

2024年11月期 決算説明資料

 グループ

2025年1月10日
ニッセイ（日本毛織株式会社）
東証プライム市場 3201

2024年11月期 ハイライト

売上高・営業利益は4期連続の増収増益を達成、営業利益と親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を更新

売上高 1,154.3億円 (前期比 1.7%増↑)

営業利益 **過去最高** 116.4億円 (前期比 5.7%増↑)

経常利益 120.9億円 (前期比 4.0%増↑)

親会社株主に帰属する

当期純利益 **過去最高** 89.7億円 (前期比 17.4%増↑)

ROE 7.6% (前期比 0.6%増↑)

- | | |
|---------------------------------|------|
| 1. 2024年11月期 実績 | P 4～ |
| 2. 2025年11月期 業績予想 | P17～ |
| 3. 資本コストや株価を意識した経営の実現
に向けた対応 | P22～ |
| 4. 参考資料 (ニッケグループについて) | P40～ |

1. 2024年11月期実績



連結業績概要



ポートフォリオの見直しで人とみらい開発事業の通信・新規サービス分野を縮小も、M&Aで加わった会社が寄与し、売上高は増収、営業利益以下各利益は増益

(単位：百万円)	実績			前期比増減		2024.7.12時点 業績予想進捗
	2022/11月期	2023/11月期	2024/11月期	金額	比率	比率
売上高	109,048	113,497	115,438	1,940	1.7%	104.0%
営業利益	10,707	11,016	11,640	624	5.7%	105.8%
営業利益率	9.8%	9.7%	10.1%	0.4%	-	-
経常利益	11,715	11,634	12,098	463	4.0%	104.3%
特別損益	-603	-261	-728	-467	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,283	7,643	8,970	1,326	17.4%	116.5%
ROE	7.0%	7.0%	7.6%	0.6%	-	-

セグメント別業績



		実績		前期比増減	
		2023/11月期	2024/11月期	金額	比率
(単位：百万円)					
衣料繊維事業	売上高	31,359	31,557	197	0.6%
	営業利益	3,323	3,455	131	4.0%
	営業利益率	10.6%	10.9%	0.3%	-
	ROIC	6.8%	6.5%	-0.3%	-
産業機材事業	売上高	24,713	30,836	6,122	24.8%
	営業利益	1,586	1,972	385	24.3%
	営業利益率	6.4%	6.4%	0.0%	-
	ROIC	4.5%	4.9%	0.4%	-
人とみらい 開発事業	売上高	32,870	26,488	-6,381	-19.4%
	営業利益	7,086	6,977	-109	-1.5%
	営業利益率	21.6%	26.3%	4.7%	-
	ROIC	22.8%	20.1%	-2.7%	-
生活流通事業	売上高	20,799	22,527	1,727	8.3%
	営業利益	555	847	292	52.6%
	営業利益率	2.7%	3.8%	1.1%	-
	ROIC	2.9%	4.6%	1.7%	-
その他 調整	売上高	3,755	4,028	273	7.3%
	営業利益	-1,536	-1,611	-75	-
合計	売上高	113,497	115,438	1,940	1.7%
	営業利益	11,016	11,640	624	5.7%
	営業利益率	9.7%	10.1%	0.4%	-
	ROIC	5.9%	6.7%	0.8%	-

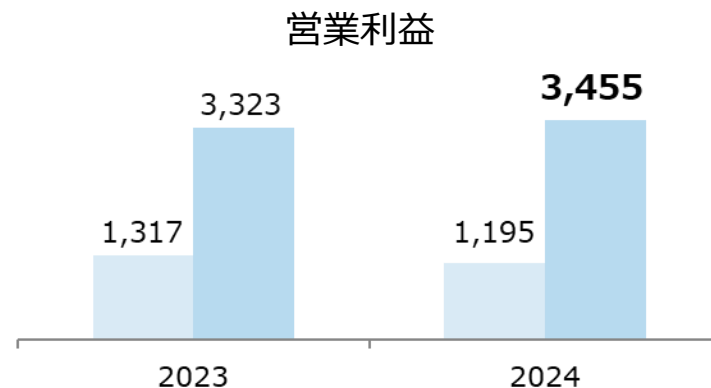
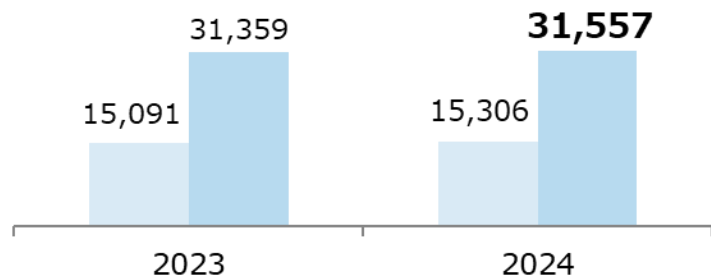


衣料繊維事業

ニッケ グループ

売上高 31,557百万円 前期比 +0.6%
営業利益 3,455百万円 前期比 +4.0%

■ 中間 ■ 通期 売上高 単位：百万円



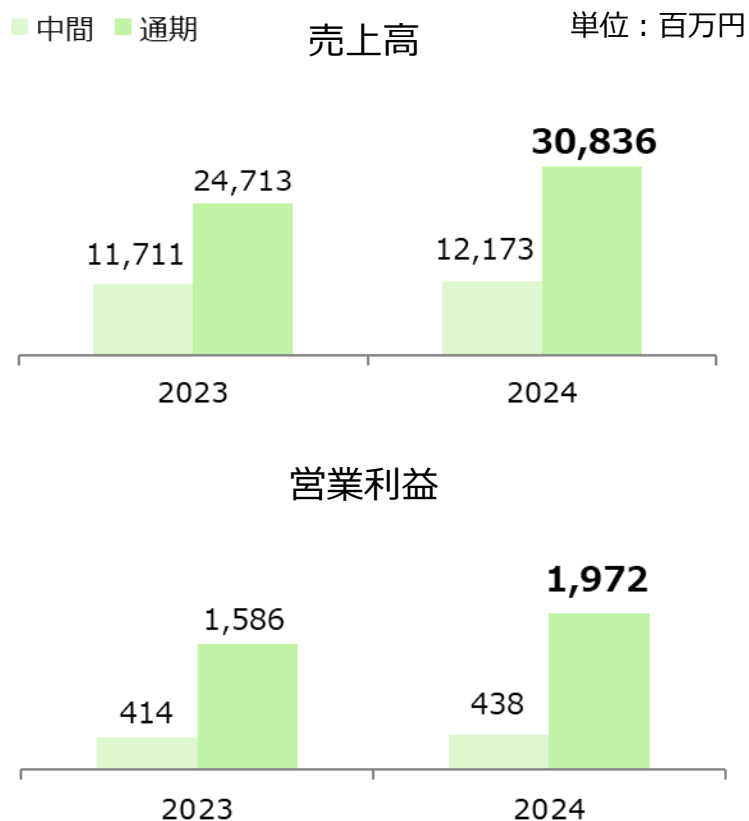
<業績概要>

- ✓ 学校制服用素材は、販売増加や価格改定で堅調。
- ✓ 官公庁制服用素材は、警察向けは前期並み、消防向けが好調で、全体では好調。
- ✓ 一般企業制服用素材は、私企業向けが不調も、交通向けが好調で、全体では前期並み。
- ✓ 一般衣料用素材は、国内は不調。海外は中国向けは好調も、欧米向けが不調で全体では前期並み。
- ✓ ヤーン分野は、糸の販売が減少し低調。

産業機材事業



売上高 30,836百万円 前期比 +24.8%
営業利益 1,972百万円 前期比 +24.3%



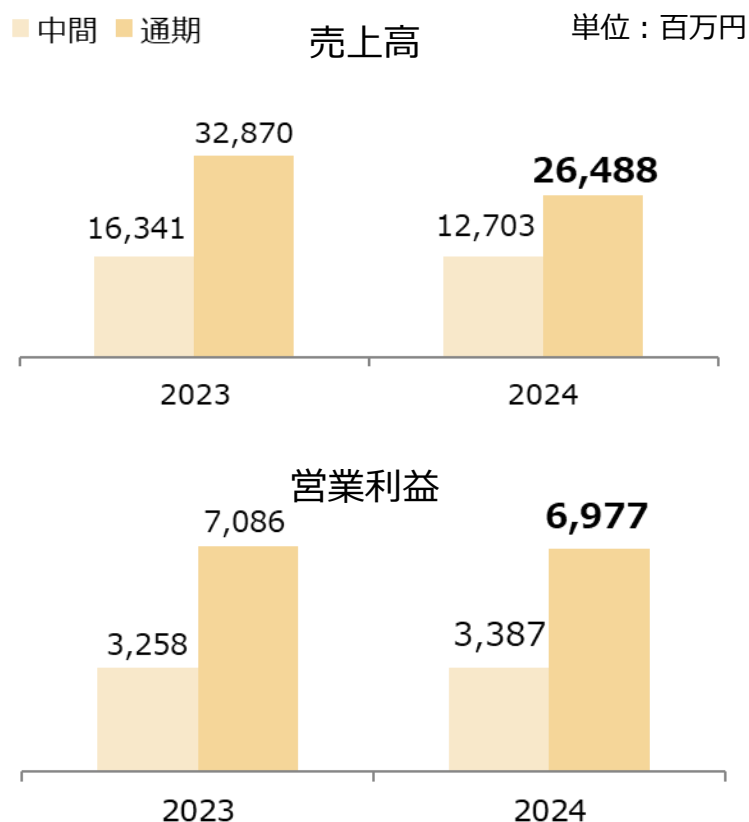
<業績概要>

- ✓ 車両向け不織布等は自動車生産減少の影響を受けるも、8月から呉羽テック(株)がグループに加わり増収。
- ✓ 車載電装品製造ラインのFA設備の販売は、顧客からの受注が回復傾向にあり好調。
- ✓ 環境・エネルギー関連資材は、第2四半期から(株)カンキョーテクノがグループに加わり増収。
- ✓ ラケットスポーツ関連は、新商品が好評で好調。
- ✓ 生活関連資材は、中国市況低迷の影響を受け楽器用フェルトが不調。

人とみらい開発事業



売上高 26,488百万円 前期比 ▲19.4%
営業利益 6,977百万円 前期比 ▲1.5%



<業績概要>

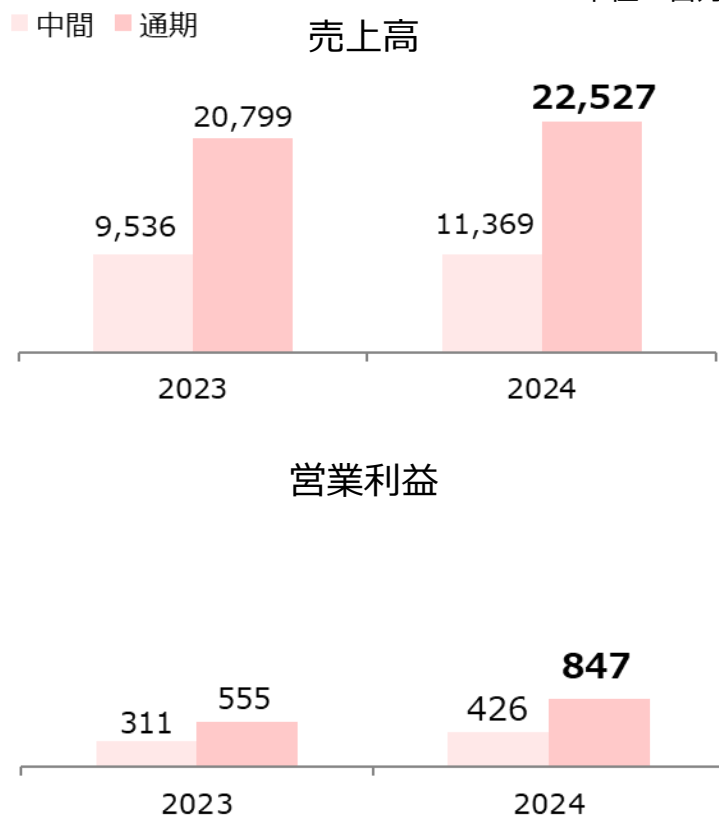
- ✓ 商業施設運営は、コルトンプラザのリニューアル効果が継続し好調。
- ✓ 不動産賃貸は、販売用不動産の売却もあり好調。建設関連は、資材価格や人件費高騰で低調。
- ✓ 保育関連は、前年同期並み。介護関連は、利用者・入所者数が徐々に回復し、堅調。
- ✓ スポーツ関連は、来場者増で前年同期を上回る。
- ✓ 通信・新規サービス分野は、収益性と事業リスクを考慮し事業を縮小。

生活流通事業



売上高 22,527百万円 前期比 + 8.3%
営業利益 847百万円 前期比 + 52.6%

単位：百万円



<業績概要>

- ✓ 寝装品は、EC販売が不調。業務用品は、災害用毛布等が好調。
- ✓ 家具類販売は、前期より加わった(株)インテリアオフィスの売上が寄与し増収。生活家電販売は低調。
- ✓ スタンプ・スタンプ用インク、乗馬用品の販売は好調。
- ✓ コンテナ販売は大幅に増収。
- ✓ なお原材料費高騰における仕入価格の上昇、EC関連における広告宣伝費・物流費の上昇は継続。

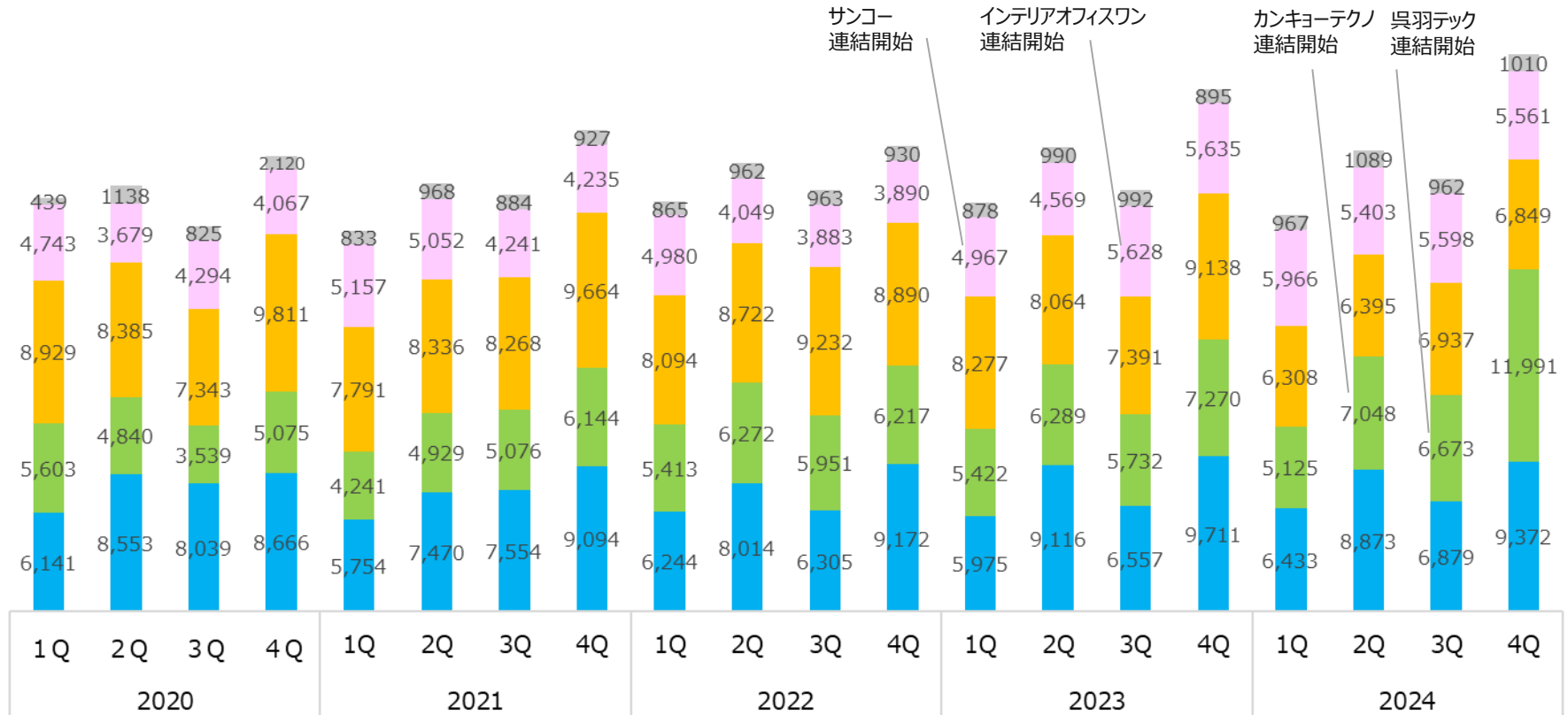
セグメント別 売上高 四半期推移



連結売上高 四半期推移

単位：百万円

■ 衣料繊維 ■ 産業機材 ■ 人とみらい開発 ■ 生活流通 ■ 本社

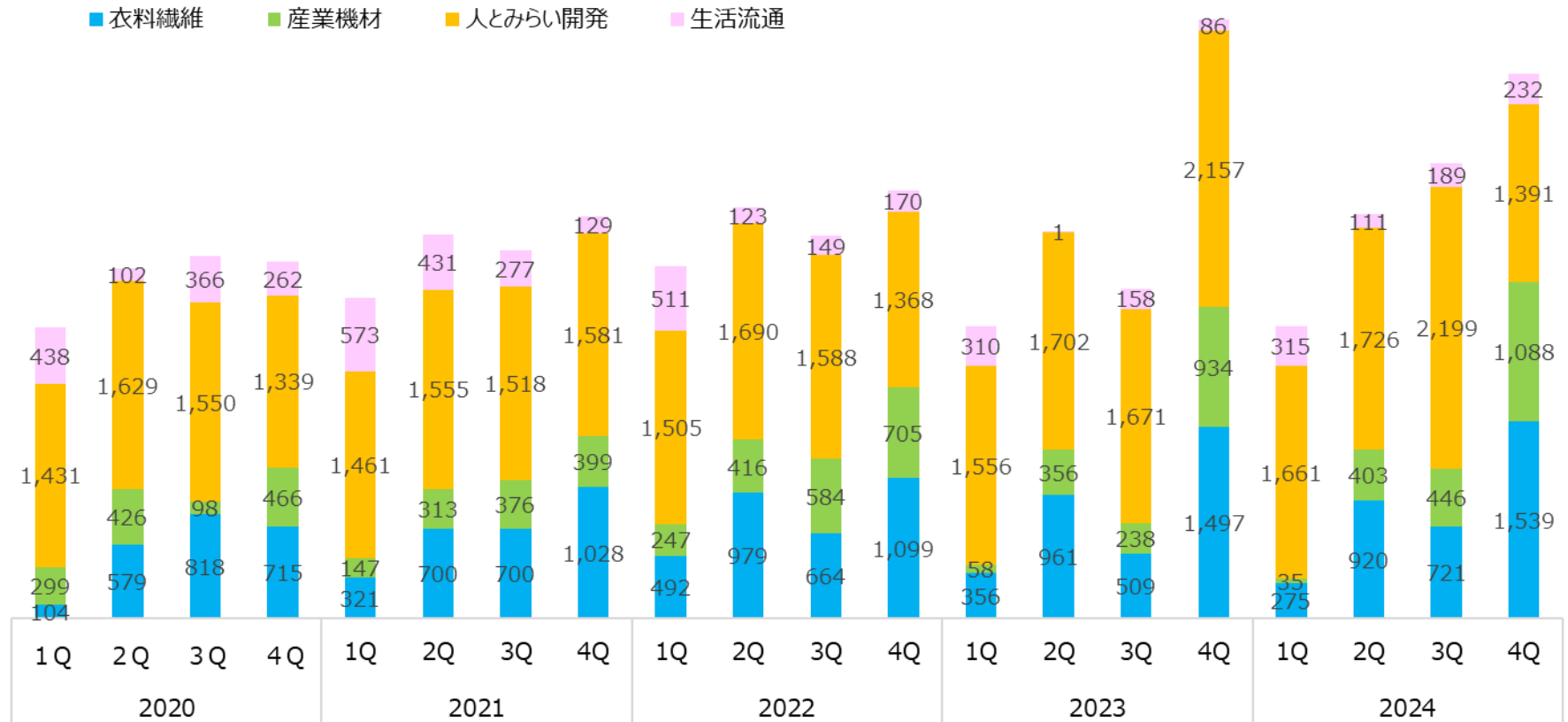


セグメント別 営業利益 四半期推移



連結営業利益 四半期推移

単位：百万円



※その他・調整額は除く

連結貸借対照表／CF サマリー



(単位：百万円)

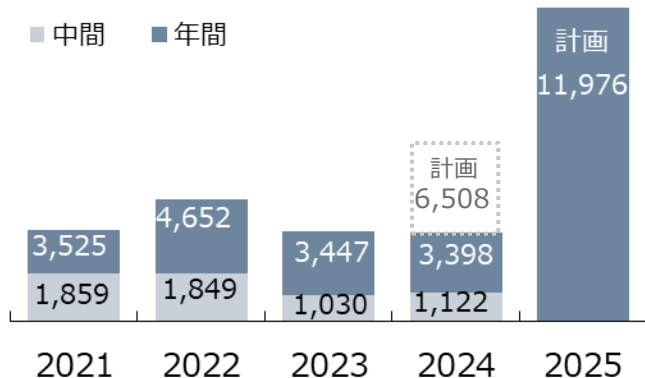
連結貸借対照表	2023/11	2024/11	増減
流動資産	92,823	97,295	4,472
固定資産	73,306	82,639	9,333
資産合計	166,129	179,935	13,805
流動負債	34,258	38,203	3,945
固定負債	17,735	18,001	266
負債合計	51,993	56,205	4,211
株主資本	104,198	110,632	6,433
その他包括利益累計額	8,950	12,167	3,216
非支配株主持分	987	930	-56
純資産合計	114,135	123,730	9,594
連結C/F	2023累計	2024累計	増減
営業キャッシュフロー	8,995	10,158	1,163
投資キャッシュフロー	990	-7,856	-8,847
財務キャッシュフロー	-9,767	-4,213	5,554
現金及び現金同等物の期末残高	35,292	33,419	-1,873

設備投資／減価償却費推移

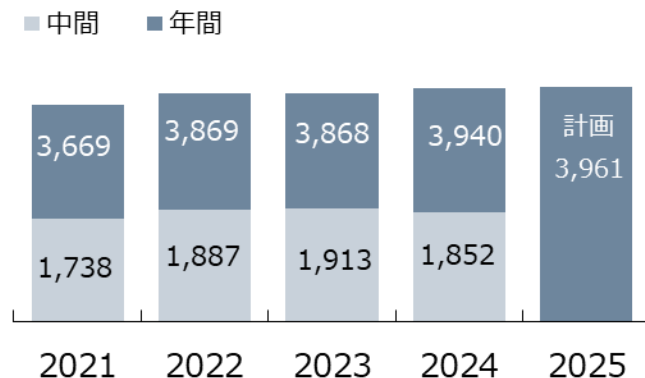


設備投資推移

(単位：百万円)



減価償却費推移



2024年度実績

主な設備投資	計画	実績
収益不動産等の取得	約 15.0億円	約 2.9億円
衣料繊維製造合理化・DX投資等	約 16.8億円	約 6.1億円
ショッピングセンター関連工事	約 7.5億円	約 5.1億円
不織布(FANS)関連工事	約 8.8億円	約 7.5億円
一宮事業所(遊休エリア)再開発	約 2.7億円	約 1.7億円
神戸本店大規模改修	約 2.3億円	約 2.4億円

2025年度計画

主な設備投資	計画
収益不動産等の取得	約 8.0億円
不動産再開発関連	約 35.3億円
衣料繊維製造合理化・DX投資等	約 21.0億円
インドネシア不織布設備増設	約 7.6億円
リサイクル(資源循環)設備導入	約 5.1億円

2025年度は約119億円の設備投資を計画。

※投資額の約7割が新規投資、約3割が維持・更新の為の投資。

トピックス

01 呉羽テックの株式取得



不織布事業をさらに強化、売上規模約250億円に拡大

当社は、中長期ビジョン「ニッケグループRN（リニューアル・ニッケ）130 ビジョン」において産業機材事業の基本戦略として自動車・環境関連製品の拡販と不織布事業の収益強化を掲げ、成長市場に向けて積極的に投資を進めております。

一方、呉羽テックは、「信用」「品質」「創造」を社訓として、ニードルパンチ、サーマルボンドといった各種製法を用いた短繊維不織布を中心に製造し、独自の技術と開発力で時代のニーズに沿った高付加価値製品を展開してまいりました。今回のグループ会社化を機に、両社の製造技術を共有し相互に活用することで、お客さまをはじめ関係者の皆さまに今まで以上により良い製品とサービスをお届けし、ニッケグループの企業価値向上に努めてまいります。

呉羽テックの主な製品



自動車関連（機能材、内装材）



フィルター関連

会社名：呉羽テック株式会社
所在地：滋賀県栗東市岡255
代表者：取締役社長 仲尾 正人
資本金：100百万円
従業員：340名

トピックス

02 サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み



衣料品の廃棄量削減に向けた取り組みを推進

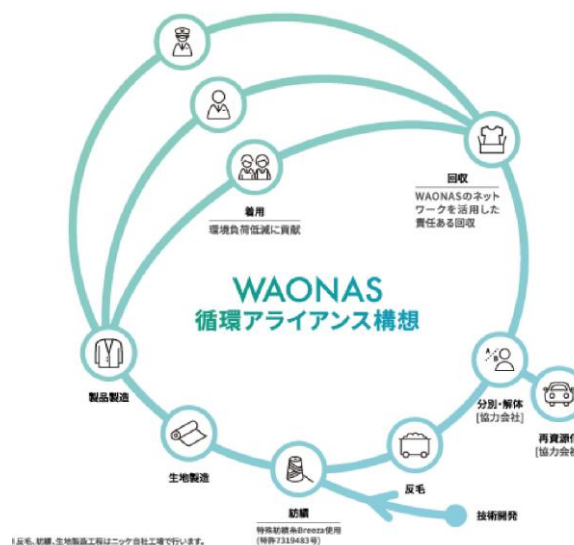
ニッケグループでは、衣料品の廃棄量削減に向けて様々な活動を行っています。現在、繊維業界では、世界的に衣料品の廃棄が大きな問題となっており、国内では衣料品の新規供給量の約6割に相当する古着や売れ残り製品が廃棄されています。このような課題にいち早く取り組むべく、資源循環システムの構築に力を入れています。

使用済衣類の資源循環に関して
業務提携を締結

産業機材事業本部のエフアンドエイノンウーブンズ（以下FANS）は、株式会社ECOMMIT及び株式会社JEPLANと、使用済衣類の資源循環に関する業務提携を締結しました。FANSでは、従来から古着を再原料化し、自動車用部材に使用する取組みを行っていましたが、生産量10倍増を目指して新たな設備を2025年に導入する予定です。

ECOMMIT
×
FANS

JEPLAN
×
FANS

ウール衣料品循環プロジェクト
「WAONAS（ワオナス）」始動

衣料繊維事業本部では、使わなくなったウール衣料品を回収・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」をスタートしました。再生ウール繊維を使用した制服を2030年までに10万着販売する事を目指します。

※反毛、紡績、生地製造工程はニッケ自社工場で行います。

2. 2025年11月期 業績予想



事業環境認識



衣料繊維 事業

- 日本では少子化により学生数が減少。海外市場への取り組みは必須。
- 世界の衣料市場が回復していくなかで、国内生産による優位性と海外展開が鍵となる。
- 国内産地の疲弊が進み、バリューチェーンの再構築が必要。
- SDGsに謳われる持続可能な社会の実現、環境配慮型素材、多様性がキーワードとなる。



産業機材 事業

- 自動車関連分野は中国市況の影響を受ける。
- 環境関連分野は各地で規制強化が進みビジネスが拡大、家電・OA分野は海外での拡大を見込む。
- リサイクルビジネスなどSDGsを意識した市場の拡大が見込まれる。



人とみらい 開発事業

- 地域密着型ショッピングセンターは堅調に推移。不動産開発分野では省エネビルなど資産価値を高めた物件の引合いが増える。
- ライフサポート分野では介護関連市場は引き続き拡大していくものの、アフター・コロナにおける運営手法やサービスの構築が必要となる。



生活流通 事業

- Eコマースの盛り上がりは落ち着きを見せるものの、その利便性から拡大基調は変わらない。
- Eコマースによるボーダレス化から、海外勢やメーカー直販も含め競争が増加する。仕入品価格や物流費、広告宣伝費用の上昇基調も続く。

2025年11月期 業績予想



成長ドライバーに掲げる産業機材の不織布・フェルト事業の伸長等を見込み
売上高は増収、営業利益・経常利益は増益の予想

(単位：百万円)	実績		予想	前期比増減	
	2023/11月期	2024/11月期	2025/11月期	金額	比率
売上高	113,497	115,438	128,000	12,562	10.9%
営業利益	11,016	11,640	12,000	360	3.1%
営業利益率	9.7%	10.1%	9.4%	-0.7%	-
経常利益	11,634	12,098	12,400	302	2.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,643	8,970	8,500	-470	-5.2%

2025年11月期 セグメント別業績予想



		実績		予想	前期比増減	
		2023/11月期	2024/11月期	2025/11月期	金額	比率
(単位：百万円)						
衣料繊維	売上高	31,359	31,557	34,800	3,243	10.3%
	営業利益	3,323	3,455	3,700	245	7.1%
	営業利益率	10.6%	10.9%	10.6%	-0.3%	-
産業機材	売上高	24,713	30,836	39,000	8,164	26.5%
	営業利益	1,586	1,972	2,480	508	25.8%
	営業利益率	6.4%	6.4%	6.4%	0.0%	-
人とみらい 開発	売上高	32,870	26,488	27,000	512	1.9%
	営業利益	7,086	6,977	6,390	-587	-8.4%
	営業利益率	21.6%	26.3%	23.7%	-2.6%	-
生活流通	売上高	20,799	22,527	23,200	673	3.0%
	営業利益	555	847	1,200	353	41.7%
	営業利益率	2.7%	3.8%	5.2%	1.4%	-
その他 調整	売上高	3,755	4,028	4,000	-28	-0.7%
	営業利益	-1,536	-1,611	-1,770	-159	-
合計	売上高	113,497	115,438	128,000	12,562	10.9%
	営業利益	11,016	11,640	12,000	360	3.1%
	営業利益率	9.7%	10.1%	9.4%	-0.7%	-

2025年11月期 業績予想増減要因



	業績予想（前期比） 2025年/11月期	前期比の主な増減要因
衣料繊維	売上高 +3,243百万円 営業利益 +245百万円	ユニフォーム ・スクール向けユニフォーム、ニットの価格改定効果 ・ビジネスユニフォームの受注増加
産業機材	売上高 +8,164百万円 営業利益 +508百万円	不織布・フェルト ・アンビック、フジコーの経営統合効果、カンキョーテクノ・呉羽テックとのシナジー ・カンキョーテクノ、呉羽テックの通期連結寄与
人とみらい 開発	売上高 +512百万円 営業利益 ▲587百万円	不動産開発 ・建設関連で工事物件の受注増加 ・前期に販売用不動産を売却（前期との比較では減益）
生活流通	売上高 +673百万円 営業利益 +353百万円	EC関連 ・自社企画商品の比率向上による収益性の改善 ・EC関連各社の連携強化による販売増加
その他	売上高 ▲28百万円 営業利益 ▲159百万円	その他 ・調整、予備費等

3. 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応



資本収益性向上に向けた取り組み



利益創出の強化

- RN130第3次中期経営計画を推進・達成する
- 事業ポートフォリオの最適化を図る（成長事業への投資、不採算事業の見直し）

資産効率の向上

- 保有不動産の更なる効率化（不採算物件の再開発、処分など）
- 非稼働資産の圧縮（保有意義のない政策保有株式の整理など）
- 投資基準としてROICを指標として継続する（目標8%・最低5%以上）

資本政策の強化

- 株主還元の強化
- 配当性向については、現行の30%目安から順次切り上げ、第3次中計最終年度での35%を目指す
- DOE（株主資本配当率）を指標とし、第3次中計最終年度での2.5%を目標とする
- 投資の進捗も鑑みて機動的な自己株式取得を行い、総合的な株主還元を充実させる

IR強化

- ステークホルダーがニッケグループへの理解や信頼を高めることができるように対話の強化を図る
- M&A戦略や事業多角化戦略を説明し、ニッケグループの成長ストーリーを発信する
- 情報開示の拡充・高度化を進める（IR資料の英文対応など）

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**を目指してまいります。

中長期ビジョン RN130ビジョン

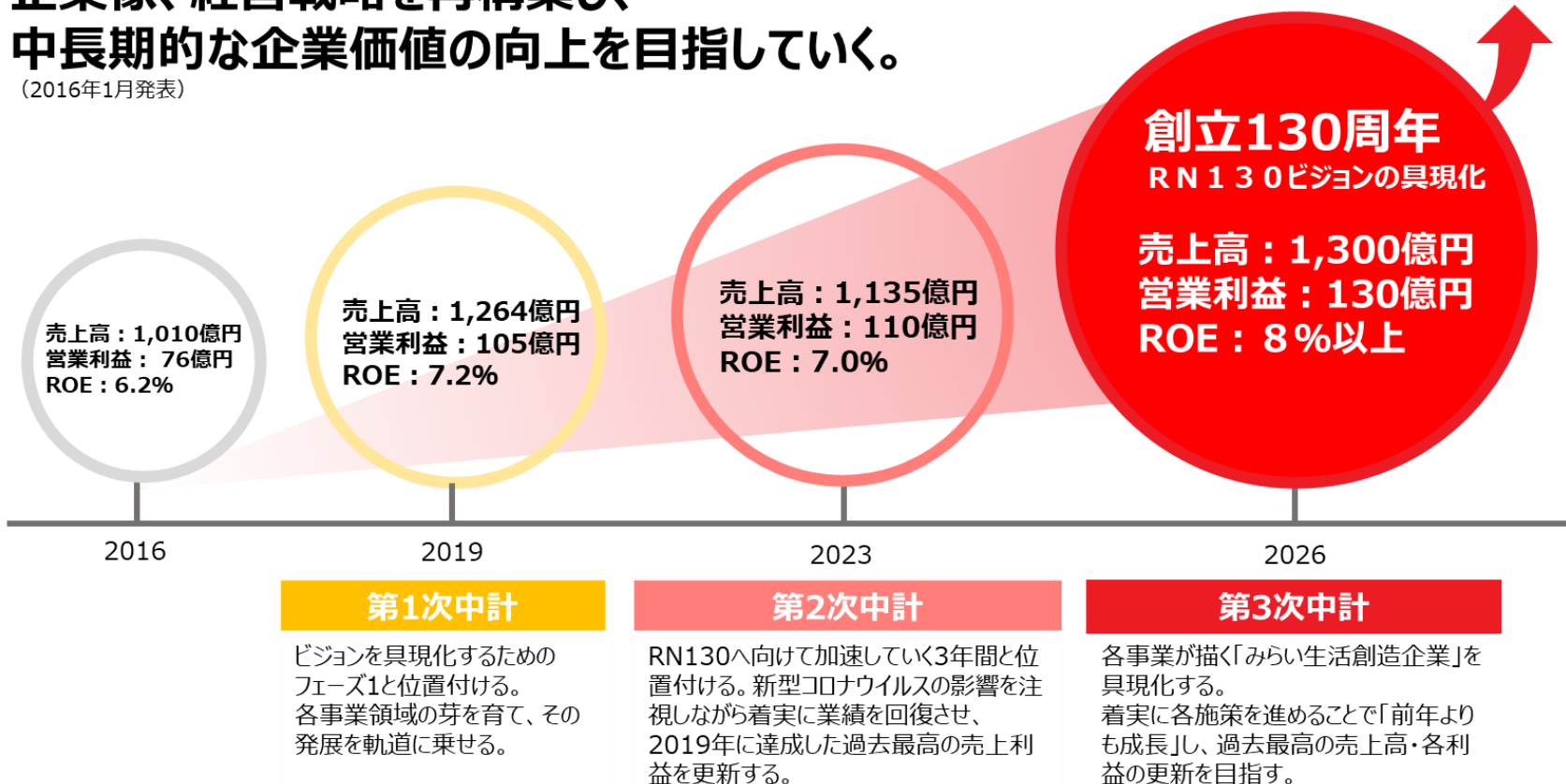


中長期ビジョン「ニッケグループRN（リニューアル・ニッケ）130ビジョン」

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。

(2016年1月発表)

売上高
2,000億円
企業グループへ



RN130第3次中計進捗



2024年度は売上高、営業利益以下の各利益とも計画を達成
2025年度も中期計画を達成する見通しで進捗は順調に推移

RN130第3次中計（2024~2026）

	2024/11月期		2025/11月期		2026/11月期
	中期計画	CLEAR 実績	中期計画	2025.1.10 業績予想	中期計画
(単位：百万円)					
売上高	111,000	115,438	120,000	128,000	130,000
営業利益	11,000	11,640	12,000	12,000	13,000
営業利益率	9.9%	10.1%	10.0%	9.4%	10.0%
経常利益	11,600	12,098	12,400	12,400	13,400
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,700	8,970	7,800	8,500	8,800
ROE	—	7.6%	—	—	8.0%以上

RN130第3次中計進捗 セグメント別



		RN130第3次中計 (2024~2026)				
		2024/11月期		2025/11月期		2026/11月期
		中期計画	実績	中期計画	2025.1.10 業績予想	中期計画
(単位：百万円)						
衣料繊維	売上高	32,500	31,557	35,500	34,800	39,500
	営業利益	3,450	3,455	3,700	3,700	4,300
	営業利益率	10.6%	10.9%	10.4%	10.6%	10.9%
産業機材	売上高	26,000	30,836	29,000	39,000	31,000
	営業利益	1,850	1,972	2,100	2,480	2,550
	営業利益率	7.1%	6.4%	7.2%	6.4%	8.2%
人とみらい 開発	売上高	26,000	26,488	26,500	27,000	30,000
	営業利益	6,200	6,977	6,250	6,390	7,200
	営業利益率	23.8%	26.3%	23.6%	23.7%	24.0%
生活流通	売上高	24,500	22,527	26,000	23,200	31,500
	営業利益	1,350	847	1,750	1,200	2,000
	営業利益率	5.5%	3.8%	6.7%	5.2%	6.3%
その他 調整	売上高	2,000	4,028	3,000	4,000	-2,000
	営業利益	-1,850	-1,611	-1,800	-1,770	-3,050
合計	売上高	111,000	115,438	120,000	128,000	130,000
	営業利益	11,000	11,640	12,000	12,000	13,000
	営業利益率	9.9%	10.1%	10.0%	9.4%	10.0%

ニッケグループの成長ストーリー



第3の柱の育成 (成長ドライバー)

産業機材

不織布・フェルト事業を今後の成長ドライバーと位置づけ、スクールユニフォーム、不動産賃貸・SC運営事業に次ぐ第3の事業の柱に育成する

安定基盤の収益性をさらに強化

衣料繊維

省人・自動化の設備投資等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等で収益性をさらに強化する

新たな販路開拓

衣料繊維

海外のハイブランド・ミドルブランドのアパレルにテキスタイル生地等の販売を拡大する

生活流通

EC事業のノウハウ蓄積やEC(デジタル)人財の確保・育成に取り組み、将来ニッケグループが保有する様々な商品・サービスをECで展開する

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

利益創出の強化



成長ドライバー

- ① 不織布・フェルト事業の強化
- ② 海外ビジネスの拡大と国内製造強化
- ③ 不動産開発事業の推進
- ④ EC事業の強化
- ⑤ 戦略的M&Aの実施

産業機材



不織布・フェルト事業の強化



不織布・フェルト事業強化のこれまでの取り組み

2020年 5月 ニッケ・アンビックとフジコーの間で資本業務提携契約を締結（30.7%の株式取得）

2021年 1月 フジコー館林工場を閉鎖し、生産をアンビックへ移管

2021年 9月 ニッケがフジコーを完全子会社化

2023年12月 アンビックとフジコーが経営統合

2024年 4月 東洋紡カンキョーテクノの株式取得 ※1

2024年 8月 呉羽テックの株式取得

アンビックとフジコー経営統合の目的

- ① 経営資源を集中し効率的に配分する。
- ② 販売・製造・研究開発・海外拠点の最適化を図りバリューチェーンを再構築する。
- ③ 一元管理により、経営基盤の強化を図る。等

主な不織布・フェルト商材



カンキョーテクノの主な製品

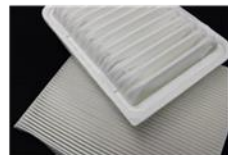


フィルターバッグ関連



エアフィルター関連

呉羽テックの主な製品



自動車関連（機能材、内装材）



フィルター関連

新社名



F & A Nonwovens Corporation
株式会社エフアンドエイノフウブズ

✓ 2024年4月に東洋紡カンキョーテクノ、8月に呉羽テックの株式を取得し不織布・フェルト事業を拡大

※ 1 株式会社東洋紡カンキョーテクノは2024年4月17日付で商号を「株式会社カンキョーテクノ」に変更しております。

産業機材



不織布・フェルト事業の強化

ニッケグループ

ターゲット市場

- ターゲットとする領域は当社にとって市場の成長が見込める**自動車・環境関連等**の工業用資材分野
- 価格競争の影響を受けやすい汎用品の衛生材（マスク）等は注力分野と位置付けない

不織布・フェルト市場

衛生材（マスク・おむつ等）

ターゲット市場

自動車・環境関連分野



ゴミ集塵機用フィルター



古着反毛



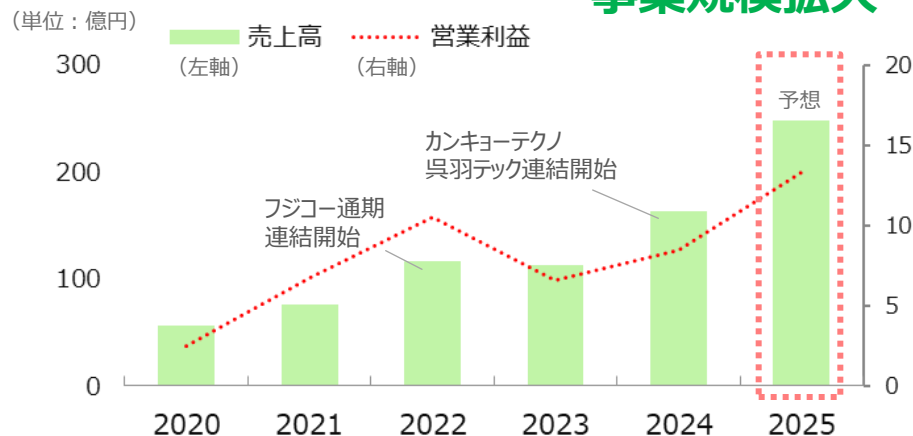
自動車用内装資材

競争優位性

- **売上規模の拡大による競争力の向上**
2024年8月に呉羽テックをグループに加え、不織布・フェルト事業の売上規模は約250億円に拡大、**市場シェアは国内2位**※1に浮上。
- **グローバルな製造・販売拠点の活用**
カンキョーテクノ、呉羽テックがグループに加わり、中国・ASEAN、北米地域の製造・販売拠点が拡充。顧客のニーズに合わせた多様な事業展開に対応。

不織布・フェルト事業業績

2021年以降 事業規模拡大



✓ 不織布・フェルト事業をスクールユニフォーム、不動産開発に次ぐ**ニッケグループ「第3の柱」**に育成

※1 ニードルパンチ式、ケミカルボンド式製法による不織布・フェルト市場のシェア（当社調べ）

衣料繊維

海外販売拡大と国内製造強化

ニッケグループ

海外ターゲット市場

- 海外アパレル市場（欧州・アジア）で主に**ハイブランド・ミドルブランド**向けの**テキスタイル生地販売を強化**

ニッケ特有の製法による**ハードな風合い**や**仕立て映え**は、欧米・アジアのテキスタイルメーカーとの**差別化要因**



中計最終年度の2026年に
海外売上比率約13～15%を目指す（現状:約7～8%）

重点施策

- 展示会出展等による**プロモーション**や**販促**で**認知度向上**



世界最高峰の服地見本市
(プルミエール・ビジョン) に出展



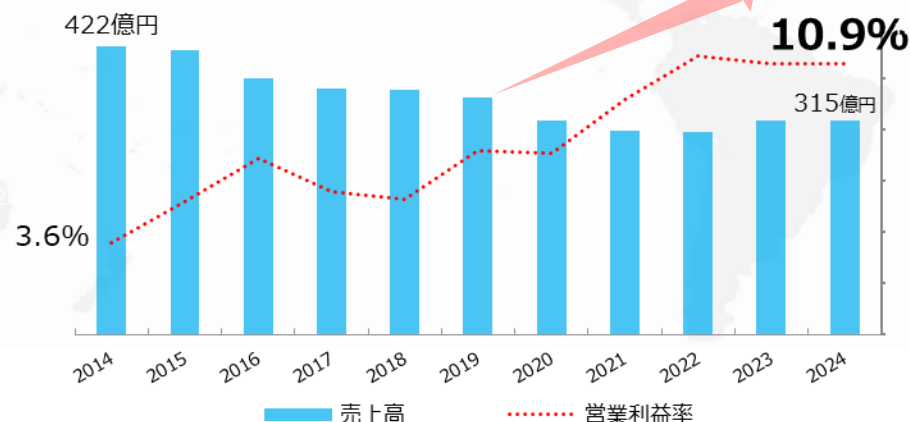
パリでのニッケ初の単独個展開催（これまで4度開催）

国内製造力と収益性の更なる強化

- 省人・省エネ・自動化の設備投資やデジタル技術の活用による製造の合理化等で**製造力と収益性を強化**



直近10年で営業利益率は改善



✓ 国内の製造力と収益性をさらに高めると共に、海外でのビジネス拡大に向けた施策を着実に実行

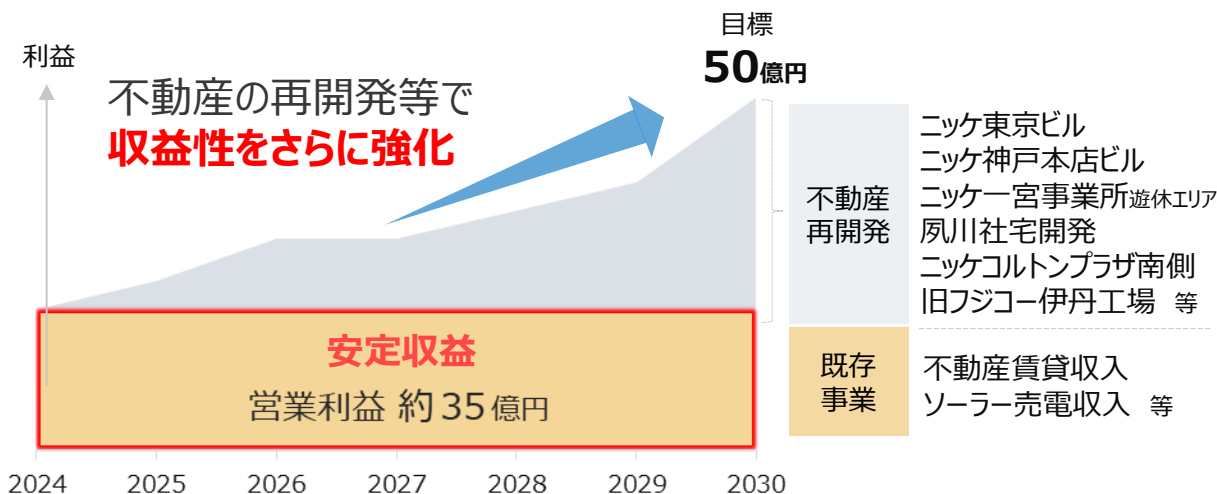
人みらい開発



不動産開発事業の推進

ニッケ グループ

再開発案件	所在地	収益貢献	進捗スケジュール（予定）		
			2024	2025	2026
ニッケ東京ビル（八重洲通フィルテラス）	東京都中央区	大	工期		--- 収益貢献本格化 ---
ニッケ神戸本店ビル	兵庫県神戸市	小	工期		----- 収益貢献本格化 -----
ニッケ一宮事業所（遊休エリア）	愛知県一宮市	中	工期	済	----- 収益貢献本格化 -----
夙川社宅開発	兵庫県西宮市	小	工期		-- 収益貢献本格化 --
ニッケコルトンプラザ南側	千葉県市川市	大	開発プラン検討		
旧フジコー伊丹工場	兵庫県伊丹市	大	開発プラン検討		



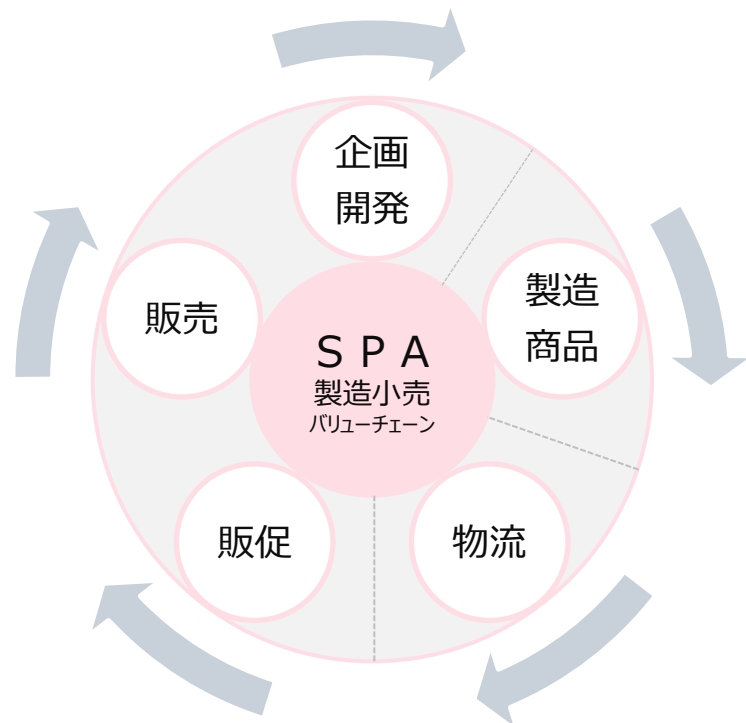
✓ 不動産再開発により収益性をさらに強化し2030年には不動産賃貸で営業利益50億円を目指す

生活流通

EC事業の強化

ニッケグループ

新たな販路開拓に向けた取り組み



将来に向けて最適な**バリューチェーンの構築**を目指す

EC事業の収益性強化

① 企画開発・販売力の更なる強化

EC販売を主体とするミヤコ商事、AQUA、サンコー、インテリアオフィスワン4社の**人財・システム・ノウハウ**の共有を進め、企画開発・販売力をさらに強化する。

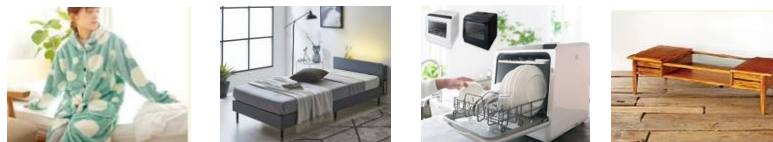
② 商品ラインナップの拡充

ニッケグループが保有する様々な商品・サービスのEC販売化（**EC販売比率UP**）を推し進める。

③ 物流の合理化

物流業務の集約等による効率化を進める。

主なEC関連商材



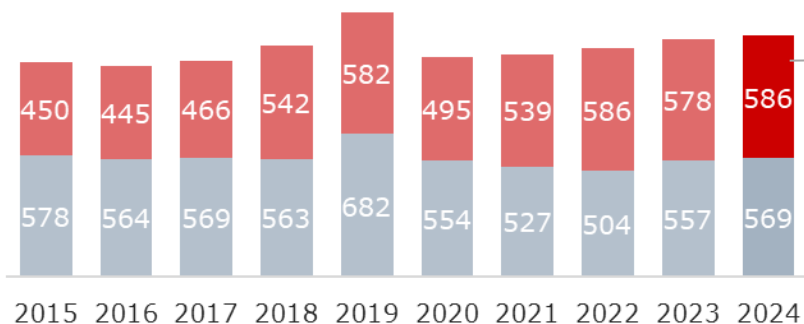
✓ 将来の**新たな販路開拓**に向け**最適なバリューチェーンの構築**を目指すと共に、オリジナルの自社商品の開発等によりEC事業の収益性改善を図る

戦略的M&Aの実施

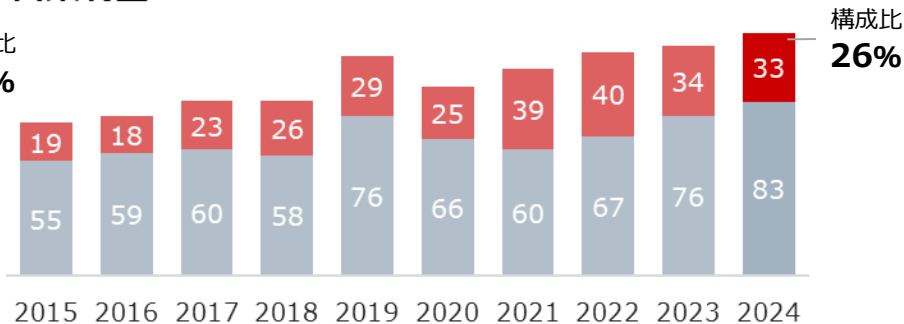


M&Aの業績への寄与 ※1

売上高

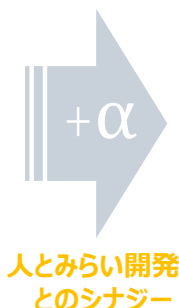


営業利益



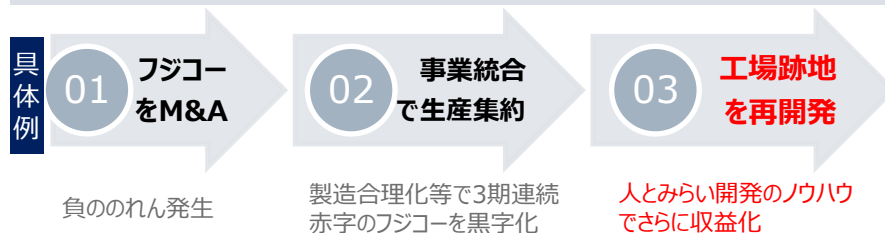
M&Aの基本戦略

- **経営の合理化と事業領域の拡大**
事業統合等による経営の合理化
商品ラインナップやバリューチェーンの拡充
- **人財の有効活用**
経営層や専門的な知識を有する人財の確保
- **規律ある投資基準の設定**
ROIC：目標8%（最低5%）
※のれん代評価額：営業利益5年分以内に設定



M&Aの発展的活用 -収益化の新たなビジネスモデル-

- **不動産の有効活用**
人とみらい開発の不動産事業のノウハウを活かし、M&Aで加わった会社が保有していた不動産を有効に活用



✓ 2024年度は**2件のM&A**を実施し、第3次中計（予算枠200億円）の進捗は順調に推移

※1 1995年以降M&Aでニッケグループに加わった会社を対象

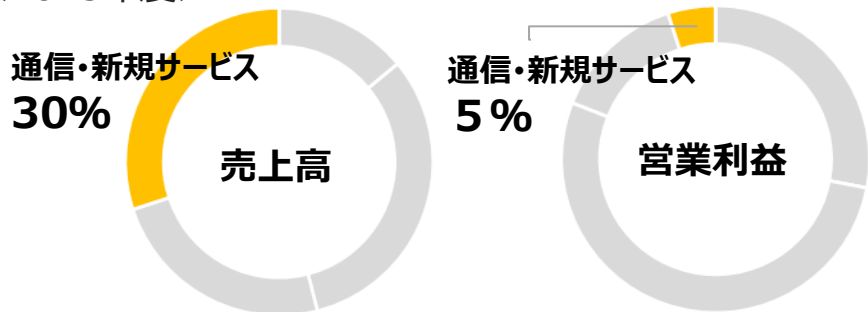
事業ポートフォリオの見直し



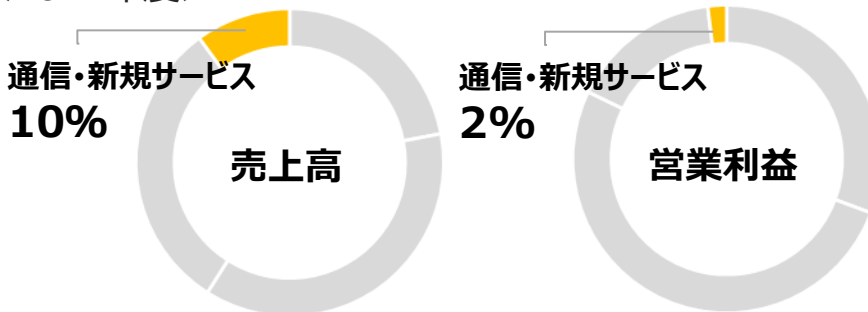
人とみらい開発事業では2024年度からポートフォリオを見直し、通信・新規サービス分野を縮小。売上高は減収となるも営業利益率は改善。

人とみらい開発：サブセグメント構成比

<2023年度>

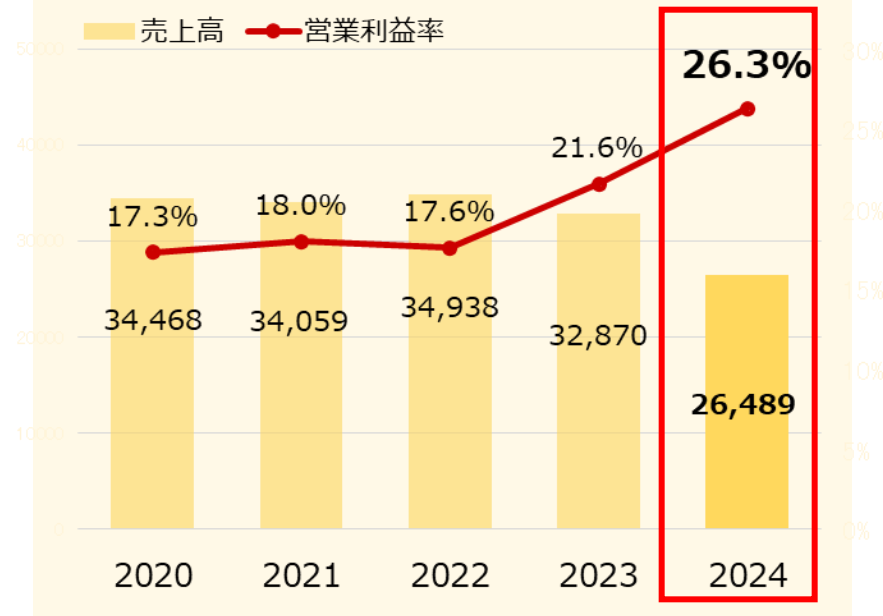


<2024年度>



人とみらい開発 業績推移

(単位：百万円)



✓ 通信分野 (携帯電話) では、近年競争が激化し収益性が継続的に低下していた為、事業を縮小

資産効率の向上



■ 保有不動産の活用の強化

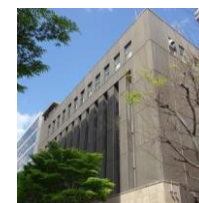
- ・一宮事業所遊休エリア（愛知県）の土地賃貸開始
- ・ニッケ神戸ビル（兵庫県）の耐震改修工事完了（テナント入居促進開始）
- ・夙川社宅（兵庫県）の開発に着手（賃貸集合住宅化予定）
- ・保有意義の低下した不動産を売却



一宮事業所遊休エリアの土地賃貸



夙川社宅（跡地）開発イメージ



ニッケ神戸ビル

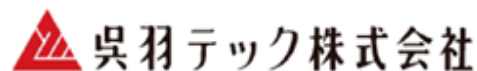
■ 政策保有株式の縮減

- ・取締役会で保有目的や保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合うかを継続的に精査
- ・2024年度で6銘柄、過去5年で延べ57銘柄縮減（一部売却を含む）

■ 成長投資の実行

- ・投資基準としてROICを指標（目標8%・最低5%）とした投資を着実に実行
- ・2024年度でM&A2件、合理化設備投資等の成長投資（収益性向上）を実施

株式会社カンキョーテクノ



2024年度M&A実施 2件



印南工場での省エネ・自動化等の設備導入

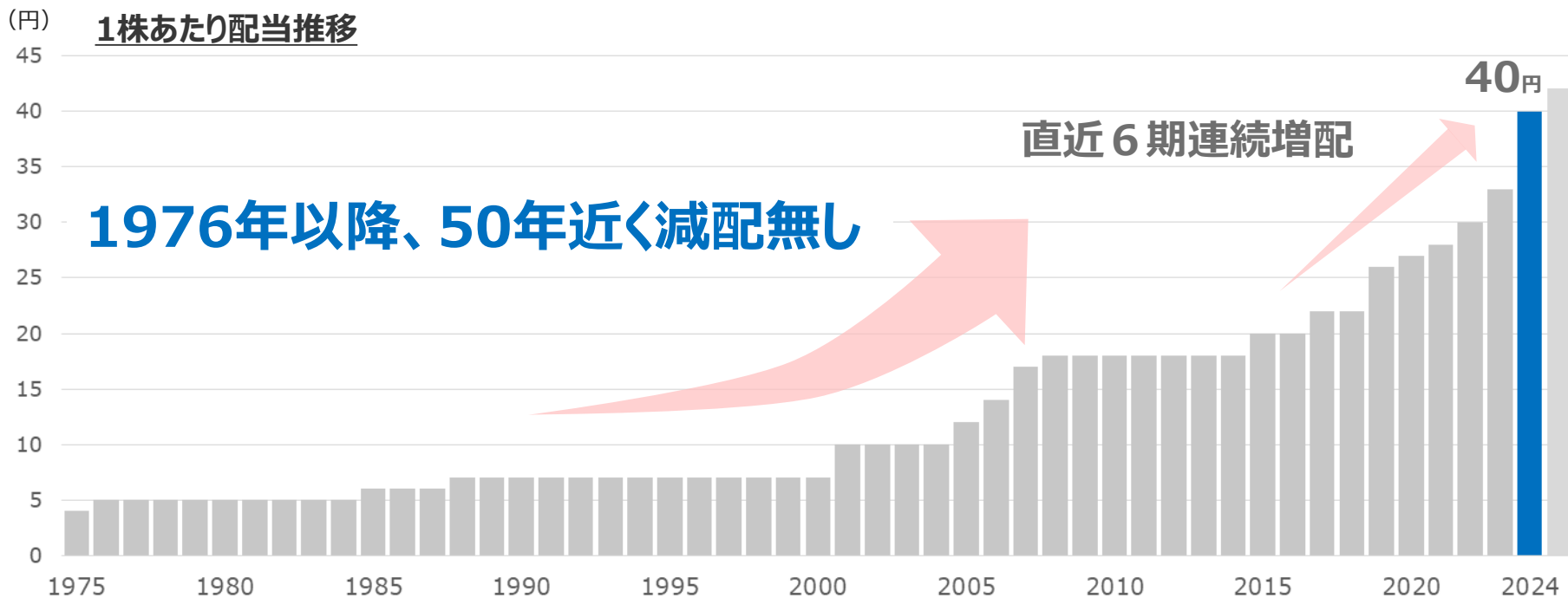
資本政策強化



■ 減配しない「累進配当」をベースに株主還元を拡大

- ・2024年11月期は7円増配し1株あたり年間 40円の配当（2025年11月期は2円増配し42円の予定）
- ・中計最終年度の2026年11月期には配当性向35%、DOE 2.5%を目標

株主還元方針の見直し 投資家の意見等も踏まえ**累進配当・DOE 2.5%目標**を方針に追加



IRの強化

株主・投資家との対話を通じ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めています

■ 情報開示の強化

- 決算説明会の動画、質疑応答（要旨）の開示
- 英文資料の開示（決算短信サマリー・決算説明資料・統合報告書等）
- マテリアリティの特定・対応方針・取り組み実績等の開示
- 個人投資家向け説明会の動画、プレゼンテーション資料の開示
- 株主総会動画の開示 等



■ 対話の取り組み状況

- 株主・投資家との対話は財經室・経営企画室・総務法務広報室が連携して対応しております。
- 2024年度はIR・SR面談をあわせて約40回実施、また個人投資家向け説明会を1回開催しました。
- 対話で得られた認識や課題は、各事業部とのミーティング、グループ経営会議、取締役会等の場で共有し、資本コストや株価を意識した経営の参考にさせて頂いております。

対話の主なテーマや関心事項

今後の成長ドライバー・事業の多角化（コングロマリット）・M&A戦略・資本政策（株主還元）
キャッシュアロケーション・人的資本経営（人財への投資）・ガバナンス全般（買収防衛策・政策保有株式等）等

IRの強化



■ 株主・投資家との具体的な対話事例

質問事項	当社の対応・方針
Q.今後の一番の成長ドライバーは？	特に注力するのは不織布・フェルト事業。2021年にフジコー、2024年に東洋紡グループの子会社だった、カンキョーテクノ、呉羽テックをグループ化。当社の不織布・フェルト事業の売上高は2020年の約56億円から2025年には約250億円に増加する見通しで、業界では市場シェア2位に浮上。また、フジコーは2021年まで3期連続赤字だったが、当社グループ加入翌年には黒字化、その後も収益に大きく貢献。規模拡大による競争力強化、グローバルな製造・販売拠点の活用、生産統合による効率化等で売上、利益の最大化を図る。
Q.PBR1倍に向けた具体的な取り組みは？	利益成長は当然のこと、資産・資本の効率性の改善も重要と考え、選択と集中を実行。近年は収益力が低下した通信事業・フランチャイズ事業からの撤退、利益率が低く再開発の難しい不動産の売却を実施。併せて外部環境等を踏まえ継続的に自己株式を取得。利益を伸ばす事と資本・資産の効率化を推進。また、当社の事をまずは知って頂く事が重要と認識し、情報発信・IRの強化にも取り組んでいる。
Q.M&A戦略の特色は？	1990年代半ば以降、事業領域の拡大と人財確保等を目的にM&Aを展開。現在では、売上ベースで約50%、営業利益ベースで約26%が1995年以降にM&Aでニッケグループに加わった会社の業績が占め、当社の成長に大きく貢献。現在は非常に多くのM&A案件の情報が持ち込まれ、専門部署が常時400件程度のM&A案件を精査。その中から投資基準（ROIC:目標8%最低5%）やビジョンに見合う案件を厳選。実際にM&Aを実施するのは毎年僅か1～2件と積極的でありながらも非常に慎重にM&Aを行うのが特色。
Q.第3次中計期間のキャッシュアロケーションの考え方は？	基本戦略の①商品開発・合理化・省エネ設備への投資②顧客拡大の為の投資③人財投資の3つの投資を実行する為に約500億円の成長投資枠を設定。必要に応じ社債発行等による資金調達も実施予定。但し投資基準に見合う案件が無ければ無理には実行しない方針。株主還元は安定配当（50年近く減配無し）をベースに2026年度は配当性向35%を目標。また投資の進捗を踏まえ機動的な自己株式取得を実行予定。
Q.買収防衛策継続導入の考え方は？	買付提案に応じるか否かの最終的な判断は株主の皆様委ねられるべきと考えている。当社の対応方針は、株主の皆様が買付提案に応じるか否か判断される為に必要な情報と時間を十分に確保する事を目的としており、経営陣の保身を図るものではありません。また経産省の指針を踏まえ、対抗措置発動についても、厳格な手続きを定めており、取締役会の恣意が排除される仕組みとしている。

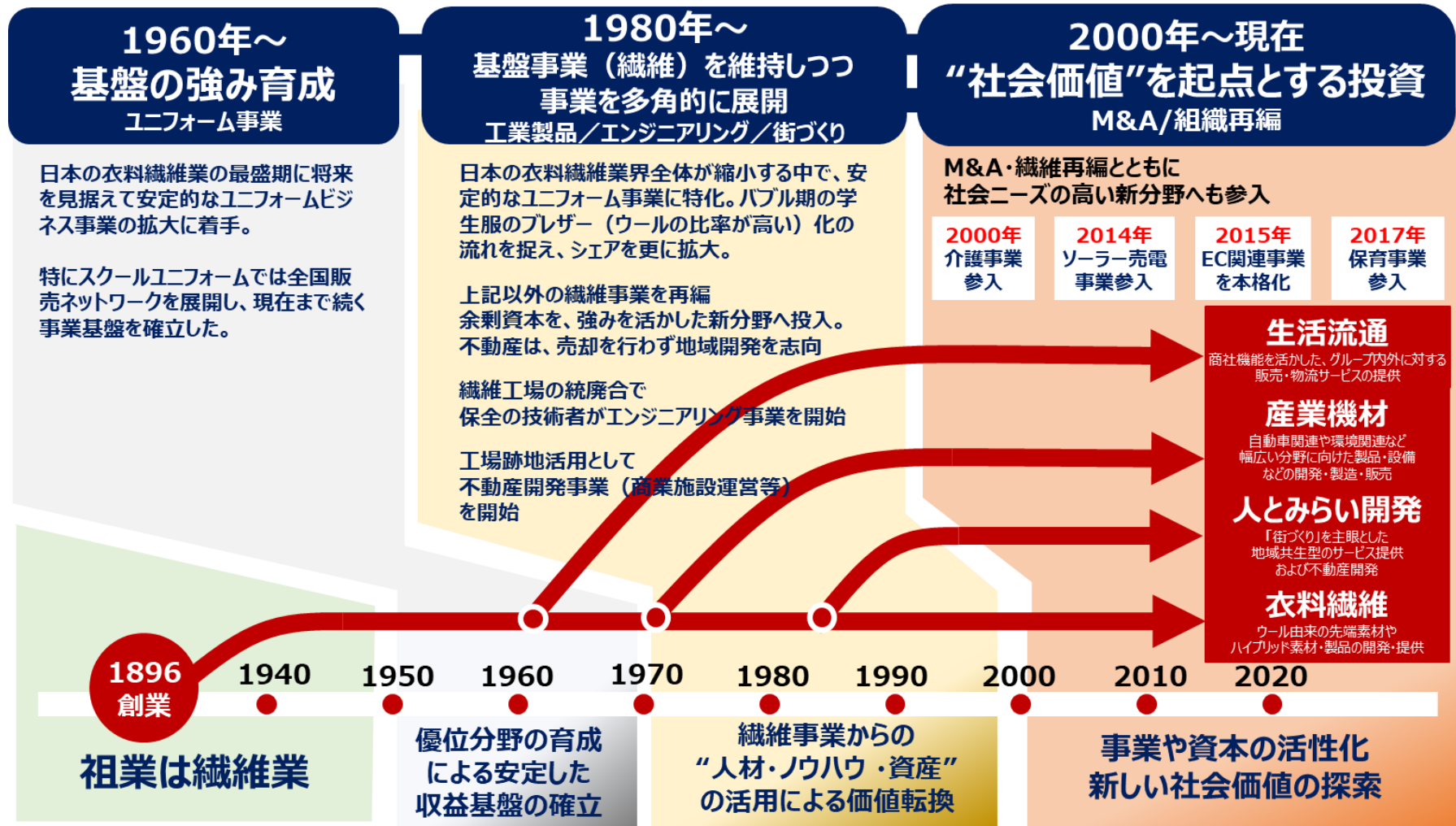
4. 参考資料

4. 参考資料

ニッケグループについて





- ① 価値転換の歴史
- ② 事業領域とサービス
- ③ 各事業の特色（衣料繊維・産業機材・人とみらい開発・生活流通）
- ④ 資本政策・株主還元方針
- ⑤ キャッシュアロケーション（第3次中計）
- ⑥ マテリアリティの特定
- ⑦ 連結会社数の推移
- ⑧ 配当指標
- ⑨ 株価チャート
- ※ 羊毛原料相場・為替相場の推移

ニッケグループの歩み 価値転換の歴史



ニッケグループの事業領域とサービス



売上構成	事業領域	セグメント内 売上構成	主な取り扱い商品・サービス
 衣料繊維 事業 28%	<ul style="list-style-type: none"> ■ ユニフォーム ■ テキスタイル ■ ヤーン ■ その他 	80% 14% 5% 1%	<u>学校制服用素材</u> / <u>一般企業制服用素材</u> / <u>官公庁制服用素材</u> <u>一般衣料用素材</u> 売糸 <u>その他</u>
 産業機材 事業 28%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自動車関連 ■ 環境関連 ■ その他産業関連 ■ 生活関連 	43% 21% 24% 12%	<u>FA/緩衝材/エアバッグ・シートベルト用縫製糸/モーター結束紐</u> <u>フィルター</u> <u>OA・家電向け資材/半導体関連製品</u> <u>ラケットスポーツ関連/フィッシング関連/楽器用資材</u>
 人とみらい 開発事業 24%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商業施設運営 ■ 不動産開発 ■ ライフサポート ■ 通信・新規サービス 	22% 38% 30% 10%	<u>商業施設運営</u> <u>不動産賃貸/ソーラー売電事業/建設事業</u> <u>保育・学童保育/介護/スポーツ関連</u> <u>通信関連</u>
 生活流通 事業 20%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 寝装品・業務用品 ■ 生活雑貨 ■ ホビー・クラフト ■ その他 	14% 57% 15% 14%	<u>寝装品/航空機内膝掛毛布/災害備蓄用毛布</u> <u>生活家電・雑貨/100円ショップ向け雑貨/家具/フィルム</u> <u>スタンプ用インク・スタンプ/乗馬用品/手編毛糸</u> <u>コンテナ販売/保険代理店</u>

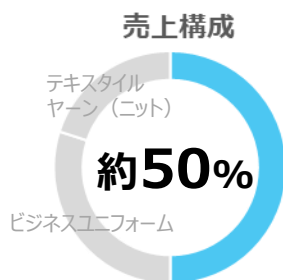
※売上構成・セグメント内売上構成は2024年11月期 実績ベース

※売上構成は全社売上高からその他・調整部門売上高4,028百万円を除いた売上高をベースに算出

衣料繊維事業の特色

スクールユニフォームの生地販売が主力

衣料繊維事業の**約50%**はスクールユニフォーム関連の売上



スクールユニフォーム
関連売上

スクールユニフォームはリピート商材なので流行に左右されず**安定的な需要**が見込めます。

事業の優位性

- ✓ 高い製造力
- ✓ 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

スクールユニフォームは入学式に必ず間に合わせる必要があります。また1年生から3年生まで制服の色味を揃えなければなりません。天然素材のウールを原料として使用する事の多いブレザー型の学生服の製造には特に高い技術が求められます。



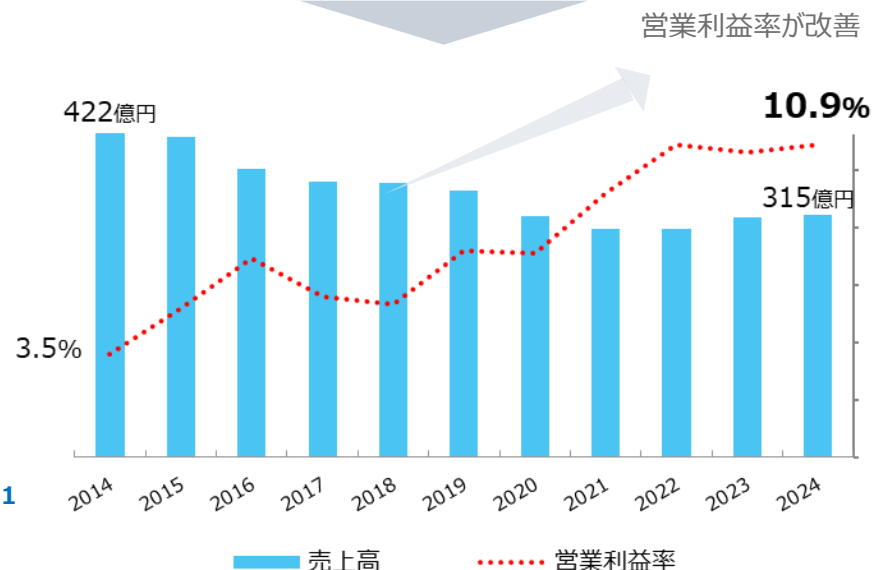
ブレザータイプの学生服

中学校・高校の学生服生地
約50～60%のシェア※1

継続的に収益性を改善

衣料繊維事業では販売アイテムの見直しや製造コスト削減に積極的に取り組む事で、継続的に収益性を改善しています。

- ・汎用品（テキスタイル・糸）販売の縮小
- ・製造、販売体制の見直し（生産集約・販売統合）
- ・省エネ、省人、自動化による製造合理化



※1 当社調べの推定値（ブレザー型の学生服で特にシェアが高い）

産業機材事業の特色



自動車関連分野の売上が最大

自動車関連分野

- ①内装資材関連
- ②エンジニアリング関連

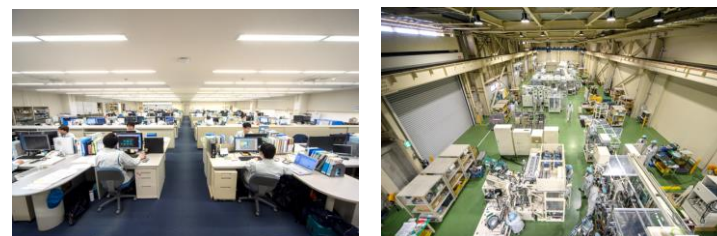
自動車関連分野は大きく分けて内装資材関連とエンジニアリング関連があります。



①内装資材関連：フェルト・不織布・糸（紐）



②エンジニアリング関連：FA（ファクトリーオートメーション）



設計技術者100名以上

製造技術者80名以上

カスタムメイドの生産システムを提案

製造ラインの設備仕様の立案から設計・製作・現地立上げ・アフターサービスまで一貫して対応

繊維工場の保全・修繕の技術者が1970年代に
エンジニアリング事業を開始

人とみらい開発事業の特色



ストック収入で安定したキャッシュフローを確保

人とみらい開発事業の営業利益の**約80%**は商業施設運営のテナントからの賃料収入とオフィスビル・土地等の不動産賃貸収入です。

自社運営の商業施設



ニッケコルトンプラザ

所在地：千葉県市川市鬼高1丁目1番1号
 設立：1988年11月25日
 敷地面積：約43,000坪
 店舗面積：71,000㎡



ニッケパークタウン

所在地：兵庫県加古川市加古川町寺家町173-1
 設立：1984年2月8日
 敷地面積：約22,100坪
 店舗面積：42,000㎡



安定と収益性改善を追求

人とみらい開発事業では保有不動産の用途見直し等により付加価値を高める事で、安定した収益を確保しつつ、収益性の改善に努めています。



ソーラー売電施設（兵庫県）

用途変更
ゴルフ場

**ソーラー
売電施設**

また、収益性が低下した物件や遠隔地で管理が難しい物件等は状況に応じて売却しています。

- 自社運営の商業施設は**ニッケコルトンプラザ・ニッケパークタウン**の2施設
- 商業施設周辺ではスポーツ・介護・保育等、**地域密着型のサービス**を複合的に展開
- 各サービスを自社で運営する事で**付加価値を上げ収益性を向上**

売却実績

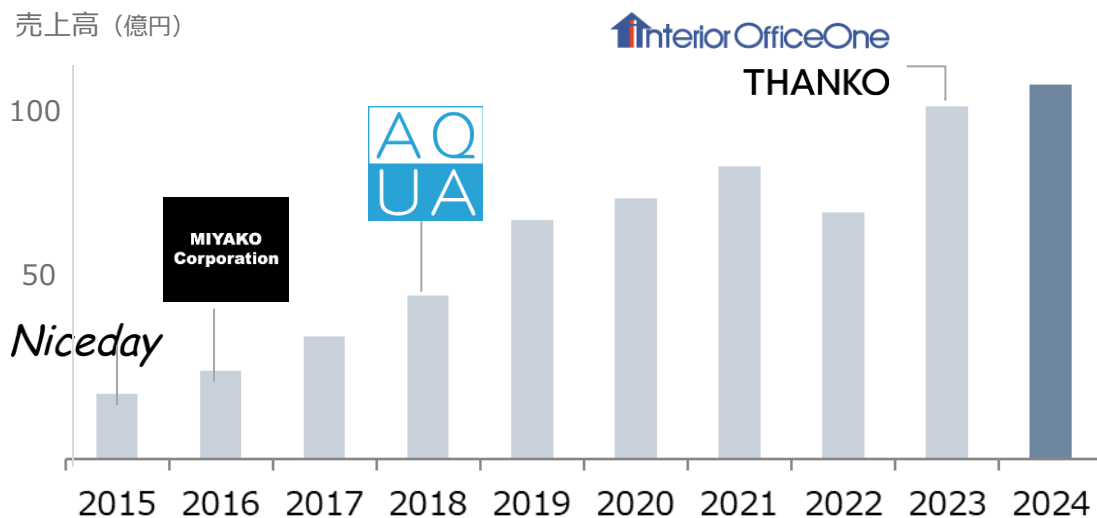
2019年 1件
 2023年 3件
 2024年 1件

生活流通事業の特色

EC関連販売の売上高が50%以上

生活流事業では様々な商品・サービスを扱っていますが、EC関連販売が多い会社の合計売上が半分以上を占めます。

EC関連販売が多い会社の合計売上高推移（概算）



EC関連販売が多い会社

- ミヤコ商事（2016年連結開始）
- サンコー（2023年連結開始）
- AQUA（2018年連結開始）
- インテリアオフィスワン（2023年連結開始）

ニッケグループで扱う主なEC関連商材



寝装品



家具



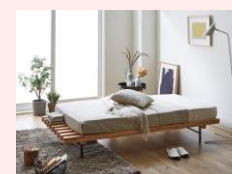
キッチン用品



生活家電



ネッククーラー



寝具（ベッド）

2023年にサンコーとインテリアオフィスワンがグループに加わり、EC販売の知見を有する人財やEC関連商材がさらに拡充

資本政策・株主還元方針



考え方

- ✓ 成長投資と安定的な株主還元のバランスを志向する。
- ✓ 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、中長期的な企業価値の向上の観点から積極的に実行する。

株主還元方針

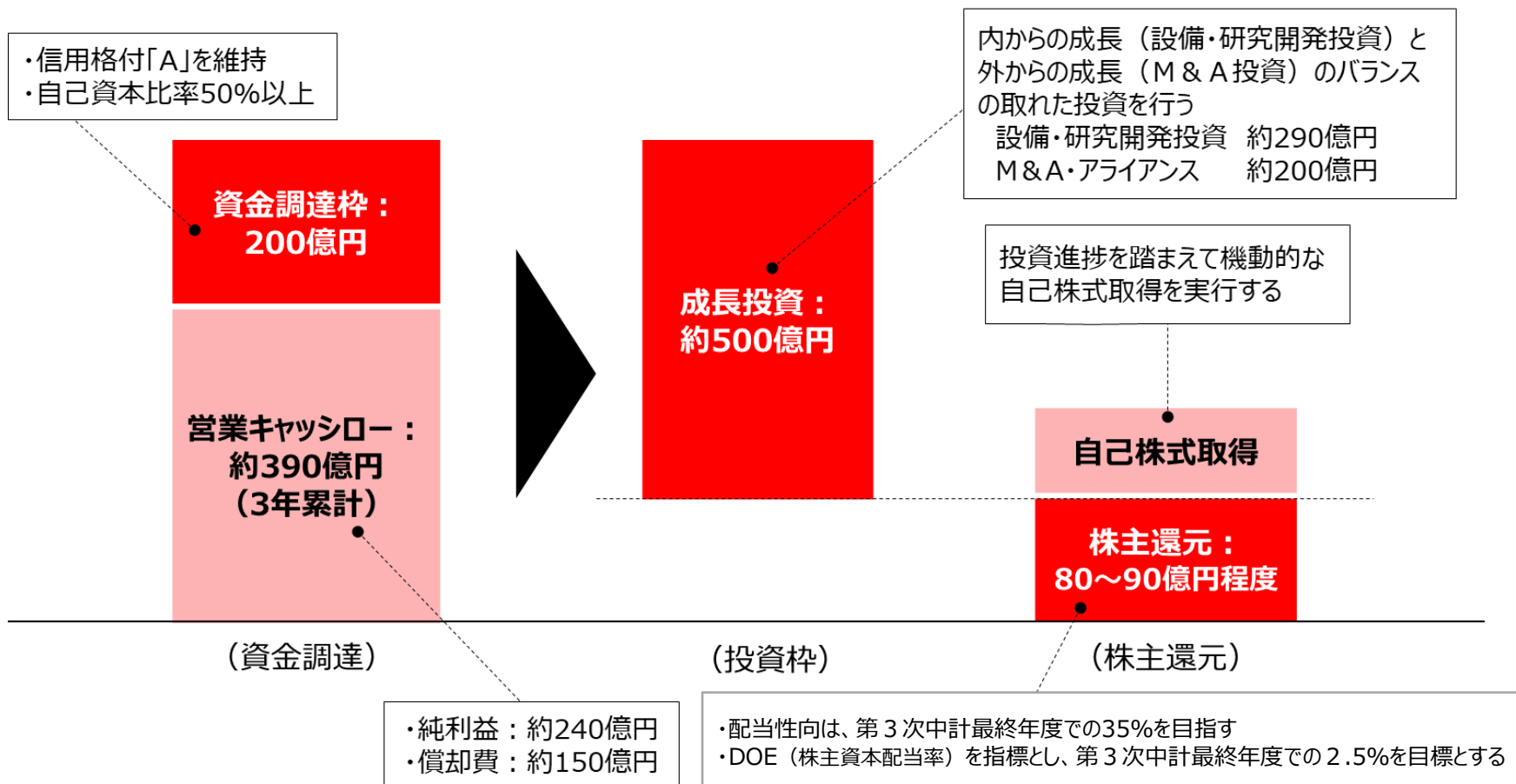
- ✓ **減配しない「累進配当」**を基本とする。
- ✓ 配当性向については、現行の 30%目安から順次切り上げ、**第3次中計最終年度での35%**を目指す。
- ✓ D O E（株主資本配当率）を指標とし、**第3次中計最終年度での2.5%**を目標とする。
- ✓ 投資の進捗も鑑みて機動的な自己株式取得を行い、総合的な株主還元を充実させる。

キャッシュ・アロケーション (第3次中計期間)



成長投資と財務投資のバランス

財務健全性を維持しつつ必要な資金調達を行い、成長投資と株主還元を拡大していく。



ニッケグループのマテリアリティ



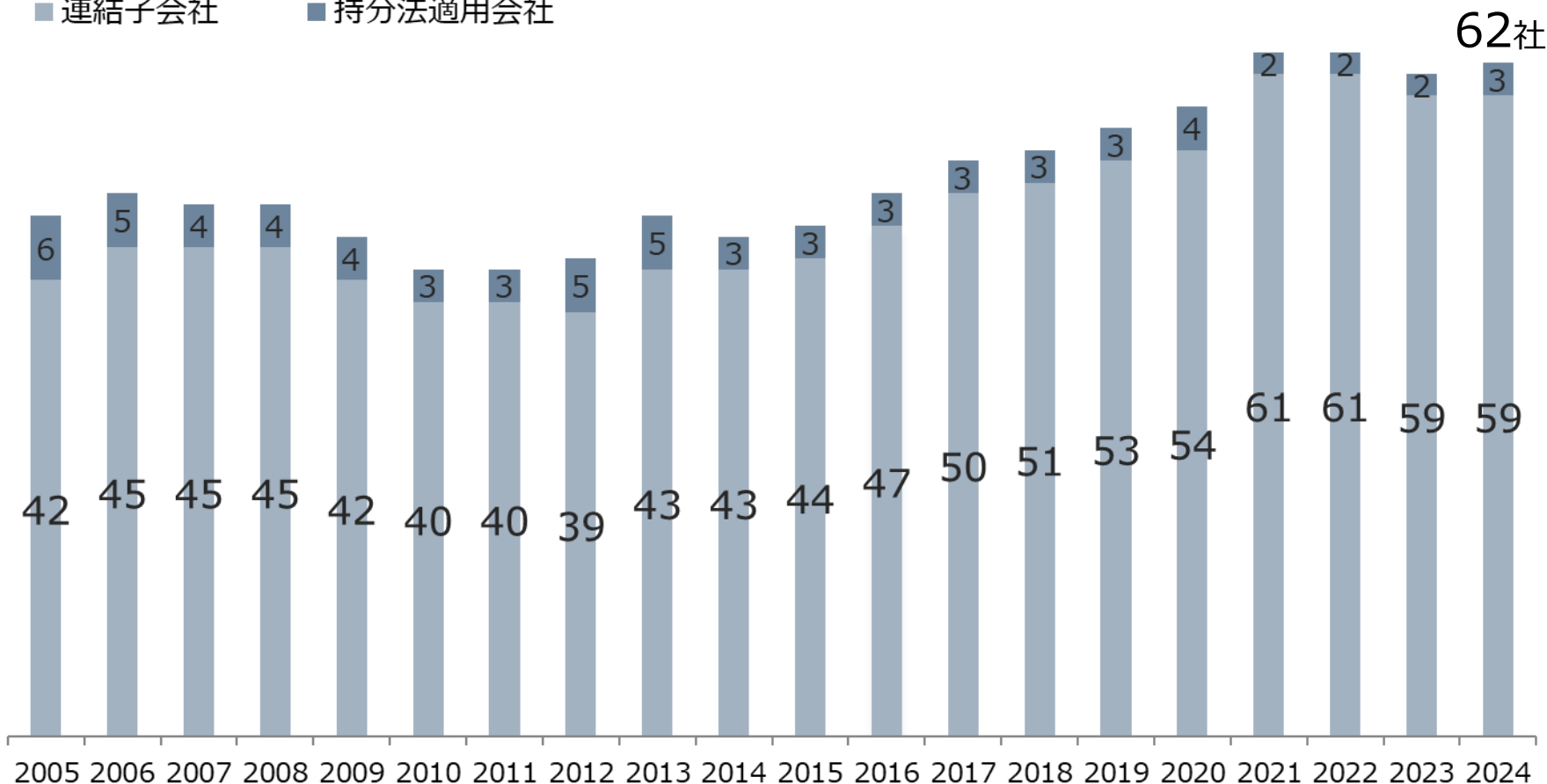
ニッケグループでは4つのマテリアリティを特定し、各々の対応方針を定めた上で事業を推進していきます。

社会的な課題やニーズ	マテリアリティ	対応方針	関連するSDGs
<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>繊維の技術を活用し、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を開発し、人々の健康とQOLの向上に貢献する。</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<p>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。</p> <p>原材料の産地や品質を特定できるしく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。</p> <p>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。</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>太陽光発電を通じ再生可能なグリーンエネルギーを提供する。</p> <p>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。</p> <p>各事業において省エネルギー施策を推進する。</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<p>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。</p> <p>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、障がいの有無等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。</p> <p>広く人財を求め、多様な「知」を集集して事業にイノベーションをもたらす。</p> <p>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）。</p>	

ニッケグループ連結会社数推移



■ 連結子会社 ■ 持分法適用会社

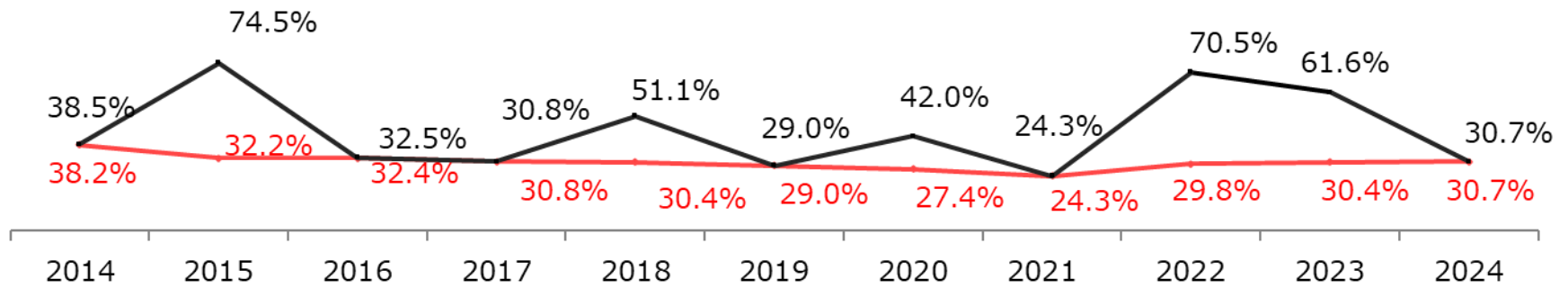


※各年11月末時点でのニッケグループ会社数

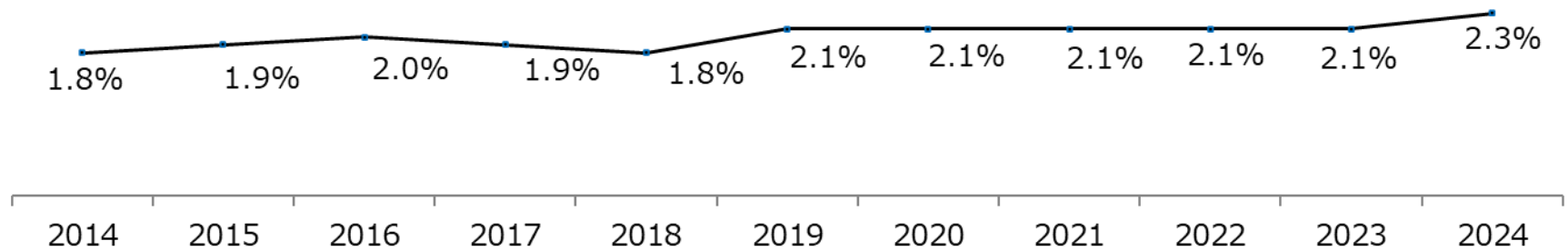
配当指標



— 配当性向 — 総還元性向



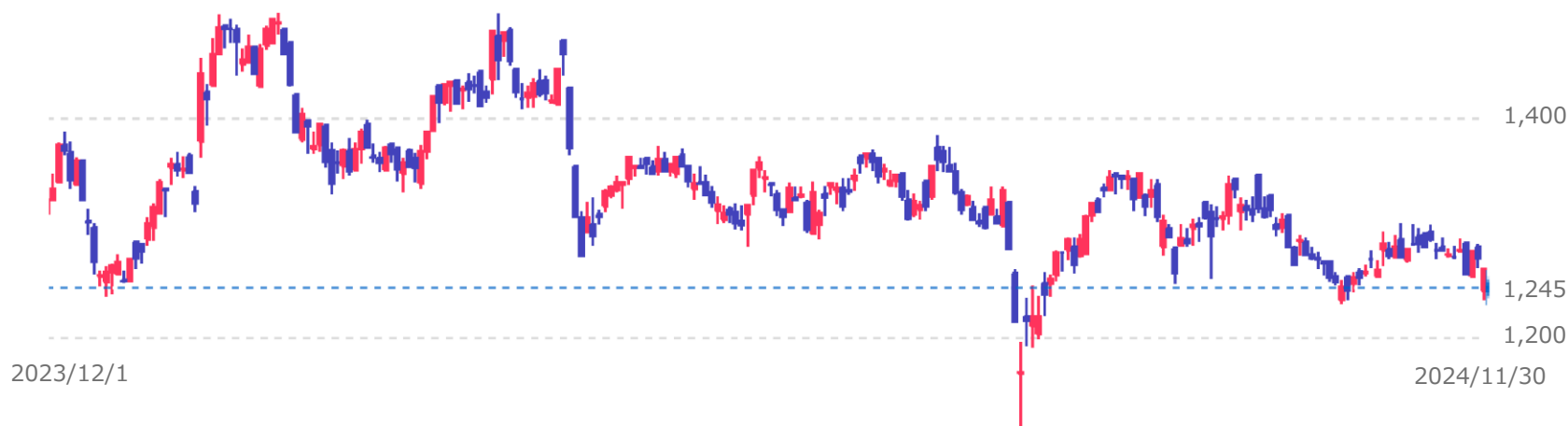
— 株主資本配当率 (DOE)



株価チャート 期間：2023/12/1～2024/11/30（直近1年）

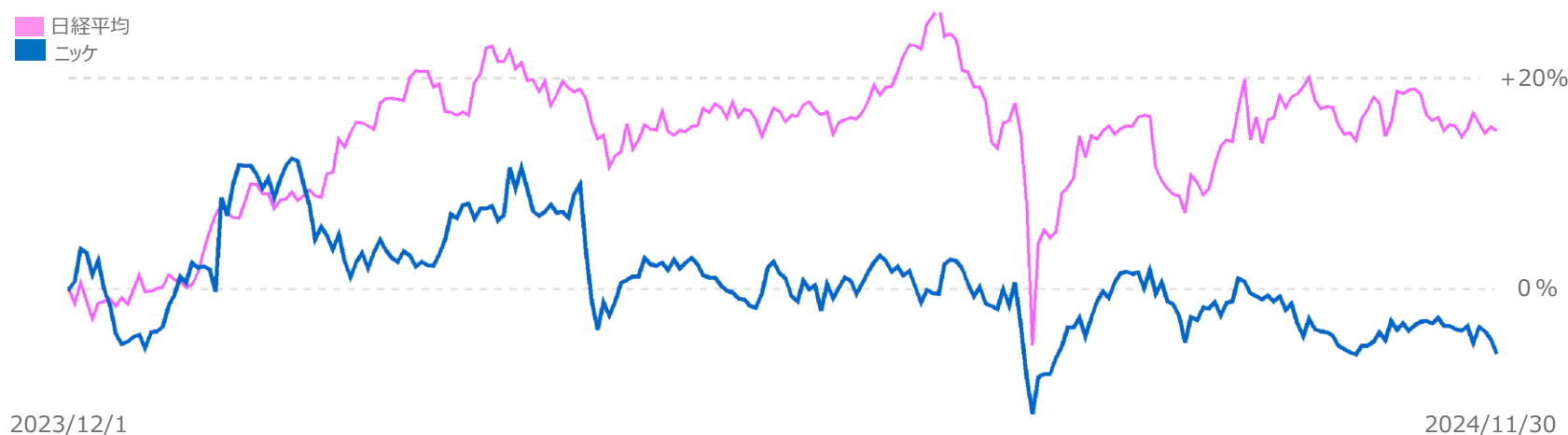


当社株価チャート



日経平均比較チャート

■ 日経平均
■ ニッケ



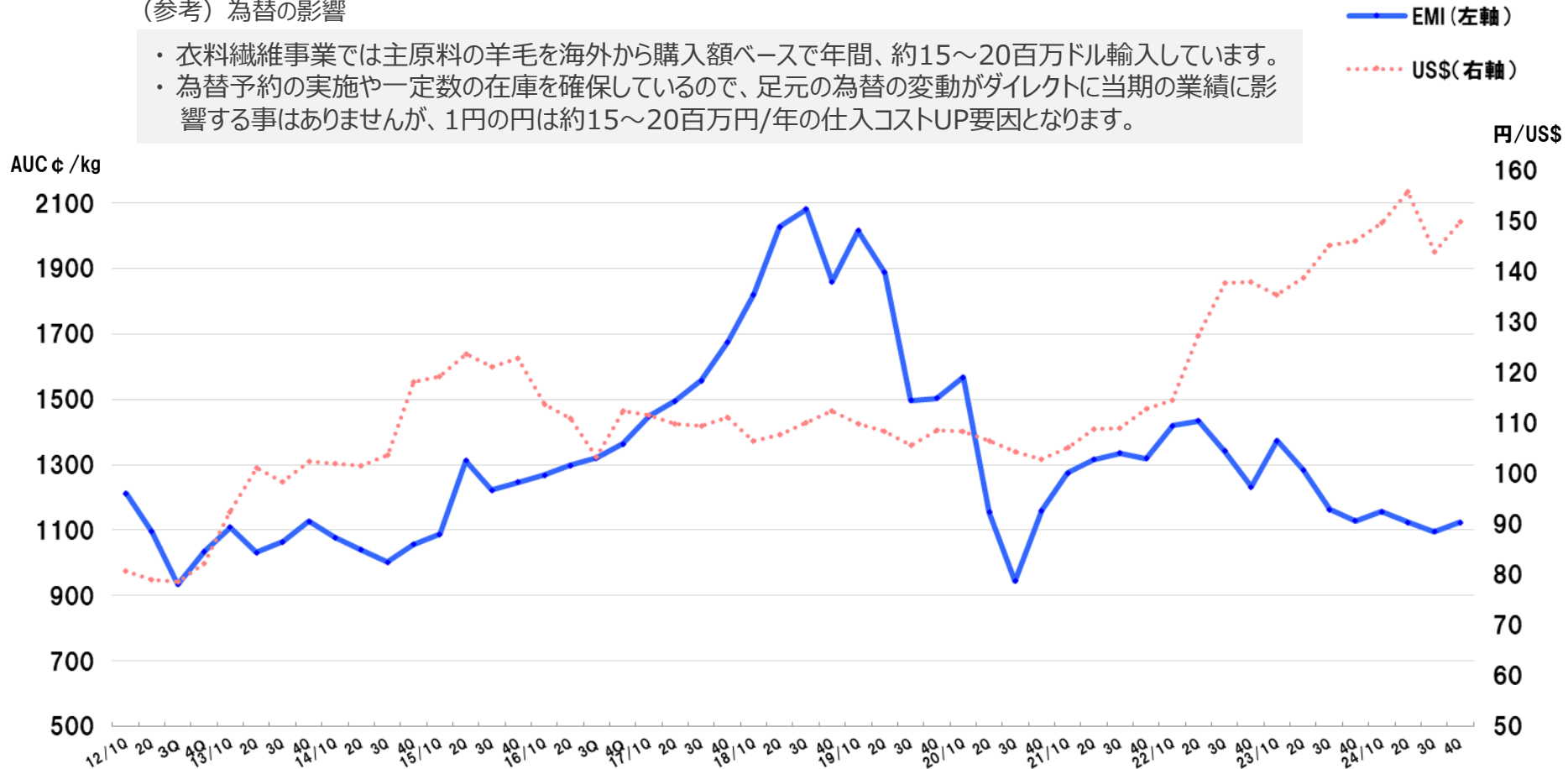
※羊毛原料相場・為替相場の推移



EMI（豪州羊毛東部市場価格指標）推移

(参考) 為替の影響

- ・ 衣料繊維事業では主原料の羊毛を海外から購入額ベースで年間、約15～20百万ドル輸入しています。
- ・ 為替予約の実施や一定数の在庫を確保しているため、足元の為替の変動がダイレクトに当期の業績に影響する事はありませんが、1円の円は約15～20百万円/年の仕入コストUP要因となります。





本資料の取り扱いについて

本資料中の業績予想、見通しおよび事業計画に関する記述等は、本決算発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、記載された将来の業績を保証するものではありません。