

第2章

Review of Business

価値創造ストーリー

サステナブル経営 ————— 15

価値創造プロセス ————— 17

事業紹介

衣料繊維事業 ————— 19

産業機材事業 ————— 21

人とみらい開発事業 ————— 23

生活流通事業 ————— 25

CFOメッセージ

CFO メッセージ ————— 27

サステナブル経営

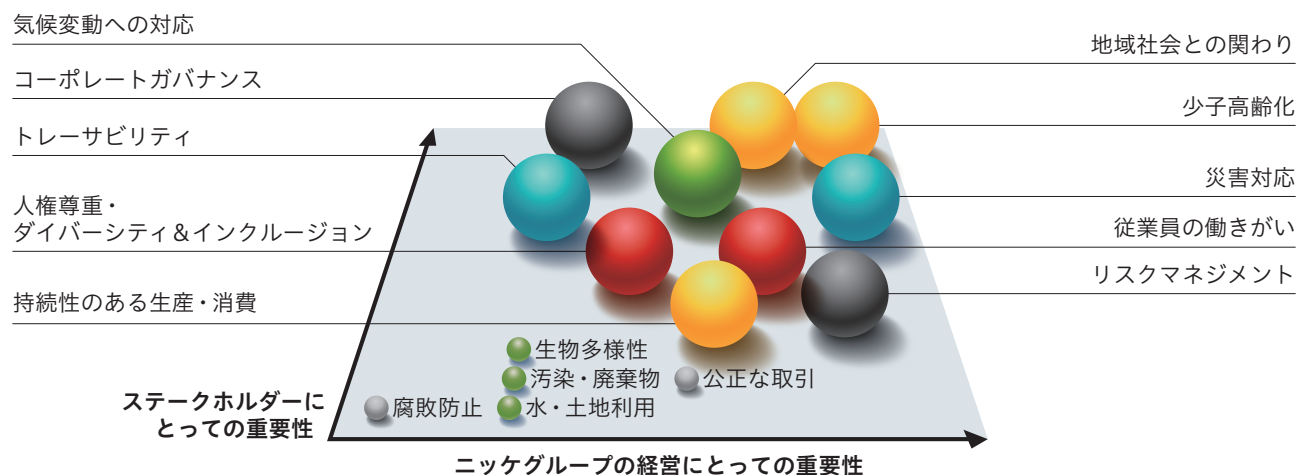
サステナビリティを意識した魅力的な事業を創造し持続可能な社会の実現に貢献

マテリアリティの考え方と特定について

ニッケグループでは、グループビジョンに“みらい生活創造企業”を掲げ、サステナビリティを意識した魅力的な事業を創造し、持続可能な社会の実現に向けた貢献と企業の永続的な成長と発展を目指しています。企業も社会の一員であり、少子高齢化・地球環境問題・人権問題など待ったなしの社会的課題の解決に貢献していくことが、ステークホルダーの皆様からのご期待に応えることになり、企業価値の向上にもつながると考えています。これらの社会的課題がステークホルダーの皆様と

ニッケグループにもたらす影響や重要度を検討し、「健康・快適」「安全・安心」「環境」をマテリアリティとして特定し、全ての企業活動において社会的課題の解決に貢献していきます。また、企業の健全な成長のためには、コンプライアンスの徹底はもとより、健康経営の実践やダイバーシティ&インクルージョンの推進・強化が必要であると考えており、「経営基盤の強化」にも努めていきます。

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



価値創造に向けた具体的取り組み事例

サステナビリティ委員会の設置(ガバナンス)

ニッケグループは、長期安定的に企業価値を向上させるためには、コーポレートガバナンスの強化が重要であると認識し、「経営理念」「経営方針」に則り、企業の透明性と公正性を確保するとともに、株主をはじめとする多様なステークホルダーの皆様から信頼される経営を目指しています。

加えて、地球環境問題、人権の尊重、取引先との公正・適正な取引など、サステナビリティをめぐる社会的課題への対応が

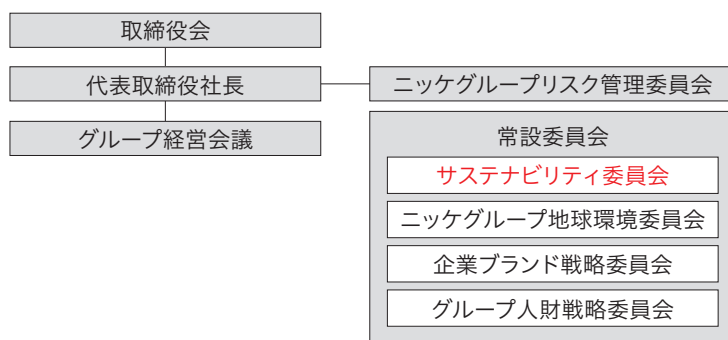
ニッケグループにおける経営の重要課題の一つであると認識しています。これらを経営に統合していくことが、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当社グループの永続的な成長に寄与するものと考えています。サステナビリティ委員会では、マテリアリティを認識し、これらに対する対応方針や活動のモニタリングの統括や評価など、グループ全体での取り組みを推進していきます。

特定したマテリアリティと主な施策と実績

マテリアリティ	SDGs	ESG	主な施策	2022年度 実績
健康・快適への取り組み		ESG	地域に根差したまちづくり、地域密着型ショッピングセンターの運営	地域イベント開催 71件 「工房からの風」3年ぶりの通常開催(第20回)
		ES	ライフサポート関連事業(介護、保育、スポーツスクール、キッズランド)の拡大	新規開設 介護施設2件、リハビリ施設1件、ゴルフスクール1件
		ES	制服の供給を通じた教育環境への貢献、環境教育プログラム・教育研究所による教育支援活動	教育プログラム「ウールLABO」開催40件
		S	メディカル関連への取り組み	研究開発センター開発の医療機器「カルノン」販売開始
安全・安心への取り組み		ES	安全・安心・快適な製品・サービスの提供	防刃素材「P-TEX」、PBI防火服用素材の販売
		ES	トレース可能なバリューチェーンの構築	ZQ認証を受けた原毛の製品化
		SG	技術革新の推進、基礎研究の促進	環境配慮型紡績糸「Breeza®」の生産設備増設「みらい創造室」設置
環境への取り組み		E	天然素材であるウールの特性を活かした環境配慮素材の開発	「Lohascoat™」2022年より販売開始 ※詳細は https://www.nikke.co.jp/business/Lines_1/tech/
		E	環境フィルターの開発・提供による環境問題の改善	海中でのウールの生分解性試験を実施
		ES	太陽光発電の設置による環境負荷の低減	日本国内19カ所の「ニッケまちなか発電所」での年間総発電量(2022年度累計) 約27,241MWh
		ESG	回収・リサイクル活動の促進による環境負荷低減	着用済みユニフォームのリサイクル「エコシップ」「エコネットワーク」実施
		ESG	省エネルギー活動の推進、CO ₂ 排出量の削減、廃棄物の削減	総エネルギー使用量、CO ₂ 排出量、廃棄物発生量実績(P.49参照) TCFD提言への賛同(P.31)
経営基盤の強化		SG	コンプライアンス遵守の徹底	Eラーニングによるコンプライアンス研修受講率97.8%(ニッケ単体)
		ESG	健康経営の実践	グループ従業員向けにがん相談窓口設置。福利厚生サービスの充実。ニットファミリーが「健康経営優良法人2022」に認定
		SG	年齢・性別・障がい・人種・民族などにとらわれない採用活動や昇給昇格制度(チャレンジグレード制度)の構築・運用	採用実績 (P.50参照)
		SG	子育てと仕事の両立を支援するための、法定を上回る育児休暇・時短制度の整備	出産休暇・育児休業制度利用者実績 (P.50参照)
		SG	雇用形態による労働条件・格差の撤廃	人的資本開示の拡充(男女の賃金差異) (P.50参照)

サステナビリティ委員会の体制

本委員会は、経営戦略センター長(コーポレート担当役員)を委員長とし、代表取締役社長および各事業本部長、研究開発センター長、人財戦略室長、その他関連部門室長によって構成されています。



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、



※2022年11月30日現在

あったかい」企業グループ

Output 具体的な製品・サービス

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



衣料繊維事業

P.19

- 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.21

- 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.23

- 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.25

- 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 提供価値

社会への提供価値

価値創出

ユニフォーム事業による制服の供給を通じた教育環境への貢献

- 採用実績学校：国内50%以上

保育・介護事業によるライフサポートへの貢献

- 介護施設：36拠点
- 保育施設：5拠点
- パイリンガル幼稚園：1拠点

スポーツ・各種スクール運営による地域に根差した健康促進サポートや、地域の学校部活動の支援

- テニススクール：8拠点
- ゴルフスクール：8拠点
- バッティングセンター：1拠点

ソーラー売電事業による環境負荷低減への貢献

- ソーラー発電量：約27,241MWh

地域の中核的な商業施設運営事業による住みやすい街づくりへの貢献

- 運営する商業施設：2拠点

ニッケグループの財務成果

事業規模 & 資本効率

売上高 1,090億円

営業利益 107億円

ROIC 衣料繊維：7.0%
産業機材：5.8%
人とみらい開発：16.6%
生活流通：5.5%



衣料繊維事業



サステナブルな社会が求める循環型経済の実現へ
独自技術を礎とした事業の進化で
サプライチェーンの革新を
リードしていきたいと考えています。

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

第2次中期経営計画2年目(2022年11月期)の業績

(単位:百万円)

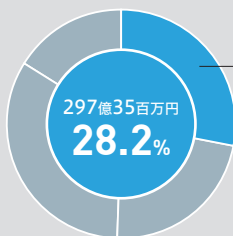
	1年目		2年目				3年目(最終年度)	
	2021年11月期		2022年11月期				2023年11月期	
	中期計画	実績	中期計画	実績	計画差異	評価	中期計画	業績予想*
売上高	32,000	29,872	34,500	29,735	△4,765	▼	36,700	33,800
営業利益	2,700	2,749	3,200	3,234	34	▲	3,650	3,300
営業利益率	8.4%	9.2%	9.3%	10.9%	1.6ポイント	▲	9.9%	9.8%

※2023年1月発表

2022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(37億20百万円)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(△15億84百万円)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。

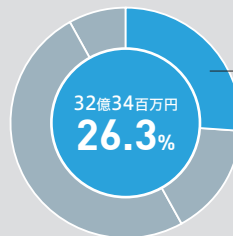
〈売上高構成比〉



衣料繊維事業

〈内訳〉
ユニフォーム分野 **81%**
テキスタイル分野 **14%**
ヤーン分野 **4%**
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 **89%**
テキスタイル分野 **13%**
ヤーン分野 **1%**
その他 **△3%**

ROIC(投下資本利益率)の推移

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年(11月期)
ROIC	3.7%	5.1%	4.8%	6.1%	7.0%

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



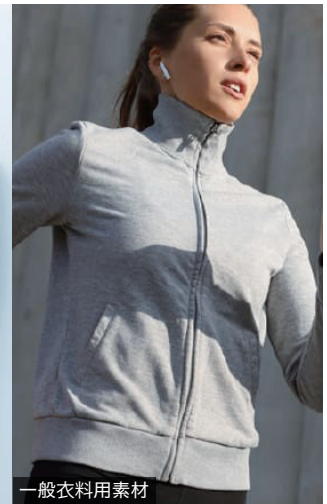
衣料繊維展示会



一般企業制服用素材(生地)



学校制服用素材(生地)



一般衣料用素材

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

- 全ての経営活動でSDGsを意識し、環境配慮と事業成長を同時に実現する
- 独自性のある「糸」を武器に生産能力を最大限に引き出す事業運営を展開する
- デジタル技術活用によるサプライチェーン変革とオペレーションコスト削減を実現する
- 海外事業においては、経営資源の集中投入と製販の密な連携により成長を加速する

サステナブル経営を目指す中期経営計画と戦略

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。素材開発においては、長年にわたって培ってきた技術を基礎に、特許を持つ特徴のある糸が市場で評価されてきています。この技術により社会が求める循環型経済に寄与できる新たなバリューチェーン構築の可能性が出てきました。技術により事業を進化させていけることが当事業本部の優位性と考えています。

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の意識の高まりは、天然素材であるウールやリサイクル原料を使用し、当社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。

サステナブル経営に向けた事業戦略

当事業本部では「全ての経営活動でSDGsを意識し、環境配慮と事業成長を同時に実現する」ことを基本方針の第一としています。具体的な施策として、環境負荷の低い商品開発とリサイクルシステムなど新たなバリューチェーンの構築に取り組みます。また、差別化素材開発、生産技術の高度化や設備投資によりエネルギー効率の飛躍的な向上を目指していきます。そして、このような活動の基礎となるのは、スピーディーに行動し果敢に挑戦していく組織文化であり、当事業本部の組織文化の進化に取り組んでいきたいと考えています。

「服から服への循環型学生服」実証実験

日本初の取り組みとなる、ウール混の学生服を原料の状態まで戻し、糸から再生させる「服から服への循環型学生服」の実証実験を、私立駒場学園高等学校(東京都)の協力を得て、2024年4月から着用を開始する予定です。





産業機材事業



地球にやさしい製品の供給を推進し
環境負荷低減に寄与する取り組みを通じて
SDGsの達成にも貢献したいと考えています。

取締役常務執行役員
産業機材事業本部長

ひはら くにあき

日原 邦明

第2次中期経営計画2年目(2022年11月期)の業績

(単位:百万円)

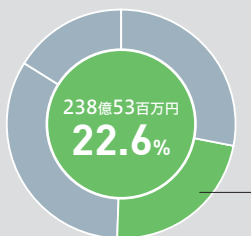
	1年目		2年目				3年目(最終年度)	
	2021年11月期		2022年11月期				2023年11月期	
	中期計画	実績	中期計画	実績	計画差異	評価	中期計画	業績予想*
売上高	22,000	20,390	24,000	23,853	△147	↘	27,200	30,900
営業利益	1,200	1,235	1,550	1,952	402	↗	2,150	2,200
営業利益率	5.5%	6.1%	6.5%	8.2%	1.7ポイント	↗	7.9%	7.1%

※2023年1月発表

2022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(37億200百万円)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(△15億84百万円)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。

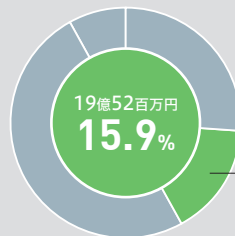
〈売上高構成比〉



産業機材事業

〈内訳〉
自動車関連分野 37%
環境関連分野 10%
その他産業関連分野 38%
生活関連分野 16%

〈営業利益構成比〉



産業機材事業

〈内訳〉
自動車関連分野 35%
環境関連分野 11%
その他産業関連分野 41%
生活関連分野 12%

ROIC(投下資本利益率)の推移

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年(11月期)
ROIC	6.4%	7.7%	3.5%	3.6%	5.8%

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



事業内容

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

基本方針

- 自動車関連、環境関連を中心とした収益拡大
- 海外販売の拡大
- 不織布事業の収益拡大(アンビックとフジコーのシナジー発揮)

サステナブル経営を目指す中期経営計画と戦略

事業の優位性

産業機材事業本部では、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を基本方針として掲げており、グループ各社に研究開発部門を有し、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。製造拠点については日本国内拠点の維持に加え、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。また商社機能を持ち国内だけでなく、海外への販売力を有しています。

外部環境認識(リスクと機会)

半導体不足や景気後退による国内外での自動車販売低迷や、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性能フィルターや、市場拡大が見込まれるEV関連用資材については、新たな販売機会の獲得に向けて取り組んでいきます。

サステナブル経営に向けた事業戦略

自動車関連では、世界が温室効果ガス排出量削減に向けて取り組む中、電動化や自動化などの技術革新を大きなチャンスと捉え、当社グループの保有する独自性、優位性のある技術を使用して、EV用の資材やFA設備などを積極的に開発し、提供していきます。環境関連では、大気汚染などに対する環境保全がグローバルでの大きな課題となる中、高性能フィルターなど地球にやさしい製品を供給することや、環境負荷低減に寄与する取り組みを通じて、SDGsの達成にも貢献したいと考えています。

三和フェルトベトナムの移転・拡大を決定

2023年3月、OA向けフェルト・不織布加工を行う三和フェルトベトナムの移転・拡大を決定しました。顧客が生産拠点を中国からベトナムへ移転する動きに対応し、業績拡大を図ります。





人とみらい開発事業



企業である限り、社会で必要とされ
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”です。

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

第2次中期経営計画2年目(2022年11月期)の業績

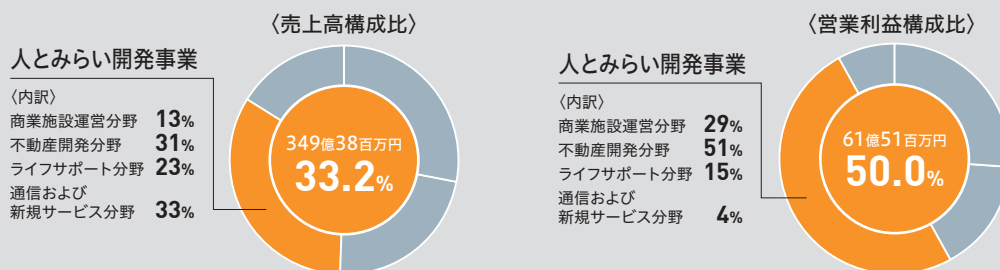
(単位:百万円)

	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	計画差異	評価	中期計画	業績予想*
売上高	33,000	34,059	34,000	34,938	938	↗	37,400	30,800
営業利益	5,700	6,115	6,000	6,151	151	↗	6,650	6,250
営業利益率	17.3%	18.0%	17.7%	17.6%	△0.1ポイント	↘	17.8%	20.3%

※2023年1月発表

2022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(37億20百万円)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(△15億84百万円)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。



ROIC(投下資本利益率)の推移

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年(11月期)
ROIC	13.5%	17.8%	13.3%	16.1%	16.6%

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/キッズランド(児童向けアミューズメント)/フランチャイズ事業(サーティワン・TSUTAYAなど)



介護事業



ショッピングセンター ニッケコルトンプラザ(千葉県市川市)



テニススクール運営

バイリンガル幼稚園運営

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、地域で圧倒的No.1のサービスを提供し続ける
- 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
- ニッケグループ全体での所有資産の収益および資産価値の最大化を図る
- 人材開発を重視し、各分野でのプロフェッショナルとして“考動”する

サステナブル経営を目指す中期経営計画と戦略

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“考動”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、地域で圧倒的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しつつあり、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。

サステナブル経営に向けた事業戦略

2022年11月期からは、SC事業部、不動産開発事業部、ライフバリューサービス事業部、通信・新規サービス事業部の4事業部制にし、それぞれの事業部間の相互関係を強化し、相乗的な成長を目指します。これまでのビジネスモデルに磨きをかけ、蓄積されたノウハウを武器に社会に貢献することでステークホルダーの皆様から愛され、感謝と笑顔があふれる未来を築いていきます。商業施設やスポーツ施設など、人々の健康で快適な生活を支え、保育から介護まで人生のさまざまなシーンに寄り添い、豊かな人生を送れるようサポートすることが我々の使命であり、未来に向けた必要不可欠な事業であると考えます。

ニッケコルトンプラザがリニューアルオープン

2022年10月22日、千葉県市川市にあるニッケコルトンプラザがリニューアルオープンしました。館内の一部区画を変更してお客様の回遊性を強化し、食の充実と日常生活の彩りの向上を図りました。





生活流通事業



世の中の変化を敏感に捉え
お取り組み先企業様と共に
お客様の暮らしに「便利さ」と「豊かさ」を
お届けすることを第一の使命と考えています。

執行役員
生活流通事業部長
ふじい ひろし
藤井 裕士

第2次中期経営計画2年目(2022年11月期)の業績

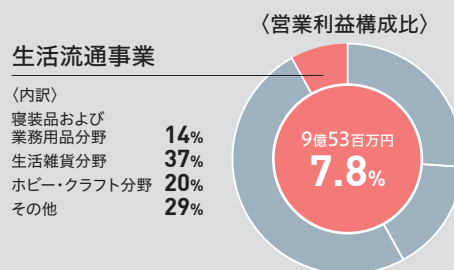
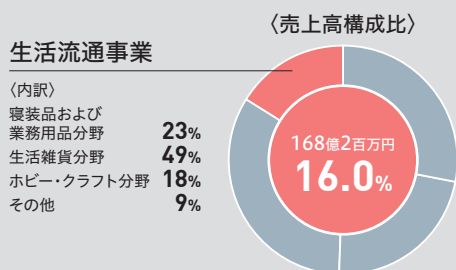
(単位:百万円)

	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	計画差異	評価	中期計画	業績予想*
売上高	17,000	18,685	17,500	16,802	△698	⬇	20,700	22,000
営業利益	1,100	1,410	1,250	953	△297	⬇	1,550	1,200
営業利益率	6.5%	7.6%	7.2%	5.7%	△1.5ポイント	⬇	7.5%	5.5%

※2023年1月発表

2022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(37億20百万円)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(△15億84百万円)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。



ROIC(投下資本利益率)の推移

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年(11月期)
ROIC	5.1%	7.1%	6.8%	10.1%	5.5%

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

- 既存事業の枠にとらわれず、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
- 川上から川下までの全ての領域で将来性、社会貢献性の高い事業を目指す

サステナブル経営を目指す中期経営計画と戦略

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、近年では「寝装品および業務用品」「生活雑貨および防疫品」「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)の2社を軸にEC化率の向上を目指しています。また、昨年グループ化したサンコー(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。

※2022年10月1日に事業拡充と成長を目指しEC事業を主とする(株)AQUAが(株)ナイスデイを吸収合併しました。

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や原油価格の高騰、急速な円安進行による商品調達コストの増加をリスクと認識しています。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、既存事業の枠にとらわれず、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。

サステナブル経営に向けた事業戦略

当事業部では、BtoB、BtoC双方に軸足を置き、それぞれの事業においてEC化率の向上を目指し、ノウハウや仕組みの共有化をグループ内で推し進めています。また、EC事業に不可欠な物流については、環境に配慮した効率的かつ効果的なサービス実現を可能とするロジスティクス企業様との連携を強化していきます。海外事業については、グループ内の商社機能の活用のみならず、海外を拠点とする通販・EC事業者様との協業により、最適な製品を必要な時に無駄なくお届けする仕組みづくりを図ります。また、それらを実現するために、既存事業を強化・補完する機能を持つ企業のM&Aも積極的に行っていきます。

オリジナリティーあふれる商品ラインアップの拡充

2022年11月に「面白くて役に立つ」をモットーにオリジナリティーに満ちあふれた商品の製造から販売までを行う、サンコー(株)の発行済み株式の80%を取得し、当グループに迎え入れ、さらなるEC事業の拡大を目指します。



まずは安定的なROE 8%超えを実現し、さらなる高効率経営を目指します。

第2次中期経営計画の進捗状況の評価と分析

2022年11月期業績の評価と中期経営計画における成長投資(投資枠450億円)の進捗は？

第2次中期経営計画の2年目にあたる2022年11月期の業績については、厳しい経営環境の下、事業環境の変化に柔軟に対応したことや多角化を進めてきたことが功を奏し、前期比増収、営業利益は過去最高値を更新しました。

一方、グループ成長のための投資実績は160億円程度で、現時点では中期経営計画よりも進捗が遅れています。主な要因は、コロナ禍の影響などで、人とみらい開発事業の新規事業所開設が進まなかったことや、M&A案件と収益不動産投資案件などで社内基準を満たす案件が少なかったためです。「みらい創造室」設置による将来に向けた新規事業の開拓、さらなるM&A案件の推進などにより挽回を図ります。

成長戦略としてのM&A

M&Aを実施する際の検討プロセスは？

社内にM&A専門の「事業開発室」を設置し、案件の情報収集からクロージングまでを担当しています。M&Aで重要なのはシナジー効果ですが、それだけでは案件数が限られますので、ニッケの経営理念との親和性や連携メリットの有無など幅広く検討しています。案件判断では、投資基準にROICを用いることや「のれん代」の評価を想定営業利益の5年以内にするなど、買収価格の高騰に歯止めをかけています。また、買収後の5年間

は、計画が想定通りに進捗しているかを検証して取締役会に報告し精査を徹底しています。ほとんどの案件は「のれん代」を想定年数内で回収できています。

ニッケがM&Aを推進する上での強みや優位性を教えてください。

長年、M&Aに取り組んできた実績やノウハウ、情報収集力、従業員の高いモチベーションなどは強みになっていますが、重要なことは対象会社の役職員に「ニッケグループに入ってもよい」「一緒に働きたい」と思われるかどうかです。ニッケグループには、120余年の業歴に裏付けされた信頼と真面目で誠実、人にやさしい社風があります。こういったところが対象会社の不安を取り除き、当社がM&Aを推進する上での優位性につながっているのではないのでしょうか。

M&Aは、別々の生い立ちや歴史を歩んできた企業同士が一緒になる訳ですから、社風や文化が違います。融和には時間を要しますが、失敗すると従業員の離職やモチベーション低下につながります。当社はM&A後に経営理念を共有し戦略やビジョンを明確にしますが、事業推進などの運営面は、その会社の考え方や従来のやり方を尊重します。人財については従来通りの働き方を担保した上で、従業員本人の希望や、会社の経営陣への意向を踏まえ、能力や実績次第ではニッケグループ本でも登用します。これがニッケグループを強くしていく源泉にもなっています。



取締役常務執行役員
経営戦略センター長
おかもと たけひろ
岡本 雄博

資本効率改善に向けた取り組み

資本効率改善に向けて、各事業部固有の課題は？

効率性の管理指標としてROEとROICを用いています。前期のROEは7%でROICは6%弱です。また、ROICは社内の投資基準としても使用しており、当社の資本コストが4%程度であることから、最低条件を5%、目標を8%としています。

前期の事業部別ROICは、衣料繊維事業が7%、産業機材事業が6%弱、人とみらい開発事業が16%強、生活流通事業が5%強、本社部門が▲5%程度となっています。

衣料繊維事業は、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)短縮の観点からバリューチェーンをDXの活用により一元管理し、資産圧縮とコスト削減を行うVCD(バリューチェーンデジタル)プロジェクトに取り組みROIC向上を図っています。

人とみらい開発事業は、単なる不動産賃貸ではなく、開発した不動産で自らテナントとしても事業を行い資産効率を高められるのが当社の強みです。市川市のニッケコルトンプラザ南側隣接地や一宮市、加古川市など、所有不動産の再開発プロジェクトはまだありますが、さらなる成長には、外部不動産を賃借あるいは購入して、同様の収益力を上げることが課題です。

産業機材事業は、海外での拡大を目指しますが、規模が大きい海外企業と競うこととなります。主力の不織布・フェルト事業では、フジコーをニッケグループに迎え入れ規模を拡大するとともに、事業拠点の集約や製品片寄せなどにより収益力向上を図っています。

生活流通事業は、比較的規模が小さいグループ会社の集まりですので、事業再編を行い、資本効率改善と収益力向上に取り組んでいます。

当社のPBRは、現在0.6~0.7倍の水準にあります。PBR改善のため、まず安定的にROE8%を超えることを目標としています。そのためには長岡社長の方針にもある研究開発投資や設備投資、人的投資、M&A投資などの成長投資による利益水準の底上げが必要であり、社内投資基準のROIC8%に徹底して取り組む考えです。

株主還元およびキャッシュ・アロケーションの考え方

株主還元や成長投資などについての考え方は？

配当還元は、減配しないことを重視し、DOE(株主資本配当率)の目標を2%、配当性向の目安を30%にしています。

成長投資は、第2次中期経営計画の3年間で450億円としましたが、原資は営業キャッシュフロー300億円と社債200億円です。社債発行については、JCR(日本格付研究所)から長期信用格付A(安定的)を取得しており、200億円の有利子負債が増加しても格付Aを維持できる水準です。また、社債の活用は当社資本コストの引き下げ効果もあります。自己株式取得は、成長投資の進捗や株価、資本効率の状況などを見ながら実施しています。

資本効率改善の観点から、利益水準に見合った配当引き上げや、さらなる自己株式取得を検討してまいります。

サステナビリティ委員会委員長としての考え方

CO₂排出量の削減や水セキュリティ問題への取り組み姿勢は？

当社は、気候変動を含む環境問題については、以前より重要経営課題の一つとして取り組んできました。省エネや合理化投資、コージェネレーションシステム導入などは一例です。また、既に全国19カ所に太陽光発電所を開発し、運営しています。昨年TCFD提言への賛同を表明し、今年1月の開示でCO₂排出量を2030年度に50%（2018年度比）削減することを目指すこととしました。CO₂削減にあたっては、継続的な省エネ投資・活動への取り組みと、太陽光発電所の増設と自社発電の自家消費などを中心に考えています。

また、昨今「水セキュリティ」への注目も高まっていますが、当社は半世紀にわたりこの問題に取り組んできました。当社の主力原料であるウールは天然素材で他の繊維製品に比べ環境負

荷は小さいものの、染色・整理工程における廃液処理を課題としており、全工場に廃液処理設備を設置し、排水の水質改善と処理の効率化など、さまざまな処理技術を開発するとともに、水使用量自体を削減してきました。今後はバリューチェーン全体での事業への影響や、リスクと機会を分析し、情報開示の充実に努めていきたいと考えています。

サプライチェーンにおける人権尊重が注目されている中、ニッケの取り組みは？

人権尊重への取り組みは、採用・調達・製造・販売などのサプライチェーンを含む企業活動全般で実施すべきと認識しています。現在、ニッケグループ企業倫理規範の中の「人間尊重について」を拡充した「人権方針」を策定中です。また、サプライチェーンにおける児童労働や強制労働などの人権リスクについては、視察あるいはヒアリングによる確認を一部で実施していますが、今後は「人権デュー・ディリジェンス」の仕組みを構築し、継続的に実施していくことを検討しています。

