

2018年5月2日  
アルプス電気株式会社  
アルパイン株式会社

「アルプス電気とアルパイン経営統合の進展及び統合後の取締役体制について」  
(2018年4月26日公表資料) についての補足説明

標題の公表資料に対して、HP閲覧者に適切にご理解頂くために、当補足説明を  
下記するものです。

#### ■サマリー

自動車産業では「CASE」(Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric)と  
いう大変革が始まろうとしている。EHII(Energy, Healthcare, Industry, IoT)市場にお  
いては多種多様な顧客と様々なビジネスモデルが生まれるものと予想される。このよ  
うな激動と変革の時期において、アルプス電気とアルパインが経営統合を行うことで、両  
社の強み、即ちアルプス電気の電子部品でコアデバイスを深耕して製品力を高める「縦  
のI型」と、アルパインの広範なデバイスや技術をシステムに仕上げる「横のI型」を  
合わせて「T型」企業 (Innovative T-shaped Company) になろうと決意した。

この「T型」企業になることで、第2次中期計画迄には売上高1兆円、営業利益率  
10%達成を目標とする「ITC101」を掲げ、自動車市場での車載新領域「CASE+Premium  
HMI」と、社会で大きな役割を成すであろう「EHII」領域で、社会に貢献し、持続的  
成長が可能な企業を目指す。アルプスアルパインの取締役体制としては、ガバナンス体  
制の強化を重視し、取締役6名(内社外1名)、監査等委員である取締役6名(内社外  
4名)の計12名(内社外5名)とする。

#### 1. 車載市場の動向

自動車産業においては、「CASE」と呼ばれる4つの大きな技術革新と市場革新が同  
時に進行する100年に一度の大変革期を迎え、自動車メーカーや業界各社は、この  
CASE領域に開発資源を集中し始めている。自動車メーカーは、所有する価値・高級感  
やオーナーシップを感じさせるようなコックピット・インテリアデザイン、運転操作シ  
ステムで差別化する戦略を、特に中・高級車において進めている。この領域の製品群を、  
Premium HMI(Human Machine Interface)製品と両社では呼んでいる。

従来の車載製品領域や内燃機関・エンジン領域の製品は、今後コモディティ化が進行  
し、市場の成長は期待できなくなる一方で、CASE領域やPremium HMI領域がこれ  
からの成長領域と予測される。CASE領域においては、世界的なIT企業の参入も始ま  
っており、開発競争が激化している。このような環境下、アルプス電気とアルパインは

既存製品において各社事業の強化を図りつつ、両社が持つ技術や顧客チャネル、リソースを一体的に活用することで、CASE 領域や Premium HMI 領域に競争力のある新製品を創出して行くことが、本経営統合の大きな狙いである。

## 2. 統合後の会社の目指す姿：「T 型企業」

アルプス電気は電子部品会社として、HMI、Sensor、Connectivity の3つの技術と製品領域を事業の柱にしている。これらのコアデバイス技術を追求し、製品力を継続的に強化し、要素技術・機能デバイスを縦に深耕している部品のスペシャリスト企業であり「Vertical-I 型企業」「縦の I 型企業」と言える。

アルパインは、車載情報機器製品を開発しているシステムインテグレーターであり、半導体やディスプレイ、各種電子部品を広く調達して、システム製品へのすり合わせとソフトウェア開発をコア領域としている。また自動車メーカーへの OEM ビジネスだけでなく、独自ブランドでの市販ビジネスやサービス事業も展開しており、従ってアルパインは、広範なデバイスメーカーの技術や製品を集めてシステムに仕上げるジェネラリストタイプの「Horizontal-I 型企業」「横の I 型企業」と言える。

統合後は、「縦の I」と「横の I」が合わさった、技術と製品において「T 型の企業」を目指す。「T 型企業」はシステムメーカーがコアデバイスを内製化する「垂直統合型」とも異なる。「垂直統合型」においては、売る商品は「システム商品」であり、コアデバイスではない。目指す「T 型企業」では、システム商品もコアデバイスも多様な顧客ニーズに合わせて販売していく。

電機電子や車載電装業界においては、部品メーカー同士が統合する「縦の I 型が 2 つになる」ケースや、システムメーカー同士が統合した「横の I 型が 2 つになる」経営統合、M&A の事例の方が一般的と思われる。一方で、CASE 領域の技術革新の開発に当たって、コア部品や要素技術を内部に持たない Tier1 システムメーカーでは、競争力確保が困難になってきている。経営統合後のアルプスアルパイン(株)に対する自動車メーカーの期待は、アルプスがデバイス、アルパインがシステムで従来通り個別に製品を提案するのではなく、デバイスメーカーとシステムメーカーが一つになって統合製品を提案できる Tier1 サプライヤーに成ってほしいというものである。2017 年 7 月に経営統合を発表した後に様々な顧客と協議を行った中で、この要望・期待がより一層明確になった。また、経営統合後のアルプスアルパイン(株)においては、システム製品事業を自動車メーカーに展開するだけでなく、従来のアルプス電気が行っていた、部品・機能デバイスの事業を Tier2 や Tier3 サプライヤーとして、広範な Tier1 や Tier2 メーカーにも展開していく。

EHI 市場や IoT 市場においては、多様な顧客と様々なビジネスモデルが考えられる。IoT 市場においては、様々な物から「センサがデータを集め」、そのデータを「クラウド

ドに送る（通信する)」。そして「クラウドサービスをする」、更にクラウドのビッグデータを「分析・加工して」、「エンドユーザーに各種サービスを行う」など 5つの事業レイヤーが考えられる。アルプス電気の電子部品事業においては「センサと通信」の各種デバイスや、IoT ゲートウェイ事業が主体であるが、顧客の中には「クラウドサービス」から「分析・加工」「エンドユーザーに各種サービス」までの提供が必要な場面も想定される。これらは部品事業よりもシステムやサービス事業となるが、アルパインのシステムソフトウェアやサービス事業を活用することで提供が可能となり、多様な顧客ニーズのある EHI や IoT 市場に事業を展開して行く上でも、デバイスからシステムサービスまで顧客ニーズに合わせた多様な事業が展開できる“T型企業”の優位性を活かすことができる。

以上