価値創造プロセス

社会的課題を踏まえ、事業基盤の強みを活かすことでニッケグループが目指す姿を実現

“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループとして、

Input

5つの資本

人的資本

多様な知を結集した人財

- 従 業 員 数：4,159名(連結)
- 連結子会社：59社

財務資本

安定した財務基盤と
高い信用力

- 自己資本比率：68.1%
- JCR信用格付け：A

製造資本

- ユニフォームの安定供給を支える紡績から生地までの国内一貫製造体制
- 成長するアジアにおける不織布・フェルト製造拠点

社会関係資本

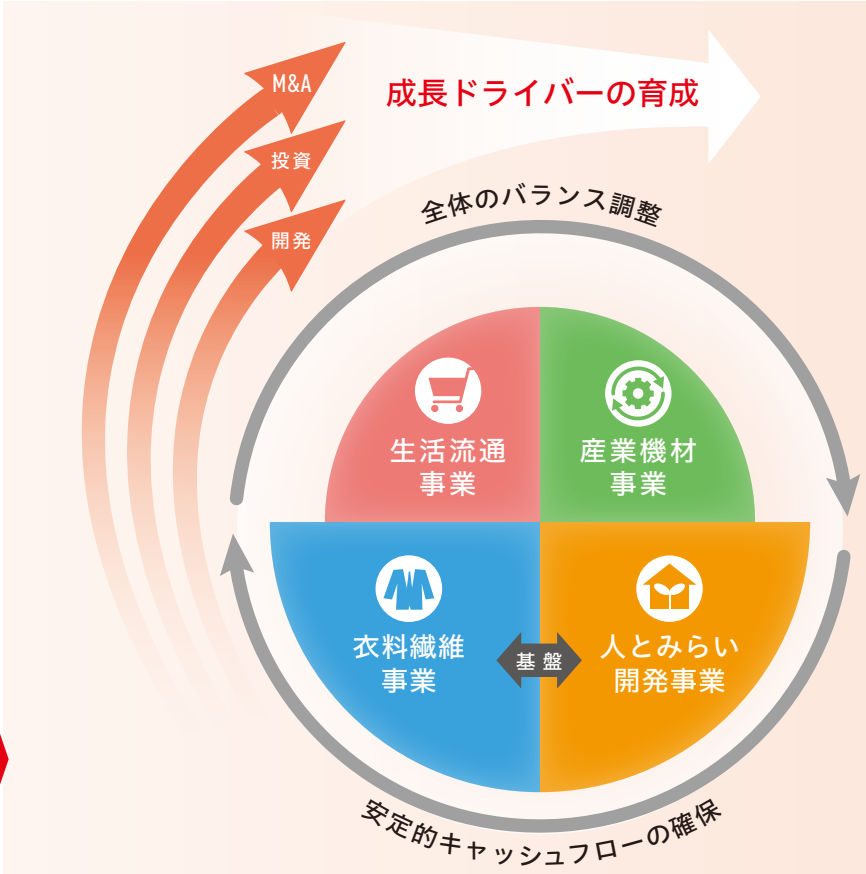
地域、行政、取引先との
強いパートナーシップ

知的資本

- 繊維をコア技術とする開発力
- 豊富な実績に基づく迅速なM&Aのノウハウ

※2023年11月30日現在

事業活動



中期経営計画 RN130ビジョン P.05

マテリアリティ P.27

健康・快適への取り組み	安全・安心への取り組み	環境への取り組み

経営基盤の強化

社会的課題

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。”

Output

衣料繊維事業 P.15

- ユニフォーム分野
- テキスタイル分野
- ヤーン分野
- その他

産業機材事業 P.17

- 自動車関連分野
- 環境関連分野
- その他産業関連分野
- 生活関連分野

人とみらい開発事業 P.19

- 商業施設運営分野
- 不動産開発分野
- ライフサポート分野
- 通信および新規サービス分野

生活流通事業 P.21

- 寝装品および業務用品分野
- 生活雑貨分野
- ホビー・クラフト分野
- その他

Outcome

社会への提供価値

健康・快適

安全・安心

持続可能な地球環境

P.27

ニッケグループ

みらい生活創造企業

高機能製品、
地域No.1サービスの開発と提供

財務成果

事業規模＆資本効率

売上高 1,135億円

営業利益 110億円

ROIC 衣料繊維事業： 6.8%
産業機材事業： 4.5%
人とみらい開発事業：22.8%
生活流通事業： 2.9%

盤石な経営基盤

衣料繊維事業



社会が求める循環型経済の実現へ、独自技術の磨き上げとサプライチェーンの変革によりグローバルに広がる事業へと成長していきたいと考えます。

常務執行役員
衣料繊維事業本部長
かねだ　よしやす
金田 至保

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

第2次中期経営計画3年目（2023年11月期）の業績

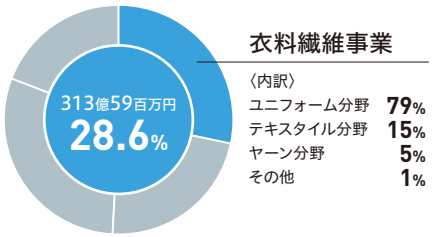
（単位：百万円）

	1年目		2年目		3年目（最終年度）			
	2021年11月期		2022年11月期		2023年11月期			
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	実績	計画差異	評価
売上高	32,000	29,872	34,500	29,735	36,700	31,359	△5,341	↘
営業利益	2,700	2,749	3,200	3,234	3,650	3,323	△327	↘
営業利益率	8.4%	9.2%	9.3%	10.9%	9.9%	10.6%	0.7ポイント	↗

2023年（11月期）事業別セグメントの内訳

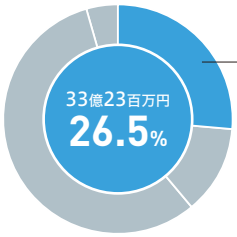
※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高（37億55百万円）を除いた売上高をベースに算出しています。
※営業利益構成比はその他・調整額（△15億36百万円）を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

〈売上高構成比〉



衣料繊維事業
〈内訳〉
ユニフォーム分野 79%
テキスタイル分野 15%
ヤーン分野 5%
その他 1%

〈営業利益構成比〉



衣料繊維事業
〈内訳〉
ユニフォーム分野 78%
テキスタイル分野 13%
ヤーン分野 4%
その他 5%

ROIC（投下資本利益率）の推移

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年（11月期）
ROIC	5.1%	4.8%	6.1%	7.0%	6.8%

主な取扱い商品・サービス

ユニフォーム分野
- 学校制服用素材
- 一般企業制服用素材
- 官公庁制服用素材

テキスタイル分野
- 一般衣料用素材

ヤーン分野
- 売糸

事業の訴求点

環境配慮への意識が高まる中、環境にやさしい天然素材であるウールは、近年注目されている素材です。これまで合成繊維が主力であったスポーツやインナー市場においてもウールの持つ機能性が評価されており、ウールの弱点を当社の独自技術で改良した「NIKKE AXIO®」(ニッケアクシオ)は世界の有名ブランドから高く評価されています。また、当社が開発した欧州にはない風合いを実現したテキスタイルも多くの支持を得ています。その結果、2023年度のウール素材の一般衣料向け販売は前年比125%と大きく成長しました。今後も海外市場での成長に注力し、さらなる事業拡大を行っていきます。


学生服


NIKKE AXIO®

2023年11月期の成果と未来への取り組み

重点施策

グローバルビジネスの拡大

独自の特徴を持つ差別化商品(ニット・織物・製品)をさらに研ぎ澄ますとともに、「ニッケ」ブランドとしての発信力を高めることによりグローバルビジネスの拡大を図る。

世界一のモノづくり プラットフォームの構築

「武器」である独自の原糸をさらに発展させるとともに、省エネ・省人化・自動化への積極投資と業界サプライチェーンをつなぐDX推進により、高効率でムダのない製造バリューチェーンを構築する。

ユニフォーム事業の拡大

縮小する国内ユニフォーム事業において、効率性を徹底的に追求したビジネスプロセスの構築と縫製品供給体制の充実により収益の拡大を実現する。

事業の優位性

衣料繊維事業本部の優位性は、原料調達・素材(糸)開発から縫製品の納入までグループ内でサプライチェーンが完結する一貫供給体制にあります。その中でも、素材開発と顧客の要求への対応力は他社との差別化要因と考えています。また、一貫したサプライチェーンをグループ内に有していることで、事業環境の変化や社会からの要求に対して柔軟に変化していくことができる点も優位性だと考えています。社会が求める循環型経済へ向け、「服」から「服」へのリサイクルを可能にしたのは、これらの優位性の成果だと考えています。今後も社会ならびに消費者と共に、目指す未来に向け技術のさらなる進化とサプライチェーン変革に取り組んでいきます。

外部環境認識(リスクと機会)

中長期的には、国内において少子化の進行と就業人口の減少が進み、ユニフォーム市場が縮小していくことは構造的なリスクと考えています。また、足元では地政学リスクによるエネルギー費の高騰、人件費上昇や円安などコストアップのリスクがあると考えています。一方、SDGsにおいて地球環境負荷低減への意識が高まり、天然素材であるウールの持つ機能が見直され、より肌に近い衣料であるスポーツウェア・インナーにもウール素材への期待が高まってきています。これらの市場は国内のみならず海外にも広がる大きな市場であり、独自技術により差別化された製品群を持つ当事業本部にとっては大きな機会となると考えています。

産業機材事業



新規事業への参入をはじめ、
海外販売の拡大、不織布事業の収益拡大、
および各社のさらなる構造改善を推進します。

取締役常務執行役員
産業機材事業本部長
日原（ひはら） 邦明（くにあき）

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・サービスなどの開発・製造・販売
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 ● 不織布事業収益拡大　アンビックと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」を発足 ● 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 ● 各事業におけるさらなる構造改善の推進

第2次中期経営計画3年目（2023年11月期）の業績

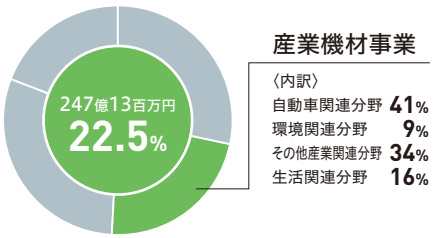
（単位：百万円）

	1年目		2年目		3年目（最終年度）			
	2021年11月期		2022年11月期		2023年11月期			
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	実績	計画差異	評価
売上高	22,000	20,390	24,000	23,853	27,200	24,713	△2,487	↘
営業利益	1,200	1,235	1,550	1,952	2,150	1,586	△564	↘
営業利益率	5.5%	6.1%	6.5%	8.2%	7.9%	6.4%	△1.5ポイント	↘

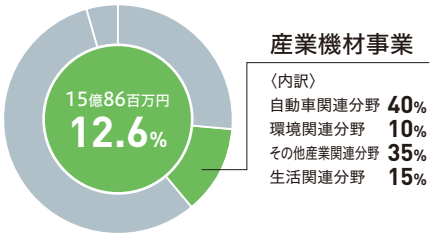
2023年（11月期）事業別セグメントの内訳

※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高（37億55百万円）を除いた売上高をベースに算出しています。
※営業利益構成比はその他・調整額（△15億36百万円）を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

〈売上高構成比〉



〈営業利益構成比〉



ROIC（投下資本利益率）の推移

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年（11月期）
ROIC	7.7%	3.5%	3.6%	5.8%	4.5%

主な取扱い商品・サービス

自動車関連分野
- FA設備
- 内装材や緩衝材（不織布）
- エアバッグ・シートベルト用縫製糸
- モーター結束用資材

環境関連分野
- フィルター（不織布）

その他産業関連分野
- OA・家電向け資材
- 半導体関連装置および画像検査装置
- 居住用・オフィス用・展示会用などのカーペット

生活関連分野
- ラケットスポーツ関連
- フィッシング関連
- 楽器用資材

事業の訴求点

集塵機用フィルターについては、国内初のフィルターバグ用ニードルパンチフェルトを市場に送り出して以来、現在では各種繊維を使用したバリエーションを充実し、さらに付加価値加工品も提供しています。特に「ADMIREX®」は世界で最も細いクラスのPTFE繊維を使用した当社独自の高機能製品です。

「ヒメロン®」(不織布)は、RoHS指令や主要自動車メーカーのVOC規制に対応し、ハロゲン化合物、ホルムアルデヒド等を意図的に使用しない、低VOCで環境規制に適合した不織布で、各種緩衝用パッキングや防塵および遮光用など、音響・家電・自動車・OA機器分野で特に多く使用されています。

OA用部材については、レーザービームプリンター・複写機のトナーシール、インクジェット用の廃インク吸収体向けに顧客の要望に合わせて特殊な形状にも対応し、封止、清掃、吸収、塗布などのさまざまな用途で使用されています。


ADMIREX®



ヒメロン®

2023年11月期の成果と未来への取り組み

重点施策

海外営業力の強化ならびに海外企業の現地調達方針への対応

中国経済の変調はあったものの、引き続き海外市場に成長を求め、地政学リスクが比較的少なく既存拠点を有効活用できる東南アジアや、今後さらに発展が期待できるインドでの事業拡大を視野に入れる。

リサイクルビジネス(古着反毛)への参入

今後、繊維製品における資源循環システムの整備が進むと予想されるなか、バリューチェーンのボトルネックである反毛工程における異物除去作業を自動化し、社会への貢献と新たな収益源の開発を目指す。

良質な案件のM&Aを検討

主に自動車・半導体関連向け事業の競争力強化を目的とし、良質な案件を見極め、M&Aを検討する。

製造拠点の最適化と拡充

株式会社エフアンドエイノンウーブンズの発足により、国内製造拠点の最適化と生産性向上を進めるとともに、各社の成長が期待できる東南アジアの製造拠点(インドネシア・ベトナム・タイ)に生産力拡充のための投資を行う。

事業の優位性

産業機材事業本部が掲げている基本方針は、社会のニーズが高く、市場の成長も見込まれる「自動車関連分野」および「環境関連分野」を中心とした収益の拡大です。グループ各社が研究開発部門を有しており、各市場向けに多岐にわたる用途、耐久性、機能性、環境負荷低減に対応した競争力のある製品開発が可能な体制を整えています。製造拠点は日本国内に加え、海外は中国・ASEAN地域へも展開し、高品質・低コスト・短納期に対応できるバリューチェーンを構築しています。国内だけでなく、海外への販売力を有する商社機能も持っています。

外部環境認識(リスクと機会)

海外市場においては中国の景気の不透明感、現地企業からの調達先を選別する動き、ならびに当社顧客の他国への生産移管・拠点分散による販売減、国内市場においては円安や原材料高、エネルギー費高騰によるコストアップをリスクと認識しています。

一方、環境規制強化が進む中国での焼却炉用高機能フィルターや、中国に加えて拠点として生産増加傾向にあるASEAN地域での各ビジネスについては、新たな販売機会の獲得に向けて取り組んでいきます。また、国内では新事業としてリサイクル事業(古着反毛)を立ち上げ、反毛素材、ならびに反毛素材を原料とした新商品の開発・販売を通して環境課題の解決に貢献していきます。

人とみらい開発事業



働く人の活躍が全ての事業の土壌であることを認識し、
それぞれの事業が独自の戦略を描くのではなく、
不動産をベースに事業を積み上げて
いくことを成長と位置付けます。

取締役常務執行役員
人とみらい開発事業本部長
川村（かわむら） 善朗（よしろう）

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およ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“考働”する

第2次中期経営計画3年目（2023年11月期）の業績

（単位：百万円）

	1年目		2年目		3年目（最終年度）			
	2021年11月期		2022年11月期		2023年11月期			
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	実績	計画差異	評価
売上高	33,000	34,059	34,000	34,938	37,400	32,870	△4,530	↘
営業利益	5,700	6,115	6,000	6,151	6,650	7,086	436	↗
営業利益率	17.3%	18.0%	17.7%	17.6%	17.8%	21.6%	3.8ポイント	↗

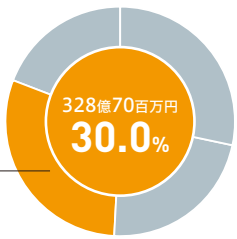
2023年（11月期）事業別セグメントの内訳

※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高（37億55百万円）を除いた売上高をベースに算出しています。
※営業利益構成比はその他・調整額（△15億36百万円）を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

〈売上高構成比〉

人とみらい開発事業

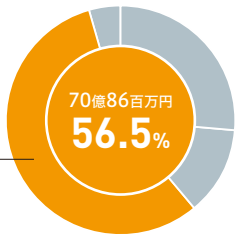
〈内訳〉
商業施設運営分野 14%
不動産開発分野 32%
ライフサポート分野 24%
通信および新規サービス分野 30%



〈営業利益構成比〉

人とみらい開発事業

〈内訳〉
商業施設運営分野 28%
不動産開発分野 53%
ライフサポート分野 14%
通信および新規サービス分野 5%



ROIC（投下資本利益率）の推移

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年（11月期）
ROIC	17.8%	13.3%	16.1%	16.6%	22.8%

主な取扱い商品・サービス

商業施設運営分野
- ショッピングセンター運営

不動産開発分野
- 不動産賃貸
- ソーラー売電事業
- 建設事業

ライフサポート分野
- 保育・学童保育
- 介護
- スポーツ関連

通信および新規サービス分野
- 通信関連

事業の訴求点

ニッケとゆかりのある土地を中心に、大型ショッピングセンター（SC）や介護施設、スポーツ施設の運営、近年においては認可保育園やバイリンガル幼児園なども運営しており、地域密着型の都市開発を行っています。また、不動産事業においてもSDGsを意識した開発などにより各施設の相互関係を強化し、相乗的な成長を目指した事業運営を行っています。さまざまなサービスを提供することにより人々の健康で快適な生活を支え、地域から愛され続けることが今後のさらなる成長につながると確信しています。


保育事業



ニッケコルトンプラザ

2023年11月期の成果と未来への取り組み

重点施策

ライフバリューサービス事業部の社会課題や価値観の変化に合わせた事業体への変化

以下の社会課題や環境変化への対応が必須。
① ウェルネス産業の市場拡大とスポーツニーズの多様化
② 人手不足で介護事業の淘汰が進むなかでの高齢化による需要拡大
③ 少子化による待機児童の解消傾向
④ 女性の社会進出による学童保育ニーズの増加傾向

第3のSC取得と関連事業進出に向け、人財増強と組織力強化

ニッケコルトンプラザ・ニッケパークタウンで培ったSC運営ノウハウを生かして第3のSC運営、販促、ビル管理関連事業を取り込むことにより、さらに強力なSC総合運営を目指す。

大型再開発案件の着実な早期実行、収益不動産の入れ替えによる資産価値の最大化

不動産事業の核は、自社所有の利益・資産価値の最大化を優先する。ただし、収益不動産については、事業化を前提とした購入、資産の入れ替えをすることで、事業全体の拡張性も目指す。

事業の優位性

人とみらい開発事業本部では、「企業である限り、社会で必要とされ、事業を継続することが必要。そのためには、企業が成長し続けることが求められ、その成長を支えるのは“人”である」を基本的な考え方としています。したがって、事業運営・戦略企画・実践・業務遂行といったさまざまな階層・場面において、それぞれの活動を通じて“人”が成長していくことが重要であり、あらゆる業務・対応においてお客様目線で物事を考え、責任のある“考働”を取ることが重要であると考えます。常に顧客満足と従業員満足を追求し、地域でNo.1のサービスを提供することによって、事業を推進していきます。

外部環境認識（リスクと機会）

当事業本部では、大型ショッピングセンターや各施設におけるエネルギー費の高騰が懸念されます。また、建築資材の高騰によるコストアップをリスクとして認識しています。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、減少した各施設への来場者数もようやく回復傾向にあり、今後はより多くのお客様に快適で安全なサービスを提供していきます。一方、不動産開発においてもサステナビリティに対する要求が高まっていることは、機会と捉えています。2025年竣工のニッケ東京ビルの建て替え事業にあたっては、ZEB Ready認証を取得して環境へ配慮したオフィス空間の創造を目指しており、今後も付加価値の高い不動産開発を進めていきます。

生活流通事業



**既存事業の枠に捉われず、
自由な発想で事業を発掘・開拓し、
製品・サービスの企画・製造・販売までを行う
SPA（製造小売）バリューチェーンの
構築を目指します。**

執行役員
生活流通事業部長
藤井（ふじい） 裕士（ひろし）

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・EC・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 ● 人々の暮らしになくてはならないサービスの企画・製造から販売までを行う「SPA事業体」を目指す

第2次中期経営計画3年目（2023年11月期）の業績

（単位：百万円）

	1年目		2年目		3年目（最終年度）			
	2021年11月期		2022年11月期		2023年11月期			
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	実績	計画差異	評価
売上高	17,000	18,685	17,500	16,802	20,700	20,799	99	↗
営業利益	1,100	1,410	1,250	953	1,550	555	△995	↘
営業利益率	6.5%	7.6%	7.2%	5.7%	7.5%	2.7%	△4.8ポイント	↘

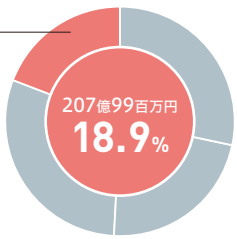
2023年（11月期）事業別セグメントの内訳

※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高（37億55百万円）を除いた売上高をベースに算出しています。
※営業利益構成比はその他・調整額（△15億36百万円）を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

〈売上高構成比〉

生活流通事業

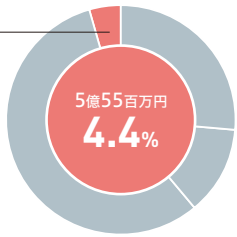
〈内訳〉
寝装品および業務用品分野 18%
生活雑貨分野 57%
ホビー・クラフト分野 15%
その他 10%



〈営業利益構成比〉

生活流通事業

〈内訳〉
寝装品および業務用品分野 △26%
生活雑貨分野 34%
ホビー・クラフト分野 38%
その他 55%



ROIC（投下資本利益率）の推移

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年（11月期）
ROIC	7.1%	6.8%	10.1%	5.5%	2.9%

主な取扱い商品・サービス

寝装品および業務用品分野
- 寝装品
- 航空機内膝掛毛布
- 災害備蓄用毛布

生活雑貨分野
- 生活家電・雑貨
- 100円ショップ向け雑貨
- 家具
- タブレット・パソコン用フィルム

ホビー・クラフト分野
- スタンプ用インク・スタンプ
- 乗馬用品
- 手編毛糸

その他
- コンテナ販売
- 保険代理店

事業の訴求点

当事業部では、業務用備品やレジャー・ホビー用品など幅広く販売を行うニッケ商事(株)、インテリア雑貨などを企画・販売する(株)AQUA、「面白くて役に立つ」家電を生み出してきたサンコー(株)、国内最大級のベッド・寝具専門ECショップで自社企画製品を中心に販売する(株)インテリアオフィスワン、世界各国のインテリアブランドの流通ノウハウを持つミヤコ商事(株)といった会社が揃い、機能性・利便性の高い製品やサービスを、自身のマーケティングの知見を用いて直接お客様にお届けしています。

その他、ニッチな市場において高い占有率を持つ多数のグループ会社も有しています。インク製品を製造・販売している(株)ツキネコ、スタンプを企画販売する(株)こどものかお、乗馬用品・馬具を販売する(株)日本馬事普及、液晶保護フィルムのストックベンダーである(株)IDクリエイトなど、幅広い分野にわたって各社が競争力を発揮しています。



弁当箱炊飯器


寝装品

2023年11月期の成果と未来への取り組み

重点施策

海外への販路を拡大

グループ企業の製品を、自社販売チャネルに加え、ECプラットフォーマーや各国の流通事業者を通して海外市場に展開している。また、中東・アフリカなどの新市場の開拓も目指す。

ECに関わる人財・知見の事業部内での共有

ECを通じ、グループ各社が持つ製品やサービスの新たな市場を開拓し、SPAのバリューチェーン構築を目指す。また、SNSなどを駆使した新たなマーケティング手法により、自社ドメインでの販売力を強化し、収益の向上を図る。

事業部内SPAバリューチェーン構築のためのM&A

M&Aにより、ファブレスメーカーおよびEC小売ポジションの企業と人財を獲得し、それらを既存事業に加えることで、事業部全体でSPA化を推し進める。

事業セグメントごとの新たな物流拠点の構築

EC化率向上に伴い、新たな物流の仕組みの構築が急務となっている。また、物流コスト削減と効率的な運用を進めるために、外部物流事業者との業務提携を含め、最善の手法を検討する。

事業の優位性

生活流通事業部では、人々の日常の暮らしになくてはならない製品やサービスを、最適な形でお届けすることをミッションに掲げています。この実現に向け、製品やサービスの開発・改革・改善を日々行い、「寝装品および業務用品」「生活雑貨」「ホビークラフト」などの分野で、グループ会社の(株)AQUA、ミヤコ商事(株)、昨年グループ化した(株)インテリアオフィスワンの3社を軸にEC化率の向上を目指しています。また、(株)インテリアオフィスワンと2022年にグループに加わったサンコー(株)によって、さらに川上へ進出すると同時に、新たな販売チャネルの獲得と拡大を図ります。

外部環境認識(リスクと機会)

当事業部では、世界的な原材料価格の高騰、円安による商品調達コストの増加、競争が激化しているEC事業での広告費および物流費の上昇をリスクと認識しています。それに加え、パンデミックや国際紛争によるサプライチェーンの分断も大きなリスクと捉えています。一方で、既存事業の枠に捉われず、商社機能を最大限に活かし、これらの状況にも機敏に対応することで、新たな市場を創出しながら販売機会の獲得につなげていきたいと考えています。

CFO Message

リスク分析による資本効率の改善と成長性を重視した「財務戦略」で、今後の成長を加速する。



取締役常務執行役員
経営戦略センター長
岡本 雄博（おかもと たけひろ）

中期経営計画最終年度である2023年11月期「業績」

4事業の多角化による収益バランスの補完関係が進み、経営の安定性が増した

中長期ビジョン「RN130ビジョン」第2次中期経営計画の最終年度となった2023年11月期は、「売上高1,270億円以上、営業利益115億円以上、親会社株主に帰属する当期純利益78億円以上、ROE7%以上」という目標を設定しましたが、コロナ禍の影響や事業ポートフォリオの見直し、円安による原料価格高騰、エネルギーコストの上昇、物流コスト高などにより、「売上高1,135億円、営業利益110億円、経常利益116億円、親会社株主に帰属する当期純利益76億円、ROE7%」と、ROE以外は未達となりました。ただ当社が最も重視している営業利益については、2期連続最高益を更新し、筋肉質の収益基盤構築に向けて前進したと考えています。

これは、衣料繊維事業（対前年同期比営業利益+2.8%）における、高利益率アイテムへの絞り込みや製造部門の省人化・効率化、人とみらい開発事業（対前年同期比営業利益+15.2%）における保有不動産の収益改善や低効率資産の圧縮などの効果です。一方で、産業機材事業（対前年同期比営業利益 ▲18.7%）は、中国に投資した高機能フィルター生産設備の本格稼働の遅れなどがありましたが、アンビックとフジコーを経営統合し不織布・フェルト事業を将来の収益の太い柱へ成長させる布石を打ちました。生活流通事業（対前年同期比営業利益 ▲41.8%）では、EC市場における競合増加や仕入れ価格・物流費・広告宣伝費用などの上昇により収益は厳しい

状況となりましたが、EC関連で3社のM&Aを実施するなど将来の収益拡大の道筋をつけました。第2次中期経営計画では、4事業の多角化による収益バランスの補完関係が進み、市況の変動に対する安定性がさらに増したと分析しています。

資本効率の改善の観点で見る「財務状況」

高まる財務体質の健全性に加えて、資本効率は4事業でバラツキはあるが、確実に改善に向かっている

財務面は、自己資本比率68.1%、ネットキャッシュ200億円弱となり、財務体質の健全性が増しましたが、一方で資本効率の改善が継続的な課題になっており、営業利益率とROE、ROIC、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）*1を経営指標に掲げ改善に取り組んでいます。

営業利益率については、第2次中期経営計画以前の2020年度の8.6%から中期経営計画最終年度には9.7%に改善しました。特に、人とみらい開発事業では採算が低下した不動産の再開発・再々開発、販売などにより17.2%から21.6%に、衣料繊維事業は徹底した製造部門の省人化と効率化、低採算アイテムの縮小により7.1%から10.6%に改善しました。

また前期の事業別ROICは、衣料繊維事業6.8%（2020年度比+2.0%）、人とみらい開発事業22.8%（同+9.5%）、産業機材事業4.5%（同+1.0%）、生活流通事業2.9%（同▲3.9%）と4事業部でバラツキはあるものの、全体では5.9%（同+1.5%）に改善しました。

ROEも直近5期間は、7%を超える水準で推移しており、資本効率の改善は着実に進んでいます。目標としているROE8%達成に向けて、第3次中期経営計画の成長戦略を着実に実行することで、資本効率の早期達成を目指します。

一方で、CCCは163日となり前期より13日悪化しています。これは、衣料繊維事業において戦略的に在庫を積み増したことが要因ですが、同事業は仕入れから売上代金回収までに1年近くを要しており、商流改善によるキャッシュフローの改善に取り組むと同時に、DXを活用し、原料仕入れから生産管理、在庫管理、販売管理までの見える化を行うことで効率化に取り組んでいます。

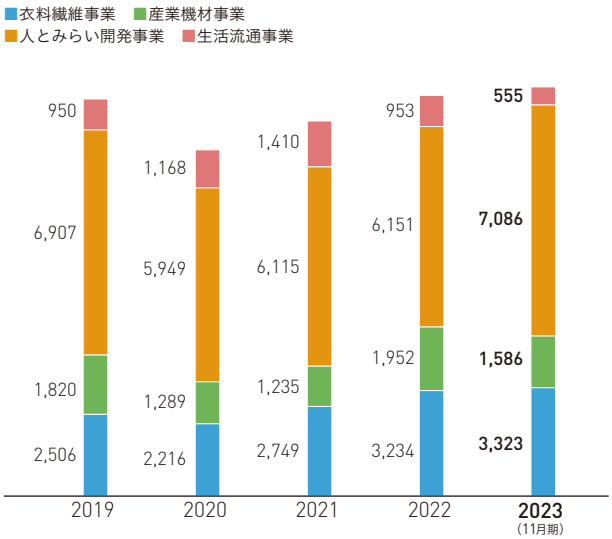
資本効率の改善と成長性を重視した「財務戦略」

4事業の資本効率を鑑み、ROICの設定条件は当面5～8%に設定

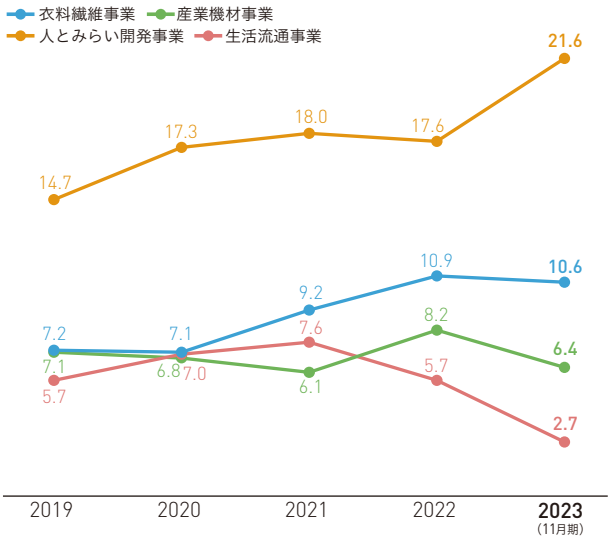
当社は、資本効率の改善と成長性を重要課題と認識しており、第3次中期経営計画（2024～2026年度）では成長投資により収益を底上げし、ROE8%以上につなげていきたいと考えています。成長投資枠としては、内からの成長と外からの成長をバランスよくさせるべく、設備・研究開発投資に約290億円、M&A・アライアンスへの投資に約200億円の計約500億円の枠を設定しています。資金調達は、中期経営計画3カ年の営業キャッシュフロー390億円と社債・借入200億円を予定しており、社債については信用格付け「A」を維持するとともに、財務規律の目安にもしています。投資基準については計算を工夫してROICを用いており、設備投資・M&A投資共に最低5%・目標8%が条件です。投資家の皆様からは、「ROICの数値設定が低いのでは？」という質問を頂戴しますが、当社の4事業の資本

*1 CCC：Cash Conversion Cycle（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の略称であり、現金の投入から現金を回収するまでにかかる一定の日数を表す。基本的に数値が小さいほど高効率。
［計算式］CCC＝棚卸資産回転日数＋売上債権回転日数－仕入債務回転日数

セグメント別営業利益（百万円）



セグメント別営業利益率（%）



効率がそれぞれ事業特性により異なることも要因で、当面は設定条件を据え置く考えでいます。

投資対象としては、産業機材事業の不織布・フェルト事業を国内ユニフォーム事業、不動産事業に次ぐ太い柱に育成したいと考えています。また、人とみらい開発事業ではニッケコルトンプラザ南側やニッケ一宮事業所跡地、旧フジコー伊丹工場跡地、社宅跡地などの不動産開発、衣料繊維事業は工場の省人化・効率化設備、生活流通事業はEC事業関連などへの投資を行っていきます。

為替、設備投資やM&A、投資有価証券などの「財務リスク」について

景気動向や経営環境に応じた「財務リスク」の設定は不可避の経営課題

当社の主力事業であるユニフォーム事業は、原料の羊毛トップを海外から輸入しており原料価格や為替相場が収益に大きく影響します。よって、原料については複数購買やグローバル調達による安定調達に努めています。為替リスクについては、為替予約によるリスクヘッジが中心ですが、特に販売数量や単価が安定しているユニフォーム原料に限り3年先までの為替予約を実施しています。昨年度の決済レートは130円／USドルに抑えることができました。なお、2024年11月期は、物価上昇、不安定な為替変動、中東地域をめぐる情勢、中国経済の先行き懸念などの影響に留意する必要があると認識しています。

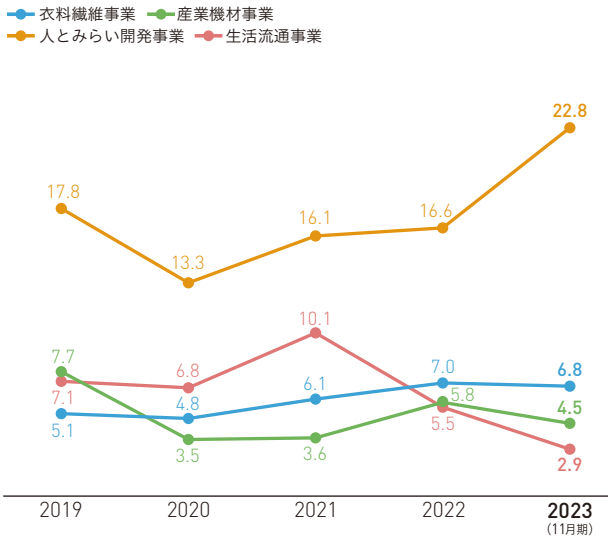
また、設備投資やM&Aによる買収、投資有価証券の保有については、将来の減損リスクを考慮しておく必要があります。設備投資については、投資時に投資効果や回収年限の妥当性を厳しく検証します。M&Aについては、買収時にシナジー効果と買収後の収益予測を徹底的に行うとともに、のれん代の評価額を営業利益5年分以内とすることを条件とし、買収価格の高騰に歯止めをかけています。投資有価証券は、前期末の残高が224億円となり前期比4億円増加しました。主な要因は株式市場の上昇による含み益の増加です。政策保有株式は第2次中期経営計画では42銘柄・22億円（簿価ベース）の縮減を行いました。仮に株式市場が50%下落しても当社の自己資本比率は66%を維持し財務への影響は軽微です。ただし、安定株主という名目の「モノ言わぬ株主」の存在は、ガバナンスの観点からは不適切な経営に歯止めがかからない、他の一般株主の利益と相反する経営がなされるといったリスクにつながる可能性もあります。この政策保有株式の縮減については、今後も慎重に対応していく方針です。

今後の「業績見通し」と「株主還元」について

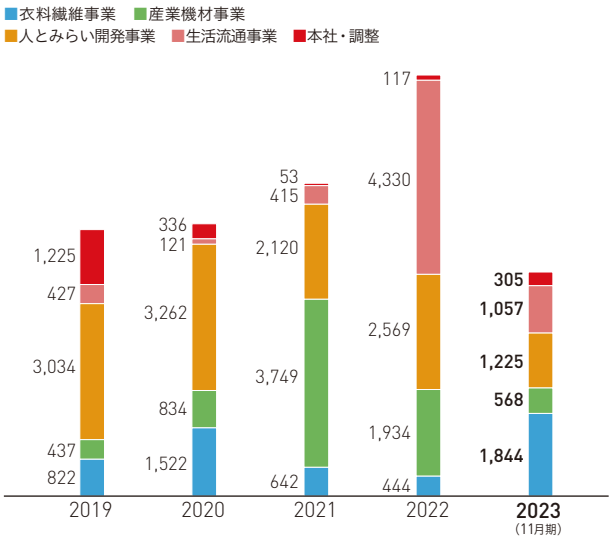
2024年11月期は「減収減益」予想ながら、第3次中期経営計画では投資の進捗による目標達成を目指す

第3次中期経営計画の初年度にあたる2024年11月期の業績は、人とみらい開発事業において、前期にフランチャイズビジネスや携帯電話販売事業を縮小したことや、不動産販売収益があったことなどにより減収となりますが、衣料繊維事業における海外テキスタイル生地販売強化や、産業機材事業のアンビックとフジコーの経営統合効果、生活流通事業のEC事業におけるM&A効果などにより利益は前期並みを予想しています。第3次中期経営計画では、成長投資に重きをおき、①商品開発・合理化・省エネ設備への投資②顧客拡大のための投資

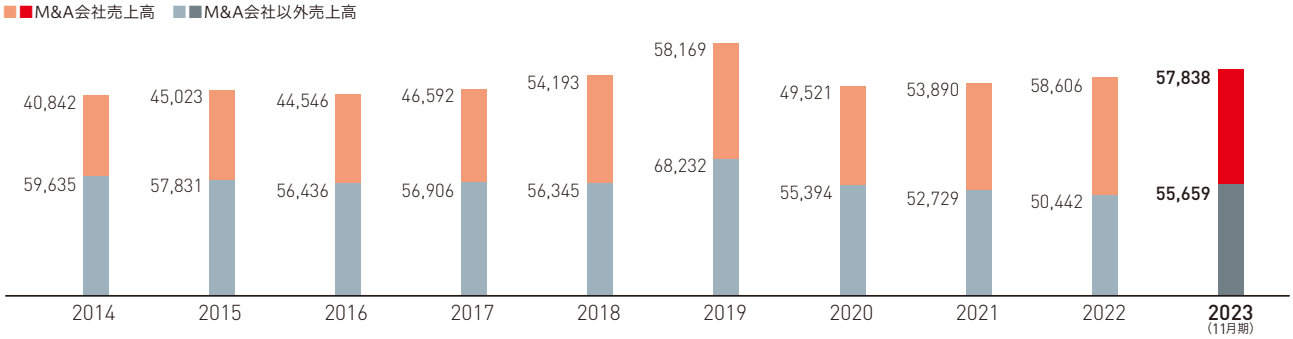
セグメント別ROIC(%)



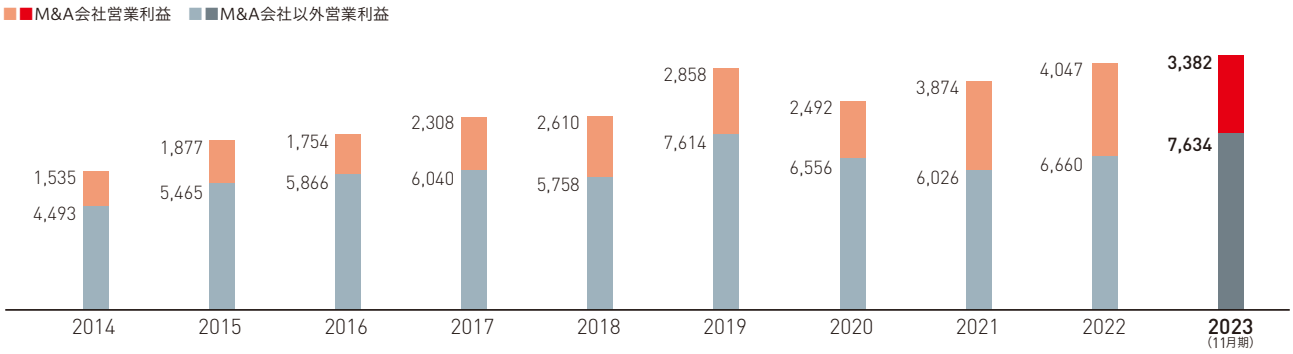
設備投資・M&A(百万円)



M&A売上高推移(百万円)



M&A営業利益推移(百万円)



③人財投資の３つに資源の重点配分を行い、最終年度の2026年11月期には売上高1,300億円、営業利益130億円(営業利益率10%)、親会社株主に帰属する当期純利益88億円、ROE８％以上を計画しています。これらを達成すれば、売上高・利益ともに過去最高数値となりますが、実現するためには投資の進捗が最大のポイントであり、特にM&A案件は条件交渉に時間を要しますので、常に５、６件の案件について具体的な検討を行っています。

株主配当については、前期に5期連続増配を実施しました。また、第2次中期経営計画では自己株取得を483万株(発行済み株式の6.1%)行い、1,020万株の消却を行いました。第3次中期経営計画では、安定的な配当政策を前提に、配当性向については現行の30%目安から順次切上げ、中期経営計画最終年度である2026年11月期で35%を計画しています。

PBR1倍割れ対策

新中期経営計画のもと、投資家との対話を重視し、収益の安定性・持続性の説明など充分な情報開示に努める

当社のPBRは、第2次中期経営計画において成長投資や自己株式取得・増配などの配当施策を実施した結果、0.9倍程度まで上昇しましたが、未だ1倍未満の状況です。これは、株式市場が当社のROE７％より高い資本コストを想定しているからとも考えられ、第3次中期経営計画では、持続的な成長に向けた設備・研究開発投資や人的投資、M&A投資、事業ポートフォリオの見直しなどに取り組み、最終年度にはROE８％以上を目指します。

また一方で、当社は安定した収益力と競争力があるユニフォーム事業や不動産事業を有しており、これらを反映した結果、株主資本コストは５％程度、加重平均コスト(WACC*2)は４％程度と認識しており、市場が想定する7%以上の資本コストとはギャップがあるため、低減させていくことも必要であると考えます。そのためには、投資家との対話を重視し、収益の安定性・持続性の説明など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まいります。

*2 WACC：WACCとは、資本コストの代表的な計算方法で、借入にかかるコストと株式調達にかかるコストを加重平均したもの。Weighted Average Cost of Capitalの略で、加重平均資本コストともいう。実際に資金を1円調達するのにいくらのコストがかかっているかを示すのが加重平均資本コスト。