

TOP MESSAGE



Tomita kazuya

ニッセイグループ代表
日本毛織株式会社
代表取締役社長

とみた かずや
富田 一弥

コロナ禍においても、過去最高の最終利益を更新。 すべては強い耐性を持つビジネスモデルと従業員の 責任感と貢献の結果です。

2020年11月期は、世界的な新型コロナウイルス感染の脅威にさらされ、社会や経済はその深刻な影響に直面しました。感染症に罹患された皆様とご家族、お亡くなりになられた方に心から哀悼の意を表します。また、感染防止や社会機能維持のために尽力されている医療関係者、政府関係者、市民の皆様に深く感謝申し上げます。一方、この厳しい環境の中、おかげさまで経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益で過去最高値を更新。また、当初計画より1株当たり1円増配の過去最高となる年間27円の配当を実施させていただくことができました。これは当社のビジネスモデルが急激な景気後退にも強い耐性を示せた帰結に他なりません。実際にそれを機能させたのは、感染症拡大下でも社会のために業務を続けた社員、例えば学生のみなさんの入学までに新制服を届けるため外部との接触を閉ざし工場を運営したスタッフ、感染症下でも業務を続けた介護や児童施設のメンバー、その一人ひとりの責任感と献身の結果に他なりません。私は社員達に心からの感謝を伝えたいと思います。

新型コロナウイルス感染症への対応と M&A戦略を推進するビジネスモデル

2020年11月期は、新型コロナウイルス感染症(以下「感染症」)の世界的流行(パンデミック)による未曾有の経済停滞に晒されました。本年の統合報告書は通常の年とは異なり、いかにこの混乱に対処し、強さとレジリエンスを維持し、それによってお客様や社会を支え、社員を守るかに焦点を当てたものでなければならぬと思います。

繊維業界は過去長い苦境に直面した経験があり危機への強い耐性を持っています。しかし、この「感染症」下で残念ながら破綻した名門企業もありました。強さを維持するためには伝統と経験に依存するだけでは十分でなく、環境変化に柔軟に対応し、常に変化していくことが必要です。先般、親しい繊維業界紙の記者から、リーマンショック後に当時の当社社長であった降井利光が「このショックが二度続けて起きても持ちこたえる企業にして見せる」と語っていたと聞きましたが、その後10年の事業改革でその思いを実現できる企業へ変貌を遂げられたと確信しています。

2020年11月期を振り返ると、前年度の業績を牽引した「産業機材事業」は、「感染症」拡大による自動車業界の低迷の影響を大きく受けました。一方で、学生服や警察・消防など公共機関への制服生地提供を中心とすることで、景気変動の影響を

受けにくく需要が安定している「衣料繊維事業」、住宅地域に隣接した旧工場跡地のショッピングセンターを中心に安定的な賃料収入を稼得する「人とみらい開発事業」が緊急事態宣言に伴う店舗の閉鎖などがあったものの、業績を下支えしました。また、M&A戦略により拡充を進めていた「生活流通事業」のEC事業が、「感染症」による環境変化に積極的に対応し、予想以上のパフォーマンスを示してくれました。

また、M&Aで新たに仲間に加わった第一織物株式会社や株式会社中田工務店の貢献、これにシナジー効果を念頭に数年にわたり交渉を続けていた株式会社フジコーとの資本業務提携の実現に伴う負ののれんの計上も加わり、経常利益および親会社株式に帰属する当期純利益は過去最高値を更新することができたのです。

こうした結果の背景には当社の伝統ともいえる保守的な財務運営で危機に際して活動のバッファを構築してくれた財務チームの活躍がありました。また各事業部が進めてきた生産性向上策やコスト削減策もこのタイミングで効果を発揮しました。そして何よりも重要なのは、この期間に、私が信じて業務を託したグループ54社のトップそれぞれが、この大きな環境変化に対応し、創意を凝らし、収益に留意し、ある者は厳しい事業改善を行って、想定していた以上の対応をしてくれたことです。「感染症」による激しい変動に見舞われたことで当社のビジネスモデルは真価を示してくれたように思います。

トップメッセージ

何があっても潰れない企業とは

「事業の全体像が分かりにくいですね」「コングロマリットディスカウントを認識されていますか」というのが、当社が投資家の方から受ける質問の中で最も多いものです。また、「どの分野を担当する投資家やアナリストが来ますか。それは素材ですか、不動産ですか」という質問がこれに続きます。

当社は120年を超える社史を擁する企業で、証券コード3201と繊維業界のいわゆる「01銘柄」でもあります。「衣料繊維事業」については日本経済新聞の記事^{*}で「繊維関連事業の営業利益率は群を抜く」としてその収益性を、安定性、参入障壁、不況時の耐性を持つことと併せて取り上げていただいたように、当社にとっては今でも主要なキャッシュフロー創出の担い手ですが、歴史ある繊維企業の中で繊維を事業や収益の中心としている企業はどれほどあるでしょうか。繊維事業を取り巻く環境が厳しくなる中、多くの繊維企業はそれぞれの強みや保有資産を活用して新たな事業への投資を行い、それぞれが異なる姿になったというのが実情であると思います。もし「選択と集中」による縮小均衡がコングロマリットディスカウントへの回答であったとしたら、繊維出自の多くの企業は生き残っていなかったのではないのでしょうか。

※出典：2020年12月4日 日本経済新聞 39面「関西企業攻める（関西経済面）」

さて、歴史の長い繊維企業は優良な不動産資産を持つのが常でしたが、当社は海外などに移転した工場跡地を、多くの繊維企業に見られるように売却や外部の不動産企業に委ねることをせず、工場時代から密接な関係のあった地方公共団体からの要請やそこに住む当社の社員のために、ショッピングセンターなどを開発し、それを自身で運営することを選択しました。また現在、安定的な収益源として成長しつつある介護や保育事業も地域の要請に応じて始めたものです。それが当社の「人とみらい開発事業」です。「感染症」下でもこの事業が安定性を維持したのは、地域とともにある住民に不可欠な施設であるからに他なりません。

実は、私は長くこの事業を担ってきました。先に述べた当時の社長の降井に「この事業を収益化し、確実にキャッシュフローを稼働できるようにせよ」と指示を受け、この部門を委ねられたのです。この背景には「衣料繊維事業」の資金の流動性の問題、つまり需要は安定的だが、糸作りから入学期の制



服納入までの製造プロセスにおける資金の回収期間が長いという課題がありました。これは他社の参入障壁になっているものではありませんが、一方で経済危機などの際には資金制約を惹起する懸念があるものです。これを補うために「人とみらい開発事業」の一層の収益化が求められ、私はこれを多くのM&A案件を進めることで実現しました。この流れが、私が社長となった今、グループ全社の方針になっています。

このように当社の姿は、かつての「繊維企業」から、「繊維」「非繊維」に分かれた事業形態、そして「全てを本業」とする改革を経て、今は、ここに新たな成長ドライバーを育成していく事業計画の中にあります。例えば総合商社がそうであるように、ニッケグループを多様な事業のプラットフォームと捉えていただければいいのではないかと思います。今回の危機はこの体制がレジリエントであることを示しました。それは単に事業ポートフォリオの分散によるリスクヘッジではなく、ビジネスの現場に直面するグループの各事業・各社が、激しい環境変化の中で彼らの判断で柔軟に対応・変化していった結果でした。当社グループの姿が分かりにくいのは、この経営姿勢の帰結であると捉えています。

また、伝統に基づく保守的な財務運営に「衣料繊維事業」と「人とみらい開発事業」からのキャッシュフローで成長投資とM&Aを行うというビジネスモデルは、当社の創業者である川西清兵衛翁の企業運営の精神を引き継ぐものでもあります。清兵衛翁も軍服や公共機関の制服を担う日本毛織を保守的に運営し、その確実なキャッシュフローを用いて起業家精神を大いに発揮し新しい事業分野にチャレンジ、航空機メーカーや倉庫、鉄道会社などを次々に設立し「川西財閥」を形成しました。

これらのチャレンジは「新明和工業」「デンソーテン」「川西倉庫」など現在も活躍する企業として残っています。こうした歴史を踏まえても、何があっても潰れない企業とは、財務面での安定性を念頭においた保守的な経営基盤とアニマルスピリッツ（不確実性の中での企業家の野心や意欲）に基づく果敢な投資姿勢を併せ持つことではないかと考えています。

継続的な事業ポートフォリオの見直しとM&A戦略

こうした強さを維持するとともに、効率性と成長性を維持するためには継続的な事業ポートフォリオの見直しとM&A戦略が重要な役割を果たします。当社のM&Aの件数は、先の第1次中期経営計画(以下「中計」)3年間で7件、昨年度で2件、そして1社と資本業務提携と相応に多いと自負しています。ただし、その実施に際しては、金融機関出身のM&Aスペシャリストが率いる部門を中心に据え、専門的な視点で慎重な検証を行いながら進めていることも加えておかなければなりません。また、当社の財務を統括するCFOも過去M&Aを担当していた金融機関出身者で、ここでもチェックを重ねる体制となっています。投資家の方からよく聞かれるM&Aに際しての基準、当社の資本コストを前提に設定したROIC(投下資本利益率)目標の8%などについては、その当社への導入と徹底の経緯も含めCFOメッセージで語ってもらっています(⇒19~20ページ)。

■ビジネスモデル



なお、M&A実施後も事業ポートフォリオ見直しの視点で定期的に各事業部長、経営陣を含めた議論を重ねる体制の下で、パフォーマンスについて確認とチェックを行っていることは改めて強調しておきたいと思います。

またM&Aに際して、私がさらに重視しているのは、成長分野をニッケグループに取り込むこと。これによって新しい戦略、新しい人材が流入し、組織を活性化させることです。例えば2020年11月期を振り返れば、M&A戦略で特に焦点を当てていたEC分野の仲間達がこの「感染症」下で予想を超える高いパフォーマンスを上げてくれました。また、建設や繊維の分野においても新たに加わってくれた仲間が、公共工事での強みや海外高級メゾンへの強い販路を武器にして、既存の当社事業に刺激を与えながら収益を支えてくれました。

そして人材です。これはM&Aに限りません。2020年11月期の株主総会後の人事異動で、4事業部のうち2事業部は中途入社やM&Aで新たに加わった仲間へ委ねることにしました。また、新たに執行役員となり、私が最も重視するライフサポート事業を委ねるのも他社から来てもらい当社で実績を残した人物です。歴史の長い企業ではこうした人事は珍しいとの意見もいただきました。決算発表会で記者の方から、「新任の執行役員(ライフサポート所管)はニッケで初めての女性役員ですね」との質問を受けましたが、私の回答は「男女に関係なく、任せた事業を一番うまくやる人材にお願いする。それだけです」でした。

人と地球にやさしく

あったかい企業にとってのESGとSDGs

「感染症」拡大以降ご面談する投資家の方からは当社の経営理念、特に人と地球に「やさしく、あったかい」についてご質問を受けることが多くなりました。これは「感染症拡大後に注目を集めるようになったESGやSDGsに対応するための理念ですか」というご主旨のようです。最近注目を集めるこうしたコンセプトですが、創業以来天然素材ウールを扱ってきた当社にとっては、その企業文化と業務にもとより組み込まれているもののように思います。この経営理念も「繊維事業」と「非繊維事業」の垣根をなくした繊維事業のコンセプトを2008年に全社に広げたもので、決して昨今の流行に迎合したものではありません。

トップメッセージ

環境や社会という点では、まず、6千年にわたり人類とともにあり自然にやさしく土にかえる天然繊維ウールを120年間取り扱い、これを紡ぎ織り上げた学校制服で子ども達とともにある当社の祖業の「衣料繊維事業」です。例えば、当社のホームページにお客様から連絡がありました。それは当社製の学生向けコートウールの表地は大丈夫だが裏地が傷んでいるので修理を行ってほしいとのご依頼でした。実はそのスクールコートは、50年前にお客様がお母さんから買って貰ったもので、お客様から娘さんへ受け継がれ、さらにはお孫さんにも着せたいというものだったのです。また、学生服の効用について調査研究を行う「一般社団法人ニッケ教育研究所」は、特に小学校の卒業式などで顕著になると言われる服装格差などを前提に、制服を通じて「誰も置き去りにしない」という理念の下で設立したのですが、コロナ禍で顕著になったと言われる所得格差の拡大やLGBTに配慮する学校教育の中で、その研究は重要性を増すものと考えています。そもそも学生服の起源は今から500年以上前の英国のクライスト・ホスピタル校といわれていますが、これは当時の「慈善学校」と呼ばれる種類の学校で、制服導入の目的は、「父親のいない子ども達、また貧しい子ども達に教育を与える」というもので、身なりで差別を受けないようにすることでした。この学校の制服は「ブルーコート」と呼ばれるもので、トレンチコートのおしゃれに見えますが、最も安い染料を使い「安全」「防犯」の観点から導入されたものだったのです。「良いものを長く着ていただく。そして制服を通じて子ども達やそのご家族を幸せにする」、これが当社の企業文化の根源にあるものです。

そしてEVや環境フィルターで成長を目指す「産業機材事業」。街づくりで地域に貢献する「人とみらい開発事業」。ショッピングセンター事業は工場跡地における地域振興のためにとの地元の要請に応じて始めたことは先に述べたとおりです。そこで催されているイベント「工房からの風」が2016年に地域と一体となったイベントとしてメセナ大賞を受賞しましたが、これはショッピングセンターを開発することを決めた1983年に「工芸学校のある街を作ります」と宣言した時からの取り組みなのです。また、働く女性の負担軽減を目指したキッズ事業や、保育・介護などの事業も地域の要請等を受け地域とともに進めてきました。こうした点を踏まえてか当社をカバーしてくださっているアナリストの方に「ニッケは全身をSDGs関連業務で固めているようですね」と言っていただきましたが、これは昔からのことなのです。当社の伝統に従い、これまでどおり

“人と地球に「やさしく、あったかい」”経営を続けていくつもりです。

ガバナンスについては120年の歴史こそが当社のガバナンスの証であると思います。また、2004年のアドバイザリーボード(任意の指名・報酬委員会)の設置、2006年の執行役員制度・社外取締役の招聘、2010年の独立役員(社外取締役)の3名選任(3分の1以上の社外取締役)などガバナンス強化については早期から取り組んできたという自負があります。

今年の株主総会で継続をご承認いただいた「当社株式の大量買付行為に関する対応方針(いわゆる買収防衛策)」についてはさまざまな経験を持つ社外役員を含めて長い時間をかけて議論した結果であることをご理解いただければと思います。現状の公開買付け規制の限界や濫用的買収などの可能性も踏まえてのものですが、敵対的買収や悪意ある要求に対する備えもまた永続企業にとって必要なものではないかと考えています。

株主の皆様へ

「感染症」の拡大に晒された2020年11月期は、投資家の皆様との対話に大きな制約が出た1年でした。しかしこの中で、IRチームは電話やWEB会議で投資家の方とコンタクトさせていただきました。投資家の皆様が東京に集中している現況では、在阪企業の我々としてはこの体制の方が、かえって面談が行いやすくなったと聞いております。また、決算説明会もWEBベースで実施させていただきました。参加された方からは、財務担当の執行役員と私が“掛け合い”で行うQ&Aはなかなか面白かったとの意見を頂戴したようです。ただ、私はあくまでもリアルで投資家の皆様と直接お話しさせていただきたいというのが本心です。どうしても私の思いが伝わっていないような気がするのです。緊急事態宣言解除後には必ず大阪に行くので直接話したいとお申し出も頂戴しているようで、「感染症」終息を楽しみにしています。

株主還元については第2次「中計」では、減配しない安定的な配当政策、配当性向30%を目安にして利益水準に応じて配当を引き上げていくこと、加えて配当の安定性を重視する立場からDOE(株主資本配当率)も新たに目標指標とし、概ね2%を目安とすることを掲げました。DOEの導入は長期的保有をされる株主様の利益を念頭に置いたもので、当社に最も適した指標の一つだと考えたからです。加えて、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。このように株主の皆様とのリレーションにおいても、「やさしく、あったかい」企業となることを目指したいと思います。

おわりに

例年、統合報告書のメッセージの最後は、私が当社の内外の事業所や関係会社を回り、社員達と話して気づいたことを報告させていただくことが常でした。しかし2020年11月期は残念ながらコロナのために皆を訪問し、直接話をすることができませんでした。この代わりになってくれたと思うのが、同年度に始めたグループ報です。この発刊には次のような思いがありました。M&Aを行い54社の企業グループとなった今、投資家の方でも分かりにくいという当社グループ全体の姿を社員に理解してもらいたいということ。当社の経営理念や私の思いを社員一人ひとりに共有してほしいということ。そして家に持ち帰り、社員の家族の皆さんに、お父さんやお母さんが働いている会社について知ってほしいということ。こうした思いから、あえてこのSNSの時代に「紙の冊子」としました。発刊の意図を伝える創刊号、四代続けてニッケグループで働いている社員のご家族の話を取り上げた第2号、コロナに対して立ち向かった介護や海外拠点の人たちの努力を伝えた第3号。



そして最新号は「中計」について、社長の私と各事業部長がアニメのヒーローとなって夢を語る形となっています。アンケート結果では、「お母さんの会社がこんな会社だとは知らなかったと子どもに言われました」「当社はこんなにいろいろな事業をしていたのですね」「会社経営に対する社長の熱い思いを知ることができた。見出しの“暑苦しい組織体が企業を飛躍させる”や、“ポジティブな野心を持ってほしい”という言葉に力をいただきました。時代の流れにうまく寄り添いながら、守るべきものは守っていく姿勢を改めて考えることができました」というコメントがあり、これこそ私の意図していたことだと思わず「ほくそ笑み」しました。

このグループ報作製時に制作会社のライターの方から「ニッケグループの魅力は何ですか？」と聞かれました。私は30年を超えるニッケでの勤務を思い起こして、「社員が誠実であることです」と答えました。これは中途入社の人やM&Aの相手方企業の方からもしばしば指摘されることです。経営者にとってこれほど素晴らしいことはありません。嘘がある経営はいつか破綻するものですから。これこそが当社グループが120年をかけて紡ぎ、織り上げた最大の資産です。冒頭、「感染症」拡大下でも社会のために業務を続けた社員がこの厳しい期間での最高益を支えてくれたと述べました。そして人材こそが持続的な発展の鍵であるとも述べました。それらの全てによってニッケグループは次なる危機も乗り越え、成長を続ける企業となることができると断言できます。私はこの社員達と一緒に働けることを誇りに思います。

ニッケグループ RN(リニューアル・ニッケ) 130 ビジョン

第2次

中期経営

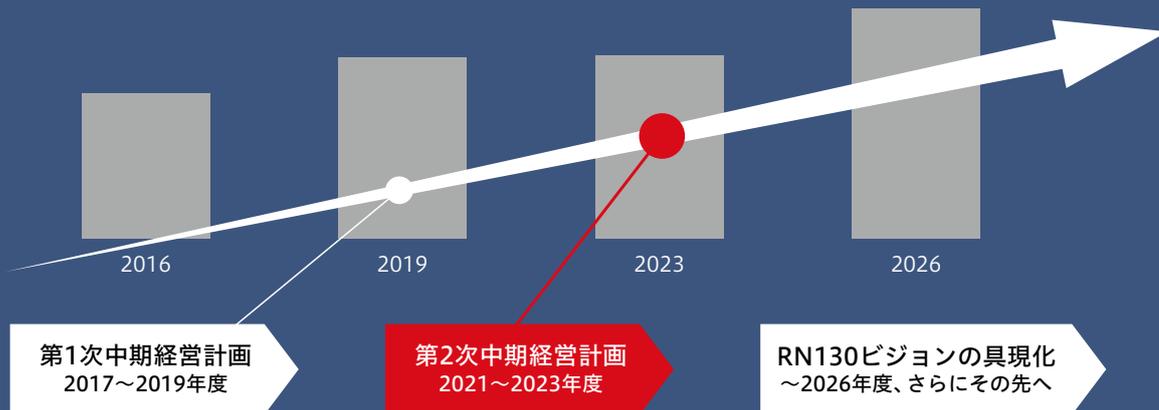
ニッケグループの中長期ビジョン ～ 持続的な成長と 発展を続ける企業を目指して～

「感染症」拡大以降、投資家の方から「御社の経営理念について聞かせてください」「私たちは100年を超え

る業歴を持つ企業に投資する方針です。投資期間は10年以上です」といった、長期的視点での質問やご意見をいただくことが増えました。これへの回答になるように当社の長期ビジョンとその中での今期発表した中期経営計画についてお話ししましょう。

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」

それぞれの事業が成長性・独自性・収益性など
事業の魅力を競い合う経営形態となり
持続的な成長と発展を遂げる企業グループへ



第1次中期経営計画
2017～2019年度

ビジョンを具現化するためのフェーズ1と位置づける。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
2021～2023年度

RN130ビジョンへ向けて加速していく3年間と位置づける。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と利益を更新する。

RN130ビジョンの具現化
～2026年度、さらにその先へ

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」を具現化する。

計画について

2021年11月期～2023年11月期

ニッケグループは、2021年1月に「RN130ビジョン」の第2次中期経営計画を発表しました。これは本来昨年の発表を予定していたものですが、その策定の過程で若手を中心に設置した委員会から売上2,000億円というビジョンが示されたため、より具体化、精緻化して投資家の皆様にお示しするため1年の持ち越しとし

た経緯があります。しかしその後、「感染症」の拡大があり前提とする経営環境がドラスティックな変化を見せたことから、これを踏まえて再策定を行っています。



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2次中期経営計画における4つの基本戦略

① 成長事業や新規事業、合理化への資源の重点配分に留意して各事業を育成していく

- 衣料繊維事業**：●成長ドライバーの育成(機能素材、中国学生服、海外市場)
●製造における省人・効率化投資の実行
- 産業機材事業**：●自動車・環境関連の更なる拡大(特に海外を強化)
●(株)フジコーとの連携強化
- 人とみらい開発事業**：●ライフサポート分野の更なる拡大(介護、保育、スポーツスクール、キッズ)
●開発・不動産事業の遊休地活用からの自立
- 生活流通事業**：●Eコマース事業の拡大
- メディカル関連**：●開発商品の収益化

② 海外ビジネスの拡大を目指す

- 学生服事業の中国市場開拓
- 産業機材事業における海外事業拡大、(株)フジコーとの連携

③ 資本効率の改善を推進する

- 低収益不動産の再開発・再々開発、切り離し
- 事業の選別を徹底し、不採算事業の撤退や再編を推進する

④ 事業部内再編によるシナジー効果の創出を図る

トップメッセージ

中長期ビジョン「ニッケグループPRN(リニューアル・ニッケ)130ビジョン」

■セグメント別成長力

(単位：百万円)

		第1次 中期経営計画		第2次中期経営計画(2021年度～2023年度)			3か年成長率 2020年度対比
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
		実績	実績	業績予想	計画	計画	
衣料繊維	売上高	34,826	31,399	32,000	34,500	36,700	116.9%
	営業利益	2,506	2,216	2,700	3,200	3,650	164.7%
産業機材	売上高	25,784	19,057	22,000	24,000	27,200	142.7%
	営業利益	1,820	1,289	1,200	1,550	2,150	166.8%
人とみらい 開発	売上高	47,101	34,468	33,000	34,000	37,400	108.5%
	営業利益	6,907	5,949	5,700	6,000	6,650	111.8%
生活流通	売上高	16,568	16,783	17,000	17,500	20,700	123.3%
	営業利益	950	1,168	1,100	1,250	1,550	132.7%
グループ全体	売上高	126,401	104,915	107,000	114,000	127,000	121.1%
	営業利益	10,472	9,048	8,600	9,500	11,500	127.1%

成長投資と M&A 戦略で 成長ドライバーを育成していく

当社のビジネスモデルを説明しますと、4つの事業部門からなります。まず、学生服や警察・消防など公共機関への制服生地提供を中心とすることで景気変動の影響を受けにくく需要が安定している「衣料繊維事業」、そして住宅地域に隣接した旧工場跡地のショッピングセンターを中心に安定的な賃料収入を稼得する「人とみらい開発事業」、この2つの事業で景気の好不調に左右されない安定的なキャッシュフローを創出します。これに加えて、自動車業界を主要な顧客とする

ため景気変動の影響を受けやすいものの成長性が高い「産業機材事業」とM&Aで新たに加わった仲間が多く、当社の多角化のコアとなっているグループ内外の販売流通サービスを担う「生活流通事業」があります。この4つの事業で全体のリスクバランスを取りながら生み出された安定的なキャッシュフローにより、成長投資とM&A戦略を推進することでニッケグループの成長ドライバーを育成していくというものです。

まず、2017年11月期から2019年11月期の第1次「中計」の振り返りですが、これはRN130ビジョンを具現化するためのフェーズ1と位置づけ、今後のグループの事業拡大を担う成長事業の育成と拡大を主目的とし

■事業成長力

売上高 (百万円)・売上高営業利益率 (%)



2020年11月期と2023年11月期の対比

売上高 **21.1% UP**

営業利益率 **0.5ポイント UP**

■事業収益力

親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)・ROE (%)



2020年11月期と2023年11月期の対比

親会社株主に帰属する当期純利益 **9.5% UP**

2023年度における目標ROE **7.0%以上**

ました。そのための4つの基本戦略、「①成長事業と新規事業、合理化への資源の重点配分」「②海外ビジネスの拡大」「③資産効率の改善」「④部内再編によるシナジー効果創出」について取り組みました。この結果、第1次「中計」の最終年度である2019年11月期は売上と利益の目標を達成するとともに、過去最高の売上高と利益を更新、営業利益は10期連続増益となり、ROEも7.2%と目標の7%以上を達成することができました。一方で掲げた施策の遅れが顕著な事業もありました。2020年11月期を第2次「中計」に向けての準備の年とし単年度計画としたことは、既に述べたとおりです。

第2次中期経営計画で目指すもの

第2次「中計」は「RN130ビジョン」で示したありたい姿に向けて加速していく3年間の道筋を示すものです。第1次「中計」での課題認識を踏まえ、引き続きその4つの基本戦略に取り組み、「感染症」の影響を注視しながら着実に業績を回復させ、2019年11月期に達成した過去最高の売上と営業利益を更新することを目標としています。

ここで今後の成長部門として認識しているのは以下の事業です。まず「衣料繊維事業」は、第1次「中計」

トップメッセージ

では次の成長ドライバーを探している状況でしたが、中国での学生服事業の開拓や第一織物株式会社との提携による海外事業の拡大が視野に入ってきました。「産業機材事業」では、EV化や自動運転を視野に入れた自動車関連分野の拡大と海外展開、中国での環境フィルター工場の立ち上げ、株式会社フジコーとの提携による不織布ビジネスの収益拡大などです。

また「人とみらい開発事業」では、「感染症」拡大でホテル事業など修正を行ったものがありますが、保有資産の改修・再開発による収益の拡大や外部資産での不動産開発、保育・介護・スポーツスクール、キッズ事業などのライフサポートビジネスの更なる拡大を目

指します。そして、「感染症」下で大きな飛躍を見せた「生活流通事業」では、EC事業の更なる強化を図り、海外市場での販売ルートの確立、異業種分野への参入を図ります。加えて現状事業部ではありませんが、当社の繊維・不織布の技術を生体にやさしい繊維材料で利用するメディカル事業は、将来のニッケグループの新たなビジネスとして特に成長性を期待している分野です。全体としては「ライフ」「環境」に関する事業を成長分野として重視しており、これはSDGsの視点でも重要であると考えています。

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」

■成長ドライバーの育成

メディカル関連分野



細胞培養用繊維基材「ジェノセル」

ライフサポート分野



保育・介護・スポーツスクール・キッズ事業

EC関連分野



海外市場・異業種分野への参入

ニッケグループが
狙う成長分野
各分野への
資源の重点配分
を行う

海外ユニフォーム分野



中国の学生服事業



中国のJKファッション



環境関連分野



中国でのごみ焼却施設向け環境用高機能フィルター



EVモーター結束紐

バランスの取れた資本政策と 何よりも人財が大切

資本政策としては、成長投資と安定的な株主還元
のバランスを志向しています。3年累計で創出される
キャッシュフロー 300億円に加えて、当社の信用格付
「A」の維持と自己資本比率50%以上、および可能な資
金調達額200億円を前提に、投資では450億円の成長
投資枠を想定しています。そして、中長期的企業価値の
向上の観点から、250億円の設備投資・研究開発投資
を、そして200億円のM&A投資を計画しています。

この資本政策のもとにRN130ビジョンの具現化を

図ります。それは21世紀に何をやるか、大きく発展す
る事業は何かを見つけることに他なりません。そのた
めには成長性、独自性、収益性が鍵となります。特に
収益性はサステナブルであることの前提です。そして
何よりも人財が大切であることを改めて強調しておき
ます。

事業が面白いと思えばその魅力を競い合う人財がいる
企業、そうした存在であり続けることができるならば、
ニッケグループは次の100年、そして200年続く永続
企業になれると信じています。

■成長投資・株主還元と財務戦略の考え方





「メディカル関連分野」を 新しい成長分野に定め、一層の企業価値向上を目指す

ニッケグループでは、「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つの事業の全てを本業と位置づけています。既存事業の収益力は安定してきましたが、目指す目標達成に向けて更なる成長事業の育成と新規事業への参入が必要と認識しています。現在ニッケグループでは、既存事業に加えて「メディカル関連分野」を新たな可能性のある事業分野と定め、グループ一丸となって新たな可能性に向けて、開発商品の収益化に邁進しています。

新たな可

なぜメディカル関連分野を選択したのか？

ニッケグループでは、前中長期ビジョン「NN120ビジョン」のもと、2008年12月に技術研究所を発展させた組織として研究開発センターを立ち上げました。“次世代のビジネス”を生み出すことを目的とするセンターは、「事業部組織と異なる独自性発揮により、マーケットを創造する」をテーマに新たな成長分野への突破口を切り開くことが使命でした。研究開発センターの目指す分野のひとつに「健康・快適・医療・長寿社会」があり、潜在ニーズの掘り起こしから新規分野開発として「再生医療を中心としたメディカル分野」に注力してきました。繊維製造で培ってきた要素技術を活かして、人にやさしい医療機器開発を目指してきたのです。その結果、2018年には(株)ニッケ・メディカルを立ち上げ再生医療に不可欠な細胞培養足場材「ジェノセル」を販売することとなり、また翌2019年には高度管理医療機器等販売業の資格を持つ(株)京都医療設計をグループに加え、人への適用を見据えた医療機器製造・開発体制を整えてきています。

人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループを標榜するニッケグループでは、「安全・安心・健康・快適」をメディカル分野のキーワードに事業を推進しています。今後、日本だけでなく世界においても長寿・健康社会の到来が想定されており、「人にやさしい医療機器」を提供することで「人生100年時代」に貢献できる企業グループを目指して行きます。



細胞培養用ゼラチン繊維基材

メディカル関連分野を成長事業に！

—可能性のあれこれ—

① 2023年度における成長期待

ニッケグループのメディカル関連事業は、(株)ニッケ・メディカルと(株)京都医療設計が担っています。(株)ニッケ・メディカルは2018年12月に設立され、創薬研究で利用される細胞培養用ゼラチン繊維基材「ジェノセル」といった資材・部材を扱っています。(株)京都医療設計は、医療機器の製造販売などを手掛けており、2019年4月にグループに加わりました。ニッケグループでは、再生医療をはじめ医学・医療業界での存在感を高め、第2次中期経営計画の最終年度となる2023年度には、メディカル関連事業の売上高を現状比約1.8倍の53億円に拡大させる考えです。

② 細胞培養用繊維基材「ジェノセル」、パウダー品も開発

同事業を伸展させていく上で期待をかける「ジェノセル」。牛骨や豚皮由来のゼラチンを繊維化し、不織布構造のシートやブロック形状に加工したもので、iPS細胞(人工多能性幹細胞)、ES細胞(胚性幹細胞)などを培養するうえで、3次元足場材料、細胞シートのキャリア材料、異種細胞シートの積層材料として活用できます。「ジェノセル」の深部まで細胞が浸潤するため細胞3次元体を形成しやすく、ゼラチンの栄養素透過性により細胞を長期間生きさせられます。「ジェノセル」は液中で半透明なため、培養下での観察を行え、強度もあり、ピンセットによるハンドリングも可能。要望に応じて硬さ、厚みを変更できる特徴があり、大学の研究現場を中心に使用されています。●

可能性への展望

—メディカル関連分野への参入—



●さらに、ユーザーのニーズに応えるため、「ジェノセル」のパウダータイプを品揃えしています。針状の繊維で細胞を播種する際に一緒に培養容器に投入することで、球状の細胞集合体であるスフェロイドを作製でき、2日で1ミリメートル程度の大きさに成長させられるのが特徴です。さらに、ジェノセルに続く製品も市場投入を考えています。生体適合材料を繊維化し形にするとという得意技術を活かした医療機器の研究開発に取り組んでおり、(株)ニッケ・メディカルと(株)京都医療設計とがタッグを組んで、医療現場で用いられる製品を継続的に上市していく計画です。

③ iPS心筋シート移植デバイス開発

(株)ニッケ・メディカルは、芦森工業(株)、京都大学と共同で、内視鏡手術での細胞シートの心臓移植デバイス「エク

シード」を開発しました。iPS細胞などから作った細胞シートを狭い切開口から挿入でき、安全で負担の少ない手術を実現します。ニプロ(株)と医療機器として開発を進めており、2~3年後の実用化を目指しています。

開発したデバイスは弾性高分子素材(エラストマー)を先端部に使用。挿入時は細胞シートごと細い筒に収納し、体内で広げてシートを心臓表面に貼り付けます。極細チューブで水を供給してシートを歪みなく移植が可能です。従来、シートの移植手術は胸の中央や肋骨(ろっこつ)の間を切開して心臓を露出して貼り付けており、傷からの「感染症」や切開に伴う出血、呼吸障害などの合併症、手術後の痛みなどのリスクが大きく、切開の小さい内視鏡手術が求められています。今後、実際の心臓手術を想定し、拍動モデルでの検証により改善を進めてまいります。