

挑戦を続ける、ニッケグループの歩み

ニッケグループは創業以来、祖業の繊維事業を軸に、環境の変化を捉えて新分野にも挑み、事業を多角的に展開してきました。現在は、「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事業と「メディカル事業」で、社会に新しい価値をもたらす「みらい生活創造企業」として進化し続けています。

衣料繊維事業

ウール由来の先端素材や
ハイブリッド素材・製品の
開発・製造・販売

産業機材事業

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

人とみらい 開発事業

「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

1896 創業

今から約130年前の1896年、日本の成長に伴って毛織物の需要が拡大する中、輸入品に頼る状況を憂いた川西清兵衛が日本毛織株式会社を設立しました。小規模な地方の一毛織会社が技術者をヨーロッパに派遣するなど当時としては画期的な試みを行い、ウールのニッケの基礎を確立。繊維事業を拡大しました。



織機



創業者

かわにし せい べ え
川西清兵衛

実業家・川西清兵衛(1865-1947)は、毛織事業の将来性を見越し、神戸の実業家を募って1896年に日本毛織を設立。ニッケを羊毛業界のリーディング・カンパニーの地位を築き上げました。また、優れた手腕でさまざまな事業を立ち上げ、川西財閥を形成しました。

1960～ スクールユニフォーム強化

スクールユニフォームの販売体制の強化を推進。標準的な新型学生服「ニッケスクールスーツ」やプレザースタイルを中心としたアイビー調の「ニッケヤングスター」など、「生徒たちが喜んで着用する学校制服」を提案しました。



1980～ 繊維事業からの多角化 商業施設運営事業に進出

繊維不況を背景に多角化を本格化。工場の跡地活用による事業転換として、1984年には加古川工場跡地にニッケパークタウンを、1988年には中山工場跡地にニッケコルトンプラザを開業しました。



ニッケパークタウン(兵庫県加古川市)



ニッケコルトンプラザ(千葉県市川市)

「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

売上高2,000億円企業グループへ

不織布事業などの成長事業の強化や新規事業、海外ビジネスの拡大、戦略的M&Aの実施などにより、売上高2,000億円企業グループを目指します。

生活流通事業

商社機能を活かした、
グループ内外に対する
販売・物流サービスの提供

2000～ 成長を支えるM&A



グループ全体での発展を目指してM&Aによる事業拡大を進めました。成長分野をグループに取り込むことで組織の活性化も図っています。ニッケグループの成長にこれまで大きく貢献してきた戦略的M&Aを今後も積極的かつ慎重に実施していきます。

2008 6事業部制・日本毛織からニッケへ

繊維本業の会社から事業複合体への変革を進める中、通称社名を「ニッケ(NIKKE)」としました。「衣料繊維事業」「資材事業」「エンジニアリング事業」「開発事業」「コミュニティサービス事業」「生活流通事業」の6事業部制を採用し、グループシナジーの最大化を図りました。

2012 4事業部制

従来の6事業部制から「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事業に統合再編。経営の機動性・効率性を高め、グループ総合力の向上を図りました。



2018 メディカル分野への参入

ライフサイエンス分野への進出を図るため、メディカル用資材を専門に取り扱う株式会社ニッケ・メディカル(現 株式会社京都医療設計)を設立。再生医療をはじめとしたライフサイエンス分野で活用できる、さまざまな繊維加工製品の開発に取り組んでいます。



細胞培養用ゼラチン繊維基材「Genocel®」

2020～ 成長分野や新領域への挑戦

2022年に設置した「みらい創造室」は、イノベーションの推進役として新規事業の開拓を目指しています。また、2024年にはニッケ研究開発センター新実験棟(印南工場内)が本格稼働。メディカル分野や環境対応素材などの開発を推進しています。

2024～ 繊維循環プロジェクトの拡大

衣料繊維事業では、回収したウール混の衣料品を原料の状態まで戻し、再び糸から服へとよみがえらせる日本初のプロジェクト「WAONAS(ワオナス)」をスタートしました。また、産業機材事業では古着をリサイクル(反毛)する工程でボタンやジッパーなどの異物を自動で除去する設備を導入し、反毛繊維の増産を目指します。

価値創造プロセス

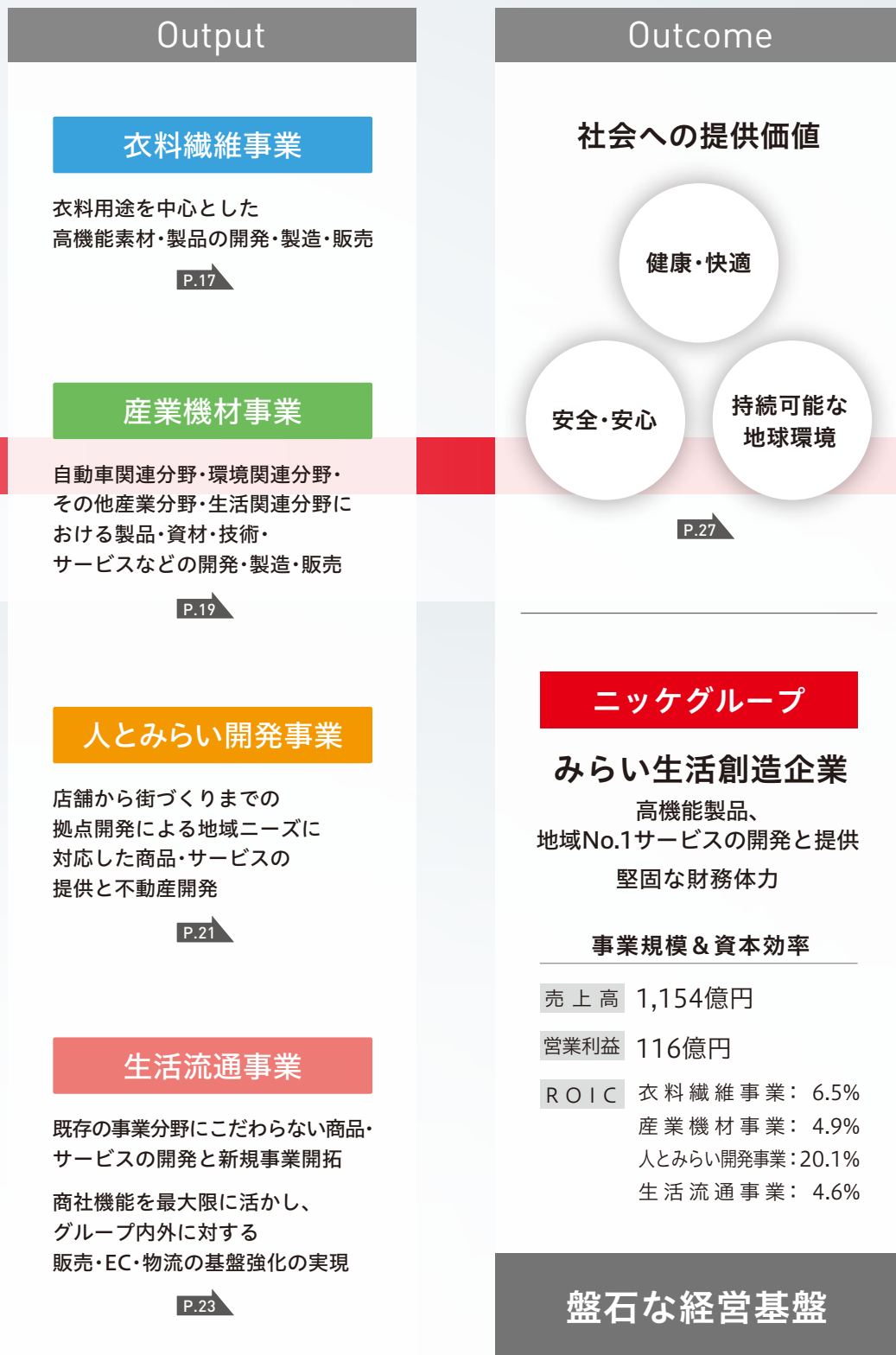
社会的課題を踏まえ、事業基盤の強みを活かすことでニッケグループが目指す姿を実現

人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループとして、



2024年11月30日現在

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。





「人が集まる」「人に選ばれる」
魅力的な企業となることで
持続的な成長を目指します。

2024年11月期は、4期連続の増収増益、特に利益面では、営業利益が3期連続で過去最高益を更新し、当期純利益も過去最高益を達成しました。国内ではエネルギー費をはじめとするコスト上昇、グローバルには政治・経済の不確実性の高まりと難しい経営環境が続く中、ニッケグループは「みらい生活創造企業」を目指してさらなる成長を続けています。

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

RN(リニューアルニック)130ビジョン第3次中期経営計画

**第3次中期経営計画は、
RN130ビジョンの最終フェーズとして
「ありたい姿」に向かう総仕上げに。**

RN130ビジョン第3次中期経営計画

初年度(2024年11月期)の総括

RN130ビジョン第3次中期経営計画は、RN130ビジョンの最終フェーズとして、各事業・各人がビジョン策定時に描いた「ありたい姿」に向かう総仕上げの計画です。最終年度の2026年度は、売上高1,300億円、営業利益130億円の目標を掲げましたが、ニックグループの強固な事業基盤と人財をもってすれば必ず達成できると考えて決めたものです。

初年度である2024年11月期は、4期連続の増収増益、営業利益は3期連続で過去最高益を更新、さらに当期純利益も過去最高益を記録するなど、満足の行く結果でしたが、目標の達成はもちろんのこととして、中期経営計画の目標の達成に向けて「2年目、3年目にどう成長していくか」というベクトルをしっかりと示すことが、さらに重要であると考えていました。その意味でも、着実な成果を残した1年であったと思います。

まず、衣料繊維事業は、3期連続で10%を超える営業利益を

2024年11月期ハイライト

売上高・営業利益は4期連続の増収増益を達成、
営業利益と親会社株主に帰属する当期純利益は
過去最高益を更新

前年同期比

売上高 **1,154.3億円** **1.7%** ↑

営業利益 **116.4億円** **5.7%** ↑
過去最高 /

経常利益 **120.9億円** **4.0%** ↑

親会社株主に
帰属する
当期純利益 **89.7億円** **17.4%** ↑
過去最高 /

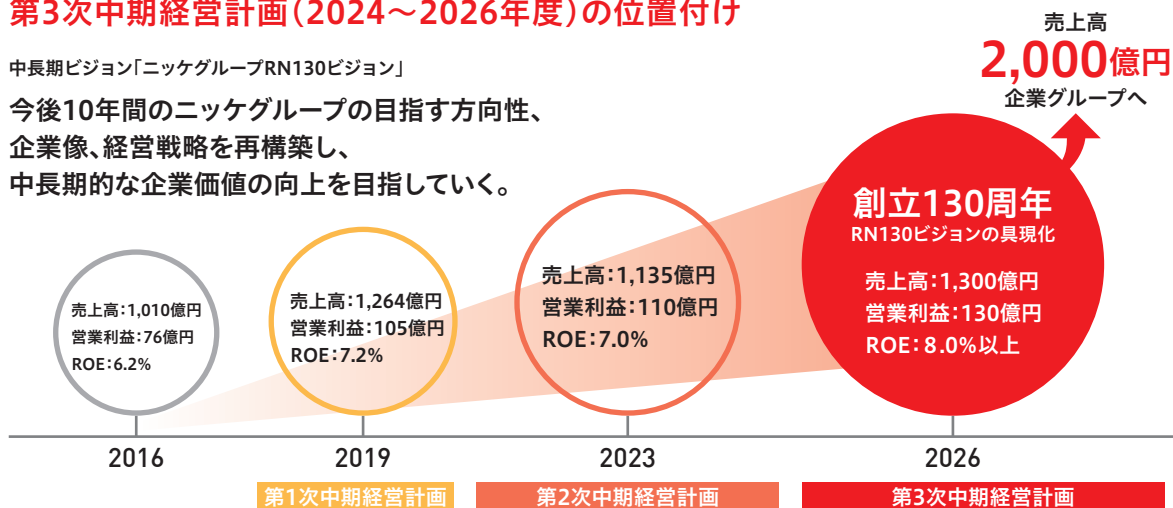
ROE **7.6%** **0.6%** ↑

確保しました。円安とエネルギー費の高騰により原価は上昇圧力を受けていますが、環境配慮型紡績糸「Breeza®(ブリーザ)」の製造設備など省エネ・省人化設備への投資を数年来進めてきた結果として生産性が向上したことと、昨年4月にユニ

第3次中期経営計画(2024~2026年度)の位置付け

中長期ビジョン「ニックグループRN130ビジョン」

今後10年間のニック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1次中期経営計画

ビジョンを具現化するためのフェーズ1と位置付ける。各事業領域の芽を育て、その発展を軌道に乗せる。

第2次中期経営計画

RN130へ向けて加速していく3年間と位置付ける。新型コロナウイルスの影響を注視しながら着実に業績を回復させ、2019年に達成した過去最高の売上利益を更新する。

第3次中期経営計画

各事業が描く「みらい生活創造企業」を具現化する。着実に各施策を進めることで「前年よりも成長」し、過去最高の売上高・各利益の更新を目指す。

フォーム用生地ならびにニット製品の価格引き上げの効果が表れたことから、高い収益性を保つことができました。

産業機材事業では、呉羽テック株式会社(以下呉羽テック)と株式会社カンキョーテクノ(以下カンキョーテクノ)の2社を新たにグループに迎えました。これにより、不織布事業の売上高は2023年度の100億円強から2025年度には250億円まで増加し、ニードルパンチ式、ケミカルボンド式製法による産業用不織布・フェルト市場では国内2位のシェアとなる見込みです。また、ニッケグループ内においても、産業機材事業全体の2025年度の売上高計画は390億円と4事業中最大となり、今後収益性を高めることで不織布事業をニッケグループの収益の第3の柱に成長させる考えです。

人とみらい開発事業では、事業ポートフォリオの見直しを進めました。携帯電話の代理店や飲食店のフランチャイジーなどを手掛けてきた通信・新規サービス事業は、携帯電話の割引規制の強化などにより経営環境が大きく変化したため事業を縮小しましたが、主力のショッピングセンター事業や不動産賃貸事業は堅調でした。2024年度の営業利益率は前年比+4.7ポイントの26.3%と、ニッケグループ連結で初となる営業利益率10%超えに大きく貢献しています。

生活流通事業も、円安やEC事業における競争激化などの経営環境の逆風がある中で、災害備蓄品やレンタルスペース事業者向けコンテナ販売など商機を捉えた事業展開により、前年比で増収増益となり、コロナ禍収束後の厳しい局面から脱却しつつあります。

このように、経営環境が変化する中であっても、各事業が局面に応じてしっかりと収益を確保し、同時に中長期的な視点で大胆に事業ポートフォリオの組み換えを行ったことで、ニッケグループはより力強さを増し、RN130ビジョン第3次中期経営計画の目標達成に向けて視界が開けてきたと実感しています。

環境への取り組み

持続可能な世界の実現に向けて、あらゆる分野で環境保全活動に取り組んでいます。

事業分野ごとに具体的な活動を通じて環境保全に貢献

ニッケグループでは、以前から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きましたが、近



年はさらに、さまざまな新しい枠組みを通じて情報開示と具体的な施策の実行を進めています。

私たちはこの統合報告書においてマテリアリティを開示していますが、SDGsの項目と紐づけを行い、持続可能な世界の実現に向けて具体的にどのように貢献していくのかをお示しています。

また、気候変動問題に関しては、TCFD提言に賛同を表明し、CO₂総排出量を2030年度までに2018年度対比で50%削減する目標を掲げ、具体的な対策に取り組んでいます。この取り組み状況などについて、CDPの「気候変動質問書」に回答していますが、2024年度、2025年度と連続で「B」(“Management”レベル)の評価を受けています。削減に向けた具体策としては、製造における省エネ・効率化に不断に取り組んでいるほか、昨年はENEOSリニューアブル・エナジー株式会社および関西電力株式会社とコーポレートPPAを締結するなどグリーンエネルギーの導入も進めています。

その他の大きなテーマとしては、繊維製品の資源循環システムの構築があります。2024年6月に経済産業省が公表した「繊維産業におけるサステナビリティ推進等に関する議論の中間とりまとめ」において、2040年度における資源循環システム構築、適量生産・適量消費の達成に向けたロードマップが示されましたが、このテーマの発信元である欧州では、2024年7月にEUが「持続可能な製品のためのエコデザイン規則」を施行し、衣料品も規制対象となりました。売れ残った製品の廃棄が禁じら

れるなど事業環境に大きな変動が起きています。

しかしながら、私たちは、こうした環境問題をめぐる規制強化や社会・市場の変化を、ただ単に「対応しなければならない問題」と捉えるのではなく、ビジネスチャンスと考えています。

人とみらい開発事業では、保有する施設跡地などを活用し2012年から「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・売電事業を進めており、現在は全国19カ所に広がっています。再生可能エネルギーの供給量は、一般家庭の1年間の消費電力換算で6,000世帯以上を賄えるほどになっています。不動産開発事業においては、2025年1月に竣工したオフィスビル「八重洲通フィルテラス」がZEB Ready認証を取得したことを皮切りに、ZEH基準に適合する賃貸物件など高品質で環境負荷が小さい物件を供給することで、保有資産の付加価値を高めていく方針です。

全国に広がる「ニッケまちなか発電所」

年間の発電量は

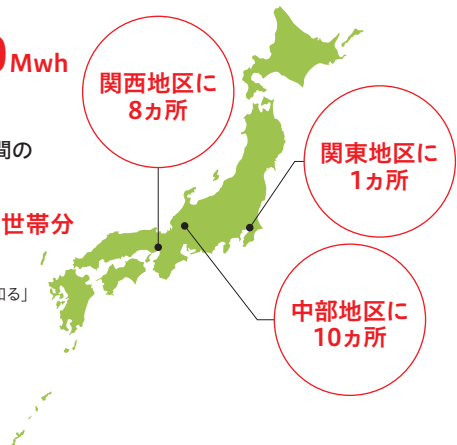
24,310 Mwh

※2024年度累計

一般家庭の1年間の
消費電力換算で

約6,154世帯分

※環境省WEBサイト
「令和3年度家庭の
エネルギー事情を知る」
から換算



衣料繊維事業においては、海外市場への展開を成長戦略として掲げていますが、EUの「エコデザイン規則」ではリサイクル素材の使用率も要件となっています。天然繊維であるウールを回収した衣料品から糸に再生する技術は難易度が高いのですが、私たちは独自技術を開発し、既に私立駒場学園高等学校（東京都世田谷区）と連携したプロジェクトで実証を終えています。この独自技術を核として、衣料品回収・循環プロジェクト「WAONAS（ワオナス）」を立ち上げましたが、こうした取り組みや製品は、欧州の毛織物メーカーに対抗する上で強みになると考えています。

また、産業機材事業では、衣料品の反毛工程のネックであった手作業での異物除去を自動化する設備投資を行い、2025年

から本格稼働を開始しました。これにより生産能力は10倍に強化される見込みで、国内の繊維製品の資源循環システムのエンジンとして貢献できると期待しています。

成長戦略

グループ企業によるシナジー効果で 不織布事業を収益の第3の柱に。

新たな販売拠点と生産効率向上の両面で大きなメリット

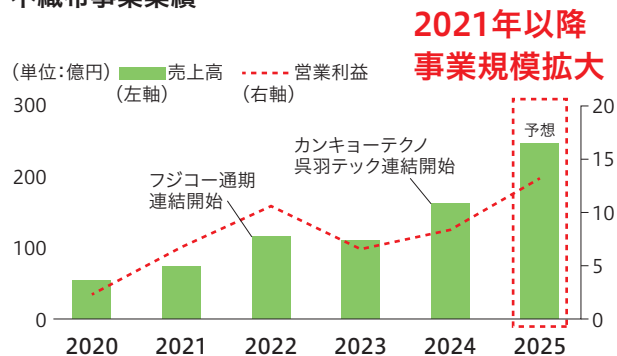
成長戦略の1つ目は、不織布事業の強化です。ニッケグループは、2024年4月にカンキョーテクノ、同年8月に呉羽テックの全株式を取得し、グループに迎えました。

呉羽テックは産業用短繊維不織布メーカーで、自動車のエンジンルームに使われるエアフィルターや空調フィルターに強みがあります。株式会社エフアンドエイノンウーブンズ（以下FANS）とは製品の得意分野が異なっており、また米国や台湾など従来拠点を持たなかった地域に事業所を持っています。一方で、製造技術は共通する部分も多いため、顧客の広がりや生産性向上の両面でシナジー効果が得られると考えています。

カンキョーテクノは、不織布の縫製・加工を得意とする企業です。FANSと呉羽テックが製造した原反をカンキョーテクノが加工することで付加価値を高め、ニッケグループの不織布事業の収益性を大きく向上させてくれると期待しています。

これらのシナジー効果の実現と付加価値の向上により、従来は5%程度であった不織布事業の営業利益率を8%程度まで高めることを目標としています。先ほど述べた通り、2社を加えたことで不織布事業の売上は250億円規模になりますので、営業利益20億円を稼ぐことができる事業になれば、ニッケグループの収益の第3の柱と呼ぶにふさわしいと言えます。

不織布事業業績



地域に合わせた販売戦略を構築、 海外拠点を強化し市場拡大へ

2つ目は海外ビジネスの拡大です。衣料繊維事業における海外売上高比率は足許10%に満たない水準ですが、当面は15%程度を目指します。現時点では、まだ現地市場や販売先の動向に左右され持続的な成長軌道を描くまでには至っていませんが、パリでの個展開催、上海の展示会への出展などの地道な販売活動により、少しずつ手応えを感じています。環境規制に適合したビジネスモデルの構築に加え、欧州ではハイブランド、アメリカではミドル層向けの機能素材を使用した製品、中国では新興ブランドやインフルエンサーとの連携といった、地域と顧客セグメントに応じたプロダクツの提案に力を入れており、海外市場を攻めるためのリブランディングも進める方針です。

産業機材事業の海外売上高比率は30%程度であり、第3次中期経営計画終了時においてもこの比率は大きく変わりませんが、不織布事業の規模を拡大する中で海外売上高も増加する想定です。以前から中国、インドネシア、タイ、ベトナムに拠点をもち、特に東南アジアに拠点をもち競争他社が非常に少なく、顧客対応力で優位にあることがFANSの強みでしたが、呉羽テックの米国・台湾拠点が加わり、さらに優位性が強化されます。

また、カンキョーテクノは、加工難易度が高いガラス繊維を含むフィルターの製造技術を持っていますが、東南アジアのプラ

ント向け需要が期待できるため、プラントメーカーとの連携を強化し、将来的にはインド市場にも展開したいと考えています。

中長期視点での経営戦略

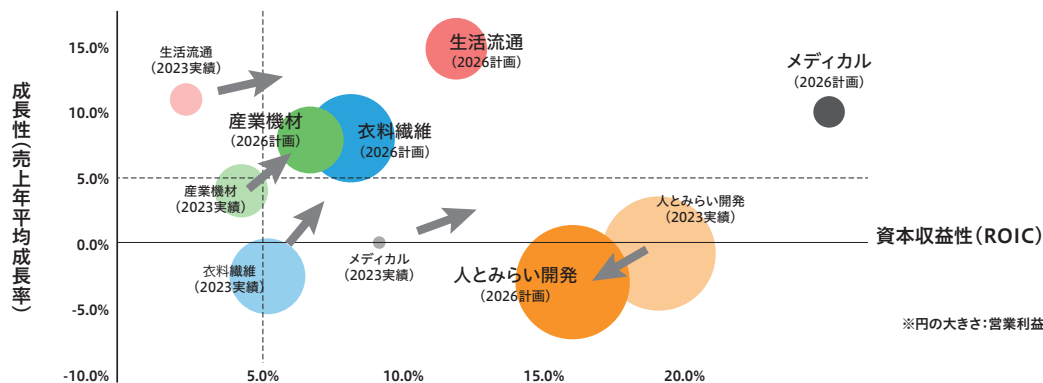
メディカル事業をはじめとする 第4、第5の事業収益の柱を育てるため、 成長分野への積極的な投資を進めます。

ニッケグループの基本戦略は、衣料繊維事業のユニフォーム事業と、人とみらい開発事業の不動産開発事業という収益の柱が生むキャッシュを、成長事業や新たな分野に投資することで企業価値を高めるというものです。この企業価値向上のサイクルを持続的に動かしていくためには、まずキャッシュフローの創出基盤を拡大する必要があります。

衣料繊維事業について言えば、国内の生産年齢人口の減少により人財採用はますます難しくなっています。私は代表取締役社長に就任以来「3つの投資」の1つとして省エネ・合理化投資を実行してきましたが、さらなる省人化・高効率化投資を行うとともに、製造ライン以外の業務プロセスについてもDX化を推進するなどして、人手が減少する中でも生産能力を維持・強化することが必要です。また、繊維業界では、多くの事業者が経営者や従業員の高齢化と後継者不在により事業の継続に悩ん

事業ポートフォリオの組み立て

「衣料繊維事業」と「人とみらい開発事業」で創出したキャッシュフローを、各事業における投資やM&Aに充てることで、次の事業の柱を育てていく。



- 衣料繊維事業は、さらなる効率化を図るとともに、売上成長を目指す。
- 産業機材事業は、不織布事業の強化、自動車関連・環境関連の拡大を図る。
- 人とみらい開発事業は、事業再編に伴い売上は減少するものの、資産価値向上により利益額を増大する。
- 生活流通事業は、収益性を改善するとともにM&Aにより商材拡充を図る。
- メディカル関連は、開発商品の拡販により益率向上を図る。

であり、中長期的には業界の再編が進む可能性があります。サプライチェーン全体を見渡して他企業とも連携を強化し、安定供給体制の堅持に努める考えです。

不動産開発事業については、自社保有物件の開発・再開発を進め、資産価値をより一層高めます。不動産賃貸事業の営業利益を、足許の35億円程度から2030年には50億円規模まで拡大する目標を立てており、これを実現すれば、さらに盤石な収益基盤になると考えています。

一方で、成長事業や新たな分野への投資については、既に述べた通り、不織布事業が収益の第3の柱となる見通しが立ってきましたが、メディカル事業を筆頭に第4、第5の候補を育てていく必要がありますので、事業プランを吟味しM&Aを含めた投資に前向きに取り組んでいきます。

また、資本コストや株価を意識した経営を行うことは経営者としての責務であると認識しています。RN130 ビジョン第3次中期経営計画の最終年度はROE8%を目標としていますが、東証プライム市場全体の目標水準が引き上げられている現状も踏まえ、次の「CF(Create the Future)140 ビジョン」期間における目標は改めて検討します。株主還元方針については、累進配当を基本とするとともに、投資の進捗や株式の流動性、財務基盤とのバランスなどを考慮しつつ、機動的な自己株取得を行うことも選択肢とし、総合的な株主還元を充実させPBR1倍超を目指す考えです。

最後に

いかなる環境変化にも対応し、成長を続けるニッケグループ。

ニッケは2026年に創立130周年を迎えますが、その次の10年の成長への道筋を示す「CF140ビジョン」の策定に取り組んでいます。昨年は骨子を議論しましたが、今年は分野ごとに具体化委員会を立ち上げて検討を進めており、2026年1月には公表し、ニッケグループが10年後にどのような姿を目指すのかをご説明したいと考えています。

次の10年の経営環境を考えた時、少子高齢化の進展は避けて通れない問題です。私たちの事業も、市場の面でも製造・物流の体制面でも大きな影響があります。例えば、衣料繊維事業のスクールユニフォーム事業では、学校制服を着る中学1年生の人口は現在の約100万人から、10年後には約80万人に減少します。昨年の新規出生数は約72万人と減少スピードがさらに加速しており、歯止めが掛かるかどうか予断を許さない状況です。こうした現実を踏まえ、市場シェアをどのように高めるか、

人手に頼り過ぎない高効率なバリューチェーンをどのように構築するか、あるいは、海外など新たな市場にどのように展開するかを検討しています。他の事業においても、市場と需要の変化を想定した事業戦略の具体化に取り組んでいるところです。

しかしながら、事業環境は常に想定外の変化をするものだと考えています。2022年2月に代表取締役社長に就任してから3年が経過しましたが、就任時はコロナ禍の最中にあり、就任前日にはロシアによるウクライナ侵攻がありました。経済面では中国の不動産市況の悪化と景気低迷が明白となり、また世界的にインフレが進行し、日本国内においても大幅な円安もあって物価が高騰し、長く続いたデフレ時代と様相が一変しています。これらの多くは10年前には予測することが難しかったと思いますが、ニッケグループは、予測を超える大きな環境変化があっても、市場に向き合っている社員（仲間）の知恵と工夫で着実に成長し、かつ収益力を高めてきました。

これは、1つにはユニフォーム事業と不動産開発事業という安定的な収益基盤と、機敏に商機を捉えることができる産業機械事業、生活流通事業というバランスが良い事業ポートフォリオ構成が環境変化への適応力を発揮した結果です。加えて、高い自己資本比率とネット有利子負債ゼロに象徴される堅固な財務基盤がステークホルダーに安心をもたらし、前向きな事業運営に集中できたことも要因であると考えています。資本効率の改善とのバランスを取りながらも、こうした強みを堅持し、ニッケグループのレジリエンスを高めることで、これからの不確実性が高い時代にあっても「人が集まる」「人に選ばれる」魅力的な企業として持続的な成長を実現していけると、私は確信しています。

