向上に貢献します。





DIALOGUE

DX・AIで加速する企業変革と価値創造

DX推進、AI活用はアルプスアルパインの成長とビジョン2035の実現をどう後押しするのか。DX推進と情報システム基盤の両輪を担う二人が、それぞれの現在地と今後の展望を語りました。



改善のDXから変革のAI活用へ

飯澤　DXという言葉が世の中に浸透して久しいですが、当社のデジタル化も、紙やExcelでの運用をシステムやデータベースに置き換えるという形で、少しずつ着実に進んできました。ただ、業務の一部は効率化したものの、大きな変化を実感する場面は多くありませんでした。一定の成果はありましたが、それはあくまで各現場の最適化にとどまっており、変革というよりは改善だった、というのが率直な印象です。一方で現在は、約70%の社員が生成AIを活用し、ソフトウェア開発にもAIを用いるなど、業務プロセス全体を抜本的に変える取り組みが生まれ始めています。この技術をいかに使いこなすかが、当社の将来の成長を大きく左右すると考えています。

大和屋　以前の取り組みは業務効率化や個別最適を目的としたIT導入が中心で、経営や業務における意思決定を変えるレベルには至っていなかったと見ています。社内で扱うデータには様々な項目があり、同じ項目でも定義が異なったり、別々の目的で収集されていたりすることも多く、共通言語がないまま数字を整合させる作業に時間を要することもあります。例えば、「需要」や「在庫」といった経営上重要な指標であっても、部門ごとに定義や集計範囲が異なり、まず数字の意味を合わせることから議論を始めなければならない場面が少なくありません。しかし、AIの進化によって、データの統合や整理を自動化し、更に経営状況の予測へつなげる道が開けつつあります。

　このように、意思決定のスピードと精度を高め、変化する事業環境に俊敏に対応するための基盤を築くことが、当社の成長ポテンシャルを引き出す鍵になると考えています。

現場と経営の双方に広がる変革の兆し

大和屋　当社はDX推進室と情報システム部の二本柱で、全社のデジタル化を推進しています。私が室長を務めるDX推進室は、全社横断の司令塔として、DXによる経営変革を主導する役割を担っています。具体的には、経営課題を起点にDXテーマを設計し、業務部門や情報システム部と連携しながら、施策の優先順位付けや全体最適の観点から変革を推進しています。

　DX推進室が重視しているのは、個別施策の成功で終わらせず、変革が継続的かつ自律的に回る仕組みを社内に築くことです。そのために、人財育成とともに、変革を定着させる制度やプロセスの整備を進めています。組織・業務・人の変化を一体的に設計し、現場の行動変容まで伴走することで、持続的な企業価値向上につながるDXを目指しています。

DX・AIで加速する企業変革と価値創造

飯澤　情報システム部の使命は、企業価値向上を支える強固なIT基盤を構築することです。IT部門はコストセンターと見られがちですが、当部門を価値創造の担い手へと転換することを目指しています。その一環として取り組んでいるのが、AI活用の裾野を広げる活動です。例えば昨年から、全社でCopilotコンテストを実施しています。応募内容をポータルサイトで公開し、全社員が審査に参加することで、互いの工夫や活用事例に触れる機会が生まれました。その結果、実施前後でCopilotの活用者数は1,000名以上増加しました。年代や職種を問わず成功体験を持つ社員が増え、AIを活用して業務を変革しようという機運が確実に高まっています。

データドリブン経営の実現に向けて

大和屋　このような取り組みを現場だけでなく、事業や経営にも広げていくことが、目下の目標です。マテリアリティに掲げる「データドリブン経営」とは、「説明・予測・制御」の3つの観点から意思決定を変革することだと捉えています。つまり、経営の現状をデータで正しく説明でき、将来を予測でき、更には意思決定の結果をデータで検証・制御できる状態です。これにより、経営層はより確度の高いシナリオを選択できるようになり、事業部門はKPIに基づく判断を、現場はリアルタイムのデータをもとに日々の意思決定を行えるようになります。こうして経営・事業・現場のあらゆる階層で意思決定の質とスピードを高め、より強い組織として生まれ変わることが、私たちの目指す姿です。

飯澤　意思決定の高度化を全社に広げていくには、その土台として、誰もが安心してAIを活用できる環境が欠かせません。一方で、今後はAIエージェントの普及に加え、製品やサービスへのAIの組み込みや、開発工程における判断をAIが担う場面も想定されます。こうした取り組みを情報システム部だけで見通し、対処することは困難です。そこで現在、AIガバナンスの強化を目的として、法務、技術、生産、ガバナンス推進室などの関係部門が参画する横断的な検討チームを立ち上げました。既存の守りのポリシーに加え、攻めのポリシーをどう定めるかが現在の論点です。リスク回避のために利用を過度に制限するのではなく、ユーザーが判断に迷うことなく安心して活用に集中できる「ガードレール」を整備することが、リスクの適切な管理と活用の両立につながると考えています。

事業活動の変革を通じて、企業ビジョンを体現する

飯澤　DX・AIの効果を、経営資源の強化、事業活動の変革、製品・ソリューションの深化という3つの層で捉えると、最もインパクトが大きいのは事業活動の変革だと考えています。改善にとどまっていたものが変革へと転じるポテンシャルが最も高く、その成果が製品・ソリューションの深化や、利益を生み出す業務プロセスの実現へ波及していくからです。ただし、その主役はあくまで人です。既存の業務をAIに置き換えるだけでは、これまで紙やExcelをシステムやデータベースに置き換えてきたことと本質的には変わりません。人がAIと対話しながら、人にしかできないこととは何かを考え続けることが、抜本的な変革には不可欠だと考えています。

大和屋　当社は「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」というビジョンを掲げており、DXはその実現に向けた中核手段であると考えています。この考え方は、当社の製品やサービスだけでなく、事業活動そのものにも当てはまります。既存の業務プロセスを見直し、これまでにない付加価値を生み出す原動力となるのは、結局のところ社員一人ひとりの感性です。AIの普及によって、社員に求められる役割は、「何を分析するか」から「何を問い、何を決めるか」へと移っていきます。だからこそ私たちは、AIを人の代替ではなく、判断の質を高めるパートナーとして捉えています。テクノロジーと人の感性が融合し、変化にしなやかに対応し続ける企業となることが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

飯澤　当社は価値創造プロセスにおいて、事業活動の起点にデジタルデバイドの解消を据えています。テクノロジーの進化は利便性をもたらす一方で、使いこなせる人とそうでない人との間に新たな格差を生みかねません。「人の感性に寄り添う」という言葉には、使っていることを意識させないほど自然でありながら、確かな利便性を提供し、誰一人取り残さないテクノロジーを届けたいという思いが込められているのだと受け止めています。これは、社外に向けた取り組みであると同時に、社内にも存在する課題です。全社のDX推進とAI活用は、社会に格差のないテクノロジーを提供するという当社のありたい姿と地続きの関係にあります。ビジョン2035の実現に向けて、AIとの協業が当たり前になる企業を目指していきます。

03

SECTION

ガバナンス

54 コーポレート・ガバナンス

61 役員一覧

63 コンプライアンス

64 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。

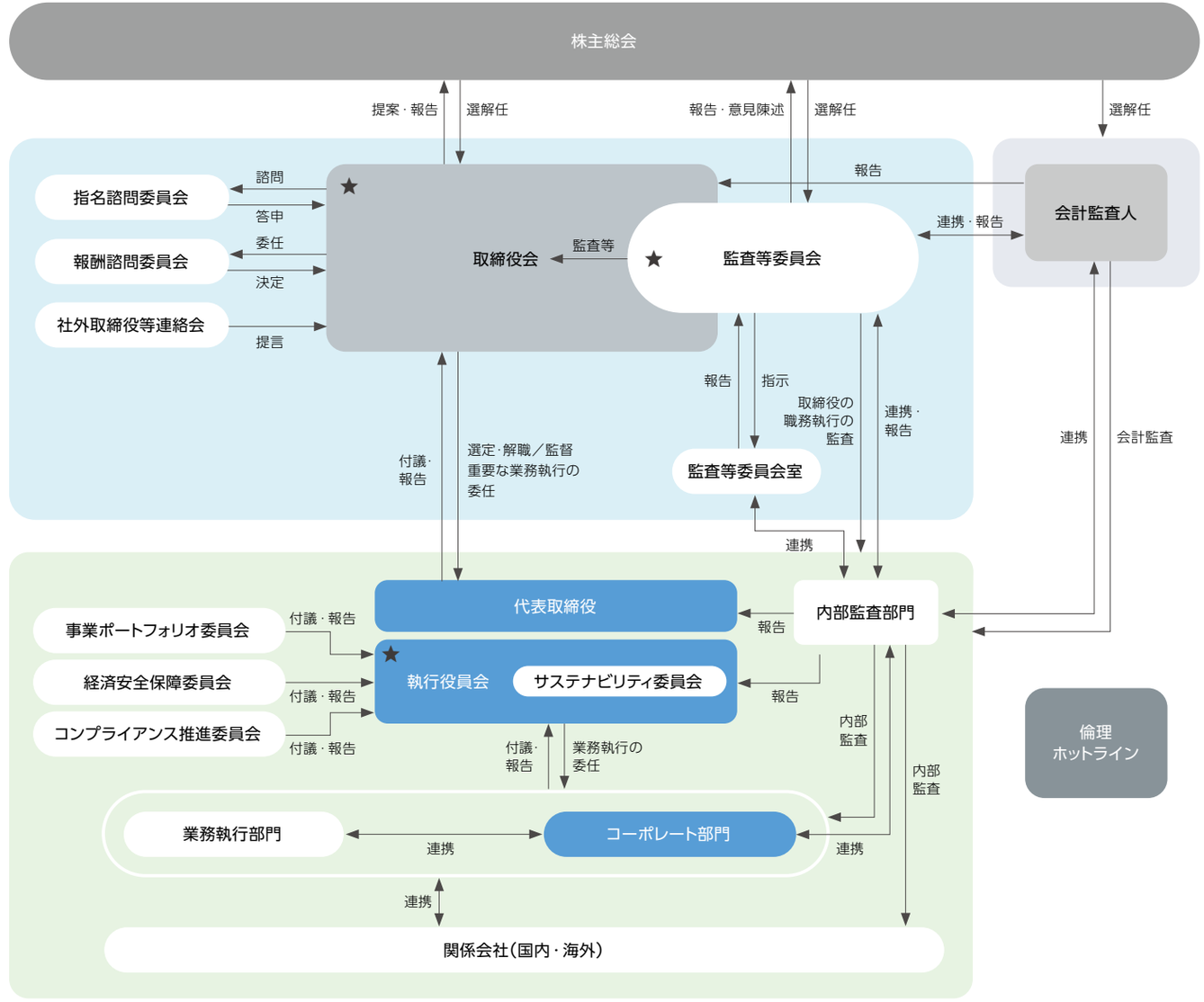
また、ステークホルダーに対する責任を果たすと同時に、実効性あるコーポレート・ガバナンスを実現するため、「アルプスアルパイン株式会社コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定し、当社ウェブサイトに掲載しています。

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（2026年8月現在）



凡例：モニタリング　オペレーション　会計監査　★倫理ホットライン運用状況報告先

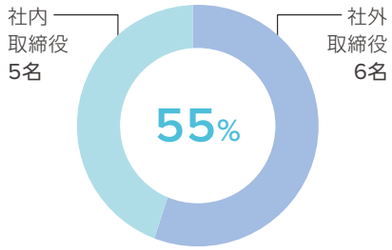
コーポレート・ガバナンス

取締役会

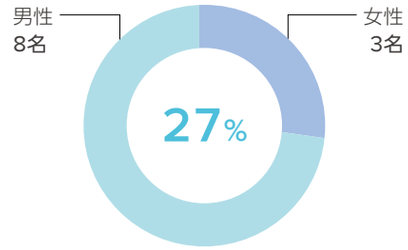
当社は、取締役会を業務執行状況の監査・監督を行う機関と位置付け、モニタリング機能の強化に努めています。取締役会では、経営の基本方針や中期経営計画を含む経営に関する重要事項を審議・決定するとともに、中長期的な成長と企業価値の向上に関する議論の機会を確保しています。

2025年度は、中期経営計画2027達成に向けた取り組みの進捗に加え、事業ポートフォリオの見直し及びマテリアリティの見直し、サステナビリティ活動の年間計画に対する進捗報告等の活発な議論が行われました。また、2026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実現に向けた事業シナリオ及び中期経営計画2027の達成に向けた議論を進めていきます。

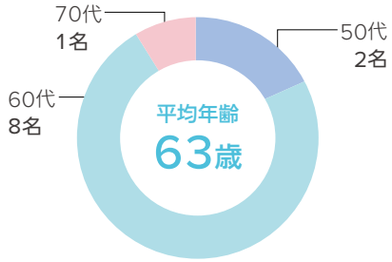
社外取締役比率



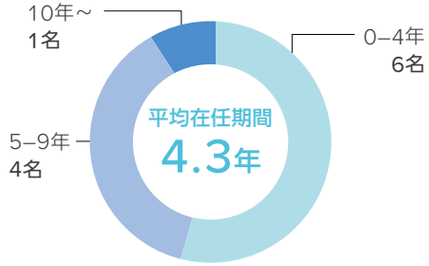
女性比率



年齢構成



取締役在任期間*



＊ 在任期間は2026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在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、迅速かつ的確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。また、社外監査等委員は、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員を担っており、それぞれの委員会に参加して議論や助言を行っています。

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、当該業務を担う従業員については取締役(取締役監査等委員を除く)からの独立性を確保します。

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、執行役員の選解任及び取締役(監査等委員である取締役を除く)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。両委員会はいずれも社外取締役を委員長とし、社外取締役が過半数を占める構成としています。また、両委員会の連携を確保する観点から、委員に選任されていない社外取締役等もオブザーバーとして参加し、実効性の高い審議体制を構築しています。

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	・2026年度以降の取締役、執行役員及び執行職を含む役員体制及び構成に関する検討 ・次年度退任予定者(社外取締役を含む)の確認並びに社外取締役候補者の選定に関する確認 ・2026年度経営体制の検討状況及び取締役会への答申を前提とした体制案の審議 ・執行役員の役割及び担当領域の整理 ・CEO／COO等の後継計画に関する意見交換 ・CEO／COO再任判断に係る審議トリガーの整理 ・経営人財候補の育成方針、経営人財に求められる人材要件の整理 ・人材アセスメントを通じた経営人財の特性分析及び育成上の課題整理並びに育成施策(タフアサインメント、教育、コーチング等)の共有 ・取締役及び執行役員に係る重要な兼職の調査結果の報告
報酬諮問委員会	・2024年度役員賞与に係る業績連動賞与の支給率及び個別支給額の決定並びに役員個人評価の確認 ・役員報酬水準についての外部ベンチマーク及び報酬トレンド分析を踏まえた報酬基準見直しの検討 ・短期業績連動賞与の支給率算定方式の見直し及び2026年度役員報酬基準額の改定 ・CEO等の役割・責任及び評価項目の整理、並びに中期経営計画2027の基本方針を踏まえた非財務的評価項目を含むCEO／COO評価の在り方に関する議論 ・2025年度における役員評価結果の確認 ・譲渡制限付株式報酬におけるESG指標連動分の変動率に関する審議 ・クローバック制度の運用状況の確認並びに役員報酬に関する情報開示の現状、課題及び今後の開示拡充方針の整理

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開催実績

開催年月	主なテーマ
2025年6月	監査等委員会　中国往査報告
2025年7月	国内拠点巡回報告
2025年8月	国内拠点巡回報告
2025年9月	取締役会実効性向上に向けて
2025年10月	北米事業の方向性について
2025年11月	資本コストの在り方について

開催年月	主なテーマ
2025年12月	2026年度リスクマップについて
2026年1月	会計処理の在り方について
2026年2月	ものづくり力の強化について
2026年3月	ガバナンス機能の強化について
2026年4月	取締役会実効性評価結果について

サステナビリティ委員会

サステナビリティ活動をマネジメントする組織として、全執行役員で構成されるサステナビリティ委員会(委員長：専務執行役員 COO 小平 哲)を設置しています。中期経営計画及び短期経営計画にサステナビリティ課題を組み込み、各本部で取り組んでいます。本委員会は四半期ごとに開催し、取り組みの進捗管理・評価・個別施策の審議を行っています。なお、本委員会は、年に4回、取締役会に定期報告をしています。

事業ポートフォリオ委員会

ROIC経営の目的である資本収益性の持続的改善を図るために、事業ポートフォリオ委員会(委員長：専務執行役員CFO 小平 哲)を設置し、2026年8月より運営を開始しました。

本委員会は、事業の選択と集中の方針及び成長領域への経営資源配分に関する審議を行い、再編や撤退を含めた全社視点から、事業ポートフォリオの最適化を推進します。

なお、本委員会は四半期ごとに開催し、その審議内容は執行役員会に付議・報告されます。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス推進委員会

コンプライアンス活動を推進する組織として、コンプライアンス推進委員会(委員長:専務執行役員 COO 小平 哲)を設置しています。本委員会は、全社コンプライアンス推進体制の構築・運営、コンプライアンス意識の醸成(教育・啓発の促進)、ルールとプロセスの遵守の促進(実効的な定期点検の推進とインシデント情報・再発防止策の横展開)に取り組んでいます。本委員会は四半期ごとに開催し、執行役員会に付議・報告をしています。

経済安全保障委員会

国際情勢が複雑化し事業環境の不確実性が高まる状況において、増大する経済安全保障・地政学リスクがもたらす当社グループへの影響を最小限に抑えるため、経済安全保障委員会(委員長:執行役員 桐生 真弓)を設置しています。本委員会は、経済安全保障に関する情報収集を通じて、経済安全保障上の必要な対応を検討・推進しています。本委員会は四半期ごとに開催し、必要に応じて執行役員会に付議・報告をしています。

取締役会の実効性評価

2025年度実効性評価結果の概要

<目的・趣旨>

当社は、取締役会の実効性の向上による有効なコーポレート・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

1. 取締役会実効性評価の方法とスケジュールを2026年2月度の取締役会にて報告
2. 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
3. 同年4月の経営委員会において、取締役会の実効性に関する意見交換
4. 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
5. 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、2025年度評価を決定

2. アンケート項目

2025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、毎年の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、2025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、2024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2025年度の取り組み

2024年度の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、2025年度、当社は4つの重点課題に取り組みました。2025年度の実績・評価及び2026年度の方針と施策は下表の通りです。

重点課題	2025年度		2026年度	
	実績	評価結果	方針	施策
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	・企業価値向上テーマの年間アジェンダ作成と重要度に応じた時間割設定 ・重要な経営課題に関する審議・議論に時間を充てることを目的とした取締役会付議基準の見直し(2026年4月より適用) ・取締役会の議論と適切な意思決定を目的とした執行役員会開催数の見直し(2026年4月より適用)	・事前の時間割設定は効果あり ・中期経営計画2027後の成長シナリオに関する議論の加速が必要 ・コンプライアンス・リスクマネジメント等の非財務領域も強化が必要	・成長シナリオ及び重要度の高い非財務領域の議論時間確保	・成長シナリオ、コンプライアンス等の特定テーマに絞った年間アジェンダの作成
経営会議における資料作成の継続改善	・コーポレート部門による資料の事前審査 ・資料作成研修の実施 ・審議に必要な事項を指定したフォーマットの提供 ・サマリーの作成及び本紙と別紙の使い分け	・資料の事前審査を行うことにより、資料作成に対する意識向上につながっている ・一方で「上程に至る検討プロセス」「情報過多による論点不明瞭」の課題あり	・上程プロセスの改善 ・簡潔明瞭な資料による論点明確化	・各本部における会議体整備を含む審議プロセスの見直し ・サマリーの作成及び本紙と別紙の使い分けの徹底(前年度継続)

コーポレート・ガバナンス

重点課題	2025年度		2026年度	
	実績	評価結果	方針	施策
役員に対するトレーニング機会の更なる提供	・ROIC経営をテーマとした定期役員研修の実施 ・外部研修機関の活用による執行役員個別研修の実施	・ファイナンス及びガバナンスに関する領域の専門性強化が必要	・将来の持続的成長に向けた議論の充実	・経営の重要課題・持続的成長に資する役員研修テーマの選定 ・執行役員個別研修の実施（前年度継続）
役員間コミュニケーションの改善	・社外取締役による執行役員面談の実施	・取締役間のコミュニケーションは良好を維持 ・社外取締役と執行役員とのより一層のコミュニケーション強化が必要	・社外取締役・執行役員間のコミュニケーション頻度・深度の向上	・社外取締役による執行役員面談の実施（前年度継続） ・社外取締役による執行役員会参加 ・社外取締役等連絡会の継続実施

4. 2025年度実効性評価結果の概要

2025年度の取り組みを踏まえ、2025年度実効性評価アンケート、経営委員会及び社外取締役等連絡会の意見交換並びに取締役会での議論の結果、2025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。

特に、「取締役間の自由闊達な議論の進展」「機関投資家との対話内容の取締役会へのフィードバック」並びに「会社の方向性や経営戦略に関する議論時間の拡充」については、前年度と比較して改善が認められました。

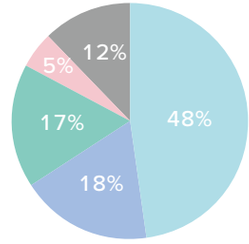
一方で、「資料作成プロセスの更なる高度化」「企業価値向上に資する重要テーマの議論の質向上」並びに「役員の専門性強化」等について、継続的な改善が必要であるとの認識が共有されました。

上記結果を踏まえ、2026年度は下記の点を重点テーマとして取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

- 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
- 経営会議における資料作成・審議プロセスの継続改善
- 経営課題及び持続的成長に資する役員トレーニング機会の拡充
- 社外取締役と執行役員間の情報共有及び対話の更なる充実

当社取締役会は、今後も実効性評価を通じたPDCAサイクルを継続し、経営に対する監督機能の一層の強化と持続的な企業価値向上の実現に努めていきます。

2025年度 取締役会議論時間(%)



決算・財務・業績報告　中長期戦略関連　サステナビリティ　人事・報酬・人的資本　その他

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として、当年度の活動を振り返り、来年度監査方針・計画に反映するため、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・分析することで、取締役会で実施する実効性評価の前提にもなり、更に、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、当社が目指すガバナンス向上のための施策を明確にして、今後の経営に資することを目的としています。

本評価にあたっては、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ました。また、2025年度は、監査等委員会の実効性をより客観的に把握する観点から、従来の監査等委員による自己評価に加え、監査等委員ではない取締役の評価・意見も取り入れました。

評価の結果、監査等委員会の基本的な構成や監査機能は概ね適切に機能していることを確認しました。一方で、リスクに基づく監査方針・計画の考え方、三様監査の役割や連携の全体像、グループ全体のガバナンスの見え方等については、更なる充実に向けた検討が必要であるとの認識が示されました。当該評価結果及び今後の取り組み方針については取締役会に報告・共有しており、今後も取締役会と連携しながら、監査等委員会の実効性及び当社のガバナンスの向上のために継続的に取り組んでいきます。

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。

コーポレート・ガバナンス

報酬決定の方針

当社は、役員報酬に関する客観性及び透明性を確保するため、報酬等の決定方針については、報酬諮問委員会における審議を経た上で、取締役会にて決定しています。

当社は、役員報酬をビジョン2035「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」及び中期経営計画2027の実現を支える重要な経営基盤の一つと位置付けています。役員報酬制度は、短期の業績達成に加え、中長期的な企業価値向上、資本効率の向上及び株主との価値共有を促進するインセンティブとして機能することを基本方針としています。具体的には、以下の考え方に基づき、報酬体系を設計しています。

・短期及び中長期の業績との連動性を重視した報酬体系とすること
・役員による持続的な収益力向上、資本効率向上及び株主価値向上に向けた行動を促進すること
・過度な短期志向を抑制し、グループ全体の持続的な企業価値向上に資する健全なインセンティブとすること

なお、取締役を兼任しない執行役員についても、同じ方針に沿った報酬体系を適用しています。

取締役の報酬等の決定プロセス

当社の役員報酬は、株主総会において決議された報酬総額の範囲内で決定しています。

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬については、客観性及び透明性を高めることを目的として、取締役会からの委任を受け、報酬諮問委員会に決定を一任しています。これに基づき、報酬諮問委員会は、報酬制度の内容及び個人別の報酬額を審議・決定しています。

監査等委員である取締役の報酬については、株主総会の決議の範囲内で、監査等委員会において決定しています。

報酬の種類

当社の業務執行取締役の報酬は、(a)基本報酬、(b)賞与、(c)譲渡制限付株式報酬で構成しています。報酬構成の割合は、原則として役位に応じて変動報酬の割合を考慮した設計としています。

社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、経営の監督という役割を踏まえ、基本報酬のみで構成しています。いずれも固定報酬として月額で支給しています。

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(譲渡制限付株式報酬*)	●		

* 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。

区分	基本報酬 (固定金銭報酬)	賞与 (変動金銭報酬)	譲渡制限付株式報酬 (変動非金銭報酬)
社長	52%	29%	19%

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 短期業績連動報酬(賞与)

①賞与は、単年度の経営目標・経営計画の達成との連動性を重視し、当該年度の全社業績及び個人別評価に応じて決定します。賞与額は、役位別に定めた標準支給額に対し、全社業績(ウェイト50%)及び個人別評価(ウェイト50%)をそれぞれ反映して算定する仕組みです。各評価に対応する支給率は、全社業績については0~300%、個人別評価については0~200%の範囲で変動しますが、これらは個別評価ごとの倍率であり、最終的な賞与額は、両者をウェイトに応じて加重平均することにより決定されます。

全社業績は、報告セグメント(コンポーネント事業、センサー・コミュニケーション事業及びモビリティ事業)の業績を基礎としつつ、中期経営計画2027の達成を後押しするインセンティブと位置付け、中期経営計画2027の重要指標である営業利益率、親会社株主に帰属する当期純利益額及びROEを業績指標としています。各業績指標は中期経営計画2027に準じて設定する目標値に対する達成率に応じて4段階で評価し、各業績指標の評価ウェイトを踏まえた合計得点によって支給率を決

コーポレート・ガバナンス

定します。なお、営業利益率または親会社株主に帰属する当期純利益額がマイナスとなる場合には、全社業績の支給率を0%とします。

②個人評価は、個別のインセンティブ付与を目的として、個人業績及び経営貢献度によってそれぞれ5段階で支給率を決定します。個人業績は、全社業績のみでは評価できない中長期視点の取り組み及び事業セグメント別の業績等によって評価します。また、経営貢献度は、経営執行体制の更なる強靭化のため、従来の短期・財務指標偏重の評価指標を改め、人的資本・サステナビリティ・ガバナンス等の非財務指標の重みを高めたことに加え、新たに追加した期待・ミッション・役割行動等の観点から、社内取締役(監査等委員である取締役を除く)及び執行役員による相互評価を実施の上、評価を決定します。

賞与の制度設計

業績指標		ウェイト		変動範囲	算出方法
全社業績	当期営業利益率	50	25	0~300%	中期経営計画に準じて設定する目標値を基準として、各業績指標の達成率を4段階評価により得点化し、ウェイトを踏まえた合計得点により支給率を決定
	親会社株主に帰属する当期純利益額		15		
	ROE		10		
個人評価	個人業績	50	25	0~200%	個人業績及び経営貢献度の各評価をウェイトを踏まえて総合し、5段階で評価

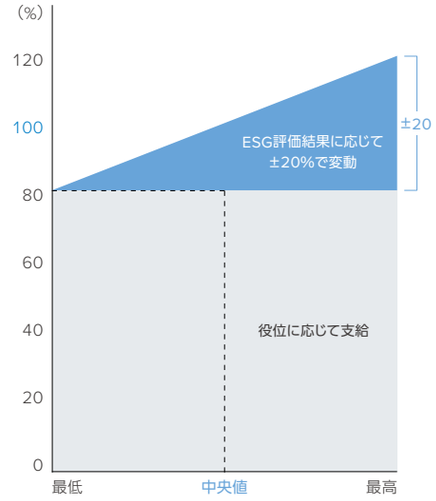
(注)最終的な賞与額は、全社業績に係る支給率(ウェイト50%)と個人評価に係る支給率(ウェイト50%)を加重平均して算定しています。

3 中長期業績連動報酬(譲渡制限付株式)

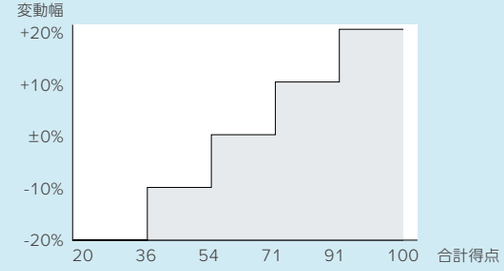
譲渡制限付株式報酬は、株主との利害共有を促進し、持続的な企業価値の向上を実現することを目的として、役位別に定めた基準額を基礎に算定しています。当該基準額のうち一定割合(20%)については、業績指標の評価結果に応じて段階的に変動する仕組みとしており、全体の報酬額は基準額に対して80%から120%の範囲になるように設計しています。

業績指標は、当社のマテリアリティへの取り組みを客観的に評価し、中長期的な会社業績及び企業価値の向上を促すことのできるESG評価スコアを採用しています。具体的には主要な第三者評価機関であるFTSE Russell ESG Ratings及びMSCIにおける3年間平均スコアに基づき、あらかじめ定められた5段階の区分によりそれぞれ得点に換算し、両指標の得点の合計を算出の上、得点レンジに対応する所定の係数を適用することにより算出します。

譲渡制限付株式による報酬の制度設計



<合計得点と変動幅のイメージ>



<各業績指標の評価テーブル>

得点	FTSE Russell ESG Ratings	MSCI
50	4.0以上	AAA
40	3.7以上4.0未満	AA
30	3.3以上3.7未満	A
20	3.0以上3.3未満	BBB
10	3.0未満	BB以下

譲渡制限付株式報酬の内容		業績連動の内容				
譲渡制限期間	割当方法	業績指標		ウェイト	変動範囲	算出方法
40年間(実質的に退任するまで)	発行又は処分に係る取締役会決議の日の前営業日における当社株式の終値を基礎として、対象役員に特に有利な金額とならない範囲で、取締役会が決定した額から算出した数の譲渡制限付株式を割り当てる	ESG評価	FTSE Russell ESG Ratings	50	±20%	3年間の平均スコアを用いて5段階で評価
			MSCI	50		

2025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	賞与	譲渡制限付株式
社内取締役	監査等委員を除く	4	263	147	71	44
	監査等委員	1	26	26	—	—
社外取締役		6	86	86	—	—
合計		11	375	259	71	44

役員一覧

取締役／取締役監査等委員（2026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
渡辺 好勝
モビリティ事業
本部長



取締役
常務執行役員
相原 正巳
電子デバイス事業
本部長



取締役
（社外）
藤江 直文



取締役
（社外）
隠樹 紀子



取締役
（社外）
伊達 英文



取締役監査等委員
笹尾 泰夫



取締役監査等委員
（社外）
五味 祐子



取締役監査等委員
（社外）
野村 博



取締役監査等委員
（社外）
町田 恵美

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

当社における地位　氏名	2026年度の構成												2025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）		●	●	●	●					●		●	12回中12回（100%）	–	6回中6回（100%）	6回中6回（100%）
代表取締役 専務執行役員 小平 哲		●	●	●		●		●	●		●		12回中12回（100%）	–	6回中6回（100%）	6回中6回（100%）
取締役 常務執行役員 渡辺 好勝					●							●	–	–	–	–
取締役 常務執行役員 相原 正巳					●		●					●	–	–	–	–
取締役 藤江 直文		● 委員長	オブザーブ	●	●								12回中12回（100%）		6回中6回（100%）	
取締役 隠樹 紀子		●	●					●					12回中12回（100%）		6回中6回（100%）	
取締役 伊達 英文		●	● 委員長	●				●				●	12回中12回（100%）			6回中6回（100%）
取締役監査等委員 笹尾 泰夫	●	オブザーブ	オブザーブ		●		●			●		●	12回中12回（100%）	13回中13回（100%）	–	–
取締役監査等委員 五味 祐子	●	●	オブザーブ						●		●		12回中12回（100%）	13回中13回（100%）		6回中6回（100%）
取締役監査等委員 野村 博	●	●	●	●			●	●				●	–	–	–	–
取締役監査等委員 町田 恵美	●	オブザーブ	●					●	●		●		–	–	–	–

※2025年度監査等委員会メンバーである中矢一也及び東葭葉子の同委員会への出席状況は全13回中13回（100%）です
※2025年度指名諮問委員会メンバーである中矢一也及び東葭葉子の同委員会への出席状況は全6回中6回（100%）です
※2025年度報酬諮問委員会メンバーである中矢一也及び東葭葉子の同委員会への出席状況は全6回中6回（100%）です

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ものづくり、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)
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
野村 博	事業戦略、経営管理、人事、経理・財務等の幅広い分野において企業経営に携わってきた豊富な経験と高い見識を有しているため	
町田 恵美	公認会計士としての長年にわたる財務・会計分野に係る専門的な知識・経験と幅広い見識を有しているため	株式会社ヤクルト本社 社外監査役

執行役員 (取締役を兼務する者を除く。2026年8月末現在)



常務執行役員
山上 浩
CPEO 兼 CLO
ものづくりソリューション本部長



執行役員
木場 浩明
CSO
営業本部長



執行役員
小熊 貴博
電子部品営業担当



執行役員
笠井 直志
CPO
資材本部長



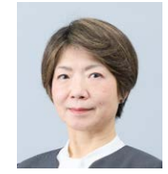
執行役員
Robert Hill
米州事業担当



執行役員
田中 正晃
センサー・コミュニケーション事業 兼 生産担当



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
福冨 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



執行役員
須田 裕二
コンポーネント事業 兼 生産担当

コンプライアンス

基本的な考え方

アルプスアルパイングループ行動規範［PDF］

当社は、企業理念及び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常に心掛け、正しい行動を主体的かつ積極的に実践していくことが重要であると考えています。従業員一人ひとりがルールの目的と内容を理解した上で正しく行動し、また社会的要請を的確に捉えてそれに応えることができる組織となることを、コンプライアンス活動の目指す姿としています。なお、本行動規範は当社ウェブサイトにて開示しています。

取り組みポイント

- **コンプライアンス教育の強化**

中期経営計画2027におけるKPI

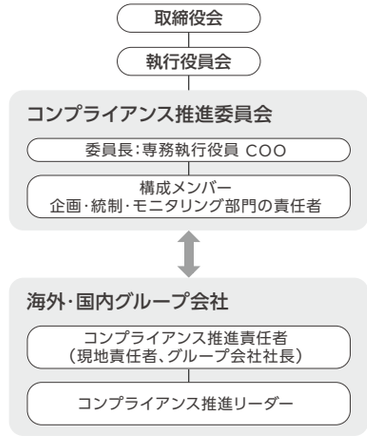
- **階層別コンプライアンス教育の導入**

2025年度実績	役員及び管理職向けコンプライアンス教育の実施

コンプライアンス推進体制

当社は、コンプライアンスを経営の重要課題の一つと位置付け、経営戦略に組み込み推進しています。これまで各本部や法人が個別に取り組んでいたコンプライアンス推進活動を、全社で連携し活動を強化する目的で、2025年度に「コンプライアンス推進委員会」を設置しました。本委員会は、専務執行役員COOを委員長とし、各機能本部の企画・統制・モニタリング部門の責任者で構成され、四半期ごとに開催しています。本委員会では、主に全社及びグループに共通する内部統制上のリスクの把握、重要なコンプライアンス施策の方針決定、インシデントの再発防止策、教育の強化などの重点テーマについて議論し、その内容は定期的に執行役員会へ報告されています。また、国内外のグループ会社にコンプライアンス推進責任者及び推進リーダーを配置し、情報共有や各種施策の展開を通じて、グループ横断の取り組みを推進しています。

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンスプログラムの枠組み

当社は、経営の重要課題であるコンプライアンス推進活動を促進するため、グループ全体を対象としたコンプライアンスプログラムの体系的な整備を進めています。

ー基本的な社内規程類の整備

業務領域の各種方針や社内規程類、業務マニュアル類について「分かりやすい、守りやすい、運用しやすい」を狙いとし、全社的な体系の再構築と内容の整理を進めています。この一環として、グループ行動規範などに示されていた贈収賄防止に関する考え方を整理し、「アルプスアルパイングループ贈収賄防止方針」として2025年度に制定しました。本方針は当社グループ全体に展開し、教育や啓発活動を通じて理解と浸透を図っています。

ー再発防止の取り組み

発生したインシデントについては、関連部門が主導して要因を分析し改善策及び再発防止策を実行しています。複数の事例に共通する構造的課題については、コンプライアンス推進委員会を通じて関係部門と連携し仕組みやルールの見直しを行うとともに、執行役員会への報告やグループ全体への横展開を進めています。再発防止策の実行状況や有効性は、同委員会において継続的に確認しています。

ーコンプライアンス教育・啓発活動

役員、契約社員、派遣社員を含むグローバル全従業員を対象にしたグループ行動規範の年次研修に加え、2025年度はコンプライアンスに重点を置いた研修を役員及び管理職向けに開始し、コンプライアンスに関する基本的な理解を図りました。また各管理職による職場への教育を実施しています。今後も階層別や機能別など対象層に応じた啓発施策を充実させ、グループ全体での更なる理解向上を進めます。

内部通報制度

当社は、不正や法令・社内規則違反の未然防止や早期発見・是正のため、内部通報窓口「倫理ホットライン」を設置しています。役員、社員に加え、派遣・契約社員、請負・業務委託者、退職後1年以内の方など幅広い方が利用でき、匿名での通報も受け付けています。また国内外の主要グループ会社にも同様の仕組みを整備しています。通報は電話・メール・書面等で受け付け、公益通報者保護法に基づき通報者の匿名性の確保と不利益取り扱い禁止を徹底しています。

また、外部ステークホルダーからの苦情受付の仕組みとして、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*）にも加盟しています。

通報窓口は社内掲示や社内ポータルサイトで周知しており、2025年度の受付件数は26件でした。件数や内容の概要は通報者が特定されない形で定期的に取締役会及び監査等委員会へ報告しています。

＊ 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。

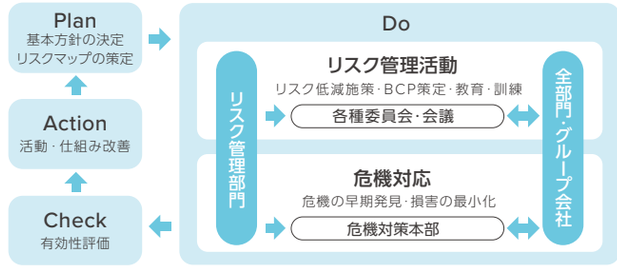
リスクマネジメント

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。

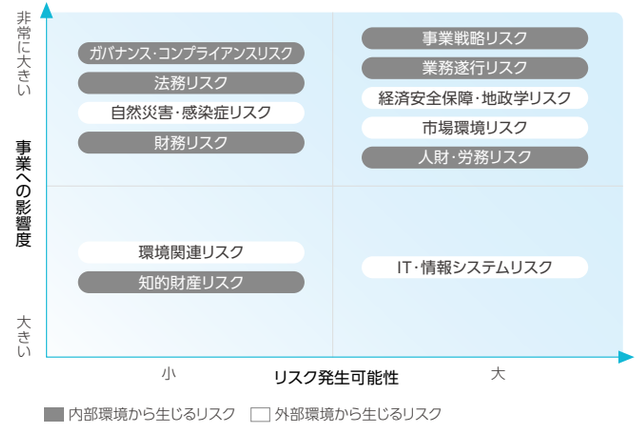
リスクマネジメントの活動サイクル

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。



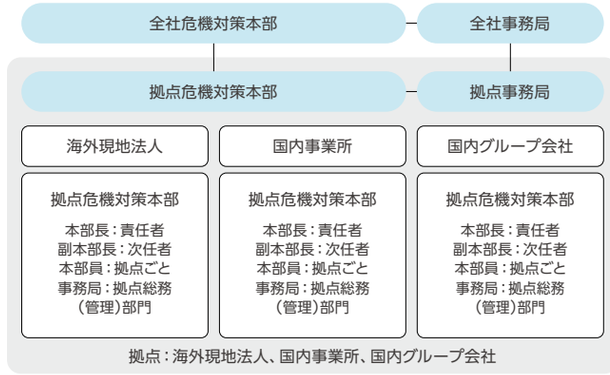
リスクマップの整備

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、リスク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

ビジネスのデジタル化が進む中、情報セキュリティ（サイバーセキュリティ）は、事業経営に影響を及ぼす重要テーマと位置付けています。高度化するサイバー攻撃による工場・お取引先様を含む事業領域への脅威増加や、クラウド・AI活用などの環境変化に対応するため、「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。工場・お取引先様を含む関連部門への業務監査を通じ、生産設備（FA/OT領域）を含む情報セキュリティ及びセキュリティシステムの運用・保全・障害対応を最適化し、情報の改ざんや漏洩を防止し、事業の安定稼働を支え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経営層・グローバル拠点を含むインシデント対応訓練を継続的に実施し、対応力の向上を図っています。

なお、当社グループでは情報管理委員会を設置し、ISO/IEC27001に準拠した規定整備、情報セキュリティ強化策の展開、社員教育を推進するとともに、各部門の情報管理責任者と連携し、グローバルで安全・安心な情報管理に取り組んでいます。

04

SECTION

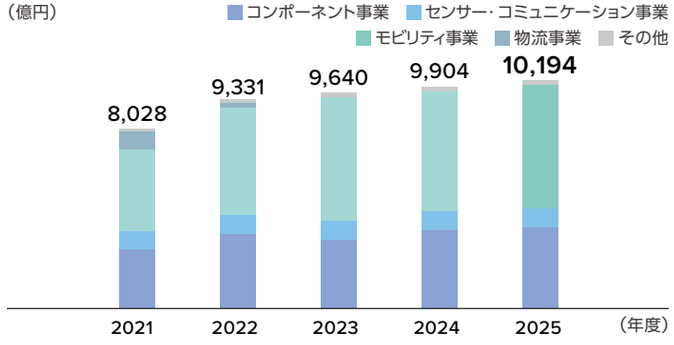
データセクション

66 財務ハイライト
67 非財務ハイライト
68 主要経営指標サマリー
70 ESG情報一覧
73 会社概要／株式の状況

財務ハイライト

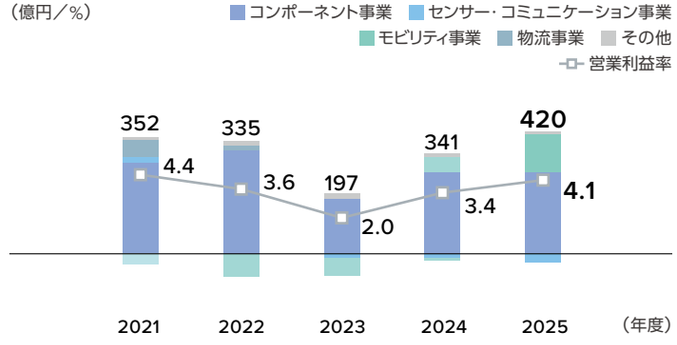
※モジュール・システム事業は2025年度よりモビリティ事業へ変更

売上高



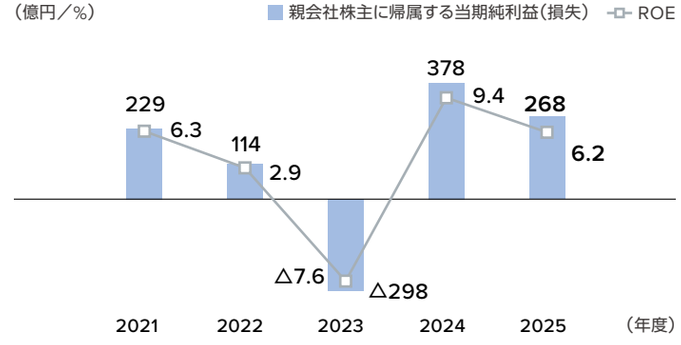
コンポーネント事業はモバイル市場、民生市場及び車載市場向け製品がいずれも増加しました。センサー・コミュニケーション事業は、車載市場向け製品が新製品への置き換えによる端境期にあたる影響等がありましたが、モバイル市場向けの小型フォトプリンターの伸長により増加しました。モビリティ事業は、新製品の発売等により増加しました。

営業利益(損失)／営業利益率



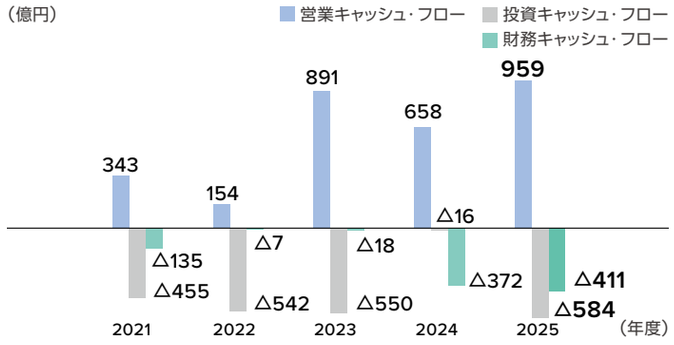
コンポーネント事業は、製品構成の変化や資材価格の上昇の影響により、前年度比で減少しました。センサー・コミュニケーション事業は、パワーインダクター製品の事業譲渡による売上高の減少や変動費率の上昇により、前年度比で減少しました。モビリティ事業は、販売回復や新製品の販売による売上高の増加に加え、不採算製品の縮小、前期に発生した需要変動による操業度差異の影響もあり、前年度比で増加しました。

親会社株主に帰属する当期純利益(損失)／ROE



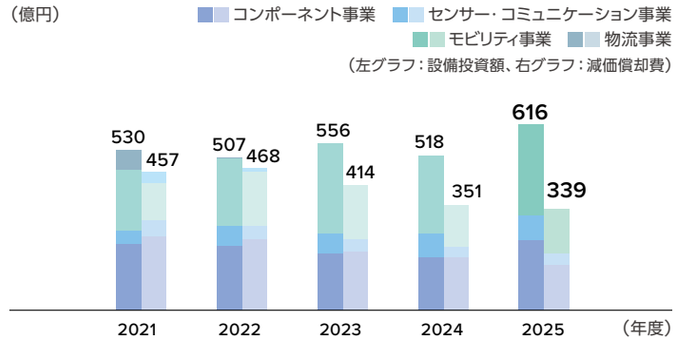
2025年度は、前年度比で営業利益及び経常利益が増加したものの、特別損失としてモビリティ事業のサウンド製品に係る事業用資産、及び使用見込みのない処分用資産の減損を計上したため、親会社株主に帰属する当期純利益は268億円(前年度比-29.0%)となりました。この結果、ROEは6.2%(前年度比-3.2 pt)となりました。

キャッシュ・フロー



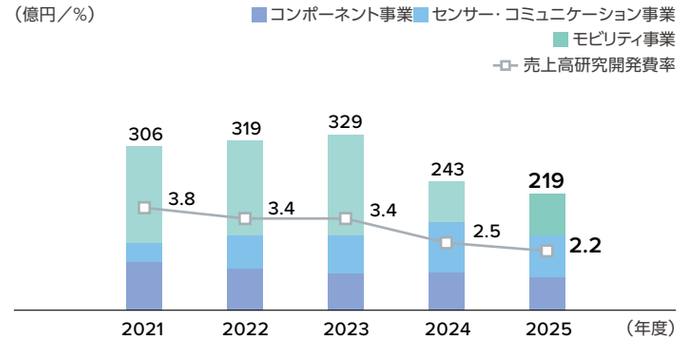
2025年度の営業キャッシュ・フローは、持分法による投資損益により資金が減少する一方で、税金等調整前当期純利益や減価償却費の減少等による資金増加が上回り、前年度比で増加しました。投資キャッシュ・フローは、主に有形及び無形固定資産の取得により前年度比で減少しました。財務キャッシュ・フローは、長期借入金の返済及び自己株式の取得による資金の減少で前年度比で減少しました。

設備投資額／減価償却費



2025年度は、616億円の設備投資を行いました。コンポーネント事業は、スイッチ類、アクチュエーター、haptic reactor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、次世代製品開発に向けたセンサー領域への投資、モビリティ事業は車載モジュール、情報通信機器(インフォテインメント、ディスプレイ)、サウンド等の製品の開発や製造設備への投資を行いました。

研究開発費／売上高研究開発費率

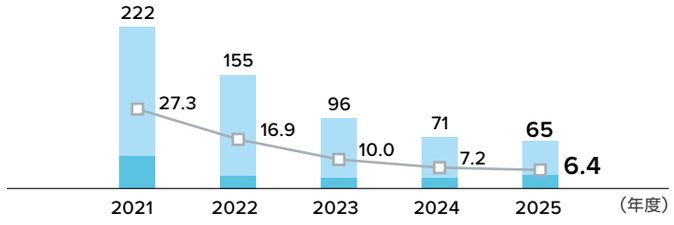


2025年度の研究開発費は219億円と、前年度比で減少しました。コンポーネント事業は車載市場向けにグローバルでの開発体制強化、アミューズメント市場向けの次世代デバイス、モバイル市場向けのアクチュエーター等、センサー・コミュニケーション事業はセンサー領域、モビリティ事業はデジタルキャビンソリューションの研究開発を進めています。

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)

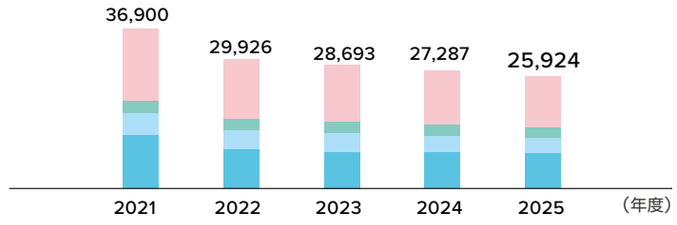
(千t-CO_2／t-CO_2/億円)



2025年度は2024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10%改善しました。

従業員数(連結)

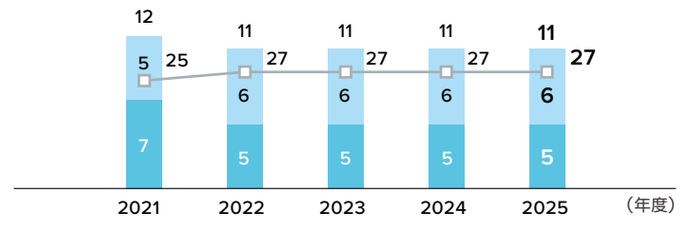
(人)



2025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事業環境を踏まえ、生産体制の見直しや業務の効率化等を実施しています。

取締役構成(単体)

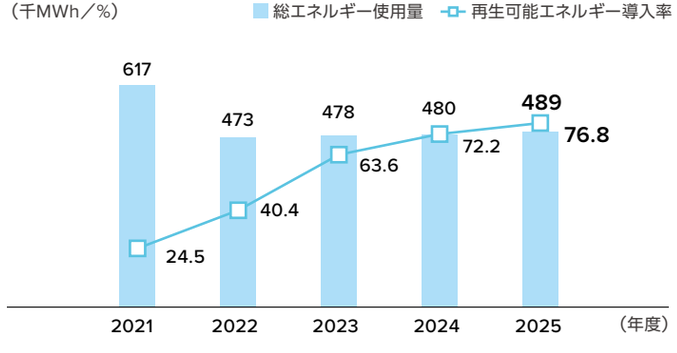
(人／%)



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。

総エネルギー使用量／再生可能エネルギー導入率(連結)

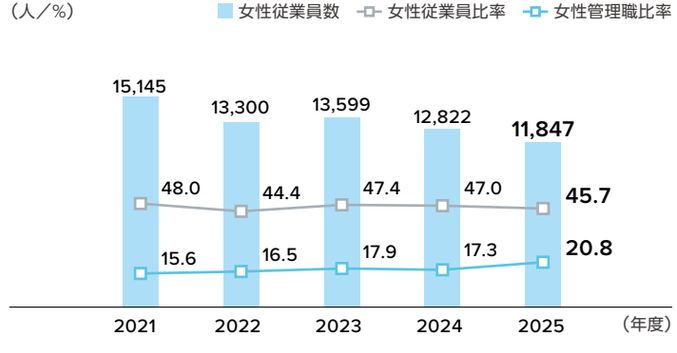
(千MWh／%)



2025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の拡大、証書の活用により再生可能エネルギー導入率は約4ポイント増加し、76.8%となりました。

女性従業員数・比率／女性管理職比率(連結)

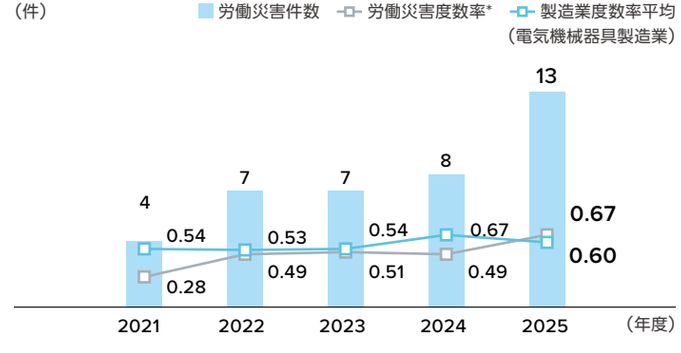
(人／%)



2025年度における女性従業員比率は、前年度と比較してわずかに低下しました。一方で、管理職全体に占める女性の割合は前年度から上昇し、20%を超える水準となりました。これは、採用、定着、育成の各段階で推進してきた女性活躍支援の成果と認識しています。今後も引き続き、多様な人財の活躍推進及び意思決定層の多様化に取り組んでいきます。

労働災害発生状況(単体)

(件)



2025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。労働災害防止に向けて、災害件数の多くを占める転倒につながる不安全行動防止点検実施や作業標準の再確認による安全意識向上策の強化に努めます。

* 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

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
会計年度：[百万円]											
売上高	774,038	753,262	858,317	851,332	810,570	718,013	802,854	933,114	964,090	990,407	1,019,459
売上原価	621,754	601,711	669,721	689,337	670,700	603,524	664,054	765,587	798,017	815,238	837,600
売上総利益	152,284	151,551	188,596	161,995	139,870	114,488	138,800	167,527	166,072	175,169	181,858
販売費及び一般管理費	99,956	107,177	116,688	112,353	113,074	101,378	103,592	133,931	146,360	141,062	139,814
営業利益	52,327	44,373	71,907	49,641	26,795	13,109	35,208	33,595	19,711	34,106	42,043
売上高営業利益率：[%]	6.8	5.9	8.4	5.8	3.3	1.8	4.4	3.6	2.0	3.4	4.1
経常利益	50,038	42,725	66,717	43,605	18,646	13,227	40,286	34,940	24,809	30,521	49,141
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(△)	39,034	34,920	47,390	22,114	△4,009	△3,837	22,960	11,470	△29,814	37,837	26,879
減価償却費	30,725	33,076	36,004	44,188	46,057	41,336	45,705	46,836	41,464	35,143	33,973
研究開発費	33,336	32,279	29,799	32,886	37,667	31,085	30,688	31,910	32,959	24,346	21,927
設備投資額	41,190	47,657	76,154	52,928	42,362	40,354	53,010	50,774	55,665	51,886	61,653
営業キャッシュ・フロー	53,958	41,603	70,387	72,671	87,210	42,636	34,304	15,413	89,173	65,817	95,926
投資キャッシュ・フロー	△30,383	△37,981	△66,722	△67,405	△42,419	△41,165	△45,507	△54,205	△55,095	△1,683	△58,402
財務キャッシュ・フロー	△36,340	△309	△2,957	△6,910	△31,601	14,515	△13,539	△742	△1,808	△37,299	△41,131
現金及び現金同等物の期末残高	116,843	117,991	120,778	118,318	128,217	151,748	138,489	82,893	122,298	147,464	153,390
簡易フリーキャッシュ・フロー*	23,574	3,621	3,665	5,266	44,791	1,471	△11,202	△38,791	34,077	64,134	37,523
会計年度末：[百万円]											
総資産	562,856	602,961	669,874	675,717	625,542	694,285	743,520	736,997	753,989	740,715	783,152
自己資本	228,496	254,501	301,176	365,346	324,464	344,923	389,426	398,111	391,108	413,994	447,531
有利子負債	54,335	63,272	70,420	108,816	99,870	117,936	113,272	121,937	129,301	100,788	92,276
1株当たりデータ：[円]											
1株当たり当期純利益(EPS)	206.64	178.25	241.91	110.19	△19.53	△18.72	110.82	55.77	△145.04	184.00	134.77
潜在株式調整後EPS	197.73	178.20	241.82	110.14	–	–	110.79	55.76	–	184.00	134.77
1株当たり純資産(BPS)	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	2,293.69
1株当たり配当金(DPS)	25.00	30.00	37.00	50.00	30.00	20.00	20.00	40.00	30.00	60.00	62.00

* 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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
主な指標：[%]											
自己資本比率	40.6	42.2	45.0	54.1	51.9	49.7	52.4	54.0	51.9	55.9	57.1
デット・エクイティ・レシオ*2	23.8	24.9	23.4	29.8	30.8	34.2	29.1	30.6	33.1	24.3	20.6
インタレスト・カバレッジ・レシオ*3：[倍]	50.4	81.6	91.2	58.7	66.4	56.2	46.9	12.6	78.1	63.7	97.0
総資産利益率（ROA）*4	6.9	6.0	7.4	3.3	△0.6	△0.6	3.2	1.5	△4.0	5.1	3.5
自己資本純利益率（ROE）*5	19.1	14.5	17.1	6.6	△1.2	△1.1	6.3	2.9	△7.6	9.4	6.2
平均為替レート											
米ドル：[円]	120.14	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06	112.37	135.47	144.62	152.58	150.77
EUR：[円]	132.58	118.79	129.70	128.41	120.82	123.70	130.56	140.97	156.80	163.75	174.79
その他											
発行済株式総数：[千株]*6	198,208	198,208	198,208	219,281	219,281	219,281	219,281	219,281	219,281	219,281	208,103

*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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
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	358,365
センサー・コミュニケーション事業	–	–	–	–	–	–	79,986	85,525	84,086	84,199	85,260
モビリティ事業*7	–	–	–	–	–	–	368,624	481,384	554,389	537,202	555,054
電子部品事業	434,072	437,676	514,031	468,605	424,709	396,042	–	–	–	–	–
車載情報機器事業	267,541	242,306	267,638	303,593	306,299	240,616	–	–	–	–	–
物流事業*8	60,251	61,150	64,666	66,888	66,872	69,213	78,908	–	–	–	–
その他	12,173	12,128	11,981	12,244	12,688	12,140	13,060	37,162	20,332	20,992	20,778
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	30,168
センサー・コミュニケーション事業	–	–	–	–	–	–	2,374	△1,588	△1,498	△3,360	△3,538
モビリティ事業*7	–	–	–	–	–	–	△8,300	△6,619	△1,131	5,606	14,162
電子部品事業	40,780	32,803	52,929	29,607	16,124	11,408	–	–	–	–	–
車載情報機器事業	5,434	5,623	13,735	13,921	5,655	△3,947	–	–	–	–	–
物流事業*8	4,857	5,083	4,932	4,722	4,118	4,725	6,021	–	–	–	–
その他	1,233	884	1,701	1,430	1,202	1,041	1,583	3,603	2,037	1,516	1,310

*7 モジュール・システム事業は2025年度よりモビリティ事業に変更　*8 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	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
スコープ1、2、3		t-CO_2	3,349,551	3,498,679	3,685,716	連結
	スコープ1	t-CO_2	13,617	14,151	17,549	
	スコープ2	t-CO_2	82,719	57,047	47,414	
	スコープ1+2	t-CO_2	96,337	71,198	64,963	
	スコープ3	t-CO_2	3,253,214	3,427,481	3,620,753	
	1 購入した製品及びサービス	t-CO_2	2,439,156	2,749,845	2,910,397	
	2 資本財	t-CO_2	133,650	123,749	146,683	
	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	31,061	30,991	31,291	
	4 輸送、配送(上流)	t-CO_2	108,379	102,736	112,221	
	5 事業から出る廃棄物	t-CO_2	8,082	7,247	7,517	
	6 出張	t-CO_2	4,836	4,714	4,531	
	7 雇用者の通勤	t-CO_2	15,824	15,414	14,807	
	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	496,020	387,137	389,466	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	16,205	5,649	3,840	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2023年度と2024年度の算出量の第三者保証を受けています。また、2024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	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
総エネルギー使用量		MWh	477,641	480,135	489,002	連結
	非再生可能エネルギー:電力	MWh	158,020	120,822	102,920	
	非再生可能エネルギー:燃料	MWh	43,401	45,366	44,749	
	再生可能エネルギー:電力	MWh	276,220	313,947	341,333	

廃棄物管理

		単位	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
廃棄物総排出量		t	25,219	25,215	25,672	連結
	リサイクル	t	ー	23,999	24,591	
	最終処分	t	ー	1,216	1,081	
有害廃棄物発生量		t	ー	2,807	2,764	
	リサイクル	t	ー	2,744	2,689	
	最終処分	t	ー	64	75	
非有害廃棄物発生量		t	ー	22,408	22,909	
	リサイクル	t	ー	21,255	21,903	
	最終処分	t	ー	1,153	1,006	

化学物質管理

		単位	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
揮発性有機化合物(VOC)	取扱量	t	104.9	109.9	109.5	単体
	排出量	t	67.0	74.8	72.6	
	大気排出率	%	63.9	68.1	66.3	
大気汚染物質	NOxの排出量	t	2.3	1.3	2.3	
	SOxの排出量	t	1.0	1.6	1.2	

水資源管理

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
取水量	m^3	1,489,792	1,370,016	1,359,859	連結
排水量	m^3	1,280,576	1,145,374	1,125,579	
リサイクル量	m^3	58,035	52,787	39,276	

環境に関する違反

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
違反件数	件	0	0	0	連結
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	2023年度	2024年度	2025年度	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	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
従業員数(連結)		人	28,693	27,287	25,924	連結
	男性	人	15,094	14,465	14,077	
	女性	人	13,599	12,822	11,847	
	全従業員に占める女性比率	%	47.4	47.0	45.7	
従業員数(地域別)	日本(関連・事業子会社含む)	人	8,437	8,257	8,097	
	米国地域	人	4,234	3,962	3,724	
	欧州地域	人	2,676	2,573	2,351	
	アジア地域	人	13,346	12,495	11,752	
従業員数(単体)		人	6,538	6,429	6,260	単体
	男性	人	5,020	4,921	4,794	
	女性	人	1,518	1,508	1,466	
	全従業員に占める女性比率	%	23.2	23.5	23.4	
	全従業員に占める経験者採用比率	%	23.0	23.0	24.1	
	全従業員に占める外国籍比率	%	1.1	1.1	1.1	
平均勤続年数		年	17.7	17.3	16.7	
	男性	年	18.1	17.6	17.0	
	女性	年	16.6	16.1	15.8	
平均年齢		歳	42.3	41.9	44.9	
	男性	歳	42.8	42.8	45.3	
	女性	歳	40.7	40.8	39.2	
退職者数*1 *2		人	170	203	370	
	自己都合退職者数	人	122	163	264	
	自己都合退職率*3	%	1.9	2.6	5.2	

*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

人財育成

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
人財育成投資額(1人当たり)	円	23,124	24,199	45,241	単体
人財育成平均時間(1人当たり)	時間	28.0	27.7	30.5	
人財育成平均日数(1人当たり)	日	3.5	3.5	3.9	

ダイバーシティ

		単位	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
新卒採用人数*4 *5		人	251	207	194	単体
	女性比率(総合職+一般職)	%	21.5	20.8	24.2	
経験者採用人数*5		人	83	84	110	
	女性比率	%	18.1	23.8	24.5	
	経験者採用比率	%	24.9	28.9	36.1	
外国人採用(IAP)*4 *6		人	3	4	7	
障がい者雇用率*7		%	2.6	2.7	2.6	
管理職人数		人	489	502	485	
	うち女性	人	17	20	19	
	女性管理職比率	%	3.5	4.0	3.9	
	女性管理職比率(連結)	%	17.9	17.3	20.8	連結
	経験者採用管理職比率	%	19.2	20.1	19.2	単体
	外国籍管理職比率	%	1.6	1.2	1.4	
育児休業取得者数		人	103	82	111	
	女性	人	40	33	41	
	男性	人	63	49	70	
	男性の育児休業取得率*8	%	53.7	66.2	72.9	
育児休業復職率		%	100	100	100	
介護休暇取得者数		人	1	3	1	
年次有給休暇平均取得率		%	78.9	78.7	79.1	
従業員1人当たりの平均残業時間		時間	12.6	13.0	14.6	
平均賃金(全体・年収)*9		千円	6,239	6,412	6,914	
	男性	千円	6,860	7,025	7,522	
	女性	千円	4,164	4,415	4,928	
	男女の賃金差異*10	%	61.7	62.9	66.3	

*4 翌年度4月1日時点
*5 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
*6 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
*7 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
*8 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
*9 対象は総合職、一般職(役員を除く)
*10 男性の平均賃金に対する女性の平均賃金の割合

労働安全衛生

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	対象範囲
労働災害件数*11	件	70	78	80	連結
		7	8	13	単体
労働災害度数率*12	–	0.51	0.49	0.67	
製造業度数率平均(電気機械器具製造業)	–	0.54	0.67	0.60	日本
労働災害強度率	–	0.005	0.001	0.004	単体
重大労働災害件数	件	0	0	0	連結

*11 対象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)
*12 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

ESG情報一覧

ガバナンス

役員構成

（各年7月末時点）

		項目	単位	2024年度	2025年度	2026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（取締役を兼務する者を除く）	人	10	11	11
		外国籍の執行役員	人	2	1	1
		女性執行役員	人	0	1	1

各種委員会の構成

（各年7月末時点）

	項目	単位	2024年度	2025年度	2026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	6	6
	社外取締役比率	%	60.0	66.7	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	6	6
	社外取締役比率	%	60.0	66.7	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	2023年度	2024年度	2025年度
取締役会	開催回数	回／年	15	21	12
	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	13	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	5	4	6
	取締役の平均出席率	%	96.0	100	100
	社外取締役の平均出席率	%	93.3	100	100
報酬諮問委員会	開催回数	回／年	2	5	6
	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）

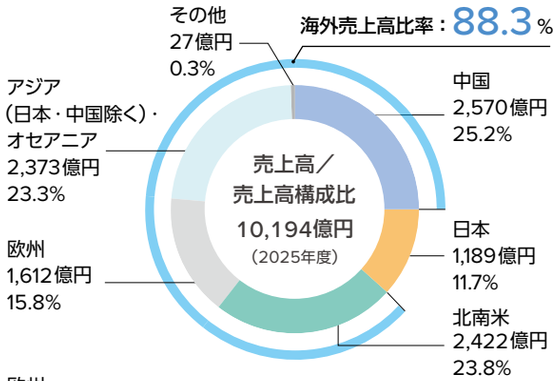
	項目	単位	2023年度	2024年度	2025年度
腐敗防止	グループ行動規範研修回数 対象：グローバル全従業員 （役員、派遣、契約社員含む）	回／年	1	1	1
	グループ行動規範研修受講率 （e-ラーニング）	%	98.0	98.1	99.1
政治献金	政治献金額	円	0	0	0

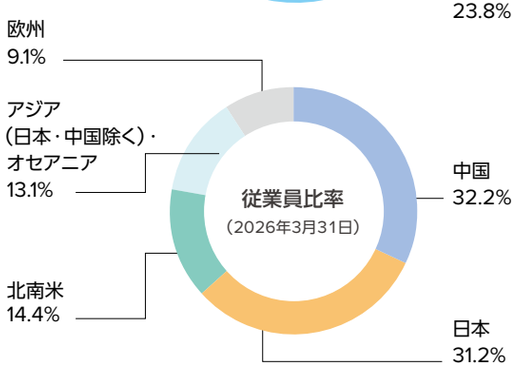
会社概要／株式の状況

会社概要（2026年3月31日現在）

商号	アルプスアルパイン株式会社 ALPS ALPINE CO., LTD.
設立	1948年11月1日
資本金	387億30百万円
本社	〒145-8501 東京都大田区雪谷大塚町1番7号
従業員数	連結：25,924人（グローバル）
連結子会社	国内14社、海外41社
営業拠点	国内24拠点、海外19カ国 50拠点
生産拠点	国内10拠点、海外9カ国 16拠点
R&D拠点	国内15拠点、海外8カ国 13拠点

※拠点内複数機能は重複してカウント

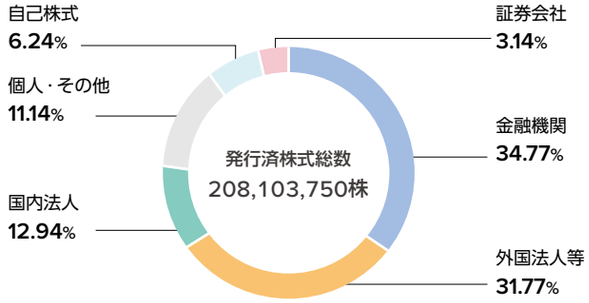




株式の状況（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	208,103,750株
株主数	29,578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



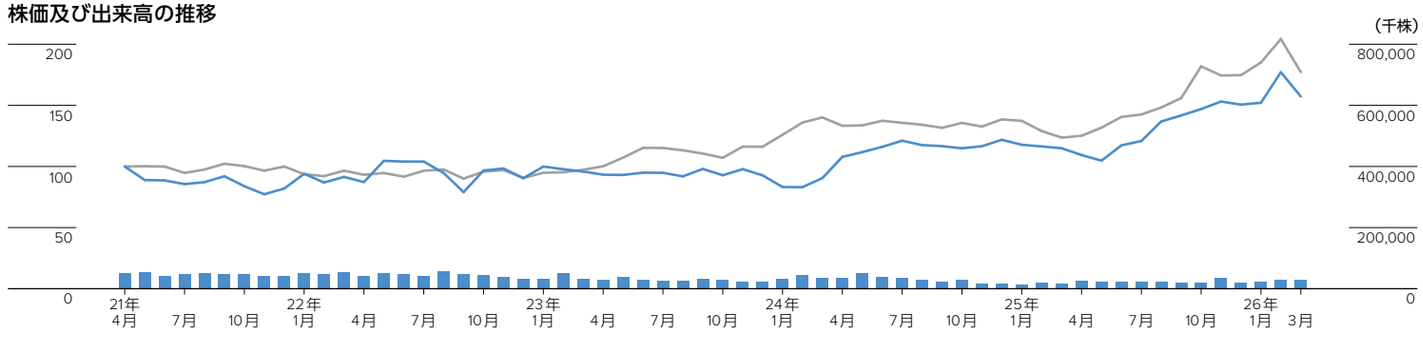
（注）個人・その他は、個人・持株会名義の株式、保管振替機構名義の失念株式、政府・地方公共団体の株式の合計です。

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）	40,055	20.52
株式会社エスグラントコーポレーション	17,232	8.83
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	16,990	8.70
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	6,295	3.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	5,693	2.91
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,557	2.84
大樹生命保険株式会社	3,591	1.84
野村信託銀行株式会社（投信口）	3,502	1.79
JPモルガン証券株式会社	3,094	1.58
日本生命保険相互会社	2,750	1.40

（注）1. 当社は、自己株式を12,989,139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、2021年4月の終値を100として指数化しています。

（円）	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
高値	1,510	1,540	1,329	1,716	2,395
安値	980	1,028	1,000	1,182	1,195
期末株価	1,211	1,269	1,198	1,521	2,082