



Creating future lifestyles
through sustainable business

NIKKE
Group



ニッケグループ統合報告書
2023

Creating future lifestyles through sustainable business

「みらい生活創造企業」を目指して

私たちニッケグループは1896年の創業以来、“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループ”を理念とし、持続可能な成長に向けて情熱と誇りをもって新しいビジネスに挑戦する姿勢を貫いてきました。

変化の激しい経営環境の中、2016年1月には、2026年までの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ビジョンとする「ニッケグループRN(リニューアル・ニッケ)130ビジョン」(以下「RN130ビジョン」)を策定しています。

私たちは、次の時代にも求められる「みらい生活創造企業」を目指して、今後もサステナブル経営を推進します。

CONTENTS

05～13 第1章 Cover Story

- 05～12 CEOメッセージ
- 13 RN130ビジョン第2次中期経営計画の進捗報告

14～29 第2章 Review of Business

- 15～18 価値創造ストーリー
- 19～26 事業紹介
- 27～29 CFOメッセージ

30～44 第3章 ESG in Action

- 31～34 Environment
- 35～38 Social
- 39～44 Governance

45～54 第4章 Data

- 45～48 財務データ
- 49～50 データで見る非財務(ESG)の状況
- 51～52 沿革
- 53～54 事業拠点 / 会社概要

編集方針 本報告書は、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 2022年度(2021年12月1日～2022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: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。

サステナブル経営の推進 ニッケグループが目指す 「みらい生活創造企業」に向けて

今日、気候変動やコロナ禍、地政学的リスクの高まりなど全地球規模の社会的課題が次々と現れる中で、企業はどのように社会的課題の解決に貢献し、持続的な成長を遂げるかを問われています。私たちニッケグループは、過去のさまざまな社会・経済の変動を、“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。”という企業理念に従い乗り越えてきました。祖業である繊維事業から現在の4事業部体制に事業構造を変革することができ、また、統廃合した生産拠点を商業施設やスポーツ施設、介護施設へと生まれ変わらせたのは、「みらい生活創造企業」を目指すという思いからです。

ニッケグループは、2030年度にCO₂排出量50%削減※を目標に、これまでと同様、不断のチャレンジにより、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

※2018年度対比

2022年11月期の3つの注目ポイント

1 RN130ビジョン第2次中期経営計画2年目を終えて 》 順調に進捗 過去最高の営業利益を更新

ニッケグループでは、創業から130年目となる2026年に向けた中長期ビジョン「ニッケグループRN(リニューアル・ニッケ)130ビジョン」を策定し、^{まいしん}ありたい姿に向かって邁進しています。第2次中期経営計画2年目(2022年11月期)は、前期比で「増収増益(売上高2.3%増、経常利益19.7%増)」「過去最高の営業利益(8.1%増)」を達成しました。 [詳細はP.13](#)

単位:百万円

	2021年11月期(初年度)		2022年11月期(2年目)		2023年11月期(最終年度)	
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	業績予想*
売上高	107,000	106,619	114,000	109,048	127,000	121,000
営業利益	8,600	9,900	9,500	10,707	11,500	11,000
営業利益率	8.0%	9.3%	8.3%	9.8%	9.1%	9.1%
経常利益	8,200	9,784	9,700	11,715	11,700	11,400
親会社株主に帰属する当期純利益	4,000	8,308	6,500	7,283	7,800	7,300
ROE	-	8.4%	-	7.0%	7.0%以上	7.0%以上

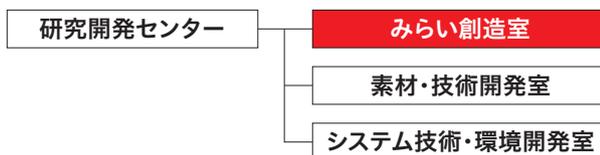
※2023年1月発表

2 RN130ビジョンの実現に向けて 》 遠い未来の視点を 長期的視点で事業の挑戦・変革を促進する取り組み

ニッケグループでは、魅力的な事業を創造し、持続可能な社会の実現と企業の永続的な成長を目指すためには『人財が最も重要な経営資本である』という認識のもと、「健康経営の推進」「ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み」「人財育成」を3本の柱とし、健康経営優良法人の認定取得推進、法定を大幅に上回る育児休暇制度の設置、事業の中核を担うリーダー育成のための研修制度などの施策を通じ、従業員が安心して働きながら能力を発揮できる職場環境の整備を推進しています。 [詳細はP.36](#)

また、遠い未来の視点から考えるアウトサイドイン発想力を高め、既存の事業領域にとらわれないイノベーションの推進役として「みらい創造室」を設置しました。潜在ニーズの探索と新技術・サービスの萌芽(シーズ)の発掘を自由に行い、ニッケグループのビジョンに整合し、かつSDGsに貢献する新規事業戦略の立案を目指します。

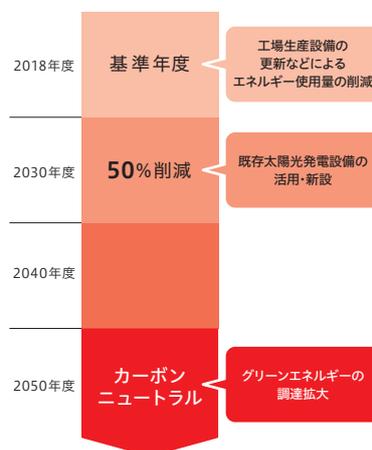
[詳細はP.12](#)



3 気候変動への対応 》 環境保全是経営の最優先事項 CO₂排出量50%削減を目指す

ニッケグループは、かけがえのない地球環境を次世代へと引き継ぐため、環境保全是企業経営における最優先課題と位置付け、1993年には「ニッケグループ地球環境委員会」を設置するなど、早くから省エネルギーやCO₂排出量削減、廃棄物最終処分量削減などに取り組んできました。さらに2022年11月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言への賛同を表明し、気候変動に対する取り組みに一層注力し、情報開示の拡充に継続的に取り組んでいくことを公表しています。具体的な目標として、Scope1およびScope2のCO₂排出量50%削減(基準:2018年度、目標:2030年度)を目指します。また、2050年度のカーボンニュートラル実現に向け、工場生産設備の更新などによるエネルギー使用量の削減、既存の太陽光発電設備の活用ならびに新設、グリーンエネルギーの調達拡大など、あらゆる選択肢を検討します。

[詳細はP.32](#)





ニッケグループ代表
日本毛織株式会社
代表取締役社長

ながおか ゆたか
長岡 豊

グループビジョンに掲げる 「みらい生活創造企業」を目指し、 不断のチャレンジを続けます。

2022年11月期は、コロナ禍の影響が払拭されないのみならず、ロシアのウクライナ侵攻を契機とした地政学的リスクの高まり、欧米の金融政策の転換など、グローバルに社会・経済が大きな変動を見せた1年でした。このうねりの中で、ニッケグループは過去最高の営業利益を計上し、これまで培ってきたレジリエンス（困難な状況に対する「しなやかさ」）を改めて証明することができました。その強みに安住することなく永続的に成長し、「みらい生活創造企業」として社会に貢献するため、不断のチャレンジを続けてまいります。

「2022年11月期業績の評価と分析」

2022年11月期は、エネルギー費の高騰、原材料・資材価格の上昇、為替の大幅な変動、そして物流の停滞という4つのリスクに直面し、難しいかじ取りを強いられることとなりました。しかしながらもニッケグループは、各事業部・各グループ会社が逆境の中にもビジネスチャンスを見出し、柔軟かつ迅速に事業運営に取り組んだことにより、売上高・営業利益ともに前年を上回り、特に営業利益は107億円と過去最高を更新することができました。この結果は、ニッケグループが永年培ってきたレジリエンスの証明であると考えます。

4つの事業部がバランスよく稼ぐ事業ポートフォリオは、外部環境の変化に対して大きな強みであることが改めて確認できました。具体的には、2021年11月期にコロナ禍による巣ごもり需要を上手く捉えて売上・利益に大きく貢献してくれた生活流通事業は、2022年11月期はその反動減や仕入価格の上昇により苦戦しました。一方で人とみらい開発事業が一部施設のリニューアルによる休業期間があったにもかかわらず、売上・利益を落とすことなく堅固に下支えし、衣料繊維事業と産業機材事業の増益によりカバーしました。衣料繊維事業では、中学校を中心にジェンダーレス制服へのモデルチェンジが増加しており、新規獲得や利益改善の効果がありません。また、テキスタイル

ル分野においてもウィズコロナで先行する欧米からの引き合い増加などで好調でした。

財務面では、為替リスクに適切なヘッジを行っていたことで前期の円安の影響は限定的なものとなり、過去から積み上げてきた盤石な財務内容から、安定した事業運営に取り組むことができました。引き続き事業リスクを適切にコントロールし、成長を続けていく所存です。

2022年11月期ハイライト

前年同期比で「増収」、営業利益は過去最高値を更新

		前年同期比
売上高	1,090.4億円	2.3% ↑
営業利益	107.0億円	8.1% ↑
経常利益	117.1億円	19.7% ↑
親会社株主に 帰属する 当期純利益	72.8億円	▲12.3% ↓
ROE	7.0%	▲1.4% ↓

第2次中期経営計画の進捗状況

今期(2023年11月期)は第2次中期経営計画の最終年度となります。外部環境は、前期に続きインフレや地政学的緊張の継続に加え、欧米金融機関の経営不安などにより、世界経済は不安定な状況が続いています。ニッケグループの事業においても、羊毛原料や部材・製品仕入価格の上昇、エネルギー費の高騰などによる利益の圧迫は避けられません。新型コロナウイルス感染拡大に伴う制約は緩和されましたが、以前のような生活様式に完全に戻ることはないと思われ、「新たな常態=ニューノーマル」に適応した商品・サービスの提供が求められると考えています。

今期の業績予想は第2次中期経営計画の公表値には届きませんが、ニューノーマルにおける消費者の行動様式の変化を的確に捉えることにより、3期連続の増収と営業利益増益を達成し、過去最高の営業利益の更新を目指していきます。

また、第2次中期経営計画に掲げる4つの基本戦略①成長事業や新規事業、合理化への経営資源の重点配分②海外ビジネスの拡大③資本効率の改善④事業部内再編によるシナジー

効果の創出)については、一部で経営環境の変化により遅れが生じているものの挽回の施策を推進していきます。

基本戦略 1

成長事業や新規事業、合理化への経営資源の重点配分

衣料繊維事業については、円安進行による交易条件の変化を受け、国内のものづくりの体制をさらに強化していく考えです。加えて、長年国内の製造拠点を維持し、原糸開発・加工技術における独自技術が強みである当社グループにとって、円安は海外事業拡大の好機と捉えることができます。また、SDGsへの関心の高まりとともに、衣類の調達や購入に関しても環境への配慮が重要な判断要素となりつつあります。これらの状況を踏まえ、昨年7月に環境配慮型の革新紡績糸「**Breeza®**」の生産ライン増設投資を決定しました。この製品は、当社従来品に比べ製造時の消費エネルギーをCO₂換算で約55%削減し、着用時や洗濯時の毛羽落ちを抑制してマイクロプラスチックの放出を約75%削減する環境配慮型の革新的な紡績糸で、当社が実証実験を開始した「循環型学生服」、いわゆる「服から服へのリサイクル」の取り組みのベースとなる技術でもあります。学生服向



け生地に加えて、企業制服向け生地やニット製品など、多くの市場で需要が見込め、今回の投資によりこれらの需要に対応していくことができると期待しています。



「Breeza®」(ブリーザ)

人と地球にやさしい未来を実現するニッケグループの革新的な紡績糸です。エネルギー使用量、CO₂排出量、環境汚染物質を削減し持続可能な社会の実現を目指します。

産業機材事業では、引き続き自動車関連分野と環境関連分野が成長の柱となります。多用途に使用される不織布「ヒメロン®」などの海外市場への販売は、自動車生産の低迷とコロナ禍による海外渡航制限により第2次中期経営計画の当初の想定からは大幅に遅れていましたが、自動車生産は昨年後半から回復基調にあり、海外渡航制限が緩和されたことと合わせ、ようやく本格的に取り組む環境が整いつつあります。環境関連では、昨年中国で稼働を始めた、高機能フィルターバッグ「ADMIREX®」の工場で量産開始のめどがつかしました。ロックダウンで伸び悩んでいた受注も立ち上がりつつあり、今期は受注拡大に注力します。また、不織布事業については前期から株式会社フジコー(以下フジコー)が通期で連結業績に寄与していますが、アンビック株式会社(以下アンビック)との協業・連携により、さらに生産効率を上げ収益性を高めていきます。



「ADMIREX®」(アドミレックス)

ニッケグループのアンビック株式会社では、極細繊維のPTFEを使用して独自技術で製造する高機能フィルターバッグ「ADMIREX®」をゴミ焼却施設などの用途に向けて販売しています。

人とみらい開発事業は、昨年、千葉県市川市のニッケコルトンプラザをリニューアルしましたが、おかげさまでリニューアル前に比べ来訪者数や売上が約10%増加するなど好評をいただいています。光熱費の高騰によるコスト増は厳しいですが、リニューアル効果をしっかりと取り込むことで対応したいと考えています。また、不動産開発では、ニッケ東京ビルの建て替えを

着実に進めるとともに、ニッケ神戸本店ビルの改修工事への着手、一宮事業所遊休エリアやニッケコルトンプラザ南側などの再開発候補物件についても道筋をつけていきたいと考えています。一方で、通信・TSUTAYA関連など事業環境の変化によって苦戦をしている分野は、再編や不採算店舗の閉鎖など選択と集中を進めていきます。

生活流通事業は、円安による仕入価格の上昇やコロナ禍の巣ごもり需要の反動などで足許は厳しい事業環境にありますが、EC(Eコマース)市場が今後も成長発展することは間違いありません。2022年11月には「面白くて役に立つ」をモットーにネッククーラーやタンク式食洗機などのアイデア家電を産み出してきたサンコー株式会社をグループに加え、提供するアイテムはますます充実してきました。今後も既存事業と親和性が高く、バリューチェーン、サプライチェーンの拡充に資する企業に狙いを定め、M&Aを積極的に推進します。また、ここまで生活流通事業で蓄積してきたEC化のノウハウをグループ内の製品やサービスの拡販にも活用することで、グループ全体の成長につなげたいと考えています。



サンコー株式会社

「面白くて役に立つ商品を社会に提供する」をミッションに、年間約100種類の家電商品を企画・開発・製造・販売するメーカー。BtoCだけでなくBtoB商品も展開し、東京・秋葉原の実店舗のほかEC通販サイトも運営するなど、多角的な事業展開を行っています。

基本戦略 2 海外ビジネスの拡大

衣料繊維事業では、引き続き海外市場での新たな販路の開拓を重視しており、「グローバル事業推進部」を設置し、一元的な戦略のもとで海外事業の拡大を加速させる体制としました。テキスタイル分野では、欧米市場からの引き合いに対して、この3年間はコロナ禍による渡航制限で思うように動けていませんでした。前期はそうした中でもリモートツールの活用など営業面での新しいアプローチを採用し、環境配慮型素材や機能素材

の提案などにより受注増につなげましたが、今期はコロナ禍の制約が緩和されていますので、さらに営業を強化していきます。中国市場については、私立の小・中学校の公立化施策が打ち出され市場環境が変化するなど、今一度、市場の見極めが必要な状況にあります。巨大な市場であることに変わりはないため、ユニフォーム、テキスタイル、ファッションのそれぞれについて、消費者の嗜好の分析や販路の開発を検討していきます。

産業機材事業も、株式会社エミーの商社機能を核として不織布「ヒメロン®」をはじめとした製品・商材を海外で拡販する戦略を掲げていましたが、やはりコロナ禍に伴う渡航制限により計画に遅れが生じています。海外在庫の販売挺入れなど既に手は打ち始めていますが、人流再開を機に事業部内各社の海外拠点の連携や派遣人員の強化によって遅れを挽回していきます。

基本戦略 3

資本効率の改善

前期決算におけるROEは、7.0%と前年の8.4%から低下しま

したが、第2次中期経営計画最終年度のROE目標7%をクリアすることができました。10年前までは5%に満たなかったものが、直近では4期連続で7%を超えるようになりました。安定的に利益向上してきた結果だと考えています。今期の目標は第2次中期経営計画の目標通り7%としますが、次期中期経営計画に向けて8%を継続的にクリアできる収益構造をどのようにつくっていくのかをしっかりと検討していきます。新規投資やM&AにおけるROIC運営は各事業部に浸透しており、筋肉質な経営体質になってきていると実感していますが、引き続き、成長と効率のバランスの最適解の追求に取り組みます。

基本戦略 4

事業部内再編によるシナジー効果の創出

産業機材事業では、アンビックとフジコーの協業を進めてきましたが、フジコーは前期から通期で連結業績に寄与し、業績も大幅に改善しています。今後、人材交流や製造インフラの相互利用、購買・販売・研究開発などでの協業、海外事業の共同

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、合理化への経営資源の重点配分

-  **衣料繊維事業**：●成長ドライバーの育成(機能素材、中国市場向け制服、海外市場向けテキスタイル販売)
●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、キッズランド)
●開発・不動産事業の遊休地活用からの自立
-  **生活流通事業**：●EC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

- 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

- 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



展開などシナジーをさらに強化していきます。

生活流通事業では、個人消費者向けにデザイン家電、インテリア雑貨、キッチン用品の通信販売事業を行う株式会社AQUAと、寝装寝具などの製造販売や、デジタルコンテンツの制作事業を行う株式会社ナイスデイを合併しました。高度化し続ける Web 技術への対応力や商品開発力、情報発信力を強化するとともに、EC 販路のシナジーや配送の効率化を追求し、さらなる事業拡充と成長を目指します。

「事業ポートフォリオの評価とM&A戦略」

現在の4事業部を全て本業と位置付ける体制は非常にバランスの良い補完関係になっており、ニッケグループのレジリエンスの根幹になっています。衣料繊維事業のスクールユニフォームや人とみらい開発事業のショッピングセンターは、それぞれ学生さんや地域住民の方々という消費者に支えられるBtoBtoC事業で長期的に人口動態の影響を受けるものの、比較的その波が小さい事業といえます。これまではこれらを収益の土台として、生活流通事業や産業機材事業でM&Aによる成長を目指してきましたが、この2、3年は生活流通事業、産業機材事業も市場環境を捉え、しっかりと収益に貢献しています。

また、ニッケグループの経営理念“人と地球に「やさしく、あったかい」”に合致する事業として、人の命と健康に貢献するメディカル関連分野は、ニッケグループの繊維加工技術を活かして、これからまだまだ成長させなくてはなりません。この分野でのM&A案件も常に検討しています。

現在、グループ企業数は60社を超え、連結従業員数はニッケ単体の約10倍にまで拡大しています。私たちが成長していくためには、この人財をどう活かしていくかが最大のポイントです。私は社長就任以降、グループの事業所を70ヵ所近く直接巡視し、その都度、「設備への投資、顧客拡大のための投資、人財投資の3つの投資を積極的に行うので、チャレンジを心掛けてほしい」と言い続けてきました。グループがこれほどの規模になると事業を担う人財はどうしても足りません。人数をそろえるだけではなく、一人ひとりがチャレンジ精神を発揮し、事業の担い手として名乗り出てくるような組織風土をつくり、やる気のある人に対しては育成を性別・国籍を問わず全面的にサポートしていきます。いわゆる人的資本経営への取り組みです。例えば、製造現場で働く従業員に大学などで学び直してもらおうということも考えています。また、M&Aでグループの一員となった皆さんには、ニッケの経営資源を使ってより大きな仕事にチャレンジしてもらいたい。個人のチャレンジこそが会社成長の原動力であり、それをサポートすることで、従業員も会社もグループも成長できるようにしていきたいと思います。

従業員との対話

現場の空気に触れることで、 市場の「今」を知る

私は工場勤務の頃から、現場の空気や声を大切にしてきました。何かを判断する際には、できる限り現場に足を運び、そこで得た肌感覚を信じることで何事も判断してきました。市場の「今」を知るためには、顧客と直に触れ合っている事業各社の皆さんとコミュニケーションを取ることが重要だと感じています。



2022年4月 印南工場巡視

「ニッケグループのサステナブル経営とは？ (ESGへの取り組み)」

環境面では、気候変動や生物多様性などへの取り組みへの社会的な要請がますます強まりを見せています。今後は、こうした価値観に合致する製品やサービスが選択され、逆に合わないものは需要を失っていく時代になっていくと考えられますが、こうした変化はニッケにとってチャンスだと捉えています。

もともと、衣料繊維事業でメインに扱うウールは天然素材であり、完全に分解されて自然に還る、環境負荷の少ないサステナブル素材です。また、技術革新も進め、先ほどお話した「Breeza®」は、着用時や洗濯時のマイクロプラスチックの放出を抑制するだけでなく、当社従来品に比べ生産における消費エネルギーをCO₂換算で約55%削減できます。GHG(温室効果ガス)プロトコルのScope 3ではサプライチェーン全体でのGHG削減が課題となりますから、学生服向け生地に加えて、企業制服向け生地やニット製品など、多くの市場で需要の拡大が見込めると期待しています。産業機材事業のEV向け製品や高機能フィルターバグ「ADMIREX®」も現在の潮流を捉える製品であり、こうした製品を増やしていくことが必要です。

また、環境負荷の軽減の観点からは、サーキュラーエコノミーの実現が重要な課題です。衣料繊維事業で扱うウールは本来、環境負荷が小さい天然素材ですが、テキスタイルや服の製造過程や使用後のリサイクルとなると、まだまだ多くの課題が残されています。そこで、卒業生の学生服を回収して糸から再生させる「循環型学生服」の実証実験を始めたほか、国内の牧場の毛刈りで発生した不要な羊毛で有機質肥料「ラナリン」を製造する取り組みも行っています。

産業機材事業では、既に古着をリサイクルして自動車のカーペットのアンダー材を製造しており、材料の調達ルートを開拓し生産規模を拡大していきたいと考えています。ほかにも、再利用が難しい炭素繊維の廃材を混合不織布とその成型品に加工する技術を開発し「先端材料技術展2022」に出展しましたが、ニッケグループの高い繊維加工技術を用いれば、環境保全にさまざまな貢献ができると考えています。

社会への貢献に関しては、この3年間の新型コロナウイルス感染拡大により、人々の生活や人と人のつながりは大きなダメージを受けました。行動制限はようやく緩和され人流が回復していますが、ニッケグループは地域社会に交流の場を提供することでダメージからの回復に貢献できればと考えています。

ニッケコルトンプラザでは、2016年のメセナ大賞を受賞したワークショップ「工房からの風」が3年ぶりに通常開催されました。コルトンプラザ自体も2022年10月に、より回遊性を高めるためのリニューアルを行いました。リニューアルオープン後に前年を大きく上回るお客様にご来場いただいていることを評価され、織研新聞社が主催する「第25回テナントが選んだディベロッパ大賞」のイノベート賞を受賞することができました。市川市最大級の商業施設として地域の交流と活性化に貢献できたことをうれしく思います。

また、同じく人とみらい開発事業の介護事業はコロナ禍により事業運営に大きな制約を受け、ご利用者様やご家族様にもご不便をお掛けしましたが、近隣の名所での桜や紅葉の観賞イベントの企画や、ご入居者様となかなか面会できないご家族様にSNSでご入居者様の様子をお知らせするなど、スタッフのさまざまな工夫で乗り切ってきました。こうしたスタッフの熱意を持続的なものにするために、ITの活用による省力化・効率化を進め、スタッフの負担を軽減し、地域No.1サービスを実現したいと考えています。

コーポレートガバナンスの強化に関しては、早期から積極的に取り組み、コーポレートガバナンス・コードが上場企業に適用される以前から自主的に体制を整備してきた自負があります。指名・報酬委員会機能を担うアドバイザリーボードを2004年に設置し、2006年には執行役員制度を導入し社外取締役を招聘しました。2009年からは、取締役8名のうち3名を独立社外取締役としており、3分の1以上が独立役員となっています。今後も、コーポレートガバナンス体制の強化については、経営の効率化と透明性を向上させ、業界をリードするニッケグループの企業価値向上を図ることを基本方針としています。(P.39~42)

最後に、株主還元に関しては、安定的な配当政策を継続しつつ、配当性向30%、DOE(株主資本配当率)2%を目安とし、利益水準に応じて配当を引き上げていくことを基本方針としています。

2022年11月期においては、前期比で2円増配して1株当たり年間配当30円を実施しました。配当性向は5.5ポイント増の29.8%、DOEは前期と同じ2.1%です。また、自己株式取得を含む総合的な株主還元を充実させることとしており、300万株の自己株式取得と800万株の自己株式消却を実施しています。



「ビジョン追求と企業成長への決意表明」

トップマネジメントとして改めてグループビジョンについて考えたとき、「高機能商品」「地域No.1サービス」の開発と提供への挑戦については、各事業とも日々の取り組みの中で強く意識し実践していると実感する一方で、「未開の分野」に目を向ける部分については、どうしても短期・中期の課題への対応と計画の実現が優先されていると感じます。

そこで、2022年12月に「みらい創造室」を設置し、遠い未来の視点から考えるアウトサイドイン発想力を高め、未来シナリオを描くことでイノベーションの推進役として既存事業領域とは異なる新規事業の開拓を目指すこととしました。「みらい創造室」は研究開発センター内に設置し、短期的な目標は負わず、潜在ニーズの探索と新技術・サービスの萌芽（シーズ）の発掘を自由に行い、ニッケグループのビジョンに整合し、かつSDGsに貢献する新規事業戦略を立案することをミッションとしています。今後、さまざまな戦略を検討していくこととなりますが、自社のリソースを前提として発想が制約されますから、必ずしも自社での事業化に拘らず、狙いを定めた事業に関してはM&Aや人材のキャリア採用によるグループへの取り込みも行う考えです。

今期は、第2次中期経営計画の仕上げの年であるとともに、

RN130ビジョン最終年度(2026年度)に向けて第3次中期経営計画を策定する年でもあり、成長戦略をもう一度構築し直す必要があります。「新たな常態＝ニューノーマル」における消費行動の変化に加え、気候変動、生物多様性、水セキュリティ、責任ある調達などESGへの注目の高まりを新たなビジネスに取り組むチャンスと捉え、戦略のブラッシュアップを図る考えです。既に事業部の中には、社会課題を解決するための新ビジネスについて若手によるディスカッションを行っているところもあると聞いています。どんな戦略を組み立てることができるのか、私自身も楽しみにしています。

「みらい創造室」を設置

「みらい創造室」は、2022年12月に新設された、「知の探索(未知の世界を知ること)の役割を担い、将来に向けた新規事業の創出」をミッションとする部署です。さまざまなキャリアを持つメンバーが集まり、大阪本社で活動を行っています。現在は「VUCA(ブーカ)※」と言われる、未来の予測が困難な変化の激しい時代に入っていますが、この変化に対応できない企業は、たとえ大企業であっても窮地に立たされることは珍しくありません。人々が実現したい素晴らしい未来に向けて、ニッケグループはどんな貢献ができるかを考えながら、日々挑戦を続けています。

※VUCA(ブーカ)は、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の4つの単語の頭文字を並べた造語で、目まぐるしく変化する予測困難な状況を意味します。

RN130ビジョン第2次中期経営計画の2年目を終えて ～実績と評価～

2022年度は、第2次中期経営計画(2021-2023年度)の2年目であるとともに、「RN130ビジョン」の折り返し点でもありました。新型コロナウイルスの影響や急速な円安進行、資材価格・エネルギー費の高騰など、依然として先行き不透明な状況ですが、このような不確実性の高い経営環境を逆にチャンスと捉え、柔軟かつ迅速に対応して事業運営に取り組みました。

この結果、衣料繊維事業および当連結会計年度から株式会社フジコーの通期連結が寄与する産業機材事業の業績が好調だったことなどにより、売上高は増収、営業利益は過去最高値を更新しました。

■ 成長ドライバー進捗

		目的	取り組み状況
海外ビジネスの拡大		繊維・産業用資材などの国内市場は飽和・縮小傾向にあるため、事業環境(EV化、中国環境規制など)を追い風に海外ビジネスの拡大を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ●コロナ禍の影響が継続し、海外ビジネス全般に進捗の遅れ ●中国での学生服事業は、今後ターゲット市場(私立学校)の縮小が見込まれるなど事業環境が悪化
地域密着と再開発		ライフサポート分野を中心とした地域密着型の複合的な事業展開と、保有資産の再開発で持続可能な社会の実現とともに安定した成長を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ●ニッケコルトンプラザ(千葉県市川市)の一部リニューアルを実施 ●ライフサポート関連施設を拡充(リハビリテーション施設:1施設、ゴルフスクール:1施設開業) ●神戸本店ビルの改修工事を2023年に着工
EC販売		ナイスデイ、ミヤコ商事、AQUAがグループに加わったことで、EC販売が近年拡大しており、今後グループ内の連携を強化し、さらなる成長を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ●AQUAとナイスデイを合併(シナジー強化・経営合理化を推進) ●EC通販サイトを運営するサンコーの株式を80%取得(2023年度連結開始)
フジコーとのシナジー		不織布事業の生産統合とフジコーの経営合理化を図り収益拡大を目指す(2021年9月にフジコーを完全子会社化)。	<ul style="list-style-type: none"> ●2022年度からフジコーの通期連結を開始(協業体制の強化などで収益に大きく貢献)

■ グループ業績

(単位:百万円)	2021年11月期(初年度)		2022年11月期(2年目)		2023年11月期(最終年度)	
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	業績予想*
売上高	107,000	106,619	114,000	109,048	127,000	121,000
営業利益	8,600	9,900	9,500	10,707	11,500	11,000
営業利益率	8.0%	9.3%	8.3%	9.8%	9.1%	9.1%
経常利益	8,200	9,784	9,700	11,715	11,700	11,400
親会社株主に帰属する当期純利益	4,000	8,308	6,500	7,283	7,800	7,300
ROE	-	8.4%	-	7.0%	7.0%以上	7.0%以上

※2023年1月発表

2022年度実績は売上高以外は中期経営計画の数値目標を達成。営業利益は「RN130ビジョン第2次中期経営計画」の目標の一つである「2019年度に達成した過去最高の営業利益を更新する」を前倒しで実現。

■ セグメント別業績

	(単位:百万円)	2021年11月期(初年度)		2022年11月期(2年目)		2023年11月期(最終年度)
		中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画
衣料繊維	売上高	32,000	29,872	34,500	29,735	36,700
	営業利益	2,700	2,749	3,200	3,234	3,650
	営業利益率	8.4%	9.2%	9.3%	10.9%	9.9%
産業機材	売上高	22,000	20,390	24,000	23,853	27,200
	営業利益	1,200	1,235	1,550	1,952	2,150
	営業利益率	5.5%	6.1%	6.5%	8.2%	7.9%
人とみらい開発	売上高	33,000	34,059	34,000	34,938	37,400
	営業利益	5,700	6,115	6,000	6,151	6,650
	営業利益率	17.3%	18.0%	17.7%	17.6%	17.8%
生活流通	売上高	17,000	18,685	17,500	16,802	20,700
	営業利益	1,100	1,410	1,250	953	1,550
	営業利益率	6.5%	7.6%	7.2%	5.7%	7.5%
その他・調整	売上高	3,000	3,612	4,000	3,720	5,000
	営業利益	△2,100	△1,610	△2,500	△1,584	△2,500
合計	売上高	107,000	106,619	114,000	109,048	127,000
	営業利益	8,600	9,900	9,500	10,707	11,500
	営業利益率	8.0%	9.3%	8.3%	9.8%	9.1%

第2章

Review of Business

価値創造ストーリー

サステナブル経営 ————— 15

価値創造プロセス ————— 17

事業紹介

衣料繊維事業 ————— 19

産業機材事業 ————— 21

人とみらい開発事業 ————— 23

生活流通事業 ————— 25

CFOメッセージ

CFO メッセージ ————— 27

サステナブル経営

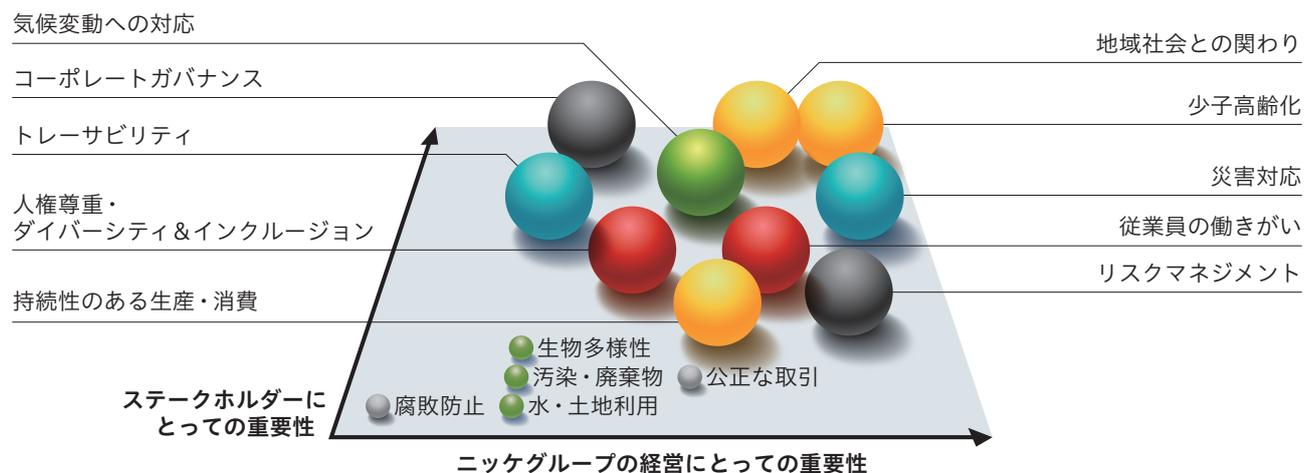
サステナビリティを意識した魅力的な事業を創造し持続可能な社会の実現に貢献

マテリアリティの考え方と特定について

ニッケグループでは、グループビジョンに“みらい生活創造企業”を掲げ、サステナビリティを意識した魅力的な事業を創造し、持続可能な社会の実現に向けた貢献と企業の永続的な成長と発展を目指しています。企業も社会の一員であり、少子高齢化・地球環境問題・人権問題など待ったなしの社会的課題の解決に貢献していくことが、ステークホルダーの皆様からのご期待に応えることになり、企業価値の向上にもつながると考えています。これらの社会的課題がステークホルダーの皆様と

ニッケグループにもたらす影響や重要度を検討し、「健康・快適」「安全・安心」「環境」をマテリアリティとして特定し、全ての企業活動において社会的課題の解決に貢献していきます。また、企業の健全な成長のためには、コンプライアンスの徹底はもとより、健康経営の実践やダイバーシティ&インクルージョンの推進・強化が必要であると考えており、「経営基盤の強化」にも努めていきます。

「ニッケグループの永続的な発展と成長」 そして「持続可能な社会の実現に向けた貢献」を考慮



価値創造に向けた具体的取り組み事例

サステナビリティ委員会の設置(ガバナンス)

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」「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。

加えて、地球環境問題、人権の尊重、取引先との公正・適正な取引など、サステナビリティをめぐる社会的課題への対応が

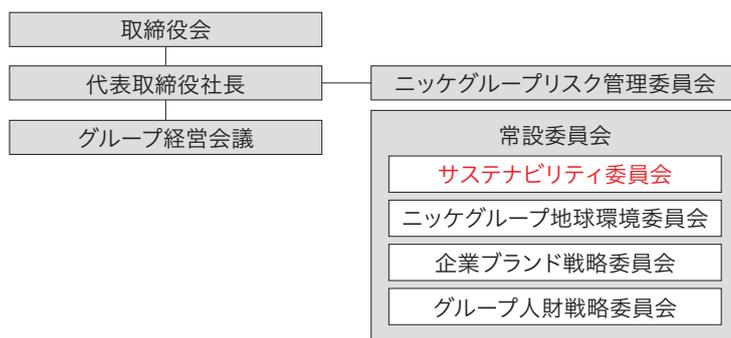
ニッケグループにおける経営の重要課題の一つであると認識しています。これらを経営に統合していくことが、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当社グループの永続的な成長に寄与するものと考えています。サステナビリティ委員会では、マテリアリティを認識し、これらに対する対応方針や活動のモニタリングの統括や評価など、グループ全体での取り組みを推進していきます。

特定したマテリアリティと主な施策と実績

マテリアリティ	SDGs	ESG	主な施策	2022年度 実績
健康・快適への取り組み		ESG	地域に根差したまちづくり、地域密着型ショッピングセンターの運営	地域イベント開催 71件 「工房からの風」3年ぶりの通常開催(第20回)
		ES	ライフサポート関連事業(介護、保育、スポーツスクール、キッズランド)の拡大	新規開設 介護施設2件、リハビリ施設1件、ゴルフスクール1件
		ES	制服の供給を通じた教育環境への貢献、環境教育プログラム・教育研究所による教育支援活動	教育プログラム「ウールLABO」開催40件
		S	メディカル関連への取り組み	研究開発センター開発の医療機器「カルノン」販売開始
安全・安心への取り組み		ES	安全・安心・快適な製品・サービスの提供	防刃素材「P-TEX」、PBI防火服用素材の販売
		ES	トレース可能なバリューチェーンの構築	ZQ認証を受けた原毛の製品化
		SG	技術革新の推進、基礎研究の促進	環境配慮型紡績糸「Breeza®」の生産設備増設「みらい創造室」設置
環境への取り組み		E	天然素材であるウールの特性を活かした環境配慮素材の開発	「Lohascoat™」2022年より販売開始 ※詳細は https://www.nikke.co.jp/business/Lines_1/tech/
		E	環境フィルターの開発・提供による環境問題の改善	海中でのウールの生分解性試験を実施
		ES	太陽光発電の設置による環境負荷の低減	日本国内19カ所の「ニッケまちなか発電所」での年間総発電量(2022年度累計) 約27,241MWh
		ESG	回収・リサイクル活動の促進による環境負荷低減	着用済みユニフォームのリサイクル「エコシップ」「エコネットワーク」実施
		ESG	省エネルギー活動の推進、CO ₂ 排出量の削減、廃棄物の削減	総エネルギー使用量、CO ₂ 排出量、廃棄物発生量実績(P.49参照) TCFD提言への賛同(P.31)
経営基盤の強化		SG	コンプライアンス遵守の徹底	Eラーニングによるコンプライアンス研修受講率97.8%(ニッケ単体)
		ESG	健康経営の実践	グループ従業員向けにがん相談窓口設置。福利厚生サービスの充実。ニットファミリーが「健康経営優良法人2022」に認定
		SG	年齢・性別・障がい・人種・民族などにとらわれない採用活動や昇給昇格制度(チャレンジグレード制度)の構築・運用	採用実績 (P.50参照)
		SG	子育てと仕事の両立を支援するための、法定を上回る育児休暇・時短制度の整備	出産休暇・育児休業制度利用者実績 (P.50参照)
		SG	雇用形態による労働条件・格差の撤廃	人的資本開示の拡充(男女の賃金差異) (P.50参照)

サステナビリティ委員会の体制

本委員会は、経営戦略センター長(コーポレート担当役員)を委員長とし、代表取締役社長および各事業本部長、研究開発センター長、人財戦略室長、その他関連部門室長によって構成されています。



価値創造プロセス

社会的課題を踏まえ、事業基盤の強みを活かすことでニッケグループが目指す姿を実現

人と地球に「やさしく、



※2022年11月30日現在

あったかい」企業グループ

Output 具体的な製品・サービス

みらい生活創造企業

「高機能商品」「地域No.1サービス」の開発と提供



衣料繊維事業

P.19

- ユニフォーム分野
- テキスタイル分野
- ヤーン分野
- その他



産業機材事業

P.21

- 自動車関連分野
- 環境関連分野
- その他産業関連分野
- 生活関連分野



人とみらい開発事業

P.23

- 商業施設運営分野
- 不動産開発分野
- ライフサポート分野
- 通信および新規サービス分野



生活流通事業

P.25

- 寝装品および業務用品分野
- 生活雑貨分野
- ホビー・クラフト分野
- その他

Outcome 提供価値

社会への提供価値

価値創出

ユニフォーム事業による制服の供給を通じた教育環境への貢献

- 採用実績学校：国内50%以上

保育・介護事業によるライフサポートへの貢献

- 介護施設：36拠点
- 保育施設：5拠点
- パイリンガル幼稚園：1拠点

スポーツ・各種スクール運営による地域に根差した健康促進サポートや、地域の学校部活動の支援

- テニススクール：8拠点
- ゴルフスクール：8拠点
- バッティングセンター：1拠点

ソーラー売電事業による環境負荷低減への貢献

- ソーラー発電量：約27,241MWh

地域の中核的な商業施設運営事業による住みやすい街づくりへの貢献

- 運営する商業施設：2拠点

ニッケグループの財務成果

事業規模 & 資本効率

売上高 1,090億円

営業利益 107億円

ROIC 衣料繊維：7.0%
産業機材：5.8%
人とみらい開発：16.6%
生活流通：5.5%



衣料繊維事業



サステナブルな社会が求める循環型経済の実現へ
独自技術を礎とした事業の進化で
サプライチェーンの革新を
リードしていきたいと考えています。

常務執行役員
衣料繊維事業本部長
かねだ よしやす
金田 至保

第2次中期経営計画2年目(2022年11月期)の業績

(単位:百万円)

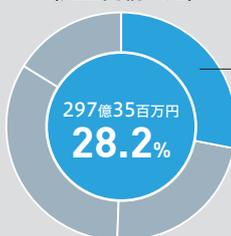
	1年目		2年目				3年目(最終年度)	
	2021年11月期		2022年11月期				2023年11月期	
	中期計画	実績	中期計画	実績	計画差異	評価	中期計画	業績予想*
売上高	32,000	29,872	34,500	29,735	△4,765	▼	36,700	33,800
営業利益	2,700	2,749	3,200	3,234	34	▲	3,650	3,300
営業利益率	8.4%	9.2%	9.3%	10.9%	1.6ポイント	▲	9.9%	9.8%

※2023年1月発表

2022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(37億20百万円)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(△15億84百万円)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。

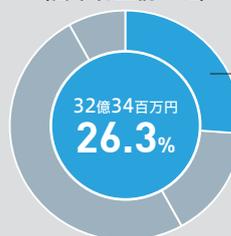
〈売上高構成比〉



衣料繊維事業

〈内訳〉
ユニフォーム分野 **81%**
テキスタイル分野 **14%**
ヤーン分野 **4%**
その他 **1%**

〈営業利益構成比〉



衣料繊維事業

〈内訳〉
ユニフォーム分野 **89%**
テキスタイル分野 **13%**
ヤーン分野 **1%**
その他 **△3%**

ROIC(投下資本利益率)の推移

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年(11月期)
ROIC	3.7%	5.1%	4.8%	6.1%	7.0%

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



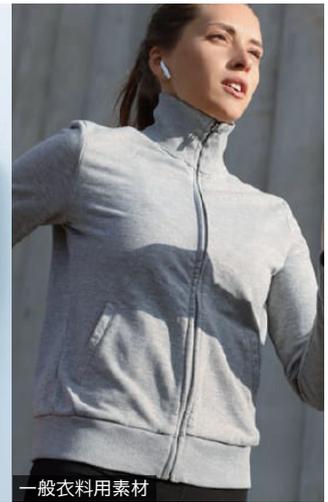
衣料繊維展示会



一般企業制服用素材(生地)



学校制服用素材(生地)



一般衣料用素材

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

- 全ての経営活動でSDGsを意識し、環境配慮と事業成長を同時に実現する
- 独自性のある「糸」を武器に生産能力を最大限に引き出す事業運営を展開する
- デジタル技術活用によるサプライチェーン変革とオペレーションコスト削減を実現する
- 海外事業においては、経営資源の集中投入と製販の密な連携により成長を加速する

サステナブル経営を目指す中期経営計画と戦略

事業の優位性

衣料繊維事業本部の優位性は、原料調達・素材(糸)開発から縫製品の納入までグループ内でサプライチェーンが完結する一貫供給体制にあります。その中でも、素材開発と顧客の要求への対応力は他社との差別化要因と考えています。素材開発においては、長年にわたって培ってきた技術を基礎に、特許を持つ特徴のある糸が市場で評価されてきています。この技術により社会が求める循環型経済に寄与できる新たなバリューチェーン構築の可能性が出てきました。技術により事業を進化させていけることが当事業本部の優位性と考えています。

外部環境認識(リスクと機会)

中長期的には国内において少子化の進行と就業人口の減少が進み、ユニフォーム市場が縮小していくことは構造的なリスクと考えています。また、足元では地政学リスクによるエネルギー費の高騰や円安などコストアップのリスクがあると考えています。一方、SDGsにおいて地球環境負荷低減の意識の高まりは、天然素材であるウールやリサイクル原料を使用し、当社独自技術により差別化された製品群を持つ当事業本部にとっては大きな機会となると考えています。

サステナブル経営に向けた事業戦略

当事業本部では「全ての経営活動でSDGsを意識し、環境配慮と事業成長を同時に実現する」ことを基本方針の第一としています。具体的な施策として、環境負荷の低い商品開発とリサイクルシステムなど新たなバリューチェーンの構築に取り組みます。また、差別化素材開発、生産技術の高度化や設備投資によりエネルギー効率の飛躍的な向上を目指していきます。そして、このような活動の基礎となるのは、スピーディーに行動し果敢に挑戦していく組織文化であり、当事業本部の組織文化の進化に取り組んでいきたいと考えています。

「服から服への循環型学生服」実証実験

日本初の取り組みとなる、ウール混の学生服を原料の状態まで戻し、糸から再生させる「服から服への循環型学生服」の実証実験を、私立駒場学園高等学校(東京都)の協力を得て、2024年4月から着用を開始する予定です。





産業機材事業



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。

取締役常務執行役員
産業機材事業本部長

ひ ら く に あ き

日原 邦明

第2次中期経営計画2年目(2022年11月期)の業績

(単位:百万円)

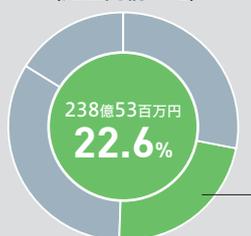
	1年目		2年目				3年目(最終年度)	
	2021年11月期		2022年11月期				2023年11月期	
	中期計画	実績	中期計画	実績	計画差異	評価	中期計画	業績予想*
売上高	22,000	20,390	24,000	23,853	△147	↘	27,200	30,900
営業利益	1,200	1,235	1,550	1,952	402	↗	2,150	2,200
営業利益率	5.5%	6.1%	6.5%	8.2%	1.7ポイント	↗	7.9%	7.1%

※2023年1月発表

2022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(37億200百万円)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(△15億84百万円)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。

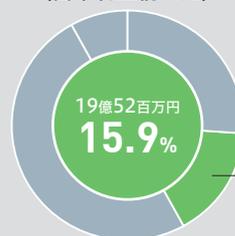
〈売上高構成比〉



産業機材事業

〈内訳〉
自動車関連分野 37%
環境関連分野 10%
その他産業関連分野 38%
生活関連分野 16%

〈営業利益構成比〉



産業機材事業

〈内訳〉
自動車関連分野 35%
環境関連分野 11%
その他産業関連分野 41%
生活関連分野 12%

ROIC(投下資本利益率)の推移

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年(11月期)
ROIC	6.4%	7.7%	3.5%	3.6%	5.8%

主な取扱い商品・サービス

自動車関連分野:FA設備/内装材や緩衝材(不織布)/エアバッグ・シートベルト用縫製糸/モーター結束用資材

環境関連分野:フィルター(不織布)

その他産業関連分野:OA・家電向け資材/半導体関連装置および画像検査装置/居住用、オフィス用、展示会用などのカーペット

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



事業内容

- 自動車関連分野、環境関連分野、その他産業関連分野、生活関連分野における製品、資材、技術、サービスなどの提供

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(アンビックとフジコーのシナジー発揮)

サステナブル経営を目指す中期経営計画と戦略

事業の優位性

産業機材事業本部では、社会のニーズが高く、市場の成長も見込まれる「自動車関連分野」および「環境関連分野」を中心とした収益の拡大を基本方針として掲げており、グループ各社に研究開発部門を有し、各市場向けに多岐にわたる用途、耐久性、機能性、環境負荷低減に対応した競争力のある製品開発が可能な体制を整えています。製造拠点については日本国内拠点の維持に加え、中国・ASEAN地域へも展開し、高品質・低コスト・短納期に対応できるバリューチェーンを構築しています。また商社機能を持ち国内だけでなく、海外への販売力を有しています。

外部環境認識(リスクと機会)

半導体不足や景気後退による国内外での自動車販売低迷や、円安や原材料高、エネルギー費高騰によるコストアップをリスクと認識しています。一方、環境規制強化が進む中国での焼却炉用高性能フィルターや、市場拡大が見込まれるEV関連用資材については、新たな販売機会の獲得に向けて取り組んでいきます。

サステナブル経営に向けた事業戦略

自動車関連では、世界が温室効果ガス排出量削減に向けて取り組む中、電動化や自動化などの技術革新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、EV用の資材や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、高性能フィルターなど地球にやさしい製品を供給することや、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。

三和フェルトベトナムの移転・拡大を決定

2023年3月、OA向けフェルト・不織布加工を行う三和フェルトベトナムの移転・拡大を決定しました。顧客が生産拠点を中国からベトナムへ移転する動きに対応し、業績拡大を図ります。





人とみらい開発事業



企業である限り、社会で必要とされ
継続することが必要。
そのためには、企業が成長し続けることが求められ
その成長を支えるのは“人”です。

取締役常務執行役員
人とみらい開発事業本部長
かわむら よしろう
川村 善朗

第2次中期経営計画2年目(2022年11月期)の業績

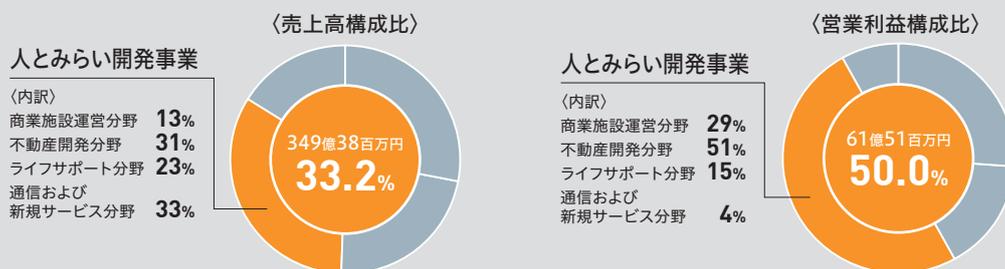
(単位:百万円)

	1年目		2年目				3年目(最終年度)	
	2021年11月期		2022年11月期				2023年11月期	
	中期計画	実績	中期計画	実績	計画差異	評価	中期計画	業績予想*
売上高	33,000	34,059	34,000	34,938	938	↗	37,400	30,800
営業利益	5,700	6,115	6,000	6,151	151	↗	6,650	6,250
営業利益率	17.3%	18.0%	17.7%	17.6%	△0.1ポイント	↘	17.8%	20.3%

※2023年1月発表

2022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(37億20百万円)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(△15億84百万円)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。



ROIC(投下資本利益率)の推移

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年(11月期)
ROIC	13.5%	17.8%	13.3%	16.1%	16.6%

主な取扱い商品・サービス

商業施設運営分野:ショッピングセンター運営
 不動産開発分野: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など)



介護事業



ショッピングセンター ニッケコルトンプラザ(千葉県市川市)



テニススクール運営

バイリンガル幼稚園運営

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、地域で圧倒的No.1のサービスを提供し続ける
- 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
- ニッケグループ全体での所有資産の収益および資産価値の最大化を図る
- 人材開発を重視し、各分野でのプロフェッショナルとして“考動”する

サステナブル経営を目指す中期経営計画と戦略

事業の優位性

人とみらい開発事業本部では、「企業である限り、社会で必要とされ、事業を継続することが必要。そのためには、企業が成長し続けることが求められ、その成長を支えるのは“人”である。」を基本的な考え方としています。したがって、事業運営・戦略企画・実践・業務遂行といったさまざまな階層・場面において、それぞれの活動を通じて“人”が成長していくことが重要であり、あらゆる業務・対応においてお客様目線で物事を考え、責任のある“考動”を取ることが重要であると考えます。常に顧客満足と従業員満足を追求し、地域で圧倒的No.1のサービスを提供することによって、事業を推進していきます。

外部環境認識(リスクと機会)

当事業本部では、大型ショッピングセンターや各施設におけるエネルギー費の高騰が懸念されます。また、建築資材の高騰によるコストアップをリスクとして認識しています。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、減少した各施設への来場者数もようやく回復しつつあり、今後はより多くのお客様に快適で安全なサービスを提供していきます。

サステナブル経営に向けた事業戦略

2022年11月期からは、SC事業部、不動産開発事業部、ライフバリューサービス事業部、通信・新規サービス事業部の4事業部制にし、それぞれの事業部間の相互関係を強化し、相乗的な成長を目指します。これまでのビジネスモデルに磨きをかけ、蓄積されたノウハウを武器に社会に貢献することでステークホルダーの皆様から愛され、感謝と笑顔があふれる未来を築いていきます。商業施設やスポーツ施設など、人々の健康で快適な生活を支え、保育から介護まで人生のさまざまなシーンに寄り添い、豊かな人生を送れるようサポートすることが我々の使命であり、未来に向けた必要不可欠な事業であると考えます。

ニッケコルトンプラザがリニューアルオープン

2022年10月22日、千葉県市川市にあるニッケコルトンプラザがリニューアルオープンしました。館内の一部区画を変更してお客様の回遊性を強化し、食の充実と日常生活の彩りの向上を図りました。





生活流通事業



世の中の変化を敏感に捉え
お取り組み先企業様と共に
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。

執行役員
生活流通事業部長
ふじい ひろし
藤井 裕士

第2次中期経営計画2年目(2022年11月期)の業績

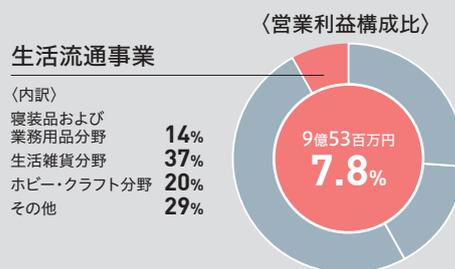
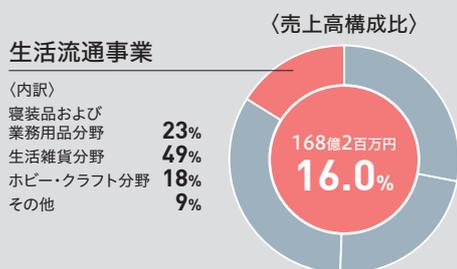
(単位:百万円)

	1年目		2年目				3年目(最終年度)	
	2021年11月期		2022年11月期				2023年11月期	
	中期計画	実績	中期計画	実績	計画差異	評価	中期計画	業績予想*
売上高	17,000	18,685	17,500	16,802	△698	⬇	20,700	22,000
営業利益	1,100	1,410	1,250	953	△297	⬇	1,550	1,200
営業利益率	6.5%	7.6%	7.2%	5.7%	△1.5ポイント	⬇	7.5%	5.5%

※2023年1月発表

2022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(37億200万円)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(△15億84百万円)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。



ROIC(投下資本利益率)の推移

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年(11月期)
ROIC	5.1%	7.1%	6.8%	10.1%	5.5%

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



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
- 商社機能を最大限に活かし、グループ内外に対する販売・EC・物流の基盤強化の実現

基本方針

- 既存事業の枠にとらわれず、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全ての領域で将来性、社会貢献性の高い事業を目指す

サステナブル経営を目指す中期経営計画と戦略

事業の優位性

生活流通事業部では、人々の日常の暮らしになくてはならない製品やサービスを、最適な形でお届けすることをミッションに掲げています。この実現に向け、製品やサービスの開発・改革・改善を日々行い、近年では「寝装品および業務用品」「生活雑貨および防疫品」「ホビー・クラフト」などの分野で、グループ会社の(株)AQUA※、ミヤコ商事(株)の2社を軸にEC化率の向上を目指しています。また、昨年グループ化したサンコー(株)によって、さらに川上へ進出すると同時に、新たな販売チャネルの獲得と拡大を図ります。

※2022年10月1日に事業拡充と成長を目指しEC事業を主とする(株)AQUAが(株)ナイスデイを吸収合併しました。

外部環境認識(リスクと機会)

当事業部では、世界的な原材料価格や原油価格の高騰、急速な円安進行による商品調達コストの増加をリスクと認識しています。に加え、パンデミックや国際紛争によるサプライチェーンの分断も大きなリスクと捉えています。一方で、既存事業の枠にとらわれず、商社機能を最大限に活かし、これらの状況にも機敏に対応することで、新たな市場を創出しながら販売機会の獲得につなげていきたいと考えています。

サステナブル経営に向けた事業戦略

当事業部では、BtoB、BtoC双方に軸足を置き、それぞれの事業においてEC化率の向上を目指し、ノウハウや仕組みの共有化をグループ内で推し進めています。また、EC事業に不可欠な物流については、環境に配慮した効率的かつ効果的なサービス実現を可能とするロジスティクス企業様との連携を強化していきます。海外事業については、グループ内の商社機能の活用のみならず、海外を拠点とする通販・EC事業者様との協業により、最適な製品を必要な時に無駄なくお届けする仕組みづくりを図ります。また、それらを実現するために、既存事業を強化・補完する機能を持つ企業のM&Aも積極的に行ってまいります。

オリジナリティーあふれる商品ラインアップの拡充

2022年11月に「面白くて役に立つ」をモットーにオリジナリティーに満ちあふれた商品の製造から販売までを行う、サンコー(株)の発行済み株式の80%を取得し、当グループに迎え入れ、さらなるEC事業の拡大を目指します。



まずは安定的なROE 8%超えを実現し、さらなる高効率経営を目指します。

第2次中期経営計画の進捗状況の評価と分析

2022年11月期業績の評価と中期経営計画における成長投資(投資枠450億円)の進捗は？

第2次中期経営計画の2年目にあたる2022年11月期の業績については、厳しい経営環境の下、事業環境の変化に柔軟に対応したことや多角化を進めてきたことが功を奏し、前期比増収、営業利益は過去最高値を更新しました。

一方、グループ成長のための投資実績は160億円程度で、現時点では中期経営計画よりも進捗が遅れています。主な要因は、コロナ禍の影響などで、人とみらい開発事業の新規事業所開設が進まなかったことや、M&A案件と収益不動産投資案件などで社内基準を満たす案件が少なかったためです。「みらい創造室」設置による将来に向けた新規事業の開拓、さらなるM&A案件の推進などにより挽回を図ります。

成長戦略としてのM&A

M&Aを実施する際の検討プロセスは？

社内にM&A専門の「事業開発室」を設置し、案件の情報収集からクロージングまでを担当しています。M&Aで重要なのはシナジー効果ですが、それだけでは案件数が限られますので、ニッケの経営理念との親和性や連携メリットの有無など幅広く検討しています。案件判断では、投資基準にROICを用いることや「のれん代」の評価を想定営業利益の5年以内にするなど、買収価格の高騰に歯止めをかけています。また、買収後の5年間

は、計画が想定通りに進捗しているかを検証して取締役会に報告し精査を徹底しています。ほとんどの案件は「のれん代」を想定年数内で回収できています。

ニッケがM&Aを推進する上での強みや優位性を教えてください。

長年、M&Aに取り組んできた実績やノウハウ、情報収集力、従業員の高いモチベーションなどは強みになっていますが、重要なことは対象会社の役職員に「ニッケグループに入ってもよい」「一緒に働きたい」と思われるかどうかです。ニッケグループには、120余年の業歴に裏付けされた信頼と真面目で誠実、人にやさしい社風があります。こういったところが対象会社の不安を取り除き、当社がM&Aを推進する上での優位性につながっているのではないのでしょうか。

M&Aは、別々の生い立ちや歴史を歩んできた企業同士が一緒になる訳ですから、社風や文化が違います。融和には時間を要しますが、失敗すると従業員の離職やモチベーション低下につながります。当社はM&A後に経営理念を共有し戦略やビジョンを明確にしますが、事業推進などの運営面は、その会社の考え方や従来のやり方を尊重します。人財については従来通りの働き方を担保した上で、従業員本人の希望や、会社の経営陣への意向を踏まえ、能力や実績次第ではニッケグループ本でも登用します。これがニッケグループを強くしていく源泉にもなっています。



取締役常務執行役員
経営戦略センター長
おかもと たけひろ
岡本 雄博

資本効率改善に向けた取り組み

資本効率改善に向けて、各事業部固有の課題は？

効率性の管理指標としてROEとROICを用いています。前期のROEは7%でROICは6%弱です。また、ROICは社内の投資基準としても使用しており、当社の資本コストが4%程度であることから、最低条件を5%、目標を8%としています。

前期の事業部別ROICは、衣料繊維事業が7%、産業機材事業が6%弱、人とみらい開発事業が16%強、生活流通事業が5%強、本社部門が▲5%程度となっています。

衣料繊維事業は、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)短縮の観点からバリューチェーンをDXの活用により一元管理し、資産圧縮とコスト削減を行うVCD(バリューチェーンデジタル)プロジェクトに取り組みROIC向上を図っています。

人とみらい開発事業は、単なる不動産賃貸ではなく、開発した不動産で自らテナントとしても事業を行い資産効率を高められるのが当社の強みです。市川市のニッケコルトンプラザ南側隣接地や一宮市、加古川市など、所有不動産の再開発プロジェクトはまだありますが、さらなる成長には、外部不動産を賃借あるいは購入して、同様の収益力を上げることが課題です。

産業機材事業は、海外での拡大を目指しますが、規模が大きい海外企業と競うこととなります。主力の不織布・フェルト事業では、フジコーをニッケグループに迎え入れ規模を拡大するとともに、事業拠点の集約や製品片寄せなどにより収益力向上を図っています。

生活流通事業は、比較的規模が小さいグループ会社の集まりですので、事業再編を行い、資本効率改善と収益力向上に取り組んでいます。

当社のPBRは、現在0.6~0.7倍の水準にあります。PBR改善のため、まず安定的にROE8%を超えることを目標としています。そのためには長岡社長の方針にもある研究開発投資や設備投資、人的投資、M&A投資などの成長投資による利益水準の底上げが必要であり、社内投資基準のROIC8%に徹底して取り組む考えです。

株主還元およびキャッシュ・アロケーションの考え方

株主還元や成長投資などについての考え方は？

配当還元は、減配しないことを重視し、DOE(株主資本配当率)の目標を2%、配当性向の目安を30%にしています。

成長投資は、第2次中期経営計画の3年間で450億円としましたが、原資は営業キャッシュフロー300億円と社債200億円です。社債発行については、JCR(日本格付研究所)から長期信用格付A(安定的)を取得しており、200億円の有利子負債が増加しても格付Aを維持できる水準です。また、社債の活用は当社資本コストの引き下げ効果もあります。自己株式取得は、成長投資の進捗や株価、資本効率の状況などを見ながら実施しています。

資本効率改善の観点から、利益水準に見合った配当引き上げや、さらなる自己株式取得を検討してまいります。

サステナビリティ委員会委員長としての考え方

CO₂排出量の削減や水セキュリティ問題への取り組み姿勢は？

当社は、気候変動を含む環境問題については、以前より重要経営課題の一つとして取り組んできました。省エネや合理化投資、コージェネレーションシステム導入などは一例です。また、既に全国19カ所に太陽光発電所を開発し、運営しています。昨年TCFD提言への賛同を表明し、今年1月の開示でCO₂排出量を2030年度に50%（2018年度比）削減することを目指すこととしました。CO₂削減にあたっては、継続的な省エネ投資・活動への取り組みと、太陽光発電所の増設と自社発電の自家消費などを中心に考えています。

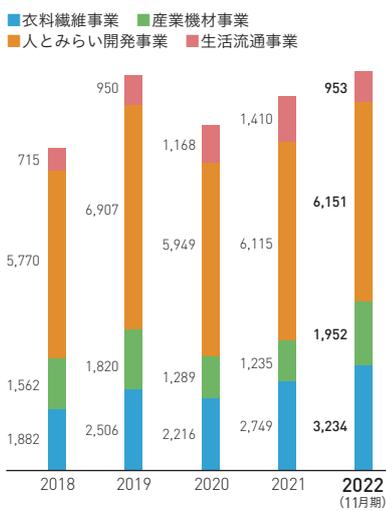
また、昨今「水セキュリティ」への注目も高まっていますが、当社は半世紀にわたりこの問題に取り組んできました。当社の主力原料であるウールは天然素材で他の繊維製品に比べ環境負

荷は小さいものの、染色・整理工程における廃液処理を課題としており、全工場に廃液処理設備を設置し、排水の水質改善と処理の効率化など、さまざまな処理技術を開発するとともに、水使用量自体を削減してきました。今後はバリューチェーン全体での事業への影響や、リスクと機会を分析し、情報開示の充実に努めていきたいと考えています。

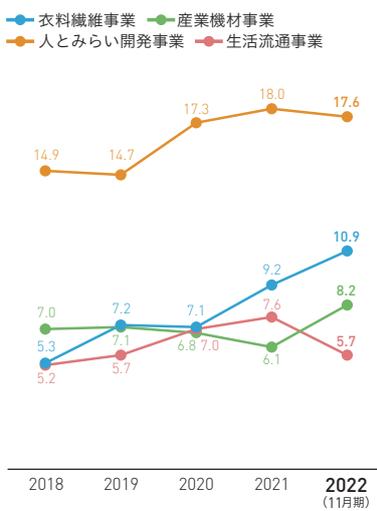
サプライチェーンにおける人権尊重が注目されている中、ニッケの取り組みは？

人権尊重への取り組みは、採用・調達・製造・販売などのサプライチェーンを含む企業活動全般で実施すべきと認識しています。現在、ニッケグループ企業倫理規範の中の「人間尊重について」を拡充した「人権方針」を策定中です。また、サプライチェーンにおける児童労働や強制労働などの人権リスクについては、視察あるいはヒアリングによる確認を一部で実施していますが、今後は「人権デュー・ディリジェンス」の仕組みを構築し、継続的に実施していくことを検討しています。

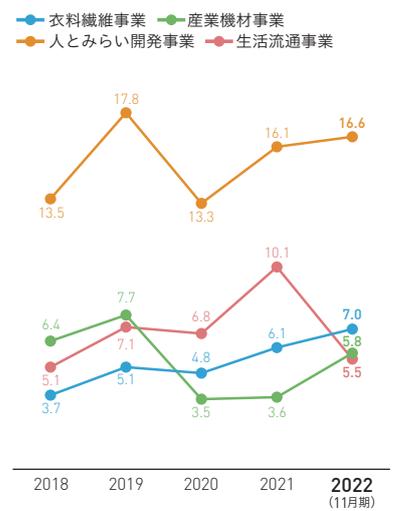
セグメント別営業利益(百万円)



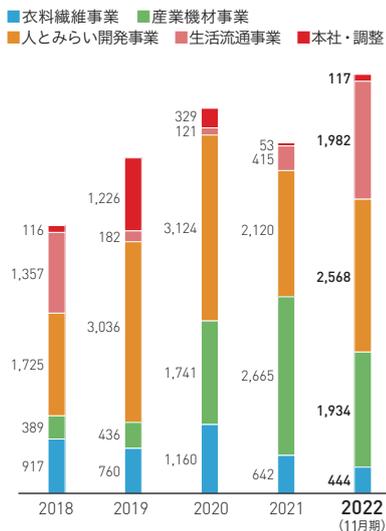
セグメント別営業利益率(%)



セグメント別ROIC(%)



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)



第3章

ESG in Action

Environment

TCFD提言に基づく開示	31
環境活動について	33

Social

社会との関わり	35
人財戦略	36

Governance

コーポレートガバナンス	39
コンプライアンス・リスク管理	42
役員紹介	43

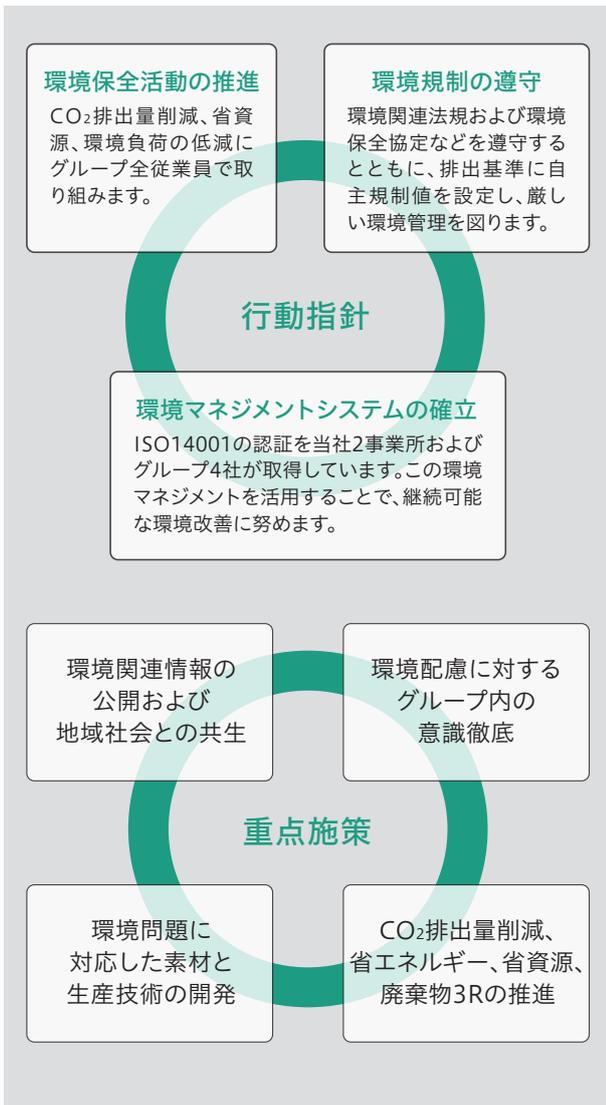
TCFD提言に基づく開示

ニッケグループは2022年11月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言への賛同を表明しました。気候変動に対する取り組みに一層注力し、情報開示の拡充に継続的に取り組みます。今後ニッケグループは、Scope1、2のCO₂排出量を、2018年度を基準年度として2030年度に50%の削減を目指します。また、2050年度のカーボンニュートラル実現に向け、工場生産設備の更新などによるエネルギー使用量の削減、既存太陽光発電設備の活用ならびに新設、グリーンエネルギーの調達拡大などあらゆる選択肢を検討します。



気候変動への取り組み方針

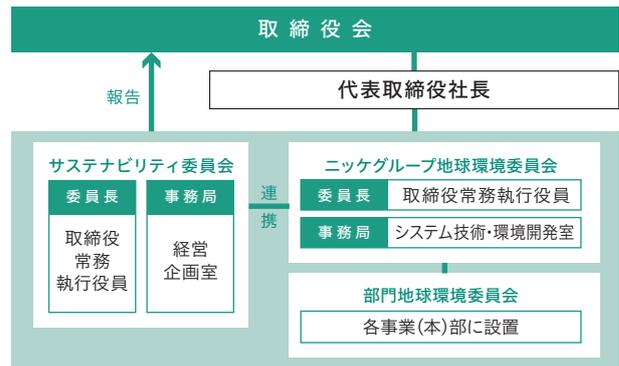
環境のなかでも、とりわけ地球環境の保全を最重要課題と捉え、3つの行動指針と4つの重点施策を策定。あらゆる分野において、グループ全従業員が積極的に環境保全に取り組みます。



ガバナンス

「サステナビリティ委員会」がリスクと機会の分析を行い、「ニッケグループ地球環境委員会」ならびに「部門地球環境委員会」と連携し、具体的な実行計画を遂行します。

ガバナンスの組織体制図



戦略

すべての事業分野を対象に、1.5°C、4°Cの各シナリオを想定し、ウール素材のサーキュラーエコノミーの追求のほか、移行リスク、物理リスク、機会について分析。機会の面では全国に保有する太陽光発電施設の自社活用なども検討しています。

**1.5°C
シナリオ**

エネルギーコストや資材の高騰、環境対策費用や炭素税の負担増加により、衣料繊維事業本部・産業機材事業本部・人とみらい開発事業本部において相応の影響があると想定されます。また、新素材開発やサプライチェーンの再構築の必要性から、コスト増大の可能性もあります。

**4°C
シナリオ**

風水害の甚大化により一部の工場や商業施設が被災し、操業停止による損失、ならびに復旧コストが生じる可能性があります。また、羊毛の原産地において干ばつなどが発生した場合、調達に支障をきたす可能性も考えられます。

リスク管理

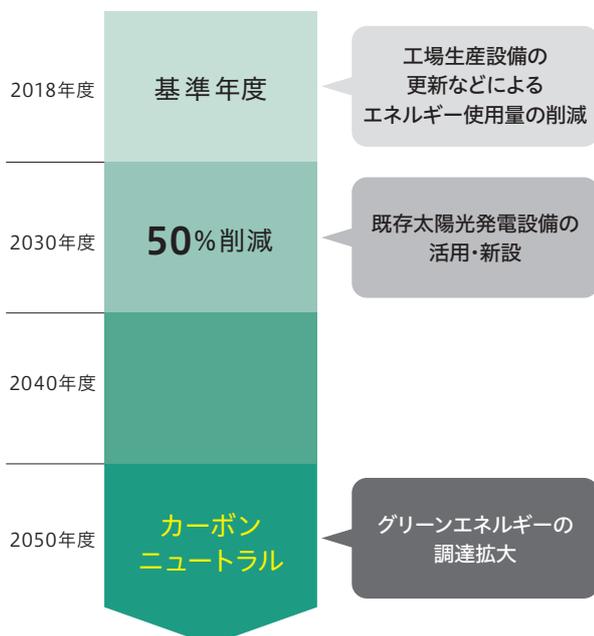
代表取締役社長直下に「ニッケグループリスク管理委員会」を設置。「ニッケグループリスク管理委員会」を通して、気候関連リスクを含めグループ全体で包括的なリスクの認識の共有を図り、リスク管理体制については定期的なレビューを行っています。

ニッケグループリスク管理委員会体制



指標と目標

2018年度を基準年度としてScope1、2のCO₂排出量を2030年度に50%削減することを目指し、また、2050年度のカーボンニュートラル実現に向けて、あらゆる選択肢の検討を行います。



CO₂連結排出量実績 (Scope1、2) ※1

産業機材事業は、2021年9月に株式会社フジコーを連結子会社とし、2022年度から連結排出量の集計対象としたため、基準年度比で増加しました。グループ全体では、トッランナー変圧器の導入、照明のLED化、空調設備の更新など、各事業部の継続的な取り組みにより、着実に排出量を削減しています。

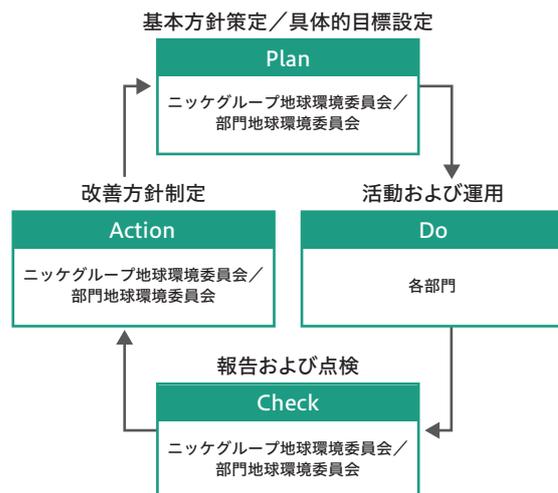
(単位: t-CO ₂ /年)	2018年度(基準年度※2)	2022年度実績
衣料繊維事業	33,593	16,881
産業機材事業	9,544	11,834
人とみらい開発事業	11,100	10,022
生活流通事業	441	355
その他	20	146
合計	54,698	39,237

[増減率] -28.2%

※1 Scope3については、2022年度よりニッケ単体での集計を開始しており今後開示を検討していきます。

※2 連結全社全事業所を対象にScope1、2の集計を開始した2018年度を基準年度と定めています。

環境保全活動推進フロー



環境活動について

ニッケグループは、地球環境の保全を最重要の経営課題と捉え、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環境保全活動に取り組んでいます。

ウールの真のサーキュラーエコノミー (循環型社会に向けた廃棄ゼロへの取り組み)

羊毛100%の有機質肥料「ラナリン」

衣料繊維事業本部では、SDGs活動の一つとして“ウールの真のサーキュラーエコノミー(循環型社会に向けた廃棄ゼロへの取り組み)”の実現に向けた活動に取り組んでいます。その一環として、神戸市立六甲山牧場で毎年行われる、ヒツジの毛刈りで出た短い羊毛など、利用できない部分を集め、羊毛100%の有機質肥料「ラナリン」(非売品)をつくりました。

岡本製肥所(奈良県)の特殊技術により生まれた「ラナリン」には、10%以上の窒素成分や18種類ものアミノ酸が含まれており、果物や野菜の栽培に役立てることができます。現在、肥料の効果を検証するため、六甲山牧場で育草試験を実施中です。また、当社がオーナー制度で参画している神戸ワイナリーでは、ブドウ樹に「ラナリン」を施肥して、ニッケ社員が手摘みしたブドウからワインを製造する取り組みを行っています。



羊毛100%の有機質肥料「ラナリン」(非売品)

「循環型学生服」の実証実験を開始

学生服のサプライチェーン全体にわたる持続可能性について検証するため、卒業生の制服を回収して再生させる、服から服への「循環型学生服」実証実験を開始しました。

今回の実証実験は、私立駒場学園高等学校(東京都世田谷区)の協力を得て実施するもので、ウール混の学生服をいったん原料の状態まで戻し、糸から再生させる取り組みは日本初(当社調べ)となります。

ウール混の衣類を回収してリサイクルする仕組みは以前から存在しますが、従来の紡績技術では服から服への再生は困難

でした。当社は長年の研究により独自の梳毛紡績技術(そもう)を開発し、試験段階では通常品とほとんど変わらない外観と品質を再現することに成功しました。

卒業生からの制服回収は2023年3月に開始、再生原料を使用した制服の着用は2024年4月からの開始を予定しています。



私立駒場学園高等学校制服

海水中でのウールの生分解性試験を実施

近年、洗濯などにより合成繊維製の衣類から脱落した繊維や破片によるマイクロプラスチック海洋汚染が懸念され、海水中での生分解性への関心が急速に高まっています。生分解とは、バクテリアなどの微生物により物質が水や二酸化炭素に分解され、自然に戻ることです。そこで当社では、神戸市立栽培漁業センターの協力で海水中での生分解性実験を実施しました。

実験では、当社のポリエステル長繊維・ウール交擦糸(こうなんし)「NIKKE AXIO®」を使ったTシャツとポリエステル100%のTシャツを海水に150日間浸漬させ、生分解性を確認しました。実験の結果、ウールの生分解性が確認でき、ポリエステルの生分解性は認められませんでした。

人類の歴史上、最も古くから利用されてきた天然繊維の一つである、ウールの持続可能性を探求・再確認する取り組みを今後も進めていきます。



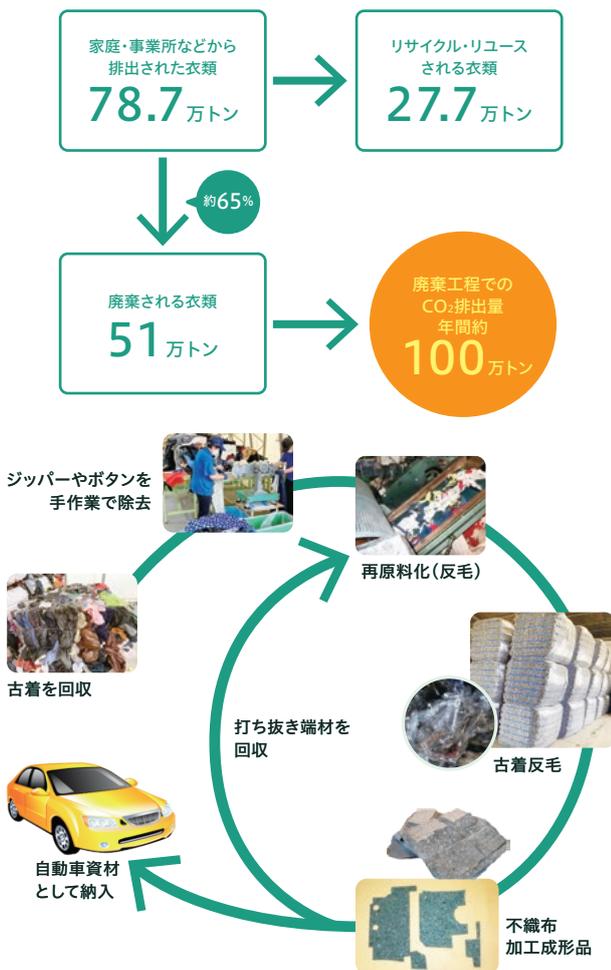
ウール85%・ポリエステル15%
ウール部分が完全に生分解されている

ポリエステル100%
生分解されていない

反毛設備の導入で再生加工によるリサイクルを実現

株式会社フジコー 一関工場(岩手県)では、回収した古着を再原料化(反毛)し、自動車資材として製品化するリサイクルビジネスを進めています。しかし、古着からボタンなどを除く作業は人の手に頼らざるを得ず、現在の年間生産量は280トンにとどまっています。今後は北関東エリアへの業容拡大も視野に、月間で最大300トンの生産が可能な設備の導入を検討しています。

日本の古着再資源化の現状 *2020年度



太陽光発電事業による再生可能エネルギーの提供

人とみらい開発事業本部では、土地活用と環境保全を両立させた取り組みとして、2012年度から「ニッケまちなか発電所」と名付けたソーラーシステムの導入・売電事業を進めています。2013年10月、兵庫県加古郡稲美町のゴルフ場跡地で稼働を開始した「ニッケまちなか発電所 明石土山」を中心に、今後さらに再生可能エネルギーの拠点開発を進めていきます。



全国に広がる「ニッケまちなか発電所」

年間の発電量は

約 **27,241** MWh

※2022年度累計

一般家庭の1年間の消費電力換算で

約 **6,731** 世帯分

※環境省WEBサイト「2019年度の家計でのエネルギー事情を知る」から換算



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4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。

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

社会との関わり

「みらい生活創造企業」を目指す上で、ステークホルダーの皆様とのより一層の関係性向上を重要な経営課題と捉え、世の中に新しい価値を提供するサステナブル経営を推進します。

株主・投資家の皆様との関係

IR・SR活動

当社は、株主の十分な権利行使期間を確保し、適正に権利行使できるように、株主総会招集通知を株主総会開催日の3週間前を目安に発送しています。併せて、インターネットによる議決権行使や機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム導入、株主総会招集通知の一部英訳化など、株主に配慮した環境整備に努めています。また、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、2022年度は、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。なお、株主・投資家の皆様とは主に業績や成長戦略、資本政策、ガバナンスなどをテーマに対話しています。

株主還元

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%、DOE(株主資本配当率)2%を目安に、利益水準に応じて配当を引き上げていくことを基本方針とし、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います。2022年度は、300万株の自己株式取得と800万株の自己株式消却を実施しました。

お客様との関係

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。

お取引先様との関係

お取引先様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、お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説明し、贈賄や不当な競争制限、架空取引など法令や企業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、お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。お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

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」で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、実務担当者を含めた「労務勉強会」を毎年開催しており、2022年度には71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、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、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に努めています。

労働災害発生件数 (2022年11月期)

※ニッケグループ製造事業所

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
不休件数	14	9	10	10	6	5	13
有休件数	4	3	2	2	2	1	2
合計	18	12	12	12	8	6	15

人財戦略

ニッケグループでは、経営戦略と人財戦略を連動させ、事業の挑戦・変革を促進する人財の育成に取り組み、持続的な企業価値の向上を推進します。



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

くる す やすし
来栖 泰

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」を推進し、『人財が最も重要な経営資本である』という認識のもと、経営戦略と人財戦略を連動させ、従業員が安心して働くとともに能力を発揮できる職場環境の整備を積極的に行っています。

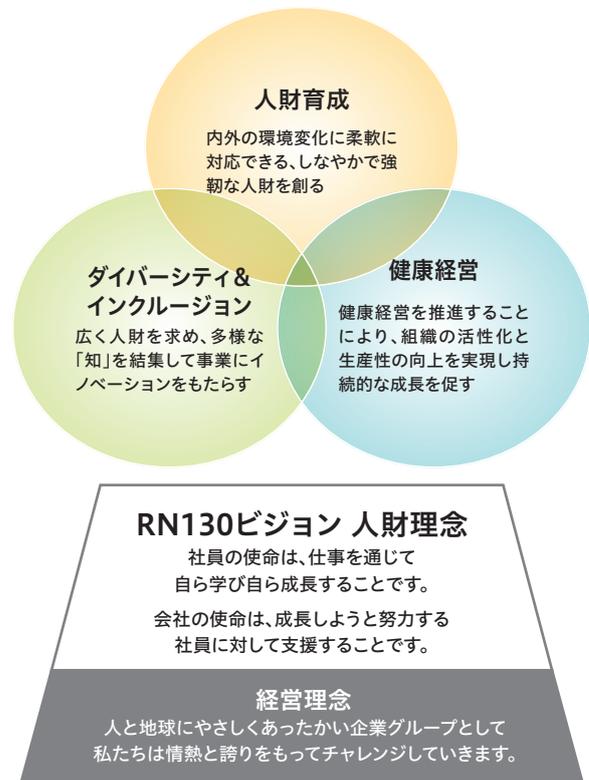
1つ目の施策は「健康経営の推進」です。心身共に健全な状態でなければ組織の活性化や生産性の向上は望めません。ヘルスリテラシーの向上を目的とした医療情報サイトの導入や、罹^り患^か後の病気や生活の相談ができる外部窓口の設置、健康保険組合の活動と連携したコラボヘルスの推進、ストレスチェックの導入などに取り組んでいます。また、指標となる行動指針としてグループ全体で「健康経営優良法人」の認定取得を進めています。

2つ目の施策として「ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み」により働きやすい職場環境を実現しています。国籍、性別、文化、価値観などの多様性を受け入れ、新卒・キャリア採用ともに幅広く活躍の場を提供してグローバル化や顧客ニーズの変化に対応した新たな価値を創造しています。また、働き方に対する価値観が多様化していくこれからの時代を見据え、全ての従業員がより幅広く活躍できる働きやすい職場環境づくりに着手しています。男女共に仕事を続けながら子育てができる環境づくりを目指し、法定を大幅に上回る育児短時間勤務制度（小学校6年生の年度末まで）の設置や、男性育児休業の推進（2022年実績：25%）など、仕事と育児の両立を支援しています。ほかにも、65歳定年制の導入、介護世代への支援を広げた介護休業制度、地域限定総合職制度など、安心して働ける環境を構築しています。ワーク・ライフ・バランスを尊重する柔軟な勤務形態・休暇制度の検討、高齢者・障がい者のさらなる雇用促進、福利厚生^の拡充など、常に化する環境や価値観に対応し続けられるよう努めていきます。

3つ目の施策としては健康で働きやすい環境を前提とした上で、従業員の成長がグループの成長を支えるとの理念に基づき「人財育成」に取り組んでいます。グループ全従業員を対象とした人財育成制度を再構築し、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共に人財の成長を促しています。階層別研修はもちろんのこと、事業の中核を担うリーダーを育成する「ビジネスリーダー育成プログラム」や「次世代経営者養成研修」などを実施し、チャレンジする人財の育成を積極的に進めています。

ニッケグループが新しい顧客価値を創造できるかの命運は人財が握っています。「高機能商品」の開発や「地域No.1サービス」を創出することで世の中に新しい価値を提供し、RN130ビジョンの最終年である2026年度の目標に向かってニッケグループはサステナブル経営の推進を加速させ、「みらい生活創造企業」へと飛躍します。

経営戦略と人財戦略の連動



ニッケを未来へとけん引するリーダーを育成

ビジネスリーダー育成プログラム受講者座談会



経営戦略センター
人財戦略室長
くるま やすし
来栖 泰 (ファシリテーター)



研究開発センター
みらい創造室
しば た やす こ
芝田 靖子 (第1期生)



衣料繊維事業本部
製造統括部
すえおか たか ゆき
末岡 孝之 (第2期生)



生活流通事業部
(株)AQUA マーケティング部長
ますだ み の り
増田 美乃里 (第4期生)



研究開発センター
素材・技術開発室
さおとめ としき
早乙女 俊樹 (第5期生)

▶ 「やってみよう」の気持ちで挑む

来栖: 人的資本のパフォーマンスを高めるために、ニッケグループではさまざまな教育研修を行っています。その中でも、事業をけん引するリーダーの育成を目的とした「ビジネスリーダー育成プログラム」の受講者に話を聞いていきたいと思いません。どのような動機で受講しましたか？

芝田: 私は第1期生ということもあり、公募ではなく指名される形で参加しました。当然ですがロールモデルもないので、自分がどのように行動すべきか全くイメージが持てませんでした。ただ、事業開発室(M&Aを担う部門)に異動になったばかりでもあったので、「とにかくやってみよう」という気持ちでした。第2期以降は公募制になりましたが、皆さんはどうでしょうか？

末岡: 応募した当時、生産現場の技術者としてちょうど10年経つころでした。これまでのキャリアや培ってきた技術が、世の中でどれほど通用するのか、ビジネススクールに通うことで試してみたかったというのが一番の動機です。また、後輩たちも続いて挑戦してほしいという、先輩としての使命感みたいなものもありました。

早乙女: 研究開発でメディカル分野を担当しているのですが、経営戦略やマーケティングを学ぶことで、この分野をニッケグループの中核事業にしたいと考えたことが受講の動機です。ニッケグループとしては異業種への挑戦ですので、外部環境や市場性を分析した上で、いかに戦略を立てて実務に落とし込むか、現在まさに学んでいるところです。

▶ 異なる考えに触れ、大きな刺激に

来栖: 育成プログラムに通い、異業種のビジネスパーソンと共

に学ぶことでさまざまな気付きがあったかと思います。今、どのように感じているか教えてください。

芝田: 異業種の方と議論をし、異なる考え方に触れることで、自分の「思考のクセ」に気付けたことが大きな収穫でした。受講するまでは、結論を決めつけてしまうことが多かったと思います。しかしそれでは、コミュニケーションに見えない前提ができてしまい、相手の立場に立った分かりやすい話ができません。現在所属しているみらい創造室では今までとは全く異なる分野での事業探索を行っているため、ニッケグループのことを全く知らない方とコミュニケーションをとる機会が多く、学びが活かしていると感じます。

増田: 最初は「自分の成長のために学ぶ」という視座でしたが、今はそれでは不十分だと思っています。自分が研修で学んだことを、会社に戻ってみんなに伝え、組織としてのレベルアップにつなげていきたいです。また、ニッケグループの教育研修の機会(chance)をグループ会社でも活かすことは、グループのガバナンスとしても機能すると感じています。

早乙女: 受講を通して、外部環境の捉え方であるとか、自社の強みについても再確認できました。特に、メディカル分野で繊維の加工技術を施すことが、他社にはない強みになると気付きました。

▶ 意思決定のプロセスを大切に

来栖: 受講を通じた学びを、現在の職務においてどのように活かしていますか？

末岡: 現在は、衣料繊維事業全体のバリューチェーンをデジタル化していく職務を担当しています。広い視野で全体設計をし

て、バリューチェーンの各段階において、漏れなくダブリなく個別に詰めていくという作業です。時にはノウハウが属人化している場合もあるので、相手の立場に立ちながら、本来の目的を押さえて論理的にコミュニケーションをとることが、現在の職務に活かしていると感じています。また、デジタル化は「誰でもその業務を行える」という環境整備にもつながるので、ダイバーシティ&インクルージョンのベースにもなると考えています。

増田: これまでのような我流での仕事の進め方だと、仮説→検証というプロセスが弱くなってしまい、それではノウハウの蓄積

になりません。今では、プロセスを見直し、仮説とそれを支える根拠に基づいて意思決定をするようにしています。「なぜ」を繰り返して深掘りする習慣が組織に身に付いてきたことも、とても良い変化です。今後は、それをさらに業績向上につなげていきたいです。

来栖: ありがとうございました。今後も新しい価値創造の担い手として皆さんに期待しています。共に成長してニックグループを「みらい生活創造企業」へと飛躍させましょう。

ビジネスリーダー育成プログラムと働きやすい人事制度

人財戦略室／人事制度担当
たかはし さえ
高橋 早恵



本プログラムは「事業活動に変革をもたらすチャレンジを通じて、新しい顧客価値を創造する人財(=ビジネスリーダー)」の育成を目的に、主にビジネススクールへの通学を通して、経営に資する理論を体系的に学習するものです。ニックグループ各社から公募と事業部の推薦で選考を勝ち抜いた従業員が参加できる、少数精鋭型のプログラムです。事務局を数年務めて強く感じているのは、使い古された言葉ですが、従業員の成長に最も寄与するのは「知識」ではなく「経験」だということです。社内の受講者同士はもちろん、社外のビジネスパーソンと議論を交わし磨き合う経験は、視座の高まりと視野の広がりをもたらしてくれます。まだ小規模なプログラムなので、組織単位の考動を変えていくためにも、「学び得たことを組織に波及させてほしい」と受講者に伝えています。

ニックグループで働くことを選択してくれた従業員が、性別・年齢・国籍・障がい・性的指向などによらず安心して意欲・能力を発揮できるようにプライベートとキャリアがトレードオフの関係性にならないような会社を築いていきたいです。

ニックグループ 階層別教育体系図

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研修)			
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)	①設定型問題解決 ②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	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
中堅層 (リーダー層候補)	①仮説思考の問題解決 ②知恵とやる気を引き出すファシリテーション	巻き込み力強化研修 チューター研修		
	①論理思考基本 ②相手を動かすコミュニケーション	働きかけ力強化研修		
3年目社員		3年目研修		
2年目社員		2年目研修		
新入社員		新入社員研修		

階層別研修

コーポレートガバナンス

経営の効率化、透明性の向上を目指した組織統治機能の諸改革により、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えし、企業価値の向上を図ります。

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。

当社では、経営と監督の分化による取締役会の監督機能の強化のため2001年より、代表権のない会長を取締役会議長としています。

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。

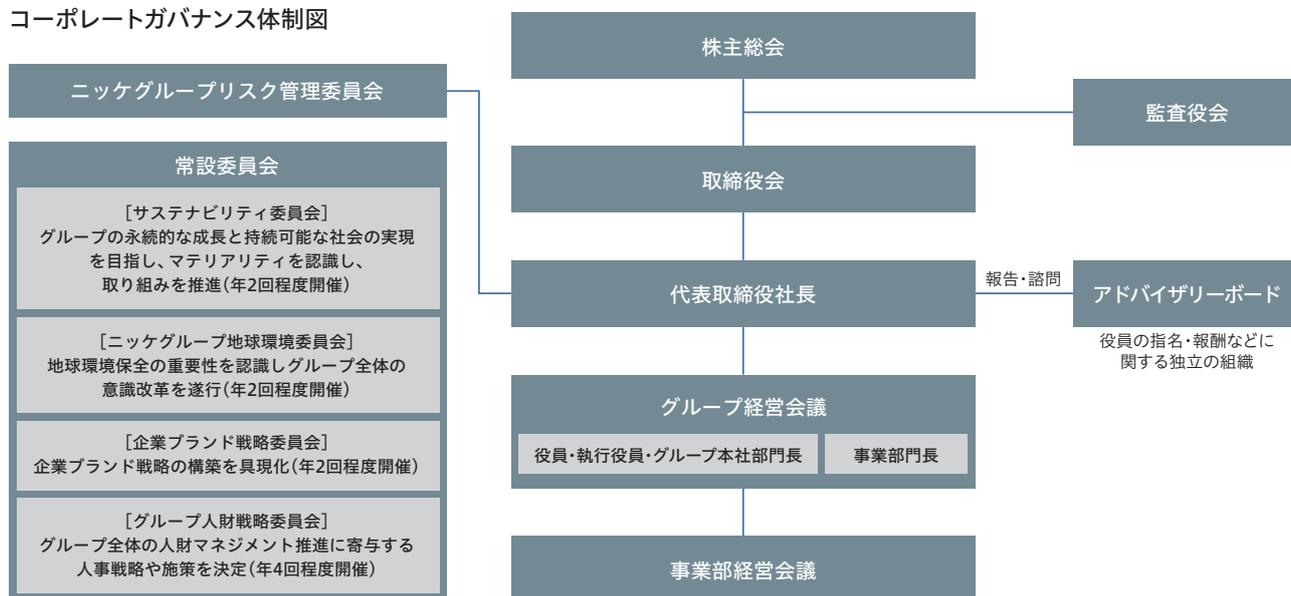
グループ経営会議

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。

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、定例会合は年2回開催しています。アドバイザリーボードは委員5名以内で構成され、独立社外取締役が過半数を占め、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関わる事項について報告を受け諮問に応じています。

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンスの取り組み



政策保有株式の状況について

保有に関する方針

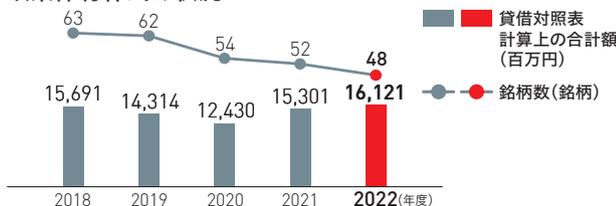
政策保有株式については有価証券報告書において開示するとともに、毎年、取締役会において、保有銘柄ごとに、その保有目的や保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを具体的に精査し、保有の適否を検証しています。

その検証結果に基づき、ニッケグループRN130ビジョン第2次中期経営計画(2021~2023年度)では、2021年度において11銘柄を売却し簿価ベースで1億円余の縮減、2022年度において23銘柄を売却し簿価ベースで6億円余を縮減しました。

議決権の行使

政策保有株式の議決権行使については、必要に応じて発行会社との対話を通じ、当該企業の中長期的な企業価値向上に資するかを個別に精査した上で、その行使についての判断を行っています。

政策保有株式の状況



取締役会での審議事項(2022年度)

経営戦略関連	中期経営計画進捗管理/単年度経営計画進捗管理/次年度経営計画策定/資金計画策定/決算・業績管理/グループ会社決算・業績管理/M&A関連/事業再編/投資案件の進捗管理 など
ガバナンス	取締役・監査役・執行役員人事/重要な部門長人事/アドバイザリーボード選任/役員の報酬等の決定方針、株式報酬の決定/D&O保険、社外役員との責任限定契約/監査役監査方針・計画/内部統制監査計画/会計監査人監査計画/政策保有株式の検証・売却/取締役会実効性評価/重要な規程類の制定・改定/東証新市場区分、コーポレートガバナンスコード改訂への取り組み など
投融資案件	重要な投資案件(生産設備、商業施設、新施設出店、収益不動産、研究施設、東京ビル再開発など)/基幹システム投資案件/投資案件の計画と実績対比 など
株主関連	株主還元(配当政策、自己株式取得・消却)/株主総会の運営方針と結果総括 など

取締役会の実効性評価

2022年度の取締役会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。独立社外役員が情報交換・認識共有できる体制として、「社外取締役と監査役の連絡会」の定時開催について有用であると評価されています。また、取締役会全体の構成についての評価も高まりました。一方で、議題内容に合わせたメリハリのある運営が引き続き課題として認識しています。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いきます。

取締役会での審議事項の概況

取締役会は、原則毎月1回開催し、法令および定款に規定された事項や重要な投融資案件などを決定するとともに、各事業およびグループ会社の業務執行状況の報告を受け監督を行っています。また、中期経営計画や年度計画などの承認とその進捗管理を行い、重要な投資案件については立案時計画とその実績の進捗管理を行うなど、経営戦略の推進・監督を行っています。

役員選任理由

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・監査役を選任しています。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。

富田 一弥 取締役会長 取締役会議長

取締役会長として経営の監督を適切に行うとともに、取締役会では議長として独立的な立場から、実効性のある議事運営に努めてきました。また、当社の前社長として長年にわたり経営全般に携わり、中長期ビジョン「ニッケグループRN130ビジョン」を推進するなど、豊富な経験を有していることから、当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しています。

長岡 豊 代表取締役社長 社長執行役員

代表取締役社長として経営の監督と重要事項の決定を適切に行うとともに、「ニッケグループRN130ビジョン」の実現に向けて、第2フェーズとなる「第2次中期経営計画」を推進し、営業利益については「第2次中期経営計画」の目標の一つである「2019年度に達成した過去最高の営業利益を更新する」を前倒しで実現するなど、当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しています。

日原 邦明 取締役常務執行役員 産業機材事業本部長

取締役として経営の監督と重要事項の決定を適切に行うとともに、常務執行役員として産業機材事業本部長を担当し、成長産業である自動車関連や環境関連への注力と海外事業の拡大に取り組み、株式会社フジコーとの連携強化による不織布事業の拡大を推進しました。また「企業ブランド戦略委員会」委員長として、企業ブランド戦略の構築を具現化するなど、当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しています。

川村 善朗 取締役常務執行役員 人とみらい開発事業本部長

取締役として経営の監督と重要事項の決定を適切に行うとともに、常務執行役員として人とみらい開発事業本部長を担当し、商業施設リニューアルや東京ビル再開発、不採算事業の選択と集中、構造改革を推し進めました。また、「ニッケグループ地球環境委員会」委員長として、地球環境保全の重要性を認識しグループ全体の意識改革を進めるなど、当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しています。

岡本 雄博 取締役常務執行役員 経営戦略センター長

取締役として経営の監督と重要事項の決定を適切に行うとともに、常務執行役員として経営戦略センター長を担当し、経営戦略の策定と推進、コーポレートガバナンスの構築、グループ全体の財務・人事・IRやM&A戦略、メディカル関連事業の立ち上げを推進しました。また、「サステナビリティ委員会」委員長として、当社グループの永続的な成長と持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めるなど、当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しています。

大西 良弘 社外取締役(独立役員)

他の会社の経営経験があり、機械製造業界における実績とその豊富な経験に基づき、独立的な立場から取締役会における監督を行っていただいています。また、「アドバイザリーボード」の社外委員として、当社グループのコーポレートガバナンス向上において積極的に関与するなど、当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しています。

若松 康裕 社外取締役(独立役員)

他の会社の経営経験があり、倉庫業界における実績とその豊富な経験に基づき、独立的な立場から取締役会における監督を行っていただいています。また、「アドバイザリーボード」の社外委員として、当社グループのコーポレートガバナンス向上において積極的に関与するなど、当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しています。

宮島 青史 社外取締役(独立役員)

他の会社の経営経験があり、不動産業界における実績とその豊富な経験に基づき、独立的な立場から取締役会における監督を行っていただいています。また、「アドバイザリーボード」の社外委員として、当社グループのコーポレートガバナンス向上において積極的に関与するなど、当社グループの持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しています。

上野 省吾 常勤監査役

取締役として経営全般に携わり、衣料繊維事業、人とみらい開発事業、生活流通事業など幅広く経験してきました。常勤の監査役として重要な会議などへの参加やグループ会社への往査などにより、当社グループの事業に関して相当程度の知見を有しています。また、グループ会社経営の実績もあり、企業の健全性を確保するために監査を行うことについて適切な人材と判断しています。

大橋 一宏 常勤監査役

執行役員としてメディカル関連事業の立ち上げに注力するとともに、当社グループの生産・研究開発分野を幅広く経験し、当社グループの事業に関して相当程度の知見を有しています。また、グループ会社経営の実績もあり、企業の健全性を確保するために監査を行うことについて適切な人材と判断しています。

片山 健 社外監査役(独立役員)

他の会社の経営経験があり、金融業界における実績とその豊富な経験に基づき、企業の健全性を確保するために独立した客観的な立場において監査業務を行い、社外監査役としてコーポレートガバナンス向上に貢献できる適切な人材であると判断しています。

上原 理子 社外監査役(独立役員)

法律に精通した弁護士としての経験に基づき、企業の健全性を確保するために独立した客観的な立場において監査業務を行い、社外監査役としてコーポレートガバナンス向上に貢献できる適切な人材であると判断しています。

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。

2022年度に役員報酬制度の見直しを行い、当社の社外取締役を除く取締役および取締役を兼務しない執行役員を対象に、当社の企業価値向上の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様とより一層の価値共有を進める

ことを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。これに伴い、社内取締役の報酬については、職位に基づき定額である「固定報酬」と業績連動である「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」、株式を割り当てる「株式報酬」で構成することとし、その支給割合は標準でおおむね5:2:1:2としました。また、取締役会長、取締役会議長の報酬については、「固定報酬」と「株式報酬」で構成し、支給割合はおおむね8:2としました。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(2022年11月期末実績)

	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		基本報酬(固定報酬)	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	227百万円 (18百万円)	149百万円 (18百万円)	53百万円 (-)	24百万円 (-)	11名 (5名)
監査役 (うち社外監査役)	49百万円 (12百万円)	49百万円 (12百万円)	- (-)	- (-)	4名 (2名)

▶報酬等の総額には、当事業年度に係る取締役賞与の見込額30百万円を含んでいます。

▶非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬制度に基づく当事業年度における費用計上額を記載しております。

▶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)としています。なお、2022年2月25日開催の定時株主総会において、上記の報酬枠とは別枠にて、取締役(社外取締役を除く)に対して、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭債権の総額を年額50百万円以内かつ割り当てる当社普通株式の総数を年100,000株以内として設定することが決議されました。

▶詳細は、「第192回定時株主総会招集ご通知」P.34をご覧ください。

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192期有価証券報告書」P.16・17をご覧ください。

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、法令違反行為や企業倫理規範に反する行為についての通報窓口を設置し、企業倫理ハンドブックやイントラネットなどで周知しています。

通報窓口は、監査役と内部監査室の2つのルートを設け、通報に関する秘密は、厳重に保持する体制としています。2022年度の通報件数は12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:システム技術・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、従業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社内報、Eラーニングの活用などによって、定期的な啓発活動も実施しています。

役員紹介 (2023年2月22日現在)



とみた かずや
富田 一弥

取締役会長
取締役会議長
1959年4月3日生 63歳
役員在任年数:10年
所有株式数:91千株
取締役会出席回数(前期):12/12回

1984年 4月 当社入社
2007年 2月 コミュニティサービス事業グループ長
2008年12月 コミュニティサービス事業部長
2009年 2月 執行役員
コミュニティサービス事業部長
2011年12月 執行役員
コミュニティサービス事業部長
兼管理部長兼通信・新規サービス部長
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
兼管理部長兼通信・新規サービス部長
2013年 2月 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
2014年 6月 取締役常務執行役員
経営戦略センター長
2016年 2月 代表取締役社長、社長執行役員
2022年 2月 取締役会長、取締役会議長(現任)



ながおか ゆたか
長岡 豊

代表取締役社長
社長執行役員
1961年9月7日生 61歳
役員在任年数:3年
所有株式数:44千株
取締役会出席回数(前期):12/12回

1984年 4月 当社入社
2008年12月 衣料繊維事業本部岐阜工場長
2010年12月 衣料繊維事業本部印南工場長
2012年 2月 衣料繊維事業本部付部長
(海外事業特命担当)
2014年 2月 衣料繊維事業本部岐阜工場長
2015年 9月 (株)ニッケ機械製作所代表取締役社長
2018年 2月 執行役員
(株)ニッケ機械製作所代表取締役社長
2020年 2月 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 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
2022年 2月 代表取締役社長、社長執行役員(現任)



ひらくにあき
日原 邦明

取締役常務執行役員
産業機材事業本部長
1957年5月7日生 65歳
役員在任年数:5年
所有株式数:38千株
取締役会出席回数(前期)12/12回

2011年 4月 当社入社
2012年 7月 衣料繊維事業本部販売第3部長
2013年10月 ニッケタイランド社取締役社長
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・マレーシア社取締役社長
2016年 2月 アンビック(株)代表取締役社長
2018年 2月 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)社外取締役
2020年 6月 (株)フジコー代表取締役社長(現任)



かわむら よしろう
川村 善朗

取締役常務執行役員
人とみらい開発事業本部長
1960年11月15日生 62歳
役員在任年数:4年
所有株式数:36千株
取締役会出席回数(前期)12/12回

1983年 4月 当社入社
2005年12月 江陰日毛紡織有限公司総経理
兼江陰日毛印染有限公司総経理
2008年12月 研究開発センター第2研究開発室長
2010年 5月 エンジニアリング事業部専門部長
2013年 2月 (株)ニッケ機械製作所代表取締役社長
2015年 9月 衣料繊維事業本部製造統括部長
2016年 2月 執行役員
衣料繊維事業本部製造統括部長
2017年 6月 執行役員
衣料繊維事業本部製造統括部長
兼アプリケーション事業部長
2019年 2月 取締役常務執行役員
衣料繊維事業本部長
2022年 2月 取締役常務執行役員
人とみらい開発事業本部長(現任)



おかもと たけひろ
岡本 雄博

取締役常務執行役員
経営戦略センター長
1961年6月9日生 61歳
役員在任年数:1年
所有株式数:31千株
取締役会出席回数(前期)10/10回

2005年 8月 当社入社
2008年12月 経営戦略センター経理室長
2013年 3月 産業機材事業本部管理部長
2014年12月 経営戦略センター経営企画室長
2016年 2月 執行役員
経営戦略センター経営企画室長
2019年 2月 常務執行役員
経営戦略センター長
2021年 6月 川西倉庫(株)社外取締役(現任)
2022年 2月 取締役常務執行役員
経営戦略センター長(現任)



おにし よしひろ
大西 良弘

社外取締役(独立役員)
1946年1月26日生 77歳
役員在任年数:5年
所有株式数:—
取締役会出席回数(前期)12/12回

1968年 4月 新明和工業(株)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)



わかまつ やすひろ
若松 康裕

社外取締役(独立役員)
1954年8月6日生 68歳
役員在任年数:1年
所有株式数:—
取締役会出席回数(前期)10/10回

1977年 4月 川西倉庫(株)入社
2006年 6月 同社取締役、神戸支店長
2011年 4月 同社取締役
2011年 6月 同社取締役、国際部長
2011年 6月 同社常務取締役、
営業本部副本部長兼国際部長
2013年 4月 同社常務取締役、営業本部副本部長
2013年 6月 同社代表取締役社長、営業本部長
2015年 9月 同社代表取締役社長
2021年 4月 同社取締役会長(現任)
2022年 2月 当社社外取締役(現任)



みやじま せいし
宮島 青史

社外取締役(独立役員)
1960年1月11日生 63歳
役員在任年数:1年
所有株式数:—
取締役会出席回数(前期)10/10回

1983年 4月 野村不動産(株)入社
2001年 6月 同社法人営業部長
2006年 6月 同社取締役、
法人カンパニー副カンパニー長
2009年 4月 同社取締役、
常務執行役員法人カンパニー長
2012年 4月 同社代表取締役、
専務執行役員法人カンパニー長
2012年 5月 野村不動産ホールディングス(株)
執行役員仲介CRE部門長
2013年 4月 野村不動産アーバンネット(株)
代表取締役社長、社長執行役員
同社取締役会長
2016年 4月 新日本建設(株)
2018年 6月 取締役、副社長執行役員
2022年 2月 当社社外取締役(現任)



うえの しょうご
上野 省吾

常勤監査役
1957年7月6日生 65歳
役員在任年数:3年
所有株式数:31千株
取締役会出席回数(前期)12/12回
監査役会出席回数(前期)12/12回

1983年 4月 当社入社
2007年 2月 テキスタイル事業本部販売第2部長
兼マルワイ吉田(株)代表取締役社長
2009年 4月 (株)ニットーフAMILY取締役東京支店長
2013年12月 (株)ツキネコ代表取締役社長
2015年 2月 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)ツキネコ代表取締役社長
2015年12月 執行役員生活流通事業部長
兼(株)ツキネコ代表取締役社長
2017年12月 執行役員生活流通事業部長
2018年 2月 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 常勤監査役(現任)



おおはし かずひろ
大橋 一宏

常勤監査役
1958年2月18日生 65歳
役員在任年数:- (新任)
所有株式数:26千株
取締役会出席回数(前期)1/1回
監査役会出席回数(前期)1/1回

1982年 4月 当社入社
2008年12月 研究開発センター第1研究開発室長
2012年 2月 衣料繊維事業本部印南工場長
2013年12月 (株)ゴーセン取締役常務執行役員
2017年 2月 執行役員研究開発センター長
2018年 4月 執行役員研究開発センター長
兼衣料繊維開発室第1室長兼第2室長
2018年12月 執行役員研究開発センター長
兼素材・技術開発室長
兼(株)ニッケ・メディカル
代表取締役社長
執行役員
2019年 4月 執行役員
(株)京都医療設計代表取締役社長
兼(株)ニッケ・メディカル
代表取締役社長(現任)
2023年 2月 常勤監査役(現任)



かたやま たけし
片山 健

社外監査役(独立役員)
1950年2月26日生 72歳
役員在任年数:8年
所有株式数:-
取締役会出席回数(前期)12/12回
監査役会出席回数(前期)12/12回

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)取締役副社長
2006年 6月 協同クレジットサービス(株)
代表取締役社長
2006年10月 UFJニコス(株)副社長執行役員
2007年 4月 三菱UFJニコス(株)
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)
代表取締役社長
2015年 2月 当社社外監査役(現任)



うえはら みちこ
上原 理子

社外監査役(独立役員)
1949年12月24日生 73歳
役員在任年数:6年
所有株式数:-
取締役会出席回数(前期)12/12回
監査役会出席回数(前期)12/12回

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)
2015年 2月 当社補欠監査役
2016年 6月 住友電気工業(株)社外監査役(現任)
2017年 2月 当社社外監査役(現任)
2022年 6月 積水化成工業(株)社外取締役(現任)

氏名	富田 一弥	長岡 豊	日原 邦明	川村 善朗	岡本 雄博
役職	取締役会長 取締役会議長	代表取締役社長 社長執行役員	取締役常務執行役員 産業機械事業本部長	取締役常務執行役員 人とみらい開発事業本部長	取締役常務執行役員 経営戦略センター長
企業経営	●	●	●	●	
営業	●		●		●
技術・研究開発		●		●	
財務・会計	●				●
人事・労務	●	●			●
法務・リスクマネジメント	●				●
M&A	●				●
グローバル経験		●	●	●	
当社事業経験	●	●	●	●	●
衣料繊維事業	●	●	●	●	
産業機械事業		●	●	●	●
人とみらい開発事業	●	●	●	●	●
生活流通事業	●	●		●	

氏名	大西 良弘	若松 康裕	宮島 青史	上野 省吾	大橋 一宏	片山 健	上原 理子
役職	社外取締役 (独立役員)	社外取締役 (独立役員)	社外取締役 (独立役員)	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役 (独立役員)	社外監査役 (独立役員)
企業経営	●	●	●	●	●	●	
営業		●	●	●			
技術・研究開発	●				●		
財務・会計						●	
人事・労務			●				
法務・リスクマネジメント		●				●	●
M&A							
グローバル経験		●					
当社事業経験				●	●		
衣料繊維事業				●	●		
産業機械事業					●		
人とみらい開発事業				●			
生活流通事業				●			

※上野省吾氏は、当社監査役就任前、当社取締役として2年間、大橋一宏氏は、当社監査役就任前、当社執行役員として9年間の在任実績があります。

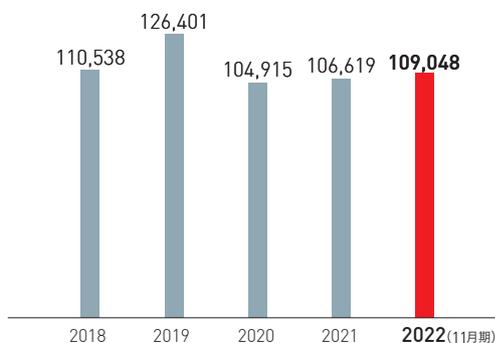
主要財務データの推移(11年間)

	2012年11月期	2013年11月期	2014年11月期	2015年11月期	2016年11月期
<連結損益状況>					
売上高(百万円)	97,357	97,677	100,477	102,854	100,982
営業利益(百万円)	5,337	5,596	6,028	7,342	7,620
経常利益(百万円)	5,401	6,023	6,635	7,799	7,649
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	3,261	3,346	3,572	4,690	5,002
<連結財政状態>					
純資産額(百万円)	70,046	77,485	79,442	81,807	82,155
総資産額(百万円)	117,792	132,931	133,938	132,749	130,635
有利子負債額(百万円)	15,976	20,678	17,748	16,879	15,413
<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)	5,397	6,180	12,146	6,845	9,514
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	△3,740	△10,104	△4,061	△2,324	△6,590
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	1,505	2,158	△5,334	△4,909	△3,361
フリーキャッシュフロー(百万円)	1,657	△3,924	8,085	4,521	2,924
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	13,525	11,986	14,923	14,686	14,265
<1株当たり情報>					
1株当たり純資産額(円)	913.10	1,010.83	1,036.09	1,096.44	1,101.87
1株当たり当期純利益(円)	42.98	44.16	47.15	62.17	67.88
配当金(円)	18	18	18	20	22
株価収益率(PER)(倍)	12.91	17.19	16.25	15.02	11.79
配当性向(%)	41.9	40.8	38.2	32.2	32.4
最高株価(円)	649	873	816	1,042	949
最低株価(円)	513	549	680	737	664
<財務データ>					
営業利益率(%)	5.5	5.7	6.0	7.1	7.5
自己資本比率(%)	58.8	57.6	58.6	60.9	62.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.7	4.6	4.6	5.9	6.2
設備投資額(百万円)	3,678	6,804	6,127	3,066	5,966
減価償却費額(百万円)	3,505	3,383	3,671	3,564	3,490

2017年11月期	2018年11月期	2019年11月期	2020年11月期	2021年11月期	2022年11月期
103,498	110,538	126,401	104,915	106,619	109,048
8,348	8,368	10,472	9,048	9,900	10,707
9,089	9,128	11,165	12,655	9,784	11,715
5,270	5,274	6,520	7,121	8,308	7,283
89,067	89,195	93,344	95,714	104,620	107,734
140,202	141,644	148,707	147,172	163,632	163,384
16,742	18,139	17,476	20,771	21,082	19,279
9,206	5,812	13,694	11,315	12,404	9,449
△6,695	△2,933	△3,143	△6,225	△2,093	△6,878
△743	△1,483	△2,923	△359	△1,483	△9,498
2,511	2,879	10,551	5,090	10,311	2,571
15,951	17,425	25,013	29,927	41,052	34,363
1,194.34	1,212.69	1,264.35	1,310.05	1,398.04	1,508.32
71.52	72.26	89.70	98.57	115.07	100.54
22	22	26	27	28	30
13.87	12.72	11.85	10.71	7.31	10.03
30.8	30.4	29.0	27.4	24.3	29.8
1,054	1,205	1,115	1,153	1,072	1,114
766	840	727	706	834	829
8.1	7.6	8.3	8.6	9.3	9.8
62.8	62.2	61.8	63.8	62.9	65.3
6.2	6.0	7.2	7.7	8.4	7.0
6,063	3,227	3,865	3,562	3,525	4,652
3,681	3,780	3,580	3,669	3,669	3,869

グラフで見る財務データの推移

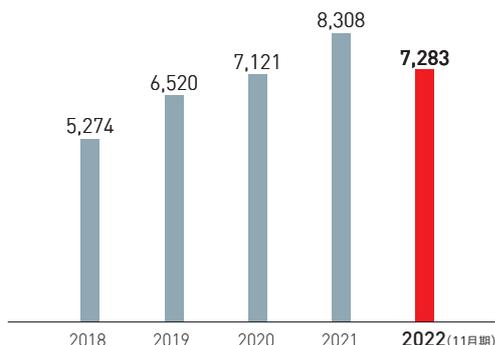
売上高 (百万円)



前期比2.3%増加

2022年11月期の売上高は、衣料繊維事業及び当期から(株)フジコーの通期連結が寄与する産業機材事業の業績が好調だったこと等により、前期比2.3%増加し109,048百万円となりました。

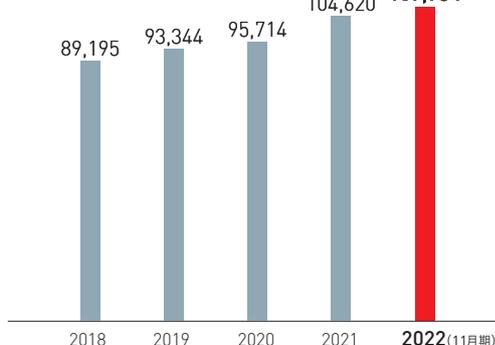
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



前期比12.3%減少

(株)フジコーの完全子会社化に伴う負ののれん発生益の計上が無くなったこともあり、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比12.3%減少しました。

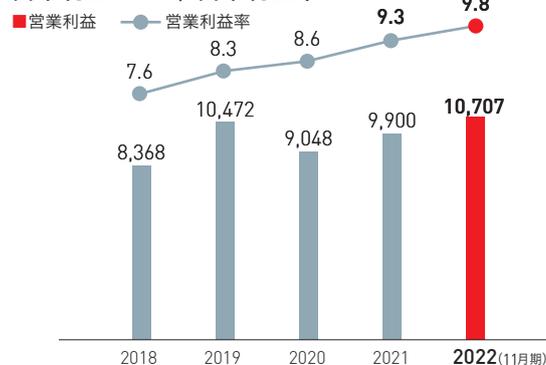
純資産 (百万円)



前期比3.0%増加

純資産は自己株式の減少等により、前期比3.0%増加して107,734百万円となりました。

営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



**営業利益は前期比8.1%増加、
営業利益率は前期比0.5ポイント増加**

営業利益は「RN130ビジョン第2次中期経営計画2年目」の計画数値を上回り、前期比8.1%増加の10,707百万円となり過去最高値を更新しました。

総資産 / 有利子負債 (百万円)



**総資産は前期比248百万円減少、
有利子負債は前期比1,803百万円減少**

現金及び預金の減少等により総資産額は248百万円減少し、163,384百万円となりました。有利子負債は前期より1,803百万円減少し、19,279百万円となりました。

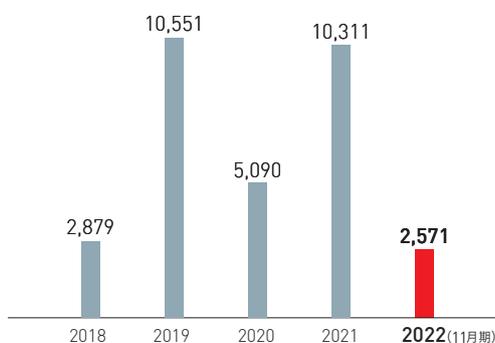
自己資本比率 (%)



前期比2.4ポイント増加

自己資本比率は前期の62.9%から65.3%へと2.4ポイント増加しました。

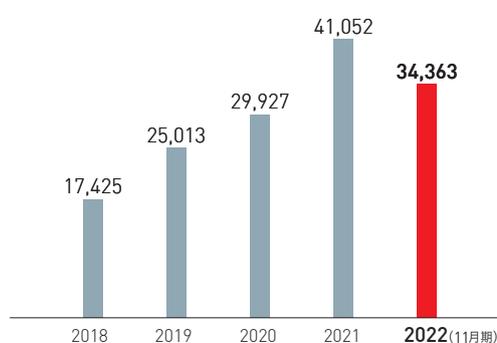
フリーキャッシュフロー (百万円)



前期比7,740百万円減少

営業キャッシュフロー9,449百万円に対して投資キャッシュフローは△6,878百万円で、フリーキャッシュフローは2,571百万円となりました。

現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)



前期比6,689百万円減少

現金及び現金同等物の期末残高は、前期より6,689百万円減少して34,363百万円となりました。

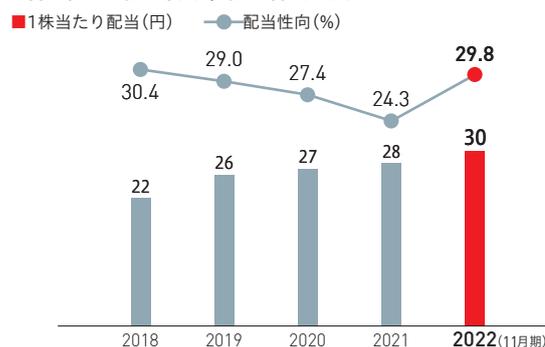
1株当たり当期純利益 (円)



前期比14.53円減少

1株当たり当期純利益は、前期の115.07円から14.53円減少し100.54円となりました。主な要因は純利益同様に負ののれん発生益の計上が無くなったことですが、当社の重要な経営指標の一つと考えています。

1株当たり配当 (円) / 配当性向 (%)



年間配当金額は前期比2円増配、 配当性向は前期比5.5ポイント増加

年間配当金額は、前期の28円から2円増配し30円となりました。配当性向は、前期の24.3%から5.5ポイント増加し29.8%となりました。

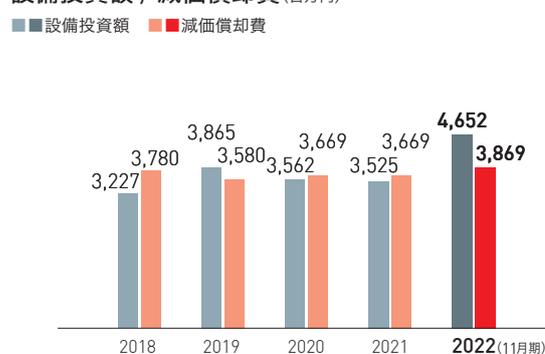
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)



前期比1.4ポイント減少

自己資本当期純利益率(ROE)は、前期の8.4%から1.4ポイント減少し7.0%となりました。中期経営計画で定めた数値目標7.0%以上レベルを維持できていること、今後も重要な経営指標として重視したいと考えています。

設備投資額 / 減価償却費 (百万円)



設備投資額は前期比1,127百万円増加、 減価償却費は前期比200百万円増加

設備投資額は生産設備の導入や商業施設のリニューアル等により、4,652百万円となりました。減価償却費は3,869百万円となりました。

Environment(環境) 関連

各実績データは環境負荷の大きいショッピングセンターおよび(株)ニッケ機械製作所を追加し2017年度まで遡って集計したため、数値データは変更されています。

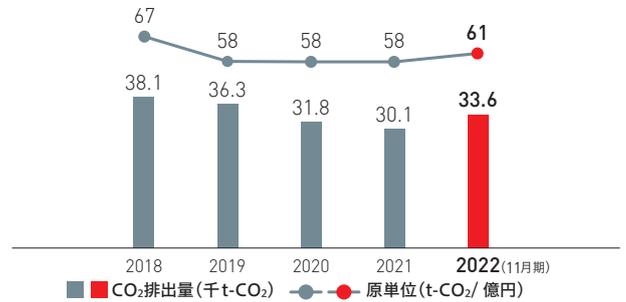
総エネルギー使用量 (ニッケグループ国内製造拠点+ニッケオフィス+ショッピングセンター)



総エネルギー使用量は2020年度比で6.3%増加、
原単位では5.0%増加し目標未達

総エネルギー使用量は(株)フジコーの連結子会社化により増加しました。原単位は受注が少なかったことによる生産量減、新型コロナウイルス感染症対策による空調電力増加によるものですが、さらなる効率的なエネルギー使用に努めています。

CO₂排出量 (ニッケグループ国内製造拠点+ニッケオフィス+ショッピングセンター)

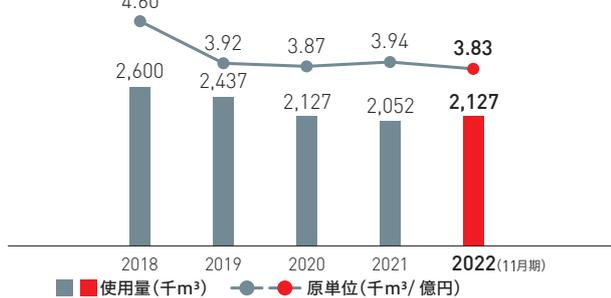


(注)CO₂排出係数は、2022年11月期の係数が未発表のため、2022年11月期実績の算出に2021年11月期の係数を使用しています。また、2021年11月期実績は、2021年11月期の係数が発表されたため修正し、昨年報告したデータと数値が異なります。

CO₂排出量は2020年度比で5.7%増加、
原単位では4.4%増加し目標未達

CO₂排出量原単位は「2020年度比98%以下」の目標に対して、実績は「104.4%」と目標を達成できませんでした。この主な要因は、総エネルギー原単位の増加原因と同様です。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75.3%減、ショッピングセンター部門を加えると67.6%減となりました。

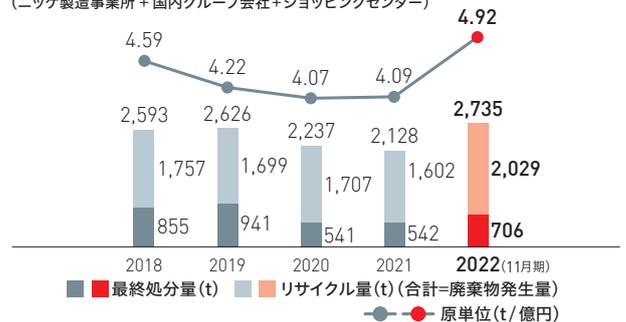
水資源使用量 (ニッケ製造事業所+国内グループ会社+ショッピングセンター)



水資源使用量は2020年度から増減なく、原単位では1.2%減少

使用する水資源には上水・工業用水・地下水があります。2022年11月期の水資源使用量は2020年度比100.0%で、原単位は1.2%減少しました。今後水のリ利用、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ます。

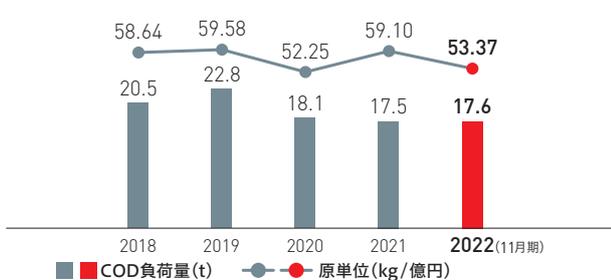
廃棄物発生量・リサイクル量・最終処分量 (ニッケ製造事業所+国内グループ会社+ショッピングセンター)



廃棄物発生量原単位において2020年度比で120.3%と目標未達

廃棄物発生量原単位は「2020年度比98%以下」の目標に対して、実績は「120.3%」と目標を達成できませんでした。2022年度から新規のグループ会社を算入することにより、売上高の増加分以上に、廃棄物量が増加した結果、大幅に未達となりました。今後とも各事業所での廃棄物の分別、リサイクルに努めます。

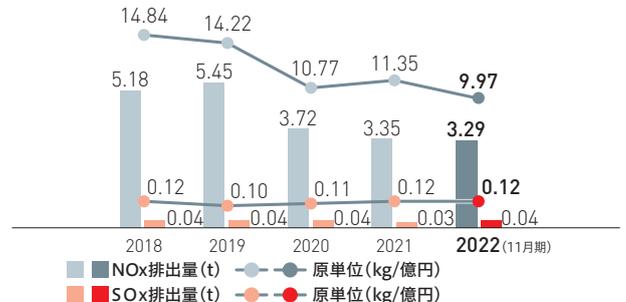
排水管理(水質汚染排出: COD負荷量) (ニッケ製造事業所+国内グループ会社)



COD負荷量は2020年度比で2.6%減少、
しかしながら、原単位では2.1%増加

工場排水に含まれるCOD負荷・SS負荷は、自社の排水処理装置または公共の下水処理場でこれらの負荷量を減少させた上で、河川などの公共水域に放流しています。各工場では定期保全の確実な実施に加え、日常的な管理運用、上乗せ排出基準の設定、排水水質の定期分析などを通じて、「水質汚濁防止法」や関係法規、環境保全協定に基づく排出基準を下回るように管理しています。

大気汚染管理(SO_x・NO_x排出量) (製造事業所+国内グループ会社)

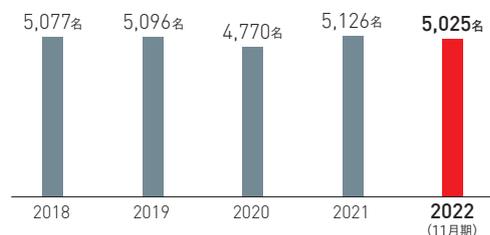


NO_x排出量原単位は2020年度比で7.4%減少、
SO_x排出量原単位は4.6%増加

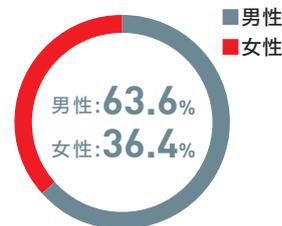
ニッケグループから排出されるSO_x・NO_x・ばいじんはボイラーの排ガスに含まれるもので、特にSO_xの排出はボイラー燃料に起因します。ニッケ印南工場、一宮事業所、岐阜工場、アンビック(株)、(株)フジコーは、天然ガスなどを燃料とするボイラーを使用しており、SO_x排出量をゼロにしています。各工場では定期保全の確実な実施に加え、日常的な管理運用、排ガスの定期分析を通じて、NO_x・ばいじんは「大気汚染防止法」や関係法規、環境保全協定に基づく排出基準を下回るように管理しています。

Social(社会)関連

従業員数 (ニッケグループ全体) (2022年11月30日現在)

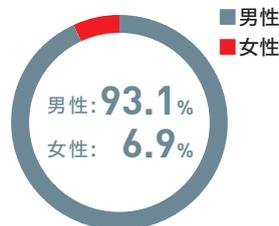


従業員における男女比率 (ニッケ単体) (2022年11月30日現在)



※正社員、準社員、パート、出向者を含む

管理職における男女比率 (ニッケ単体) (2022年11月30日現在)



男女の賃金差異 (ニッケ単体) (2022年11月30日現在)



労働者の1ヵ月当たりの平均残業時間 (ニッケ単体)



キャリア採用者数 (ニッケ単体)

男性: 4名 女性: 3名

新卒採用者数 (ニッケ単体)

男性: 7名 女性: 2名

障がい者雇用者数 (ニッケ単体)

15名

育児休業取得者の状況 (ニッケ単体)

男性: 25% 女性: 100%

※法定: 1歳(一定の場合2歳まで)
ニッケ: 出産休暇終了後1年(一定の場合2歳までもしくは1歳を超えた年度末まで)

出産休暇取得者の状況 (ニッケ単体)

2名

※法定: 産前6週/産後8週
ニッケ: 産前産後各8週

介護休業取得者の状況 (ニッケ単体)

男性: 0名 女性: 0名

※法定: 93日
ニッケ: 勤続5年未満6カ月、勤続5年以上1年

平均年次有給休暇取得日数 (ニッケ単体)

12.1日

従業員平均年齢 (ニッケ単体)

45.2歳

従業員平均勤続年数 (ニッケ単体)

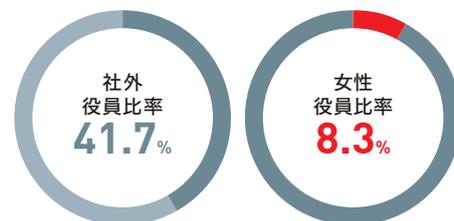
16.7年

Governance(ガバナンス)関連

取締役会および監査役会の構成



2022年11月期の社外役員数は5名、うち1名が女性。女性役員比率は8.3%となっています。



ニッケグループの歩みは、価値転換の歴史です。

1896
創業

祖業は繊維業

優位分野の育成による安定した収益基盤の確立

1930

1940

1950

1960

1970

衣料繊維事業 1896年～

ウール由来の先端素材やハイブリッド素材・製品の開発・提供

生活流通事業 1960年～

商社機能を活か

産業機材事業

1896～

祖業は繊維業

- 1896年
日本毛織株式会社設立
- 1899年
加古川工場操業開始、赤毛布製造
- 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
- 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/現・ニッケコルトンプラザ)を吸収合併
- 1942年
昭和毛織紡績(株)(旧・弥富工場、旧・一宮工場)を吸収合併

1945～

戦後の歩み

ユニフォーム領域に特化し堅調な成長を続ける

- 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
- 1950年
旧・弥富工場再建
- 1951年
技術者のアメリカ、フランス国際繊維博覧会派遣
- 1952年
新規自動織機の導入
- 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
- 1957年
ニッケ学生会会発足
- 1958年
鶴沼工場操業開始(現・岐阜工場)
- 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/
「ニッケ・ブリーツスカート」発売
- 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～

オイルショック後の構造改革、 資本を非繊維(工業製品・エンジニアリング・街づくり)へ展開

余剰資本を強みが活用できる新分野へ投入。
不動産は、売却を行わず地域開発を志向

- 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
- 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
旧・中山工場跡地(千葉県市川市)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
大阪府中央区瓦町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/
大成毛織(株)にて毛織物の量産開始/
(株)中日毛織をグループ会社化(現・大成
毛織(株))
- 1999年
(株)ニッケインドアテニス設立(現・(株)ニッケウエルネス)

祖業である繊維事業で培ってきたさまざまな資本を、時代の変化を捉えた堅実性と積極性を併せ持つ経営指針のもとに事業ポートフォリオを変化させ、新しい社会価値に転換し続けてきたノウハウや経験こそが、独自の「サステナブル経営」モデルであり事業としての強みです。

繊維事業からの
“人財・ノウハウ・資産”の活用による価値転換

事業や資本の活性化
新しい社会価値の探索

1980

1990

2000

2010

2020

した、グループ内外に対する販売・物流サービスの提供

1970年～ 自動車関連や環境関連など幅広い分野に向けた製品・設備などの開発・製造・販売

人とみらい開発事業 1980年～ 「街づくり」を主眼とした地域共生型のサービス提供および不動産開発

2000～

バリュードライバーへの再投入

(社会価値を起点とする投資とM&A)

繊維事業の統廃合を中心としたM&A(繊維再編)だけではなく、社会ニーズの高い新分野へ参入

- 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/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
- 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
(株)ゴーセン・(株)ナカヒロ・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」と位置付け6事業部制とする
- 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/南海糸紡績(株)をグループ会社化(現・(株)ニッケテキスタイル)/4事業部制へ変更
- 2013年
(株)ツキネコをグループ会社化/ニッケタイランド設立/ニッケまちなか発電所明石土山開業
- 2014年
(株)ナイスデイをグループ会社化
- 2015年
日本パムコ(株)・杉本織物(株)(現・(株)ナカヒロ)をグループ会社化

2016～

みらい生活創造企業へ

- 2016年
創立120周年/RN130ビジョン策定/(株)こどものかお・ミヤコ商事(株)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
- 2017年
(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
(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/(株)AQUAをグループ会社化
- 2019年
(株)京都医療設計・(株)日本馬事普及・(株)京阪電気商會をグループ会社化/10期連続営業利益増益を達成
- 2020年
第一織物(株)・(株)中田工務店をグループ会社化/(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合併し、(株)ニッケウエルネスに商号変更
- 2021年
(株)ワイワイ・(株)フジコーをグループ会社化/アンビック(株)が中国子会社の新工場竣工

2022～現在

- 2022年
2月 サステナビリティ委員会設置
4月 東証プライム市場に移行
ニッケゴルフスクールユニオン緑が丘を開業/トータルリハビリテーショントリアを開業
10月 ニッケコルトンプラザリニューアルオープン/(株)AQUA、(株)ナイスデイを合併
11月 TCFD提言への賛同表明/サンコー(株)をグループ会社化
12月 みらい創造室設置
- 2023年
6月 (株)インテリアオフィスワンをグループ会社化



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



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

事業拠点 (2023年6月2日現在)



ニッケ事業拠点

- ニッケ大阪本社・大阪営業所
- ニッケ名古屋営業所
- ニッケ一宮事業所
- ニッケパークタウン
- ニッケ神戸本店
- ニッケ中四国・九州営業所
- ニッケ岐阜工場
- ニッケコルトンプラザ
- ニッケ東京支社・東京営業所
- ニッケ印南工場
- ニッケ創作工房
- ニッケ乗馬クラブ



衣料繊維事業

- 株式会社ナカヒロ：衣料用素材・商品の販売
- 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
- 大成毛織株式会社：毛織物製造
- 金屋ニット株式会社：ニット製品製造
- 尾州ウール株式会社：撚糸加工
- 株式会社ニッケテキスタイル：糸糸・テキスタイルの企画・販売
- 株式会社ニッケ起ダイニング：糸染・染色加工
- 株式会社ニッケ物流：物流に関する業務全般
- 第一織物株式会社：超高密度織物の開発・製造・企画・販売
 - ↳ 迪壹織物貿易有限公司：超高密度織物の企画・販売
- 株式会社キューテック：学生服縫製
- 株式会社艶金：染色整理加工、縫製品やニット生地の企画・製造・販売
- 青島日毛織物有限公司：毛織物製造
 - ↳ 青島日毛織物有限公司 上海分公司：毛織物販売



産業機材事業

- アンピック株式会社：不織布やフェルトの製造・販売
 - ↳ 日本フェルト工業株式会社：フェルトの加工
 - ↳ 江陰安碧克特種紡織品有限公司：フェルト、高機能フィルター材の製造
 - ↳ 安碧克(上海)貿易有限公司：フェルト、高機能フィルター材の販売
- 株式会社ゴーセン：スポーツ用品、釣糸、産業資材の製造・販売
 - ↳ 上海高織製紐有限公司：EVモーター用結束ひもの製造
 - ↳ GOSEN (THAILAND) CO., LTD.：自動車用繊維資材の製造加工
 - ↳ ホクレン株式会社：合繊繊維、天然繊維のチーズ染色・巻き加工
- 株式会社ニッケ機械製作所：産業用機械の製造・販売
- NIKKE (THAILAND) CO., LTD.：アジア地域にあるグループ会社の業務支援
- 株式会社エミー：産業資材やプラント設備などの輸出入
 - ↳ 億明貿易(廈門)有限公司：日本関連取扱品を中国で販売
 - ↳ 億明貿易(廈門)有限公司 昆山分公司：日本関連取扱品を中国で販売
- 株式会社フジコー：不織布やフェルトの製造・販売
 - ↳ 富士工香港有限公司：不織布やフェルトの販売
 - ↳ 富士工精密器材(深圳)有限公司：不織布やフェルトの製造加工
 - ↳ PT.FUJIKO INDONESIA：不織布やフェルトの製造
 - ↳ FUJIKO KOREA CO., LTD.：不織布やフェルトの販売
 - ↳ 株式会社三和フェルト：不織布やフェルトの加工
 - ↳ 三和氈子香港有限公司：香港の営業拠点
 - ↳ SANWA FELT (THAILAND) CO., LTD.：不織布やフェルトの加工
 - ↳ SANWA FELT VIETNAM CO., LTD.：不織布やフェルトの加工



人とみらい開発事業

- ニッケ・タウンパートナーズ株式会社：ショッピングセンターの運営管理・運営委託
- ニッケ不動産株式会社：建設、宅地建物取引、ビル管理、警備
 - ↳ コスモ・メンテナンス株式会社：建物メンテナンスのトータルサポート
 - ↳ 株式会社京阪電気商会：電気設備工事の企画・設計・施工
 - ↳ 株式会社中田工務店：建築物のデザイン・設計・施工
- 株式会社ニッケウエルネス：スポーツ関連事業
- 株式会社ニッケ・ケアサービス：介護事業
- 日本パムコ株式会社：介護事業
 - ↳ 株式会社スクーデリア：介護事業、児童の発達支援
- 株式会社ニッケライフ：認可保育所・学童保育所・パイリンガル幼児園の運営
 - ↳ 株式会社ニッケナーサリー：認可保育所の運営
- ニッケアウデオSAD株式会社：フランチャイズ事業、キッズランド事業



生活流通事業

- ニッケ商事株式会社：生活必需品やレジャーホビー用品などの企画・販売
 - ↳ 株式会社友栄：100円ショップ向け雑貨の企画・輸入・販売
 - ↳ 株式会社ワイワイ：服飾製品や雑貨の企画・輸入・販売
- 株式会社ツキネコ：インクパッドの企画・製造・販売
- 株式会社こどものかお：スタンプ関連商品の企画・販売
- ミヤコ商事株式会社：家具・インテリア輸出入・卸売および小売り
- 株式会社AQUA：デザイン家電、インテリア用品、寝装品のネット販売・卸売
- サンコー株式会社：生活家電の企画、製造、卸売および小売り
- 株式会社ニットーファミリー：アフラック専属代理店
- 株式会社IDクリエイト：液晶保護フィルムのOEM・ODM
- 株式会社日本馬事普及：乗馬用品や馬具の輸入・販売
- 株式会社インテリアオフィスワン：家具・インテリア用品の企画・開発・販売

その他

- 株式会社京都医療設計：医療機器の開発・製造・販売
- 株式会社ニッケ・メディカル：試薬・医療機器材料の開発・製造・販売
- 日毛(上海)管理有限公司：中国拠点支援

会社概要 (2022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：5,025名 単体：488名
上場区分	東証プライム
代表者	ニッケグループ代表 代表取締役社長 長岡 豊(ながおか ゆたか)

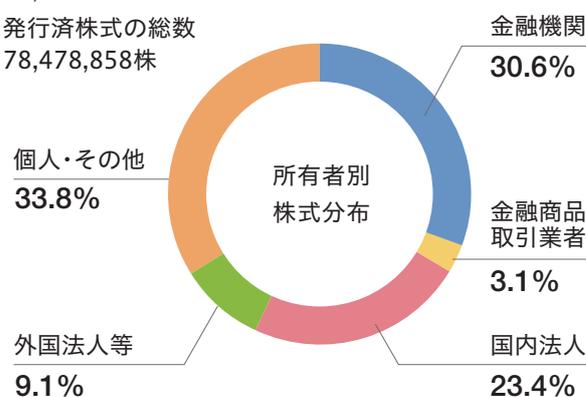
大株主の状況 (2022年11月30日現在)

株主名	所有株式数(千株)
日本マスタートラスト信託銀行(信託口)	7,527
株式会社みずほ銀行	3,339
株式会社三井住友銀行	3,268
日清紡ホールディングス株式会社	2,763
SMBC日興証券株式会社	2,055
株式会社竹中工務店	2,000
株式会社三菱UFJ銀行	1,814
日本生命保険株式会社	1,808
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,750
ニッケ従業員持株会	1,631

(注)当社の所有する自己株式7,784,142株は上記の表には含めておりません。

株式の状況 (2022年11月30日現在)

- 株主数
28,748名
- 発行済株式の総数
78,478,858株



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情報]

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



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

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

QRコードよりアクセスし、専用フォームにてお問い合わせください。



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がございますので、ご了承くださいませようお願いいたします。

NIKKE
Group