



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

グループビジョンに掲げる 「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。

2022年11月期は、コロナ禍の影響が払拭されないのみならず、ロシアのウクライナ侵攻を契機とした地政学的リスクの高まり、欧米の金融政策の転換など、グローバルに社会・経済が大きな変動を見せた1年でした。このうねりの中で、ニッケグループは過去最高の営業利益を計上し、これまで培ってきたレジリエンス（困難な状況に対する「しなやかさ」）を改めて証明することができました。その強みに安住することなく永続的に成長し、「みらい生活創造企業」として社会に貢献するため、不断のチャレンジを続けてまいります。

「2022年11月期業績の評価と分析」

2022年11月期は、エネルギー費の高騰、原材料・資材価格の上昇、為替の大幅な変動、そして物流の停滞という4つのリスクに直面し、難しいかじ取りを強いられることとなりました。しかしながらもニッケグループは、各事業部・各グループ会社が逆境の中にもビジネスチャンスを見出し、柔軟かつ迅速に事業運営に取り組んだことにより、売上高・営業利益ともに前年を上回り、特に営業利益は107億円と過去最高を更新することができました。この結果は、ニッケグループが永年培ってきたレジリエンスの証明であると考えます。

4つの事業部がバランスよく稼ぐ事業ポートフォリオは、外部環境の変化に対して大きな強みであることが改めて確認できました。具体的には、2021年11月期にコロナ禍による巣ごもり需要を上手く捉えて売上・利益に大きく貢献してくれた生活流通事業は、2022年11月期はその反動減や仕入価格の上昇により苦戦しました。一方で人とみらい開発事業が一部施設のリニューアルによる休業期間があったにもかかわらず、売上・利益を落とすことなく堅固に下支えし、衣料繊維事業と産業機材事業の増益によりカバーしました。衣料繊維事業では、中学校を中心にジェンダーレス制服へのモデルチェンジが増加しており、新規獲得や利益改善の効果がありません。また、テキスタイル

ル分野においてもウィズコロナで先行する欧米からの引き合い増加などで好調でした。

財務面では、為替リスクに適切なヘッジを行っていたことで前期の円安の影響は限定的なものとなり、過去から積み上げてきた盤石な財務内容から、安定した事業運営に取り組むことができました。引き続き事業リスクを適切にコントロールし、成長を続けていく所存です。

2022年11月期ハイライト

前年同期比で「増収」、営業利益は過去最高値を更新

		前年同期比
売上高	1,090.4億円	2.3% ↑
営業利益	107.0億円	8.1% ↑
経常利益	117.1億円	19.7% ↑
親会社株主に 帰属する 当期純利益	72.8億円	▲12.3% ↓
ROE	7.0%	▲1.4% ↓

第2次中期経営計画の進捗状況

今期(2023年11月期)は第2次中期経営計画の最終年度となります。外部環境は、前期に続きインフレや地政学的緊張の継続に加え、欧米金融機関の経営不安などにより、世界経済は不安定な状況が続いています。ニッケグループの事業においても、羊毛原料や部材・製品仕入価格の上昇、エネルギー費の高騰などによる利益の圧迫は避けられません。新型コロナウイルス感染拡大に伴う制約は緩和されましたが、以前のような生活様式に完全に戻ることはないと思われ、「新たな常態=ニューノーマル」に適応した商品・サービスの提供が求められると考えています。

今期の業績予想は第2次中期経営計画の公表値には届きませんが、ニューノーマルにおける消費者の行動様式の変化を的確に捉えることにより、3期連続の増収と営業利益増益を達成し、過去最高の営業利益の更新を目指していきます。

また、第2次中期経営計画に掲げる4つの基本戦略①成長事業や新規事業、合理化への経営資源の重点配分②海外ビジネスの拡大③資本効率の改善④事業部内再編によるシナジー

効果の創出)については、一部で経営環境の変化により遅れが生じているものの挽回の施策を推進していきます。

基本戦略 1

成長事業や新規事業、合理化への経営資源の重点配分

衣料繊維事業については、円安進行による交易条件の変化を受け、国内のものづくりの体制をさらに強化していく考えです。加えて、長年国内の製造拠点を維持し、原糸開発・加工技術における独自技術が強みである当社グループにとって、円安は海外事業拡大の好機と捉えることができます。また、SDGsへの関心の高まりとともに、衣類の調達や購入に関しても環境への配慮が重要な判断要素となりつつあります。これらの状況を踏まえ、昨年7月に環境配慮型の革新紡績糸「Breeza®」の生産ライン増設投資を決定しました。この製品は、当社従来品に比べ製造時の消費エネルギーをCO₂換算で約55%削減し、着用時や洗濯時の毛羽落ちを抑制してマイクロプラスチックの放出を約75%削減する環境配慮型の革新的な紡績糸で、当社が実証実験を開始した「循環型学生服」、いわゆる「服から服へのリサイクル」の取り組みのベースとなる技術でもあります。学生服向



け生地に加えて、企業制服向け生地やニット製品など、多くの市場で需要が見込め、今回の投資によりこれらの需要に対応していくことができると期待しています。



「Breeza®」(ブリーザ)

人と地球にやさしい未来を実現するニッケグループの革新的な紡績糸です。エネルギー使用量、CO₂排出量、環境汚染物質を削減し持続可能な社会の実現を目指します。

産業機材事業では、引き続き自動車関連分野と環境関連分野が成長の柱となります。多用途に使用される不織布「ヒメロン®」などの海外市場への販売は、自動車生産の低迷とコロナ禍による海外渡航制限により第2次中期経営計画の当初の想定からは大幅に遅れていましたが、自動車生産は昨年後半から回復基調にあり、海外渡航制限が緩和されたことと合わせ、ようやく本格的に取り組む環境が整いつつあります。環境関連では、昨年中国で稼働を始めた、高機能フィルターバッグ「ADMIREX®」の工場で量産開始のめどがつかしました。ロックダウンで伸び悩んでいた受注も立ち上がりつつあり、今期は受注拡大に注力します。また、不織布事業については前期から株式会社フジコー(以下フジコー)が通期で連結業績に寄与していますが、アンビック株式会社(以下アンビック)との協業・連携により、さらに生産効率を上げ収益性を高めていきます。



「ADMIREX®」(アドミレックス)

ニッケグループのアンビック株式会社では、極細繊維のPTFEを使用して独自技術で製造する高機能フィルターバッグ「ADMIREX®」をゴミ焼却施設などの用途に向けて販売しています。

人とみらい開発事業は、昨年、千葉県市川市のニッケコルトンプラザをリニューアルしましたが、おかげさまでリニューアル前に比べ来訪者数や売上が約10%増加するなど好評をいただいています。光熱費の高騰によるコスト増は厳しいですが、リニューアル効果をしっかりと取り込むことで対応したいと考えています。また、不動産開発では、ニッケ東京ビルの建て替えを

着実に進めるとともに、ニッケ神戸本店ビルの改修工事への着手、一宮事業所遊休エリアやニッケコルトンプラザ南側などの再開発候補物件についても道筋をつけていきたいと考えています。一方で、通信・TSUTAYA関連など事業環境の変化によって苦戦をしている分野は、再編や不採算店舗の閉鎖など選択と集中を進めていきます。

生活流通事業は、円安による仕入価格の上昇やコロナ禍の巣ごもり需要の反動などで足許は厳しい事業環境にありますが、EC(Eコマース)市場が今後も成長発展することは間違いありません。2022年11月には「面白くて役に立つ」をモットーにネッククーラーやタンク式食洗機などのアイデア家電を産み出してきたサンコー株式会社をグループに加え、提供するアイテムはますます充実してきました。今後も既存事業と親和性が高く、バリューチェーン、サプライチェーンの拡充に資する企業に狙いを定め、M&Aを積極的に推進します。また、ここまで生活流通事業で蓄積してきたEC化のノウハウをグループ内の製品やサービスの拡販にも活用することで、グループ全体の成長につなげたいと考えています。



サンコー株式会社

「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種類の家電商品を企画・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。

基本戦略 2 海外ビジネスの拡大

衣料繊維事業では、引き続き海外市場での新たな販路の開拓を重視しており、「グローバル事業推進部」を設置し、一元的な戦略のもとで海外事業の拡大を加速させる体制としました。テキスタイル分野では、欧米市場からの引き合いに対して、この3年間はコロナ禍による渡航制限で思うように動けていませんでした。前期はそうした中でもリモートツールの活用など営業面での新しいアプローチを採用し、環境配慮型素材や機能素材

の提案などにより受注増につなげましたが、今期はコロナ禍の制約が緩和されていますので、さらに営業を強化していきます。中国市場については、私立の小・中学校の公立化施策が打ち出され市場環境が変化するなど、今一度、市場の見極めが必要な状況にあります。巨大な市場であることに変わりはないため、ユニフォーム、テキスタイル、ファッションのそれぞれについて、消費者の嗜好の分析や販路の開発を検討していきます。

産業機材事業も、株式会社エミーの商社機能を核として不織布「ヒメロン®」をはじめとした製品・商材を海外で拡販する戦略を掲げていましたが、やはりコロナ禍に伴う渡航制限により計画に遅れが生じています。海外在庫の販売挺入れなど既に手は打ち始めていますが、人流再開を機に事業部内各社の海外拠点の連携や派遣人員の強化によって遅れを挽回していきます。

基本戦略 3

資本効率の改善

前期決算におけるROEは、7.0%と前年の8.4%から低下しま

したが、第2次中期経営計画最終年度のROE目標7%をクリアすることができました。10年前までは5%に満たなかったものが、直近では4期連続で7%を超えるようになりました。安定的に利益向上してきた結果だと考えています。今期の目標は第2次中期経営計画の目標通り7%としますが、次期中期経営計画に向けて8%を継続的にクリアできる収益構造をどのようにつくっていくのかをしっかりと検討していきます。新規投資やM&AにおけるROIC運営は各事業部に浸透しており、筋肉質な経営体質になってきていると実感していますが、引き続き、成長と効率のバランスの最適解の追求に取り組みます。






基本戦略 4

事業部内再編によるシナジー効果の創出

産業機材事業では、アンビックとフジコーの協業を進めてきましたが、フジコーは前期から通期で連結業績に寄与し、業績も大幅に改善しています。今後、人材交流や製造インフラの相互利用、購買・販売・研究開発などでの協業、海外事業の共同

第2次中期経営計画における4つの基本戦略

1 成長事業や新規事業、合理化への経営資源の重点配分

-  **衣料繊維事業**：●成長ドライバーの育成(機能素材、中国市場向け制服、海外市場向けテキスタイル販売)
●製造における省人・効率化投資の実行
-  **産業機材事業**：●自動車・環境関連の更なる拡大(特に海外を強化)
●(株)フジコーとの連携強化
-  **人とみらい開発事業**：●ライフサポート分野の更なる拡大(介護、保育、スポーツスクール、キッズランド)
●開発・不動産事業の遊休地活用からの自立
-  **生活流通事業**：●EC事業の拡大
-  **メディカル関連**：●開発商品の収益化

2 海外ビジネスの拡大

- 学生服事業の中国市場開拓 ●産業機材事業における海外事業拡大、(株)フジコーとの連携

3 資本効率の改善

- 低収益不動産の再開発・再々開発、切り離し ●事業の選別を徹底し、不採算事業の撤退や再編を推進する

4 事業部内再編によるシナジー効果の創出



展開などシナジーをさらに強化していきます。

生活流通事業では、個人消費者向けにデザイン家電、インテリア雑貨、キッチン用品の通信販売事業を行う株式会社AQUAと、寝装寝具などの製造販売や、デジタルコンテンツの制作事業を行う株式会社ナイスデイを合併しました。高度化し続ける Web 技術への対応力や商品開発力、情報発信力を強化するとともに、EC 販路のシナジーや配送の効率化を追求し、さらなる事業拡充と成長を目指します。

「事業ポートフォリオの評価とM&A戦略」

現在の4事業部を全て本業と位置付ける体制は非常にバランスの良い補完関係になっており、ニッケグループのレジリエンスの根幹になっています。衣料繊維事業のスクールユニフォームや人とみらい開発事業のショッピングセンターは、それぞれ学生さんや地域住民の方々という消費者に支えられるBtoBtoC事業で長期的に人口動態の影響を受けるものの、比較的その波が小さい事業といえます。これまではこれらを収益の土台として、生活流通事業や産業機材事業でM&Aによる成長を目指してきましたが、この2、3年は生活流通事業、産業機材事業も市場環境を捉え、しっかりと収益に貢献しています。

また、ニッケグループの経営理念“人と地球に「やさしく、あったかい」”に合致する事業として、人の命と健康に貢献するメディカル関連分野は、ニッケグループの繊維加工技術を活かして、これからまだまだ成長させなくてはなりません。この分野でのM&A案件も常に検討しています。

現在、グループ企業数は60社を超え、連結従業員数はニッケ単体の約10倍にまで拡大しています。私たちが成長していくためには、この人財をどう活かしていくかが最大のポイントです。私は社長就任以降、グループの事業所を70ヵ所近く直接巡視し、その都度、「設備への投資、顧客拡大のための投資、人財投資の3つの投資を積極的に行うので、チャレンジを心掛けてほしい」と言い続けてきました。グループがこれほどの規模になると事業を担う人財はどうしても足りません。人数をそろえるだけではなく、一人ひとりがチャレンジ精神を発揮し、事業の担い手として名乗り出てくるような組織風土をつくり、やる気のある人に対しては育成を性別・国籍を問わず全面的にサポートしていきます。いわゆる人的資本経営への取り組みです。例えば、製造現場で働く従業員に大学などで学び直してもらおうということも考えています。また、M&Aでグループの一員となった皆さんには、ニッケの経営資源を使ってより大きな仕事にチャレンジしてもらいたい。個人のチャレンジこそが会社成長の原動力であり、それをサポートすることで、従業員も会社もグループも成長できるようにしていきたいと思います。

従業員との対話

現場の空気に触れることで、 市場の「今」を知る

私は工場勤務の頃から、現場の空気や声を大切にしてきました。何かを判断する際には、できる限り現場に足を運び、そこで得た肌感覚を信じることで何事も判断してきました。市場の「今」を知るためには、顧客と直に触れ合っている事業各社の皆さんとコミュニケーションを取ることが重要だと感じています。



2022年4月 印南工場巡視

「ニッケグループのサステナブル経営とは？ (ESGへの取り組み)」

環境面では、気候変動や生物多様性などへの取り組みへの社会的な要請がますます強まりを見せています。今後は、こうした価値観に合致する製品やサービスが選択され、逆に合わないものは需要を失っていく時代になっていくと考えられますが、こうした変化はニッケにとってチャンスだと捉えています。

もともと、衣料繊維事業でメインに扱うウールは天然素材であり、完全に分解されて自然に還る、環境負荷の少ないサステナブル素材です。また、技術革新も進め、先ほどお話した「Breeza®」は、着用時や洗濯時のマイクロプラスチックの放出を抑制するだけでなく、当社従来品に比べ生産における消費エネルギーをCO₂換算で約55%削減できます。GHG(温室効果ガス)プロトコルのScope 3ではサプライチェーン全体でのGHG削減が課題となりますから、学生服向け生地に加えて、企業制服向け生地やニット製品など、多くの市場で需要の拡大が見込めると期待しています。産業機材事業のEV向け製品や高機能フィルターバグ「ADMIREX®」も現在の潮流を捉える製品であり、こうした製品を増やしていくことが必要です。

また、環境負荷の軽減の観点からは、サーキュラーエコノミーの実現が重要な課題です。衣料繊維事業で扱うウールは本来、環境負荷が小さい天然素材ですが、テキスタイルや服の製造過程や使用後のリサイクルとなると、まだまだ多くの課題が残されています。そこで、卒業生の学生服を回収して糸から再生させる「循環型学生服」の実証実験を始めたほか、国内の牧場の毛刈りで発生した不要な羊毛で有機質肥料「ラナリン」を製造する取り組みも行っています。

産業機材事業では、既に古着をリサイクルして自動車のカーペットのアンダー材を製造しており、材料の調達ルートを開拓し生産規模を拡大していきたいと考えています。ほかにも、再利用が難しい炭素繊維の廃材を混合不織布とその成型品に加工する技術を開発し「先端材料技術展2022」に出展しましたが、ニッケグループの高い繊維加工技術を用いれば、環境保全にさまざまな貢献ができると考えています。

社会への貢献に関しては、この3年間の新型コロナウイルス感染拡大により、人々の生活や人と人のつながりは大きなダメージを受けました。行動制限はようやく緩和され人流が回復していますが、ニッケグループは地域社会に交流の場を提供することでダメージからの回復に貢献できればと考えています。

ニッケコルトンプラザでは、2016年のメセナ大賞を受賞したワークショップ「工房からの風」が3年ぶりに通常開催されました。コルトンプラザ自体も2022年10月に、より回遊性を高めるためのリニューアルを行いました。リニューアルオープン後に前年を大きく上回るお客様にご来場いただいていることを評価され、織研新聞社が主催する「第25回テナントが選んだディベロッパー大賞」のイノベート賞を受賞することができました。市川市最大級の商業施設として地域の交流と活性化に貢献できたことをうれしく思います。

また、同じく人とみらい開発事業の介護事業はコロナ禍により事業運営に大きな制約を受け、ご利用者様やご家族様にもご不便をお掛けしましたが、近隣の名所での桜や紅葉の観賞イベントの企画や、ご入居者様となかなか面会できないご家族様にSNSでご入居者様の様子をお知らせするなど、スタッフのさまざまな工夫で乗り切ってきました。こうしたスタッフの熱意を持続的なものにするために、ITの活用による省力化・効率化を進め、スタッフの負担を軽減し、地域No.1サービスを実現したいと考えています。

コーポレートガバナンスの強化に関しては、早期から積極的に取り組み、コーポレートガバナンス・コードが上場企業に適用される以前から自主的に体制を整備してきた自負があります。指名・報酬委員会機能を担うアドバイザリーボードを2004年に設置し、2006年には執行役員制度を導入し社外取締役を招聘しました。2009年からは、取締役8名のうち3名を独立社外取締役としており、3分の1以上が独立役員となっています。今後も、コーポレートガバナンス体制の強化については、経営の効率化と透明性を向上させ、業界をリードするニッケグループの企業価値向上を図ることを基本方針としています。(P.39~42)

最後に、株主還元に関しては、安定的な配当政策を継続しつつ、配当性向30%、DOE(株主資本配当率)2%を目安とし、利益水準に応じて配当を引き上げていくことを基本方針としています。

2022年11月期においては、前期比で2円増配して1株当たり年間配当30円を実施しました。配当性向は5.5ポイント増の29.8%、DOEは前期と同じ2.1%です。また、自己株式取得を含む総合的な株主還元を充実させることとしており、300万株の自己株式取得と800万株の自己株式消却を実施しています。



「ビジョン追求と企業成長への決意表明」

トップマネジメントとして改めてグループビジョンについて考えたとき、「高機能商品」「地域No.1サービス」の開発と提供への挑戦については、各事業とも日々の取り組みの中で強く意識し実践していると実感する一方で、「未開の分野」に目を向ける部分については、どうしても短期・中期の課題への対応と計画の実現が優先されていると感じます。

そこで、2022年12月に「みらい創造室」を設置し、遠い未来の視点から考えるアウトサイドイン発想力を高め、未来シナリオを描くことでイノベーションの推進役として既存事業領域とは異なる新規事業の開拓を目指すこととしました。「みらい創造室」は研究開発センター内に設置し、短期的な目標は負わず、潜在ニーズの探索と新技術・サービスの萌芽（シーズ）の発掘を自由に行い、ニッケグループのビジョンに整合し、かつSDGsに貢献する新規事業戦略を立案することをミッションとしています。今後、さまざまな戦略を検討していくこととなりますが、自社のリソースを前提としていては発想が制約されますから、必ずしも自社での事業化に拘らず、狙いを定めた事業に関してはM&Aや人材のキャリア採用によるグループへの取り込みも行う考えです。

今期は、第2次中期経営計画の仕上げの年であるとともに、

RN130ビジョン最終年度(2026年度)に向けて第3次中期経営計画を策定する年でもあり、成長戦略をもう一度構築し直す必要があります。「新たな常態＝ニューノーマル」における消費行動の変化に加え、気候変動、生物多様性、水セキュリティ、責任ある調達などESGへの注目の高まりを新たなビジネスに取り組むチャンスと捉え、戦略のブラッシュアップを図る考えです。既に事業部の中には、社会課題を解決するための新ビジネスについて若手によるディスカッションを行っているところもあると聞いています。どんな戦略を組み立てることができるのか、私自身も楽しみにしています。

「みらい創造室」を設置

「みらい創造室」は、2022年12月に新設された、「知の探索(未知の世界を知ること)の役割を担い、将来に向けた新規事業の創出」をミッションとする部署です。さまざまなキャリアを持つメンバーが集まり、大阪本社で活動を行っています。現在は「VUCA(ブーカ)※」と言われる、未来の予測が困難な変化の激しい時代に入っていますが、この変化に対応できない企業は、たとえ大企業であっても窮地に立たされることは珍しくありません。人々が実現したい素晴らしい未来に向けて、ニッケグループはどんな貢献ができるかを考えながら、日々挑戦を続けています。

※VUCA(ブーカ)は、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の4つの単語の頭文字を並べた造語で、目まぐるしく変化する予測困難な状況を意味します。

RN130ビジョン第2次中期経営計画の2年目を終えて ～実績と評価～

2022年度は、第2次中期経営計画(2021-2023年度)の2年目であるとともに、「RN130ビジョン」の折り返し点でもありました。新型コロナウイルスの影響や急速な円安進行、資材価格・エネルギー費の高騰など、依然として先行き不透明な状況ですが、このような不確実性の高い経営環境を逆にチャンスと捉え、柔軟かつ迅速に対応して事業運営に取り組みました。

この結果、衣料繊維事業および当連結会計年度から株式会社フジコーの通期連結が寄与する産業機材事業の業績が好調だったことなどにより、売上高は増収、営業利益は過去最高値を更新しました。

■ 成長ドライバー進捗

		目的	取り組み状況
海外ビジネスの拡大		繊維・産業用資材などの国内市場は飽和・縮小傾向にあるため、事業環境(EV化、中国環境規制など)を追い風に海外ビジネスの拡大を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ●コロナ禍の影響が継続し、海外ビジネス全般に進捗の遅れ ●中国での学生服事業は、今後ターゲット市場(私立学校)の縮小が見込まれるなど事業環境が悪化
地域密着と再開発		ライフサポート分野を中心とした地域密着型の複合的な事業展開と、保有資産の再開発で持続可能な社会の実現とともに安定した成長を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ●ニッケコルトンプラザ(千葉県市川市)の一部リニューアルを実施 ●ライフサポート関連施設を拡充(リハビリテーション施設:1施設、ゴルフスクール:1施設開業) ●神戸本店ビルの改修工事を2023年に着工
EC販売		ナイスデイ、ミヤコ商事、AQUAがグループに加わったことで、EC販売が近年拡大しており、今後グループ内の連携を強化し、さらなる成長を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ●AQUAとナイスデイを合併(シナジー強化・経営合理化を推進) ●EC通販サイトを運営するサンコーの株式を80%取得(2023年度連結開始)
フジコーとのシナジー		不織布事業の生産統合とフジコーの経営合理化を図り収益拡大を目指す(2021年9月にフジコーを完全子会社化)。	<ul style="list-style-type: none"> ●2022年度からフジコーの通期連結を開始(協業体制の強化などで収益に大きく貢献)

■ グループ業績

(単位:百万円)	2021年11月期(初年度)		2022年11月期(2年目)		2023年11月期(最終年度)	
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	業績予想*
売上高	107,000	106,619	114,000	109,048	127,000	121,000
営業利益	8,600	9,900	9,500	10,707	11,500	11,000
営業利益率	8.0%	9.3%	8.3%	9.8%	9.1%	9.1%
経常利益	8,200	9,784	9,700	11,715	11,700	11,400
親会社株主に帰属する当期純利益	4,000	8,308	6,500	7,283	7,800	7,300
ROE	-	8.4%	-	7.0%	7.0%以上	7.0%以上

※2023年1月発表

2022年度実績は売上高以外は中期経営計画の数値目標を達成。営業利益は「RN130ビジョン第2次中期経営計画」の目標の一つである「2019年度に達成した過去最高の営業利益を更新する」を前倒しで実現。

■ セグメント別業績

	(単位:百万円)	2021年11月期(初年度)		2022年11月期(2年目)		2023年11月期(最終年度)
		中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画
衣料繊維	売上高	32,000	29,872	34,500	29,735	36,700
	営業利益	2,700	2,749	3,200	3,234	3,650
	営業利益率	8.4%	9.2%	9.3%	10.9%	9.9%
産業機材	売上高	22,000	20,390	24,000	23,853	27,200
	営業利益	1,200	1,235	1,550	1,952	2,150
	営業利益率	5.5%	6.1%	6.5%	8.2%	7.9%
人とみらい開発	売上高	33,000	34,059	34,000	34,938	37,400
	営業利益	5,700	6,115	6,000	6,151	6,650
	営業利益率	17.3%	18.0%	17.7%	17.6%	17.8%
生活流通	売上高	17,000	18,685	17,500	16,802	20,700
	営業利益	1,100	1,410	1,250	953	1,550
	営業利益率	6.5%	7.6%	7.2%	5.7%	7.5%
その他・調整	売上高	3,000	3,612	4,000	3,720	5,000
	営業利益	△2,100	△1,610	△2,500	△1,584	△2,500
合計	売上高	107,000	106,619	114,000	109,048	127,000
	営業利益	8,600	9,900	9,500	10,707	11,500
	営業利益率	8.0%	9.3%	8.3%	9.8%	9.1%