



Innovations Aiming at Sustainable Growth of NIKKE

ニッケグループ統合報告書 2020

NIKKE
Group

安定的な成長を続ける

Innovations Aiming at Sustainable Growth of NIKKE

ニッケは1896年に「毛織物メーカー」として創業し、
「複合事業企業」へと変化することで、皆様から今日までの高い評価とご支援を頂戴してきました。

これは、私たちニッケグループの理念である

“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループ”のもと、

時代とともに変化する経営環境に柔軟かつ迅速に対応し、情熱と誇りを持って

持続可能な社会に寄与することを目指して、

新たなビジネスに挑戦する姿勢を持ち続けたからにほかなりません。

これからのニッケグループのチャレンジに対して、ご理解と一層のご支援を賜りたく、

当「ニッケグループ統合報告書2020」では、この「成長と変化の源泉」を中心に解説しております。

編集方針 本統合報告書は、株主・投資家の皆様をはじめとしたあらゆるステークホルダーの方々に、経営実績や戦略などの財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスの非財務情報の両面について、ニッケグループをご理解いただけるよう「統合報告書」として編集しています。なお、環境パフォーマンスデータは、国内の衣料繊維製造部門・資材製造部門とショッピングセンター部門、オフィス部門を報告対象範囲としています。

報告対象期間 2019年度(2018年12月1日～2019年11月30日)

【ご注意】 集計対象会社などに準じて、報告対象年度以前のデータを見直し修正していますので、前年度報告のデータと異なる数値があります。また、四捨五入によって、前年度報告の数字と異なる場合があります。

CONTENTS

第1章 Cover Story

カバーストーリー

ニッケグループの全体像を
把握していただくための情報を
記載しています。

- 01 統合報告書 2020 について / 編集方針
- 03 ニッケを理解する4つのポイント
- 05 トップメッセージ



SDGsの重点課題および
持続可能な社会へ寄与する
ニッケグループのビジネスを
解説しています。

第2章 Review of Business

事業の状況

- 19 CFO メッセージ
- 21 ニッケグループのビジネスモデルと価値観
- 23 事業紹介
 - 23 衣料繊維事業
 - 25 産業機材事業
 - 27 人とみらい開発事業
 - 29 生活流通事業

第3章 ESG in Action

ESG 活動の状況

ESGにおけるアクションを
説明しています。

- 31 ESG 活動報告
 - 31 Environment (環境)
 - 35 Social (社会)
 - 39 Governance (ガバナンス)



第4章 History

ニッケグループの歴史

創業者の素顔と
ニッケグループの歴史を
紹介しています。

- 43 特別寄稿：川西 清兵衛翁の素顔
- 45 ニッケグループの成長と変化の歴史



第5章 Data

データで読み解くニッケグループ

ニッケグループの成長と
変化の変遷を定量データで
表現しています。

- 47 財務データ
- 51 事業拠点
- 53 会社概要



報告対象組織 ニッケグループとしての取り組みと各社の活動を報告します。

環境報告の対象範囲 ●ニッケ製造事業所:2カ所(印南工場/岐阜工場) ●オフィス:6カ所 ●国内グループ会社:8社(アンピック(株)、(株)ゴーセン、金屋ニット(株)、尾州ウール(株)、大成毛織(株)、(株)ツキネコ、(株)ニッケ起ダイニング、ホクレン(株)) ●ショッピングセンター部門/ショッピングセンター:2カ所(ニッケパークタウン、ニッケコルトンプラザ)

【免責事項】本報告書は、ニッケおよびニッケグループの将来に関する見通しも記載しています。これらは記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、将来の事業活動の結果とは異なったものになる可能性があります。

ニッケを理解する4つのポイント

1 スピリット

やさしく、あったかい企業グループ
「ゆるぎない経営理念」

ニッケには120年を超える歩みの中で、独自に培ってきた強みがあります。それは、スピリットである“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループ”として、情熱と誇りをもってチャレンジし続けてきた歴史そのものであり、事業の中にESGとSDGsが組み込まれています。この強みは、全てのニッケグループ社員のアクションに浸透し、培われることでお互いに協力し合いニッケの成長をけん引してきました。厳しい事業環境においても、私たちだからこそ生み出せる付加価値を見いだすための、揺るぎないパワーの源です。

KPI：売上高
2019年11月期

1,264億円



KPI：セグメント別売上高 2019年11月期

 **348億円**
衣料繊維事業

 **257億円**
産業機材事業

 **471億円**
人とみらい
開発事業

 **165億円**
生活流通事業

2 複合事業の強み

成長と変化の源泉① 全てが本業

より高い企業成長を目指して、ニッケは常に新しいテーマに挑戦することを恐れません。2007年「NN120ビジョン」でそれまでの繊維と非繊維の業務区分を廃止し、全てを本業と位置づけました。現在では「衣料繊維事業」「産業機材事業」「人とみらい開発事業」「生活流通事業」の4つの複合事業を展開。この新しいビジネスモデルは、10期連続で営業利益増益を達成しました。

3 M&Aで組織の活性化

成長と変化の源泉② 競争力にこだわる

「NN120ビジョン」を掲げた平成は、経済構造の大きな変革が生じ、企業は構造改革による生き残り戦略を余儀なくされました。繊維業界においても、名門企業が姿を消す事例がありました。以来、ニッケの決断は、安定的な営業キャッシュフローの創出と健全な財務体制の維持を重視し、競争優位性と長期的な企業価値を高める戦略として、事業の「育成」「投資」「見直し」を徹底的に精査し、企業成長を目指したM&Aを展開しています。M&Aで念頭に置いているのは規模にかかわらず、参入障壁が高く競争優位性を重視しています。そして、M&Aで加わった新しい仲間たちは、新たな成長ドライバーそのものです。



KPI：M&A件数
2013年～2019年累計

13件



4 「RN130ビジョン」達成の鍵

成長と変化の源泉③ 人財育成が不可欠

全てを「本業」とする私どもの改革を支えてきたものは、「人財」です。「RN130ビジョン」では、「社員の使命は、仕事を通じて自ら学び成長することです」「会社の使命は、成長しようと努力する社員に対して支援することです」を掲げ、これに基づいて導入した複数の施策が効果を生みはじめています。事業の多角化の推進を根幹で支えるものは、この理念に共感し前向きにビジネスを展開していく仲間という、とても貴重で多様な「人財」がいてこそ成し得るものなのです。

KPI：従業員数
2019年11月期

5,096人

トップメッセージ



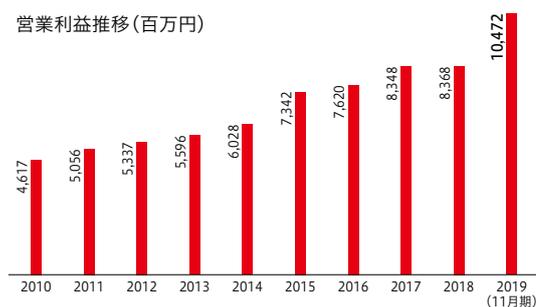
ニッケグループ代表
日本毛織株式会社 代表取締役社長

高田一弥

**過去最高の決算をベースに、
長期的な企業価値向上を目指した
戦略の再構築をいたします。**

本年のこのメッセージを、ニッケグループの5,000名を超える社員への誇りとともに始めさせていただきます。おかげさまで2019年度の決算は、売上高1,264億円、営業利益104億円と、10年の長期計画である「ニッケグループRN（リニューアル・ニッケ）130」の第一次中期経営計画の目標、売上高1,200億円以上、営業利益90億円以上を達成することができました。またこれにより営業利益は10期連続の増益、売上高と各利益は3期連続の過去最高値更新となりました。この成果は、株主の皆様、お客様、行政機関や地域社会の皆様、そしてなによりも目的達成に向けて必死に努力してくれた社員のおかげです。心から感謝申し上げたいと思います。

営業利益推移(百万円)



経済環境の変化と新型コロナウイルスの影響

私は当社が新型コロナウイルス感染の収束まで
耐え抜くための経験と知識、そして力を持って
いることを確信しています。

2019年度はリーマンショック後の世界的な長期景気回復局面も終息し、米中摩擦の影響で貿易と投資が同時に減速を見せたことから、当社がこれまで構築してきたビジネスモデルの真価を試す年となると考えていました。この期も最高益の更新で終え10期連続の増益とできたことは、「繊維」「非繊維」という業務分けを無くし、全てを「本業」と位置づける事業改革で構築した当社のビジネスモデルが、収益のボラティリティを抑え、安定的な成長を達成するものであることを示してくれました。

しかし、現在、世界が直面している新型コロナウイルスの感染拡大の影響は予断を許さないものです。当初は地震などの災害と異なり設備の破損を伴わない、供給サイドに影響を及ぼさないものとみていましたが、サプライチェーンの分断を通じた影響は無視できないものとなりました。また需要面でも、当初は中国が中心で、当社に影響が少ない外需の減少にとどまるものとみていましたが、国際的な広がりのみならず国内での拡大も深刻化、緊急事態宣言の発出に至り、内外の需要はドラスティックな縮小を見せています。

当初、あるエコノミストが、新型コロナウイルス感染拡大は企業価値に影響を及ぼすものではなく、需要は失われず持ち越されるため、事態収束まで持ちこたえる力があるかどうか企業が明暗を分ける点だとコメントしてい



ました。しかし、状況は一層深刻化し、当初想定された以上に長期の耐久力が求められる事態となっています。ここで改めて、当社のビジネスモデルが、過去、繊維業界が直面してきた長く厳しい苦境を乗り越える中で財務部門や各事業部が蓄積してきた生き残りのためのノウハウをもとに、リーマンショックのようなテールリスクへの対応も常に念頭に置きながら構築された、レジリエンスの高いものであることを強調しておきたいと思います。それは、健全な財務内容を基盤とし、強いキャッシュ創出力に執着し、金融機関や取引先との関係にきめ細かく配慮したものです。また、当社の事業の中には新型コロナウイルス感染拡大の中で外出を控えるといった状況下でかえって業容が広がったものもあり、これまで進めてきた事業多角化が持つリスク分散力も改めて実感しているところです。感染は世界的な広がりを見せ状況は深刻さを増していますが、私は当社がその収束まで耐え抜くための経験と知識、そして力を持っていることを確信しています。

再びニッケグループの ビジネスモデルについて 各事業の強みと課題

「衣料繊維事業」と「人とみらい開発事業」でキャッシュフローを確保し、「産業機材事業」と「生活流通事業」で開発投資やM&Aなど成長ドライバー育成を図ります。

投資家の皆様から、多角化のため当社の姿が分かりにくいとのご意見を多く頂きますので、改めて当社のビジネスモデルをご説明いたします。当社は、「衣料繊維事業」「産業機材事業」「人とみらい開発事業」「生活流通事業」の4つの事業からなる企業グループです。制服事業を中心とし需要が安定している「衣料繊維事業」と不動産開発を中心に賃料収入を得る「人とみらい開発事業」、この両者で安定的キャッシュフローを確保しながら、自動車を中心に成長事業に取り組む「産業機材事業」とグループの商社・物流・エレクトロニックコマース（以下EC）を担う「生活流通事業」で全体のバランスを取り、リスクヘッジしながら開発投資やM&Aで成長ドライバーの育成を図るといのが当社のビジネスモデルです。



衣料繊維事業

一般には繊維事業は気候やファッショントレンドに大きな影響を受けるため、安定的な事業というと驚かれます。

しかし、当社の売り上げ、利益の中心は需要が安定的な学生服を中心とした制服事業です。

安定的収益基盤を確保した上で、そのキャッシュで新たな成長事業に挑戦していくこと、これは創業者である川西清兵衛翁以来当社のDNAではないかと思えます。清兵衛翁は明治期、輸入羊毛を見てモダンな西洋風の衣類を作ろうとしましたが、まず当時はやっていた赤毛布（赤ゲットと呼ばれました）を製造し、その後、日露戦争時の軍服への特需から事業を確立、安定性を確保、その資金をもとに、電鉄事業、航空機事業へと展開、高い技術に資金の投入を惜しまず、大きな成果を残しました。

その伝統を継ぐ祖業「衣料繊維事業」ですが、安定的な事業というところ驚かれることが多いようです。一般には繊維事業は気候やファッショントレンドに大きな影響を受けるからです。しかし、当社の売り上げ、利益の中心は需要が安定的な学生服を中心とした制服事業です。伝統校、著名な受験校を含め販売先は広く日本中に展開していますので、このメッセージを読まれている皆様が学生服を着た経験をお持ちでしたら、その半数以上の方は3年間から6年間、またそれ以上の期間、当社が織り上げた学生服をまもって素晴らしい青春時代を過ごされたはず。年ごとに品質が変化する天然素材のウールで毎年、



1



2

全学年、全生徒に同じ色の生地を提供するアートに近い技術と差別化のために学校から求められる色や柄の異なる1万5,000校に及ぶレシピを十数年にわたり保存していること。そして1年に1度、入学の時に一斉に製品■を供給する製造力と資金負担。これらは高い参入障壁ともなり当社の競争優位をもたらしています。しかしこの事業部には人口、特に学生数の減少という人口動態的な課題があり、これに対応しなければなりません。

人とみらい開発事業

このECの時代になぜリアルショッピングセンターが混雑しているのか？との質問には、子育て負担の軽減というコンセプトに基づく、コト消費がその回答だとお答えしています。

「衣料繊維事業」が事業の中心であった時代には、もう一つの課題がありました。糸が制服になるまでの懐妊期間の長さ、入学時に一斉に学生の皆様に供給するための資金負担です。繊維不況の際にも資金の流動性維持が課題となりました。今、これをカバーしているのが一部海外移転した工場跡地などを活用した街づくり「人とみらい開発事業」での安定的な賃料収入です。

一般に繊維業界では、その長い伝統から不動産を多く保有していた企業が多いのですが、繊維不況に直面した際、リストラや工場の海外移転などを行った後の遊休不動産の扱いでは、「売却する」、売却しないが他の不動産業者などに「運営を委ねる」、「自ら運営する」の大きく3つに分かれます。

当社は第3の「自ら運営する」ことを中心に据えた方針を選びました。この背景には、長く工場運営をしていた地域の地方自治体や社員を含めた住民の皆様との関係がありました。

当時の記録では兵庫県加古川市のニッケパークタウンでは、地方公共団体から地域振興のための要請があり、ともに将来の発展を期するという目標のもと工場跡地でのショッピングセンターの開発を進めました。千葉県市川市のニッケコルトンプラザ■でも、半世紀以上にわたる地元との関係を踏まえ、市と当社がともに繁栄していくために、市の発展につながることを、コミュニティーセンターとしての役割を果たすこと、レジャー・スポーツ・憩いの広場を提供し、地元との一体感を醸成することを主眼にショッピングセンターの開発を進めました。公共用地と公共施設を提供し、そうした施設が市や住民の方にとって不可欠なものとなっており、また、この地で展開している介護事業や認可保育園事業なども地域のニーズに寄り添う形で始めたものです。ニッケパークタウンのリニューアルでも、同じ時期に隣接して建設された加古川中央市民病院との連携や、行政サービス「加古川市民センター」を本館に開設するなど“地域と連携したサービス機能”が中心コンセプトになりました。「人とみらい開発事業」は、地域とともに発展し、地域に不可欠なものとなったことが競争優位をもたらしているといえるでしょう。

そして自らの土地の上で自ら運営することは、コスト面での優位、それによる他社より優れた設備の設置、そしてノウハウの蓄積も加わり、他社に運営を委ねた場合と比較しても、高い収益性を生む結果をもたらしました。

開業約30年を迎えた両ショッピングセンターのリニューアルでは、地域と経済のニーズに応える形で、大型キッズ

アミューズメント、ピュアハートキッズランドなどを中心に据え、『子育てしやすく、住みやすい街づくり』のコンセプトのもとに進めています。介護や保育は現在の社会にとって、とりわけ女性が社会で働くためにも不可欠かつ最も重要な機能だと思っています。ある投資家の方からニッケコルトンプラザを見て、このECの時代になぜリアルショッピングセンターが混雑しているのかを知りたくてヒアリングに来たとの言葉を頂いたことがあります。子育て負担の軽減というコンセプトに基づく、コト消費がその回答だと思います。介護事業への積極的な取り組みも同じです。私自身が親の介護を行っており、もし社会にこの枠組みがなければ、ニッケグループの経営に時間を割くことはできなかったと痛感している人間だからです。

街づくりを中心とした事業部の名称を「不動産事業部」とした方が分かりやすいとの意見を投資家の方から頂きましたが、この「人とみらい開発事業」は単に不動産を扱うというのではなく、地域の人々、子どもたちとその家族、そして介護も含めて、人の未来を担う事業としたいという強い思いがあり、私自身がこの部門を担当しているときに命名した名称であることをご理解いただきたいと思っています。当事業のこうした経緯に基づく特色が結果的

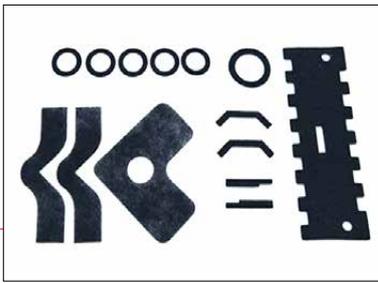


に奏功し、強い競争力を持つに至ったと思います。当社の遊休地運用について、面談したアナリストの方から衣料繊維出自の企業の中では最も巧みにこなしている企業の一つではないかとのご意見を頂いたのは光栄なことでした。ただ、この事業部の課題は時とともに低収益化してくる事業があり、絶え間ない事業の見直しと再開発を続けていかなければならないということです。

⚙️ 産業機材事業

しばしば、なぜ、当社のFA事業が自動車産業で強みを持つのかという質問を受けます。これに対してはある外資系投資家の方が面談中に発言された、トヨタなど日本の自動車会社の多くは紡績機械出自ですねというコメントが回答になるかもしれません。

「産業機材事業」は、繊維工場の修繕部門が独立・発展した(株)ニッケ機械製作所、そして平成に入って仲間となった羊毛から作られるフェルト製造・販売のアンビック(株)、さまざまな糸を提供する(株)ゴーセン、海外取引を担う(株)エミーなどで構成されます。とりわけ昨年度は、(株)ニッケ機械製作所が担う自動車関連のファクトリーオートメーション(以下FA)事業が好調でした。EV関連、自動運転関連など新しい分野での投資需要が業績を支えてくれました。しばしば、なぜ、当社のFA事業が自動車産業で強みを持つのかという質問を受けます。これに対してはある外資系投資家の方が面談中に発言された、トヨタなど日本の自動車会社の多くは紡績機械出自ですねというコメントが回答になる



3

かもしれません。当時の日本の主要産業である繊維産業は、わが国の最先端の技術者を集めていたことは事実です。またニッケ機械製作所として発足した1970年以来、現在も取引がある重要なお客様たちと密接な関係を築いて参りました。その長期に及ぶ取引関係との中で構築された技術と信頼が強みとなっているものと思います。また、アンビツク(株)が製造する自動車の静音化を目的に利用されるフェルト「ヒメロン[®]」はその品質から主要メーカーでもご利用いただき競争力を誇り、今後も自動車のEV化が進む中で一層の需要拡大が期待できるものです。しかし、この事業部の展開は大きく国内に偏っており、今後の課題は海外への展開となります。

生活流通事業

平成に入りM&Aで新たに加わった仲間が多く、当社の多角化のコアとなるとともにグループに刺激を与えています。

「生活流通事業」は当社の祖業である毛布の製造販売を行うニッケ商事(株)を中心に、グループ内外の販売流通サービスを担います。寝装品や災害用毛布、また、手編み毛糸事業から始まったホビー・クラフト、生活用雑貨なども扱っています。ここは平成に入りM&Aで新たに加わった仲間が多く、当社の多角化のコアとなるとともにグループに刺激を与えています。ここで新たに仲間に加わったEC事業が中心となってグループ各社の連携の強化とお客様への販売を担い、将来的にリアル店舗を補うようになることがこの事業部の今後の課題です。

恒常的事業ポートフォリオの見直しとM&A、そして人財

全てを本業と位置づける事業改革で多角化し、それぞれの事業で競争優位を維持し続けるために変化を恐れなかった当社のビジネスモデルが10期連続の増益をもたらしたとの自負に変わりはありません。

「コングロマリットディスカウント」を十分認識した上で企業の多角化を進めていると述べた昨年のメッセージに対して、多くの投資家の皆様から評価とご意見を頂きました。先に見たテールリスク対応やリスクヘッジとしての業務分散という意味以外でも、全てを本業と位置づける事業改革で多角化し、それぞれの事業で競争優位を維持し続けるために変化を恐れなかった当社のビジネスモデルが10期連続の増益をもたらしたとの自負に変わりはありません。

まず、多角化は非効率性をもたらさないかという点ですが、当社は、M&Aの実施、新規の投資の実施に際して、また既存事業、保有資産の有効運用についても、恒常的に厳しい精査を行っています。当社の資本コスト4%程度を前提に、投資尺度として、ROICによる投資基準を設け、最低条件として資本コストを上回る5%以上、目標は8%としています。また、M&Aにおいては、発生するのれんを対象会社の営業利益5年で回収することも目安としています。投資実行の判断は金額に応じて決裁者が異なりますが、各事業部が果敢に取り組もうとする多くの案件は、まず経営陣で精査します。激しい議論の末、私が却下した案件も多くあります。また既存の企業、事業の運営でも

KPI: M&A件数

13件

2013年～2019年
累計

4

各社独立での採算性を重視し、安易なグループ金融や支援は行いません。そして精査の結果に基づき、ある意味容赦なく事業ポートフォリオの入れ替えを行っています。

M&Aについては専門チームを設け、彼らが各事業部と協議しながら案件を進めます。当社のM&Aで念頭に置いているのは、その企業の競争力です。投資家的な視点で見て、規模にかかわらず参入障壁が高く競争優位がある企業に仲間に加わってもらいたいと思っています。また、ある投資家の方から当社のM&Aは、その対象企業の遊休資産の活用余地の有無を念頭に置いているのではないかと、なぜなら買収後に当該企業の資産を有効活用しているからとの指摘を頂きました。確かにそうかもしれません。当社は自らがそうすることで収益性を上げてきたのですから。

また、当社のM&Aは買収する会社の文化を重視する特長があるといわれています。これには、SNSの普及でマーケティングでもDtoC的なアプローチが必要とされる中、同じ文化の平板でモノトーンな企業グループではなく、お客様一人一人と密接な関係を築くことができるさまざまな価値観や世界観、そしてライフスタイルをその中に擁する多様な企業のプラットフォームとならなければならないという意識があるからです。

そして、M&Aに際しては当社にない事業分野、成長力、そしてなにより人財を取り込む目的もあります。例えばEC分野でM&Aで加わってくれた社長に既存の当社業務を含めて複数の企業の社長を委ねました。また、中途採用で加わってくれた人財、子会社から実績を積み上げて成長した人財がプロパーの人財と競いながら素晴らしい成果を残してくれています。

こうした人財が集まったことから、当社は今や、経営

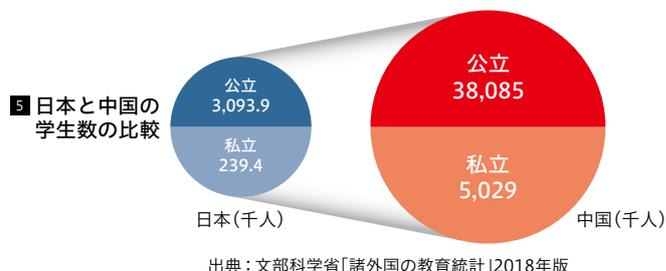
理念のもと志をたて、やりたい事業のため、仲間を集め、時には会社も買収し、事業を成長拡大させる、そんな事業のスタートアップがとても行いやすいグループとなってきました。そして、当社の財務基盤と信用力を活用し、新事業に必要な資金を集め、望む人に会いビジネスを開拓する。そんな事業家、野心家が、自分の事業の魅力を競い合うグループ経営となることが私の望みです。こうした事業運営ですから、市場変化によって、グループ各社は変化しますし、業容も変化します。当社グループの姿が分かりにくいといわれるのはこの私の経営姿勢の帰結かもしれません。

長期的企業価値向上のために 中期経営計画策定の1年に

本年度の見通しは予定していた将来に向けた施策である商業施設のインフラ整備や通信分野の再編に、昨年度の販売用不動産売却、予想を超えたFA事業の好調、建設工事の大型受注といった特殊要因の剥落が加わり減益の見通しとしています。もとより今年は今の中計に向けたしゃがみ込みの年と想定していました。

さて、本年度の見通しは予定していた将来に向けた施策である商業施設のインフラ整備や通信分野の再編に、昨年度の販売用不動産売却、予想を超えたFA事業の好調、建設工事の大型受注といった特殊要因の剥落が加わり減益の見通しとしています。

もとより今年は今の中計に向けたしゃがみ込みの年と想定していました。また、予定していた次期中計の発表を



あえて1年延ばしました。そして、この中計の方向性を示すために1月に行った決算説明会資料には、私が「RN130ビジョンの達成に向けて」という5枚のページを加えさせました。それがなければ投資家の皆様に当社の中長期の方向性を示すことができないと考えたからです。

それでは、次の中計の方向性をお示ししましょう。まず、国内市場、特に学生数の減少を課題とする「衣料繊維事業」では、「国内利益最大化、海外成長最大化」を掲げ、まず、中国スクールユニフォーム事業を展開します。習近平政権が中国の学生服を従来のジャージからブレザーへ転換する方針を打ち出した中、日本の約13倍、当社がターゲットとしているインターナショナルスクールやハイクラスの私立学校だけでも日本並みの学生数を擁する中国市場で、高級学生服のニーズを狙います。また、2月にグループに参画した第一織物(株)は、当社とは異なる合成繊維織物での高い技術と欧州高級メゾンへの強い販売力を誇る企業です。当社からはテキスタイル部門のトップデザイナーを派遣し、天然素材ウールと合成繊維からなる新しいテキスタイル素材の開発と海外への積極的な展開を進めます。

「産業機材事業」では、課題である海外展開を進めます。2017年に仲間に加わった海外商社の(株)エミーが国内で強みを誇る静音用フェルト「ヒメロン®」の海外展開を担います。また、中国の深刻な大気汚染の中でニーズが高まりを見せている環境用高機能フィルターをゴミ焼却施設向けに販売を拡大、これに合わせ、同フィルターの中国工場での生産のために7億円の設備投資を行います。当社の



ような繊維出自企業は繊維不況の中で内需中心型に転じた企業が多く、当社もその例外ではありません。今後、例えば(株)エミーを当社グループ全体の海外商社部門として育成し、グループ商品の海外展開を図り、海外売上比率を向上させていくことも重要でしょう。

保有資産運用の恒常的見直しを課題とする「人とみらい開発事業」では、開発余地が残るニッケコルトンプラザの南側エリアの総合開発、昨年度大きな成果を上げた販売用不動産事業の拡大、そして競争力をつけたピュアハートキッズランドの全国展開、スポーツスクール、介護事業の拡大を行います。

EC事業のさらなる拡大を課題とする「生活流通事業」ではニッケグループ商品を生かした海外でのEC事業推進、DtoC比率の向上、SPA（製造小売り）化の推進を行います。

さて、実は本年度の減収・減益の見通しの発表に際しては、併せて中計を示しておくべきとの意見もありましたが、これを認識した上であえて今回は発表を1年延期しました。その背景は、中計策定のプロセスで、次代を担う各事業部責任者からの答申が、「RN130ビジョン」の当初設定時に私が想定していた以上のものであったため、改めてこのより高い目標に向け次の中計を精緻化、具体化して投資家の皆様にお見せすべきではないかと考えたからです。また、この発表延期は足元の新型コロナウイルス感染症拡大に伴う経済、経営環境の変化を踏まえても適切でした。次期中計にぜひ期待していただきたいと思います。

ESG への取り組み

最近大きな注目を集める持続可能な社会の実現を目指そうとするSDGsやESGへの取り組みですが、6千年にわたり人類と共にあるサステナブルな素材ウールと共に120年間歩んできた当社にとっては、その経営理念“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループとして、わたしたちは情熱と誇りをもってチャレンジして行きます。”が示すとおり、創業以来、その文化と事業の中に強く組み込まれているもののように思います。

環境 (Environment)

まず、環境 (Environment) についてです。海洋汚染につながるマイクロポリエステルへの懸念などに起因するファストファッション批判から、自然に還元されるウール、長く着られる良い服を選ぶというスローファッションへの志向は、われわれ羊毛業界に追い風となっています。環境に配慮した植物由来のポリエステルとウールを混紡した新・環境配慮型素材「PLABINA®」^④は、大手電鉄関連企業などの制服に採用いただき昨年の当社業績を支えました。

その他、いくつかの例を挙げておきましょう。トレーサビリティが確立されたZQと呼ばれるニュージーランド産羊毛の加工を現地で経験する「ニッケZQ環境教育支援プログラム」には2019年度は当社生地を利用する学校の31名の高校生に参加いただきました。こうした学生たちとのさまざまな取り組みは、昔から当社のユニフォームビジネスの基盤となっているものでもあります。そして、中国の大気汚染に向き合うごみ焼却場設備のための環境用





高機能フィルター事業。また、ニッケゴルフ倶楽部土山コースとして約40年間営業していた施設を収益性も勘案して転換した約5.5万枚の太陽光パネルを擁するメガソーラー施設⁷。この施設はゴルフ場の前は牧場でした。その名残からこの施設の雑草処理は、う～ん君をはじめとする5頭の羊が行っています。これは当社の継続的な土地運営の見直しの一例としてご紹介できるものです。

社会 (Social)

社員が自分の子どもを入れたいと思う会社、また、子どもたちが自分の家族の働く会社に入りたいと思うような企業グループ、それこそが私の理想です。

次に、社会 (Social) ですが、まず衣料繊維事業では、昨年、「ニッケ教育研究所」⁸を開所しました。これは、誰も置き去りにしないとの理念のもと、服の格差をなくす、安心・安全・防災の視点で当社が取り扱う学校制服の効用に関する調査研究を行うものです。

そして「人とみらい開発事業」という名称に関する私の思いは先ほどお伝えさせていただいたとおりです。そして昨年、織研新聞社主催「第21回ディベロッパー & テナント大賞『地域共生賞』⁹を市川のコルトンプラザが受賞しました。これは、31回目となる盆踊り大会¹⁰など、地域密着・地域共生の姿が評価されたものです。この受賞に対して昨年当社グループの創業記念表彰を授与しましたが、その際に受賞者がコメントしたのは、「盆踊りは30回ではありません。その前の中山工場の時代からずっと地域の皆様と一緒にやっていることなのです」と

コメントしていました。この地域への貢献の伝統こそが当社の強みでもあります。そして同じ授賞式で別の受賞者が、「実は、祖父、父、私、そして息子と4代にわたってニッケグループに勤務しているのです」とコメントしたことが大きく私の心を揺さぶりました。社員が自分の子どもを入れたいと思う会社、また、子どもたちが自分の家族の働く会社に入りたいと思うような企業グループ、それこそが私の理想です。持続可能な社会で企業に求められている姿、それはニッケグループが創業以来120年にわたって続けてきた姿であると思うのです。

ガバナンス (Governance)

役員報酬は安く抑えた方が評価されると思っていた私には意外な意見でしたが、リスクを取ってビジネスにチャレンジし、収益を上げるためには適切な報酬が必要だという見解は傾聴に値するものでした。

最後に、ガバナンス (Governance) です。当社の120年の歴史は、株主の皆様、お客様、行政機関や地域社会の皆様、そして社員との関係を大切にし、皆様に信頼されてきた証しであると信じております。2004年にアドバイザーボード (指名・報酬) を設置、2006年に執行役員制度導入・社外取締役の招聘、2010年に独立役員 (社外取締役) を3名選任 (3分の1以上社外取締役) とするなど、ガバナンス体制の強化に関しても早期から積極的な取り組みを続けています。

昨年度のトピックスは、社内取締役に対する報酬制度



の見直しで、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげるべくアドバイザリーボードでの議論を経て「固定報酬」「年次業績に関連付けた業績連動報酬」「中期経営計画の進捗・達成に関連付けた業績連動報酬」を加えることを決めたことです。これは本年度から適用されます。また、役員報酬限度額を13年ぶりに増額しました。これは、この間、当社が10期連続の営業利益増益を達成するなど業績を拡大したことを勘案したのですが、もう一つにはSRミーティングで議決権行使担当の方から当社の役員報酬を増額改定すべきであるとの助言をいただいたこともあります。役員報酬は安く抑えた方が評価されると思っていた私には意外な意見でしたが、リスクを取ってビジネスにチャレンジし、収益を上げるためには適切な報酬が必要だという見解は傾聴に値するものでした。

株主の皆様へ

減配しない配当施策を継続、配当性向30%をめどとし、利益水準に応じて配当を引き上げることを、当社の株主への還元政策の基本としています。

今年のこのメッセージではIR担当者、また私自身が直接、投資家の皆様、株主の皆様から問いかけられた当社への疑問にお答えすることを念頭に置いてきました。少しでも当社をご理解いただければとの思いからです。以下、これまでお答えできていないテーマについてお話しします。

まず、当社の「金庫株」についてです。M&Aで利用しないのかという点ですが、これまでの非上場企業のM&Aでは利用しておりません。これはオーナーである企業の

売り手に受け取る当社株の変動リスクを負わせるべきではないとの考えなどがありました。消却をしないのかとのご質問もありますが、今後、大規模上場企業との提携も視野に入れば活用の余地は大きいと考えているからです。もっとも、当社の資本コスト4%程度を前提にA格の格付けを保持していることも勘案すれば、起債や借入れを行ってM&Aを行ったほうが有利という判断もできるかもしれません。

次は「政策保有」についてです。前の中計期間で19銘柄(8銘柄は一部)、簿価ベースで約22億円弱を縮減しました。銘柄ごとに保有目的や保有に伴う便益、リスクが資本コストに見合うかを精査しています。現状では保有株の配当利回りは簿価ベース、時価ベースともに当社の



目標達成!
ROE
目標 7.0% → **7.24%**
2019年実績 ■

資本コストより高いものとなっています。金融機関については状況に応じて流動的に対応していますが、彼らが当社の制服事業の大切なお客様であること、その制服更改が昨年度の当社の収益を潤してくれたことはご参考までに加えておきたいと思います。

そして、「買収防衛策」についてです。当社のプランは一律に対抗措置を発動する趣旨のものではなく、株主の皆様が適切な判断を行うことができるようにするため、大規模買付者からの情報と時間を確保することを目的とするものです。これは投資家の皆様から多くの指摘を受けるテーマであり、これを踏まえ当社内でも活発な議論を行っています。ステークホルダー、とりわけ長期で当社株式を保有して下さる株主の利益を守る視点で検討を続けたいと思います。しかし、最も有効な買収防衛策は株価を上げることに他ならないと思っています。

最後に改めて当社の株主への還元政策について述べておきます。当社は減配しない配当施策を継続、配当性向

30%をめどとし、利益水準に応じて配当を引き上げてきました。また、設備投資が少ない年には積極的に自己株取得を行い総合的な株主還元を実施してきました。ROEは第一次中期経営計画最終年度の2019年度末で7%を目標としていましたが、7.24%とこれを達成■することができました。次の中計ではより高い水準を目指すこととなります。

さて、近年、米経営者団体「ビジネス・ラウンドテーブル」が株主第一主義を改めると宣言したことや、「ダボス会議」が「ステークホルダー資本主義」を提唱したことが報じられ、企業経営の在り方を問う議論が多くみられます。

しかし、私は日本についてはむしろ他のステークホルダーに比べ株主の利益は重視されていないのではと考える立場です。今後も株主、投資家の皆様との意見交換を続け、その意見を経営に反映させることで企業価値の向上に努めたいと思います。“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループ”として、とりわけ株主の皆様に、やさしく、あったかい企業となることを目指します。





終わりに

私は着任以来、内外のグループ各社を回っています。そこで可能な限り社員一人一人と話そうと思っています。そこで、魅力的な仕事がある魅力的な職場、そして成果に応じて待遇が良くなっていく会社にするようリーダーたちをお願いしています。

中国の青島にある工場では課長クラスの社員一人一人と話して、彼らがみんな、これからニッケが中国の学生服市場にチャレンジしようとしているという方針を十分に理解し、そのために各課、各人が何をしなければならないかを真剣に考えていることが確認できて大変うれしく思いました。

さて、今、新型コロナウイルスの感染が拡大を見せ収益への影響が懸念される状態です。しかし、最も重視すべきは社員の安全であると思っています。例えば中国現地法人については緊急対応として旧正月時の閉鎖期間を延長しました。

この決定が中国政府が同じ内容を発表する前であったため、ある中国工場の社員からニッケは社員を大切にしてくれる、ニッケに入ってよかったとのコメントがあったと工場の総経理からの報告を受けたときはうれしく感じました。

そして、この環境の中でも、中国の旧正月で帰国していた日本からあえて中国に帰還した邦人派遣社員たち、工場を稼働させている中国人社員たち、そして、多くのお客様とのコンタクトが避けられない業務を担当する社員たち、また事業の継続が社会にとって不可欠な児童施設や介護施設の社員たち。私は彼らの業務への真摯な取り組みを誇りに思っています。私は長期的な企業価値を向上させるもの、それは社員たちとの信頼関係に他ならないと確信しています。中期経営計画を達成した社員たちへの誇りから始めた本年度のこのメッセージですが、これを新型コロナウイルス感染拡大の中でも懸命に業務に向き合う彼らへの誇りと感謝で締めくくりたいと思います。本当にありがとう。



これからも成長投資を
続けるとともに、
資本効率の改善を推進します。

おかもと たけひろ
常務執行役員 経営戦略センター長 岡本 雄博

第一次中期経営計画の最終年度も売上高と利益は過去最高を更新

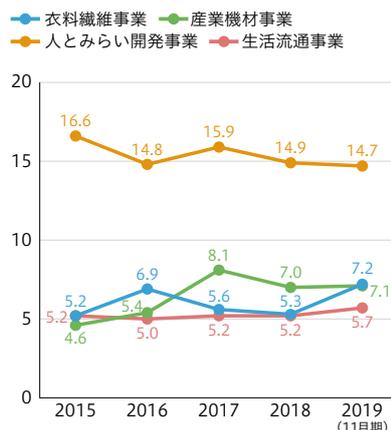
当社は、中長期ビジョン「RN130ビジョン」を策定し、そのフェーズ1となる第一次中期経営計画(2017年～2019年)において各種施策に取り組んだ結果、最終年度の目標である「連結売上高1,200億円以上、連結営業利益90億円以上」

を達成するとともに、売上高と利益は過去最高を更新し、営業利益については10期連続の増益となりました。本年度は「RN130ビジョン」の到達に向けてもう一段のステップアップが必要と考え単年度計画とし、第二次中期経営計画(2021年～2023年)を策定するための準備期間と位置づけています。

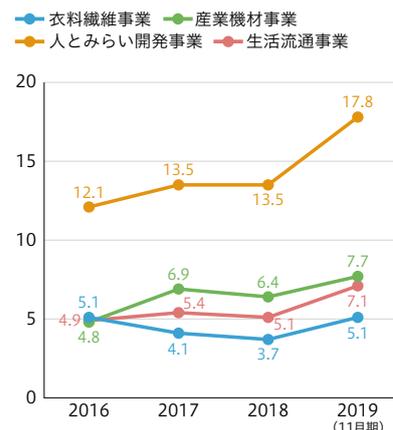
セグメント別営業利益 (百万円)



セグメント別営業利益率 (%)



セグメント別ROIC (%)



第二次中期経営計画の財務戦略においても引き続き、健全性や資本効率性を追求

財務戦略につきましては引き続き、健全性・資本効率性・収益性・成長性・安定株主還元を基本に考えています。

まず健全性ですが、事業リスクに見合った適切な資本と負債のバランスを重視しており、自己資本比率における健全性の目安は50%以上と考えています。ここ数年、当社の自己資本比率は60%超で推移していますが、新型コロナウイルス感染拡大の影響によるグループ全体の資金繰りなども考え、現水準を維持していくつもりです。

次に資本効率性ですが、第一次中期経営計画では低収益不動産の売却や再々開発、海外赤字事業の撤退、グループの棚卸し資産集約による資金効率改善などに取り組むとともに、投資基準としてROIC(目標8%・最低5%以上)を社内に浸透させることで資本効率への意識を高めました。その結果、第一次中期経営計画の最終年度には、目標のROE7%以上を達成しました。

第二次中期経営計画では、千葉県市川市や東京都中央区、愛知県一宮市、神戸市などに保有している大型不動産の再開発を計画しており、資金調達については機動的に対応できるように社債発行に必要な長期発行体格付け「A」を取得し、発行登録も予定しています。当社の資本コスト(WACC)は4%程度ですので現在の金利水準より、低利・長期固定での資金調達は資本コストの引き下げにもつながります。

さらに、自己株式取得と政策保有株式の縮減による資本効率改善も進めます。自己株式取得は、本年度に上限100万株(上限12.5億円)を計画しておりタイミングをみて実施します。政策保有株式の縮減については、保有意義の薄れた銘柄や、リターンが資本コストに満たない銘柄などについて、第一次中期経営計画の3年間で22億円弱を売却し、本年度については4億円強の売却を計画しています。

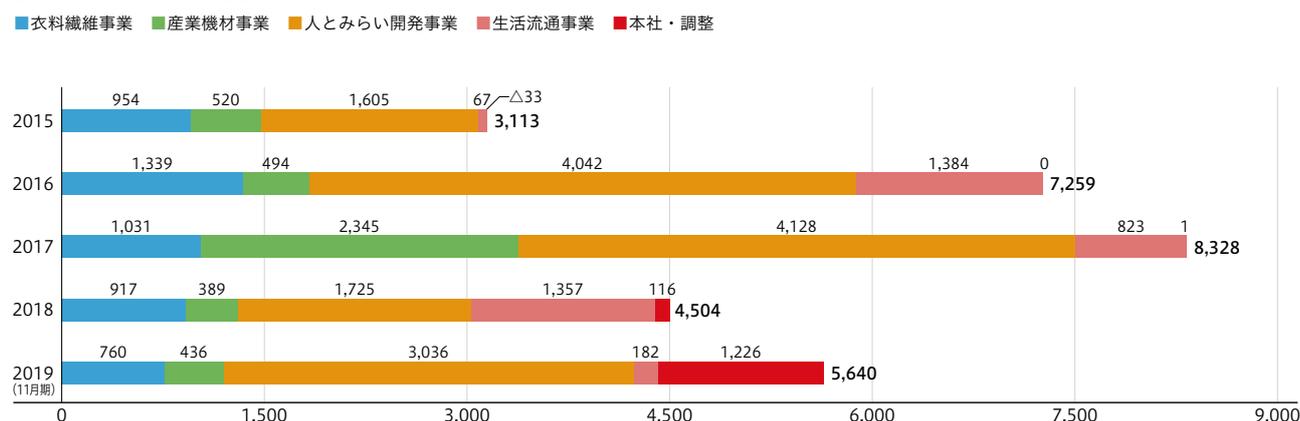
積極的な設備投資とM&A・研究開発で成長を加速

収益性については、資本効率の改善と合わせて考えており、前年度の営業利益率は8.3%となり0.7ポイント改善しています。

成長性については、投資が重要となりますので、第一次中期経営計画では設備投資を131億円、M&A・研究開発を79億円実施しました。当社の営業キャッシュフローは年間100億円程度ですので、それに自己資本比率50%以上を維持できる有利子負債の新規調達額200億円を加えると、3年間で500億円程度の資金確保が可能となります。第二次中期経営計画では、内からの成長(設備投資)と外からの成長(M&A)が50:50でバランスする投資を目指します。投資分野としては、M&Aについては既存事業とのシナジー効果が創出できる領域とし、裾野の広い産業機材事業の不織布・フェルト事業、生活流通事業のEコマース関連、そして将来の収益基盤として期待している医療関連事業などを考えています。経営戦略センターの事業開発室に専門スタッフを配属し、常に3~5件のM&A案件を検討するとともに情報収集の強化を図っております。設備投資は、衣料繊維事業の機能素材関連や省力化投資、産業機材事業のフィルター事業、人とみらい開発事業における不動産再開発・介護・保育・フランチャイズ事業などを考えています。

最後に配当に対する考え方ですが、現在、株主還元は配当性向を目安にしていますが、当社はオイルショック後の業績悪化に伴う1975年以降減配しておらず、減配しない安定配当を強く意識しています。次期中計よりDOEを指標とすることも検討していきます。

設備投資・M&A(百万円)



ニッケグループのビジネスモデルと価値観

ニッケグループが目指す価値創造と企業像

羅針盤とするもの

ビジネスモデル

Environment 環境

研究開発から製造、技術、販売、流通に至るあらゆる分野において、グループ全従業員が積極的に環境保全活動に取り組んでいきます。

Social 社会

ステークホルダーの皆様との信頼関係を築くことにより、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

Governance ガバナンス

企業の透明性と公正性を確保するとともに、株主をはじめとするステークホルダーの皆様から信頼される経営を目指します。

社会的課題

超高齢化社会
少子化問題
人財育成
地域社会との共生
環境・エネルギー問題
社会貢献
グローバルなつながり
人と機械の協働
AI・IoTとのつながり など



ニッケグループは、強みを生かした独自性のあるビジネスモデルで、常に未来を見つめ「社会への貢献」と「企業価値の向上」の達成を目指しています。また、多様な人財を求め、「知を結集」して、事業の多角化を促進し、ステークホルダーの皆様との信頼関係を築くことにより、持続的な企業成長を成し遂げます。

価値創造 マテリアリティ(重要課題) 企業像

<p>全員が チャレンジ精神を持ち 人が育つ、 生命力あふれた 企業を目指します。</p>	<p>衣料繊維事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・天然素材であるウールと再生ポリエステル混紡織物の拡販を通じて、環境負荷低減に貢献 ・教育支援事業、制服の普及を通じ、「誰も置き去りにしない」教育環境実現に貢献 ・性的少数者(LGBT)に配慮した制服の素材開発・販売を通じて、ジェンダー平等実現に貢献 ・防刃素材「P-TEX[®]」の拡販を通じて、過酷な環境で働く人たちの安全確保に貢献 ・環境生活文化機構を通じて使用済みユニフォームの回収・リサイクル活動を促進することで、環境負荷低減に貢献 	
<p>お客様のニーズと 研究開発から、 独自性のある 商品・サービスで 市場を 創造していきます。</p>	<p>産業機械事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒメロン[®]・モーター結束ひもなど、EVや他の環境対応車に必須の部材を提供し技術革新を促進 ・FA設備の提供を通じて、EVやADAS(先進運転支援システム)などの技術革新を促進 ・フィルター関連製品の提供を通じて、大気汚染や水質汚染といった環境問題の改善に貢献 ・太陽光発電設備や省エネ設備などの提供を通じて、環境負荷の低減に貢献 ・医療用部材の提供を通じて、人々の健康に貢献 	
<p>常に未来を見つめ、 グローバルな つながりで、 社会の発展に 貢献します。</p>	<p>人とみらい 開発事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・緑化事業、ソーラーパネル設置事業を通じて、環境負荷の低減に貢献 ・地域の行政・医療機関・地域社会と連携し、介護支援を必要とする高齢者やその家族へのケアサポートを促進することで地域社会に貢献 ・保育事業や学童事業、バイリンガル幼稚園運営事業を通じて、豊かな心と身体を育む質の高い教育を提供し地域社会に貢献 	
<p>多くの市場で 勝ち抜くために、 事業を 多角化することで 革新・発展 させていきます。</p>	<p>生活流通事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再生ポリエステルを使用した災害備蓄用毛布の販売を促進し、資源の効率的な利用促進に貢献 ・環境に配慮した生分解性の製品販売を促進し、環境に悪影響を及ぼす廃棄物の削減、海洋汚染の防止、陸地の保全に貢献 ・抗菌フィルム、ブルーライトカットフィルムの販売を促進し、人々の健康維持に貢献 	
<p>確かな信頼関係を 皆様と築くことで、 さらなる成長と 企業価値の向上を 達成します。</p>	<p>研究開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・体にやさしい医療用素材の研究開発を通じて、効果的かつ安全な医療の促進に貢献 ・天然繊維、生分解性繊維の研究開発を通じて、環境に悪影響を及ぼす廃棄物の削減、海洋汚染の防止、陸地の保全に貢献 ・繊維リサイクルの研究開発を通じて、資源の効率的な利用促進に貢献 ・未利用エネルギー回収の研究開発を通じて、エネルギー効率の改善に貢献 	
	<p>全社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・性別、年齢、国籍、経験などによらず、従業員一人一人が尊重し活躍する会社の実現 	

人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループとして、
わたしたちは情熱と誇りをもって進化していきます。

※2018年12月に設立した(株)ニッケ・メディカル

事業紹介

- 4 質の高い仕事をみんなに


- 12 つくる責任つかう責任


- 5 ジェンダー平等を実現しよう

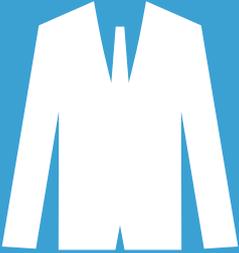

- 13 気候変動に具体的な対策を


- 10 人や国の不平等をなくそう


- 16 平和と公正をすべての人に



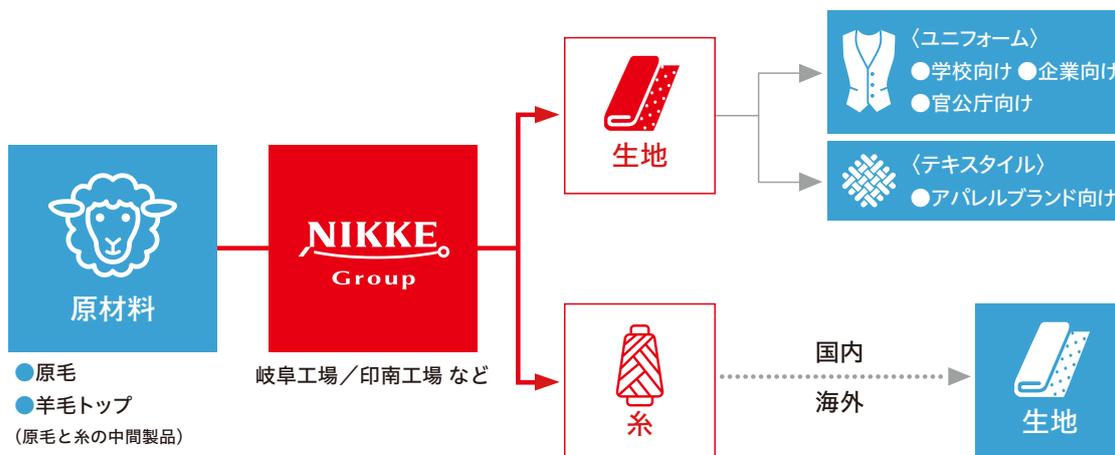
衣料繊維事業



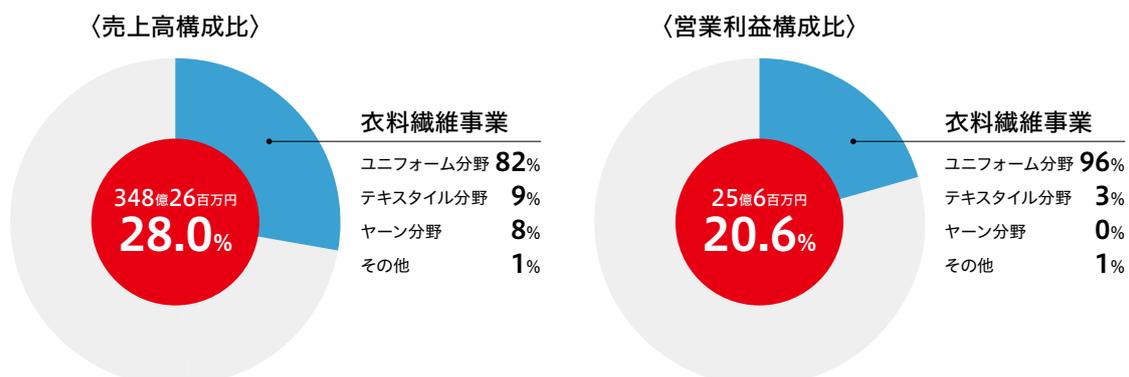
安定した国内ユニフォーム事業で
収益を最大化し、欧州・中国を
中心とした海外事業で成長を最大化

強み [製造力と開発力] 伝統と革新によって築いた製造力・開発力

変遷 衣料繊維事業は祖業となる繊維事業をベースにユニフォーム、テキスタイル、売糸の3つの事業で構成



2019年(11月期) 事業別セグメントの内訳



※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高(21億20百万円)を除いた売上高をベースに算出しています。
 ※営業利益構成比はその他・調整額(17億12百万円)を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

RN130 第一次中期経営計画の振り返り

衣料繊維事業の予想・計画と実績

▨ 予想・計画 ■ 実績



重点
施策

RN130 ビジョン実現に向けた取り組み

グローバルなバリューチェーン構築とともに 海外事業を拡大

バリューチェーンの構築による収益拡大

国内市場の縮小を見据え、グローバルでのバリューチェーン構築に注力しています。情報の共有化によって、生産と販売の両面でのバリューチェーンの密な連携を図るとともに、工場の省力化・自動化による収益の拡大を図っています。

外部 生産 バリューチェーン

密な
連携

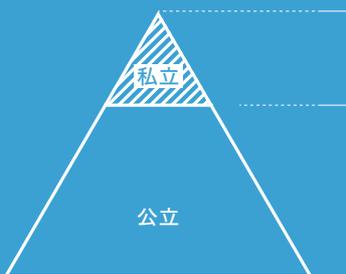
ニッケグループ

密な
連携

外部 販売 バリューチェーン

海外市場での成長

2018年11月2日に青島日毛織物有限公司上海分公司を設立するなど、中国でのスクールユニフォーム事業を加速させ、海外事業の売上構成比を20%へとさらなる成長を目指します。中国は、小・中・高合わせて学生数が1億6,662万人と日本の約13倍であり、ハイクラスの私立学校向け高級学生服をメインに拡大していきます。



中国の小・中・高校の学校分布 (2016年)

約14,000校
(2011年比:117%)

約230,000校
(2011年比:77%)

私立の学校数は
増加傾向



中国での展示会の様子

事業紹介

3
すべての人に
健康と福祉を

11
住み続けられる
まちづくりを

6
安全な水とトイレ
を世界中に

13
気候変動に
具体的な対策を

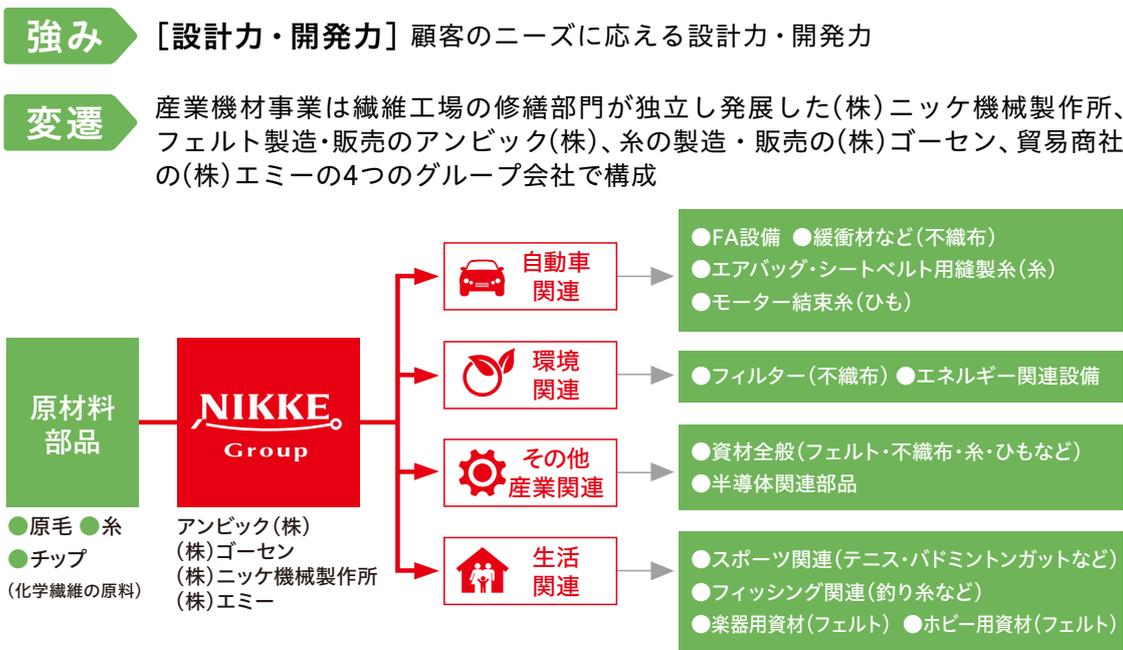
7
エネルギーを
みんなに
そしてクリーンに

14
海の豊かさを
守ろう

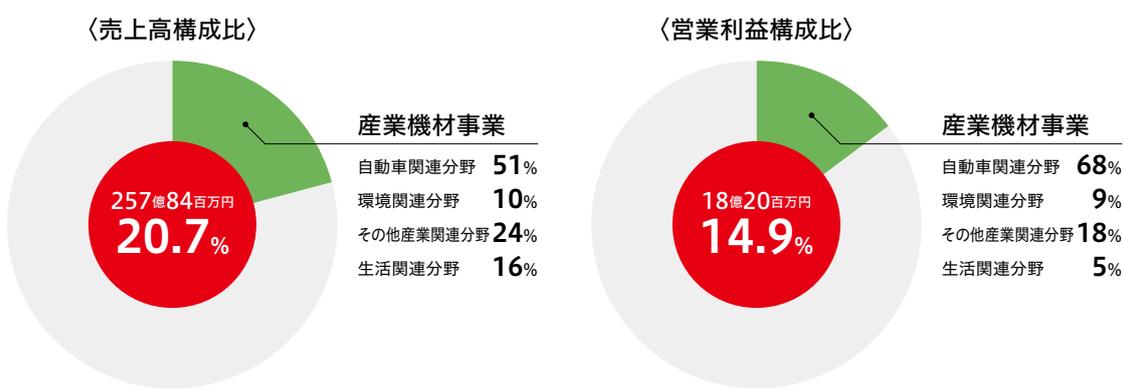
9
産業と
雇用創出の
基盤をつくらう

産業機材事業

自動車関連や環境関連など
幅広い分野に向けて
顧客価値を向上する
製品や設備を提供



2019年(11月期) 事業別セグメントの内訳



※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高(21億20百万円)を除いた売上高をベースに算出しています。
 ※営業利益構成比はその他・調整額(17億12百万円)を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

RN130 第一次中期経営計画の振り返り

産業機材事業の予想・計画と実績

▨ 予想・計画 ■ 実績



重点
施策

RN130 ビジョン実現に向けた取り組み

自動車・環境関連の成長分野で グローバルでの収益拡大へ

産業機材事業では、自動車と環境関連を成長分野として捉え、これらを中心にグローバルでの収益拡大を図っていきます。例えば、環境用高機能フィルターでは、中国江蘇省での工場増設とともに、ごみ焼却施設向け製品の販売拡大で中国シェア10%を目指します。EVなどの先端技術向けFA設備は、東日本に新工場を設立するほか、設計・製造能力を拡充し、先端設備の提供拡大を図ります。また、EVなどの環境車向け資材では、静音要求の高まりに応える資材やEVモーター結束ひもの販売を拡大します。さらに欧米やアジアでのグローバル営業拠点も拡充します。

▶ 環境用高機能フィルター

- 中国江蘇省へ工場増設
- ごみ焼却施設向けに販売拡大 (中国シェア10%へ)



▶ EVなど先端技術向けFA設備

- 東日本に新工場を設立
- 設計や製造の能力を拡充し先端設備の提供を拡大する



▶ EVなど環境車向け資材

- 静音要求の高まりに応える資材の販売拡大
- EVモーター結束ひもの販売拡大
- 欧米やアジアなどグローバル営業拠点の拡充



〈FA設備製作の流れ〉

- お見積もり
- 構想
- 仕様打ち合わせ

- システム設計
- 電機設計
- 機械設計

- 配線
- 組み立て
- 部品製作

- 立ち会い
- 試運転調整

- 輸送
- 梱包

- お引き渡し
- 生産立ち会い
- 現地据え付け

- アフターサービス

事業紹介

3 すべての人に健康と福祉を	11 住み続けられるまちづくりを
4 質の高い教育をみんなに	13 気候変動に具体的な対策を
7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	15 陸の豊かさも守ろう

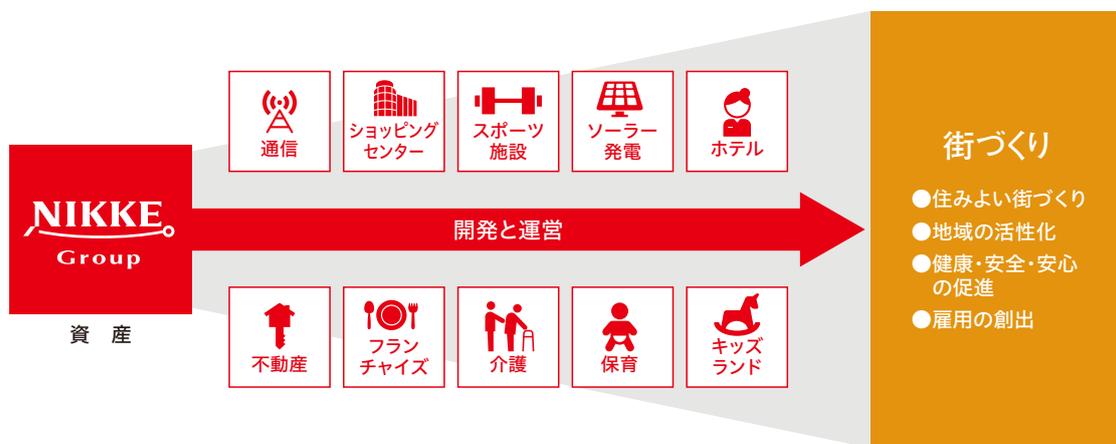
人とみらい開発事業



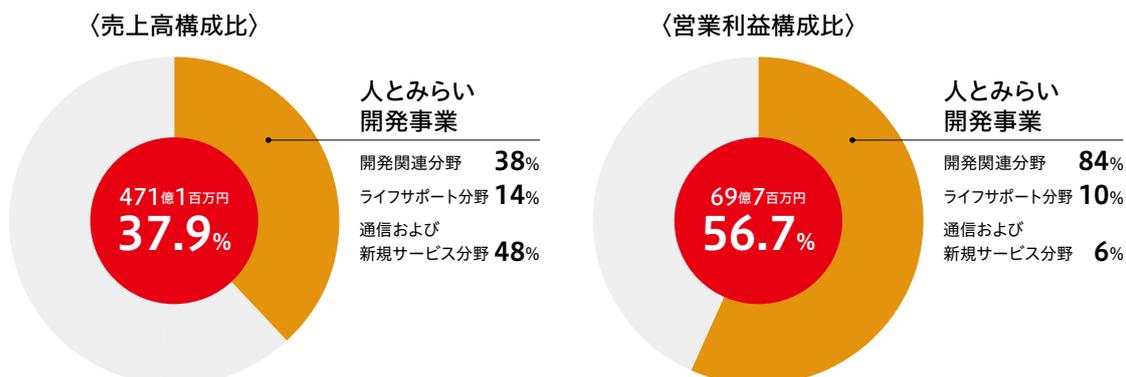
移転した工場跡地などを生かし、
地域と連携した
街づくりで「人の未来」を創造

強み [信用力] 街づくりで積み重ねた信用力

変遷 人とみらい開発事業は繊維に次ぐ第2の柱を育てるべく、1970年代に本格化した開発事業をベースにショッピングセンター、介護、保育、スポーツスクール、通信などの事業で構成



2019年(11月期) 事業別セグメントの内訳



*売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高(21億20百万円)を除いた売上高をベースに算出しています。
*営業利益構成比はその他・調整額(17億12百万円)を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

RN130 第一次中期経営計画の振り返り

人とみらい開発事業の予想・計画と実績

▨ 予想・計画 ■ 実績



重点
施策

RN130 ビジョン実現に向けた取り組み

地域とのつながりを重視した 複合的な街づくり開発を推進

人とみらい開発事業は、街づくりの将来像を見据えながら、地域とのつながりを重視した複合的な街づくりを推し進めています。具体的には、ライフサポート関連では保育関連やキッズランド事業の全国展開とニッケゆかりの地域を中心とした介護事業、スポーツスクールの拡大に取り組んでいきます。また、ニッケコルトンプラザエリアの総合開発を推進するとともに、所有資産から外部資産への不動産開発にも注力します。

複合的なサービスを展開

- ▶ ライフサポート関連
 - 保育関連、キッズランド事業の全国展開
 - ゆかりの地域を中心とした介護事業拡大
 - スポーツスクールの拡大
- ▶ ニッケコルトンプラザエリアの総合開発
- ▶ 所有資産から外部資産への不動産開発の拡大

加古川 一宮 市川
ゆかりの地域



ピュアハートキッズランド



介護・保育の複合施設(市川市)

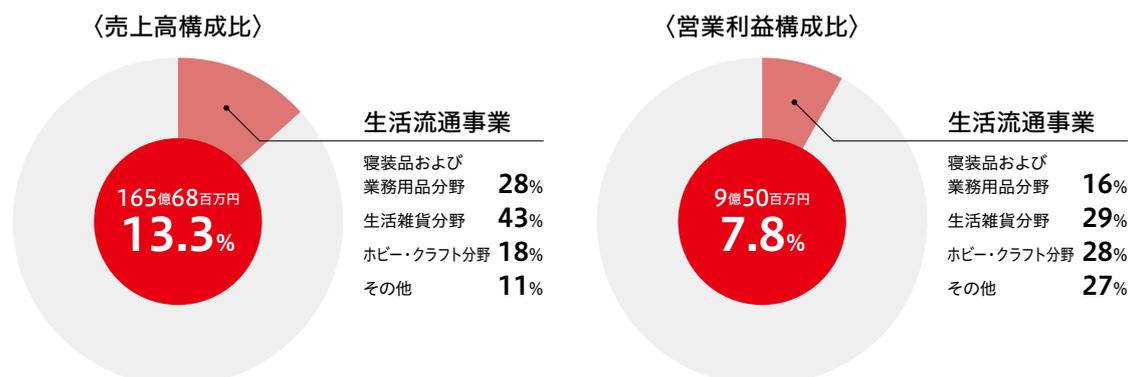
事業紹介



- 強み** [発想力] 事業の枠にとらわれない自由な発想力
- 変遷** 生活流通事業は祖業である毛布の製造販売を取り扱う寝装事業をベースに、ホビー関連、Eコマース、貿易代行などの事業で構成



2019年(11月期) 事業別セグメントの内訳

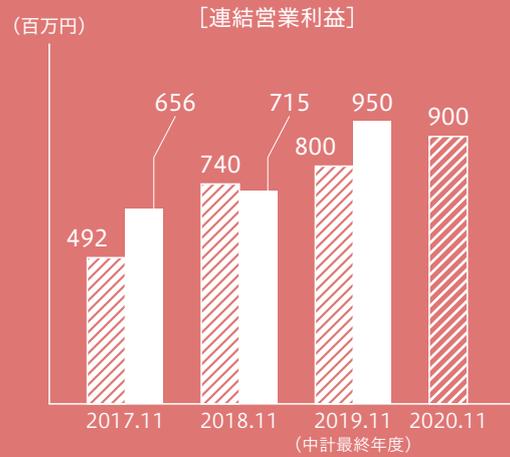


※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高(21億20百万円)を除いた売上高をベースに算出しています。
 ※営業利益構成比はその他・調整額(17億12百万円)を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

RN130 第一次中期経営計画の振り返り

生活流通事業の予想・計画と実績

▨ 予想・計画 ■ 実績



重点
施策

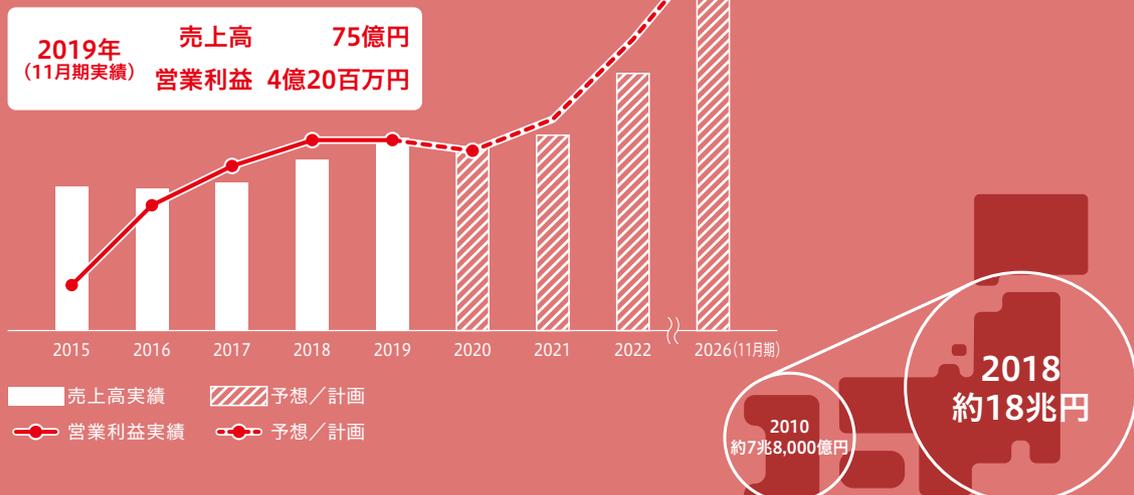
RN130 ビジョン実現に向けた取り組み

ニッケグループの総合力で EC事業をさらに拡大

生活流通事業において、EC事業は今後の成長の源泉だと位置づけています。そこでニッケグループの総合力とグループで扱うさまざまな商材を生かし、海外でのEC事業を強力に推進していきます。さらにSNSマーケティングなどの強化によって、DtoC比率の向上を図るとともに、SPA(製造小売り)化も推進します。

- ▶ニッケグループで扱うさまざまな商材を生かし海外でのEC事業を推進
- ▶SNSマーケティングなどの強化によるDtoC比率の向上
- ▶SPA(製造小売り)化の推進

当社EC売上高・営業利益推移



参考: 伸長する日本のEC市場
 出典: 経済産業省「平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」より抜粋

環境マネジメント

ニッケグループ環境基本理念

人と地球に
「やさしく、あったかい」
企業グループとして、
わたしたちは情熱と誇りをもって
チャレンジして行きます。

ニッケグループは、この経営理念のもと、「環境への配慮と高い企業倫理により社会から信頼される企業グループを指向すること」を環境基本方針としています。とりわけ地球環境の保全を重要な課題と捉え、豊かで住みよい社会の実現に向けた企業活動に努めるため、4つの重点施策を定めています。そして研究開発から製造、技術、販売、流通までのあらゆる分野で、グループ全従業員が積極的に環境保全活動に取り組んでいます。

重点施策

- 環境配慮に対するグループ内の意識徹底
- CO₂排出量削減、省エネルギー、省資源、廃棄物3Rの推進
- 環境問題に対応した素材と生産技術の開発
- 環境関連情報の公開および地域社会との共生

環境保全中期計画

目的	内容	2019年度の目標	2019年度の実績	自己評価	2020年度目標(中長期目標)	該当ページ
省エネルギー	工場出荷額当たり原単位 2016年度比	97.0%以下	95.3%	🟡	99.0%以下	P.32
CO ₂ 排出量の削減	工場出荷額当たり原単位 2016年度比	97.0%以下	96.7%	🟡	99.0%以下	P.32
廃棄物発生量の削減	工場出荷額当たり原単位 2016年度比	97.0%以下	98.7%	🟡	99.0%以下	P.32

自己評価の基準

- 🟢 目標を十分に上まわって達成した
- 🟡 目標を達成した
- 🟠 目標は達成できなかったが目標に近づいた
- 🔴 目標に向けた改善ができなかった

環境マネジメントシステム

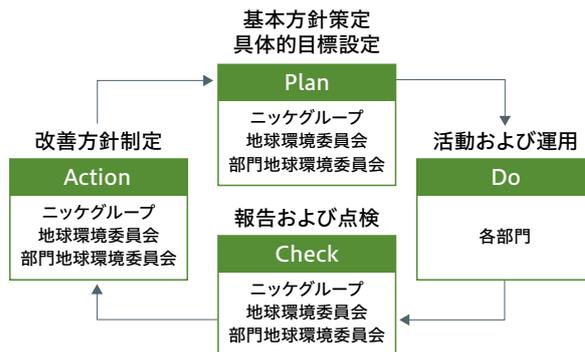
ニッケグループでは、グループ各社が同じ目標のもとで、環境保全活動に取り組む体制を構築しています。「ニッケグループ地球環境委員会」を設けて基本方針と施策を決定するとともに、部門地球環境委員会で具体的な計画を立案して実行する体制としています。

環境保全活動の推進にあたっては、下図のように“PDCAサイクル”を繰り返すことで活動の定着と強化を図っています。

環境マネジメント体制



環境保全活動推進フロー



ISO14001 認証取得状況

ニッケグループでは、ニッケ製造事業所2カ所およびグループ会社5社で、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001認証を取得しています。

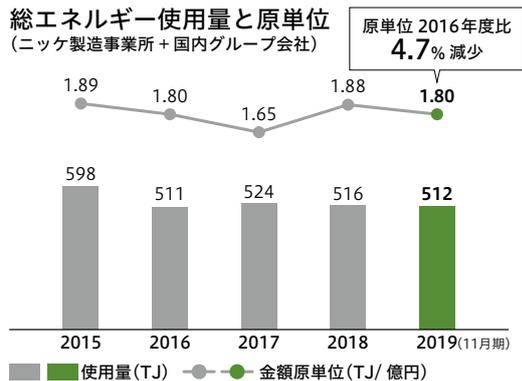
2019年度にISO14001の認証を取得したグループ会社はありません。

事業所	登録年月
印南工場	2000年11月
アカツキ商事株式会社	2001年 9月
岐阜工場	2001年10月
アンビック株式会社	2001年11月
株式会社ナカヒロ	2002年 6月
株式会社ニッケ機械製作所	2004年11月
株式会社ゴーセン	2005年 4月

地球温暖化防止の取り組み

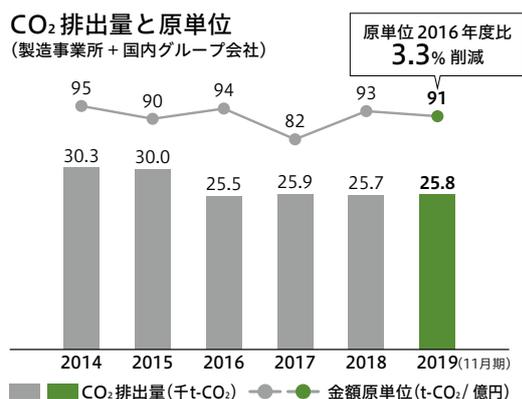
省エネルギー活動の推進

総エネルギー使用量原単位は「2016年度比97.0%以下」の目標に対して、実績は「95.3%」と目標を達成できました。この主な要因は、設備改修や熱利用設備の効率運転による放熱損失の低減、余剰温水の回収利用により、エネルギー効率を大幅に改善できたことにあります。



温室効果ガス排出量の削減

CO₂排出量原単位は「2016年度比97.0%以下」の目標に対して、実績は「96.7%」と目標を達成できました。この主な要因は、各製造事業所での総エネルギー使用量原単位が改善できたことです。CO₂排出量は、京都議定書に定める基準年1990年と比べて国内製造部門では71.4%減、ショッピングセンター部門を加えると62.7%減となりました。



(注) CO₂排出係数は、2017年度の係数が未発表のため、2017年度実績の算出に2016年度の係数を使用しています。また、2016年度実績は、2016年度の係数が発表されたため修正し、昨年報告したデータと数値が異なります。

循環型社会への貢献

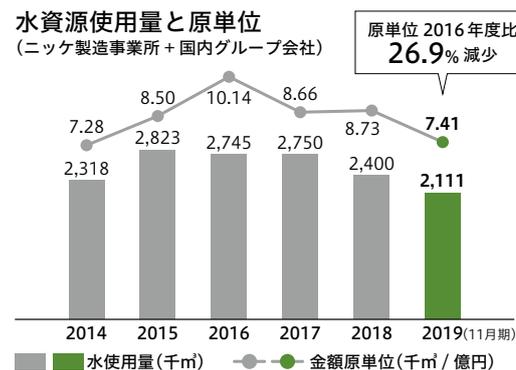
省エネルギー活動の推進

製造部門の主な原材料は、ウールを中心とした天然繊維、ポリエステルを中心とした合成繊維、染料・薬剤です。これら原材料の投入量を低減させるために、製造工程で

は歩留まりを高く維持することや不良率低減に継続的に取り組んでいます。また、製造過程で発生する篠くずや短い毛などの副産物は、紡毛原料としてほぼ100%再利用するシステムを確立しています。

水資源使用量の削減

使用する水資源には上水・工業用水・地下水があります。2019年度の水資源使用量は2016年度比で23.1%減少、原単位は26.9%減少しました。今後も水の再利用、配管システムの点検・改修を強化し、水資源使用量の削減に努めていきます。



廃棄物の削減

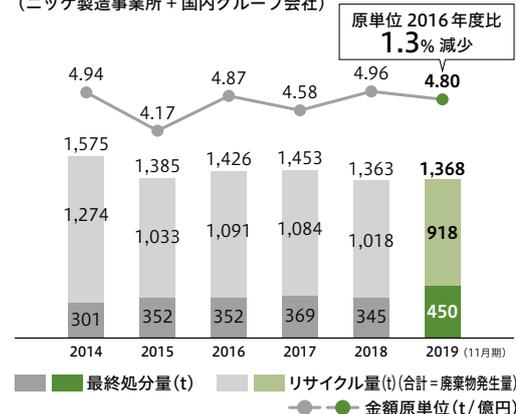
廃棄物発生量原単位は「2016年度比97.0%以下」の目標に対して、実績は「98.7%」と、やや未達でした。

これは、中国での廃プラスチックなどの輸入規制の影響があり、従来有価物で売却していた物が廃棄物になったことが主な原因になっています。

この影響は今後とも続くと考えられ、廃棄物の再資源化、再利用など削減取り組みを強化していきます。

ショッピングセンターでは、飲食店舗数が増加しましたが、廃棄物発生量は横ばいで原単位では大幅に削減できました。オフィスでは、ペーパーレス化を強化し廃棄物の削減に努めています。

廃棄物発生量・リサイクル量・最終処分量と原単位 (ニッケ製造事業所+国内グループ会社)



地球温暖化防止の取り組み

ウールは地球環境に「やさしい繊維」です

地球環境保護に対する社会意識がますます高まる中、100%天然のウールは環境負荷の少ないエコ素材として、その優れた特性が見直されています。例えば、ウール繊維自体が湿気などを調節するいわば天然のエアコンであり、「冬暖かく・夏涼しい」快適性を備えています。また、天然のたんぱく質なので、土壤中の微生物によって完全に分解されて土に還ります。



大規模建築物のごみ減量表彰制度を受賞

大阪市では、大規模建築物のごみ減量に向けて立ち入り検査の実施と優秀な取り組みを行っている建築物への表彰制度を実施しています。ニッケ大阪本社は、2019年10月に同表彰制度で通算6回目、連続5回となる受賞となりました。今後もごみ減量に向けた積極的な取り組みを行っていきます。



「ニッケZQ環境教育支援プログラム」の実施

2019年度は「ニッケZQ環境教育支援プログラム」にご依頼いただいた東京都内高校の生徒31名をニュージーランドのZQ牧場へ招待しました。このプログラムは、ZQウールの制服を採用している学校に対して、ウールを通じた事前勉強会や牧場見学を実施しながら『持続可能な消費と生産』について考え・学んでもらうものです。今年で2回目の実施となり、生徒からは「ZQのようなシステムがほかの国や会社、動物たちのためにも広がってほしい」などの意見をいただきました。



ニュージーランドの牧場にて、羊の毛刈りを体験学習



新・環境配慮型素材「PLABINA®」を開発

ニッケでは、天然繊維ウールにバイオPETと再生PETを複合したハイブリッドエコ素材「PLABINA®」を開発しました。これは、ユニフォーム素材としての仕立て映えと着心地、耐久性、環境への配慮を集約した画期的な新・環境配慮型素材です。



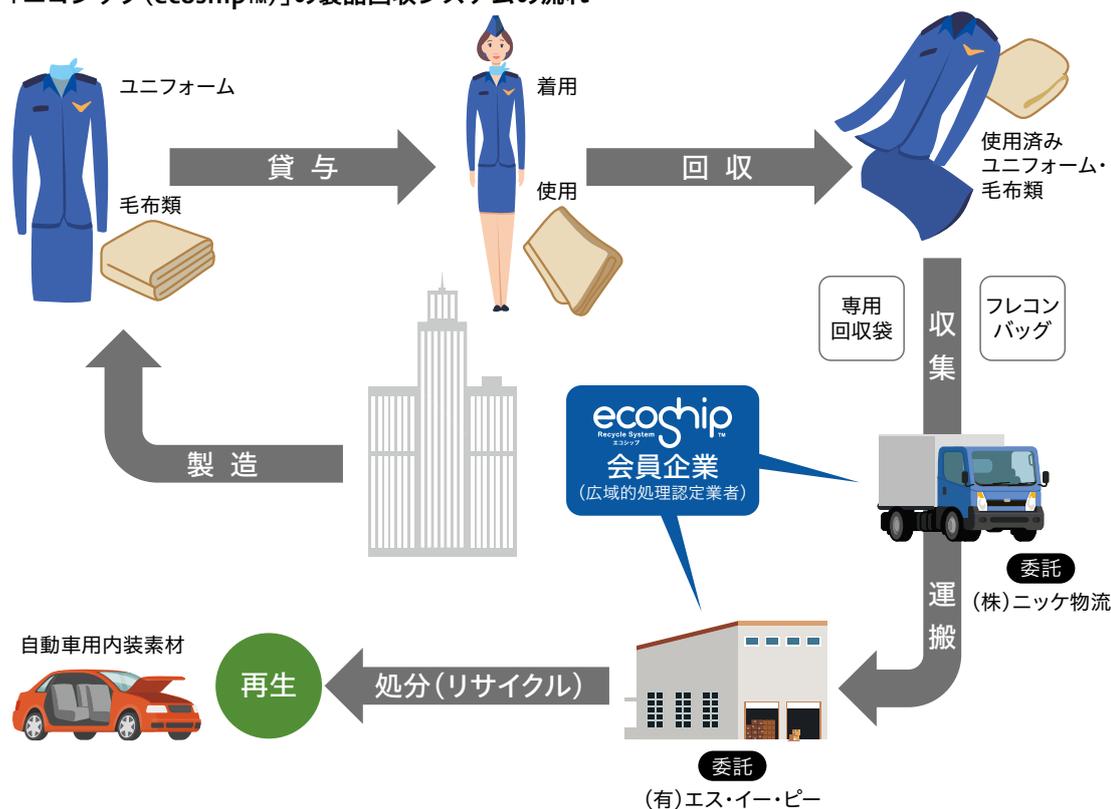
「PLABINA®」は新基準エコマーク Version3.5に対応しています

資源リサイクルの「エコシップ(ecoship™)」と「エコネットワーク/ECONETWORK®」を構築

ニッケは、(株)ナカヒロとアカツキ商事(株)、佐藤産業(株)、ニッケ商事(株)の5社で環境省の広域認定制度の認定を取得し、リサイクルシステム共同体「エコシップ(ecoship™)」を設立しました。会員企業5社は、製造して産業廃棄物となった使用済みユニフォームと毛布類の回収・リサイクルによる廃棄物削減と資源の有効活用を推進していきます。

また、繊維製品のリサイクルによって、地球環境への負荷を減らすため、1998年にウールリサイクルシステム「エコネットワーク/ECONETWORK®」を構築。ウールや複合素材の衣類製品を回収し、主に自動車用内装素材としてリサイクルしています。

「エコシップ(ecoship™)」の製品回収システムの流れ



合計出力約29.5MWの太陽光発電を行うニッケまちなか発電所

ニッケでは、関西や関東の遊休地や事業所の屋根上を活用し、11ヵ所・合計出力約29.5MWの太陽光発電所を開発・運営しています。例えば、兵庫県加古郡稲美町に

ある明石土山メガソーラー発電所は、以前、ショートコースのゴルフ場だった「ニッケゴルフ倶楽部土山コース」跡地を活用し、出力約17MWの発電を行っています。

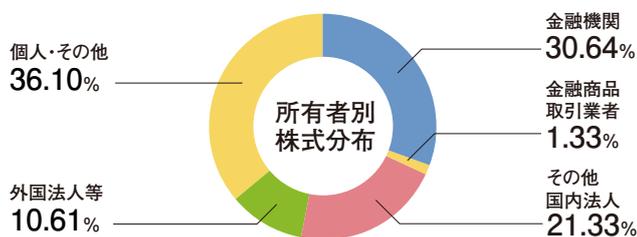


株主・投資家の皆様との関係

基本的な考え方

ニッケグループは、“お客様や株主様、社員、取引先、地域社会をはじめとしたさまざまなステークホルダーとの持続的な信頼関係を築くことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します”と経営方針に掲げています。

当社の株式構成(2019年11月30日現在)



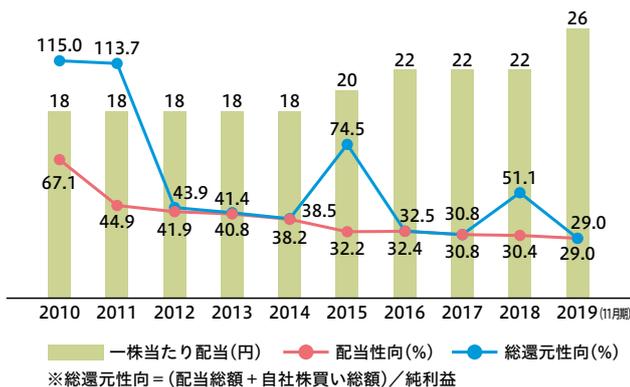
〈大株主の状況〉

株主名	所有株式数(株)
株式会社みずほ銀行	3,198,000
株式会社三井住友銀行	3,198,000
日清紡ホールディングス株式会社	2,763,000
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,695,000
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,549,400
株式会社三菱UFJ銀行	2,540,017
株式会社竹中工務店	2,000,000
日本生命保険相互会社	1,747,285
ニッケ従業員持株会	1,519,472
帝人フロンティア株式会社	1,396,500

(注)当社の所有する自己株式13,751,974株は上記の表には含めておりません。

株主還元

当社は、減配しない安定的な配当施策の継続と配当性向30%以上を目指し、利益水準に応じて配当を引き上げいきます。また、自己株式取得を含む総合的な株主還元を充実させていきます。



お客様との関係

基本的な考え方

ニッケグループは、経営理念に“未開の分野に目を向け、「高機能商品」「地域No.1サービス」の開発と提供へ挑戦し、みらい生活創造企業を目指します”と掲げています。

製品の安定供給と品質管理体制

ニッケグループでは「製品安全宣言」および製品安全対策要綱と同規定に基づき、製品の安全性を確保・検証するために、「ニッケグループPLP委員会」を設けるとともに、部門ごとに設置した「部門PLP委員会」が具体的な活動を推進しています。また、商品の製造・販売過程で各種法律・規格基準に合致していることを検査・検証し、商品に対して責任を持てる製造・検査プロセスと品質保証体制を確立・維持しています。

お客様の声から生まれた商品

お客様よりご要望の多かった“家庭で洗濯ができる”制服素材の開発、販売を開始しました。



子育てファミリーを応援するニッケパークタウン本館

ニッケが運営委託する兵庫県加古川市のニッケパークタウン本館では、“子育て応援ショッピングセンター”をコンセプトに2016年10月にリニューアルしました。地域と連携した新たなサービス機能として、行政サービスを提供する「加古川市民センター」も併設しました。ニッケでは、創業の地である加古川において、4世代にわたる子育てファミリーを応援する地域密着型モールを展開しています。



取引先との関係

基本的な考え方

ニッケグループは「企業倫理規範」に掲げる“公正で自由な競争が経済活動の基本原理である”に加え、環境などへ配慮した調達活動により社会的責任を果たすことを通して、企業価値の向上を目指していきます。

取引先とのコンプライアンス

ニッケグループでは「企業行動基準」に「国内外商取引に関する行動基準」「国内外取引先との付き合いに関する行動基準」「独占禁止法遵守に関する行動基準」を定め、取引先様に対しては、会社の商品やサービスについて、誠意をもって正確に説明し、贈賄や不当な競争制限、架空取引など法令や経営倫理に反することを禁止しています。また事業活動に必要な物品・サービスの調達は、取引先様と対等かつ公平な立場で行うよう徹底しています。取引先様の選定にあたっては、効率的な調達を果たすため広く門戸を開放し、取引機会の均等を図るとともに、価格、品質、納期、安全性、環境を基本的な選定基準として、公正に判断しています。

従業員との関係

基本的な考え方

ニッケグループでは、社員の幸せを追求し希望と生きがいを持てる企業グループを目指して、働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

人権の尊重

当社グループは、人権に対して「ニッケグループ企業倫理ハンドブック」にてあるべき姿について明文化し、雇用の機会均等を図り、関係する全ての人々の人権を尊重し、差別のない明るい職場をつくることを掲げています。特に管理職においては、それを十分に理解する必要があるため、実務担当者を含めて「労務勉強会」を毎年開催し、2019年には61名が参加しました。

ダイバーシティとワークライフバランス

ニッケでは、高齢者や障がい者、外国人など多様な人材の雇用に努めています。近年においては海外戦略の推進を掲げており、外国人の雇用を積極的に推進し、現在ではさまざまな国籍の社員が活躍しています。また、男女ともに仕事を続けながら子育てや介護ができる環境づくりを目指しています。特に女性に対しては出産・育児後も離職をせずに仕事を続けられるよう、法定日数・期間を上回る出産休暇・育児休暇の制度を設け、仕事と育児の両立を支援しています。介護休職制度についても法定期間を上回る休職期間を設け、介護世代への支援を広げています。

「出産休暇・育児休職制度」と「介護休職制度」の利用者 (2019年11月期)

	法定	ニッケでの制度内容	利用者数	対象者数
出産休暇	産前6週 産後8週	産前産後各8週	3名	333名
育児休職	1歳 (一定の場合 1歳6か月)	出産休暇終了後1年 (一定の場合1歳6か月 もしくは1歳を超えた年度末まで)	6名	839名
介護休職	93日	勤続5年未満6か月 勤続5年以上1年	1名	839名

安全・衛生

ニッケでは、年度ごとに「ニッケ安全衛生計画」を立案し、主な項目として(1)リスクレベルの低減、(2)安全意識の高揚、(3)5Sの徹底、(4)標準動作の見直し、(5)危険予知活動、(6)安全教育の徹底、(7)交通安全教育の7つを掲げ、労働災害の防止に努めています。また、ニッケグループでは、安全で衛生的な職場環境を実現することは、社員に対して果たすべき重要な責任であり、また、商品の品質を向上させるための第一条件であると考え、グループ内で発生した労働災害の情報を全ての製造事業所で共有することで、同様の災害を未然に防止するよう努めています。

労働災害発生件数/度数率・強度率 (2019年11月期)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
不休件数	9	9	14	9	10	13
有休件数	3	4	4	3	2	0
合計	12	13	18	12	12	13
度数率	1.27	1.73	1.93	1.41	1.00	0.00
強度率	0.022	0.047	0.066	0.039	0.030	0.000

度数率=労働災害発生件数÷延べ労働時間×100万
強度率=労働損失日数÷延べ労働時間×1,000

ESG活動報告 社会

ニッケ教育研究所

2019年10月1日にニッケ教育研究所を新たに開所しました。本研究所は、“誰も置き去りにしない”の理念のもと、学校制服の効用に関する調査・研究やメディアを通じた研究成果の公表・発信、学校・PTA・地域・行政への学校制服価値の啓発、その他、研究所の目的を達成するために必要な活動を事業活動としています。今後も学校制服が子どもたちの行動にもたらす変化や学力向上との関連性、学校制服導入と衣服の経済性などに対して科学的なアプローチによって調査・分析していきます。



ニッケ教育研究所ご案内パンフレット

ニッケコルトンプラザが地域共生賞を受賞

ニッケコルトンプラザは、ニッケ中山工場跡地を再開発し、1988年に千葉県市川市にオープンしたショッピングセンターです。中山工場の創業時から地元の皆様に深く愛され、地域密着・地域共生のシンボルとして現在に至ります。そして織研新聞社主催の「第21回ディベロッパー&テナント大賞」において、地域共生賞を受賞しました。なお、ニッケコルトンプラザが唯一の2度目の受賞となります。

- ファッション/グルメ/カフェ/レストラン/映画館
- センターモール/ウエストモール/イーストモール
- 店舗面積：70,000㎡



ショッピングセンター：ニッケコルトンプラザ

親子4代、ニッケに勤める

本川さん親子は、4代にわたってニッケに勤められてきたご家族です。1代目の砂川数一さんは、創業者川西清兵衛翁が印南工場を建てた年に総務に入社。4代目の博之さんは印南工場勤務で、曾祖父の時代から変わらないレンガ造りの建物を毎日眺めています。“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループ”の経営理念のまま、人を大切にする会社として、従業員や地域に愛され続けています。



談笑する3代目の本川 真一郎さん(右)と4代目の本川 博之さん(左)



1代目 砂川 数一さん



2代目 本川 貴吉さん

社長巡視の実施

ニッケグループでは、経営者と従業員の対話の場として海外拠点も含めた社長巡視を毎年実施しています。

2019年度は海外10拠点を含む、合計15回、47拠点の巡視を実施しました。今後も継続することで経営者と従業員がコミュニケーションを図り、職場環境の発展に努めています。



ニッケアウデオSAD株式会社 ピュアハートキッズランド/入間サイオス視察



アンビック株式会社 本社・工場視察

人財育成

基本的な考え方

自ら「考え」「行動に示し」「変革していく」能力を持ったチャレンジする人財を育てていくという経営理念・経営方針のもと、「人財理念」を掲げて人財戦略に取り組んでいます。

人財理念

- 社員の使命は、仕事を通じて自ら学び成長することです。
- 会社の使命は、成長しようと努力する社員に対して支援することです。

人財ビジョン

ニッケグループ社員として求めること

- ① **チャレンジする人財であること**
自ら意思表示をして目標に取り組み、失敗を恐れず果敢にやり遂げる人財を目指します。
- ② **高い認識力を持つ人財であること**
外部環境、内部環境の現状把握をした上で、目的を明らかにし、自らの役割と目標を認識できる人財を目指します。
- ③ **規律を持ってやり抜く人財であること**
目標に向かって、常に目的と照らし合わせながら行動できる人財を目指します。
- ④ **倫理観に富み、誠実な人財であること**
倫理観と誠実さに基づいて判断し、行動する人財を目指します。

具体的な人財育成

2020年度より、人財育成に対する基本的な考え方を以下のとおり改定しました。

▶ 人財育成の目的

「RN130ビジョン」の実現に向けて、各階層の「役割意識」と「コア能力」を段階的に学習・習得させることを通じて、意図的・計画的にリーダー*を育成すること。

*リーダーとは、役職者のみを指すのではなく、階層（立場）を問わず周囲に対してリーダーシップを発揮する人財を指します。

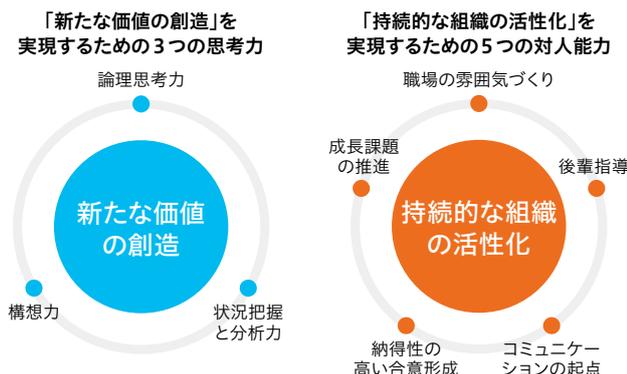
▶ リーダーの役割

ニッケグループのリーダーの役割は、「メンバーと共に新たな価値を創造し、持続的に組織を活性化すること」と定義しています。この役割を遂行するにあたって必要となる主な能力は「思考力」および「対人能力」であり、具体的には下図のような能力を指します。

▶ 具体的施策

階層別研修（コア能力の開発）

「状況を問わず再現性をもって成果創出を下支えする能力」をコア能力と定義し、階層別研修においては主に「思考力」および「対人能力」を段階的に開発できるように全体を構成しています。プログラム内容を検討する上では職能要件書との関係性も重視しており、人事制度との整合性が図れるようにしています。ニッケグループ全体から公募で参加者を募り、「成長しようと努力する社員に対して支援する」制度として位置づけています。



階層	コア能力		専門能力	自己啓発
	思考力	対人能力		
部長・室長層 (役員候補)	次世代経営者養成研修 (VOC): 1年			
課長・主席層 (部長候補)		新人マネージャー研修		
リーダー層 (管理職候補)	設定型問題解決 部下の意欲・能力を引き出すリーダーシップ	【リーダー研修】人が育つ組織を創る	Eラーニング (財務会計・法務・労務・コンプライアンスなど)	Eラーニング
	ビジネスリーダー育成プログラム: 1年			
中堅層 (リーダー層候補)	仮説思考の問題解決 知恵とやる気を引き出すファシリテーション 論理思考基本 相手を動かすコミュニケーション	【巻き込み力強化】合意形成・ファシリテーションスキルを発揮する チューター研修: 半日 【働きかけ力強化研修】全方位への関わり方に磨きをかける		
3年目社員		【3年目研修】後輩指導を通して成長する		
2年目社員				
新入社員		新入社員研修: 1年		

□ □ 階層別研修

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

ニッケグループは、長期安定的に企業価値を向上させるためにはコーポレートガバナンスの強化が重要であると認識し、経営理念と経営方針に則り、企業の透明性と公正性を確保するとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの皆様から信頼される経営を目指しています。

コーポレートガバナンス体制

● 機関設計

ニッケグループは、会社法上の機関設計として、取締役会と監査役会が業務執行の監督および監査を行う監査役会設置会社を選択するとともに、取締役会の機能を補完するため、アドバイザリーボードを設置することにより、中長期的な企業価値向上に向けた経営監視の仕組みと最適な経営者を選定する仕組みを構築しています。

● 取締役会の構成

取締役会は、知識・経験・能力のバランスと多様性をもった取締役8名（うち社外取締役3名）で構成し、3分の1以上を独立性の高い社外取締役としてさまざまな観点からの助言を受けるとともに監督機能の強化に努めています。また、取締役会の活性化を図るため、社外役員の情報交換ならびに認識共有の場として「社外取締役と監査役による連絡会」を年2回実施しています。

● 監査役会の構成

監査役会は、監査役4名（うち社外監査役2名）で構成され、独立性の高い社外監査役を選任しています。当社監査役は、当社各部門およびグループ会社への往査を実施し、各現場にて部門責任者やグループ会社社長より、業務の執行状況とリスクについてヒアリングを行っています。

● アドバイザリーボード

ニッケグループは、経営監視の仕組みと最適な経営者を選定する仕組みを強化する観点から、指名・報酬委員会機能を担うアドバイザリーボードを設置しており、年2回開催しています。アドバイザリーボードは独立した社外委員が半数以上を占め、役員の指名・報酬および代表取締役から会社経営の根幹にかかる事項について報告を受け諮問に応じています。

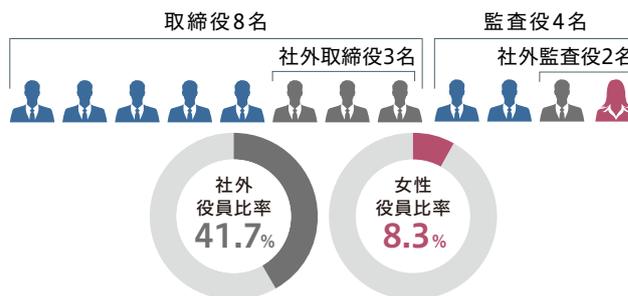
● グループ経営会議

グループ経営会議は、役員・執行役員（社内）、各事業部門長およびグループ本社部門長などで構成され、代表取締役が業務執行に関し重要な意思決定を行うにあたり、討議を通じて個々の案件を多角的創造的視野から検討し、効率的に判断に導くことを目的とし、毎月2回以上開催しています。

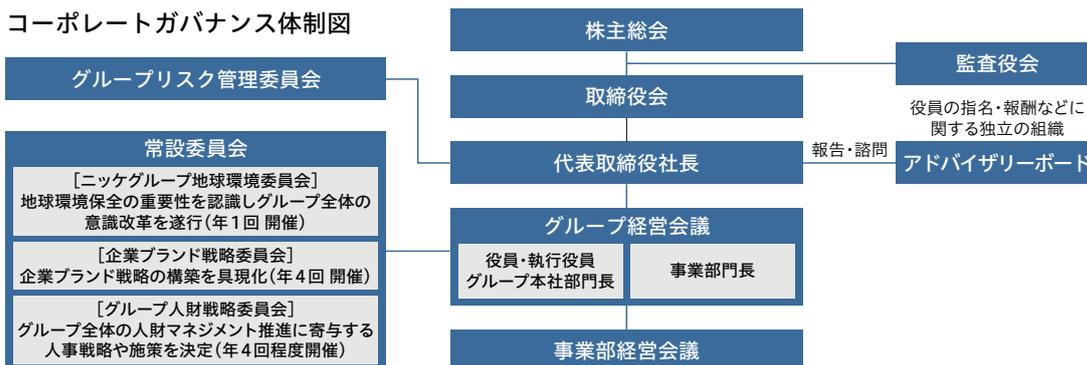
変遷

2001年	取締役会議長を代表権のない取締役とする
2003年	取締役の任期を1年に短縮
2004年	アドバイザリーボードを設置
2005年	役員退職慰労金制度を廃止
2006年	執行役員制度を導入、社外取締役を招聘、補欠社外監査役の選任
2007年	社外取締役を2名に増員 買収防衛策の合理性・公正さを確保するための特別委員会を設置
2009年	社外取締役を3名に増員
2010年	独立役員を3名選任（2020年2月現在5名）
2016年	「ニッケコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定（2020年2月改定）

取締役および監査役の構成



コーポレートガバナンス体制図



取締役の報酬等について

取締役の報酬額については、株主総会で承認された総額の範囲内において取締役会にて決定していますが、その決定に先立ち社内委員と社外委員とで組織されるアドバイザリーボードに諮問し、その審議を経ることで客観性および透明性のある手続きと役員報酬額の適正性・妥当性を担保しています。社内取締役の報酬額については、職位に基づき定額である固定報酬と年次業績に関連付けた業績連動報酬および中期経営計画の進捗・達成に関連付けた業績連動報酬で構成され、その支給割合は標準でおおむね7:2:1とし、取締役会議長、社外取締役および監査役の報酬額については、その役割と独立性を鑑みて会社業績には連動しない固定報酬のみとしています。なお、取締役および監査役の報酬額については、2020年2月26日開催の第189回定時株主総会においてその限度額を改定し、取締役は年額300百万円以内、監査役は年額80百万円以内としております。

報酬等の総額 (2019年11月期末実績)

	人員	報酬等の総額
取締役 (うち社外取締役)	9名 (3名)	181百万円 (12百万円)
監査役 (うち社外監査役)	4名 (2名)	43百万円 (8百万円)

※詳細は、「第189回定時株主総会招集ご通知」P.16をご覧ください。
<https://www.nikke.co.jp/ir/>

取締役会の実効性評価

2019年度の実効性評価について、当社では取締役および監査役に対して調査票を配布し、取締役会の構成、議論内容、運営方法などに関する自己評価を実施しました。取締役会においてその自己評価の分析と課題整理を行った結果、当社の取締役会は、総合的に評価が高いことが確認されました。経営理念などの確立、資本コストを意識した経営戦略や経営計画などについての建設的な議論についての評価が高まりました。一方、多岐にわたる当社グループの理解を深める機会の提供を求める意見も社外役員よりありました。

コンプライアンス・リスク管理

リスクの認識

ニッケグループは、グループリスク管理委員会を設置し、当社グループの認識するリスクを特定して、リスクの防止および損失の極小化を図るためのリスク管理体制を強化しています。

事業等のリスク

- 重要な取引先の業績悪化、事業撤退など
- 株価の大幅下落、為替相場の変動など
- 製品の欠陥など
- 原材料の購入
- 海外事業展開
- 災害など

※詳細は「第189期有価証券報告書」P.16～をご覧ください。
<https://www.nikke.co.jp/ir/>

リスク管理体制

ニッケグループは、当社監査役および内部監査部門の監査や年2回開催のグループリスク管理委員会を通じて、グループ全体の包括的なリスクの認識と共有を図り、リスク管理体制について定期的なレビューを行っています。また、各事業部およびグループ会社においても随時、リスク管理委員会を開催し、事業毎の固有のリスクの把握を図っています。

ニッケグループリスク管理委員会体制



内部通報者の保護

ニッケグループでは、企業倫理規範にかかわる事柄で、職場内だけでは解決が難しい場合や上司に相談することが必ずしも適切ではない事項について、社員が相談できる窓口を企業倫理ハンドブックや社内イントラネットなどで周知しています。窓口は監査役と内部監査室の2つのルートを設け、相談者のプライバシーを厳重に守る体制としています。2019年度は0件でした。

情報の取り扱い

● 知的財産の尊重

ニッケグループでは2008年12月1日付で環境・知財管理室（現：システム・環境開発室）を設置しました。ニッケグループ全体が保有する知的財産の管理を統括する体制を構築することで、グループが所有する特許の有効利用・防衛などに対処しています。共同研究などにおける秘密保持契約の締結や創出した発明の取り扱いなどにも対応するとともに、グループ外の知的財産の尊重も徹底するように図っています。また、ニッケグループでは、社員が業務に関連して創造した知的財産を発明報奨制度である職務発明取扱規程に基づいて評価・処遇しています。

● 個人情報の保護

ニッケグループでは、事業を継続する上で最も大切な資産は情報であることを認識し、個人情報の適切な取り扱いと保護が社会的責務であると考えています。2005年にニッケグループプライバシーポリシーとニッケグループ個人情報保護規定を定めるとともに、これらに基づいた管理体制を構築することで、個人情報の適切な取り扱いができるよう管理を徹底しています。また、ニッケグループ企業倫理ハンドブックやコンプライアンス社内報などによって、定期的な啓発活動も実施しています。

役員紹介 (2020年2月26日現在)



**取締役取締役会議長
佐藤 光由**

1948年6月8日生
1971年4月 当社入社
2003年2月 当社取締役、紡績事業本部製造部長兼一宮工場長
2004年2月 当社取締役、経営企画室長
2006年2月 当社取締役、執行役員経営企画室長
2007年2月 東京支社長
2008年12月 当社取締役、常務執行役員研究開発センター長兼経営戦略センター長
2009年12月 当社代表取締役社長、社長執行役員
2016年2月 当社取締役会長、取締役会議長
2018年2月 当社取締役、取締役会議長(現任)



**代表取締役社長
富田 一弥**

1959年4月3日生
1984年4月 当社入社
2009年2月 当社執行役員コミュニティーサービス事業部長
2012年12月 当社常務執行役員人とみらい開発事業本部長兼コンシューマー事業本部長兼管理部部長兼通信・新規サービス部長
2013年2月 当社取締役、常務執行役員人とみらい開発事業本部長兼コンシューマー事業本部長兼管理部部長兼通信・新規サービス部長
2014年6月 当社取締役、常務執行役員経営戦略センター長
2016年2月 当社代表取締役社長、社長執行役員(現任)

**取締役常務執行役員
長岡 豊**

1961年9月7日生
1984年4月 当社入社
2008年12月 当社衣料繊維事業本部 岐阜工場長
2010年12月 当社衣料繊維事業本部 印南工場長
2012年2月 当社衣料繊維事業本部付部長(海外事業特命担当)
2014年2月 当社衣料繊維事業本部 岐阜工場長
2015年9月 株式会社ニッケ機械製作所 代表取締役社長
2018年2月 当社執行役員、株式会社ニッケ機械製作所 代表取締役社長
2020年2月 当社取締役常務執行役員 人とみらい開発事業本部長(現任)



**社外取締役(独立役員)
荒尾 幸三**

1946年1月20日生
1971年7月 弁護士登録 中筋義一法律事務所(現 中之島中央法律事務所)入所(現任)
2010年6月 南海電気鉄道株式会社 社外監査役(現任)
2011年2月 当社社外監査役
2011年6月 株式会社日本触媒社外監査役
2015年2月 当社社外取締役(現任)
2015年12月 ホソカワミクロン株式会社 社外監査役(現任)
2016年6月 株式会社日本触媒社外取締役(現任)



**常勤監査役
上野 省吾**

1957年7月6日生
1983年4月 当社入社
2007年2月 当社テキスタイル事業本部 販売第2部長 兼マルワイ吉田株式会社 代表取締役社長
2009年4月 株式会社ニッソーファミリー 取締役東京支店長
2013年12月 株式会社ツキネコ 代表取締役社長
2015年2月 当社執行役員 コンシューマー事業本部長兼生活流通事業部長 兼株式会社ツキネコ代表取締役社長
2015年12月 当社執行役員生活流通事業部長 兼株式会社ツキネコ 代表取締役社長
2017年12月 当社執行役員生活流通事業部長
2018年2月 当社取締役、常務執行役員 人とみらい開発事業本部長
2020年2月 当社常勤監査役(現任)



**常勤監査役
小宮 純一**

1958年9月14日生
1983年4月 当社入社
2008年2月 マーケティング室長
2008年12月 経営戦略センター 法務IR広報室長
2013年6月 内部監査室長
2014年12月 内部監査室長兼監査室長
2015年2月 アカツキ商事株式会社 代表取締役社長
2018年2月 当社常勤監査役(現任)



取締役常務執行役員

日原 邦明

1957年5月7日生
 2011年4月 当社入社
 2012年7月 当社衣料繊維事業本部
 販売第3部長
 2013年10月 ニッケタイランド取締役社長
 2014年12月 日毛(上海)管理有限公司総経理
 2015年6月 南海ニッケ・マレーシア取締役
 社長
 2016年2月 アンビック株式会社
 代表取締役社長(現任)
 2018年2月 当社取締役常務執行役員産業
 機械事業本部長(現任)
 2018年6月 芦森工業株式会社
 社外取締役(現任)



取締役常務執行役員

川村 善朗

1960年11月15日生
 1983年4月 当社入社
 2005年12月 江陰日毛紡績有限公司
 総経理兼江陰日毛印染有限公司
 総経理
 2008年12月 当社研究開発センター
 第2研究開発室長
 2010年5月 当社エンジニアリング事業部
 専門部長
 2013年2月 株式会社ニッケ機械製作所
 代表取締役社長
 2015年9月 当社衣料繊維事業本部
 製造統括部長
 2016年2月 当社執行役員衣料繊維事業本部
 製造統括部長
 2017年6月 当社執行役員衣料繊維事業
 本部製造統括部長
 兼ファブリック事業部長
 2019年2月 当社取締役常務執行役員
 衣料繊維事業本部長(現任)

社外取締役(独立役員)

丹羽 繁夫

1948年9月20日生
 1971年4月 株式会社日本長期信用銀行
 (現 株式会社新生銀行) 入行
 1998年4月 同行法務部長
 2000年2月 コナミ株式会社入社 法務部長
 2003年1月 当社執行役員法務・知的財産
 本部長
 2008年9月 財団法人日本品質保証機構入構
 同機構参与
 2013年2月 当社社外監査役
 2017年2月 当社社外取締役(現任)



社外取締役(独立役員)

大西 良弘

1946年1月26日生
 1968年4月 新明和工業株式会社入社
 1996年7月 同社産機システム事業部長
 1997年6月 同社取締役
 2003年4月 同社経営企画室長
 2003年6月 同社常務取締役
 2006年4月 同社取締役専務執行役員
 2006年10月 同社航空機事業部長
 2010年4月 同社品質保証統括本部長
 2011年1月 同社代表取締役社長
 2017年6月 同社相談役
 2018年2月 当社社外取締役(現任)



社外監査役(独立役員)

片山 健

1950年2月26日生
 1973年4月 農林中央金庫入社
 2001年6月 同社法務部長
 2002年6月 同社常務理事
 2005年6月 昭和リース株式会社
 取締役副社長
 2006年6月 協同クレジットサービス株式会社
 代表取締役社長
 2006年10月 UFJニコス株式会社
 副社長執行役員
 2007年4月 三菱UFJニコス株式会社
 取締役副社長兼副社長執行役員
 同社代表取締役副社長
 2008年6月 兼副社長執行役員
 2012年6月 系統債権管理回収機構株式会社
 代表取締役社長
 2015年2月 当社社外監査役(現任)



社外監査役(独立役員)

上原 理子

1949年12月24日生
 1976年4月 神戸地方裁判所判事補
 1979年4月 神戸地方裁判所尼崎支部判事補
 1982年4月 大阪地方裁判所判事補
 1986年4月 福岡地方裁判所判事
 1989年5月 弁護士登録 三宅合同法律事務
 所入所
 1992年3月 上原合同法律事務所開設(現任)
 2016年6月 住友電気工業株式会社
 社外監査役(現任)
 2017年2月 当社社外監査役(現任)

特別寄稿：川西 清兵衛翁の素顔

日本の羊毛業界のリーディング・カンパニーへとニッケを育て上げた手腕と熱意

日本毛織の創業者・川西清兵衛。彼の周囲にいた人たちは、港町神戸の企業家らしく、オシャレでカッコいい人であったという。しかし、企業家としての知名度でいえば、同時代の神戸で活躍した鐘淵紡績の武藤山治、川崎造船所の松方幸次郎、鈴木商店の金子直吉たちの影に隠れてしまっているように思われてならない。

川西清兵衛は、1896年に日本毛織を設立し、同社を日本の羊毛業界のリーディング・カンパニーへと育て上げた。日本毛織の製品は、その品質が市場で高く評価されており、戦前では官公需を中心とする安定した制服市場を確保し、堅実な経営を行ってきた。川西清兵衛は、同社の経営の中で梳毛紡績やレーヨン生産などを手掛けるに際して、新事業のリスクとリターンの見極めを慎重に行う傾向があった。安定・堅実・慎重というフレーズが並ぶと、川西清兵衛の企業家像が小さく、消極的に映ってしまうかもしれない。しかし、川西清兵衛のあふれんばかりの事業意欲に裏づけられた

壮大なビジネス構想を実現するには、それを可能にする収益源が必要であり、彼の事業王国の中核を成す日本毛織が傾くことは避けなければならなかったのであろう。

航空機メーカーや牧場経営にも乗り出していた、夢とロマンを追うもう1つの企業家像

川西清兵衛の企業家としての実像に迫るには、羊毛業界から離れてみる必要がある。彼のもう1つの姿は、城山三郎の小説『零からの栄光』の舞台となり、海軍屈指の名戦闘機といわれた紫電改で知られる川西航空機に現れている。川西清兵衛は、早くから飛行機のもつ可能性に着目しており、1918年、後に日本有数の航空機メーカーとなる中島飛行機の前身・飛行機研究所に出資し、日本飛行機製作所を設立していた。しかし、程なく出資者間のトラブルもあって、その出資を引き上げることになったが、飛行機を手掛ける夢を捨て切れず、1920年に飛行機の生産を行うために川西機械製作所を設立し、

特別寄稿

繊維産業史研究の第一人者平野 恭平氏が語る
川西 清兵衛翁の素顔

ニッケ創業者の 企業家としての先見性と情熱

息子の龍三を所長職に就かせた。先の小説は、この川西龍三を描いたものである。

川西清兵衛の大空への夢は、1923年、国内3番目の商業航空会社として、現在の同名の会社とは無関係であるが、日本航空の設立という形にも現れた。1928年、同社は営業路線を他社に譲渡して解散するが、同じ年、川西機械製作所から飛行機部門が独立して川西航空機が誕生した。川西機械製作所も川西航空機も、メーカーとして高い技術力を誇り、通信機や真空管の品質、飛行機の性能は市場で高く評価され、戦後も後身の企業が、その技術力を生かし、現在に至るまで活躍を続けている。この他にも、晩年に失敗談として語っていたようであるが、川西清兵衛は、自身の夢であった牧場経営にも乗り出していた。彼は、夢とロマンを追って生きた企業家でもあった。

日本毛織の歴史を振り返ると、創業者・川西清兵衛の安定・堅実・慎重という一面とともに、100年以上にわたる経営的・技術的な蓄積を生かしてきたが、社会・経済の変化に打ち勝つべく、夢とロマンを追う企業家精神という彼のもう1つの側面も息づいているといえよう。



神戸大学大学院
経営学研究科准教授

ひらの きょうへい
平野 恭平

1979年9月17日生
博士(経営学、神戸大学)
2008年3月
神戸大学大学院経営学研究科博士
課程後期課程修了
2008年4月
神戸大学大学院経営学研究科准教授
着任 現在に至る
専門：日本経済史・経営史・技術史

研究テーマ
主に日本の繊維産業史

日本の羊毛業の歴史を物語る、 ニッケからの貴重な寄託資料

これまで繊維産業を対象とした歴史研究は数多く行われてきました。日本の繊維産業史の研究は、国際的に高い学術水準にありますが、絹業や綿業を対象とするものが多く、規模の小さい羊毛業を取り上げたものは限られています。しかし、羊毛業は、戦前からスーツや制服を供給してきたように、日本人の洋装化に影響したことも考えると、規模だけでは決して測ることのできない存在といえます。日本の近代化・工業化に貢献した繊維産業の全貌を捉えるには、羊毛業の研究も欠かせないのです。

神戸大学大学院経営学研究科では、2011年、日本毛織株式会社印南工場に保管されていた百年史編さん時の収集資料を中核として、貴重な創業期の資料から膨大な会計帳簿に至るまでの幅広い資料群の寄託を受け、その整理・調査を進めています。

日本毛織から寄託された資料は、同社の歴史を研究するにとどまらず、業界での地位を考えると、羊毛業を研究する上でも大変貴重なものと評価されます。このニッケ資料については、日本毛織からのご支援・ご協力をいただきながら、学外・学内を問わず広く歴史研究への利用が進んでおり、学術論文としての成果も出始めています。今後の羊毛業の歴史研究の進展にご期待いただければと思っています。



ニッケグループの成長と変化の歴史

日本毛織の出来事

▶ 1896年
日本毛織株式会社 設立



図案化された文字「毛」を太陽で囲んで日毛を表した当社の商標



創業者：川西 清兵衛
六代目川西 清兵衛を襲名した33歳の頃

▶ 1899年
加古川工場操業開始 赤毛布製造

▶ 1900年
陸海軍省に初めて毛布を納入

▶ 1902年
東京出張所開設(1913年 支店に昇格)

▶ 1903年
技術者のヨーロッパ派遣

▶ 1904年
創業以来初めての好業績、ウールのニッケの基礎を確立

▶ 1913年
日本毛糸紡績株式会社設立

▶ 1914年
海外から軍絨、軍毛布の大量受注

▶ 1917年
日本フェルト帽体(株)(現・アンビック(株))創立 川西清兵衛出資

▶ 1918年
日本毛糸紡績(株)(旧姫路工場、旧岐阜工場)吸収合併

▶ 1919年
印南工場操業開始

▶ 1928年
昭和毛糸紡績(株)設立
東京支店、麹町区有楽町1丁目1の丸ビル1階に移転、ショールームを併設

▶ 1929年
女子深夜業廃止、先後2交代制開始、これに先立ち各工場に学習所を設置、後に女学校へ

▶ 1935年
日毛岐阜女学校 普通女学校認可

▶ 1937年
神戸市神戸区明石町47に本社ビル(現本店)建設

▶ 1941年
共立モスリン(株)(旧中山工場・旧館林工場)を吸収合併

▶ 1942年
昭和毛糸紡績(株)(旧弥富工場・旧一宮工場)を吸収合併

姫路工場を川西航空機に、岐阜工場を川西機械製作所に賃貸にするなど7工場を軍需工場に転用

▶ 1945年
空襲により中山・姫路・岐阜・一宮工場被災
明石町本社ビル連合軍総司令部(GHQ)に接収

▶ 1949年
新制東京証券取引所設立、同年1部に上場 証券コード 3201

▶ 1956年
創立60周年 ミスターニッポン、ミスニッポンコンテスト開催

ニホンケオリ・アルゼンチナ創設

▶ 1958年
鶴沼工場操業開始(現・岐阜工場)

▶ 1959年
伊勢湾台風の被害をまぬかれた弥富工場が地域援助に尽力

スクール学生服部門の拡充(学生服業者の組織化、学生会、女子通学協会等)

▶ 1961年
ニッケ不動産(株)設立 信成商事(株)(現・ニッケ商事(株))の経営に参加

▶ 1962年
「ニッケアベック歌合戦」テレビ放送開始(単独提供)

▶ 1964年
日本でのウールマーク使用認可第1号を取得

▶ 1966年
スクールユニフォームの全国販売ネットワークの展開

▶ 1967年
アカツキ商事(株)設立

▶ 1970年
ニッケ機械製作所を設置(1978年(株)ニッケ機械製作所として独立)

▶ 1974年～1975年
赤字決算、構造改善と生産体制の再構築

▶ 1976年
加古川・印南両工場を統合し印南工場とする

▶ 1980年
ニホンケオリ・アルゼンチナ撤収決定

▶ 1982年
中山工場閉鎖

1859~

1859 →

〈1859~1941〉ニッケの創業の時代

→ 1945

1946 →

〈1946~1960〉
戦後の復興～
高度成長時代

▶ 1859年
開港、生糸の輸出が盛んになる、綿織物や厚地毛織物の輸入が増加

▶ 1870年
陸軍服制定、以後、海軍・警察官・消防官・郵便配達員などの制服も定まる

▶ 1872年
官営の富岡製糸場の設立

▶ 1879年
官営の千住製絨所で、毛織物の製造が始まる

▶ 1882年
綿紡績業の発展の画期をなした大阪紡績の設立

▶ 1904年
日露戦争

▶ 1914年
第1次世界大戦勃発、モスリンが高価になり、銘仙(平織りの絹織物)が伸びる

▶ 1920年
戦後恐慌、繊維業界の不振、各社とも合理化を推進、綿紡績企業は中国に進出

モスリンの大流行

▶ 1930年
昭和恐慌、製糸業が大打撃、銘仙の着物が流行

▶ 1933年
日本、綿布輸出量で世界一となる

▶ 1937年
日中戦争勃発、綿や羊毛が不足し始める

▶ 1941年
太平洋戦争

経済と繊維業界の出来事

1946~

▶ 1946年
繊維産業再建3ヵ年計画の策定、繊維産業の復興が本格的に始まる

▶ 1950年
朝鮮戦争勃発、綿紡績業の復活

▶ 1954年
繊維不況が深刻化

▶ 1955年
日米繊維交渉～1972年(日米繊維協定調印まで)

- ▶ 1984年
加古川工場跡地にショッピングセンター、ニッケパークタウンオープン
- ▶ 1987年
(株)ニッケレジャーサービス設立
- ▶ 1988年
千葉県市川市中山工場跡地にショッピング・飲食・スポーツなどの複合施設ニッケコルトンプラザオープン
- ▶ 1990年
「加古川マラソン」に単独協賛、以後毎年協賛
ニッケミラノオフィス開設
- ▶ 1991年
大阪市中央区瓦町3丁目3-10に
現本社ビル完成
- ▶ 1995年
阪神淡路大震災で本店ビル(神戸)被災
双洋貿易(株)をグループ会社化
(現:ニッケ商事(株))
- ▶ 1996年
創立100周年
愛知県一宮市にニッケ創作工房を開設
- ▶ 1998年
中国青島市に青島日毛織物有限公司設立
(株)中日毛織をグループ会社化
(現・(株)ニッケテキスタイル)
大成毛織(株)にて毛織物の量産開始
- ▶ 1999年
尾西毛糸紡績(株)を合併
(株)ニッケインドアテニス設立
- ▶ 2001年
信成商事(株)・松本(株)・エイコー寝装
(株)の3社が統合しニッケ商事(株)が発足
- ▶ 2002年
(株)ニッケ・ケアサービス設立
東京支社を八重洲に移転
不織布・フェルト製造のアンビック(株)を
グループ会社化
弥富・岐阜・一宮の遊休地再開発
- ▶ 2003年
携帯電話販売代理店(株)ジーシーシー
をグループ会社化

- ▶ 2004年
関西メディア販売(株)をグループ会社化
(現・ニッケアウデオ SAD(株))
- ▶ 2006年
スポーツ用品・釣糸・産業用資材製造・
販売の(株)コーセンをグループ会社化
繊維商社(株)ナカヒロをグループ会社化
佐藤産業(株)をグループ会社化
- ▶ 2007年
連結売上高1,000億円を超える
NN120 ビジョン策定、「繊維」「非繊維」
の意識をなくし、全ての事業を「本業」と
位置づけ6事業部制に
- ▶ 2008年
通称社名ニッケを採用
- ▶ 2009年
リーマンショック後の景気後退を受けて
業績悪化対応策を実施
定年年次を延長、65歳定年制に移行
- ▶ 2011年
(株)友栄をグループ会社化
- ▶ 2012年
日毛(上海)管理有限公司を設立
南海毛糸紡績(株)をグループ会社化
(現・(株)ニッケテキスタイル)
NN120ビジョン第二次中期経営計画
4事業部制へ変更
- ▶ 2013年
スタンピング製造・販売の(株)ツキネコ
をグループ会社化
ニッケタイランド設立
芦森工業(株)の株式を取得(現・持分法
適用関連会社)
ニッケまちなか発電所明石土山開業
- ▶ 2014年
寝具・寝装品製造販売の(株)ナイスディ
をグループ会社化
- ▶ 2015年
日本パムコ(株)をグループ会社化
杉本織物(株)をグループ会社化(現・ニッ
ケプロテクティブマテリアルズ(株))

- ▶ 2016年
創立120周年
RN130 ビジョン策定
ニッケパークタウン本館リニューアル
オープン
- ▶ 2016年
(株)こどものかおをグループ会社化
「工房からの風」がメセナアワード大賞
2016「メセナ大賞」を受賞
家具販売卸のミヤコ商事(株)をグループ
会社化
- ▶ 2017年
プレミアムオーダーシューズショップ
NIKKE1896 神戸店オープン
産業用資材・機器貿易商社の(株)エミー
をグループ会社化
(株)ニッケライフ、KidsDuo あざみ野開
園、保育園(加古川)開園
「工房からの風」がグッドデザイン賞受賞
ニッケパークタウン「ミーツテラス」
オープン
- ▶ 2018年
(株)ニッケ・メディカル設立
中国スクールユニフォーム業務展開のた
め青島日毛織物有限公司分公司を上海
に設立
家具・インテリア通販サイト運営の
(株)AQUA をグループ会社化
- ▶ 2019年
医療機器販売の(株)京都医療設計をグ
ループ会社化
ニッケコルトンプラザでバイリンガル幼
稚園を備えたアネックス棟開設
(株)日本馬事普及をグループ会社化
10期連続営業利益増益を達成
- ▶ 2020年
第一織物(株)をグループ会社化
(株)フジコーと資本業務提携

リニューアル130ビジョン

(1970~1995) 構造改革時代

(1996~2015) ニッケグループ第二世紀へ

(2016~) 創業130年に向けて

2020 →

- ▶ 1956年
対米輸出毛織物の関税割当制導入
- ▶ 1960年~1970年
手編み毛糸の最盛期
- ▶ 1971年
ニクソンショック
- ▶ 1972年
日米繊維協定
空前絶後の羊毛輸入量を記録、羊毛工
業の最盛期
- ▶ 1973年
第1次オイルショック、繊維業界の深刻
な不況
- ▶ 1979年
第2次オイルショック
- ▶ 1985年
プラザ合意、綿業の衰退が顕著となる

- ▶ 2020年
新型コロナウイルスの世界的感染拡大

財務データ

主要財務データの推移〈11年間〉

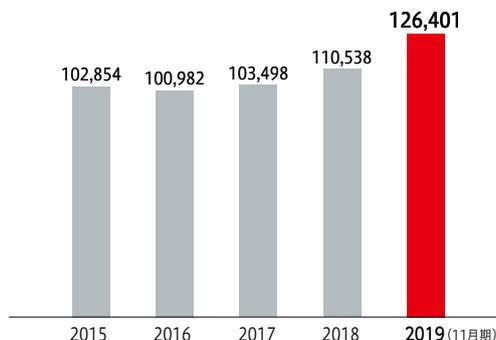
	2009年11月期	2010年11月期	2011年11月期	2012年11月期	2013年11月期
〈連結損益状況〉					
売上高(百万円)	82,534	84,831	87,659	97,357	97,677
営業利益(百万円)	2,799	4,617	5,056	5,337	5,596
経常利益(百万円)	2,451	4,733	4,942	5,401	6,023
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	797	2,148	3,102	3,261	3,346
〈連結財政状態〉					
純資産額(百万円)	69,875	68,998	67,642	70,046	77,485
総資産額(百万円)	116,962	113,021	111,392	117,792	132,931
有利子負債額(百万円)	17,388	13,659	13,032	15,976	20,678
〈連結キャッシュフロー状況〉					
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	10,435	9,194	4,299	5,397	6,180
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△5,693	△1,098	△2,183	△3,740	△10,104
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△3,447	△6,936	△5,023	1,505	2,158
フリーキャッシュフロー(百万円)	4,742	8,096	2,116	1,657	△3,924
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	11,916	13,059	10,247	13,525	11,986
〈1株当たり情報〉					
1株当たり純資産額(円)	854.35	863.44	879.84	913.10	1,010.83
1株当たり当期純利益(円)	9.90	26.81	40.13	42.98	44.16
配当金(円)	18	18	18	18	18
配当性向(%)	181.9	67.1	44.9	41.9	40.8
〈財務データ〉					
営業利益率(%)	3.4	5.4	5.8	5.5	5.7
自己資本比率(%)	58.9	60.4	60.0	58.8	57.6
自己資本利益率(ROE)(%)	1.15	3.13	4.60	4.70	4.59
設備投資額(百万円)	6,789	3,684	2,128	3,678	6,804
減価償却費(百万円)	3,787	3,653	3,494	3,505	3,383

	2014年11月期	2015年11月期	2016年11月期	2017年11月期	2018年11月期	2019年11月期
	100,477	102,854	100,982	103,498	110,538	126,401
	6,028	7,342	7,620	8,348	8,368	10,472
	6,635	7,799	7,649	9,089	9,128	11,165
	3,572	4,690	5,002	5,270	5,274	6,520
	79,442	81,807	82,155	89,067	89,195	93,344
	133,938	132,749	130,635	140,202	141,644	148,707
	17,748	16,879	15,413	16,602	18,008	17,476
	12,146	6,845	9,514	9,206	5,812	13,694
	△4,061	△2,324	△6,590	△6,695	△2,933	△3,143
	△5,334	△4,909	△3,361	△743	△1,483	△2,923
	8,085	4,521	2,924	2,511	2,879	10,551
	14,923	14,686	14,265	15,951	17,425	25,013
	1,036.09	1,096.44	1,101.87	1,194.34	1,212.69	1,264.35
	47.15	62.17	67.88	71.52	72.26	89.70
	18	20	22	22	22	26
	38.2	32.2	32.4	30.8	30.4	29.0
	6.0	7.1	7.5	8.1	7.6	8.3
	58.6	60.9	62.2	62.8	62.2	61.8
	4.61	5.92	6.18	6.23	5.99	7.24
	6,127	3,066	5,966	6,063	3,227	3,865
	3,671	3,564	3,490	3,681	3,780	3,580

財務データ

グラフで見る財務データの推移

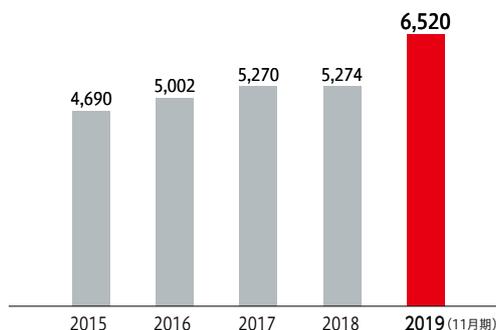
売上高(百万円)



前期比 14.4% 増加

「ニックグループRN(リニューアル・ニック)130第一次中期経営計画」の最終年度となる2019年11月期における売上高は前期比14.4%増加し、過去最高の126,401百万円となりました。

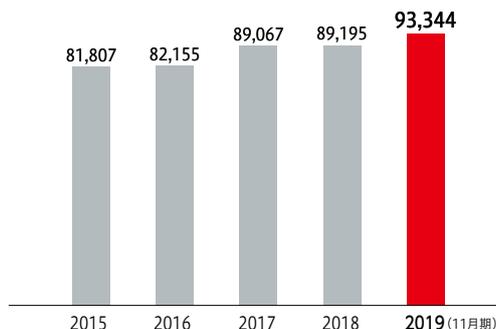
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



前期比 23.6% 増加

投資有価証券売却益の減少等により特別損益は収益減少となりましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比23.6%増加して6,520百万円となりました。

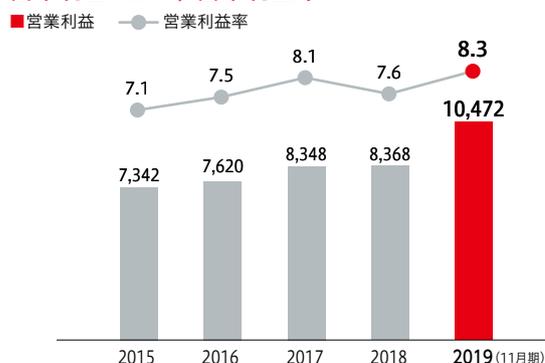
純資産(百万円)



前期比 4.7% 増加

純資産は前期比4.7%増加して93,344百万円となりました。その主な内容は、利益剰余金の増加やその他有価証券評価差額金の減少です。また、1株当たり純資産は1,264円35銭へと増加しました。

営業利益(百万円) / 営業利益率(%)



営業利益前期比 25.1% 増加、営業利益率前期比 0.7ポイント増加

営業利益は10期連続増益で、前期比 25.1% 増加の10,472百万円となりました。営業利益率も0.7ポイント増加の8.3%へと利益率が向上しています。

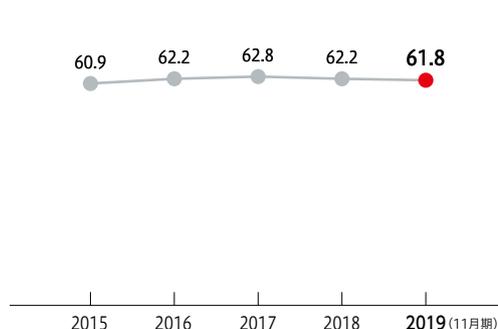
総資産 / 有利子負債(百万円)



総資産 7,063百万円増加、有利子負債 532百万円減少

現金及び預金、売上債権の増加等により総資産は7,063百万円増加し148,707百万円となりました。有利子負債額は前期より532百万円減少し17,476百万円となりました。

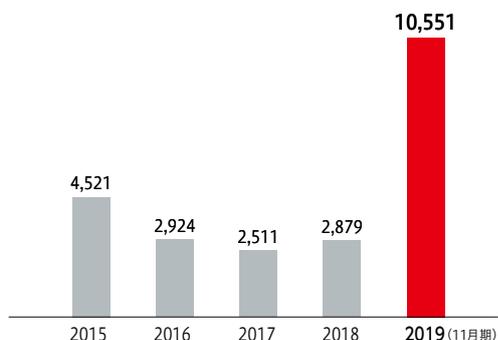
自己資本比率(%)



前期の62.2%から61.8%へ推移

自己資本比率は、前期の62.2%から61.8%へと減少しましたが、依然高い水準を維持しています。

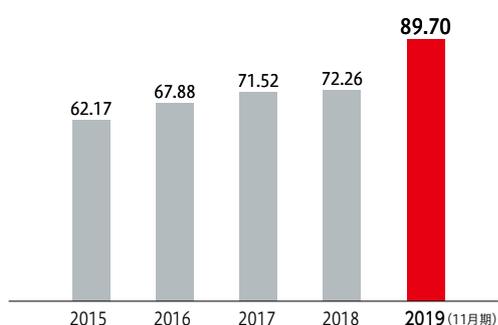
フリーキャッシュフロー (百万円)



前期より7,672百万円増加

営業キャッシュフロー13,694百万円に対して投資キャッシュフローは△3,143百万円で、当期のフリーキャッシュフローは10,551百万円となっています。

1株当たり当期純利益 (円)



前期より17.44円増加

1株当たり当期純利益は、前期の72.26円から17.44円増加の89.70円となりました。重要な経営指標の一つと考えています。

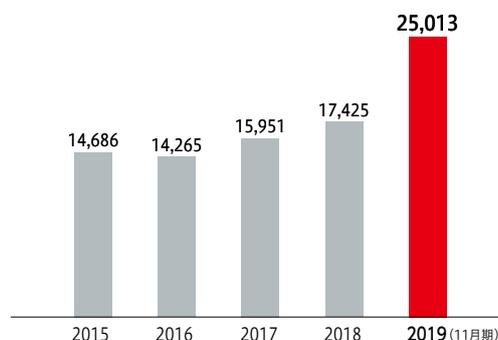
自己資本利益率 (ROE) (%)



前期比1.25ポイント増加

自己資本利益率(ROE)は、前期の5.99%から1.25ポイント増加の7.24%と中期経営計画最終年度の目標値である7.0%をクリアしています。重要な経営指標の一つと考えています。

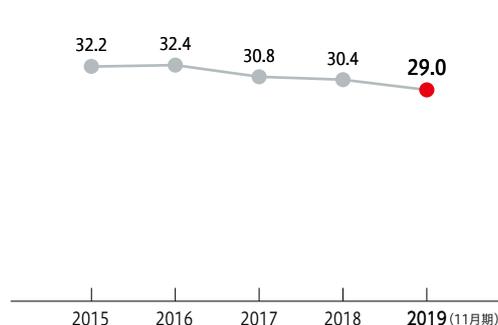
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)



前期より7,588百万円増加

現金及び現金同等物の期末残高は、前期より7,588百万円増加して25,013百万円となりました。

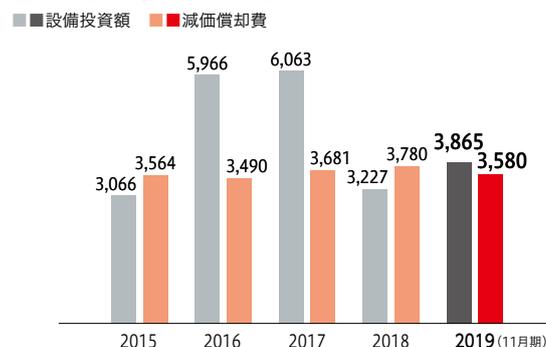
配当性向 (%)



前期の30.4%から29.0%へと推移

年間配当金額は、前期の22円から4円増加の26円とさせていただきます。配当性向については29.0%と株主還元を意識した高いレベルを維持しています。

設備投資額 / 減価償却費 (百万円)



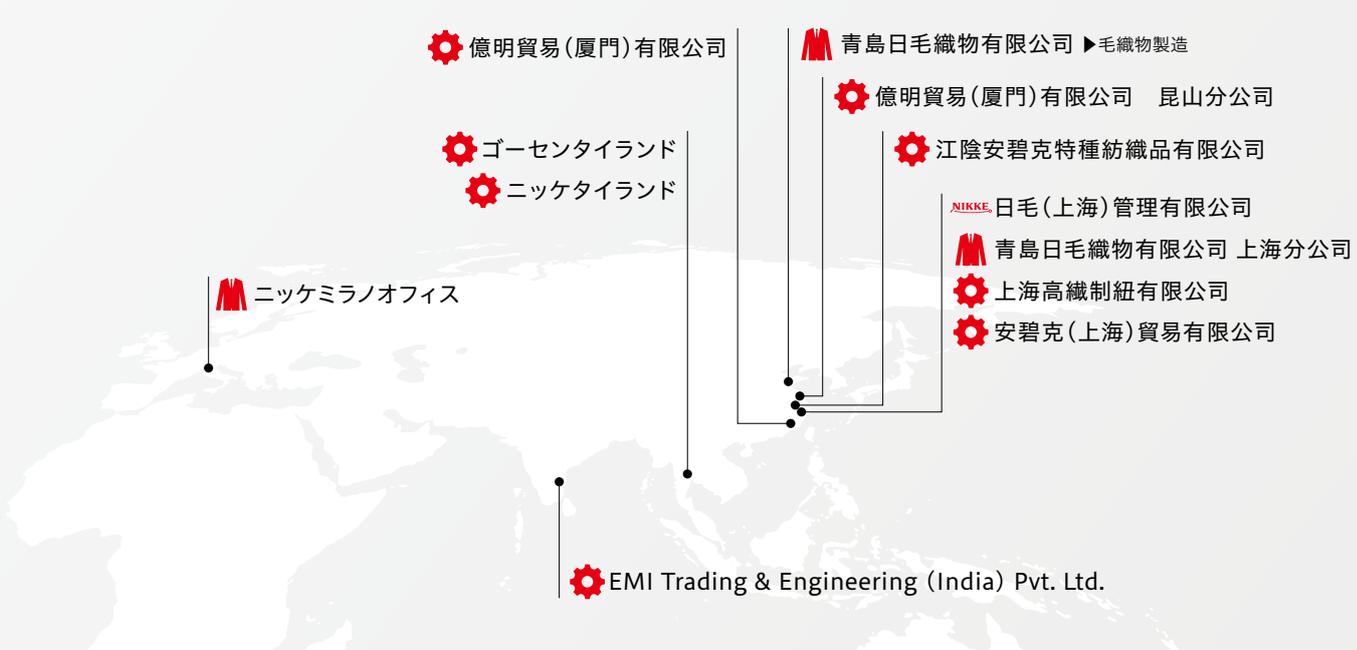
設備投資額3,865百万円、減価償却費3,580百万円

当期における設備投資額は3,865百万円です。生産設備の新規導入や更新、商業施設のリニューアルなどが主な内容です。また、減価償却費は3,580百万円となりました。

事業拠点

日本全国へ、さらに世界へ 「みらい生活創造企業」として成長を続けています。





NIKKEI ニツケ東京支社

- アカツキ商事株式会社 ▶衣料用素材・商品の販売
- 佐藤産業株式会社 ▶衣料商品の販売および不動産の賃貸
- 株式会社ツキネコ ▶スタンプインク製造販売
- ミヤコ商事株式会社 ▶家具・室内装飾品・日用品雑貨等の販売
- 株式会社こどものかお
- 株式会社日本馬事普及

NIKKEI ニツケコルトンプラザ

- ニツケ・タウンパートナーズ株式会社
- 日本パムコ株式会社
- コスモ・メンテナンス株式会社

- 株式会社ナイスデイ ▶家具・寝装品・インテリアの製造販売
- 株式会社AQUA ▶デザイン家電、インテリア雑貨、化粧品ネット販売・小売

NIKKEI ニツケー宮事業所

NIKKEI ニツケ創作工房

- 株式会社ニツケテキスタイル ▶毛糸・テキスタイル販売
- 大成毛織株式会社
- 株式会社ニツケ起ダイニング
- 尾州ウール株式会社
- 株式会社ニツケレジャーサービス ▶スポーツ関連事業
- 株式会社ニツケインドアテニス ▶スポーツ関連事業
- 株式会社ニツケ・ケアサービス ▶介護事業
- 株式会社ニツケ物流

NIKKEI ニツケ

- 衣料繊維事業
- 産業機材事業
- 人とみらい開発事業
- 生活流通事業

会社概要 (2019年11月30日現在)

通称社名	ニッケ
社名	日本毛織株式会社
本社	〒541-0048 大阪市中央区瓦町3丁目3-10
設立	1896年(明治29年)12月3日
資本金	6,465(百万円)
従業員数	連結: 5,096名 単独: 491名 (2019年11月30日現在)
上場区分	東証1部
代表者	ニッケグループ代表 代表取締役社長 富田一弥(トミタ カズヤ)

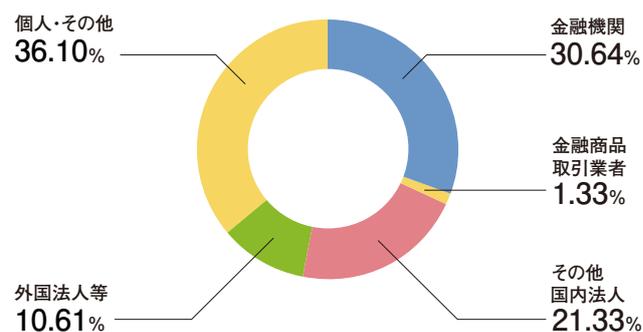


大株主の状況 (2019年11月30日現在)

株主名	所有株式数(株)
株式会社みずほ銀行	3,198,000
株式会社三井住友銀行	3,198,000
日清紡ホールディングス株式会社	2,763,000
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,695,000
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,549,400
株式会社三菱UFJ銀行	2,540,017
株式会社竹中工務店	2,000,000
日本生命保険相互会社	1,747,285
ニッケ従業員持株会	1,519,472
帝人フロンティア株式会社	1,396,500

(注) 当社の所有する自己株式13,751,974株は上記の表には含めておりません。

所有者別株式分布状況 (2019年11月30日現在)



WEBサイトの紹介

ニッケグループの最新情報や業績などは、コーポレートサイトならびにIR情報ページをご覧ください。



<https://www.nikke.co.jp/>



IRサイト <https://www.nikke.co.jp/ir/>



“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループ”
として、
わたしたちは情熱と誇りをもって
チャレンジして行きます。



ニッケ経営戦略センター

総務法務広報室

お問い合わせ先

TEL:06-6205-6601 FAX:06-6205-6684
E-mail: webmaster@nikke.co.jp

企業情報に関するご意見・ご質問は、連絡先をお聞きした上で関係部署から返答させていただきます。

※返答は後日になる場合もございますので、ご了承くださいませよう願いたします。

NIKKE
Group

〒541-0048
大阪市中央区瓦町3丁目3-10
TEL:06-6205-6600
FAX:06-6205-6684
<https://www.nikke.co.jp>