トップメッセージ

RN130ビジョンを完遂し、新たな10年の成長基盤を構築する。

厳しい経済状況の中、2025年11月期は、
5期連続の増収増益を達成し、営業利益は過去最高益を更新しました。
RN130ビジョン第3次中期経営計画の
総仕上げとなる最終年度（2026年度）を経て、
ニッケグループはさらなる成長を目指していきます。

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）

RN130ビジョンの総仕上げと成長基盤の強化

RN130ビジョン 第3次中期経営計画最終年度

2024年1月にRN130ビジョン第3次中期経営計画を公表した時点で、ニッケグループは100億円台の連結営業利益を継続して計上できる収益基盤を築きつつありました。しかしその一方では、国内ユニフォーム事業と商業施設・不動産開発事業が利益の大部分を占めており、将来の成長を支える新たな収益の柱の育成が大きな課題でした。また、その前の第2次中期経営計画では、コロナ禍の影響を受ける中で3年連続で増収増益を達成したものの、最終年度である2023年度の連結売上高・営業利益は当初計画に届かずに終わりました。

こうした認識のもと、第3次中期経営計画では、全ての事業・全てのグループ会社に対して、「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」の「3つの投資」を重点施策として推進してきました。その結果、新たな収益の柱の候補が育つとともに収益基盤の底上げもできたと思っています。

衣料繊維事業では、革新紡績糸「Breeza®（ブリーザ）」の設備増強により、さまざまな新製品の開発が可能になるとともにエネルギー効率が大幅に向上しました。加えて、バリューチェーンのDX投資を進めており、一層の業務効率化が期待できます。さらに、2027年3月に岐阜工場にトップメイキング工程を新設します。これによって製造バリューチェーンを一段と強化し、欧州を中心に高まっているトレーサビリティへの要求にも対応していきます。

産業機材事業では、不織布事業を飛躍的に強化しました。株式会社エフアンドエイノンウーブンズでは、旧アンビック株式会社と旧株式会社フジコーの統合が完了し収益性が大きく改善しました。さらに、2024年に呉羽テック株式会社と株式会社カンキョーテクノをグループに加えたことにより、不織布事業は売上高200億円を超え、産業用途分野では国内2位のシェアを占めています。今後さらにシナジー効果を発揮できれば、待ち望んだ第3の収益の柱になると考えています。

人とみらい開発事業では、八重洲通フィルテラス、一宮事業



所、神戸本店ビルと次々に再開発、再々開発案件が竣工したことにより、2026年度以降の利益に貢献します。また、旧株式会社フジコー伊丹工場跡地の活用も、次の成長に向けた重要案件として具体化を進めています。

第3次中期経営計画では、設備投資とM&Aを併せて3年間で約500億円の投資計画に対し、その実績は計画をやや下回る見通しですが、収益力の底上げと新たな収益の柱の創出への取り組みは確実に実を結んでいます。今年度の事業環境は、地政学リスクの高まりとそれに伴う原油の供給不安ならびに価格の高騰と非常に厳しいものがあり、また目標値自体も売上高1,300億円、営業利益130億円と意欲的な数値を掲げましたが、ここまでの取り組みの成果を刈り取ることでしっかりと達成し、RN130ビジョンの総仕上げとします。

2025年11月期ハイライト

売上高・営業利益は5期連続の増収増益を達成、
営業利益と経常利益および親会社株主に帰属する
当期純利益は過去最高益を更新

		前年同期比
売上高	1,193.7億円	3.4% ↑
営業利益	\過去最高/ 119.1億円	2.3% ↑
経常利益	\過去最高/ 129.6億円	7.2% ↑
親会社株主に帰属する当期純利益	\過去最高/ 90.9億円	1.3% ↑
ROE	7.1%	△0.5pt ↓

海外市場の開拓・販売拡大

ニッケグループが持続的な成長を実現するためには、海外市場の開拓が不可欠です。そのため、海外売上比率の引き上げは、中長期的な経営課題として継続的に取り組んできました。

衣料繊維事業では、欧州でのハイブランド向けのテキスタイル販売に関して従来にない手応えを感じています。米国や中国においても、現地の市場に合った素材と販売方法を模索しているところです。また、産業機材事業の不織布事業では、東南アジアでOA機器用途の需要が堅調に推移しているほか、米国では自動車用途向け不織布加工拠点の立ち上がりが進み、今後の販売拡大を期待しています。

現在、円安が進行していますが、原材料調達に関する為替リスクをヘッジする上でも海外販売の強化は重要です。不確実性の高い事業環境が続きますが、政治・経済の情勢や各地域の市場特性を踏まえて柔軟に戦略を組み立て、最適な事業展開を進めていきます。

資源循環型ビジネスモデルで競争力を強化

環境規制の強化やサステナビリティへの関心の高まりは、多くの企業にとって大きな課題となっています。しかし私たちは、こうした変化を単なる規制対応として受け止めるのではなく、新しい価値を生み出す機会であると捉えています。

その代表的な取り組みの1つが、「服から服へ」の衣料品回収・循環プロジェクト「WAONAS® (ワヲナス)」です。ウールの衣料品はもともと丈夫で製品寿命が長く、環境負荷の低い素材として知られていますが、「WAONAS®」ではさらに一歩進め、回収したウール混の衣料品を原料の状態まで戻し、糸へと紡ぎ直して新たな服としてよみがえらせる仕組みを構築しています。これはニッケの独自技術の開発によって実現した、日本初の取り組みです。P.38

資源循環型の取り組みは、環境負荷の低減に貢献するだけでなく、企業の競争力を高める要素にもなると考えています。近年は、企業活動における環境対応が取引条件の1つとして重視される場面も増えており、環境配慮型素材や循環型ビジネスモデルへの関心は世界的に高まっています。

また、2027年から国内でトップメイキング工程を稼働する予定ですが、これにより原料から製品までの一貫した品質管理体制を強化し、万全なトレーサビリティを確立します。特に欧州では、資源循環型経済の実現に向けてトレーサビリティの重要性が高まっていることから、この取り組みは競争力の強化につながると考えています。

次の10年を見据えた新たな事業領域への挑戦

好調な不織布事業に次ぐ第4、第5の収益の柱の育成に向けて

ニッケグループでは、持続的な成長を実現するため、既存事業の強化と同時に新たな収益の柱となる事業の育成を重要な経営課題と位置づけています。

その候補の1つがメディカル分野です。医療・ヘルスケアは世界的に需要が拡大している市場であり、ニッケグループが長年培ってきた素材技術や加工技術を活かせる分野でもあります。現在、再生医療分野で活用できる医療関連素材で、国内だけではなく米国など海外市場も視野に入れながら、事業化を進めています。

産業機材事業のFA(ファクトリーオートメーション)事業は、今後、国内生産年齢人口の減少が加速する中で、ビジネスチャンスが大きい分野だと考えています。FA事業を担う株式会社ニッケ機械製作所に加え、昨年M&Aでグループ入りした、鉄道向け制御装置の設計・製造でトップシェアを持つ株式会社カコテクノスを核として「機材事業」と位置づけ、大きく育てていきたいと考えています。

成長分野への参入にあたっては、自社の技術開発だけでなく、M&Aも重要な選択肢となります。技術や市場へのアクセスを迅速に確保するために、ニッケグループとシナジーのある企業への投資の可能性を常に検討しています。

持続的な成長に不可欠な「両利きの研究開発」

長期にわたって持続的に企業が成長するためには、既存事業のたゆまぬ「進化」と、既存事業の枠を超えた新規事業の「創出」を同時に進めることが不可欠です。私たちはこれを「両利きの研究開発」と位置づけています。

既存事業の進化に向けては、素材技術や加工技術をさらに高度化し、市場のニーズに応える製品開発を進めていきます。環境配慮型素材の開発やリサイクル・アップサイクル技術の開発、製造工程の自動化、試作におけるシミュレーション技術の活用などを通じて、付加価値と生産性の向上を図っていきます。

一方、新規事業の創出では、ニッケグループの技術基盤を活かしながら、新しい市場や分野への挑戦を検討しています。まだ具体化はしていませんが、例えば、政府が検討中の成長戦略

においても挙がっている、バイオフードなどは中長期的に社会的な需要が高まることが期待される領域です。自社での研究開発だけでなく、外部との連携やM&Aなども視野に入れながら、新たなビジネスモデルの構築を目指します。

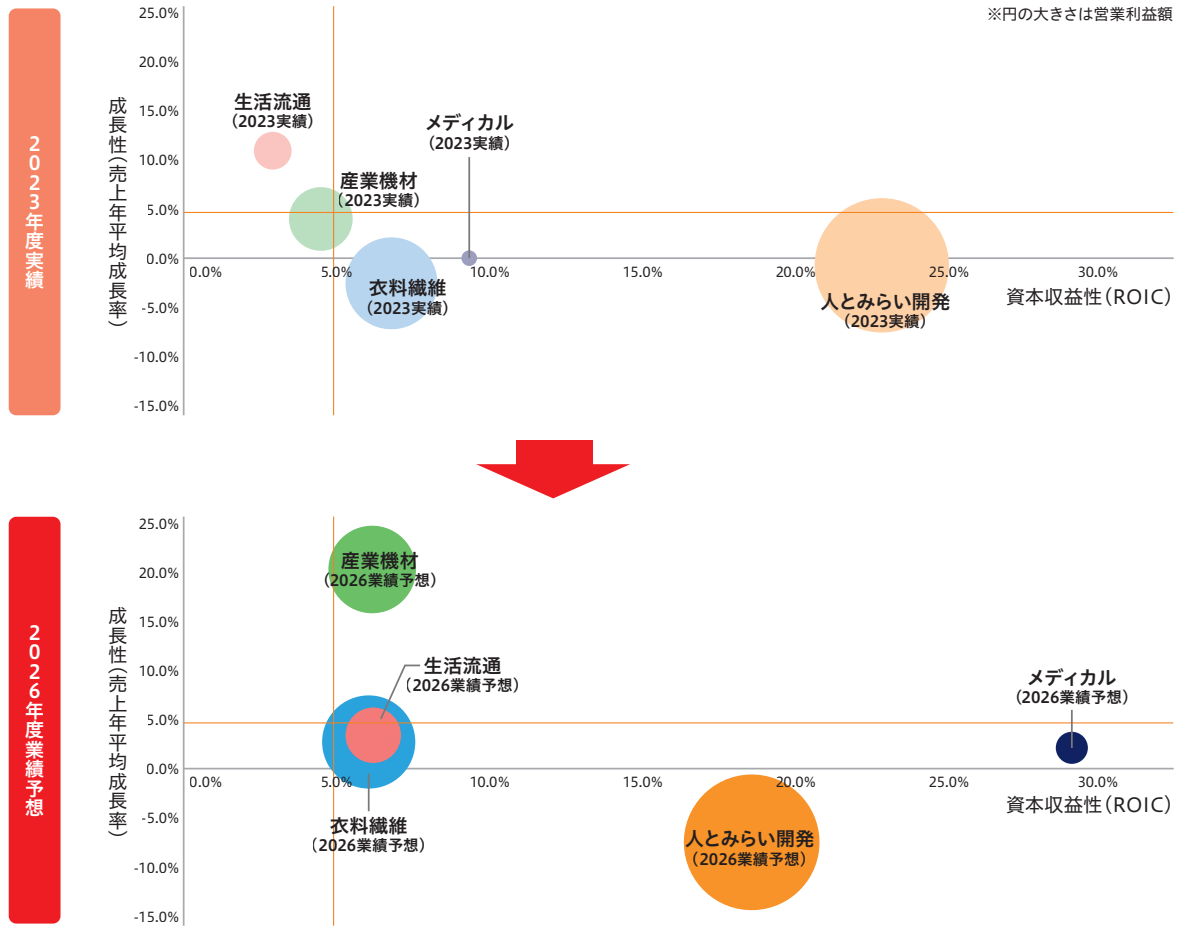
また、研究開発のあり方そのものも変化しています。従来は4事業それぞれの枠組みの中で技術開発が行われることが多かったのですが、今後は事業部門を横断した研究開発体制を強化し、技術の融合による新しい価値創造を促進していく必要があります。素材技術、加工技術、デジタル技術などを組み合わせることで、これまでにない製品やサービスを生み出す可能性が広がります。

このように「既存事業の進化」と「新規事業の創出」を両立させることで、短期的な収益確保と長期的な成長につなげていきます。

経営戦略の重要な柱となるDXの推進

DX（デジタルトランスフォーメーション）は単なる業務効率化の手段ではなく、企業の競争力そのものを高める重要な経営基盤であると考えています。もちろん、労働力不足への対応や業務効率化は重要なテーマですが、それにとどまらず、デジタル技術を活用することで、これまでにない価値を生み出し、新しいビジネスモデルを創造していくことこそがDXの本質だと考えています。

事業ポートフォリオの組み立て



●衣料繊維事業は在庫調整の影響からROICは低下するものの、さらなる省人化と効率化に取り組む。 ●産業機材事業はM&Aにより不織布事業と機材事業で規模拡大。引き続き収益性の向上に取り組む。 ●人とみらい開発事業は事業再編により売上は減少するものの、再開発・再々開発による資産価値向上に取り組む。 ●生活流通事業は収益性を改善させROICの向上を図る。 ●安定した収益基盤のもと、さらなる成長分野への投資を行っていく。

ニッケグループは、素材から最終製品まで幅広い事業を展開しており、各事業において多くのデータが日々蓄積されています。例えば、生産工程における品質データや設備の稼働データ、販売・市場動向に関するデータなどです。これらのデータを統合し、分析・活用することで、生産効率の向上や品質改善だけでなく、新たな商品開発やサービス創出につなげることが可能になります。

また、DXの推進は、事業部門を横断した情報共有の基盤づくりにもつながります。これまで事業ごとに管理されていた情報を統合することで、グループ全体としての意思決定のスピードや精度を高めることができます。デジタル推進室では、AIなどDXの取り組み事例や成果を集約するナレッジポータルを整備し、事業部門やグループ会社間で情報を共有できる環境の構築を検討しています。これにより、他事業の知見や成功事例を活用し、意思決定のスピード向上と取り組みの横展開を促進します。市場環境が急速に変化する現代においては、こうした迅速な意思決定が競争優位の重要な要素になります。

研究開発の分野でも、データ解析やシミュレーション技術を取り入れることで、開発スピードの向上や新しい発想の創出が期待できます。研究開発センターおよびデジタル推進室では、このようなCPS（サイバーフィジカルシステム）の考え方を取り入れた研究開発環境の構築に取り組み、これまで経験や勘に依存していた部分のデータを補完することで、より高度で効率的な研究開発を目指します。

加えて、DXは働き方にも変革をもたらします。デジタルツールを活用することで、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方が可能となり、社員一人ひとりがより創造的な業務に集中できる環境を整えることができます。これは人財の活躍を促進するとともに、企業としての生産性向上にもつながります。

今後、ニッケグループはDXを単なるIT化ではなく、経営戦略の重要な柱として位置づけていきます。デジタル技術とモノづくりの力を融合させることで、新しい価値を生み出し、「みらい生活創造企業」としての成長を実現していきたいと考えています。

事業部横断による海外展開の強化

これまでニッケグループは、衣料繊維事業と産業機材事業がそれぞれ海外展開を進めてきましたが、今後は地域ごとに連携を強化することも検討する必要があります。例えば、ある地域で構築した販売ネットワークや生産拠点をグループ全体で活用することで、販売・製造の両面で効率を高めることが期待できます。

また、海外市場では顧客ニーズやビジネス環境が地域ごとに大きく異なります。そのため、現地の市場特性を理解した上で、地域に応じた事業戦略を構築することが重要です。現地企業との連携やパートナーシップの構築、さらにはM&Aも含めた柔軟な事業展開を検討していきます。

海外事業を成功させるためには、人財の育成も不可欠です。海外で挑戦する意欲のある人財を育てるとともに、現地の優秀な人財が活躍できるように、責任あるポジションへの登用を進めていきます。グローバルな視点を持つ人財が増えることで、グループ全体の競争力も高まると考えています。

今後は、各事業部門が持つ強みを組み合わせながら、グループとしての総合力を発揮し、海外市場での事業拡大を図っていきます。世界各地の市場において、ニッケグループの技術や製品を通じて新たな価値の創出につなげていきます。

グループの成長を支える人財戦略

少子高齢化により、日本では生産年齢人口が急速に減少しています。企業にとって人財の確保はますます重要な経営課題となっており、新たに採用することに加え、既存の人財をどう活かすかが問われています。ニッケグループでは、人財は最も重要な経営資本と位置づけており、グループ内のさまざまな事業分野で、専門的な知識や経験を持つ多様な人財が活躍しています。一方で、人員の不足や年齢構成のアンバランスはグループの各所で課題となっています。

「CF140ビジョン」では、みらいを担う人財を戦略的に育成するため、人財理念を再構成し「わたしたちは自らのありたい姿を描き、挑戦と学びを通じて成長します。」「ニッケグループは多様な能力が活かせる環境と成長の機会を提供します。」と定めました。

この人財理念を実現するためのアクションプランとして、海外志向人財や外国人財など多様な人財を積極採用するとともに、グループ横断的な人財配置、定期的なタウンホールミーティングやオープンな意見交換会の開催などを通じて、知識や経験の共有を促進していきます。異なる事業分野の仲間と交流することで視野が広がり、新しい発想や価値創造につながることが期待されます。

ニッケグループが目指すのは、社員一人ひとりが能力を発揮し、互いに刺激し合いながら成長できる組織です。多様な人財が活躍できる環境を整えることで、グループ全体の競争力を高め、持続的な企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

CF140ビジョンで目指す姿

新たなパーパスに込めた思いと私たちの10年後のありたい姿

ニッケグループは羊毛という天然素材を用いた毛織物製造業として創業して以来、130年にわたり、皆様の暮らしを支える高品質な製品やサービスを提供してきました。その思いをより明確に示すものとして、次期中長期ビジョン「CF140ビジョン」では、パーパスを「人と地球に『やさしく、あったかい』企業グループとして、彩（いろどり）のある生活を創造していきます。」と定めました。

10年後のニッケグループは、このパーパスを事業の中心に据え、衣料や産業用資材といった従来の事業領域にとどまらず、医療、環境、ライフスタイルなど、幅広い分野において新たな価値を創出する存在へと進化していきます。

また、ニッケグループは「健康・快適」「安全・安心」「環境」「経営基盤の強化」をマテリアリティとして定めており、身体負荷の少ない医療素材の開発、トレーサビリティの確立、繊維製品の資源循環への取り組みなどの事業活動を推進していきます。

単にモノやサービスを提供する企業ではなく、卓越した技術とあくなき革新を通じて「高機能商品」「高品質サービス」を提供し、オンリーワンの価値を生み出す企業でありたいと考えています。そして「やさしく、あったかい」という価値観と多様性への取り組みを軸に社員一人ひとりが誇りを持って働き、「人が集まる企業グループ」「人に選ばれる企業グループ」へと挑戦し続けていきます。これが、私たちが「CF140ビジョン」で実現したい姿です。

環境と調和した事業活動で企業価値を高める

環境問題は、企業活動の前提となる重要なテーマです。ニッケグループでは、環境への取り組みを単なる社会貢献活動としてではなく、企業の持続的成長を支える重要な経営課題として位置づけています。

近年では、環境規制の強化や消費者意識の変化により、企業にはより高いレベルの環境対応が求められています。ニッケグループでは、環境負荷の低減に向けた技術開発や製品開発を進めるとともに、環境配慮型素材の活用や資源循環の取り組みを強化しています。これらの取り組みは、環境負荷を低減するだけでなく、社会からの信頼を得るとともに製品・サービスの付加価値となり、新しいビジネス機会の創出にもつながると考えています。

また、次世代への責任という観点では、環境だけでなく、人財や技術を次の世代へ引き継いでいくことも重要です。長年培ってきたモノづくりの技術や企業文化を次世代に継承しながら、新しい価値を創造していくことが企業の使命であると考えています。

ニッケグループは、「人と地球に『やさしく、あったかい』企業グループとして、彩（いろどり）のある生活を創造していきます。」という新たなパーパスのもと、社会と共に持続的に成長する企業を目指していきます。環境と調和した事業活動を通じて、人々の生活に彩をもたらし、次世代により良い社会を引き継いでいくこと。それが私たちの果たすべき責任であり、大切にしていきたい価値です。



CF140ビジョン始動～新たな成長フェーズへ～

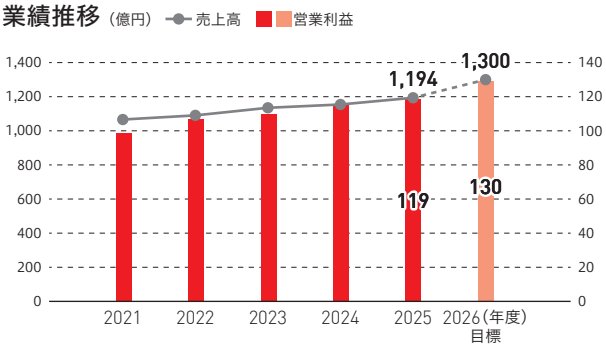
「CF140ビジョン」の策定と目指す姿

「ニッケグループ中長期ビジョンCF140ビジョン」は「人」を軸に、グループ総合力で持続的な成長を目指す新たなビジョンです。「RN130ビジョン」の成果を礎に、さらなる飛躍を目指します。



CF140ビジョン委員長
取締役常務執行役員
産業機材事業本部長
近藤（こんどう） 浩行（ひろゆき）

業績推移（億円）



2016年1月に策定した「RN130ビジョン」のもと、ニッケグループは事業ポートフォリオの最適化に取り組んできました。安定収益事業のさらなる拡大、設備投資やM&Aを通じた成長分野への重点的な経営資本の配分、さらには収益改善が必要な事業の再編・効率化を進めた結果、2016年度に76億円であった連結営業利益は着実に向上しました。足元では継続的に100億円を超え、2026年度には130億円を計画しています。

一方で、地政学リスクの高まりや米国の関税問題といった国際情勢の不透明感に加え、国内でもデフレからインフレへの転換、想定を上回る少子化の進展、労働力不足など、事業環境は激変しています。

私たちは、この激動の時代をむしろ「新たな道を切り拓く絶好の機会」と捉え、グループの存在意義を改めて問い直しました。そして10年後の「ありたい姿」を再定義し、新たな価値を創造する「みらい生活創造企業」を目指した新ビジョン「CF140ビジョン」を策定いたしました。

本ビジョンのもと、社会に必要とされる魅力的かつ収益性の高い事業を創出し、社員をはじめとする全てのステークホルダーの幸福を追求していきます。そして、かねてより目指すべき水準として掲げている「連結売上高2,000億円企業グループ」の実現に向け、「着実に前年を上回る成長」を積み重ねていきます。

成果

- 既存事業での生産性向上や省力化
- M&Aによる事業規模拡大、人財獲得
- 4事業領域による補完体制の構築（収益の安定化）
- 事業ポートフォリオの見直し
- 構造改善の推進
- 保有不動産開発による資産価値向上
- 収益性の向上（営業利益率10%）
- 不織布事業強化への布石

課題

- 売上高2,000億円企業グループの実現
- 成長ドライバーの育成（新規事業・海外事業など）
- 研究開発
- 人財投資
- ROEの改善
- ニッケグループの存在意義の明確化
- 事業領域間の連携、シナジー効果創出

CF140ビジョンでは『人が集まる企業グループ』『人に選ばれる企業グループ』を目指します

パーパスを中心とした経営理念体系の再構築

新たに「彩のある生活を創造していく」というパーパスを掲げ、ニッケグループ全社員の拠り所を明確にし、「みらい生活創造企業」の実現につなげるため、経営理念体系を再構築しました。

パーパス

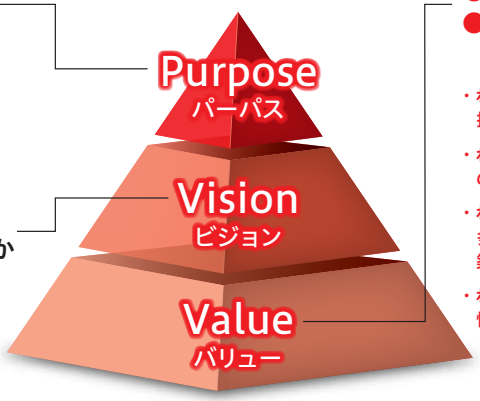
“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループとして、彩（いろどり）のある生活を創造していきます。”

●わたしたちの存在意義
●何のために事業をするのか

“人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループとして、彩（いろどり）のある生活を創造していきます。”

●わたしたちの目指す姿
●どんな価値を創造していくのか

卓越した技術とあくなき革新で「高機能商品」「高品質サービス」を提供する「みらい生活創造企業」を目指します。



●わたしたちの価値観
●パーパス・ビジョン実現に向け、全社員が拠り所とする行動指針

- わたしたちは、グローバルに広がるお客様と持続可能な社会の発展に貢献します。
- わたしたちは、独自性のある商品・サービスの研究開発に取り組みます。
- わたしたちは、誠実で高い倫理観を持ち、多様なステークホルダーとの信頼関係を築きます。
- わたしたちは、ありたい姿の実現に向けて、情熱と誇りを持ってチャレンジします。

「彩（いろどり）」が示すわたしたちの姿

「彩」とは、繊維を祖業としながら多様な事業を展開してきたニッケグループの事業領域の広がりと独自性を象徴する言葉です。

「みらい生活創造企業」が創り出すもの

人々の暮らしや産業、健康、楽しさに寄り添い、幅広い分野で価値を提供する高機能商品・高品質サービスです。

ニッケグループは、創業以来130年にわたり、繊維を祖業としながら、時代や社会の変化を的確に捉え、新たな事業領域への挑戦を重ねることで、多様な価値を社会に提供してきました。こうした歩みの中で培ってきた強みや価値観を、これからの成長に向けて改めて見つめ直し、グループ全社員が一体となって歩むべき指針を明確にするべく「CF140ビジョン」ではパーパスを中心とする経営理念体系の再構築を行いました。これは、グループの存在意義、目指す姿、そして日々の行動の基盤を一貫した形で共有し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上へとつなげていくための取り組みです。

パーパスには、これまで大切にしてきた“人と地球に「やさしく、あったかい」”という理念を受け継ぎながら、私たちが、事業を通じて実現したい価値を「彩のある生活を創造していく」という言葉に込めました。「彩」は、一般に色を施し華やかさを与える意味を持ち、ニッケグループでは、これを事業の広がりと多様性を表す言葉として位置づけています。多様な事業を通じて、人々の暮らしや産業、地域社会に寄り添いながら価値を提供してきたニッケグループの歩みと独自性を象徴するものでもあります。

また、ビジョンには、卓越した技術とあくなき革新により、「高機能商品」「高品質サービス」を提供する「みらい生活創造企業」を掲げました。さらに、バリューには、グローバルに広がるお客様と持続可能な社会への貢献、独自性のある商品・サービスの研究開発、誠実さと高い倫理観、多様なステークホルダーとの信頼関係の構築、そして情熱と誇りを持って挑戦する姿勢を掲げています。

パーパス、ビジョン、バリューを一貫した体系として再構築したことで、ニッケグループが何のために存在し、どのような価値を創造し、社員一人ひとりがどのような思いで行動していくのかが、これまで以上に明確になりました。今後は、この経営理念体系をグループ共通の基盤として着実に浸透させ、多様な事業の強みをつなぎ合わせながら、社会に新たな「彩」をもたらす価値創造を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

グループ全体戦略

基本方針

卓越した技術とあくなき革新を進め、
「高機能商品」「高品質サービス」の提供により、
オンリーワンの地位を築いてまいります。

1. 海外事業を伸ばし、開発事業は資産価値を向上させます。
2. 各事業を更に強くし、事業部連携を強化することでその強みを繋ぎ合わせます。
3. 事業を支える基盤として、事業部横串で人財投資、海外拠点、物流拠点、販売チャネル（ECなど）を強化します。
4. 『人が集まる企業グループ』『人に選ばれる企業グループ』へチャレンジします。

羊毛紡績・織物製造、不動産開発などで培ってきた技術やノウハウ、品質へのこだわりこそがニッケグループの強みであり守るべき価値であると考え、グループ全体戦略の基本方針を定めました。

基本方針に掲げるように、全ての事業において卓越した技術とあくなき革新を進め「高機能商品」「高品質サービス」を提供するためには、各事業が保有する技術や情報、所属する人財を有機的に連携させることが不可欠です。

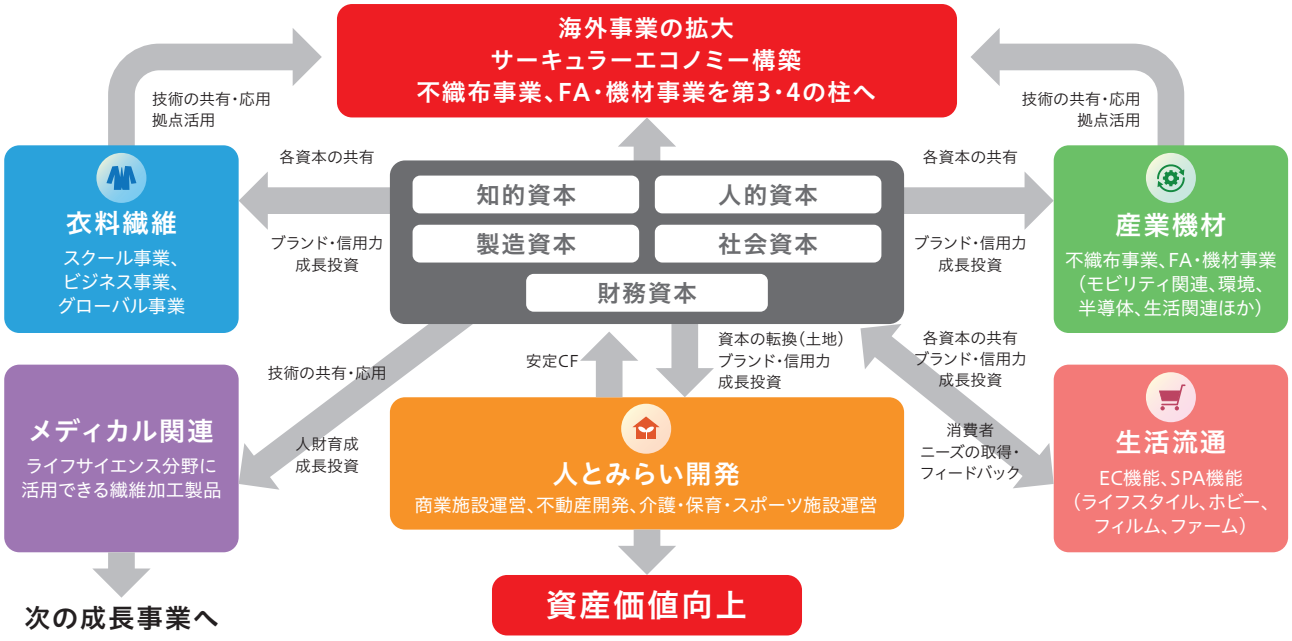
ニッケグループでは、各事業の戦略や主要な投資案件については、取締役会・グループ経営会議を通じて経営資本（「人的資本」「財務資本」「製造資本」「社会資本」「知的資本」）を適切に配分しています。例えば、生産拠点の統合を行うケースでは、生じた遊休地は人とみらい開発事業に移管し、自社での再開発や賃貸など資産価値の最大化に向けた検討を行います。また、モノづくりを行う衣料繊維事業と産業機材事業の間では、マネジメント層から現場レベルまで人財の交流が進んでいます。CF140ビジョンにおいては、採用・育成・配置・抜擢を一体的に行う戦略的人財マネジメントを強化し、事業や部門を超えた人財交流の活性化を促進することで、多様な知見や経験の融合を図り、新たな発想やイノベーションの創出につなげることを目指します。

また、「人財」「研究開発」「環境」「海外」など重要な戦略については、事業の垣根を超えた横串を入れ取り組む方針です。海外戦略について言えば、これまでニッケグループは、衣料繊維事業と産業機材事業がそれぞれ海外展開を進めてきましたが、今後は地域ごとの連携強化を検討します。新たに製品やサービスを展開する場合には、すでに事業基盤を築いている他事業の拠点やネットワークを活用することや、数ヵ国に分散する各事業の製造拠点を、よりインフラが整備されている場所に集約することなどを想定しています。

このように事業部門を横断した展開を進めることで、ニッケグループは、あらゆる製品とサービスの付加価値を高め、持続的な成長を目指します。

グループシナジーの強化（最適な経営資本の配分）

各資本を成長投資に振り向けるとともにグループ内での共有を図り、
その強みを繋ぎ合わせることで、重複する領域や共通課題に取り組んでいきます。



グループ横断での全社重要課題への取り組み

パーパス・ビジョン・バリューに基づき、安定した収益基盤の強化に加え、
重要課題への対応と将来を見据えた投資を進めることで、持続的な成長につなげていきます。

パーパス・ビジョン・バリュー（PVV）

全社重要課題と対応		
人財戦略	積極的な人財採用と環境整備 みらいを担う戦略的人財育成	心理的安全性の改善、多様性、 能力開発、権限移譲、組織構成最適化、 キャリア形成支援、エンゲージメント向上
研究開発戦略	両利きの研究開発 ・ソリューション開発 ・イノベーション開発	既存事業の進化によるイノベーション 新規事業創出によるイノベーション
環境戦略	CO_2削減への取り組み加速 資源循環型社会の実現 自然共生社会の実現	2030年CO_2 排出量50%削減 2050年カーボンニュートラル 循環型リサイクルの推進 TNFDへの対応（評価・開示）
海外戦略	海外人財・販路の強化 ニッケグループブランド強化 拠点設置、現地人財採用	即戦力人財・会社の活用 会社案内やHPの見直し グループ横断での情報共有・拠点共有
物流戦略	適正在庫の明確化と維持管理 グランドデザインの策定・実現 グループ横断での情報共有	各事業での施策実行 （整流化、コスト削減、サービス向上） グループ全体での横串・協働も意識
ブランド戦略	ブランディング活動は 各事業が主体として行う 全社ブランディングは「人財採用」と 「事業戦略の後押し」	パーパスの浸透 “人と環境”を軸とした統一感 グループ内情報発信の活性化

グループ横断で対処：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／メディカル関連

ありたい姿「みらい生活創造企業」の実現
人が集まる企業グループ・人に選ばれる企業グループへ

適正な業績評価、外に向かって戦う組織体制、コーポレートガバナンスの強化

挑戦を続ける、ニッケグループの歩み

ニッケグループは創業以来、祖業の繊維事業を軸に、環境の変化を捉えて新分野にも挑み、事業を多角的に展開してきました。
現在は、「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事業と「メディカル事業」で、
社会に新しい価値をもたらす「みらい生活創造企業」として進化し続けています。

1896 創業

今から130年前の1896年、日本の成長に伴って毛織物の需要が拡大する中、輸入品に頼る状況を憂いた川西清兵衛が日本毛織株式会社を設立しました。小規模な地方の一毛織物会社が技術者をヨーロッパに派遣するなど当時としては画期的な試みを行い、ウールのニッケの基礎を確立。繊維事業を拡大しました。


織機



創業者 川西清兵衛（かわにしせいべえ）

実業家・川西清兵衛（1865-1947）は、毛織事業の将来性を見越し、神戸の実業家を募って1896年に日本毛織を設立。ニッケを羊毛業界のリーディング・カンパニーの地位に築き上げました。また、優れた手腕でさまざまな事業を立ち上げ、川西財閥を形成しました。

1980～ 繊維事業からの多角化 商業施設運営事業に進出

繊維不況を背景に多角化を本格化。工場の跡地活用による事業転換として、1984年には加古川工場跡地にニッケパークタウンを、1988年には中山工場跡地にニッケコルトンプラザを開業しました。



ニッケパークタウン（兵庫県加古川市）


ニッケコルトンプラザ（千葉県市川市）

衣料繊維事業

産業機材事業

人とみらい開発事業

1960～ スクールユニフォームの販売強化

スクールユニフォームの販売体制の強化を推進。標準的な新型学生服「ニッケスクールスーツ」やブレザースタイルを中心としたアイビー調の「ニッケヤングスター」など、「生徒たちが喜んで着用する学校制服」を提案しました。





2000～ 成長を支えるM&A

グループ全体での発展を目指してM&Aによる事業拡大を進めました。成長分野をグループに取り込むことで組織の活性化も図っています。ニッケグループの成長にこれまで大きく貢献してきた戦略的M&Aを今後も積極的かつ慎重に実施していきます。





「みらい生活創造企業」を目指し、不断のチャレンジを続けます

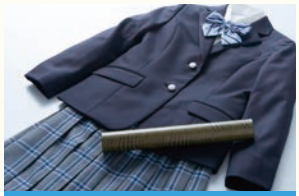
売上高2,000億円企業グループへ

不織布事業などの成長事業の強化や新規事業、海外ビジネスの拡大、戦略的M&Aの実施などにより、売上高2,000億円企業グループを目指します。

生活流通事業

2012 多様な事業が補完し合う組織体制へ

グループシナジーの最大化を目的に2008年より採用していた6事業部制を見直し、「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事業に統合再編。多様な事業が互いに補完し合うことで経営効率を高めるとともに、グループ総合力の向上を図りました。



衣料繊維事業

ウール由来の先端素材やハイブリッド素材・製品の開発・製造・販売



産業機材事業

モビリティ関連や環境関連など幅広い分野に向けた製品・設備などの開発・製造・販売



人とみらい開発事業

「街づくり」を主眼とした地域共生型のサービス提供および不動産開発



生活流通事業

商社機能を活かした、グループ内外に対する販売サービスの提供

2018～ 成長分野や新領域への挑戦

2018年にメディカル用資材を専門に取り扱う株式会社ニッケ・メディカル（現 株式会社京都医療設計）を設立。再生医療をはじめとしたライフサイエンス分野で活用できる、さまざまな繊維加工製品の開発に取り組んでいます。2022年には新規事業の開拓を担う「みらい創造室」を設置。さらに2024年に研究開発センター新実験棟（印南工場内）が本格稼働し、メディカル分野や環境対応素材などの開発を推進しています。



細胞培養用ゼラチン繊維基材「Genocel®」

2024～ 繊維循環プロジェクトの拡大

衣料繊維事業では、回収したウール混の衣料品を原料の状態まで戻し、再び糸から服へとよみがえらせる日本初のプロジェクト「WAONAS®」をスタートしました。また、産業機材事業では古着をリサイクル（反毛）する工程でボタンやジッパーなどの異物を自動で除去する設備を導入し、反毛繊維の増産を目指します。

2026 「CF140ビジョン」を策定

新たな価値を創造する「みらい生活創造企業」を目指し、ニッケグループの存在意義を問い直すとともに10年後の「ありたい姿」を実現するため、次の140周年に向けた中長期ビジョンを策定しました。

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

人と地球に「やさしく、あったかい」企業グループとして、

Input

人的資本

多様な知を結集した人財

- 従業員数：4,291名
- 連結子会社：57社
- 次世代経営者養成研修実績(累計)：12回／140名

財務資本

安定した財務基盤と成長への投資

- 自己資本比率：69.4%
- JCR信用格付け：A
- 成長投資枠（設備・研究開発およびM&A）：約500億円（2024～2026の3年間）

製造資本

社会ニーズに応える製品を生み出す製造拠点

- 製造拠点数：46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

地域コミュニティとのつながり

- 介護施設・スポーツ施設・保育施設・商業施設など：79拠点

知的資本

コア技術を生かした開発力

- 特許件数：132件

豊富な実績に基づく迅速なM&Aのノウハウ

- M&Aの過去5年実績：8件（2025年度実績：2件）

2025年11月30日現在

事業活動



ニッケグループが目指す姿を実現

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

衣料用途を中心とした
高機能素材・製品の開発・製造・販売

P.25

産業機材事業

モビリティ関連分野・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

P.27

人とみらい開発事業

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

P.29

生活流通事業

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

P.31

Outcome

社会への提供価値



P.17

ニッケグループ

みらい生活創造企業

高機能商品、地域No.1サービスの
開発と提供

堅固な財務体力

事業規模＆資本効率

売上高　1,193億円

営業利益　119億円

ROIC
衣料繊維事業：4.5%
産業機材事業：6.2%
人とみらい開発事業：18.7%
生活流通事業：6.3%

盤石な経営基盤

ニッケグループのマテリアリティ

マテリアリティ特定プロセス



GRIスタンダードやESG評価機関からの調査項目などを参考にしながら、企業とステークホルダーにとって重要な社会課題となる検討項目を抽出しました。

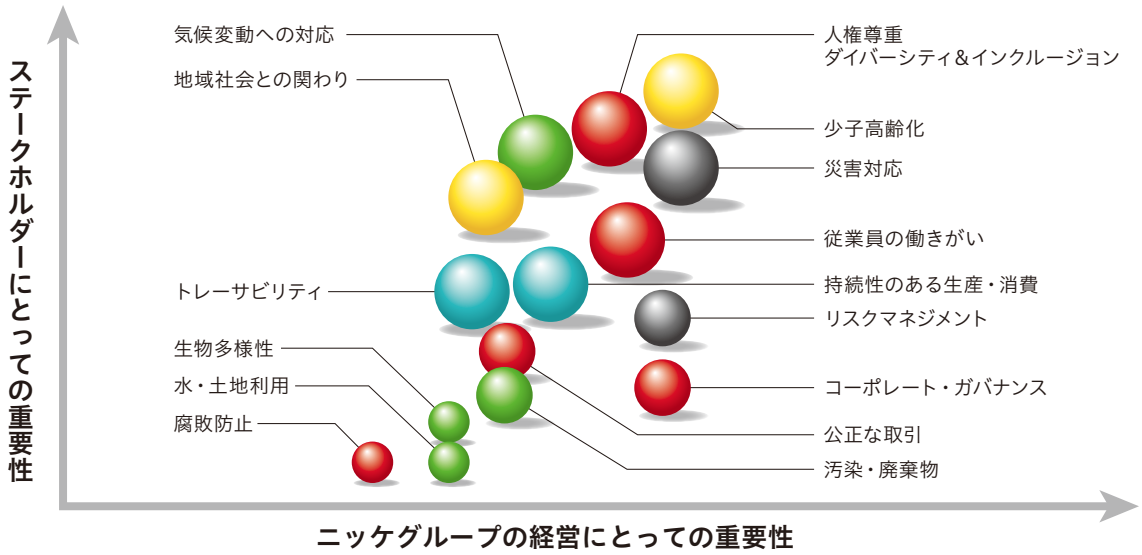
中長期ビジョン「RN130ビジョン」の総仕上げとなるRN130ビジョン第3次中期経営計画（2024～2026年度）の策定に合わせ、検討項目の重要度（優先順位）を評価しました。

ニッケグループ経営会議での審議を経て「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」の4つをマテリアリティとして特定しました。

社会的な課題やニーズ	マテリアリティ	対応方針	
●少子高齢化社会への対応 ●ウェル・ビーイングの実現	健康・快適への取り組み 快適な暮らしのサポート	・ショッピングセンターを拠点とした地域密着型の複合的なサービスの展開により、地域の活性化と利便性の高い街づくりに貢献する。	
		・利用者のニーズにあわせた介護、保育関連施設の運営により、仕事と育児・介護の両立を支援するとともに利用者のQOLの向上に貢献する。	
		・繊維の技術を活用した、身体への負担が少ないメディカルデバイスや、再生医療・創薬の研究を支える細胞培養基材の開発など、人々の健康とQOLの向上に貢献する。	
●製品の安全性確保 ●高品質な製品の安定供給	安全・安心への取り組み バリューチェーンのマネジメント	・お客様に満足していただける製品を提供するために、品質管理体制の継続的な見直しと強化を図る。	
		・原材料の産地や品質を特定できる仕組みを構築することで、お客様へ提供する商品の安全性を確保する。	
		・バリューチェーンの最適化を図ることで、安定的に商品を提供し続ける。	

※1 FANS、ゴーセン、呉羽テックは子会社を含めたグループ全体で1社とカウント。
※2 サプライチェーンにおける加工委託先・協力工場なども対象拠点に含む。

ニッケグループの永続的な発展と成長 そして **持続的な社会の実現に向けた貢献** を考慮



主な取り組み	2025年活動実績	所管部門	関連するSDGs項目
・地域共生活動（イベント）の実施 ・野外クラフト展「工房からの風」の運営	・ショッピングセンターでの地域共生イベント開催：**187件** ・野外クラフト展「工房からの風（第23回）」を開催	人とみらい開発	
・複合的な介護施設「ニッケ介護村」の運営 ・認可保育園、学童保育所、バイリンガル幼児園などの運営	・介護施設の運営：**27拠点**（2025年11月末時点） ・保育施設の運営：**5拠点**（2025年11月末時点）	人とみらい開発	3 すべての人に健康と福祉を 11 住み続けられるまちづくりを
・生体吸収性材料をコア技術とした医療向けデバイスの開発・製造・販売 ・iPS細胞研究などに貢献する繊維技術を活用した細胞培養足場材の開発・製造・販売 ・良質で低価格な医療機器の提供	・心筋細胞用の創薬安全性評価用基材「Genocel® Cardio Plate」の拡販。 ・「Pawdre®（PGAシート）」のシェア拡大（採用施設数：昨年比264%）。 ・「ドームポート®（透明シリコン製マルチポート）」や「穿刺ガイド」に加え、「BISセンサー」や「気管切開チューブ」の販売を開始（商材ラインナップの拡充）。	メディカル関連	
・ISO9001マネジメントシステムに基づく品質管理体制の構築	・ISO9001取得事業所：**7社33拠点**（2025年11月末時点）※1	衣料繊維／産業機材	
・ISO13485（医療機器）マネジメントシステムに基づく品質管理体制の構築	・ISO13485取得事業所：**1社2拠点**（2025年11月末時点）	メディカル関連	
・製品の安全性や品質評価を行う第三者機関の承認を得た商品の供給	・品質管理体制の継続的な見直しを実施。 ・供給の安定化や安全基準に適合した商品の提供。	生活流通	
・原料から製品までトレース可能な仕組みの構築	・ニッケで使用する羊毛原料で「RWS（レスポンシブル・ウール・スタンダード）」の認証を取得：RWS認証取得：**20拠点**（2025年11月末時点）※2 ・ニッケで使用する再生ポリエステルで「RCS（リサイクルド・クレーム・スタンダード）」の認証を取得：RCS認証取得：**13拠点**（2025年11月末時点）※2 ・エコテックス®スタンダード100認証取得：**「NIKKE AXIO®」の製品、編地、糸**（2025年11月末時点） ・SMETA監査（Sedex Members Ethical Trade Audit）の適正評価取得：**1拠点**（2025年11月末時点） ・ZDHC（Zero Discharge of Hazardous Chemicals）加盟：**1拠点**（2025年11月末時点）	衣料繊維	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任
・デジタル技術活用によるグローバル生産管理システムの構築 ・地政学リスクを考慮した原料調達方法の多様化 ・アパレルとのアライアンスによる生産の効率化	・市場環境変化などを踏まえた生産体制やシステム（基幹システム更新）の構築に向けた対応準備。 ・一部事業領域において、縫製機能のバリューチェーンの見直しを実施。	衣料繊維	

社会的な課題やニーズ	マテリアリティ	対応方針
●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	環境への取り組み 持続可能な地球環境への貢献	・環境配慮型商品の研究開発と販売により、環境負荷の低減に貢献する。
		・製品の再利用や再生材料の使用による循環型社会の推進に貢献する。
		・太陽光発電を通じ再生可能なクリーンエネルギーを提供・使用する。
		・地球環境の保全を最重要の経営課題と認識し、環境保全体制の継続的な見直しと強化を図る。
		・各事業において省エネルギー施策を推進する。
●コンプライアンスの遵守 ●人権の尊重 ●ダイバーシティ＆ インクルージョンの推進 ●健康経営の実践	経営基盤の強化	・企業倫理規範の実践を自らの重要な役割と認識して経営にあたり、実効あるガバナンスを構築し、率先垂範してニッケグループ内にその周知徹底と定着化を図る。
		・国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、国際的に認められた人権規約と労働基準を支持・尊重し、人種、性別、宗教、性自認、障がいの有無などにより不当に扱われることのないよう相互の理解と尊重に努め、社会から信頼される企業グループづくりに努める。
		・広く人財を求め、多様な「知」を結集して事業にイノベーションをもたらす。
		・活き活きと生命力あふれた企業を目指し、従業員の健康維持・向上に努める。 （ニッケ健康宣言）

主な取り組み	2025年活動実績	所管部門	関連するSDGs項目
・空気中の有害物質を回収する高機能集じんフィルターバグ「ADMIREX®（アドミレックス）」の製造販売	・高機能集じんフィルターバグ「ADMIREX®」販売数量：**生地6,000㎡／縫製品 11,691本**	産業機材	6, 7, 13, 14, 15
・着用中、洗濯中のマイクロプラスチックの放出を約75%削減する革新紡績糸「Breeza®（ブリーザ）」を使用した繊維素材の製造販売など	・革新紡績糸「Breeza®」使用のユニフォーム素材販売数量：**6,830反** ・「バイオブリーザ」「プラビナ」「PLA素材」などバイオマス原料を用いた素材を開発。	衣料繊維	
・バイオマス素材の繊維化技術の研究と商品化 ・海中生分解性素材の繊維化技術の研究と商品化 ・リサイクル炭素繊維不織布製造技術の確立と活用	・内閣府「ムーンショットプロジェクト目標4」の群馬大学による「生分解開始スイッチ機能を有する海洋分解性プラスチックの研究開発」への参画を継続し、酵素を内包した釣糸を開発中。 ・JAXAと共同でリサイクル炭素繊維100%不織布の連続生産化を研究。不織布までの連続製造技術は確立。さらに樹脂成形品の前段階であるプリプレグの連続製造方法を研究中。	研究開発センター	
・エコシップ・エコネットワークによる着用済みユニフォームの再利用 ・「服から服へ」のリサイクルの仕組みの構築 ・リサイクル合成繊維の活用	・着用済みユニフォームの再利用（回収したユニフォームの総重量）：**107,427kg** ・使わなくなったウール混衣料品を回収・再生し、廃棄ゼロを目指す「服から服へ」の循環プロジェクト「WAONAS®」の推進。 ・「繊維to繊維」の資源循環構築を実現するためのコンソーシアムを通じた活動開始。	衣料繊維	
・繊維製品の資源循環システムの維持・強化への貢献	・古着のリサイクルによる反毛生産量：**230トン**	産業機材	
	・災害備蓄用毛布の再利用：**20,100枚** ・再生ポリエステル製合繊新素材わた「AIRYFROST®（エアリーフロスト）」を用いた羽毛代替布団の販売。 ・再生PET繊維 50%以上（エコマーク認定商品）を使用した災害用備蓄毛布の販売。 ・ヒノキの間伐材を使用したベッドの販売。	生活流通	
・「ニッケまちなか発電所」などでの太陽光発電による再生可能エネルギーの提供	・太陽光発電による発電量：**26,600MWh**	人とみらい開発	
・環境保全に関する目標の設定と実績の管理	・本社や工場などの各拠点に設置した「部門地球環境委員会」が環境保全に関する目標の設定と実績の管理を行い、年2回開催する「ニッケグループ地球環境委員会」においてニッケグループ全体の計画・実績のフォローと戦略の立案を実施。	ニッケグループ	
・再エネ電力購入によるCO_2削減 ・省エネ設備への積極的・継続的な投資、省エネ型機器への切り替え	・再エネ電力購入（コーポレートPPAの導入）によるCO_2削減効果：**▲369.0トン** ・製造工場での省エネ関連設備への投資や各事業拠点での照明LED化、省エネ型機器への切替などを推進。	ニッケグループ	
・コンプライアンス研修の実施 ・ニッケグループ企業倫理ハンドブックの読み合わせ	・経営層、管理職、一般社員を対象にハラスメント関係、海外取引関係、契約書関係、コンプライアンス関係などの研修を実施：受講者数 **約110名**	ニッケグループ	3, 5, 8, 10
・人権方針の策定、表明および社内への周知 ・人権デュー・デリジェンスの取り組みの整備 ・責任ある企業行動実施宣言の表明	・各原則や方針の趣旨を理解し、情報の収集・共有を行うとともに、引き続き各事業の状況を鑑みて対応していくことを確認。		
・年齢・性別・人種・民族に関わらない採用活動や昇給昇格制度の構築・運用 ・子育てと仕事の両立を支援するため、法定を上回る育児休暇・育児時短勤務の整備 ・雇用形態による労働条件・格差の撤廃	（ニッケ単体での取り組み実績） ・法定を上回る育児短時間勤務制度の実施：**小学校6年生まで** ・男性社員の育児休業取得率：**66.7%** ・管理職に占める女性労働者の割合：**9.0%** ・男女賃金差異：**55.43%**		
・リスクアセスメント、安全教育を徹底し労働災害を防止 ・ストレスチェック、労働時間、年次有給休暇取得状況の分析結果をもとにした職場環境の改善 ・健康増進セミナーなどの実施	・医療情報サイトの利用や罹患後のケアを行う外部相談窓口の設置 ・健康保険組合の活動と連携したコラボヘルスの推進、ストレスチェックの実施・健康経営優良法人認定取得に向けた取り組みの実施：健康経営優良法人2026認定取得 **16社**（2026年3月末時点）		

CSOメッセージ

強固な収益基盤を土台に、新たな成長投資とグループ戦略を推進。



常務執行役員
経営戦略センター長
藤原（ふじわら） 浩司（ひろし）

「RN130ビジョン」の総括

「RN130ビジョン」の目標を達成し次の成長ドライバー育成を加速させる

中長期ビジョン「RN130ビジョン」は、ニッケグループが130周年に向けて進むべき方向性と企業像を示す羅針盤として、2016年に策定しました。その起点となっているのは、2008年に定めた「NN（ニューニッケ）120ビジョン」です。当時、グループ会社の増加と事業の多角化が進む中で、全ての事業を「本業」として育てていくという考え方が打ち出されました。私自身、当時は財務部門に所属し、その具体化に関わりましたが、この発想が後の「RN130ビジョン」、さらには「CF140ビジョン」へとつながる土台になったと捉えています。

「RN130ビジョン」では、事業領域ごとの成長段階に応じて経営資源を配分することで、最適な事業ポートフォリオを構築し、中長期的な企業価値向上を目指してきました。その具体化策として、第1次から第3次までの中期経営計画を推進し、既存事業の生産性向上や構造改善、資産価値向上を意識した不動産開発などに継続して取り組んできました。その結果、営業利益率は10%まで向上し、コロナ禍のような大きな環境変化の中でも、4つの事業領域が相互に補完し合うことで営業利益100億円超を継続する、強固な経営基盤の構築が進んでいます。私は、この「収益の安定性」と「経営基盤の強さ」を、「RN130ビジョン」を通じて得られた大きな成果の1つと受け止めています。

一方で、売上高はM&Aにより積み増したものの、既存事業の自律的な伸びはなお限定的であり、当初想定していた新規事業や海外事業の育成は十分とは言えません。不織布事業は、M&Aや組織再編を通じてユニフォーム事業、不動産開発事業に続く第3の柱へと成長してきましたが、その次に続く成長ドライバーや次の成長を担う事業を育成する動きは、これからさらに加速していく必要があります。安定した収益基盤を築けたからこそ、次の成長の柱をどうつくるかが、これからのニッケグループにとってより重要なテーマになっていると考えています。

2026年度は各事業の投資成果を取り込み、最終年度目標の達成に挑む

2026年度は「RN130ビジョン」第3次中期経営計画の最終年度であり、売上高1,300億円、営業利益130億円を目指す節目の年です。産業機材事業では、M&Aにより取得した株式会社カコテクノスの新規連結が通期で寄与し、人とみらい開発事業では、オフィスビル「八重洲通フィルテラス」や賃貸住宅「SEAVE夙川」の稼働が収益に貢献します。こうした案件が着実に業績へつながっていくことは、最終年度目標の達成に向けた大きな支えになります。

一方で、市場環境は引き続き厳しく、中東情勢の不安定化に伴う原油価格や資材価格の上昇、中国景況の回復の遅れなど、外部環境の不透明感は小さくありません。各事業部門においては、市場動向を丁寧に把握・分析し、価格対応や収益改善策など必要な措置を進めていきます。

成長投資の進捗と資本効率

設備・研究開発投資の着実な実行

第3次中期経営計画では、3年間で約500億円の成長投資枠を設定し、そのうち設備・研究開発投資を約290億円としています。現状では設備投資の進捗に遅れがあり、2026年度計画ベースを加えても、設備・研究開発投資は3年間累計で約230億円の

ニッケグループの成長ストーリー

成長ドライバーの育成	産業機材	**不織布事業、機材（FA）事業**を今後の成長ドライバーと位置づけ、ユニフォーム、不動産開発事業に次ぐ第3・第4の収益の柱とするべく強化する
安定基盤の収益性をさらに強化	衣料繊維	省人・自動化の設備投資などによる**製造合理化で収益性をさらに強化**する
	人とみらい開発	**不動産再開発や不採算事業の縮小**などで収益性をさらに強化する
海外販路開拓	衣料繊維	海外の**ハイブランド・ミドルブランドにテキスタイル生地などの販売を拡大**する
	生活流通	販売チャネルとして**ECを活用**し、海外販売の拡大を図る
新たなビジネスの構築	全社	**環境問題などの社会的課題解決に貢献**する新たなビジネスモデルを構築する
成長を支えるM&A	ニッケグループの成長にこれまで大きく貢献してきたM&Aを今後も積極的かつ慎重に実施していく	

見込みで、当初の計画から約60億円の未達となる予想です。

設備・研究開発投資は、将来の収益力を高めるための基盤となるものです。合理化・省力化、環境対応などの設備投資や研究開発投資は、足元の収益改善だけでなく、中長期的な競争力強化にも直結します。成長と収益強化に向けて、計画策定から実施に至るまでの進捗管理を徹底し、一つひとつの案件を着実に前へ進めていくことが重要だと考えています。

投資基準と撤退判断の明確化による規律ある資本配分

設備投資・M&A投資を進める上で、規律ある資本配分は欠かせません。現行の設備投資・M&A投資の基準は、ROIC目標8%、最低5%であり、M&Aによるのれんについては営業利益の5年以内回収を基準としています。これは、成長投資を積極的に進めながらも、資本収益性を意識した経営を維持するための重要な基準です。ただし、今後の金利や資本コストの変動によっては、ハードルレートの見直しが必要になる可能性があります。また、長期投資の不動産開発や、ベンチャー・スタートアップへの投資などについては、事業特性や投資目的に応じた基準設定も検討課題です。

撤退の基準は、3期連続赤字となった事業について見直しに着手するというルールを基本としています。その上で今後は、赤字かどうかだけでなく、収益性や資本効率が低下した事業も見直し対象に含められるような工夫が必要です。成長投資を進めることと、その成果を厳しく見極めることは、車の両輪です。投資基準と撤退基準を明確に運用することで、より規律ある資本配分を実現し、将来の企業価値向上につなげていきたいと考えています。

資本収益性を意識した経営とROE8%達成、PBR1倍水準の維持・向上

資本コストや株価を意識した経営も、ますます重要になっています。営業利益は継続して100億円を超え、営業利益率は10%超、ROEも7%以上を継続しており、ROEおよびROICは株主資本コストや加重平均資本コスト（WACC）を上回る水準にあると認識しています。PBRは2026年に入り一時1.0倍を超えましたが、資本収益性をさらに意識した経営を推進し、ROE8%目標の達成とPBR1倍水準の維持・向上を目指していかなければならないと考えています。

そのために、①利益創出の強化 ②資産効率の向上 ③資本政策とIRの強化を継続的に進めていきます。利益創出の強化では、RN130第3次中期経営計画の施策を着実に推進し、計画数値の達成を目指します。資産効率の向上では、伊丹土地再開発の検討など、保有不動産の再開発によるさらなる資産効率化を進めていきます。また、資本政策とIRの両面から、株主還元の充実と市場との対話の深化を進め、資本収益性に対する考え方を分かりやすく発信することで、資本市場からの評価向上につなげていきます。

「CF140ビジョン」に向けた最優先課題

各事業の強みをつなぎ合わせて、競争力のある企業グループをつくる

次年度からスタートする中長期ビジョン「CF140ビジョン」では、各事業の競争力をさらに高めることに加え、その強みをつなぎ合わせるステージに進むことを明確にしています。海外事業拡大や物流問題への取り組み、環境対応やサーキュラーエコノミーシステムの構築など、グループ共通の課題に対して、各事業が協働することでニッケグループならではの優位性を発揮することが可能です。また、「人が集まる企業グループ」「人に選ばれる企業グループ」になることも、持続的成長の欠かせない要素です。人財をはじめ、お客様、地域、株主・投資家など、さまざまなステークホルダーから選ばれる存在であり続けるためにも、パーパスの浸透と競争力のある事業づくりに取り組んでいきます。

事業ポートフォリオとグループ全体戦略

安定収益事業のキャッシュを活用した成長事業への再投資

グループ全体戦略としては、各事業領域を成長段階に分け、最適な事業ポートフォリオを組み立てることを基本にしています。「成長事業」は、さらなる成長に向けて経営資源の重点配分を行う事業、「収益強化事業」は再編・効率化や高付加価値化による顧客価値向上により収益を高める事業、「安定収益事業」は高収益を維持しながら着実な成長を目指す事業と位置づけています。

安定収益事業が生み出すキャッシュを成長事業へ再投資し、その成長事業を将来の安定収益事業へ育てていくことで、グループの収益基盤と投資余力をさらに強化していく循環モデルを確立することが重要です。あわせて、収益強化事業については、再編や事業撤退も含めて経営資源の最適化を進め、そこで生まれた資源を新規事業や成長事業へ振り向けていきます。

各資本の共有と事業横断連携によるグループシナジー創出

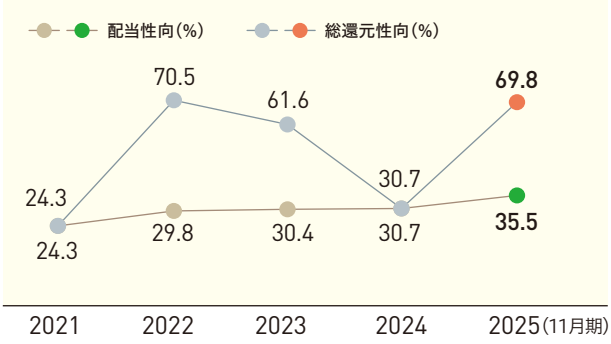
各事業間での技術、人財、ブランド、拠点などの共有を通じたグループシナジー創出も、「CF140ビジョン」の重要な柱です。繊維関連技術などの知的資本、技術者・営業力・サービス力などの人的資本、国内外製造拠点などの製造資本、信用力・ブランド・環境などの社会資本、キャッシュフローや健全なバランスシートなどの財務資本を成長投資へ振り向けるとともに、グループ内で共有を図ります。その強みをつなぎ合わせることで、重複する領域や共通課題に取り組み、グループ総合力を高めていきます。「CF140ビジョン」では、人財戦略、研究開発戦略、環境戦略、海外戦略、物流戦略、ブランド戦略などのグループ戦略を策定し、全社の重要課題には、事業の垣根を越えてグループ横断で対処する方針です。経営戦略センターは、その横串機能の活性化を担う役割を果たしていきます。

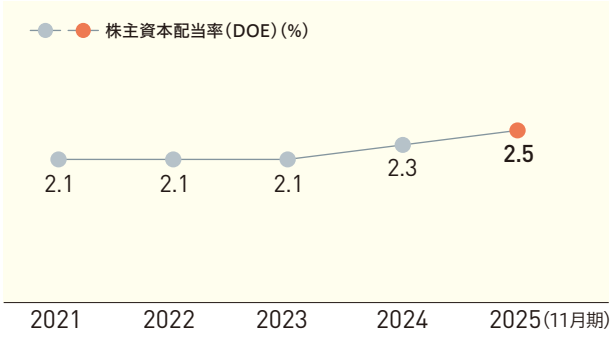
株主還元と株主・投資家との対話

成長投資と両立する株主還元の充実

資本政策において、成長投資と株主還元の拡大は、どちらか一方を優先するものではなく、バランスを取りながら両立を図るべきものだと考えています。成長投資については、研究開発投資、M&A投資、設備投資、人財投資などを通じて中長期的な企業価値向上を目指し、株主還元については、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ています。減配しない累進配当を基本とし、配当性向は30%目安から順次切り上げ、DOEを指標として活用しながら、自己株式取得も含めた総合的な株主還元を充実させる方針です。2025年11月期には、年間47円配当と200万株の自己株式取得を実施し、配当性向35.5%、DOE2.5%となり、第3次中期経営計画最終年度の目標（配当性向35%、DOE2.5%）を前倒しで達成しました。収益基盤の安定化と資本政策の強化が一定の成果を生んでいることをお示しできたと考えています。

配当指標



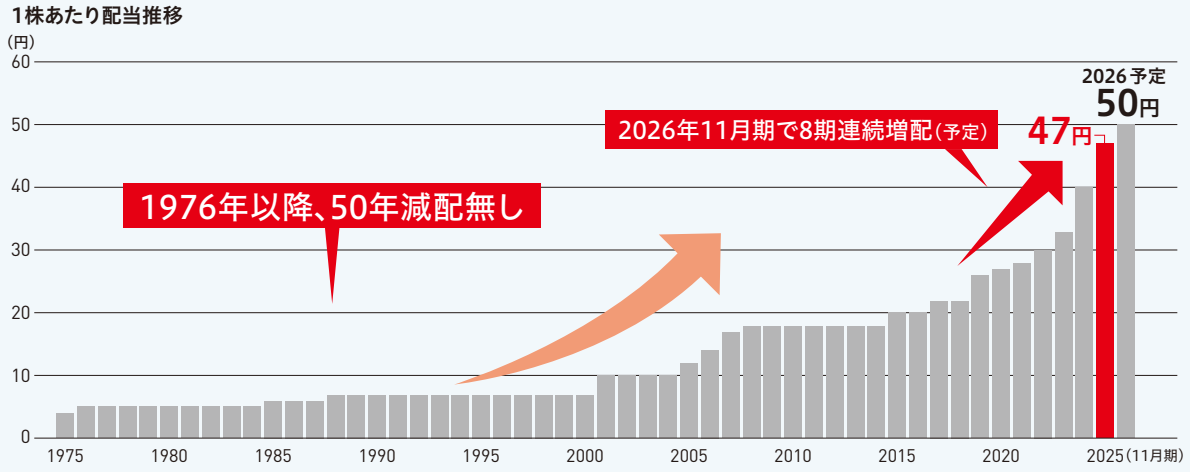


建設的な対話を通じた資本市場の視点の経営への活用

株主・投資家の皆様との建設的な対話は、企業価値向上を進める上で重要な経営上の取り組みの一つです。ニッケグループでは、経営戦略センター長である私の指揮の下、広報IR・総務法務室が関連部署と連携して対話に対応し、必要に応じて代表取締役をはじめとする取締役や執行役員も参加しています。2025年度は、機関投資家、アナリスト、メディア関係者向けの決算説明会を1月と7月に開催したほか、IR/SRミーティングを約50件実施し、個人投資家向け説明会も11月に開催しました。そこで得られた認識や課題は、経営会議や取締役会、各事業部門にも共有し、資本コストや株価を意識した経営の参考としています。

減配しない「累進配当」をベースに株主還元を拡大

・2025年11月期は当初予想より**5円増配し1株あたり年間47円**の配当
（2026年11月期は**3円増配し50円**の予定）
・中計最終年度の2026年11月期には**配当性向35%、DOE2.5%を目標**（2025年11月期に前倒しで達成）



人的資本・組織課題／ガバナンスとリスク管理

人的資本投資と次世代経営者育成による実行力の強化

人的資本とは、従業員が持つスキル、知識、経験、能力などを、企業の価値創造や競争力の源泉となる重要な資産として捉える考え方です。ニッケグループでは人的資本を経営の重要項目と認識し、「持続的な企業価値向上」を推進するためにも、人的資本の価値向上に取り組んでいます。具体的には、健康経営の推進、エンゲージメント向上、人財育成を柱とし、心身共に健康な状態を維持・増進しながら能力を最大限発揮できる環境整備、DE&Iや福利厚生制度の充実、自律的なキャリア形成支援、階層別研修の充実などを進めています。こうした人的資本投資は、生産性向上やROIC改善につながっていくものと考えています。

次世代経営者育成も重視しています。ニッケグループでは、2013年より次世代経営者養成研修（VOC研修）を毎年実施しており、現在は第14期まで継続しています。私自身もその卒業生の一人ですが、共通の課題本を学習し議論することにより、参加者の間に共通理解が生まれ、今後の業務連携にも大きな影響を与えています。また、個人テーマの発表を通じて経営者に直接提案ができることも、この研修の大きな意義です。実際に研修修了者が経営者となっており、その実効性は着実に表れていると感じています。各階層別の研修を充実させ、計画的にリーダーを育てていくことが、将来の実行力を支える土台になると考えています。

ガバナンスとデジタルリスク対応の強化による持続的成長の基盤整備

グループ会社60社超の体制に対応するためには、ガバナンスとリスク管理の強化も不可欠です。事業部制が深化する中では、事業部とグループ本社が対話しながら、法務、税務、労務などの専門機能を高め、M&Aにおいては、DD（デュー・デリジェンス）に加えPMI（統合プロセス）においても協働して取り組む必要があります。また、各事業部・各社をまたいだローテーションや教育を通じて、管理部門人財の層を厚くするとともに、事業経営を担える人財の育成を進め、グループ全体のガバナンス体制を底上げしていくことが重要です。

デジタルリスク対応の観点では、昨年8月にニッケグループで発生した外部からの不正アクセス事案について、経営として重く受け止めています。再発防止に向けては、多要素認証の導入、24時間365日のセキュリティ監視体制整備、個人情報保護規程の改定、人財の育成などを進めています。生成AIをはじめとするIT・DXの進化を成長に活かしていくためにも、信頼性の高いデジタルセキュリティ体制を構築し、安全性と効率性を両立させていくことが必要です。こうした基盤整備を着実に進めることで、パーパスの実践を支えるとともに、企業としての信頼性と社会的責任を果たしながら、持続的な価値創造を実現できる体制を築いていきます。

衣料繊維事業

**循環型経済の実現に向け、技術のさらなる進化と
サプライチェーンの変革に取り組むとともに、
「国内収益最大化」「海外成長最大化」を
基本方針として販売拡大を目指していきます。**



取締役常務執行役員
衣料繊維事業本部長
金田（かねだ） 至保（よしやす）

基本方針 「国内収益最大化」「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3次中期経営計画2年目（2025年11月期）の業績

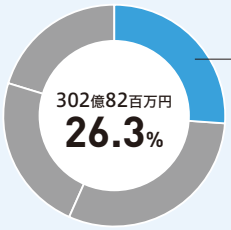
（単位：百万円）

	2年目 2025年11月期				3年目（最終年度） 2026年11月期	
	中期計画	実　績	計画差異	評　価	中期計画	業績予想
売　上　高	35,500	30,282	△5,218	↘	39,500	34,000
営 業 利 益	3,700	2,645	△1,055	↘	4,300	3,400
営業利益率	10.4%	8.7%	△1.7 ポイント	↘	10.9%	10.0%

2025年（11月期）事業別セグメントの内訳

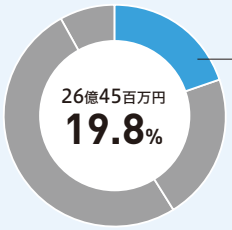
※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高（40億38百万円）を除いた売上高をベースに算出しています。
※営業利益構成比はその他・調整額（△14億32百万円）を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

売上高構成比



衣料繊維事業
〈内訳〉
ユニフォーム分野 80%
テキスタイル分野 19%
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 85%
テキスタイル分野 14%
その他 1%

（11月期）

ROIC（投下資本利益率）の推移		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
	ROIC	6.1%	7.0%	6.8%	6.5%	4.5%

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　● 売糸


学校制服


一般衣料用素材

主な強み

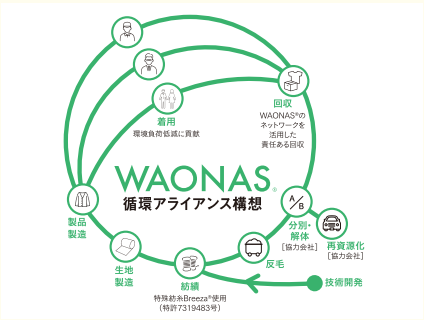
衣料繊維事業の強みは、原料調達から素材（糸）の開発、縫製品の納入に至るまで、グループ内でサプライチェーンを完結できる一貫供給体制にあります。なかでも、高度な素材開発力と顧客ニーズへの柔軟な対応力は、他社との差別化を実現する重要な要素となっています。また、グループ内に一貫したサプライチェーンを有することで、事業環境の変化や社会からの要請に対しても迅速かつ柔軟に対応できる点を大きな強みとしています。

近年、環境配慮への意識が高まる中、ニッケグループが主要原料として使用するウールは、環境負荷の低い天然素材として改めて注目を集めています。これまで合成繊維が中心であったスポーツ用途やインナー市場においても、ウールの持つ快適性や消臭性といった機能性が評価され、需要は拡大傾向にあります。加えて、ニッケが開発した欧州製品にはない独自の風合いを持つテキスタイルも、多くのお客様から高い評価を得ています。

今後も、社会および消費者と価値観を共有しながら、目指すべき未来に向けて技術のさらなる高度化とサプライチェーンの進化に取り組み、事業の持続的な成長を実現していきます。



パリ個展開催（株式会社ニッケテキスタイル）



WAONAS® 循環アライアンス構想

外部環境認識（リスクと機会）

中長期的には、国内における少子化の進行および就業人口の減少を背景に、ユニフォーム市場の縮小が見込まれており、これを構造的なリスクとして認識しています。一方で、世界の衣料品市場は回復基調にあり、持続的な成長に向けては海外市場への展開が不可欠であると捉えています。

生産面においては、地政学リスクの高まりに伴う人件費やエネルギー費の上昇、為替変動によるコスト増加に加え、国内産地における生産量減少に伴う外注先の廃業など、供給体制の維持に関する課題が顕在化しています。こうした状況を踏まえ、バリューチェーンの再構築が必要であると考えています。

また、SDGsに代表される地球環境への負荷低減に対する社会的要請の高まりを受け、2025年には「繊維to繊維」の資源循環の実現を目指すコンソーシアム（CFT2※）を設立し、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の「バイオものづくり改革推進事業」に共同提案を行い、採択されています。本取り組みでは、異素材が複合した製品から単一素材を分離・回収する技術の確立を進め、衣料品のリサイクル率向上を目指していきます。

成長戦略

ユニフォーム事業においては、環境意識の高まりを背景とした顧客ニーズを的確に捉えるとともに、事業モデルについても従来の生地販売中心から、より付加価値の高い縫製品販売への転換を図り、収益力の強化を進めていきます。

一般衣料用素材事業においては、国内で培ってきたウール織物の技術・知見を活かし、欧米および中国市場への展開を進めていきます。ニット製品事業においても、特許を有する特殊構造機能糸による高い快適性を強みとし、アウトドアスポーツ用途を中心に海外市場への拡大に取り組みます。

一方、国内の毛織物産業は、紡績工程に必要な原料（羊毛トップ）を海外からの調達に依存していますが、近年、海外市場における競争力確保に向けては、トレーサビリティの確保や人権・環境への配慮が不可欠となっています。

こうした課題への対応として、ニッケは製品価値の最大化と国内毛織物産業の国際競争力強化を目的に、岐阜工場（岐阜県各務原市）にトップメイキング工程（投資額：約26億円）を新設することを決定しました。2027年3月の稼働開始に向けて準備を進めており、原料段階からの品質管理体制の高度化とサプライチェーン全体の最適化を図っていきます。

※Consortium for Fiber to Fiberの略。廃棄衣料品をもう一度繊維として再利用する「繊維to繊維」の資源循環システムの構築を目指す、大手企業・研究機関によるコンソーシアム（共同体）。

産業機材事業

海外での生産力向上と営業力強化を図り、
事業の拡大と新たな市場開拓に取り組みます。
また需要拡大が見込まれる環境関連ビジネスでは、
リサイクル事業への本格参入を推進します。



取締役常務執行役員
産業機材事業本部長
近藤（こんどう） 浩行（ひろゆき）

基本方針

- モビリティ関連・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
- 第3の柱としてリサイクル（古着反毛）事業への本格参入
- 各事業におけるさらなる構造改善の推進

第3次中期経営計画2年目（2025年11月期）の業績

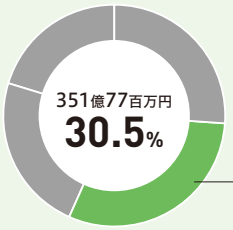
（単位：百万円）

	2年目 2025年11月期				3年目（最終年度） 2026年11月期	
	中期計画	実　績	計画差異	評　価	中期計画	業績予想
売　上　高	29,000	35,177	6,177	↗	31,000	43,000
営 業 利 益	2,100	2,875	775	↗	2,550	3,000
営業利益率	7.2%	8.2%	1.0ポイント	↗	8.2%	7.0%

2025年（11月期）事業別セグメントの内訳

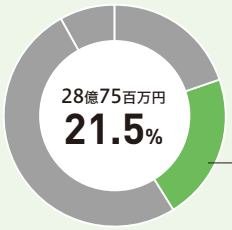
※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高（40億38百万円）を除いた売上高をベースに算出しています。
※営業利益構成比はその他・調整額（△14億32百万円）を除く、セグメント利益合計額をベースに算出しています。

売上高構成比



産業機材事業
〈内訳〉
モビリティ関連分野 47%
環境関連分野 20%
その他産業関連分野 20%
生活関連分野 13%

営業利益構成比



産業機材事業
〈内訳〉
モビリティ関連分野 46%
環境関連分野 18%
その他産業関連分野 24%
生活関連分野 12%

ROIC（投下資本利益率）の推移

（11月期）

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
ROIC	3.6%	5.8%	4.5%	4.9%	6.2%

主な取扱い商品・サービス

モビリティ関連分野	● FA設備　● 鉄道車両用の制御装置　● 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 ● 衛材用不織布


自動車用フィルター


釣り糸

主な強み

産業機材事業が掲げる基本方針は、社会のニーズが高く、市場の成長も見込まれる「モビリティ関連分野」および「環境関連分野」を中心とした収益の拡大です。グループ各社に研究開発機能を有しており、多様な市場ニーズに対応した用途開発に加え、耐久性・機能性・環境負荷低減といった付加価値を備えた競争力の高い製品を開発できる体制を構築していることを強みとしています。

製造面では、日本国内に加え、中国およびASEAN地域にも拠点を展開し、高品質・低コスト・短納期を実現するグローバルなバリューチェーンを確立しています。さらに、国内外における販売ネットワークを活かした商社機能を併せ持ち、海外市場への展開力を強化しています。



ヒメロン®


ADMIREX®

外部環境認識（リスクと機会）

海外事業のリスクとしては、中国において経済の先行き不透明感に加え、顧客による生産拠点の他国への移管が進展していることを認識しています。また、国内市場においては、円安の影響や、原材料費・エネルギー費の上昇など、各種コスト増加が収益圧迫要因となっています。一方で、グローバルにおける環境規制の強化を背景に、焼却炉向け高機能フィルターを中心とした環境関連ビジネスでは、新たな需要の拡大が見込まれています。こうした市場機会を着実に捉え、受注獲得に向けた取り組みを強化していきます。

また、国内においては新規事業として、株式会社エフアンドエイノンウーブンズで2025年よりリサイクル事業の量産を開始しました。反毛素材およびそれを活用した新商品の開発・販売を通じて、資源循環の推進と環境課題の解決に貢献していきます。

成長戦略

産業機材事業では、「モビリティ、環境、海外で伸ばす」という基本方針のもと、「RN130ビジョン」期間中に拡充した海外拠点およびバリューチェーンを最大限に活用し、成長戦略の加速に取り組んでいきます。

不織布事業については、ニッケグループにおける第3の収益の柱として確立することを目指します。国内外の生産体制の再構築を進め適地適品生産を実現するとともに、海外生産拠点を拡充しASEANや北米における地産地消での販売を拡大します。さらに、不織布の加工、縫製といった加工品ビジネスの強化により、収益基盤の拡充を図ります。

FA・機材事業では、FA設備販売において「車載」「バッテリー」「半導体」分野を中心とした事業拡大を推進します。あわせて、モビリティ関連分野を中心にM&Aを積極的に推進し、成長領域への投資を強化していきます。

バドミントンガットについては、供給体制の強化により販売拡大を図るとともに、海外販売機能および販売チャネルの拡充を進め、ASEANやインドを中心とした海外市場におけるシェア拡大を目指します。

さらに、新規事業の収益貢献に向けては、株式会社エフアンドエイノンウーブンズにおけるリサイクル事業の早期軌道化を図り、製品および用途開発を推進します。また、呉羽テック株式会社においては活性炭フィルターの技術確立と販売拡大に取り組むとともに、株式会社カンキョーテクノではメンテナンス事業の立ち上げを進め、工事関連機能の拡充を図っていきます。

これらの取り組みを通じて、既存事業の収益力強化と新規事業の成長を両立し、持続的な事業拡大を実現していきます。

人とみらい開発事業

豊かな生活の実現を目指し、笑顔あふれる「場」や心和らげる「コミュニティ」を提供していきます。また保有不動産の再開発事業を成長戦略と位置づけ、営業利益のさらなる拡大を目指します。



取締役専務執行役員
人とみらい開発事業本部長
岡本（おかもと） 雄博（たけひろ）

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3次中期経営計画2年目（2025年11月期）の業績

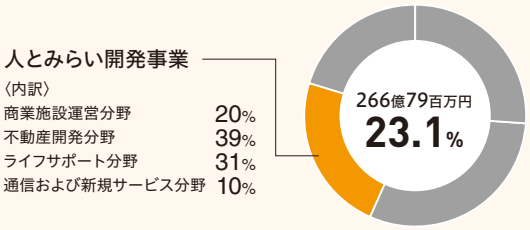
（単位：百万円）

	2年目 2025年11月期				3年目（最終年度） 2026年11月期	
	中期計画	実　績	計画差異	評　価	中期計画	業績予想
売　上　高	26,500	26,679	179	↗	30,000	26,000
営 業 利 益	6,250	6,772	522	↗	7,200	7,200
営業利益率	23.6%	25.4%	1.8ポイント	↗	24.0%	27.7%

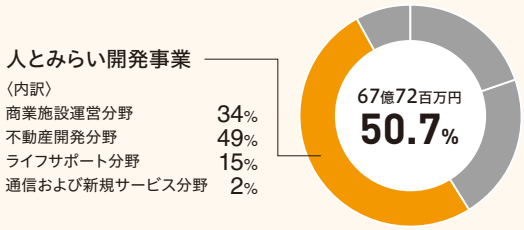
2025年（11月期）事業別セグメントの内訳

※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高（40億38百万円）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（△14億32百万円）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



（11月期）

ROIC（投下資本利益率）の推移		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
	ROIC	16.1%	16.6%	22.8%	20.1%	18.7%

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　● 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


八重洲通フィルテラス


ニッケコルトンプラザ

主な強み

人とみらい開発事業では、「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。この考えのもと、事業運営、戦略企画、実行、日々の業務遂行に至るまで、あらゆる階層・場面において、“人”の成長を促進することを重視しています。また、すべての業務においてお客様視点を徹底し、自律的かつ責任ある“考働”を実践することが重要であると考えています。今後も、顧客満足および従業員満足の継続的な向上を追求し、地域でNo.1のサービス提供を通じて、事業を推進していきます。


介護事業


テニススクール運営


保育事業

外部環境認識（リスクと機会）

地域に密着したショッピングセンターにおける複合的サービスの展開や、保有不動産を中心とした開発を進める中で、エネルギーコストおよび建築資材価格の高騰、さらには建設分野における人財確保難をリスクとして認識しています。また、介護関連事業においては、市場拡大が見込まれる一方で、人財不足に起因する運営リスクが顕在化していると考えています。新型コロナウイルス感染症が落ち着き、各施設における来場者数および利用者数は回復基調にあり、今後はさらなるサービス品質の向上に取り組んでいきます。

また、不動産開発事業においては、サステナビリティへの社会的要請の高まりを重要な機会と捉えています。2025年1月に竣工した八重洲通フィルテラスにおけるZEB Ready認証の取得、2025年11月竣工のSEAVE夙川におけるZEH認証の取得など、環境配慮型のオフィスおよび住宅空間の創造を推進してきました。今後も、環境価値と事業価値を両立させた付加価値の高い不動産開発を継続していきます。

成長戦略

不動産開発事業では、八重洲通フィルテラスおよびSEAVE夙川をはじめ、不動産価値の向上に資する開発を推進してきました。今後は、旧株式会社フジコー伊丹工場跡地やニッケコルトンプラザ南側などの大規模再開発を着実に推進し、さらなる収益性の向上を図ります。

建設事業では、建設グループ各事業基盤の強化と業務効率化を進めることで、収益力の一層の向上を目指します。

ショッピングセンター事業では、地域コミュニティの拠点としての役割を担いながら、施設の魅力向上およびテナントミックスの最適化を推進し、来館者満足度の向上と持続的な集客力の強化に取り組みます。

ライフバリューサービス事業では、新業態への挑戦を継続しつつ、介護・保育・スポーツなど地域生活に密着したサービスを通じて、多様化する地域ニーズに対応していきます。

これらの取り組みを通じて、保有資産の価値向上と地域における生活価値の創出を両立し、ニッケグループが掲げる「人が集まる企業グループ」「人に選ばれる企業グループ」の実現に貢献していきます。


SEAVE夙川

生活流通事業

消費者ニーズにきめ細かく対応するため、
「SPA(製造小売)事業体」の構築を進めます。
EC事業においても新たな販路開拓に向けて、
最適なバリューチェーンの構築により
収益力の強化を図ります。



執行役員
生活流通事業部長
藤井(ふじい) 裕士(ひろし)

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3次中期経営計画2年目(2025年11月期)の業績

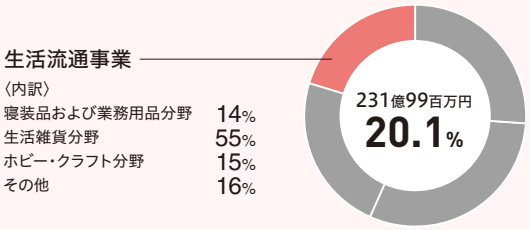
(単位:百万円)

	2年目 2025年11月期				3年目(最終年度) 2026年11月期	
	中期計画	実　績	計画差異	評　価	中期計画	業績予想
売　上　高	26,000	23,199	△2,801	↘	31,500	23,000
営 業 利 益	1,750	1,051	△699	↘	2,000	1,200
営業利益率	6.7%	4.5%	△2.2ポイント	↘	6.3%	5.2%

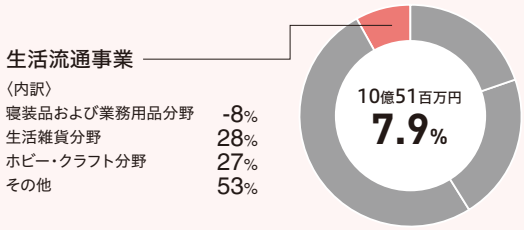
2025年(11月期)事業別セグメントの内訳

※売上高構成比は全社売上高からその他・調整部門売上高(40億38百万円)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(△14億32百万円)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



(11月期)

ROIC(投下資本利益率)の推移		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
	ROIC	10.1%	5.5%	2.9%	4.6%	6.3%

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


スタンプ&インク


寝装品

主な強み

生活流通事業では、「快適・便利・安全・清潔・健康」をコンセプトに、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、最適なチャネルを通してお届けすることをミッションに掲げています。最大の強みは、M&Aによりグループに加わった、多様な専門性を有する企業群の存在にあります。「寝装品・業務用品」「生活雑貨」「ホビー・クラフト」など幅広い分野において、それぞれの強みを活かしながら柔軟かつ独創的な事業展開を行っています。なかでも、ニッケ商事株式会社、株式会社ＡＱＵＡ、ミヤコ商事株式会社、株式会社インテリアオフィスワン、サンコー株式会社で構成されるライフスタイルグループにおいては、各社が持つBtoBおよびBtoCの機能を統合することで、一気通貫の強力なバリューチェーンを構築し、消費者ニーズに対して、スピーディかつきめ細やかに対応できる体制の確立を目指しています。


乗馬用品


生活家電

外部環境認識（リスクと機会）

生活流通事業を取り巻く事業環境は、円安の長期化や世界的な原材料価格の高騰に加え、物流費や人件費の上昇など、各種コストの増加が継続しており、収益を圧迫する厳しい状況が当面続くものと認識しています。また、EC市場においては、その利便性を背景に引き続き成長が見込まれる一方で、ボーダレス化の進展に伴う海外企業の直接参入やメーカーによる直販化の拡大などにより、競争環境は一層激化しています。さらに、中長期的には国内人口の減少に伴う市場規模の縮小もリスクとして認識しています。

一方で、消費者の健康志向の高まりや環境意識の向上は、SDGsに対応した商品や高付加価値商品の提供に向けた重要な事業機会であると捉えています。また、AI技術の進展や業務の自動化は生産性向上を実現する有効な手段であり、今後の競争力強化に資するものと考えています。加えて、グローバル市場における需要拡大も重要な成長機会であり、これらの機会を確実に取り込むため、オリジナル商品の開発強化およびDXの推進に取り組んでいきます。

成長戦略

これまでのM&Aを軸とした事業拡大フェーズから、グループ各社の強みを融合しシナジーを創出する「一体運営」へと転換を図ります。成長戦略の中核には、強固なバリューチェーンを基盤とした「SPA事業体の構築」を据えています。BtoCチャネルを通じて顧客の声や市場ニーズを迅速に捉え、その知見を反映した商品をBtoBチャネルで展開する、当社独自の幅広いSPAモデルを推進し、新たな収益基盤の確立を目指します。

EC事業では、商品企画・開発から仕入、物流、販売、管理に至るまでのバリューチェーンの統合を推進します。これにより、生活流通事業全体で企業の枠組みを越えたポートフォリオの最適化を図り、グループとしての利益最大化を目指します。加えて、各社に分散している物流拠点については、セグメント単位での集約を進めるとともに、3PL※の活用などにより最適化・効率化を推進し、サービス品質の向上を図ります。さらに、国内市場の成熟を見据え、海外ディストリビューターの開拓や越境ECの強化を通じて、海外販売の拡大にも取り組みます。

今後は、SPA事業体への進化およびサプライチェーンの補完を目的としたM&Aを積極的に展開し、シナジーの最大化と新たな成長の柱の確立を推進していきます。

※Third Party Logistics（サード・パーティ・ロジスティクス）の略称。物流部門の業務を第三者企業に外部委託すること。

人財戦略　次の10年を見据えた戦略的人財マネジメントの強化

事業戦略に連動した人財の確保と、計画的な育成・配置に取り組み、挑戦を通じて新たな価値を創造する組織づくりを進めます。



経営戦略センター
人財戦略室長　岡畑（おかはた） 啓太（けいた）

新・人財理念（CF140ビジョン）

わたしたちは自らのありたい姿を描き、挑戦と学びを通じて成長します。

ニッケグループは多様な能力が活かせる環境と成長の機会を提供します。

ニッケグループはこれまでも、『人財こそが最も重要な経営資本である』という揺るぎない価値観のもと、「人が成長する会社」という理念を掲げ、従業員が安心して働き、能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めてきました。そして、2026年に130周年を迎えるにあたり次の10年を見据えた「CF140ビジョン」を新たに策定し、人財に対する考え方を再定義しました。

この理念を基盤として、「人が集まる企業グループ」「人に選ばれる企業グループ」の実現に向け、採用・育成・配置・抜擢を一体で捉えた戦略的人財マネジメントを今後さらに強化していく方針です。挑戦と学びを後押しする環境整備を進め、失敗を許容し新たな価値創造を促す挑戦文化の醸成に取り組みます。上司とメンバーの対話を促進し、意見を安心して共有できる心理的安全性の高い職場づくりを推進することで、挑戦を生み出す風土づくりを図っていきます。さらに、グループ横断で実施している階層別研修については、各ステージで求められる能力の発揮につながるよう、内容のブラッシュアップを継続的に進めています。

● 人財育成

全社員を対象とした体系的な人財育成フレームを構築し、ニッケグループにおいて求められるコア能力を「思考力」と「対人能力」と定義しています。この枠組みに基づき、各階層に応じ

ニッケグループ 階層別教育体系図

階層別研修

階層		コア能力 思考力	コア能力 対人能力	キャリア形成	専門能力	自己啓発
部長・室長層（役員候補）	M0・M1・S1	次世代経営者養成研修（VOC）		シニアキャリア研修 50〜51歳	Eラーニング（会計・法務・労務・情報セキュリティ・コンプライアンスなど） 資格取得（会計・法務・マネジメント）	Eラーニング
課長・主席層（部長候補）	M2・S2		新任マネジャー研修 キャリアコミュニケーション研修			
リーダー層（管理職候補）	G1/R1〜G3/R3	設定型問題解決 部下の意欲・能力を引き出すリーダーシップ	リーダー研修 〜人が育つ組織を創る〜 ビジネスリーダー育成プログラム	ミドルキャリア研修 37〜38歳		
中堅層（リーダー層候補）	G4/R4	仮説思考の問題解決 知恵とやる気を引き出すファシリテーション	自分らしく周囲を導くリーダーシップ チューター研修			
	G5/R5	論理思考基本 相手を動かすコミュニケーション	影響力発揮のための戦略的コミュニケーション	若手キャリア研修 27〜28歳		
3年目社員			3年目研修 〜後輩指導を通して成長する〜			
2年目社員			2年目研修 〜コミュニケーションの成功率を上げる〜			
新入社員		新入社員研修				

た研修プログラムを展開し、事業を牽引する人財の計画的な育成を進めています。

グループの主要な役割を担う人財については、選抜型の次世代経営者養成研修（VOC研修）を通じて戦略思考を磨き、持続的な企業価値向上に向けた実践力を養っています。本研修は10年以上継続しており、これまでの修了者は延べ140名を超え、現在では社長、役員、執行役員、事業部長など、グループの中核ポジションで活躍しています。

また、20代・30代を対象としたビジネスリーダー育成プログラムでは、社外のビジネススクールでの学びや、グループ外の多様な人財との「他流試合」を通じて、広い視野と実践的なスキルを備えた次世代リーダーを育成しています。この取り組みは開始から8年が経過し、約50名の修了者を輩出しています。

なお、VOC研修を除くこれらの階層別研修はいずれも“手挙げ方式”で募集しており、従業員自らが学びの機会を選択することで、自律的な成長を促す仕組みとなっています。

● ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DE&I）



経営戦略センター
人財戦略室 DE&Iグループ長
隅（すみ） 育子（いくこ）

基本理念・基本方針・重点施策

ニッケグループは、「すべての従業員が健康で安心して働ける職場環境、多様な個人が能力を最大限発揮できる環境を整え、個人の幸福と組織のパフォーマンスを最大化する」という基本理念のもと、多様性を尊重し、すべての人に平等な機会を提供しつつ、それぞれのニーズに応じた公平な支援を行っています。重点施策として、心理的安全性、健康、ウェルビーイング、ワークライフバランス、業務に専念できる環境、業務遂行環境の改善、組織運営の最適化、能力開発を柱に、制度と職場風土の両面から取り組みを進めています。

2025年度は、基本理念と重点施策をより実効性ある取り組みに結びつけるため、まずグループ全体の実態把握と意識醸成に焦点を当てた活動を展開しました。

2025年度の主な取り組みと成果

近年、企業の持続的成長には、意思決定層の多様性が不可欠とされており、ニッケグループにおいても女性社内役員の輩出を長期的な目標の1つと位置づけています。こうした背景のもと、現状を正しく把握し、支援の方向性を明確にするため、グループの女性管理職を対象とした実態調査アンケートとワークショップを実施しました。

アンケートでは、管理職としてのやりがいや成長実感がある一方で、部下育成の難しさや業務の負荷、ロールモデルや相談相手の不足、働き方との両立といった多様な課題が浮き彫りになりました。これらの結果は、ニッケグループの重点施策を具体化するための重要な示唆となりました。

得られた知見を踏まえて開催したワークショップでは、女性管理職同士が組織の課題や日々の取り組みを共有し、多様な職種・年代を越えた対話が行われました。キャリア形成を支える仕組みやネットワークの強化、制度活用に関する不安、マネジメントに伴う負荷などが改めて整理されるとともに、実践的な工夫や前向きな姿勢が共有され、参加者同士のつながりが生まれる場にもなりました。

また、ワークライフバランス支援の一環として、男性の育児休業取得を支える取り組みにも着手しました。特に、育休取得者本人だけでなく、育休を支える側である上司へのインタビューを通じて、その視点を可視化した点が大きな特徴です。

上司へのインタビューでは、育休を「本人だけでなくチーム全体に良い影響をもたらす機会」と捉える声が多く挙がりました。業務の引き継ぎによってチーム全体が新しい役割を経験し、属人化の解消や情報共有の強化が進むなど、育休が組織の底力を高める機会となることが確認されました。こうした職場での積極的な支援姿勢は、育休を検討する従業員の心理的ハードルを下げ、安心して制度を活用できる風土づくりに大きく寄与しています。

育休取得者からは、家族と向き合う時間が得られたことや、復職後に働き方への意識が前向きに変化したとの声が寄せられており、上司・本人・チームが三位一体で働き方改革を進め



女性管理職ワークショップ

る好循環が生まれています。こうした取り組みの積み重ねは、ニッケグループが掲げる心理的安全性やワークライフバランスの向上に直結するだけでなく、組織運営や業務効率化の面でも価値を生み出しています。

これらの成果や現場の声は、グループ報を介して従業員全体で共有し、キャリアや働き方を見直すきっかけになったという声や、制度をより前向きに捉えられるようになったといった声も寄せられ、DE&I施策の意識浸透にもつながっています。

今後も、実態理解と現場の声をもとに、制度面と職場風土の両面から改善を重ね、誰もが健康で安心して働き、能力を最大限発揮できる組織づくりを進めていきます。

● 健康経営の推進

ニッケグループ従業員一人ひとりが心身共に健全な状態であることが最も重要な条件であり、組織の活性化や生産性の向上に資する施策として「健康経営」を積極的に推進していきます。

ニッケ健康宣言

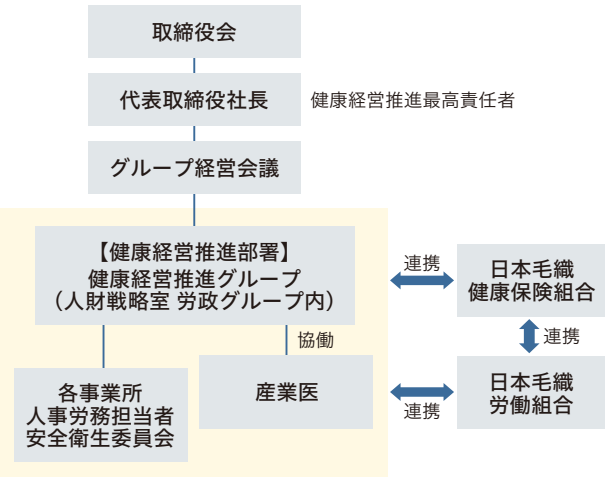
わたしたちは活き活きと
生命力あふれた企業を目指し、
従業員の健康維持・向上に努めます。

2023年6月1日
日本毛織株式会社 代表取締役社長　長岡 豊

2026 健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

「健康経営優良法人2026」取得

健康経営推進 組織体制図



重点項目

ニッケグループは、研究開発から製造、販売サービスに至る全ての事業において、「安全・健康」を全てに優先させるという企業倫理規範に基づき、従業員が心身共に健全に働くことができる職場環境整備に努めています。

① リスクアセスメント、安全教育を徹底し、
労働災害の防止に努めています。

② ストレスチェック、労働時間、
年次有給休暇取得状況の結果を分析し、
従業員が心身共に働きやすく働きがいのある
職場環境となるよう改善に努めています。

③ 運動機会の増進、
食生活改善のための取り組みを行い、
従業員の健康づくりを推進しています。

④ 健康増進イベント、健康増進セミナーを実施し、
組織の活性化と生産性向上を図っています。

主な指標

ニッケ単体

健康に関する指標	推 移			2026年度目標
	2023年度	2024年度	2025年度	
労働災害発生件数（不休）（件）	5	3	2	0
労働災害発生件数（有休）（件）	0	0	1	0
定期健康診断受診率（%）	100	100	100	100
ストレスチェック受検率（%）	91.2	91.4	92.9	93.0
１人当たりの残業時間（月平均）（時間）	7.2	7.7	5.2	5.0
アブセンティーイズム（休職者の割合）（%）	1.7	2.0	1.5	1.0
入社3年以内の新入社員の離職率（%）	2.7	6.1	5.1	4.0
年休取得率（%）	66.3	66.0	55.7	65.0

健康経営優良法人の認定（グループ会社の情報）

- ニッケ（日本毛織株式会社）
- 株式会社ナカヒロ
- 佐藤産業株式会社
- 株式会社エフアンドエイノンウーブンズ
- 株式会社ファンズプレシジョン
- 呉羽テック株式会社
- 株式会社カコテクノス
- 株式会社ゴーセン
- 株式会社ニッケ機械製作所
- 株式会社エミー
- 株式会社カンキョーテクノ
- ニッケ商事株式会社
- 株式会社ニットーファミリー
- サンコー株式会社
- 株式会社インテリアオフィスワン
- 株式会社AQUA

● 従業員エンゲージメント向上の取り組み

ニッケは、従業員エンゲージメントの向上を「持続的な企業成長を支える最も重要な基盤の1つ」と位置づけています。従業員一人ひとりが働きやすさと働きがいの双方を実感し、主体的に能力を発揮できる組織づくりを目指し、年2回のエンゲージメントサーベイを継続的に実施しています。

2025年度よりサーベイにはHRBrain社のEXサーベイを採用しており、従業員が組織との関わりを通じて得る経験や体験を、8領域・16項目から「期待」と「実感」のギャップとして可視化する仕組みを活用しています。これにより、組織全体に共通する構造的な課題と、各部署・事業所に固有の課題の双方を明確に把握できる点が特長です。

また、サーベイ結果の分析から、組織全体として自律的なキャリア形成に課題があることが明らかになりました。この結果を受け、従業員が自身のキャリアを主体的に描き、成長を実感できるよう、年代別のキャリア研修プログラムの導入を企画し、今後順次展開していく予定です。

調査結果は経営層および全管理職に共有され、各組織単位において、上司とメンバーが対話を重ねながら改善テーマを設定し、施策を実行するプロセスを定着させています。特に管理職には、結果を踏まえた組織運営やコミュニケーションの改善を主導する役割を期待し、PDCAサイクルに基づく継続的な改善活動を推進しています。

これらの取り組みを通じて、従業員が安心して成長し続けられる環境の整備を進めるとともに、「人が集まる企業グループ」「人に選ばれる企業グループ」の実現を目指しています。今後も、エンゲージメントを中心に据えた人財マネジメントの強化と、働く環境・制度のさらなる充実を進めることで、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

重点課題への取り組み ～自律的キャリア形成施策～

キャリア自律を促しエンゲージメントを高めるためには、「自ら選び、納得して働いている」と実感できることが重要です。

その実現に向けて、昇進や職務経験の積み重ねとしてだけでなく、自身の志向や価値観を踏まえてキャリアや働き方を見つめ直す機会を設けます。

具体的には、管理職向けキャリアコミュニケーション研修と世代別キャリア研修を実施します。管理職がキャリア対話の担い手となり、年代や転機に応じてキャリアを捉え直す機会を提供することで、働く時間そのものの充実を支え、個人の長期的な幸福と企業価値向上の好循環を創出していきます。

調査　8領域・16項目

領域	項目
採用	選考期
	内定期
オンボーディング	業務理解
	関係構築
業務遂行	業務内容
	協働関係
人事評価	目標設定
	評価報酬
人材育成	キャリア
	能力開発
人材配置	職の魅力
	人の魅力
仕事環境	労働条件
	各種制度
企業文化	企業理念
	組織風土

自律的キャリア形成の実現に向けた重点課題

ニッケ単体

エンゲージメント指標		2025年5月実績	2025年11月実績	2026年目標値	2025年11月時点の他社平均
EXサーベイ全社スコア		71.3	72.2	73.0	71.8
重点課題	<項目：キャリア>キャリア検討機会	4.5	4.4	6.0	
	<項目：キャリア>キャリアの相談者	5.0	4.8	6.0	
	<項目：キャリア>キャリア研修	4.9	5.0	6.0	
	<項目：キャリア>キャリア理解	5.3	5.2	6.0	
	<項目：キャリア>キャリアの納得感	5.3	5.3	6.0	

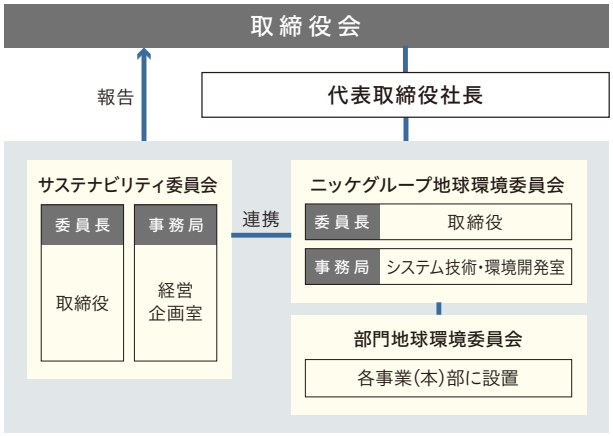
TCFD提言に基づく開示

ニッケグループは2022年11月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言への賛同を表明しました。気候変動に対する取り組みに一層注力し、情報開示の拡充に継続的に取り組んでいます。

ガバナンス

「サステナビリティ委員会」がリスクと機会の分析を行い、「ニッケグループ地球環境委員会」ならびに「部門地球環境委員会」と連携し、具体的な実行計画を遂行します。

ガバナンスの組織体制図



戦略

全ての事業分野を対象に、1.5℃、4℃の各シナリオを想定し、ウール素材のサーキュラーエコノミーの追求のほか、移行リスク、物理リスク、機会について分析。機会面では全国に保有する太陽光発電施設の自社活用なども検討しています。加えて、低環境負荷型オフィスビル・賃貸住宅の開発や繊維循環プロジェクトを通じ、持続的な成長と社会貢献を目指します。

1.5℃シナリオ

エネルギーコストや資材の高騰、環境対策費用や炭素税の負担増加により、衣料繊維事業本部・産業機材事業本部・人とみらい開発事業本部において相応の影響があると想定されます。また、新素材開発やサプライチェーンの再構築の必要性から、コスト増大の可能性もあります。

4℃シナリオ

風水害の甚大化により一部の工場や商業施設が被災し、操業停止による損失、ならびに復旧コストが生じる可能性があります。また、羊毛の原産地において干ばつなどが発生した場合、調達に支障をきたす可能性も考えられます。

リスク管理

代表取締役社長直下に「ニッケグループリスク管理委員会」を設置。「ニッケグループリスク管理委員会」を通して、気候関連リスクを含めグループ全体で包括的なリスクの認識の共有を図り、リスク管理体制については定期的なレビューを行っています。

指標と目標

2018年度を基準年度として Scope1、2のCO_2排出量を2030年度に50%削減することを目指し、また、2050年度のカーボンニュートラル実現に向けて、あらゆる選択肢の検討を行います。

CO_2連結排出量実績（Scope1、2）

衣料繊維事業は、2019年度において出資持分譲渡により江陰日毛紡績有限公司が連結子会社から外れた影響も含め、基準年対比で減少しました。産業機材事業は、グループ化した株式会社フジコー※1を2022年度から、また同じく株式会社カンキョーテクノおよび呉羽テック株式会社を2025年度から、それぞれ連結排出量の集計対象としたため、基準年対比で増加しました。人とみらい開発事業は、通信・フランチャイズ事業縮小に伴う店舗数の減に加え、コーポレートPPA契約の推進や再エネ電力購入の効果により基準年対比で減少しました。グループ全体では、電力会社の排出係数増減による影響はあるものの、省エネ・合理化製造設備への更新によるエネルギー使用量の削減、太陽光発電設備の拡張と活用、再エネ電力購入など、CO_2排出量削減施策を引き続き推進することで、2030年度における50%削減を目指し取り組んでいきます。

（単位：t-CO_2／年）	2018年度（基準年度※2）	2025年度実績
衣料繊維事業	33,593	14,197
産業機材事業	9,544	14,048
人とみらい開発事業	11,100	5,381
生活流通事業	441	373
その他	20	159
合計	**54,698**	**34,158**

［増減率］ -37.6%

CO_2排出量実績［ニッケ単体］（Scope3）

2022年度から、ニッケ単体の主要事業所（製造事業所、商業施設、賃貸施設など）を対象とし、Scope3への影響が大きいと考える6つのカテゴリーで実績の集計を開始しました。引き続き、対象とする事業所、カテゴリーならびに対象項目の拡大に取り組んでいきます。

（単位：t-CO_2／年）	2025年度実績
合計※3	**44,131**

※1 2024年度の事業再編により、不織布・フェルト事業をアンビック株式会社（現株式会社エフアンドエイノンウーブンズ）へ統合の上、ニッケと合併しました。
※2 連結全社全事業所を対象にScope1、2の集計を開始した2018年度を基準年度と定めています。
※3 カテゴリー1（購入品・サービス）、2（資本財）、3（エネルギー活動）、4（輸送・配送）、5（廃棄物）、13（リース資産）を集計しています。

循環型社会を目指して

繊維事業で培ってきた技術とネットワークを活かし、衣料資源の循環に取り組んでいます。古着を再資源化する反毛事業や、「服から服へ」の循環を目指す「WAONAS®（ワヲナス）」プロジェクトなど、衣料廃棄を減らしながら新たな価値を生み出す挑戦を進めています。

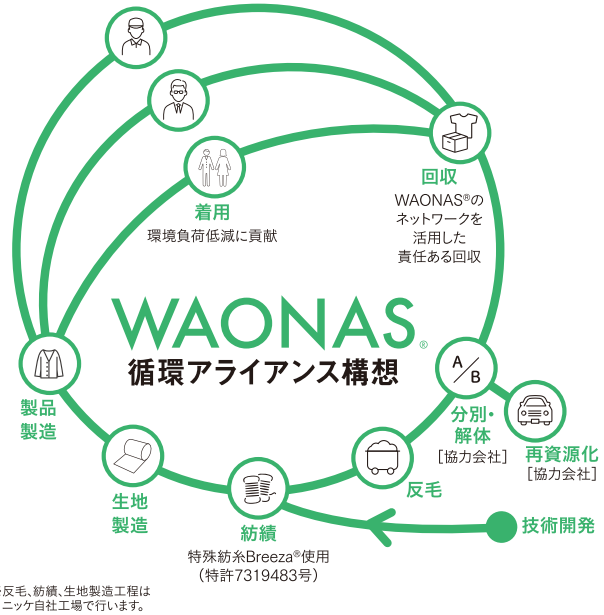
「服から服へ」の循環をみんなでつくる「WAONAS」プロジェクト

ウールは古くからリサイクルされてきた素材であり、回収した衣類を針でほぐす「反毛（はんもう）」技術によって再び原料にすることができます。しかし、スーツや制服に用いるのに十分な品質を確保することが難しく、産業資材などへ転用するカスケードリサイクル※1にとどまっていました。そこで開発されたのが、新たな反毛技術と革新紡績糸「Breeza®（ブリーザ）」です。

この技術を活用し、駒場学園高等学校（以下、駒場学園）との協業により2022年、『制服から制服へ』という水平リサイクル※2の実現を目指す日本初となる循環型制服プロジェクトがスタートしました。駒場学園の卒業生から寄贈された制服を元に新たな制服を製造し、新入生へと受け継がれる循環の輪が完成しました。

この駒場学園との循環型制服プロジェクトの実証を経て、その循環の輪をさらに拡大展開していくため、ニッケは2024年10月に回収したウール混衣料品を原料の状態まで戻し、再び糸から服へとよみがえらせる独自技術による日本初のプロジェクト「WAONAS®」を始動しました。この「WAONAS®」を次代のスタンダードにするため、量産化の実現を目指して、生産設備の増強や解体作業の自動化の検証、他社との協業などを進めています。

※1 元の製品の品質には戻らず、異なる製品に再利用するリサイクル手法。
※2 使用済みの製品を資源にして、再び同じ製品として利用するリサイクル手法。



※反毛、紡績、生地製造工程はニッケ自社工場で行います。



私立駒場学園
高等学校制服

古着の再資源化を加速！反毛事業が始動

日本では、年間約50万トンの衣料品が焼却または埋め立て処分されており、資源循環の観点から重要な課題となっています。こうした中、使用済み衣料を再資源化し、自動車部材などへと再生する反毛事業は、環境負荷低減に資する有効な手段の1つとして期待されています。

一方、反毛業界においては、事業者の多くが小規模であることに加え、価格競争や人手不足といった構造的な課題を抱えています。従来は、ボタンやファスナーの除去工程を人手に依存していたため、生産能力の拡大には限界がありました。

こうした課題に対応するため、株式会社エフアンドエイノンウーブンズ（FANS）石岡工場では量産化のボトルネックであった異物除去工程の自動化を目的に、フランス製の反毛機械を導入し、生産ラインの刷新を実施しました。本設備は国内初導入であり、ボタンやジッパーの自動除去を可能としています。これにより、月産能力は従来の約20トンから最大300トン規模へと大幅に向上し、量産体制を確立しました。2026年4月より自動車用部材の量産・出荷を開始しています。

現在では、大手アパレルメーカーやハウスメーカーとの共同プロジェクトが進行しているほか、屋上・壁面緑化における土壌代替材としての活用や、除じん工程で回収された繊維粉を紙パルプと組み合わせた緩衝材への応用など、新たな用途開発も進展しています。



FANS石岡工場に導入された最新の反毛機械