

2024年11月6日

# 個人投資家向け 会社説明会

東京証券取引所 プライム市場  
証券コード：3201

## ニッケ（日本毛織株式会社）

当社は2026年に創業130周年を迎えます。



ニッケグループ代表  
日本毛織株式会社  
代表取締役社長

ながおか ゆたか  
**長岡 豊**



日本毛織株式会社  
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**



# I ニッケグループについて

II ニッケグループの戦略について

III 業績見通し

IV 質疑応答

通称社名	ニッケ
社名	日本毛織株式会社
市場区分	東証プライム市場 (証券コード：3201)
本社	〒541-0048 大阪府中央区瓦町3丁目 3-10
設立	1896年12月3日
資本金	64億65百万円
従業員数	連結：4,159人 単体：487人 ※2023年11月30日現在

## 経営理念

“人と地球に「やさしく、あったかい」  
企業グループとして、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。”

- ・未開の分野に目を向け、「高機能商品」「地域No.1サービス」  
の開発と提供へ挑戦し、みらい生活創造企業を目指します。



創業者 川西清兵衛

## ニッケを理解する4つのポイント

### 1 強固な財務基盤と安定した利益

自己資本比率

**68.1%**  
(実質無借金経営)

営業利益率

**9.7%**

長期発行体格付 (株式会社日本格付研究所)

**A** (格付の見通し: 安定的)

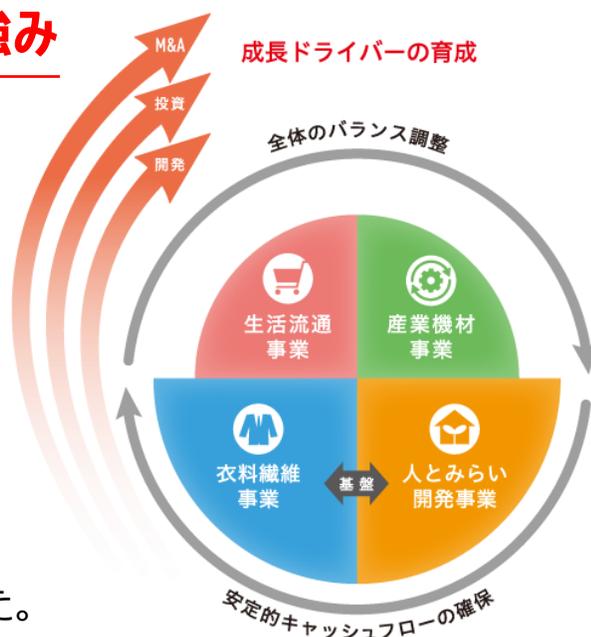
ROE

**7.0%**

(2023年11月期)

### 2 4事業体制の強み

不動産開発事業とユニフォーム事業で安定的なキャッシュフローを創出し、成長事業に投資を行うビジネスモデルにより、コロナ禍の厳しい経営環境においても、営業利益は過去最高値を更新することができました。



### 3 成長戦略としてのM&A

当社の既存事業と親和性が高く、相乗効果（シナジー）が見込まれる企業を狙いとして、**M&Aを積極的に推進**しています。他方、収益性や事業リスクを勘案し、撤退や売却をする等、**事業環境に応じて臨機応変にポートフォリオ改革を実施**しています。

M&A実績件数  
2017～2024年

買収

譲渡

**12件**

**3件**

### 4 安定的な配当政策・株主優待制度

第一次オイルショック後の深刻な不況により赤字決算に陥った1974年から構造改革に取り組み、**1976年以降50年近く減配しておりません**※。また、成長投資を優先しつつも、その進捗状況に応じ機動的な**自己株式取得**を行い株主還元に努めています。更に、当社グループの取扱品等を優待価格でご購入いただける**株主優待制度**を設けております。

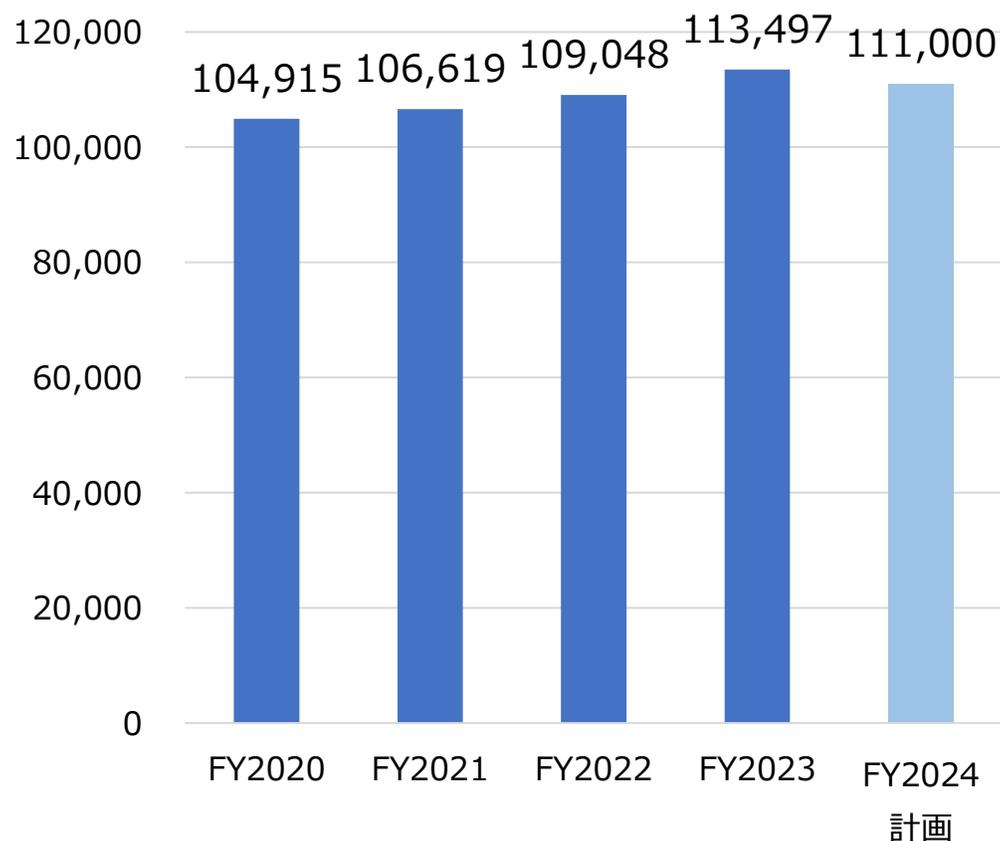
※創立周年特別配当金を除く

## 連結業績の推移

- 売上高は、コロナ禍においても継続的なM&Aにより着実に成長
- 営業利益は、2022年度・2023年度と2年連続で過去最高益を更新

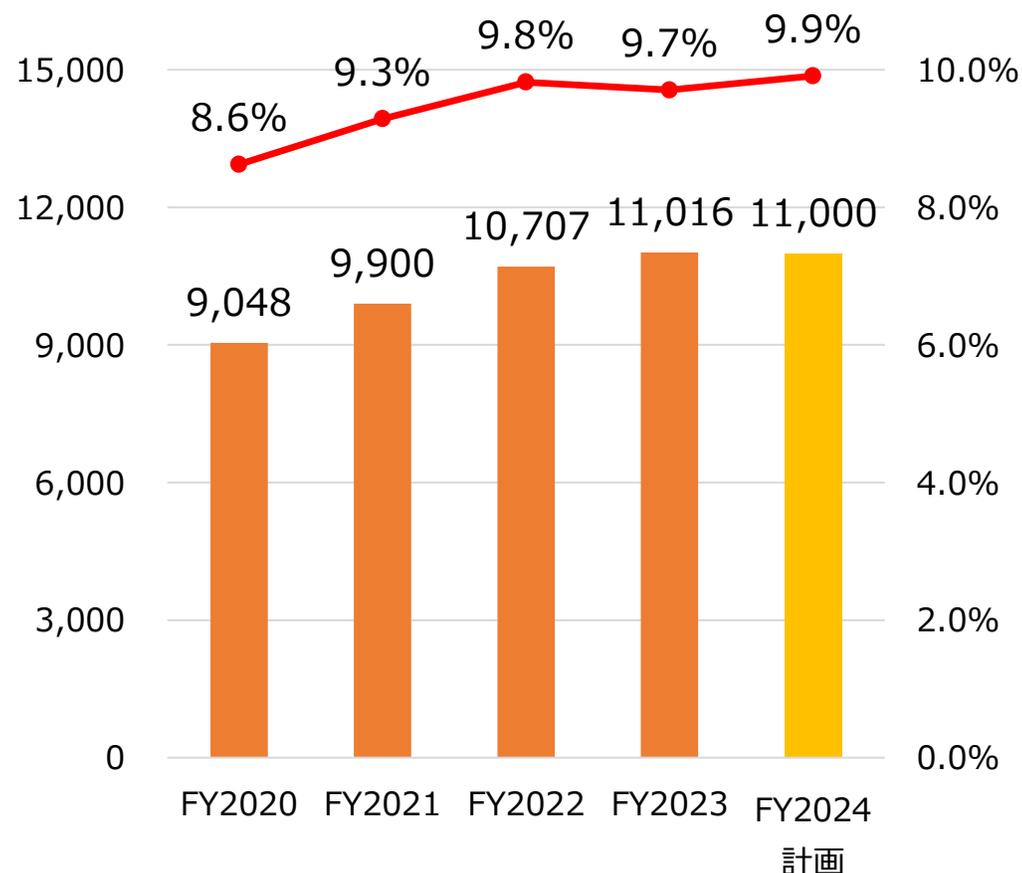
### <売上高>

(単位：百万円)



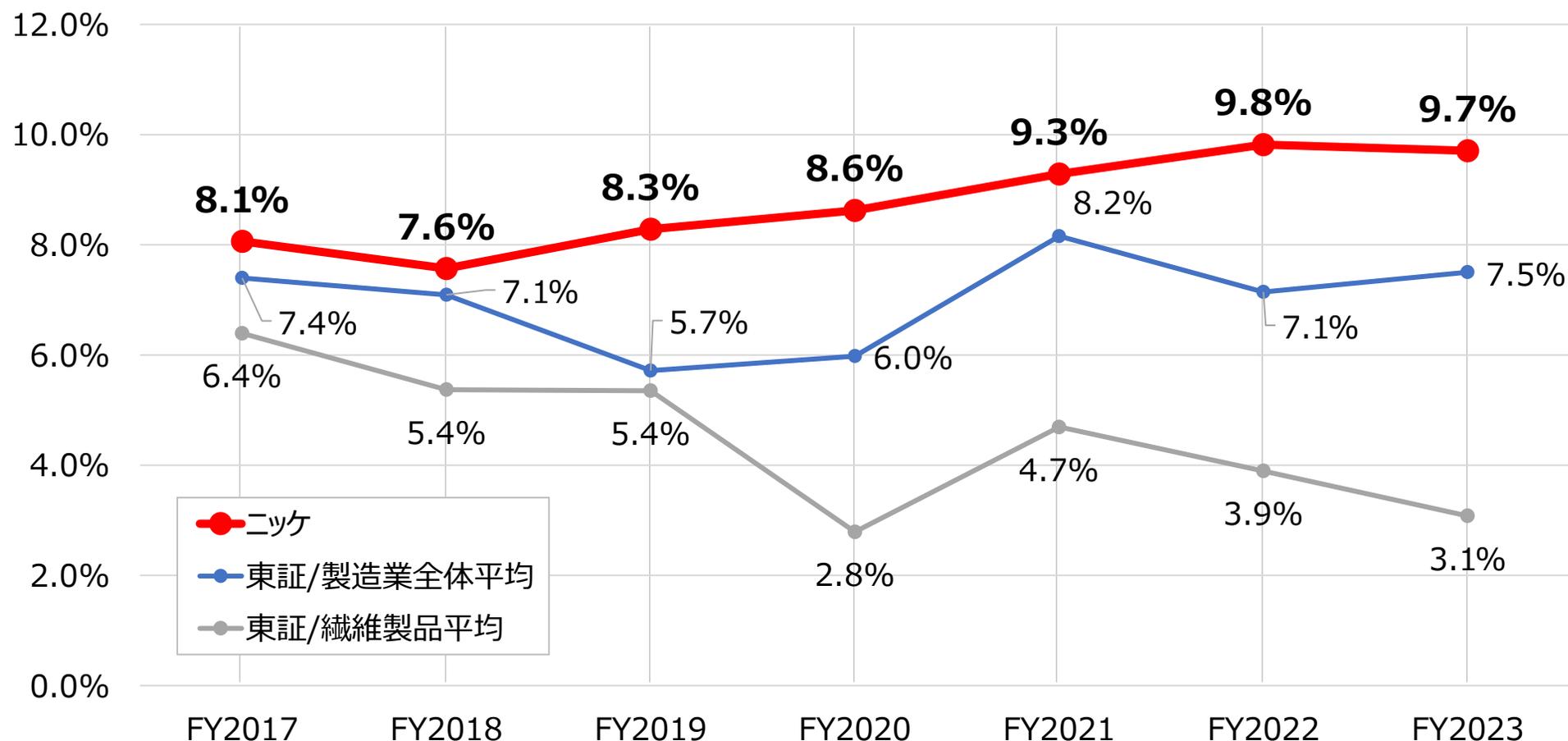
### <営業利益・営業利益率>

(単位：百万円)



## 連結営業利益率の推移

- 東証の製造業全体平均を上回る営業利益率を安定的に計上

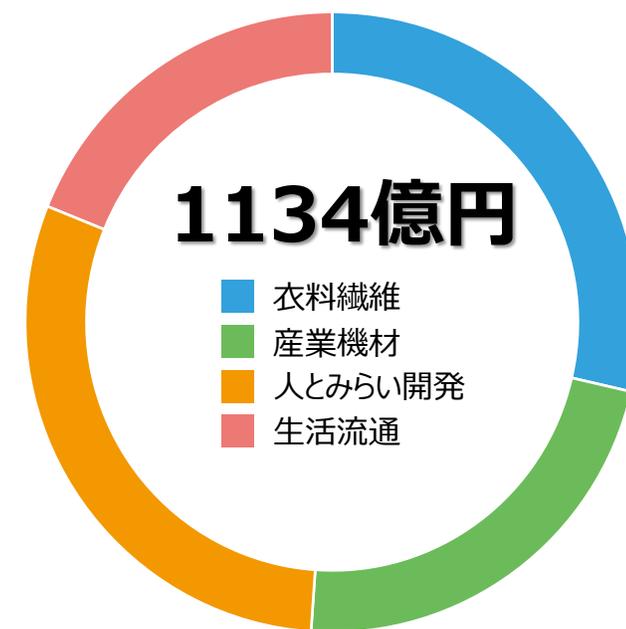
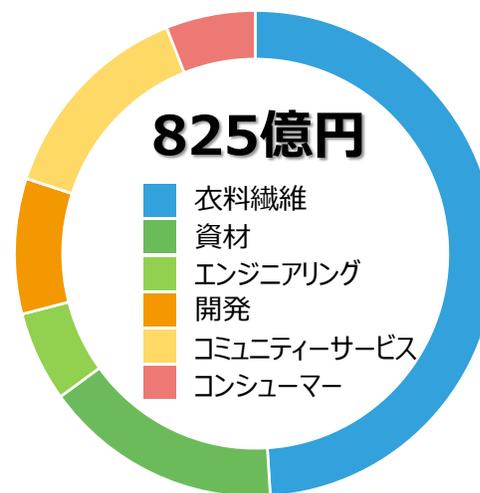


※東京証券取引所「決算短信集計結果」(<https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/index.html>) より当社作成。

## 事業ポートフォリオの不断の変革

- オイルショック以後の深刻な不況を受け、ニッケは事業構造改革に着手
- M&Aも活用した新規事業への取り組みと不採算事業からの撤退により現在は4事業体制となり、連結売上高は1999年度からの四半世紀で2倍の水準に成長

(円内の数値は連結売上高)



**FY1983**  
(単一セグメント)

**FY1999**  
(2セグメント)

**FY2009**  
(6セグメント)

**FY2023**  
(4セグメント)

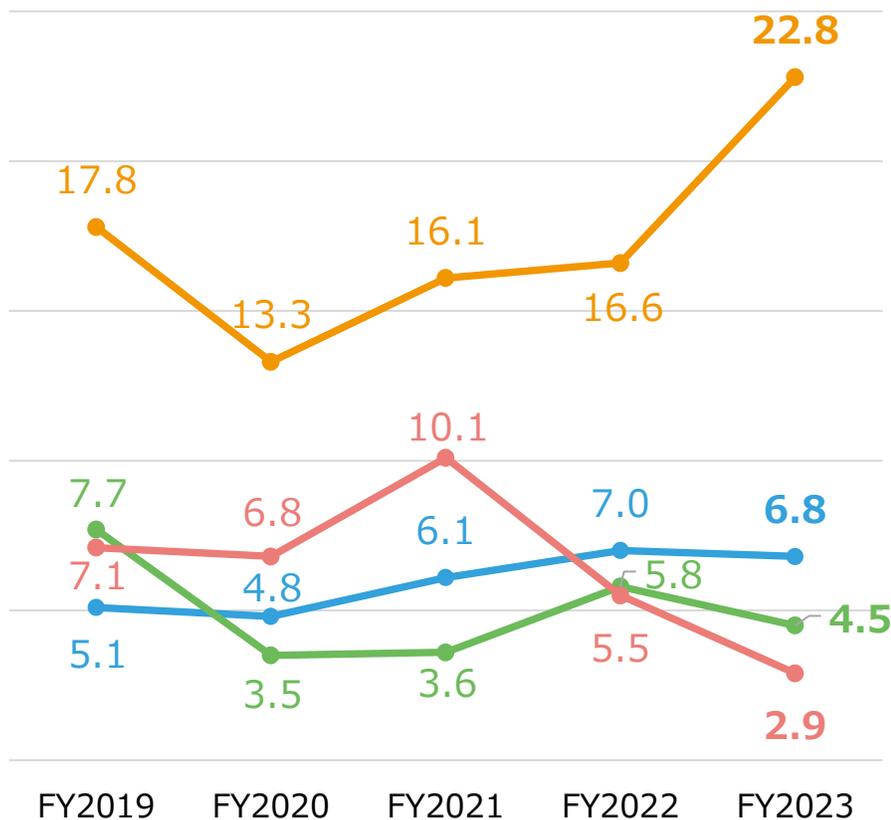
## 事業ポートフォリオの不断の改革

● ROIC（目標：8%）を経営指標として不断のポートフォリオ改革に取り組む

### <セグメント別ROIC>

（単位：%）

● 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



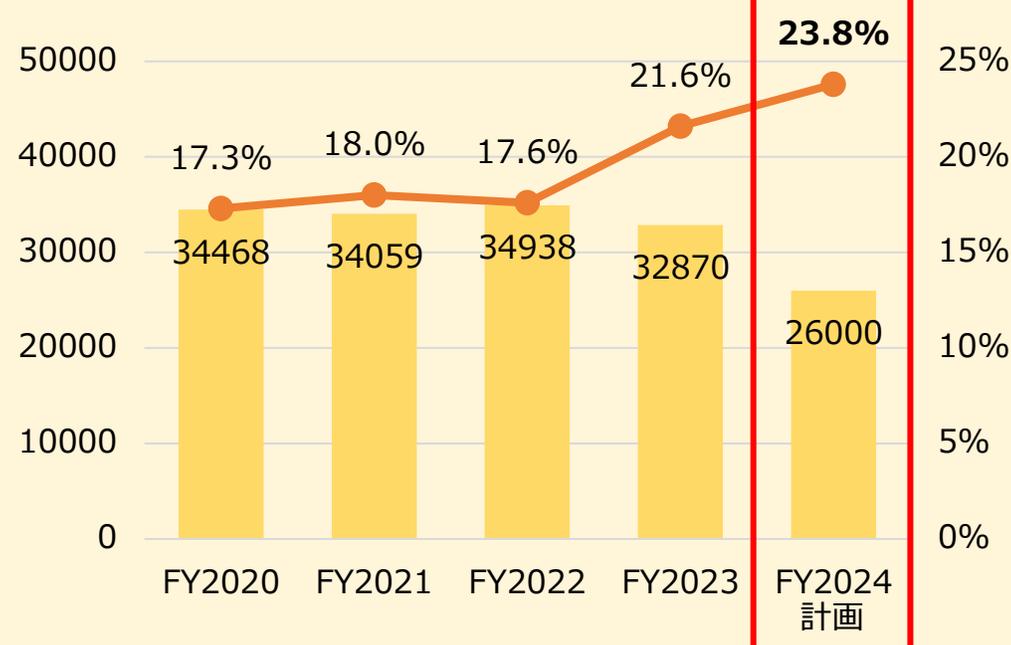
### ■ ポートフォリオ改革の取り組み例 （人とみらい開発事業）

収益性と事業リスクを考慮し、2024年度から人とみらい開発事業の通信・新規サービス分野を縮小。売上高は減収となるも、営業利益率は改善を見込む。

（単位：百万円）

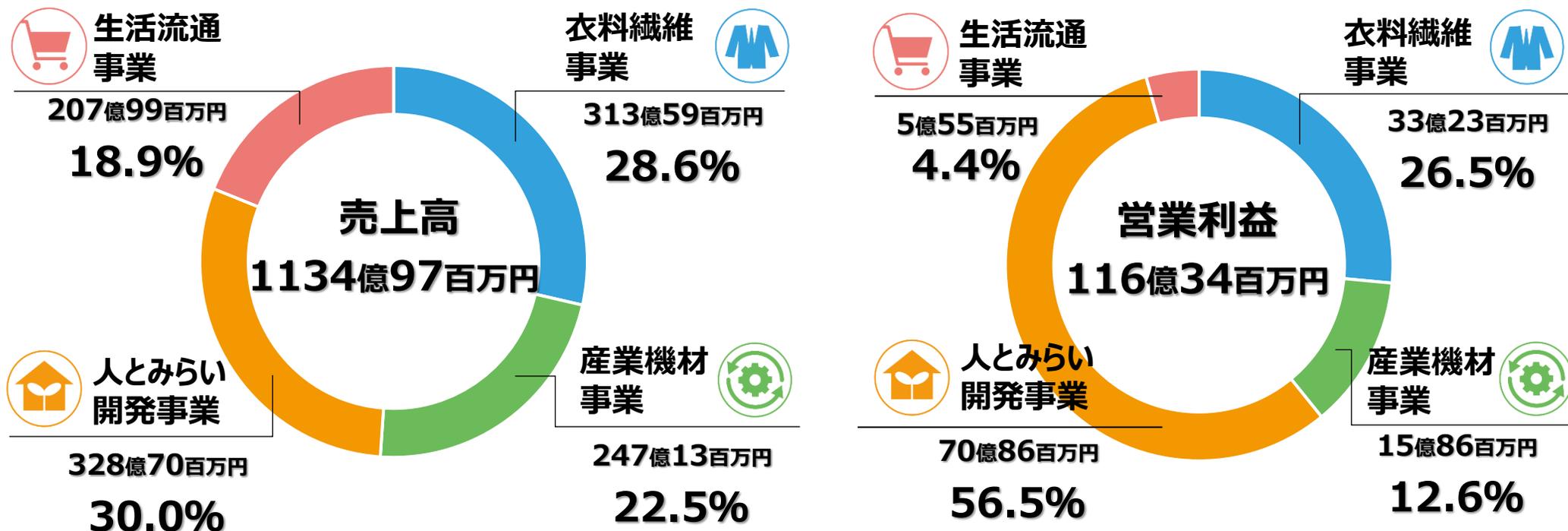
売上高 ● 営業利益率

（単位：%）



## セグメント別売上高・営業利益構成比

- 2023年11月期連結売上高は、4事業がバランスよく構成
- 連結営業利益は、「人とみらい開発事業」と「衣料繊維事業」の利益貢献が大きいですが、コロナ禍においては巣ごもり需要によってECが好調であった「生活流通事業」が利益貢献するなど、外部環境の変化に対して補完力が働く構造



※ 2023年11月期

※ 売上高構成比および営業利益構成比は、「その他・調整部門」を除く

## 学生服生地の「ニッチTOP」。生産性向上へのたゆまぬ取り組みにより高い収益性を実現

- ✓ デフレ下での価格競争から脱却し、ハイブランド向けを除く一般衣料用テキスタイル・糸（ヤーン）の販売を縮小  
学生服や鉄道・航空会社・官公庁向け制服などのユニフォーム事業に注力
- ✓ 工場等の集約、および省エネ、省人、自動化投資により生産性を向上

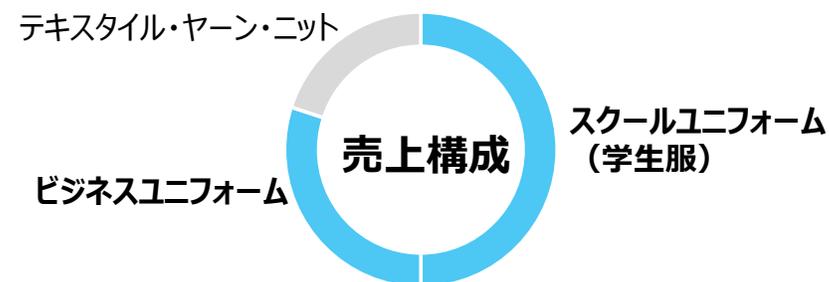


中学校・高校の  
学生服生地シェア  
**50～60%程度**  
(当社調べ)



一般衣料用は  
ハイブランド向けに注力  
(写真は加古川市ふるさと納税返礼品)

## 売上の約80%がユニフォーム関連



## セグメント利益率は大幅に改善



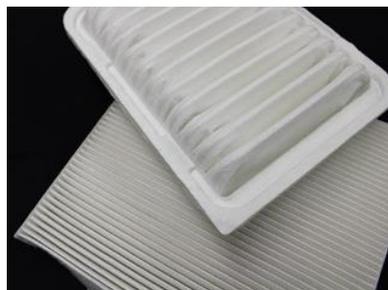
## 成長を期待する不織布事業の担い手

### 不織布 / ニッチ市場での攻めの戦略

2025年5月にカンキョーテクノ、8月に呉羽テックをそれぞれ東洋紡エムシーから買収。



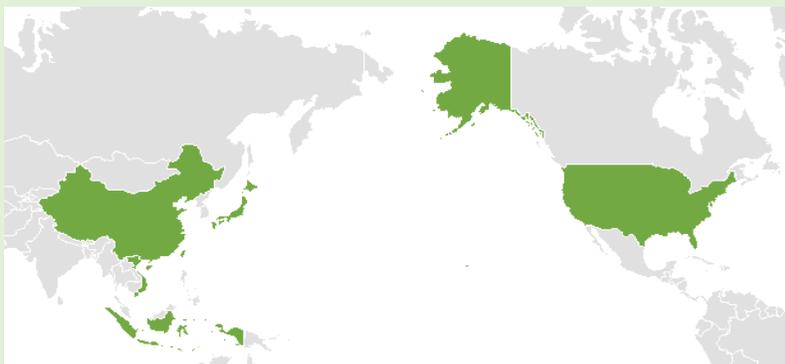
環境用高性能フィルター  
(エフアンドエイノンウーブンズ)



自動車用エアフィルター  
(呉羽テック)

### <グローバル拠点の活用>

呉羽テックがグループに加わり、アジア・米国の製造・販売拠点が拡充。よりグローバルな顧客ニーズに対応が可能に。



### 生活関連

皆さまの身近な製品にもニッケグループの製品が使われています。

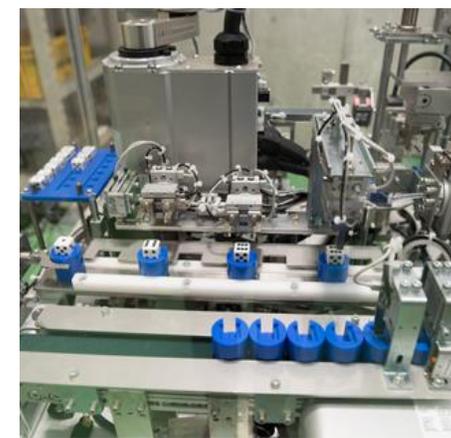


バドミントンガット  
(GOSEN)



ピアノ ハンマーフェルト  
(エフアンドエイノンウーブンズ)

### FA (ファクトリーオートメーション) 関連



FA装置 (ニッケ機械製作所)

## ニッケグループの成長を支える安定した利益とキャッシュフローの源泉

### 自社運営の商業施設

ニッケコルトンプラザ  
(千葉県市川市)



敷地面積：約43,000坪  
店舗面積：71,000㎡

ニッケパークタウン  
(兵庫県加古川市)



敷地面積：約22,100坪  
店舗面積：42,000㎡

### 地域密着型サービスを複合的に展開

商業施設周辺では、スポーツ・介護・保育等、地域密着型サービスを複合的に展開しております。



### 保有不動産の再開発

資産価値と収益性の向上を進める



新ニッケ東京ビル（仮称）



ニッケ神戸本店ビル



旧ニッケ弥富工場

中古車オークション会場

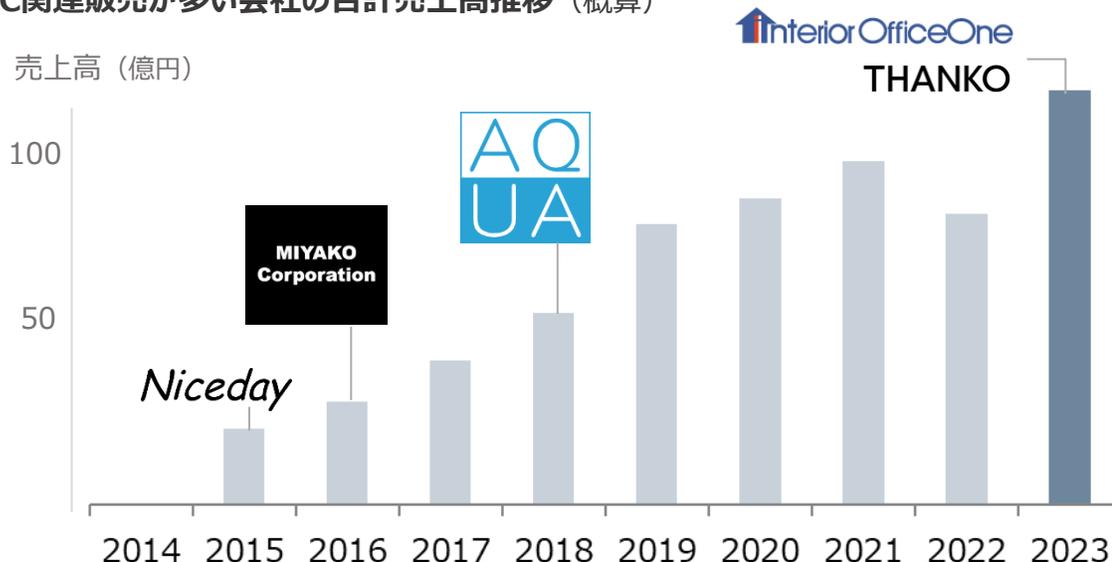


旧フジコー伊丹工場

開発検討着手

## EC市場での成長を目指し、特徴ある生活関連商品を取り扱う企業をM&Aでグループ化

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 (家具卸売)
- AQUA (生活雑貨、家電販売)
- サンコー (アイデア家電販売)
- インテリアオフィスワン (ベッド、寝具販売)

※ 2015年にグループに加わった (連結開始) 株式会社ナイスデイは 2022年に株式会社AQUAと合併



寝装品



家具



キッチン用品



生活家電

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、商材とEC販売の知見を有する人財がさらに充実しました。



ネッククーラー



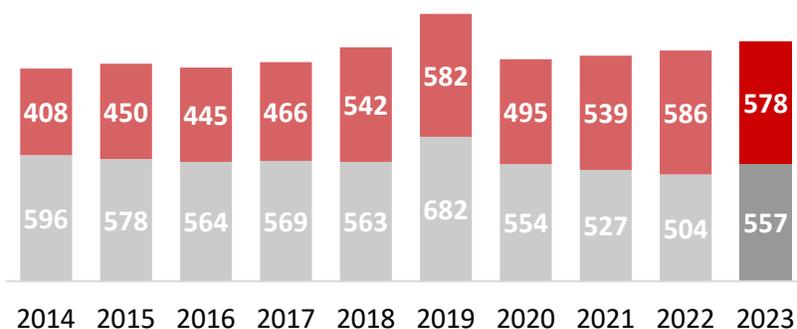
電動ベッド

## M&A投資

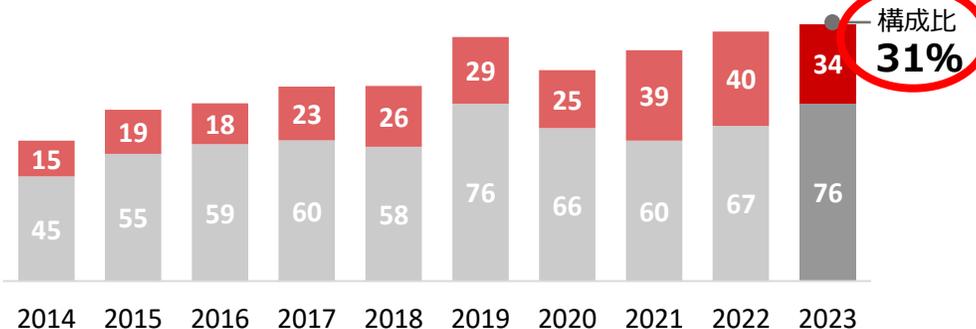
- M&Aによる業績への寄与は2023年営業利益ベースで全体の約31%
- ROIC目標を8%（最低5%）とし適正価格での買収に取り組む

### <M&Aの業績への寄与>

売上高



営業利益



### M & A 戦略

#### ① 事業領域の拡大と合理化

- ・商品、サービスのラインナップやバリューチェーンを拡充する
- ・事業の統合等により経営を合理化する

#### ② 人財・資産の有効活用

- ・優秀な人財や不動産等を確保し有効に活用する

### これまでの主な実績

呉羽テック株式会社 2024年8月（不織布製造・販売）

株式会社カンキョーテック 2024年4月（集塵機器等の加工・販売）

Interior Office One 2023年6月（EC企画・開発・寝具販売）

KYOTO MEDICAL PLANNING 2019年4月（医療機器等の製造・販売）

(元) ミヤコ商事代表取締役社長

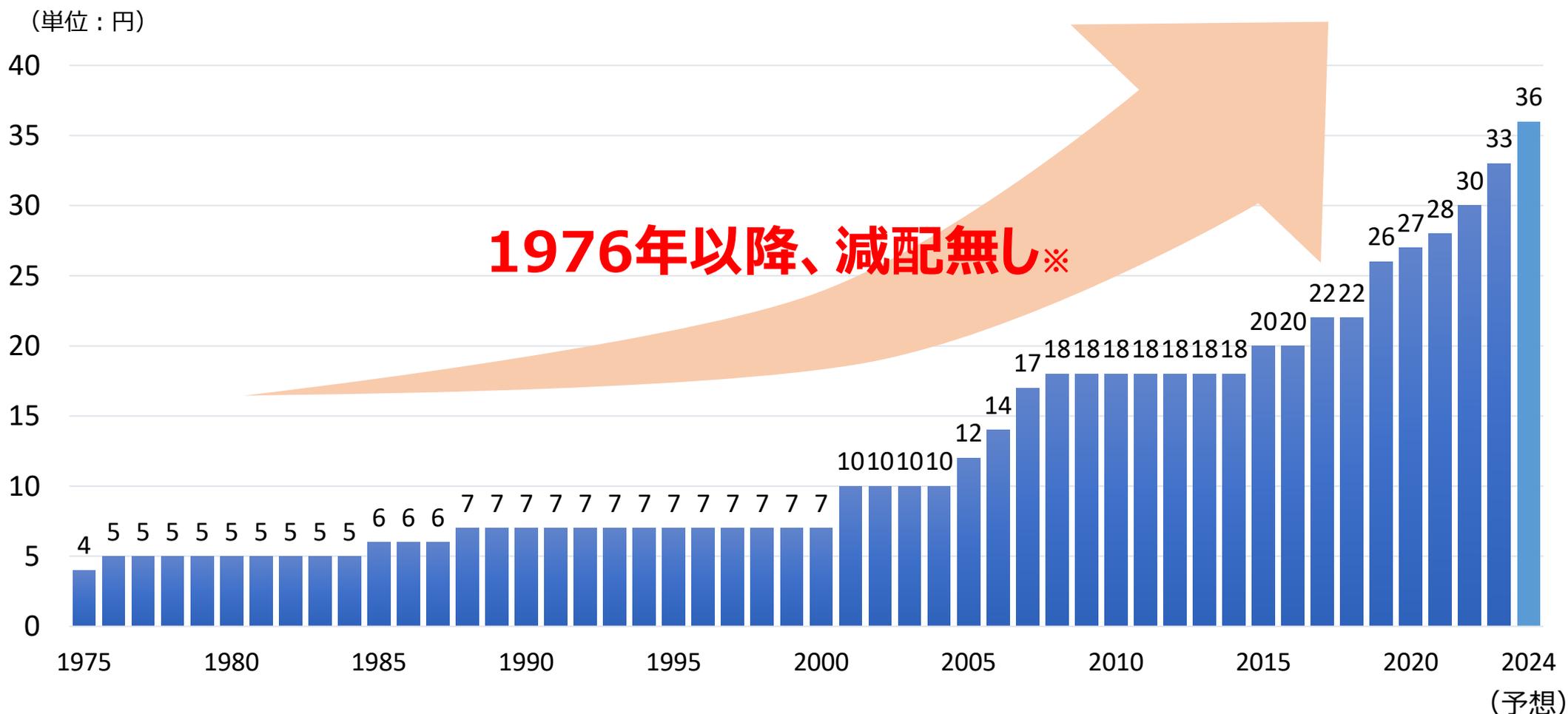
(現) 執行役員  
生活流通事業部長 藤井裕士

不織布・フェルトの総合メーカー  
株式会社フジオー  
2021年5月（不織布製造・販売）

2023年12月 アンビックと経営統合

## 安定的な配当

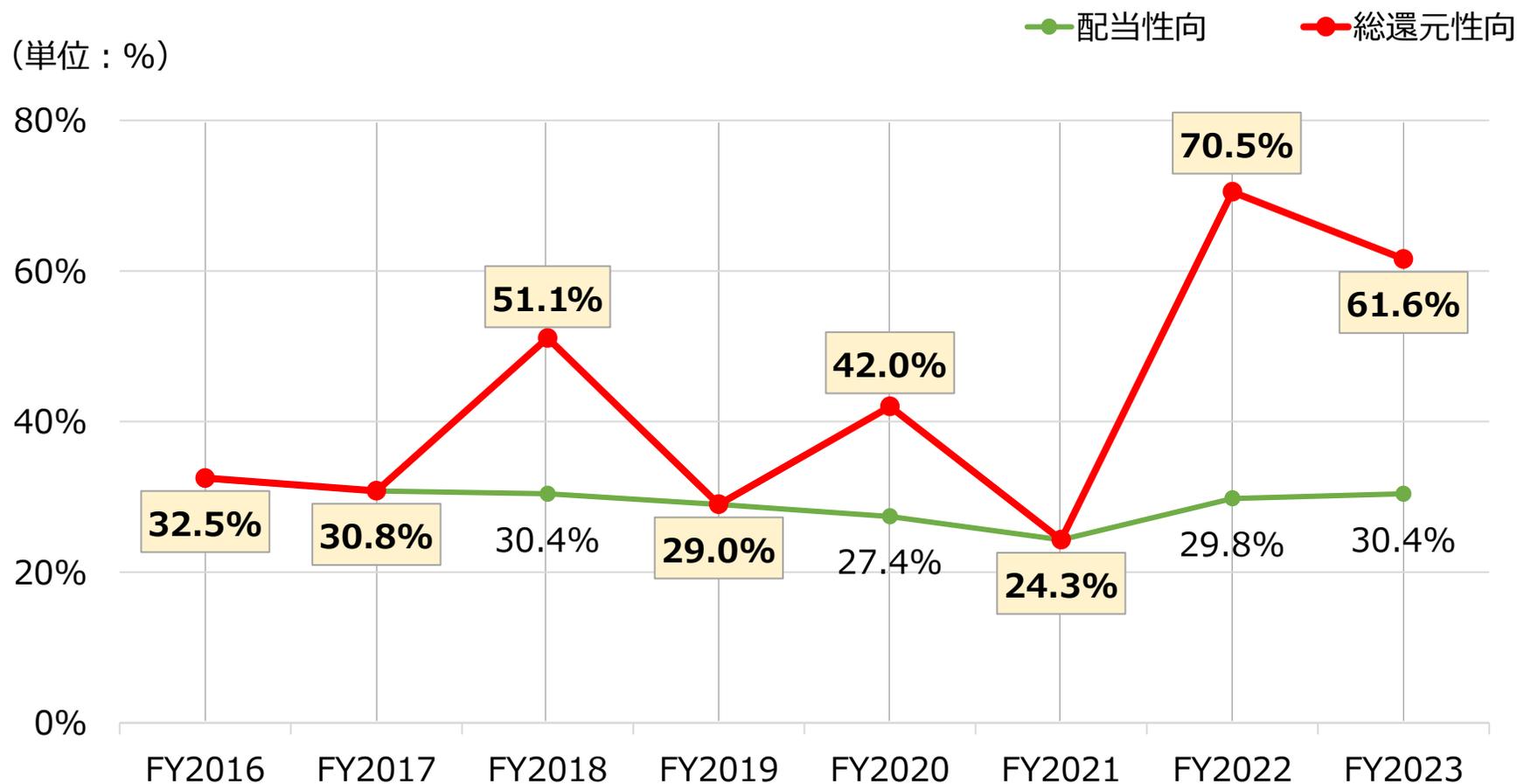
- 株主還元については経営の最重要課題の一つと位置付け、従来より安定配当を目標とし、50年近く減配せず



※1996年・2006年・2016年の創立周年記念配当は除く

## 配当性向推移、自己株式の取得・消却状況

- 投資の進捗に鑑み機動的な自己株式取得を行い、総合的な株主還元を充実



自己株式取得	—	—	100万株	—	100万株	—	300万株	183万株
自己株式消却	—	—	—	—	—	—	800万株	220万株

## 株主優待制度

- ニッケグループの寝装品・ニット製品・家電製品その他、食料品など多数の品ぞろえ



カシミア毛布（ニッケ商事）



メリノウール100%Tシャツ  
（ニッケ1896）



Mofua着る毛布（AQUA）

これ一台で、炊いてそのまま食べられる！  
おかずも同時に温められる  
2段式のどんぶり型炊飯器。



### THANKO サンコー

「面白くて役に立つ商品を社会に提供する」をミッションに、年間約100種類の製品を企画・開発・製造・販売するメーカー。BtoCだけでなくBtoB商品も展開し、東京・秋葉原の実店舗のほかEC通販サイトも運営するなど、多角的な事業展開を行っています。

どんぶり型炊飯器（サンコー）



ニッケオリジナルキャラクター  
「う～るん」



食料品

## 株主優待制度

- 株主様の日頃からのご支援に感謝するとともに、多くの皆様に当社の魅力をご理解いただくことを目的に株主優待制度を実施

保有株式数	優待内容
100株以上	株主優待カタログによる特別価格販売
1,000株以上	+ 割引券3,000円分 (株主優待カタログで利用可)
3,000株以上	+ 割引券5,000円分 (株主優待カタログで利用可)
5,000株以上	+ 割引券7,000円分 (株主優待カタログで利用可)
10,000株以上	+ 割引券15,000円分 (株主優待カタログで利用可)

+ オリジナル  
QUOカード  
1,000円分

※ 株主優待を受けるためには、**保有株式数を継続して1年以上保有する必要があります。**  
(同一株主番号で、5月末日及び11月末日の当社株主名簿に3回以上連続で記載・記録)

*I* ニッケグループについて

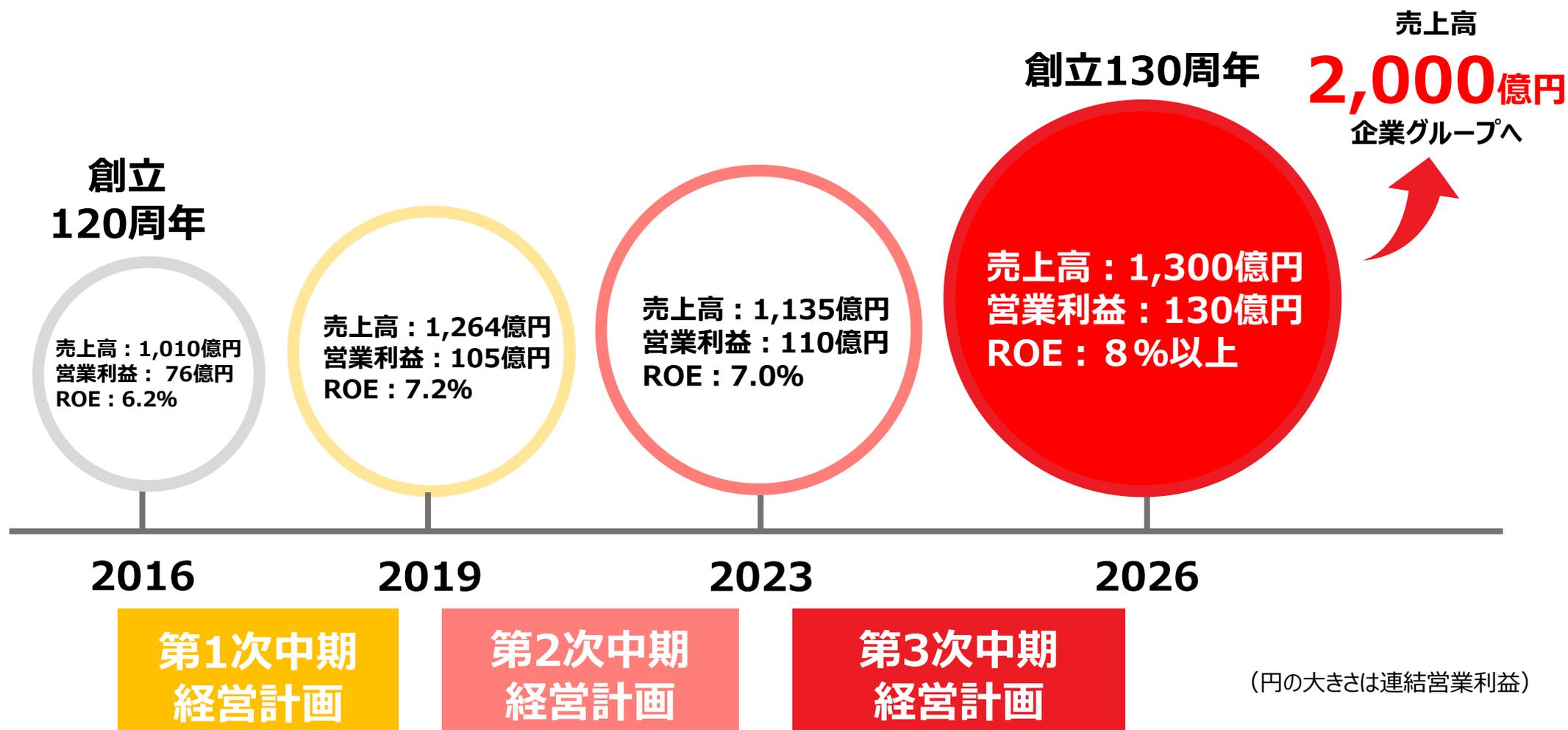
## **II ニッケグループの戦略について**

*III* 業績見通し

*IV* 質疑応答

### 中長期ビジョン「RN（リニューアル・ニッケ）130ビジョン」

- 2016年に策定した中長期ビジョンに基づき売上高、営業利益、ROEは着実に向上。最終年度の2026年の目標値達成を目指す



### 第3次中計経営計画（2024～2026年度）

	FY2023	FY2024	FY2025	FY2026	3か年成長率 (FY2023対比)
売上高	1,135億円	1,100億円	1,200億円	1,300億円	114.5%
営業利益	110億円	110億円	120億円	130億円	118.0%
営業利益率	9.7%	9.9%	10%	10%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	76億円	77億円	78億円	88億円	115.1%
ROE	7.0%			8%目標	

#### <事業戦略>

- 成長事業や新規事業、合理化（省エネ・省人・自動化）への資源の重点配分
- 海外ビジネスの拡大

## 不織布・フェルト事業の拡大

### <ターゲット市場・事業戦略>

- ニッケグループがターゲットとする不織布・フェルト市場は**厚手の不織布市場**（**自動車・環境関連等の工業用資材分野**）を主なターゲット領域とする。
- 展開する領域を徹底的に選別し、**汎用衛生材には過度に手を出さない**。

### 不織布・フェルト市場

衛生材  
(不織布マスクなど)

#### ターゲット市場



ゴミ集塵機用フィルター



古着反毛



自動車用内装資材

#### 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

## 不織布・フェルト事業の拡大

### <競争優位性・今後の展望>

#### ■ 不織布の国内市場規模と売上シェア

不織布全体 推定約2,000億円 (2023年度)

うち、ニードルパンチ式 約450億円  
ケミカルボンド式 約120億円

**約570億円**

※市場規模 生産量×製法シェアにより算出

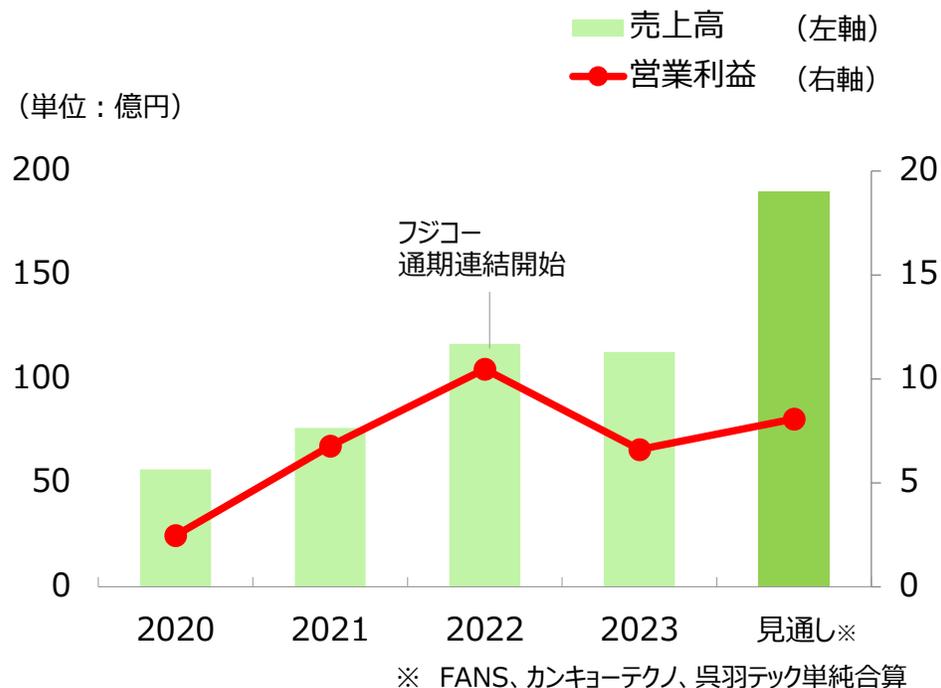
#### <ニードルパンチ式・ケミカルボンド式の売上シェア (推定) >

順位	企業名	売上高
1位	A社	265億円
2位	FANS※ + 呉羽テック	200億円
3位	B社	133億円

**合計 約200億円  
国内第2位に浮上**

※アンビックとフジコーは2023年12月1日付で経営統合し、  
エフアンドエイノンウーブンズ (FANS) に商号変更

#### ■ ニッケグループの不織布・フェルト事業規模



今後は買収した企業の工場の更新等を通して生産体制の効率化を進め、利益率を現状の5%から**8%程度**に高める

## 海外成長最大化の取り組み

### <国内製造ラインの高効率化>

**国内一貫生産体制**の強みを強化するため、デジタル技術の活用や、省人・省エネ設備投資を行い、一層の高効率化を実現。



### <海外販売の強化>

海外アパレル市場（特に欧州・アジア）における**ハイブランド向けのテキスタイル生地販売**を強化。

- 展示会出展等プロモーション強化による**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

- ニッケ特有の製法（技術）による生地の**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



環境配慮型の革新紡績糸「Breeza®」の設備を増設。  
従来品に比べ、CO<sub>2</sub>換算で約55%を削減します。

### 成長戦略・財務戦略

#### 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。

#### 成長投資枠

#### 約500億円（3年累計）

- ・内からの成長（設備・研究開発投資）と外からの成長（M & A投資）のバランスの取れた投資を行う。

内訳）設備・研究開発投資：290億円  
M & A投資：200億円

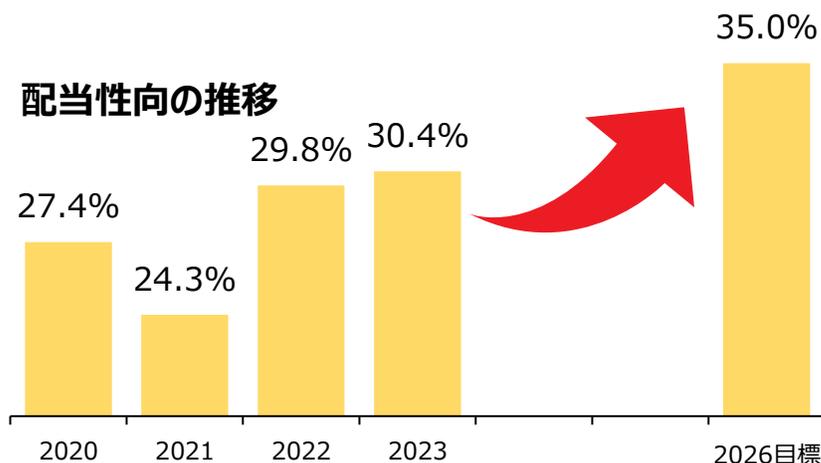
投資基準としてROICを指標に用いる（目標8%・最低5%以上を原則とする）

#### 株主還元方針

- ・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。**

- ・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。



### 資本収益性向上に向けた取り組み

- 資本収益性を意識した経営を推進し、ROE 8%目標の達成とPBR1倍超を目指す

#### 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、処分等）
- 非稼働資産の圧縮（保有意義の薄れた政策保有株式の整理等）
- 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次中期経営計画最終年度での35%を目指す
- 投資の進捗も鑑みて機動的な自己株式取得をおこない、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資料の英文対応等）

## 持続可能な社会の実現への取り組み

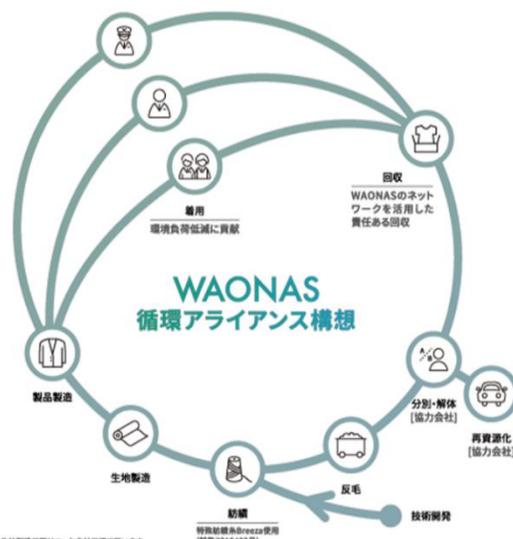
- 国内では1年間に衣類の新規供給量の約6割に相当する48.5万トンを廃棄
- 繊維製品の資源循環システム構築は国内だけではなくグローバルな重要課題

### ウール衣料品を「服から服へ」再生

ウール衣料品は合繊繊維と異なり「服から服へ」の再生が困難と言われていましたが、衣料繊維事業は独自の紡績技術を用いて実用化にめどをつけました。駒場学園高等学校の協力を得た実証実験を経て「WAONAS」プロジェクトを始動し、**2030年までに10万着の循環型制服を供給**することを目指します。



▲循環型学生服  
私立駒場学園高等学校  
(東京都目黒区)



### 資源循環システムの難題解決に取組

繊維製品の資源循環システムにおいて、回収した衣類からジッパーやボタンなどの異物を除去する工程は手作業で行われており、生産量を増大する上でネックの一つでした。産業機材事業ではこの工程を自動化する設備を2025年に導入し、産業資材用の反毛繊維(\*)の生産量を10倍増させる予定です。

\*回収した衣料品等をわた状に戻した繊維のこと

【導入予定設備 (イメージ)】



- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言へ賛同を表明。2030年までにScope1、2のCO<sub>2</sub>排出量50%削減を目指す
- 土地活用と環境保護を両立させる取組として太陽光発電施設「ニッケまちなか発電所」を運営

## ■ TCFD賛同表明に基づくCO<sub>2</sub>削減実績

2023年度までのCO<sub>2</sub>削減実績は**34.0%**。  
引き続き、省エネ設備への更新やエネルギー効率改善の投資、太陽光発電設備の活用に取り組むことで着実に排出量を削減し、2030年度における50%削減を目指して取り組んでいきます。

(単位: t-CO <sub>2</sub> /年)	2018年度(基準年度 <sup>*)</sup> )	2023年度実績
衣料繊維事業	33,593	17,650
産業機材事業	9,544	10,547
人とみらい開発事業	11,100	7,387
生活流通事業	441	365
その他	20	138
合計	54,698	36,087

削減率 **34.0%**

## ■ ニッケまちなか発電所（明石土山）



年間の発電量は  
**26,619MWh**

※2023年度累計

一般家庭の1年間の消費電力換算で  
約**6,376**世帯分

※環境省WEBサイト「令和3年度家庭のエネルギー事情を知る」から換算



*I* ニッケグループについて

*II* ニッケグループの戦略について

## **III 業績見通し**

*IV* 質疑応答

## 2024年度 第3四半期連結業績

- 売上高は、通信・新規サービス分野を縮小したことにより若干の減収
- 営業利益は、4事業がともに増益となったほか、販売用不動産の売却が寄与し15.7%の増益

(単位：百万円)	実績			前期比増減	
	FY2022	FY2023	FY2024	金額	比率
連結売上高	79,950	80,849	<b>80,658</b>	△191	△0.2%
連結営業利益	7,762	6,734	<b>7,794</b>	1,060	<b>15.7%</b>
連結経常利益	8,672	7,295	<b>8,299</b>	1,004	13.8%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	5,721	4,888	<b>6,702</b>	1,813	37.1%

## 2024年度 通期業績予想

- セグメント別で増減はあるものの、全体では当初予想から変更無し
- 売上高は人とみらい開発事業の通信・新規サービス分野の縮小等の影響で前期比減収も、営業利益以下の各利益は前期並みを見込む。

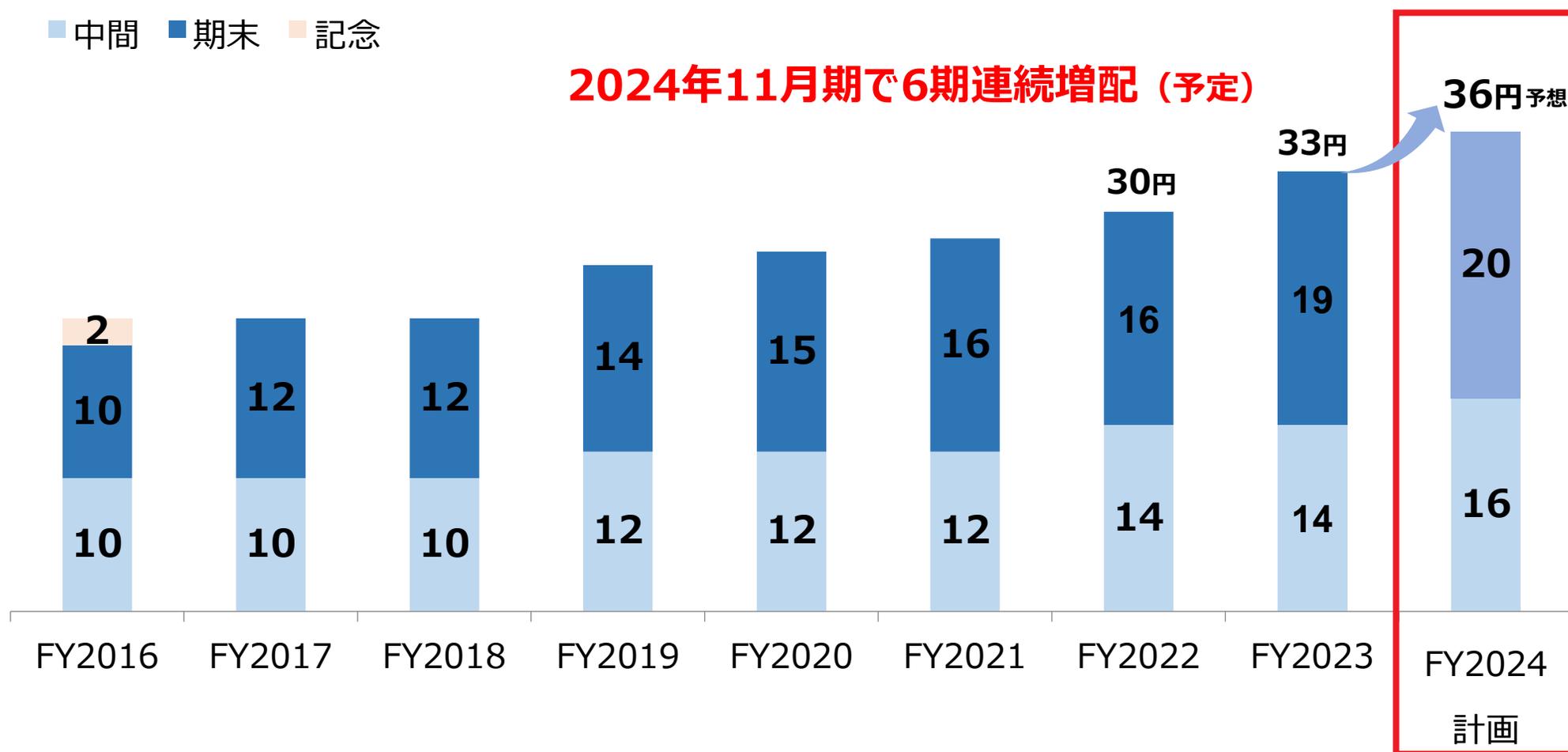
(単位：百万円)	実績		予想	前期比増減	
	FY2022	FY2023	FY2024	金額	比率
連結売上高	109,048	113,497	<b>111,000</b>	△2,497	△2.2%
連結営業利益	10,707	11,016	<b>11,000</b>	△16	△0.1%
連結営業利益率	9.8%	9.7%	<b>9.9%</b>	0.2%	-
連結経常利益	11,715	11,634	<b>11,600</b>	△34	△0.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,283	7,643	<b>7,700</b>	57	0.7%

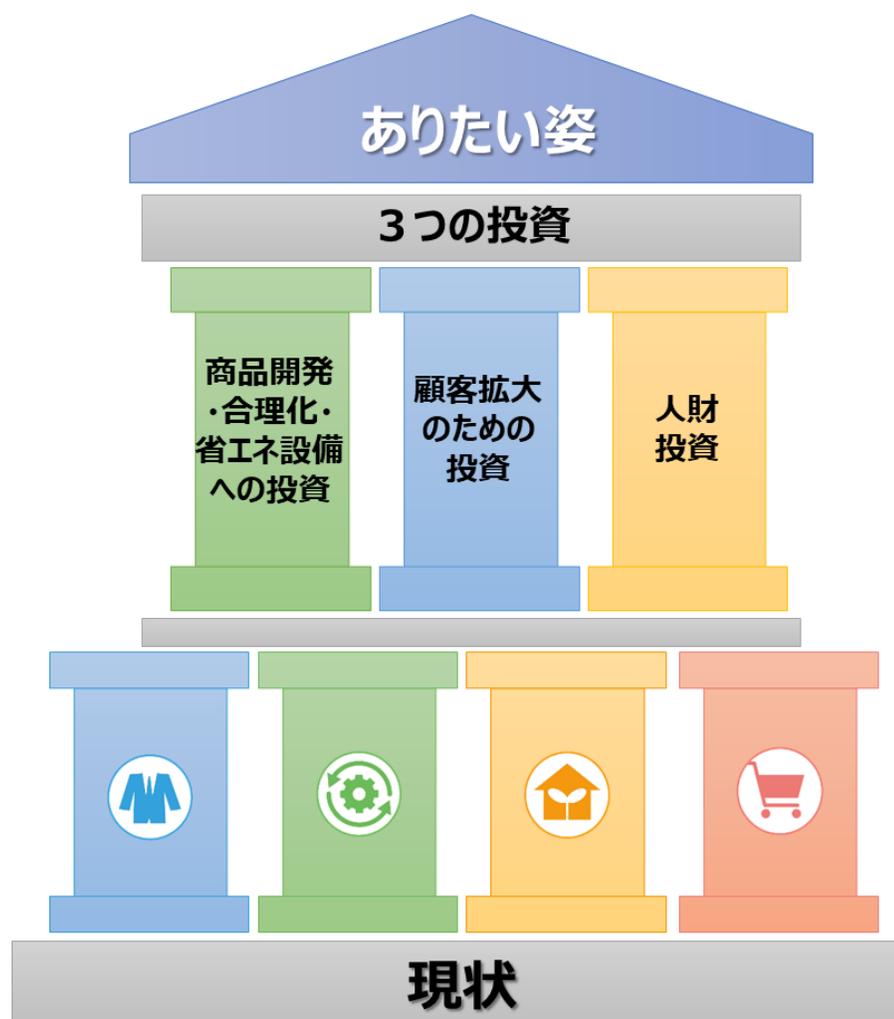
## 2024年度 配当予想

- 2024年11月期の中間配当は2円増配の1株当たり16円
- 期末配当は1株当たり20円（予想）で年間 36円の配当を予想

■ 中間 ■ 期末 ■ 記念

2024年11月期で6期連続増配（予定）





## 顧客や従業員を始めとした 人が集まる魅力的な事業

- 「RN130 第3次中期経営計画」の達成
  - ・「3つの投資」の実行
- 「CF(Create the Future)140ビジョン」策定
  - ・パーパス・ビジョンの練り直し
  - ・魅力的で収益性が高い事業ポートフォリオの構築

- I* ニッケグループについて
- II* ニッケグループの戦略について
- III* 業績見通し

## IV 質疑応答

## 回答者

ニッケグループ代表  
日本毛織株式会社  
代表取締役社長

ながおか ゆたか  
**長岡 豊**



日本毛織株式会社  
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**



# ご清聴ありがとうございました。

## 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、現時点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。