

The Nikkei Group logo, featuring the word "NIKKEI" in a bold, serif font with a horizontal line underneath, and the word "Group" in a smaller, sans-serif font below it.

Let's do it Together!

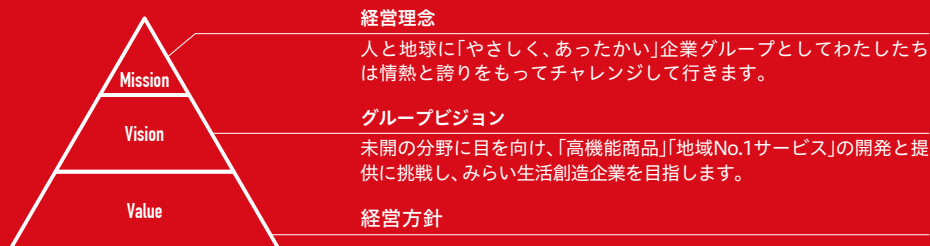
Innovations of Sustainable Growth

共にやろう！
持続可能な成長のためのイノベーション

私たちニッケグループは、“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループ”という理念のもと、時代とともに変化する経営環境に柔軟に対応し、情熱と誇りをもって新たなビジネスに挑戦することで、持続可能な社会に寄与してきました。

1896年に「毛織物メーカー」として歩み始めた創業期から「繊維・非繊維」に分かれた事業形態、そして「すべてを本業」とする事業の一大革新を経て、現在は新たな成長ドライバーを育成していくという事業計画をスタートさせています。

本誌を通して、今日のニッケグループの事業形態が、ポートフォリオの分散によるリスクヘッジにとどまらず、多種多様なプラットフォームの集合体として、厳しい経営環境下でも柔軟に対応・変化させた経営姿勢の帰結であることをご理解いただければ幸いです。



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。

報告対象期間 2020年度（2019年12月1日～2020年11月30日）
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（アンビック（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）

【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。

【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。

CONTENTS

第1章

Cover Story

カバーストーリー

本統合報告書についての考え方を記載しています。

統合報告書2021について/編集方針

01

Let's do it Together!

第2章

Review of Business

事業の状況

ニッケのビジネスとSDGs
およびESGとの関連を
チャート解説しています。

ニッケグループのビジネスモデルと価値観

23



第1章

Cover Story

カバーストーリー

ニッケをご理解いただく上での
ポイントをまとめています。

ニッケグループの価値創造の源泉

03



第2章

Review of Business

事業の状況

持続可能な社会に寄与する
各事業の解説と重点課
題を記載しています。

事業紹介

25

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	31

第1章

Cover Story

カバーストーリー

社会の持続的成長に寄与する
ニッケのあるべき姿をCEOより
お伝えします。

トップメッセージ

05



第3章

ESG in Action

ESG活動の状況

ESGの各項目について
ニッケの取り組み状況を
記載しています。

ESG活動報告

33

Environment(環境)	33
Social(社会)	37
Governance(ガバナンス)	41

第2章

Review of Business

事業の状況

ニッケの財務戦略につ
いてCFOが語っています。

CFOメッセージ

19



第4章

Data

データで読み解く
ニッケグループ

ニッケの企業成長を示す
主要財務データをまとめ
ました。

財務データ

45

主要財務データの推移(11年間)	45
グラフで見る財務データの推移	47

第2章

Review of Business

事業の状況

ニッケのM&A戦略につ
いて対談しています。

CFOとAQUA社長の対談

21

第4章

Data

データで読み解く
ニッケグループ

企業情報全般について
記載しています。

企業情報

49

沿革： ニッケグループの成長と変化の歴史	49
事業拠点	51
会社概要・株主情報	53

不変のスピリッツと長期ビジョン

人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループ

120年を超えるニッケグループの歩みは、独自に培ってきたスピリッツに支えられています。経営理念である“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループ”のもとに、情熱と誇りをもってチャレンジし続けてきたニッケの歴史には、ESGとSDGsへの意識の遺伝子が組み込まれています。コロナ禍で経営環境は大変厳しい状況にありますが、持続可能な社会に寄与するための付加価値を生み出すパワーの源として、これからも大切に育てていきたい私たちの「不変のスピリッツ」です。

ニッケグループの祖業は羊毛産業ですが、創業から100年ほど経ったころ、繊維事業は熾烈な国際競争の波に見舞われ、また人口減少の中で繊維関連の売上が減少することが明確な中で、今後会社が永続的に成長するためにはどうすれば良いかという危機意識から10年ごとの長期ビジョンとその中での中期経営計画をスタートさせました。当初は繊維以外に少しずつ事業領域を広げてみるという形で始まり、創業120年を目指すタイミングでNN120ビジョンを策定、「繊維」「非繊維」の垣根をなくして全てを本業と位置づけ、グループ全体での発展を目指し、これを実現することができました。この当社の事業改革の軌跡は下図の事業セグメント比率の変化に明確に表れています。

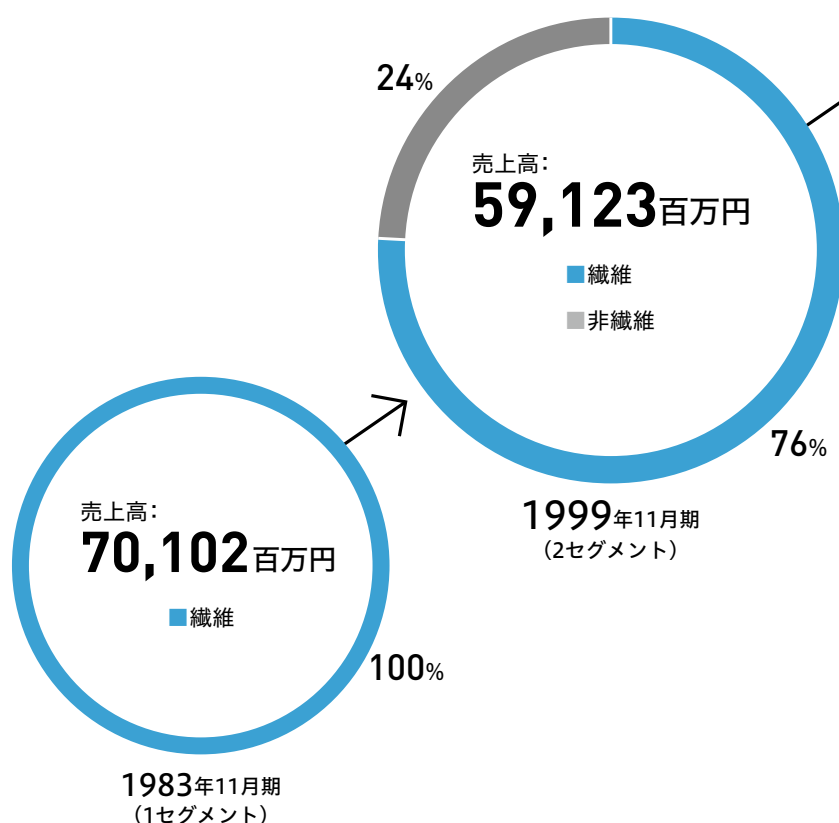
続いて創業から130年目となる2026年に向けた「RN(リニューアル・ニッケ)130ビジョン」(以下「RN130ビジョン」)を策定しました。これは各事業部が今後のグループの事業拡大を担う成長ドライバーを見つけ、育成拡大することを目指すものです。それぞれの事業が、成長性、独自性、収益性などの事業の魅力を競い合う経営形態となることがニッケグループの“ありたい姿”であり、これによって、持続的な成長と発展を遂げる企業グループであることを目指すものです。

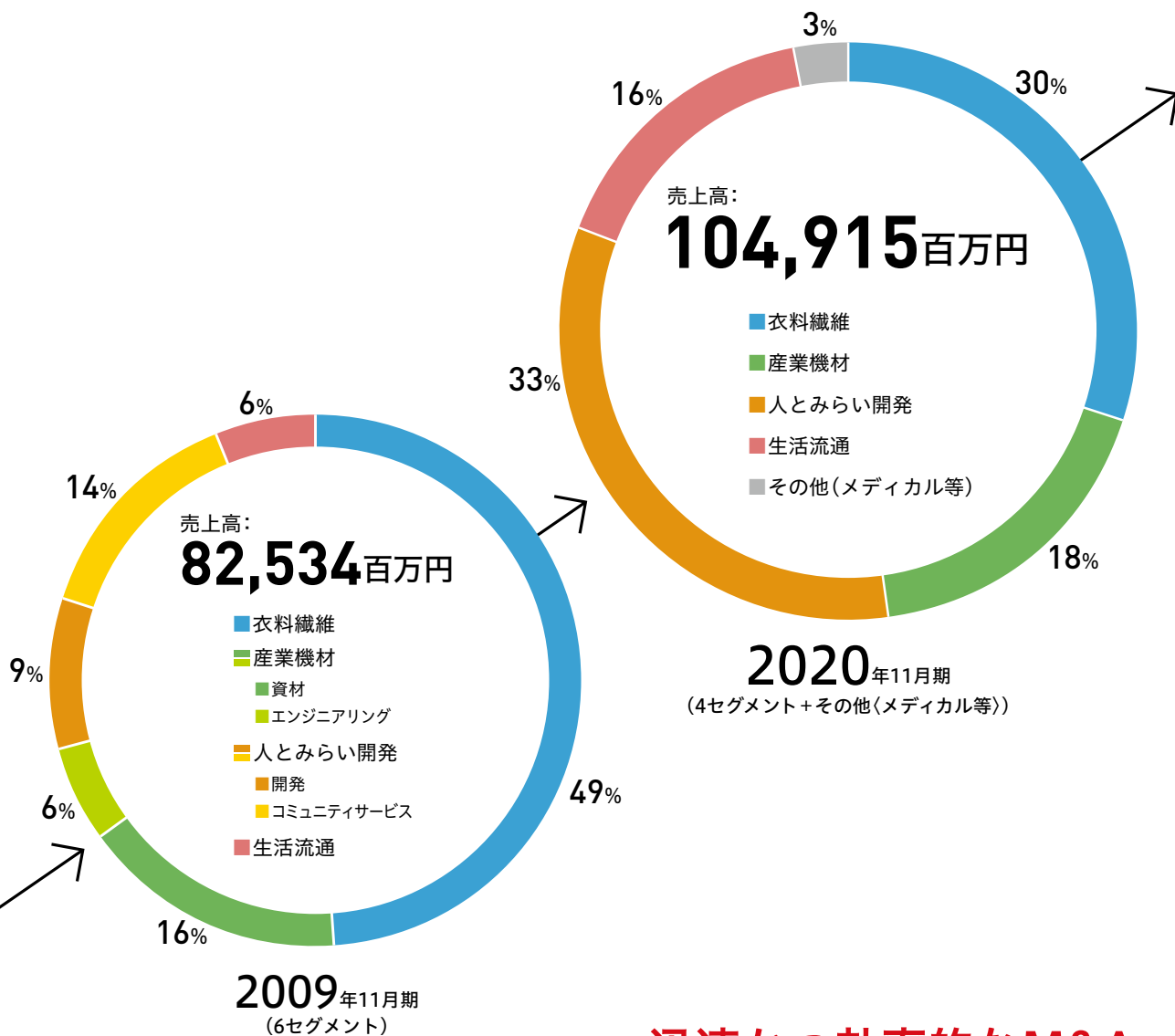
ニッケグループの 価値創造の源泉

ポートフォリオ改革

従来ビジネスにこだわらない 臨機応変なポートフォリオ改革

ニッケグループの強みのひとつは、時流の一步先を読み、従来ビジネスにこだわらずに臨機応変にポートフォリオを見直すことで強固な経営基盤を構築できるところです。ウールのニッケとして「繊維」の単一セグメントでスタートして以来、時代に応じて社会の持続的成長に寄与するビジネスを育て上げてきました。1世紀を超える今日では、4セグメント体制で安定的な経営基盤の構築を目指しています。さらに今後は、新しい成長の芽としてメディカル分野をM&A戦略により積極的に育てていく考えです。





多種多様な人財の台頭

成長と変化の源泉は「人財」への考え方

ニッケグループの成長戦略を考える上で、グループで働く従業員が活躍することは大切なポイントです。中長期ビジョン「RN(リニューアル・ニッケ)130ビジョン」では、チャレンジする人財の育成と成果に報いる人事制度の開発・推進を明文化しており、「人財」の持つ多種多様なスキルと情熱を活用することで、内なる成長(設備投資・研究開発投資)で育成してきた従来ビジネスと外からの成長(M&A戦略)を目指す新しい分野とのシナジー効果を創造していきます。また、より強固な経営基盤を構築するために、持続可能な開発目標(SDGs)を意識した企業活動と信頼される企業グループづくりを推進します。

従業員数
2020年11月期

4,770人

迅速かつ効率的なM&A

相乗効果(シナジー)による効率的な新規分野への参入

M&A戦略のメリットは、「事業の成長を加速させる」ことができることです。M&Aによって実績のある企業を譲り受けることで、新規事業へ参入する際でも、迅速的かつ効率的に譲渡企業の資産である人財や資源を引き継ぐことができるため、最終的に事業拡大に伴うコストを削減できます。一方で、企業買収したものの見込んだ利益を出せない恐れがある点がデメリットですが、お互いの文化を受け入れつつ、多くのすり合わせを行うよう心掛けています。2021年2月25日現在、M&Aした会社を含む連結子会社は54社に上りますが、創業以来培ってきた「不変のスピリッツ」のもと、各社従業員との間の心理的な障壁がなくなり、相乗効果(シナジー)が各所で見受けられ、ニッケグループの一員として業績に貢献しています。

M&A実績件数
2017年～2020年11月期

9件

TOP MESSAGE



Tomita kazuya

ニッセイグループ代表
日本毛織株式会社
代表取締役社長

とみた かずや
富田 一弥

コロナ禍においても、過去最高の最終利益を更新。 すべては強い耐性を持つビジネスモデルと従業員の 責任感と貢献の結果です。

2020年11月期は、世界的な新型コロナウイルス感染の脅威にさらされ、社会や経済はその深刻な影響に直面しました。感染症に罹患された皆様とご家族、お亡くなりになられた方に心から哀悼の意を表します。また、感染防止や社会機能維持のために尽力されている医療関係者、政府関係者、市民の皆様に深く感謝申し上げます。一方、この厳しい環境の中、おかげさまで経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益で過去最高値を更新。また、当初計画より1株当たり1円増配の過去最高となる年間27円の配当を実施させていただくことができました。これは当社のビジネスモデルが急激な景気後退にも強い耐性を示せた帰結に他なりません、実際にそれを機能させたのは、感染症拡大下でも社会のために業務を続けた社員、例えば学生のみなさんの入学までに新制服を届けるため外部との接触を閉ざし工場を運営したスタッフ、感染症下でも業務を続けた介護や児童施設のメンバー、その一人ひとりの責任感と献身の結果に他なりません。私は社員達に心からの感謝を伝えたいと思います。

新型コロナウイルス感染症への対応と M&A戦略を推進するビジネスモデル

2020年11月期は、新型コロナウイルス感染症(以下「感染症」)の世界的流行(パンデミック)による未曾有の経済停滞に晒されました。本年の統合報告書は通常の年とは異なり、いかにこの混乱に対処し、強さとレジリエンスを維持し、それによってお客様や社会を支え、社員を守るかに焦点を当てたものでなければならないと思います。

繊維業界は過去長い苦境に直面した経験があり危機への強い耐性を持っています。しかし、この「感染症」下で残念ながら破綻した名門企業もありました。強さを維持するためには伝統と経験に依存するだけでは十分でなく、環境変化に柔軟に対応し、常に変化していくことが必要です。先般、親しい繊維業界紙の記者から、リーマンショック後に当時の当社社長であった降井利光が「このショックが二度続けて起きても持ちこたえる企業にして見せる」と語っていたと聞きましたが、その後10年の事業改革でその思いを実現できる企業へ変貌を遂げられたと確信しています。

2020年11月期を振り返ると、前年度の業績を牽引した「産業機材事業」は、「感染症」拡大による自動車業界の低迷の影響を大きく受けました。一方で、学生服や警察・消防など公共機関への制服生地提供を中心とすることで、景気変動の影響を

受けにくく需要が安定している「衣料繊維事業」、住宅地域に隣接した旧工場跡地のショッピングセンターを中心に安定的な賃料収入を稼得する「人とみらい開発事業」が緊急事態宣言に伴う店舗の閉鎖などがあったものの、業績を下支えしました。また、M&A戦略により拡充を進めていた「生活流通事業」のEC事業が、「感染症」による環境変化に積極的に対応し、予想以上のパフォーマンスを示してくれました。

また、M&Aで新たに仲間に加わった第一織物株式会社や株式会社中田工務店の貢献、これにシナジー効果を念頭に数年にわたり交渉を続けていた株式会社フジコーとの資本業務提携の実現に伴う負ののれんの計上も加わり、経常利益および親会社株式に帰属する当期純利益は過去最高値を更新することができたのです。

こうした結果の背景には当社の伝統ともいえる保守的な財務運営で危機に際して活動のバッファを構築してくれた財務チームの活躍がありました。また各事業部が進めてきた生産性向上策やコスト削減策もこのタイミングで効果を発揮しました。そして何よりも重要なのは、この期間に、私が信じて業務を託したグループ54社のトップそれぞれが、この大きな環境変化に対応し、創意を凝らし、収益に留意し、ある者は厳しい事業改善を行って、想定していた以上の対応をしてくれたことです。「感染症」による激しい変動に見舞われたことで当社のビジネスモデルは真価を示してくれたように思います。

トップメッセージ

何があっても潰れない企業とは

「事業の全体像が分かりにくいですね」「コングロマリットディスカウントを認識されていますか」というのが、当社が投資家の方から受ける質問の中で最も多いものです。また、「どの分野を担当する投資家やアナリストが来ますか。それは素材ですか、不動産ですか」という質問がこれに続きます。

当社は120年を超える社史を擁する企業で、証券コード3201と繊維業界のいわゆる「01銘柄」でもあります。「衣料繊維事業」については日本経済新聞の記事^{*}で「繊維関連事業の営業利益率は群を抜く」としてその収益性を、安定性、参入障壁、不況時の耐性を持つことと併せて取り上げていただいたように、当社にとっては今でも主要なキャッシュフロー創出の担い手ですが、歴史ある繊維企業の中で繊維を事業や収益の中心としている企業はどれほどあるでしょうか。繊維事業を取り巻く環境が厳しくなる中、多くの繊維企業はそれぞれの強みや保有資産を活用して新たな事業への投資を行い、それぞれが異なる姿になったというのが実情であると思います。もし「選択と集中」による縮小均衡がコングロマリットディスカウントへの回答であったとしたら、繊維出自の多くの企業は生き残っていなかったのではないのでしょうか。

※出典：2020年12月4日 日本経済新聞 39面「関西企業攻める（関西経済面）」

さて、歴史の長い繊維企業は優良な不動産資産を持つのが常でしたが、当社は海外などに移転した工場跡地を、多くの繊維企業に見られるように売却や外部の不動産企業に委ねることをせず、工場時代から密接な関係のあった地方公共団体からの要請やそこに住む当社の社員のために、ショッピングセンターなどを開発し、それを自身で運営することを選択しました。また現在、安定的な収益源として成長しつつある介護や保育事業も地域の要請に応じて始めたものです。それが当社の「人とみらい開発事業」です。「感染症」下でもこの事業が安定性を維持したのは、地域とともにある住民に不可欠な施設であるからに他なりません。

実は、私は長くこの事業を担ってきました。先に述べた当時の社長の降井に「この事業を収益化し、確実にキャッシュフローを稼得できるようにせよ」と指示を受け、この部門を委ねられたのです。この背景には「衣料繊維事業」の資金の流動性の問題、つまり需要は安定的だが、糸作りから入学期の制



服納入までの製造プロセスにおける資金の回収期間が長いという課題がありました。これは他社の参入障壁になっているものではありますが、一方で経済危機などの際には資金制約を惹起する懸念があるものです。これを補うために「人とみらい開発事業」の一層の収益化が求められ、私はこれを多くのM&A案件を進めることで実現しました。この流れが、私が社長となった今、グループ全社の方針になっています。

このように当社の姿は、かつての「繊維企業」から、「繊維」「非繊維」に分かれた事業形態、そして「全てを本業」とする改革を経て、今は、ここに新たな成長ドライバーを育成していく事業計画の中にあります。例えば総合商社がそうであるように、ニッケグループを多様な事業のプラットフォームと捉えていただければいいのではないかと思います。今回の危機はこの体制がレジリエントであることを示しました。それは単に事業ポートフォリオの分散によるリスクヘッジではなく、ビジネスの現場に直面するグループの各事業・各社が、激しい環境変化の中で彼らの判断で柔軟に対応・変化していった結果でした。当社グループの姿が分かりにくいのは、この経営姿勢の帰結であると捉えています。

また、伝統に基づく保守的な財務運営に「衣料繊維事業」と「人とみらい開発事業」からのキャッシュフローで成長投資とM&Aを行うというビジネスモデルは、当社の創業者である川西清兵衛翁の企業運営の精神を引き継ぐものでもあります。清兵衛翁も軍服や公共機関の制服を担う日本毛織を保守的に運営し、その確実なキャッシュフローを用いて起業家精神を大いに発揮し新しい事業分野にチャレンジ、航空機メーカーや倉庫、鉄道会社などを次々に設立し「川西財閥」を形成しました。

これらのチャレンジは「新明和工業」「デンソーテン」「川西倉庫」など現在も活躍する企業として残っています。こうした歴史を踏まえても、何があっても潰れない企業とは、財務面での安定性を念頭においた保守的な経営基盤とアニマルスピリッツ（不確実性の中での企業家の野心や意欲）に基づく果敢な投資姿勢を併せ持つことではないかと考えています。

継続的な事業ポートフォリオの見直しとM&A戦略

こうした強さを維持するとともに、効率性と成長性を維持するためには継続的な事業ポートフォリオの見直しとM&A戦略が重要な役割を果たします。当社のM&Aの件数は、先の第1次中期経営計画（以下「中計」）3年間で7件、昨年度で2件、そして1社と資本業務提携と相応に多いと自負しています。ただし、その実施に際しては、金融機関出身のM&Aスペシャリストが率いる部門を中心に据え、専門的な視点で慎重な検証を行いながら進めていることも加えておかなければなりません。また、当社の財務を統括するCFOも過去M&Aを担当していた金融機関出身者で、ここでもチェックを重ねる体制となっています。投資家の方からよく聞かれるM&Aに際しての基準、当社の資本コストを前提に設定したROIC（投下資本利益率）目標の8%などについては、その当社への導入と徹底の経緯も含めCFOメッセージで語ってもらっています（⇒19～20ページ）。

■ビジネスモデル



なお、M&A実施後も事業ポートフォリオ見直しの視点で定期的に各事業部長、経営陣を含めた議論を重ねる体制の下で、パフォーマンスについて確認とチェックを行っていることは改めて強調しておきたいと思います。

またM&Aに際して、私がさらに重視しているのは、成長分野をニッケグループに取り込むこと。これによって新しい戦略、新しい人材が流入し、組織を活性化させることです。例えば2020年11月期を振り返れば、M&A戦略で特に焦点を当てていたEC分野の仲間達がこの「感染症」下で予想を超える高いパフォーマンスを上げてくれました。また、建設や繊維の分野においても新たに加わってくれた仲間が、公共工事での強みや海外高級メゾンへの強い販路を武器にして、既存の当事業に刺激を与えながら収益を支えてくれました。

そして人材です。これはM&Aに限りません。2020年11月期の株主総会後の人事異動で、4事業部のうち2事業部は中途入社やM&Aで新たに加わった仲間委ねることにしました。また、新たに執行役員となり、私が最も重視するライフサポート事業を委ねるのも他社から来てもらい当社で実績を残した人物です。歴史の長い企業ではこうした人事は珍しいとの意見もいただきました。決算発表会で記者の方から、「新任の執行役員（ライフサポート所管）はニッケで初めての女性役員ですね」との質問を受けましたが、私の回答は「男女に関係なく、任せた事業を一番うまくやる人材にお願いします。それだけです」でした。

人と地球にやさしく

あったかい企業にとってのESGとSDGs

「感染症」拡大以降ご面談する投資家の方からは当社の経営理念、特に人と地球に「やさしく、あったかい」についてご質問を受けることが多くなりました。これは「感染症拡大後に注目を集めるようになったESGやSDGsに対応するための理念ですか」というご主旨のようです。最近注目を集めるこうしたコンセプトですが、創業以来天然素材ワールを扱ってきた当社にとっては、その企業文化と業務にもとより組み込まれているもののように思います。この経営理念も「繊維事業」と「非繊維事業」の垣根をなくした繊維事業のコンセプトを2008年に全社に広げたもので、決して昨今の流行に迎合したものではありません。

トップメッセージ

環境や社会という点では、まず、6千年にわたり人類とともにあり自然にやさしく土にかえる天然繊維ウールを120年間取り扱い、これを紡ぎ織り上げた学校制服で子ども達とともにある当社の祖業の「衣料繊維事業」です。例えば、当社のホームページにお客様から連絡がありました。それは当社製の学生向けコートウールの表地は大丈夫だが裏地が傷んでいるので修理を行ってほしいとのご依頼でした。実はそのスクールコートは、50年前にお客様がお母さんから買って貰ったもので、お客様から娘さんへ受け継がれ、さらにはお孫さんにも着せたいというものだったのです。また、学生服の効用について調査研究を行う「一般社団法人ニッケ教育研究所」は、特に小学校の卒業式などで顕著になると言われる服装格差などを前提に、制服を通じて「誰も置き去りにしない」という理念の下で設立したのですが、コロナ禍で顕著になったといわれる所得格差の拡大やLGBTに配慮する学校教育の中で、その研究は重要性を増すものと考えています。そもそも学生服の起源は今から500年以上前の英国のクライスト・ホスピタル校といわれていますが、これは当時の「慈善学校」と呼ばれる種類の学校で、制服導入の目的は、「父親のいない子ども達、また貧しい子ども達に教育を与える」というもので、身なりで差別を受けないようにすることでした。この学校の制服は「ブルーコート」と呼ばれるもので、トレンチコートのおしゃれに見えますが、最も安い染料を使い「安全」「防犯」の観点から導入されたものだったのです。「良いものを長く着ていただく。そして制服を通じて子ども達やそのご家族を幸せにする」、これが当社の企業文化の根源にあるものです。

そしてEVや環境フィルターで成長を目指す「産業機材事業」。街づくりで地域に貢献する「人とみらい開発事業」。ショッピングセンター事業は工場跡地における地域振興のためにとの地元の要請に応じて始めたことは先に述べたとおりです。そこで催されているイベント「工房からの風」が2016年に地域と一体となったイベントとしてメセナ大賞を受賞しましたが、これはショッピングセンターを開発することを決めた1983年に「工芸学校のある街を作ります」と宣言した時からの取り組みなのです。また、働く女性の負担軽減を目指したキッズ事業や、保育・介護などの事業も地域の要請等を受け地域とともに進めてきました。こうした点を踏まえてか当社をカバーしてくださっているアナリストの方に「ニッケは全身をSDGs関連業務で固めているようですね」と言っていたきましたが、これは昔からのことなのです。当社の伝統に従い、これまでどおり

“人と地球に「やさしく、あったかい」”経営を続けていくつもりです。

ガバナンスについては120年の歴史こそが当社のガバナンスの証であると思います。また、2004年のアドバイザリーボード(任意の指名・報酬委員会)の設置、2006年の執行役員制度・社外取締役の招聘、2010年の独立役員(社外取締役)の3名選任(3分の1以上の社外取締役)などガバナンス強化については早期から取り組んできたという自負があります。

今年の株主総会で継続をご承認いただいた「当社株式の大量買付行為に関する対応方針(いわゆる買収防衛策)」についてはさまざまな経験を持つ社外役員を含めて長い時間をかけて議論した結果であることをご理解いただければと思います。現状の公開買付け規制の限界や濫用的買収などの可能性も踏まえてのものですが、敵対的買収や悪意ある要求に対する備えもまた永続企業にとって必要なものではないかと考えています。

株主の皆様へ

「感染症」の拡大に晒された2020年11月期は、投資家の皆様との対話に大きな制約が出た1年でした。しかしこの中で、IRチームは電話やWEB会議で投資家の方とコンタクトさせていただきました。投資家の皆様が東京に集中している現況では、在阪企業の我々としてはこの体制の方が、かえって面談が行いやすくなったと聞いております。また、決算説明会もWEBベースで実施させていただきました。参加された方からは、財務担当の執行役員と私が“掛け合い”で行うQ&Aはなかなか面白かったとの意見を頂戴したようです。ただ、私はあくまでもリアルで投資家の皆様と直接お話しさせていただきたいというのが本心です。どうしても私の思いが伝わっていないような気がするのです。緊急事態宣言解除後には必ず大阪に行くので直接話したいとお申し出も頂戴しているようで、「感染症」終息を楽しみにしています。

株主還元については第2次「中計」では、減配しない安定的な配当政策、配当性向30%を目安にして利益水準に応じて配当を引き上げていくこと、加えて配当の安定性を重視する立場からDOE(株主資本配当率)も新たに目標指標とし、概ね2%を目安とすることを掲げました。DOEの導入は長期的保有をされる株主様の利益を念頭に置いたもので、当社に最も適した指標の一つだと考えたからです。加えて、自己株式取得を含む総

合的な株主還元を充実させてまいります。このように株主の皆様とのリレーションにおいても、「やさしく、あったかい」企業となることを目指したいと思います。

おわりに

例年、統合報告書のメッセージの最後は、私が当社の内外の事業所や関係会社を回り、社員達と話して気づいたことを報告させていただくことが常でした。しかし2020年11月期は残念ながらコロナのために皆を訪問し、直接話をすることができませんでした。この代わりになってくれたと思うのが、同年度に始めたグループ報です。この発刊には次のような思いがありました。M&Aを行い54社の企業グループとなった今、投資家の方でも分かりにくいという当社グループ全体の姿を社員に理解してもらいたいということ。当社の経営理念や私の思いを社員一人ひとりに共有してほしいということ。そして家に持ち帰り、社員の家族の皆さんに、お父さんやお母さんが働いている会社について知ってほしいということ。こうした思いから、あえてこのSNSの時代に「紙の冊子」としました。発刊の意図を伝える創刊号、四代続けてニッケグループで働いている社員のご家族の話を採り上げた第2号、コロナに対して立ち向かった介護や海外拠点の人たちの努力を伝えた第3号。



そして最新号は「中計」について、社長の私と各事業部長がアニメのヒーローとなって夢を語る形となっています。アンケート結果では、「お母さんの会社がこんな会社だとは知らなかったと子どもに言われました」「当社はこんなにいろいろな事業をしていたのですね」「会社経営に対する社長の熱い思いを知ることができた。見出しの「暑苦しい組織体が企業を飛躍させる」や、「ポジティブな野心を持ってほしい」という言葉に力をいただきました。時代の流れにうまく寄り添いながら、守るべきものは守っていく姿勢を改めて考えることができました」というコメントがあり、これこそ私の意図していたことだと思わず「ほくそ笑み」しました。

このグループ報作製時に制作会社のライターの方から「ニッケグループの魅力は何ですか？」と聞かれました。私は30年を超えるニッケでの勤務を思い起こして、「社員が誠実であることです」と答えました。これは中途入社の人やM&Aの相手方企業の方からもしばしば指摘されることです。経営者にとってこれほど素晴らしいことはありません。嘘がある経営はいつか破綻するものですから。これこそが当社グループが120年をかけて紡ぎ、織り上げた最大の資産です。冒頭、「感染症」拡大下でも社会のために業務を続けた社員がこの厳しい期間での最高益を支えてくれたと述べました。そして人材こそが永続的な発展の鍵であるとも述べました。それらの全ての基盤になるのは社員達の誠実さであると思います。これによってニッケグループは次なる危機も乗り越え、成長を続ける企業となることができると断言できます。私はこの社員達と一緒に働けることを誇りに思います。

ニッケグループ RN(リニューアル・ニッケ) 130 ビジョン

第2次

中期経営

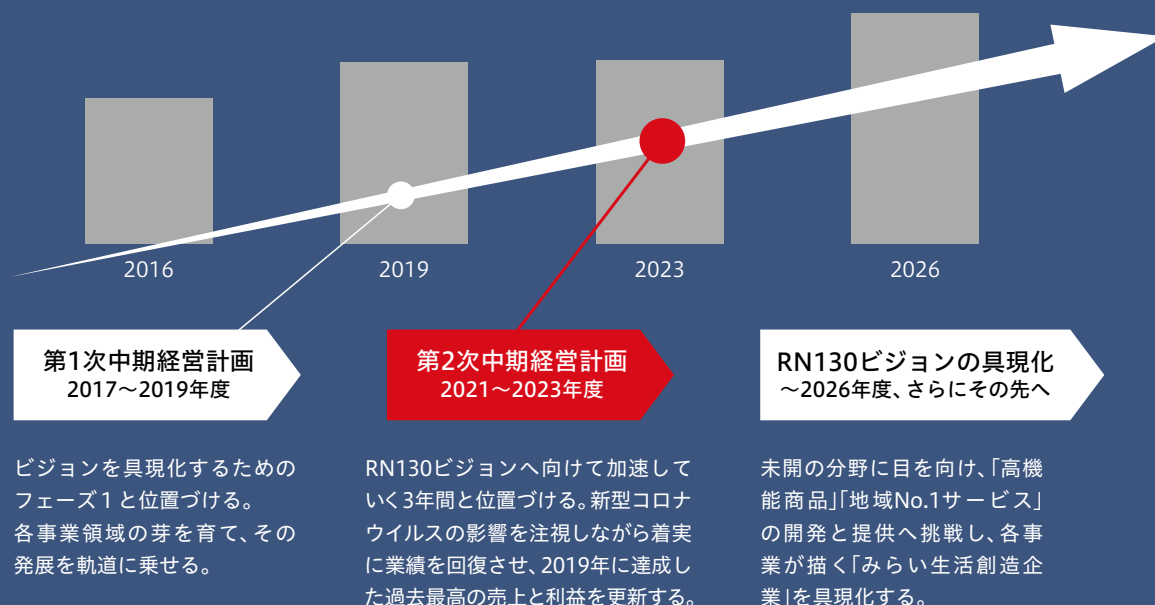
ニッケグループの中長期ビジョン ～ 永続的な成長と 発展を続ける企業を目指して ～

「感染症」拡大以降、投資家の方から「御社の経営理念について聞かせてください」「私たちは100年を超え

る業歴を持つ企業に投資する方針です。投資期間は10年以上です」といった、長期的視点での質問やご意見をいただくことが増えました。これへの回答になるように当社の長期ビジョンとその中での今期発表した中期経営計画についてお話ししましょう。

中長期ビジョン「ニッケグループRN(リニューアル・ニッケ)130ビジョン」

それぞれの事業が成長性・独自性・収益性など
事業の魅力を競い合う経営形態となり
永続的な成長と発展を遂げる企業グループへ



計画について

2021年11月期～2023年11月期

ニッケグループは、2021年1月に「RN130ビジョン」の第2次中期経営計画を発表しました。これは本来昨年の発表を予定していたものですが、その策定の過程で若手を中心に設置した委員会から売上2,000億円というビジョンが示されたため、より具体化、精緻化して投資家の皆様にお示しするため1年の持ち越しとし

た経緯があります。しかしその後、「感染症」の拡大があり前提とする経営環境がドラスティックな変化を見せたことから、これを踏まえて再策定を行っています。



今後10年間のニッケグループの目指す方向性、企業像、経営戦略を再構築し、中長期的な企業価値の向上を目指していく。

■ 第2次中期経営計画における4つの基本戦略

① 成長事業や新規事業、合理化への資源の重点配分に留意して各事業を育成していく

-  **衣料繊維事業**：●成長ドライバーの育成(機能素材、中国学生服、海外市場)
●製造における省人・効率化投資の実行
-  **産業機材事業**：●自動車・環境関連の更なる拡大(特に海外を強化)
●(株)フジコーとの連携強化
-  **人とみらい開発事業**：●ライフサポート分野の更なる拡大(介護、保育、スポーツスクール、キッズ)
●開発・不動産事業の遊休地活用からの自立
-  **生活流通事業**：●Eコマース事業の拡大
-  **メディカル関連**：●開発商品の収益化

② 海外ビジネスの拡大を目指す

- 学生服事業の中国市場開拓
- 産業機材事業における海外事業拡大、(株)フジコーとの連携

③ 資本効率の改善を推進する

- 低収益不動産の再開発・再々開発、切り離し
- 事業の選別を徹底し、不採算事業の撤退や再編を推進する

④ 事業部内再編によるシナジー効果の創出を図る

トップメッセージ

中長期ビジョン「ニッケグループRN(リニューアル・ニッケ)130ビジョン」

■セグメント別成長力

(単位: 百万円)

		第1次 中期経営計画		第2次中期経営計画(2021年度～2023年度)			3カ年成長率 2020年度対比
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
		実績	実績	業績予想	計画	計画	
衣料繊維	売上高	34,826	31,399	32,000	34,500	36,700	116.9%
	営業利益	2,506	2,216	2,700	3,200	3,650	164.7%
産業機材	売上高	25,784	19,057	22,000	24,000	27,200	142.7%
	営業利益	1,820	1,289	1,200	1,550	2,150	166.8%
人とみらい 開発	売上高	47,101	34,468	33,000	34,000	37,400	108.5%
	営業利益	6,907	5,949	5,700	6,000	6,650	111.8%
生活流通	売上高	16,568	16,783	17,000	17,500	20,700	123.3%
	営業利益	950	1,168	1,100	1,250	1,550	132.7%
グループ全体	売上高	126,401	104,915	107,000	114,000	127,000	121.1%
	営業利益	10,472	9,048	8,600	9,500	11,500	127.1%

成長投資と M&A 戦略で 成長ドライバーを育成していく

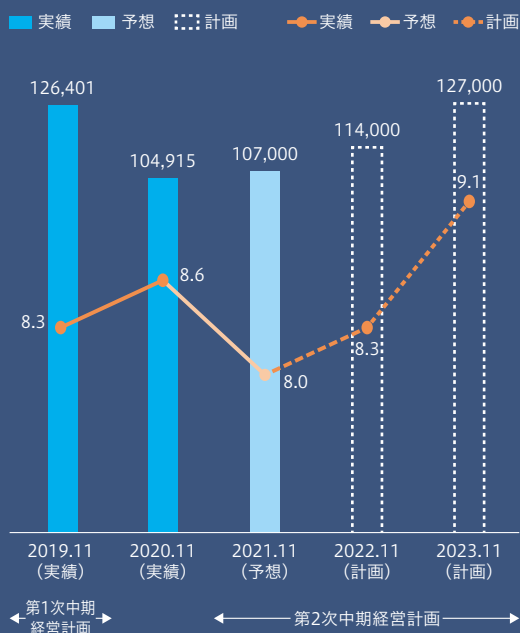
当社のビジネスモデルを説明しますと、4つの事業部門からなります。まず、学生服や警察・消防など公共機関への制服生地提供を中心とすることで景気変動の影響を受けにくく需要が安定している「衣料繊維事業」、そして住宅地域に隣接した旧工場跡地のショッピングセンターを中心に安定的な賃料収入を稼得する「人とみらい開発事業」、この2つの事業で景気の好不調に左右されない安定的なキャッシュフローを創出します。これに加えて、自動車業界を主要な顧客とする

ため景気変動の影響を受けやすいものの成長性が高い「産業機材事業」と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っているグループ内外の販売流通サービスを担う「生活流通事業」があります。この4つの事業で全体のリスクバランスを取りながら生み出された安定的なキャッシュフローにより、成長投資とM&A戦略を推進することでニッケグループの成長ドライバーを育成していくというものです。

まず、2017年11月期から2019年11月期の第1次「中計」の振り返りですが、これはRN130ビジョンを具現化するためのフェーズ1と位置づけ、今後のグループの事業拡大を担う成長事業の育成と拡大を主目的とし

■事業成長力

売上高 (百万円)・売上高営業利益率 (%)

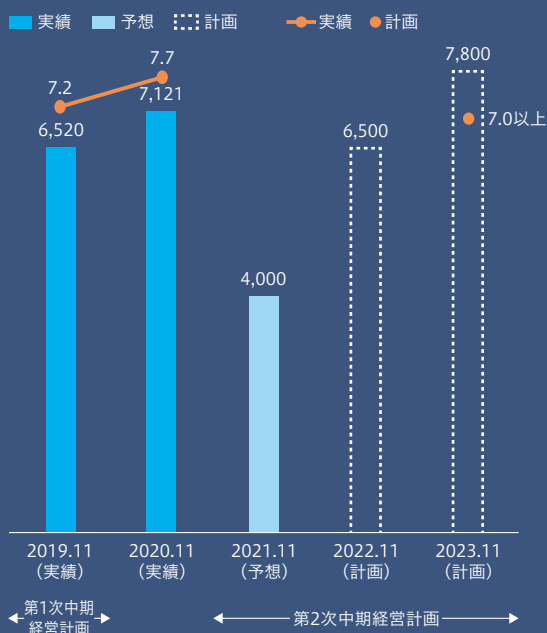


2020年11月期と2023年11月期の対比

売上高 **21.1% UP** ↑
営業利益率 **0.5ポイント UP** ↑

■事業収益力

親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)・ROE (%)



2020年11月期と2023年11月期の対比

親会社株主に帰属する当期純利益 **9.5% UP** ↑
2023年度における目標ROE **7.0%以上**

ました。そのための4つの基本戦略、「①成長事業と新規事業、合理化への資源の重点配分」「②海外ビジネスの拡大」「③資産効率の改善」「④部内再編によるシナジー効果創出」について取り組みました。この結果、第1次「中計」の最終年度である2019年11月期は売上と利益の目標を達成するとともに、過去最高の売上高と利益を更新、営業利益は10期連続増益となり、ROEも7.2%と目標の7%以上を達成することができました。一方で掲げた施策の遅れが顕著な事業もありました。2020年11月期を第2次「中計」に向けての準備の年とし単年度計画としたことは、既に述べたとおりです。

第2次中期経営計画で目指すもの

第2次「中計」は「RN130ビジョン」で示したありたい姿に向けて加速していく3年間の道筋を示すものです。第1次「中計」での課題認識を踏まえ、引き続きその4つの基本戦略に取り組み、「感染症」の影響を注視しながら着実に業績を回復させ、2019年11月期に達成した過去最高の売上と営業利益を更新することを目標としています。

ここで今後の成長部門として認識しているのは以下の事業です。まず「衣料繊維事業」は、第1次「中計」

トップメッセージ

では次の成長ドライバーを探している状況でしたが、中国での学生服事業の開拓や第一織物株式会社との提携による海外事業の拡大が視野に入ってきました。「産業機材事業」では、EV化や自動運転を視野に入れた自動車関連分野の拡大と海外展開、中国での環境フィルター工場の立ち上げ、株式会社フジコーとの提携による不織布ビジネスの収益拡大などです。

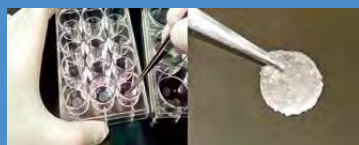
また「人とみらい開発事業」では、「感染症」拡大でホテル事業など修正を行ったものがありますが、保有資産の改修・再開発による収益の拡大や外部資産での不動産開発、保育・介護・スポーツスクール、キッズ事業などのライフサポートビジネスの更なる拡大を目

指します。そして、「感染症」下で大きな飛躍を見せた「生活流通事業」では、EC事業の更なる強化を図り、海外市場での販売ルートの確立、異業種分野への参入を図ります。加えて現状事業部ではありませんが、当社の繊維・不織布の技術を生体にやさしい繊維材料で利用するメディカル事業は、将来のニッケグループの新たなビジネスとして特に成長性を期待している分野です。全体としては「ライフ」「環境」に関する事業を成長分野として重視しており、これはSDGsの視点でも重要であると考えています。

中長期ビジョン「ニッケグループRN(リニューアル・ニッケ)130ビジョン」

■成長ドライバーの育成

メディカル関連分野



細胞培養用繊維基材「ジェノセル」

ライフサポート分野



保育・介護・スポーツスクール・キッズ事業

EC関連分野



海外市場・異業種分野への参入

ニッケグループが
狙う成長分野
各分野への
資源の重点配分
を行う

海外ユニフォーム分野



中国の学生服事業



中国のJKファッション



環境関連分野



中国でのゴミ焼却
施設向け環境用
高機能フィルター



EVモーター結束紐

バランスの取れた資本政策と 何よりも人財が大切

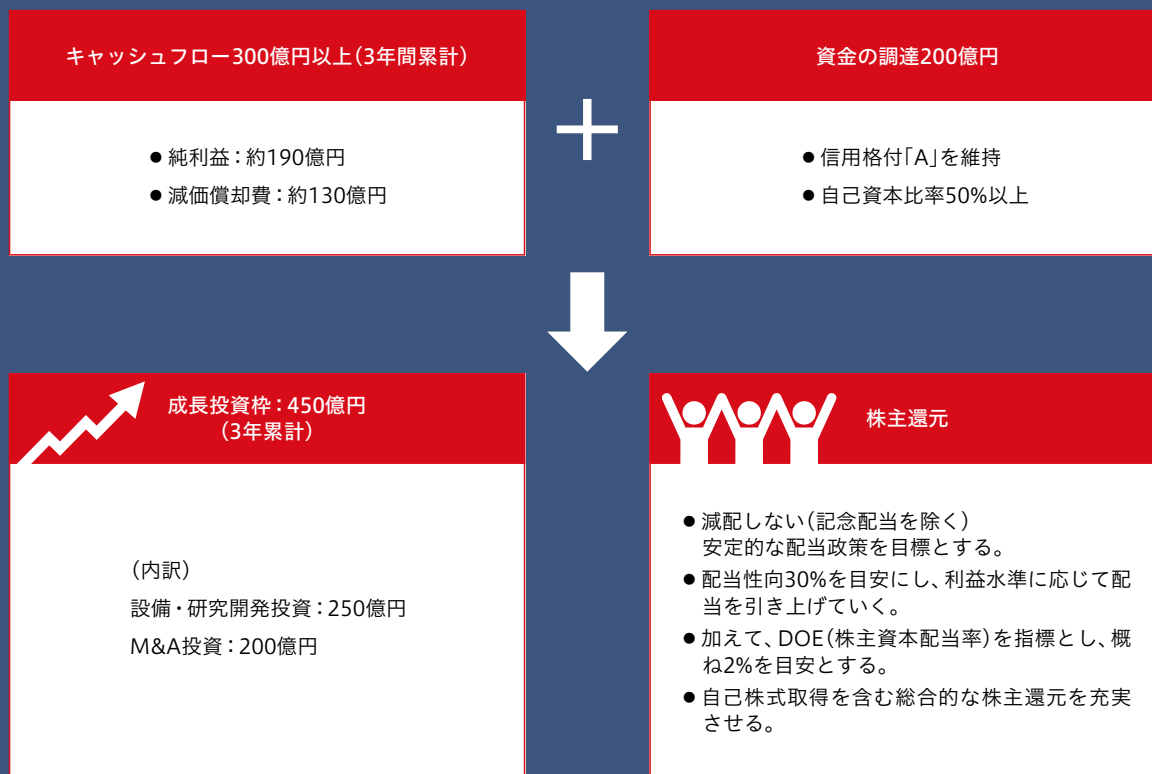
資本政策としては、成長投資と安定的な株主還元
のバランスを志向しています。3年累計で創出される
キャッシュフロー 300億円に加えて、当社の信用格付
「A」の維持と自己資本比率50%以上、および可能な資
金調達額200億円を前提に、投資では450億円の成長
投資枠を想定しています。そして、中長期的企業価値の
向上の観点から、250億円の設備投資・研究開発投資
を、そして200億円のM&A投資を計画しています。

この資本政策のもとにRN130ビジョンの具現化を

図ります。それは21世紀に何をやるか、大きく発展す
る事業は何かを見つけることに他なりません。そのた
めには成長性、独自性、収益性が鍵となります。特に
収益性はサステナブルであることの前提です。そして
何よりも人財が大切であることを改めて強調しておき
ます。

事業が面白いと思いその魅力を競い合う人財がいる
企業、そうした存在であり続けることができるならば、
ニッケグループは次の100年、そして200年続く永続
企業になれると信じています。

■成長投資・株主還元と財務戦略の考え方





「メディカル関連分野」を 新しい成長分野に定め、一層の企業価値向上を目指す

ニッケグループでは、「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つの事業の全てを本業と位置づけています。既存事業の収益力は安定してきましたが、目指す目標達成に向けて更なる成長事業の育成と新規事業への参入が必要と認識しています。現在ニッケグループでは、既存事業に加えて「メディカル関連分野」を新たな可能性のある事業分野と定め、グループ一丸となって新たな可能性に向けて、開発商品の収益化に邁進しています。

新たな可

なぜメディカル関連分野を選択したのか？

ニッケグループでは、前中長期ビジョン「NN120ビジョン」のもと、2008年12月に技術研究所を発展させた組織として研究開発センターを立ち上げました。“次世代のビジネス”を生み出すことを目的とするセンターは、「事業部組織と異なる独自性発揮により、マーケットを創造する」をテーマに新たな成長分野への突破口を切り開くことが使命でした。研究開発センターの目指す分野のひとつに「健康・快適・医療・長寿社会」があり、潜在ニーズの掘り起こしから新規分野開発として「再生医療を中心としたメディカル分野」に注力してきました。繊維製造で培ってきた要素技術を活かして、人にやさしい医療機器開発を目指してきたのです。その結果、2018年には(株)ニッケ・メディカルを立ち上げ再生医療に不可欠な細胞培養足場材「ジェノセル」を販売することとなり、また翌2019年には高度管理医療機器等販売業の資格を持つ(株)京都医療設計をグループに加え、人への適用を見据えた医療機器製造・開発体制を整えてきています。

人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループを標榜するニッケグループでは、「安全・安心・健康・快適」をメディカル分野のキーワードに事業を推進しています。今後、日本だけでなく世界においても長寿・健康社会の到来が想定されており、「人にやさしい医療機器」を提供することで「人生100年時代」に貢献できる企業グループを目指して行きます。



細胞培養用ゼラチン繊維基材

メディカル関連分野を成長事業に！ ー可能性のあれこれー

① 2023年度における成長期待

ニッケグループのメディカル関連事業は、(株)ニッケ・メディカルと(株)京都医療設計が担っています。(株)ニッケ・メディカルは2018年12月に設立され、創薬研究で利用される細胞培養用ゼラチン繊維基材「ジェノセル」といった資材・部材を扱っています。(株)京都医療設計は、医療機器の製造販売などを手掛けており、2019年4月にグループに加わりました。ニッケグループでは、再生医療をはじめ医学・医療業界での存在感を高め、第2次中期経営計画の最終年度となる2023年度には、メディカル関連事業の売上高を現状比約1.8倍の53億円に拡大させる考えです。

② 細胞培養用繊維基材「ジェノセル」、パウダー品も開発

同事業を伸展させていく上で期待をかける「ジェノセル」。牛骨や豚皮由来のゼラチンを繊維化し、不織布構造のシートやブロック形状に加工したもので、iPS細胞(人工多能性幹細胞)、ES細胞(胚性幹細胞)などを培養するうえで、3次元足場材料、細胞シートのキャリア材料、異種細胞シートの積層材料として活用できます。「ジェノセル」の深部まで細胞が浸潤するため細胞3次元体を形成しやすく、ゼラチンの栄養酸素透過性により細胞を長期間生存させられます。「ジェノセル」は液中で半透明なため、培養下での観察を行え、強度もあり、ピンセットによるハンドリングも可能。要望に応じて硬さ、厚みを変更できる特徴があり、大学の研究現場を中心に使用されています。②

能性への展望

ーメディカル関連分野への参入ー



●さらに、ユーザーのニーズに応えるため、「ジェノセル」のパウダータイプを品揃えしています。針状の繊維で細胞を播種する際に一緒に培養容器に投入することで、球状の細胞集合体であるスフェロイドを作製でき、2日で1ミリメートル程度の大きさに成長させられるのが特徴です。さらに、ジェノセルに続く製品も市場投入を考えています。生体適合材料を繊維化し形にするとという得意技術を活かした医療機器の研究開発に取り組んでおり、(株)ニッケ・メディカルと(株)京都医療設計とがタッグを組んで、医療現場で用いられる製品を継続的に上市していく計画です。

③ iPS心筋シート移植デバイス開発

(株)ニッケ・メディカルは、芦森工業(株)、京都大学と共同で、内視鏡手術での細胞シートの心臓移植デバイス「エク

シード」を開発しました。iPS細胞などから作った細胞シートを狭い切開口から挿入でき、安全で負担の少ない手術を実現します。ニプロ(株)と医療機器として開発を進めており、2～3年後の実用化を目指しています。

開発したデバイスは弾性高分子素材(エラストマー)を先端部に使用。挿入時は細胞シートごと細い筒に収納し、体内で広げてシートを心臓表面に貼り付けます。極細チューブで水を供給してシートを歪みなく移植が可能です。従来、シートの移植手術は胸の中央や肋骨(ろっこつ)の間を切開して心臓を露出して貼り付けており、傷からの「感染症」や切開に伴う出血、呼吸障害などの合併症、手術後の痛みなどのリスクが大きく、切開の小さい内視鏡手術が求められています。今後、実際の心臓手術を想定し、拍動モデルでの検証により改善を進めてまいります。

CFOメッセージ



引き続きM&Aを 成長戦略の核として、 ニッケグループの 企業価値向上に努めます。

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

Okamoto takahiro

コロナ禍においても経常利益 および最終利益で過去最高値を更新

2020年11月期は、新型コロナウイルスの影響を受け、売上高・営業利益は昨対比較で減収減益となりましたが、昨年に資本業務提携した(株)フジコーの持分法適用関連会社化により、負ののれん益を営業外利益に計上した結果、経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高値となりました。また、前期は2026年度を最終年度とする中長期ビジョン「RN130ビジョン」の第2次中期経営計画(2021～2023年)策定の準備期間とし、2026年度のありたい姿を確実に実現するために、現時点の進捗状況や課題、環境変化等を再点検しました。

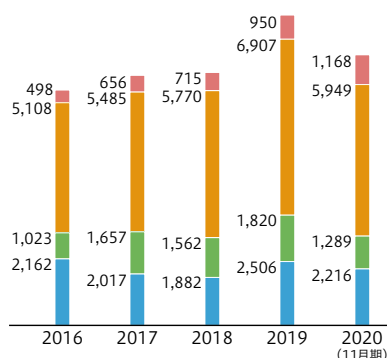
第2次中期経営計画の課題は 資本効率性と成長性

2020年12月よりスタートさせた第2次中期経営計画は、第1次中期経営計画の基本戦略を引き継ぐこととなりますが、新型コロナウイルスの影響が不透明であり、着実に業績を回復させ、最終年度の2023年度には、2019年度に達成した過去最高の売上高と利益を目指すこととします。

財務戦略は、健全性・収益性・資本効率性・成長性・安定株主還元を基本とすることにより変わりますが、当社の強みは学校制服用素材の販売と不動産賃貸をベースにした安定キャッシュフローであり、それが現在の自己資本比率60%超

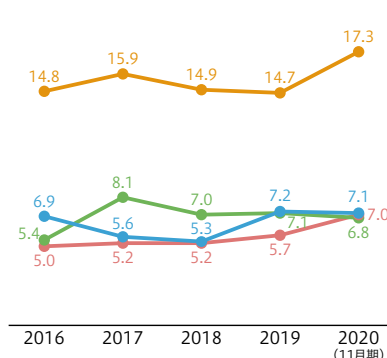
セグメント別営業利益 (百万円)

■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



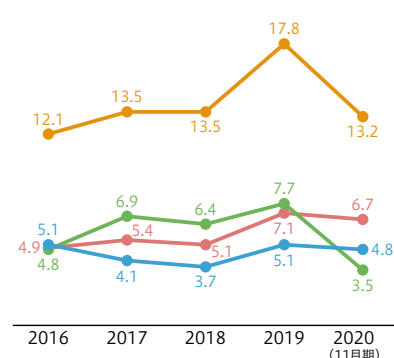
セグメント別営業利益率 (%)

■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



セグメント別ROIC (%)

■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



や実質無借金状態の健全な財務体質に繋がっております。当面の財務運営は、健全性に加え、新型コロナウイルスの影響を考え、手元流動性資金を確保し、グループ全体のリスクに備えます。

課題は、資本効率性と成長性と考えております。第2次中期経営計画最終年度のROEの目標は7%以上としております。前期のROEは目標としていた7%超を達成しましたが、負ののれん益計上によるところが大きく、それを除くと5%台です。さらに賃貸等不動産の含み益が約600億円超あり、資産効率の改善を図るべく、投資基準にROICを用いて案件審査を厳しく実施しております。当社の資本コストはWACCで試算すると4%台です。ROICは最低でも5%以上が条件で目標は8%以上としております。ROICを用い、赤字事業や不採算事業の縮小撤退を促すとともに、低収益不動産の再開発あるいは再々開発に取り組めます。前期はカプセルホテル9 hoursを、新規事業ではありましたがインバウンド需要の回復に時間がかかると判断し、速やかに閉鎖し減損処理を実施しました。再開発案件には、千葉県市川市や東京都中央区八重洲、愛知県一宮市、神戸市中央区等の大型案件があります。どれも時間がかかりますが、第2次中期経営計画の中で実行あるいは方向性を出してまいります。

引き続き外からの成長（M&A）が成長戦略の核

成長戦略は引き続きM&Aが核になります。健全な成長には、内からの成長（設備・研究開発投資）と外からの成長（M&A）へのバランスした投資が重要であり、中期経営計画3カ年では設備・研究開発投資に250億円、M&A投資に200億円の枠を設定しております。資金調達は、3年間の営業キャッシュフロー 300億円と外部調達200億円を予定しており、機動的な対応ができるように信用格付「A」を取得し社債発行登録も済ませております。有利子負債の200億円は信用格付の「A」を維持できる水準です。また自己株式を15百万株弱、時価で150億円相当保有しておりますが、今のところは消却よりも、M&Aによる株式交換や役員への株式報酬等の前向きな活用を考えております。

M&Aの投資分野は、現在の4事業部およびメディカル事業とのシナジー効果が見込める事業領域を考えており、常に5件前後の案件を検討しております。従来は金融機関やM&A仲介会社からの持ち込み案件が中心でしたが、今後は（株）フジコーとの資本業務提携のような連携メリットが見込める先についてはこちらからアプローチしていく案件を増やしていきたいと考えております。CFOとしてM&A投資において最も気を使っている点はやはり投資金額です。特にのれん代については社内の基準として、対象会社の想定営業利益の5年以内を条件としており、当社の基準に合わないものには投資しないことを徹底しております。よって、連結ベースにおける無形固定資産ののれん代は10億円程度、年間償却費も5億円程度と健全な水準です。

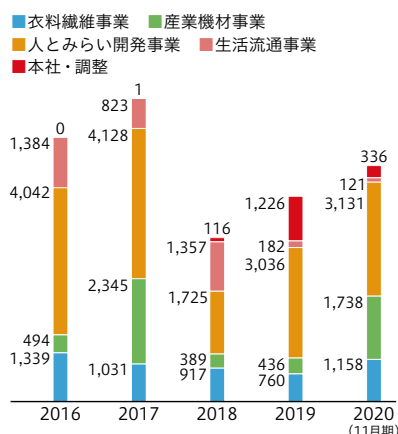
設備投資については、衣料繊維事業の省力化投資や産業機械事業のフィルター事業、人とみらい開発事業の介護・保育・フランチャイズ事業等を計画しており、今期は既に介護事業3カ所、保育1カ所、フランチャイズ1カ所の開業を決定しております。

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等について売却を進め、第1次中期経営計画の3年間では20銘柄、簿価ベースで22億円、昨年度は11銘柄、同3億円を売却しました。第2次中期経営計画においても引き続き検証を行い、縮減に努めていく方針です。

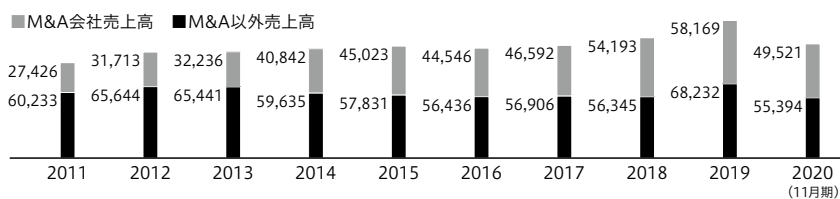
配当方針については、当社はオイルショック後の業績悪化に伴う昭和50年以降減配しておらず、配当性向30%を目安に減配しない安定的な配当政策を目指してきました。第2次中期経営計画ではこれらに加えて、経営指標に概ね2%程度を目安とするDOE（株主資本配当率）を追加しました。今後は同指標を重視していくことになろうかと思えます。

最後になりますが、私が担当している経営戦略センターは、経理室、経営企画室、人財戦略室、総務法務広報室、デジタル推進室、事業開発室（M&A）等を統括しており、経営戦略に基づく財務戦略の策定だけでなく、CEOが戦略的意思決定を行うための情報提供や助言の役割を幅広く担っております。今後とも資本市場としっかり向き合い、企業価値向上に努めてまいります。

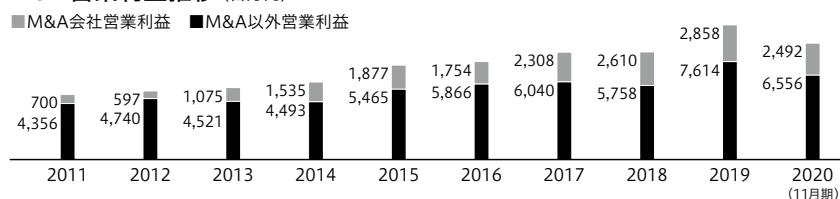
設備投資・M&A (百万円)



M&A売上高推移 (百万円)



M&A営業利益推移 (百万円)



CFOとAQUA社長の対談：M&Aによるシナジー（相乗効果）とは——

**Q ニッケグループの
M&A 案件に際しての基準はありますか？**

A CFO 岡本
財務面における投資基準を2つ設けています。1つ目は、買収時の「のれん」の評価であり、対象企業の想定営業利益の5年以内を基準とし、買収金額の高騰に歯止めをかけています。当社は連結会計上「のれん」の償却を5年で行っているため、買収後、償却に5年以上かかるとその案件の営業利益が赤字になり業績の足を引っ張ることになります。したがって、買収前は想定営業利益について皆が真剣に議論しています。2つ目は、投資基準にしているROICです。目標は8%だが、当社のWACCの水準が4%台であることから、最低条件は5%としています。どれだけの資本を使ってどれだけの利益をあげるかについての意識を高め、課題である資本効率の改善に繋げています。

**Q M&A 戦略を展開する上で、
特に注意していることは何ですか？**

A CFO 岡本
M&Aはシナジー効果が重要といわれますが、シナジー効果とは1+1が2.5や3になることです。しかしそのような案件は極めて少ないので、当社は、既存事業との親和性や連携することによりメリットが見いだせる事業ならば検討を進めることにしています。中でも生活流通事業では、ネット通販に強みを持つ、家具・寝装・インテリア家電・雑貨等を取り扱う企業を中心にM&Aした結果、グループ企業が連携して、Eコマースの推進やリアルとEコマース双方に適応した物流機能構築の体制が整ってきました。

A AQUA 尾張
そうですね。ECの市場はさまざまな企業が参入しながら、形を変え拡大をすると思います。最近ではテスラの自動車販売の事例を見ると、ECを経由して売れない製品はない気がしてきます。ECを活用することにより、既存の流通経路や販売手法を大きく変えられる可能性があるため、ニッケグループにもそのような手法を活用できる商品や事業があるのではないのでしょうか。これらECに関わるノウハウを共有し、デジタル事業におけるグループの連携を進めていきたいと考えております。

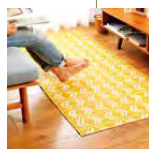


CFO 常務執行役員 経営戦略センター長 岡本 雄博
おかもと たけひろ

新しい成長分野を M&A戦略で、 狙う上で「人財」が 肝となる。

株式会社 AQUA とは？

2018年3月30日付でニッケグループの一員となった株式会社AQUAは、ECショップを運営し、ECモールでも出店販売する企業です。自社および楽天市場、yahoo!ショッピングなどのネットモールで、「セレクトショップ AQUA」の名称で、主に生活家電やインテリア雑貨、化粧品などを販売。楽天市場では2017年度における「ショップ・オブ・ザ・イヤー生活家電ジャンル賞」を受賞するなど、消費者から高い評価を受けています。





おわり むねと
株式会社 AQUA 代表取締役社長 尾張 崇

ニッケグループでは、第2次中期経営計画において成長のための積極的な投資計画を策定しています。それは、内からの成長のための「設備投資」「研究開発投資」だけでなく、外からの成長を目指すための200億円の「M&A投資」です。CFOの岡本と(株)AQUAの尾張社長が、ニッケグループのM&A戦略について多角的に語っています。

【株式会社AQUAの概要】

商 号：株式会社 AQUA
代 表 者：尾張 崇
本店所在地：神奈川県横浜市戸塚区戸塚町6002番地41
設立年月日：2004年10月12日
資 本 金：1,000万円
従 業 員 数：35名
主な事業内容：
生活流通事業(デザイン家電、インテリア雑貨、化粧品)のネット販売・小売
ニッケによる議決権の所有割合：98%

社長談

新商品の開拓・開発だけでなく、将来的には当社のEC事業で得たノウハウをパッケージ化して、ニッケグループ内で共有する野望があります(笑)。
また、コンサルティング業務も担うことで、グループ全体のEC事業の発展につなげていきたいと考えています。

Q 社会の持続的成長に向けて ニッケグループは何ができますか？

A CFO 岡本
主力製品のウール素材は天然繊維であり環境保護に適しています。我々は主にそれを学校用制服素材として販売しており、学校環境や教育現場の改善、子ども達のより良い人間関係の形成などにも学校制服は良い効果を与えます。それらを科学的に明らかにし、海外へも展開していく考えです。その他には、太陽光発電や幼児教育等にも取り組んでおり、SDGsを意識した経営活動を当社らしく地道に実践していくことにより、サステナビリティを推進していきたいと考えています。

A AQUA 尾張
当社が担う小売業もサステナビリティと無縁ではないと考えています。まずは取引先に対して製品製造に関わる情報を求めていきたいと思います。また、キッチン関連の商材を多く取り扱う関係上、多くの女性が活躍する職場環境となっておりますが、今後も事業の継続性を維持しつつ、出産や育児などの環境変化を経ても、長く働ける環境づくりを進化させてまいります。持続可能な社会の実現に貢献する企業であり続けるために、そしてAQUA企業理念「人と自然と響きあう」の実現に向けて、グループ全体で協力し合ってサステナビリティ活動に取り組んでいます。

Q なぜ、ニッケグループを選んだのですか？

A AQUA 尾張
「事業規模の大きさや不動産ビジネスなど、ニッケは安定した事業基盤を持つので、合流直後から一方的に無理な要求や急激な変化は求めない。特に重視していることは、グループ各社の人財に委ねた自由な戦略展開を心掛けていること」と買収時には詳しく説明されました。正直、不安は拭えない面はありましたが、実際そのとおりになっていると思います。そのため、今日までEC事業の維持拡大に集中することができました。

Q 新しくニッケグループの一員となって 思うことは何ですか？

A AQUA 尾張
比較的近いグループ会社もそうですが、ニッケ側から人財を送り込んで完全にコントロールする形ではなく、各社の人財を活かしていく形は素晴らしいと思います。また、グループ内の資金融資制度もあり、既存の取引銀行と条件が近いのに驚きました。こういったバックアップを受ける体制があることにより、取引先各社への安心に繋がっています。

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、強みを活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。



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。

事業紹介



世界の人々に、物理的・生理的・精神的のすべての側面において「快適な生活」を提供し続けることがミッションです。

衣料繊維事業本部長

川村 善朗 (かわむら よしろう)

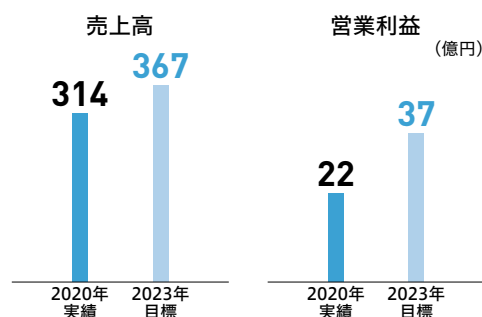
1983年 4月 当社入社
2005年12月 江陰日毛紡績有限公司総経理兼江陰日毛印染有限公司総経理
2008年12月 当社研究開発センター第2研究開発室長
2010年 5月 当社エンジニアリング事業部専門部長
2013年 2月 株式会社ニッケ機械製作所代表取締役社長
2015年 9月 当社衣料繊維事業本部製造統括部長
2016年 2月 当社執行役員衣料繊維事業本部製造統括部長
2017年 6月 当社執行役員衣料繊維事業本部製造統括部長
兼ファブリック事業部長
2019年 2月 当社取締役、常務執行役員衣料繊維事業本部長(現任)



中期経営計画3カ年の成長

売上高 116.9%

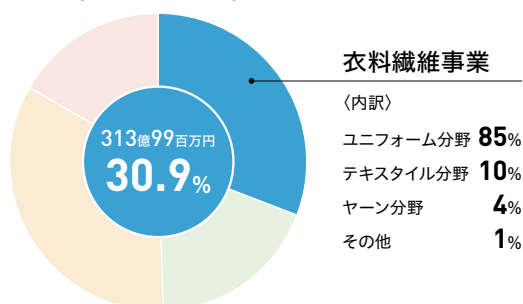
営業利益 164.7%



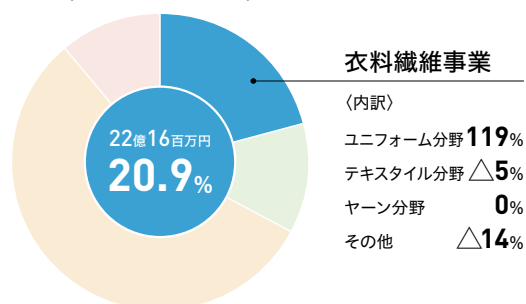
2020年(11月期)事業別セグメントの内訳

※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高(32億5百万円)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(△15億74百万円)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。

〈売上高構成比〉



〈営業利益構成比〉



主な取扱い商品・サービス

- ・ユニフォーム分野：学校制服用素材／一般企業制服用素材／官公庁制服用素材
- ・テキスタイル分野：一般衣料用素材
- ・ヤーン分野：売糸

衣料繊維事業



▶事業内容

衣料用途を中心とした高機能素材・製品の開発・製造・販売

▶基本方針

〈「国内利益最大化」「海外成長最大化」〉

- すべての活動でSDGsを意識した取り組みを行う。
- 国内事業においては、市場は縮小傾向にあり、思い切った原価及びオペレーションコストの削減をすることにより、営業利益の成長を実現する。
- 海外事業においては、マーケティング／プロモーションのインフラを構築し、成長を加速。

将来のありたい姿に向けた事業戦略

基本方針とビジョン

衣料繊維事業本部の事業ミッションは、長年培ってきたウール・合繊技術を活用し、世界の人々に、物理的・生理的・精神的なすべての側面において「快適な生活」を提供し続けることです。事業にかかわるすべての人がこの事業ミッションに思いを合わせるとともに、その実現に向けて、すべての経営活動でSDGsを意識し、消費者の視点でビジネスプロセスを改革していくことを第2次中期経営計画策定の基本方針としました。

衣料繊維事業は、自然の恩恵を受けた「ウール」を主な素材として、より安心で安全な持続可能な未来に向け、地球環境の保護・保全に寄与し、掲げた未来を実現する人財育成を支援することをSDGs取り組みの目的と定めました。「Weaving for the future ～未来を織りなす～」をビジョンとして具体的に9つのアクションを展開して行きます。

今後の事業戦略の鍵

デジタル技術の進化は、企業と消費者および企業と企業とのつながりをより密接なものへと変化させており、このような変化は今後も加速されていくと想定しています。この技術を活用したビジネスプロセスの変革が今後のキー戦略と考えています。

国内においては、市場規模が縮小していく中で、事業グループ内はもとより、製造～販売～アパレル～消費者のバリューチェーン全体を効果的につなぐことで、無駄の排除とオペレーションの効率化により収益性の向上に取り組みます。また、一般衣料向けテキスタイル・ヤーン事業においては、素材販売から製品のOEM/ODM販売に移行し、素材力と生産背景のアレンジ力を強みとした収益モデルへと発展させていきます。

海外においては、(株)ニッケテキスタイル＋第一織物(株)で欧州のハイブランドに対してテキスタイル販売を拡大していきます。そのために、2社共通のマーケティング／プロモーションインフラを構築していきます。中国の学生服事業は成長ドライバーと位置づけて育成します。

製造部門の変革も重要

このような販売戦略を支えるためには製造部門の変革も重要となってきます。エネルギー効率の向上など、よりシンプルでスマートなものづくりを実現するために、3年間で約60億円の投資を行います。また、外部企業と連携・協業によるグローバルに最適な製造バリューチェーンの構築を目指し、安定した品質と供給能力を保持すると同時に原価低減も実現していきます。

事業紹介



地球にやさしい製品の供給を推進し、
環境負荷低減に寄与する
取り組みを通じて、SDGsの達成にも
貢献したいと考えています。

産業機材事業本部長

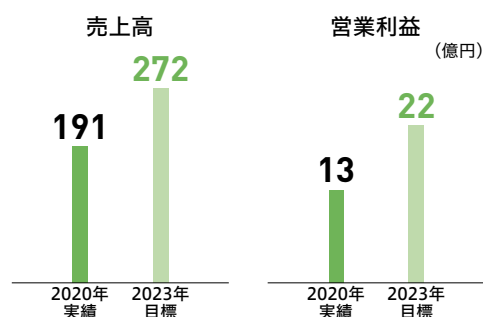
日原 邦明 (ひはら くにあき)

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
2018年 2月 当社取締役、常務執行役員産業機材事業本部長(現任)
2018年 6月 芦森工業株式会社社外取締役(現任)
2020年 6月 株式会社フジコー代表取締役社長(現任)



中期経営計画3カ年の成長

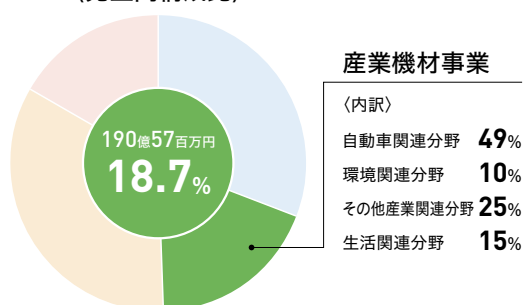
売上高 **142.7%**
営業利益 **166.8%**



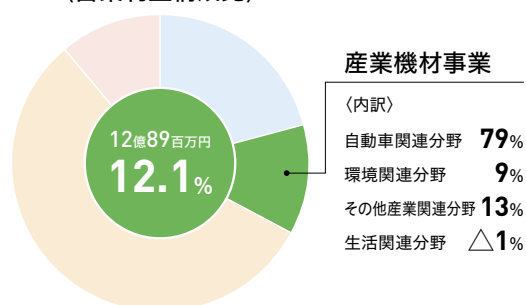
2020年(11月期)事業別セグメントの内訳

※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高(32億5百万円)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(△15億74百万円)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。

〈売上高構成比〉



〈営業利益構成比〉



主な取扱い商品・サービス

- 自動車関連分野: FA設備/緩衝材(不織布)/エアバッグ・シートベルト用縫製系/モーター結束紐用素材
- 環境関連分野: フィルター(不織布)/エネルギー関連設備
- その他産業関連分野: OA・家電向け資材/半導体関連部品
- 生活関連分野: ラケットスポーツ関連/フィッシング関連/楽器用資材

産業機材事業



▶事業内容

次の分野における製品、資材、技術、サービスなどの提供

①自動車関連分野、②環境関連分野、③その他産業分野、④生活関連分野

▶基本方針

- 自動車関連、環境関連を中心とした収益拡大。
- 海外販売の拡大。
- 不織布事業の収益拡大（(株)フジコーの業務提携の深化）。

将来のありたい姿に向けた事業戦略

基本方針とSDGsの達成

産業機材事業では、社会のニーズが高く、市場の成長も見込まれる『自動車関連事業』『環境関連事業』を中心とした収益の拡大を基本方針として掲げています。自動車関連では、電動化や自動化などの技術革新が絶え間なく進んでいます。この変革期を大きなチャンスと捉え、当社グループの保有する独自性、優位性のある技術を使用して、環境車用の資材やEV関連のFA設備などを積極的に開発し、提供していきます。

環境関連では、大気汚染などに対する環境保全がグローバルでの大きな課題となる中、フィルターなど地球にやさしい製品の供給を推進し、環境負荷低減に寄与する取り組みを通じて、SDGsの達成にも貢献したいと考えています。

海外事業とシナジー効果

これらの事業においては、特に海外での販売拡大を目指しています。第2次中期経営計画期間においては、中国江蘇省への環境フィルター生産工場の新設や、海外向けのEVモーター用結束紐の設備増強などを予定するとともに、市場成長や収益の見込まれる地域を中心にグローバル営業体制の拡充も計画しています。

また、昨年5月より資本業務提携を開始した「株式会社フジコー」との連携強化による不織布事業の収益拡大にも注力していきます。既に、相互の人材交流や生産面の連携などにより、シナジー効果は発揮しつつありますが、さらに協業を深化することにより、シナジー効果を最大化したいと考えています。



事業紹介



顧客満足や従業員満足を追求
するために人財開発を重視し、
各分野でのプロフェッショナルとして
圧倒的No.1の商品・サービスを
提供し続ける。

人とみらい開発事業本部長

長岡 豊 (ながおか ゆたか)

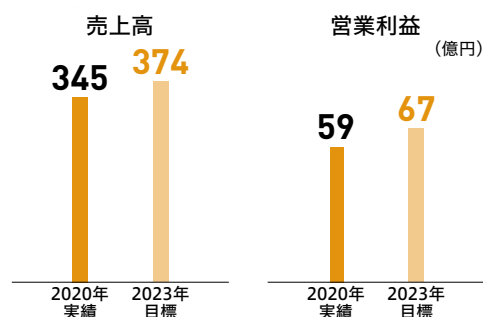
1984年 4月 当社入社
2008年12月 当社衣料繊維事業本部岐阜工場長
2010年12月 当社衣料繊維事業本部印南工場長
2012年 2月 当社衣料繊維事業本部付部長(海外事業特命担当)
2014年 2月 当社衣料繊維事業本部岐阜工場長
2015年 9月 株式会社ニッケ機械製作所代表取締役社長
2018年 2月 当社執行役員、株式会社ニッケ機械製作所代表取締役社長
2020年 2月 当社取締役、常務執行役員人とみらい開発事業本部長
2021年 2月 当社取締役、常務執行役員人とみらい開発事業本部長
兼開発事業部長(現任)



中期経営計画3カ年の成長

売上高 **108.5%**

営業利益 **111.8%**



2020年(11月期)事業別セグメントの内訳

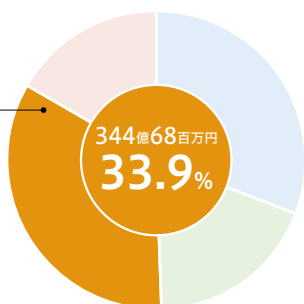
※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高(32億5百万円)を除いた売上高をベースに算出しています。
※営業利益構成比はその他・調整額(△15億74百万円)を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

〈売上高構成比〉

人とみらい 開発事業

〈内訳〉

開発関連分野 **43%**
ライフサポート分野 **19%**
通信および
新規サービス分野 **38%**

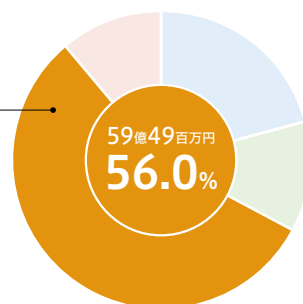


〈営業利益構成比〉

人とみらい 開発事業

〈内訳〉

開発関連分野 **88%**
ライフサポート分野 **10%**
通信および
新規サービス分野 **1%**



主な取扱い商品・サービス

- ・開発関連分野：商業施設運営／不動産賃貸／ソーラー売電事業／建設事業
- ・ライフサポート分野：保育・学童保育／介護／スポーツ関連
- ・通信および新規サービス分野：通信関連／キッズランド(児童向けアミューズメント)／フランチャイズ事業(サーティワン・TSUTAYA等)

人とみらい開発事業



▶事業内容

店舗から街づくりまでの拠点開発による地域ニーズに対応した商品・サービスの提供と不動産開発

▶基本方針

- 顧客満足(CS)や従業員満足(ES)を追求し、地域でNo.1の商品・サービスを提供する。
- 事業本部内での相互関係を強化し、「街づくり」「拠点開発」の選択肢を拡げる。
- グループ企業所有資産の収益および資産価値の最大化を図る。
- 人財開発を重視し、各分野でのプロフェッショナルとして行動する。

将来のありたい姿に向けた事業戦略

4つの基本方針

人とみらい開発事業では、

- ① 顧客満足(CS)や従業員満足(ES)を追求し、地域で圧倒的No.1の商品・サービスを提供し続ける。
- ② 事業本部内での相互関係を強化し、「街づくり」「拠点開発」の選択肢を拡げる。
- ③ グループ企業総合の所有資産の収益および資産価値の最大化を図る。
- ④ 人財開発を重視し、各分野でのプロフェッショナルとして行動する。

以上、4つの基本方針を指針としてPDCAサイクルを守りながら事業を積極推進しています。

3部門における具体的施策

人とみらい開発事業本部は、地域に根差した街づくりや施設賃貸管理を行う開発事業部、介護・保育・スポーツなど人の人生にかかわるライフバリューサービス部、携帯電話販売・キッズアミューズメント・書籍ビデオレンタル・菓子販売などフランチャイズ事業を行う通信・新規サービス部の3つの部門を運営しています。

まず開発事業部では、所有資産価値の更なる向上を図るため、コルトンプラザの南側開発の具体的なプランを2021年度中に策定、東京ビル・神戸本店ビル・一宮遊休地などの有効活用を図ります。また外部のオフィスビルや商業施設など不動産価値の向上につながる物件を見極めて、運営・売買を進めて行きます。建築工事を行うニッケ不動産グループでは、公共工事の受注により事業領域の拡大を図ります。次にライフバリューサービス部では、介護事業の拠点拡大と地域密着の介護支援サービス拡充、保育事業は認可保育などニーズの高い地域への展開、スポーツ事業はゴルフのVRレッスンやインドアテニスの新規出店と健康・スポーツ支援を地域ソーシャルビジネスとして今後展開していきます。最後に通信・新規サービス部では、携帯電話販売は各キャリアとの取組み強化、コロナ後のキッズアミューズメント事業の展開とフランチャイズは将来可能性のある新規事業にチャレンジします。

以上の施策を実行し、第2次中期経営計画最終年度の2023年に売上374億円、営業利益67億円を目指します。

事業紹介



変化を敏感に捉え、
お取り組み先企業様とともに、
世の中やお客様の暮らしに
「便利さ」と「豊かさ」を
お届けすることを
第一の使命と考えております。

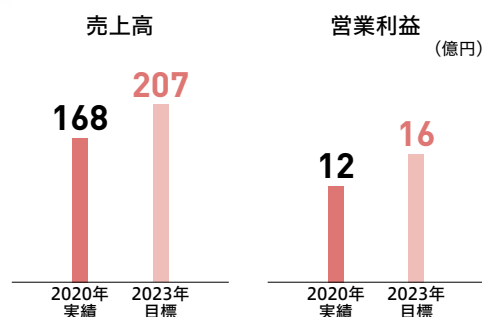
生活流通事業部長
藤井 裕士 (ふじい ひろし)

2012年 2月 ミヤコ商事株式会社代表取締役社長
2016年 3月 ミヤコ商事株式会社代表取締役社長(ニッケグループ同社子会社化)
2016年11月 ミヤコ商事株式会社代表取締役社長兼株式会社ナイスデイ
代表取締役社長
2018年 3月 ミヤコ商事株式会社代表取締役社長兼株式会社ナイスデイ
代表取締役社長兼株式会社AQUA代表取締役社長
2021年 2月 当社執行役員、生活流通事業部長
兼ミヤコ商事株式会社代表取締役社長(現任)



中期経営計画3カ年の成長

売上高 **123.3%**
営業利益 **132.7%**



2020年(11月期)事業別セグメントの内訳

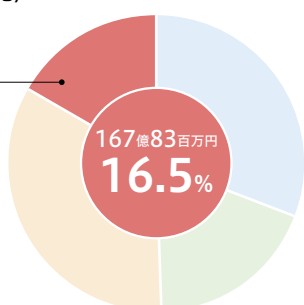
※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高(32億5百万円)を除いた売上高をベースに算出しています。
※営業利益構成比はその他・調整額(△15億74百万円)を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

〈売上高構成比〉

生活流通事業

〈内訳〉

寝装品および
業務用品分野 **25%**
生活雑貨分野 **49%**
ホビー・クラフト分野 **17%**
その他 **9%**

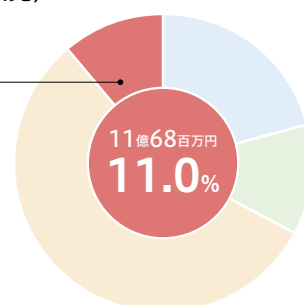


〈営業利益構成比〉

生活流通事業

〈内訳〉

寝装品および
業務用品分野 **24%**
生活雑貨分野 **42%**
ホビー・クラフト分野 **13%**
その他 **21%**



主な取扱い商品・サービス

- ・寝装品および業務用品分野：寝装品／航空機内膝掛毛布／災害備蓄用毛布
- ・生活雑貨分野：生活家電・雑貨／100円ショップ向け雑貨／家具／タブレット・パソコン用フィルム
- ・ホビー・クラフト分野：スタンプ用インク・スタンプ／乗馬用品／手編毛糸
- ・その他：コンテナ販売／保険代理店／物流

生活流通事業



▶事業内容

- 既存の事業分野にこだわらない商品・サービスの開発と新規事業開拓
- 商社機能を活かした、グループ内外に対する販売・Eコマース・物流の基盤強化の提案・実現

▶基本方針

- 既存事業の枠に捉われず、自由な発想で新規事業を発掘、開拓し、異業種分野にも積極的に参入していく。
- 川上から川下までのすべての領域で将来性、社会貢献性の高い事業を目指す。

将来のありたい姿に向けた事業戦略

「便利さ」と「豊かさ」を お届けすることを第一の使命

第2次中期経営計画初年度である2021年度は、中長期ビジョン「RN130ビジョン」の2026年度達成に向けた基盤創りの年としています。また、SDGsの2030年度達成を目指し、更なる改革・改善を進めます。コロナ禍の収束が見えない中、人々の生活様式や生き方が大きく変わってきています。ライフスタイル関連商品を幅広く取り扱い、Eコマースを事業の中核に置いている当事業部は、その変化を敏感に捉え、お取り組み先企業様とともに、世の中やお客様の暮らしに「便利さ」と「豊かさ」をお届けすることを第一の使命と考えています。

「自由な発想力」を駆使した具体的施策を展開

私たちの強みである「事業の枠に捉われない自由な発想力」を駆使することで、掲げている基本方針を推進していきます。

- ① 異業種への積極的参入や事業分野にまたがる業際ビジネスを実現し、収益拡大を目指します。
- ② ニッケグループ全体のE C化率向上を目指し、当事業部の販売ノウハウや仕組みの共有化を進めます。
- ③ 「オンライン」「オフライン」双方に適した物流企業との連携を

強化するとともに、新たな物流拠点を築き、最適なサプライチェーンの構築を目指します。同時に、物流関連費用の削減とグループ外流出防止を図ります。

- ④ ニッケグループの製品を、海外を拠点とする通販・E C事業会社と協業し、海外市場への販売拡大を目指します。

この4つの具体的施策をもって、第2次中期経営計画最終年度の2023年に売上207億円、営業利益16億円を目指します。



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

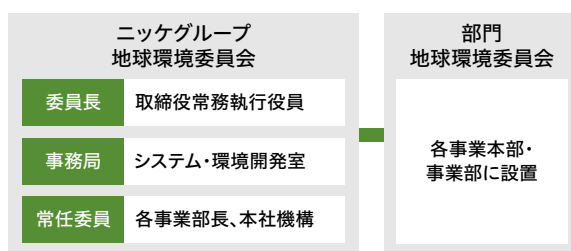
- 環境配慮に対するグループ内の意識徹底
- CO₂排出量削減、省エネルギー、省資源、廃棄物3Rの推進
- 環境問題に対応した素材と生産技術の開発
- 環境関連情報の公開および地域社会との共生

環境マネジメントシステム

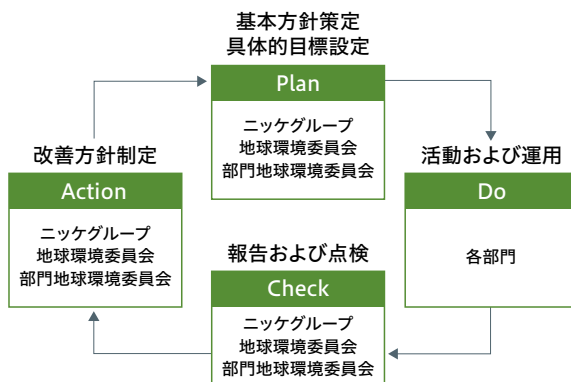
ニッケグループでは、グループ各社が同じ目標のもとで、環境保全活動に取り組む体制を構築しています。「ニッケグループ地球環境委員会」を設けて基本方針と施策を決定するとともに、部門地球環境委員会で具体的な計画を立案して実行する体制としています。

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



環境保全中期計画

目 的	2020年度の目標	2020年度の実績	自己評価	2023年度目標（中長期目標）	該当ページ
省エネルギー	99.0%以下 (原単位2019年度比)	100.1%	🌱	97.0%以下 (原単位2020年度比)	P.34
CO ₂ 排出量の削減	99.0%以下 (原単位2019年度比)	98.7%	🌱	97.0%以下 (原単位2020年度比)	P.34
廃棄物発生量の削減	99.0%以下 (原単位2019年度比)	98.4%	🌱	97.0%以下 (原単位2020年度比)	P.34

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なかった

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。

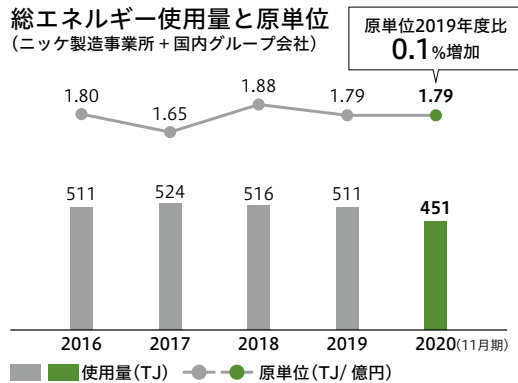
2020年度にISO14001の認証を取得したグループ会社はありません。

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

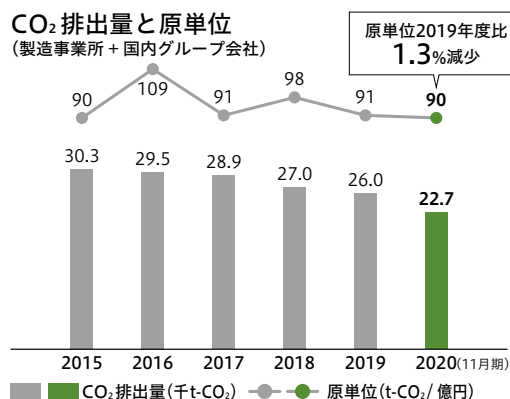
省エネルギー活動の推進

総エネルギー使用量原単位は「2019年度比99.0%以下」の目標に対して、実績は「100.1%」と目標を達成できませんでした。この主な要因は、新型コロナウイルスの影響によるものですが、効率的なエネルギー使用により、悪化分を抑制できました。



温室効果ガス排出量の削減

CO₂排出量原単位は「2019年度比99.0%以下」の目標に対して、実績は「98.7%」と目標を達成できました。この主な要因は、電力由来のCO₂排出量を減少したことによりです。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74.8%減、ショッピングセンター部門を加えると67.4%減となりました。



(注) CO₂排出係数は、2020年度の係数が未発表のため、2020年度実績の算出に2019年度の係数を使用しています。また、2019年度実績は、2019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。

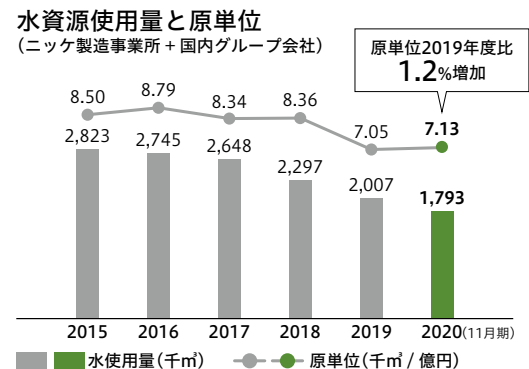
循環型社会への貢献

原材料投入量の低減

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品は、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

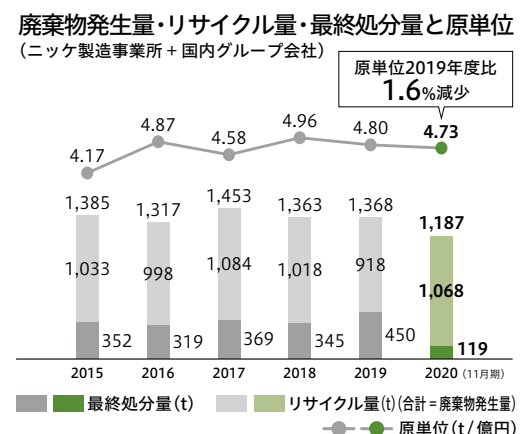
使用する水資源には上水・工業用水・地下水があります。2020年度の水資源使用量は2019年度比10.7%減少、原単位は1.2%増加しました。今後も水の再利用、配管系統の点検・改修を強化し、水資源使用量の削減に努めていきます。



廃棄物の削減

廃棄物発生量原単位は「2019年度比99.0%以下」の目標に対して、実績は「98.4%」と達成できました。

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、廃棄物の分別により発生量を削減でき、原単位も改善できました。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。



循環型社会への貢献

50年コート“親子3代継がれるウールのコート”

当社HPに「50年前に買ったニッケのスクールコートをも今も娘が愛用しており、まだまだ着たいのですが、裏地がボロボロです。修理はできますか？」とのお問い合わせをいただきました。50年前のコートを現在は娘さんが着用されていて、表地（ウール）は大丈夫だが、裏地が傷んでいるため修理して着続けたいとご所望されているコートは、ウールらしいずっしりとした重厚感、風合いがあり、50年の時の重みは感じるものの、全く色褪せておらず、とても丁寧に扱ってくださっていたことが一目で窺われました。

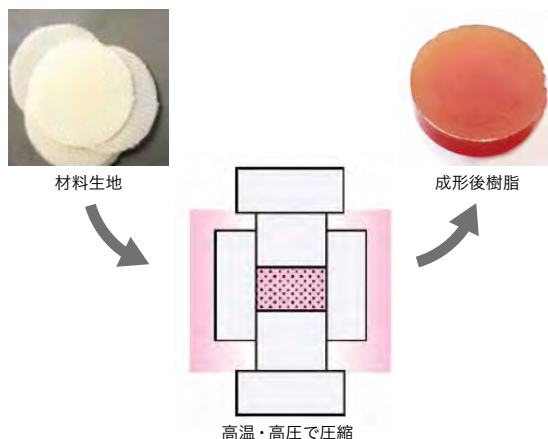
修理後に電話でお伺いした際、「ちょうど50年前、高校に入学した15歳だった時に、母親がコートを買ってくれました。当時はコートを着て学校へ行くのは、ちょっとリッチな気分でした。嫁ぎ先にも捨てられずに持って行きました。下の娘が中学の頃から、このコートを着たいと言い出し、高校に入ってから今まで、まだ着れるとあって愛用しています。形もいいし、やはり暖かいですね。最近のコートは化繊も混じっていてそれなり。娘の子どもは女の子で、11歳と3歳、2人居ます。孫にもこのコートを着せたいです。コートを直していただいて、本当にありがとうございます」とご丁寧な御礼をいただきました。思いがけず50年前の先人の方々が作られたものに直接触れることができ、改めてニッケの技術力の高さを実感いたしました。ここまで長く、親子代々愛されるコートがニッケのものであることが誇らしく感じると同時に、先人が築いてこられたものを受け継ぎ、しっかりと後人へ繋いでいく責任の重さに、身が引き締まる思いです。



ウール樹脂の開発

ウール生地のリサイクル利用は、反毛としてフェルト化されるものがすでに普及していますが、ニッケグループでは更なる高機能材料への適用を目指して、樹脂状成形体の開発に国立大学法人 室蘭工業大学と共同で取り組んできました。ウールを含んだ衣服などの廃材を破断・粉碎した後にウール成分を取り出し、高温・高圧で圧縮すると高性能プラスチック並みの物性を有する樹脂状成形体が得られます。さらに、特殊加工を施したウール100%生地を高温で圧縮すると透明性があり、かつ高い物性を有する板状成形体が得られます。これらはウールに含まれる蛋白質ケラチンから一部のアミノ酸が溶け出して繊維間を埋め、その後架橋反応が起きたことで樹脂状になったと考えられ、これらの成形体をウール樹脂と呼んでいます。ウール樹脂は通常プラスチックと同様の切削加工が可能で、眼鏡フレームやボタンなどの服飾関連で使われるプラスチックの代替を目指しています。ウール樹脂は、化石資源由来物質のサステナブル材料への切り替えとして国内外から注目されています。写真はウール樹脂から作製した眼鏡フレーム（試作品）です。未染色の生地から作製したウール樹脂は鼈甲（べっこう）調の色あいで独特の風合いがあります。また染色によってカラーバリエーションを揃えることもできます。

ウール樹脂の成形工程



試作品の眼鏡フレームとボタン

炭素繊維のリサイクル技術の開発

研究開発センターの掲げる重点施策の一つ「持続可能な循環型社会への貢献」で、取り組んでいるのがリサイクル炭素繊維（以下ReCF）の活用技術の開発です。炭素繊維は鉄に比べ重さは約4分の1、強度は10倍以上と、軽量で高強度、耐熱性にも優れていることから、航空機や自動車の部材のほか、ロケットにも使われており、宇宙開発には欠かせない素材です。CO₂排出削減の切り札ともいえる先端材料ですが、一方では、加工してしまうと再利用が難しく、埋め立て以外の処分ができないという欠点があります。そこでこのプロジェクトでは、宇宙航空研究開発機構（JAXA）と共同で、ニッケグループの不織布技術を応用した研究を進めています。試行錯誤を繰り返して作ったReCFの不織布成形品は、航空機に使われているアルミ合金並みの強度を得られることが判明しており、今後の事業展開に勝機を見出しています。また、共同開発とは別に、ニッケ独自の用途開発にも力を入れています。昨年は展示会や学会に積極的に参加し、ニッケグループの高水準の技術力を国内外にアピールし、多数の企業に興味を持っていただくことができました。ReCFは新しい素材なので、市場調査や用途開拓など課題はありますが、スポーツ用品や義肢装具の分野など、新たな事業の創出の可能性を追求します。今後は環境問題に敏感な欧米も視野に入れ、事業化体制を整えていく考えです。



リサイクル炭素繊維（ReCF）



ReCF不織布

ReCF 素材の利用領域の一例



環境フィルターの製造販売を強化

産業機材事業では、2026年を目途に、中国に工場を増設してごみ焼却場を使うガス浄化フィルターの生産量を5倍に増やす戦略を展開します。環境規制の強化でごみ焼却場の数が増えていることに対応し、交換需要による安定した収益を見込めるフィルター事業の拡大を目指します。グループ会社のアンビック（株）が2021年度中に、江蘇省のピアノ部品工場建屋を増設して生産設備を導入。生産量を2026年までに30万平方メートルと現状の5倍に増やします。中国ではごみの埋め立て処理場が不足し、ごみをそのまま埋め立てず焼却するよう規制を強化しており、中国のごみ焼却場の数は、2030年までに約1,200カ所と現状の約2倍に増える見通しです。さらに、ガス浄化フィルターの需要も増えており、フィルターの市場規模が年5～10%ずつ増える見込んでいます。ニッケグループでは、2030年までに中国でのシェアを現在の1%から10%へと大幅な拡大を見込んでおり、中国国内の環境改善に貢献することができます。



マングローブの植樹

植樹やごみ拾い、消防活動など タイで行われる社会貢献活動の数々

タイで自動車用繊維資材の製造販売を手掛ける「ゴーセン・タイランド」では、森での植樹やごみ拾い、安全扉の設置、女性の自立教育施設への余った糸の寄付など、さまざまな社会貢献活動を実施しています。これらの活動の素晴らしい点は、社員一人ひとりがアイデアを出し合い、予算を組んで、自主的に取り組んでいることです。これらの活発な奉仕活動が評価され、その中の一つ、マングローブ林の植樹について、「2019年度ニッケチャレンジアワード『社会貢献賞』」を受賞しました。



森での植樹やごみ拾い



女性の自立教育施設へ余った糸を寄付

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。

人財戦略室長メッセージ



執行役員 経営戦略センター 人財戦略室長
来栖 泰（くるす やすし）

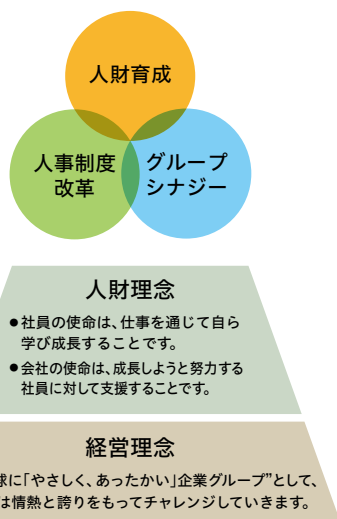
人財が最も重要という認識のもと、 人財の成長とみらい生活創造企業への 飛躍を目指しています。

ニッケグループは、2016年からスタートした中長期ビジョン「RN130ビジョン」を強く押し進めるにあたり、何が土台となるかについて議論を重ねました。その結果、成長戦略を実行するには人財が最も重要な経営資源であるという認識に至り、その思想を「人財理念」として策定し中期経営計画に取り組んでいます。

「人財理念」は人財の成長にフォーカスしており、グループ全社員を対象とした人財育成制度を再構築、新入社員から次期経営層に至るまで幅広く成長する機会を提供し、実務における経験学習とともに人財の成長を促しています。

また、さまざまなチャレンジを実行し、事業を成長させ、実績を上げた人財に対する報酬制度を見直しました。特にグループ会社をけん引する経営層の報酬については明確な基準を設け、実績を大きく反映させた制度へと改革を行いました。

今後、ニッケグループが新しい顧客価値を創造できるかどうかの命運は人財が担っていると考えています。経営理念で掲げている「未開の分野」とはどのようなのか、「高機能商品」とは何なのか、「地域No.1サービス」とは何が求められているのかを市場の皆様の目線に立ち、一つひとつの声を集めて、それを具現化できる人財を育て、世の中に新しい価値を提供してまいります。そして、RN130ビジョンの最終年である2026年度の目標に向かって、人財の成長とともに「みらい生活創造企業」へと飛躍いたします。



FOCUS! 明日の未来生活産業に向けて躍動するニッケの **人財**

産業機材事業本部

新型コロナウイルス感染症における 社会貢献への取り組みとしてタイの医療機関や 公共施設にフェースシールドを製造、寄付

タイでも新型コロナウイルス感染症の影響が広がり、医療物資の不足が問題となりましたが、これに対してゴーセン・タイランドの社員一同が奮起。みんなが一丸となってフェースシールドを製造し、複数の医療機関や公共施設への寄付を行いました。

コロナ禍の1日も早い終息を願って、社員一丸となり心を込めて製作しました。



「フェースシールドは貴重で、使いやすくて感謝しています」との言葉をいただきました。

生活流通事業部

防疫商品の販売により 会社の業績UPに大きく貢献

ニッケ商事(株)が誇る販売チャネルと海外協力工場の調達網を活かし、マスクなどの防疫商品を確保。安定供給を図ったことで飛躍的に売り上げを伸ばし、営業利益増の大きな要因となりました。また、官庁や自治体による防疫商品の備蓄案件が増えたことで、当社が取り扱う「災害備蓄マット(V-Lap®)」をはじめとした防疫商品が、さらに注目を集めています。



「ピンチをチャンスに変える」という発想のもと、ライフスタイル営業部課員一丸となり、スピード感をもって業務にあたりました。

ニッケの人財育成について

2020年度より人財育成に対する基本的な考え方を改定し、厳格に運用しています。

◆人財育成の目的

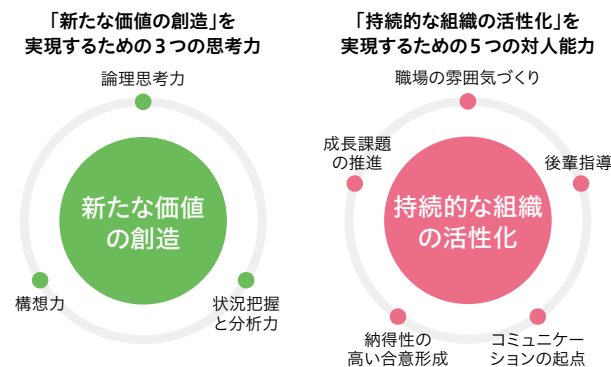
「RN130ビジョン」の実現に向けて、各階層の「役割意識」と「コア能力」を段階的に学習・習得させることを通じて、意図的・計画的にリーダー※を育成すること。

※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。

◆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持って成果創出を下支える能力」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。



◆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。

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		Eラーニング (財務会計・法務・労務など)	Eラーニング
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	【リーダー研修】 人が育つ組織を創る		
	部下の意欲・能力を 引き出すリーダーシップ			
中堅層 (リーダー層候補)	ビジネスリーダー育成プログラム：1年			
	仮説思考の問題解決	【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		
	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	チューター研修：半日		
	相手を動かす コミュニケーション	【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				

□ □ 階層別研修

ニッケグループ報製作委員会

事業領域を広げるニッケグループの インナーブランディング 強化に貢献

2020年4月に創刊号が発行され、1号からは公募で選ばれた「Challenger」の名で年4回の発行を予定するグループ報。事業領域が格段に広がり、約60社、5,000名強を抱えるグループのインナーブランディング強化を目指し、「ニッケグループの理解・帰属意識の醸成・共感を高める」役割を担っています。



人とみらい開発事業本部

ニッケグループでは初めてとなる 介護と保育の一体型施設が開設

2020年4月1日、千葉県市川市に新しく開設されたのが、(株)ニッケ・ケアサービスによるグループホーム(認知症対応型共同生活介護)「ニッケとて市川」と、(株)ニッケナーサリーによる第1号小規模認可保育園「ぽっかぽっかにつけなーさりー」の一体型施設です。どちらも市内限定の小規模運営となっており、良質な環境での運営を可能としています。

認知症高齢者を力強く支える施設として、地域No.1の介護サービスの提供を目指します。



株主・投資家の皆様との関係

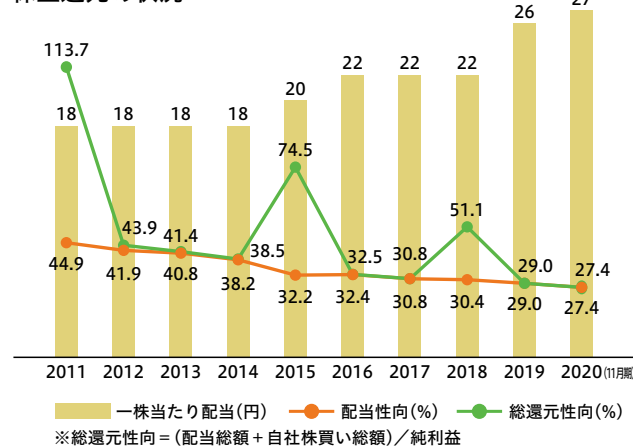
基本的な考え方

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。

前向きなIR活動の実態

特に、株主の皆様への株主還元には注力しており、減配しない安定的な配当施策の継続と配当性向30%を目安とし、利益水準に応じて配当を引き上げる方針としています。また、自己株式取得を含む総合的な株主還元の充実を目指して、2020年度は前期比1円プラスした27円（配当性向：27.4%）の配当を実施させていただきました。さらに、株主・投資家の皆様との積極的なコミュニケーションを心掛けており、2020年度では1 on 1ミーティング（約30回/年）、アナリスト向け決算説明会（2回/年）を実施しました。

株主還元の状況



決算説明会の様子

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。

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則である”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、誠意を持って確に説明し、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、従業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

ニッケグループは、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、2020年には43名が参加しました。

安全・衛生

ニッケグループでは、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 ③5S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、従業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 (2020年11月期)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
不休件数	9	14	9	10	10	6
有休件数	4	4	3	2	2	2
合計	13	18	12	12	12	8
度数率	1.73	1.93	1.41	1.00	1.00	1.12
強度率	0.047	0.066	0.039	0.030	0.030	0.013

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

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従業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、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・育児休業の制度を設け、仕事と育児の両立を支援しています。介護休業制度についても法定期間を上回る休業期間を設け、介護世代への支援を広げています。

「出産休暇・育児休業制度」と「介護休業制度」の利用者 (2020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	7名	308名
育児休業	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)	7名	796名
介護休業	93日	勤続5年未満6か月 勤続5年以上1年	0名	796名

「リモートワーク」の推進

ニッケグループでは、従業員の健康維持と安心への配慮の観点から、コロナ禍における企業の対応策の一環として「リモートワーク」を推進しています。緊急事態宣言時には、出社率約70%削減を目安として従業員に対してリモートワークを推奨するとともに、通常時期においても出社率の約50%削減を目安としています。将来的に予想される多様なワークライフバランスに対応した勤務形態の準備に着手しています。

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持った取締役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わる事項について報告を受け諮問に応じています。

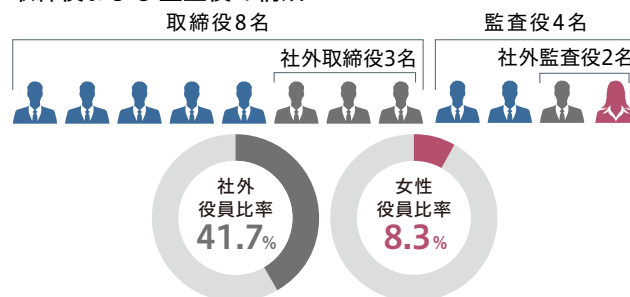
● グループ経営会議

グループ経営会議は、執行役員・常勤監査役、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）

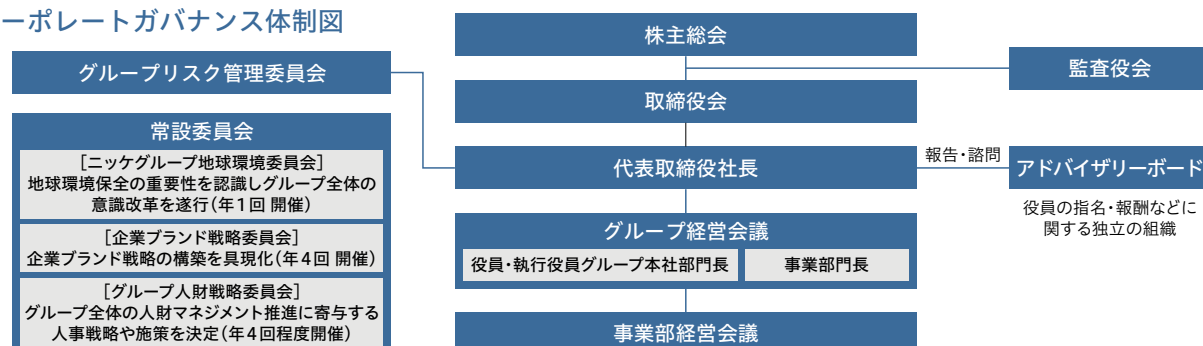
取締役および監査役の構成



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

● コーポレートガバナンス体制図



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。

報酬等の総額（2020年11月期実績）

	人員	報酬等の総額
取締役（うち社外取締役）	9名（3名）	202百万円（16百万円）
監査役（うち社外監査役）	5名（2名）	47百万円（11百万円）

※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（うち社外取締役分24百万円以内）、監査役は年額80百万円以内（うち社外監査役分16百万円以内）としております。※詳細は、「第190回定時株主総会招集ご通知」P.44をご覧ください。
<https://www.nikke.co.jp/ir/>

取締役会の実効性評価

2020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。経営計画等についての建設的な議論とその結果についての分析については、第1次中期経営計画の総括や第2次中期経営計画の策定を踏まえ、評価が高くなりました。また、独立社外役員が情報交換・認識共有できる体制の整備についても評価は高くなりましたが、更なる向上も求められております。取締役会の運営については議題内容に合わせたメリハリのある進行、オンライン会議の促進について引き続き課題として認識しております。これらの評価結果を参考に、引き続き取締役会の実効性を向上させ、コーポレートガバナンスの強化を図ってまいります。

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

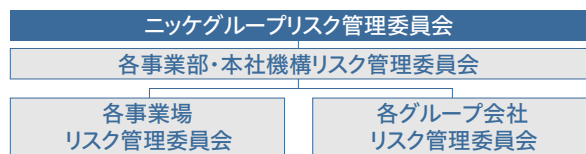
- 重要な取引先の業績悪化、事業撤退等
- 事業の再編、事業構造改善
- 株価の大幅下落、為替相場の変動等
- 製品の欠陥等
- 原材料の購入
- 海外事業展開
- 災害・重大な感染症の拡大等
- 固定資産の減損

※詳細は「第190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。新型コロナウイルス感染拡大防止のため、不測緊急事態対策本部の指示のもと、出張や大会議の自粛、WEB会議システム等オンラインツールの活用、テレワークや時差出勤の適用や連絡体制の整備・強化などの対策を実施しております。

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。2020年度は3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、情報が事業を継続する上で大切な資産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、これらに基づいた管理体制を構築し、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。

ESG活動報告 | ガバナンス 役員紹介



取締役取締役会議長

佐藤 光由(さとう みつよし)

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 当社取締役、常務執行役員
製造技術管掌、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(とみた かずや)

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
開発事業本部部長兼コンシュー
マー事業本部部長兼管理部長
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部長兼コン
シューマー事業本部部長兼管理部長
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

日原 邦明(ひはら くにあき)

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
2018年 2 月 当社取締役、常務執行役員
産業機械事業本部部長(現任)
2018年 6 月 芦森工業株式会社
社外取締役(現任)
2020年 6 月 株式会社フジコー
代表取締役社長(現任)



取締役常務執行役員

川村 善朗(かわむら よしろう)

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
衣料繊維事業本部部長(現任)



取締役常務執行役員

長岡 豊(ながおか ゆたか)

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部長
2021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部長
兼開発事業部長(現任)



社外取締役(独立役員)

荒尾 幸三(あらお こうざう)

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



社外取締役(独立役員)

丹羽 繁夫(にわ しげお)

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(現 コナミホール
ディングス株式会社)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(おおにし よしひろ)

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)



常勤監査役

上野 省吾 (うえの しょうご)

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 (こみや じゅんいち)

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)



社外監査役(独立役員)

片山 健 (かたやま たけし)

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
 2008年6月 同社代表取締役副社長
 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 (うえはら みちこ)

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)

当社役員スキルマトリックス (2021年2月25日現在)

当社は、持続的成長に向けた実効性のあるガバナンス体制を構築するため、幅広い事業経験や多岐にわたる高度な専門性、知識を有する取締役・監査を選任しています。各取締役・監査役のスキルおよび活動状況等の情報は下記のとおりです。

氏名(役職)	年齢(歳)	株式数 (千株)	スキル								当社事業経験			
			企業経営	営業	技術・ 研究開発	財務・ 会計	人事・ 労務	リスク・ マネジメント	法務・ コンプライアンス	経験・ グローバル	衣料繊維 事業	産業機械 事業	人とみらい 事業	生活流通 事業
社内役員	佐藤 光由(取締役取締役会議長)	72	103	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	富田 一弥(代表取締役社長)	61	74	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	日原 邦明(取締役常務執行役員)	63	25	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	川村 善朗(取締役常務執行役員)	60	25	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	長岡 豊(取締役常務執行役員)	59	28	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	上野 省吾(常勤監査役)	63	24	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	小宮 純一(常勤監査役)	62	15	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

氏名(役職)			年齢(歳)	所有 株式数(千株)	スキル						当社との関係					
					企業経営	営業	技術・ 研究開発	財務・会計	人事・労務	リスク マネジメント	法務・ コンプライアンス	経験 グローバル	任期(年)	在任年数(年)	出席状況	
															取締役 回	監査 回
社外役員	荒尾 幸三(社外取締役)	75	5							○		1	6*	12/12	—	
	丹羽 繁夫(社外取締役)	72	—	○			○			○	○	1	4*	12/12	—	
	大西 良弘(社外取締役)	75	—	○		○						1	3	12/12	—	
	片山 健(社外監査役)	70	—	○			○			○		4 (2年目)	6	12/12	12/12	
	上原 理子(社外監査役)	71	—							○		4 (2年目)	4	11/12	12/12	

※荒尾幸三氏および丹羽繁夫氏は、当社社外取締役への就任前、当社社外監査役として4年間の在任実績があります。

財務データ

主要財務データの推移〈11年間〉

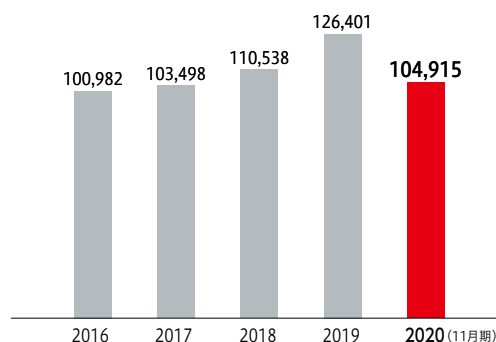
	2010年11月期	2011年11月期	2012年11月期	2013年11月期	2014年11月期	
〈連結損益状況〉						
売上高(百万円)	84,831	87,659	97,357	97,677	100,477	
営業利益(百万円)	4,617	5,056	5,337	5,596	6,028	
経常利益(百万円)	4,733	4,942	5,401	6,023	6,635	
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	2,148	3,102	3,261	3,346	3,572	
〈連結財政状態〉						
純資産額(百万円)	68,998	67,642	70,046	77,485	79,442	
総資産額(百万円)	113,021	111,392	117,792	132,931	133,938	
有利子負債額(百万円)	13,659	13,032	15,976	20,678	17,748	
〈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)	9,194	4,299	5,397	6,180	12,146	
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△1,098	△2,183	△3,740	△10,104	△4,061	
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△6,936	△5,023	1,505	2,158	△5,334	
フリーキャッシュフロー(百万円)	8,096	2,116	1,657	△3,924	8,085	
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	13,059	10,247	13,525	11,986	14,923	
〈1株当たり情報〉						
1株当たり純資産額(円)	863.44	879.84	913.10	1,010.83	1,036.09	
1株当たり当期純利益(円)	26.81	40.13	42.98	44.16	47.15	
配当金(円)	18	18	18	18	18	
配当性向(%)	67.1	44.9	41.9	40.8	38.2	
〈財務データ〉						
営業利益率(%)	5.4	5.8	5.5	5.7	6.0	
自己資本比率(%)	60.4	60.0	58.8	57.6	58.6	
自己資本利益率(ROE)(%)	3.1	4.6	4.7	4.6	4.6	
設備投資額(百万円)	3,684	2,128	3,678	6,804	6,127	
減価償却費(百万円)	3,653	3,494	3,505	3,383	3,671	

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	2020年11月期
102,854	100,982	103,498	110,538	126,401	104,915
7,342	7,620	8,348	8,368	10,472	9,048
7,799	7,649	9,089	9,128	11,165	12,655
4,690	5,002	5,270	5,274	6,520	7,121
81,807	82,155	89,067	89,195	93,344	95,714
132,749	130,635	140,202	141,644	148,707	147,172
16,879	15,413	16,742	18,139	17,476	20,771
6,845	9,514	9,206	5,812	13,694	11,315
△2,324	△6,590	△6,695	△2,933	△3,143	△6,225
△4,909	△3,361	△743	△1,483	△2,923	△359
4,521	2,924	2,511	2,879	10,551	5,090
14,686	14,265	15,951	17,425	25,013	29,927
1,096.44	1,101.87	1,194.34	1,212.69	1,264.35	1,310.05
62.17	67.88	71.52	72.26	89.70	98.57
20	22	22	22	26	27
32.2	32.4	30.8	30.4	29.0	27.4
7.1	7.5	8.1	7.6	8.3	8.6
60.9	62.2	62.8	62.2	61.8	63.8
5.9	6.2	6.2	6.0	7.2	7.7
3,066	5,966	6,063	3,227	3,865	3,562
3,564	3,490	3,681	3,780	3,580	3,669

財務データ

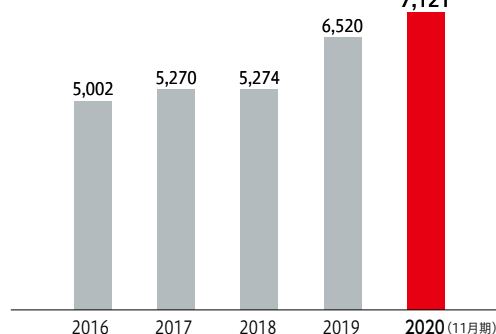
グラフで見る財務データの推移

売上高 (百万円)



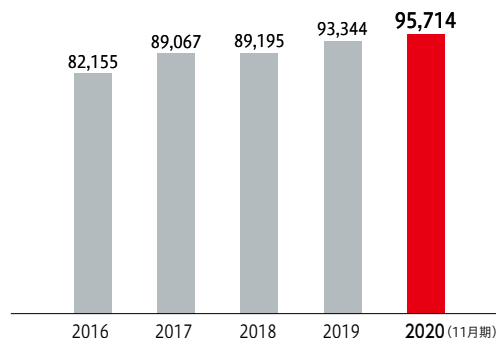
新型コロナウイルス感染拡大による影響を受け、前期比17.0%減少
 2020年11月期の売上高は、新型コロナウイルス感染拡大による影響を受け、前期比17.0%減少し、104,915百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



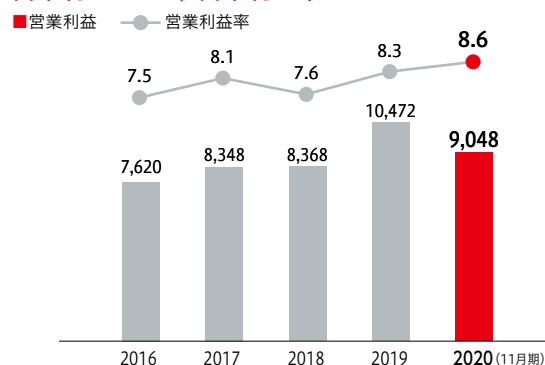
前期比9.2%増加
 2020年5月に資本業務提携した(株)フジコーを持分法適用関連会社としたことで発生した負ののれんの計上により、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益(前期比9.2%増加)は、いずれも過去最高値を更新しました。

純資産 (百万円)



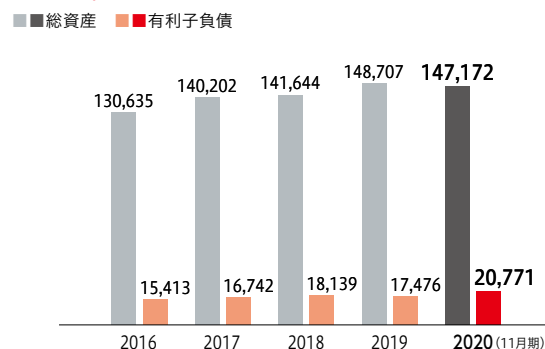
前期比2.5%増加
 純資産は前期比2.5%増加して95,714百万円となりました。その主な内容は、利益剰余金の増加、およびその他有価証券評価差額金の減少です。また1株当たり純資産も増加し1,310円5銭となりました。

営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



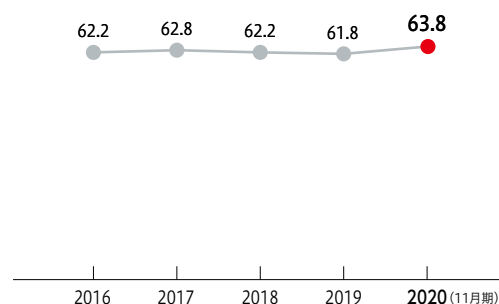
営業利益前期比13.6%減少、営業利益率前期比0.3ポイント増加
 営業利益は前期比13.6%減少の9,048百万円にとどまりましたが、多様化したグループ経営によるリスク分散と各々の経営環境への取り組みにより、当初計画を上回ることができています。

総資産 / 有利子負債 (百万円)



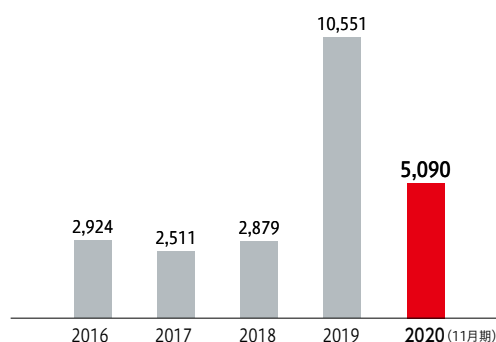
総資産1,535百万円減少、有利子負債3,295百万円増加
 現金及び預金、売上債権の減少により総資産額は1,535百万円減少し、147,172百万円となりました。有利子負債は前期より3,295百万円増加し、20,771百万円となりました。

自己資本比率 (%)



前期の61.8%から63.8%へと2ポイント増加
 自己資本比率は前期比の61.8%から63.8%へと増加しており、依然高い水準を維持しています。

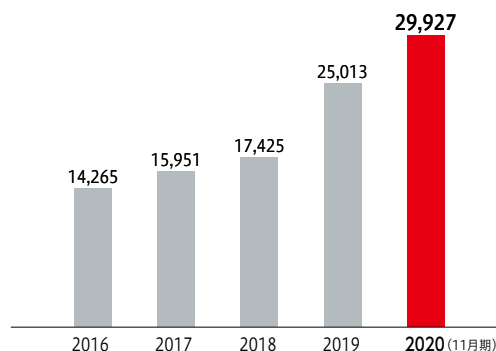
フリーキャッシュフロー (百万円)



前期比5,461百万円減少

営業キャッシュフロー 11,315百万円に対して投資キャッシュフローは△6,225百万円で、当期のフリーキャッシュフローは5,090百万円となっています。

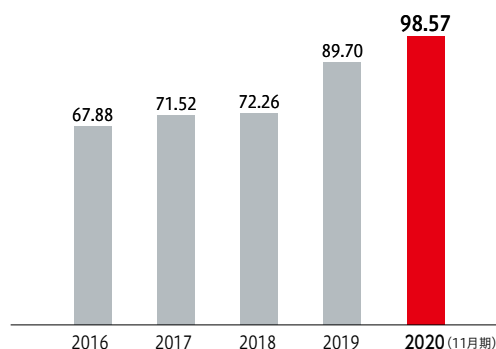
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)



前期より4,914百万円増加

現金及び現金同等物の期末残高は、前期より4,914百万円増加して29,927百万円となりました。

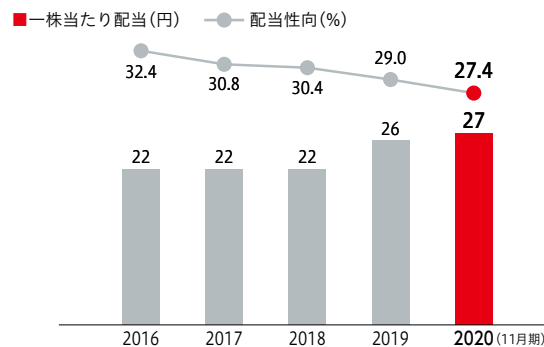
1株当たり当期純利益 (円)



前期より8.87円増加

1株当たり当期純利益は、前期の89.70円から8.87円増加の98.57円となりました。重要な経営指標の一つと考えています。

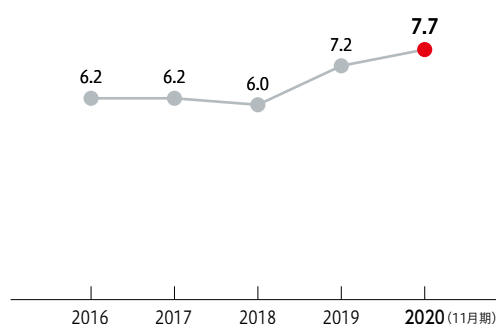
一株当たり配当 (円) / 配当性向 (%)



一株当たり配当を1円増加、配当性向は27.4%へと推移

年間の一株当たり配当金は、前期の26円から1円増加の27円とさせていただきました。配当性向につきましては、27.4%と株主還元を意識した高い水準を維持しています。

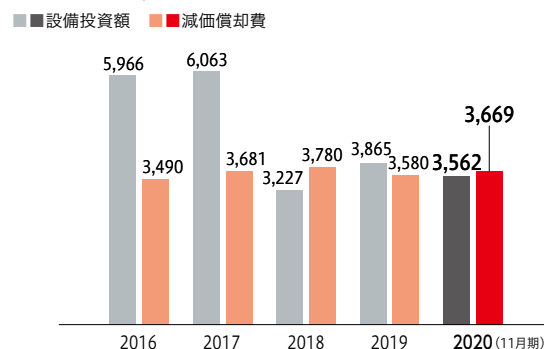
自己資本利益率 (ROE) (%)



前期比0.4ポイント増加

自己資本利益率 (ROE) は、前期の7.2%から7.7%となりました。現在推進している中期経営計画における数値目標である7.0%以上を維持しており、今後も重要な経営指標の一つと考えています。

設備投資額 / 減価償却費 (百万円)



設備投資額3,562百万円、減価償却費3,669百万円

当期における設備投資額は3,562百万円です。生産設備の新規導入や更新、商業施設の新設・リニューアルなどが主な内容です。また、減価償却費は3,669百万円となりました。

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

▶ 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

▶ 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

▶ 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

▶ 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

▶ 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

▶ 1982年
中山工場閉鎖

1859~

1946~

■ 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

つとめてうまず 勤而不倦
いつもってこれをつらぬく 一以貫之



初代社長
川西 清兵衛
1896年12月～1943年12月 社長
1943年12月～1947年 7月 会長



第二代社長
川西 清司
1943年12月～
1946年 4月



第三代社長
太田 威彦
1946年4月～
1963年1月



第四代・第六代社長
阿部 莊吉
1963年1月～
1971年7月
1975年1月～
1979年2月



第五代社長
玉手 弘信
1971年7月～
1975年1月



第七代社長
沼波 文雄
1979年2月～
1985年2月

受け継がれてきたニッケスピリッツ

- ▶ 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
- ▶ 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・大成毛織(株))
大成毛織(株)にて毛織物の量産開始
- ▶ 1999年
(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
不織布・フェルト製造のアンビック(株)を
グループ会社化
- ▶ 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)ゴ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
NN120 ビジョン第2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
防刃素材を扱う杉本織物(株)をグループ
化(現・(株)ナカヒロ)
- ▶ 2016年
創立120周年
RN130 ビジョン策定

- ▶ 2016年
スタンプ用品を扱う(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
産業用資材・機器貿易商社の(株)エミー
をグループ会社化
「工房からの風」がグッドデザイン賞受賞
- ▶ 2018年
繊維技術を活かした試薬・医療機器開
発の(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
デザイン家電・インテリア雑貨・化粧品
のネット販売・小売の(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
(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
(株)ニッケインドアテニスと(株)ニッ
ケレジャーサービスを統合し、(株)ニッ
ケウェルネスを設立
(株)中田工務店をグループ化

2023

リニューアル・ニッケ
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

2021 2023→



第八代社長
砂川 逸郎
1985年2月～
1991年2月



第九代社長
白羽 三雄
1991年2月～
1995年2月
現：名誉顧問



第十代社長
富田 勇一
1995年2月～
2001年2月
現：名誉顧問



第十一代社長
中井 宏明
2001年2月～
2004年2月
現：名誉顧問



第十二代社長
降井 利光
2004年2月～
2009年11月



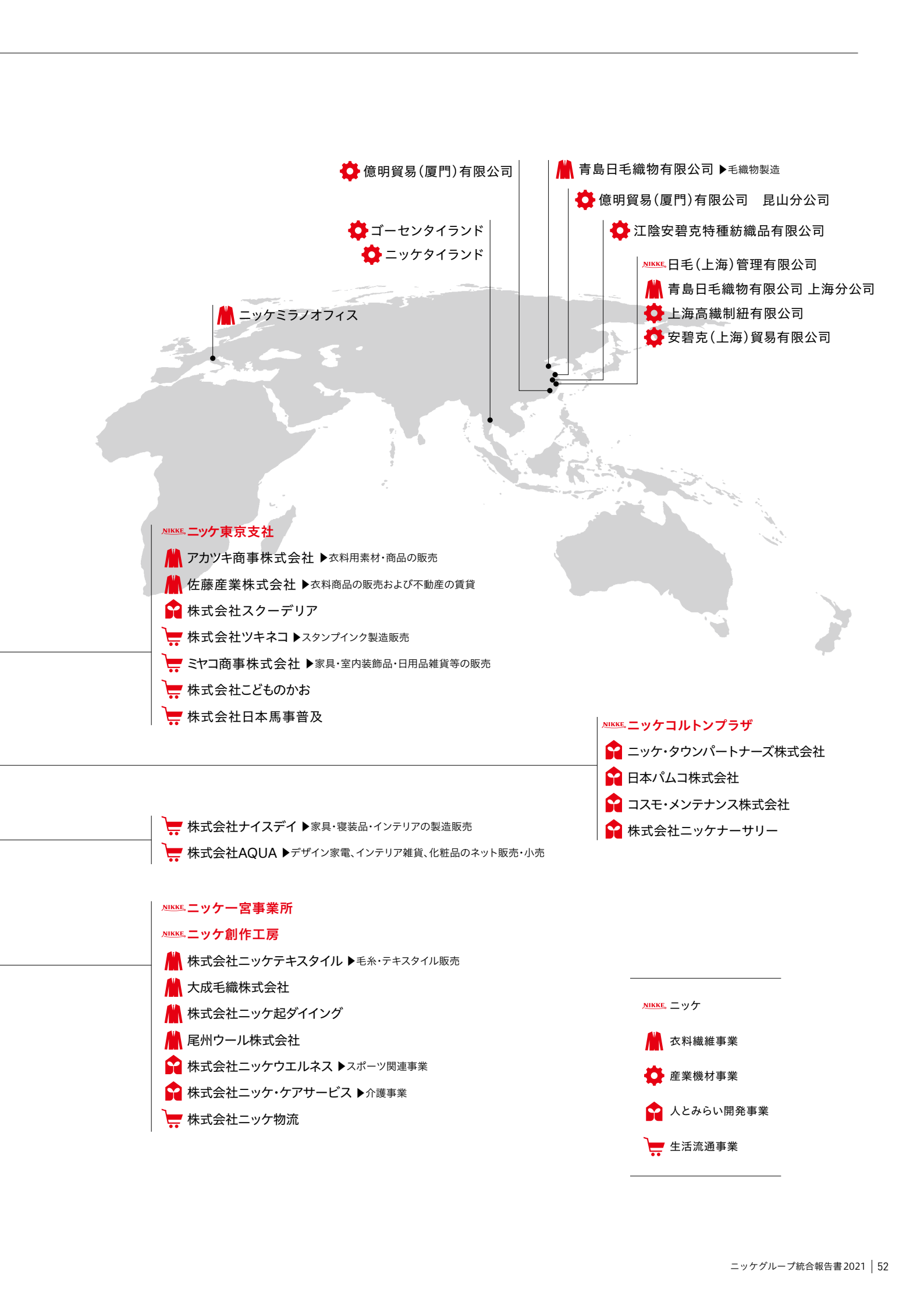
第十三代社長
佐藤 光由
2009年12月～
2016年2月
現：取締役会議長



第十四代社長
富田 一弥
2016年2月～

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。





会 社 概 要 (2020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: 4,770名 単独: 504名 (2020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 (とみた かずや)

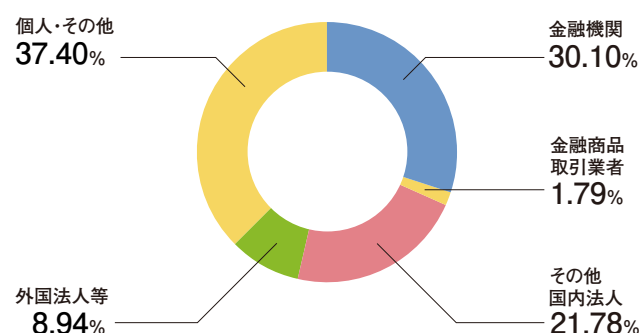


大株主の状況 (2020年11月30日現在)

株主名	所有株式数(株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,730,000
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
株式会社三菱UFJ銀行	2,540,000
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,407,000
株式会社竹中工務店	2,000,000
日本生命保険相互会社	1,747,000
ニッケ従業員持株会	1,551,000
帝人フロンティア株式会社	1,396,000

(注) 当社の所有する自己株式14,752,611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 (2020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お願いいたします。



〒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>