

ニッケグループ

RN130ビジョン

リニューアル・ニッケ

第3次中期経営計画

(2024～2026年度)

2024年1月12日

ニッケ（日本毛織株式会社）

東証プライム市場 3201

2026年12月、ニッケグループは創立130周年を迎えます。



ニッケ加古川工場（1915年（大正4年））

今から約130年前、ニッケ（日本毛織株式会社）は1896年に設立されました。創業者である川西清兵衛は、当時の日本経済発展に伴う毛織物需要の拡大において、自国での製造が少なく輸入品に頼っている状況を憂い、当社を設立することで国家に貢献することを志しました。川西清兵衛は、成長市場がどこにあるのか先を読むと共に、夢とロマンを求める企業家精神をもって、ニッケを羊毛業界のリーディング・カンパニーへ築き上げました。



現在、ニッケグループは「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事業領域をすべて本業とし、創業者のチャレンジ精神を引き継いで、環境の変化とともにしなやかに変化し成長してきました。創立130周年に向けたRN130第3次中期経営計画（2024～2026年度）を着実に遂行し、RN130ビジョンで掲げたありたい姿「みらい生活創造企業」を目指してまいります。

ニッケグループは繊維業を祖業として、時代の変化を捉えしなやかに変化し、成長してきました。

**現在では4事業領域すべてを本業とし、
「みらい生活創造企業」に向かってチャレンジを続けています。**

繊維業（祖業）

<繊維関連技術を活かした製商品の開発>

保有技術（糸、織布、
染色・整理、編、縫製）



衣料繊維事業

ユニフォーム
スクール・ビジネス

テキスタイル・ヤーン
紳士・婦人物生地、糸、
ニット製品

合織テキスタイル

メディカル関連
医療機器・資材

保有技術（不織布・フェルト、糸・
紐、染色・整理・加工、機械製造）



産業機材事業

自動車関連
内装・緩衝材、縫製糸、
モーター結束糸、FA設備

環境関連
フィルター

その他産業関連
OA・家電向け資材、カーペット、
半導体関連装置・画像検査装置

生活関連
ラケットスポーツ関連、
フィッシング関連、楽器用資材

<資産価値の向上>

自社所有地（旧工場跡地など）の
開発および自社コンテンツの開発



人とみらい開発事業

商業施設運営
コルトンプラザ・パークタウン

不動産開発
不動産開発・賃貸、
ソーラー売電、建設事業

ライフサポート
保育・学童保育、介護、
スポーツ関連

通信・新規サービス
携帯販売

<販売機能の強化>

商社・Eコマース機能の強化（繊維
商材の販売から、生活関連商材への
拡充を進める）



生活流通事業

寝装品・業務用品
寝装品、業務用毛布、
災害備蓄用毛布

生活雑貨
生活家電・雑貨、家具、
OA用フィルム

ホビー・クラフト
スタンプ用インク・スタンプ、
手編毛糸、乗馬用品

その他
コンテナ販売、保険代理店

- ・人とみらい開発事業は、単なる遊休土地の賃貸・売却ではなく、これら財産を活用した事業開発を行い、グループとしての資産価値向上を図っていく。
- ・生活流通事業は、Eコマースなどの販売機能を強化するとともに、繊維商材から生活関連商材へとアイテム拡充を図る。
- ・メディカル関連は、ニッケグループの繊維技術（糸、紐、不織布、編など）を活用し、医療へと繋がる製品を提供する。

	2020年度（実績）	2023年度（実績）	2026年度（目標）
売上高	1,049億円	1,135億円	1,300億円
営業利益 （率）	90億円 (8.6%)	110億円 (9.7%)	130億円 (10%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	71億円	76億円	88億円
ROE	7.7%	7.0%	8%目標

● 成長事業への投資

海外ビジネスの拡大、製造バリューチェーンの強化

海外テキスタイル・ニット製品事業の育成、自動車・環境関連の拡大、不織布事業の強化、リサイクルビジネスへの取り組み
不動産開発事業の推進、Eコマースビジネスの強化

● 株主還元の強化

配当性向について、現行の30%目安から順次切り上げ、第3次中計最終年度での35%を目指す

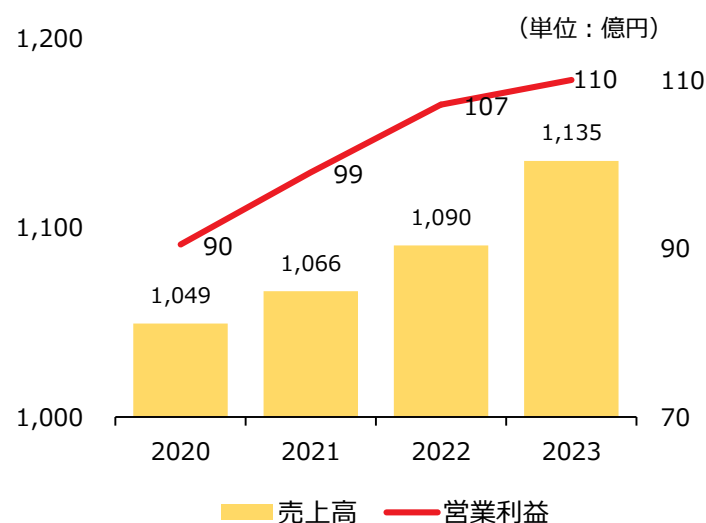
● 資本収益性の向上

生産性向上、低収益不動産の再開発・再々開発、事業の選択と集中
ROE8%目標の達成とPBR1倍超を目指す

01 ニッケグループRN130第2次中期経営計画 （2021～2023年度）の振り返り

- 02** ニッケグループRN130第3次中期経営計画
（2024～2026年度）
- 03** 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
- 04** ESGへの取り組み

(単位：百万円)		第2次中期経営計画（2021～2023年度）						
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度			2020年度 対比	中期経営 計画対比
	実績	実績	実績	計画	期初業績予想	実績		
売上高	104,915	106,619	109,048	127,000	121,000	113,497	108.2%	89.4%
営業利益	9,048	9,900	10,707	11,500	11,000	11,016	121.8%	95.8%
(率)	8.6%	9.3%	9.8%	9.1%	9.1%	9.7%		
経常利益	12,655	9,784	11,715	11,700	11,400	11,634	91.9%	99.4%
親会社株主に帰属 する当期純利益	7,121	8,308	7,283	7,800	7,300	7,643	107.3%	98.0%
R O E	7.7%	8.4%	7.0%	7.0%以上	7.0%以上	7.0%		



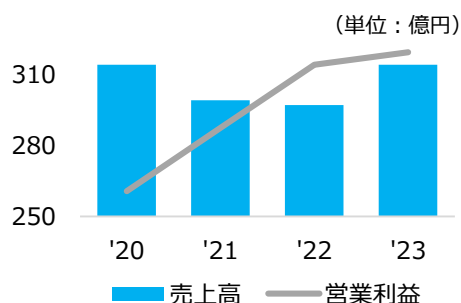
- 第2次中期経営計画は、RN130ビジョンへ向けて加速していく3年間と位置付け、新型コロナウイルスの影響を注視しながら着実に業績を回復させ、2019年に達成した過去最高の売上利益を更新することを目標とした。
- 事業再編に伴う売上縮小をM&Aでカバー、急激な環境変化におけるコスト増などあるものの、生産性向上や事業再編により利益率は向上した。中計期間通して増収・営業利益増益となり、安定して100億円以上の営業利益を計上できる経営体質となった。ROEも7%台まで向上した。
- 目標の一つである「2019年度に達成した過去最高の営業利益を更新する」については中計2年目（2022年度）に前倒しで達成し、2期連続で更新した。中計最終年度（2023年度）については計画数値に若干未達となるものの、各利益については期初の業績予想を上回ることができた。



衣料繊維事業

(単位：百万円)

	2020実績	中計2023	2023実績	中計比
売上高	31,399	36,700	31,359	85.4%
営業利益	2,216	3,650	3,323	91.0%



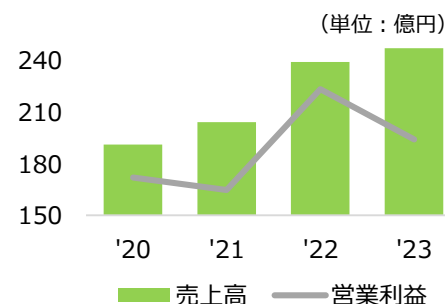
コロナ禍における行動制限などから海外事業の展開が遅れる。エネルギー費の高騰などの影響を受けるが、利益率の高いアイテムへの絞り込みと製造における省力化・効率化への取り組みから営業利益率は大幅に向上。



産業機材事業

(単位：百万円)

	2020実績	中計2023	2023実績	中計比
売上高	19,057	27,200	24,713	90.9%
営業利益	1,289	2,150	1,586	73.8%



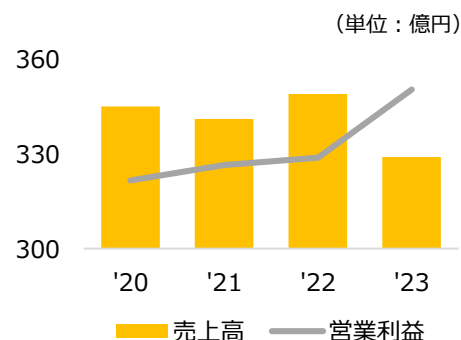
(株)フジコーのグループ化による生産体制の統合や海外拠点の活用などシナジー創出により、2022年度に事業部として過去最高の営業利益を更新。2023年度は中国景況悪化の影響とコスト増から利益率が低下。



人とみらい開発事業

(単位：百万円)

	2020実績	中計2023	2023実績	中計比
売上高	34,468	37,400	32,870	87.9%
営業利益	5,949	6,650	7,086	106.6%



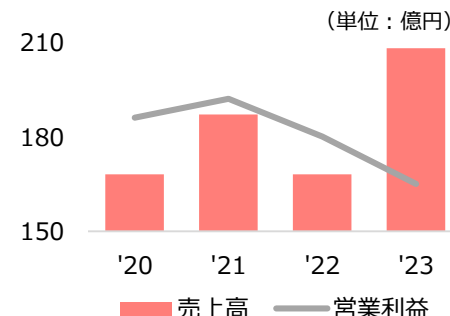
ニッケコルトンプラザのリニューアルを実施し好調に推移。不動産開発では低収益不動産の再開発・処分を進め東京ビルの建替を進行中。ライフサポートでは新規拠点を開設し、安定運営と収益向上に取り組む。事業再編を進め、売上は減少するも益率は大幅に向上、2023年度は事業部として過去最高の営業利益を更新。



生活流通事業

(単位：百万円)

	2020実績	中計2023	2023実績	中計比
売上高	16,783	20,700	20,799	100.5%
営業利益	1,168	1,550	555	35.8%

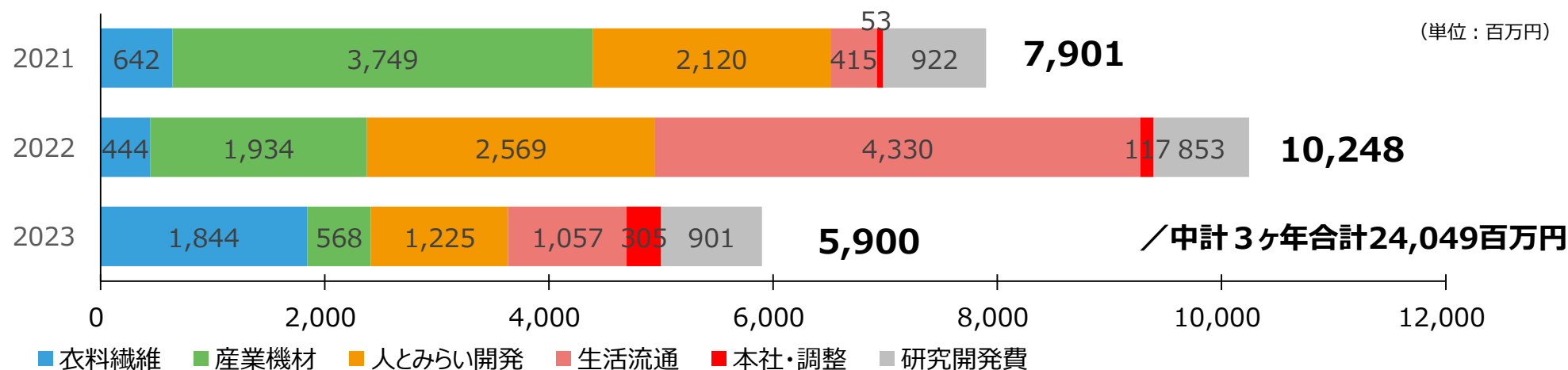


コロナ禍におけるEC事業の拡大と3件のM&A実行により業績は大きく拡大した。EC市場における競合の増加や仕入価格・物流費・広告宣伝費用などの上昇から収益性が低下。

注) 売上高にはセグメント間の売上高は含んでいない。

2021～2023年度

成長投資（設備・研究開発投資およびM & A投資）の実績推移



- コロナ禍における資材調達や検収遅れ、投資基準を踏まえた精査などにより、第2次中期経営計画での成長投資枠450億円に対し、3ヶ年投資実績は約240億円となった。
- 投資進捗も鑑みて機動的な自己株式取得を実施し、3ヶ年累計で約54億円（約5百万株）を取得。

2021～2023年度に

M&Aにより グループ化した子会社の 2023年度業績貢献額

	M&A社数	売上高	営業利益
2023年度連結業績		1,135億円	110億円
M&Aによりグループ化した子会社の 2023年度業績 ※	4社	102億円	6億円
連結合計に占める比率		9%	5%

※ 営業利益にのれん償却額（約2億円）は含まず。

① 成長事業や新規事業・合理化への資源の重点配分および ② 海外ビジネスの拡大

衣料繊維事業：中国事業では学生服について市場環境の変化から戦略見直し、ビジネスユニフォームとテキスタイルの展開に取り組む。ニッケ独自の「糸」を活用した商品開発を進め、ニット製品事業への取り組みを進める。製造分野においては、省エネ・省人・自動化への取り組みを進め、製造コストの上昇を抑えることができた。

産業機材事業：環境関連分野において、高機能フィルター「アドミレックス」の中国生産設備を増強するも本格稼働が遅れ、2024年度以降の業績貢献を見込む。グループ化した(株)フジコーとは生産体制の統合や海外拠点の活用など連携を進め、不織布事業強化への体制を整えた。

人とみらい開発事業：商業施設「ニッケコルトンプラザ」リニューアルを実施し好調を維持。不動産開発分野では低収益不動産の再開発・処分を進め、東京ビル建替えも進行中。ライフサポート分野は新規拠点を開設するも安定運営と収益向上に努める。事業ポートフォリオの見直しによる事業再編に取り組む。

生活流通事業：Eコマース事業が拡大するも競合の増加や仕入品価格や物流・広告宣伝費などのコスト増が続く。M&Aを3件実施（(株)ワイワイ、サンコー(株)、(株)インテリアオフィスワン）。

メディカル関連：生体吸収性シート「Pawdre」について薬事承認が当初の計画から遅れる。2024年度以降の業績貢献を見込む。

③ 資本効率の更なる向上

ROEは継続して7%を上回り、2021年度には8%超を達成した。ROE8%以上を継続的に達成できる経営体質の構築が必要。

④ 事業部内再編によるシナジー効果の創出

各事業部内において、連携強化と効率化を目的として事業再編や会社統合を実施した。一方で事業部間のシナジー効果創出や連携は進んでいない。

- 急激な環境変化のなかで事業ごとに好調な年もあれば不調な年もあるが、これらが相互補完することにより営業利益は継続して100億円台を超え、安定した収益基盤の構築が進んでいる。
- 一方で、収益の太い柱は依然として国内ユニフォームと商業施設・不動産開発事業であり、将来に向けての柱が育っていない。海外事業を始めとして、成長事業の育成が遅れていると認識している。

01 ニッケグループRN130第2次中期経営計画
（2021～2023年度）の振り返り

02 ニッケグループRN130第3次中期経営計画 （2024～2026年度）

03 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

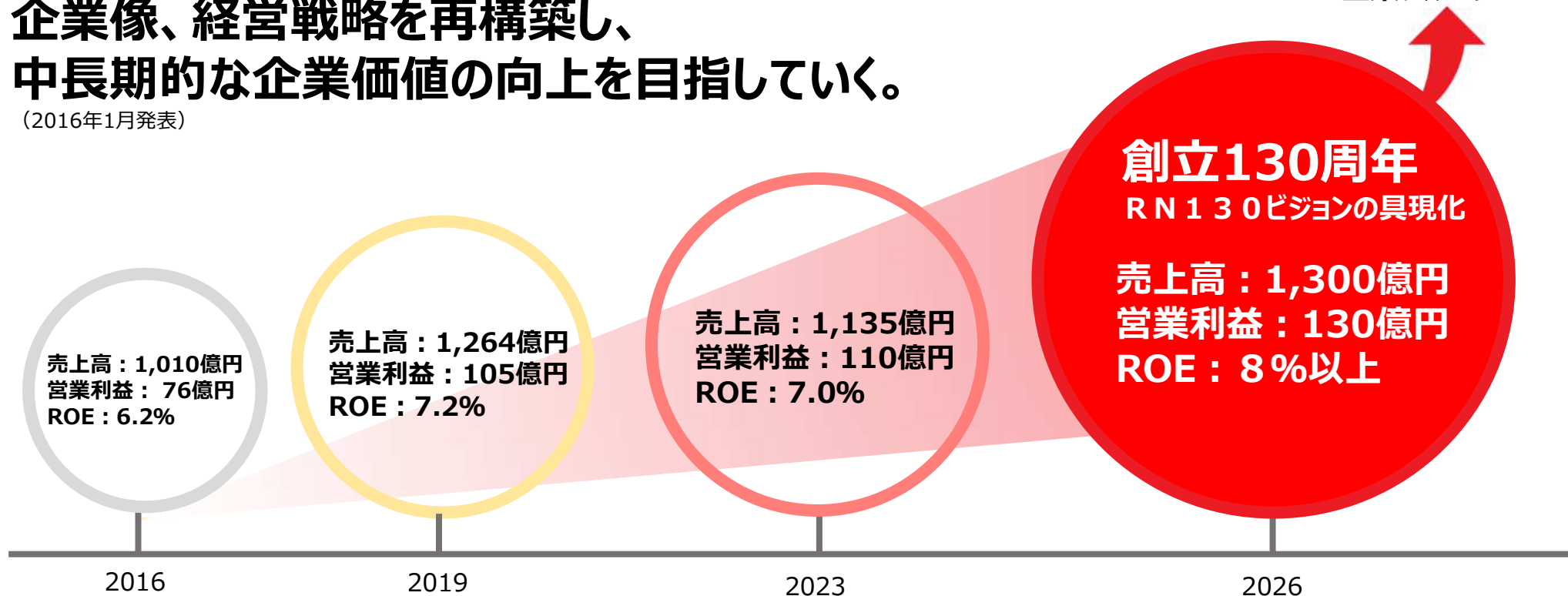
04 ESGへの取り組み

中長期ビジョン「ニッケグループRN（リニューアル・ニッケ）130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。

（2016年1月発表）

売上高
2,000億円
企業グループへ



創立130周年

RN130ビジョンの具現化

売上高：1,300億円
営業利益：130億円
ROE：8%以上

第1次中計

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次中計

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次中計

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。

「NN120ビジョン」「RN130ビジョン」を通して

明確化された以下の経営理念体系に基づき、第3次中期経営計画を推進してまいります。

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。"

経営理念

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。

グループビジョン

経営方針

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。

基本戦略を実現するために「3つの投資」を実行していく。

● 商品開発・合理化・省エネ設備への投資 ● 顧客拡大のための投資 ● 人財投資

① 成長事業や新規事業、合理化（省エネ・省人・自動化）への資源の重点配分

- 衣料繊維事業**：成長ドライバーの育成（海外テキスタイル、ニット製品）、製造強化（省エネ・省人・自動化）、バリューチェーンデジタル化による生産性向上、製造バリューチェーンの強化（国内モノづくりの強化とリスク分散）
- 産業機材事業**：自動車関連（EV対応）・環境関連（高機能フィルター「アドミレックス」）の拡販
不織布事業の収益強化（アンビック㈱と㈱フジコーを統合し新会社「㈱エフアンドエイノウンワーズ」設立）
海外ビジネスの拡大（海外拠点の設備投資、海外販売の拡大）、リサイクルビジネス（古着反毛）への本格参入
- 人とみらい開発事業**：不動産開発事業の推進（東京ビル再開発、神戸ビル改修、一宮遊休地・伊丹土地・コルトンプラザ南側開発など）
商業施設や保有不動産のリニューアルによる顧客満足・資産価値向上、不採算物件の見直し
ライフサポート事業の運営体制強化
- 生活流通事業**：Eコマースビジネスの強化（物価高騰・競争激化への対応、海外Eコマース、商材拡充）
SPA（製品小売り）バリューチェーン構築、物流構築
- メディカル関連**：新製品の投入と拡販（生体吸収性シート「Pawdre」など）、再生医療分野への挑戦

- ② 海外ビジネスの拡大
- モノづくりは国内強化と地政学リスクも鑑みた再構築、販売は海外での拡販を推進
 - 衣料繊維事業におけるテキスタイル・ニット製品事業の拡大
 - 生活流通事業における越境Eコマースの取り組み
 - 産業機材事業における海外事業拡大（「アドミレックス」「ヒメロン」の拡販、海外拠点の設備投資）

- ③ 資本効率の改善
- 低収益不動産の再開発・再々開発、切り離し
 - 事業の選択と集中を徹底し、構造改善や撤退・分離、投下資本の組替えを推進

④ 事業部内・事業部間におけるシナジー効果の創出

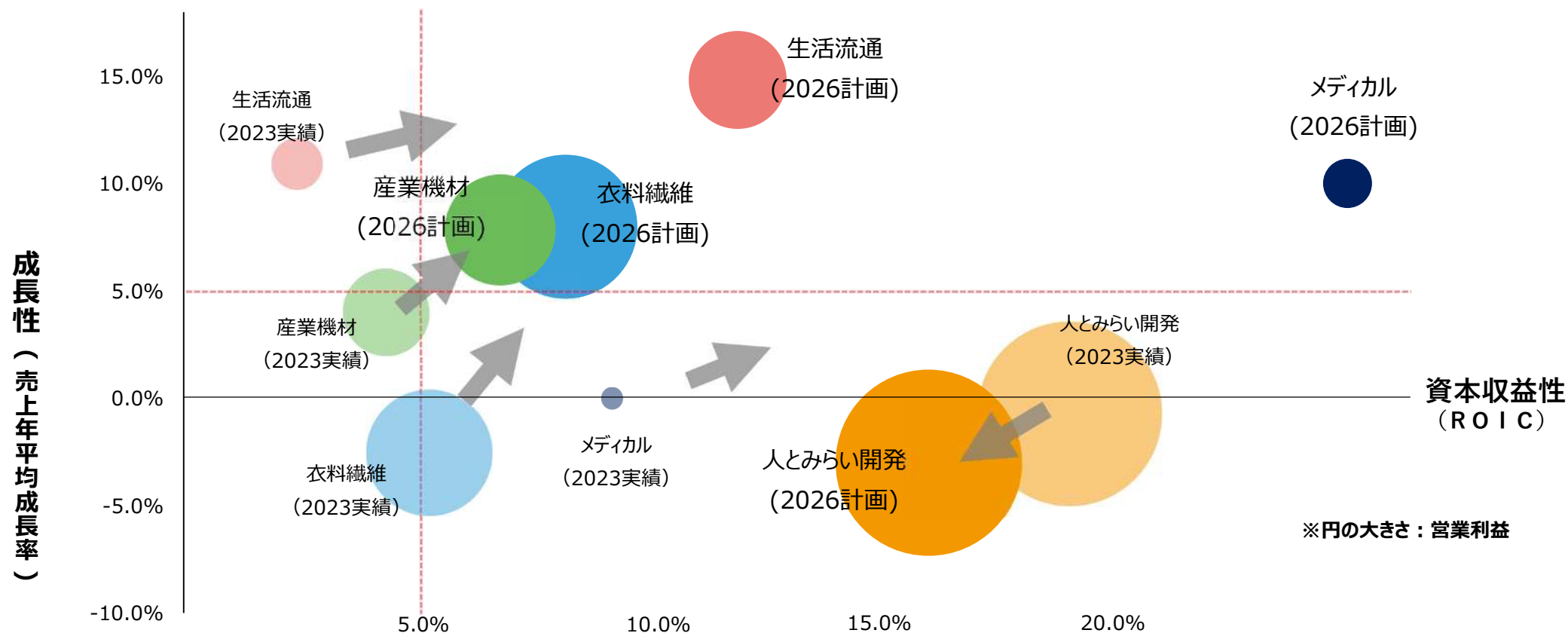
新型コロナウイルスの影響が残るなかで、ウクライナ情勢の長期化、中東情勢の緊迫、資源・エネルギー価格の高騰や為替の変動に伴う物価上昇など、以前にも増して不透明な経営環境が続いている。ニッケグループにおける中長期の経営環境として以下を認識している。

 衣料繊維事業	● 日本では少子化により学生数が減少。海外市場への取り組みは必須。 ● 世界の衣料市場が回復していくなかで、国内生産による優位性と海外展開が鍵となる。 ● 国内産地の疲弊が進み、バリューチェーンの再構築が必要。 ● SDGsに謳われる持続可能な社会の実現、環境配慮型素材、多様性がキーワードとなる。
 産業機材事業	● 自動車関連分野は中国市況の影響を受けるも回復基調。EV化などの技術発展によるビジネスチャンスに引き続き期待。 ● 環境関連分野は各地で規制強化が進みビジネスが拡大、家電・OA分野は海外での拡大を見込む。 ● リサイクルビジネスなどSDGsを意識した市場の拡大が見込まれる。
 人とみらい開発事業	● 地域密着型ショッピングセンターは堅調に推移。不動産開発分野では省エネビルなど資産価値を高めた物件の引合いが増える。 ● ライフサポート分野では介護・保育関連市場は引き続き拡大していくものの、アフター・コロナにおける運営手法やサービスの構築が必要。
 生活流通事業	● エコマースの盛り上がりはアフター・コロナにおいて落ち着きを見せるものの、その利便性から拡大基調は変わらない。 ● エコマースによるボーダレス化から、海外勢やメーカー直販も含め競争が増加する。仕入品価格や物流費、広告宣伝費用の上昇基調も続く。
メディカル関連	● 国内外において、医療機器・医薬用品業界は拡大していく。 ● 長期的には再生医療分野の市場が拡大していく。

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。

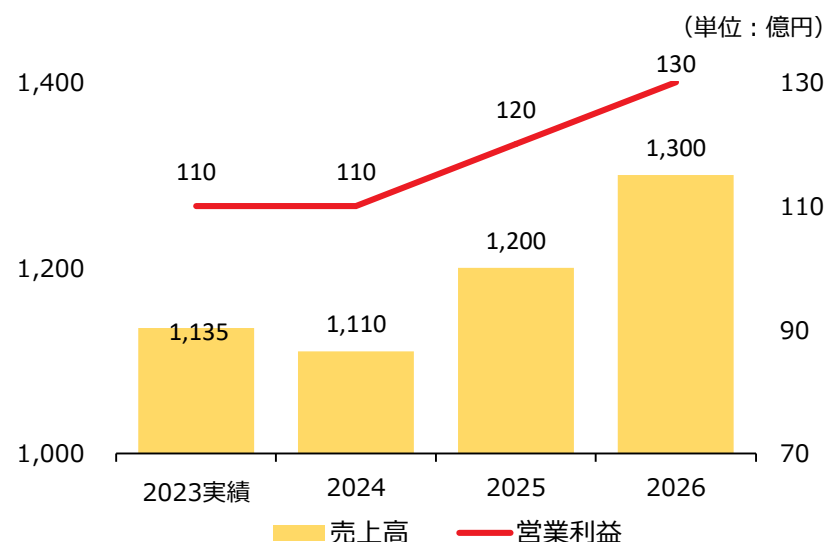
事業区分	対象分野	主要事業部門		投資方針
成長事業	海外ビジネス	各事業		更なる成長に向け、資源の重点配分を行う
	リサイクルビジネス	各事業		
	環境関連ビジネス	各事業		
	ニット製品事業	衣料繊維		
	自動車関連	産業機材		
	不動産開発	人とみらい開発		
	Eコマースビジネス	生活流通	各事業	
	メディカル関連	グループ本社		
収益強化事業	機能素材	衣料繊維		再編・効率化、高付加価値化・差別化による顧客価値向上により収益を強化していく
	合繊テキスタイル	衣料繊維		
	不織布事業	産業機材		
	生活関連資材（スポーツ他）	産業機材		
	商業施設運営	人とみらい開発		
	ライフサポート分野 （健康・スポーツ、介護・保育など）	人とみらい開発		
	生活関連商材	生活流通		
安定収益事業	ユニフォーム事業	衣料繊維		高収益を維持しながら着実な成長を目指す
	不動産賃貸（既存物件）	人とみらい開発		

「衣料繊維事業」と「人とみらい開発事業」でキャッシュフローを創出し、各事業における開発投資やM&Aなどにより、次の事業の柱を育てていく。



- 衣料繊維事業は、更なる効率化を図るとともに、売上成長を目指す。
- 産業機材事業は、不織布事業の強化、自動車関連・環境関連の拡大を図る。
- 人とみらい開発事業は、事業再編に伴い売上は減少するものの、益率向上により利益額を増大する。
- 生活流通事業は、収益性を改善するとともにM&Aにより商材拡充を図る。
- メディカル関連は、開発商品の拡販により益率向上を図る。

(単位：百万円)	第2次中期 経営計画	第3次中期経営計画 (2024～2026年度)			3ヶ年成長率 2023年度対比
	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	
	実績	計画	計画	計画	
売上高	113,497	111,000	120,000	130,000	114.5%
営業利益	11,016	11,000	12,000	13,000	118.0%
(率)	9.7%	9.9%	10.0%	10.0%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,643	7,700	7,800	8,800	115.1%
ROE	7.0%			8.0%目標	



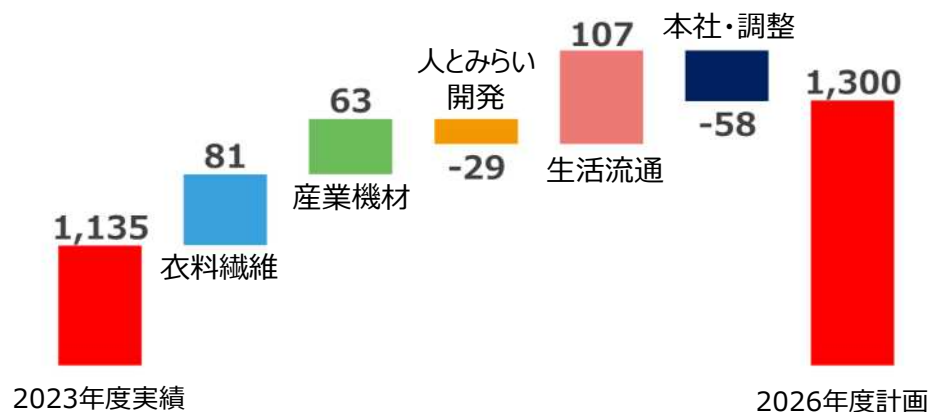
- RN130ビジョンの最終フェーズとして、未開の分野に目を向け、「高機能商品」「地域NO.1サービス」の開発と提供へ挑戦し、各事業が描く「みらい生活創造企業」の具現化を目指す。
- 中計初年度（2024年度）については、事業再編による売上縮小はあるものの、益率の向上により前年並みの利益を目標とする。
- 着実に「前年よりも成長」し、中計最終年度における過去最高の売上・各利益の更新を目標とする。併せて資本収益性を意識した経営を推進し、ROE8%目標の達成とPBR1倍超を目指していく。

(単位：百万円)		第2次中期 経営計画	第3次中期経営計画 (2024～2026年度)				3ヶ年成長率 2023年度対比
		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度		
		実績	計画	計画	計画		
衣料繊維	売上高	31,359	32,500	35,500	39,500	126.0%	
	営業利益	3,323	3,450	3,700	4,300	129.4%	
産業機材	売上高	24,713	26,000	29,000	31,000	125.4%	
	営業利益	1,586	1,850	2,100	2,550	160.8%	
人とみらい 開発	売上高	32,870	26,000	26,500	30,000	91.3%	
	営業利益	7,086	6,200	6,250	7,200	101.6%	
生活流通	売上高	20,799	24,500	26,000	31,500	151.4%	
	営業利益	555	1,350	1,750	2,000	360.4%	

注）売上高にはセグメント間の売上高は含んでいない。

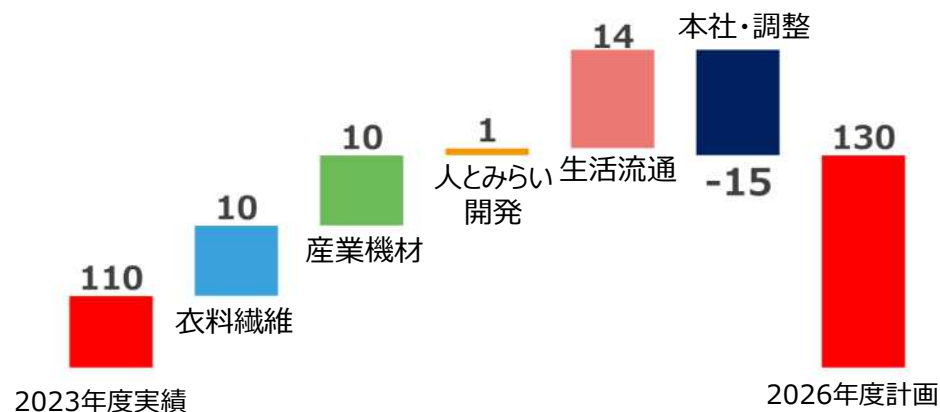
売上高増減内訳

(単位：億円)



営業利益増減内訳

(単位：億円)

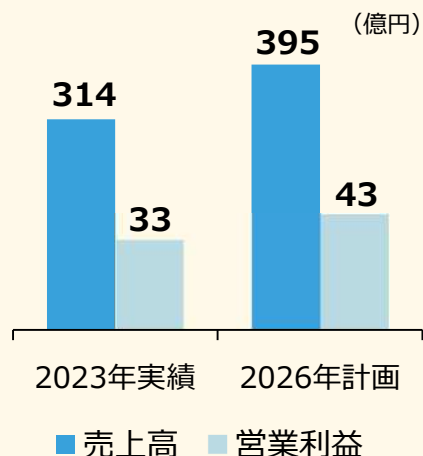




衣料繊維事業

中計3ヶ年の成長

売上高 126.0%
営業利益 129.4%



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

基本方針

＜「国内利益最大化」「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。

具体的施策

＜スクールユニフォーム＞

- 効率性を徹底した生産体制の構築。
- アパレルとの計画生産における連携。

＜ビジネスユニフォーム＞

- 組織一体化によるオペレーションコスト低減、供給機能の強化。
- 縫製品売上の拡大による収益性向上。

＜テキスタイル・ヤーン・ニット製品＞

- 海外市場における成長と短納期要求への対応強化。
- ニッケ独自の「糸」を最大限に活用したスポーツ・インナー市場への製品展開。
- 製造・販売・開発が一体となった、製品起点・アパレルとしての商品開発機能を得る。

＜合繊テキスタイル＞

- 欧米・アジア・国内での着実な拡販と新規顧客の開拓。

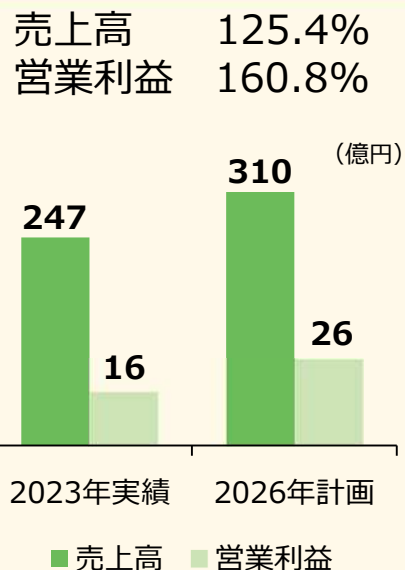
＜製造分野＞

- 省エネ、省人化・自動化への積極的な投資。
- バリューチェーンデジタル化による生産性向上。
- 地政学リスクを考慮した国内外製造バリューチェーンの構築。



産業機材事業

中計3ヶ年の成長



事業内容

自動車関連分野、環境関連分野、その他産業分野、生活関連分野における製品、資材、技術、サービスなどの提供

基本方針

- 自動車関連、環境関連を中心とした収益拡大。
- 海外販売の拡大。
- 不織布事業の収益拡大。
(アンビック株と株フジコーを経営統合し新会社「株エフアンドエイノンウーブンズ」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。
- 各事業における更なる構造改善の推進。

具体的施策

＜海外拡販＞

- 高機能フィルター「アドミレックス」の中国新工場での量産開始と拡販。
- 不織布「ヒメロン」の海外向け拡販。
- 海外顧客に対する現地対応強化。グループ商社（株エミー）における海外営業強化。

＜拠点拡充＞

- アンビック株と株フジコーの経営統合による拠点最適化・生産性向上。
- インドネシアにおける不織布ライン増設、ベトナムにおける工場拡大、国内製造設備強化。

＜新規事業＞

- リサイクルビジネス（古着反毛）の本格参入、設備増強。

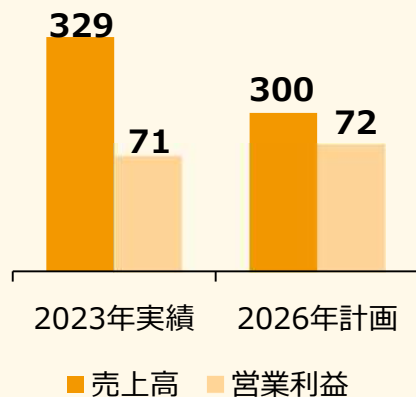


人とみらい開発事業

中計3ヶ年の成長

売上高 91.3%
営業利益 101.6%

(億円)



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

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及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行動する。

具体的施策

＜商業施設運営＞

- 継続的なリニューアルによる付加価値向上。
- ニッケコルトンプラザ南側開発の検討・着手。

＜不動産開発＞

- 大型投資案件の着実な実行
(東京ビル再開発、神戸ビル改修、一宮遊休地・伊丹土地・コルトンプラザ南側開発など)。
- 中長期な投資の平準化、利益の着実な向上。 ●資産効率の改善。

＜ライフサポート＞

- スポーツ事業における地域ソーシャルビジネスへの取り組み。
- 介護事業における業務効率改善・スキルアップによる「介護村」運営力・収益力の向上。
- 保育事業における収益安定化。

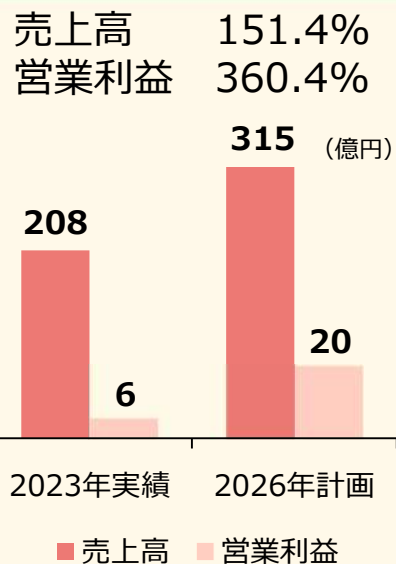
＜全体＞

- 低収益・低効率部門の事業再編、成長分野への積極投資、新規事業の立ち上げ。



生活流通事業

中計3ヶ年の成長



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
商社機能を最大限に活かし、グループ内外に対する販売・Eコマース・物流の基盤強化の実現

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。
- 人々の暮らしに無くてはならないサービスを、企画・製造から販売まで行う「SPA事業体」を目指す。

具体的施策

- 従来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。
- Eコマース事業の強化により、各々の市場におけるホワイトスペースへの参入を図る。
- M&A等により、ファブレスメーカーポジションとEコマース小売りポジションの事業を取得し、事業部内でのSPA（製造小売り）バリューチェーンを構築する。

< Eコマースおよび物流戦略 >

- グループの持つリアル資産や製品（OFF LINE）と当事業のEコマース（ON LINE）のノウハウを融合させ、グループ全体を横串で結ぶ仕組みを構築する。
- 事業セグメントごとに新たな物流拠点を構築し、物流関連費用の削減を図る。

< 海外戦略 >

- 国内大手Eコマース事業者を通し、越境Eコマースプラットフォームにおける販売を拡大する。

人財戦略

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」

ニッケグループの「持続的な企業価値向上」を推進するために、人的資本の価値向上に取り組むとともに、社員と会社の相互理解を深め、エンゲージメントを向上させる。

健康経営の推進

エンゲージメントの向上

最適な人員構成および人財育成の推進

グループタレントマネジメントの推進

ブランド戦略

130周年に向けたブランディング活動の展開

グループ会社の増に対し、インナーブランディング強化に取り組む

130年史編纂作業に取り組み、企業文化の継承とエンゲージメントの向上に繋げる

デジタルトランスフォーメーションの推進

バリューチェーンデジタル化による生産性向上に取り組む

各事業部門でのデータ活用の推進とそのインフラ構築、生成AIの業務活用の推進

リモートワークの環境整備、業務効率化・生産性向上と働き方改革に繋げる

サイバーセキュリティリスクへの対応

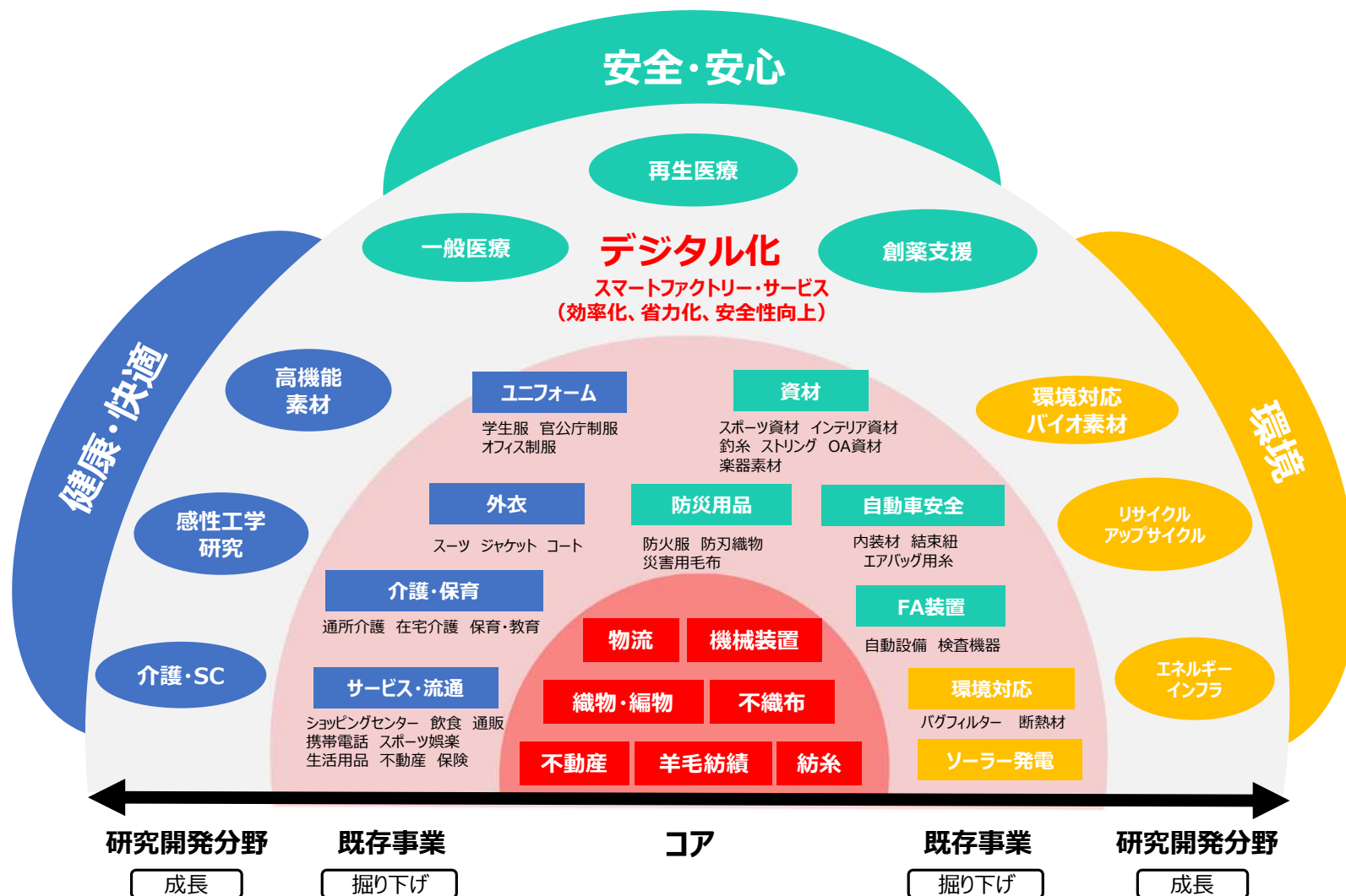
研究開発ビジョン

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

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。

- 「健康・快適」「安心・安全」「環境」を軸とした研究開発を目指す。
- 各事業間の横串機能を担い、シナジー効果を創出する。
- 「持続可能な循環型社会の実現」を目指し、SDGsの開発目標に沿った研究開発を進める。

2022年12月に「みらい創造室」を設置
潜在ニーズの探索と新技術・サービスの萌芽（シーズ）の発掘を自由に行い、ニッケグループのビジョンに整合し、かつSDGsに貢献する新規事業戦略の立案を目指す。



考え方

- ・成長投資と安定的な株主還元のバランスを志向する。
- ・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。

成長投資枠

約500億円（3年累計）

- ・内からの成長（設備・研究開発投資）と外からの成長（M & A 投資）のバランスの取れた投資を行う。
内訳）設備・研究開発投資：290億円
M & A 投資：200億円

投資基準としてROICを指標として用いる（目標8%・最低5%以上を原則とする）

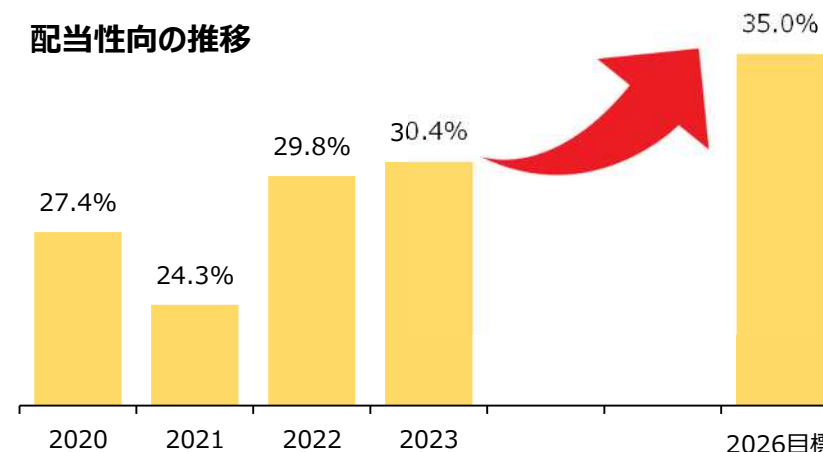
株主還元
方針

- ・配当性向については、現行の30%目安から順次切り上げ、

第3次中計最終年度での35%を目指す。

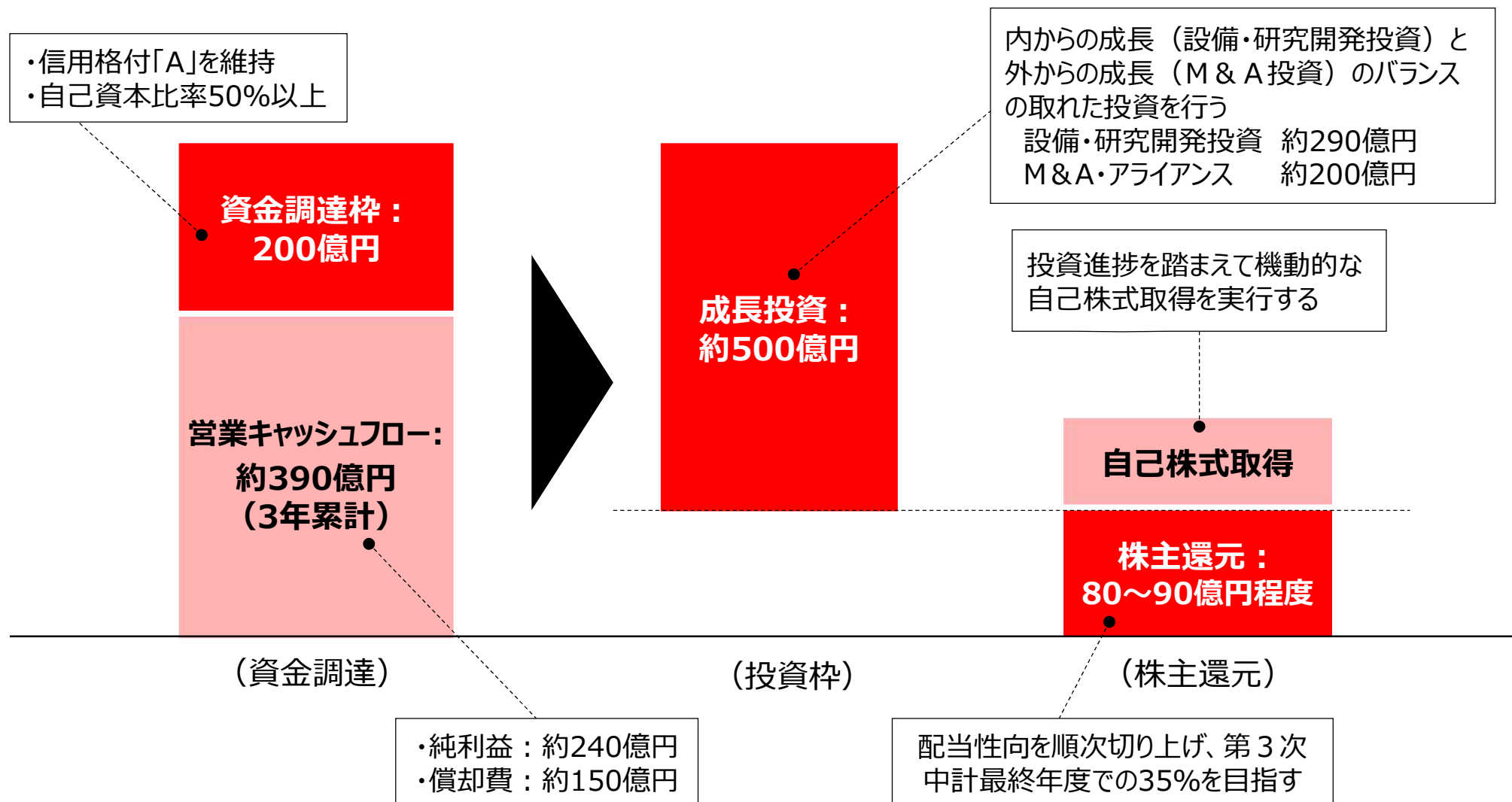
- ・投資の進捗も鑑みて機動的な自己株式取得を行い、総合的な株主還元を充実させる。

配当性向の推移



キャッシュ・アロケーション（成長投資と財務投資のバランス）

財務健全性を維持しつつ必要な資金調達を行い、成長投資と株主還元を拡大していく。



- 01 ニッケグループRN130第2次中期経営計画
（2021～2023年度）の振り返り
- 02 ニッケグループRN130第3次中期経営計画
（2024～2026年度）

03 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた 対応について

- 04 ESGへの取り組み

■実績推移

		第1次中計 最終年度		第2次中期経営計画 (2021～2023年度)			
		2016年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	百万円	100,982	126,401	104,915	106,619	109,048	113,497
営業利益	百万円	7,620	10,472	9,048	9,900	10,707	11,016
	(率)	7.5%	8.3%	8.6%	9.3%	9.8%	9.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	5,002	6,520	7,121	8,308	7,283	7,643
ROE		6.2%	7.2%	7.7%	8.4%	7.0%	7.0%
ROIC		5.3%	6.2%	5.5%	6.1%	5.5%	5.9%
1株当たり純資産額	円	1,101.87	1,264.35	1,310.05	1,398.04	1,508.32	1,638.62
期末株価	円	800	1,063	1,056	841	1,008	1,295
PBR	倍	0.73	0.84	0.81	0.60	0.67	0.79

■現状分析

- 業績は堅調に拡大、営業利益は継続的に100億円を超えるようになり、営業利益率も10%近くまで向上した。
- ROEも継続的に7%を計上。
- 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%程度と試算する。但し、今後の金利環境もあり上昇していくとみる。

■課題

- 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るが、今後の資本コスト上昇も含めて、一層の資本収益性の向上が求められている。
- PBRは約0.8倍まで上昇したが、未だ1倍を下回っている状況。
- 更なるROEの向上とニッケグループの成長性を訴求する必要がある。

資本収益性向上に向けた取り組み

利益創出の強化	資産効率の向上	資本政策の強化	IR強化
●RN130第3次中期経営計画を推進・達成する ●事業ポートフォリオの最適化を図る（成長事業への投資、不採算事業の見直し）	●保有不動産の更なる効率化（不採算物件の再開発、処分など） ●非稼働資産の圧縮（保有意義のない政策保有株式の整理など） ●投資基準としてROICを指標として継続する（目標8%・最低5%以上）	●株主還元の強化 ●配当性向については、現行の30%目安から順次切り上げ、第3次中計最終年度での35%を目指す ●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る	●ステークホルダーがニッケグループへの理解や信頼を高めることができるよう対話の強化を図る ●M&A戦略や事業多角化戦略を説明し、ニッケグループの成長ストーリーを発信する ●情報開示の拡充・高度化を進める（IR資料の英文対応など）



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**を目指してまいります。

- 01 ニッケグループRN130第2次中期経営計画
（2021～2023年度）の振り返り
- 02 ニッケグループRN130第3次中期経営計画
（2024～2026年度）
- 03 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

04 ESGへの取り組み

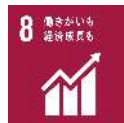
【ニッケグループSDGsビジョン】

Innovations Aiming at Sustainable Growth of NIKKE

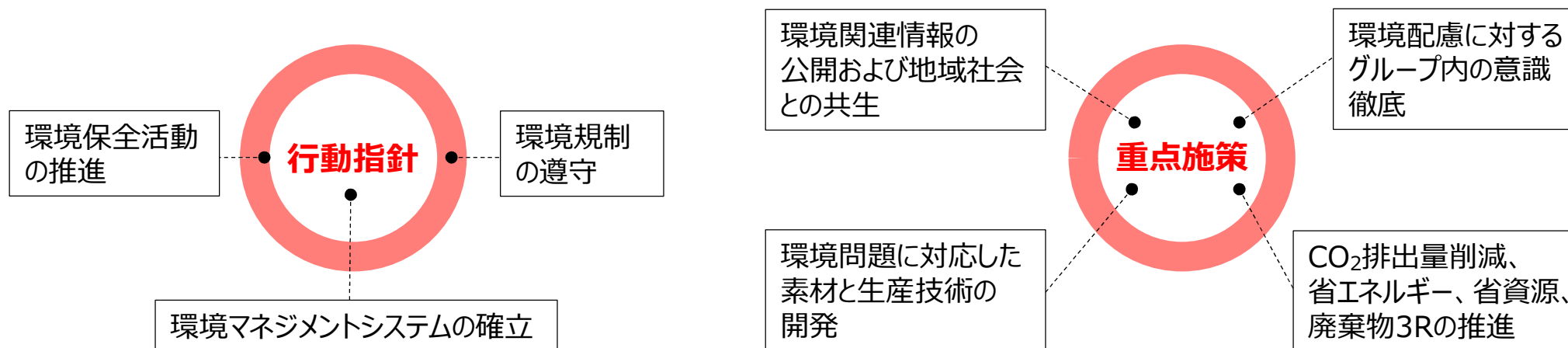
ニッケグループは、全ての事業活動においてSDGsを意識し、人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループとして、情熱と誇りをもってチャレンジし、持続的な社会の実現と社会課題への解決に向けて貢献してまいります。

【マテリアリティの特定】

ニッケグループでは下記4つのマテリアリティを特定し、各々の対応方針を定めたうえで事業を推進していきます。

社会的な課題やニーズ	マテリアリティ
・少子高齢化社会への対応 ・ウェル・ビーイングの実現	健康・快適への取組み ～快適な暮らしのサポート～  
・製品の安全確保 ・高品質な製品の安定供給	安心・安全への取組み ～バリューチェーンのマネジメント～  
・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	環境への取組み ～持続可能な地球環境への貢献～     
・コンプライアンスの遵守 ・人権の尊重 ・D&Iの推進 ・健康経営の実践	経営基盤の強化    

【行動方針と重点施策】



【CO₂排出量削減目標】

ニッケグループは、Scope1・2のCO₂排出量について、2018年度を基準として2030年度に50%の削減を目指します。また、2050年度のカーボンニュートラル実現に向け、工場生産設備の更新等によるエネルギー使用量の削減、既存太陽光発電設備の活用ならびに新設、グリーンエネルギーの調達拡大などあらゆる選択肢を検討してまいります。

<Scope1、2排出量（ニッケグループ連結）>

(t-CO ₂ /年)	2018年度実績 (基準年度)	2022年度実績	2030年度目標	2050年度目標
連結合計	54,698	39,237	27,349	カーボン ニュートラル
増減率		▲28.2%	▲50.0%	

<Scope3排出量（ニッケ単体）>

(t-CO ₂ /年)	2022年度実績
単体合計	39,511

創エネ
既存太陽光発電設備の活用、新設・外部調達

再エネ
グリーンエネルギー
の調達拡大

省エネ
エネルギー使用量の削減
(毎年、前年比▲1%)

ニッケグループは、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ていきます。

お客様との関係

- 「高機能商品」「地域NO.1サービス」の開発と提供へ挑戦する
- 製品の安定供給と品質管理体制の継続的な見直しと強化
- お客様の声から生まれる商品
- 地域に根差した街づくり
- ライフサポートの提供

取引先との関係

- 取引先およびバリューチェーンにおけるコンプライアンス意識の醸成
- 公正な取引の遵守
商品やサービスについて、誠意をもって正確に説明する
物品・サービスの調達は、対等かつ公平な立場で行う
- 環境等へ配慮をした調達活動を行う

株主・投資家の皆様との関係

- 株主還元（P25参照）
配当性向については30%から順次切り上げ、第3次中計最終年度での35%を目指す
- 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資するように努める

従業員との関係

- 人的資本の取り組み
人財育成、健康経営、エンゲージメント向上、D&Iへの取り組み
- 安全・衛生の徹底
社員に対する重要な責任であり、商品・サービスの品質を向上させるための第一条件と考える

NIKKE
Group

ニッケグループは、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、多様なステークホルダーの皆様から信頼される経営を目指してまいります。

機関設計

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とするとともに、社外の識者から監視並びに情報を受ける仕組みとしてアドバイザリーボードを設置している。

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もった取締役8名（うち社外取締役3名）で構成する。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、様々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る。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」を随時開催している。

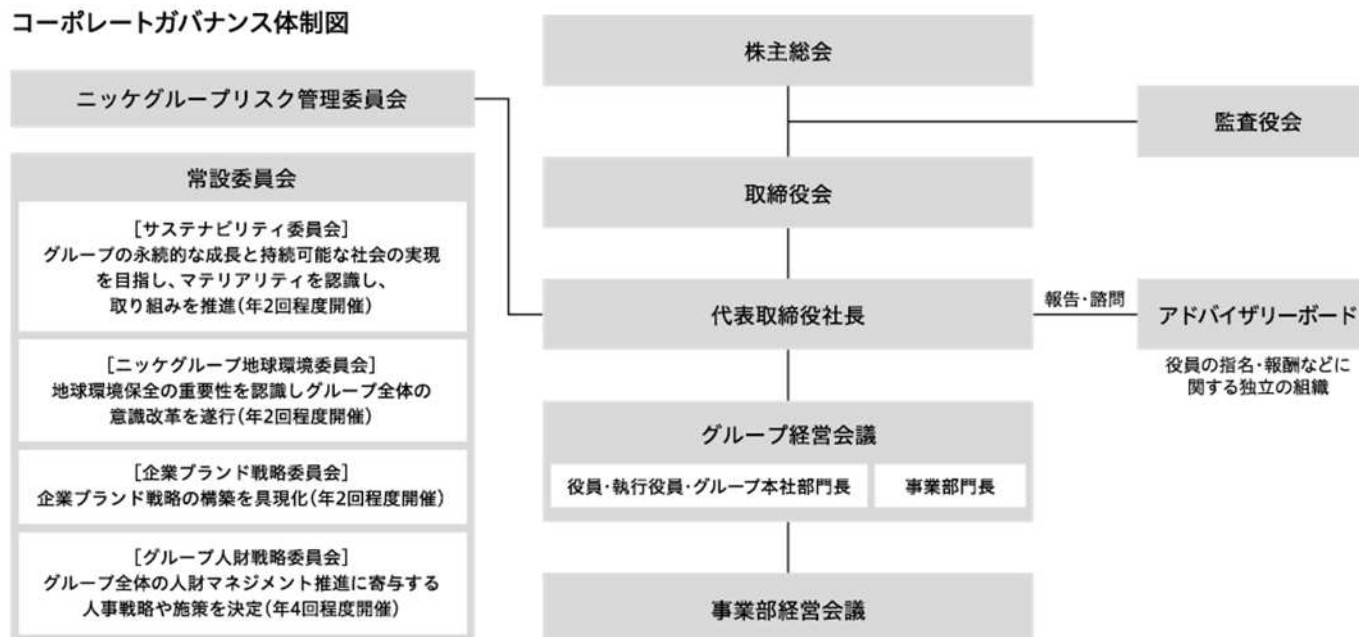
監査役会の構成

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る。

アドバイザリーボード

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、独立した社外取締役が過半数を占めるアドバイザリーボードを設置する。アドバイザリーボードは、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る。

コーポレートガバナンス体制図



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。

グループ会社は約60社となり、多様な仲間が集まってきました。
各事業・グループ会社が主役であり、ニッケグループの成長の源泉です。

グループの各社・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し、RN130ビジョンのありたい姿を目指してまいります。

<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。