

積極的M&Aによる事業領域の拡大と 成長事業への資本投資を最重要とし、 グループ全体をさらなる成長へと導く。

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



経営戦略センターの役割

経営戦略センターに情報を集約することにより、 意思決定を迅速かつ的確に

経営戦略センターは、経営企画室・財經室（財務経理）・人財戦略室・総務法務広報室・デジタル推進室（DX）・事業開発室（M&Aなど）を管轄しており、業務の内容は、グループ全体の短・中期経営計画の戦略立案策定から実行、財務・会計・税務、採用・人事・労務・DE&I、総務・法務・広報・IR、DX、M&Aの企画推進および事業開発などです。

当社は15年ほど前までは、財務系と人事・総務系の2部門が本社の中心的役割を果たしていましたが、経営戦略センターの設置により情報が一か所に集約され、より迅速かつバランス良く意思決定できるようになりました。

課題は、経営戦略センター長は企画推進とけん制機能の正反対の役割を担う点であると考えます。例えば、経営戦略センター長はCFOを兼ねますので、M&Aを企画推進する一方で、CFOの立場として財務的な観点から資金調達などを含めた検

証も行います。現在は、社長や事業本部長と連携して、情報共有と議論を重ねることにより対応しています。

コーポレート機能と事務センター機能を有し、 事業部と連携しながら効率的な戦略を遂行

経営戦略センターの業務内容は前述の通りですが、機能としてはコーポレート機能と事務センター機能に分かれます。コーポレート機能は、グループ全体の事業戦略の策定および施策立案、事業部の戦略実行支援です。一方、事務センター機能は、集約したほうが効率的な業務や間接業務支援、専門業務の提供などを行い、集中・コスト削減・品質向上を目指します。ニッケ本社には、社内弁護士やM&A、広報・IRの専門家がおり、グループ全体の施策推進や問題解決にあたっています。また、約半数のグループ子会社にDXやITの担当者を配置していますが、経営戦略センターのデジタル推進室に集めたほうが効率的でレベル向上も図れるため、集約する方向に変えていく予定です。

事業戦略

成長事業を安定収益基盤へと拡大するなど
事業ポートフォリオの最適化を目指す

現在の事業ポートフォリオは、4事業に加え、繊維技術を活用して立ち上げたメディカル事業があります。人とみらい開発事業の不動産事業と衣料繊維事業のユニフォーム事業が安定収益基盤で、産業機材事業の不織布事業や生活流通事業のEC事業、メディカル事業を成長事業として、全体の着実な成長を目指しています。

不動産事業は、所有不動産を開発して単に賃貸するだけでなく、ショッピングセンターやゴルフ練習場、インドアテニス、介護事業、保育関連などのテナントも自社運営することにより、高収益につなげられるのが当社の強みですが、常に競争力のある事業への入れ替えが必要であるため、2023年度には携帯電話販売事業やフランチャイズ事業を縮小しました。

もう一つの安定収益基盤であるユニフォーム事業は、市場規模が縮小傾向にあります。生産工場の合理化・省力化による収益改善や、人口減少・少子化により同業他社が事業撤退を検討する中、シェア拡大に取り組んでいます。

成長事業の産業機材事業の不織布事業は、第3の安定収益基盤として拡大を図ります。ニッケグループがターゲットにしているのは、価格競争が激しい汎用品の衛生材（マスク・おむつなど）ではなく、市場成長が見込める自動車・環境関連などの工業用資材分野です。3社（フジコー、カンキョーテクノ、呉羽テック）のM&A実施により、中国・ASEAN・北米地域にも製造販売拠点が拡充し、売上規模は250億円に拡大、国内市場シェアは2位となりました。今後は、早期にシナジー効果を創出し収益率向上を図ります。

メディカル事業は、現在の売上規模が40億円程度ですが、自社企画開発製品であるPGAシート「Pawdre®（パードレ）」の販売拡大などにより売上高を100億円規模に伸ばし、第5の事業部への格上げを目標としています。

財務戦略

配当性向35%とDOE2.5%を目標に掲げ、
資本収益性向上に取り組む

現在、足許の株価でのPBRは0.8倍と1倍割れをしています。PBR1倍となる株価は1,800円程度ですが、保有不動産の含み益を考慮するとさらに改善が必要です。

具体的には、①ROEの改善 ②成長投資による収益の底上げ ③IR活動 ④資本政策 などの取り組みが必要です。ROE改善への取り組みとしては、競争力が低下した保有不動産の再開発・売却、保有意義の薄れた政策保有株式の売却などがあり、政策保有株式については、直近5年間で57銘柄、簿価ベースで約29億円を売却しました。また、早くから投資基準にROIC（目標8%・最低5%）を用いて、社内の資本効率に対する意識も高めています。

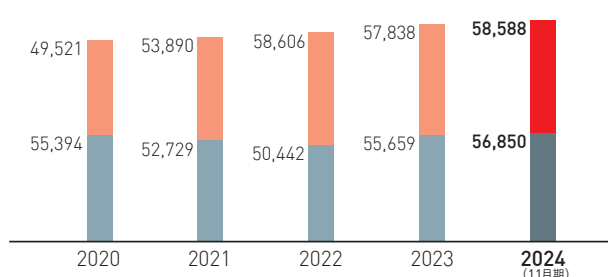
成長投資による収益の底上げは、中期経営計画で掲げた成長投資枠約500億円の実行が重要と考えていますが、第3次中期経営計画の1年目である昨年は、M&Aを2件実行したものの、設備・研究開発投資が計画に対して50%程度の進捗と遅れました。衣料繊維事業の合理化・省力化やDX投資は資本効率の改善を進める上でも重要であるため、挽回を図ります。

IR活動は、外国人を含む機関投資家やアナリストとの面談を強化しており、昨年は約40回の面談を実施しました。また、個人投資家向けに証券会社と連携してWEBセミナーを実施し約1,700名の参加がありました。今後も、ニッケグループの事業の強みや安定性、成長戦略など面談を通して説明していきます。

資本政策については、第3次中期経営計画最終年度において、配当性向35%とDOE2.5%を目標とします。また、当社は約50年近く減配していませんので、それを明確にすべく「累進配当」を宣言しました。なお、成長投資の進捗を見て機動的に自己株式取得を行い、総合的な株主還元の実現にも努めていきます。

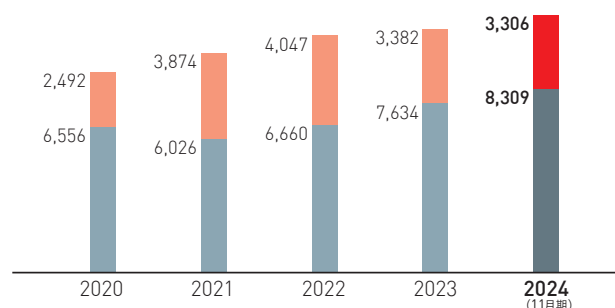
M&A売上高推移(百万円)

■ M&A会社売上高 ■ M&A会社以外売上高



M&A営業利益推移(百万円)

■ M&A会社営業利益 ■ M&A会社以外営業利益



成長投資

経営の合理化と事業領域の拡大を目的に、 戦略的M&Aでグループ全体の成長を図る

成長投資枠は、第3次中期経営計画において、設備・研究開発投資に約290億円、M&A・アライアンスに約200億円の計約500億円を計画しました。内からの成長と外からの成長のバランスのとれた投資を行うことが目的です。

設備・研究開発投資は、衣料繊維事業の製造合理化・省力化投資やDX投資、産業機材事業のリサイクル設備やインドネシアにおける不織布設備の導入、人とみらい開発事業の不動産開発や収益不動産取得などです。

M&A投資は、ニッチな市場でシェアを確保し収益を獲得することが当社の事業戦略であり、不織布事業の拡大やユニフォーム事業の商圈獲得につながる案件などをターゲットとしています。M&A後は、ニッケ流の内部統制を浸透させますが、基本的にはその会社にいる人たちに事業や経営を任せます。M&Aは時間を買うものと言われるますが、同時にノウハウやスキルを持った人財をグループ化できることも大きなメリットです。

人財への投資を経営の最重要課題の一つとし、 多様な人財が活躍できる環境を整備

人財は、企業の持続的な成長を支える最も重要な資本です。

ニッケグループでは、人的資本投資を経営の最重要課題の一つと位置付け、多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境づくりに積極的に取り組んでいます。具体的には、グローバルな視点を持つ外部専門人財の積極的な採用、次世代経営者育成のための選抜型研修や階層別研修の実施、DE&I推進のための専門チーム設置、ワークライフバランスを支援する柔軟な勤務制度の導入、グループ全体での健康経営推進など、多岐にわたる施策を展開しています。

ニッケグループでは、事業部ごとの資本効率をROICにより管理していますが、人事領域で実施した施策の効果測定についても定量的に把握していくことが、今後の課題と認識しています。

DXを活用した業務・組織づくりを必須と考え、 新たな基幹システムを構築中

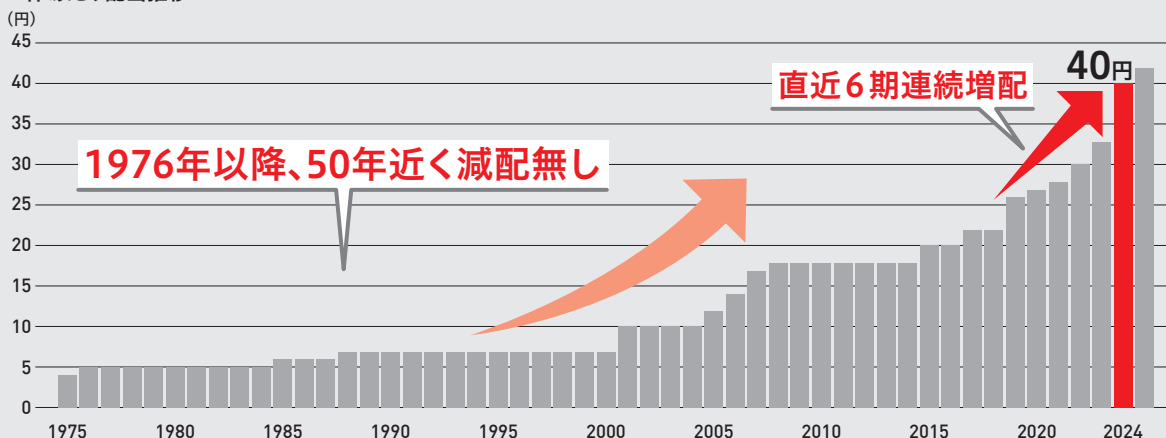
衣料繊維事業では、長年、メインフレーム上で基幹システムを運用してきましたが、ITやDXを活用した業務や組織、ビジネスモデル変革の必要性を認識し、3年ほど前から基幹システムの再構築に取り組んでいます。予定より遅れ気味ではありますが、本番稼働に向け最終確認の段階まで進捗しています。ポイントは、製造3拠点の印南工場・岐阜工場・一宮事業所のシステムを統合することや、原材料・部品調達から出荷・販売、在庫管理までのサプライチェーン全体を見える化し、市場と製造現場が迅速に情報共有でき、的確な経営判断が行えるようにすることです。

■ 減配しない「累進配当」をベースに株主還元を拡大

- ・2024年11月期は**7円増配し1株あたり年間40円**の配当(2025年11月期は**2円増配し42円**の予定)
- ・中計最終年度の2026年11月期には配当性向35%、DOE2.5%を目標

株主還元方針の見直し: 投資家の意見なども踏まえ累進配当・DOE2.5%目標を方針に追加

1株あたり配当推移



■戦略的M&Aを実施し、収益力を強化

M&Aの基本戦略

- 経営の合理化と事業領域の拡大
- 人財の有効活用
- 規律ある投資基準の設定



人とみらい開発事業とのシナジー

M&Aの発展的活用 ～収益化の新たなビジネスモデル～

■ 不動産の有効活用

人とみらい開発事業の不動産事業のノウハウを活かし、M&Aで加わった会社が保有していた不動産を有効に活用

具体例

フジコーを
M&A

負ののれん発生

事業統合で
生産集約

製造合理化などで3期連続
赤字のフジコーを黒字化

工場跡地を
再開発

人とみらい開発事業の
ノウハウでさらに収益化

2024年度は2件のM&Aを実施し、第3次中期経営計画(予算枠200億円)の進捗は順調に推移

リスク管理

さまざまなリスクの認識とその最小化に向けて、ガバナンス強化による企業価値向上を目指す

ニッケグループは積極的なM&Aの推進により、現在グループ会社が60余社となり、ガバナンス強化による企業価値向上が重要なテーマになっています。

コーポレート・ガバナンスの強化として、取締役会は早くから3分の1以上を独立した社外取締役とし、議長は代表権を持たないなどの工夫をしてきました。また、取締役会のもとに独立した社外取締役が過半数を占めるアドバイザリーボードを設置し、役員の指名報酬や社長からの重要事項の諮問に応じています。社外からの目線を取り入れた監視・評価体制を構築することにより透明性を高めています。

グループ全体の内部統制については、社長直轄の組織として内部監査室を設置し、年間を通じてグループ全体の内部統制監査を実施しています。不祥事・不正につながるルール違反やコンプライアンス違反が指摘されることもあるため、内部統制の構築だけでなく、それが本当に機能しているかどうかを含めた監査となるよう努めています。

最後に

第3次中期経営計画最終年度の目標達成に向けて

第3次中期経営計画1年目の2024年度は、売上高・営業利益以下の各利益は目標を達成し、4期連続増収増益と順調な滑り出しです。

衣料繊維事業は、バリューチェーンデジタル化による生産性向上がやや遅れ気味ですが、海外テキスタイルとニット製品の

育成が進み、まずまずの進捗です。

産業機材事業は、2件のM&Aを実施し、不織布事業を第3の収益の柱に育成する道筋が見えてきました。

人とみらい開発事業は、採算性が低下していた携帯電話販売事業とフランチャイズ事業の売却を行う一方で、東京ビル再開発・神戸ビル改修・夙川社宅跡地開発などの再開発事業を進めました。

生活流通事業は、ECビジネスの強化を掲げていますが、競争激化や広告宣伝費、仕入れ価格、物流費の高騰などにより苦戦しており、今後の挽回が必要です。

メディカル事業は、PGAシート「Pawdre®」の販売拡大が遅れており、仕入れ商品の拡販や新製品投入によりカバーしています。

現時点では、進捗が遅れている事業もありますが、全体としては順調です。引き続き、3つの投資：①商品開発・合理化・省エネ設備への投資 ②顧客拡大のための投資 ③人財投資に取り組む、計画達成に向けて努力していきます。

CSOとしての役割と抱負

CEOが全体的な経営方針を示し、CSOは全体戦略の立案と実行および監督、リスクマネジメント、事業部間のシナジー効果創出や調整などが役割となります。

常にCEOとの連携を密に行い、CSOに集められた情報を共有し、スピーディな経営判断ができるように心掛けていきます。また、戦略や施策は全ての事業部が納得することにより効果を発揮しますので、事業部との情報共有や意思疎通を充実させることにより、全体最適を考えていきます。



衣料繊維事業

循環型経済の実現に向け、技術のさらなる進化と
サプライチェーンの変革に取り組むとともに、
「国内収益最大化」「海外成長最大化」を
基本方針として販売拡大を目指していきます。

基本方針 「国内収益最大化」「海外成長最大化」

- 「ニッケ」ブランドの価値向上に向けたマーケティング強化
- 競争優位となる独自技術力を磨き上げ、世界一のモノづくりプラットフォームを構築する
- グローバルビジネスの拡大(テキスタイル・ニット製品事業)
- 「服から服へ」のリサイクルプロセスの構築

取締役常務執行役員
衣料繊維事業本部長
かねだ よしやす
金田 至保

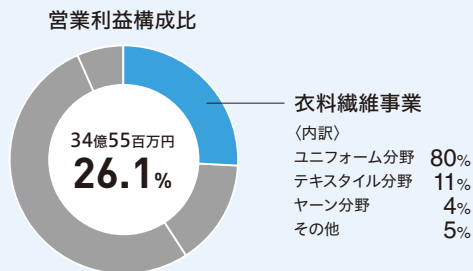
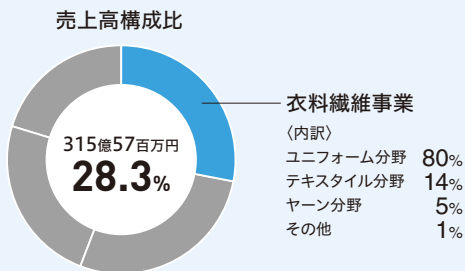
第3次中期経営計画1年目(2024年11月期)の業績

(単位:百万円)

	1年目 2024年11月期				2年目 2025年11月期		3年目(最終年度) 2026年11月期
	中期計画	実績	計画差異	評価	中期計画	業績予想	中期計画
売上高	32,500	31,557	△943	⬇	35,500	34,800	39,500
営業利益	3,450	3,455	5	⬆	3,700	3,700	4,300
営業利益率	10.6%	10.9%	0.3ポイント	⬆	10.4%	10.6%	10.9%

2024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(40億28百万円)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(△16億11百万円)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。



(11月期)

ROIC(投下資本利益率)の推移	ROIC	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
	ROIC	4.8%	6.1%	7.0%	6.8%	6.5%

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 ● 糸



学生服



NIKKE AXIO®

主な強み

衣料繊維事業の強みは、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。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。また、一貫したサプライチェーンをグループ内に有していることで、事業環境の変化や社会からの要求に対して柔軟に変化していくことができる点も強みであると考えており、社会が求める循環型経済へ向け、「服から服へ」のリサイクルを可能にしたのも、これらの強みの成果だと考えています。

環境配慮への意識が高まる中、当社が主な原料として使用するウールは環境にやさしい天然素材として近年注目されています。これまで合成繊維が主力であったスポーツやインナー市場においてもウールの持つ機能性が評価されており、ウールの弱点を当社の独自技術で改良した「NIKKE AXIO®（ニッケアクシオ）」は国内アウトドアブランド、アウトドア愛好家から高く評価されています。また、当社が開発した欧州にはない風合いを実現したテキスタイルも多く

の支持を得ています。
今後も社会ならびに消費者と共に、目指す未来に向け技術のさらなる進化とサプライチェーンの変革に取り組んでいきます。



メリノウール専門店
「NIKKE1896」ポップアップストアを開催



Mt.FUJI1100 EXPO出展による
ニッケブランドの認知拡大

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を構造的なリスクと考えています。一方、世界の衣料市場は回復傾向にあり、海外市場への取り組みが必須と考えています。

足許では地政学リスクの高まりに伴う、人件費上昇や円安などによるコストアップに加え、疲弊が進む国内産地においては、バリューチェーンの再構築が必要となります。

一方で、SDGsをはじめ地球環境の保全に向けて地球環境負荷低減への意識が高まり、天然素材であるウールの持つ機能

が見直され、より肌に近い衣料であるスポーツウェア・インナーにもウール素材への期待が高まっています。これらの市場は国内のみならず海外にも広がる大きな市場であり、独自技術により差別化された製品群を持つ当事業にとっては大きな機会となると考えています。また、学校用制服についてはLGBTQの生徒への配慮や、生徒の多様性・個性を尊重するという意識の高まりから女子スラックスや男女兼用ブレザーの採用が急速に進んでおり、こうした社会の動向に対応しています。

成長戦略

衣料繊維事業は「国内収益最大化」「海外成長最大化」を基本方針としています。

「国内収益最大化」については、スクールユニフォーム事業では、再生ウールを用いた環境にやさしい循環型制服の仕組みの構築、柄物ニーズの増加（小口化）への対応と生産性向上の観点からの無地物の商品開発の強化の両立、また、縫製品の取り扱い拡大に取り組むことで拡販を目指します。ビジネスユニフォーム事業では、ウールにこだわらない商品開発、縫製品取り扱いの強化、商品個体管理機能の構築によるサービス領域の拡大、特殊素

材・商品開発に取り組めます。ヤーン事業では、アウトドアスポーツ向けニット製品・ニット編地のプロモーションを強化します。

「海外成長最大化」については、一般衣料用素材事業では、国内で培ったメンズ向けウール織物への知見を活かし欧米およびアジア市場へ挑戦します。また、中国ECファッション市場においては、ニッケグループの国内外の経営資源を有効活用し受注拡大に取り組めます。ヤーン事業では、国内同様、特許を持つ特殊構造機能糸による快適性を追求したニット製品の展開に取り組めます。



産業機材事業

海外での生産力向上と営業力強化を図り、
事業の拡大と新たな市場開拓に取り組みます。
また需要拡大が見込まれる環境関連ビジネスでは、
リサイクル事業への本格参入を推進します。



常務執行役員
産業機材事業本部長
こんどう ひろゆき
近藤 浩行

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(株)と(株)フジコーを経営統合し新会社「(株)エフアンドエイノソウブンス」設立)
- 第3の柱としてリサイクルビジネス(古着反毛)への本格参入
- 各事業におけるさらなる構造改善の推進

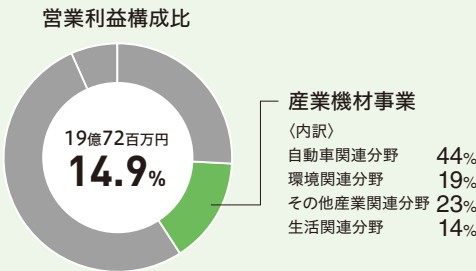
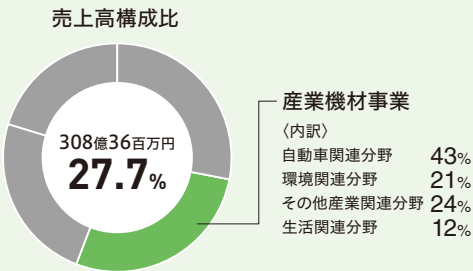
第3次中期経営計画1年目(2024年11月期)の業績

	1年目 2024年11月期				2年目 2025年11月期		3年目(最終年度) 2026年11月期
	中期計画	実績	計画差異	評価	中期計画	業績予想	中期計画
売上高	26,000	30,836	4,836	↗	29,000	39,000	31,000
営業利益	1,850	1,972	122	↗	2,100	2,480	2,550
営業利益率	7.1%	6.4%	△0.7ポイント	↘	7.2%	6.4%	8.2%

(単位:百万円)

2024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(40億28百万円)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(△16億11百万円)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。

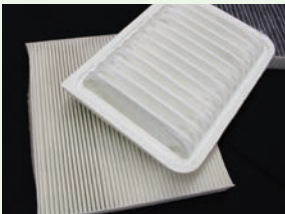


ROIC(投下資本利益率)の推移	ROIC	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
		3.5%	3.6%	5.8%	4.5%	4.9%

(11月期)

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系 ● 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 ● 衛材用不織布



自動車用フィルター



釣り糸

主な強み

産業機材事業が掲げる基本方針は、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です。グループ各社が研究開発部門を有しており、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差別化製品の開発が可能な体制を整えています。製造拠点は日本国内に加え、海外は中国・ASEAN・北米地域へも展開し、高品質・競争力ある価格・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。国内だけでなく、海外への販売力を有する商社機能も持っています。



ADMIREX®



ヒメロン®

外部環境認識（リスクと機会）

海外市場においては中国市場の先行き不透明感ならびに顧客の他国への生産移管、国内市場においては円安や原材料、エネルギーなどの各種コストアップをリスクと認識しています。

一方、機会としては、グローバルでの環境規制強化を背景に、焼却炉用高機能フィルターを中心に環境関連ビジネスの

新たな販売機会が見込まれますので、受注獲得に向けて取り組んでいきます。また、国内では新事業として2025年からリサイクル（古着反毛）事業の量産開始を予定としており、反毛素材ならびにそれを原料とした新商品の開発および販売を通して環境課題の解決に貢献していきます。

成長戦略

海外営業力の強化ならびに海外企業の現地調達方針への対応に取り組めます。既存の海外拠点を有効活用の上、さらに新たな市場も開拓しながら、引き続き海外市場に成長を求め、今後のさらなる発展が期待できる地域での事業拡大を目指します。

リサイクルビジネスへの参入については、社会における資源循環システムの整備が進むと予想される中、そのボトルネックである反毛工程における異物除去作業を自動化し、その強みと商品開発力を活かして新たな収益の柱として事業確立を目指します。

製造拠点の最適化と拡充については、新たにグループ入りした株式会社カンキョーテクノと呉羽テック株式会社の拠点も含めた国内生産体制適正化や生産性向上を進めるとも

に、成長が見込まれるASEAN地域のグループ拠点を中心に生産力拡充を図ります。

また、主に自動車や半導体関連事業の競争力強化を目的とし、良質な案件を見極め、M&Aの検討を進めます。



古着反毛リサイクル設備



人とみらい開発事業

豊かな生活の実現を目指し、笑顔あふれる「場」や
心andraげる「コミュニティ」を提供していきます。
また保有不動産の再開発事業を成長戦略と位置付け、
営業利益のさらなる拡大を目指します。



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

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“考働”する

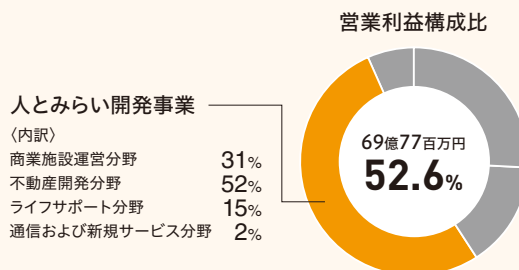
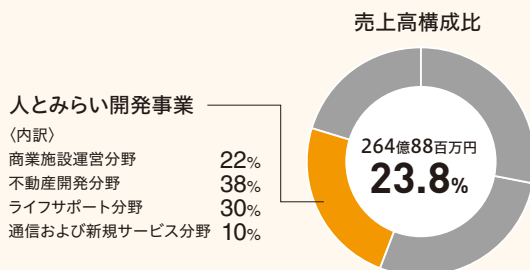
第3次中期経営計画1年目(2024年11月期)の業績

(単位:百万円)

	1年目 2024年11月期				2年目 2025年11月期		3年目(最終年度) 2026年11月期
	中期計画	実績	計画差異	評価	中期計画	業績予想	中期計画
売上高	26,000	26,488	488	↗	26,500	27,000	30,000
営業利益	6,200	6,977	777	↗	6,250	6,390	7,200
営業利益率	23.8%	26.3%	2.5ポイント	↗	23.6%	23.7%	24.0%

2024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(40億28百万円)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(△16億11百万円)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。



(11月期)

ROIC(投下資本利益率)の推移	ROIC	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
		13.3%	16.1%	16.6%	22.8%	20.1%

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



保育事業



ニッケコルトンプラザ

主な強み

人とみらい開発事業では、「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“考働”を取ることが重要であると考えます。常にみらいを想い、豊かな生活の実現を目指し、笑顔あふれる「場」や心andraげる「コミュニティ」を提供することによって、事業を推進していきます。



介護事業



テニススクール運営



バイリンガル幼稚園運営

外部環境認識 (リスクと機会)

当事業では、地域に密着したショッピングセンターでの複合的サービスの展開や保有不動産を中心とする開発推進などにおいて、エネルギー費や建築関連資材などの高騰を受けたコストアップをリスクとして認識しています。また、介護関連事業では、市場の拡大予測はあるものの人財確保難などによる運営リスクも潜在化しているものと考えています。新型コロナウイルス感染症が落ち着き、各施設の来場者・利用者数は回復してお

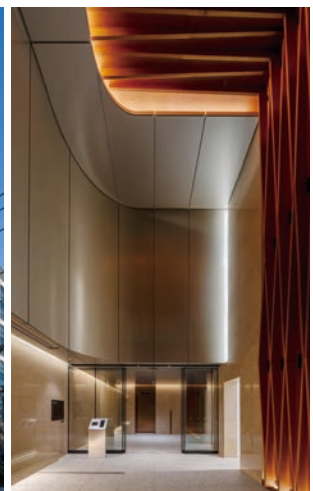
り、今後はさらに質の高いサービスを展開していきます。一方、不動産開発事業では、サステナビリティに対する要求が高まっていることを機会と捉え、2025年1月に竣工した八重洲通フィルテラスでは、ZEB Ready認証を取得して環境へ配慮したオフィス空間の創造が実現しており、今後も付加価値の高い不動産開発を進めていきます。

成長戦略

保有不動産の再開発・再々開発を成長戦略と位置付けており、足許35億円程度の不動産賃貸事業の営業利益を将来的には50億円程度に拡大することを目指します。具体的には、一宮事業所遊休地の賃貸開始のほか、神戸本店ビル耐震改修、東京ビル(八重洲通フィルテラス)竣工、夙川社宅開発(SEAVE夙川)など、多くの開発案件を進めることで不動産開発関連の利益積上げを図っていく方針です。旧フジコーの伊丹工場跡地は、現時点では具体的な用途は決定していませんが、活用策検討のための行政協議や、土壌汚染調査、既存建物の解体準備に入り、2029年開業を目指して取り組んでいます。なお、開発投資に際しては時価ベースでROICを検証するなど、引き続き採算管理を厳格に行い、資産価値の向上に努めています。



八重洲通フィルテラス





生活流通事業

消費者ニーズにきめ細かく対応するため、
「SPA(製造小売)事業体」の構築を進めます。
EC事業においても新たな販路開拓に向けて、
最適なバリューチェーンの構築により
収益力の強化を図ります。



執行役員
生活流通事業部長
ふじい ひろし
藤井 裕士

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
- 人々の暮らしになくてはならないサービスの企画・製造から販売までを行う「SPA事業体」を目指す

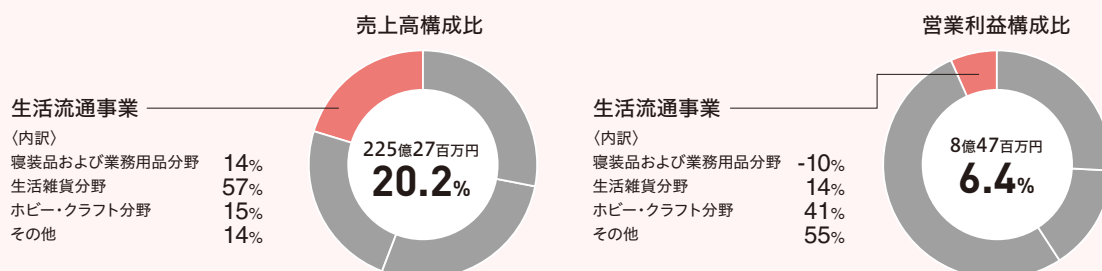
第3次中期経営計画1年目(2024年11月期)の業績

(単位:百万円)

	1年目 2024年11月期				2年目 2025年11月期		3年目(最終年度) 2026年11月期
	中期計画	実績	計画差異	評価	中期計画	業績予想	中期計画
売上高	24,500	22,527	△1,973	⬇	26,000	23,200	31,500
営業利益	1,350	847	△503	⬇	1,750	1,200	2,000
営業利益率	5.5%	3.8%	△1.7ポイント	⬇	6.7%	5.2%	6.3%

2024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(40億28百万円)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(△16億11百万円)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。



(11月期)

ROIC(投下資本利益率)の推移	ROIC	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
		6.8%	10.1%	5.5%	2.9%	4.6%

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 ● 航空機内膝掛け毛布 ● 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



スタンプ&インク



寝装品

主な強み

生活流通事業では、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、最適なかたち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、枠にとらわれない自由な発想で製品やサービスの開発・改革・改善を日々行いつつ、企画開発→素材調達・製造→物流→広告・販促→販売までの一連の工程をグループ内で完結できる「SPA事業体」を目指しています。これにより、消費者のニーズに迅速に対応できるようになり、無理・無駄のない効率的な販売も可能となつて、環境負荷の軽減にもつながると考えています。

また、EC販売については、商品ラインナップの拡充と販売チャネルの拡大などによる販売力の強化をさらに進め、ニッケグループのEC事業を牽引していきます。それに伴い、物流業務の統合・合理化も検討していきます。



乗馬用品



ネッククーラー

外部環境認識 (リスクと機会)

当事業では、世界的な原材料価格の高騰、円安による商品調達コストの増加、EC事業における広告費および物流費の上昇、国際紛争によるサプライチェーンの分断は、継続的に外部環境リスクと認識しています。

EC事業については、その利便性から拡大基調は変わりませんが、ボーダレス化による海外勢の参入やメーカー直販も含め

競争が増加しています。

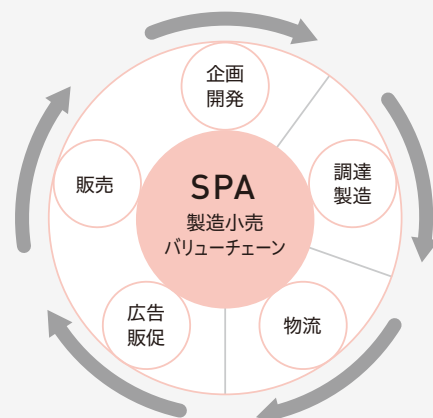
厳しい環境が続いていますが、消費者のニーズにきめ細かく対応するために、「SPA事業体」の構築を進め、新たな市場を創出しながら販売機会の獲得につなげていきたいと考えています。

成長戦略

EC事業については、新たな販路開拓に向けて最適なバリューチェーンの構築を目指すとともに、オリジナルの自社商品の開発などを含めた「SPA事業体」の構築も目指し、収益力の強化を図っていきます。具体的には以下の3施策を実行していく予定です。

第1に、EC販売を主体とする株式会社AQUA、株式会社インテリアオフィスワン、ミヤコ商事株式会社、サンコー株式会社の4社の人財・システム・ノウハウの共有を進め、企画開発・販売力をさらに強化します。第2に、ニッケグループが保有するさまざまな商品・サービスを含めた商品ラインナップを拡充し、それらのEC販売化を進めます。第3に、物流業務の集約などによる効率化を進めます。これらの3施策の実行により、EC事業の強化に取り組んでいきます。

新たな販路開拓に向けた取り組み



将来に向けて
最適なバリューチェーンの構築を目指す

人財戦略

動的な人財ポートフォリオの構築に取り組み、多様な人財がイノベーションを生み出す組織となり、持続的な企業価値向上を実現します。



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

ニッケグループでは、2008年から16年にわたり中長期ビジョンを策定し、さまざまな内外の環境変化へ対応し経営を行っています。その根底を貫いているのは『人財が最も重要な経営資本である』という認識であり、「人が成長する会社」をスローガンに人財が安心して働き、能力が発揮できる職場環境の整備を行っています。

人財が成長するための取り組み

人財理念

私たちは2008年、人財の成長にフォーカスし人財理念を定めました。

社員の使命は、
仕事を通じて自ら学び自ら成長することです。

会社の使命は、
成長しようと努力する社員に対して支援することです。

この理念を実現することを最優先課題とし、さまざまな取り組みを行っています。また、複雑さを増す環境の中、事業戦略を推進するにあたり事業ごとに必要な人財の過不足を定量把握し、適材を配置、確保することを目的とした人事システムの一新が決定しています。特にタレントマネジメントシステムについては動的な人財ポートフォリオの構築を主眼に置き更新します。

(1) 人財育成

人財育成についてはグループ全社員を対象とした育成体系を構築し当社グループにとって必要なコア能力を「思考力」と「対人能力」と定義、各階層に必要な研修を行っています。グループの主要な役割を担っている人財は次世代経営者養成研修(VOC研修)を受講することにより戦略を磨き、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。この研修は10年以上



階層別研修

ニッケグループ 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)	新人 マネージャー研修	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	
課長・主席層 (部長候補)					
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			
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			
	①論理思考基本 ②相手を動かす コミュニケーション	チューター研修 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

継続して実施しており、卒業生は延べ140名を超えています。卒業生は社長、役員、執行役員、事業部長などグループの主要なポストで活躍しています。

さらに、20歳代や30歳代の人財を対象としたビジネスリーダー育成プログラムを実施しています。会社を飛び出しビジネススクールに通い、グループ外の人財と議論、他流試合をすることによって強いビジネスパーソンを創っています。この取り組みは7年経過し、50名程度の人財を輩出しました。階層別研修は全て手挙げ方式によって募集し、人財の自律した成長を促進させています。

(2) ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)

国籍、性別、文化、価値観などの多様性を受け入れ、新卒・キャリア採用共に幅広く活躍の場を提供し、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の多様化が進むこれからの時代を見据え、全ての人がより幅広く活躍できる働きやすい職場環境づくりを行っています。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、当社では法定を上回る育児短時間勤務制度(小学校6年生の年度末まで)の拡充や、男性育児休業の推進(ニッケ単体2024年実績※:60.0%)など、仕事と育児の両立を支援しています。

さらに、2009年には65歳定年制を導入、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。昨年度より専門部署を立ち上げ取り組みを加速、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、福利厚生などの拡充など、常に変化する環境や価値観に対応できるよう努め、これらの活動をグループ全体に広げるよう取り組んでいます。

ニッケグループが新しい顧客価値を創造できるかどうかの命運は人財が担っていると考えています。「高機能商品」の開発、「地域No.1サービス」の提供を行い、世の中に新しい価値



DE&I研修

を提供し、RN130ビジョンの最終年となる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。



経営戦略センター
人財戦略室 DE&Iグループ長
すみ いくこ
隅 育子

●2024年度の主な取り組み

毎年グループ全体の労務管理担当者向けに労務勉強会を開催しています。今年度は2025年度の育児・介護に関する法改正ならびにニッケグループのDE&Iの取り組みをテーマに開催しました。実施後のアンケートでは、特にDE&Iという言葉の意味や考え方を初めて知ったという声も多く、引き続きグループ全体に広げるよう取り組んでいます。

また、今年度は具体的な取り組みを通して、全ての人がより幅広く活躍できる働きやすい職場環境の基盤づくりを進めていきます。例えば、社員の多様性を尊重するための研修やワークショップを定期的に開催し、DE&Iの組織風土醸成を促進するためのイベントも企画していきます。これにより、社員一人ひとりが自分の能力を最大限に発揮できる環境を整えていきます。

さらに、2026年度の目標指標に向けて、個別の取り組みを加速させていきます。具体的には、社員の声を積極的に収集し、改善点を迅速に反映させる仕組みを構築しています。

これらの取り組みを通じて、ニッケグループは全ての人が安心して働ける環境を提供し、持続可能な成長を目指していきます。

●指標および目標

人財の多様性の確保を含む人財の育成に関する方針および社内環境整備に関する方針については次の指標を用いており、実績および目標は以下のとおりです。

指 標	ニッケ単体	
	実績 (2024年度)※	目標 (2026年度)
管理職に占める 女性労働者の割合(%)	8.6	15.0
男性労働者の 育休取得率(%)	60.0	90.0
労働者の男女の賃金の差異 (全労働者)(%)	58.3	70.0

※実績については、「管理職に占める女性労働者の割合」は2024年9月30日現在、その他の指標については2023年10月1日から2024年9月30日までの間の実績となっています。