



ニッケグループ
統合報告書
2025



「みらい生活創造企業」を目指してニッケグループはさらに加速していきます。

私たちニッケグループは、“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループとして、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。”

という企業理念のもと、人々の暮らしに関わるさまざまな事業を通じて「みらい生活創造企業」を目指しています。

その熱い企業スピリットにより、昨年度スタートした第3次中期経営計画は1年目から大きな成果を上げましたが、
来たる2026年の創立130周年に向けて本年度は大事な中間点にあたり、さらに加速していく時期だと考えています。

「みらい生活創造企業」をより具現化するとともに、次の中長期ビジョン「CF(Create the Future)140」における「ありたい姿」を目指して、
ニッケグループが一丸となり、目標達成に全力で挑んでいきます。

経営理念

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

グループビジョン

未開の分野に目を向け、
「高機能商品」
「地域No.1サービス」の
開発と提供へ挑戦し、
みらい生活創造企業を目指します。

経営方針

- 「全員がチャレンジ精神を持ち」「人が育つ」、生命力あふれた会社を目指します。
- お客様の声と研究開発から、独自性のある商品・サービスで市場を創造します。
- 常に未来を見つめ、グローバルな視点に立ち、世界に広がるお客様と社会の発展に貢献します。
- 多くの市場で勝ち抜くために、広く人財を求め、多様な「知」を結集して、事業を革新・発展させます。
- お客様や株主様、社員、取引先、地域社会をはじめとした様々なステークホルダーとの持続的な信頼関係を築くことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

CONTENTS

価値創造ストーリー

03～04 価値創造の歩み
05～06 価値創造プロセス
07～12 トップメッセージ

価値創造戦略

13～16 CSOメッセージ
17～24 事業戦略
25～26 人財戦略

データ

47～52 財務データの推移 / 非財務(ESG)の状況

価値創造の基盤

27～28 ニッケグループのマテリアリティ
29～32 社外取締役鼎談
33～38 コーポレート・ガバナンス
39～40 健康経営の推進
41～42 ステークホルダーエンゲージメント
43 TCFD提言に基づく開示
44 環境活動について
45～46 役員紹介

53～54 会社概要 / 事業拠点

編集方針

本統合報告書は、株主・投資家の皆様をはじめとしたあらゆるステークホルダーの方々に、経営実績や戦略などの財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスの非財務情報の両面について、ニッケグループをご理解いただけるよう「統合報告書」として編集しています。

報告対象期間

2024年度(2023年12月1日～2024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:9社[(株)エフアンドエイノソウブンス、(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)、(株)ニッケ機械製作所]●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、前年度報告の数値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。

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

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

「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。

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」やブ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)

2000 ～ 成長を支えるM&A



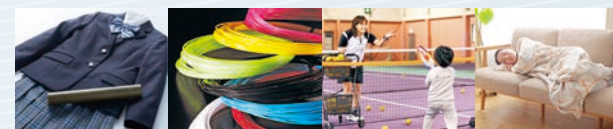
グループ全体での発展を目指してM&Aによる事業拡大を進めました。成長分野をグループに取り込むことで組織の活性化も図っています。ニッケグループの成長にこれまで大きく貢献してきた戦略的M&Aを今後も積極的かつ慎重に実施していきます。

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、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。



2024年11月30日現在

トップメッセージ



「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(リニューアルニッケ)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、ニッケ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

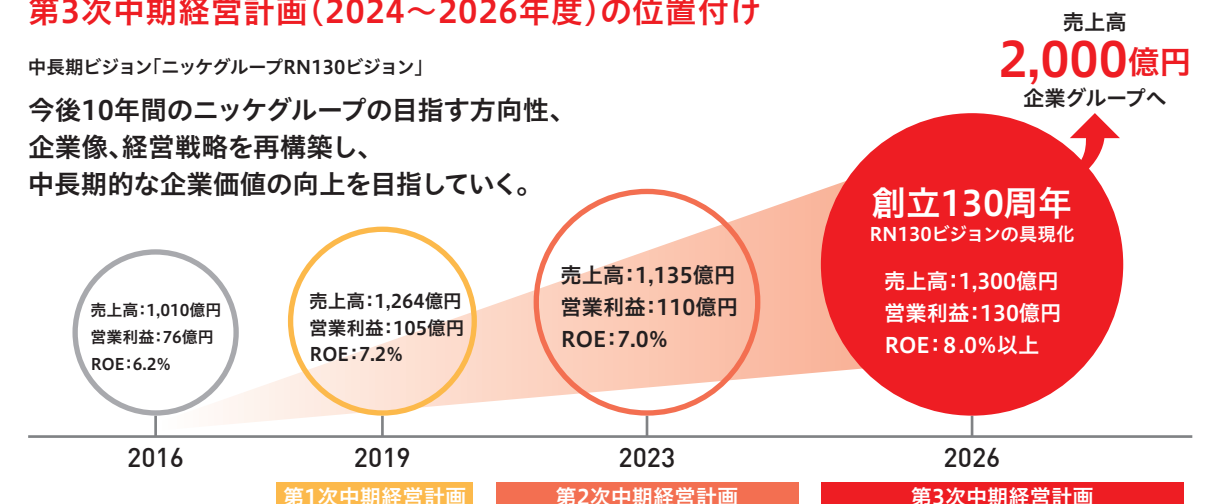
		前年同期比
売上高	1,154.3億円	1.7% ↑
営業利益	116.4億円	5.7% ↑
経常利益	120.9億円	4.0% ↑
親会社株主に 帰属する 当期純利益	89.7億円	17.4% ↑
ROE	7.6%	0.6% ↑

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、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「ニッケグループRN130ビジョン」

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



第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にあっても、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。

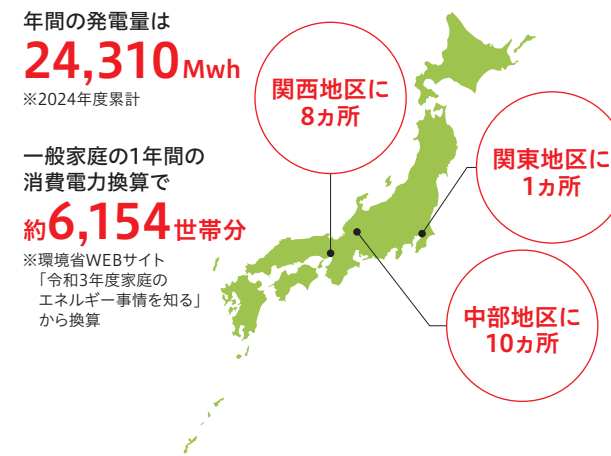
その他の大きなテーマとしては、繊維製品の資源循環システムの構築があります。2024年6月に経済産業省が公表した「繊維産業におけるサステナビリティ推進等に関する議論の中間とりまとめ」において、2040年度における資源循環システム構築、適量生産・適量消費の達成に向けたロードマップが示されましたが、このテーマの発信元である欧州では、2024年7月にEUが「持続可能な製品のためのエコデザイン規則」を施行し、衣料品も規制対象となりました。売れ残った製品の廃棄が禁じら

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世帯以上を賅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」



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

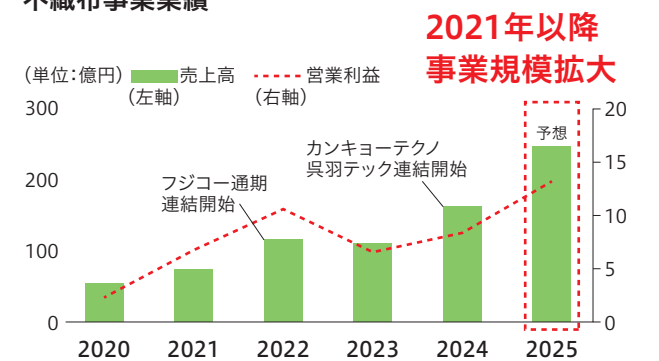
成長戦略の1つ目は、不織布事業の強化です。ニッケグループは、2024年4月にカンキョーテクノ、同年8月に呉羽テックの全株式を取得し、グループに迎えました。

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ソウブズ(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を持つ競合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、東南アジアのブラ

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

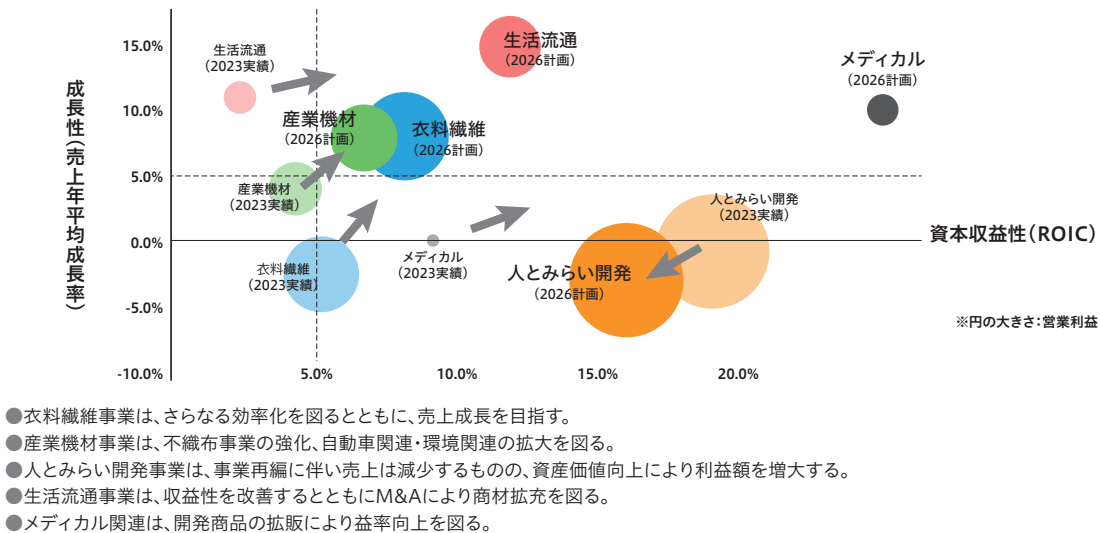
メディカル事業をはじめとする第4、第5の事業収益の柱を育てるため、成長分野への積極的な投資を進めます。

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。



でおり、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材事業、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。



CSOメッセージ

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・経経室（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カ所に集約され、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。

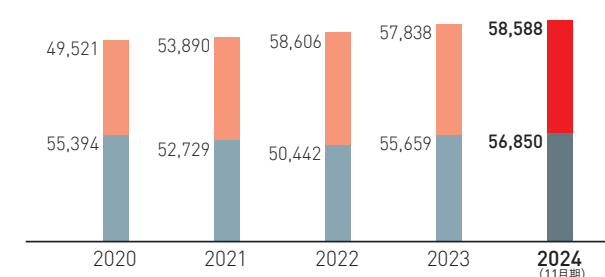
もう一つの安定収益基盤であるユニフォーム事業は、市場規模が縮小傾向にありますが、生産工場の合理化・省力化による収益改善や、人口減少・少子化により同業他社が事業撤退を検討する中、シェア拡大に取り組んでいます。

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®（ポードレ）」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。

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



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。

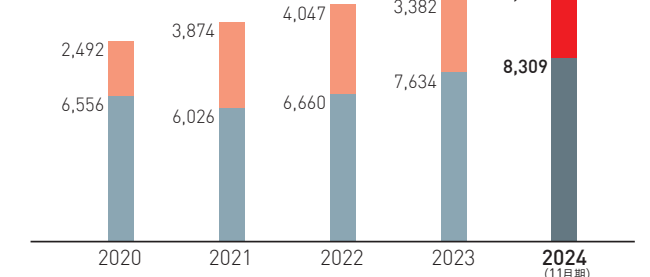
成長投資による収益の底上げは、中期経営計画で掲げた成長投資枠約500億円の実行が重要と考えていますが、第3次中期経営計画の1年目である昨年は、M&Aを2件実行したものの、設備・研究開発投資が計画に対して50％程度の進捗と遅れました。衣料繊維事業の合理化・省力化やDX投資は資本効率の改善を進める上でも重要であるため、挽回を図ります。

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圏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。

■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



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 に取り組み、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。

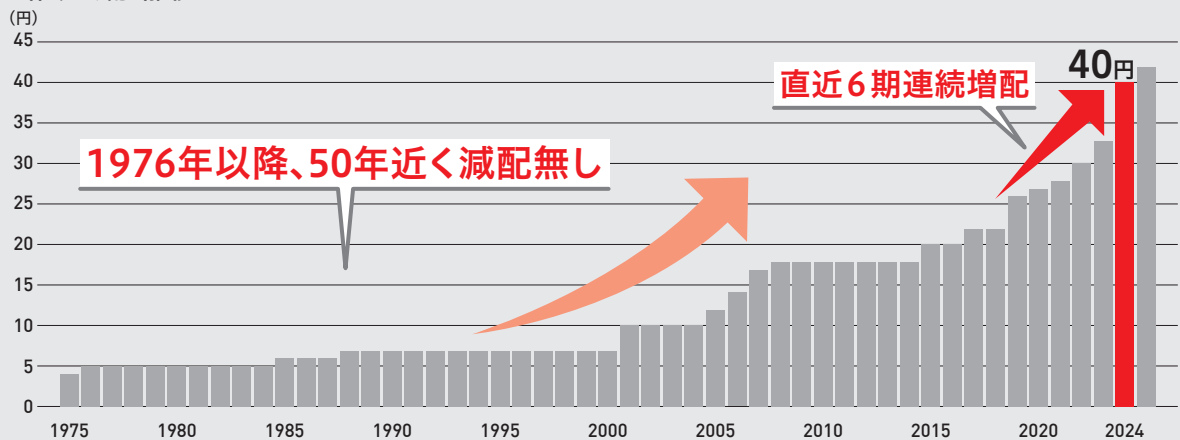
常にCEOとの連携を密に行い、CSOに集められた情報を共有し、スピーディな経営判断ができるように心掛けていきます。また、戦略や施策は全ての事業部が納得することにより効果を発揮しますので、事業部との情報共有や意思疎通を充実させることにより、全体最適を考えていきます。

■ 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





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

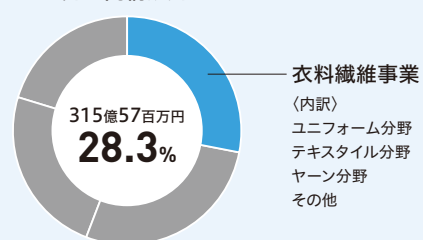
(単位:百万円)

	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%

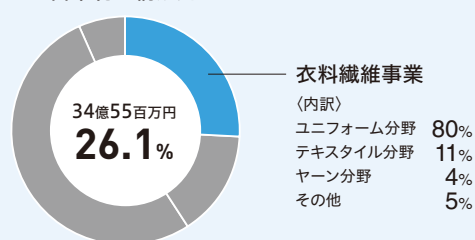
2024年(11月期)事業別セグメントの内訳

※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。

売上高構成比



営業利益構成比



(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
		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 ● 売糸



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。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。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.FUJI100 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きています。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。

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
(アンピック(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



常務執行役員
産業機材事業本部長
こん びろう ひろ けき
近藤 浩行

第3次中期経営計画1年目(2024年11月期)の業績

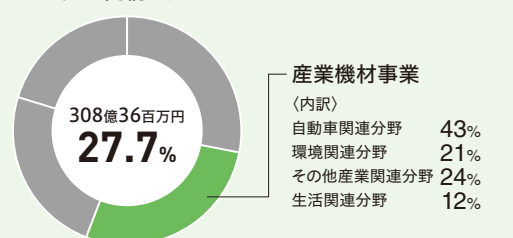
(単位:百万円)

	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	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%

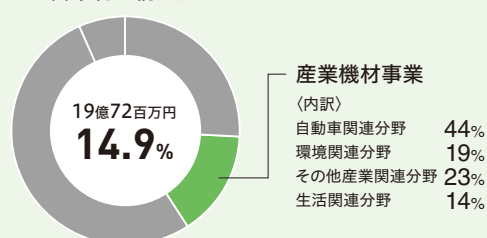
2024年(11月期)事業別セグメントの内訳

※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。

売上高構成比



営業利益構成比

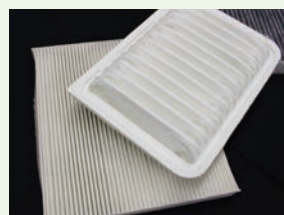


(11月期)

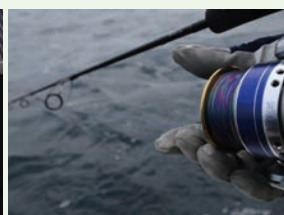
ROIC(投下資本利益率)の推移	ROIC	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
		3.5%	3.6%	5.8%	4.5%	4.9%

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
● 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、焼却炉用高性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。

基本方針

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



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

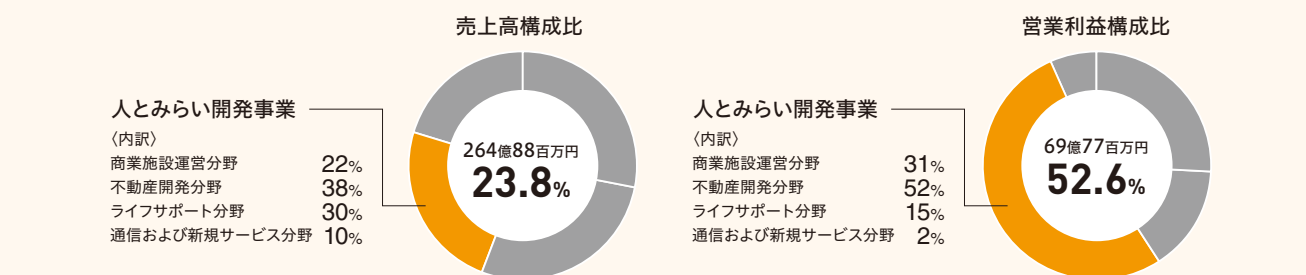
第3次中期経営計画1年目(2024年11月期)の業績

(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。



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。

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



執行役員
生活流通事業部長
ふじい ひろし
藤井 裕士

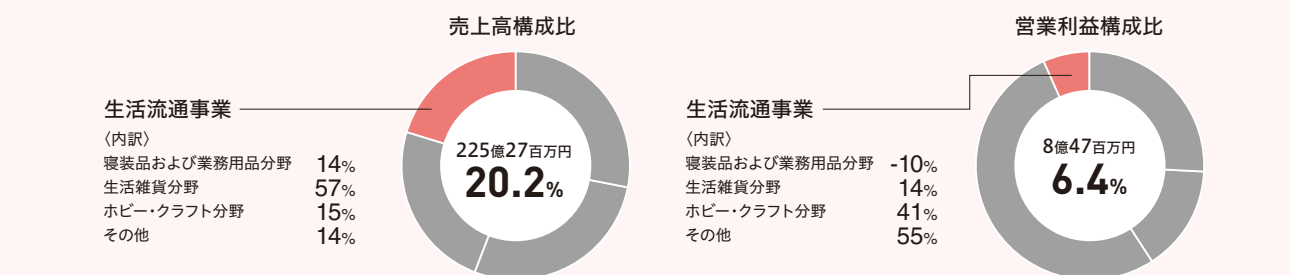
第3次中期経営計画1年目(2024年11月期)の業績

(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って、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

競合が増加しています。

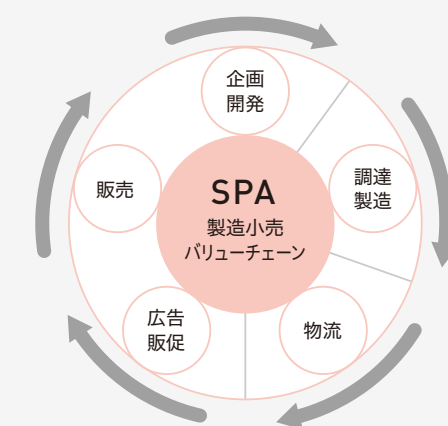
厳しい環境が続いていますが、消費者のニーズにきめ細かく対応するために、「SPA事業体」の構築を進め、新たな市場を創出しながら販売機会の獲得につなげていきたいと考えています。

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			

緑色 研修 赤色 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、全ての人財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

※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。

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、全ての人財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財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

ニッケグループのマテリアリティ

マテリアリティ特定プロセス

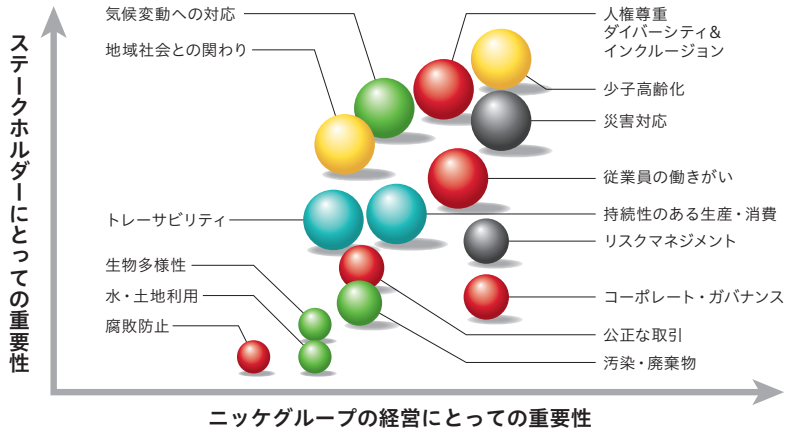


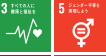
GRIスタンダードやESG評価機関からの調査項目などを参考にしながら、企業とステークホルダーにとって重要な社会課題となる検討項目を抽出しました。

中長期ビジョン「ニッケグループRN130ビジョン」の総仕上げとなるRN130ビジョン第3次中期経営計画(2024～2026年度)の策定に合わせ、検討項目の重要度(優先順位)を評価しました。

ニッケグループ経営会議での審議を経て「健康・快適への取り組み」「安全・安心への取り組み」「環境への取り組み」「経営基盤の強化」の4つをマテリアリティとして特定しました。

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



社会的な課題やニーズ	マテリアリティ	対応方針	主な取り組み	2024年活動実績	所管部門	関連するSDGs項目
●少子高齢化社会への対応 ●ウェル・ビーイングの実現	健康・快適への取り組み 快適な暮らしのサポート	・ショッピングセンターを拠点とした地域密着型の複合的なサービスの展開により、地域の活性化と利便性の高い街づくりに貢献する。	・地域共生活動(イベント)の実施 ・野外クラフト展「工房からの風」の開催	・ショッピングセンターでの地域共生イベント開催(お子様・高齢者の方を対象としたイベント含む): 104件 ・野外クラフト展「工房からの風(第22回)」を開催	人とみらい開発	 
		・利用者のニーズにあわせた介護、保育関連施設の運営により、仕事と育児・介護の両立を支援するとともに利用者のQOLの向上に貢献する。	・複合的な介護施設「ニッケ介護村」の運営 ・認可保育園、学童保育所、バイリンガル幼稚園などの運営	・介護施設の運営: 29拠点 (2024年11月末時点) ・保育施設の運営: 7拠点 (2024年11月末時点)	人とみらい開発	
		・繊維の技術を活用した、身体への負担が少ないメディカルデバイスや、再生医療・創薬の研究を支える細胞培養基材の開発など、人々の健康とQOLの向上に貢献する。	・生体吸収性材料をコア技術とした医療向けデバイスの開発・製造・販売 ・iPS細胞研究などに貢献する繊維技術を活用した細胞培養足場材の開発・製造・販売 ・良質で低価格な医療機器の提供	・全国の病院向けに、吸収性縫合補強材「Pawdre®」の拡販 ・細胞培養用ゼラチン不織布 Genocel®の技術を活用した、心筋細胞用の創薬安全性評価用基材「Genocel® Cardio Plate(ジェノセル カーディオ プレート)」の販売を開始 ・SPO ₂ センサー(後発医療機器)の拡販	メディカル関連	
●製品の安全性確保 ●高品質な製品の安定供給	安全・安心への取り組み バリューチェーンのマネジメント	・お客様に満足していただける製品を提供するために、品質管理体制の継続的な見直しと強化を図る。	・ISO9001マネジメントシステムに基づく品質管理体制の構築 ・ISO13485(医療機器)マネジメントシステムに基づく品質管理体制の構築 ・国内第三者評価機関の承認を得た商品の供給	・ISO9001取得事業所: 7社 33拠点 (2024年11月末時点 連結子会社対象)※1 ・ISO13485取得事業所: 1社 2拠点 (2024年11月末時点)	衣料繊維 / 産業機材	 
		・原材料の産地や品質を特定できる仕組みを構築することで、お客様へ提供する商品の安全性を確保する。	・原料から製品までトレース可能な仕組みの構築	・岐阜工場で使用する羊毛原料で「RWS(レスポンスフルウールスタンダード)」の認証を取得 RWS認証取得: 合計3拠点 (2024年11月末時点)※2 ・エコテックス® スタンダード100認証取得: 1拠点 (2024年11月末時点)※3 ・SMETA監査(Sedex Members Ethical Trade Audit)の適正評価取得: 1拠点 (2024年11月末時点)※4 ・印南工場が「ZDHC(Zero Discharge of Hazardous Chemicals: 危険化学物質の排出ゼロ)」に加盟 ZDHC加盟: 1拠点 (2024年11月末時点)※5	衣料繊維	
		・バリューチェーンの最適化を図ることで、安定的に商品を提供し続ける。	・デジタル技術活用によるグローバル生産管理システムの構築 ・地政学リスクを考慮した原料調達方法の多様化 ・パレルとのアライアンスによる生産の効率化	・印南工場で「ADAPLUS(生産管理システム)」の運用を開始。	衣料繊維	
●気候変動への対策 ●エネルギー問題への対応 ●大量生産・大量消費からの脱却	環境への取り組み 持続可能な地球環境への貢献	・環境配慮型商品の研究開発と販売により、環境負荷の低減に貢献する。	・空気中の有害物質を回収する高機能集じんフィルターバグ「ADMIREX®(アドミレックス)」の製造販売 ・着用中、洗濯中のマイクロプラスチックの放出を約75%削減する革新紡績糸「Breeza®(ブリーザ)」を使用した繊維素材の製造販売など	・高機能集じんフィルターバグ「ADMIREX®」販売数量: 36,000m^l ・革新紡績糸「Breeza®」使用のユニフォーム素材販売数量: 4,997反 ・「バイオブリーザ」「プラビナ」「PLA素材」などバイオマス原料を用いた素材を開発	産業機材	    
		・バイオマス素材の繊維化技術の研究と商品化 ・海中生分解性素材の繊維化技術の研究と商品化 ・リサイクル炭素繊維不織布製造技術の確立と活用	・バイオマス素材の繊維化技術の研究と商品化 ・海中生分解性素材の繊維化技術の研究と商品化 ・リサイクル炭素繊維不織布製造技術の確立と活用	・内閣府「ムーンショットプロジェクト目標4」の群馬大学による「生分解開始スイッチ機能を有する海洋分解性プラスチックの研究開発」への参画を継続し、酵素と生分解性樹脂の混合物の繊維化技術を確立。また約1糸の海洋生分解性を高めるための研究を継続中 ・JAXAと共同でリサイクル炭素繊維100%不織布の連続生産化を研究。不織布までの連続製造技術はほぼ確立。さらに樹脂成形品の前段階であるプリプレグの連続製造方法を研究中	研究開発センター	
		・製品の再利用や再生材料の使用による循環型社会の推進に貢献する。	・エコシップ・エコネットワークによる着用済みユニフォームの再利用 ・「服から服へ」のリサイクルの仕組みの構築 ・リサイクル合成繊維の活用	・着用済みユニフォームの再利用(回収したユニフォームの総重量): 167,378kg ・合纖テキスタイル製造におけるリサイクル原糸使用比率: 50.6% ・使わなくなったウール衣料品を回収・再生し、廃棄ゼロを目指す「服から服へ」の循環プロジェクト「WAONAS」をスタート(2024年10月)	衣料繊維	
		・太陽光発電を通じ再生可能なクリーンエネルギーを提供・使用する。	・繊維製品の資源循環システムの維持・強化への貢献	・古着のリサイクルによる反毛生産量: 300トン ※6 ・災害備蓄用毛布の再利用: 16,700枚 ※7 ・ヒノキの間伐材を使用したベッド、アブラヤシの廃材とヒノキ間伐材を使用した口フットベッド、再生ペットボトルや再生ポリエステル素材を使用した掛け布団の販売	産業機材	
		・地球環境の保全を最重要の経営課題と認識し、環境保全体制の継続的な見直しと強化を図る。	・「ニッケまちなか発電所」などでの太陽光発電による再生可能エネルギーの提供	・太陽光発電による発電量: 24,310MWh	生活流通	
		・各事業において省エネルギー施策を推進する。	・環境保全に関する目標の設定と実績の管理	・本社や工場などの各拠点に設置した「部門地球環境委員会」が環境保全に関する目標の設定と実績の管理を行い、年2回開催する「ニッケグループ地球環境委員会」においてニッケグループ全体の計画・実績のフォローと戦略の立案を実施	人とみらい開発	
		・企業倫理規範の実践を自らの重要な役割と認識して経営にあたり、実効あるガバナンスを構築し、率先垂範してニッケグループ内にその周知徹底と定着化を図る。	・再エネ電力購入によるCO ₂ 削減 ・省エネ設備への積極的・継続的な投資、省エネ型機器への切り替え	・再エネ電力購入(コーポレートPPAの導入)によるCO ₂ 削減効果:△ 100.8トン (2024年7月より段階的に稼働) ・製造工場での省エネ関連設備への投資や各事業拠点での照明LED化、省エネ型機器への切替を推進	ニッケグループ	
●コンプライアンスの遵守 ●人権の尊重 ●ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ●健康経営の実践	経営基盤の強化	・国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、国際的に認められた人権規約と労働基準を支持・尊重し、人種、性別、宗教、性自認、障がいの有無などにより不当に扱われることのないよう相互の理解と尊重に努め、社会から信頼される企業グループづくりに努める。	・コンプライアンス研修の実施 ・ニッケグループ企業倫理ハンドブックの読み合わせ ・人権方針の策定、表明および社内への周知 ・人権デュー・ディリジェンスの取り組みの整備 ・責任ある企業行動実施宣言の表明	・経営層、管理職、一般社員を対象に、ハラスメント関係、海外取引関係、契約書関係、コンプライアンス関係などの研修を実施:受講者数 約110名 ・サステナビリティ委員会において、経産省「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン」の内容確認を行い、各事業の状況を鑑みて対応していく旨を確認	ニッケグループ	   
		・広く人財を求め、多様な「知」を集集して事業にイノベーションをもたらす。	・年齢・性別・人種・民族に関わらない採用活動や昇給昇格制度の構築・運用 ・子育てと仕事の両立を支援するため、法定を上回る育児休暇・育児時短勤務の整備 ・雇用形態による労働条件・格差の撤廃	(ニッケ単体での取り組み実績) ・法定を上回る育児短時間勤務制度の実施: 小学校6年生まで ・男性社員の育児休業取得率: 60.0% ・管理職に占める女性労働者の割合: 8.6% ・男女賃金差異: 58.3% ・人事制度の変更(一般技能職を廃止し、総合職に転換)		
		・活き活きと生命力あふれた企業を目指し、従業員の健康維持・向上に努める。(ニッケ健康宣言)	・リスクアセスメント、安全教育を徹底し労働災害を防止 ・ストレスチェック、労働時間、年次有給休暇取得状況の分析結果をもとにした職場環境の改善 ・健康増進セミナーなどの実施	・医療情報サイトの利用や罹患後のケアを行う外部相談窓口の設置 ・健康保険組合の活動と連携したコーポヘルスの推進、ストレスチェックの実施 ・健康経営優良法人認定取得に向けた取り組みの実施: 健康経営優良法人2025認定取得 13社 (2025年3月末時点)		

※1 FANS、ゴーセン、呉羽テックは子会社を含めたグループ全体で1社とカウント。
※2 RWSは、羊毛原料が最終製品に至るまで全ての製造工程において、責任ある管理がなされているかを証明する国際的な認証基準。
※3 エコテックス® スタンダード100は、世界最高水準の安全レベルをもって、繊維関連の「素材」や「製品」に有害な化学物質が含まれていないことを証明する認証。
※4 SMETA監査は、グローバルサプライチェーンにおける企業倫理の向上を目的として策定された監査スキーム。

※5 ZDHCは、繊維・皮革産業において有害物質の排出をゼロにするための活動をしている非営利団体。
※6 2025年に反毛繊維の増産設備を導入(年間生産量約10倍を計画)。
※7 使用済み毛布などを洗浄しリパックして再提供。

社外取締役鼎談



社外取締役
みやじま せいし
宮島 青史

社外取締役
わかまつ やすひろ
若松 康裕

社外取締役
かとう ゆきひろ
加藤 之啓

「RN130ビジョン」の順調な進捗を評価 次の10年に向け、新たなフェーズへ

取締役会の実効性の向上や社外取締役の果たすべき役割、
そして「RN130ビジョン」の実現に向けての課題と期待などを、
3名の社外取締役に自由に語っていただきました。

ニッケグループの企業風土

**まず、ニッケグループの企業風土を
どのように思われますか。**

若松 当社は、私が取締役会長を務める川西倉庫株式会社と同じ創業者ということもあり、とても似た企業風土を感じます。非常に堅実で真面目。日本の繊維業が縮小する中、新たな成長ドライバーを創り出し、うまく機能させるなどして、今日の1,000億円を超える売上、100億円を超える営業利益を確保しているのですから、非常に手堅く成長してきたと感じています。その手堅さの一方で、最近M&Aによってニッチな領域も攻めており、それが増益増収につながっていることも評価できます。以前と比べてM&Aによるシナジー効果が強く意識されるよ

うになり、今後はもっと高い成長性が望めるだろうと期待しています。

加藤 社外取締役に就任してまだ2年目ですが、私が経営コンサルタントとしてさまざまな企業を見てきた中でも、当社は100年以上の歴史を重ねただけあって、堅実な経営をしていると評価しています。

若松さんがおっしゃるように、繊維業からの業態転換も非常にうまい。フットワーク軽くM&Aを行ったこともあり、グループ会社を60社強にまで増やしてきました。これまでのところはうまく事業転換ができていますが、今後は、一つひとつの掘り下げが大事なフェーズに入ってくるのではないかと見ています。

報告を聞いていると、PDCAを回したあと、さらに掘り下げて反

省し、より高みを求めて次に活かす余地があるのではないかと感じます。失敗しても、原因を深掘りしてさらにトライすることで価値を追求すべきです。

宮島 私と若松さんは社外取締役4年目ですが、間もなく創業130年を迎える長い歴史を支えてきた社員の皆さんの、会社全体で事業に取り組む真面目さや堅実さを私も感じます。特に我々と関わりが深い管理部門の取締役会運営などを見ていると目配りが効いているというか、組織運営の基盤がしっかりした会社だと思っています。

事業運営については、衣料繊維事業において国内市場が徐々に縮小していく中で、早い段階から4事業に新規事業のメディカル分野を加えた5分野での事業ポートフォリオ構築に取り組んできました。その手法としてM&Aが大部分を占めていますが、今のところうまく機能しています。ただ、これからは戦略的にどう伸ばしていくのか、一層の努力が必要だと考えています。

取締役会の実効性

取締役会の雰囲気はいかがですか。

取締役会の実効性についての評価もお聞かせください。

若松 宮島さんと私が就任した頃と比べると、出席者の発言はかなり増えてきました。宮島さんも私も必ず一言は意見を述べるように意識しており、今は活発に意見が交わされるようになったと思っています。

宮島 そうですね。特に昨年に加藤さんが加わられてからは議論がさらに活発になり、取締役会は活性化しました。

加藤 私は皆さんがリラックスして議論されているなという印



社外取締役 若松 康裕

1977年に川西倉庫株式会社入社。同社常務取締役営業本部副本部長兼国際部長、同社代表取締役社長兼営業本部長などを経て、同社取締役会長を歴任。倉庫関連業界における実績と豊富な経験を有する。2022年2月から当社社外取締役に就任。当社アドバイザリーボードの社外委員。

象を持っています。議論しやすい雰囲気になんて変わったのは良いことだと思います。

宮島 取締役会で私がお願いしているのは、決議する前にできるだけ現場を見たいということです。メーカーなので生産現場はもちろん、人とみらい開発事業における介護施設や保育施設、商業施設などについても現場を知りたい。審議書面だけで決議してくれと言われても判断が難しいと思います。最近、事前に資料や丁寧な説明をもらえるようになってきましたので助かっています。

さらには、決議事項として上げる前の段階で、どのような検討や議論、評価が行われたのか、そうした背景を踏まえて議論できればと思います。

加藤 おっしゃる通りですね。その背景を知ることができれば決議事項を理解する上で助かります。

宮島 社内取締役の方々は、取締役会の前に経営会議などですでに議論されて、お互いに理解した上で取締役会に臨んでいるため、発言が少なくなることもあるのかなと思いますね。取締役は会社全体のことを考える立場ですから、重要な決議事項については、取締役会において社内外の取締役全員でもう一度深く議論すべきと考えます。

若松 あと、取締役会における意思決定の透明性を高めるという意味では、売上高1,000億円を超える企業でもありますし、アドバイザリーボードの機能を強化して、そろそろ指名委員会や報酬委員会の設置を検討しても良いのではないかと考えています。

加藤 どういう経緯があつての人選なのかといったことが分かるとありがたいですね。結局、透明性とは理解しやすいかどうかだと思います。

社外取締役の役割とガバナンス評価

**社外取締役として、株主から期待されていることは何だとお考えですか。
また、ガバナンス体制については、どう評価されていますか。**

若松 社外取締役に求められているのは、基本的にガバナンス強化だと認識しています。私は物流事業に携わっていることから、現場を見せてもらうこともありますが、なかでも気になるのはM&Aで新しく傘下に入ったグループ会社のガバナンスがニッケグループの水準に比べてやや弱く感じる点です。それは将来的なリスクにつながってくところなので注視していきたいと考えています。

また、ガバナンス強化に加えて、社外取締役の持つ専門的な知見を当社の発展に役立ててもらえればと思いますね。中期経営

計画の戦略の中にECの拡大や物流戦略が含まれているので、私も関心を持って見守っています。物流は2024年問題もあり、もはやコスト削減の対象という認識ではなく、事業を運営する上で非常に大きなテーマです。

加藤 社外取締役の職務がガバナンスの強化にあることはもちろんですが、企業が悪い方向へ向かい始めた時に、経営トップがその兆候をいち早く掴んで手を打っているのかをしっかりと監督してほしい、というのが株主から求められている役割ではないでしょうか。

今日、どの企業でもDXの推進が重要課題で、ニッケ本体はともかく、60社以上あるグループ会社の中にはDXの基盤すら整っていないところもあるようです。私は前職で経営トップとして、自らDXを推進した経験があり、そこでサポートをしていくことも私の役割かもしれません。

宮島 株主、特に機関投資家や外国人投資家にとっての最大の関心事は、中長期的に企業価値が上がるかどうかです。この「中長期的に」が大変重要なキーワードで、取締役会での議論や、先ほどのお話にあったDXの推進、また個別の事業案件や投資案件もありますが、それらが経営者の中長期的な視点に立っているものなのか、中長期的な戦略を持って目指しているものなのかを、客観的に少し引いた目でジャッジすることが社外取締役に求められているのだと思います。現場を所管している執行役員はどうしても今期の数字を上げることを重視しがちなので、そこを近視眼的に見ていないか、中長期戦略に則っているかを評価するのが社外取締役の役割かと思っています。



社外取締役 宮島 青史

1983年に野村不動産株式会社入社。同社代表取締役専務執行役員や野村不動産ホールディングス株式会社執行役員、野村不動産アーバンネット株式会社代表取締役社長執行役員、同社取締役会長、新日本建設株式会社取締役副社長執行役員を歴任。不動産関連業界における実績とその豊富な経験を有する。2022年2月から当社社外取締役に就任。当社アドバイザリーボードの社外委員。

リスクマネジメント体制

当社のリスクマネジメント体制については、どう評価していますか。

若松 リスクマネジメントの感度をさらに高めていく必要があると感じるところがあります。例えば、ハザードマップへの理解を深め、在庫の保管など安全性をさらに高めていくことなどで。南海トラフ巨大地震の危機が現実味を帯びてきている中で、万一の時に「仕方がない」で済ませないよう、事業所間連絡網の整備も含めて、もっと議論すべきことだと考えています。

加藤 リスクというのは、セキュリティから製品の品質、コンプライアンス、風評被害までたくさんあります。重要なのは、将来のリスクを未然に防止することであり、私はそれをリスクマネジメントとほぼ同義だと考えています。先ほどのPDCAの話と同じで、「C」つまりチェックの時にどこまで掘り下げて原因を突き止められるか、それにどう手を打つか、こうした未然防止をしっかりとやることで信用を獲得していくものだと思います。

宮島 先ほどからお二人がおっしゃっているように、当社は何年も前からM&Aでグループを拡大してきました。もちろんグループとしての戦略ですが、個々の企業の選定は事業部の意向が強く反映されていることが無きにしてもあらずで、企業風土やコンプライアンスの理解度などにばらつきが見られます。それぞれの事業をいかに成長させるかという縦串に対し、ガバナンスという横串をしっかりと通していくことがグループ全体のリスクマネジメントとして必要だと考えます。

「RN130ビジョン」の評価

「RN130ビジョン」も最終フェーズに入り、第3次中期経営計画がスタートしています。これまでの進捗をどう評価していますか。

若松 グループ全体では、昨年も計画した売上利益を確保しており、今のところ「RN130ビジョン」は十分に達成していると評価しています。細かく見れば達成できていないところもあるため、それらを今後いかに改善するかが課題ですが、全体としては、2026年の最終年度に向けてきっちり仕上げるのだらうと認識しています。

加藤 まずまずの結果が出ていますと聞いていますが、その結果の分析こそが重要です。環境が良かったから運良く結果が残せたのか、自社の努力要因で出た結果なのか、そこをきっちり分析した上で次の政策・戦略につなげていただきたいと思います。

宮島 「RN130ビジョン」は、新型コロナウイルスの感染症拡

大もあって、2020年、2021年と足踏みしましたが、全体としては本当によくここまでやってきたと思っています。

10年前において、このままでは現状維持もおぼつかないぞという危機感からの“リニューアル”だったと思いますが、作り変えるべきは作り変えて、さらに上を目指すという意思が反映された「RN130ビジョン」に対して、十分なレベルに達していると評価しています。

その次の中長期計画については、同じように3年区切りにするのかどうかは検討の余地があると思いますね。倉庫を新設するなどの大きな投資は3年以上かかることもあり、具体性を持たせた中期経営計画なら5年という単位での構想も良いかと思っています。

これからのニッケグループへの期待

当社の持続的成長とガバナンス強化の観点から、長岡社長とニッケグループに期待されることをお聞かせください。

若松 「RN130ビジョン」の次の10年を考えた時に、売上高2,000億円という大きな目標があります。そこに向けて長岡社長には果敢に挑戦していただきたいし、その目標を具体化するところでは、さまざまなスキルを持った社外取締役の力をもっと借りられたら良いと思いますね。

加藤 次の10年の中長期ビジョンを策定中ですが、その実現に向けて最も期待されるのはやはり経営陣のリーダーシップ、従業員を盛り立て牽引していく力です。それが経営の結果として表れてきますから。

そして持続的成長のためには、次の世代にもリーダーシップを



社外取締役 加藤 之啓

1984年に日本電装株式会社(現 株式会社デンソー)入社。同社常務役員、同社専務役員、株式会社デンソーテン代表取締役社長を歴任。自動車関連業界における実績とその豊富な経験を有する。2023年に株式会社ゆき屋ConConを設立、代表取締役社長に就任(現任)。2024年2月から当社社外取締役に就任。当社アドバイザリーボードの社外委員。

育てておくことが重要であり、そのためにはきちんとした教育が必要です。

宮島 会社にとって大事なことは、戦略的に成長していくことです。なかでも利益成長が最も重要で、そのために中長期ビジョンという10年の夢を描いているわけです。

長岡社長は非常に経験も豊富でバランスの取れている方ですが、名経営者が1人いるだけで利益を出し続けることはできません。先ほどの加藤さんのお話のように、次の事業を背負っていくリーダー、「これからは私に任せろ」というぐらいの熱い思いを持った人財を育ててくれるよう期待しています。



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、代表権のない取締役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。

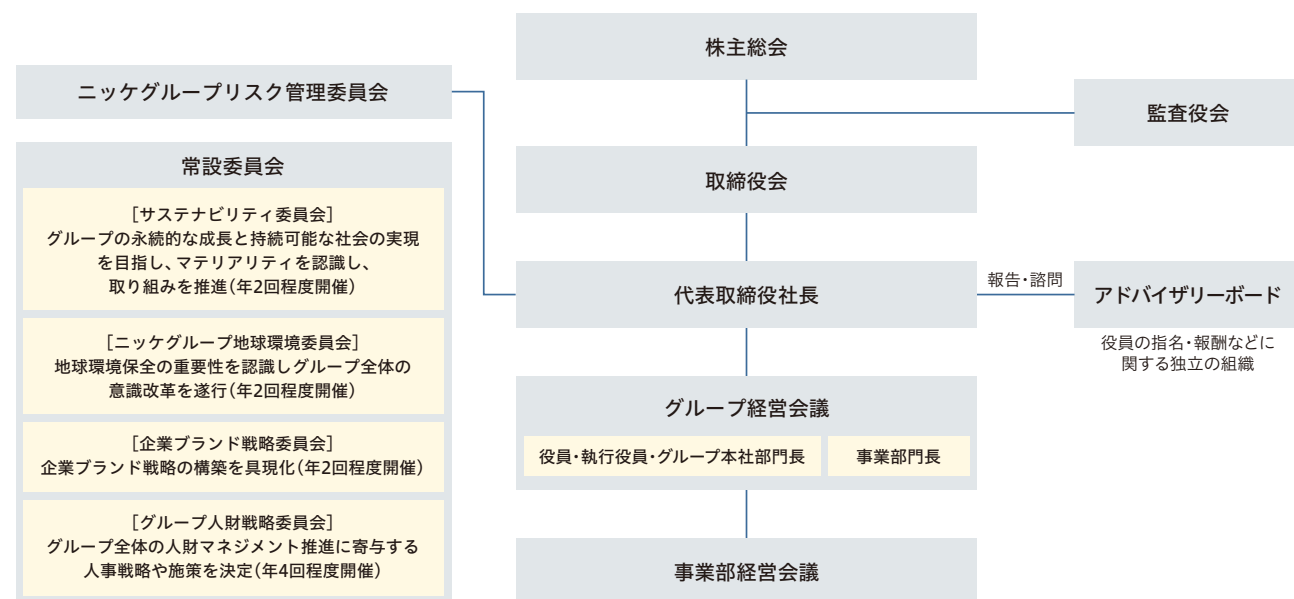
グループ経営会議

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。

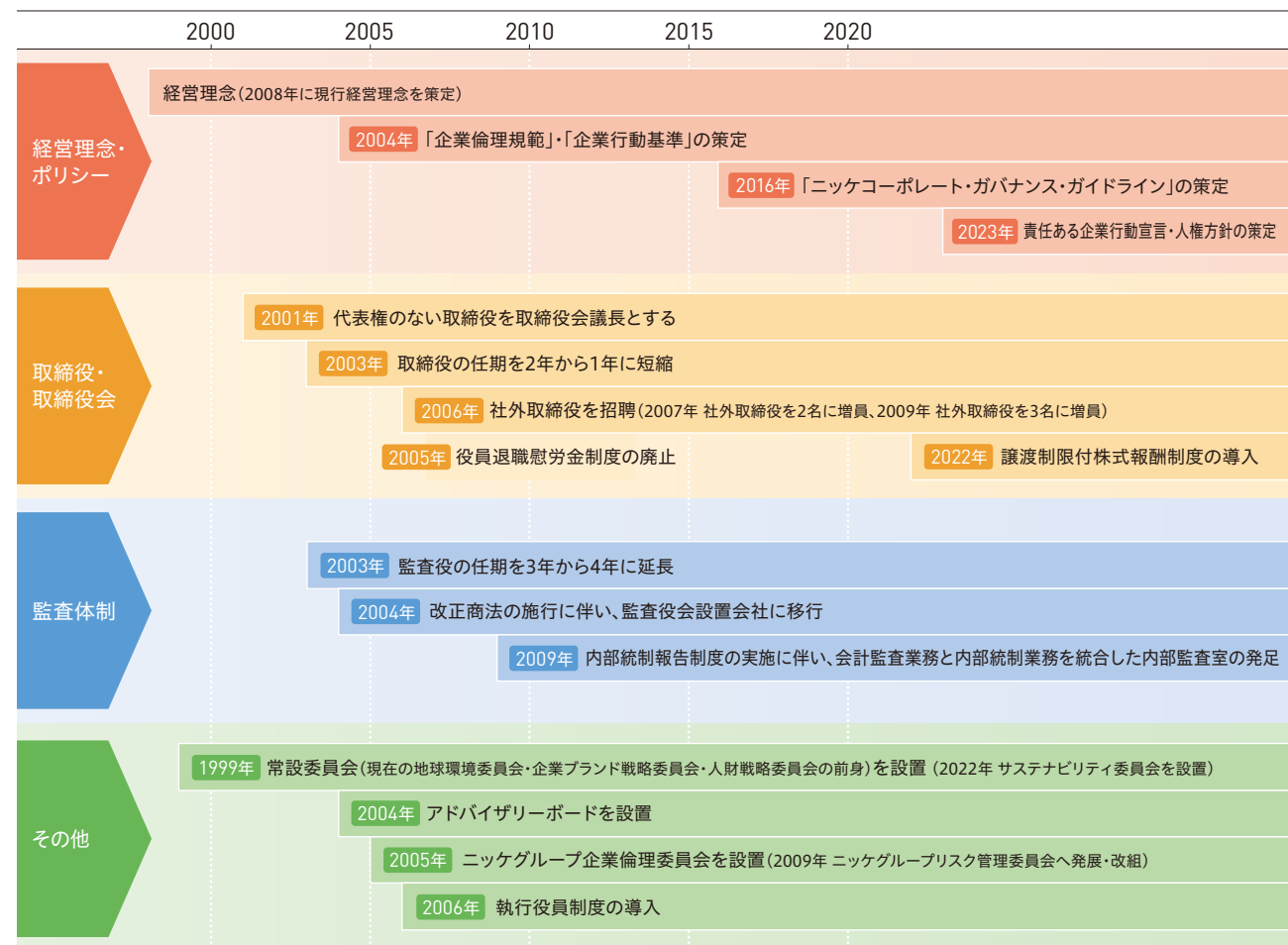
アドバイザーボード

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

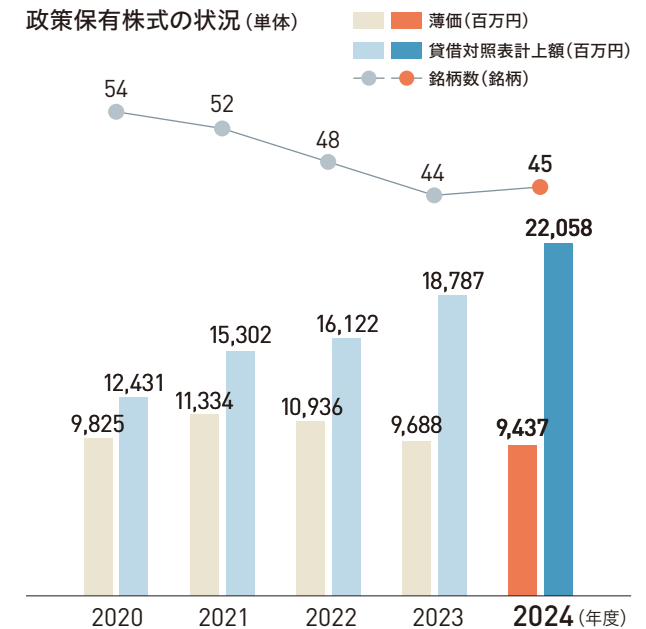
政策保有株式については有価証券報告書において開示するとともに、毎年、取締役会において、保有銘柄ごとに、その保有目的や保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを具体的に精査し、保有の適否を検証しています。

その検証結果に基づき、過去5年において57銘柄(一部売却を含む)、簿価ベースで約29億円を売却しました。

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(単体)



※1 貸借対照表計上額の合計値が増加しているのは、保有株式の時価が上昇しているためです。
 ※2 組織再編により、2024年度の保有銘柄数が増加しています。

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などの情報は下記のとおりです。

富田 一弥

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。

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、当社グループの持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。

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、不動産関連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と経営の監督を行うために必要な人材と判断しています。

松本 義子

常勤監査役

各事業において管理部門を幅広く経験し、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、グループ全体の財務・経理や内部統制部門の経験もあり、企業の健全性を確保する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ってきました。また、「ニッケグループRN130ビジョン」の実現に向けての最終フェーズとなる「RN130第3次中期経営計画」を策定し、その初年度となる2024年度において、4期連続の増収と営業利益増益を達成、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益については過去最高を更新しました。これらの実績から、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。

金田 至保

取締役常務執行役員
衣料繊維事業本部長

常務執行役員として衣料繊維事業本部長を担当し、国内事業の収益最大化と海外事業の拡大に取り組み、衣料繊維事業の収益力向上を推し進めました。また、「グループ人財戦略委員会」委員長として、グループ全体の人財マネジメントの推進に寄与する人事戦略や施策を進めてきました。これらの実績から、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。

加藤 之啓

社外取締役(独立役員)

他の会社の経営経験があり、自動車関連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と経営の監督を行うために必要な人材と判断しています。

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。東京ビル再開発などの積極的な投資を実行するとともに、事業の選択と集中、資産効率の向上を推し進めました。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。

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、倉庫関連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と経営の監督を行うために必要な人材と判断しています。

藤原 浩司

常勤監査役

執行役員として当社グループの財務・経理・税務戦略を推進するとともに、衣料繊維事業、人とみらい開発事業など幅広く経験し、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、グループ会社の監査役の実績もあり、企業の健全性を確保するために適切な人材と判断しています。

加藤 純一

社外監査役(独立役員)

財務・会計・税務に精通した公認会計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と判断しています。

各役員のスキルマトリックス

氏名	富田 一弥	長岡 豊	川村 善朗	岡本 雄博	金田 至保
役職	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 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	取締役常務執行役員 衣料繊維事業本部長
スキル	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	●		●	
	サステナビリティ		●	●	
	M&A	●		●	
当社事業経験	グローバル経験		●		●
	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	●	●	●	

氏名	若松 康裕	宮島 青史	加藤 之啓	藤原 浩司	松本 義子	上原 理子	加藤 純一
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)
スキル	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	●		●	●	●	
	サステナビリティ						
	M&A			●			
当社事業経験	グローバル経験	●			●		
	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				●		

スキル項目の内容は以下の通りです。

企業経営	グループ会社を含めた事業会社の経営経験があり、会社経営に関する知識を有している
営業	営業・マーケティング・ブランド戦略における経験を有している
技術・研究開発	生産技術、品質管理、研究開発分野における経験を有している
財務・会計	財務・会計・資本政策・税務などの専門的知識を有している
人事・労務	人財マネジメント・労務管理・人権尊重など人的資本経営に関する知識を有している
法務・リスクマネジメント	法務・知財・リスクマネジメントなどの専門的知識を有している
サステナビリティ	サステナビリティをめぐる諸課題に関する見識、ESG活動の責任者としての経験・専門的知識を有している
M&A	M&Aやアライアンスなどの戦略策定・遂行の経験を有している
グローバル経験	海外での勤務経験、グローバルベースの事業活動の経験を有している

※1 藤原浩司氏は、当社監査役就任前、当社執行役員として4年間の在任実績があります。

※2 若松康裕、宮島青史および加藤之啓の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。また、上原理子および加藤純一の両氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

※3 上記一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

取締役会の実効性評価

2024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・報告事項の概況

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。

取締役会での審議・報告事項の概況 (2024年度)

経営戦略関連	中長期ビジョンの策定／中期経営計画進捗管理・総括／単年度経営計画策定・進捗管理／資金計画策定・キャッシュフロー管理／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／資本コストや株価を意識した経営 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／アドバイザーボード選任／役員報酬および株式報酬などの決定／D&O保険、社外役員との責任限定契約／内部統制監査計画／低収益不動産の検証・売却／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／サステナビリティ関連 など
投融資案件	重要な投資案件(生産設備、商業施設、不動産開発など)／基幹システム投資案件／投資案件の計画と実績対比
株主関連	株主状況／株主還元(配当政策、自己株取得・消却)／株主総会の運営方針と結果総括／当社株式の大規模買付行為に関する対応方針

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 (2024年11月期)

	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)	231百万円 (18百万円)	148百万円 (18百万円)	50百万円 (－)	33百万円 (－)	9名 (4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)	－ (－)	－ (－)	6名 (3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27百万円を含んでいます。
▶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います。
▶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194回定時株主総会招集ご通知」P.36、37をご覧ください。「第194回定時株主総会招集ご通知」は、<https://www.nikke.co.jp/investor/data/> に掲載しています。

コンプライアンス・リスク管理

リスクの認識

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

事業等のリスク

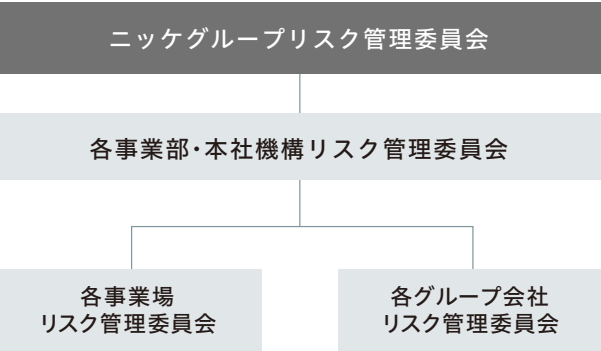
- 重要な取引先の業績悪化、事業撤退等
- 事業の再編、事業構造改善
- 株価の大幅下落、為替相場の変動等
- 製品の欠陥等
- 原材料の購入
- 海外事業展開
- 災害・重大な感染症の拡大等
- 固定資産の減損
- 情報セキュリティリスク

※詳細は「第194期有価証券報告書」P.25～27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。2024年度の通報件数は5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。

健康経営の推進

ニッケは2023年、「ニッケ健康宣言」を制定しました。

この実現のためには、ニッケ社員一人ひとりが心身共に健全な状態であることが最も重要な条件であり、組織の活性化や生産性の向上に資する施策として「健康経営」を積極的に推進していきます。



「健康経営優良法人2025」取得

ニッケ健康宣言

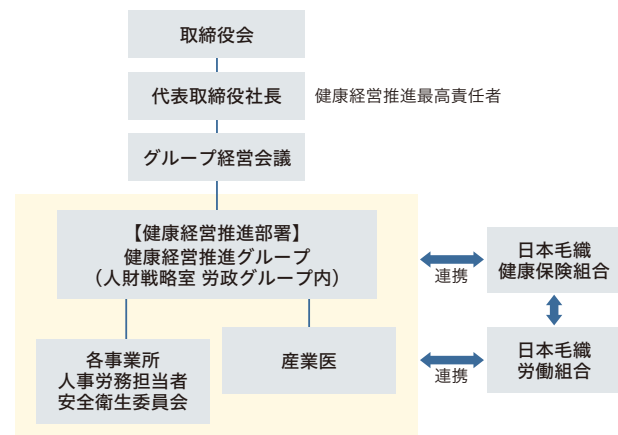
わたしたちは生き生きと生命力あふれた企業を目指し、従業員の健康維持・向上に努めます。

2023年6月1日
日本毛織株式会社
代表取締役社長
長岡 豊



組織体制

代表取締役社長が健康経営推進最高責任者となり、健康経営推進部署を中心に各事業所の安全衛生委員会、人事労務担当者、産業医、健康保険組合、労働組合と連携しながら従業員の健康づくりを推進していきます。



重点項目

ニッケは、研究開発から製造、販売サービスに至る全ての事業において、「安全・健康」を全てに優先させるという企業倫理規範に基づき、従業員が心身共に健全に働くことができる職場環境整備に努めています。

- ① リスクアセスメント、安全教育を徹底し、労働災害の防止に努めています。
- ② ストレスチェック、労働時間、年次有給休暇取得状況の結果を分析し、従業員が心身共に働きやすく働きがいのある職場環境となるよう改善に努めています。
- ③ 運動機会の増進、食生活改善のための取り組みを行い、従業員の健康づくりを推進しています。
- ④ 健康増進イベント、健康増進セミナーを実施し、組織の活性化と生産性向上を図っています。

主な指標

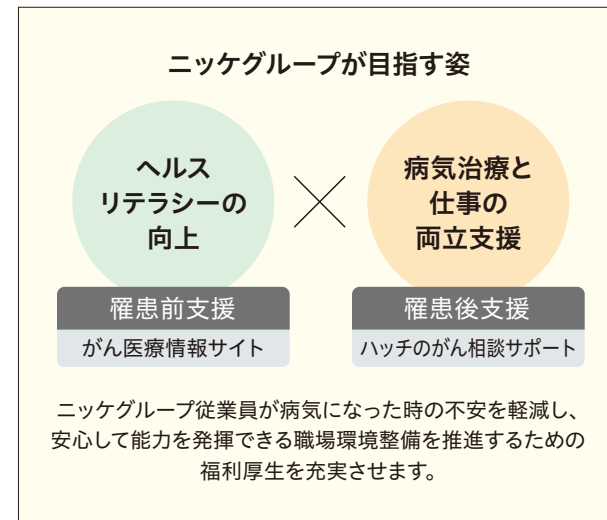
ニッケ単体

健康に関する指標	推 移			2025年度 目標
	2022年度	2023年度	2024年度	
労働災害発生件数(不休)(件)	6	5	3	0
労働災害発生件数(有休)(件)	0	0	0	0
定期健康診断受診率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0
ストレスチェック受検率(%)	81.4	91.2	91.4	92.0
1人当たりの残業時間(月平均)(時間)	6.0	7.2	7.7	6.0
アブセンティーイズム(休職者の割合)(%)	3.5	1.7	2.0	1.0
入社3年以内の新入社員の離職率(%)	6.8	2.7	6.1	5.0
年休取得率(%)	68.4	66.3	66.0	70.0

主な取り組み

仕事と病気治療の両立支援

病気になる前と病気になった時の両面から支援する福利厚生制度を導入し、従業員が病気になった時の不安を軽減し、安心して能力を発揮できる職場環境整備を推進しています。



健康診断の結果分析による疾病予防対策

血圧、血糖、肝機能に課題があることが分かり、運動機会の増進と食生活改善の取り組みを重点的に実施しています。

健康増進セミナー

本社および工場2拠点で健康診断分析などから把握した健康課題をテーマに開催しています。実施後のアンケートでは86.6%の参加者が「満足」「やや満足」と回答しています。



健康支援アプリの導入

アプリ内で簡単な1日の健康行動目標を選択し、運動促進を行っています。

健康支援アプリを活用したウォーキングイベント

健康支援アプリを活用したバーチャル形式のウォーキングイベントを開催し、社内コミュニケーションの向上と運動機会の増進を図っています。

ヘルスケアデーの実施

労働環境改善の取り組みとして月1回職場ごとの定時帰宅日を設定しています。

メモリアル休暇の実施

健康増進と年休取得率向上に向けて取り組んでいます。

健康管理室の設置

社員の健康増進とメンタルヘルスケアのサポートを目的として専門スタッフによるカウンセリングや健康相談を提供しています。

ニッケこことからだ健康相談ダイヤル

健康保険組合と協働し、健康問題をサポートする外部相談窓口を開設しています。

加古川マラソンへの積極的な参加の促進

会社発祥の地である加古川市民の皆様の健康増進ならびにスポーツ振興に寄与する考えから1990年の第1回大会以来、特別協賛企業として運営に協力しており、多くの従業員も参加しています。

健康経営優良法人の認定(グループ会社の情報)

- ニッケ(日本毛織株式会社)
- 株式会社ナカヒロ
- 佐藤産業株式会社
- 株式会社エフアンドエイノソウブンス
- 株式会社ゴーセン
- 株式会社ニッケ機械製作所
- 株式会社エミー
- 株式会社カンキョーテクノ
- ニッケ商事株式会社
- 株式会社ニッターファミリー
- サンコー株式会社
- 株式会社インテリアオフィスワン
- 株式会社AQUA

ステークホルダーエンゲージメント

「みらい生活創造企業」を目指す上で、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との関係を重要な経営課題と捉え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めるとともに、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

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主との対話を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

株主との対話は、IR担当部署（総務法務広報室）が中心となって関連部署と連携して対応しています。また、状況に応じて取締役や執行役員などの経営陣も対話に参加しています。株主との対話では、直近の決算状況や業績見通しなどのほか、主に成長戦略（成長ドライバーの進捗）、資本効率改善に向けた取り組み、ガバナンス、株主還元、資本政策等をテーマに意見交換しています。

2024年度は機関投資家、アナリスト、メディア関係者向けの決算説明会を1月と7月に開催したほか、個別のIR/SRミーティングを約40件実施しました。なお、1月と7月に開催した決算説明会の内容については、当社ホームページ上で公開しています。また、個人投資家向けの説明会を11月に開催しました。説明会の内容については、当社ホームページ上で公開しています。

株主との対話を通じて得られた認識や課題は、IR担当部署（総務法務広報室）で取りまとめの上、各事業部とのミーティング、ニッケグループ経営会議および取締役会で経営陣と共有し、資本コストや株価を意識した経営の参考にしています。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

営業利益は継続して100億円を超え、安定した収益基盤の構築が進んでいます。営業利益率は直近では10%を超え、ROEも継続的に7%以上を計上しています。

資本コストは事業の安定性を反映し、株主資本コスト5%程度、加重平均資本コスト（WACC）4%程度と認識しており、今後

の金利環境も踏まえ上昇していくと見えています。PBRは0.7～0.8倍台で推移しており、未だ1倍を下回っている状況が継続しています。ニッケグループのROEおよびROICは株主資本コストやWACCを上回っていると認識していますが、資本収益性を意識した経営を推進し、ROE8%目標の達成とPBR1倍超を目指します。

※資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた最新の取り組み状況は「2024年11月期決算説明資料」を参照ください。



株主総会

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、株主総会の内容については、当社ホームページ上で公開しています。

株主還元

記念配当を除いて減配せず、累進的な配当を基本としています。配当性向については、現行の30%目安から順次切り上げ、RN130第3次中期経営計画最終年度（2026年）での35%を目指しています。加えて、DOE（株主資本配当率）を指標とし、第3次中期経営計画最終年度（2026年）での2.5%を目標とします。

投資の進捗も鑑みて機動的な自己株式取得を行い、総合的な株主還元を充実させていきます。

配当性向、総還元性向の割合（%）推移

※総還元性向＝（配当総額＋自社株買い総額）÷ 純利益

	2015年 11月期	2016年 11月期	2017年 11月期	2018年 11月期	2019年 11月期	2020年 11月期	2021年 11月期	2022年 11月期	2023年 11月期	2024年 11月期
配当性向（%）	32.2	32.4	30.8	30.4	29.0	27.4	24.3	29.8	30.4	30.7
総還元性向（%）	74.5	32.5	30.8	51.1	29.0	42.0	24.3	70.5	61.6	30.7

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。

責任ある企業行動実施宣言

ニッケグループでは、経済産業省が2022年9月に公表した「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」や日本繊維産業連盟が作成した「繊維産業における企業行動ガイドライン」の趣旨を理解し、2023年9月に「責任ある企業行動実施宣言」を行いました。

これらのガイドラインに沿って、サプライチェーンの直接・間接取引先の皆様のご協力も得て、責任ある事業運営を行ってまいります。

※詳しくは、当社Webサイト「責任ある企業行動実施宣言」をご覧ください。



ニッケグループ CSR 調達ガイドライン

企業が持続的に成長・発展するためには、顧客、取引先、従業員、社会、株主などのステークホルダーからの信頼を得ることが不可欠です。その信頼の基盤は、ステークホルダーに対して

「誠実な経営」であることと、法令遵守レベルを超えて「倫理的に行動する」ことであると考えています。

このような取り組みは、ニッケグループの努力だけで完結するものではなく、サプライヤーの皆様のご理解・ご協力が不可欠と考え、2024年3月に「CSR調達ガイドライン」を策定しました。

従業員との関係

ニッケグループ 人権方針

企業の人権尊重への取り組みの重要性は年々増しています。ニッケグループでは、人権に関する考え方をより明確にした上で取り組みを推進すべく、2023年8月に人権方針を制定しました。

人権は全ての人が生まれながらにして持つ権利であり、「人権の尊重」は人類共通の不可欠な価値観です。ニッケグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、国際的に認められた人権規約と労働基準を支持・尊重し、人種、性別、宗教、性自認、障がいの有無などにより不当に扱われることのないよう相互の理解と尊重に努め、社会から信頼される企業グループづくりに努めていきます。

※詳しくは、当社Webサイト「ニッケグループ 人権方針」をご覧ください。

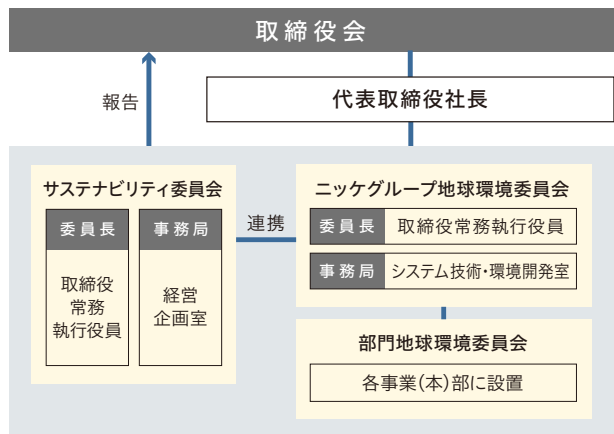


TCFD提言に基づく開示

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

全ての事業分野を対象に、1.5℃、4℃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。加えて、低環境負荷型オフィスビル・賃貸住宅の開発や繊維循環プロジェクトを通じ、持続的な成長と社会貢献を目指します。

1.5℃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℃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。

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)

衣料繊維事業は、2019年度において出資持分譲渡により江陰日毛紡績有限公司が連結子会社から外れた影響も含め、基準年対比で△41.2%減となりました。産業機材事業は、グループ化した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、基準年対比で増加しました。人とみらい開発事業は、通信・フランチャイズ事業縮小に伴う店舗数の減から基準年対比で減少しました。グループ全体では、電力会社の排出係数増加はあるものの、省エネ・合理化製造設備への更新によるエネルギー使用量の削減、太陽光発電設備の拡張と活用、再エネ電力購入など、排出量削減施策を引き続き推進することで、2030年度における50%削減を目指し取り組んでいきます。

[増減率] -28.1%

CO₂排出量実績 [ニッケ単体] (Scope3)

2022年度から、ニッケ単体の主要事業所（製造事業所、商業施設、賃貸施設など）を対象とし、Scope3への影響が大きいと考える6つのカテゴリーで実績の集計を開始しました。引き続き、対象とする事業所、カテゴリーならびに対象項目の拡大に取り組んでいきます。

※1 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。

※2 カテゴリー1（購入品・サービス）、2（資本財）、3（エネルギー活動）、5（廃棄物）、13（リース資産）を集計しています。

（単位：t・CO ₂ ／年）	2018年度(基準年度※1)	2024年度実績
衣料繊維事業	33,593	19,738
産業機材事業	9,544	10,718
人とみらい開発事業	11,100	8,229
生活流通事業	441	433
その他	20	175
合計	54,698	39,292

（単位：t・CO ₂ ／年）	2024年度実績
合計※2	42,955

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。

繊維循環プロジェクト

ニッケは、大きなテーマとして繊維製品の資源循環システムの構築を掲げています。その想いのもと、「WAONAS(ワオナス)」と「古着反毛」という2つの取り組みを柱に、繊維循環プロジェクトを推進しています。

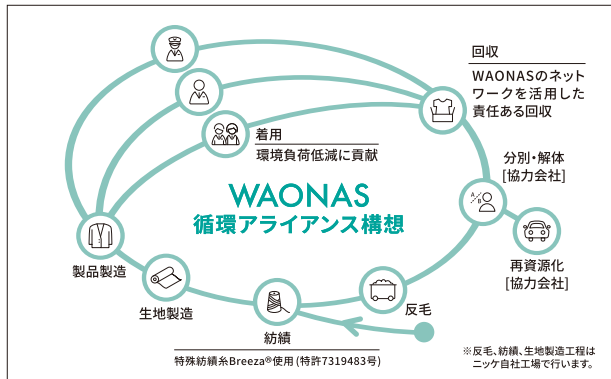
現在、私たちが直面している深刻な環境課題の一つに、大量生産・大量消費とそれに伴う廃棄物の増加があります。衣類もその例外ではなく、日本でも年間約47万トンもの衣類が廃棄されていると言われています。また、EUでは「エコデザイン規則」が施行され、日本国内でも経済産業省による「繊維産業におけるサステナビリティ推進等に関する議論の中間とりまとめ」が発表されるなど、繊維製品の廃棄削減や再資源化への要請はますます高まっています。

こうした社会的背景を受け、ニッケは長年培ってきた繊維分野の技術とノウハウを活かし、資源の無駄を減らしながら、再利用・再生利用を促進する取り組みを強化しています。

衣料品回収・循環プロジェクト「WAONAS(ワオナス)」を始動

「WAONAS」は、使用済みウール混の衣料品を回収して原料の状態まで戻し、再び糸から服へと蘇らせる、環境に配慮した日本初の取り組みです。これまでは回収した衣料品は自動車内装素材などにリサイクルしていましたが、「服から服へ」再生させる流れを構築し、2030年までに再生ウール繊維を使用した制服を10万着販売することを目指します。

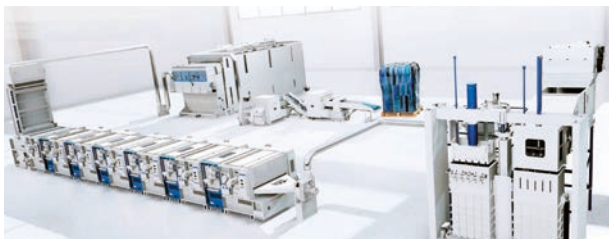
また、衣料品を回収・処理するルートを強化し、現在大量に廃棄されている衣料品を、より多く効率的に資源化する体制を整えるため、「WAONAS」を共に実現するパートナーを、サプライヤー様からユーザー様まで広く募っています。



古着反毛のリサイクル処理工程を効率化

これまで繊維製品のリサイクル処理において、ボタンやジッパーといった異物を取り除く工程に人手がかかり、処理量が限定されていました。産業機材事業では、株式会社エフアンドエイノンウーブンズが、古着の再資源化による反毛繊維の増産を計画する中、リサイクル処理を効率化するため、異物除去の工程を自動化しました。これにより、反毛繊維の生産量を現行の約10倍に引き上げます。

2022年度の衣類の国内新規供給量は約79.8万トンで、その約90%に当たる約73.1万トンが家庭または事業所から使用後に手放されていると推計されています。産業用資材などで利用される約12.7万トンの内、約4%を処理することが可能となります。



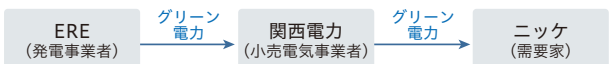
導入設備(イメージ)

EREおよび関西電力とコーポレートPPAを締結

ENEOSリニューアブル・エナジー株式会社（以下ERE）および関西電力株式会社（以下関西電力）とコーポレートPPA※を締結し、2024年7月より電力の供給が開始されました。

EREは発電事業者として、関西エリアに複数立地する合計約1.5MW規模の低圧太陽光発電所からの電力（以下本電力）を関西電力に供給し、関西電力は小売電気事業者としてニッケに本電力を供給します。ニッケは、保有する7施設で本電力を使用することで、CO₂排出量を年間1,400[t-CO₂]程度削減できる見通しです。

ニッケグループは、グリーン電力の調達拡大のみならず、工場生産設備の更新やエネルギー使用量の削減、既存太陽光発電設備の活用・新設など、あらゆる選択肢を検討していきます。



※ 発電事業者と企業（需要家）が直接電力売買契約を締結し、発電した電力と環境価値を、供給・調達する契約方式。PPAはPower Purchase Agreementの略。

役員紹介

(2025年2月21日現在)



とみ た かず や
富田 一弥

取締役会議長
1959年4月3日生 65歳
役員在任年数:12年
所有株式数:104千株
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
2012年12月 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 兼 管理部長 兼 通信・新規サービス部長
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
2025年 2月 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 63歳
役員在任年数:5年
所有株式数:60千株
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)



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 65歳
役員在任年数:3年
所有株式数:—
取締役会出席回数(前期)12/12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
2016年 4月 同社取締役会長
2018年 6月 新日本建設(株) 取締役副社長執行役員
2022年 2月 当社社外取締役(現任)



か とう ゆき ひろ
加藤 之啓

社外取締役(独立役員)
1959年1月3日生 66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

1984年 4月 日本電装(株)(現 (株)デンソー)入社
2005年 1月 同社IC技術2部長
2010年 6月 同社常務役員
2017年 4月 同社専務役員
2019年 6月 (株)デンソーデン代表取締役社長
2023年 5月 (株)ゆき屋ConCon代表取締役社長(現任)
2023年 8月 日本プロセス(株)社外取締役(現任)
2024年 2月 当社社外取締役(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 64歳
役員在任年数:6年
所有株式数:45千株
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 江陰日毛紡績有限公司総経理 兼 江陰日毛印染有限公司総経理
2008年12月 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 ファブリック事業部長
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 63歳
役員在任年数:3年
所有株式数:41千株
取締役会出席回数(前期)12/12回

2005年 8月 当社入社
2008年12月 経営戦略センター財経室長
2013年 3月 産業機械事業本部管理部長
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
2022年 2月 取締役常務執行役員 経営戦略センター長(現任)



ふじわら ひろ し
藤原 浩司

常勤監査役
1963年9月29日生 61歳
役員在任年数:1年
所有株式数:22千株
取締役会出席回数(前期)10/10回
監査役会出席回数(前期)10/10回

1986年 4月 当社入社
2011年 2月 衣料繊維事業本部管理部長 兼 財務課長
2013年 2月 衣料繊維事業本部管理部長
2013年 3月 経営戦略センター財経室長
2020年 2月 執行役員 経営戦略センター財経室長
2024年 2月 常勤監査役(現任)



まつもと よし こ
松本 義子

常勤監査役
1966年11月15日生 58歳
役員在任年数:—(新任)
所有株式数:22千株
取締役会出席回数(前期)—/—回
監査役会出席回数(前期)—/—回

1989年 4月 当社入社
2020年 2月 監査室長 兼 内部監査室長
2020年 4月 内部監査室長
2021年12月 経営戦略センター総務法務広報室長
2024年 2月 生活流通事業部管理部長
2025年 2月 常勤監査役(現任)



かね だ よしやす
金田 至保

取締役常務執行役員
衣料繊維事業本部長
1965年1月11日生 60歳
役員在任年数:—(新任)
所有株式数:32千株
取締役会出席回数(前期)—/—回

1987年 4月 当社入社
2010年 2月 衣料繊維事業本部販売第1部長
2014年 4月 衣料繊維事業本部ユニフォーム事業部長 兼 スクールユニフォーム部長
2015年 2月 (株)ナカヒロ代表取締役社長
2018年 4月 衣料繊維事業本部ユニフォーム事業部グローバル事業特命担当部長 兼 日毛(上海)管理有限公司出向
2019年 1月 衣料繊維事業本部ユニフォーム事業部 グローバル事業特命担当部長 兼 青島日毛織物有限公司上海分公司総経理
2019年 2月 執行役員 衣料繊維事業本部販売統括部長
兼 青島日毛織物有限公司上海分公司総経理
2021年12月 執行役員 衣料繊維事業本部販売統括部長 兼 ユニフォーム部長
2022年 2月 常務執行役員 衣料繊維事業本部長 兼 販売統括部長 兼 ユニフォーム部長
2024年10月 常務執行役員 衣料繊維事業本部長 兼 販売統括部長 兼 ユニフォーム部長 兼 販売促進部長
2025年 2月 取締役常務執行役員 衣料繊維事業本部長(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 70歳
役員在任年数:3年
所有株式数:—
取締役会出席回数(前期)12/12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
2022年 2月 当社社外取締役(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 75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

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 積水化成成品工業(株)社外取締役(現任)



か とう じゅん いち
加藤 純一

社外監査役(独立役員)
1962年1月26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
監査役会出席回数(前期)10/10回

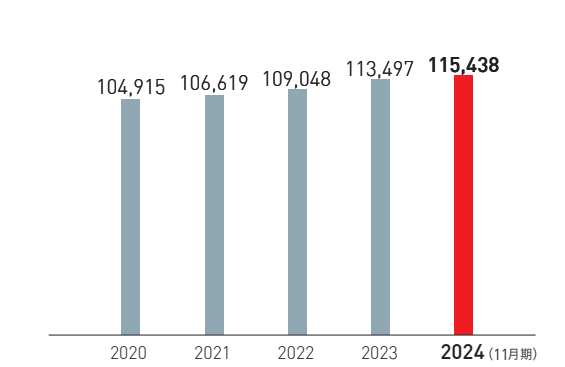
1994年10月 センチュリー監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
1998年 1月 公認会計士橋本節雄会計事務所(現 公認会計士加藤純一事務所)入所(現任)
1999年 4月 公認会計士登録
1999年 7月 税理士登録
2005年 6月 シンシア税理士法人設立・代表社員(現任)
2017年 2月 当社補欠監査役
2024年 2月 当社社外監査役(現任)

主要財務データの推移(11年間)

	2014年11月期	2015年11月期	2016年11月期	2017年11月期	2018年11月期	2019年11月期	2020年11月期	2021年11月期	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期
<連結損益状況>											
売上高(百万円)	100,477	102,854	100,982	103,498	110,538	126,401	104,915	106,619	109,048	113,497	115,438
営業利益(百万円)	6,028	7,342	7,620	8,348	8,368	10,472	9,048	9,900	10,707	11,016	11,640
経常利益(百万円)	6,635	7,799	7,649	9,089	9,128	11,165	12,655	9,784	11,715	11,634	12,098
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	3,572	4,690	5,002	5,270	5,274	6,520	7,121	8,308	7,283	7,643	8,970
<連結財政状態>											
純資産額(百万円)	79,442	81,807	82,155	89,067	89,195	93,344	95,714	104,620	107,734	114,135	123,730
総資産額(百万円)	133,938	132,749	130,635	140,202	141,644	148,707	147,172	163,632	163,384	166,129	179,935
有利子負債額(百万円)	17,748	16,879	15,413	16,742	18,139	17,476	20,771	21,082	19,279	14,674	13,098
<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)	12,146	6,845	9,514	9,206	5,812	13,694	11,315	12,404	9,449	8,995	10,158
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	△4,061	△2,324	△6,590	△6,695	△2,933	△3,143	△6,225	△2,093	△6,878	990	△7,856
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	△5,334	△4,909	△3,361	△743	△1,483	△2,923	△359	△1,483	△9,498	△9,767	△4,213
フリーキャッシュフロー(百万円)	8,085	4,521	2,924	2,511	2,879	10,551	5,090	10,311	2,571	9,985	2,302
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	14,923	14,686	14,265	15,951	17,425	25,013	29,927	41,052	34,363	35,292	33,419
<1株当たり情報>											
1株当たり純資産額(円)	1,036.09	1,096.44	1,101.87	1,194.34	1,212.69	1,264.35	1,310.05	1,398.04	1,508.32	1,638.62	1,780.73
1株当たり当期純利益(円)	47.15	62.17	67.88	71.52	72.26	89.70	98.57	115.07	100.54	108.55	130.10
配当金(円)	18	20	22	22	22	26	27	28	30	33	40
株価収益率(PER)(倍)	16.25	15.02	11.79	13.87	12.72	11.85	10.71	7.31	10.03	11.93	9.57
配当性向(%)	38.2	32.2	32.4	30.8	30.4	29.0	27.4	24.3	29.8	30.4	30.7
最高株価(円)	816	1,042	949	1,054	1,205	1,115	1,153	1,072	1,114	1,422	1,496
最低株価(円)	680	737	664	766	840	727	706	834	829	911	1,119
<財務データ>											
営業利益率(%)	6.0	7.1	7.5	8.1	7.6	8.3	8.6	9.3	9.8	9.7	10.1
自己資本比率(%)	58.6	60.9	62.2	62.8	62.2	61.8	63.8	62.9	65.3	68.1	68.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.6	5.9	6.2	6.2	6.0	7.2	7.7	8.4	7.0	7.0	7.6
設備投資額(百万円)	6,127	3,066	5,966	6,063	3,227	3,865	3,562	3,525	4,652	3,447	3,398
減価償却費額(百万円)	3,671	3,564	3,490	3,681	3,780	3,580	3,669	3,669	3,869	3,868	3,906

グラフで見る財務データの推移

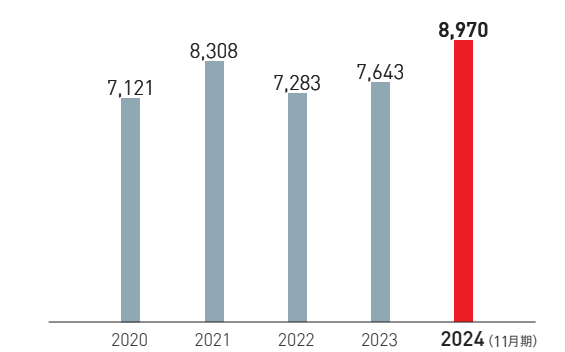
売上高 (百万円)



売上高は前期比1.7%増加
売上高は、前期比1.7%増加し115,438百万円となりました。収益性と事業リスクを考慮し、当期から人とみらい開発事業の通信・新規サービス分野を縮小したものの、M&Aで加わった会社の業績が寄与し、4期連続で増収となりました。

.....

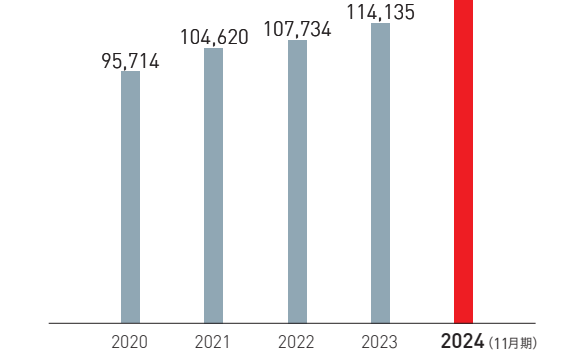
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益は前期比17.4%増加
親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比17.4%増加し8,970百万円となり、過去最高益を更新しました。

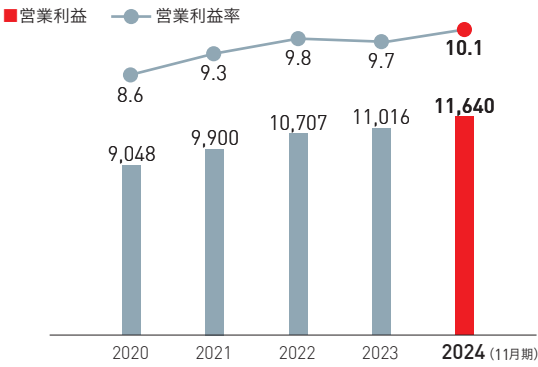
.....

純資産 (百万円)



純資産額は前期比9,594百万円増加
純資産額は、前期比9,594百万円増加し123,730百万円となりました。

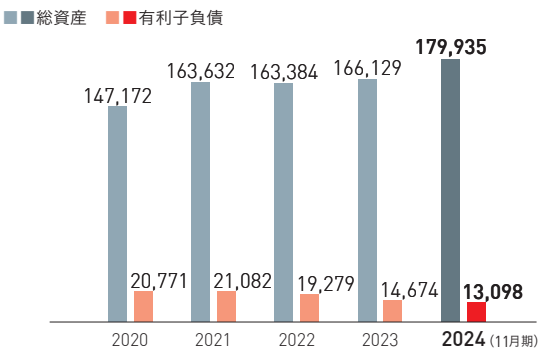
営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



**営業利益は前期比5.7%増加、
営業利益率は前期比0.4ポイント増加し10%を上回る**
営業利益は、前期比5.7%増加し11,640百万円となりました。産業機械事業のファクトリーオートメーション設備の販売が好調だったことや人とみらい開発事業で販売用不動産を売却したこと、またM&Aで加わった会社の業績が寄与し、4期連続で増益、3期連続で過去最高益を更新しました。営業利益率は、事業ポートフォリオの見直し効果などもあり10%を上回りました。

.....

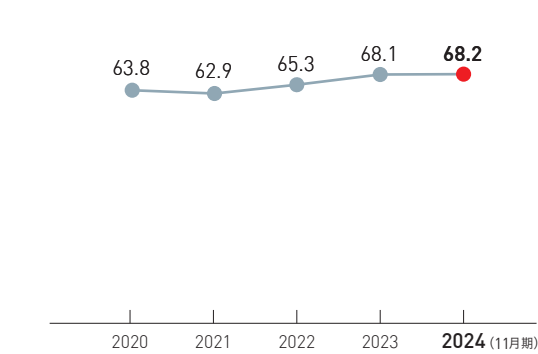
総資産 / 有利子負債 (百万円)



**総資産額は前期比13,805百万円増加、
有利子負債額は前期比1,576百万円減少**
総資産額は、前期比13,805百万円増加し179,935百万円、有利子負債額は前期比1,576百万円減少し13,098百万円となりました。

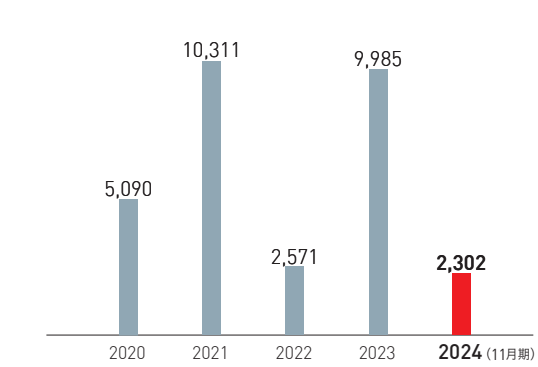
.....

自己資本比率 (%)



自己資本比率は前期比0.1ポイント増加
自己資本比率は、前期比0.1ポイント増加し68.2%となりました。

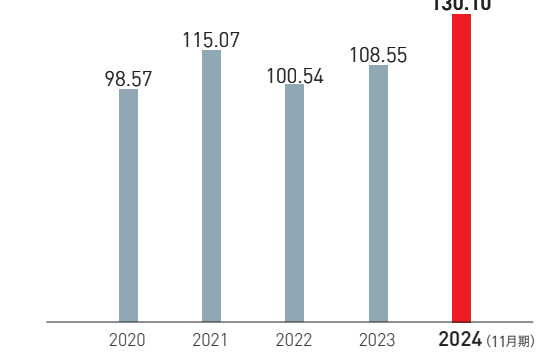
フリーキャッシュフロー (百万円)



フリーキャッシュフローは前期比7,683百万円減少
営業キャッシュフロー10,158百万円、投資キャッシュフロー△7,856百万円で、フリーキャッシュフローは、前期比7,683百万円減少し2,302百万円となりました。成長投資として産業機械事業でM&Aを2件実行しました。

.....

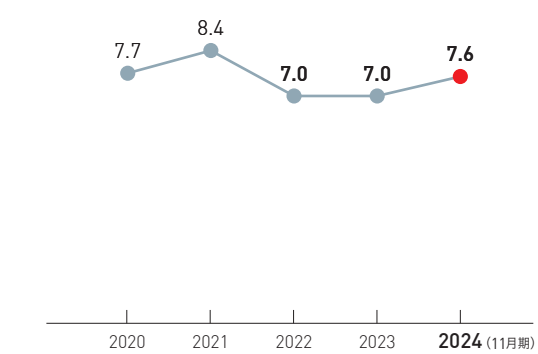
1株当たり当期純利益 (円)



1株当たり当期純利益は前期比21.55円増加
1株当たり当期純利益は、前期比21.55円増加し130.10円となりました。

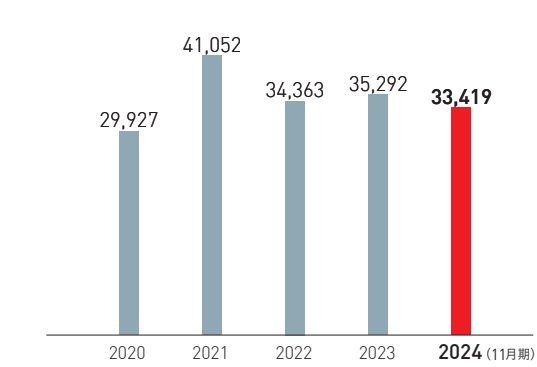
.....

自己資本当期純利益率 (ROE) (%)



自己資本当期純利益率 (ROE) は前期比0.6ポイント増加
自己資本当期純利益率 (ROE) は、前期比+0.6ポイントで7.6%となりました。2019年11月期以降、継続して7.0%を上回っておりますが、さらなる資本効率の改善に取り組み、ROE8.0%以上を継続的に達成できる経営体制の構築に取り組んでいきます。

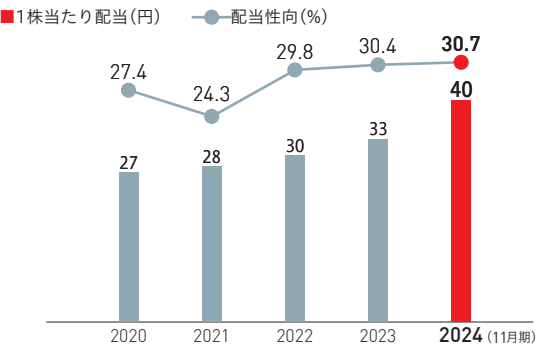
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)



現金及び現金同等物の期末残高は前期比1,873百万円減少
現金及び現金同等物の期末残高は、前期比1,873百万円減少し33,419百万円となりました。

.....

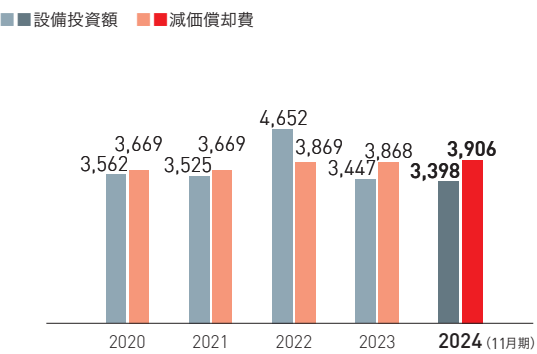
1株当たり配当 (円) / 配当性向 (%)



**1株当たり配当は前期比7円増配、
配当性向は前期比0.3ポイント増加**
1株当たり配当は、前期比7円増配の40円で、6期連続で増配となりました。配当性向は、前期比0.3ポイント増加し30.7%となりました。2025年11月期は、さらに2円増配し1株あたり配当は42円を予想しています。

.....

設備投資額 / 減価償却費 (百万円)

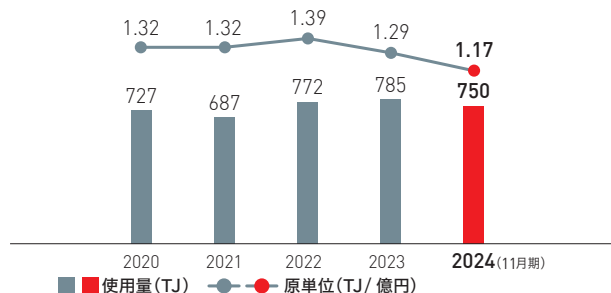


**設備投資額は前期比49百万円減少、
減価償却費は前期比38百万円増加**
設備投資額は、前期比49百万円減少し3,398百万円となりました。主に衣料繊維事業の製造合理化や産業機械事業の不織布関連設備の投資を行いました。減価償却費は、前期比38百万円増加し3,906百万円となりました。

データで見る非財務(ESG)の状況

Environment(環境)関連

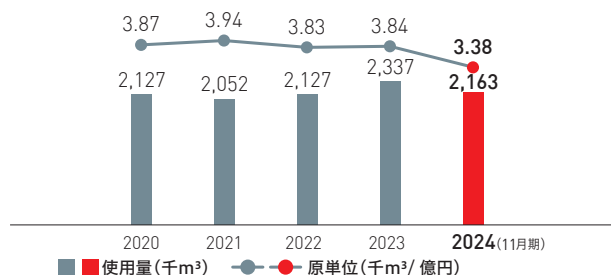
総エネルギー使用量 (ニッケ製造事業所+国内グループ会社+ショッピングセンター)



省エネ法の努力目標「エネルギー原単位 5年度間平均1%/年削減」を踏まえ使用量削減に取り組んでいます

猛暑により空調電力使用量は増加しましたが、各社で省エネ設備の導入、生産効率の向上、計画生産の実施などに取り組み、総エネルギー使用量を削減しました。今後もエネルギー使用量削減のための設備導入など諸施策を積極的に推進します。

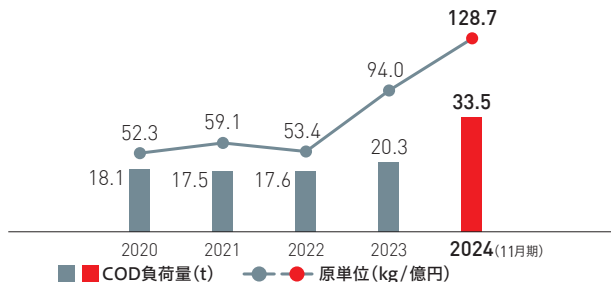
水資源使用量 (ニッケ製造事業所+国内グループ会社+ショッピングセンター)



各事業所で水資源使用量の削減目標を設定し節水に取り組んでいます

水資源には上水道、工業用水、地下水があります。節水型生産設備の導入、冷却水の回収利用、配管系統の点検・改修などの削減施策に取り組んでおり、今後も水の再利用、設備の更新・強化を進めます。

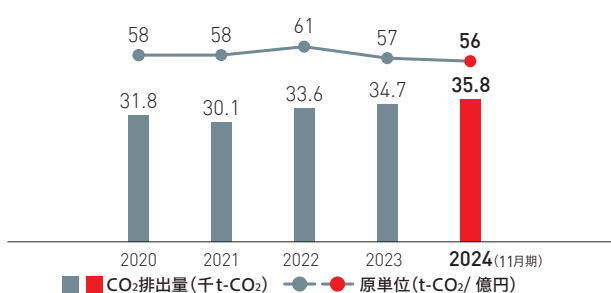
排水管理 (水質汚染排出: COD負荷量) (ニッケ製造事業所+国内グループ会社)



(注)一宮市上下水道(旧 尾西地方特定公共下水道)の流量計更新に伴い、排水量が増加しています。

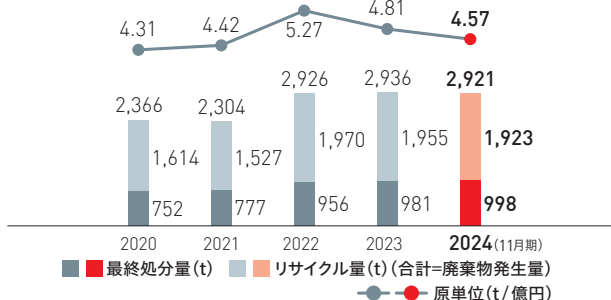
排水管理は関係法規、環境保全協定に基づく排出基準を下回るように管理しています

工場排水は、自社の排水処理装置または公共の下水処理場でCOD負荷量などを減少させた上で、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、上乘せ排出基準の設定、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。

CO₂排出量 (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)

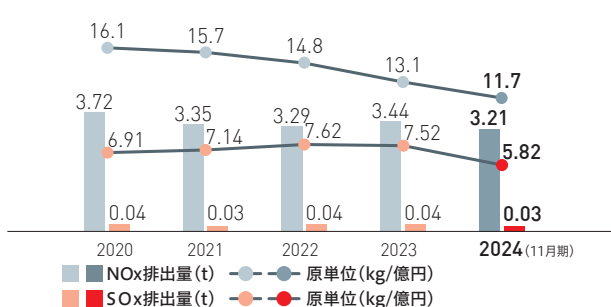
2024年度目標「CO₂総排出量:前年度比97%以下」に対し、結果は103%と目標未達

CO₂排出量はエネルギー使用量及びCO₂排出係数が大きく影響します。総エネルギー使用量は削減が進みましたが、関西電力、中部電力のCO₂排出係数悪化の影響もあり、電気由来のCO₂排出量は増加しました。一方、再生可能電力の購入やコーポレートPPAの締結により、1032t-CO₂/年削減しています。今後も再生可能電力の購入拡大、ソーラー発電の活用などの施策を推進します。

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)

2024年度目標「廃棄物発生量:前年度比99%以下」に対し、結果は99.5%と目標未達

廃棄物の適正処理ならびに分別による有価物化に取り組んでいます。特にショッピングセンターから発生する廃棄物は最終処分対象が多く、発生削減に向けたシステム・仕組みづくりに取り組んでいます。

大気汚染管理 (SO_x・NO_x排出量) (ニッケ製造事業所+国内グループ会社)

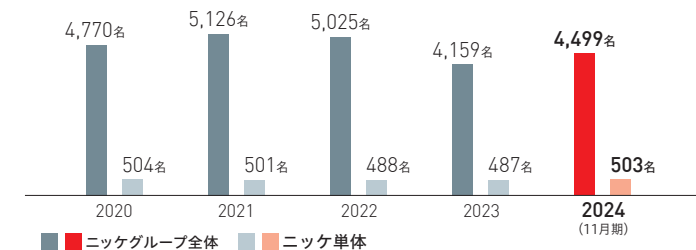
(注)原単位指標の売上額の集計方法を変更したため、2020年度に遡って原単位の見直しをしています。

排出量、原単位とも前年度より減少しています

SO_xは主にボイラー燃料に重油などを使用することで発生します。ニッケグループでは、多くの工場で天然ガスなどを使用しているためSO_xの排出量は低位にあります。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、大気汚染防止法、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

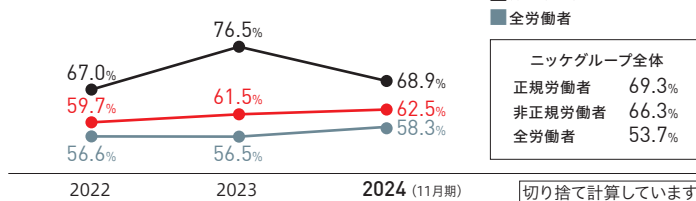
従業員数 (ニッケグループ全体・ニッケ単体) (2024年11月30日現在)



※2023年11月期の主な減少要因は、当社連結子会社であったニッケアウデオSAD株式会社の株式を売却したことに伴い、連結対象から除外したためです。

男女の賃金差異

(ニッケグループ全体・ニッケ単体) (2024年9月30日現在)



キャリア採用者数

(ニッケグループ全体) (ニッケ単体)

191名 10名

新卒採用者数

(ニッケグループ全体) (ニッケ単体)

28名 12名

育児休業取得者の状況

(ニッケグループ全体) (ニッケ単体)

男性: 50.0% 男性: 60.0%

女性: 100.0% 女性: 100.0%

※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)

平均年次有給休暇取得率

(ニッケ単体)

59.1%

従業員平均年齢

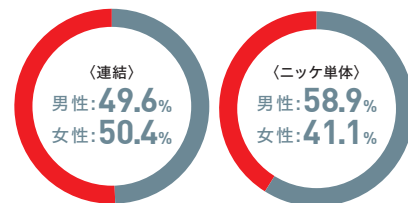
(ニッケグループ全体) (ニッケ単体)

47.0歳 45.8歳

従業員における男女比率

(2024年9月30日現在)

■男性 ■女性

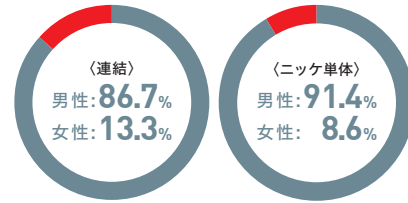


※正社員、準社員、パート、出向者を含む

管理職における男女比率

(2024年9月30日現在)

■男性 ■女性



障がい者雇用者数

(ニッケグループ全体) (ニッケ単体)

78名 17名

介護休業取得者の状況

(ニッケグループ全体) (ニッケ単体)

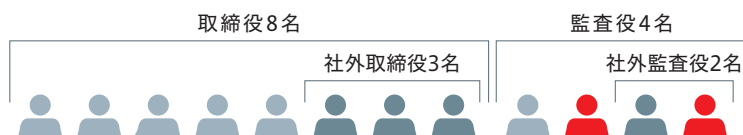
4名 0名

※法定:93日

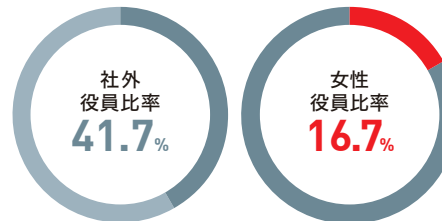
ニッケ:勤続5年未満6ヵ月、勤続5年以上1年

Governance(ガバナンス)関連

取締役会および監査役会の構成



2025年2月21日現在の社外役員数は5名、うち1名が女性。女性役員比率は16.7%となっています。



会社概要

(2024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 大阪府大阪市中央区瓦町3丁目3-10
設立	1896年(明治29年)12月3日
資本金	6,465(百万円)
従業員数	連結：4,499名 単体：503名
上場区分	東証プライム
代表者	ニッケグループ代表 日本毛織株式会社 代表取締役社長 長岡 豊(ながおか ゆたか)

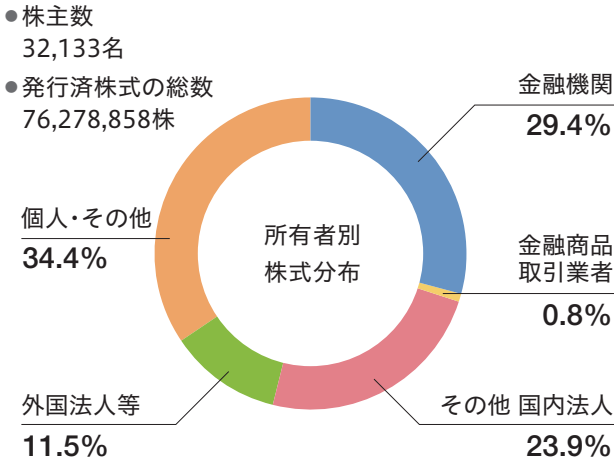


大株主の状況 (2024年11月30日現在)

株主名	所有株式数(千株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,694
株式会社三井住友銀行	3,198
株式会社みずほ銀行	2,800
日清紡ホールディングス株式会社	2,763
株式会社竹中工務店	2,000
株式会社三菱UFJ銀行	1,814
日本生命保険相互会社	1,808
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,724
ニッケ従業員持株会	1,628
ニッケ協栄会	1,408

(注)当社の所有する自己株式7,318,656株は上記の表には含めておりません。

株式の状況 (2024年11月30日現在)



事業拠点

(2024年11月30日現在)



ニッケ事業拠点

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

その他

- 株式会社京都医療設計：医療機器の開発・製造・販売
- 日毛(上海)管理有限公司：中国拠点支援



衣料繊維事業

- 株式会社ナカヒロ：スクール・ビジネスユニフォーム素材・製品の販売
- アカツキ商事株式会社：スクールユニフォーム素材・製品の販売
- 佐藤産業株式会社：ビジネスユニフォームの販売
- 株式会社ニッケテキスタイル：毛糸・テキスタイルの企画・販売
- 第一織物株式会社：超高密度織物の開発・製造・企画・販売
- 大成毛織株式会社：毛織物製造
- 尾州ウール株式会社：撚糸加工
- 株式会社ニッケ起ダイング：糸染加工
- 金屋ニット株式会社：ニット製品製造
- 株式会社ニッケ物流：物流に関する業務全般
- 株式会社艶金：染色整理加工、縫製品やニット生地 of 企画・製造・販売
- 株式会社キューテック：学生服縫製
- 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

- 株式会社エフアンドエイノンウーブンズ：不織布・フェルトの製造販売
 - 芳珠特種紡織品(江陰)有限公司：フェルト、高機能フィルター材の製造
 - 芳珠(上海)貿易有限公司：フェルト、高機能フィルター材の販売
 - 芳珠精密加工(香港)有限公司：不織布やフェルトの販売
 - 芳珠精密加工(深圳)有限公司：不織布やフェルトの製造加工
 - PT.FANS INDUSTRY INDONESIA：不織布やフェルトの製造
 - 株式会社ファンズプレジジョン：不織布やフェルトの加工
 - FANS PRECISION (THAILAND) CO., LTD.：不織布やフェルトの加工
 - FANS PRECISION VIETNAM CO., LTD.：不織布やフェルトの加工
- 呉羽テック株式会社：不織布の製造販売
 - 栗東テック株式会社：不織布の加工
 - Nikke Kureha America CO., LTD.：不織布の加工
 - Kureha Thailand CO., LTD.：不織布の製造・販売
 - Taiwan Kureha CO., LTD.：不織布の製造・販売
- 株式会社カンキョーテクノ：フィルター・バグの製造販売、空調フィルターの販売
- 株式会社ニッケ機械製作所：産業用機械の製造販売
- 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
 - 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
- 株式会社エミー：産業資材・機械設備及び部品などの輸出入
 - 億明貿易(厦門)有限公司：日本関連取扱品を中国で販売
 - 億明貿易(厦門)有限公司 昆山分公司：日本関連取扱品を中国で販売
- NIKKE (THAILAND) CO., LTD.：アジア地域にあるグループ会社の業務支援



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
- ニッケみらい建設株式会社：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



生活流通事業

- ニッケ商事株式会社：寝装品・手編毛糸・馬具・乗馬用品・イージーオーダースーツの販売
- 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・室内装飾品・日用品雑貨等の販売
- 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・卸売・小売
- 株式会社ニッターファミリー：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

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もございますので、ご了承くださいませよう願いたします。