



東京六稜倶楽部でのお話し

人も会社も変わってナンボ

2023年1月21日



日清紡ホールディングス株式会社
代表取締役社長 村上雅洋（89期）

本日本話すること

1. 何をやっているかは知らない♪ 会社とは
2. 事業ポートフォリオ変革
3. 方針展開の心がけ
4. 会社生活での学び

はじめに

【人としての軸】

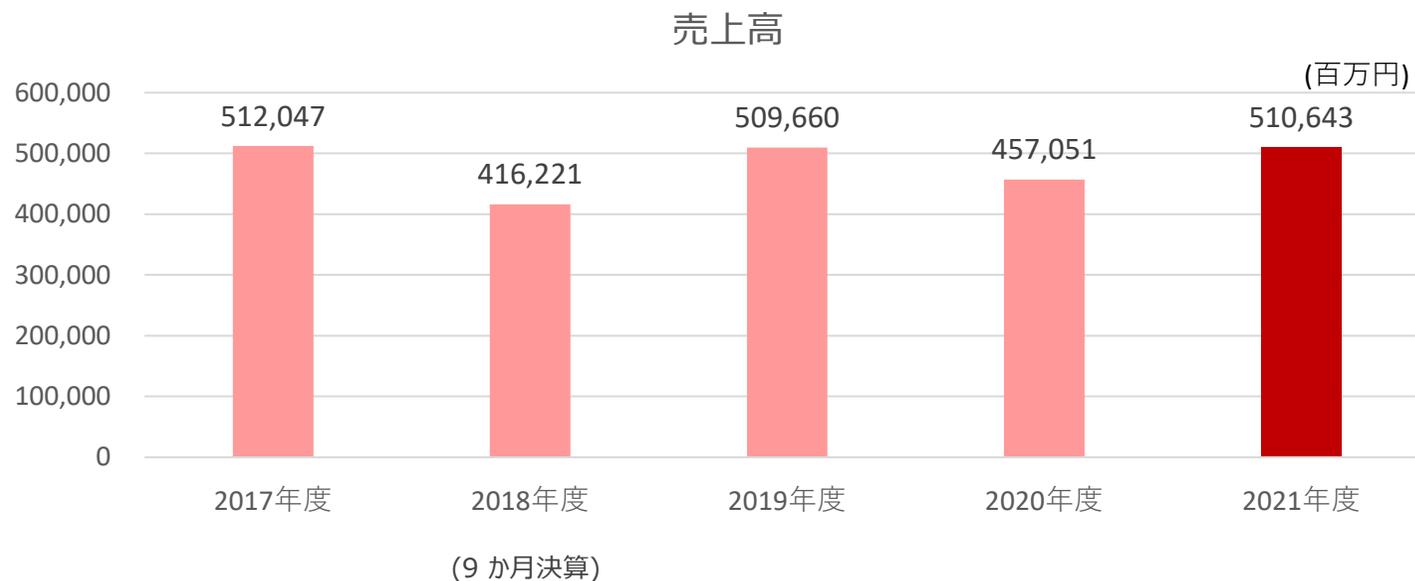
理屈で人は動かない なるほどと思って人は動く
仕事はエライが人として偉いわけではない

【企業としての軸】

事業活動を通して人間社会に貢献する
大事なものは常に変化していくこと
事業を支えるのは多様な人財

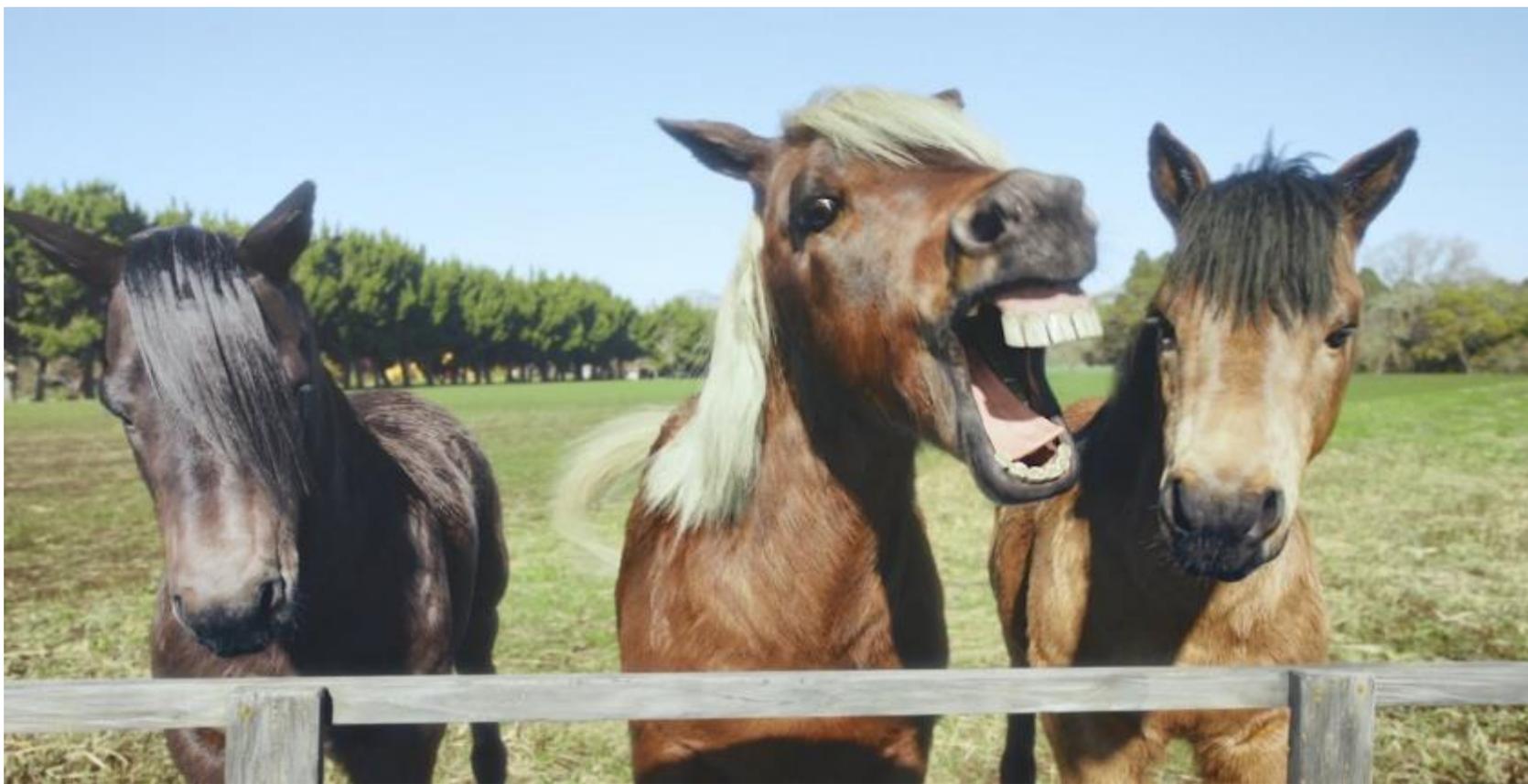
会社概要

社名	日清紡ホールディングス株式会社
設立	1907(明治40)年2月5日
資本金	27,698 百万円 (2021年12月末時点)
本店所在地	東京都中央区日本橋人形町2-31-11
代表者	代表取締役社長 村上 雅洋
グループ会社	125社 (国内39, 海外86)
従業員数	21,112名 (2021年12月末時点)



◆ 2018年度より決算期を3月31日から12月31日に変更。

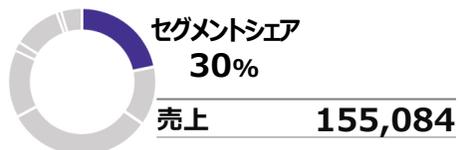
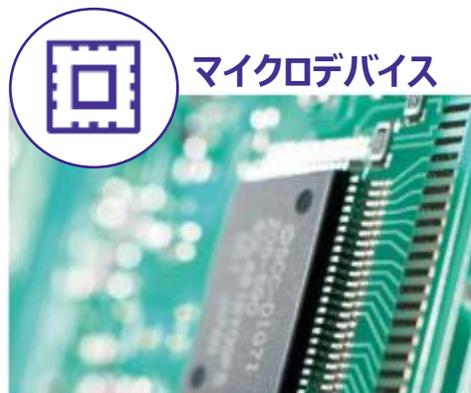
「日清紡～♪ 名前は知ってるけど～♪ 日清紡～♪
何をやってるかは知らない～♪」



2021年度 売上構成



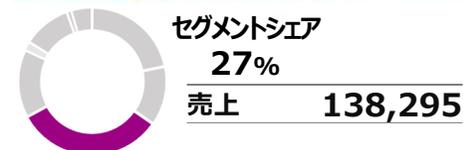
無線・通信

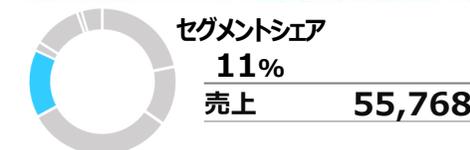
マイクロデバイス




ブレーキ



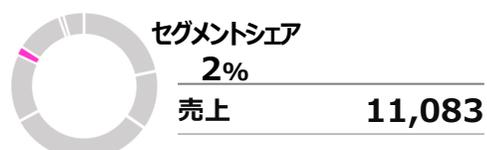

精密機器



(百万円)



化学品




繊維




不動産



その他
売上 **22,974**

(百万円)

インフラストラクチャー & セーフティー

防災・気象サービス

ゲリラ豪雨対応フェーズドアレイ気象レーダ

フェーズドアレイ気象レーダ

観測時間が従来の20分の1に

従来の気象レーダ 10分

フェーズドアレイ気象レーダ 1分 (短縮)

30秒

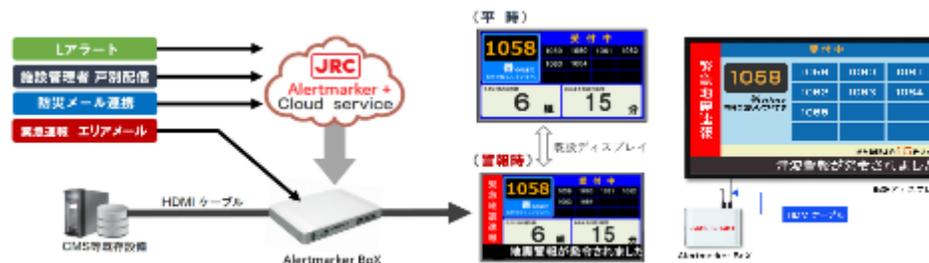
従来の気象レーダの観測

フェーズドアレイ気象レーダの観測

従来の気象レーダより幅広いビームの送受が可能となり、短時間で立体的な雨雲の観測が可能。

三次元空間を瞬時に観測し、従来レーダでは見えなかった短い時間間隔の立体的な降水エコーの動きが見える。

Alertmarker+ (アラートマーカ)



サインージなどのディスプレイに接続するだけで、災害情報などを視覚配信できるシステム。
商業施設・ビル等大勢の集まる場所にて、速やかな情報提供が行える。

スマホアプリ



防災行政無線の情報を音声・文字で伝送できる。

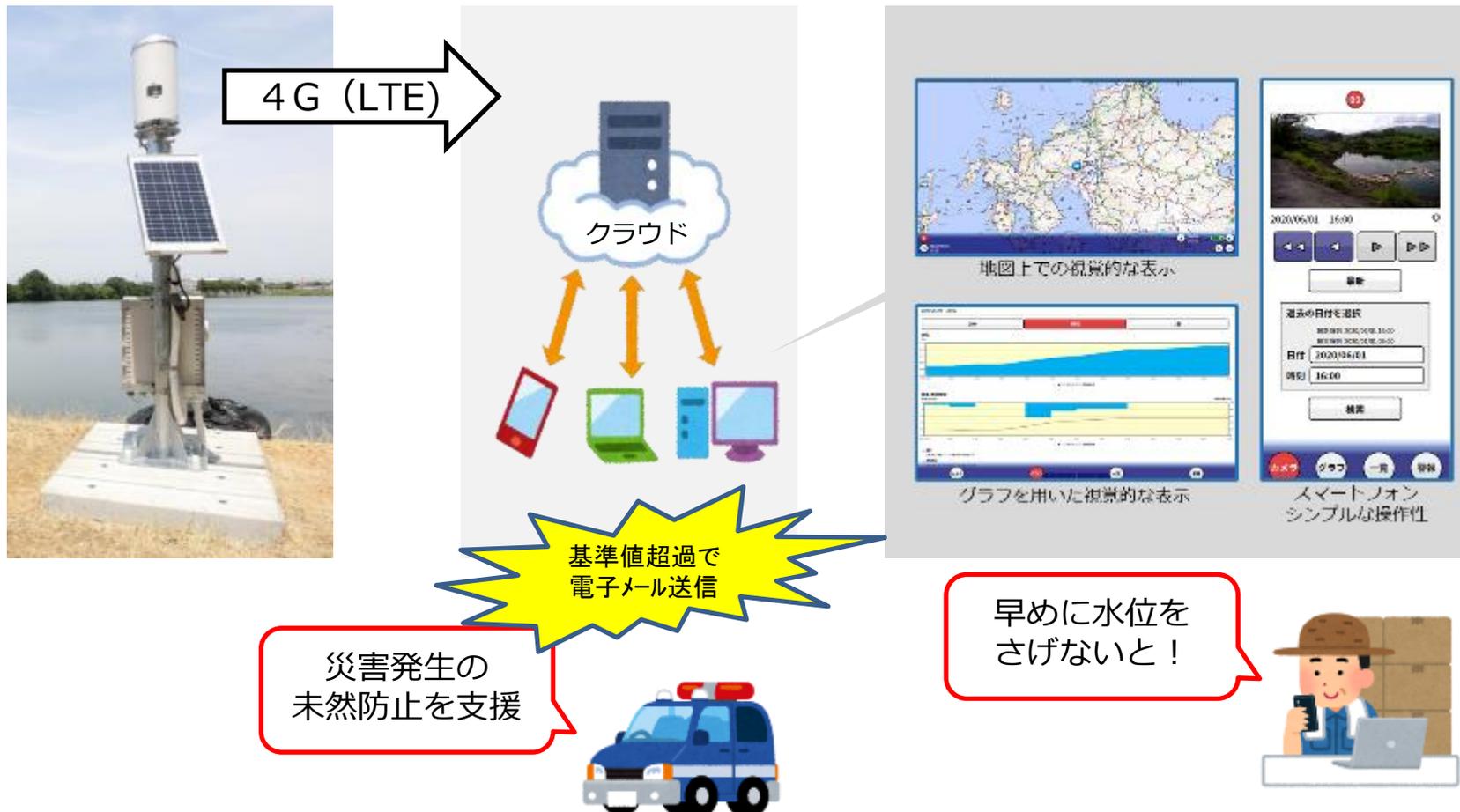
また、避難所情報や安否確認なども活用可能。

インフラストラクチャー & セーフティー

防災・気象サービス

ため池監視システム

- ・現場に設置した伝送装置は、携帯電話回線網（LTE）を利用して「水位」と「カメラ画像（静止画）」を10分間隔でクラウドに送信します。



インフラストラクチャー & セーフティ

ローカル5Gシステム

ブレーキのテストコースにローカル5Gシステム構築

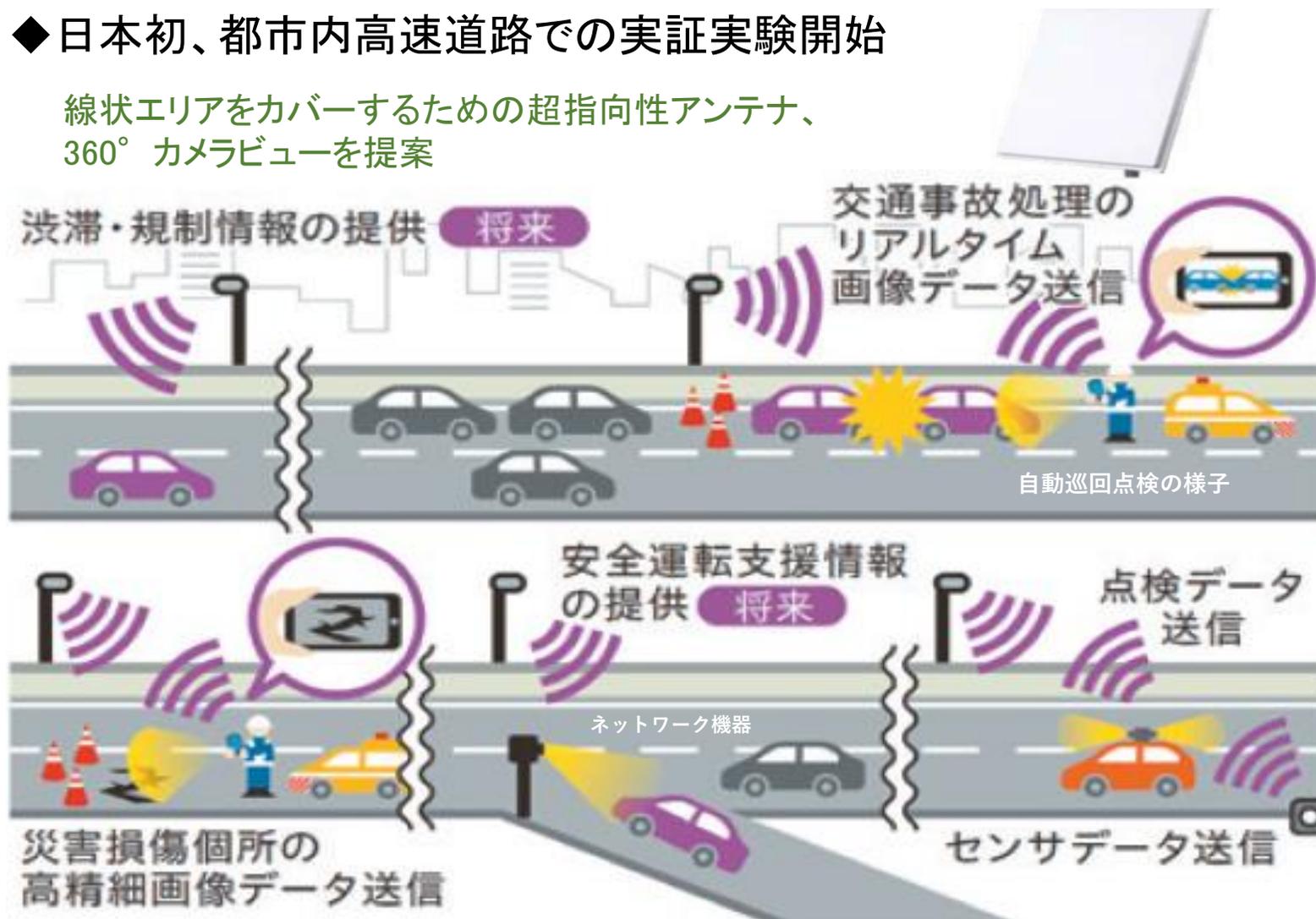


インフラストラクチャー & セーフティー

ローカル5Gプラットフォーム化

◆日本初、都市内高速道路での実証実験開始

線状エリアをカバーするための超指向性アンテナ、
360°カメラビューを提案



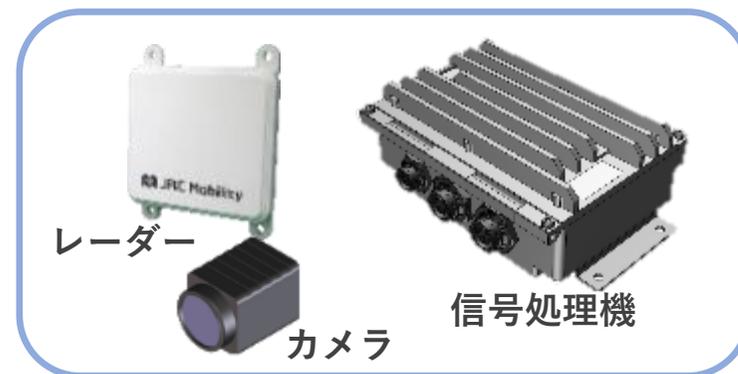
レーダー+カメラで予測 危険検知を実現

◆現状

カメラで人物識別+レーダーで速度検知

◆開発中

レーダーの速度情報で、行動認識/予測検知



検出された人物

検出情報 (位置・運動方向)

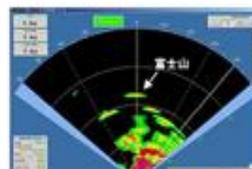
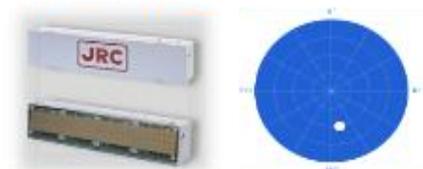
レーダー情報から行動認識
→ 飛び出し予兆を検知
(危険予測)



事故の
未然防止

無人航空機 / 衝突回避システム

NEDO DRESSプロジェクト



長野高専との共同研究

GNSS受信機は
JRCモビリティより購入



① 衝突回避システム

NEDO DRESSプロジェクトで開発済
ISO 15964として国際標準化推進中

② 搭載気象レーダ

①に使用するレーダに機能追加

③ 高精度GNSS

基準信号を公衆網や基地局
に頼らないRTK/CLAS測位

信州大学との共同研究



ミリ波センサはJRCモビリティ
からの購入も検討



長野県プロジェクトで開発中の機体

機体メーカーと協業予定

通信装置はソリューション事業部



④ GPWS/対地高度計/誘導

ミリ波センサを使用した高度計測/対地接近警報
/GPS途絶時の代替誘導

⑤ C2 system/自律管理装置

グランドコントロールステーションとの通信確保
ならびにセンサ情報とフライトコントロールの統合

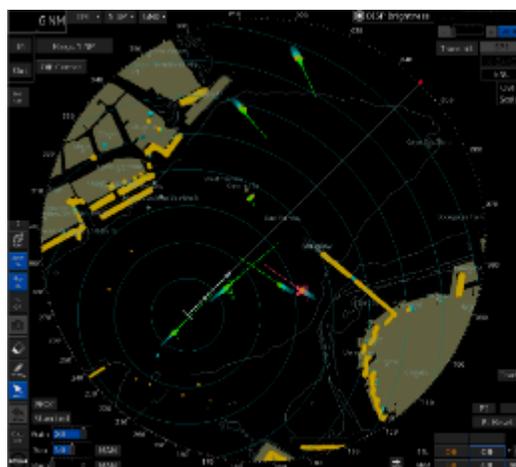


スマートシップ構想: 自動運航船システムの構築・社会実装

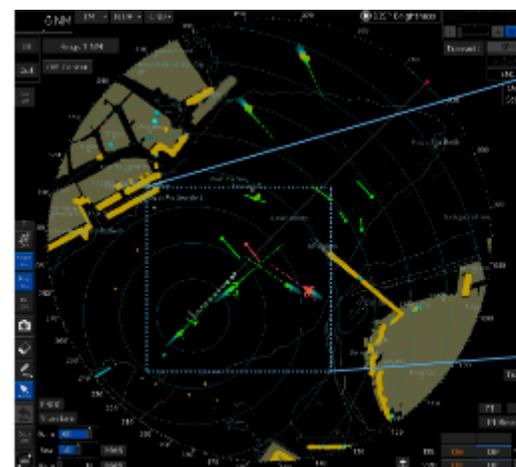


衝突危険領域表示機能(Safety Zone Viewer)

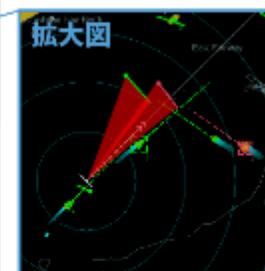
- ・安全運航
- ・運航業務支援
- ・環境負荷低減



Safety Zone Viewer 機能オフ



Safety Zone Viewer 機能オン



赤いエリアは、進路を取ると衝突リスクが高くなる衝突危険領域

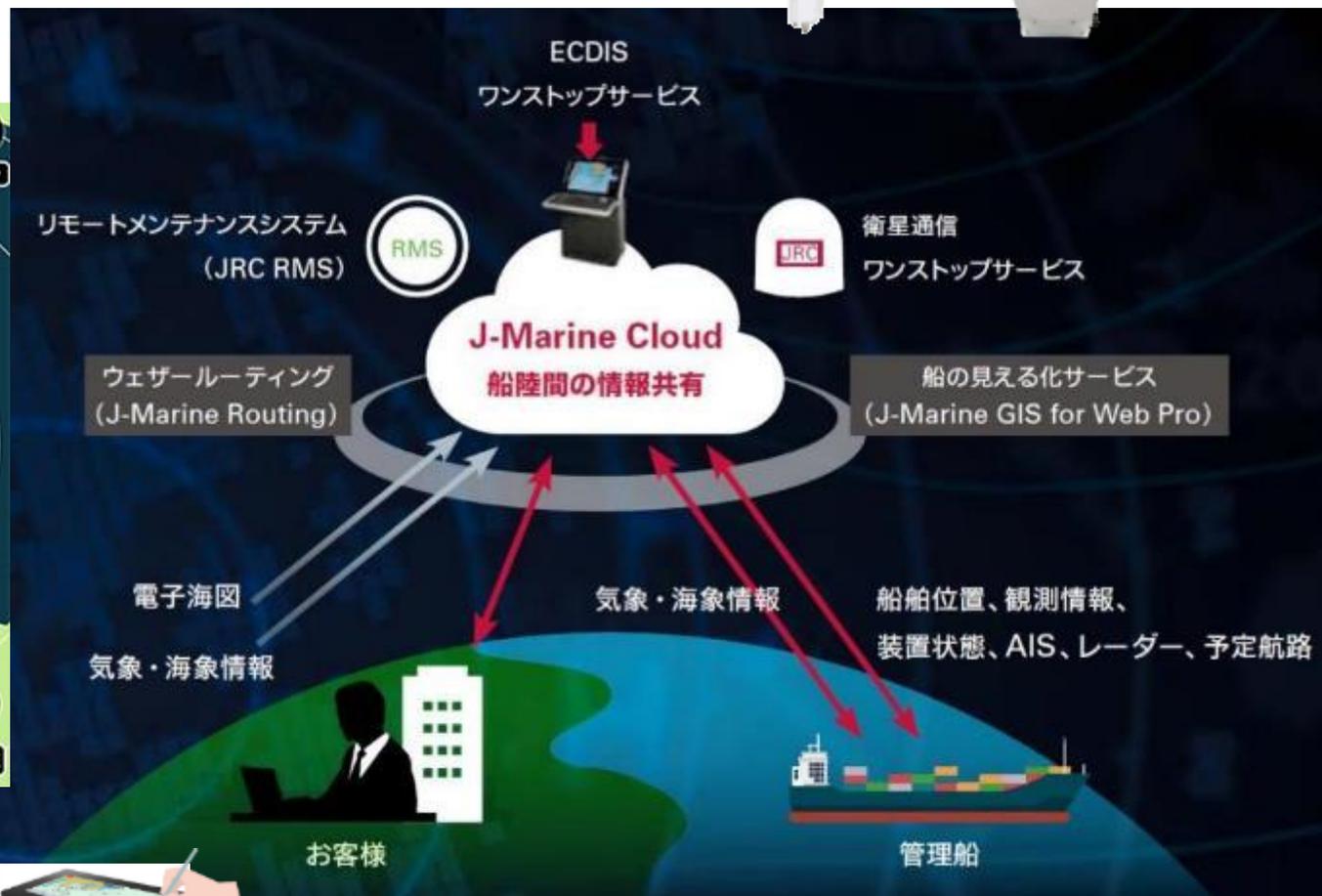
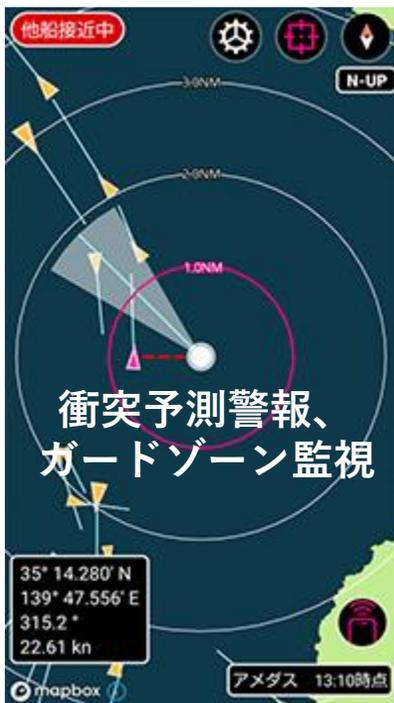
※赤いエリアは実際の画面では表示されません

船の安全サービス

JRC 日本無線

J-Marine Cloud / J-Marine NeCST

スマホアプリ
JM-Safety



他船情報

レーダ情報

他船情報

船舶位置情報

VTS情報

船舶位置情報
レーダ情報

気象・海象

- 衝突・接近予測
- 警報通知
- 地震・津波速報
- 気象情報

航海計画

- ・ ECDIS: Electronic Chart Display and Information System (電子海図情報表示装置)
- ・ AIS: Automatic Identification System (船舶自動識別装置)
- ・ VTS: Vessel Traffic Service (港湾監視システム)

ライフ&ヘルスケア

携帯型超音波
診断装置

在宅・遠隔診断

介護分野

予防・予後/医用システム

医師/看護師、1人1台時代へバリエーション拡大

要介護者見守りサービスを在宅、病院・施設へ拡大



介助負担を軽減し 適切なケアをサポート

利用者様の動きから 離床前を素早く検知

離れた場所からいつでも確認

- 立ち上がる
- 座る
- 仰向け
- うつ伏せ
- 横向き

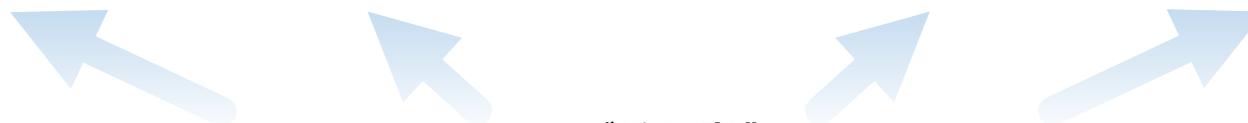
現場を考えた6つの機能と精度の高いシステムでさらなる安全を

01 動作から離床前を素早く検知	02 小型・軽量の高精度センサー	03 利用者様に合わせた通知設定
04 ナースコールシステムと連携	05 複数人を同時に見守り	06 利用者様の状態を記録

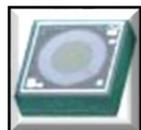
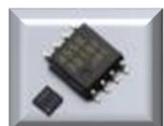
守てね

電子デバイス事業

Analog IC & Mixed Signal ICと豊富なパッケージ技術で全市場へ



電子デバイス事業

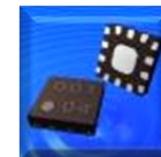
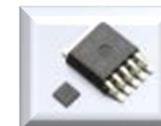


Signal Processing (SP)

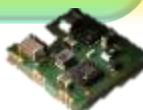
- OpAmp/Comparator
- センサーデバイス/AFE/LDドライバ
- MEMSマイク/ASIC
- Opt/エンコーダー
- Audio/Video
- RF通信(LNA/SW/TxRx)

Energy Management (EM)

- SW-REG/PMIC
- LDO
- Battery Management
- SW-ドライバ
- パワーデバイス



•ソリューション(モジュール・システム)



ブレーキ事業

ブレーキ摩擦材





「ごめんなさいね～、日清紡のことうまく説明できなくて～、
ごめんなさいね～♪」

事業の沿革

1907

日清紡績株式会社設立



社名の由来
「日清」という語が当時、流行していたことから採用。隣国で広大な国土と人口を擁する清国と親善関係を保ち、貿易を通じて興隆を図ろうとの考えが基調となって、進歩的なイメージをもつ語として認知されていた。

2009

持株会社移行(分社化)



「環境・エネルギーカンパニー」グループ

戦略的
事業
領域



ライフ＆ヘルスケア

インフラストラクチャー＆セーフティー

モビリティ

無線・通信

1915 日本無線誕生

1955 経営陣派遣

1960 支援から育成へ

2010

2013 子会社化(含む 長野日本無線)

2018 Alphatron社 買収

2019 JRCモビリティ設立

2020 NJコンポーネント 買収

RBI, LEAS買収

マイクロデバイス

1959 新日本無線誕生

2005 子会社化

2018 リコー電子デバイス 子会社化

2022 日清紡 DCT買収
マイクロデバイス 設立

ブレーキ

1878 TMD社の前身誕生

1944 摩擦材生産開始

1980 2011 TMD社 買収
ノンアスベスト化開始

2015 銅レス/フリー製品受注

精密機器

事業の多角化
(多角化経営)

1943 1963 航空機尾翼製造開始
フライス盤製造開始

2015 南部化成 買収

化学品

1946 1960 硬質ウレタンフォーム生産開始
フェノール系樹脂生産開始

繊維

1908 1918 1933 晒加工開始
織布生産開始
紡績生産開始

1958 三ツ桃テロン販売開始

1993 2009 2015 アポロコット販売開始
綿100%形態安定シャツ「SSP」販売開始
東京シャツ 買収

紙製品

1945 ちり紙生産開始

2017 事業譲渡

不動産

1990 川越住宅展示場用地賃貸開始

新規事業・R&D

1939 日清紡績科学研究所設立

1999 中央研究所(千葉市)設立

多様性の中の
団結

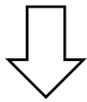
事業ポートフォリオ変革

経営方針の展開（2006年～）

- 企業として何を指すのか **長期的な戦略・方針**
- 企業にとって大事なことは**常に変化していくこと**

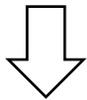
当時の反省

社会が求める事業構造から乖離したビジネスモデル



人間社会が直面する課題にソリューションを提供する企業へ

新規事業育成 と **M&A活用**

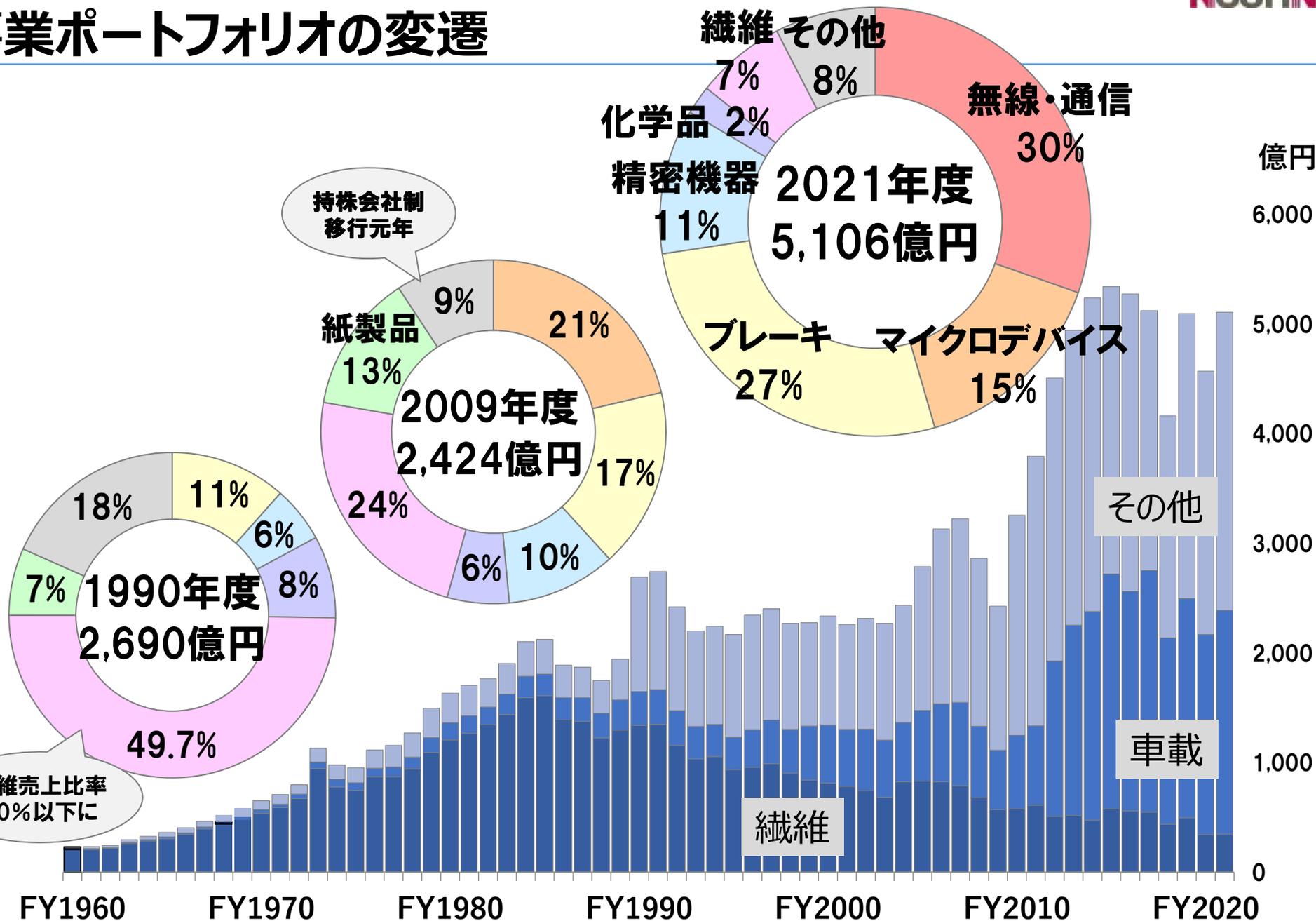


環境

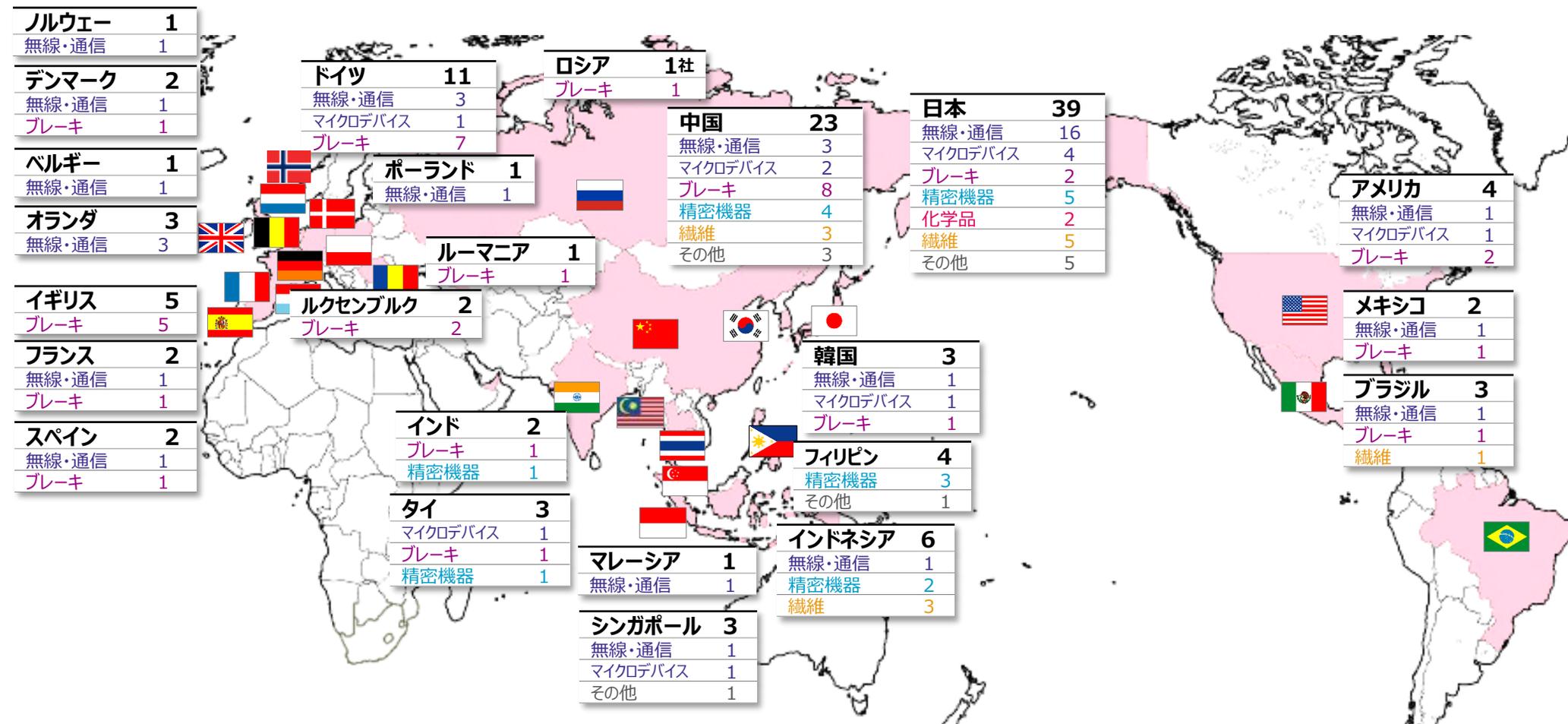
エネルギー

超スマート社会

事業ポートフォリオの変遷



グローバル拠点



(24 カ国 / 地域)

グループ合計	無線・通信	マイクロデバイス	ブレーキ	精密機器	化学品	繊維	その他
125社	38社	11社	36社	16社	2社	12社	10社

M&Aについて

	セグメント	会社・事業	イベント	国	手法
2005年	マイクロデバイス	新日本無線	連結子会社化	日本	TOB
2009年	持株会社制へ移行（分社化）				
2010年	無線・通信	日本無線・長野日本無線	連結子会社化	日本	TOB
2011年	ブレーキ	TMD		ルクセンブルク	
2013年	無線・通信	アルファトロン		オランダ	
2014年	繊維	CHOYA	譲渡	日本	
2015年	繊維	東京シャツ		日本	
	精密機器	南部化成		日本	
2017年	紙製品	紙製品事業	譲渡	日本	
	無線・通信	日本無線	完全子会社化	日本	株式交換
2018年	マイクロデバイス	リコー電子デバイス	連結子会社化	日本	
	ブレーキ	ファウンデーション事業	譲渡	日本	
	無線・通信	プロナブ		ルウエー	
	マイクロデバイス	新日本無線	完全子会社化	日本	株式交換
2019年	無線・通信	NJコンポーネント		日本	
2020年	無線・通信	RBI, LEAS		ドイツ	
2022年	マイクロデバイス	ディー・クルー・テクノロジーズ		日本	

M&Aについて

M&A カーブアウト 実務からの学び

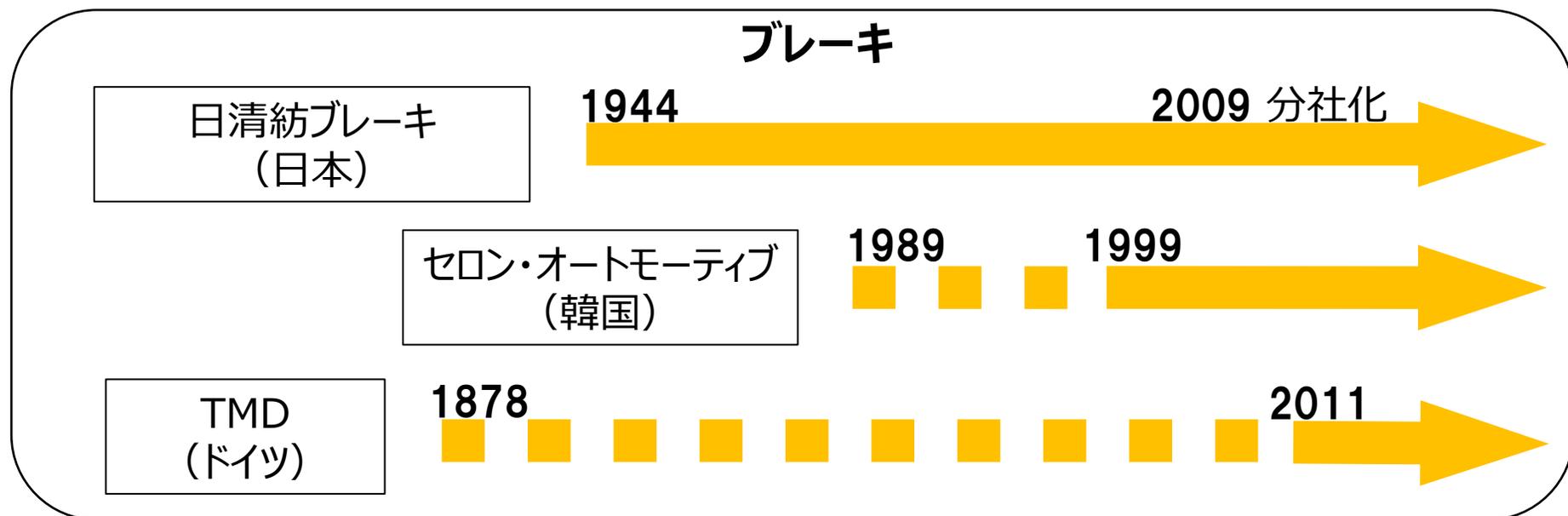
買収 TMD (ファンドから)

目的 市場競争力強化 (世界一の摩擦材メーカーへ)

DDの限界 限られた拠点のサイトビジット

PMIの稚拙 過度な自主性尊重、CEO選任に試行錯誤

結果、事業再生に10年を要した



M&Aについて

M&A カーブアウト 実務からの学び

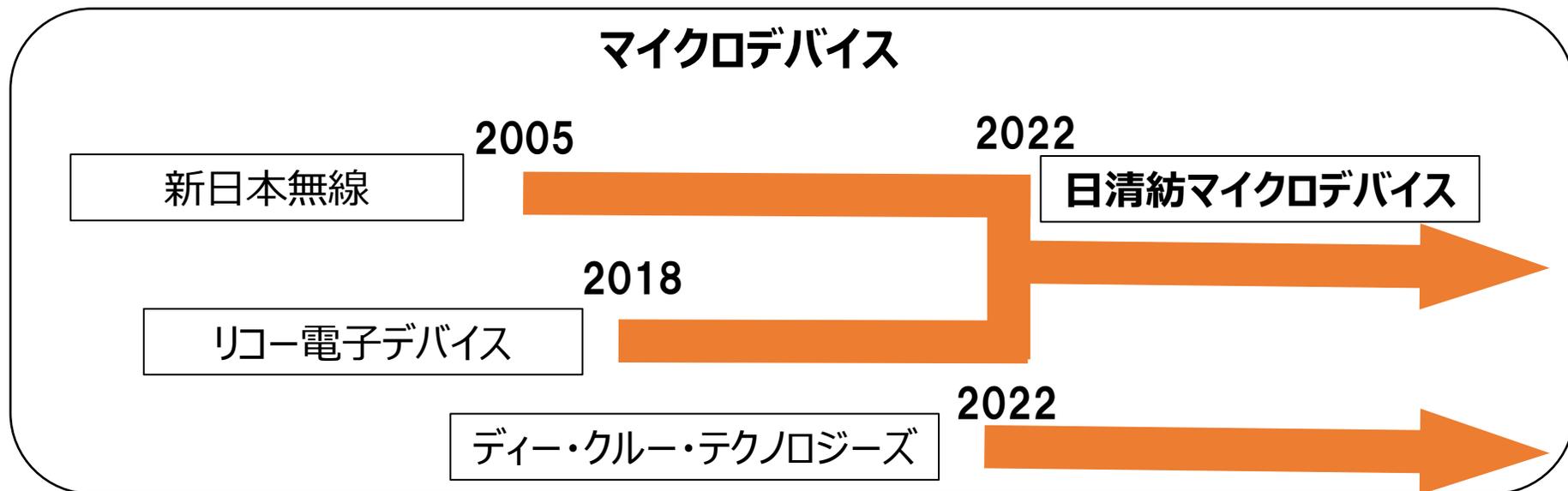
買収 REDC リコー電子デバイス（事業会社から）

目的 アナログ半導体事業の成長

DD 全てを細かく、好意的に

PMI 取締役会 & 事業打合せにNISトップが参加、事業運営にグリップ & 優れたCEO

2022年1月 新日本無線との統合新会社へ



M&Aについて

M&A カーブアウト 実務からの学び

カーブアウト 日清紡ペーパープロダクツ（事業会社へ）

目的 グループ事業方針との乖離、当社グループにおいては成長性・競争力が乏しい事業

フォロー 丁寧な従業員説明、売却後も現場訪問

新オーナーの下、製品の強み発揮

紙製品

1945

2017 事業譲渡

日清紡ペーパープロダクツ



理念・事業方針

「事業活動を通して社会に貢献する」
 ～企業にとって大事なことは常に変化していくこと～

企業理念 「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」



事業方針 「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、超スマート社会を実現する



「多様性の中での団結」により成長を目指す



事業マトリックス

事業セグメント	戦略的事業領域		
	 モビリティ	 インフラストラクチャー&セーフティ	 ライフ&ヘルスケア
 無線・通信	 JRC モビリティ	 日本無線	 日本無線
 マイクロデバイス	 日清紡マイクロデバイス	 日清紡マイクロデバイス	 日清紡マイクロデバイス
 ブレーキ	 日清紡ブレーキ TMD Friction Group S.A.		
 精密機器	 日清紡メカトロニクス 南部化成		 日清紡メカトロニクス 南部化成
 化学品	 日清紡ケミカル	 日清紡ケミカル	 日清紡ケミカル
 繊維			 日清紡テキスタイル 東京シャツ

方針展開の心がけ

利益は増加 & キャッシュフロー改善 … しかし
まだまだ収益基盤が脆弱、**正しく儲ける**ことが必要

2022年スローガン「事業変革による利益体質の強化」
前例を踏襲することなく、時代の変化を先取りする姿勢

「SDGs 追求/ESG重視」は経営戦略そのもの

気候変動シナリオ分析 →

2030年に達成すべき環境目標を策定

TCFD賛同表明

2050年のカーボンニュートラル宣言

方針展開の心がけ

大事なものは常に変化していくこと

失敗を許さない風土は不正を生み

失敗を許し活かす風土がイノベーションを生む。

何より大事な「安全衛生」と「継続的カイゼン」

さらに 時代は「D&I」「DX」

自分自身も多様な一人
感性の土台を固めた上で、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）活動を推進

企業が変化し成長していく上ではDX（デジタル・トランスフォーメーション）が鍵

会社生活への道程

**貧しいけれど心豊かな長屋生活
隣の兄ちゃんの背中を追うも、力不足で叶わず。
森惟明 先生（@65期）高知大学名誉教授**

**会社員として生きる道を選択。
浮利は追わない。
モノ造りの会社、学閥・派閥のない会社へ。**

**仕事を道楽と心得よ ～ 私には無理
仕事は楽しいものではない。自らの意志で楽しむもの。**

会社生活での学び

1980年代

最初の8年 女子寮舎監&企業内学園責任者（部下10人）

休日とは無縁、只々がむしやりに

人を世話し成長支援することが、会社のためにもなるというやりがい

学び1 「人は理屈で動かない」

年功序列
ピラミッド組織
リーダーはリンクピン
大過なく・・・

1990年代

次の6年 工場の労務管理（部下20人）

部下の意見を聴き、上司の指導を受けて

採用・教育・安全衛生・地域社会とのコミュニケーション

前例は踏襲するためにあるのではなく踏み越えるためにある

学び2 「多く的人是変化を嫌う、安定が心地よい」

会社生活での学び

2000年代

転機の5年 研究所で新規事業の立ち上げ失敗（部下50人）

方針立案、上司を口説き、部下を巻き込み試行錯誤

**学び3 「MBAの教科書通りに事業は進まない」
「ノーリスクが最大のリスク」**

成果主義
フラットな組織
傾聴するリーダー
リスクテイク

2010年代

職場転々の5年 秘書・法務・財務経理・経営戦略

M&A・カーブアウトを仕切る 交渉相手からの学び

事業ポートフォリオ改革を仕事の中心におく

**学び4 「漸進主義・温情主義が改革の邪魔をする」
「意思決定は理屈が勝る。しかし、成功するかどうかは
メンバーの腹落ちにかかっている」**

D&I
失敗を許す
何故やるか、やったら
どうなるかを示す

そして今、社長として・・・事業を変革する。**裸の王様にならないこと**

森惟明 先生 (@65期)
高知大学名誉教授

最新著書 POD出版書
**『米寿を迎えた脳神経外科医の
多病息災健康術』**

Amazonで購入可能

ご清聴ありがとうございました