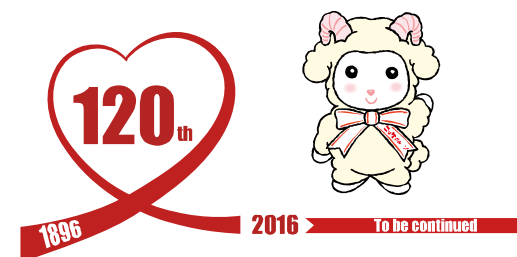
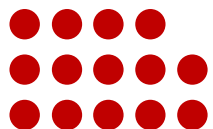


**ニッケグループ  
RN130第1次中期経営計画  
(2017～2019年度)**

**2016年11月11日**

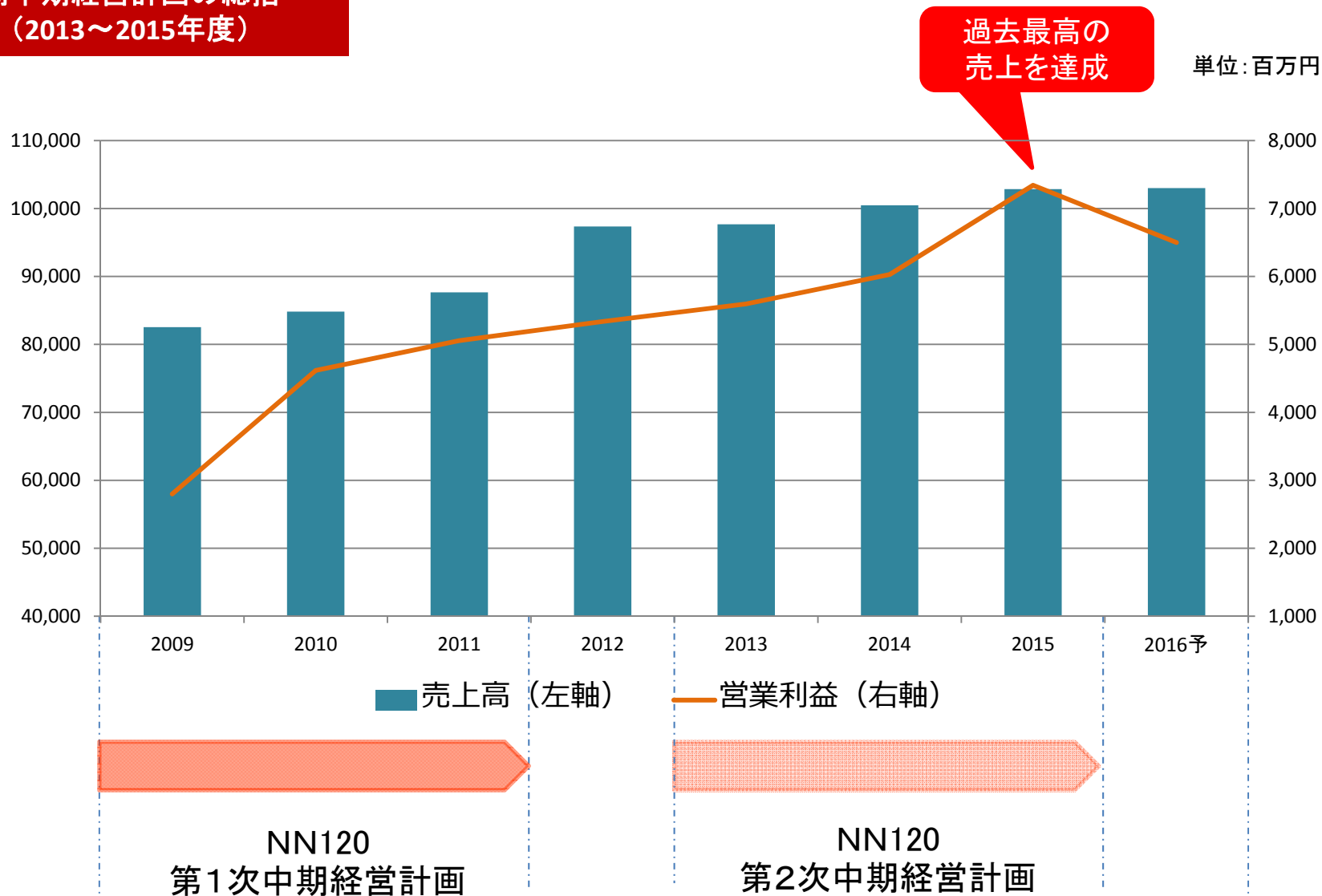


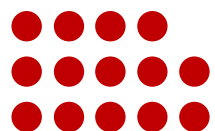
**前中期経営計画の総括  
(2013～2015年度)**



# 連結売上高・営業利益の推移

前中期経営計画の総括  
(2013～2015年度)



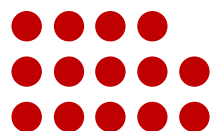


## 過去3ヶ年の推移と直近の見通し

前中期経営計画の総括  
(2013～2015年度)

単位: 百万円	2013/11期	2014/11期	2015/11期	中計目標値 2015/11	達成率	2016/11期 見通し
売上高	97,677	100,477	102,854	100,000	102.9%	103,000
営業利益	5,596	6,028	7,342	7,000	104.9%	6,500
(営業利益率)	5.7%	6.0%	7.1%	7.0%		6.3%
親会社株主に帰属 する当期純利益	3,346	3,572	4,690	4,000	117.3%	4,400
ROE	4.6%	4.6%	5.9%	—		—

- 前中長期ビジョン「NN120ビジョン」では、「繊維」「非繊維」の意識をなくし、全ての事業を「本業」と位置づけて、「前の年より少しでも成長を」を目標に掲げた。
- その総仕上げとなる前中期経営計画(2013～2015年度)において、掲げた数値目標を達成するとともに6期連続の増収増益を成し遂げた。課題としていたROEも5.9%に改善。
- 2016年度は、次の10年の姿を描く中長期ビジョン「RN130ビジョン」の具体的な準備に取り組む年として、大規模設備投資などの各種施策に取り組み減益を予想。



# セグメント別売上高・営業利益の推移

前中期経営計画の総括  
(2013～2015年度)

単位: 百万円

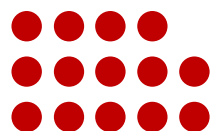
		2013/11期	2014/11期	2015/11期
衣料繊維事業	売上高	41,264	42,299	41,719
	営業利益	1,448	1,528	2,162
産業機材事業	売上高	18,234	19,701	19,099
	営業利益	522	777	877
人とみらい開発事業	売上高	16,200	14,674	14,847
	営業利益	4,247	4,511	5,012
コンシューマー事業	売上高	21,978	23,802	27,186
	営業利益	907	778	931

(注1)各事業の売上高は、セグメント間の売上を除いている。

(注2)2016年度よりコンシューマー事業の通信・新規サービス事業を人とみらい開発事業へ移管し、コンシューマー事業は生活流通事業と名称変更している

## 全ての事業で増益を達成

前中期経営計画での主な取組み	
衣料繊維事業	国内外の生産と販売体制の再編に取り組み、収益力の強化をはかる。 ユニフォームビジネスの海外展開や機能素材の開発に取り組む。
産業機材事業	資材事業とエンジニアリング事業を統合し、自動車産業向け事業の連携強化を図る。
人とみらい開発事業	ライフバリューサービス事業を統合し、不動産ディベロッパーとフランチャイズビジネスや介護事業等との地域共生型サービスの融合による開発に取り組む。
コンシューマー事業	通信・新規サービス事業と生活流通事業を統合し、店舗ビジネスの積極展開とM&A戦略により収益基盤の拡充をはかる。



## 今後の課題認識

前中期経営計画の総括  
(2013～2015年度)

- 将来に向けた成長事業の育成
- 海外事業の強化・拡大
- 低採算事業の見直しによる資産効率の改善
- 継続的なROEの向上
- 事業領域の広がりによるグループ間の「シナジー効果」「連携」の強化
- 事業の広がりに対応した人財の確保



「リニューアル・ニッケ130ビジョン(RN130ビジョン)」を策定し、経営理念である“情熱と誇りを持ってチャレンジしていく”次なる目標として、今後10年間のニッケグループの目指す方向性、企業像、経営戦略を再構築する。

**新中期経営計画の概要**

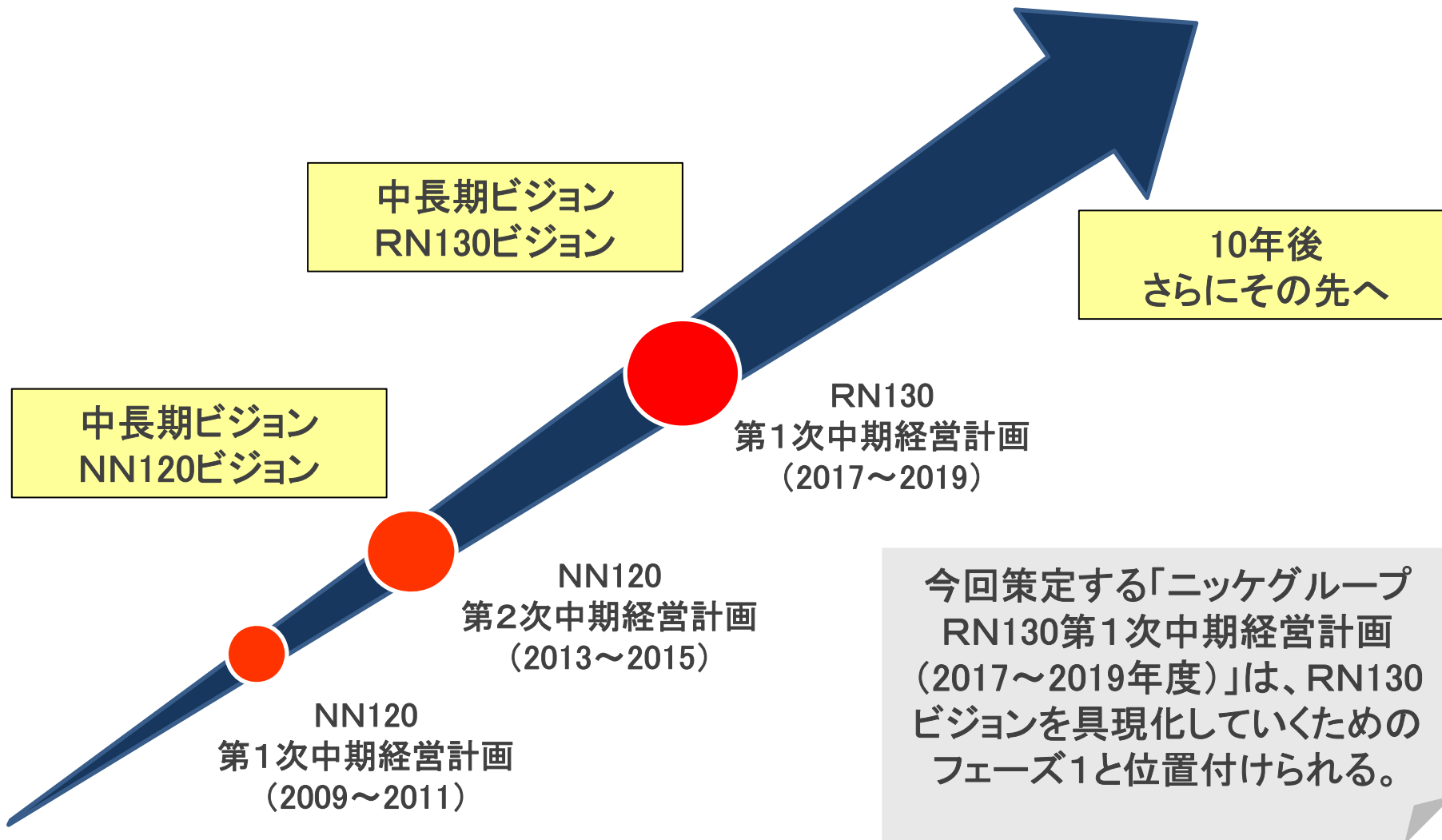
**ニッケグループRN130第1次中期経営計画  
(2017～2019年度)**



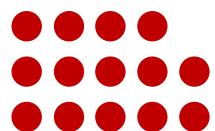
# 新中期経営計画の位置づけ

新中期経営計画の概要  
(2017~2019年度)

「**みらい生活創造企業**」を目指す







## 外部環境認識

新中期経営計画の概要  
(2017～2019年度)

少子高齢化・国内人口減少

東京一極集中

モノ消費からコト消費へ

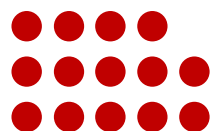
IoT、ビッグデータ活用による変革(生産・サービス)

インバウンド需要の拡大

為替の変動リスク

世界的な資金余剰・低金利

新興国の成長に伴う世界経済成長



## 基本方針(RN130ビジョン)

### 新中期経営計画の概要 (2017~2019年度)

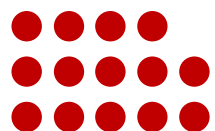
#### <経営理念>

“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。”

- 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永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。



## 基本戦略

### 新中期経営計画の概要 (2017~2019年度)

#### ①成長事業と新規事業への資源の重点配分

- 衣料繊維事業における機能素材の拡大
- ライフサポートビジネス(介護、保育、キッズ、健康・スポーツ関連)の拡大
- Eコマースビジネスの拡大
- 自動車関連事業の拡大

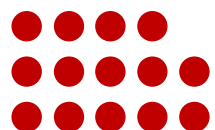
#### ②海外ビジネスの拡大

- 海外拠点を活用した事業拡大
- 制服ビジネスの海外展開
- 産業機材事業における海外生産・販売体制の確立

#### ③資産効率の改善

- 遊休地(社宅・工場跡地など)の再開発
- 低収益事業用地の再々開発

#### ④事業部内再編によるシナジー効果の創出

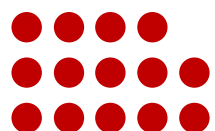


## 事業区分と投資方針

新中期経営計画の概要  
(2017～2019年度)

事業区分	対象分野	主要事業部門	投資方針
成長事業	機能素材	衣料繊維事業	更なる成長に向け、資源の重点配分を行う
	自動車関連	産業機材事業	
	環境、医療関連	産業機材事業	
	健康・スポーツ関連	人とみらい開発事業	
	介護、保育、キッズ	人とみらい開発事業	
	Eコマースビジネス	生活流通事業	
	海外ビジネス	各事業部門	
収益強化事業	ユニフォーム	衣料繊維事業	再編・効率化、高付加価値化・差別化による顧客価値向上により収益を強化していく
	商業施設運営	人とみらい開発事業	
	ホビー関連	生活流通事業	
安定収益事業	不動産事業	人とみらい開発事業	高収益を維持しながら着実な成長を目指す

- 事業領域をその成長段階に分け、最適な事業ポートフォリオを組み立てる
- 不動産事業、ユニフォーム、商業施設運営(ショッピングセンター)での安定収益を基盤として、成長事業への重点投資を行う
- 特定の事業に集中するリスクを考慮した分散投資を行う



## 数値計画

新中期経営計画の概要  
(2017～2019年度)

### 【グループ全体目標】

単位:百万円

	2015/11期	2016/11期 見通し	2019/11期 目標
売上高	102,854	103,000	120,000
営業利益	7,342	6,500	9,000
(営業利益率)	7.1%	6.3%	6.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,690	4,400	6,300
ROE	5.9%	—	7.0%

- 2019年11月期にて売上高1,200億円以上、営業利益90億円以上を目標とする。
- ROEについては、7%以上を目指していく。

新中期経営計画の概要  
(2017~2019年度)

## 【セグメント別目標】

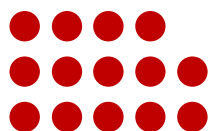
単位: 百万円

		2015/11期	2016/11期 見通し	2019/11期 目標
衣料繊維事業	売上高	42,248	40,000	45,000
	営業利益	2,162	2,500	3,300
産業機材事業	売上高	19,573	20,300	23,044
	営業利益	877	1,100	1,692
人とみらい開発事業	売上高	34,108	35,000	40,900
	営業利益	5,464	4,230	6,250
生活流通事業 (旧コンシューマー事業)	売上高	9,616	10,500	15,807
	営業利益	478	480	711

(注1)各事業の売上高には、セグメント間の売上を含む。

(注2)2016年度よりコンシューマー事業の通信・新規サービス事業を人とみらい開発事業へ移管している。  
2015/11期実績は新セグメントベースに置き換えた数値を参考として記載している。

➤ 各事業ともに既存事業の維持拡大、新規事業の創出により、増収増益を目指す。



## 【資本政策・株主還元】

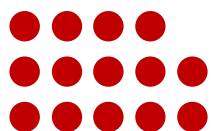
- ①成長投資と安定的な株主還元のバランスを志向する。
- ②成長投資については、研究開発投資、M&A投資、設備投資、人財投資など、中長期的な企業価値の向上の観点から積極的に実行する。
- ③株主還元については、減配しない安定的な配当政策を継続する。配当性向30%以上を目指し、利益水準に応じて配当を引き上げていく。自己株式取得を含む総合的な株主還元を充実させる。

## 【投資計画】

単位:百万円

中計3ヶ年における投資累計額	26,000
内訳) 設備投資	14,000
M & A・研究開発投資	12,000

- ①設備投資のうち、半分を成長投資(新規設備、能力増強、拠点新設など)に投入
- ②資金調達については、キャッシュフローおよび必要な場合は直接・間接金融による調達も図る



## 新中期経営計画の概要 (2017~2019年度)

### ①グループ経営の強化

グループ会社間および事業部間の連携強化やシナジー効果発揮により、グループ内コストの削減やグループ成長戦略を推進する

### ②人財戦略

- グループ会社のマネジメント層となり得るゼネラリストの育成・採用
- グループの拡大戦略を支える本社スペシャリストの育成・採用

### ③資産効率の改善

- ROICを用いた投資基準の明確化
- 赤字事業の見直し
- ROEについては中期的に7%以上を目指す

### ④M&A戦略

- 新規事業への進出
- 既存事業の拡充
- 事業部、グループ本社が連携した大型案件の推進

### ⑤研究開発戦略

既存事業の一步先を行く成長分野へチャレンジしていく



## 【人財戦略】

### ①グループ人事施策

「グループ内の人的資源の最大活用によるシナジー効果の創出」を目指す

- グループ横断的キャリア形成の促進による人財育成
- グループ横断的な適材適所の人財配置
- グループ会社社長に対する業績連動型報酬制度

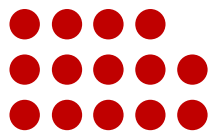
### ②ビジネスリーダーの育成

成長へのチャレンジ、変革へのチャレンジを通じて、新しい顧客価値を創造する  
ビジネスリーダーを育成する

## 【ブランド戦略】

①商品・サービスの魅カアップがブランドカアップに繋がると考え、各事業領域、  
各社がブランド発信を担う

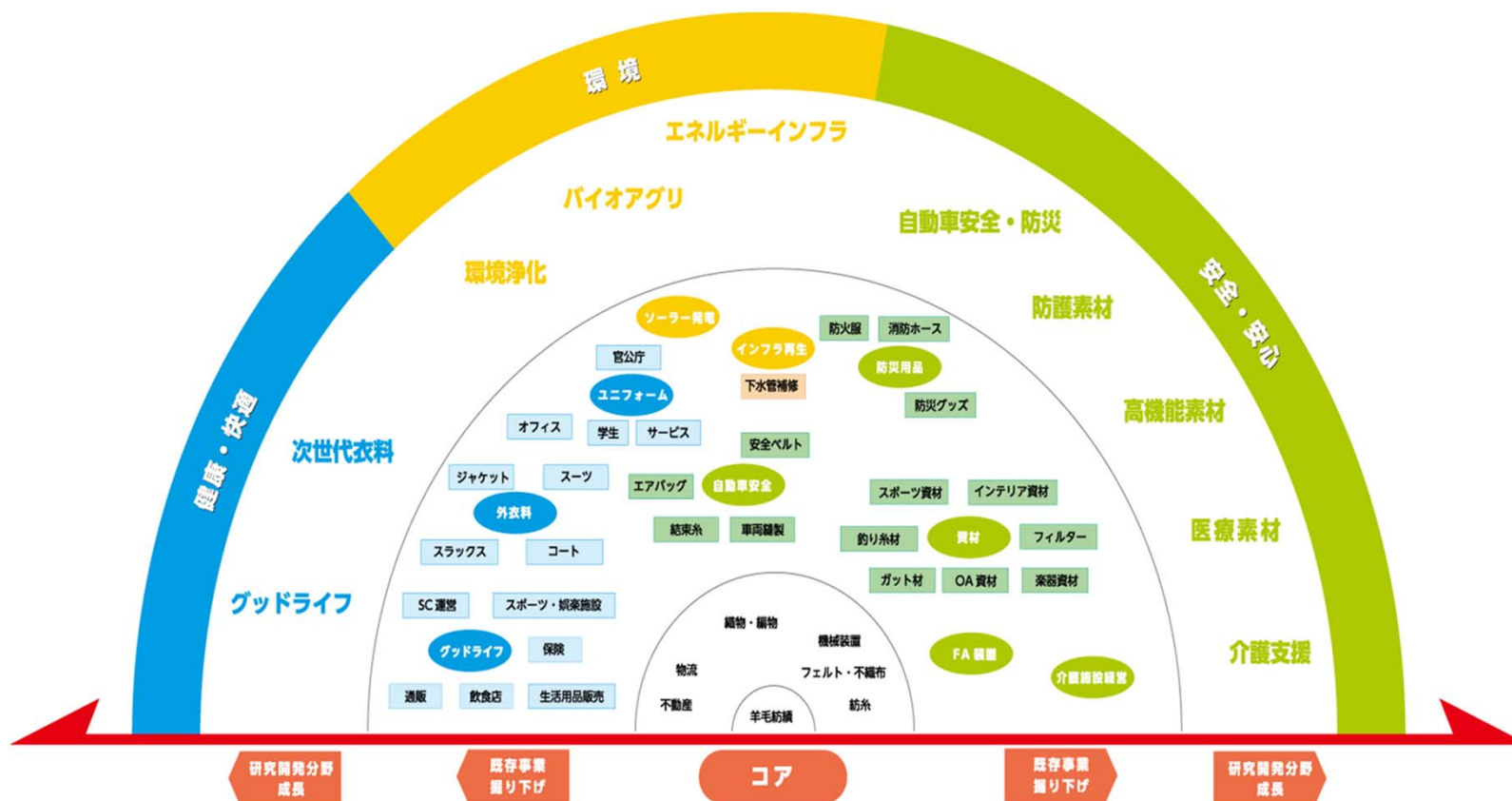
②「シナジー効果」と「グループ意識」を高めるため、インナーブランディングにも力を入れていく

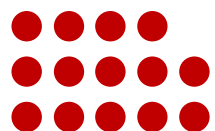


# 全社戦略

## 新中期経営計画の概要 (2017~2019年度)

**【研究開発戦略】** グループ会社が展開する領域の、更に一步先にある成長分野を研究開発領域とし、「健康・快適」「環境」「安全・安心」を軸に、新たなテーマ発掘と商品・素材・サービス・技術の開発を進めていく





## セグメント別事業戦略

新中期経営計画の概要  
(2017～2019年度)



### 衣料繊維事業

#### 事業内容

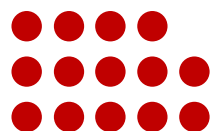
- ・衣料用途を中心とした高機能素材・製品の開発・製造・販売

#### 事業戦略

- ・ユニフォームを中心としたニッチな市場に、顧客ニーズを捉えた高機能商品を提供し、着実な成長と同時に収益力向上をはかる。
- ・地球環境に配慮した物作りを推進し、強みである「顧客からの信頼」を武器に、川下への展開をはかる。
- ・最先端機能素材・資材を開発し、積極的なグローバル戦略を推進する。

#### <取扱いアイテム>

- ・ユニフォーム事業：  
学校制服用素材、官公庁制服用素材、一般企業制服用素材など
- ・テキスタイル事業：  
一般衣料用素材、縫製品など
- ・売糸事業：  
ニット糸、ジャージ糸など



## セグメント別事業戦略

新中期経営計画の概要  
(2017~2019年度)



**NIKKE**  
Group

### 衣料繊維事業

既存事業では、収益体質を維持しつつ、海外を拡大する。加えて2016年度に新たに戦略に組み込んだ新規事業を発展させ売上・利益の拡大を図る。

#### ① 既存事業の維持・拡大

- ・戦略商材「MIRAIZ」(NAGARAGAWA系使用)を拡販する
- ・VOC活動を踏まえ、機能素材で欧州・北米向けテキスタイルの販売拡大を実現する
- ・ビジネスユニフォームのオリンピック特需を獲得する

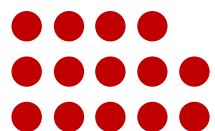
#### ② 新規市場の創造

- ・機能素材を拡大する(防災素材・防刃素材等)
- ・海外グループ会社を戦略拠点として、海外向け売糸事業及びユニフォーム販売事業に取り組む

#### ③ 製造力・開発力の強化

- ・積極的な設備投資と現場力の向上により、品質・生産性の維持・アップにつなげる
- ・VOCを活かしたスピード感のある開発体制を構築する

(※)「VOC(Voice Of Customer)」とは、企業活動において仮説をもって、顧客の要求・見方、競合他社や新規参入者の活動、市場の変化などを継続的に追跡・検証し、業績を向上させることと考えます。



## セグメント別事業戦略

新中期経営計画の概要  
(2017~2019年度)

### 産業機材事業



**NIKKE**  
Group

#### 事業内容

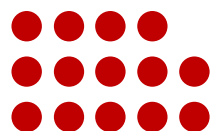
- ・産業用資材・生活用資材の開発・製造・販売
- ・産業用機器の設計・製造・販売
- ・環境・エネルギーシステム等の設計・施工・メンテナンス

#### 事業戦略

- ・裾野の広い産業機材分野に事業を多角的に広げ、新しい付加価値を創造し、持続的成長をはかる。
- ・ニーズが高まる環境・エネルギー・メディカル関連において、ソリューションとなる製品・技術の開発に取り組み、安全・快適な環境づくりに貢献していく。
- ・グループ内の技術・ノウハウ、情報を共有・連携することにより、成長国・地域向けの自動車関連ビジネスを拡大し、将来の収益の柱とする。

#### <取扱いアイテム>

- ・産業用資材：  
車両・電気・環境・OA業界向け産業用資材(不織布、フェルト、糸、紐など)
- ・生活用資材：  
スポーツ用品(テニス・バドミントンラケット)、釣具など
- ・産業用機械：  
産業用自動機器、環境・エネルギーシステム(ソーラー関連機器など)の設計・製造・販売



## セグメント別事業戦略

新中期経営計画の概要  
(2017~2019年度)

### 産業機材事業



**NIKKE**  
Group

海外における生産・販売体制の構築を行い、ニッチな市場でシェアNo. 1、収益向上を目指す。

#### ①産業用資材

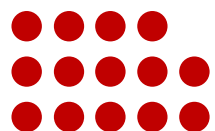
- ・車両用は海外拠点を活用し、現地生産も含めデリバリー・品質・コストでの優位性を確保する
- ・環境向はアジア市場をターゲットとした開発・製造体制を強化する
- ・医療・工業分野などの高付加価値品の開拓を行う

#### ②生活用資材

- ・マーケティングにより国内市場でのシェアアップを図る
- ・スポーツ分野ではブランド「ガットのゴーセン」の確立を行い、海外展開を目指す

#### ③産業用機械

- ・国内製造を軸とした精度と耐久性の向上を行うとともに、海外向けの設計・サービス・コストを実現する
- ・エネルギー・環境関連などの新規事業への取り組みを行う



## セグメント別事業戦略



新中期経営計画の概要  
(2017~2019年度)

### 人とみらい開発事業

#### 事業内容

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

#### 事業戦略

- ・地域ニーズを捉えこれを具現化した独自性のある商品・サービスを提供し、その地域で「元気な」「豊かな」「幸せな」未来を創出していく。
- ・拠点開発をグローバルに展開していく。
- ・常にCS(顧客満足)およびES(従業員満足)を追求し、地域で圧倒的No.1の商品・サービスを提供し続ける。
- ・グループ全体の所有資産の収益および資産価値の最大化を図る

#### <取扱いアイテム>

##### ・商業施設運営事業:

自社商業施設「ニッケコルトンプラザ」「ニッケパークタウン」の運営、他社商業施設の運営受託

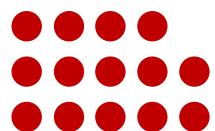
##### ・不動産事業:不動産賃貸、ソーラー売電事業

##### ・ライフバリューサービス事業:スポーツ事業(ゴルフ練習場、インドアテニス)、介護・保育事業など

##### ・通信・新規サービス事業:

携帯電話販売、アイスクリーム事業(サーティーワン)、ビデオレンタル・ブックストア事業(TSUTAYA)、キッズ事業(ニッケピュアハートキッズランド)など





## セグメント別事業戦略



新中期経営計画の概要  
(2017~2019年度)

### 人とみらい開発事業

地域のニーズを捉え、具現化し、地域に住む人々の生活や心に元気、豊かさ、幸せを提供し、未来を創り出していく。

#### ①不動産事業

- ・グループ内での共同プロジェクトによる新規事業の立上げ
- ・遊休地(社宅・工場跡地など)の再開発を行う

#### ②商業施設運営事業

- ・ニッケパークタウン・ニッケコルトンプラザのリニューアルによる顧客満足の上昇

#### ③スポーツ事業

- ・健康をテーマとしたスクール事業の展開
- ・ゴルフ・テニススクール+αの事業展開

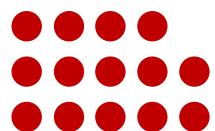
#### ④介護・保育事業

- ・ニッケファンが多い所有地をベースとした拠点開発
- ・新たに保育事業への取り組みを行う

#### ⑤通信・新規サービス事業

- ・フランチャイズ事業、キッズ事業(屋内型会員制遊園地)の新店出店による拡大





## セグメント別事業戦略



新中期経営計画の概要  
(2017~2019年度)

### 生活流通事業

#### 事業内容

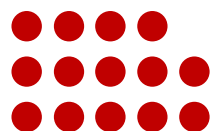
- ・既存の事業分野にこだわらない商品・サービスの開発と新規事業開拓
- ・商社機能を活かした、グループ内外に対する販売・物流の基盤強化の提案・実現

#### 事業戦略

- ・既存事業の深耕と成長に加え、異業種への参入や事業分野にまたがる業際ビジネスを実現し、収益の拡大を目指す。
- ・自由な発想で、消費者のニーズを捉えた商品・サービスを開発し、新たな価値・市場を創造する。
- ・ITを活用した販売ネットワークを構築し、物流システムの基盤強化を行うことで、グループ内外に対して、より優位性のある貿易・商品流通販売機能の提案・実現を行う。

#### <取扱いアイテム>

- ・生活関連商品：  
寝装品、イージーオーダー、手編毛糸、馬具・乗馬用品、貿易代行、100円ショップ向け卸など
- ・ホビー関連商品：  
スタンプ、スタンプインク、関連商品
- ・Eコマース事業：  
家具・寝装品、インテリア用品など
- ・物流、保険代理店



## セグメント別事業戦略

新中期経営計画の概要  
(2017～2019年度)



**NIKKE**  
Group

### 生活流通事業

既存の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する。

#### ①各事業セグメントの拡大

- ・新たなM&Aを実施しながら、それぞれの事業セグメント別に拡大を目指す

#### ②Eコマース事業

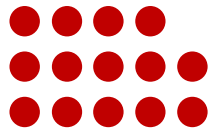
- ・新たにグループ会社となった「ナイスデイ」「ミヤコ商事」をEコマース販売のプラットフォームと位置付け、併せて新たな物流拠点を確立することにより、収益拡大を目指す

#### ③新規事業の発掘

- ・川上から川下までの領域で将来性、社会貢献性の高い事業を広範囲にとり取り扱う事業を指向する



# ESGへの取り組み

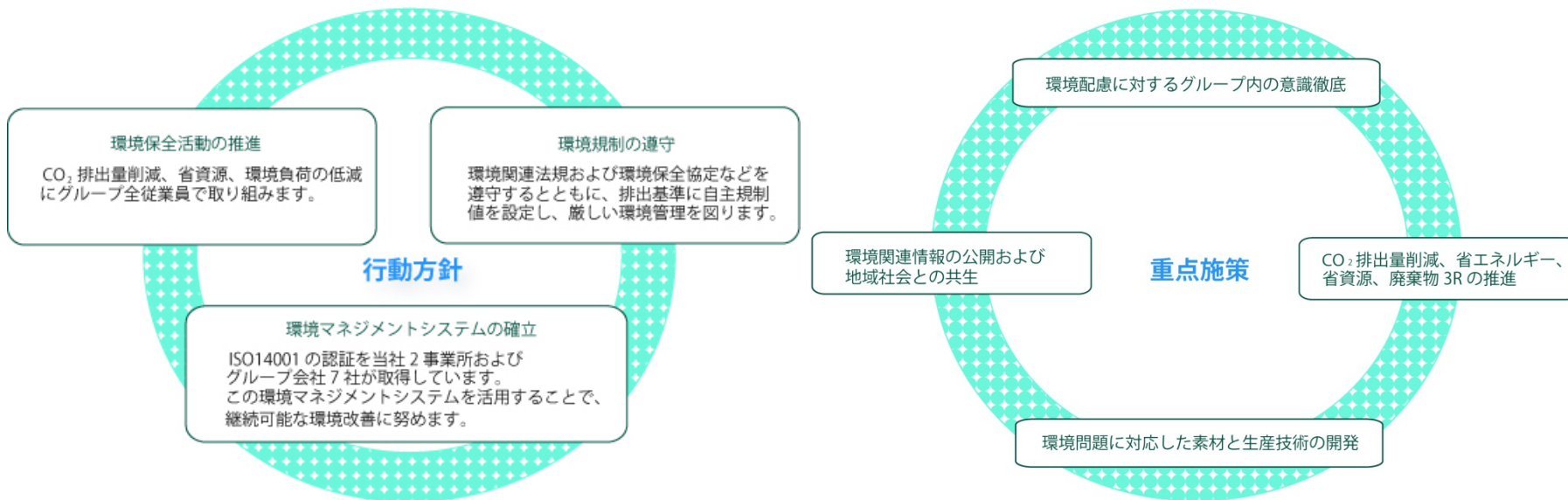


# E(Environment 環境)

## ESGへの取り組み

豊かな地球環境を次世代に引き継ぐために、地球環境保全を企業経営における優先課題とする

- ニッケグループは、企業理念に基づき、「環境への配慮と高い企業倫理により社会から信頼される企業グループを指向すること」を環境基本方針としている
- 特に地球環境の保全を最重要の課題と捉え、豊かで住みよい社会の実現に向けた企業活動に努めるため、4つの重点施策と3つの行動指針を定める



ESGへの取り組み

文化事業やスポーツなどの振興に積極的な支援を行い、社会に貢献する企業としての使命と責任を果たす

①文化

ニッケピュアハートイラスト大賞の開催

②地域貢献

加古川マラソン大会への特別協賛  
文化催事「工房からの風」

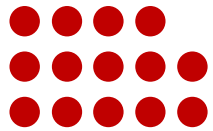


ニッケピュアハート  
Nikke Pure Heart  
イラスト大賞



MEGENAT  
AWARDS  
2016

「工房からの風」は  
メセナアワード2016において  
メセナ大賞を受賞しました。

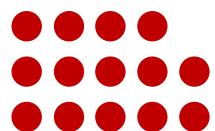


## ESGへの取り組み

長期安定的に企業価値を向上させるためには、コーポレートガバナンスの強化が重要であると認識し、「経営理念」「経営方針」に則り、企業の透明性を確保すると共に、株主をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまから信頼される経営を目指す

- ①2016年2月に「ニッケコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定、ホームページに掲載するなど、その考え方について開示する
- ②当社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及び監査を行う監査役会設置会社としている
  - ・取締役会については、知識・経験・能力のバランスと多様性をもった取締役8名（うち社外取締役3名）で構成、独立性の高い社外取締役を選任するとともに、3分の1以上を社外取締役としている
  - ・社外の識者からの監視並びに情報を受ける仕組みとして、独立した社外委員が半数以上を占めるアドバイザリーボードを設置され、役員の指名・報酬及び代表取締役から会社経営の根幹にかかる事項について報告を受け諮問に応じている





## ニッケグループの持続的成長について

- ニッケグループは、全てのステークホルダーにとって価値ある企業を目指し、「前年よりも成長する」という地道な積み重ねを行っていくことが大切だと考えております。
- そのために、グループの各事業が、理念に示した「みらい生活創造企業」にふさわしい、魅力的な事業を創造することを目標としてまいります。

### <注意事項>

本資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。