
**ニッケグループ中長期ビジョン
リニューアル・ニッケ130
(RN130ビジョン)**

2016年1月14日

ニッケグループ中長期ビジョン(RN130ビジョン)

ニッケグループが中長期ビジョン(NN120ビジョン)の実現を目指しスタートして7年が経過しました。ビジョン策定時と比較して、グループを取り巻く経営環境は更に不確実さを増しています。NN120ビジョン策定時点では1,000億円を超えていた連結売上高は一旦800億円台に落ち込んだものの、グループ挙げての経営努力により、再び1,000億円を回復できる状態まで持ち直してきました。

このような経営環境下で各事業、各グループ会社はそれぞれの市場に対し、その事業内容を多種多様に変化させながら収益の拡大を目指してきました。しかしながら、順調に拡大している事業もあれば、残念ながら縮小している事業もあるのが現実です。また、経営戦略や運営体制にしても、機能しているものもあれば、そうでないものもあります。

そのような現状を踏まえ、「ポストNN120ビジョン」として、「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、経営戦略を再構築し、中長期的な企業価値の向上を目指していくものです。

Ⅰ. 中長期ビジョン策定の背景



■外部環境

少子高齢化、国内人口減少
為替変動
原料費・エネルギー費の高騰
国力の低下
ネット社会、世界レベルでの競争
モノ消費からコト消費へ

■内部環境

技術力の維持向上
サービス力を蓄積
事業部門間でのシナジー強化
事業構造再編の必要性
ステークホルダーとの信頼関係強化



激変する経営環境のもとでは、
自ら、「考え」「行動に示し」「変革」しなければ衰退していく。



経営理念である”情熱と誇りをもってチャレンジして行く”
次なる目標として、新たな中長期ビジョンを策定します。

2016年の創立120周年に向けた羅針盤として、ニッケグループの目指す方向性とあるべき企業像を明確化。

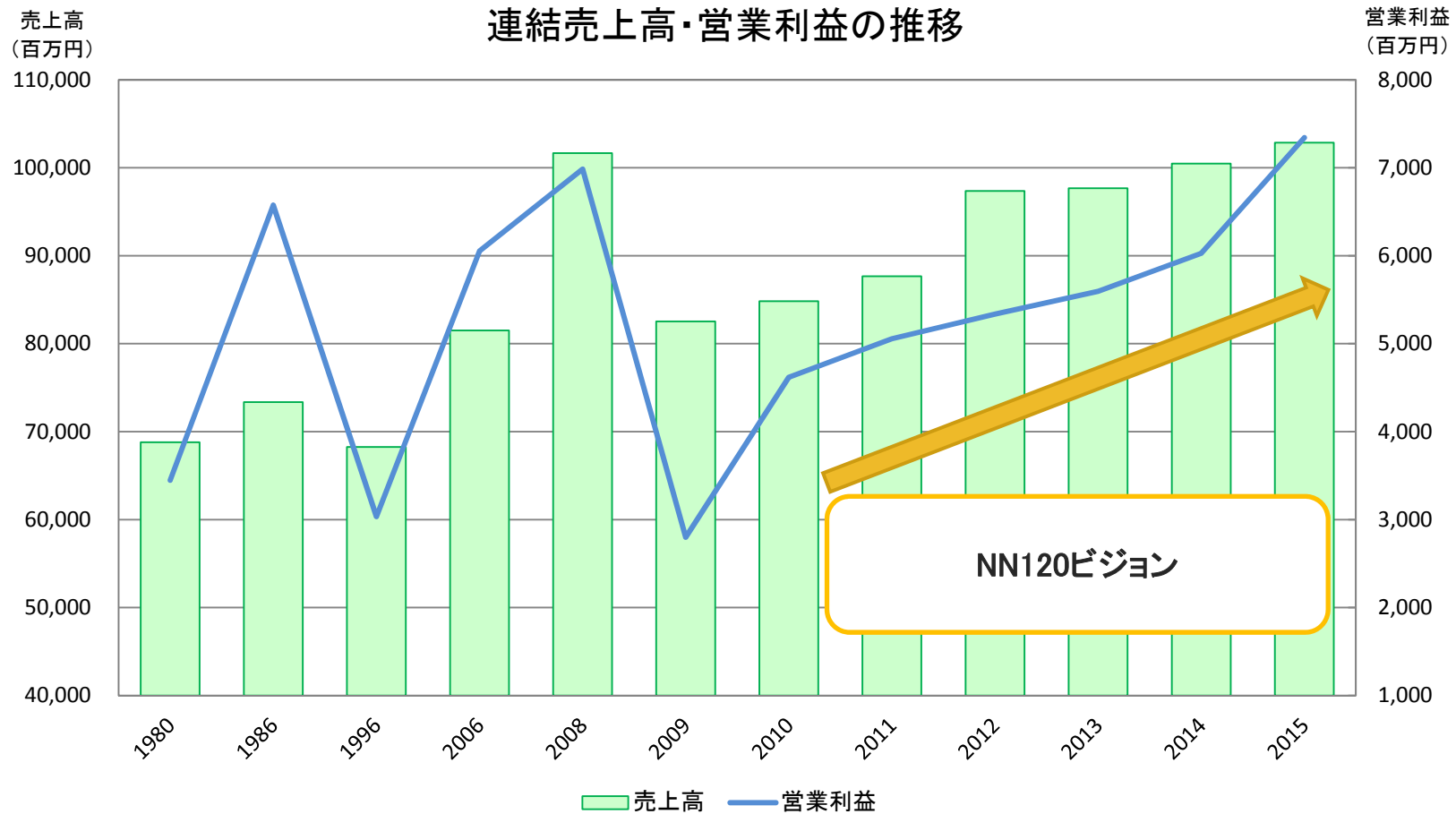
「繊維」「非繊維」の意識をなくし、全ての事業を「本業」と位置付けて成長発展を目指す。

「前の年より少しでも成長を」



事業の選択と集中、事業内容の転換、新規事業の拡大をはかり、収益基盤の強化を実行いたしました。

結果、6期連続で増収増益を達成しました。



しかしながら、NN120ビジョンで掲げた各事業領域の目指す姿に道半ばであり、RN130の成長戦略に引き継ぐことといたしました。

II. RN130における経営戦略体系



<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。

<趣旨>

- ・「チャレンジ」とは、自ら、「考え」「行動に示し」「変革」していくことです。
- ・すべての事業でグローバル展開へチャレンジすることを掲げます。
- ・“人と地球に「やさしく、あったかい」”はニッケグループのいずれの事業にも当てはまるものです。「やさしく、あったかい」は日本人が持つ独特の感性であり、グローバルに出ていくなかでの武器であると考えております。
- ・競争激化の中で勝ち残るための唯一の手段として、商品・サービスの差別化が次の10年の最大の課題と考えます。これを実現するために「VOC (Voice Of Customer)」(※)の精神をグループ全体へ浸透させ、新商品、新規サービス、新規ビジネスの開発につなげます。
- ・多様なグループ会社が、それぞれの市場で勝ち抜ける人財を広く(世界を含め)グループ内外から求め、多様な「知」を集結することにより、事業を革新・発展させていきます。

(※)「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。

(1) 未開の分野に目を向け、技術とサービスを磨くことにより、オンリーワンの地位を築き、安定した収益を確保します。

(2) 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ます。

経営資源の配分については、特定事業に集中するリスクを考慮しながら、収益性の高い事業に重点配分することにより、グループ全体の価値向上を目指します。

<収益強化事業>

再編・効率化、高付加価値化・差別化による付加価値向上により収益を強化していく

<成長事業>

更なる成長に向け、重点的に投資を行う

<安定収益事業>

高収益を維持しながら着実な成長を目指す

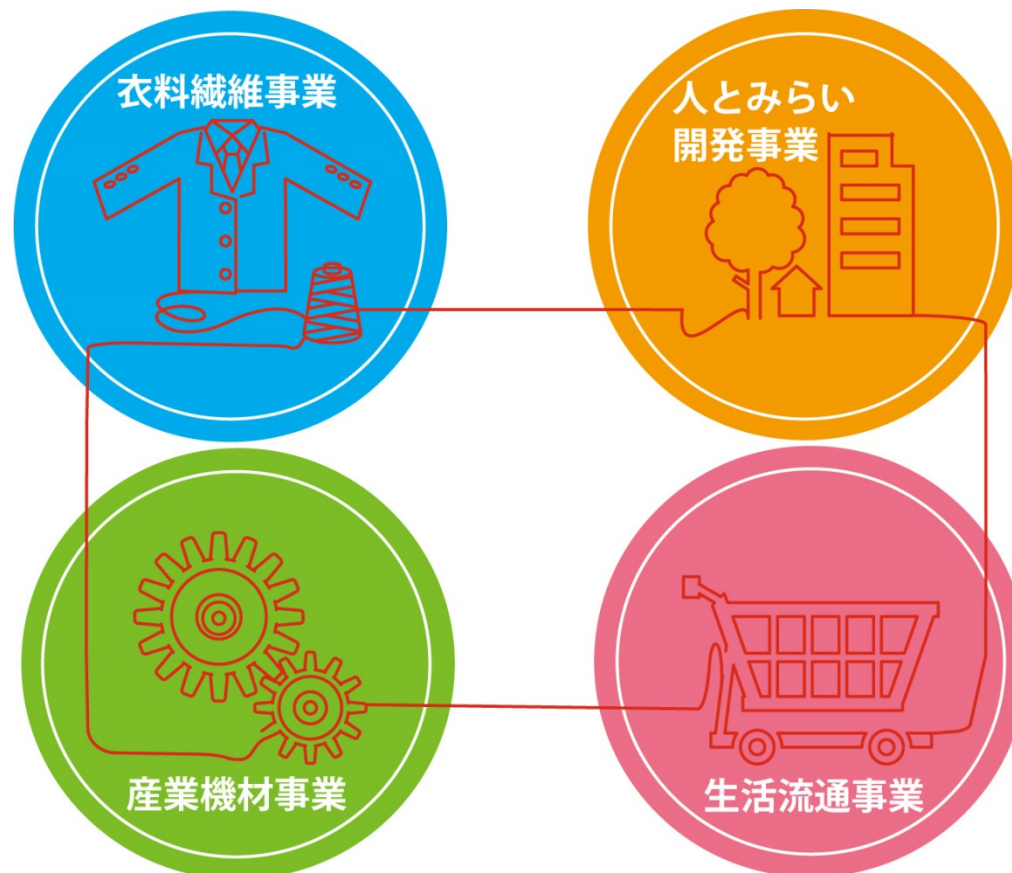
(1) ニッケグループの組織体制について

4事業領域(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)からなるディビジョンカンパニー制とし、スピーディーな事業運営をはかります。

(2) 事業領域

事業領域については、現行の4事業領域が事業戦略・シナジー発揮において最も事業価値を生み出せる括りと考えております。

各事業とも「VOC」を戦略化し事業展開を図り、単なる「プロダクトアウト」から「マーケットイン」活動へ進めていきます。



- 各事業領域内・事業領域間の連携、シナジー効果創出をはかってまいります。
- 経営環境は刻々と変化するものであり、それに合わせた事業領域・戦略も持続していくものではないと認識しております。環境の変化に伴う事業領域の見直し・組み換え、事業戦略の見直しを適時実施していきます。



A.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

B.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。

- ①ニッケの技術を生かした顧客ニーズに刺さるウール由来の先端素材やハイブリッド素材の開発に取り組んでいきます。
- ②顧客ニーズを捉えた開発を進めていくため、国内・海外でVOCを徹底します。
- ③各事業は、商社機能を強化し、川下への展開をはかることで、収益力を向上させます。
- ④ユニフォームの海外展開ならびに機能素材のグローバル展開を積極的に進めます。



産業機材事業

A.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

B.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。

①事業の中核をニッチ分野におき、成長が見込める東南アジア、北米等で販路を拡大していきます。

②グループ会社は多様なアイテムや商流を持ちますが、インフラの共同利用や技術開発、人財交流、商流簡素化、各種情報の共有等の連携を進め、ビジネス拡大をはかります。



A.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

B.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。

- ①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きます。
- ②事業本部内での相互関係を強化し、「街づくり」「拠点開発」の選択肢を広げていきます。
- ③グループ全体にわたり所有する資産を管理し、その資産全体の利用において最大収益を産み出し、ひいては資産価値の最大化を実現してまいります。



生活流通事業

A.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

B.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。

- ①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きます。
- ②川上から川下までのすべての領域で将来性、社会貢献性の高い事業を広範囲に取り扱う事業を目指します。

Ⅲ. グループ総合力の発揮



自ら「考え」「行動に示し」「変革していく」能力をもった、チャレンジする人財を育てていくという経営理念・経営方針のもと、「人財理念」と「人財ビジョン」を次のとおり掲げ、人財戦略に取り組んでまいります。

<人財理念>

- ・社員の使命は、仕事を通じて自ら学び成長することです。
- ・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。

<人財ビジョン>

①チャレンジする人財であること

形成した目標課題に主体的に取り組み、何度でも果敢に挑戦しやり遂げる人を目指します。

②高い認識力を持つ人財であること

正しい方向のチャレンジは高い認識力から生まれます。外部環境、内部環境を踏まえて、「一番の問題は何か？」を幅広い視野、外向き志向、柔軟な理解力で「発見」し、自分の果たすべき役割を認識することが出来る人を目指します。

③規律ある人財であること

自らを律しながら、目標に向かって一貫して突き進む人を目指します。

④倫理観に富み、誠実な人財であること

倫理観に基づいて判断し、行動する人を目指します。

誠実な真心と思いやりで、あらゆる事柄に対処していく人を目指します。

【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します

海外研修・留学、ジョブ・ローテーションなどの「経験による学習」と顧客の真の声（VOC: Voice of Customer）から経営戦略を導くための「概念化による学習」を通して、『ビジネスリーダー』の育成を図ってまいります。

【ニッケ・ビジネスリーダー育成コース】

入社	～	20代後半～35才	35才～	40才前後	40才代	
・配属、OJT	・配属先にて実務経験 現場で鍛える	・海外経験（海外研修・留学）	・各ポストでリーダー経験 現場で指導力磨く 複数回のジョブ・ローテーション	・ニッケ管理職 ・グループ会社管理職・役員	・グループ各社社長 （既存／新規会社）	・ニッケ役員

※ **厳しい現場で鍛え**、試練を乗り越えることにより、ビジネスリーダーとして必要な幅広い知識や技能、効率的な仕事の進め方などを学習します。

【グループ人事施策】

多様な事業を抱える事業複合体のニッケグループは、グループ各社が「各々の事業を自律的に拡大する遠心力」を高めると同時に、「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」を目指す必要があります。前述のビジネスリーダー育成・登用をグループ全体で実施するとともに、シナジー効果創出と各社の自律的な拡大のため、下記をグループ人事施策として掲げます。

- ・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

新たな顧客価値の創造・・・研究開発の強化

①VOC (Voice of Customer)

お客様の声から潜在ニーズを掘り起こし、人々の生活と心を豊かにする新しい価値を創造していきます。

②社会貢献

環境・健康・快適・安心・安全のスパイラルアップを目指した研究開発に取り組み、社会に貢献する商品とサービスを創造していきます。

③オープンイノベーション

グループ各社・各部門が持つ要素技術の融合と研究機関や他企業とのコラボレーションにより独自性のある商品を創造していきます。

<研究開発ビジョン>

～人と地球にやさしくあったかい研究開発を通して社会に貢献する～

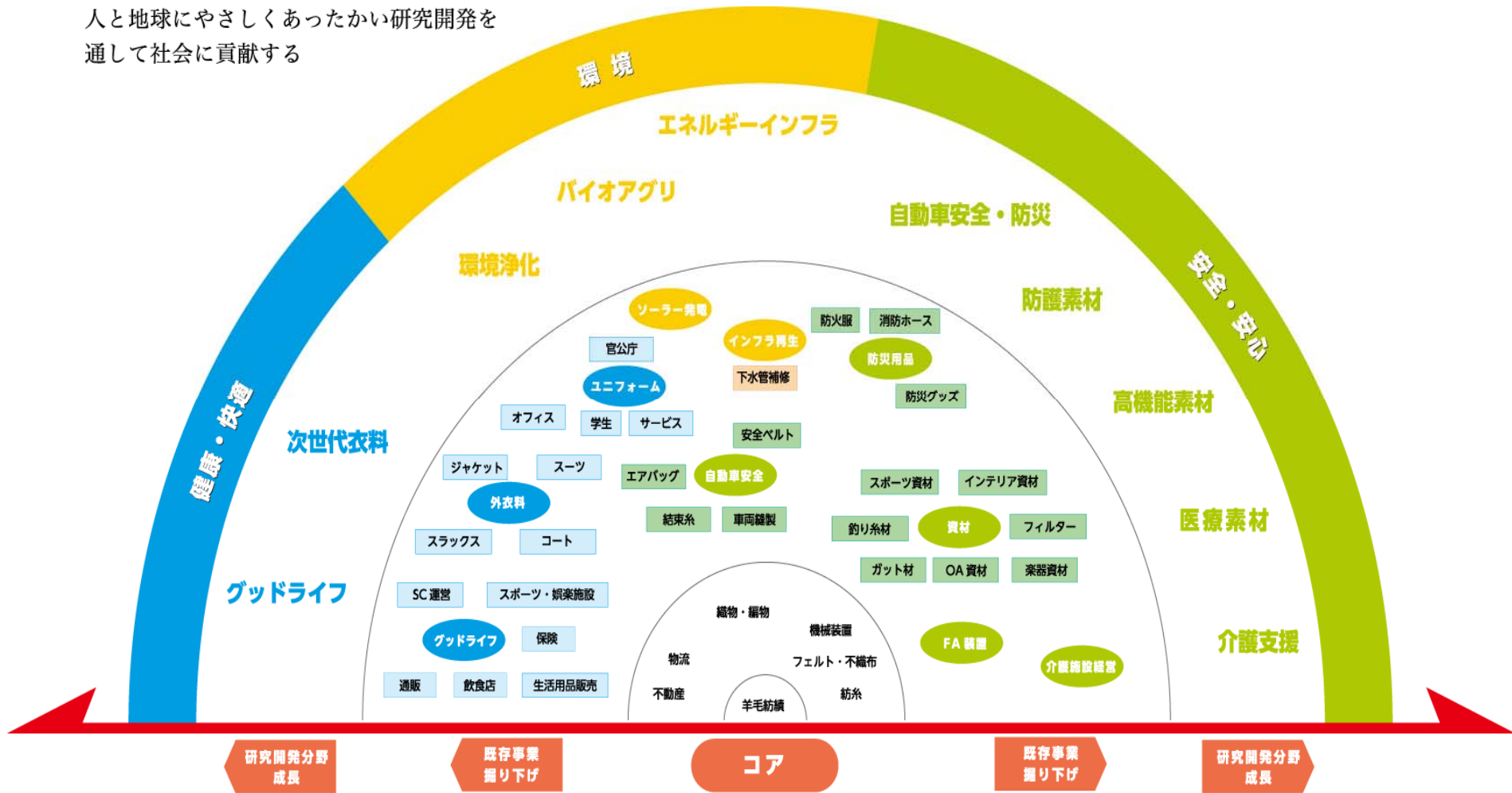
研究開発センターは既存の事業領域の一步先を行く成長分野に情熱と誇りをもってチャレンジしてゆく

【研究開発の方向性】

研究開発センターはグループ各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」を軸にして、新たなテーマ発掘と商品・素材・サービス・技術の開発を事業部門と共に進めてまいります。

研究開発ビジョン

人と地球にやさしくあったかい研究開発を通して社会に貢献する



原点に立ち戻り、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、ディビジョンカンパニー制のもと、各事業領域、各社がブランド発信を担います。

グループ経営を推し進めていくなかで、グループ会社・事業本部・グループ本社の相互理解を高め、「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まいります。

【「日本毛織」から「ニッケ」へ】

ニッケグループは、「毛紡織」から脱皮し、「衣料」「産業資材」「拠点・不動産開発」「サービス」「流通」などの事業複合体へと変革を進めております。

ステークホルダーの皆さまから、名実ともに事業複合体「ニッケ」が認知された時点で、通称社名「ニッケ」を正式社名として変更いたします。

4. 業績評価指標について

事業の業績評価指標については、売上高や営業利益(率)とともに効率性指標として「ROE」を重点項目といたします。ROEは事業部指標にも採り入れ、ニッケ版社内ROE(N-ROE: NIKKE-ROE)を設定いたします。

事業の効率化を図ることは企業として当然に求められることです。その一つの指標として「ROE」を事業部レベルまで落とし込むことにより、各事業部門での意識付け、全社の資本効率の向上に繋がってまいります。

IV. 10年後のニッケグループの姿



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。

資本政策については、成長投資と安定的な株主還元のバランスを志向いたします。

成長投資については、研究開発投資、M&A投資、設備投資、人材投資など、中長期的な企業価値の向上の観点から積極的に実行してまいります。

株主還元は、利益水準に応じて持続的に配当水準を引き上げていくことを基本方針とし、自己株式取得を含む総合的な株主還元を充実させてまいります。

RN130ビジョンは、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ものです。

このビジョンを具現化していくためのフェーズ1と位置付けられる、2017年度（平成29年度）を初年度とした「RN130第一次中期経営計画（3ヶ年）」の策定に引き続き着手致します。

本資料中の見通しおよび事業計画についての記述は、作成時に入手可能な情報と合理的と思われる予想に基づき作成したものです。従いまして、当社グループを取り巻くビジネス環境の変化やその他の予測しえない理由により、その結果は異なる可能性があります。