

## 変革への挑戦こそ社風



2017年度は、お陰様で売上、各利益とも過去最高値を更新し、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益では8期連続で前期比増益を達成できました。この成果は、株主の皆様、お客様、社会の皆様、そして社員たちのお蔭です。心から感謝申し上げたいと思います。

さてこの8期連続の増益は、安定的なユニフォームビジネスと不動産事業でキャッシュフローを固め、その他事業でポートフォリオの分散をはかるとともに成長ドライバーを構築するという収益のボラティリティの低いビジネスモデルを構築できたことによると思っています。

多角化のため当社事業はわかりにくいとの意見を頂くことがあります。しかし、祖業である羊毛紡績と当社資源を基盤に据え事業を多角化してきたこと、そして常に営業キャッシュフロー創出を念頭に進めてきたという点でブレはありません。

### 当社のビジネスモデル

当社の事業は、「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つからなります。

まず、当社の祖業である「衣料繊維事業」。その主力事業、ユニフォーム、特に学生服事業は、一般の繊維事業と異なり需要が極めて安定的です。ここでは全国1万5千校の個性に合わせて素材をアレンジし、それぞれの学校で生徒全員に毎年同じ色と質の制服を供給しなければなりません。そしてこれを天然素材であるウールで行うのです。学校別に色を分け、しかも天然素材で1年生から3年生まで同じ色彩を出すこと。そして4月の入学に合わせて一斉に供給する生産能力。これは創業以来120年ウールに取り組んできた当社の技術なくしては実現できないことです。

「人とみらい開発事業」では、海外移転した後の工場跡地を活用し、元々は従業員の働き場確保や、行政と連携して街を創ることが狙いでした。しかし、当社は、これを他人に運営を委ねるのでなく自らが運営することで、定期的・安定的な賃貸収入が稼得出来るようにしました。工場跡地を商業施設にする事例は他社にもありますが、施設運営やその施設のテナントサービスまで手掛ける企業は珍しいのではないのでしょうか。実は、私自身が、長くこの事業を担ってきたのですが、当時の社

長から、制服事業の弱点であるキャッシュの確保を図ることを念頭にこの事業を展開するよう指示を受けて仕事に向かったことを思い出します。

「産業機材事業」は、繊維工場の修繕部門が独立・発展した(株)ニッケ機械製作所、羊毛から作られるフェルト製造・販売のアンピック(株)、様々な糸を提供する(株)ゴーセンの3つのグループ会社で構成されます。2017年度は、自動車関連でのFA事業・資材の好調、中国向け環境フィルターや楽器用フィルターが好調でした。

また、「生活流通事業」は当社祖業である毛布の製造販売を行うニッケ商事(株)をベースに、グループ内外の販売流通サービスを担います。M&Aで新たに加わった企業が連結対象となるとともに、Eコマース事業で冬物軽寝具の販売が好調でした。これが「産業機材事業」の好調と合わせ、「衣料繊維事業」において制服事業以外の一般衣料事業等が不調であったことを補いました。事業ポートフォリオの分散の効果が上手く機能した結果であると評価しています。

異なる4つの事業でポートフォリオの分散を図り、そこから生み出されるキャッシュフローが、当社の財務内容の健全化と新たな投資・成長の源泉となります。

## 成長ドライバーの構築に向けて

昨年度は当社の10年後の姿を示す「RN130ビジョン」の第1次中期経営計画の初年度として、成長ドライバーをどのように作るかに注力しました。衣料繊維事業ではユニフォーム事業の海外進出、産業機材事業では自動車関係（FA、吸音材、結束紐等）の拡販、人とみらい開発事業は保育・キッズランド・介護・スポーツなどのライフサポート分野をドライバーとして試みています。介護では大型老人ホームをオープンしました。また認可保育所や学童保育「Kids Duo」の拠点も増やしてい

ます。ショッピングセンター内での「ピュアハートキッズランド」は、およそ1,000坪の規模で会員制の施設として運営し、近年4施設をオープンして合計9施設となりました。さらに兵庫県加古川市のショッピングセンターで開設したミーツテラスのようなコト消費にも取り組んでいます。生活流通事業ではEコマース事業に重点を置き、家具卸売販売会社ミヤコ商事にグループに入っただき基盤を作りました。4事業ともに予定通り伸びていくと見えています。

## 新しい挑戦 — 海外とEコマースビジネス —







今後一層の成長を指向するに際しては、成長加速投資としてのM&A戦略は外すことができません。社内に専門チームを設け、日々案件の検討を進めています。最近の例を挙げましょう。

まず、昨年10月に機械商社の(株)エミーを買収しました。これは同社が海外22か国に持つ販売網の活用が目的です。当社の海外販売比率は10%に達しておらず、海外展開は事業ポートフォリオ分散の視点からも不可欠なものでした。昨年の産業機材事業が中国で大きく販売を伸ばし収益に貢献したことから分かるように、今後の成長は海外市場へ展開なくしてあり得ません。

また、本年の3月、家電やインテリアの一般消費者向け通販サイトを運営する(株)AQUAを買収しました。第四次産業革命、IoT・ビッグデータ、AI等がコアとなる技術革新が進む中、事業環境は大きく変化します。当社にはショッピングセン

ター事業もあり、充実したリアル店舗網を持ちますが、将来を展望すればリアル市場の成長は限定的で、今後Eコマースがこれに取って代わると見えています。ニッケ商事(株)等どちらかと言えばBtoBに偏っていた感のある既存の機能を(株)AQUAと一体化させ、川上から川下まで一気通貫のEコマースビジネスのバリューチェーンを構築できることになりました。また顧客の購買行動の数値化も、リアル店舗では困難ですがネットでは容易になります。これを活用しながら当社グループの幅広い事業を包括したクロスセルという新ビジネスモデルの構築を進めます。この事業は現在の安定的収益基盤の一つであるショッピングセンター事業の補完に留まらず、今後、ニッケグループ全体の成長を大きく牽引するドライバーのひとつとなると見えています。

### ■事業区分と投資方針

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		
	健康・スポーツ関連	 人とみらい開発事業	
	介護、保育、キッズ		
	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

## 多角化経営の効果

当社は繊維産業をめぐる大きな変化の中で多角化を進めてきました。そこでは自社の事業資源を確認し、成長分野での拡大を常に念頭においてきました。また、環境変化に応じて商品を変え、商流を膨らませてきました。これは当時最先端であった羊毛産業に参入し、その後、鉄道や航空機にまで事業を発展させてきた創業者、川西清兵衛翁のDNAによるものだと思います。一方で当社は創業以来、堅実さを極めて重視する社風であったことも付け加えておきたいと思います。

この多角化の中で得たものが極めて多いことも加えておきたいと思います。それは新たに加わった仲間、彼らが新しい流れを生み出してくれることです。M&Aに際しては私自身が必ず相手方の社長にお目にかかります。素晴らしい経営者だと思ったときだけM&Aの話を進めます。新たに加わってもらった社長に、当社既存の会社数社の社長を委ねた事例もあります。彼らは当社の新ビジネスの担い手です。

## ESGへの取り組み

ニッケグループは創業以来、環境にやさしい天然素材であるウールを社会に提供しています。そして、「人と地球にやさしく、あったかい企業グループ」であることを経営理念に掲げ、環境保全活動に取り組むとともに、人間家族や地域社会への貢献に力を注いできました。「21世紀は環境の世紀」と言われています。地球温暖化の防止・循環型社会の構築・生物多様性の保全等、環境保全はこれから益々重要な活動となっていくでしょう。かけがえのない地球環境を健全な状態で次世代に引き継ぐことは、私たちに課せられた使命であり、責任であると考えます。

その役割を果たす為、企業自身もまた持続的に成長・発展しなければなりません。その上でステークホルダーの皆様からの信頼を得ることは必要不可欠です。信頼の基盤は、「誠実な経営」であることと、コンプライアンスのレベルを超えて「倫理的に行動すること」であると考え、ガバナンス体制の強化にもいち早く取り組んでいます。ニッケグループは、伝統を大切にしながらも立ち止まらず革新と挑戦を重ね、2016年12月3日に創立120周年を迎えました。今後も「環境」「安全・安心」「健康・快適」を重点テーマに、事業活動を通じ様々な社会課題の解決に向け、新しい価値の創造に取り組んでいきます。

もう一つ、M&Aへの積極的な取り組みの中で「ROIC」による投資基準が定着したことがあるでしょう。取締役会では各事業部が手掛けるM&Aや投資案件を巡って、役員や事業部長が「ROIC」をもとに喧々譁々の議論を行います。このコンセプトが当社全体に定着してきたことは経営者としても嬉しいことです。

ROICによる投資基準

**目標数値 8%以上**

〈ROIC計算式〉

ROIC(Return On Invested Capital) = 投下資本利益率

**税引後営業利益 ÷ 投下資本**

## 地球にやさしい繊維 「ウール」

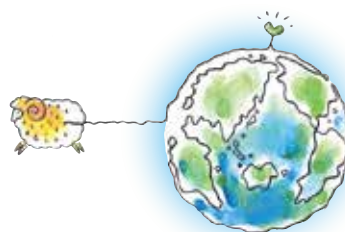
ウールは"自然なもの"であり  
"環境負荷の少ないエコ素材"です。  
ニッケグループは地球にやさしい繊維  
「ウール」の素晴らしさを発信しています。

大自然の贈物

天然のエアコン

WOOLは土に還る

WOOLはくりかえし育つ

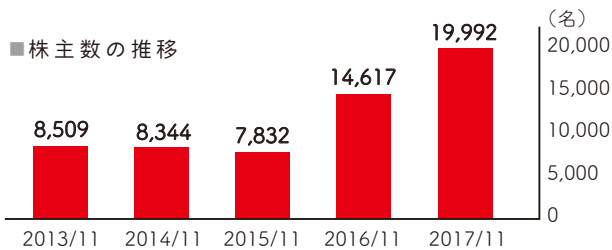


## 株主の皆様へ

これまで主に財務の健全性や成長投資への取り組みについて述べてきました。しかし最も大切なことは株主の皆様への還元です。当社は減配しない配当施策を継続、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きます。また、自己株取得を含む総合的な株主還元を充実させていきます。

また、私が中心となり、IR部門、財務部門、企画部門が一体となった体制を構築し、機関投資家の皆様との対話を積極的に行っています。ここで頂いた意見を経営の参考とさせていただいています。その一例が株主数の増加による当社株式の流動性の向上です。各種の施策により株主数は2015年の約8千名様から2017年の2万名様に増加いたしました。そして今後も機関投資家様、個人投資家様双方から愛され、当社株式を長期にわたり保有頂ける企業をめざしたいと考えております。

さて私は2016年の2月に社長に就任して以来、当社の国内外の各拠点を回り続けています。過去に働いたことのある工場、営業拠点、介護施設等のみならず、M&Aで新しく加わった仲間達と話し、当社の事業が如何に多岐にわたっているかを改めて確認しました。しかし振り返ってみると1896年の創業以来、変化を続けてきたことはわが社の伝統でもあります。これからは堅実・慎重さを前提に、新たな事業を取り込みながら、しなやかに「変革」し、社会、そして株主の皆様はその成果を還元したいと思っています。そして多様な業務に取り組む社員それぞれの資質や献身、成長を実感できたことこそが最も印象に残ったことかもしれません。改めて感謝の念を伝えたいと思っています。



ニッケグループはこれからも  
しなやかに変化を続けていきます