

ニッケグループ代表
日本毛織株式会社
代表取締役社長
長岡（ながおか）　豊（ゆたか）

ニッケグループの強みである「収益基盤」と「人財」を基に、さらなる成長を目指します。

2023年11月期は、前期比で増収、営業利益は昨年に引き続き過去最高値を更新することができました。ニッケグループの「収益基盤」と「人財」を基に、創業130周年に向かってさらなる成長を目指します。

2023年11月期の状況

過去最高の営業利益を更新、創業130周年に向けての準備は整っています。

2023年度は2期連続で営業利益の過去最高値を更新することができました。資源・エネルギー価格が高騰し円安が進行する中でも、安定的に営業利益100億円超を計上できる収益基盤の構築が進んでいると評価しています。また、私がニッケグループの代表となってから2年の間、多くの事業拠点とグループ会社を訪問して対話を重ね、グループ内には、能力、スキル、意欲を持つ人財が数多くいることを改めて実感しました。ニッケは2026年度に創業130周年を迎えますが、この収益基盤と人財を基にして、さらにグループが成長拡大するために、次の10 年間のニッケグループの目指す企業像、方向性、経営戦略を新たに構築する「CF140ビジョン（Create the Future 140 vision）委員会」を立ち上げました。ニッケグループは、「みらい生活創造企業」を目指してチャレンジを続けます。

2023年11月期ハイライト

2023年11月期は、前年同期比で増収、
営業利益は昨年に引き続き過去最高値を更新

		前年同期比
売上高	1,134.9億円	4.1% ↑
営業利益	110.1億円	2.9% ↑
経常利益	116.3億円	▲0.7% ↓
親会社株主に帰属する当期純利益	76.4億円	4.9% ↑
ROE	7.0%	0.0% →

RN（リニューアル・ニッケ）130ビジョン
（第2次中期経営計画総括、および第3次中期経営計画における戦略）

新中期経営計画の肝は、RN130ビジョンの最終フェーズとして成長投資をはじめとした戦略を加速させることです。

RN130ビジョン第２次中期経営計画（2021年11月期～2023年11月期）の総括

計画数値未達ながら、営業利益の過去最高値を更新

RN130ビジョン第2次中期経営計画は、スタートした2021年度からコロナ禍の真っただ中にありました。その後も、ロシアのウクライナ侵攻、米中関係の悪化、エネルギー・資材価格の高騰、円安の進行など、外部環境が激しく変化し、特にかじ取りが難しい3年間だったといえます。

こうした事業環境にあって、計画策定時の売上高、営業利益、当期純利益計画に対して2023年度の実績は届きませんでしたが、ROEについては7%の目標を3年間を通じて達成することができました。さらに、2019年度に計上した営業利益の過去最高値を上回るという目標については、2022年度、2023年度と2期連続で更新中です。

このような成果を挙げられたのは、ニッケグループの４つの事業（本）部、約60社のグループ会社が、それぞれの強みを活かして事業に取り組み、相互補完の関係を築けているからに他ならないと考えています。振り返ると、2021年度はコロナ禍の巣ごもり需要を上手く捉えた生活流通事業が大きく成長しました。2022年度は円安転換を捉え海外向けテキスタイル販売を伸ばした衣料繊維事業、アンビック株式会社（以下アンビック）と2021年にグループ入りした株式会社フジコー（以下フジコー）がシナジーを発揮した産業機材事業が利益を伸ばし、2023年度は人とみらい開発事業が、ショッピングセンター事

業の好調に加え、事業ポートフォリオを柔軟に見直す過程で非効率な不動産を整理した際の売却益が収益に貢献し、加えて生産性向上を進める衣料繊維事業も前年に続き高い利益水準を確保しました。このように、各年度、事業ごとに浮き沈みはあっても全体として利益を伸ばしていけるバランスの良い補完関係が、ニッケグループのレジリエンス（困難な状況に対する「しなやかさ」）の根幹になっています。

RN130ビジョン第3次中期経営計画（2024年11月期～2026年11月期）における戦略

RN130ビジョンの最終フェーズとして、4つの基本戦略を加速

RN130ビジョン第3次中期経営計画は、RN130ビジョンの最終フェーズとして、各事業・各人がビジョン策定時に描いた「ありたい姿」に対し、今後やるべきことを改めて認識し、邁進するための計画であると考えています。したがって、事業環境の変化を踏まえた修正を加えながらも、ベースとしては第２次中期経営計画と同様に、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②海外ビジネスの拡大③資本効率の改善④事業部内・事業部間におけるシナジー効果の創出）を加速していくことになります。

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

成長事業や新規事業、合理化への資源配分については、国内ユニフォーム事業とショッピングセンター事業・不動産開発事業に次ぐ第3の太い柱が育っていないこと、また、地政学的リスクが高まる中でサプライチェーンの強化が必要であることを課題として認識しています。

第2次中期経営計画において、設備投資とM&Aを合わせた成長投資枠として450億円の投資を計画していましたが、コロナ禍において資材や機器の調達が遅れたほか、ROICなど投資基準を踏まえた精査の結果、見送りとした案件もあり240億円の投資にとどまりました。

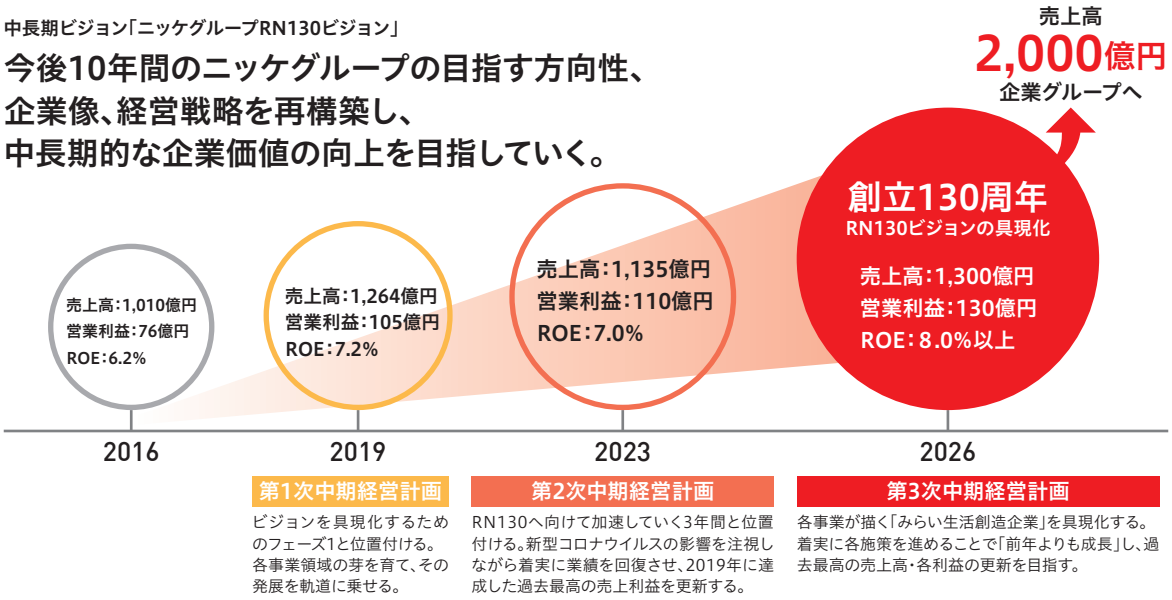
第3次中期経営計画では、財務の健全性を維持しつつも、さらに積極的に成長投資を進める考えであり、約500億円の投資を想定しています。引き続き、「商品開発・合理化・省エネ設備への投資」「顧客拡大のための投資」「人財への投資」の3つの投資が、戦略の幹となります。

衣料繊維事業では、生産性向上による一層の利益率の改善を目指し、製造バリューチェーンの強化を進めます。2023年度も環境配慮型の革新紡績糸「Breeza®」（ブリーザ）の生産ライン増設などの設備投資に注力しましたが、さらに合理化・生産性

第3次中期経営計画（2024～2026年度）の位置付け

中長期ビジョン「ニッケグループRN130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。



向上に投資するとともに、新たな商材をつくるための設備や人財への投資も積極的に進めます。生産システムについては、販売先の商社やアパレルと情報を共有し、デジタル化により生産性を向上させる準備をしてきましたが、すでに昨年末から一部が稼働しており今年度中に完成する予定です。

産業機材事業では、不織布事業を成長事業と位置付けており、ニッケグループの第3の柱になることを期待しています。不織布やフェルトの製造・販売を行うアンビックとフジコーが、2023年12月1日をもって経営統合し、株式会社エフアンドエイノンウーブンズ(以下FANS)としてスタートしました。両社の強みを一つにし、高い競争力を持つ製品群で、取引先の多様なニーズにより一層応えられる企業を目指します。FANSは中国、インドネシア、ベトナムなどに製造子会社を有していますが、今後発展が期待できるインドネシアやベトナムには、昨年すでに拡大投資を決定しています。自動車、情報機器、建築資材、生活分野など幅広い分野で高い供給量を維持し、業容を拡大します。

人とみらい開発事業では、2025年初頭に竣工予定の東京ビルの建て替えや神戸本店ビルの大規模改修など、保有不動産の価値向上により収益性の向上を進めるとともに、投資基準に照らして、収益物件の新規取得と非効率な保有不動産の売却によるポートフォリオの組み換えを行います。また、千葉県市川市の「ニッケコルトンプラザ」は、2022年10月のリニューアル以降好調が続いていますが、ショッピングセンター事業に関しては、利用者の皆様の利便性向上とショッピングのワクワク感を高めるために継続的に投資を行います。

生活流通事業は、事業部内にファブレスメーカーのグループ会社とEC小売りのグループ会社が存在しています。ここに既存事業と親和性が高い企業をM&Aで獲得しつつ、事業部内にSPA(製造小売)のバリューチェーンを構築することで収益性の向上を目指します。また、流通小売業界においては、規制変更と人財難による物流費の上昇が大きな経営課題となっていますが、外部物流業者との提携も含めた新たな物流拠点の構築により関連費用の削減に取り組みます。



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「ADMIREX®」)の拡販
  不織布事業の収益強化(アンビック(株)と(株)フジコーを統合し新会社「(株)エフアンドエイノンウーブンズ」発足)
  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：ECビジネスの強化(物価高騰・競争激化への対応、海外EC、商材拡充)
  SPA(製造小売)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ECの取り組み
- 産業機材事業における海外事業拡大(「ADMIREX®」「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、投下資本の組換えを推進

4 事業部内・事業部間におけるシナジー効果の創出

基本戦略 2

海外ビジネスの拡大

第2次中期経営計画における海外ビジネスの拡大については、コロナ禍があったとはいえ、想定通りの展開が進んでおらず、戦略の巻き直しを課題として認識しています。

衣料繊維事業は、国内において紡績から原反まで一貫したバリューチェーンを有しており、為替相場が円安にある現在は、これを強みとして海外輸出を拡大するチャンスであるといえます。昨年は、株式会社ニッケテキスタイルが、“NIKKE AUTHENTIC GABARDINE”をテーマにパリで単独展を開催し、ハイブランドアパレルを中心に多くのお客様に来場いただきました。今後はパリなど欧州への拠点展開も視野に入れています。また、中国ではスクールユニフォームの市場拡大構想を見直し、地場の新興アパレルなどを対象としてテキスタイルの販売を拡大する考えです。

産業機材事業では、アンビックとフジコーがそれぞれに有していたアジアの製造・販売網をFANSが活用。また、産業機器・部材商社の株式会社エミーが、コロナ禍の影響を脱して海外営業力を存分に発揮することで、中国や東南アジアをはじめとするアジア全域、欧米へと販路を拡大していきます。

生活流通事業は、ECを戦略の柱としていますが、同事業部で取り扱うアイテムには毛布やネッククーラーなどの季節性商品も多く、大手EC事業者を通じた南半球への越境ECなどによる海外販売を考えています。

基本戦略 3

資本効率の改善

東京証券取引所が、2023年3月にプライム市場およびスタンダード市場の全上場会社を対象に、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を要請して以降、市場からの企業価値・株式価値向上への期待は日増しに強まっていると感じています。まずは、第3次中期経営計画の2026年度目標であるROE8%の実現に向け、戦略を着実に実行することが私の責務だと認識しています。また、2023年度は投資家・アナリストの皆様との面談が32回と前年度の18回から大幅に増えましたが、引き続き市場との対話に力を入れ、ニッケの価値創造プロセスをご理解いただくことがPBR1倍割れ解消につながると考えています。そのためには、充分な情報開示に努めるとともに、さらなる信頼を得るべくコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいきます。今後も株主・投資家の皆様との対話を重要課題と認識して経営に邁進していきます。



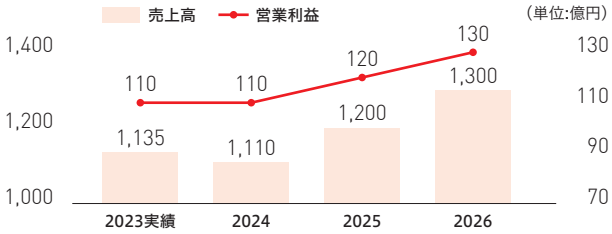
基本戦略 4

事業部内・事業部間におけるシナジー効果の創出

グループ間の連携とシナジー効果については、すでに産業機材事業のFANSで成果を生んでいますが、そのポテンシャルは海外を中心にまだまだ発揮する余地があります。

また、生活流通事業で昨年グループ会社となった株式会社インテリアオフィスワン(以下インテリアオフィスワン)は、ベッド、マットレス、寝具を中心に数多くの自社企画開発商品を生み出し、自社サイトや大手ECプラットフォームでEC事業を展開しています。特に自社サイト「ネルコンシェルジュ neruco」でのベッドの販売については、大手家具販売会社の自社サイトを上回り国内首位を獲得するなど、ECのノウハウに強みを持つ企業です。インテリアオフィスワンと、同じく家具の卸売りを行うグループ会社のミヤコ商事株式会社は、BtoC事業の連携を強化しています。このように強みがあるビジネスモデルとグループのアイテムを結びつけることで、より一層のシナジー効果が創出できるものと期待しています。

(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カ年成長率 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。
- 中期経営計画初年度(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、中期経営計画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。

「新たな成長分野について」

新たに、第5の事業となることを期待しているのが「メディカル事業」です。

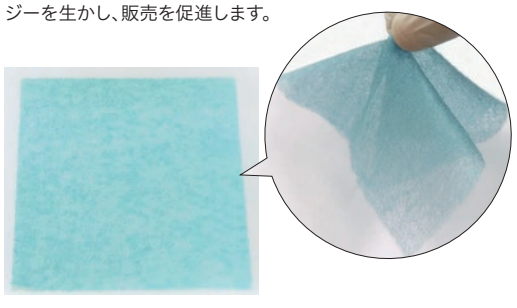
現在の4事業に続く、第5の事業となることを期待しているのが「メディカル事業」です。ニッケの100%子会社である株式会社京都医療設計(以下京都医療設計)は、2023年6月に自社開発品である医療用の吸収性縫合補強素材「Pawdre®」(ポードレ)の薬事承認を取得しました。これは、特殊加工により生体に適した伸縮性・柔軟性を持つシート状の組織補強材で、肺・肝臓・舌ガンの切除面や気胸部位のシールなど、外科手術の際に縫合部の出血や空気漏れを防ぐものです。術後約15週ほどで自然に体内に吸収されるため抜去の必要がなく、体内に異物として残らないため、手術を受けた方の心身への負担を大きく軽減できます。ニッケグループは、ウェル・ビーイング(肉体的、精神的、社会的に「よい状態」にあること)実現のための「健康・快適への取り組み」をマテリアリティの一つとしており、繊維の技術を活かして「Pawdre®」のように身体への負担が少ない医療用製品や、再生医療・創薬研究を支える培養基材「Genocel®」(ジェノセル)などを開発しています。これらの製品が承認取得でき、

PGAシート「Pawdre®」の薬事承認を取得

京都医療設計は、2023年6月22日付でPGAシート「Pawdre®」の薬事承認を厚生労働省より取得しました。

「Pawdre®」とは、ポリグリコール酸(PGA)を材料とした吸収性縫合補強材で、特殊加工により、生体に適した伸縮性と柔軟性を有する"シート状の組織補強材"です。肺・肝臓・舌ガンの切除面、気胸部位のシールなど、縫合部や脆弱組織の補強に最適で、医療機関で幅広く用いられています。

「Pawdre®」は、ニッケ研究開発センターが研究開発を行い、京都医療設計が承認申請作業、製造販売やマーケティング、販売チャネル開拓などの重要な機能を果たすことで、メディカル事業でのシナジーを生かし、販売を促進します。



製造の体制が整ってきましたので、2024年度は販売先を本格的に拡大するべく、京都医療設計の東京営業所を設置しました。メディカル事業は、ニッケグループの経営理念「人と地球にやさしく、あったかい」に親和性が高い事業であり、M&Aも選択肢に入れ成長を目指していきます。

また、2022年12月に新設した「みらい創造室」は、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、ニッケの将来を見据えて、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を開拓・立案することをミッションとしています。先例のないものを探すという非常に難しい業務ですが、ここ1年はさまざまな方面にアンテナを広げ、調査を進めてきました。2年目に入り、ようやくスタート地点に立ったところですが、今年はターゲットを絞り込み、事業化できる可能性のある分野を深掘りしていきます。メンバーには、広い視野で考え、自分たちの力で会社の未来を切り拓いていく意識を持って、果敢に挑戦してもらっています。140周年に向けての新たな中長期ビジョンがスタートするまでには、いくつかの新規事業の芽が育つと期待しています。

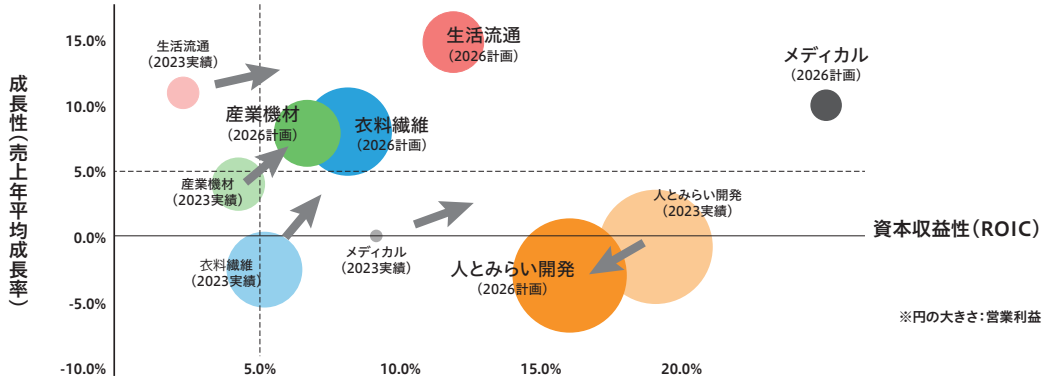
「ニッケグループのあるべき姿」

「人財」こそが、みらい生活創造企業を指向し、チャレンジし続けられる源泉です。

当面の事業環境は、地政学的リスクの高まりの解消が見通せず、資源・エネルギーコストは高止まると思われます。また、長期的な視点で考えると外部環境は大きく変化し続けるでしょう。少子高齢化の進展による生産年齢人口の減少は不可避であり、国内市場の縮小と人財確保の難しさに向き合い続けなければなりません。気候変動をはじめとした環境問題や、サプライチェーンなどにおける人権尊重など、企業に求められる責任はますます高まります。技術面では、AIをはじめデジタル技術が驚くほどのスピードで進化しており、ビジネスのあり方を根本的に変えるかもしれません。しかし、「何があろうとも我々はこの方向に向かって進んでいく」という盤石な意思を持って、ニッケグループのゆるぎない土台を構築したいと考えています。そのために最も重要となるのは人財です。

企業ポートフォリオの組み立て

「衣料繊維事業」と「人とみらい開発事業」で創出したキャッシュフローを、各事業における投資やM&Aに充てることで、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、資産価値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。



私が理想とするグループのあり方は、「ニッケグループの皆さんが新しいことにチャレンジし、市場で戦っていく組織」です。ニッケグループには、国内十数カ所の工場と多数のサービスを行う事業所や店舗があり、4,000名を超える社員がいます。社長就任以来、多くの事業所とグループ会社を訪問して対話を重ね、グループ内には、能力、スキル、意欲を持つ人財が数多くいることを改めて実感しました。これは今後大きなアドバンテージとなっていくと確信しています。大切な人財を確保していくには、グループ各社が成長路線を描ける魅力的な企業でなければなりません。そのために、社員一人ひとりがチャレンジ精神を発揮し、自分の仕事に自信と誇りを持って取り組める環境を整えていくことが、私をはじめとする経営陣の役割です。与えられた仕事をこなすだけでなく、自ら積極的に挑戦するというマインドを持って日々業務に当たれば、自身も楽しく、企業も成長できるでしょう。社員には、ニッケグループで「自分はこれをやった」と言えることを、一つでも残してほしいと思います。やる気のある人に対しては、性別・国籍問わず全面的にサポートし、教育や研修など、人財育成への投資は惜しみません。

ニッケは2026年12月に創業130周年を迎えます。そこで、事業部をはじめ全社から選ばれた次の世代を担うメンバーを集め、「ニッケグループが次の10年でどうありたいのか」を問い直すプロジェクト「CF140ビジョン委員会」を立ち上げました。目まぐるしく変化する環境において、140周年に向けてさらに成長・拡大するには、「みらい生活創造企業」を指向し、チャレンジし続けるしかないと考えています。そのために1年をかけて、改めて企業としての存在意義やニッケグループがこの先どういう方向に進んでいくのか、パーパスとビジョンを練り直します。その結果を踏まえて、各事業が「みらい生活創造企業」に向けて事業を推し進める環境をつくり、社員が共通意識を持って進んでいけるような羅針盤をつくるのが私の責任です。しかるべき時期に次の中長期ビジョンとして公表し、ニッケグループがどのように社会貢献し、ステークホルダーや社員を幸せにしていくのかを示したいと考えています。