

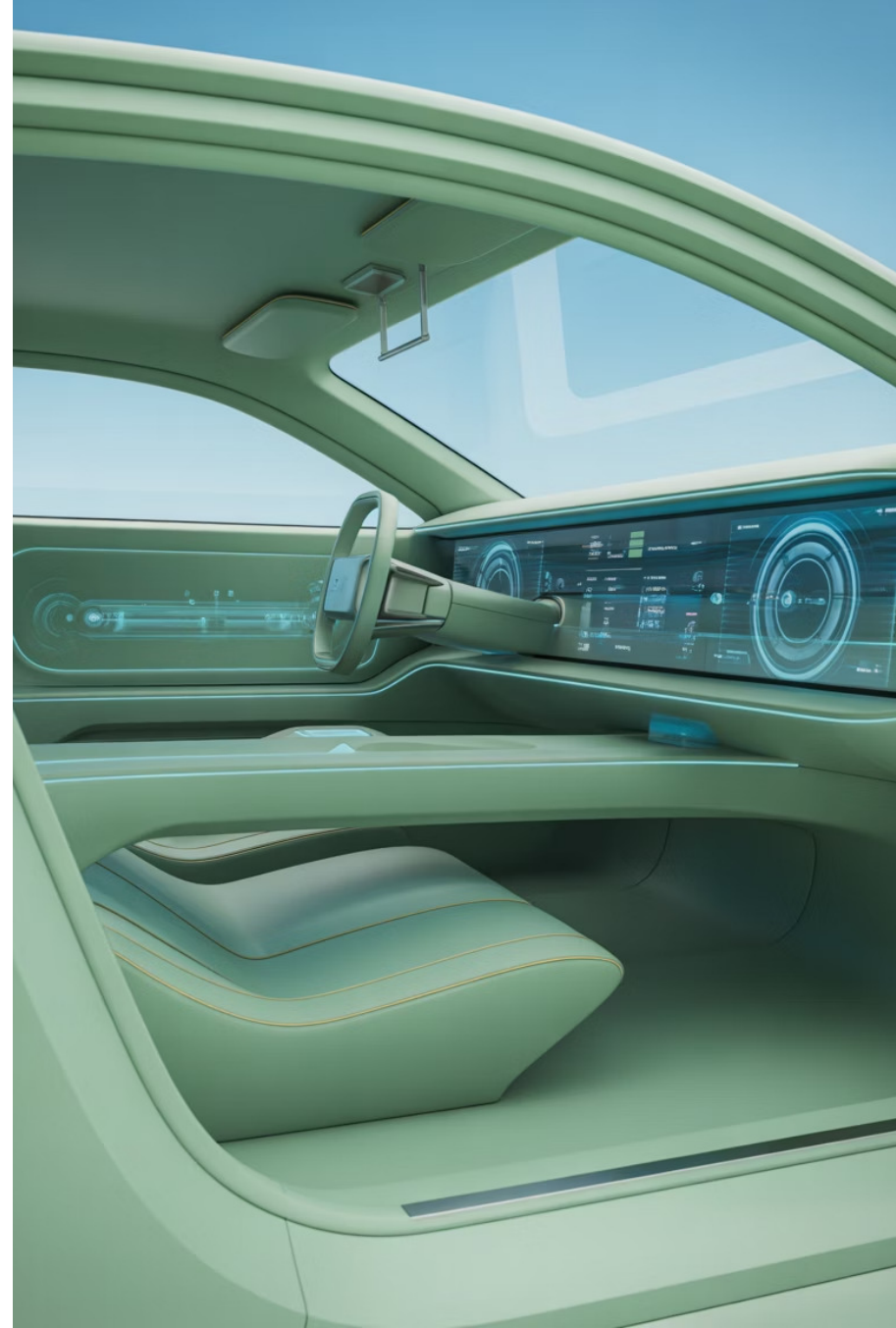
DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

アルプスアルパイン車載事業 デジタル時代への抜本的変革戦略

「ゲームチェンジャー」から「ルールチェンジャー」へ。デジタル時代のモビリティ体験を再定義する、MECCoPプラットフォーム戦略のご提案です。

株式会社DXパートナーズ

2025年11月21日



提言の核心

現状の危機

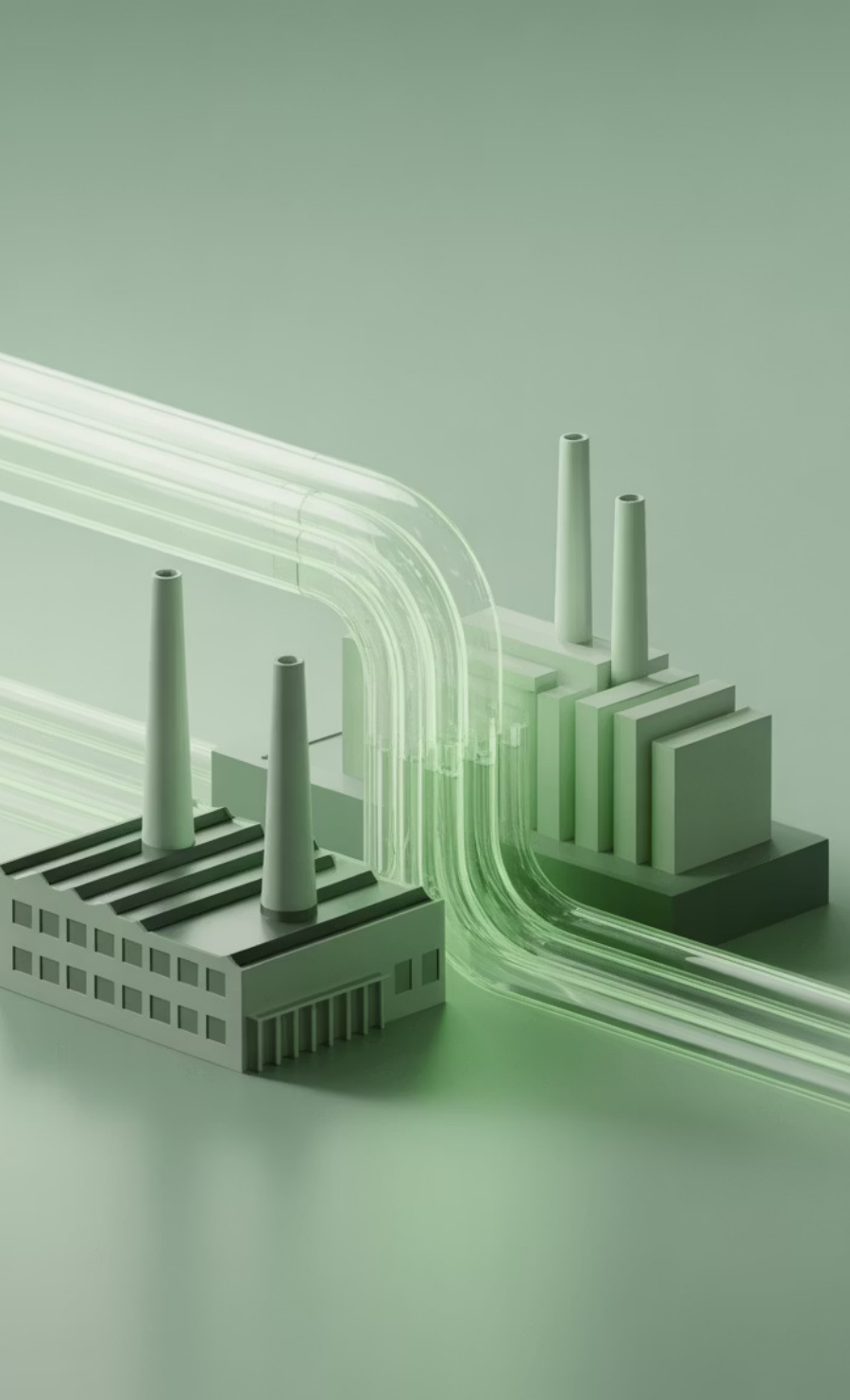
アルプスアルパイン(AA)の車載関連事業は、高精度なHMI技術とセンサー技術を持ちながら、「アナログを前提としたビジネス」モデルに留まっています。

自動車産業がソフトウェア定義型車両(SDV)へ移行する中、ハードウェア中心の価値提供では、IT巨人による「アマゾン・エフェクト」の脅威に晒されています。

変革の方向性

本提言は、AAのコア技術を「エンドユーザーの体験データ収集装置」として再定義し、「モビリティ・エクスペリエンス共創プラットフォーム(MECCoP)」を創設することを提案します。

ネットワーク効果によるノンリニアな成長を実現し、業界のルール自体を書き換える「ルールチェンジャー」を目指します。



戦略的転換の全体像

事業前提

現状: アナログを前提としたハードウェア製造・販売

変革後: デジタルを前提とした「アナログなHMIも売るソフトウェア企業+ビジネス実験企業」

顧客価値

現状: 交換価値・使用価値(OEM向け機能・コスト)

変革後: 体験価値・共感価値(エンドユーザー向け安全・快適性)

価値交換の場

現状: 所与のマーケット(Tier 1/OEM市場)

変革後: 自ら創り運営する「顧客価値交換・共創の場」(MECCoP)

成長モデル

現状: リニアな成長(生産台数、シェア)

変革後: ネットワーク効果によるノンリニアな成長(場のサイズと密度)

第1章:自動車産業の構造変化

デジタル破壊の波が押し寄せる

自動車産業は、CASE(Connected, Autonomous, Shared, Electric)の中でも、特にSDV(ソフトウェア定義型車両)の進展により、サプライヤーとOEMの関係、および収益構造の根本的な変革期にあります。



自動車メーカーは、車両販売後もOTA(Over-The-Air)アップデートや月額課金を通じて、車両のライフサイクル全体にわたる継続的な収益を得るビジネスモデルを構築し始めています。

IT巨人による破壊の脅威



アマゾン・エフェクトの到来

Apple、Google、AmazonといったIT企業が自動車業界に本格参入し、産業構造を根底から覆そうとしています。

彼らは車両のコネクティビティを基盤とし、HMIを含む車載体験全体を自社のエコシステムに組み込もうとします。

- ❏ **統合HMIプラットフォームの脅威:** デンソーとBlackBerryの統合HMIプラットフォームのような事例は、AAが提供するHMIコンポーネント単体の機能的優位性が、統合されたソフトウェアスタックの下でブラックボックス化され、急速にコモディティ化されるリスクを示しています。

AAの現状:技術的優位性と構造的課題

静電技術の強み

スマートフォンに普及したタッチ操作を発展させ、HMIデバイスとして広く知られる技術基盤を確立しています。

AirInput™モジュール

非接触操作を具現化し、近接空間での指の動きをセンシング。新時代のモビリティ体験を創出するポテンシャルを保有しています。

Premium HMI

車内空間のフラットデザインに対応し、「感動」と「安全」という価値を実現する次世代HMI技術です。



「アナログ時代のビジネス」としての属性

AAの活動の多くは、自動車業界における伝統的なB2Bサプライヤーとしての役割に根ざしています。DXPの「6つの違い」に照らすと、以下の特徴を持っています。

事業前提

製品の機能向上と製造・供給網の最適化に注力しており、「アナログを前提」としています。

価値交換の場

顧客価値交換の場が「所与のマーケット」である自動車部品供給マーケット(Tier 1および自動車OEM)に限定されています。

成長モデル

業績は主要顧客である自動車メーカーの生産台数に依存しており、成長は基本的にリニアなものに留まらざるを得ません。

現状ビジネスモデルの構造分析

DXP「アナログ時代のビジネス」モデルキャンバス

Q1	事業者は誰?	アルプスアルパイン株式会社(電子部品/モジュール製造・販売企業)
Q2	どのようなマーケットで事業を行う?	自動車部品供給マーケット(所与のマーケット、Tier 1および自動車OEM)
Q3	顧客価値を享受する顧客は誰?	自動車メーカー、Tier 1サプライヤー(B2B顧客)
Q5	顧客にとっての顧客価値は何?	高性能なHMI/センサー製品の提供(交換価値)、AAブランドの信頼性(知覚価値)、車両機能への組み込み(使用価値)。体験価値・共感価値は限定的
Q10	どのような成長が可能か?	自動車生産台数、採用車種の拡大、シェア拡大(リニアな成長)

構造的課題:2つの致命的な問題

データフローの断絶

AAが提供するHMIは、車両の最終的なエンドユーザーの「体験」に深く関わるにもかかわらず、顧客がOEMであるため、エンドユーザーの実際の利用状況や感情データ(体験価値・共感価値に直結するデータ)をAAが直接収集し、活用する仕組み(場)が存在しません。

このデータフローの断絶こそが、アナログモデルの最大の構造的課題であり、デジタル時代における競争において致命的な弱点となります。

価値の埋没リスク

AAの高度なHMI技術は、現状は差別化要因として機能していますが、統合HMIプラットフォーム(BlackBerry QNXなど)が普及すれば、その価値は統合されたソフトウェアの機能の一部として埋没し、ハードウェアとしての価格交渉力が急速に失われます。

技術革新を継続しても、収益性がリニアな成長に制限され続けるため、破壊的なノンリニア成長を実現するIT巨人と対抗する手段がありません。



第2章:変革なき未来の予測

レッドオーシャンでの緩やかな死

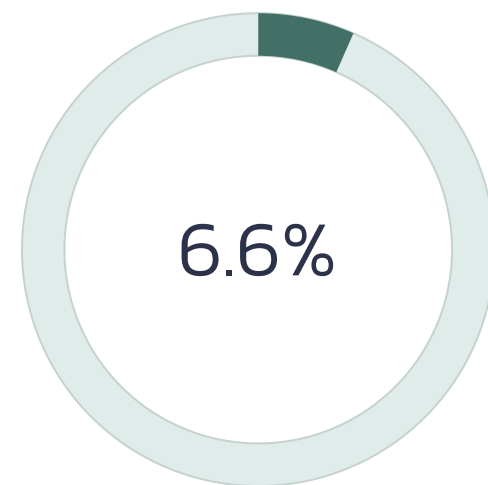
AAが現行のビジネスモデルを維持し、従来の延長線上で「ゲームチェンジ」戦略(製品の機能改善や製造効率の追求)に終始した場合、その未来は予測可能です。

製品改良競争の限界

自動車市場が成熟し、OEMのコスト圧力が強まる中で、製品の進化やグローバル供給網の最適化は、競争優位性の持続期間が短く、模倣されやすいものとなります。

AAが目標とする営業利益率6.6%や、中国市場における販売苦戦の予測は、すでにこのレッドオーシャン競争の厳しさを反映しています。

- ❏ 収益の柱がリニア成長に依存し続ける限り、デジタル破壊者がネットワーク効果を利用して達成するノンリニアな成長カーブに対抗することは原理的に不可能です。



目標営業利益率

厳しい競争環境を反映

生成AI時代の新たな脅威

無選択型意思決定による顧客接点の喪失

01

AIエージェントの台頭

生成AI時代には、顧客のAIエージェント(執事)が、日常生活における複雑な「選択」の多くを代行し、ヒトが行うのは「YESかNOか」の承認のみとなります。

02

車載環境での影響

運転中のHMI操作や情報/エンタメの選択は、AIエージェントに委ねられるようになります。AIエージェントは、AA製品の物理的な「交換価値」ではなく、プラットフォーム全体で収集・分析されたデータに基づく「体験の最適性」を判断基準とします。

03

致命的な結末

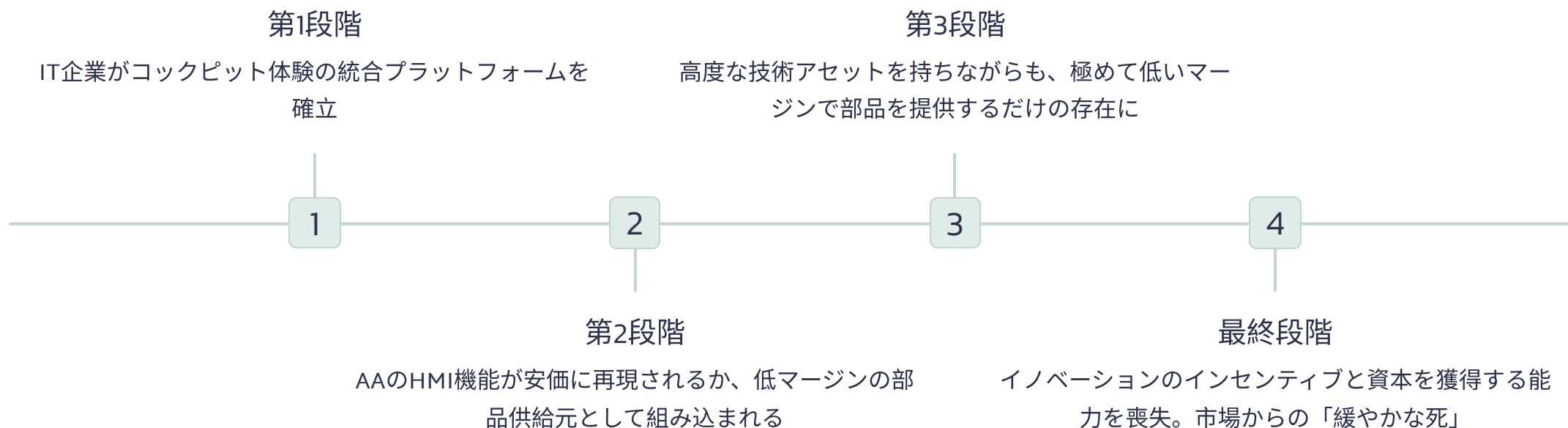
AAがエンドユーザーの体験データを所有せず、フィードバックループを回すことができない場合、AAのHMI製品は、ユーザーのAIエージェントの推奨リストから自動的に排除されます。



予測される未来シナリオ

アマゾン・エフェクトによる業界再編

AAがルールチェンジに挑戦せず、アナログモデルを維持した場合、IT巨人は、AAの製品が組み込まれるべき「場」そのもの(コックピットOS/UXレイヤー)を支配します。





第3章:ルールチェンジャーへの道

MECCoP戦略

モビリティ・エクスペリエンス共創プラットフォーム

この状況を打開するためには、自動車の価値の源泉がハードウェアからソフトウェアに移動するという不可逆的なルールチェンジを認識し、AA自身が「モノの会社」ではなく、「ソフトウェア/データ企業」としてのケイパビリティを持つことが、生存のための絶対条件となります。

変革の3つの指針



事業前提の転換

「アナログなHMIも売るソフトウェア企業+ビジネス実験企業」へ。ビジネスプロセスと成長戦略の思想を根本から変革します。

これは、単に製品にソフトウェアを搭載することではなく、顧客価値の創造、対価の獲得、ビジネスの回し方、そして成長の全てをデータとソフトウェアによって駆動することを意味します。



顧客価値の焦点

従来の交換価値に留まるのではなく、AAの企業理念である「感動」と「安全」に直結する体験価値と共感価値を核に据えます。

エンドユーザーの移動体験そのものを価値の中心に置き、データを通じて継続的に最適化します。



場の創造

価値を交換する「所与のマーケット」ではなく、顧客と顧客価値を交換・共創する「場」(エコシステム/コミュニティ)を自ら創り、運営します。

この場こそが、ネットワーク効果を生み出し、ノンリニアな成長を実現する基盤となります。

MECCoPの全体像

MECCoPは、AAのHMI/センサー技術を、運転者の感情、認知負荷、集中度といった主観的な体験データを収集する超高精度な「エッジインテリジェンス層」として機能させます。

データ収集

HMI/センサーで感情・認知負荷データを収集

フィードバック

体験データを再収集し、継続改善



クラウド分析

プラットフォームでデータを分析・学習

パーソナライズ

HMI機能を動的に最適化

体験提供

安全で「感動」的な移動体験を実現

MECCoPのビジネスモデル

DXP「デジタル時代のビジネス」モデルキャンバス(抜粋)

Q2	どのような「場」を創り、提供するか?	車両搭載されたHMI/センサーを通じてユーザーの「移動中の体験」をリアルタイムで収集・分析し、パーソナライズされた体験とサービスを自動で提供・共創するデジタルプラットフォーム
Q3	その「場」の価値は何?	体験の継続的な最適化と共感の創出。ユーザーのストレスレベルや認知負荷に基づき、HMIを動的に変化させ、安全かつ「心地よい」ドライビング体験を保証
Q5	顧客[価値享受者]は誰?	車両のエンドユーザー(運転者および同乗者)。特に「安全」と「感動」を追求するパーソナライズされた移動体験を求める層
Q7	顧客価値は何?	交換価値:パーソナライズされたHMI設定。体験価値:ストレスフリーで「心地よい」移動経験。共感価値:コミュニティ内での経験共有とカスタマイズの共同創造
Q11	対価は何?	HMI体験のパーソナライズ機能、プレミアムコンテンツ、拡張安全機能などに対する月額サブスクリプション料金(SaaSモデル)



ネットワーク効果による成長

クロスサイド・ネットワーク効果

1

ユーザー増加

顧客[享受者]が増えるほど、コンテンツプロバイダー/開発者[提供者]にとっての収益機会が増し、場の魅力が高まる

2

提供者増加

顧客[提供者]が増えるほど、多様な体験サービスが充実し、顧客[享受者]にとっての体験価値が高まる

同種ネットワーク効果

顧客[享受者]間の経験共有(共感価値)が、場の密度を高めます。

∞

ノンリニア成長

場のサイズと密度の拡大に伴う指数関数的な成長

競争優位性の構築

ネットワーク効果と参入障壁



高解像度データ

AAのHMI/センサー技術は、運転者の「感情/認知負荷」という、競合が容易に模倣できないデータ資産を収集します。



高速実験

収集されたデータに基づき、高速でビジネス実験を繰り返すことが可能となり、顧客価値の改善速度において競合を圧倒します。



学習効果

この学習効果こそが、クロスサイドネットワーク効果を加速させ、物理的な技術基盤に守られた強力な参入障壁を築き上げます。



ノンリニア成長

ネットワーク効果による成長は、リニアな市場シェア拡大を超え、場のサイズと密度の増大に伴って指数関数的に加速します。



経営層へのメッセージ

今こそ、決断の時

アルプスアルパイン経営層の皆様。貴社の車載関連事業は、現時点では世界に誇る高性能なアナログ製品を持つがゆえに、デジタル破壊の波を過小評価しやすい極めて危険な状況にあります。

事業前提を「デジタルを前提」に即時転換せよ

ハードウェアの販売利益に固執せず、顧客体験データを収集し、高速実験を通じて価値を創造し続ける「アナログなHMIも売るソフトウェア企業」へと、全社の意識とリソースをシフトさせてください。

HMI技術を「場」のコアアセットとして再起動せよ

AirInput™や触覚技術といった物理的優位性は、高解像度の体験データ収集のための強力な武器です。このアセットを最大限に活用し、MECCoPのコールドスタートを克服し、ネットワーク効果の原動力としてください。

場を創り、ネットワーク効果を追求せよ

所与のマーケットでのリニアな成長目標を捨て、自ら「顧客価値交換・共創の場」を創出し、ネットワーク効果を追求するノンリニアな成長モデルこそを新たなゴールとして掲げ、競合が手出しできない高い参入障壁に守られたブルーオーシャンを築き上げるのです。

将来を予測する最善の方法は、それを自らつくり上げることです。

今こそ、貴社がモビリティ業界の新しいルールを定義する番です。ゲームチェンジャーではなく、ルールチェンジャーとして、未来を自ら創造してください。