

# NOMURA REPORT

乃村工藝社グループ 統合報告書 2023

# MISSION

## 空間創造によって 人々に「歓びと感動」を届ける

乃村工藝社グループは、商業施設からホテルやオフィス、博物館や美術館、ショールームなどの展示、博覧会やイベントといったプロモーション分野までを手がける、空間の総合プロデュース企業です。

空間の力を活かして人々に「歓びと感動」を届け、社会の新たな価値創造に貢献すること。それが乃村工藝社グループの変わることのないミッションです。私たちはひとつの空間が創り出す時間・体験を通して、人々のこれからの幸せをカタチにしています。

# VISION

## 一人ひとりの「クリエイティビティ」を起点に 空間のあらゆる可能性を切り拓く

2023年度、乃村工藝社グループは新しいビジョンを掲げました。ビジョンには、事業のありたい姿だけでなくノムラの「社員＝人財」が目指す姿を込めました。グループの成長を創り出すものは、社員一人ひとりが自らの「個の力＝専門性」を信じることで、新しい一歩を踏み出す力だと、私たちは考えています。

私たちは全員で幸せな社会を創造する「クリエイター」を目指します。クリエイターに必要なのは社会をより良くしたいという強い情熱です。自らの視点で社会やお客さまの課題を発見し、新しい発想やアイデアで解決策を生み出し、まだない空間を「創り出す」主人公になろうとする強い情熱。その情熱が「空間のあらゆる可能性を切り拓く」ことにつながると考えています。

一人ひとりが「おせっかい」と言えるぐらいの主体性を持って、私たちが創り出す空間を通して、人々に「歓びと感動」を届けていきます。

# BRAND STRUCTURE

## 経営理念

われわれは、人間尊重に立脚し  
新しい価値の創造によって  
豊かな人間環境づくりに貢献する

## MISSION

社会における当社の使命

空間創造によって  
人々に「歓びと感動」を届ける

## VISION

自分たちの使命や価値観、存在意義のもと、目指す姿

一人ひとりの「クリエイティビティ」を起点に  
空間のあらゆる可能性を切り拓く

## NOMURA MIND

社員が共有する大切な価値観

不断の向上心

感謝する心

クリエイティブな精神

随所に主となる意欲

強いチームで仕事をする自覚

付加価値の高い仕事をしている自負

# CONTENTS

- 1 MISSION・VISION
- 2 BRAND STRUCTURE
- 3 CONTENTS・編集方針
- 4 TOP MESSAGE

## CHAPTER\_1 VALUE CREATION

- 12 価値創造モデル
- 14 数字で見るノムラ
- 16 受け継がれるノムラの強み
  - 沿革
  - 変わらない思い
- 22 PROJECT STORY：ES CON FIELD HOKKAIDO

## CHAPTER\_2 STRATEGY

- 26 ノムラの現在地
  - ディスプレイ業界の市場環境
  - 事業戦略・組織機能（全体像）
  - ビジネスモデル
  - 新たな需要の創造
  - 市場別実績
  - CIC：空想のままでは終わらせない
  - 運営事業：空間創造のその先へ
  - グループ会社
- 48 次世代へのメッセージ Executive Creative Director Interview
- 50 これからのノムラ
  - 中期経営方針 2023-2025
  - ノムラの財務戦略
  - 人的資本経営
- 56 座談会
  - 一人ひとりの「クリエイティビティ」で社会を笑顔にする会社になりたい

## CHAPTER\_3 SUSTAINABILITY

- 62 ノムラのサステナビリティ
  - サステナビリティ方針
  - 01 企業統治
  - 02 人間尊重、働き方・多様性の受容・人財育成
  - 03 品質・環境・安全
  - 04 社会貢献活動
- 86 ソーシャルグッド活動：人々の空間に未来につづく幸せを創り出す

## CHAPTER\_4 FACT DATA

- 89 非財務データ一覧表
- 90 10カ年の連結財務データ
- 92 市場分野別レビュー 2022年度の概況
- 94 連結経営成績及び財務分析 2022年度の状況
- 96 会社情報
- 97 株式情報
- 98 乃村工藝社のすがた

### 編集方針

「NOMURA REPORT 2023」の発行にあたって  
乃村工藝社グループは、2023年度よりミッション・ビジョンを刷新し、「空間創造によって人々に『歓びと感動』を届ける」という思いを新たに、提供価値の向上に努めています。当社グループのビジネスモデルについてご理解を深めていただき、中長期的な持続的成長への期待感をもっていただけるよう、このたび「NOMURA REPORT 2023」を発行する運びとなりました。株主・投資家の方々、お取引先、社員など、当社グループと関わるすべての方とのコミュニケーションを深めるきっかけとなれば幸いです。

### 参考ガイドライン

国際会計基準財団（IFRS）「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

### 対象期間

2022年度（2022年3月1日～2023年2月28日）を対象としていますが、それ以前、それ以後の情報も記載しています。

### 将来の見通しについて

「NOMURA REPORT 2023」に記載されている業績予想などの将来に関する記述は、作成日現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的と判断したものです。潜在的なリスクや不確実性が含まれているため、実際の成果や業績は記載の予想と異なる可能性があります。あらかじめご了承ください。



## TOP MESSAGE

## 社員一人ひとりがクリエイティビティを 最大限に発揮できる環境をつくり 事業価値と社会価値の創出を通じて 持続的成長を実現します

奥本 清孝

代表取締役 社長執行役員

### 130年を超える挑戦の歴史が 培ってきた経験という強み

乃村工藝社は2023年に創業131年となりました。当社のミッションは「空間創造によって人々に『歓びと感動』を届ける」です。どんなに時代や社会が変わっても、空間創造を通してお客さまに飲んでもらえるものをつくりたい、そこを訪れる人々に感動を与えたいという想いは、創業以来、変わることはありません。

1892(明治25)年に香川県で乃村泰資が芝居の道具方として舞台装置の制作などを行ったのが当社の始まりです。瞬時の場面展開を実現する「段返し」を得意とし、江戸古来の見世物を動きあるエンターテインメントにまで昇華させました。大正年間には大衆娯楽として人気のあった菊人形を大規模な装置と仕掛けを使って演出し、関東大震災後の1924(大正13)年ごろには東京の両国国技館での菊人形展を成功させました。

こうした経験を活かし、昭和に入ると博覧会の展示や百貨店の催しを手掛けるようになりました。終戦直後の1945(昭和20)年12月には株式会社乃村工藝社に改称し、時代の要請や社会情勢など当社に求められる需要に合わせて事業領域を拡大して

いきました。復興期の1954(昭和29)年には東京・日比谷公園内の広場で第1回全日本自動車ショウ(2023年よりジャパンモビリティショー)が開催され、展示業務を受注しました。

創業以来の空間創造によって「歓びと感動」を届けてきた経験は、その後の大型博覧会の展示や百貨店の装飾などに大いに活かされています。大きな転機となったのが1970(昭和45)年に開催された「大阪万博」の通称で知られる日本万国博覧会(EXPO'70)です。テーマ館や政府館ほか主要パビリオンを受注し、JV(ジョイントベンチャー)方式も取り入れて大規模な展示業務を手掛けることとなり、関連する公共施設、商業施設、観光施設の開発も活発化し、いわゆる「ディスプレイ」という業種が認知されるきっかけとなりました。

1970年代末からは「地方の時代」「余暇の時代」に入り、大型テーマパークの仕事を受託するようになりました。1980年代に入ると百貨店の海外進出に伴い海外拠点を設置し、多くの業務を現地で受託しています。1990年代後半からは欧米のラグジュアリーブランドの国内出店が活況となり、大型商業施設やホテルを含めて商業環境系分野という当社事業の大きな柱が確立されています。

当社グループは創業以来、社会情勢を的確にとら

えながら、培ってきたノウハウをさまざまな方面に活かして空間創造のあらゆる可能性を追求し、信頼と実績を積み重ねてまいりました。

## 事業統括の経験を活かし 業績のさらなる向上に力を尽くす

当社グループは2012年にNOMURA長期ビジョン「N22」を策定し、顧客空間における戦略パートナーとして、お客さまの事業繁栄(=Prosperity)を最大化できる存在(=Partner)である「プロスペリティ・パートナー」をブランドステートメントに掲げ、その実現に向け事業活動を続けてきました。

2019年までは順調に成長を続けましたが、長期ビジョンにおける最後の中期経営計画が始まったばかりの2020年、新型コロナウイルス感染症のまん延により状況が一変しました。特に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の延期により当社グループは重大な影響を受けることとなりました。さらには、この新型コロナウイルス感染症のまん延により、人々の暮らしや働き方、価値観は大きく変化しました。

結果として、2022年度の当社グループの売上高は1,109億28百万円、営業利益は31億13百万円、経常利益は32億46百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は22億29百万円となりました。売上高や営業利益はコロナ禍前の2019年度にはまだ及ばないものの、コロナ禍を脱して経済活動の制限が緩和されるにつれ、複合商業施設市場、広報・販売促進市場や余暇施設市場等で需要回復の兆しが

見えており、受注高は前年比で128.3%と回復傾向にあります。前中期経営計画で掲げた目標は残念ながら未達に終わりましたが、当社グループが次のステージに進むための課題も明確になってきました。当社グループは今、大きな変革期を迎えていると認識しています。そして私は、このような状況の中、2023年3月1日付で代表取締役社長執行役員に就任しました。国内外の生産体制整備や組織再編などに取り組み、事業全体を統括してきたこれまでの経験を活かし、業績のさらなる向上と新中期経営方針で掲げる目標の達成に全力を尽くします。

## ブランドストラクチャーを再整理し 新しいビジョンを策定

当社グループはこれまで主にリアルな空間の世界で成果をあげてきました。しかし人が集まる空間における行動が制限されたことによりその事業環境も変化し、求められる価値や空間の在り方も大きく変容しました。商業施設では、リアルの店舗とオンラインやデジタルを融合した店舗づくりが進み、企業のショールームや展示会においてもデジタル技術の活用や、リアルだからこそ価値提供が求められています。私たちができることは何か、考えるべきことは何かを再度検討すべき時が来たのです。

ロシア・ウクライナ情勢も含め、世界では予測が困難な時代に入っていることを痛感した私たちは、社員一人ひとりが主体性と専門性をもって社会とつながり、アクションを起こしていくことが、多様なニーズ

## 個の主体性や専門性にフォーカスし 自ら動き、仕事を創り出す企業文化を醸成します

に対し柔軟に対応できる強い組織をつくることにつながると考えました。当社グループの大きな成長要因のひとつとして、大規模プロジェクトに対する組織対応力があります。これは現在も重要な強みである一方で、正確に滞りなく対応することに注力するあまり、個の主体性や専門性が後回しになることもありました。自ら動き、仕事を創り出していく企業文化にしていく必要があると考えるようになりました。

そこで2023年、私たちは新たなステージに向かう、乃村工芸社グループ新ビジョンを策定しました。

「一人ひとりの『クリエイティビティ』を起点に空間のあらゆる可能性を切り拓く」です。

不確実な時代となり、空間へのニーズも多様化しています。これらの変化に対して新たな可能性を切り拓くためには個々の創造性が必要不可欠です。「一人ひとりの『クリエイティビティ』を起点に」とは、いわゆるデザイナーだけでなく、職種を問わず社員全員がクリエイターとなることだと考えています。そして、クリエイターに求められるのは、「社会をより良くしていく」という情熱です。当社グループが新たなステージに進むためには、情熱を持った社員一人ひとりの個の力をどれだけ活かす環境をつくれるかが重要であると考えています。

新しいビジョンの策定においては、中堅の管理職社員で構成される「新生ノムラを考える協議会」を発足し、当社グループが新たなステージへ進むために必要なことや課題を社員とともに検討し、共有しました。このような進め方で策定したことで、社員一人ひとりがビジョンを自分ごととして受け止め、業務を推進していくうえでの道しるべにすることができたという手ごたえを感じています。

## 競争優位性を高めるための 組織を編成

当社グループの強みは3つ、「経験値」「個の力」「総合力・組織力」です。これらが発揮されることにより高い競争力を生み出します。私たちの仕事のやりがいは数字だけで語れるものではありません。創造した空間に人々が集い、そこで過ごした時間と体験を通して「歓びと感動」を感じてもらい、その実感を

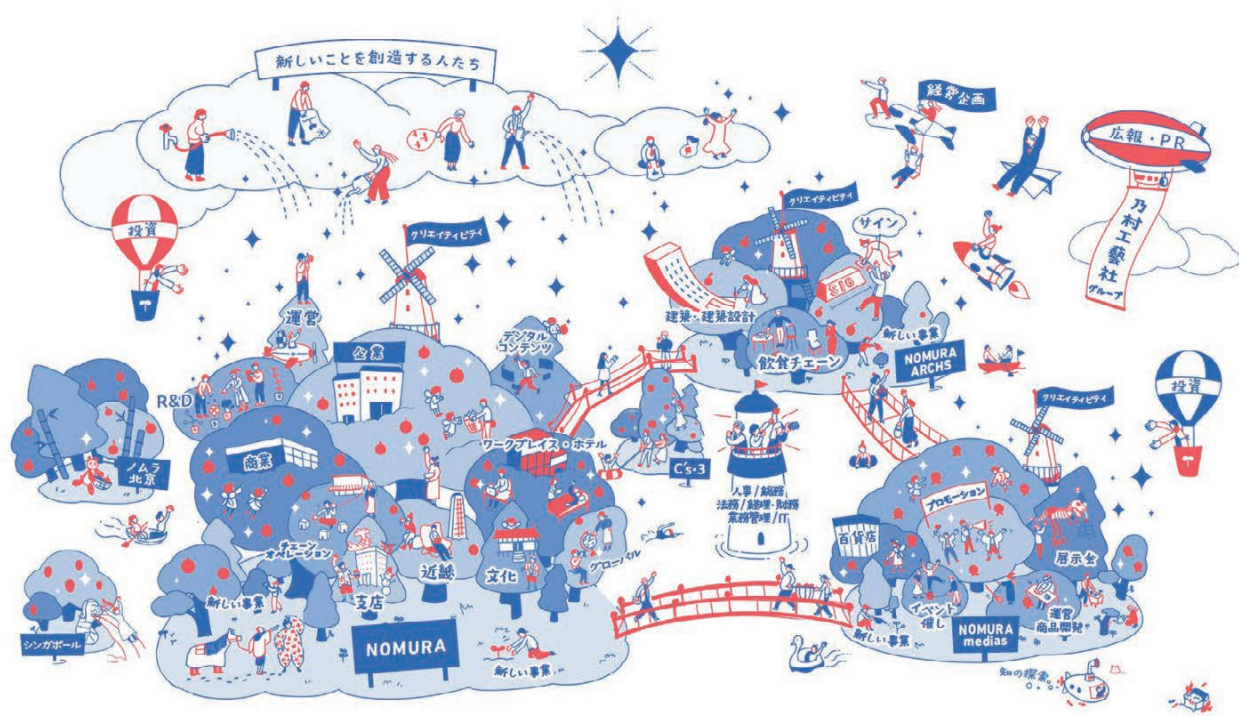


現場で感じ、分かち合うことが、私たちのやりがいにつながります。すべての社員が変化する社会の課題にしっかりと向き合い、人々に深い「歓びと感動」を創り出していかなければいけません。

そして、当社グループが高い競争優位性を築き、成長をけん引するために当社グループは機能別組織を導入しています。その中心となるのは「アカウント(営業)」「プロダクト(制作管理)」「クリエイティブ(プランナー・デザイナー)」の3つです。

2022年度からはアカウント機能とプロダクト機能を一体的な組織運営とし、業務の平準化・効率化とシナジーの実現を目指しています。部門内は市場・商品別の事業部編成として専門性を追求し、生産体制やサプライチェーンを強化した施工体制で、お客さまの市場に合わせたサービス提供ができるようにしています。クリエイティブ機能は、デザイン機能、プランニング機能、そして一部のエンジニアリング機能を有しています。600名以上のプランナー・デザイナーや技術者が所属する、当社グループが誇るクリエイティブ集団です。提供価値の高度化による競争力強化、また空間創造だけに留まらないソリューション開発を進めてまいります。

この3つの柱に加えて新たな事業領域の創造とビジネスモデルの確立を担うのが、ビジネスプロデュース機能です。これまでの営業開発活動を刷新し、開



乃村工芸社グループのネットワークと市場別分野の仕事の領域、一人ひとりの仕事のかかわりをイメージしたイラスト。奥本が描いた下絵をブラッシュアップして完成した

発の活動プロセスを可視化していくとともに、新たなビジネスシードの創出を担います。

また、2022年度には国内グループ会社の再編を行いました。建築・内装を創造するプロフェッショナルとしてノムラアークス、空間メディアによる活性化事業を最大化するノムラメディアスの2社です。それぞれの個性を最大化した独自の事業展開を行うとともに、各社間のシナジーを高めることで事業を推進してまいります。

## クリエイティビティ醸成のために 成長投資を実施

2023-2025中期経営方針の3年では、最終年度の2025年に開催される大阪・関西万博を見据え、既存事業の強化と新領域事業の拡大に取り組み、万博以降の成長スピードを高めるための成長投資を実行します。そして、事業価値を高めつつ社会価値も向上させることで中長期的な成長につなげます。

事業価値向上と社会価値向上を支える社員一人ひとりが個の力を発揮する働き方を後押しし、柔軟で多様な働き方を実現しなければなりません。そしてこうした働き方を支える適切な評価・処遇の仕組みを確立し、安心してお互いに信頼しながら働ける環境づくりを進めます。また、経営層の考えを社員に理解してもらい、対話を通じて継続的に改善を続けるためのプロセスも構築します。

加えて、ビジョンに掲げたクリエイティビティを高めていくには、それに費やす時間的な余力を創出する

必要があります。事務処理業務の工数の削減やデジタル技術を活用した効率化に向けたDX(デジタル・トランスフォーメーション)に取り組みます。デジタル技術を活用したDXの取り組みとして、設計や施工のあらゆる工程をデータベース化するBIM(Building Information Modeling)を導入していきます。

社員が利他的で自発的に創造力と実行力を発揮できるような企業文化を醸成するために、主体性と専門性を向上させる育成プログラムや教育体系の構築も進めます。個人のキャリアプランに沿った配置の適正化や、人財の見える化などタレントマネジメントを強化します。

そして、新たな提供価値の創造に向けて、さまざまな分野での研究開発(R&D)活動を支援する制度も整備しました。企業間のコラボレーションや産学連携の取り組みを推進し、クリエイティブ活動のオープンイノベーションを促進します。

さらに、新たな事業領域に挑戦して新しい事業を全社員で興すことにも注力しています。従来のような請け負いのみのビジネスに留まらず、協業・参画を視野に入れた新たな事業の創出とビジネスモデルを確立し、その実現に向けた基盤を構築します。設計や施工だけでなく、運営事業でも地力を発揮できるよう専門性の向上と拡大を加速させます。

グローバル展開に関しては、経済成長が続くASEAN地域での需要拡大に向けた営業や生産ネットワークの強化も課題です。海外グループ会社2社は中華圏・ASEAN圏でそれぞれエリア展開を進めてまいります。

## ソーシャルグッドをキーワードに 持続的成長への好循環を生み出す

私は、企業活動を高度化していくなかで、事業価値向上と社会価値向上に向けた双方の活動を良い循環にしていくことが重要だと考えています。当社グループが社会に提供できる最大の価値は空間創造を通じた「欲びと感動」です。お客さまや社会が抱える社会課題に対し、積極的にアイデアを出し行動をおこしていくことが、結果的に私たちの大きな力になると考えています。社会に「欲びと感動」を提供することによりお客さまの事業価値と社会価値を創出し、それが社会に貢献できているという社員やパートナーの達成感を生む。この好循環を通じて当社グループの持続的な成長が実現されるのです。

そのための具体的な取り組みの1つがソーシャルグッド活動です。「ソーシャルグッド」とは「社会から選ばれるノムラへ」を掲げた前中期経営計画におけるキーワードの1つで、ソーシャルグッド活動は「環境」「地域」「文化」「人」という4つの領域において、空間創造という事業活動を通じ、社会課題の解決に貢献していくことを目指しています。

当社グループはソーシャルグッド活動を社会に「未来につづく幸せ」をつくり出すことだととらえています。都市や地域社会が向き合う課題を解決する空間づくりの先に、人々が持続的に豊かさや幸福を感じ、その土地の歴史や記憶を受け継ぎながら、愛着と文化を育める空間を創出していきます。

事業価値と社会価値の両方を向上させ、持続的な成長を遂げるためにはサステナビリティが欠かせません。当社グループでは2022年にサステナビリティ委員会を立ち上げ、私が委員長に就任しました。2021年にはその前身となるサステナビリティ協議会を発足し、ステークホルダーの皆さまとのヒアリングを重ね、マテリアリティ(重要課題)の特定を進めました。それをもとに当社として社会課題の解決に向けて何をすべきかを明確にし、「サステナビリティ方針」を策定しました。

サステナビリティ方針は当社が重要課題と考える「企業統治(ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス)」「人権尊重、働き方・多様性の受容・人財育成」「品質・環境・安全」「社会貢献活動」の4項目で構成されます。「企業統治」を1つ目に挙げたのは、企業活動とは集団の活動であり、ガバナンスはその根幹だととらえているからです。社員一人ひとりがクリエイティビティを最大限に発揮できること

## ソーシャルグッド活動を通じて 事業価値と社会価値の 両方を向上させます

こそが当社の強みですが、ただ自由であればいいとなると、ともすれば方向性がバラバラになってしまいます。その意味で経営としてコーポレート・ガバナンスが重要な土台であると考え、方針の1つ目に置いています。当社は取締役の半数が社外取締役であることに加え、指名・報酬委員会の議長を社外取締役が務めるなど、実効性と透明性の向上に力を入れています。

## 空間創造の可能性を追求し 強固な成長ストーリーを描く

社会が空間に求める期待とニーズはますます高まっています。言い換えるならばノムラが創り出す空間には無限の可能性があるということです。超高齢化社会やウェルビーイング、デジタルを活用したメタバースなど、社会の求める変化に対応し、すべての人々が幸福を感じ、健やかに生きていくためにはどのような新しい空間が必要なのか、地域やスポーツ、教育などさまざまな場面で私たちの空間創造の力で何ができるのか、クリエイティビティが問われています。

社員一人ひとりが成長し続けようという気持ちで主体となって考え動き、そのチャレンジと熱量が周りを巻き込んで、社会に大きなうねりを創り出す。そしてグループの新しい柱となり、既存の事業とつながって次の新たな成長が生まれていく。これが私の描く乃村工芸社グループの成長ストーリーです。

空間創造で提供できる価値にはまだまだ大きな伸びしろがあり、その可能性には限りがありません。未来への新しい扉は目の前にたくさんあります。主力の事業基盤を盤石かつ高度化することで、いかなる事業環境の変化にも柔軟に対応し、中長期的な持続的成長を実現する企業へと乃村工芸社グループを変革させます。

社員一人ひとりのクリエイティビティで空間に「欲びと感動」という付加価値を創出し、お客さまや社会から「空間創造といえばノムラ」と一番に想起される企業になることを目指してまいります。



## CHAPTER\_1

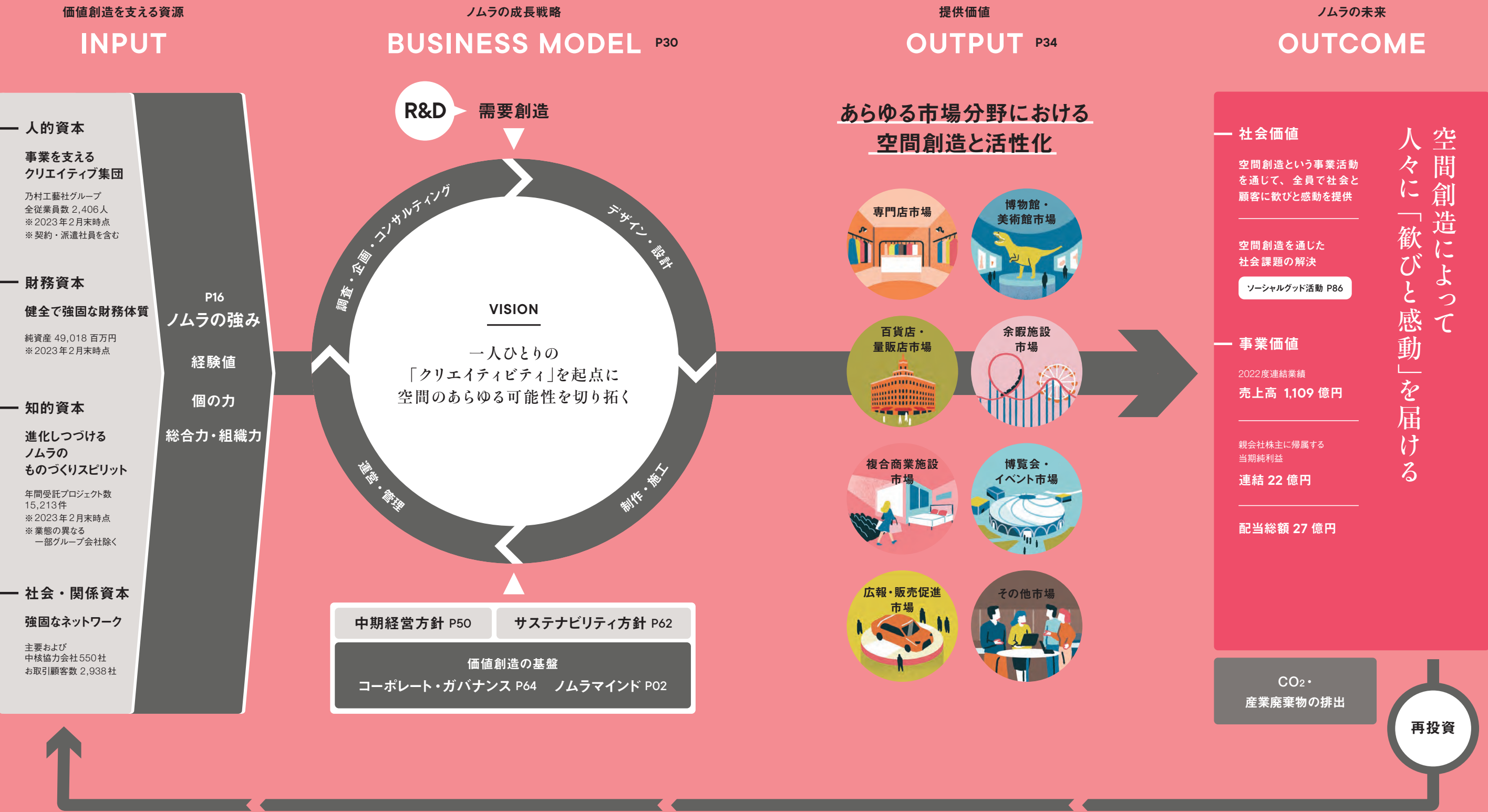
# VALUE CREATION

## 価値創造ストーリー

当社グループの事業活動の全体の流れをご説明したうえで、  
131年の歴史で培った「経験値」「個の力」「総合力・組織力」、  
3つの強みをご紹介します。

乃村工藝社グループ 事業活動の全体サイクル

乃村工藝社グループは、空間創造によって、人々に「歓びと感動」を届けるために、経営資源を投入し、131年の歴史で培った強みを生かしたビジネスモデルで成長を続けています。一人ひとりの「クリエイティビティ」を源泉にした空間創造のチャレンジを続け、事業価値と社会価値の両立と持続的な価値創造サイクルを構築します。



数字で見るノムラ

空間づくりの本質を追求する乃村工藝社。  
そのヒミツを数字からひもときます。  
※数字は乃村工藝社グループ全体のものです。2023年2月28日現在。

「菊人形」  
両国国技館での菊人形展など多くの  
興行にたずさわりました。

創業  
131年

「馬の着ぐるみ」  
見せ場のシーンでは、ひそかに仕掛  
けたからくりによって、馬の目から一  
筋の涙が流れました。

売上高  
1,109億円

「段返し」  
舞台の場面展開に使われた装  
置で、当時七段返し程度だっ  
たものを二十一段階まで進化  
させました。

国内グループ会社

NOMURA  
ARCHS  
株式会社  
ノムラアークス

NOMURA  
medias  
株式会社  
ノムラメディアス

C's・3  
株式会社  
シーズ・スリー

株式会社六耀社

国内拠点展開  
9都市

札幌／仙台／東京／名古屋／  
京都／大阪／広島／福岡／那覇

海外グループ会社

BINOMURA  
乃村工藝建築装飾  
(北京) 有限公司

BINOMURA  
D&E SINGAPORE PTE. LTD.  
NOMURA Design  
& Engineering  
Singapore Pte. Ltd.

海外拠点展開  
8都市

北京／上海／成都／深圳／香港／  
シンガポール／ミラノ／ニューヨーク

主要および中核協力会社  
550社

全国47都道府県にて対応が可能、強力なネットワークで、  
商品・サービスの確かな品質と高い安全性を支えています。

従業員数  
2,406人

一級建築士  
126人

一級建築施工管理技士  
305人

プロダクトディレクター  
508人

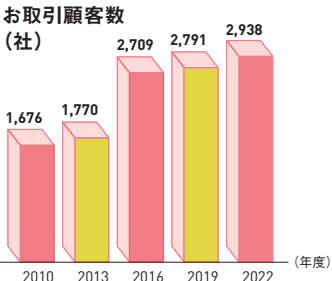
プランナー・デザイナー  
601人

運営事業従事者(単体)  
214人

あらゆる分野の空間づくりにたずさわることができる、個性豊かなプ  
ランナー・デザイナーや、制作管理のプロフェッショナルであるプロ  
ダクトディレクターが数多く在籍。一級建築士や、建築工事現場で  
の工程管理を支える一級建築施工管理技士など、多くの従業員が  
資格を有しています。運営事業の円滑な推進のため施設の運営・  
管理を担う人員体制も整えています。

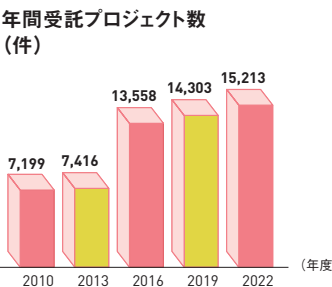
デザインアワード  
受賞数 59

国際的に権威のあるデザイン賞のひ  
とつ「iF Design Awards 2022」  
を5件受賞するなど、国内外で多く  
のデザイン賞を受賞し、クリエイティ  
ブ力が評価されています。



お取引顧客数

2,938社



継続顧客の売上比率  
80.0%

年間受託プロジェクト数  
15,213件

※「従業員数」および「一級建築士」「一級建築施工管理技士」「プロダクトディレクター」「プランナー・デザイナー」「運営事業従事者」は、契約・派遣社員含む人数です。  
※「お取引顧客数」「継続顧客の売上比率」「年間受託プロジェクト数」については、業態の異なる一部グループ会社を除いた数字です。

# ノムラならではの3つの強み。

空間創造を通じて、  
喜びと感動を生み出す、



## 経験値

乃村工藝社グループは創業以来131年にわたり、終始一貫、アイデアと工夫を駆使した空間創造で、人々をワクワクさせ、喜びと感動を届けてきました。古くは百貨店の装飾に力を注ぎ、博覧会の展示や運営で奮闘する――。時代の波をとらえて新たな市場分野に踏み込み、企業のショールーム・ホテル・店舗・オフィス、さらには施設運営からまちづくりまでジャンルを広げています。近年では、ジブリパークや北海道ボールパークFビレッジ、Marunouchi Street Parkなど、話題になる空間づくりの多くにたずさわっており、継続的にお願いしたいというお客さまからの評価をいただいております。2022年度にお取引引きをさせていただいたお客さまは3,000社近くにのぼり、手掛けたプロジェクトは15,000件以上。当社グループにはさまざまなお客さまの多種多様な需要に対応してきた歴史があり、ノウハウとして蓄積されています。社会のニーズに寄り添った空間づくりの対応力が成果となり、今なお取り組み続けております。

❶スタジオジブリ作品の世界観を表現したジブリパーク。2022年11月に愛知県長久手市に誕生 ❷「Marunouchi Street Park」では、道路空間を快適な都市公園空間へと変える、未来のエリアマネジメントの実証実験として取り組む

## 個の力

社会環境の変化により、市場のニーズやお客さまの価値観も変わり続けています。当社グループの社員一人ひとりが主体性と好奇心を持ち、思いもよらないアイデアを起点に多彩なアプローチで空間創造に挑んでいます。社員2,406名のうち601名が企画・デザインに従事するという、クリエイティブ人材の厚さは当社グループの特徴です。特定領域において深い専門スキルを持つ人材も多く、粒の違いの「個の力」が揃っていることが、当社グループが選ばれるひとつの理由です。また、そのクオリティには定評があり、「この方をお願いしたい」という指名の仕事も多くいただきます。近年では、国内外において多くのデザイン賞を受賞し、業界全体をけん引しています。また制作・施工管理を行うプロダクトディレクターが508名在籍。独自の品質安全基準に基づき、高い技術力で企画やデザインを具現化して、価格を超えた価値を生み出しています。デザイン力やエンジニアリング力といった各職能の専門性を高めながら一人ひとりが主体的に取り組み、「個の力」の躍進を続けています。

❸サウジアラビアの商業施設「The Zone」にオープンした、日本発のコーヒーブランド% ARABICAのサウジアラビア第一号店「% Arabica Riyadh the Zone」。「日本空間デザイン賞」を受賞 ❹静岡県伊豆市小土肥地区にある一棟貸しの古民家宿泊施設「LOQUAT Villa SUGURO」



## 総合力・組織力

「調査・企画・コンサルティング」から「デザイン・設計」「制作・施工」、さらには施設やイベントの「運営・管理」まで、各分野の専門性とグループの「総合力」により、空間に関わることであれば一貫して担うことができるのが当社グループの特徴です。近年手掛けたプロジェクトの一例を挙げると、鉄道高架下を利用した複合商業施設「東京ミズマチ®」では、調査・企画から設計・デザイン監修・テナント誘致まで担当。神田明神文化交流館「EDOCCO」では、施設構成や事業計画から始まり、店舗運営・商品企画まで手掛けております。空間を起点にさまざまな仕組みを実装し、「また訪れたくなる空間」を実現しています。また、大規模・複雑化するプロジェクトに対して、多彩な個の力が融合したチームを組み、さまざまなニーズに即応できる「組織力」も当社グループの強みです。高品質な商品・サービスを実現するために、制作・施工などのものづくり領域を担う550社の主要および中核協力会社と強力なネットワークを構築し、「ノムラ協力会」を構成。強固な生産体制を実現するとともに、リーディング・カンパニーとしてディスプレイ業界全体の品質・安全性の向上と技術の伝承に努めています。

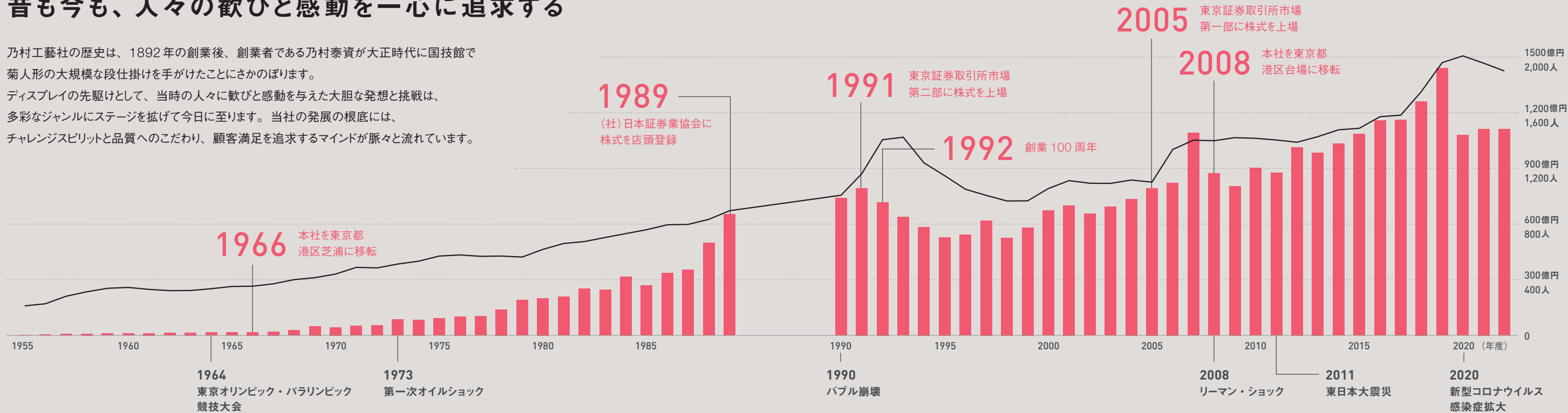
❺2020年6月に誕生した「東京ミズマチ®」は、人々がのんびりと水辺を散策する街として注目のスポットに ❻「伝統×革新」というコンセプトのもと、伝統を継承し新たな文化を創出する神田明神文化交流館「EDOCCO」



## 昔も今も、人々の喜びと感動を一心に追求する

乃村工藝社の歴史は、1892年の創業後、創業者である乃村泰資が大正時代に国技館で菊人形の大規模な段仕掛けを手がけたことにさかのぼります。

ディスプレイの先駆けとして、当時の人々に喜びと感動を与えた大胆な発想と挑戦は、多彩なジャンルにステージを拡げて今日に至ります。当社の発展の根底には、チャレンジスピリットと品質へのこだわり、顧客満足を追求するマインドが脈々と流れています。



乃村泰資が高松で創業

## 1892-1945

### 大衆娯楽から 博覧会・展示装飾への展開

1892年、創業者 乃村泰資は高松の芝居小屋の道具方となり、やがて菊人形の世界に身を投じました。菊人形は七段返しでの場面転換が主流でしたが、乃村泰資は二十一段返しまで進化させ、江戸古来の見世物を新しいショービジネスへと昇華させていきました。その後、全国各地で開催される博覧会を通じて展示装飾のノウハウも身につけ、博覧会は私たちにとって重要な仕事となりました。昭和初期には百貨店へ進出し、売り場やショーウィンドウの装飾、さらには百貨店で行われるようになった催事を通じて、商業の領域にも足がかりを築きました。



(上) 創業者 乃村泰資  
(下) 両国国技館菊人形「十二段返し」の舞台図解 1924年頃



## 1945-1969

### 経営近代化の始動と ディスプレイ業の確立

終戦を迎えた1945年、私たちは日本橋高島屋の一隅を仮社屋として業務を再開しました。百貨店という文化空間で、さまざまな分野のノウハウを獲得していきました。1954年に開始された国際見本市では、単なる装飾や展示ではなく、世界観をいかに演出するかを競う場となり、ディスプレイという新しいメディアが育われました。1968年には「日本ディスプレイ業団体連合会」が創設され、初代理事長に当社社長が就任しました。当社は業界の中核としての役割を担っていきます。



(左上) 高島屋大阪店の店頭装飾 1947年  
(右上) 第1回全日本自動車ショウ 1954年 写真提供：一般社団法人日本自動車工業会  
(下) 池袋PARCO 1969年

## 1970-1989

### 事業拡大と 経営基盤の強化

1970年に開催された大阪万博をきっかけに、ディスプレイはコミュニケーションメディアとして広く認知されていきました。大阪万博は私たちにとっても事業の拡大と経営基盤の強化の糸口となりました。さらに各都道府県によるミュージアム建設も開始され、私たちのミュージアム展示の技術が蓄積されたのもこの時代でした。1989年、株式の店頭公開を実現、加えて新しい強みとなる演出技術を創造する本部を設立するなど社としての在り方を大きく変革していきました。



(上) 日本万国博覧会 1970年 写真提供：大阪府  
(下) つくば国際科学技術博覧会 政府館／歴史館 1985年 公益財団法人つくば科学万博記念財団



## 1990-2012

### 市場環境の変動を超えて 「選ばれるノムラ」へ

1990年のバブル崩壊後、私たちも厳しい企業経営を強いられ、目まぐるしく変動する市場環境に対応するべく、最適な技術を組み合わせるエンジニアリングの強化、標準化システムによるローコスト化への取り組みといった戦略を矢継ぎ早に打ち出していきました。2005年には長かったトンネルから抜け出し、東京証券取引所市場第一部に株式上場を果たしました。それから市場動向に合わせ3つの事業軸（商環境、マーケティング・コミュニケーション、文化環境）とし、顧客の需要に応じていきました。



(上) 東京ソラマチ® 2012年  
(下) 資生堂パーラー銀座8丁目ショップ 1997年

## 2013-2022

### お客さまの事業繁栄を実現する パートナーとして

顧客の「真のパートナー」として、顧客とともに、顧客にとってのお客さまである「消費者・生活者」の「喜びと感動」の提供を目指すというコンセプトを実現するために、2017年市場別から機能別への組織転換を行いました。今までとは異なる領域を経験することで、視点や仕事の幅が広がり、社員一人ひとりの存在感が増し、事業領域も拡大しました。近年、私たちは持続可能な社会の実現に向けての取り組みにも力を入れています。さまざまな社会課題を「空間の力」で解決することに加えて、変化する時代の中で人々が求める豊かな人間環境づくりの実現を目指しています。



(上) 乃村工藝社グループ拠点集約プロジェクト 2021年  
(下) パナソニックミュージアム 松下幸之助歴史館 2018年 撮影：株式会社ナカサアンドパートナーズ

#### 売上高と従業員数の推移

■ 売上高  
— 従業員数（正社員）

※売上高：1997年度以前は単体、1998年度以降は連結  
※従業員数（正社員）：1999年度以前は単体、2000年度以降は連結  
※2012年度は決算期変更にとまいない12.5ヵ月決算

## 創業時から現在、 そして未来へと続く 乃村工藝社の 変わらない思い

外国人観光客にも人気の動く実物大ガンダム「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA」、東京・丸の内のオフィス街で人々の憩いの場を創出する社会実験「Marunouchi Street Park」。東日本大震災復興のモニュメントで、その特殊な加工技術が注目された「奇跡の一本松」。ほかにも人々にぎわう商業施設やリゾートホテル、テーマパークなど。乃村工藝社が手がけた空間は日常の至る所にあります。訪れる人がどうすれば喜んでくれるか、どうすれば心を動かせるかを常に考え抜き、クリエイター一人ひとりが、知恵と工夫、そして情熱をもって、唯一無二の空間づくりに挑戦しています。そのマインドは、131年前に創業した先人たちから、今に至るまで脈々と受け継がれています。

### 舞台の道具方が歓びと感動の原点

乃村工藝社の歴史は、明治時代の芝居小屋の道具方から始まります。創業者の乃村泰資が、芝居の舞台で主人公と愛馬の別れのシーンに、馬の着ぐるみの目から一筋の涙が流れる「からくり」を施し、それを見た観客が驚きと感動でどよめいたというエピソードが残っています。泰資はこの経験が忘れられず、以後、さまざまな舞台やイベントの装置や仕掛けを編み出していきました。大正時代には両国国技館で行われた菊人形の催しで一瞬にして場面を切り替える「段返し」という斬新な演出を導入。昭和初期には真夏の両国に雪を降らせてみたり、戦後は百貨店の店頭に巨大なサンタクロースを装飾したりと。人々に歓びや感動を届けるために、従来になかったアイデアと技術力で、百貨店や博覧会などの多彩なジャンルに仕事の幅を広げていきました。1970年の大阪万博（日本万国博覧会）では日本館やアメリカ館などの18のパビリオンを受注。大阪万博は乃村工藝社の成長のひとつの転換点となり、初めて売上高50億円を超え、歴史的な出来事になりました。それまでは展示会などのディスプレイが事業の中心でしたが、これを機に、商業施設・博物館・企業のショールーム・イベント・国内外の店舗やホテル・モニュメント・まちづくりなど、あらゆる分野における空間を創造し、事業を成長させていきました。

単なる空間の造形ではなく、空間を訪れる人々の五感に訴える体験をもデザインしたい。それを叶えるために、クリエイティビティを発揮している個の力を集めて、多様なメンバーがチームを組んでひとつの案件を進めています。こだわり抜いて、新たなアイデアを生み出し、かつてないクリエイティビティに挑戦して、人々に「歓びと感動」を届ける――。創業から131年の歳月の中で培ってきた空間づくりのDNAは、現在もこれからも変わることはありません。

## 時代を超えて

乃村工藝社のDNAとは何か。これには、さまざまなとらえ方があると思いますが、創業から131年という年月の中でさまざまな方が当社グループに関わり、そこで感じていただいた何かにその答えがあるのかもしれない。歴史を振り返ると、菊人形に始まり、博覧会や百貨店への進出、高度経済成長期を背景とした見本市や博覧会の時代、バブル期の隆盛とその崩壊、東日本大震災、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会、そしてコロナ禍。常に変化する時代の中で、人々に未来へ続く幸せを感じていただける歓びと感動の空間をつくることに、いつでも私たちは全力で取り組んできました。ここまで続けてきた歴史の中で、そこにある何かが脈々と続いている。DNAにも通じるものですが、当社グループの強みは、不断のチャレンジ精神であると考えています。

創業者の乃村泰資は、どれほど困難な状況であっても、人々を喜ばせるためなら決して「できません」とは言わない人

## 流れる乃村工藝社のDNA

### ―「歓びと感動の空間をつくる」―

だったそうです。こだわりを持って仕事に取り組み、とことん突き詰める。もし失敗しても次はまた新たなやり方でチャレンジする。そういった職人的な負けじ魂が昔からあります。これこそが先人たちから脈々と受け継がれた「ノムラマインド」であり、当社グループの強さの源です。

そして、この中でも私が特に大切にしている言葉が「随所に主となる意欲」です。いかなる場面でも、何かに依存するのではなく、自らが動かすという強い主体性を意味しています。自らを律し、自らが主体となったときに初めて物事は動き出すのです。すべてにつながる中心に、この「随所に主となる意欲」があると思っています。

ノムラマインドは、当社グループが東証一部上場を果たした2005年に制定しました。そして私が社長に就任した2015年当時は、リーマン・ショックによる落ち込みのあと、業績も拡大傾向で、新たな仲間を積極的に迎え入れ、その結果さまざまな専門性を持つ多くの人材

が多様性を発揮できる集団となっていました。その一方で、同じ方向に向かっていくためにも創業から受け継がれてきたDNAをしっかりと伝えていくことが重要であると考え、ブランドステートメントに磨きをかけ、社員と価値観をともにすることに努めました。

一人ひとりが主となり未来を描き、新たな事業の主となって動きだす。そこからチームとなり、さらには社会へとつながっていく。今まで築いてきたものが未来へとつながっていく。それこそが当社グループのDNAであり、強みであると確信しています。

2023年度、当社グループは新たなステージを迎えました。

新たに社長を務める奥本清孝は仕事を楽しく面白くする術を持っており、これからの社会のため、より良い空間創造に向けて、経営の舵を明るく大胆に繊細に取ってまいります。

最後に、今後のさらなる成長に向けて、多様な社員一人ひとりが活躍できる環境

を整え、そしてこのDNAが引き継がれるよう、私自身もノムラマインドを持ち続け全力で取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、一層のご支援のほど、よろしく願い申し上げます。



奥本 修次

代表取締役 会長執行役員

「随所に主となる意欲」を持ち新たなチャレンジを続けます  
自らを律し、自らが主体となり

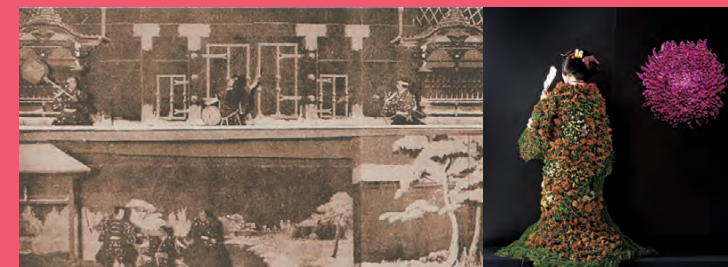
### COLUMN

## 乃村工藝社の原点、菊人形

乃村工藝社の創業の原点である、菊人形は、江戸時代の菊細工からさかのぼると、300年以上の歴史があります。乃村工藝社の創業者である乃村泰資は、大正時代当時大衆の娯楽として人気のあった菊人形を大規模な装置と仕掛けを使って演出し、大成功を収めました。乃村工藝社からその技術を受け継ぎ、菊人形専門会社として1959年に設立された「乃菊社」があります。福島県二本松市をはじめ日本各地で長く人々に愛されてきた菊人形ですが、娯楽の多様化が進む現代では、需要の創出や技術の継承が課題になっています。

### 企画×デザイン×プロダクト

創業の原点を振り返り令和の時代に合った菊人形の可能性を探るべく、乃菊社専務・辻英明さんを迎えて、2023年7月、乃村工藝社社内で菊人形の展示とイベントを実施しました。菊人形の歴史や産地など、菊付け実演を交えながらのトークセッション。菊に親しむ「菊ボールワークショップ」、菊人形ゆかりの地・二本松市の菊のお菓子「菊のタルト」、各地の新茶、二本松市の日本酒の提供、日本酒には菊の花びらを浮かべ菊見酒を体験など、若手社員も改めて菊人形の世界観を体感できるイベントとなりました。



(左) 1922年設計師として乃村泰資が筆頭請負人となった両国国技館の菊人形興行絵葉書。十二段返しの「義士討ち入り」と「炭部屋復讐」の場面（所蔵：文京ふるさと歴史館）  
(右) 2023年7月イベントの新作菊人形



TOPICS!

## 多様な「個の力」が融合して チームでかなえた、“新しい観戦体験”

誰も経験したことのない新しい観戦スタイルを具現化するために  
創造性を高めてチーム一丸となって奮闘した、プロジェクトの軌跡を紹介します。

### 乃村工藝社が担当したエリア

屋外エリア全体企画  
docomo CLUB LOUNGE (1 塁側)  
Panasonic CLUB LOUNGE (3 塁側)  
BALCONY SUITE  
温浴施設「tower eleven onsen & sauna」  
球場併設ホテル「tower eleven hotel」  
ウェルカムモニュメント  
飲食エリア「七つ星横丁」  
tower eleven museum  
など

など

2023年3月30日、ES CON FIELD HOKKAIDOで行われた開幕戦。場内には感極まり涙した乃村工藝社の社員らがいきました。北海道ボールパークFビレッジ（以下、Fビレッジ）のさまざまな空間づくりにたずさわったプロジェクトメンバーたちです。

Fビレッジは、北海道日本ハムファイターズ（以下、ファイターズ）の本拠地球場「ES CON FIELD HOKKAIDO」があり、約32ヘクタールの敷地の中には、子どもの遊び場やグランピング施設、農業学習施設などが揃い、球場を核にさまざまな事業者と周辺の街づくりを行う共同創造空間として期待されています。

自由で新しい観戦スタイルも大きな話題になりました。野球を見ながら楽しめる世界初の温浴施設。フィールドを一望できるアジア初の球場内ホテル。試合の臨場感を楽しめる選手ベンチ並びの特別シートに、仲間と個室で食事をしながら観戦を楽しめるバルコニースイートなど、多様な種類の席が用意され、思い思いの観戦スタイルで試合を楽しめます。

乃村工藝社はこれらFビレッジの複数

のエリアで、企画・デザイン・設計・制作・施工を担当しました。初めに参加したのが2018年。ファイターズが日本初の観戦スタイルをいくつも盛り込んだ「世界がまだ見ぬ球場をつくる」という話を聞き、かかわらせてもらうために、初めは球場の屋外エリアのアクティビティに関するマスタープランサポートを提案しました。「試合がない日も多くの人に足を運んでもらう価値づくり」という課題に対して、集客のプロフェッショナルとして、さまざまなアドバイスをを行いました。そこから少しずつ信頼と評価を得て、2020年に球場内エリアの設計・施工コンペに参加して受注。その後、指名で依頼されるなど、エリアを拡大していきました。

しかし、ファイターズにも乃村工藝社にも答えがあるわけではありません。何が正解かが分からないまま、「見たことがないものを見せたい」という心意気で、プロジェクトのメンバーは知恵を絞り続けました。予算条件や法規上のリスクもメンバーを悩ませ、野球場ならではの設備の苦勞も続出しました。

空間の規模感も要望も規格外。想像

もしない困難に直面した時、メンバーはその逆境を楽しみ乗り越えてきました。なぜこのチームはそんなことができたのか、そこには乃村工藝社ならではの強みがプロジェクト推進のカギを握っていました。その一例を次のページで紹介します。



田村 啓宇

クリエイティブ本部  
クリエイティブプロデュースセンター  
統括クリエイティブディレクター

多くの人にとって球場の記憶とは、試合の結果ではなく家族や友人と過ごした景色や体験ではないでしょうか。そうした忘れ得ぬ経験を提供するため、チーム全員がこれまでの空間づくりの既存概念を取り払い、自由な発想で「観戦体験づくり」に挑みました。施設のさまざまなところに私自身も審査員を務めたアートコンペの受賞作品が展示されています。ここでしか見られない「北海道」や「野球」をテーマにした多彩な作品を通じて、ぜひスポーツ文化の楽しみ方の広がりを体感してください。

# 乃村工藝社の強みが Fビレッジの付加価値へとつながる



### 「体験価値」を具現化する発想力

1 塁側のクラブラウンジは、フィールドに降り立った感覚になるよう、床の高さやカーペットの色を調整するなど、ファイターズファンに向けた特別な体験価値を演出。こうしたコンセプト設計やデザイン提案力が評価され、ほかのエリアの受注へと発展しました。



クリエイティブ本部  
プランニングセンター  
企画2部  
プランナー  
安田 哲郎

インタビュールーム  
が見られる「バック  
ステージラウンジ」が  
コンセプトのこの空  
間は、ファイターズの  
歴史も感じられます



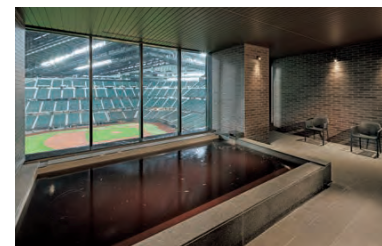
### 既存概念にとらわれないデザイン力

野球観戦ができる世界初の温浴施設では、バット調の柵に寄りかかり汗をかく「立ちサウナ」エリアも設置。サウナは水着着用で利用する男女共用スペース。女性デザイナーの視点から、既存概念にとらわれずに誰もが気兼ねなく利用できる工夫を提案も。



クリエイティブ本部  
第一デザインセンター  
デザイン5部  
デザイナー  
松澤 景

サウナヒーターには  
野球ボール型ストー  
ンを採用するなど細  
部までこだわってい  
ます。ぜひ現地で唯  
一無二の汗戦体験を！



### 難題な要望もゴールへと導く

浴槽前のガラスに対して、内湯内部から球場が見え、球場からは内湯内部が見えないようにしたいという難題な要望があり、いくつもガラスフィルムサンプルを用意・検証し、結果的にお客さまが納得するガラスフィルムを見つけ出すことができました。



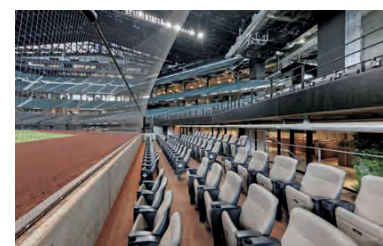
営業推進本部  
北海道支店  
プロダクト・ディレクション部  
制作管理  
遠藤 直樹

温泉に入りながら、  
野球を観戦するこ  
とができる空間にな  
っていますので、ぜ  
ひ入浴してみてください



### 企画×デザイン×プロダクトの総合力

銅と木を使い北海道らしさを表現したバルコニースイートのエントランスやウェルカムモニュメントなど数々の名所も誕生。予算条件の範囲内で最高のアウトプットにするために、一線級のクリエイターらのシナジーに協力会社の知見も加わり、総合力で完遂しました。



### 予期せぬ課題にも、寄り添いサポート

フィールド両翼の砂被り席の設計では、防球ネットの支柱で観客の視認性が遮られ、売れない席が出てしまうという課題を受け、お客さまやゼネコンと何度も調整し、視認性も席数の確保も両立。お客さまのビジネス上での懸念事項に寄り添い推進しました。



### SDGsを意識したミュージアム

球場併設のミュージアムは「野球」をテーマにしたものが一般的。しかし、北海道の自然を切り口に、子どもたちに命の大切さを考えるきっかけを提供するというコンセプトで、さまざまな企業・大学・アーティストを巻き込み、新たなミュージアムをつくり上げました。

バックネット裏で球場  
を見渡せるバルコニ  
ースイートはデザイン  
で場の魅力を最大  
化、最もバリューの  
高いエリアとしました



クリエイティブ本部  
第一デザインセンター  
デザイン2部  
デザイナー  
田村 憲明

「顧客目線」でお客  
さまの市場領域にお  
けるビジネス課題や悩  
み事を理解し、寄り  
添いながら空間づく  
りを進めていきました



営業推進本部  
北海道支店  
営業部  
営業  
武田 康佑

大人も子ども楽し  
める展示になってい  
ます。試合がない日  
でも入場できるので、  
皆さんにぜひ足を運  
んでもらいたいです



クリエイティブ本部  
プランニングセンター  
企画2部  
プランナー  
中田 裕真



CHAPTER\_2

# STRATEGY

## 経営戦略

### ノムラの現在地 P26-49

当社グループを取り巻く市場環境の認識、需要に対応する私たちのビジネスモデルや具体的なプロジェクトエピソードを紹介します。

### これからのノムラ P50-59

中期経営方針、それに基づく財務戦略や人的資本など、「これから私たちが注力していくこと」を紹介します。

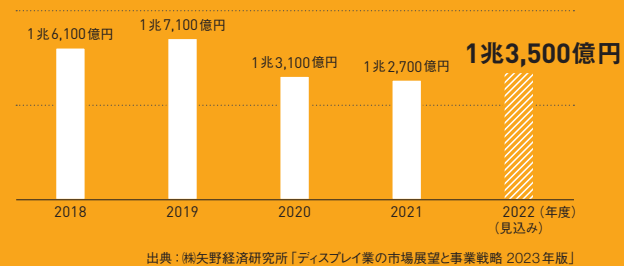
## ディスプレイ業界の市場環境

# ノムラの現在地

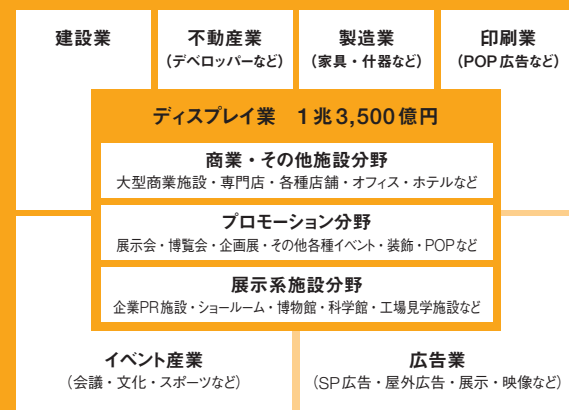
### ディスプレイ業界を取り巻く市場環境

ディスプレイ業界は建設業、不動産業や広告業、イベント産業などの業界と密接に関係しています。同業界の市場規模は、(株)矢野経済研究所「ディスプレイ業の市場展望と事業戦略2023年版」によると、2022年度の見込みでは前年度比106.3%の1兆3,500億円と推計されています。新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年に比べると8割程度であるものの、2022年3月に緊急事態宣言およびまん延防止策等重点措置が解除され、2023年以降は景気の回復とともに市場全体もプラスに推移すると見込まれています。材料費や人件費など工事費用の上昇を背景として、一部では新規出店や改装計画の見直しが発生するなどの懸念事項はあるものの、入国制限の大幅緩和や新型コロナウイルス感染症法上の位置づけが5類感染症への変更など、新型コロナウイルス感染症拡大の影響は薄まっており、人流の回復とともに、イベントや新装・改装の需要は回復傾向にあります。さらに、2023年にはオフィスビルの大量供給が見込まれ、2025年には大阪・関西万博が開催されることから、市場の見通しは明るいものと予測されます。

#### ディスプレイ業界の市場規模の推移

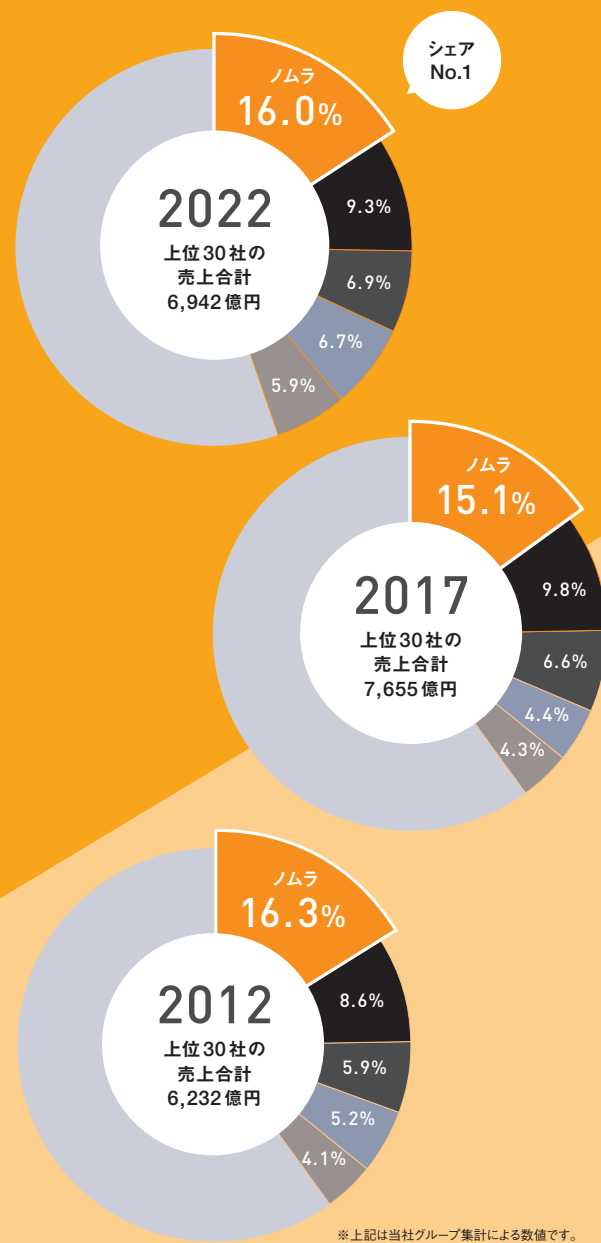


#### ディスプレイ業界の市場領域とそれを取り巻く業界



### 業界のリーディング・カンパニーとして

ディスプレイ業界の上位30社における当社グループの市場シェアは、2022年度でも16.0%と業界No.1のポジションを獲得しています。お客さまのさまざまなニーズへの柔軟な対応により市場でのシェアNo.1の地位を堅持し、より一層シェア拡大を図り、今後もディスプレイ業界のリーディング・カンパニーとして、ディスプレイ業界の発展に貢献していきます。



## ディスプレイ業界のリーディング・カンパニーとしてさらなる高みへ

### 多彩な進化を遂げるノムラの守備範囲

当社グループは、複合商業施設から専門店、ホテルやオフィスなどの各種施設に加え、博物館・美術館、ショールームなどの展示、博覧会、展覧会・イベントといったプロモーション分野まで空間に求められるすべてのサービスを幅広く展開しております。現在のインバウンド需要・人流回復の動きから物販店・大型複合商業施設などの複合商業施設の市場は復調傾向と見込んでおります。複合商業施設では「モノを買うだけの場」から「時を過ごす場」へのシフトが進み、体験型サービスの充実が求められています。そのため従来の施設にとどまらず、スポーツ・レジャーなどを組み合わせた施設への変革が進んでいます。特に健康志向によるスポーツ分野の需要に加え、富裕層の増加により高価格商材のニーズも増加すると見込んでおります。また大阪・関西万博を中心に大型イベントが開催され、派生効果としてホテルなどの分野での拡大も予測され、さらに人的資本への投資による働き方改革が進み、オフィス・ワークプレイス分野でも復調が期待されています。文化施設の市場では、従来の関わり方を変え、事業者として運営に参入することで拡大を見込んでいます。

### あらゆる市場分野における空間づくり

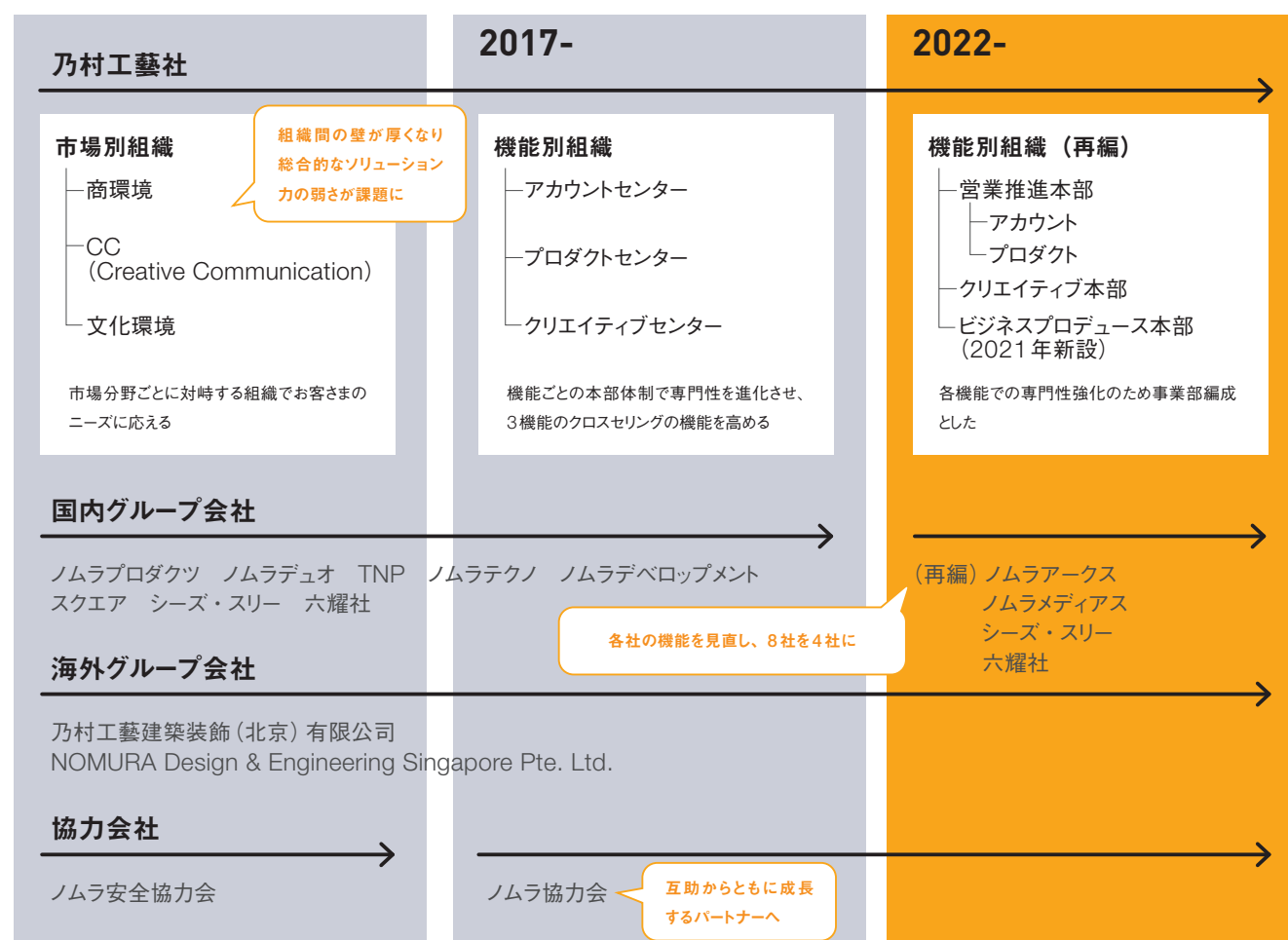
多種多様なニーズへお応えした結果、市場分野別の売上高は下表の通りとなっております。これまで専門店、複合商業施設、展示会・イベントなどを中心としておりましたが、対象となるその他市場の売上高が拡大傾向にあります。新型コロナウイルス感染症拡大後の行動様式や意識の変化を機会ととらえ、空間づくりにおける総合的な価値提供に磨きをかけ、当社グループの得意分野である複合商業施設などの開発をさらに進化させ、またスポーツ関連をはじめ、ウェルネス、オフィス・ワークプレイスなどの新たな市場への領域拡大により一層注力していきます。また外部企業との協業などを通じ、先端技術やテクノロジーを活用した空間演出の強化にも取り組んでいます。

#### 2022年度市場分野別の売上高

|  |            | 売上    | 前年比    | 構成比   |
|--|------------|-------|--------|-------|
|  | 専門店市場      | 260億円 | △4.1%  | 23.5% |
|  | 百貨店・量販店市場  | 65億円  | 2.1%   | 5.9%  |
|  | 複合商業施設市場   | 112億円 | 42.1%  | 10.2% |
|  | 広報・販売促進市場  | 97億円  | 22.6%  | 8.8%  |
|  | 博物館・美術館市場  | 94億円  | △12.5% | 8.5%  |
|  | 余暇施設市場     | 167億円 | 105.5% | 15.1% |
|  | 博覧会・イベント市場 | 45億円  | △72.1% | 4.1%  |
|  | その他市場      | 265億円 | 1.1%   | 23.9% |

# 空間創造のプロフェッショナルとして 求められるニーズへの編成

## 組織編成のあゆみ



これまでの当社グループは、さまざまな市場における需要に合わせた体制をとってきました。乃村工藝社については「商環境」「CC (Creative Communication)」「文化環境」と市場分野ごとに対峙する機能とし、それぞれの専門性を身につけ、よりお客様のニーズに沿った空間づくりを行ってきました。しかし、縦割り組織の弊害として組織間の壁の存在が大きくなり、グループ全体での衆知の共有や総合的なソリューションの提供という課題が浮き彫りになりました。そこで2017年に大きく組織を改革。「アカウント(営業)」「プロダクト(制作管理)」「クリエイティブ(プランナー・デザイナー)」と機能ごとの本部体制に移行し、各本部の専門性を進化させるとともに、3機能の組み合わせが自在となるクロスセリングの機能を高めました。2022年度よりアカウ

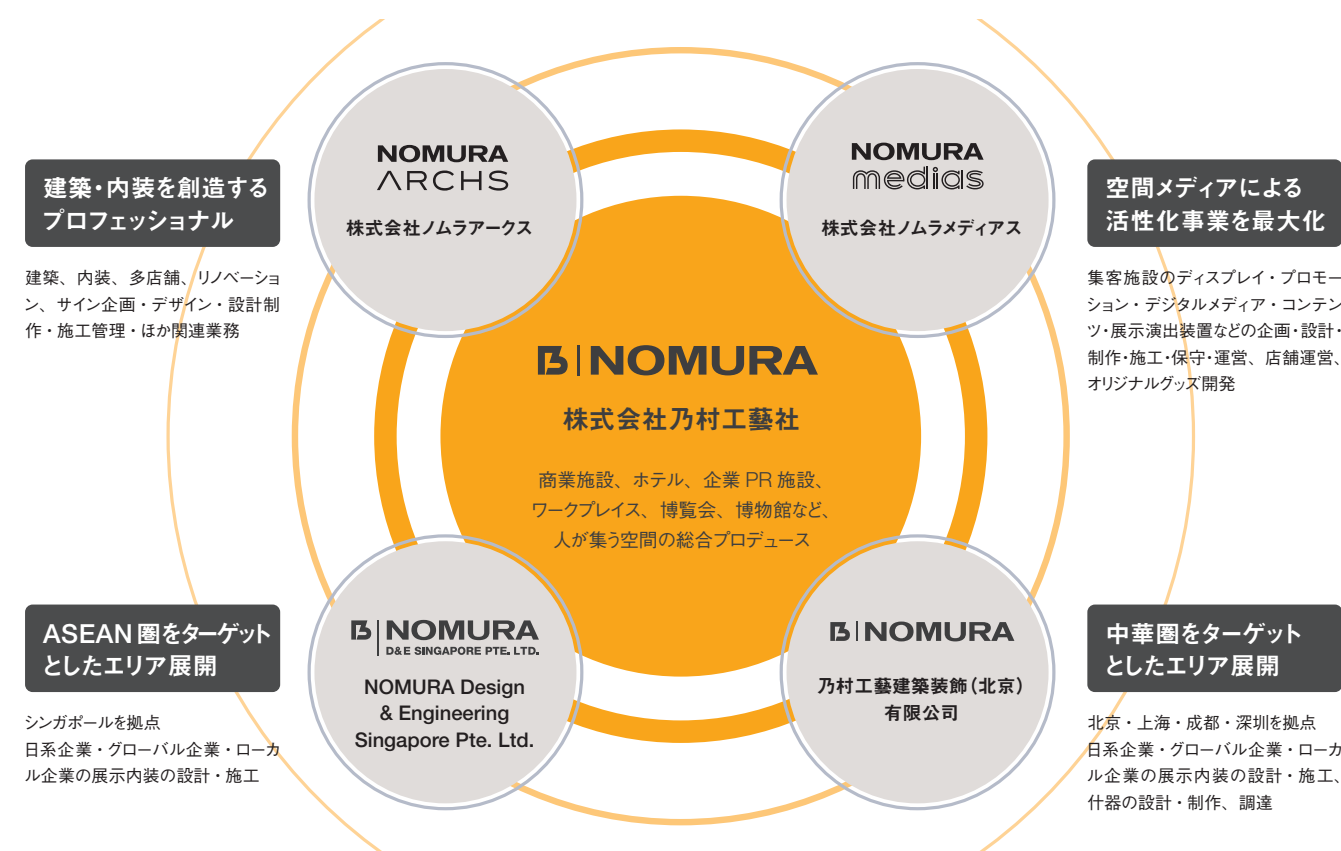
ントとプロダクトを1つの本部に統合し、市場・商品別の事業部編成とし、業務推進上の専門性を強化するとともに、業務の平準化・効率化を図りました。

協力会社については、現場での安全衛生管理を目的に「ノムラ安全協定会」を組織しておりました。2017年度から安全だけでなく、ともに成長していくパートナーとなるという考えのもと、安全の文字をとり、「ノムラ協定会」に変更しました。生産体制の核組織として連携を深め、人材育成活動やCSV活動など幅広い活動を行っております。

機能整理をしていくなかで2022年度、グループ会社の機能についても見直し、国内グループ会社の再編を行いました。グループ会社の各社は、もともと専門性への特化および顧客ベースで設立された経緯

## 乃村工藝社グループのネットワーク

当社グループの主となる事業領域は多岐にわたります。空間創造のプロフェッショナルとして専門性の向上とともに乃村工藝社グループ会社間の連携により、相乗効果を発揮することで事業領域を拡大させ、持続可能な成長へと進化させることを目指します。



がありましたが、時代の変遷とともに、お客様のニーズが多様化し重なり合うようになり、各社で行ってきたことにも重なりがでていました。そういった現状を踏まえ国内グループ会社を再編することで新たな顧客要求に対応でき、また新領域へも挑戦していくためにも、機能の見直しと会社としての在り方を検討いたしました。

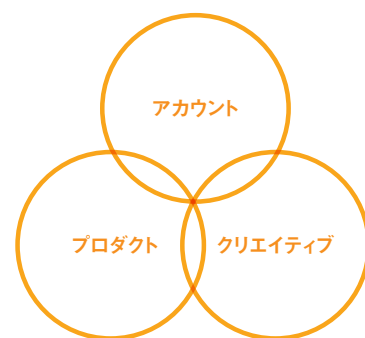
その結果国内事業を担う2社として、建築・内装を創造するプロフェッショナルのノムラアークス、空間メディアによる活性化事業を最大化するノムラメディアスを設立いたしました。この2社においては、親会社である乃村工藝社が担えない部分について専門性を活かし、かつその分野において、より高度なソリューションを提供するためにも各社で独立した体制をとっております。それぞれの個性を最大化した独自の事

業展開を行うとともに、各社間のシナジーを高めることで事業を推進しています。

海外グループ会社においては、それぞれ本社を北京とシンガポールにかまえ、中華圏とASEAN圏をターゲットとしたエリア展開をしております。当社グループでは、当初納地市場や商品、サービスごとの戦略をたてておりましたが、顧客との機会創出に焦点をあてた戦略とすることで、海外企業が日本で行うビジネスにたずさわる、日本企業が海外で行う事業に対応する、そして拠点のある現地企業との取り引きの拡大を目指しております。その実現のためにも、各社との連携をとるために顧客情報の共同管理として共同アカウントマネジメントを実施し、当社グループ内での連携とそれによる相乗効果を生んでおります。

# 「アカウント」「プロダクト」「クリエイティブ」が連携し お客さまのニーズに柔軟かつ迅速に対応

「アカウント（営業）」「プロダクト（制作管理）」「クリエイティブ（プランナー・デザイナー）」の3つの機能を柔軟に組み合わせ、お客さまからの多様なニーズへ柔軟かつ迅速に対応できる組織体制を構築しています。各プロジェクト推進役でありお客さまの窓口となる「アカウント（営業）」と制作・施工を担当する「プロダクト（制作管理）」が一体となり、着実なプロジェクトの受注と推進を担当しています。市場分野におけるさまざまなニーズに対応するためそれぞれの特性に合わせた事業部を組織し、各事業部長に責任と権限を大きく委ね、意思決定のスピードが上がることによる競争力の向上を図っています。各プロジェクトにおけるデザイン設計を担う「クリエイティブ（プランナー・デザイナー）」ではそれぞれの個性を発揮するチームを編成し、専門性に合わせて各プロジェクトへ参画する体制をとっています。このことによりお客さまからの多様なニーズへ3つの機能が連携し、柔軟、迅速に対応することが可能となり、より一層のお客さまとの関係強化へとつながっています。



## 調査・企画・コンサルティング

社会背景・マーケット環境などのファクト調査から、お客さまの課題・リソースの分析を重ね、ビジョンやコンセプトなどを示す基本構想を策定します。また具体的な詳細プランやコンテンツ企画からアイデアを見現化する段階までたずさわることで、お客さまのビジョンや社会ニーズをくんだ、独創性のある空間をつくりあげます。

- 研究 / 開発
- マーケティングリサーチ
- フィジビリティスタディ
- マスタープランニング
- 基本構想
- コンセプトメイキング
- MD プランニング
- 業態開発
- リーシング

## デザイン・設計

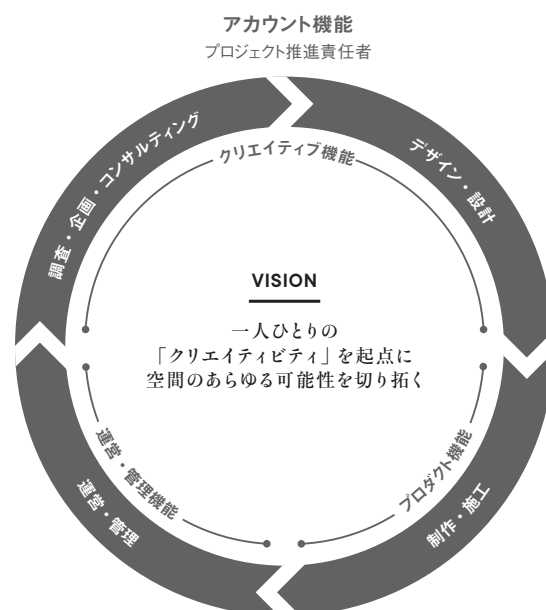
お客さまの事業プランを空間やコンテンツで表現し、具現化するためのデザイン設計を行います。社会性や時代背景、数年先の未来を見つめながらお客さまはもちろん、そこを利用する人々が納得し、末永く利用していただけるようなデザイン・設計を行います。現在は、情報化社会やデジタル化の時代に応じ、先進的な技術を活用した提案にも取り組んでいます。

- [空間デザイン]
  - 建築計画 / 建築設計
  - インテリアデザイン / 設計
  - FF & E デザイン / コーディネート
  - サインデザイン / 設計
- [コンテンツデザイン]
  - 展示 / 情報デザイン
  - WEB / アプリケーションデザイン
  - 映像 / コンテンツデザイン
- 複合演出デザイン / エンジニアリング
- SP / ディスプレイ
- ブランド / ビジュアルデザイン
- 特殊造形 / モニュメントデザイン / 設計

## 運営・管理

施設の運営マネジメントや施設の賑わいや、その施設を中核とした地域活性化につながる運営事業を担います。蓄積されたさまざまなノウハウとネットワークを活用した運営・管理によって、事業の実現をトータルにサポートします。

- [運営マネジメント]
  - 施設運営
  - 開館準備
  - 採用 / 人材管理
  - 広報 / PR
  - 集客 / プロモーション
  - 各種事務局
  - 公民連携
- [施設運営事業]
  - 飲食 / 物販
  - 調査 / 研究
  - 観光 / 地域活性化
  - 博覧会 / イベント
  - 保守点検 / メンテナンス



## 制作・施工

正しい知識と判断、場合によっては専門家の協力も得ながら安全や品質など、施工管理を行います。また、素材メーカー、エンジニア、メディアクリエイターなどのプロたちとコミュニケーションを取り、彼らの力を最大限引き出すことでプロジェクトを実現まで導きます。

- [プロジェクトマネジメント]
  - 工程管理
  - 品質管理
  - 安全管理
  - 制作
  - 施工管理
  - 予算管理
  - コンプライアンス管理 / 諸官庁検査対応
- [内装監理]
  - クライテリア調整
  - ハード内装監理
  - ソフト内装監理

## アカウント機能



取締役 執行役員  
営業推進本部長  
林田 吉貴

## お客さまの課題解決に向けチームをけん引

私たちアカウント機能は持続的な顧客深耕を実現するために、より多くの時間をお客さまとの直接の対話に割くことが重要だと考えております。お客さまとともに課題を発掘し、課題解決に最適なプロジェクトチームを編成、プロジェクトリーダーとしてけん引することで顧客への価値提供を最大化してまいります。市場・商品別に編成した事業部運営により各々の専門性を高度化し、唯一無二の価値提供を目指します。特に当社の得意分野である都市開発事業等の大型プロジェクトを積極的に開発し、組織力を活かしたソリューション提供を実現します。また

文化環境事業の民営化や官民連携事業に加え、復調の兆しが見えるインバウンド需要を含め、地域の需要開発にも注力します。地場のお客さまやステークホルダーとの継続的なコミュニケーションにより地域のニーズや魅力的な文化を掘り起こし、本社とエリアが一丸となって日本全国に歓びと感動を届けてまいります。これらの目標を実現するためには人財一人ひとりの主体性と行動力がとても重要になります。人財育成プログラムなどを通じ人財の専門性を強化し、彼らがプロジェクトを主導し、成果を上げることができるよう支援してまいります。

## プロダクト機能



執行役員  
営業推進本部副本部長  
吉田 隆之

## 空間づくりのアンカーとしてプロジェクトを実現に導く

プロダクト機能は空間づくりのアンカーとしてお客さまのプロジェクトを実現まで導きます。「安全」「品質」「価格」のすべてにおいてお客さまの期待を超えた確実な制作・施工を実現するために、ディスプレイ業界のリーディングカンパニーとして強固な生産体制を構築し、協力会社との真のパートナー関係を目指しています。協力会社における現在の喫緊の課題は人財不足・後継者の育成・労働時間・労働環境の改善となっております。これらの課題を協力会社とともに解決するために当社も積極的に取り組みを進めていき、当社のファンを増やし、協

力会社の拡大を行ってまいります。また専門性や技術力の向上を図るために協力会社と一体となって品質・安全の強化に取り組んでいる「トレーニングセンター」を進化させ、すべてのお客さまにご満足いただけるものづくりを追求してまいります。さらに、IT活用の普及を推進します。特にBIM※を活用した「ノムラBIMプラットフォーム」の構築を進めることで、施工プロセスの効率化や環境負荷軽減の実現にむけて取り組んでまいります。

## クリエイティブ機能



執行役員  
クリエイティブ本部長  
武田 博宣

## 新しい発想で「ゼロからイチ」そして「イチをジュウ」に

クリエイティブ機能は、空間デザインを中心に、プランニング、演出技術、生産設計や構造・設備計画を包含する、約600名のクリエイティブ人財を結集したソリューション提供機能です。さまざまなクリエイティビティを発揮し、その創造の成果を素早く社会実装することを最大の目標としています。多様なスキルを持つ人財が集まり、異なる視点やアイデアを持ち寄ることで、より創造的で斬新なデザインの提案が可能になります。「A.N.D.」「no. 10」「RENS」「IVD」「NAU」「CIC」「NOMLAB」、世界に向けたクリエイティビティを発信

する7つの専門集団を加えて、当社のクリエイティブのプレゼンスを高めてまいります。また、大学連携、企業連携などのネットワークによりさまざまな有識者との交流を深めながら、さらにクリエイティブの貢献領域を拡大してまいります。そして、生成系AI、デザインBIM※などの先端技術を新たな価値提供や提案スピードの向上につなげ、常に新しい発想で「ゼロからイチ」を生み出し「イチをジュウ」に進化させてまいります。

※ビルディング・インフォメーション・モデリング。3次元のデジタルモデルに、構造や意匠、仕上げ、価格など、建築物に関連する情報が含まれ、設計、施行、管理などすべてのプロセスで活用できる。

# 新しい価値をもたらすアイデアで より良い社会の実現に貢献

従来の型にとらわれない戦略的な営業開発、協業・参画を視野に入れた事業開発、新たなビジネスシードを生み出すための研究開発を行っています。柔軟な発想と創造力を駆使し、新たな事業領域の創造とビジネスモデルの確立を目指します。



## ビジネスプロデュース機能 新事業開発・市場領域の拡大

### 社会課題解決に向けたソリューションを提供



執行役員  
ビジネスプロデュース本部長  
**原山 麻子**

ビジネスプロデュース機能は、社会的課題を的確にとらえ、解決策を構想しながら関係者と連携し、新しい事業を創出するプロセスを示しています。私たちの130年を超える豊富な経験を基盤に、空間の価値を一層高めるための取り組みを展開しています。これには、多様なニーズへの対応としての商品、サービス、技術、ネットワークの強化、そして空間の潜在的な可能性を追求する研究開発が含まれます。さらに、従来のビジネス形態に留まることなく、事業参画を介しての新たなビジネスモデルの構築にも積極的に取り組んでいます。空間は、社会を豊かにする要素として欠かせない役割を果たしています。私たちの生活や仕事の場、公共スペースやレクリエーションエリア、など、日常のさまざまな場面での空間の質が、全体的な生活の質と幸福度を形成します。このことから、空間を最適化し、その魅力を最大限に引き出すことは、社会を豊かにするカギとなります。私たちは、新しい空間の概念やデザインを積極的に推進することを通じてこれらを実現してまいります。

ルの構築にも積極的に取り組んでいます。空間は、社会を豊かにする要素として欠かせない役割を果たしています。私たちの生活や仕事の場、公共スペースやレクリエーションエリア、など、日常のさまざまな場面での空間の質が、全体的な生活の質と幸福度を形成します。このことから、空間を最適化し、その魅力を最大限に引き出すことは、社会を豊かにするカギとなります。私たちは、新しい空間の概念やデザインを積極的に推進することを通じてこれらを実現してまいります。

### CASE01 事業参画：静岡市PFI

#### 「(仮称)静岡市海洋・地球 総合ミュージアム整備運営事業」 代表企業としての参画

静岡市のPFI事業である「(仮称)静岡市海洋・地球総合ミュージアム整備運営事業」において、当社初となるコンソーシアム代表企業を務めます。本事業は、清水港のクルーズ客船が着く岸壁に隣接した用地に水族館機能と博物館機能を併せ持つ「海洋・地球に関する総合ミュージアム」を建設する計画です。当社はプロジェクト全体のマネジメント・施設プロデュース・展示制作および15年間の運営業務を担います。本事業は、発注者である静岡市と運営事業者が各年度の利用料金収入の実績に基づく一定の変動リスクを負担し合う「プロフィット・ロスシェア」の仕組みが導入された先進的な事業スキームとして全国から注目されています。当社はあえて本事業の集客リスクを取ることで、集客空間の創造だけでなく、集客そのものに責任を持ち、歓びと感動を提供する企業として、社会的な信頼と認知を獲得したいと考えています。また本事業では、「駿河湾とつながるみんなのキャンパス」というコンセプトのもと、さまざまな学術機関や産業団体などと連携し、学びと探求を起点とした新たな官民一体となった街づくりの事例となるようプロジェクトを推進していきます。



ビジネスプロデュース本部 第一統括部  
公民連携プロジェクト開発1部  
**小笠原 明德**



### CASE02 R&D：歓びと感動学

#### 脳波のデータを取得し、感動の要素を抽出 空間と行動・心理を科学的に実証する

##### 目的

当社は、創業以来130年以上にわたり、空間づくりの実績を通じて人々に「歓びと感動」を提供してきました。この「歓びと感動」とは何か？という謎解きを人々の行動や心理を科学的検証を通して分析・研究することで実証／実験を行っています。中長期的に「歓びと感動学」を学問として社会に実装し、時代ごとの本質的価値を提

供するために今後の130年に向け、継続して分析・研究を行っています。具体的には、空間内での感情要因を抽出し、評価するための「ものさし開発」と「システム開発」空間内での感動を誘発する感情とは何かを特定し、空間での新しいものさしをつくります。また、それをもとにしたシステム開発を行います。

##### 実証実験を一部紹介

#### VR/MR実験 リアル空間と再現VR空間の差分比較

実際の空間と同様の3D空間モデルを制作し、双方を体験した時の脳波データを測定することでその差分を評価しております。



# ノムラのクリエイティビティが多彩な空間を生む

乃村工藝社グループは、あらゆる市場分野における空間創造と活性化を提供価値とし、社員一人ひとりが「クリエイティビティ」を発揮して、社会に飲びと感動を届けることに日々取り組んでおります。ここではその一部を、プロジェクトにたずさわった社員の声とともにご紹介します。

## 01 ジブリパーク第1期



### ジブリ作品のリアルに とことんまで迫る

制作管理

営業推進本部 近畿事業部  
プロダクト・ディレクション 1 部  
村田 春那



ジブリパークは愛知県長久手市の「愛・地球博記念公園（モリコロパーク）」内にあります。第1期の3エリアが2022年11月に開園し、2023年11月・2024年3月に第2期の2エリアの開園を控えており、当社も制作を担当しています。世界中に知られる作品の世界観を表現していく、ということはとても魅力的なお仕事ですが、重大な責任も伴います。どのエリアも計画段階から月1回の確認会に向けて、装飾品やサンプルを準備し、その都度更新しながらつくっていききました。現場でも配置の再検討はもちろん、作品に登場するキャラクターがそこで過ごしているかのような味を出すために、実際にキッチンや暖炉を使ってみるといったこともありました。図面通りに施工すればいいということではなく、つくりたい空間について掘り下げて考え、提案形にしていけることは難しくもありましたが、たいへん学びがある経験となったと感じます。現場推進も、大型造形から細部装飾、コンクリート打設まで多岐にわたり、建屋内はもちろん公園内でも各種工事が行われていたもので最初は混乱もありましたが、一つひとつ改善していくことで一体感のある推進につながりました。来園者の方々が楽しんでいる姿を見るととても感慨深く、第2期の開園に向けて身が引き締まる思いです。

### イメージを丁寧に共有し進行を円滑に

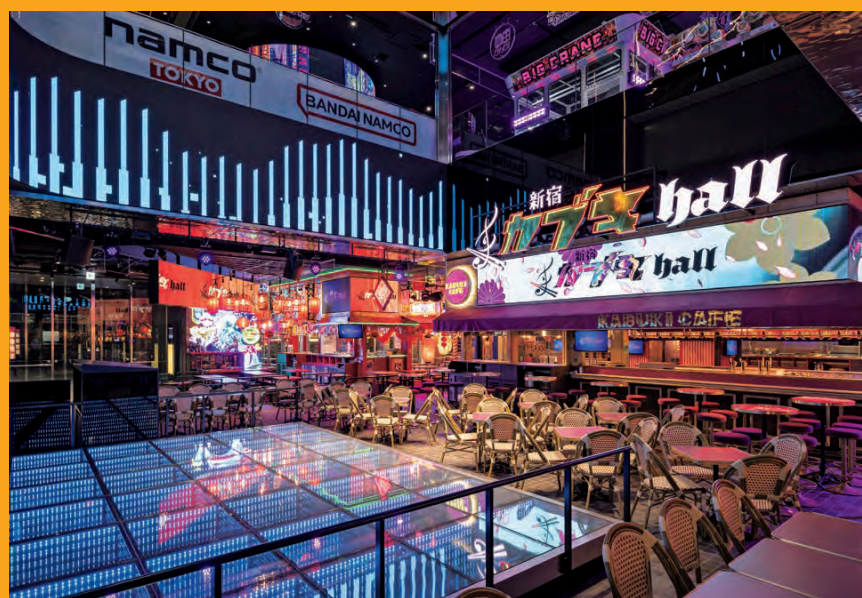
制作管理

営業推進本部 第一事業部  
プロダクト・ディレクション 2 部  
辰田 修平



私が東急歌舞伎町タワープロジェクトに参画したのは、2020年6月頃でした。ホテルエリアの客室のモックアップルーム制作業務から関わり、各種入札を経て、2022年2月本工事着工、2023年4月オープンという、内装施工としては長期のプロジェクトとなりました。設計段階という早期から施工方法・品質確保の提案と予算調整を含めて参画したことで、特命受注エリアを含むプロジェクト拡大に寄与できたと思います。デザイナーとお客さまとのイメージ共有から承認までが円滑に進むように、実物サンプルやモックアップを通じて施工方法を提案し、設計・施工の強みを活かした推進を心がけました。エンターテインメントに特化した複合施設。実際にオープンした空間を歩くと、つくってきた時の想像を大きく超えるエンタメ感満載の景色に圧倒されました。多くの人で賑わう空間、想像を超える魅力ある空間づくりにたずさわれたことに感謝しております。

## 02 複合商業施設市場 東急歌舞伎町タワー



### 「ひらめき」をカタチにできる場を

デザイナー

クリエイティブ本部 第一デザインセンター  
デザイン3部  
谷 清風



「AkeruE」はSDGsやSTEAM教育をテーマにした、「ひらめき」をカタチにするミュージアムです。前身となった「RiSuPia」は理科と数学をテーマにした完成度の高いミュージアムでした。そのアップデートとなるこの施設では、「ひらめき」をカタチにするために「汚していい感」「自分でつくれそう感」「組み替えられる感」「枠にハマらない感」「みんなでセッション感」というデザインコンセプトをチームで通底し、いわば完成されていない、子どもたちが自由に考え、関わり、生み出したい施設を目指しました。私が担当したのは3階の3つのエリアで、アート作品を通して科学の原理を探索する「ASTRO」というエリアに関わったことが特に印象的でした。私自身のバックグラウンドとして、小さい頃から物理学に興味があったこともあり、科学原理が起こす現象を直に体験できるワクワク感や感動を、この場に訪れる子どもたちになるべくそのまま伝えたいと考えていました。そのために科学原理に触れられる実験装置も一から設計し、自分たち自身も実験と失敗を繰り返しながら、装置自体の仕組みや裏側がそのまま見える、子どもたちが「自分でつくれそう」と思えるようなデザインに取り組みました。

## 03 パナソニック クリエイティブミュージアム AkeruE



### 老舗百貨店の新たなスタートをサポート

営業

営業推進本部 第二事業部  
営業2部  
渡邊 浩太



長い歴史のある岡島百貨店の移転計画にたずさわらせていただきました。当社の各セクションと連携体制をつくり、CM（コンストラクション・マネジメント）業務および建築設備の設計・施工を当社にて請け負う形となりました。CM業務においては、工事予算作成・管理などの多岐にわたる業務を行い、いくつもの課題に直面しましたが、各チームメンバーがプロジェクトの中核を担っているという強い自覚を持ちながら、岡島百貨店の皆さまとともに業務推進を行うことで、無事にプロジェクトを完遂することができました。新たな岡島百貨店のスタートにたずさわれたことは、私をはじめとしたプロジェクトメンバーにとっても大きな経験となったとともに、岡島百貨店の皆さまやご来店するお客さまに対しても、「飲びと感動」をお届けすることができたのではないかと感じています。

### ポルシェ75周年を盛大にお祝いする

営業

営業推進本部 第二事業部  
営業1部  
滝川 一彦



ポルシェ75周年を記念したアジア最大のコミュニティイベント「ポルシェフェスティバル2023」が、千葉県木更津市のポルシェ・エクスペリエンスセンター東京にて開催され、当社はデザイン設計・施工・運営・進行などと多岐にわたる業務を請け負いました。ポルシェAGの創始者フェルディナンド・ポルシェの長男、フェリー・ポルシェ氏が、自身が夢見たスポーツカー「ポルシェ356 No.1ロードスター」を1948年に製作して以来、ポルシェは今年で75周年を迎え、世界各国でもこれを祝うイベントが開催されています。日本開催のこのイベントも、来場された方々に飲びと感動をともに分かち合うイベントにするべく、ポルシェAGやポルシェジャパンと幾度ものミーティングを重ね、準備を進めました。開催は2日間、初日は前日から台風の影響もあり、オープン時間を変更するなどの対応もありましたが、延べ3,019人の来場者と、合計618台のポルシェが集し、75周年を盛大に祝うイベントを成功裏に終えることができました。ポルシェAGをはじめ海外ゲストや多くのVIPも来場し、とてもたくさんの笑顔が見られ、関係者ならびにスタッフの皆さまに感謝しております。

## 05 博覧会・イベント市場 ポルシェフェスティバル2023





## 06 その他市場 ビジネスブレイン太田昭和 本社オフィス

### 顧客の想いを紡ぎブランディングにも貢献

**デザイナー**  
クリエイティブ本部 第一デザインセンター  
デザイン5部  
**柏瀬 久子**



クライアントの本社移転にあたり、オフィスのデザイン・設計業務にたずさわらせていただきました。機能性を重視したプラン計画から、デザインコンセプトの「INTEGRATION」を表現する手法にいたるまで、クライアントの想いを紡ぐことができ、当社のミッションでもある「歓びと感動」をともに感じるプロジェクトとなりました。クライアントが大事にされていた「一経営会計の『歴史』とデジタル改革で支える『近未来』の融合ー」から着想を得て、デザインコンセプトを「INTEGRATION - 融合」としましたが、その融合から重なり合うデザイン手法を模索し、空間が光や素材のレイヤーで綺麗に纏う設えを完成させ、コーポレートブランディングにも貢献できた案件となりました。その想いが通じたのか、海外アワード「Sky Design Awards 2022」「Interior Design's 2022 Best of Year Award」で賞をいただくことができ、たいへん思い出深いお仕事となっております。

## 08 専門店市場 UNIQLO TOKYO



## 07 博覧会・イベント市場 Jeddah Events Calendar 2023 - Anime Village at City Walk

### 世界中の人がワクワクドキドキする

#### 空間創造を

**デザイナー**  
クリエイティブ本部 CIC  
クリエイティブ・ディレクション部  
**山田 竜太**



3歳、フロリダのディズニーワールドを訪れた時からエンターテインメント空間を創造したくて入社。それ以来エンターテインメント空間を手掛けてきましたが、本プロジェクトはそれらが結実した思いでした。サウジアラビアという産油国のイメージが強いと思いますが、近年観光に非常に力を入れており、エンターテインメントに関する施策が活況です。本プロジェクトもその一環で、サウジアラビアの皆さんは日本、アニメ好きが多く、日本エリアが求められるからです。そのエリアの企画デザインからたずさわらせていただきました。海外の人が描く日本のイメージは私たち自らのものとは異なる点多いため、そこを考慮し、体験性や演出性を強く意識してデザインをしました。日本でのスケジュールの3倍強のスピードで進行、施工も非常にパワフルで迅速なため驚くと同時に、学ぶことも多くありました。欧米や日本のエンターテインメント市場は成熟期に入っていますが、海外では成長期である国も多いため、日本で培った自身のクリエイティビティを海外に拡げ、世界の人たちにワクワクドキドキする空間を届けていきたいと考えています。



### 今までにない店づくりに「ONE TEAM」で取り組む

**営業**  
営業推進本部 第四事業部  
営業1部  
**宮浦 英典**



「LifeWearのすべてをここに」をコンセプトに、「世界で一番進化している小売店」として今までにない店づくりが必要となったプロジェクトです。当社は設計・施工という強みを活かして「ショッピング体験だけではなく、未来のユニクロの魅力が詰まった情報発信店舗」「ユニクロがより上質で高品質な店舗を目指した、LifeWearを体現する店舗」の実現をサポートしました。クライアントからの要望、コロナ禍での現場施工、スケジュール・予算調整、施工品質などハードルの高いプロジェクトでしたが、営業・プランナー・デザイナー・制作管理がそれぞれの立場で本音をぶつけ合い、職種にかかわらずフォローし合える関係性の構築に尽力し、強力な「ONE TEAM」を築くことができました。関係者が多岐にわたる大きなプロジェクトでは、決定しなければならないことが次々と迫ってくるため、ベクトルをひとつにしたチームをいかに早く構築し、プロジェクトメンバーそれぞれが強みやクリエイティビティを最大限に発揮できるように注力することが非常に重要だと感じています。

## 09 余暇施設市場 THE HOTEL HIGASHIYAMA by Kyoto Tokyu Hotel



### 「光の陰」を体感する唯一無二のホテル

**デザイナー**  
クリエイティブ本部 第一デザインセンター  
デザイン5部  
**数坂 幸生**



このホテルのデザインは、かつて小学校が建っていた歴史や地域性から、煌びやかな観光都市としての京都ではなく、生活に根差した奥ゆかしさを詰め込んだ体験の場として、光と陰がつながる場「光の陰」をコンセプトとし、全体を組み立てています。コンペより4年間、クライアントとの対話を繰り返すことで、ゲストが体験する細かい部分にまで関わらせていただいた稀有な実績となりました。地域の伝統産業職人の方々やアーティストとコラボレーションをし、また部分的に私たちデザイナーが自ら施工まで行い、唯一無二の体験を生み出すことに成功しています。クライアントと当社のチームが一体となって企画から施工までを完成させた、「空間だけではない」宿泊体験が、末永く多くの方々に愛されていくことを切に願っております。

## 10 博物館・美術館市場

### 静岡市歴史博物館

#### 地域との密な連携が成功のカギ

**プランナー**  
クリエイティブ本部 プランニングセンター  
企画3部  
**森 誠一朗**



基本計画のプレゼンテーションで「徳川家康が愛した静岡市の魅力を広く発信したい!」と語ってから、2023年1月のグランドオープンまで、私自身は8年近くこのプロジェクトにたずさわってきました。「政令指定都市に新設の総合歴史博物館を整備する」という、ある意味当社にとっても歴史的なプロジェクトなのですが、あらためて振り返ると、市民の方々との近い距離感があって完成できた仕事だったのかなとも感じます。例えば、地元の観光事業者や商工会、市民団体などからさまざまなニーズを聞き取るなか、とある市民団体から要請があり、博物館の建設予定地に建っていた小学校の屋上で、その小学校の卒業生たちにプロジェクトの概要を説明するという貴重な経験もしました。また市民の方々から収集した写真や古い地図をもとに、昭和30年代の静岡市のまちを模型で再現する、という新しい展示づくりにも挑戦。この模型は、開館後も活用・成長させられる、「市民と歴史をつなぐ新たなメディア」になるとクライアントから評価をいただきました。今回の経験を活かしながら、これからもミュージアムプランナーとして、市民の方々とともに成長できるミュージアムづくりに取り組んでいきたいと思っています。



## 11 専門店市場 アワーグラス銀座店

### チーム一丸となり顧客満足を追求

**制作管理**  
営業推進本部 中部支店  
プロダクト・ディレクション部  
**加々美 淳**



アワーグラスジャパンの旗艦店ということで、当社の施工事例や精度を評価していただき、特命受注での設計・施工プロジェクトとなりました。お店の知名度はもとより、施工を期待されているという当初からのプレッシャーを背負いながらの推進でしたが、プロジェクトのチーム全員が「歓びと感動」＝「顧客満足」という意識を持ちながら各々の役割を全うしました。工事中の店舗にたびたび進捗確認で越えることになるクライアントに対して、細かな納まりの説明や要望の聞き取りを行い、チームで共有し、全員が各役割に主体性を持ってクライアントと打ち合わせを繰り返す。そのたびに信頼感が増していく。そのような体験ができました。時にはお叱りを受ける場面もありましたが、紆余曲折あったからこそ、最終的には信頼を得られたと考えております。竣工間際、まだ工事が残っているにもかかわらず、クライアントが嬉しそうに店舗内で毎日過ごされていたことが、「顧客満足」を意識するだけでなく実践することができたと思った瞬間です。

TOPICS!

# 空想のままでは 終わらせない

Content  
Integration  
Center

空想  
実装  
集団

コンテンツ・インテグレーションセンター(CIC)は、クリエイティブ部門のチームで、コンテンツを起点に、心躍るような「空想」をあらゆる空間、そして社会へ「実装」させていく集団です

世の中にインパクトを与えるコンテンツは、いつも「空想」することから始まります。「空想」とは、未来を描くアイデアの原石……。私たちはそう考えています。デジタル化が進んでいる今、空間経験値の幅もどんどん広く、豊富なものになっています。空間創造においてもデジタル技術をかけ合わせ、より一層、今までにない心躍るエンターテインメント体験が求められるようになってきました。私たちは、エンターテインメント・デジタル領域においても社会が必要とする価値を提供します。

(下) ニジゲンノモリ「ゴジラ迎撃作戦〜国立ゴジラ淡路島研究センター〜」／兵庫県立淡路島公園アニメパーク「ニジゲンノモリ」内の新アトラクションエリアで、淡路島に上陸した世界最大の実物大ゴジラ。身長118.5mのゴジラで、上半身と右手と尻尾を地中から突き出した姿を再現。強大さと迫力を真に体感できる世界唯一のエンターテインメントアトラクション



©Moomin Characters TM

## 驚きと感動の世界へ誘う

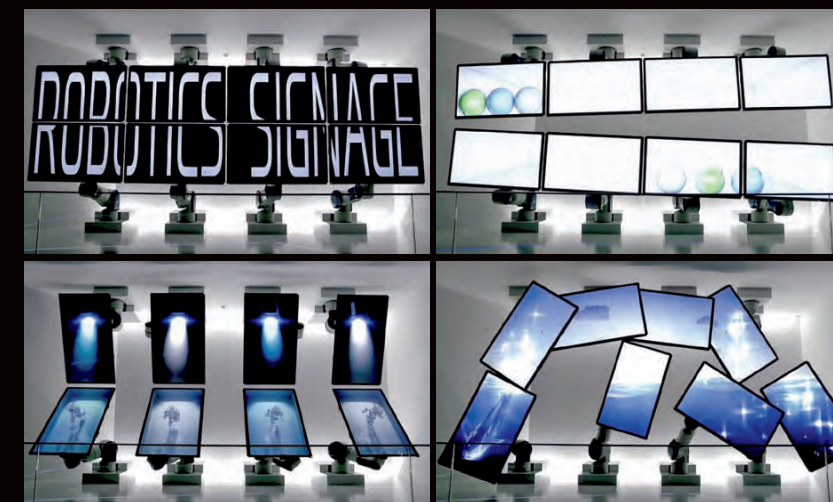
当社グループが取り組んできたエンターテインメント領域での演出展開力。これまで、いくつものコンテンツIPの世界観を体験できる空間や施設をつくってきました。空想やフィクションの中に存在したものをリアルに出現させる。デジタルテクノロジーが疑似体験という形で体験の幅を広げる一方、感情を揺さぶり強い体験価値をつくるのは、アナログ的な技法を駆使し、質量を感じさせる造形物から湧き出るエネルギー。リアルな空間での造形演出力に、デジタルの力で体験を拡張させ、空間とコンテンツの持つ世界観の境界を曖昧にし、融合させた新たなエンターテインメントを創っていきます。

(左) ムーミンバレーパーク／2019年3月16日に埼玉県飯能市にオープン。パーク全体の企画から設計・演出計画・施工を担当し、常設のムーミンのテーマパークとしては世界で初めての施設

## DNAを継承する 演出技術

131年前から、まだこの世にない「からくり装置」を用いて、舞台演出を行い、観客を大いに賑わせ感動を提供してきました。今もなおそのDNAは変わりません。デジタル技術などの先端テクノロジーと組み合わせ進化し、新たな歓びと感動を提供します。

(右) ロボティクス・サイネージ (安川電機みらい館)／人の「腕」と同じように柔軟で器用な動きをする7軸産業用ロボット8台のアームにサイネージを取り付け、ロボットが協調しながら繰り出すダイナミックな動き、それにピタリと連動する多彩な映像表現が、見たこともない瞬間を創り出し、世界初の演出装置となりました



## 進化を続ける体験価値と デザインの未来

インテリアや展示デザインに加え、昨今体験設計が注目を集め、重要になってきています。また空間もリアルなものだけではなく、バーチャルな空間も存在しはじめました。そういった中では、リアルとバーチャルの双方を活用した空間デザインとコミュニケーション、そして体験設計をいかに統合的に組み立てられるかが重要だと考えています。リアルとバーチャル世界をシームレスにつなぐ空間体験領域の創造です。このシームレスな体験領域をつくり上げるには、バーチャルにおいても一定のリアリティが必要であると考えています。当社グループが131年にわたり、リアルな空間づくりにおいて培ってきたデザイン力とコミュニケーションの設計力をバーチャル空間でも展開し、今後も進化していく体験価値とデザインの未来を提案していきます。

(左上) Geometric Timber／従来実現の難しかった、大規模な自立式の木質空間のデザインをコンピューター上の3Dモデルなどのテクノロジーを使って実現

[Credit] 企画・プロデュース、施工監理、プロジェクトマネジメント：株式会社乃村工藝社 基本設計、クリエイティブディレクション：株式会社乃村工藝社 NOMLAB 構造検討：株式会社構造計画研究所 実施設計、構造設計、部材加工：VUILD株式会社 現場設置：株式会社高千穂プロダクツ

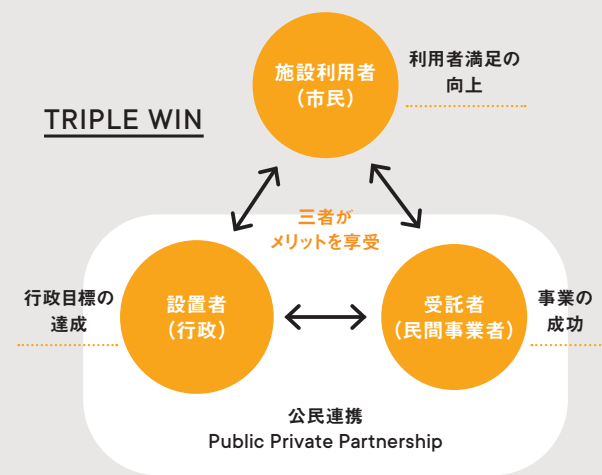
(左下) BodySharing® for Business／H2L株式会社とデュアルワークの課題解決を目指すメタバースオフィスを開発



TOPICS!

# 空間創造のその先へ

2005年の長崎歴史文化博物館指定管理者の受託を皮切りに全国に運営事業を展開し、現在では日本全国の博物館・科学館などの運営管理にたずさわっています。施設の価値を最大限とすることを目的とし、調査研究などを含む、施設全体の総合的・包括的な運営管理の実績とノウハウを積み上げてまいりました。主にPPP・PFIをはじめとする公民連携事業を中心に、施設の運営事業を推進しています。PPPとは公民連携により公共施設などの整備や行政サービスを行う手法の総称であり、具体的な手法としてPFIや指定管理者制度などがあります。その中でもPFIは、公共施設の設計・建設・維持管理・運営などに民間事業者の資金やノウハウを活用する手法として近年多く取り入れられています。PPP事業では、施設利用者（市民）と設置者（行政）、そして受託者（民間事業者）が各々Win-Winとなる関係を構築し、施設だけでなく地域の活性化に寄与すべく事業を推進しています。近年では企業のブランドコミュニケーション施設についても開業準備・立ち上げから受託するなど、事業範囲を拡大しています。



## 運営事業のあゆみ

| (運営開始年) |                                                                        |
|---------|------------------------------------------------------------------------|
| 2005    | 長崎歴史文化博物館                                                              |
| 2006    | 佐賀県立宇宙科学館《ゆめざんが》<br>青森県立三沢航空科学館                                        |
| 2008    | 埼玉県立川上の博物館<br>高浜市やきものの里かわら美術館                                          |
| 2009    | 東京都水道歴史館                                                               |
| 2010    | 東京都水の科学館                                                               |
| 2011    | もりおか歴史文化館                                                              |
| 2012    | 多摩六都科学館                                                                |
| 2014    | 長崎市旧香港上海銀行長崎支店記念館<br>長崎近代交流史と孫文・梅屋庄吉ミュージアム                             |
| 2016    | 東京都虹の下水道館                                                              |
| 2018    | 上越科学館                                                                  |
| 2019    | 浜松科学館                                                                  |
| 2023    | 大阪府立弥生文化博物館<br>大阪府立近つ飛鳥博物館<br>KUBOTA AGRI FRONT<br>高浜市やきものの里かわら美術館・図書館 |



2005年から施設運営にたずさり、北海道から九州まで全国に施設運営を広げてきました。公共施設では、博物館・科学館などのミュージアムを中心に運営事業を推進しています。調査研究や展覧会などの学芸業務の担当者をはじめ、全国に約250名の社員がそれぞれの施設で活躍しています。博物館では古代から近代まで、科学館では物理・天文のほか昆虫や土壌など、さまざまな学術の専門性を持った社員がおり、運営事業の強みになっています。今後はそれらの専門性を持った社員の活躍の場を広げるべく、施設の事業はもとより、施設間の連携や民間事業とのコラボレーションなどにも積極的に取り組んでいきます。また、企業の施設運営も始めており、より多様な施設の運営に対応できるように体制づくりを進めております。

  
ビジネスプロデュース本部 第一統括部  
公民連携プロジェクト開発1部  
浅見 拓

## CASE 01 農業学習施設 KUBOTA AGRI FRONT

### “食と農業”の未来を志向する 仲間づくりの場

株式会社クボタが手掛ける農業学習施設「KUBOTA AGRI FRONT」は、2023年6月、北海道ボールパークFビレッジ内にグランドオープンしました。コミュニケーターと一緒に学ぶコースプログラムを2種類用意しており、小学校4年生以上の学生の皆さまを対象とした「AGRI QUESTコース」では農業経営ゲームにチャレンジできます。さらに、こだわりの食材を使ったメニューを提供するカフェも併設。「食と農業」の魅力・可能性を、楽しくおいしく学ぶ農業学習施設となっています。乃村工藝社は企画・設計・制作施工・運営にたずさわらせていただいています。



KUBOTA AGRI FRONT 外観

私は「KUBOTA AGRI FRONT」で、オープン時より運営にたずさわらせていただいています。当初この話をいただき、株式会社クボタについて調べていると、「お客様と同じ立場で考え抜くことで、課題を解決するための最適解を導き出す」という記載がありました。これは、私が科学館のアテンダントをやってきた中で、一貫して大切にしてきたことと同じでした。ぜひこの会社とパートナーとなりチャレンジしていきたいと感じました。施設のオープンに向けて乃村工藝社のプランナー・デザイナー・制作管理・運営担当、それぞれが考えを出し合い、チームとなりクライアントと一緒に築いていく。現場スタッフは、そのバトン（想い）を受け継ぎ、来場されたお客さまとコミュニケーションする。そして子どもたちや農業に関心がなかった大人が、毎日のごはんについて考え「いただきますの前にあるもの。ごちそうさまの後にあるもの。」を想像するようになる。それが“食と農業の未来を志向する仲間づくり”につながる一歩だと感じています。世界がまだ見ぬ「農業の未来」が、ここから描かれていくのが、私自身とても楽しみです。



KUBOTA AGRI FRONT  
統括マネージャー  
角田 裕美

## CASE 02 佐賀県立宇宙科学館《ゆめざんが》

### 最新の展示とスタッフ自らのモノづくりによる 展示で充実した運営を実現

1999年7月に開館した九州最大規模の科学館です。2006年4月より乃村工藝社を代表企業とする共同事業体が、指定管理者として調査研究や企画、教育普及を含めて総合的に運営を受託しています。JAXAと連携した宇宙教育事業のほか、物理の仕組みを楽しく学ぶ「ビーコロ®」などのイベントも、好評を得ています。2022年には「全日本コロナからくり装置王決定戦」(テレビ東京)にて2位を獲得。2015年7月に「地球発見ゾーン」、科学アトラクション「スペースサイクリング」を導入し、2024年3月には、宇宙発見ゾーンもリニューアルされます。



目玉展示のひとつ、「スペースサイクリング」

映画に出てくる宇宙船を彷彿とさせるような外観には誰もがあっと驚くと思いますが、館内も佐賀から遥かかなたの宇宙まで生命のつながりを感じさせる壮大な展示が繰り広げられており、県内をはじめ九州各地から年間20～30万人の来場者でにぎわっています。このような大規模施設の実現には公共事業の力が必要ですが、乃村工藝社の豊かな博物館運営のノウハウと実績との公民連携で成り立っていることは間違いありません。そして何より、ここで働く学芸員をはじめとするスタッフたちによる「ビーコロ®」「宇宙ゲーム」「ペンデュラムウェーブ」など、オリジナルアイデアの展示物を館内の工房で次々とつくり上げていくモノづくりの確かさ、それを来場者が心から楽しんでいるのを見ると、世界的にも有名なサンフランシスコの科学博物館エクスプロラトリアムの精神に通ずるものを感じていただくことができます。



佐賀県立宇宙科学館  
《ゆめざんが》  
館長  
鈴木 明子

## 株式会社ノムラアークス

ノムラアークスは、建築・内装を日常の生活空間に密着したさまざまな市場に展開するプロフェッショナル集団です。建築・内装・チェーンストア・リノベーションの「企画・コンサルティング」から「デザイン」「設計・制作」「メンテナンス」まで、各職種の専門家がチームでサポートいたします。

**NOMURA  
ARCHS**

## 「建築総合サービス会社」＝アークスが展開する4つの事業

### まちの活性化のシンボルをつくる 建築事業

ノムラアークスは、人々の日常を建築で活性化します。高い評価をいただいている内装事業のノウハウをロードサイド店舗などの建築に応用します。そして、地域性や周辺環境、企業の出店状況についての綿密な調査に基づいた建築計画を策定し、建築物の耐震化はもちろん、インテリアデザインや、大型サインから誘導サインまで内装・外装にも凝った建築で、まちの新たなシンボルをつくります。

### 日常に温かみと彩りを加える店づくり チェーンストア事業

ノムラアークスは、物販・飲食店などの日常のスペースにこだわります。チェーン展開する施設の豊富なプランディングとコンサルティング経験をもとに、店舗デザインから設計・制作まで対応。全国一斉展開工事にも対応します。

### にぎわいと憩いのスペースをつくる 内装事業

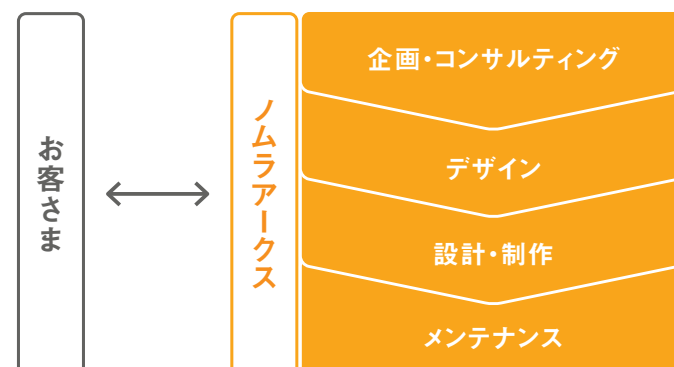
パブリックスペースには人の心を動かす力があると考え、ノムラアークスは、日常生活やライフスタイルを将来まで見据え、それを内装で具現化します。どんなに難易度の高い特殊内装も忠実に再現し、制約条件のある施工にも対応します。

### 既存ビルに新たな役割と価値を加える リノベーション事業

ノムラアークスのリノベーションは、多種多様な市場や事業のスペースを手掛けた経験値で最適なソリューションを提供します。オフィスのリノベーションの場合、社員エンゲージメントを最大化する企画提案を実施。社員が毎日来なくなる、働きなくなるオフィスをつくります。また、環境に配慮した素材を積極的に提案することでビルに新たな価値を生み出し、収益力を高めます。

## お客様の効率を高めるために窓口は「アークス1つ」

プロジェクトごとに編成された各職種のプロフェッショナルが社内で密に連携し、お客様の課題を解決していきます。多くの場合、建築内装プロジェクトには複数の業者がかかわるため、調整が複雑になり、お客様に多大な負担がかかります。ノムラアークスなら窓口は1つ。お客様の労力・時間・コストが短縮されて、プロジェクトがスムーズに進行します。



代表取締役社長

吉田 勝彦

私たちノムラアークスは建築や内装、各種不動産ビルのリノベーション、チェーン展開型店舗などの「建築総合サービス」を手掛ける会社です。感染症や温暖化など、先読みが難しい時代の環境変化に伴い、これまで以上に質の高い空間が求められるようになりました。不確実性が高まり、「人間中心・生活者視点」の深化が必要と考え、ノムラアークスはミッションに「都市環境の創造」掲げて、4つの事業を展開しています。

私たちのお客さまは「日常生活を支える事業を営むすべての皆さま」です。社員一人ひとりが知識と技術と情熱をモノ創りに注ぎ込みます。美しさも、心地よさも、安心・安全も妥協しません。お客さまの事業課題を解決し、人々に永く愛される場所をつくる。私たちは建築総合サービス会社として、「アーキテクト思考」でより良い社会の創造に貢献してまいります。

### PROJECT 実績紹介

#### Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘 BLOOMING RESIDENCE



内装事業

#### 提案型の制作管理で課題を克服し 難度の高いデザインを形に

聖蹟桜ヶ丘駅近くに立つ超高層マンションの共用部（1階～3階・R階）の制作管理を担当しました。設計施工会社、デザイン会社、販売会社、異なる3社とともに計画を具現化するには、高いレベルの調整能力やコミュニケーション能力が求められます。「とにかくいいものをつくる」という想いは同じでも、それぞれの立場で優先することが異なるため、当社としては「提案型の制作管理」の力を発揮していく必要がありました。このプロジェクトにおける当社の役割は共用部の内装の制作管理です。大規模タワーレジデンス共用部の複雑な工程と高難度のデザインを具現化するためには、緻密な打ち合わせがカギを握ると考え、私たち制作管理と営業のメンバーに、さらに社内のデザイナーも加えたチームで取り組みました。デザイナーを絡めたことで、細かなディテールの決定が円滑になりました。こうしてデザイン面、安全面、メンテナンス面、そしてコスト面の全ての面で全社が納得する共用部が生まれ、次のプロジェクトもお願いしたい、という高い評価をいただくことができました。



制作管理

事業統括本部 制作統括部 制作1部  
佐藤 文昭

#### MFPR 渋谷ビル



リノベーション事業

#### 提示された情報から 期待を超えるリノベーションを実現

都内有数の住宅地に佇む閑静なビルにふさわしい意匠を提案し、バリューアップをするという目標を掲げて、エントランスの内装提案のコンペティションに参加しました。プロジェクトチームは営業・デザイン・制作の3名で、お客さまからの徹底的なヒアリングによって抽象度が高いご要望をより具体化して、提案精度を上げ「既存空間のポテンシャルを引き出すデザイン」により空間付加価値を高めることに注力。その結果、お客さまの期待を超える提案内容となり、受注することができました。施工段階でも、お客さまへの傾聴姿勢を大切にし、制作担当者がデザイナーや関係会社さまと入念に調整を重ね、プロジェクトを進行しました。成功のカギは、営業・デザイン・制作の3名がチームとして常に目線を合わせて高めたことです。当社のリノベーションは、例えばテナント営業中の工事でも、多くの人々が行き交うエントランスで、ホコリやニオイなどのクレームを防ぎ、滞りなく施工を進めていく工夫を凝らして工事を進行できます。引き渡し前の社内検査では、プロジェクトチーム以外の社員による検査を実施し、厳格な品質安全チェックを行います。徹底した品質安全基準で「計画から引き渡し」まで、常に最高品質を追求するのがノムラアークスです。



営業

事業統括本部 営業統括部 営業1部  
猪爪 美幸

## 株式会社ノムラメディアス

私たちノムラメディアスは、乃村工藝社グループ内で空間活性化事業を担っています。乃村工藝社グループが展開してきた空間創造のノウハウを生かし、魅力的な体験を提供するロケーションをベースとした「イベント・プロモーション事業」「展示演出・保守事業」「店舗運営・商品開発事業」の3つの事業を展開しています。コンテンツやその世界観を体験する企画、マーケティング、サービス・商品開発から施設運営まで一貫して行うことでお客さまのビジネスとブランディングの最大化を行っています。世の中の「空間」を活性化して元気にする、空間に対するコトをつくり、人々の空間体験の記憶をつくり、生活者に「歓びと感動」を届けてまいります。

**NOMURA**  
medias

## 空間活性化によって、人々に「歓びと感動」を届ける



### イベント・プロモーション事業 空間体験・ディスプレイ

日常を彩り、人々の生活を豊かにするイベント・プロモーション事業。新たなアイデアとおもてなしの心で、お客さまの魅力（ブランドイメージ）を生活者に届けていきます。



### 展示演出・保守事業 演出・テクノロジー

たくさんの人々に驚きや感動を与えるデジタルコンテンツ・演出装置などを、陰で支えるメンテナンス事業。豊富な経験と知識を持つ展示演出のスペシャリストによって日々メンテナンスを行い、人々の感動を守ります。



### 店舗運営・商品開発事業 ストアマネジメント

店舗づくりにおいて大切なことは、その空間で人とモノの「ストーリー」を創造することだと考えています。思い出や感動をモノ（商品）に託して持ち帰っていただき、何年先にも人の心や記憶に残る「ここにしかない」空間を創造していくことで、お客さまの事業繁栄をサポートします。

## MEDIAS SPIRIT

ノムラメディアスが大切にしている3つのこと

### 01

#### お客さまの一番近くで

私たちノムラメディアスの空間創造は、お客さまに寄り添い、お客さまの思いを理解することからスタートします。お客さまの一番近くで共に悩み、共に考え、新しい発想をご提供することにより共に創造していく。一番の理解者であり、良きパートナーでありたいという思いこそが、私たちの原点であり、強い原動力となっています。

### 02

#### 空間から生まれるストーリーをつくる「meets medias」

空間活性化とは、その空間の機能・価値がなくならないように「生かす」、その空間を有効に「活かす」という「技」を通じて、空間と体験から、人と人、人とモノが「出会い」、そこから「ストーリー」が生まれることだと考えています。ノムラメディアスは、空間を通して「お客さまと生活者が出会い生み出すストーリー」を演出していきます。

### 03

#### 多彩なクリエイティビティ

ノムラメディアスは、乃村工藝社グループのユニークな3社が統合してできました。空間を彩り、魅せてきたノムラデュオ、デジタルやテクニカルな演出で空間を支えてきたノムラテクノ、空間でヒトとモノをつなぎ賑わいを生み出してきたノムラデベロップメント。それぞれが展開してきたノウハウを生かし、クリエイティビティが合わさることで相乗効果を発揮し、さらなる感動体験を創造します。



代表取締役社長

酒井 信二

私たちの空間活性化事業は、社会からコロナ禍で分断され孤立した人々のつながりを取り戻すためのコミュニケーション装置、地域活性や企業活動の起爆剤、社会の変化を推進する原動力などの大きな役割を期待されていると感じています。一方で、VR・AR・メタバースなどのデジタル技術の普及などの影響から、人々の新しい関係性の在り方を再構築しなければならないとも感じています。

私たちは、多種多様な人々の有機的つながりをクリエイティビティで再構築し、それをストーリー化し、新し

い価値、新しい文化を生み出す推進力になって社会に貢献していきたいと考えています。私たちがつくり出す空間体験は人々の記憶に残る「コト」を生み出し、その「コト」の本質は「つながり」にあります。「つながり」を再定義する今だからこそ、美しいものを見て体感する高揚感、別世界へ引き込まれるような心揺さぶられる瞬間を創造することで多くの人の心、生活を豊かにしていきたい。空間活性化のプロフェッショナル集団、ノムラメディアスにご期待ください。

### PROJECT

### 実績紹介

#### 日本橋高島屋 開店90年記念プロジェクト

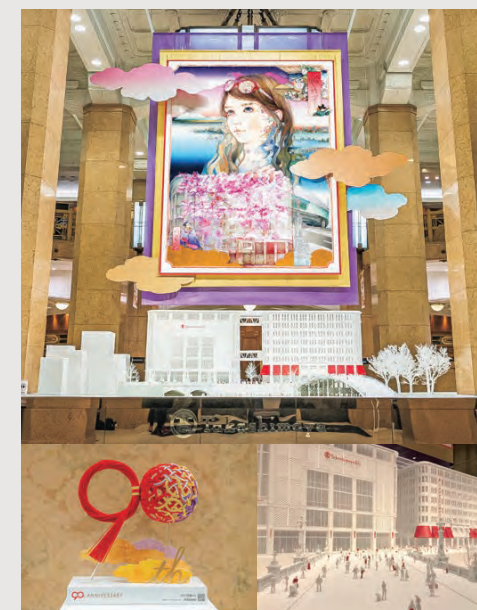


本館1階 正面ウィンドウ「動進帳」×入江明日香 コラボレーションディスプレイ

#### イベント・プロモーション事業

#### クライアントと向き合い「想いをかたちにする」ブランディングサポート

乃村工藝社グループと高島屋さまとは75年以上のお付き合いになります。その旗艦店である、高島屋日本橋店の開店90年記念プロジェクトを企画から運営・実施まで担当させていただきました。長い歴史と伝統、企業理念であるホスピタリティを大切に守りながら、時代とともにお客さまに向き合い、新しいことに挑戦し続ける高島屋さまの周年にとって大切なことは3つ。1つは90年を支えていただいた従業員やお客さま・取引先さま・地域への感謝を表すこと。もう1つはコロナ禍で停滞した店頭の賑わい、リアルな体験価値を伝えること。そして最後は、百貨店という文化を次世代へ伝え、未来を描くこと。その3つを「感謝・感動・感喜」と三期に分けテーマ設定し、半年間さまざまな企画やイベントを通して発信しました。また、歌舞伎の名門・高麗屋三代の二代目松本白鸚・十代目松本幸四郎・八代目市川染五郎のお三方にイメージキャラクターとして参加いただくことで、世代を超えて伝統を受け継ぎ、常に新しい「歓びをつくり出し未来につなげていく日本の伝統芸能歌舞伎と高島屋さまの企業精神、そして再開発で変貌を遂げる日本橋という地域の未来をも重ね、高島屋さまのブランディングとして訴求しました。私たちノムラメディアスの強みでもある「お客さまに寄り添う」ことからお客さまの想いを理解し、そこに新しいアイデアを提案し実現したプロジェクト例となります。



上／本館1階 正面ホール「櫻始開（さくらはじめてひらく）」ビジュアル展示  
左下／館内各所 水引オブジェ「水引毬飾り®」 右下／本館1階 正面ホール「櫻始開（さくらはじめてひらく）」ジオラマ展示



#### プランナー

クリエイティブエンジニアリング統括本部  
CR統括部 企画プロデュース部  
津田 華子



#### 営業

アカウントプロデュース統括本部  
第1事業部 AP1部  
八代 智仁



#### デザイナー

クリエイティブエンジニアリング統括本部  
CR統括部 デザイン1部  
高橋 祝子

## 乃村工藝建築裝飾(北京)有限公司

日進月歩の勢いで拡大・進化を続ける中国市場では、世界的な大型展示会や、富裕層向けラグジュアリー店舗、超大型ショールーム施設などで、「歓びと感動」の空間づくりへのニーズが高まっております。当社は、2004年の現地法人設立以来、北京・上海・深圳・成都の主要4都市まで拠点を広げ、乃村工藝社グループが培ってきた高い専門性を中国現地に合ったかたちで、デザイン・設計・施工から運営・メンテナンスまで総合的なサービスを提供しております。



董事總經理  
張傑

企業活動のグローバル展開が加速するなか、乃村工藝社グループの海外事業戦略の一翼を担う存在として、日本と同等の高品質なサービス提供ができるよう事業活動を行っております。さまざまな不確実性の中でいくつもの「中国初」となるプロジェクトを成し遂げることで、空間創造分野におけるプロフェッショナル集団として知名度を高めながら、顧客・社員・パートナー企業とともに着実に成長を続けております。

現在では中国現地における各種事業ライセンスを有するほか、企業の社会的責任を評価するEcoVadis認

証などを取得し、日系顧客だけでなく、中国系・欧米系のグローバル企業からも安心して継続取引をいただけるようになりました。

2024年度には設立20周年の節目を迎えます。今後もますます存在感を高められるよう、専門性と国際性を備えた100名を超える社員のクリエイティビティと、中国の協力会社ネットワーク、グループ内リソースを最大限に活かして、さらなる空間の可能性にチャレンジしてまいります。

## NOMURA Design & Engineering Singapore Pte. Ltd.

私たちは、ASEAN地域全体のお客さまに、乃村工藝社グループのサービスをシンガポールから提供しております。2008年の会社設立以来、シンガポール・マレーシア・タイ・ベトナム・インドネシアなどで実績を上げてまいりました。各地の多様なパートナーと連携できる体制を構築し、商業空間の企画・デザイン・設計・施工に留まらず、ワークプレイスや余暇施設における付加価値創出支援や、企業広報活動に対するソリューション提供など、幅広く空間創造による価値提供を行っております。



代表取締役社長  
平石 明

順調に経済成長を続けるASEAN地域において、乃村工藝社グループの存在感を高めるため事業活動を展開しています。「日本・中国の強力なグループ網の活用」「ソリューション型提案力の強化」「プロジェクトマネジメント型サポートの徹底」により、その競争優位性を確かなものとしてまいります。

中期的には、特にマレーシア・ベトナムに対する積極的な事業拡大がテーマです。グループが得意とする付加価値の高いサービスを提供できる市場として、各地でのエンターテインメント施設の受注拡大に取り組みます。

また、従来の商業環境の設計・施工に加え、各地のパートナーと協業・連携することにより、需要旺盛なオフィスや工場の環境改善事業の取り込みに注力します。さらに、各国企業の海外進出に伴う、国際的な展示会・プライベートショーや企業PR施設について、広範囲にグループのサービスを提供していきます。

今後も各国の動向を的確にとらえ、当社と乃村工藝社グループのリソースを最大化し、付加価値の高いサービスを提供することで、事業拡大とともにASEANの人々に「歓びと感動」をお届けしてまいります。

### PROJECT 実績紹介

#### 杭州天目里蔦屋書店 (中国 杭州市)



| 専門店 |

#### 中国大陸初の「蔦屋書店」

中国大陸初の「蔦屋書店」として、商業施設「天目里」内にオープンした店舗のカフェや厨房を含む制作・施工業務を担当いたしました。折しもコロナ禍の影響で日本との往来ができななかつたが、乃村工藝社グループ内の緊密な連携により、大型店舗の中国大陸初出店という高難度のプロジェクトを計画通り完成させ、中国国内で大きな反響を得ることができました。



営業・制作管理  
第三事業部 第一営業部  
廖 松保

#### 中国国際輸入博覧会2022パナソニック (中国 上海市)



| 広報・販売促進 |

#### 大型展示のコンセプトづくりから施工まで

中国国際輸入博覧会は、中国政府肝いりのイベントとして毎年開催されており、当社は毎回多くの企業の出展をお手伝いしています。2022年も、会場内最大級の約1,000㎡となるパナソニックブースにおいて、コンセプトづくりから設計・制作・施工・各種申請事務にいたるフルサービスを提供。乃村工藝社日本本社のデザイナーも参画して、同社の環境保護への取り組みを基調に、商品やソリューションを一般消費者にも分かりやすく展示しました。



営業・制作管理  
第三事業部 第二営業部  
崔 光範

### PROJECT 実績紹介

#### One&Co オフィス拡張工事



| オフィス・ワークプレイス |

#### テナント目線の提案で、協創型業務を実現

不動産賃料が高騰するシンガポールでは、より機能的で効率的なオフィスが求められています。オフィスとリモートを組み合わせたハイブリッドワークスタイルの需要が高まるなか、JR東日本さまが運営するコワーキングスペース「One&Co」増床プロジェクトの設計施工業務を受注。当社がテナントとして入居している場所でもあり、エンドユーザー目線での気付きを提案に取り入れています。ここに集う方々の満足度が高い、ホテルライクで上質な空間を提供できました。新規の入居問い合わせ状況も良好とお聞きしています。



営業  
NOMURA D&E Singapore  
Janice TAN

#### アンリ・シャルパンティエ PLQ 店



| 専門店 |

#### 現行デザインを超える新アプローチの挑戦

日本の洋菓子ブランドとして、シンガポールで積極的に事業展開されているアンリ・シャルパンティエさまの新店を設計施工で受注しました。「既存の5店舗とは異なる新デザインを」というご要望に、時間をかけたデザイン提案から施工の全てを当社で担当。コロニアル様式のテイストを感じさせる装飾材料を用いて、明るく洗練された空間をご提供できました。「主役のケーキを一層おいしく見せること」をメンバー全員で心がけています。居心地の良いカフェスペースが併設され、お客さまに何度も通っていただける店舗になったと好評です。



制作管理  
NOMURA D&E Singapore  
Yan Ruo Han

乃村工藝社に入社して最初の10年間は百貨店畑で、催事場やウィンドウディスプレイに関わる仕事にたずさわっていました。バブルが崩壊し、私を取り巻く市場環境も大きく変化していくなかで、ひとつの市場や商品だけを追求するのではなく、もっといろんなジャンルを経験すべきと感じ、それから本当にさまざまな種類の仕事に自ら積極的にチャレンジしてきました。現在、私が代表を務めるA.N.D.では国内外の数多くのお客さまより特命でデザインの依頼がいただけるようになりました。多様なジャンルの仕事にたずさわると、その経験が自分の自信と蓄積になり、新しい市場に入っていけば全く新しい提案ができるようになります。顧客に「ジャンルを超え、デザインの力でなんでも解決してくれる」と思われることを自分の戦略としたことが今につながっていると感じています。企業の中にいると与えられる環境に慣れてしまいがちですが、そういうハングリーさや逞しさは必要だと思っています。ベースには「誰よりもデザインのことを考えている」と思えるほどに真剣に取り組んだ日々があり、現在の私を支えています。私が近年で取り組んだ仕事で「ザ・ホテル青龍 京都清水」があります。元京都市立清水小学校の校舎である90年近く経った建築をそのままに、ラグジュアリーなホ

小坂竜

クリエイティブ本部  
エグゼクティブクリエイティブディレクター／A.N.D.代表

新しいカタチとなる

現場での出会いやプロセスが



ザ・ホテル青龍 京都清水

テルに転用したプロジェクトです。そもそも小学校ということもあり、ホテルにとって必要なバックヤードなどがありません。建物の中をくまなく歩きまわって見せること、見せないことを決めていきました。現場に出向き、いろいろな人や素材と出会い、プロセスがあって徐々にカタチになってきます。何か新しいモノをつくらうとする時にいつも思うのは、人や素材などのコラボレーションの重要性です。空間デザインの中で触った感覚や人との相乗効果によって何かが生まれる。これこそが空間創造により人々に「歓びと感動」を届けることだと思っています。クリエイティブなコラボレーションのために、企業の枠を超えたプラットフォームづくりが重要だと考えています。社内外のライバルや仲間と互いに切磋琢磨し続け、コラボレーションすることで新たなモノをつくり出す。そういったネットワークを自分でつくるのが重要だと思っています。たくさんのお会いをすることで、あとからどこかで何かにつながっていく。社内に限らずさまざまなネットワークを構築することが自分自身の成長にもなり、最大の武器になっていくと強く思っています。



1985年入社。2006年より乃村工藝社のクリエイティブブランド「A.N.D.」を主宰。国内外の話題のレストランやホテル、レジデンスのデザインを数多く手掛け、現在はアパレルブランドの世界展開や建築からのデザイン設計など、インテリアを中心にさらなる活躍の場を拡げている。

川原正毅

クリエイティブ本部  
エグゼクティブクリエイティブディレクター

クリエイティブの起点

一人ひとりの強い思いが



GUNDAM FACTORY YOKOHAMA © 創通・サンライズ

造は1人だけではできるはずもない。さまざまな人格・スキルが主体的にたずさわることで初めてつくられていくもの。クリエイティブ、プランニング、プロダクトといった職種に限らず、乃村工藝社にはたくさんのスキルがある。これだけのたくさんの人財がいるからこそ、新しいクリエイティブが生まれてくる。バラエティあふれる人財が集まった時に、プロジェクトの最大の力を発揮できるフィールドが生まれる。最終的に一番大事なことは各プロジェクトチームを構成する私たち全員の、それぞれの個のクリエイティブ力、なのです。私は入社当時から、やりたい仕事のイメージを強く持っていました。それは私自身が今まで体験したことのない「非日常的」な感動を創造してみたいということ。だからとにかくチャレンジし、常に「非日常」の創造、を追い続ける、それが大切だと思っています。一人ひとりが自分のやりたいことをやり切ると強く願い、そのためには何をやれば実現できるのか、やりたいことがどうやれば叶うのか、あがき続ける。私はこれこそが、一人ひとりのクリエイティビティの起点であり、お客さまやその先にいるユーザーの「歓びと感動」につながっていくと信じています。「非日常的」体験空間で新たな感動を創造する、私はその「思い」を込めて、これからもクリエイティブに取り組んでいきたいと思っています。そして私たち全員がそんな「思い」を持ったクリエイターである、そう信じています。



1990年入社。エンターテインメント施設やキャラクターコンテンツを活用した集客空間づくりを主に手掛ける。映像・造形・照明などさまざまな演出方法を複合的に組み合わせたコンテンツ主体の空間を、企画プランニングからデザイン、クオリティ管理までトータルディレクションする。

# これからのノムラ

今後の持続的な成長に向け、空間創造のための新しいチャレンジを起こしていく企業を目指すために、新たなビジョン「一人ひとりの『クリエイティビティ』を起点に空間のあらゆる可能性を切り拓く」を策定し、その実現に向けた第一歩として2023～2025年度の中期経営方針を策定しました。不確実性が高く、激しい変化をみせる事業環境において、当社グループが皆さまの期待に応える付加価値を生み出し続けるには、多様で優れた人財が健康的な働き方のもとでやりがいを持って仕事を続け、常に変化に挑戦し、自らの成長を実感しながら、新たな価値の創造を実現し続ける必要があります。事業価値向上と社会価値向上を両立し、「歓びと感動」を届けるというミッションの達成に向け、この中期経営方針のもと歩みを進めてまいります。

VISION

一人ひとりの「クリエイティビティ」を起点に空間のあらゆる可能性を切り拓く

企業価値の向上のための取り組み

01

既存事業を高度に洗練させる

市場別の専門性を高度化し、それぞれの専門性を他市場のニーズに積極的に活用する連携体制を充実させ、乃村工藝社グループの圧倒的な総合力を発揮します。

重要視する活動目標

- 顧客深耕（関係性高度化）による提案機会および提案ポジションの上昇
- 生産体制サプライチェーンの強化
- エリア開発による地域需要の創出
- グループ会社の専門性（市場・商品・サービス）確立とガバナンスの強化
- ASEAN地域での需要拡大に向けた営業・生産ネットワークの成長

事業価値向上

02

新たな事業領域に挑戦し新しい事業を全社員で興す

時代や社会環境の変化に対応した新しい空間の価値を創造し、空間を活用した新しいビジネスや事業のプロデュースによって、乃村工藝社グループ事業領域の無限の可能性に挑戦します。

重要視する活動目標

- 協業・参画を視野にいたれた新たな事業の創造とビジネスモデルの確立
- 新たな事業創造に挑戦するための基盤構築
- 運営事業の専門性向上と拡大
- デジタル分野周辺領域における提案力強化

事業価値向上

03

社会が必要とする価値を提供する

乃村工藝社グループの掲げる“サステナビリティ方針”のもと、企業の社会的責任・持続可能性に取り組むとともに、空間創造を通じた社会課題解決に向けたソーシャルグッド活動を推進します。

重要視する活動目標

- 乃村工藝社グループのマテリアリティ（重要課題）特定と着実なKPIの測定・管理の実施
- 適時マテリアリティの見直しを行い、活動を高度化するプロセスの構築
- ソーシャルグッド活動への投資実行による商品・事業の創造
- 乃村工藝社グループの活動に関する適切な開示と効果的なブランドコミュニケーションの実行

社会価値向上

2025年度財務目標

|                |                |
|----------------|----------------|
| グループ連結売上高      | 1,300 億円以上     |
| グループ連結営業利益     | 78 億円以上        |
| グループ連結売上高営業利益率 | 6.0%以上         |
| 成長投資           | 3 年合計 70 億円以上※ |
| 自己資本利益率（ROE）   | 10.0%以上        |
| 自己資本比率         | 50.0%以上        |
| 純資産配当率（DOE）    | 6.0%以上         |

※ 2023-2025 年度 3 年間での合計額

クリエイティビティの醸成に向けた取り組み

04

個の力を発揮する働き方に挑戦する

自律した自由な働き方により社員一人ひとりの「個の力＝専門性」が如何なく発揮され、社内外と積極的に連携・協創できる“働きがい”のある会社に向けた制度改革を行います。

重要視する活動目標

- 柔軟で多様な働き方の実現
- 適切な評価・処遇により安心・信頼して働ける環境づくりの実現
- 社員と経営層の対話による継続的改善のプロセス構築

働き方改革

05

クリエイティビティに費やす時間的余力を創出する

会議体・報告プロセスの削減やワークフローとシステムの見直しによる効率化で、それぞれの仕事に旺盛なクリエイティビティを発揮するための余力を創出します。

重要視する活動目標

- 事務処理業務の工数削減に向けた具体的検討の開始と段階的運用の実施
- デジタル技術活用による効率化検討の開始と段階的運用の実施
- 基幹システムの改良方針に関する検討の開始

業務改善

06

創造力と実行力を発揮する人財を育成する

多様性を推奨する環境下において、創造力と実行力を発揮できる人財を育成することで、不確実と言われる時代においても柔軟に対応できる強靱な組織をつくりあげます。

重要視する活動目標

- 主体性・専門性を強化するための育成プログラム・教育体系の構築
- 個人のキャリアプランと配置の適正化
- 人財の見える化・タレントマネジメントの強化
- 利他的で自発的に、創造力と実行力を発揮する文化の醸成（おせっかい文化）

人財育成

07

新たな提供価値創造のための研究開発を実行する

社員の新しい発想やアイデアによって、まだない空間や事業を「創り出す」ための研究開発を実行します。

重要視する活動目標

- さまざまな分野での研究開発活動を推奨し支援する制度の構築
- 企業間コラボレーション・産学連携の推進
- クリエイティブ活動におけるオープンイノベーションの促進

R&D

成長投資

将来の継続的な成長を目指し、2023年から2025年の

3年間で70億円以上の投資を行う



## 財務担当役員MESSAGE

# 中長期的な事業の収益力を高めるための成長投資を行い 資本効率を向上させる

奥野 福三

取締役 専務執行役員

## コロナ禍の3年と 回復の兆し

2020-2022前中期経営計画では「社会から選ばれるノムラへ」をテーマに事業活動に取り組みましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大によって国内外の景気が大きく悪化し、海外との往来が減った結果インバウンド需要が減少。集客に関しての設備投資が総じて抑制傾向となるなど、ディスプレイ業界としては大きな影響を受けました。

厳しい3年間でしたが、それでも国際

的大規模スポーツイベントの受注案件を確実に推進できたことは当社として大きな実績となりました。その結果、乃村工藝社のブランド力と社員エンゲージメントの向上につながり、確かな成果となりました。また、専門性を高めるためのグループ会社の再編を行ったこと、社員の働き方向上のためのオフィス環境整備に投資できたことは、今後につながる成果です。コロナ前と比較して当期純利益は減少しましたが、必要なキャッシュポジションは維持しつつ継続して株主配当も実施し、株価純資産倍率（PBR）は概ね2

倍以上を維持できています。

そして、明るい兆しは少しずつ見えています。2022年度は経済活動の制限緩和に伴い、インバウンド回復を見据えたホテルやテーマパークなどの余暇施設市場を中心に需要は回復しつつあります。売上高は大型の特需があった2021年度と同等額を確保できました。一方、採算面では売上総利益率が低下したことにより、営業利益は前期と比べて減益となりました。コロナ禍で低下した資本効率を回復させるためには、事業の収益力を高める必要があると認識しています。

## 2026年以降を見据えた 成長投資

2023年度、当社グループは新たに「一人ひとりの『クリエイティビティ』を起点に空間のあらゆる可能性を切り拓く」というビジョンを策定しました。一人ひとりがクリエイターであろうとする「個の力」と、全てのサービスを一貫して提供でき、多彩な個の力が融合してさまざまなニーズに即応できる「総合力・組織力」、この2つの強みをさらに伸ばして将来の継続的な成長につなげるため、2023-2025中期経営方針において3年間で70億円以上の成長投資を計画しています。

2025年には大阪・関西万博が開催され、開催前年の2024年は売上高が大きく伸びると見込んでいます。ただ、これまで大型イベント開催の翌年は売り上げが落ち込む傾向があり、2026年以後の持続的な成長と長期的な企業価値の向上に結びつけるために、成長投資を行うことを社員を含めたステークホルダーの皆さまに約束しました。

まず、当社グループが事業活動をするうえで一番大切にしているのは、社員一人ひとりがクリエイティビティを発揮することです。有効な研修や学習機会を提供することで、最も大切な資産であり将来の価値を創る人的資本にしっかりと投資していきます。

次に、新事業・新分野への取り組みへの投資です。その一つがソーシャルグッド活動で、所属の垣根を越えたメンバーが社会課題解決の視点からアイデアを出し合って、クリエイティブな発想と挑戦的な技術開発を進め、事業価値を創出しつつ社会課題の解決に貢献します。そのための研究開発（R&D）にも投資をしていく考えです。

また、事業主と一緒の立場でリスクを取ってプロジェクトに参画するとともに、パートナーシップを強化することで、国内外でポジションを高められるような事業参画・資本業務提携を推進します。

さらには、デジタル分野、海外事業の拡大に対しても投資していきます。

## 成長投資の主な内容

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| 人財育成    | ■ 有効な研修や学習機会の提供                                          |
| 新事業・新分野 | ■ ソーシャルグッドR&D      ■ 事業参画・資本業務提携<br>■ デジタル分野      ■ 海外事業 |
| 業務効率化   | ■ DX推進／BIMの本格的な導入                                        |

そして、DXに取り組むことで業務効率を高めていきます。特に、設計・施工から維持管理までの工程をデジタル化するBIMを本格導入するなどして業務効率を高め、社員が創造力を発揮する時間を生み出していきます。

## 資本効率を向上させ 適正な株主還元を実行

今中期経営方針の最終年度はグループ連結売上高1,300億円以上という目標を設定しました。成長投資を確実にを行い、課題となっている事業の収益力を高める改革を進め、営業利益は78億円以上、売上高営業利益率は6.0%以上を目指します。

そして、景気回復の波と万博特需をしっかりとらえて業績を回復し、資本効率を向上させて適正な株主還元を行うために、2025年度の自己資本利益率（ROE）は10.0%以上、自己資本比率50.0%以上、純資産配当率（DOE）6.0%以上を目標としました。

コロナ禍で業績が低迷した結果、2022年度にはROEが4.6%まで落ち込みましたが、最終的には資本コストを確実に上回る10%の数字は達成していきたい。そしてROE改善のための課題は、総資産回転率や財務レバレッジを上げることではなく、利益率つまりは事業の収益力にあると考えています。これは株主との信頼関係をつくるうえでも大事な目標であり、これまで築いてきた財務的安全性を維持しつつ、成長投資によって事業収益の拡大と、適切な株主還元を継続し、資本コストを超える水準にROEを

早期に回復させていきます。

## 財務戦略を着実に遂行し 企業価値を高めていく

財務戦略の基本は、どのような手段で資本を調達し、事業を通じてその資本を増大させて、株主に還元するのか、あるいは成長投資に資本を投下して、さらに事業を大きくするのかといった、力強い事業活動のストーリーを描くことです。

そして、もうひとつが企業としての市場からの評価をきちんと見極めることです。企業は財市場と労働市場、資本市場からの評価に加えて、サステナビリティを軸にした社会からの評価を受けます。これら4つの市場でステークホルダーに的確なストーリーを語れるかどうかが企業価値を大きく左右します。経済価値と社会価値を両立し、しっかり稼いで社会の役に立つことが企業の使命です。今回の中期経営方針では、事業の収益力を高めることと資本効率を意識した経営を進めることに注力し、4つの市場で価値を高めていくことに徹底的に取り組めます。

当社の責務は、短期的には財務目標を確実に達成し、長期的には空間の素晴らしさや価値をもっと社会に発信して、「歓びと感動」を届ける物語を紡ぎ、企業価値を向上させることです。

当社グループの社員は皆、やる気と誇りに満ちた決して代替は利かない能力密度が高い集団です。日頃の業務を通じて世の中に「歓びと感動」を与えているように、私も財務担当役員として「歓びと感動」に結び付く戦略を遂行し、中長期的な企業価値の向上につなげてまいります。

# 人的資本経営の実現に向けて



執行役員  
人事総務本部長  
**前島 隆之**

## 乃村工藝社グループの 人に対する考え方

乃村工藝社グループの競争力の源泉は、人財であると考えています。ミッションの達成には、社員一人ひとりがクリエイティビティを発揮し、チームメンバーが「随所に主となる意欲」を持って仕事に取り組むことが必要です。そのためにも、社員一人ひとりのクリエイティビティや「随所に主となる意欲」が醸成され、発揮しやすくなるよう、働きがいのある環境と人財育成の環境をつくっていきたくと考えています。人財のスキル・知見、高いモチベーションがあってこそ、強みである一人ひとりの個の力、高品質なサービス、新たな価値が生まれ、当社グループの持続的な成長につながると信じています。

## 社員との共創による クリエイティビティの発揮

社員一人ひとりが創造力と実行力を発揮するために必要と考えていることは次の2点です。1つ目は、多様な人財（専門性、価値観など）が集い、安全・安心・健康でやりがいを持って働けること。2つ目は、個のクリエイティビティを育み、チームとしてそれを発揮できる環境を構築することです。これらによって、多様な専門性と価値観を有した人財が、利他的で自発的に創造力と実行力を発揮することで、チームとしてのパフォーマンスを最大化し、「空間のあらゆる可能性を切り拓く」というビジョンが実現できると考えています。そのすべての当事者は社員一人ひとりであるからこそ、人事部門だけで制度をつくるのではなく、社員と一緒に考え、働く環境をつくっていく必要があると考えています。社員と一体となり、トライアンドエラーを繰り返すことで、制度を磨き上げ、乃村工藝社グループにとって最適な働く環境の実現に取り組めます。

## 個の力を発揮する 働き方に向けて

これまでは、安全・安心・健康に働ける環境整備に向けた土台づくりとして、保健師による健康相談、健康イベントによる意識改善や健康経営優良法人認定の取得、なんでも相談窓口の設置などを行い、社員の健康状態を高める取り組みを進めてきました。また、社員一

人ひとりのライフスタイルを尊重し、仕事の時間的効率を向上させるため、フレックスタイム制度、在宅勤務、サテライトオフィスなど、働く時間と場所の多様化への取り組みを実施してきました。今後は、個の力を発揮する多様な働き方へのさらなる挑戦に向けて、現在取り組んでいる多様な働き方を支える仕組みを、柔軟に変化対応することで乃村工藝社グループの最適な働き方を見つけていきたいと考えています。また、社員が安心・信頼して働き続けるためには、適切な評価や処遇、そして社員と経営層の対話が必要であると考えています。社員の意見やフィードバックを取り入れながら、社員と一体となり個の力を発揮する働き方に挑戦することで、最適な働く環境づくりに努めてまいります。

## 創造力と実行力を 発揮する人財の育成

当社グループの求める人財は、「創造力と実行力を発揮する人財」であると考えています。その育成に向け、2023年度より人財育成プログラムの刷新を行いました。今までは職種別の専門教育が中心でしたが、変化の激しい世の中への対応に向けたビジネススキルおよびマネジメント力の強化に向けたプログラムを育成体系に追加し再構築しました。学びの機会を広げられる環境を整備し、自ら学びたいという社員をサポートしていきます。今後は、刷新した育成プログラムを着実に実行し、社員一人ひとりのキャリアプランを明確にして個人のキャリアパスを具体化し、それを踏まえた人財育成を行います。それにより人財配置を適正化して、社員の成長と能力の最大化の実現を目指します。また、利他的で自発的な行動を奨励し、創造力と実行力を発揮する文化を醸成していきたいと考えています。社員が自らの能力を活かし、協力し合う環境を整えることで、さらなる価値創造につながると考えています。

## 人々に「歓びと感動」を届ける

これらの取り組みによって、多様な人財が集い、想いを起点に社員が主体となり、つながり共創することで、クリエイティビティを発揮する環境を整えていけると考えています。会社と社員が社会への強い情熱でつながることで、新しい扉をひらき、人々に「歓びと感動」を届けてまいります。

## PROJECT 働き方の未来をつくる

### オフィス空間の新たな価値創造を 社員自らが模索 コンセプトは「Unique Park」

「未来の働き方」をつくるために「健康」「実験」「ブランド」の3つのキーワードを掲げ、ニューノーマル時代のリアルなオフィス空間の新たな価値創造を社員自らが模索し、具現化した答えがコミュニケーションスペース「RE/SP\_2 (リセットスペース2)」です。コンセプトを「Unique Park」とし、多様で個性的な働き方に合わせて社員が誰でも使える公園のような場所を計画しました。社内外の多様な人が集まりリアルならではの偶発的な出会いや意見を活発に交流する「コミュニケーションを誘発させるイノベーティブな空間」を計画し、乃村工藝社らしいクリエイティビティを発揮できる場所を目指しました。また、使用木材100%フェアウッドを実現し、サステナブルな空間と向き合う機会も創出しました。オープン後は、業務やリフレッシュ利用はもちろん、実証実験の場としてさまざまな取り組みが行われ、社内教育、対外的なイベント利用など、多様な場面で活用されるコミュニケーションの中心地となっています。



コミュニケーションスペース「RE/SP\_2 (リセットスペース2)」



クリエイティブ本部  
第一デザインセンター  
デザイン3部  
**古賀 紗弥佳**

## 一人ひとりのクリエイティビティを 活かすノムラの新しい教育プログラム

当社の成長をつくり出すのは社員一人ひとりの創造力と実行力と考え「ノムラ育成プログラム」をスタートしました。多様な学び・成長の機会を提供し、創造力と実行力を発揮する人財の育成に取り組んでいます。



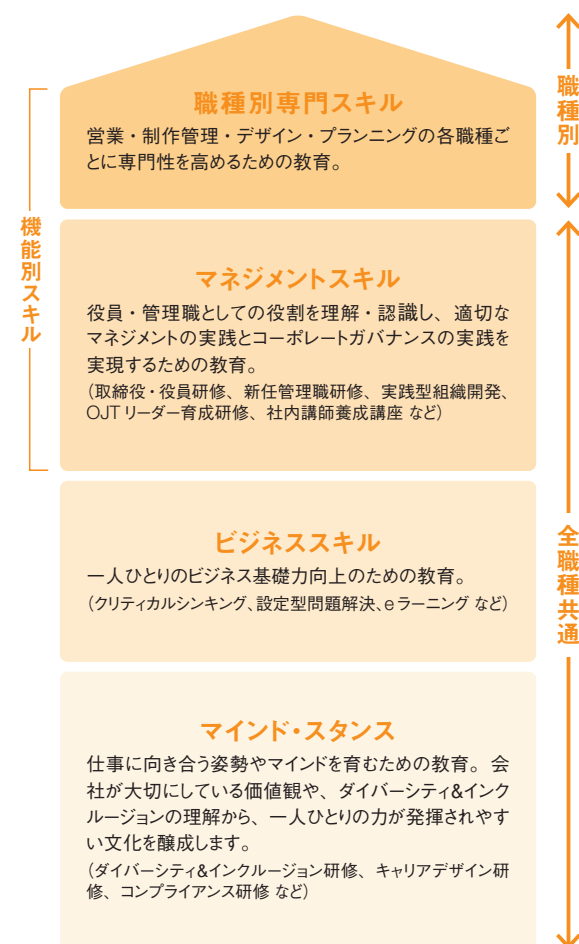
### ノムラ育成プログラムの特色

- 01 変化に対応するビジネススキルの強化
- 02 組織の持続的な成長を促すマネジメント力の強化
- 03 一人ひとりの学びたいをサポートする新しい教育プログラム

### 学びへのアクセスのしやすさ

ラーニングマネジメントシステムを導入し、個人ごとの教育用マイページを提供しています。学びの履歴がデータベース化され、自身が受けるべき教育や受講歴を見える化し主体的な学びを促進します。

## 4つのカテゴリーによる教育プログラム構成



# 一人ひとりの「クリエイティビティ」で 社会を笑顔にする会社になりたい



2022年、30～40代社員25名からなる「新生ノムラを考える協議会」が発足。会社の将来を自分ごととして考え、「企業のあるべき姿」を真剣に考える場として職種を超えた活発な議論を繰り広げました。今回は、そのメンバーの中からプランナー・デザイナー・制作管理・営業・スタッフの計5名が集い、会社が進むべき未来と、そこに向けた自分たちの働き方について語り合いました。

くう・かん【空間】

① 物体が存在しない、相対的に広がる部分。あいてる所。

② (space) 空間。時間と共に物質界を成立させる基本形式。

アリストテレスなどの古代的概念としては、個々の物が占有する場所(トポス)。

二つの物体とは独立した空間だが、その関係にすぎない。

この概念を採用したのが、建築の主体的形式である。

## 「クリエイティビティ」は生き方

**乃村** 「一人ひとりのクリエイティビティ」という言葉に込められた意味は、何かを言われてやるのではなくて、自分から仕掛けていくことなんじゃないかと思います。この場合の「クリエイター」って、職種のことでなくて、生き方やマインドのことなんですね。

**山口** 私は子どもの頃から「いいこと考えた!」が口癖で、いまでもなんとなく何かに対して軽い課題意識とか、改善欲みたいなことがあるんです。たぶん、そういうのを張り巡らせていないと、急にクリエイティビティを出しますというわけにはいかないから、

確かに生き方なんだなと思いますね。

**金子** 僕は制作管理として、技術職の部門に所属していますけど、デザイナーの要望や施工管理、協力会社の体制など、あらゆる要素を勘案しながら、現場をどうさばくのか、次々に発想が求められる。これも1つのクリエイティビティなのかなと。指示待ちではなく、主体性を持って動くことが重要ですね。

**菅谷** 営業でいうと、これまではお客さまのところへ行って、課題をお聞きして、課題解決をご提案するという請負のスタイルでした。でも、時代の変化を見据えると、こちらから課題を設定してお客さまにご提案するというように、主体的に動かなければならないと思います。そのためには、担当プロジェクトだけでなく、

社内外のさまざまなプロジェクトに参加したり、人のネットワークを広げて「B面の自分」をつくり、得られる情報の幅を広げていく。知見がないと、ご提案ができないですから。

**岩出** 相手への深い関心、潜在的な課題解決の意識は、すべての職種に求められることですね。さらに「自分の興味や、社会や会社にどう貢献したいのか(will)」の掛け合わせが、それぞれの主体性をより後押しすると思うんです。私たちの人事部門でいうと、例えば人や組織への関心です。人と人とのマッチングや、組織のフラット化など、組織のつくり方や裁量権の工夫によって、皆さんのクリエイティビティを大きくすることができると感じます。

**金子** これから組織のあり方は非常に大事ですよね。個々人が自由にクリエイティビティを発揮するには、相応の裁量権が必要です。もちろん、自由は責任とセットですが、いまの制作管理の現場は極端に「余白」が少ない。上から言われるままに目先の仕事を追うような場面が目立ちます。失敗させたくないという会社の思いは分かりますが、これからは権限移譲をして、チャレンジさせていく時代なのかなと思います。いまは、どの職種も「余白」が少ないですけど、もっとみんなに「遊び心」がある会社になりたいですね。

**山口** 私が20代の頃、上の世代の制作管理の人たちと打ち合わせをしていて、「予算がないし、ここ諦めます」って言ったら、



「クリエイティビティ」とは  
自分から仕掛けることなんです

## 乃村 隆介

プランナー  
クリエイティブディレクター  
ビジネスプロデュース本部  
未来創造研究所  
新領域創発部 第1ルーム  
ルームチーフ

「いや、おまえ、そこが大事なんだろ！」みたいな感じで、その内容に対して私よりも乗っかってきてくれたことが何度かあって、ちょっとびっくりしました。制作管理の「クリエイティブスイッチ」が入った案件って、私の中では一番楽しいんです。

**金子** プランナー・デザイナー・制作管理・営業、そしてバックオフィスも。それぞれの「遊び心」の掛け算になっていくのがいいんでしょうね。

### 乃村工藝社を仕事の起点に

**乃村** 誰からも言われてないことをやるのがクリエイティビティなんですけど、昨年、会社の創業130周年事業として、「会社を社会に開く」というコンセプトを立てたんです。それで社内でチームを組んで、いま本社の1階ロビーにある、ビニールの椅子をつくりました。産業廃棄物を新しい価値に転換して、家具にしたいねということで作ったのですが、最初は僕らも総務部も、ロビーの新しい家具くらいのつもりでいたんです。それが、人に見せるうちにいろいろな企業から引き合いが来て、G7広島サミット2023でも展示されました。乃村工藝社は自社の商品を持っていないですけど、サステナブルな家具を1つつくったことで、社会との新しい接点ができて、社会からの信頼が生まれ、結果的にソ

組織を工夫することで  
一人ひとりがより活躍できます

## 岩出 友美

人事総務本部  
人財開発部  
企画課 課長



ーシャルグッドにもつながりました。

**山口** 主体的な仕掛け人の意識で動く、初動は小さくても、思いのほか展開していくことがありますよね。今、イベントのプロデュースにチャレンジしていますが、その1つが、仲の良いフランスのアーティストの作品展示を絡めたイベント。彼らの樹木をテーマにした作品と、私のフェアウッド・プロジェクトの活動が発想の起点となり、自主的に企画を始めました。それで、木を扱う企業の美しいショールームを会場に使えないか、打診したんです。そうしたら先方も、こうしたイベントはタイミングがよかったようで、想定以上に規模が大きくなりました。さらにほかにも賛同してくださる企業や団体が出てきて、プロジェクトが膨らんでいく。乃村工藝社のいろいろなネットワークを、初動のハブとして縦横無尽につないでいくと、とても面白いことができそうで、今、会社の新しい可能性をすごく感じています。

人財をブランド化することで  
仕事の入り方が違ってきます

## 山口 茜

デザインディレクター  
クリエイティブ本部  
第一デザインセンター  
デザイン3部 部長



**金子** そうやって乃村工藝社が起点の仕事を増やしたいですね。お客さまがゼネコンさんに一括発注をして、乃村工藝社はその中に組み込まれてしまうことも多いですけど、できるだけ直接受注ができるようにしたい。

**山口** でも制作力で直接来るプロジェクトも増えましたよね。最近も、お客さまから制作管理に電話が入って、そこから営業が呼ばれ、クリエイティブが呼ばれた。大きなオフィスのプロジェクトでした。

**金子** そうです。結構多くなりました。結局、制作管理は施工に入るとお客さまとの接点が多いので、いい関係をつくりやすい。次に引き合いがある時に、まず制作管理に話が来て、社内展開をするパターンは結構あります。ちゃんと主体性を持った仕事をして、お客さまに評価されることが大事ですよ。

**菅谷** それと最近は、コンペにかかるプロジェクトが多くなりました。コンプライアンス的な理由から、コンペを選択する企業が増えましたから。随意契約でもコンペでも、社内で作る作業は大きくは変わらないのですが、コンペのほうがゼロから考える感は強いかな。お客さまも悩んでいるからこそコンペにかけるわけですし、コンペには企画と一緒に考えるという面がありますから。

**山口** 先日、ゼネコンの建築士の人が、「お客さまの思いに真

剣に向き合うのは乃村工藝社さんも、ゼネコンも同じ。でも、お客さまの思いに火をつけられるのが乃村工藝社さんで、そこがゼネコンとの違いですね」と話していて、ちょっと感動しました。確かに、このところの自分の仕事を振り返ってみても、お客さまの懷に飛び込んで、「一緒にチャレンジしましょうよ!」という感じで火をつけてることが多いかも(笑)。

### 社内の多彩な人財を売り出そう

**岩出** 乃村工藝社がプロジェクトの起点になるためには、社内にいるさまざまな専門性や才能を持った人財を外に向けて発信していくことも大事ですね。これまでは黒子としてプロジェクトを支えることが多い会社ですけど、むしろ外から指名が来るように、素晴らしい人財がいることを積極的にアピールしたい。私たちスタッフ側としては、機会あるごとに、どんどん仕掛けていきたいと思っています。

**乃村** 属人的な個性をどれだけ立たせて発信できるかということですよ。いままでの仕事は、企業対企業の付き合いでしたけど、これからは企業の中の個人対個人の付き合いで仕事が進んでいく。すでに、そういう時代になってきています。

**山口** 「人財のブランド化」は必要だなとずっと思っていて、そのためには、まず社内の意識改革が大事なんです。外に向かって売り出す文化を定着させたい。芸能事務所のように、ちゃんとキャラ立ちをさせて、売り出す努力が必要です。制作管理だってブランド化できれば、お客さまに対して「うちのこのチームが動きますから」というところから来る仕事があると思う。

**金子** ブランド化は本当に必要ですね。それは職種にかかわらず、みんなそれぞれがブランド化していくことで、お客さまに対しても、今回はこの人を付けますよと言えますから。

**菅谷** 営業としても、そのほうが売りやすいですね。お客さまは、絶対に間違いのない人に担当してほしいわけですから。当然、営業自身もブランド化するべきで、個人で出ていく機会を増やしたいですね。例えば、営業にはプロジェクトマネージャー的にプロジェクトを推進していくことが求められますけど、設計や



いま欲しいのは「遊び心」  
全員が持てば会社は変わります

## 金子 洋平

営業推進本部  
第一事業部  
プロダクト・ディレクション2部  
部長



言われなくても提案するために  
職種を超えた情報交流が大事です

## 菅谷 遼

営業推進本部  
第三事業部  
営業1部 第2課 課長

施工とは別に、お客さまの会社で一定期間、企画やプロモーションを担当してくれないかといったオファーも少しずつ出てきています。営業にも多彩な人がいて、すごい知見がある人、専門的な制作に強い人、クリエイティブに近い人、などなど。ブランド化の色付けには事欠きません。

**山口** 自分で主体的に動くようになると、会社に対する意識も変わってきますね。まず自分が窓口で、その後ろに乃村工藝社という組織がある。個々人が立っていて、それを支える会社があるという状態——そう思える社員が増えたらいいなと思います。

### 社会に役立てるワクワク感を

**山口** みんなが仕掛け人になっていくと、社内の評価だけではなく、社会がどう反応してくれるかのほうが、評価軸として意識されるようになりますね。意識が社会に向いていくことで、とんでもなくワクワクする会社になるんだろうなって思います。

**岩出** 以前、社内のハイパフォーマー分析をしたのですが、共通する要素として「世のため、人のため」に行動している人がとても多いことが分かりました。そもそも、乃村工藝社には、「利他的に」とか「人のために」を自然と意識して働いている人が多いですね。

**乃村** みんなが主体的に動いて、世の中から求められるものづくりじゃなくて、世の中が必要とするものをこちらから提供する。そして、自分がやった仕事で社会が変わるとか、みんなで取り組んだことが世の中の人たちに喜んでもらえる——そういう成果が、しっかり実感できることが大事だなと思います。乃村工藝社が掲げるミッション「欲びと感動を届ける」の先に何かがあるのかと言えば、やはり人々の笑顔ではないかと。本気でそう思います。

## CHAPTER\_3

# SUSTAINABILITY

幸せて豊かな社会と、私たちの企業活動が  
持続可能な未来を実現するために、  
私たちが現在取り組んでいること、  
これから取り組んでいくことをご紹介します。

## SCRAPTURE

建材や内装素材で排出される  
スクラップをアップサイクル

2023年3月15日、131回目の創業記念日よりく地域  
に開く>をコンセプトにした、ヒト・コト・モノを“繋ぐ”仕掛  
けとなるファニチャーを東京都港区台場の本社1Fエントラ  
ンスに設置。年間の排出量が4億1,200万tにもぼる  
産業廃棄物に着目し、乃村工芸社とも関わりの深い建材  
や内装素材で排出される「SCRAP」をアップサイクルし  
「FURNITURE」としてリユースするプロジェクトで、G7  
広島サミット2023でも展示されました。



# サステナビリティに関する考え方および取り組み

## マテリアリティ特定プロセス

- 1

社会課題の把握／各種国際的なフレームワーク（ISO26000、SASB、TCFD 提言など）やコーポレートガバナンス・コード、他社の動向などを参考に課題を抽出。
- 2

経営の視点からの評価／取締役会からの諮問を受けたサステナビリティ委員会（委員長：代表取締役 社長執行役員）において、企業価値の向上を目指す観点から優先的に取り組むべき項目を抽出。また、サステナビリティ委員会が行った各項目に対する評価結果に対して取締役会においてディスカッションを実施。
- 3

ステークホルダーとの対話／サステナビリティ委員会および取締役会が抽出したマテリアリティ項目に関して、ステークホルダー（得意先、協力社（仕入先）、従業員、機関投資家など）への意見交換・ヒアリングを実施。
- 4

マテリアリティの特定／取締役会においてマテリアリティを決議。



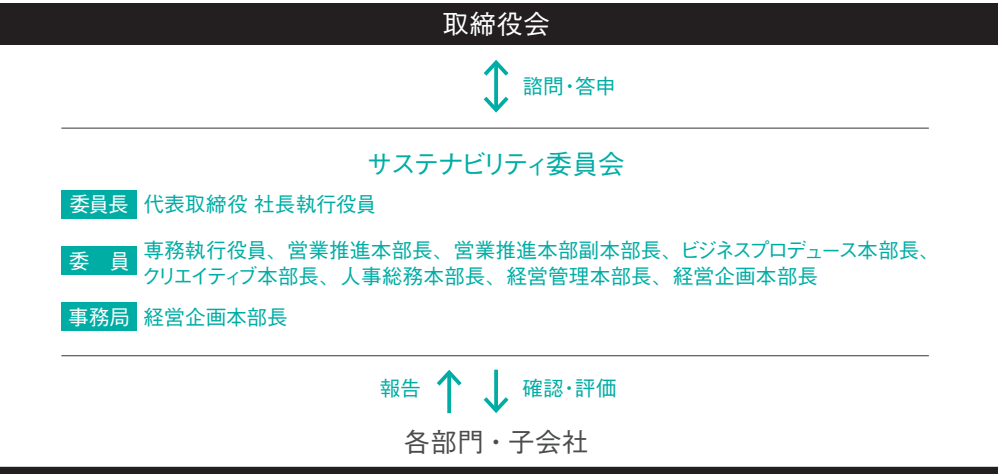
ステークホルダーへのヒアリング

サステナビリティ方針に基づくマテリアリティと重点管理項目・KPIおよび関連するSDGs

| サステナビリティ方針                                  |                                                                                                                                                       | マテリアリティ（重要課題）                                                        |  |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--|
| 1<br>企業統治<br>ガバナンス<br>リスクマネジメント<br>コンプライアンス | 私たち乃村工藝社グループは、「人間尊重に立脚し新しい価値の創造によって豊かな人間環境づくりに貢献する」という経営理念に基づき、多様なコミュニケーションの場としての空間創造および活性化という事業活動により、社会に乾びと感動を提供するとともに、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に努めます。      | コンプライアンスを徹底し、変化に対応できる柔軟でスピーディーな経営の実現                                 |  |
|                                             |                                                                                                                                                       | ステークホルダーとの対話、協働の実践                                                   |  |
| 2<br>人権尊重<br>働き方・多様性の受容・<br>人財育成            | 事業活動にかかわる人権課題についての理解を深め、人権尊重の責任を果たしていきます。<br><br>社員の健康的な働き方を追求するとともに、年齢、性別、障がいの有無、国籍、人種、価値観など、幅広い多様性を受け入れます。また、人が持つ能力を資本としてとらえ、個々の能力を発揮できる人財の育成に努めます。 | 多様な人財の活用・育成による創造力の発揮                                                 |  |
|                                             |                                                                                                                                                       | 働きがいのあるライフワークバランスの推進<br><br>ハラスメントのない安心して働ける環境の実現                    |  |
| 3<br>品質・環境・安全                               | 提供する商品・サービスの品質や安全水準の向上・改善に取り組みます。<br><br>事業活動における環境負荷を低減し、環境に配慮した調達や新しい技術の導入・開発に取り組みます。<br><br>働く人びとの安全と健康の確保、災害や事故の防止に取り組みます。                        | サプライチェーンマネジメントによる商品・サービスの信頼性向上                                       |  |
|                                             |                                                                                                                                                       | 地球・自然・人間環境を豊かにするモノづくり・コトづくり<br><br>安全・安心な労働環境の実現                     |  |
| 4<br>社会貢献活動                                 | 事業活動等を通じて、文化の発展や地域社会への貢献、また文化や地域を超えた相互理解の促進や次代の創生に資することに取り組みます。                                                                                       | 地域資産の継承とコミュニティ形成による地域の活性化                                            |  |
|                                             |                                                                                                                                                       | 誰にでも使いやすい空間づくりの実現                                                    |  |
|                                             |                                                                                                                                                       | 文化的活動との共創・支援による豊かな感性づくり                                              |  |
|                                             |                                                                                                                                                       | スポーツやウェルネス事業の空間づくりによる健康社会の実現                                         |  |
|                                             |                                                                                                                                                       | 豊かな人間環境を実現するクリエイティブ人財とエンジニアリング人財の輩出<br><br>クリエイティブな発想と技術革新による空間価値の向上 |  |

## サステナビリティ推進体制

当社では、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を2022年4月に設立し、「サステナビリティ方針」に従い、経営上のマテリアリティ（重要課題）に対しサステナビリティ視点での検証を行うとともに、適宜、取締役会に報告・提言を行っております。



なお、当社では、マテリアリティに対する目標設定に取り組んでおり、その内容につきましては適宜当社ホームページ等で開示することを予定しております。今後もステークホルダーとの対話を重視しながら、ノムラらしいサステナビリティに関する情報開示を拡充していきます。 <https://www.nomurakougei.co.jp/corporate/sustainability/>

| 重点管理項目・KPI                                     |                                                                       | 関連するSDGs                                                                                                               |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 【リスク対策】 リスク管理機能の適正運用（予防対策、リスク事象確認、内部通報制度の運用）   | ・リスク管理委員会の開催（年4回以上）<br>・コンプライアンス委員会の開催（四半期に1回以上）<br>・内部通報制度の適切な対応100% | 16                                                                                                                     |
| 【教育】 企業倫理・人権・コンプライアンス等に関する研修開催                 | 受講率100%                                                               | 3 3 持続可能な開発のための教育<br>5 5 性別平等<br>8 8 働きがいと経済成長<br>10 10 人や国の不平等の解消                                                     |
| 【役員の知見の高度化】 役員に対するトレーニングの実施                    | 役員のトレーニング年3回以上                                                        |                                                                                                                        |
| 【投資家とのコミュニケーション】 経営層による投資家との面談件数               | 10件以上／年                                                               |                                                                                                                        |
| 【従業員の多様性】 ①女性管理職比率 ②障がい者雇用率                    | ①10%以上、②法定雇用率以上                                                       | 3 3 持続可能な開発のための教育<br>5 5 性別平等<br>8 8 働きがいと経済成長<br>10 10 人や国の不平等の解消                                                     |
| 【教育】 ノムラ育成プログラムの利用状況の測定                        | 利用率30%以上／年（3か年で90%）                                                   |                                                                                                                        |
| 【ライフワークバランス】 育児休暇取得率（男女共）                      | 男性30%／女性100%                                                          |                                                                                                                        |
| 【ライフワークバランス】 有給休暇取得率                           | 前期実績以上（前期：56%）                                                        | 3 3 持続可能な開発のための教育<br>8 8 働きがいと経済成長<br>11 11 持続可能な都市とコミュニティ<br>12 12 持続可能な消費と生産<br>13 13 気候変動                           |
| 【研修】 ハラスメント研修の開催                               | 受講率100%／理解度90%以上                                                      |                                                                                                                        |
| 【サプライヤーマネジメント】 サプライチェーン行動ガイドラインの作成と運用促進        | 行動ガイドラインの年度内作成                                                        |                                                                                                                        |
| 【品質向上】 技術力向上に向けた研修                             | 受講者数 300名以上／年                                                         | 3 3 持続可能な開発のための教育<br>4 4 質の高いエネルギー<br>8 8 働きがいと経済成長<br>9 9 産業、科学、技術イノベーション<br>10 10 人や国の不平等の解消<br>11 11 持続可能な都市とコミュニティ |
| 【環境対策】 CO <sub>2</sub> 排出量削減率（スコープ1＋スコープ2）     | 4.2%減／年                                                               |                                                                                                                        |
| 【環境対策】 解体工事を含む建設廃棄物に占める混合廃棄物の割合                | 40%未満                                                                 |                                                                                                                        |
| 【サステナビリティ】 「サステナブルデザイン・マナーブック」の発刊と運用促進         | マナーブックの発刊・研修受講率100%／理解度90%                                            | 3 3 持続可能な開発のための教育<br>4 4 質の高いエネルギー<br>8 8 働きがいと経済成長<br>9 9 産業、科学、技術イノベーション<br>10 10 人や国の不平等の解消<br>11 11 持続可能な都市とコミュニティ |
| 【現場の安全対策】 安全大会等、協力社とのコミュニケーション件数               | 50回以上／年                                                               |                                                                                                                        |
| 【従業員の健康対策】 ストレスチェックの実施                         | 前期実績以上（前期：受検率83%）                                                     |                                                                                                                        |
| 「社会貢献活動」への取り組みに関しては、「04社会貢献活動」（P83-85）をご覧ください。 |                                                                       |                                                                                                                        |

サステナビリティ方針

企業統治

コーポレート・ガバナンス

コーポレート  
ガバナンスの  
基本的な考え方

コーポレート  
ガバナンス体制  
(2023年5月25日現在)

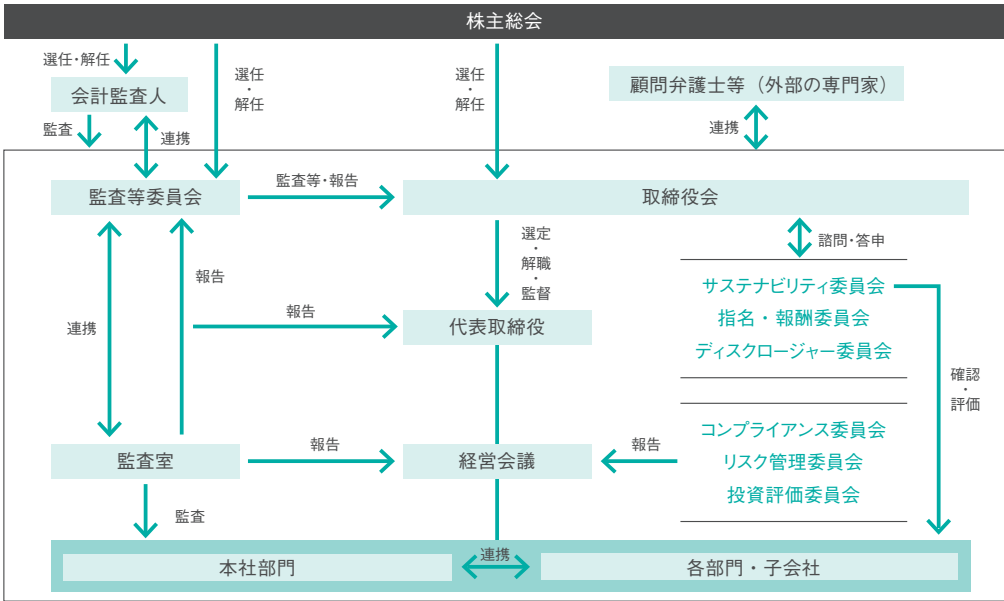
マテリアリティ（重要課題）

- コンプライアンスを徹底し、変化に対応できる柔軟でスピーディーな経営の実現
- ステークホルダーとの対話、協働の実践

乃村工藝社グループでは、企業は社会の一員であるとの認識に立ち、事業を継続するために必要な基準や規範の遵守を徹底し、そのうえで、時代の変化に対応する強靱性のある経営を目指しています。そして、ステークホルダーの皆さまによるリソースの提供や貢献こそが企業価値の向上に欠かせないととらえて、企業統治に関するサステナビリティ方針・マテリアリティを作成しました。

当社は、常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組むことを目指しております。そして、当社の持続的な成長および長期的な企業価値の向上を図る観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を十分有効に活用し、迅速・果断な意思決定により経営の活力を増大させることがコーポレート・ガバナンスの要諦であると考え、右記の基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでまいります。

当社は監査等委員会設置会社であり、取締役（監査等委員である取締役を除く）は6名（うち、社外取締役2名）、監査等委員である取締役は4名（うち、社外取締役3名）となります。当社は、各取締役の取締役会への出席や監査等委員会の定期的な開催を通して、取締役の職務執行に関する監督を行っております。さらに、内部監査を担当する監査室は4名で構成されており、内部監査計画に基づき、事業部門に対する監査を行い、監査等委員会と連携を図ることにより、監査機能を充実させております。



設置機関の概要

| 設置機関名        | 開催頻度     | 構成員                                 | 議長                  |
|--------------|----------|-------------------------------------|---------------------|
| 取締役会         | 3カ月に1回以上 | 取締役10名（うち社外取締役5名）                   | 代表取締役 会長執行役員 榎本 修次  |
| 監査等委員会       | 3カ月に1回以上 | 取締役4名（うち社外取締役3名）                    | 取締役 常勤監査等委員 栗原 誠    |
| 経営会議         | 月2回以上    | 取締役・執行役員11名<br>※オブザーバー 常勤監査等委員      | 代表取締役 社長執行役員 奥本 清孝  |
| サステナビリティ委員会  | 年1回以上    | 取締役・執行役員9名<br>※事務局長 経営企画本部長         | 代表取締役 社長執行役員 奥本 清孝  |
| 指名・報酬委員会     | 年1回以上    | 取締役3名（うち社外取締役2名）<br>※オブザーバー 常勤監査等委員 | 社外取締役 君島 達己         |
| ディスクロージャー委員会 | 四半期に1回以上 | 経営企画本部長・経営管理本部長等12名                 | 取締役 専務執行役員 奥野 福三    |
| コンプライアンス委員会  | 四半期に1回以上 | 取締役・執行役員11名<br>※オブザーバー3名            | 取締役 専務執行役員 奥野 福三    |
| リスク管理委員会     | 四半期に1回   | 経営管理本部長・経営企画本部長等48名                 | 執行役員 経営管理本部長 土井 勇樹  |
| 投資評価委員会      | 適時       | 事業管理統括部長・経営企画統括部長等5名                | 執行役員 経営企画本部長 安宅 騎一郎 |

取締役会

取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための重要な意思決定を行います。1/3を超える社外取締役の独立した立場からの高い見識や客観的な意見を適切に反映させ、経営全般に対する監督機能を強化いたします。

監査等委員会

監査等委員会は、当社の内部統制システムを活用した監査を行い、内部監査部門から定期的に内部監査の実施状況とその結果の報告を受ける体制としています。また、常勤の監査等委員は、経営会議その他の重要な会議体等へ出席し、業務執行状況に関する情報を収集し、意見を述べることができ、実効的な監査・監督を実施できる体制としています。

経営会議

取締役会から権限移譲された業務執行に関する重要事項を決議または報告する機関として、「経営会議」を設置し、迅速かつ適正な意思決定を促進しております。経営会議は原則月2回開催しており、執行役員から構成され常勤監査等委員が出席しております。

サステナビリティ委員会

サステナビリティ方針に基づき、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指し、経営方針や経営計画に対するサステナビリティ視点での検証を行うとともに、取締役会に報告・提言を行います。

指名・報酬委員会

社外取締役を議長として、取締役および執行役員の選任・解任に関する事項ならびに取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の昇降格および報酬に関する事項について検討を行い、取締役会に答申しています。

ディスクロージャー委員会

東京証券取引所が定める適時開示規則等に基づき、重要な会社情報を公正かつ適時に開示することを目的として、ディスクロージャー委員会を設置しております。重要な決定事実については、当委員会の協議後、関係部門から取締役会に付議され、決議もしくは報告がなされたのち速やかに開示しております。

コンプライアンス委員会

当社グループ行動規範の浸透と、当社のコンプライアンスに関わる事項についての検討・確認を行い、その内容を経営会議に報告する機関として設置しております。

リスク管理委員会

当社グループ全体のリスクを統括的かつ一元的に管理することを目的として、リスク管理担当役員を委員長としたリスク管理委員会を定期的に開催し、当社グループにおけるリスクの識別およびその評価を行っています。

投資評価委員会

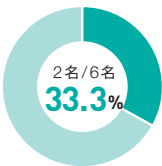
重要な投資案件の目的および内容を精査するため、取締役会・経営会議の諮問機関として設置しております。当委員会では、投資案件の費用対効果や想定されるリスクと対応策等を確認し答申を行っております。

役員紹介

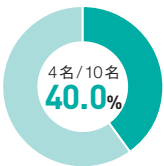
2023年5月25日現在

|                        |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |           |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                        |           | 榎本 修次                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 奥本 清孝                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 奥野 福三                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 林田 吉貴                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 役職                     |           | 代表取締役<br>会長執行役員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 代表取締役<br>社長執行役員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 取締役<br>専務執行役員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 取締役<br>執行役員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 経歴                     |           | <ul style="list-style-type: none"><li>1973年3月 当社入社</li><li>2002年5月 執行役員</li><li>2005年5月 常務執行役員</li><li>2007年5月 常務取締役</li><li>2008年2月 営業戦略本部長</li><li>2010年5月 専務取締役</li><li>2012年2月 事業統括担当</li><li>グループ会社担当</li><li>2013年5月 取締役副社長</li><li>2015年5月 代表取締役社長</li><li>2021年3月 代表取締役社長執行役員</li><li>2023年3月 代表取締役会長執行役員(現任)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1989年2月 当社入社</li><li>2010年5月 執行役員</li><li>2013年3月 常務執行役員</li><li>2016年5月 取締役</li><li>2017年3月 事業統括センター長</li><li>2018年3月 事業統括本部長</li><li>乃村工芸建築装飾(北京)有限公司 董事長</li><li>2018年5月 当社 常務取締役</li><li>2019年3月 事業統括本部長</li><li>2020年5月 専務取締役</li><li>2021年3月 取締役 専務執行役員</li><li>2022年3月 ㈱ノムラアークス 取締役</li><li>㈱ノムラメディアス 取締役</li><li>2023年3月 代表取締役社長執行役員(現任)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1982年3月 当社入社</li><li>2008年2月 CC事業本部長</li><li>2008年5月 執行役員</li><li>2011年5月 取締役</li><li>2012年4月 ㈱ノムラブ ロダクソ 代表取締役社長</li><li>2017年3月 当社 常務執行役員</li><li>第四事業本部長</li><li>2018年3月 グループ事業本部長</li><li>2019年3月 事業統括本部 クリエイティブ本部長</li><li>2019年5月 取締役</li><li>2021年3月 取締役 常務執行役員</li><li>管理統括本部長</li><li>㈱シーズ・スリー 取締役</li><li>㈱六耀社 取締役</li><li>2022年3月 ㈱ノムラアークス 取締役(現任)</li><li>㈱ノムラメディアス 取締役(現任)</li><li>2023年3月 取締役 専務執行役員(現任)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1987年4月 当社入社</li><li>2006年2月 商環境カンパニー 第2事業本部 営業3部長</li><li>2012年2月 商環境事業本部 九州支店長</li><li>2015年3月 商環境事業本部 アカウント第四事業部長</li><li>2021年3月 執行役員(現任)</li><li>事業統括本部 第三事業本部長</li><li>2022年3月 事業統括本部 営業推進本部長</li><li>2023年3月 営業推進本部 長(現任)</li><li>㈱ノムラアークス 取締役(現任)</li><li>2023年5月 当社 取締役(現任)</li></ul> |
| 取締役の<br>主な経験分野・<br>専門性 | 経営全般      | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        | 営業戦略      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        | クリエイティブ戦略 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        | 生産戦略      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        | 人事・労務     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        | 財務・会計     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        | 行政経験      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        | 国際性       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 独立性(社外)                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2022年度取締役会出席回数(出席率)    |           | 9 / 9回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 9 / 9回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 9 / 9回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2022年度監査等委員会出席回数(出席率)  |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

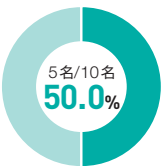
社外取締役  
(監査等委員除く) 比率



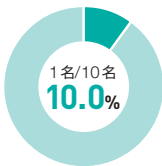
監査等委員比率



社外役員比率



女性取締役比率



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 君島 達己                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 松富 重夫                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 栗原 誠                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 伏見 泰治                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 山田 辰己                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 金井 千尋                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 社外取締役                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 社外取締役                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 取締役<br>(常勤監査等委員)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 社外取締役<br>(監査等委員)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 社外取締役<br>(監査等委員)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 社外取締役<br>(監査等委員)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>1973年4月 ㈱三和銀行入行</li><li>1991年10月 同行 西宮支店長</li><li>2002年1月 Nintendo of America Inc. 取締役</li><li>2002年6月 任天堂㈱ 取締役</li><li>2006年5月 Nintendo of America Inc. 取締役会長(CEO)</li><li>2013年6月 任天堂㈱ 常務取締役</li><li>2015年9月 同社 代表取締役社長</li><li>2018年6月 同社 相談役</li><li>2020年5月 当社 社外取締役(現任)</li><li>2022年6月 任天堂㈱ アドバイザー(現任)</li><li>2022年7月 Nintendo of America Inc. Advisor to the board(現任)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1978年4月 外務省入省</li><li>1991年4月 在アメリカ日本国大使館一等書記官</li><li>1995年1月 アジア局南東アジア第一課長</li><li>1997年7月 経済局開発途上地域課長</li><li>1999年1月 在ニュージーランド日本国大使館参事官</li><li>2001年3月 在トルコ日本国大使館参事官</li><li>2002年9月 経済協力開発機構(OECD)日本政府代表部 公使</li><li>2004年7月 国際情報局参事官</li><li>2008年7月 官房総括担当審議官</li><li>2010年8月 中東アフリカ局長</li><li>2012年9月 国際情報統括官</li><li>2014年7月 特命全權大使 イスラエル国駐節</li><li>2016年1月 特命全權大使 ポーランド国駐節</li><li>2018年4月 外務省退官</li><li>2018年6月(公財)国際人材協力機構 常務理事(現任)</li><li>2022年5月 当社 社外取締役(現任)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1984年3月 当社入社</li><li>1996年2月 開発本部 企画開発統括部</li><li>事業開発研究所部長</li><li>1999年2月 事業開発本部 開発1部長</li><li>2002年2月 新規事業企画室長</li><li>2005年2月 ㈱乃村リテールアセットマネジメント 常務取締役</li><li>2008年2月 同社 代表取締役社長</li><li>2016年3月 当社 コーポレート本部 財務部長</li><li>2017年3月 執行役員 コーポレート本部副本部長</li><li>2019年3月 秘書室長</li><li>2021年3月 総合企画本部長</li><li>2021年5月 取締役</li><li>2022年5月 取締役(常勤監査等委員)(現任)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1974年4月 大蔵省(現財務省)入省</li><li>1998年6月 同省主税局総務課長</li><li>2002年4月 常石造船㈱ 監査役</li><li>2004年4月 同社 代表取締役会長</li><li>2006年10月 ライフネット生命保険㈱ 社外監査役</li><li>2007年1月 ツネインホールディングス㈱ 代表取締役会長</li><li>2012年1月 同社 代表取締役会長 兼 社長</li><li>2016年1月 同社 特別顧問(現任)</li><li>2018年5月 当社 社外監査役</li><li>2020年12月 ㈱アジアゲートホールディングス 社外取締役(現任)</li><li>2022年5月 当社 社外取締役(監査等委員)(現任)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1976年4月 住友商事㈱入社</li><li>1993年7月 中央監査法人(その後代表社員)</li><li>2001年4月 国際会計基準審議会 理事</li><li>2011年9月 有限責任あずさ監査法人 入所</li><li>2012年1月 同監査法人 理事(2018年6月退所)</li><li>2014年2月 バリュー・レポーティング財団 アンバサダー</li><li>2014年10月 国際評価基準審議会 評議員</li><li>2015年9月 中央大学 特任教授(現任)</li><li>2016年4月 公認会計士・監査審査会委員</li><li>2019年5月 当社 社外監査役</li><li>2020年6月 三菱ケミカルグループ㈱ 社外取締役(現任)</li><li>2022年1月 公益監視委員会・指名委員会 委員(現任)</li><li>2022年5月 当社 社外取締役(監査等委員)(現任)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1984年4月 シティバンク・エヌ・エイ 入行</li><li>1990年10月 中央監査法人 入所(2000年7月退所)</li><li>2000年8月 金井千尋公認会計士事務所 設立(現任)</li><li>2010年6月 爽監査法人 入所(2020年6月退所)</li><li>2015年4月 特定国立研究開発法人 物質・材料研究機構 監事</li><li>2016年5月 農水産業協同組合貯金保険機構 監事(現任)</li><li>2019年10月 特定非営利活動法人東京オペラプロデュース 監事(現任)</li><li>2019年12月 ㈱井ノ瀬 運送 監査役(現任)</li><li>2020年8月 清令監査法人 入所(現任)</li><li>2021年6月 ㈱シモジマ 社外取締役(現任)</li><li>2022年11月 社会福祉法人鶴見あけぼの会 監事(現任)</li><li>2023年5月 当社 社外取締役(現任)</li></ul> |
| ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 9 / 9回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 8 / 8回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 9 / 9回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 9 / 9回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 9 / 9回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 8 / 8回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 8 / 8回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 8 / 8回(100%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

執行役員

|        |       |      |        |       |       |
|--------|-------|------|--------|-------|-------|
| 会長執行役員 | 榎本 修次 | 執行役員 | 林田 吉貴  | 土井 勇樹 | 吉田 隆之 |
| 社長執行役員 | 奥本 清孝 |      | 安宅 騎一郎 | 原山 麻子 | 前島 隆之 |
| 専務執行役員 | 奥野 福三 |      | 武田 博宣  |       |       |

エグゼクティブ・フェロー

|       |        |
|-------|--------|
| 山口 吉章 | 河西 裕二郎 |
| 須藤 竜哉 | 小坂 竜   |
| 川原 正毅 |        |

### 取締役会の 実効性評価

当社は毎年、取締役を対象に取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しております。アンケート方式による自己評価を実施し、取締役会において同アンケートの回答に基づき分析・評価を実施いたしました。アンケートは主に「取締役会の構成」「取締役会の運営」「社外役員に対する情報提供」などを項目として取り扱い、全ての取締役から記名式で回答を得ました。その概要は、以下のとおりです。

| 項目        | 評価                                                               |
|-----------|------------------------------------------------------------------|
| 取締役の員数・構成 | 女性の取締役や社外取締役の増員など、構成員のバランス、多様性に関する意見があった。                        |
| 配布資料、付議事項 | 「概ね満足」「普通」との意見が多数を占めるなか、より深い議論をできるように改善したいとの意見があった。              |
| 開催時期、開催頻度 | 「普通」との回答が多く、時期によっては議案が集中してしまい、議論の密度が薄まることを懸念する意見があった。            |
| 取締役会の雰囲気  | 社外役員からの意見が非常に有益であり、昨年に引き続き活発な議論ができていているという評価が多く見られた。             |
| リスク管理体制   | 事業上のリスクについて取締役会への報告・共有を徹底し、より実効性のある運用強化が必要との意見があった。              |
| 中長期的な検討事項 | 新規事業・イノベーション、人事戦略、次期後継者育成、リスクマネジメント、戦略・中長期経営計画、SDGs・ESG・サステナビリティ |

### 役員報酬

#### 取締役（監査等委員である取締役を除く）報酬の方針

#### 1 基本方針

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するように株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とします。

#### 2 基本報酬（金銭報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、月例の固定報酬を支払うものとし、役位、常勤・非常勤、職務の内容、社会的水準、従業員給与との均衡等を総合的に考慮して決定するものとします。

##### 〔RS〕

- 支給対象となる取締役が当社の取締役その他一定の地位を喪失するまでの間に譲渡制限を設定し、役務提供期間中継続して当社の取締役その他一定の地位にあったことを条件として、その全ての株式について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除します。
- 各取締役における金銭報酬およびRSの比率が8.75：1.25となる値を目安に株式数を設定します。

##### 〔PSU〕

- 連結営業利益が各事業年度に定める業績目標および前期実績のいずれをも超過することを付与条件として、当該事業年度終了後に株式を付与するものとします。
- 正当な理由によらない期間中の退任、法令または社内規則の違反その他の株式付与を受ける権利を喪失させることが相当である事由として当社の取締役会で定める事由に該当した場合、株式付与を受ける権利を喪失します。
- RSの報酬額相当の金額に2を乗じて得られる値をPSUの報酬額として設定します。

#### 3 業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容

##### および額または数の算定方法の決定に関する方針

- 当社は、原則として、金銭による業績連動報酬等は支給しません。
- 非金銭報酬等として、株主の視点に立ち、持続的な企業価値の向上に向けたインセンティブとして、原則として毎年の定時株主総会終了後に、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において株式報酬を支給します。
- 株式報酬は「譲渡制限付株式報酬」(Restricted Stock 以下「RS」) および「業績条件付株式報酬」(Performance Share Unit 以下「PSU」) によって構成します。

#### 4 報酬等の額に対する割合の

##### 決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、指名・報酬委員会の検討を経て取締役会にて決定します。

| 金銭報酬<br>7 | 株式報酬    |          |
|-----------|---------|----------|
|           | RS<br>1 | PSU<br>2 |

※ PSU（業績条件付株式報酬）の付与条件を100%達成の場合

#### 5 取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の

##### 報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の基本報酬の額および株式報酬の個人別の株式数または額については、取締役会決議に基づき代表取締役 社長執行役員がその具体的内容の決定について委任を受けるものとします。また、取締役会は、当該委任権限が代表取締役 社長執行役員によって適切に行使されるよう、指名・報酬委員会の検討を経て決議するものとし、代表取締役 社長執行役員は当該取締役会決議の内容に従い具体的内容を決定します。

#### 取締役および監査役の報酬等の総額等

| 役員区分            | 報酬額の総額<br>(百万円) | 報酬額の種類別の総額（百万円） |                                 |                                   | 対象となる<br>役員の員数<br>(名) |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
|                 |                 | 基本報酬<br>(金銭報酬)  | 非金銭報酬等<br>RS<br>(譲渡制限付<br>株式報酬) | 業績連動報酬等<br>PSU<br>(業績条件付<br>株式報酬) |                       |
| 取締役（監査等委員を除く）   | 221             | 196             | 25                              | -                                 | 8                     |
| 社外取締役（監査等委員を除く） | 18              | 18              | -                               | -                                 | 3                     |
| 取締役（監査等委員）      | 16              | 16              | -                               | -                                 | 1                     |
| 社外取締役（監査等委員）    | 13              | 13              | -                               | -                                 | 2                     |
| 監査役             | 5               | 5               | -                               | -                                 | 1                     |
| 社外監査役           | 4               | 4               | -                               | -                                 | 2                     |

1. 上記には、2022年5月26日開催の第85回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役および監査役を含んでおります。  
2. 監査役に対する支給額は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものであり、取締役（監査等委員）に対する支給額は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものであります。  
3. 譲渡制限付株式報酬（RS）につきましては当社第85回定時株主総会において決議いただき、2022年5月26日開催の取締役会において当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役に除く。）5名に28,977株を付与しております。

#### 経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

#### 1 方針

当社は、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすためには、当社の戦略的な方向付けを行ううえで、取締役会メンバーとして当社の事業やその課題に精通する者が一定数必要であることに加え、取締役会の独立性・客観性を担保するため、取締役会メンバーの知識・経験・能力の多様性を確保することも重要であると考えます。このような観点から、当社は以下の選任基準に基づき、当社の事業やその課題に精通する者を一定数経営陣幹部その他の業務執行取締役候補者、監査等委員である取締役候補者として指名するほか、グローバルな視点や財務・会計に関する知見など、多様なバックグラウンドを持つ候補者を、社外取締役候補者として指名することを基本方針とします。また、当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く）がその任期中、会社の業績不振など、その機能を十分発揮していないと認められる場合のほか、取締役が各選任基準の条件のうちいずれかを満たさなくなったときは、法令に基づき解任の手続きの検討を始めるものとしております。

##### ・選任基準

- 優れた人格、見識、能力および豊富な経験とともに、高い倫理観を有している
- 確かな経営ビジョンを有し、ビジネス感覚に秀でている
- 人望が厚く、コンプライアンス精神に富んでいる
- 心身ともに健康である
- 社外役員の場合、豊かな業務経験あるいは専門的経験を有し、社外有識者としての独立性を維持できる

#### 2 手続

- 経営陣幹部・取締役（監査等委員である取締役を除く）候補の指名に当たっては、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスおよび多様性を重視し、当社の規模を踏まえ、指名・報酬委員会における検討を経て、取締役会で決定します。
- 監査等委員である取締役候補の指名は、当社取締役の職務の執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験を持っていること等を踏まえ、指名・報酬委員会における検討を経て、監査等委員会の同意を得て、十分な議論の上、取締役会で決定します。

### 外部視点の導入

当社は前記方針に基づき、以下の社外取締役5名（内、監査等委員である社外取締役3名）を選任しています。

#### 社外取締役の選任理由

君島 達己  
社外取締役

銀行において支店長業務を務めるとともに、他社において直接会社経営に関与した経験を有しております。その経験や知識を基に、業務執行を行う経営陣から独立した立場で、取締役会の意思決定や監督機能の実効性強化に寄与することが期待できるため、選任しております。

松富 重夫  
社外取締役

外務本省において中東アフリカ局長や国際情報統括官を経験されたほか、駐イスラエル大使、駐ポーランド大使等を歴任するなど、グローバルな視点からの政治や経済に対する見識を有しております。直接会社経営に関与したことはありませんが、その経験や知識を基に、業務執行を行う経営陣から独立した立場で、取締役会の意思決定や監督機能の実効性強化に寄与することが期待できるため、選任しております。

伏見 泰治  
社外取締役  
（監査等委員）

税務に関する専門的な知見に加え、他社において直接経営に関与された経験を有しており、これまで培ってきた豊富な経験等を当社監査体制の強化に活かし、客観的かつ中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督することが期待できるため、選任しております。

山田 辰己  
社外取締役  
（監査等委員）

国際会計の専門家であるとともに、金融庁の公認会計士・監査審査会委員を務めるなど豊富な経験と高い見識を有しており、直接会社経営に関与した経験はありませんが、経営の外部視点での経験が豊富であり、客観的かつ中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督することが期待できるため、選任しております。

金井 千尋  
社外取締役  
（監査等委員）

公認会計士として培われた専門的な知見に加え、法人の監事および監査役を務めるなど経営の外部視点での豊富な経験と高い見識を有し、また、他社において直接会社経営に関与された経験を有していることから、客観的かつ中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督することが期待できるため、選任しております。

### 政策保有株式

当社は、取引先等との間の事業上の関係を維持・強化することにより、当社の主力事業であるディスプレイ事業の領域拡大に寄与するものと考えており、これによって中長期的な企業価値を向上させることを目的として取引先等である上場会社の株式を保有することがあります。こうした政策保有株式に関して、当社は縮減することを基本方針とし、中長期的な保有意義が認められない政策保有株式については売却することを検討しております。2022年度における取締役会の検証状況は次のとおりであります。

|         |                                                                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会開催日 | 2022年7月7日                                                                                                  |
| 検証対象株式  | 所有する全ての上場株式                                                                                                |
| 検証事項    | ・株価下落リスク評価、保有により見込まれるリターンの評価<br>・時価（含み損益の状況）、配当金の状況、受注等の状況、当社資本コストとの比較<br>・保有により見込まれるリターンが期待収益を下回っている場合の対応 |
| 検証結果    | 政策保有株式の内、すでに売却を決定している株式については適宜手続きを進める旨の確認を行いました。それ以外の株式については、中長期的な企業価値の向上に資するものと判断し、継続して保有することといたしました。     |

#### 銘柄数および貸借対照表計上額

|            | 銘柄数<br>（銘柄） | 貸借対照表計上額の<br>合計額（百万円） | 当事業年度において減少した株式は3銘柄<br>（売却価額の合計額7百万円）であります |
|------------|-------------|-----------------------|--------------------------------------------|
| 非上場株式      | 14          | 243                   |                                            |
| 非上場株式以外の株式 | 25          | 2,560                 |                                            |

#### 当事業年度において株式数が増加した銘柄

|            | 銘柄数<br>（銘柄） | 株式数の増加に係る<br>取得価格の合計額<br>（百万円） | 株式数の増加の理由                                                                                       |
|------------|-------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 非上場株式      | 3           | 106                            | 主に、出資先との連携強化により互いの事業拡大と相互発展を目的として株式を取得したため増加しております。                                             |
| 非上場株式以外の株式 | 6           | 19                             | 取引先持株会を通じた継続的な株式の取得を行いました。取引関係の維持・強化をはかり当該企業との取引を通じて、事業の継続的な成長、中長期的な企業価値の向上に資することを企図して加入しております。 |

（注）銘柄数に株式分割により増加した銘柄は含めておりません。

### 内部統制システムの基本方針

#### 内部統制システム、リスク管理体制および子会社の業務の適正を確保するための体制の整備の状況

当社は取締役会において以下のとおり「内部統制システムの基本方針」を決議しております。

#### 1 取締役・使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- 当社グループの役員および従業員が、法令および定款を遵守し、コンプライアンスに基づく職務遂行が徹底して行われるよう、内部統制システムを運用します。
- 本社部門ではコンプライアンスに関する社内研修を適宜実施するとともに、事業部門から相談・報告を受け、対応策を講じ、報告事項に重大な法令違反行為などが含まれる場合には、リスク管理委員会を開催して審議を行い、その内容を代表取締役 社長執行役員に報告します。
- リスク管理委員会は、緊急時以外にも定期的に開催し、リスク管理体制・コンプライアンス体制の運用状況の確認などを行うとともに、必要に応じて弁護士や公認会計士など外部の専門家と連携をとり、再発防止に向けて必要な措置を講じます。
- 本社部門および事業部門から独立した監査室を設置します。監査室は、定期的に内部監査を実施し、被監査部門にその結果をフィードバックするとともに、代表取締役 社長執行役員および取締役会ならびに監査等委員会に監査報告を行います。

#### 2 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- 文書管理規程などの社内規程に基づき、取締役会など各種会議体の議事録の管理および保存を行います。

#### 3 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- 当社グループ全体のリスク管理について定めるリスク管理規程を策定し、リスク管理体制を整備します。また、リスクマネジメントに関するガイドラインを作成し、社内の情報基盤を通じて共有します。
- 経営上重要なリスクについては、上記リスク管理委員会においてリスクの把握・分析を行い、対応策を検討することにより、事業活動におけるリスクの予防に努めます。

#### 4 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 取締役会は、取締役会規則などの社内規程により職務権限・意思決定のルールを明確にすることで適正かつ効率的な職務の執行を図ります。
- 業務執行上の重要事項の報告・審議・決定を目的に経営会議を開催し、意思決定の迅速化に努めます。

#### 5 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

- グループ会社を含めた企業集団の行動の基本ルールとして「乃村工藝社グループ行動規範」を定めます。当社グループ各社は、本規範のもと社内規程を整備するとともに、その整備状況や運用状況については当社の本社部門が定期的に確認し、グループ会社全体でコンプライアンス経営の実践に努めます。
- 担当部門を定めて、グループ会社全社の業務の統括および経営に関する指導・支援を行います。
- 当社グループの内部通報制度の窓口を設置します。また、その運用に関する規則を定めて通報を行った者の秘匿性の確保と不利益の防止を図ります。

- 監査等委員である取締役とグループ各社の監査役は連携を強化し、当社グループ全体の監査の充実を図るため、定期的にグループ監査協議会を開催します。
- 内部監査を担当する監査室が、グループ各社を対象として定期的に業務監査を行います。

#### 6 財務報告に係る内部統制の整備・運用

- 金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制システム」について適正な制度運用および評価を行い、財務報告の信頼性確保に努めます。

#### 7 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項

- 監査等委員会の運営を補助するため監査等委員会直属の組織として監査等委員会室を設け、同室に使用人を配置します。
- 監査室は、内部監査における結果について、適宜その内容を監査等委員会に報告を行います。
- 監査等委員会よりその職務に関し補助を求められた場合、監査室および監査等委員会室が対応するものとします。
- 監査室および監査等委員会室に所属する使用人の人事異動・人事考課など人事に係る事項の決定は、常勤の監査等委員である取締役の事前の承認を得るものとします。

#### 8 監査等委員会への報告に関する体制

- 当社グループの役員および従業員、またはこれらの者から報告を受けた者は、当社監査等委員会から業務執行について報告を求められた場合、または当社グループ経営に著しく影響を及ぼす重要事項やコンプライアンス違反等の事実が生じた場合には、定められた諸規程に則り、速やかに当社監査等委員会に報告するものとします。
- 前項の報告を行った者に対し、当該報告を行ったことを理由として、不利な取り扱いを行うことを禁止し、これを周知徹底します。
- 内部通報制度の通報状況について、通報を行った者の秘匿性を確保したうえで定期的に監査等委員会へ報告を行います。

#### 9 その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- 監査等委員会は、代表取締役と定期的に会合を持ち、監査上の重要課題などにつき相互認識を深めます。
- 監査等委員会が当社における各種会議体の議事録を閲覧することができると、監査を実効的に行うための体制を構築します。
- 監査等委員会の監査にかかる費用は、監査の実効性を担保すべく予算を措置するほか、緊急または臨時に生じる費用または債務について、これを負担します。

#### 10 反社会的勢力排除に向けた体制

- 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体に対しては、毅然とした態度で臨み、一切の関係を持ちません。
- 反社会的勢力に対する対応統括部署を総務部、不当要求防止責任者を総務部長とし、所轄警察署や顧問弁護士など外部専門機関から適宜関連情報を収集するとともに、当社が反社会的勢力および団体から不当要求を受けた場合には、外部専門機関との連携のもと、社内関係部署が協力して組織的に対応します。

## リスクマネジメント

### リスクマネジメント体制とその強化

当社グループは、リスク管理に係る規程に基づき、事業活動を遂行するうえで経営上の危機が発生または発生するおそれがあるとき、もしくは、将来においてそのリスク発生が予見される場合に、その予防および発生時の対策について定め、もって、経営危機の回避および発生損害の最小化に努めています。具体的な管理活動としては、想定されるリスクを特定しその予防対策を定め、予防対策の実施状況を四半期ごとに測定することで、対策が適切に稼働している状態を維持するとともに、毎年期初にリスクとその対策の有効性を評価して予防対策を是正しております。そのサイクルを組織的に推進するためのリスク管理委員会は、グループ会社ごとに設置することで、グループ全体のリスクマネジメント体制の強化を図っています。

#### リスクマネジメントの取り組み

当社グループは、実際に発生した場合に、会社またはその役員もしくは従業員に重大な損害または経営上の支障が生じるおそれのあるリスクを識別して特定したもののうち、特に重要なものについては管理とそのモニタリングの強化に取り組んでおります。

#### BCP（事業継続計画）の策定

当社グループは、震災などの大災害を重大なリスクととらえ、これらに遭遇した場合における損害を最小限にとどめつつ、顧客の事業復興と社員の生命の安全を最優先に位置付け、事業の早期復旧と事業継続を可能とするため、下記の通り事業継続計画策定の基本方針を定めております。

- 1
- 大災害発生時における事業継続業務の実施にあたり、人命尊重を最優先事項として位置付けます。
- 2
- 乃村工藝社グループの経営層が中心となり、経営資源を投入してBCPを策定するとともに、全社員が当事者意識を持って継続的運用に取り組み、事業継続マネジメント（BCM:Business Continuity Management）体制を構築します。
- 3
- 大災害発生時には、全社員が一丸となり、協力社とともに、顧客や地域が速やかに復興できるよう支援します。
- 4
- 認識した被害想定をもとに、早期復旧すべき重要業務の再開方針を共有し、大災害発生時に、社員が迅速かつ主体的に活動できる環境を整えます。
- 5
- BCPの実効性を向上させるため、定期的に教育や訓練を実施し、その中で明らかになった問題点を速やかに是正します。
- 6
- 平時の運用状況、教育や訓練の結果、およびそれらを踏まえた是正の状況に基づき、年度ごとに必ずBCPのレビューを実施し、継続的な改善を進めます。

#### 現場事故防止

制作施工の現場で発生する事故のリスクについて、品質・環境・安全衛生方針を定めたうえで規程やマニュアルを策定し、現場に入る協力社も含めて適用される各種帳票を運用することによって、事故やルール違反の発生を未然に防いでおります。安全に関する教育や啓もう活動は、従業員のみならず協力社にも拡大し、定期的な集合研修を全国規模で開催する以外にも、WEBサイトを通じて実施されております。事故発生時には早期のリスク認知を可能にする速報を整備して対応し、事故事例と再発防止策は前述の会議体やWEBサイトを通じて、タイムリーに周知徹底されます。

#### 情報セキュリティ

ウイルス感染やサイバー攻撃などの外的要因や、情報端末や資料の紛失盗難およびデータ誤送信などの内的要因による情報漏洩リスクについて、情報セキュリティ基本方針を定めたうえで規程やマニュアルを策定し、リスク事象の発生時には早期のリスク認知を可能にする速報を整備して対応しております。情報セキュリティに関する従業員教育や訓練は定期的に実施されるほか、具体的なリスク事象が発生した際は、社内掲示に加えリスク管理委員会等の会議体を通じて、注意喚起や再発防止策がグループ全体に周知徹底されます。

### 事業等のリスク

当社グループの事業などを遂行するうえで、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは以下のようなものがあります。当該リスクが顕在化する可能性の程度や時期、顕在化した場合における当社グループの経営成績等の状況に与える影響につきましては、算定が困難であることから記載しておりません。

#### 特に重要なリスク

| リスク項目          | リスクの説明                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | リスク対策                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 景気変動           | 特定の取引先に依存することなく、幅広い顧客からの受注を確保しており、安定した取引基盤を有しています。しかし、景気の動向によっては、設備投資や広告宣伝費の抑制が進み、計画されていたプロジェクトが延期・中止となるなど、業績に影響を及ぼす可能性があります。                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ・市場動向を見据えた要員計画の立案<br>・営業力、生産性の向上<br>・事業領域の拡大を通じた収益源の多様化<br>・盤石な財務体質の構築                                                                                                                                                                |
| 法的規制           | 事業活動を行ううえで、建設業法や建築士法などさまざまな法規制の適用を受けています。今後、これらの法規制が改廃された場合のほか、何らかの事情により法律に抵触する事態が生じた場合には、業務遂行に支障が生じ、業績に影響を及ぼす可能性があります。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ・関係法令等の動向への情報収集およびその影響分析<br>・関連部署による対応方法の事前検討                                                                                                                                                                                         |
| 品質管理・環境保全・安全衛生 | <b>品質管理</b> 現場工事の技術上の管理を主任技術者や監理技術者が担当し技術水準を確保するなど徹底した品質・工程管理に努めていますが、万一、制作物に品質上の欠陥などが生じた場合には社会的信用が低下するほか、損害賠償責任などの発生により業績に影響を及ぼす可能性があります。<br><b>環境保全</b> 店舗の改装や展示会等の撤去に伴い発生する残材等を処分する際には、産業廃棄物処理法をはじめとする法令を遵守し、適正な処理を行うよう委託処理業者の管理の徹底に努めていますが、委託処理業者による不法投棄が行われた場合には、処理業者のみならず、当社グループの社会的信用が低下することにより、受注に影響を及ぼす可能性があります。<br><b>安全衛生</b> 制作・施工現場における事故を防止するため、危険や有害要因の除去等、適切な管理に努めていますが、事故等が発生した場合には、社会的信用が低下することにより、受注に影響を及ぼす可能性があります。 | ・品質・環境・安全衛生方針の策定<br>・担当役員による品質・環境・安全の総括の実施<br>・品質マネジメントシステム（ISO9001）、環境マネジメントシステム（ISO14001）および建設業労働災害防止マネジメントシステム（COHSMS）の運用<br>・統合マネジメントマニュアルにもとづくマネジメントシステムの構築<br>・協力会社を含めた安全教育の実施<br>・全社単位での危険予知活動の定着化や事故リスクの高いグループ会社における安全管理活動の強化 |
| 災害等関連          | 自然災害や新型コロナウイルスパンデミックの発生に備え、人的被害の回避を最優先としつつ事業継続を図るため、各種設備の導入、訓練の実施および規程・マニュアル等によりリスク回避と被害最小化に努めています。しかしながら、大規模災害等の発生およびそれに伴うライフラインの停止や燃料・資材・人員の不足による工事の中断・遅延、事業所の建物・資機材への損害等の不調の事態が発生した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、災害等によって、地域経済の停止にともなう当該地域における得意先の出店およびイベント計画の延期・中止や受注規模の縮小など、営業活動に影響を及ぼす可能性があります。                                                                                                                                   | ・グループ間の相互補完体制を組み込んだBCPの策定<br>・危機発生時の対応マニュアルの整備、保険によるリスク移転<br>・災害対策用備蓄品の確保<br>・災害時の行動マニュアルをイントラネット掲載により社内周知                                                                                                                            |

#### 重要なリスク

| リスク項目             | リスクの説明                                                                                                                                                      | リスク対策                                                                                                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 資材価格・労務単価の変動      | 市場価格の動向を注視し、コスト削減に向け管理を強化していますが、資材価格や労務単価等が請負契約締結後著しく上昇し、これを請負金額に反映できない場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。                                                         | ・主要協力社選定による発注の調整<br>・生産性の向上                                                                                             |
| 保有資産の価格変動         | 事業運営上の必要性から、固定資産や有価証券、年金資産等を保有していますが、著しい時価の変動等があった場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。                                                                              | ・政策保有株式のうち上場株式については毎期保有意義を検証<br>・非上場株式については総会出席等を通して財務状況を確認<br>・事業用資産については、路線価等の情報を毎期収集し減損の兆候を検証                        |
| 新規事業の開拓           | 事業領域の拡大を目指し、新規事業開拓を進める場合がありますが、新規事業においては不確定要因が多く、予定外のコスト増大が否定できないことから、当初想定していた事業収益を獲得出来なかった場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。                                   | ・投資評価委員会において、投資案件の費用対効果や想定されるリスクと対応策を確認                                                                                 |
| 海外事業開拓            | 東南アジアを中心とした諸外国で事業を展開しており、政治・経済情勢の急激な変化、為替レートの変動、法的規制の予期せぬ変更等が発生した場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。                                                             | ・海外危険情報対応ガイドラインの策定によるリスク管理の周知徹底<br>・労働安全衛生体制の整備                                                                         |
| 情報システム            | 当社グループにおける情報システムは、データの消失に備え、データのバックアップを行い、データの暗号化、アクセス権限の設定、パスワード管理により、機密漏洩の防止に努めていますが、万一、システムダウンや不正アクセス等が発生した場合には、事業の効率性の低下、社会的信用の失墜により、業績に影響を与える可能性があります。 | ・情報管理規程の策定による情報管理の徹底<br>・情報セキュリティに関する基本方針の策定<br>・情報セキュリティ担当役員の設置<br>・情報資産へのアクセス管理の徹底<br>・私物情報端末の利用制限<br>・情報管理に関する教育活動 等 |
| 個人情報の保護           | 当社グループ各社において、お客さま、従業員ならびに株主の皆様に関する個人情報につきましては、適正に管理し、個人情報の漏洩防止に努めておりますが、万一、個人情報が漏洩した場合、社会的信用の失墜、損害賠償金の支払い等により、業績に影響を与える可能性があります。                            | ・個人情報保護規程策定による個人情報保護マネジメントシステム（PMS）の確立、運用実施<br>・個人情報保護方針の策定<br>・JISQ15001が要求する事項の内部規程の策定、運用実施<br>・個人情報保護責任者の設置          |
| M&Aの実施による減損損失の可能性 | 事業拡大や新規事業への参入を目的として、M&Aを実施する場合があります。M&Aの実施にあたっては、事業計画の策定、将来価値の測定について十分な検討を行ってまいりますが、想定した事業展開ができない場合、減損損失が発生するなど、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。                   | ・投資評価委員会において、投資案件の費用対効果や想定されるリスクと対応策を確認<br>・事業計画の策定、将来価値の測定について十分な検討を実施<br>・買収後のシナジー実現に向けたフォローアップや定期的なモニタリング            |

## コンプライアンス

### コンプライアンスに対する考え方

当社グループは、考えや行動が法令を遵守し、経営理念および行動規範を含む、当社グループの規程、企業倫理ならびに社会的規範に従ったものであることが、健全な成長の基盤になると考えています。当社グループでは、グループ行動規範の遵守の徹底など、グループの役員・従業員へのコンプライアンス意識の浸透を図っております。

### コンプライアンス推進体制

当社グループ行動規範の浸透と、当社のコンプライアンスに関わる事項についての検討・確認を行うコンプライアンス委員会（委員長：取締役 専務執行役員）を設置しています。当委員会は3カ月に1回以上開催し、委員会における審議の内容および活動状況を経営会議に報告しています。

### コンプライアンスの取り組み

#### 従業員への教育

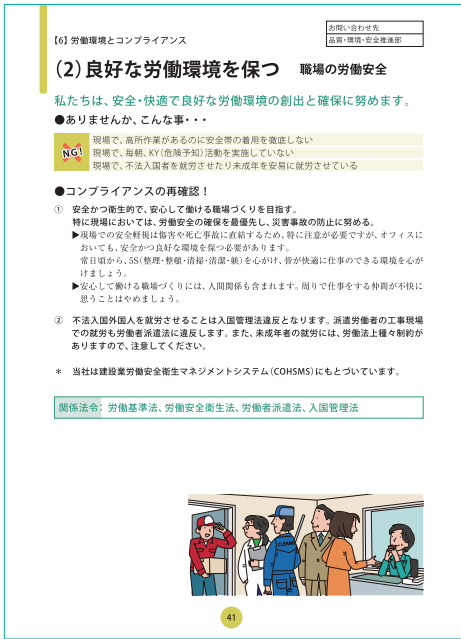
当社グループでは、各種法令や社内規程など必要な知識と正しい倫理観を身につけ、コンプライアンス意識の向上とリスク予防を図るため、「コンプライアンスガイド」を2016年より作成。関係法令の改正に伴う見直しを行い、毎年全社員に向けてイントラネット上で公開しております。また、年間を通してコンプライアンス研修や理解度テストを定期的実施することで、社員一人ひとりの理解促進へとつなげています。



コンプライアンス研修「This is コンプラ!」

#### 内部通報制度

当社グループは、コンプライアンスの違反行為の未然防止・早期発見・対応のため、乃村工芸社および関係会社において内部通報制度を導入しています。当社グループの役職員による業務上の法令違反行為、社内規程違反行為および企業倫理等違反行為が生じ、または生じるおそれがある場合、通報者は実名または匿名で、通報・相談を行うことができます。通報・相談を受け付ける窓口として社外に受付窓口を設置しています。また、会社の業務執行全般を監査・監督する立場にある監査等委員会に直接通報・相談することもできます。



コンプライアンスガイド 2023年度版

#### 内部通報窓口通報件数

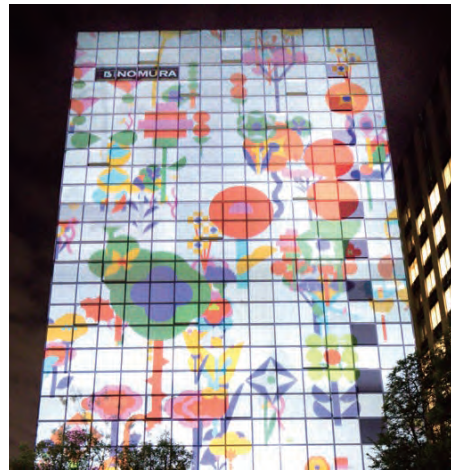
| 2020 年度 | 10 |
|---------|----|
| 2021 年度 | 0  |
| 2022 年度 | 3  |

## ステークホルダーとの対話によるノムラのファンづくり

私たちは、お客さま、従業員、株主・投資家、協力会社、地域社会などすべてのステークホルダーの皆さまのパートナーとして、ともに歓びと感動にあふれた「プロスペリティ＝豊かな繁栄」をつくり出し、日本そして世界を豊かにする空間を育てていく企業でありたいと考えています。それは、単にお客さまの事業繁栄（利益）だけを示すものではありません。地球や社会との最適調和による生活環境づくりへの配慮、そしてそこに集う生活者の心の豊かさ、さらに従業員・取引先といったさまざまなステークホルダーの豊かさまでを含め、持続的で豊かな繁栄を実現していくことを当社グループが提供するプロスペリティと定義しています。今後もステークホルダーとコミュニケーションを重ね、皆さまとともに新たな価値創出を目指し、持続的な成長の実現へとつなげていきます。

### 地域社会の皆さまとの対話

2022年に創業130周年を迎えた当社は、デジタルを活用した空間演出で近隣住民の皆さまに歓びと感動を提供するべく「ARTBAY TOKYO アートフェスティバル 2022 ～ NEW SCALE ～」をさらに盛り上げる協賛コンテンツ『SYNAPSE 一街をつなぐものがたり』プロジェクションマッピング企画を実施。「人と人」「人と街」「人と社会」が「つながる事」の大切さを伝えるメッセージを表現しました。



### 株主・投資家との対話

当社では、株主・投資家の皆さまに当社の経営方針や事業活動などを理解いただくために、さまざまなIR活動を実施しています。証券アナリストや投資家の皆さまへは、スモールミーティングや個別のIR取材を通して社長と直接対話ができる機会を設け、双方向の建設的な対話を促進する取り組みを行っています。また、IR担当者との面談を年間100件以上行っています。個人投資家の皆さまとは、株主総会や個人投資家説明会での対話を通じて、いただいたご意見をIR担当部門より経営層ならびに関係部署へ迅速に情報共有し、当社の経営戦略や財務戦略、また情報開示の拡充に反映するよう努めています。



取引先を対象とした持株会「乃村工芸社共栄会」への事業報告会を毎年開催

### 従業員との対話

当社では、さまざまなコミュニケーションツールを活用し、従業員と経営層との対話を推進しています。経営層のビジョンや想いを語る場としてだけでなく、従業員との対話を通じて得た課題やヒントを迅速に経営へフィードバックすることで、より良い企業活動へとつなげるよう努めています。具体的には、若手社員との交流や座談会をはじめ、今年度策定した新ビジョンの策定メンバーに次世代の幹部候補者が参画するなど、ボトムアップ型の対話にも取り組んでいます。また、組合においては、誠実な対話・協議を継続的に行うことにより、健全かつ安定した労使関係の維持に努めています。これらの取り組みとあわせて、従業員の客観的な評価を可視化させるために、働きがい調査を定期的実施して課題を抽出し、抽出と従業員エンゲージメント向上を目指しています。





取締役  
君島 達己

新ビジョンに向けた飛躍に期待

当社は、昨年3月に創業以来130年を迎えました。この間にも当社は「人間尊重に立脚し、新しい価値の創造によって、豊かな人間環境づくりに貢献する」ことをめざし、着実に実績を重ねて多くの方々からの厚い信頼を得てきています。今年度策定した中期経営方針には、地球規模の環境変化や人間尊重への企業としての対応がますます求められる中、環境、文化、地域、人の4つの領域を中心にしてノムラのソーシャルグッドの具体策が示されていると評価しています。「空間の力を活かして『歓びと感動』を届ける」ことを目指し、空間創造のプロフェッショナルとして、10年後、20年後、そして100年後もその場所があって良かったと思ってもらえる

空間を創り出す。その為には、当社の「一人ひとりの『クリエイティビティ』」を起点に空間のあらゆる可能性を切り拓く」というビジョンに期待するところが極めて大です。当社には専門的な知識や能力を持つポテンシャルを秘めた優秀な社員が多数います。経営方針にも示されたように、人財への投資をより積極的に行い、当社のDNAと独自性を踏まえ、全社員がそれぞれの役割でクリエイターとして躍動できる環境を整え続けてゆくことは掲げたビジョンを追求する上でとても重要であると思います。経営方針に沿い実効性のあるガバナンスの下、当社が将来に向けサステナブルな成長を遂げることへ社外取締役として自らの経験も踏まえて貢献してまいります。

グローバル企業への心構えを

国際的なビジネス関連法制は、往時の「貿易投資の自由化」をひたすら推進するものから、活動主体としての個々の企業の責任を重視するものに変質してきました。コロナ禍におけるリスク管理の教訓、地政学的対立から経済と安全保障の境目が不分明になってきたことなども背景に、企業に求められる責任と負担はますます大きくなっています。本年は、OECD多国籍企業ガイドラインも改訂され、個人情報保護や人権に加え、一部技術や環境でも、自社のみならずバリューチェーンの下流にまで目配りすることを求められる方向性が示されました。本来法律的拘束力がなく、実施は加盟国政府の政治的責務とされた同ガイドラインの構成要素が各国の法制に取り込まれつつあり、いわゆる多国籍企業でなくとも、これらの責任を認識することが求められる時代になってきました。この観点から当社の中期経営方針を俯瞰すると、

「成長投資」によって、社員個々の創造性を醸成しつつ、空間創造分野における企業価値向上を全方向で模索するアプローチをとっています。内部の力を増大させ蓄え、経営理念を踏まえつつ今後の事業拡大の分野・方向を探ろうとする思慮深い姿勢は、人間で言えば、丹田に力を集め「ため」をつくって「突き」に備える安定感ある体勢でしょう。昨今の金融分野における信用不安や経済の不確実性の中でこの安定姿勢を貫けるのは長年の健全な財政運営の賜でしょう。同時並行的に、ますます増大する企業責任への対応が求められます。特に、新たな事業モデルへの挑戦や、無形資産獲得も含めた事業の国際展開が否応なく求められる中で、錯綜・複雑化する制度・要件の充足や活用は重要になります。微力ながら貢献したいと思います。



取締役  
松富 重夫



取締役（監査等委員）  
伏見 泰治

社会や環境の変化に企業のガバナンスも構築と実行を

ひと頃、企業行動の目的は株主価値の向上にある、ということが強く顕現されていました。これについて、どうも何かおかしいと思い経緯を調べたことがあります。この主張の元になったのはアメリカのビジネスラウンドテーブルの提言のようですが、それ以前には、株主には十分なリターンがもたらされるべきであるが、顧客、従業員、地域社会、取引先などのステークホルダーの正当な関心を踏まえたものであるべきだ、という至極まっとうなものだったことが分かりました。最近それが元に戻りましたが次のような点に留意が必要だと思います。第1に法令はもとより社会規範に反することのないような行動が企業にも求められていますが、それらは変化してきているということです。企業自身も社会の一員として変化に対応しな

ければなりません。第2に地球環境問題のように公害を出さない、というマイナスをなくすだけでなく地球環境を改善するためにどうするか、というプラスの行動が企業にも求められているということだと思います。このためには知恵を働かせなければなりません。第3に沈黙は金、の時代ではなくなっているということです。まじめに黙々とやっていれば認めてもらえる、というのではなく自ら部内外に宣言していくことが求められているということです。宣言の結果、責任も明示的に出てきます。これが企業も社会の一員、地球社の一員として求められていることであり、企業のガバナンスもこの枠組みの中で、あるいは枠組みに沿うよう構築し実行することが求められていると思います。

適切なリスクテイクで「攻め」のガバナンスを

ガバナンス体制というと、コンプライアンス、内部統制の整備及び全社的リスク管理（ERM）といったことに代表される「守り」のガバナンスが強調されがちです。しかし、コーポレート・ガバナンス・コード（CGC）で強調されているように、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことが「攻め」のガバナンスの観点からは大変重要です。監査等委員として、守りのガバナンスの観点での監督は当然行うべき重要な責務ですが、より高い資本効率を目指すとともに、時代や社会環境の変化に応じて事業ポートフォリオを入れ替える果敢さを支援していくことも重要な点だと考えています。社外取締役として、このような観点から、経営陣に適切なリスクテイクを促していきたいと考えています。2023年に公

表された中期経営方針では、資本効率の目標指標（例えばROE10%以上）を掲げるとともに、企業価値向上のために、既存事業の高度な洗練、新規事業領域への挑戦、そして、社会が必要とする価値の提供という3点を明確にしています。これらが今後数年にわたり確実に実行され、よい成果が生まれるように経営陣を後押しするとともに、その実効性に疑義が生じたときには警報を鳴らすことが社外取締役の重要な役割だと考えております。わが社では、既存事業におけるお客様との良好な関係が維持されております。これによって新規事業への挑戦が遅れることがないように見守っていきたいと考えています。

クリエイティビティとガバナンスの融合を

高松の芝居小屋から始まった乃村工藝社の歴史は、人々を喜ばせたいというエンターテインメント精神に溢れたものでした。131年を経た今も、その精神は顧客の気持ちに向き合うノムラマインドとして脈々と引き継がれています。現在の乃村工藝社グループが目指すのは、既存事業を高度に洗練させると共に、新たな事業領域に挑戦し、新しい事業を「全社員」で興していくことです。その実現のために、社員一人ひとりのクリエイティビティを醸成し、これを起点に空間のあらゆる可能性を切り拓く企業文化を、乃村工藝社グループは作り上げようとしています。コーポレート・ガバナンスの役割は、このように個の力を十分

に発揮できる働き方を可能とする、多様性に富む組織を実現した上で、ダイナミックに変化を続ける経済・社会環境に適合しつつ、しかも効率性と公正性を確保維持し続けるという困難な経営の舵取りを制度的に支えることにあります。監査等委員としましては、自由な個の力が向いている方向と組織の目指す方向が融和しているか、それが社会に歓びと感動を届けることに繋がる道なのか、常に注視したいと考えています。また、多様な弾力性豊かな組織の整備と適切な運用のためには、色々な立場をコミュニケーションに基づき理解していくことが大切です。その橋渡しにも貢献したいと考えております。



取締役（監査等委員）  
金井 千尋



サステナビリティ方針

# 品質・環境・安全

## マテリアリティ（重要課題）

- サプライチェーンマネジメントによる商品・サービスの信頼性向上
- 地球・自然・人間環境を豊かにするモノづくり・コトづくり
- 安全・安心な労働環境の実現

人々が「歓びと感動」を感じるには、「安全・安心」な環境を提供することが大前提になります。乃村工藝社グループの提供する空間が、常に人々の期待を上回る水準を維持するためには、継続的な業務改善への取り組みや、未来の地球環境に想いを寄せた環境の負荷低減への強化が重要であると捉えています。

## 持続可能なサプライチェーンの実現にむけて

私たちは、環境に配慮し、社会的責任を果たしながら、資源の効率的な仕様、廃棄物の削減、労働者の権利保護などを通じて、持続可能なビジネスモデルの確立を目指し、各種取り組みを実行しています。

### 品質・環境・安全衛生方針

品質確保、環境保全、安全衛生は企業に課せられた使命と認識し、これを事業活動の重要な柱の一つとしてとらえ、品質・環境・安全衛生を統合したマネジメントシステムを構築し、継続的な改善を進めるため、品質・環境・安全衛生方針を定めています。

## パートナー (協力会社)との 健全かつ良好な 関係構築

全国で550社以上におよぶ協力会社との強力なネットワークが、当社の商品・サービスの確かな品質と高い安全性を支えています。当社とお付き合いのある主要な協力会社で構成される「ノムラ協会」では、ディスプレイ業界全体の品質・安全性の向上と技術の伝承に努めると同時に、多種多様な市場のニーズにあらゆる技術で対応できる体制を整えています。

## 協力会社 表彰制度 (安全表彰制度、 ノムラ優秀技術賞)

当社では、協力会社の皆さまに対して安全衛生活動の強化や技術力の向上、現場で働く方々の意欲向上を目的として、独自の表彰制度を導入しています。従来の安全衛生管理活動における功績が顕著な協力会社を表彰する「安全表彰制度」に加え、2023年度からは高い品質を実現するための技術を保有している施工協力会社に対し感謝の意をお伝えする「ノムラ優秀技術賞」を新設。さらなる技術力やチーム力の向上に取り組んでいます。

### 「ノムラ経営者懇話会」と「ノムラ優秀技術賞」の表彰

2023年5月、主に施工分野で連携いただいている協力会社の皆さまへ日頃のご協力に謝意を表するとともに、連携強化を図る相互コミュニケーションの会として「ノムラ経営者懇話会2023」を開催し、協力会社の方々約400名が参加しました。そのプログラムの1つとして、「ノムラ優秀技術賞」の表彰を行いました。2022年度の実績から素晴らしい技術を持つ協力会社をエントリー、社内選考を経て、表彰式には6社の協力会社に登壇いただきました。

- 従来工法にとらわれない左官技術
- 細かな絵柄のクロスの高い品質で取めるための技術
- タイルを使用したファサードの施工技術
- テーマパーク内の造形制作技術

上記が、受賞一例になります。そのほか、協力会社のさまざまな施工技術をより多くの方に知っていただくため、技術に関する情報を記載したパネル展示を行いました。当社グループ社員のみならず、多くの協力会社の皆さまに技術情報を発信し、共有することで、さまざまな技術を起点とし協力会社同士の連携を生み、さらなる技術力の向上につなげてまいります。変化する社会の中で空間の未知の可能性に挑み、これから人々に「歓びと感動」を届け続けるために、業界全体の発展への貢献に努めてまいります。



ノムラ優秀技術賞 表彰式の様子

ノムラ経営者懇話会 待合室での展示

## ノムラの 「品質・安全」を 支えるノウハウの 集積・共有

当社グループは、品質と安全にかかわる全ての知識と技術、そしてノウハウの集積・共有を進めています。協力会社と一体となって品質・安全の強化に取り組む「ノムラトレーニングセンター」では「品質・安全技能の体感の場」「社員が持つ知財の伝承の場」「管理力強化とモノづくりパフォーマンスの向上の場」として、“プロフェッショナル人材”の育成に注力しています。施設内の「Training Lab（トレーニング・ラボ）」においては、実際の現場で使用される資材で再現された各種足場や、鉄筋コンクリート造の基礎サンプル、朝礼やKYミーティング※1と呼ばれる危険予知活動の実践に至るまで、現場を再現した環境で一連のシミュレーションが行えます。加えて、ノムラ協会が主催して行う労働安全衛生法に基づく法定教育をはじめ、各種教育に対し継続的かつ効果的な教育体系を提供できるよう構築、策定しています。また、当社が実施する事故事例を共有する危険体感教育や、各専門技術を持つ講師による職人の技を体験する研修なども行っています。生産性向上に向けては、BIM※2への取り組みを進めており、社員向けBIM講座や情報交換会の開催、BIM学習者が自習できるトレーニングルームの運用、3D空間点群スキャナの活用などに取り組んでいます。



※1 Kiken（危険）、Yochi（予知）ミーティング

※2 Building Information Modeling。3次元のデジタルモデルに、構造や意匠、仕上げ、価格など建築物に関連する情報が含まれ、設計、施工、管理など全てのプロセスで活用できる。

### PICK UP

## ノムラ協会の活動紹介

ノムラ協会では、全国各地において支部を設置し、交流委員会、若手部会、CSV※委員会など多岐にわたる委員会・部会を通して、当社と懇親を深め、また「ソーシャルグッド活動」の浸透も実施しています。当社における生産体制の核組織として連携を深め、相互信頼に基づく各協力会社相互が緊密なる連携を保ち、品質安全・環境保全・安全衛生活動に努め、快適かつ健康な職場づくりを目指し、相互扶助を推進してまいります。

### 釜石地方森林組合 尾崎半島林野火災復旧支援活動

ノムラ協会東京支部の交流委員会を中心とし、CSV委員会とともに国産材100%のベニヤ化を目指す過程でソーシャルグッド活動の一環として、CO<sub>2</sub>削減に寄与する植樹などの活動を実施しています。この活動は当社が行っているフェアウッドプロジェクトの取り組みとも通じる活動となっています。



※Creating Shared Valueのことで、従来のCSRの考え方を進化させた、企業と社会の両方に価値を生み出す企業活動を促進する経営戦略を指す。

### 新人研修・懇親会

ノムラ協会東京支部若手部会にて、毎年7月頃、正会員の新人の方を募集しノムラトレーニングセンターを活用して、社員が学ぶスタートアップ講座と近い内容で現場に必要な基礎講座と事故体験学習を実施しています。秋には現場パトロールを開催し、学んだことを理解するために実践する場を設けています。



## フェアウッドへの取り組み

リデュース・リユース  
リサイクル  
合法材  
国産材・顔の見える木材  
コミュニティ材、フェアトレード  
森林認証材

当社グループは、木材・木材製品を非常に多く使用しており、森林を守るために、フェアウッド※1（合法性・持続可能性木材）の調達には環境に対する社会的責任であると考えています。「乃村工藝社グループ品質・環境・安全衛生方針」に基づき、全社員が環境配慮の意識を持って、お客さまにサステナブルな価値を提供することを目指しており、その一環として「フェアウッド応援宣言」「ノムラ木材調達ガイドライン（<https://www.nomurakougei.co.jp/corporate/sustainability/fairwood/>）」を設けています。違法伐採対策の取り組みとして「合法伐採木材等の流通および利用の促進に関する法律（通称「クリーンウッド法」）」が2017年5月に施行されたことを受け、社内をはじめ業界に向けた勉強会、森とクリエイターをつなぐ体感ツアーの実施など、取り組みを強化しています。

### 森を育む空間デザイン「もりまちドア」プロジェクト※2

クリエイター・施主／事業主体、協力会社の方々による産地体験会（多摩、尾鷲、飯能）とアンケート調査を実施。WEBサイト、ウェビナーを通じて発信し、森を育む空間デザインの共同創造促進と業界への認知拡大に向けて取り組んでいます。



### 無垢材等を用いた内装空間が人にもたらす効果の実証実験

2022年度より、木材の魅力・価値を科学的に検証すべく、無垢材等が人にもたらす効果に関する共同研究を、三菱地所（株）とともに実施しています。本共同研究の成果では、将来的な非住宅市場における国産木材活用機会と活用量を増やす取り組みが期待できます。



### 木材の乾燥期間を価値に変えるデザイン

下地材、造作の仕上げ、既製家具まで100%フェアウッドで構成。また未乾燥材をオフィス内のベンチとして使いながら乾燥し、定期的に産地へ戻すことで、乾燥期間を価値に変えて産地に貢献する実験を行っています。（埼玉県飯能市の西川バウム（合）と連携）



### 国産材100%による什器の試作検証

ディスプレイ業界におけるフェアウッド利用の一般化に向け「ノムラ協会CSV委員会」が中心となり、当社グループとともに活動を推進しています。釜石地方林業組合ご協力のもと、国産材利用100%による什器などの試作検証などを行っています。



※1 フェアウッド：フェアウッド・パートナーズ（一般財団法人地球・人間環境フォーラム、国際環境NGO FoE Japan）が提唱している、伐採地の森林環境や地域社会に配慮した木材・木材製品のこと。  
※2 一般社団法人全国木材組合連合会との共催（令和2年度補正予算林野庁補助事業）

## TCFDへの対応

当社は、環境に配慮した経営を推進し、気候変動に関連するリスクや機会への対応を重視しています。TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）に対する適切な対応を目指し、現在準備中です。

# 社会貢献活動

## スポーツや ウェルネス事業の 空間づくりによる 健康社会の実現

### マテリアリティ（重要課題）

- 地域資産の継承とコミュニティ形成による地域の活性化
- 誰にでも使いやすい空間づくりの実現
- 文化的活動との共創・支援による豊かな感性づくり
- スポーツやウェルネス事業の空間づくりによる健康社会の実現
- 豊かな人間環境を実現するクリエイティブ人材とエンジニアリング人材の輩出
- クリエイティブな発想と技術革新による空間価値の向上

乃村工藝社グループは、企業は社会の一員であるとの認識に立ち、地域・社会の発展を支える企業市民としてその責任を果たしたいと考えています。取り組みにあたっては、事業活動等を通じてどのような地域・社会をつくりたいか、そして当社グループにとって何ができるかという視点が重要と考えサステナビリティ方針を作成し、マテリアリティの特定を行いました。

当社グループは、スポーツ連盟への協賛をはじめ、さまざまな形でスポーツの認知向上や振興を目指すとともに、スポーツを通じた教育や福祉、地域振興などの社会課題解決に取り組んでいます。2022年より日本のスポーツ産業を起点とする新たなエコシステムの形成を図ることを目的として設立された「スポーツエコシステム推進協議会」に理事企業として参画。幅広いスポーツにおいて関心が高まるエコシステムの推進により、社会への貢献を目指しています。

### B.LEAGUE への協賛



当社は、日本生命 B.LEAGUE FINALS 2022-23『モニュメント』の企画・デザイン・設計・制作・展示施工を担当

当社グループは、B.LEAGUEの使命の一つである「夢のアリーナの実現」、そして「B.革新」における国内プロスポーツ全体の発展に対して「B.LEAGUEサポーティングカンパニー」としてアリーナや競技大会などに対して空間デザイン分野の知見を活かし寄与してまいります。同時に、日本における男子バスケットボール競技の発展や、全国のクラブで活躍する選手への支援の一助となることを目指し、競技を通じて地域を元気にすることに貢献してまいります。

### パラスポーツ、アスリート支援



西崎哲男は2023年現在、49kg級の日本記録保持者。パワーリフティングの全日本選手権では10度目の優勝記録を更新

当社所属パラ・パワーリフティングの西崎哲男（男子49kg級、リオデジャネイロ2016パラリンピック競技大会54kg級出場）は、国内外で開催された競技大会において数々の実績を残すとともに、公益財団法人日本財団パラスポーツサポートセンターが認定する「あすチャレ！メッセンジャー」として、パラスポーツ（障がい者スポーツ）の魅力や共生社会への理解をテーマとした講演会に全国各地で登壇し、地域社会とのつながりを深めるとともに、スポーツ文化を通じた共生社会への理解促進に取り組んでいます。

文化的活動との  
共創・支援による  
豊かな感性づくり

博覧会EXPO GALLERY

これまで数多くの博覧会でパビリオンの展示・運営を手掛けてきた乃村工藝社は、2022年、EXPO GALLERYをオープン。万博と当社の関係を「博覧会でのイノベーション」をテーマに、過去と未来をつなぐ3つの空間で紹介しています。世界初の国際博覧会であるロンドン万国博覧会（1851年）から現在までに開催された国内外の博覧会の公式記録、パンフレットやポスター、グッズなど約20,000点の資料を収集・保管しており、これらの収蔵や希少な博覧会資料のデータベース公開などを通じて、社会文化貢献活動に取り組んでいます。



過去と未来をつなぐ3つの空間



01 博覧会資料収蔵エリア EXPO LIBRARY

2001年、博覧会研究家の寺下勲氏より「私蔵することなく世の中に役立てること」を条件に、博覧会資料10,000点を寄贈いただき、その後各方面から寄贈いただいた資料とあわせて約20,000点の資料を所蔵しています。これらの資料は分類と体系化、保存処理を行い、2005年よりデータベースでも公開しています。

データベース「博覧会資料COLLECTION」  
<https://www.nomurakougei.co.jp/expo/>



02 「これまで」を知るエリア EXHIBITION ROOM

“博覧会と乃村工藝社”をテーマに、実物資料の展示や、これまでに開催された国際博覧会の年表、国内で開催された5つの万博の当社実績を紹介。また、当時の調査資料や企画書、図面などの資料や1970年「日本万国博覧会」にまつわるエピソードなど、当社ならではの切り口で、博覧会を紹介しています。



03 「これから」をつくるエリア COMMUNICATION ROOM

当社のクリエイターたちが考える、未来の万博の姿や新しい体験価値を提供する独自のソリューション、空間創造を通じて社会に貢献するソーシャルグッドなど、未来へつながる取り組みを紹介するとともに、新しい価値を提供し共創していくパートナーとして、見学された皆さまとじっくり語り合えるエリアになっています。

誰にでも  
使いやすい  
空間づくりの実現

福岡PayPayドーム「センサリールーム」トライアルイベント



福岡ソフトバンクホークス（株）協力のもと、福岡PayPayドームの1室を提供いただき「センサリールーム」\*環境として設えました。感覚過敏の特性があるお子様とご家族をお招きし、利用環境を調査する目的でトライアルイベントを実施しました。今回のプロジェクトは、筑波大学の佐々木銀河先生協力のもと、トライアル空間のプロトタイプ設計から、インテリア選定、試合当日のオペレーション、試合前後の利用者ヒアリングを当社が担当。イベント実施後のデータ収集から分析までを佐々木先生と共同で調査・分析していきます。

\*「センサリールーム」とは、自閉症スペクトラム症状やADHD（注意欠陥・多動性障害）などの症状がある人や、感覚過敏などの特性を持つ人が安心して過ごすことを目的とした空間。

豊かな人間環境を  
実現する  
クリエイティブ人財  
とエンジニアリング  
人財の輩出

次世代に向けたエデュケーションプログラムの提供



クリエイティブ人財やエンジニアリング人財の次世代育成に資する活動の一環として、乃村工藝社では、子どもや学生に向けて当社独自のエデュケーションプログラムを提供し、豊かな感性づくりに取り組んでいます。教育機関の受け入れや出張事業にて、第一線で活躍するプロフェッショナルな社員たちが子どもや学生とともに、デザイン思考やものづくりのワークショップを実施。本活動は現在、東京本社含め全国事業所・支店で展開し、地域の文化発展やコミュニティ活性化にも貢献しています。

乃村文化財団の設立

乃村文化財団は、先人たちの創意工夫にあふれる進取の精神を継承し、ディスプレイのさらなる発展の一翼を担う、という志のもと、2019年に乃村工藝社創業130周年記念事業の一環として設立されました。2022年4月には公益財団法人へ移行し、多様な進化をとげる空間ディスプレイ分野を志す学生や研究者、同分野の教育普及活動を行う団体への支援を通じて社会貢献の可能性を広げるにより、経済、産業ならびに文化の発展に寄与するよう取り組んでいます。



# TOPICS! 乃村工藝社グループのソーシャルグッド活動とは？ 人々の空間に未来につづく幸せを創り出す



現在、環境と社会への価値観の変化に伴い、「サステナビリティ」や「SDGs」を含む長期的な事業変革が企業に求められています。このような背景の中、当社グループは「サステナビリティ方針」を掲げ、空間創造を中心とした企業活動を通じて社会に「歓びと感動」を提供するとともに、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを行っています。その一環として、私たちは「ソーシャルグッド」をキーワードに新たな価値創造に取り組んでいます。当社グループが特に重視し、得意とするのは、人に寄り添った場を通じた「歓びと感動」の提供です。環境負荷低減や人権尊重に努めると同時に、ヒューマンスケールで「ゼロからプラス」を生み出す社会貢献に積極的に挑戦しています。幸福な未来へと進む社会の一步となる空間創造のために、地域に活力を届け、文化を継承し育て、人々の感性と創造力を豊かにすることを目指します。これらの出会いから広がる新たな共創を通じて、私たちは一つひとつカタチにしていけることが使命であると考えています。

## 4つの活動領域 | 私たちの進めるソーシャルグッドは下記の4つの領域を中心としています

|                                          |                                            |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>環境</b><br>地球環境の保全とサステナブルな空間創造への貢献     | <b>文化</b><br>アートや伝統工芸の協創・支援による豊かな感性づくりへの貢献 |
| <b>地域</b><br>地域の活性化やコミュニティ形成、地域資産の継承への貢献 | <b>人</b><br>誰にでも使いやすい空間づくり・社会参画の多様性への貢献    |

## 具体的な取り組み

### 研究開発チーム「ソーシャルグッドR&D」

当社グループは、次世代のビジネス基盤を開発する目的で、社会性と事業性を両立する新たな価値創造に取り組んでいます。このR&D活動では、100名を超える社員が部門を横断して自主的に参加し、私たちの事業活動に深く関連するテーマについて研究を行っています。社会課題を先見することで、5年後、10年後の企業変革に向けた準備を進め、新たな価値提供を実現し、長期的な企業成長を促進していきます。

2023年度は4つのR&Dユニットを構成し活動を行っています



### ソーシャルグッドウィーク2022の開催



当社グループは、ソーシャルグッドに関する最新の事例や自社の取り組みなどの情報を社内外の関係者と共有し、新たなアイデアを生み出す交流の場となるイベント「ソーシャルグッドウィーク」を2021年度から開始しました。第2回となる「ソーシャルグッドウィーク2022」では、専門家によるセミナーやソーシャルグッドR&Dの研究発表が行われ、参加者に学習と協力の機会を提供。一人ひとりが社会課題解決のヒントを得るきっかけの場となりました。



また当社グループ創業130周年を記念して、日本全国や世界に広がるさまざまな実績から130作品を厳選し、地図に見立てた展示台に130本の「花」を立て、幅広い空間創造の実績を紹介しました。本イベントでは、ソーシャルグッドに関する情報を多くの皆さまと共有し、意見を交換することで、事業における新たなアイデアや共創のきっかけを生み出しました。今後もこの活動を通じて、「未来に続く幸せ」を皆さまと共に創り出していくことを目指してまいります。



### ソーシャルグッドサミットの開催

ソーシャルグッドサミットは、当社グループのソーシャルグッド戦略を加速させるため、全社員の参加を促し、全社的な意思決定と情報の迅速化を目指して実施しました。2月に開催された第4回のサミットでは、ソーシャルグッドR&D各チーム、ビジネスプロデュース本部、営業推進本部、クリエイティブ本部、そしてノムラメディアスから、それぞれの取り組みや活動についての発表があり、2022年度の活動総括の共有の機会となりました。



### 「ソーシャルボンド」への投資を実施

2022年11月、独立行政法人日本学生支援機構（以下、「同機構」という）が発行する「ソーシャルボンド」（第69回日本学生支援債券、以下「本債券」という）への投資を決定し購入しました。「ソーシャルボンド」とは、社会的課題の解決に資するプロジェクト（ソーシャルプロジェクト）の資金調達のために発行される債券のことであり、グリーンボンド<sup>※</sup>とともに、ESG投資の対象となります。本債券は、ICMA（International Capital Market Association / 国際資本市場協会）が定義するソーシャルボンド原則に適合する旨、世界的なESG評価機関であるムーディーズ ESG ソリューションズからセカンドオピニオンを取得しており、

<sup>※</sup>環境問題の解決を目的としたプロジェクトの資金調達のために発行する債券。

「ソーシャルボンド」として発行されています。本債券の発行による調達資金は、同機構が担う奨学金事業の内、貸与奨学金の財源として活用されており、この活動趣旨に賛同し投資をいたしました。次代を担う学生への支援を通じて、自社での人材育成だけでなく、社会貢献の可能性を広げることで、経済、産業ならびに文化の発展に寄与することを期待しています。当社は、本債券を始めとしたグリーンボンド・ソーシャルボンドへの投資を継続的に実施することで、より豊かな社会づくりに貢献してまいります。



FACT DATA | 非財務データ一覧表

5カ年の主要非財務データ

| 項目                     |                                    | 年度 | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|------------------------|------------------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 社員数                    | 乃村工藝社グループ全従業員（人）<br>※契約社員数含む       |    | 2,388 | 2,558 | 2,594 | 2,522 | 2,406 |
|                        | 乃村工藝社グループ正社員数（人）                   |    | 1,745 | 1,956 | 2,004 | 1,952 | 1,896 |
|                        | プランナー・デザイナー（人）                     |    | 562   | 610   | 620   | 614   | 601   |
|                        | プロダクトディレクター（人）                     |    | 518   | 550   | 570   | 560   | 508   |
|                        | 一級建築士（人）                           |    | 103   | 110   | 122   | 129   | 126   |
|                        | 一級建築施工管理技士（人）                      |    | 258   | 271   | 307   | 318   | 305   |
| 雇用関連                   | 新卒採用数（人）                           |    | 58    | 65    | 68    | 43    | 30    |
|                        | 中途採用数（人）                           |    | 107   | 129   | 45    | 37    | 59    |
|                        | 離職率（％）                             |    | 3.5   | 3.2   | 3.0   | 4.8   | 6.3   |
|                        | 平均年齢（歳）（単体）                        |    | 42.2  | 41.5  | 41.6  | 41.8  | 42    |
|                        | 平均勤続年数（年）（単体）                      |    | 13.3  | 12.1  | 12.2  | 12.6  | 12.9  |
| 労務関連                   | 1カ月あたり平均時間外労働時間<br>（時間）（単体）        |    | 38.5  | 35.2  | 26.7  | 34.3  | 30.9  |
|                        | 有給休暇取得率（％）（単体）                     |    | 43.4  | 58.8  | 53.5  | 53.2  | 56.4  |
| 女性活躍                   | 女性社員数（人）                           |    | 449   | 541   | 565   | 561   | 559   |
|                        | 女性社員比率（％）                          |    | 25.7  | 27.7  | 28.2  | 28.7  | 29.5  |
|                        | 女性管理職者数（人）                         |    | 36    | 46    | 51    | 53    | 58    |
|                        | 女性管理職比率（％）                         |    | 8.7   | 9.7   | 10.1  | 10.7  | 12.3  |
|                        | 女性の育児休業取得率（％）                      |    | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| 障がい者雇用                 | 障がい者雇用率（単体）                        |    | 2.1   | 2.7   | 2.3   | 2.6   | 2.5   |
| 品質・安全・<br>環境への<br>取り組み | ノムラトレーニングセンター法定教育・<br>研修開催回数（回）    |    | 114   | 160   | 110   | 61    | 86    |
|                        | ノムラトレーニングセンター法定教育・<br>研修受講者数（延べ人数） |    | 1,008 | 2,246 | 1,099 | 518   | 596   |
| リスク                    | 死亡災害件数                             |    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
|                        | 重大なセキュリティ事故件数                      |    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |

| 決算期（年度）         | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |  | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| 経営成績（百万円）       |         |         |         |         |         |  |         |         |         |         |         |
| 売上高             | 98,410  | 103,129 | 108,340 | 115,561 | 115,841 |  | 125,859 | 143,689 | 107,736 | 111,081 | 110,928 |
| 売上総利益           | 15,960  | 17,281  | 19,760  | 22,722  | 23,129  |  | 26,062  | 28,981  | 21,072  | 20,695  | 18,355  |
| 販管費及び一般管理費      | 11,646  | 12,069  | 13,726  | 15,113  | 14,957  |  | 16,908  | 17,894  | 16,190  | 15,263  | 15,241  |
| 営業利益            | 4,313   | 5,211   | 6,033   | 7,608   | 8,171   |  | 9,154   | 11,086  | 4,882   | 5,431   | 3,113   |
| 経常利益            | 4,381   | 5,434   | 6,200   | 7,809   | 8,373   |  | 9,341   | 11,242  | 5,010   | 5,594   | 3,246   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,845   | 3,193   | 3,841   | 5,056   | 5,638   |  | 6,745   | 7,795   | 3,071   | 3,984   | 2,229   |
| 受注高※1           | 96,399  | 102,277 | 107,997 | 114,733 | 113,156 |  | 149,361 | 151,260 | 85,314  | 102,693 | 131,793 |
| 受注残高※1          | 30,033  | 31,581  | 33,584  | 35,184  | 35,132  |  | 60,855  | 70,960  | 49,283  | 41,683  | 55,707  |
| キャッシュフロー状況（百万円） |         |         |         |         |         |  |         |         |         |         |         |
| 設備投資額           | 327     | 1,264   | 1,165   | 239     | 619     |  | 651     | 2,014   | 1,348   | 816     | 584     |
| 減価償却費           | 839     | 802     | 1,012   | 995     | 895     |  | 837     | 878     | 878     | 1,087   | 1,118   |
| フリーキャッシュ・フロー    | △ 1,314 | 7,389   | 4,874   | 10,158  | 1,106   |  | 8,821   | 4,309   | 4,140   | 5,935   | △ 4,328 |
| 財政状態（百万円）       |         |         |         |         |         |  |         |         |         |         |         |
| 総資産             | 59,477  | 62,805  | 65,256  | 72,361  | 76,037  |  | 88,846  | 90,694  | 82,009  | 78,967  | 79,138  |
| 現金及び現金同等物       | 9,181   | 15,504  | 18,605  | 26,858  | 25,741  |  | 31,941  | 33,288  | 33,847  | 37,077  | 29,527  |
| 負債              | 32,017  | 32,812  | 33,636  | 37,093  | 36,693  |  | 45,535  | 42,902  | 34,480  | 30,290  | 30,120  |
| 株主資本            | 26,594  | 28,898  | 31,128  | 34,516  | 38,034  |  | 42,692  | 47,594  | 47,106  | 48,357  | 48,041  |
| 純資産             | 27,459  | 29,992  | 31,619  | 35,268  | 39,344  |  | 43,311  | 47,792  | 47,529  | 48,677  | 49,018  |
| 1株当たりデータ（円）※2   |         |         |         |         |         |  |         |         |         |         |         |
| EPS（1株当たり当期純利益） | 16.55   | 28.71   | 34.53   | 45.45   | 50.68   |  | 60.63   | 70.06   | 27.61   | 35.80   | 20.02   |
| BPS（1株当たり純資産）   | 246.80  | 269.56  | 284.19  | 316.98  | 353.48  |  | 389.05  | 429.31  | 426.92  | 437.25  | 440.12  |
| 年間配当金（1株当たり）    | 8.0     | 13.0    | 15.0    | 20.0    | 22.5    |  | 26.0    | 32.0    | 25.0    | 28.0    | 25.0    |
| 財務指標（%）※3       |         |         |         |         |         |  |         |         |         |         |         |
| 売上高総利益率         | 16.2    | 16.8    | 18.2    | 19.7    | 20.0    |  | 20.7    | 20.2    | 19.6    | 18.6    | 16.5    |
| 売上高営業利益率        | 4.4     | 5.1     | 5.6     | 6.6     | 7.1     |  | 7.3     | 7.7     | 4.5     | 4.9     | 2.8     |
| 売上高経常利益率        | 4.5     | 5.3     | 5.7     | 6.8     | 7.2     |  | 7.4     | 7.8     | 4.7     | 5.0     | 2.9     |
| 売上高当期純利益率       | 1.9     | 3.1     | 3.5     | 4.4     | 4.9     |  | 5.4     | 5.4     | 2.9     | 3.6     | 2.0     |
| 売上高販売管理費率       | 11.8    | 11.7    | 12.7    | 13.1    | 12.9    |  | 13.4    | 12.5    | 15.1    | 13.7    | 13.7    |
| 自己資本当期純利益率（ROE） | 6.9     | 11.1    | 12.5    | 15.1    | 15.1    |  | 16.3    | 17.1    | 6.4     | 8.3     | 4.6     |
| 総資産経常利益率（ROA）   | 7.4     | 8.9     | 9.7     | 11.4    | 11.3    |  | 11.3    | 12.5    | 5.8     | 7.0     | 4.1     |
| 自己資本比率          | 46.2    | 47.8    | 48.5    | 48.7    | 51.7    |  | 48.7    | 52.7    | 57.9    | 61.6    | 61.9    |
| 流動比率            | 141.8   | 171.3   | 179.2   | 182.3   | 190.5   |  | 183.1   | 199.5   | 227.3   | 258.4   | 259.2   |
| 当座比率            | 96.5    | 130.7   | 140.9   | 150.6   | 168.4   |  | 157.6   | 162.5   | 187.3   | 225.2   | 245.8   |
| 固定比率            | 80.1    | 56.4    | 49.3    | 44.2    | 42.2    |  | 35.1    | 33.5    | 32.8    | 28.8    | 29.4    |
| 総資産回転率          | 1.7     | 1.7     | 1.7     | 1.7     | 1.6     |  | 1.5     | 1.6     | 1.2     | 1.4     | 1.4     |
| 配当性向            | 48.4    | 45.3    | 43.4    | 44.0    | 44.4    |  | 42.9    | 45.7    | 90.6    | 78.2    | 124.9   |
| 純資産配当率（DOE）     | 3.2     | 4.8     | 5.3     | 6.3     | 6.4     |  | 6.7     | 7.4     | 5.9     | 6.4     | 5.7     |

※1 不動産事業と飲食・物販事業は受注概念が異なるため、受注高・受注残高には記載していません。  
※2 2019年6月1日で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。2013年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり情報を算定しています。

※3 ROA（総資産経常利益率）＝経常利益÷期首・期末平均総資産×100（％）／ROE（自己資本当期純利益率）＝当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100（％）／流動比率＝流動資産÷流動負債×100（％）／当座比率＝当座資産÷流動負債×100（％）／固定比率＝固定資産÷自己資本×100（％）／総資産回転率＝売上高÷期首・期末平均総資産

連結財務データのポイント

売上高/営業利益/経常利益/当期純利益

2013年以降、都市再開発に伴う複合商業施設や訪日外国人観光客に対するインフラ整備、働き方改革に伴うオフィスなどの需要を獲得、大型案件が増加したことなどにより、増収増益基調で推移しましたが、2020年度以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、売上高、利益とも大幅に減少しました。

受注高

2018年度以降、多店舗展開案件や複合商業施設、オフィスなどの大型案件を受注、2019年度は企業PR視察や公共イベントなどの大型案件、国際的大規模スポーツイベント関連案件などを受注したことにより増加しましたが、2020年度は、各市場分野によって投資が控えられたことにより減少しました。2022年度は都市圏の再開発案件やインバウンド回復を見据えたホテル案件、コロナ明けに向けたオフィス案件が増加しました。

現金及び現金同等物フリーキャッシュ・フロー

2022年度より「収益認識に関する会計基準」などを適用し、完成基準から工事進行基準に変更しています。これに伴い、売上債権や契約資産が増加したことや配当金の支払い等により、現金及び現金同等物やフリーキャッシュ・フローは減少しました。

売上高総利益率

採算性を重視した受注活動、受注プロセス管理の徹底、並びに生産体制を強化してきましたが、2020年度以降、採算性の高い大型案件の減少、2022年度においては資材価格の上昇や価格競争などが影響し、低下しました。

自己資本比率

自己資本比率は上昇傾向で推移しております。2020年度以降、流動負債の減少などにより上昇しました。

流動比率

この10カ年において、売上・利益の拡大に伴い現金及び預金が増加したことなどにより流動資産が増加し、流動比率が上昇傾向で推移しました。2021年度は前受金の減少、2022年度は未払法人税等の減少により流動負債が減少したため、良化しました。

固定比率

この10カ年において、利益剰余金の増加に伴い自己資本が増加したことなどにより、固定比率が改善しました。

専門店市場



中華料理 國泰飯店

260 億円  
前期比 4.1% 減

海外ブランド、スポーツブランド店舗などの新装・改装案件を手掛けたものの、大型案件の減少により、前期に比べ減収となりました。

百貨店・量販店市場



セントラルスクエア  
恵比寿ガーデンプレイス店

65 億円  
前期比 2.1% 増

百貨店の改装や催事装飾業務等の需要が回復したことにより、前期に比べ増収となりました。

複合商業施設市場



杜の街プラザ

112 億円  
前期比 42.1% 増

大型商業施設の改装案件が増加したことにより、前期に比べ増収となりました。

広報・販売促進市場



AI-STUDIO-FUKUOKA

97 億円  
前期比 22.6% 増

企業PR施設およびショールーム等の新装・改装案件を多数手掛け、前期に比べ増収となりました。

博物館・美術館市場

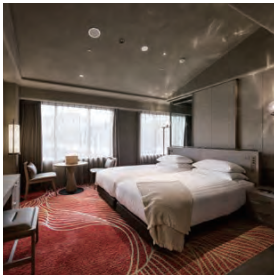


岡山城 天守閣リニューアル

94 億円  
前期比 12.5% 減

歴史博物館や自然史博物館などを手掛けたものの、前期に博物館の大型案件を計上したことにより、前期に比べ減収となりました。

余暇施設市場



THE HOTEL HIGASHIYAMA  
by Kyoto Tokyu Hotel

167 億円  
前期比 105.5% 増

ホテルの新装・改装やテーマパークなどの大型案件を多数手掛けたことにより、前期に比べ増収となりました。

博覧会・イベント市場



IFA 2022 Exhibition  
Panasonic (ブース)

45 億円  
前期比 72.1% 減

国内外における公共イベントを手掛けたものの、前期に国際的大規模スポーツイベント関連の案件を計上したことにより、前期に比べ減収となりました。

その他市場



上智大学 15号館

265 億円  
前期比 1.1% 増

オフィスの環境整備案件を多数手掛け、前期に比べ増収となりました。

10カ年の市場分野別売上高推移

(単位：百万円)

| 市場 \ 年度  | 2013   | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|----------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 専門店      | 42,017 | 43,606  | 45,020  | 40,729  | 38,632  | 42,130  | 37,779  | 25,491  | 27,149  | 26,034  |
| 百貨店・量販店  | 6,265  | 7,129   | 7,614   | 5,160   | 6,164   | 5,709   | 6,330   | 3,521   | 6,425   | 6,563   |
| 複合商業施設   | 6,835  | 7,108   | 8,851   | 11,628  | 13,353  | 13,381  | 17,067  | 12,036  | 7,936   | 11,279  |
| 広報・販売促進  | 17,820 | 18,338  | 19,124  | 17,527  | 19,764  | 18,026  | 18,280  | 15,037  | 7,984   | 9,791   |
| 博物館・美術館  | 6,994  | 7,389   | 8,745   | 8,851   | 11,070  | 8,767   | 9,923   | 8,284   | 10,765  | 9,420   |
| 余暇施設     | 7,889  | 6,920   | 5,280   | 10,023  | 7,866   | 12,533  | 14,916  | 11,662  | 8,129   | 16,706  |
| 博覧会・イベント | 417    | 479     | 1,001   | 2,032   | 606     | 835     | 2,766   | 2,455   | 16,433  | 4,585   |
| その他      | 10,171 | 12,156  | 12,700  | 19,608  | 18,383  | 24,475  | 36,626  | 29,247  | 26,257  | 26,546  |
| 合計       | 98,410 | 103,129 | 108,340 | 115,561 | 115,841 | 125,859 | 143,689 | 107,736 | 111,081 | 110,928 |

(注) 不動産事業と飲食・物販事業の売上高は、その他市場に含んで記載しています。なお、不動産事業は2014年度より子会社の売却に伴い除外しています。

10カ年の市場分野別受注高・受注残高推移

(単位：百万円)

| 市場 \ 年度  |      | 2013   | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020   | 2021    | 2022    |
|----------|------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| 専門店      | 受注高  | 43,134 | 44,053  | 44,911  | 40,719  | 34,742  | 44,240  | 40,148  | 22,426 | 26,701  | 27,319  |
|          | 受注残高 | 9,391  | 9,839   | 9,730   | 9,720   | 5,830   | 7,941   | 10,309  | 7,245  | 6,797   | 6,779   |
| 百貨店・量販店  | 受注高  | 6,787  | 7,042   | 7,128   | 5,168   | 6,767   | 5,711   | 6,339   | 3,065  | 6,269   | 6,922   |
|          | 受注残高 | 1,500  | 1,413   | 926     | 934     | 1,536   | 1,538   | 1,547   | 1,091  | 935     | 1,183   |
| 複合商業施設   | 受注高  | 5,061  | 8,510   | 9,329   | 13,579  | 10,382  | 18,613  | 15,238  | 8,374  | 8,419   | 17,477  |
|          | 受注残高 | 2,621  | 4,023   | 4,501   | 6,452   | 3,481   | 8,714   | 6,885   | 3,223  | 3,706   | 8,860   |
| 広報・販売促進  | 受注高  | 17,320 | 17,128  | 19,143  | 17,137  | 21,594  | 18,426  | 23,956  | 7,149  | 6,958   | 13,427  |
|          | 受注残高 | 4,484  | 3,274   | 3,294   | 2,904   | 4,734   | 5,134   | 10,810  | 2,922  | 1,897   | 5,288   |
| 博物館・美術館  | 受注高  | 8,773  | 10,217  | 7,588   | 8,595   | 12,516  | 8,150   | 11,425  | 9,129  | 8,110   | 7,663   |
|          | 受注残高 | 4,325  | 7,152   | 5,984   | 5,728   | 7,175   | 6,558   | 8,060   | 8,905  | 6,251   | 3,307   |
| 余暇施設     | 受注高  | 6,475  | 4,846   | 7,427   | 9,823   | 11,556  | 15,703  | 15,557  | 6,611  | 15,422  | 24,985  |
|          | 受注残高 | 3,253  | 1,179   | 3,325   | 3,125   | 6,815   | 9,985   | 10,626  | 5,575  | 12,868  | 20,014  |
| 博覧会・イベント | 受注高  | 215    | 1,047   | 959     | 1,595   | 459     | 2,326   | 10,324  | 5,507  | 4,624   | 5,001   |
|          | 受注残高 | 148    | 717     | 674     | 237     | 89      | 1,579   | 9,138   | 12,190 | 381     | 755     |
| その他      | 受注高  | 8,631  | 9,431   | 11,508  | 18,114  | 15,137  | 36,189  | 28,270  | 23,049 | 26,186  | 28,996  |
|          | 受注残高 | 4,306  | 3,981   | 5,147   | 6,080   | 5,467   | 19,402  | 13,580  | 8,128  | 8,844   | 9,518   |
| 合計       | 受注高  | 96,399 | 102,277 | 107,997 | 114,733 | 113,156 | 149,361 | 151,260 | 85,314 | 102,693 | 131,793 |
|          | 受注残高 | 30,033 | 31,581  | 33,584  | 35,184  | 35,132  | 60,855  | 70,960  | 49,283 | 41,683  | 55,707  |

(注) 不動産事業と飲食・物販事業の売上高は、その他市場に含んで記載しています。なお、不動産事業は2014年度より子会社の売却に伴い除外しています。

収益及び利益の状況

**売上高** 前期比1億52百万円減少(同0.1%減)し、1,109億28百万円となりました。商業施設分野では、前期に比べ都市型商業施設の新装・改装案件の回復及び大型都市再開発案件が進捗、企業PR施設の大型案件やホテル・テーマパークなどを多く手掛けましたが、前期に複数の大型案件を完工した博物館・美術館市場、博覧会・イベント市場が減少したことにより、売上高が減少しました。

**売上総利益** 前期比23億40百万円減少(同11.3%減)し、183億55百万円となりました。資材価格等の上昇や一部価格競争の影響、採算性の高い大型案件の減少に伴い、売上高総利益率が前期比2.1ポイント低下し16.5%となったことにより、売上総利益は減少しました。

**販売費及び一般管理費** 前期比22百万円減少(同0.1%減)し、

152億41百万円となりました。これは営業費及びグループ再編費用等により経費が前期比5億8百万円増加(同9.5%増)したものの、人員の自然減により人件費が前期比5億30百万円減少(同5.4%減)したことによります。販売管理費比率は、売上高の減少、販売管理費の減少に伴い、前期比同等の13.7%となりました。

**営業利益・経常利益** 営業利益は、資材価格の高騰や採算性の高い大型案件の減少などにより売上総利益が減少したことが影響し、前期比23億18百万円減少(同42.7%減)し、31億13百万円となりました。経常利益は、前期比23億47百万円減少(同42.0%減)し、32億46百万円となりました。売上高営業利益率は2.1ポイント減少し2.8%、売上高経常利益率は前期比2.1ポイント減少し2.9%となりました。

総資産、負債及び純資産の状況

**総資産** 前期末比1億71百万円増加(同0.2%増)し、791億38百万円となりました。流動資産は、前期末比1億99百万円減少(同0.3%減)し、647億13百万円となりました。主な減少要因は、収益認識会計基準の適用により、契約資産が増加したものの、配当金や税金の支払いなどで現金金が減少したことなどによるものです。固定資産は、前期末比3億71百万円増加(同2.6%増)し、144億25百万円となりました。主な増加要因は、投資有価証券の取得などによるものです。

**負債** 前期末比1億69百万円減少(同0.6%減)し、301億20

百万円となりました。流動負債は、前期末比1億54百万円減少(同0.6%減)し、249億62百万円となりました。主な減少要因は、契約負債の減少や税金の支払いなどによるものです。固定負債は、前期末比15百万円減少(同0.3%減)し、51億57百万円となりました。主な減少要因は、退職給付に係る負債の減少などによるものです。

**純資産** 前期末比3億40百万円増加(同0.7%増)し、490億18百万円となりました。主な増加要因は、投資有価証券の時価の増加などによるものです。

キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物は、前期末比75億50百万円減少(同20.4%減)し、295億27百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

売上債権や契約資産の増加、税金の支払いなどにより35億7百万円の支出となりました。

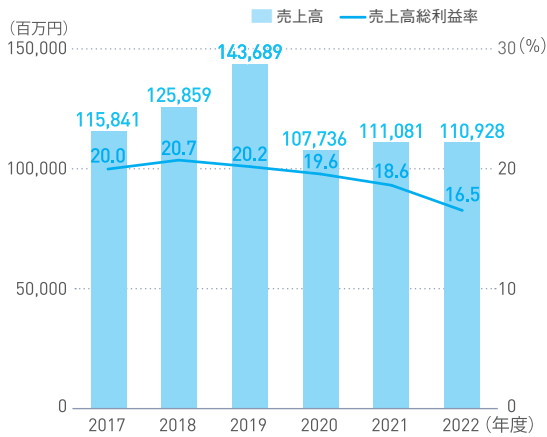
投資活動によるキャッシュ・フロー

有形・無形固定資産の取得などにより8億21百万円の支出となりました。

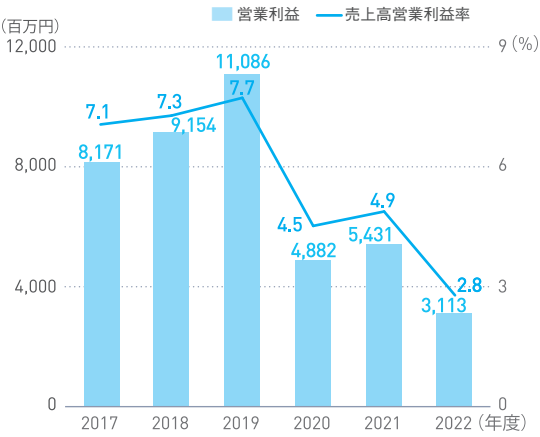
財務活動によるキャッシュ・フロー

配当金の支払いなどにより、31億75百万円の支出となりました。

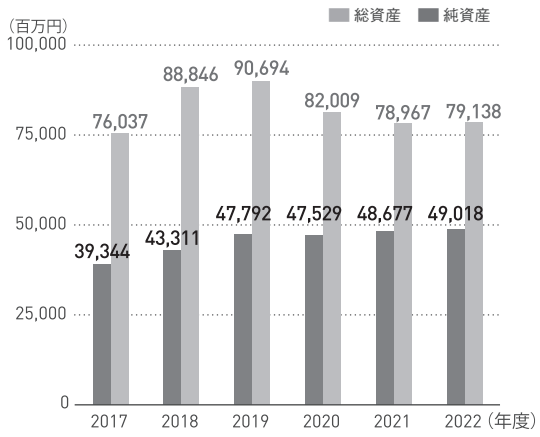
売上高 / 売上高総利益率



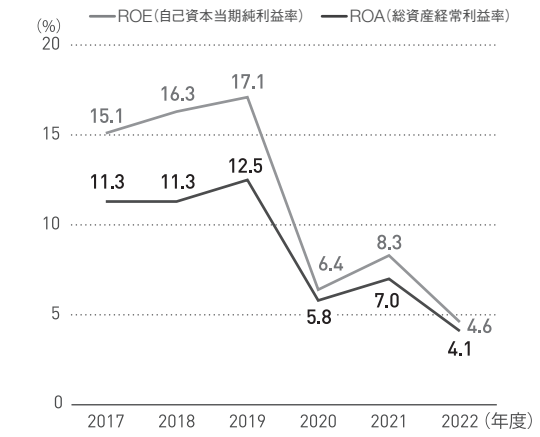
営業利益 / 売上高営業利益率



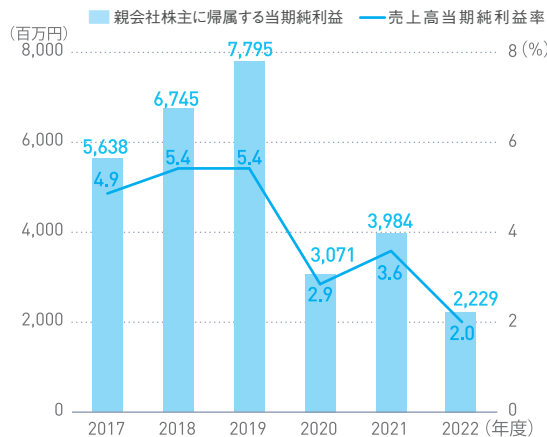
総資産 / 純資産



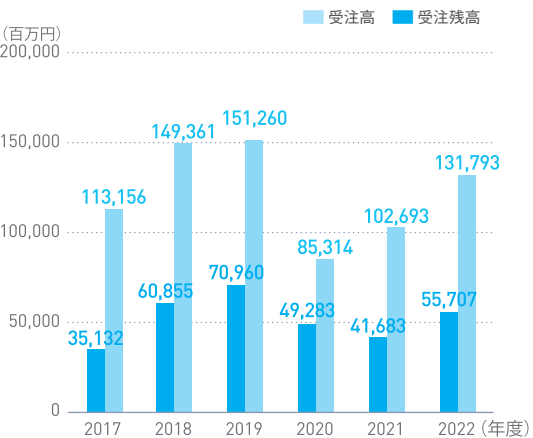
ROE(自己資本当期純利益率) / ROA(総資産経常利益率)



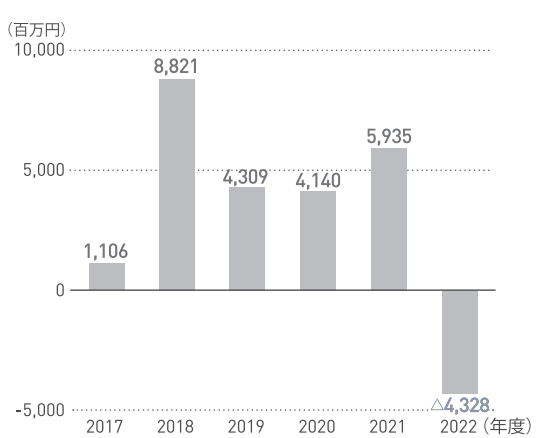
親会社株主に帰属する当期純利益 / 売上高当期純利益率



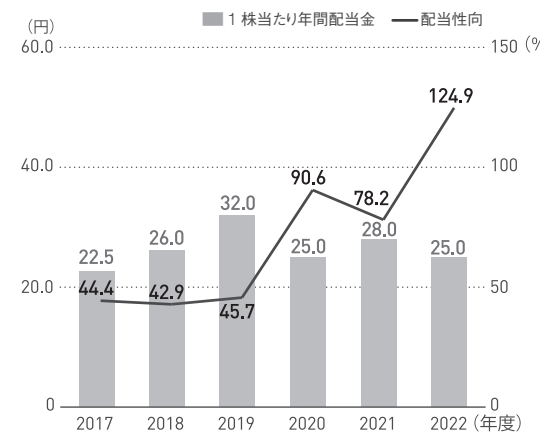
受注高 / 受注残高



フリーキャッシュ・フロー



1株当たり年間配当金 / 配当性向



※ 2019年6月1日で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。2017年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり年間配当金を算定しています。

|       |                                                                  |
|-------|------------------------------------------------------------------|
| 商号    | 株式会社乃村工藝社                                                        |
| 創業    | 1892年(明治25年)3月15日                                                |
| 設立    | 1942年(昭和17年)12月9日                                                |
| 資本金   | 6,497百万円                                                         |
| 従業員数  | 連結1,896名 単体1,272名 ※正社員                                           |
| 事業内容  | 空間創造における、調査・企画・コンサルティング、デザイン・設計、制作・施工ならびに運営・管理                   |
| 本店所在地 | 〒135-8622<br>東京都港区台場2丁目3番4号 TEL03-5962-1171(代表)                  |
| 大阪事業所 | 〒556-0011<br>大阪府大阪市浪速区難波中2丁目10番70号パークスタワー19階 TEL06-6649-3331(代表) |

グループ会社一覧



NOMURA  
ARCHS  
株式会社ノムラアークス



NOMURA  
medias  
株式会社ノムラメディアス



C's・3  
株式会社シーズ・スリー



株式会社六耀社

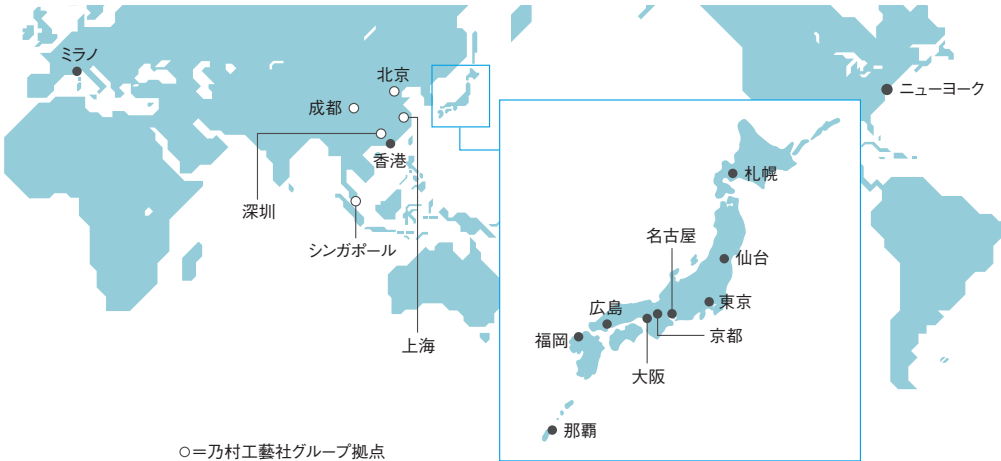


NOMURA  
乃村工藝建築装飾(北京)有限公司

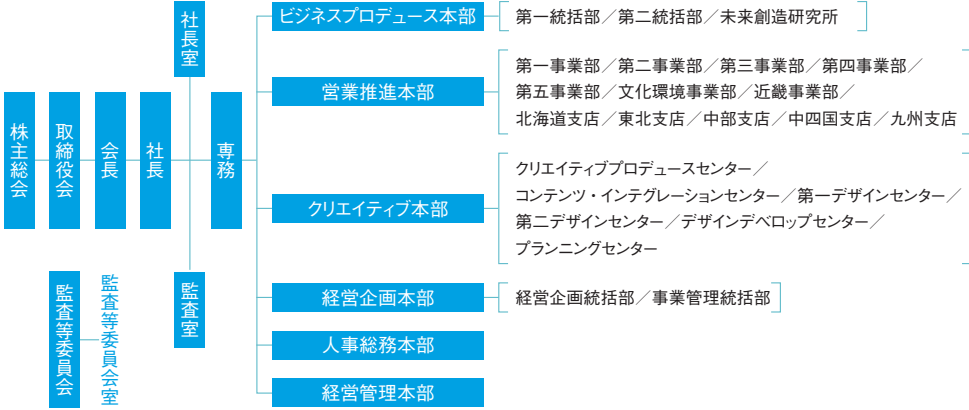


NOMURA  
D&E SINGAPORE PTE. LTD.  
NOMURA Design &  
Engineering Singapore Pte. Ltd.

拠点一覧



組織図  
(2023年5月26日現在)



|          |                  |
|----------|------------------|
| 事業年度     | 毎年3月1日から翌年2月末日まで |
| 定時株主総会   | 毎年5月31日までに開催     |
| 単元株式数    | 100株             |
| 株主名簿管理人  | 三井住友信託銀行株式会社     |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所 プライム市場   |
| 証券コード    | 9716             |
| 発行可能株式総数 | 476,340,000株     |
| 発行済株式総数  | 119,896,588株     |
| 株主数      | 11,812名          |

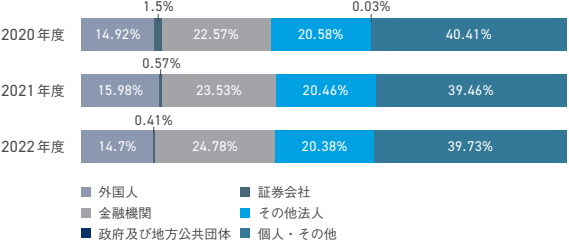
大株主の状況

| 株主名                                                                               | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                                                           | 14,200  | 12.75   |
| 有限会社乃村                                                                            | 10,468  | 9.4     |
| 有限会社蟻田                                                                            | 10,283  | 9.23    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                                                | 6,192   | 5.56    |
| 乃村工藝社共栄会                                                                          | 3,480   | 3.13    |
| 乃村洋子                                                                              | 3,316   | 2.98    |
| 株式会社三井住友銀行                                                                        | 2,753   | 2.47    |
| 乃村工藝社従業員持株会                                                                       | 2,515   | 2.26    |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE UKUC UCITS CLIENTS NON LENDING 10 PCT TREATY ACCOUNT | 2,339   | 2.1     |
| 日本生命保険相互会社                                                                        | 1,815   | 1.63    |

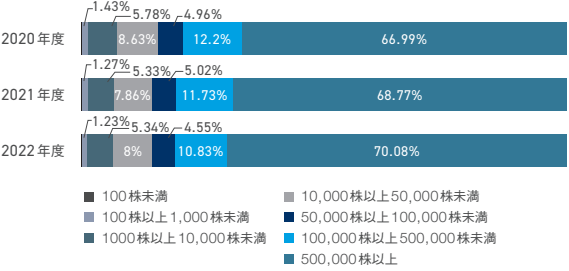
株式関連データ

| 決算期(年度)      | 2020   | 2021   | 2022   |
|--------------|--------|--------|--------|
| 発行済株式総数(万株)  | 11,989 | 11,989 | 11,989 |
| 時価総額(億円)     | 975    | 1,111  | 1,068  |
| 株主数(名)       | 10,767 | 12,015 | 11,812 |
| 配当総額(百万円)    | 2,781  | 3,117  | 2,784  |
| 1株あたり配当金(円)  | 25     | 28     | 25     |
| 純資産配当率(DOE)  | 5.9    | 6.4    | 5.7    |
| 配当性向(%)      | 90.6   | 78.2   | 124.9  |
| 株価収益率(PER)   | 30.2   | 26.2   | 44.5   |
| 株価純資産倍率(PBR) | 2.0    | 2.1    | 2.0    |
| 配当利回り(%)     | 3.1    | 3.0    | 2.8    |
| 株価高値(円)      | 1,031  | 1,148  | 1,102  |
| 株価安値(円)      | 642    | 787    | 831    |
| 期末株価(円)      | 814    | 927    | 891    |

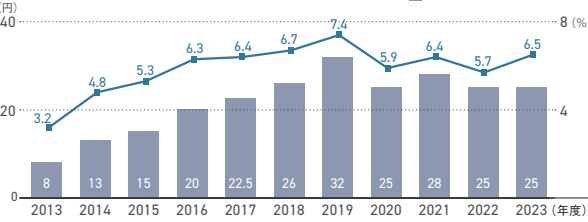
所有者別株式数分布率

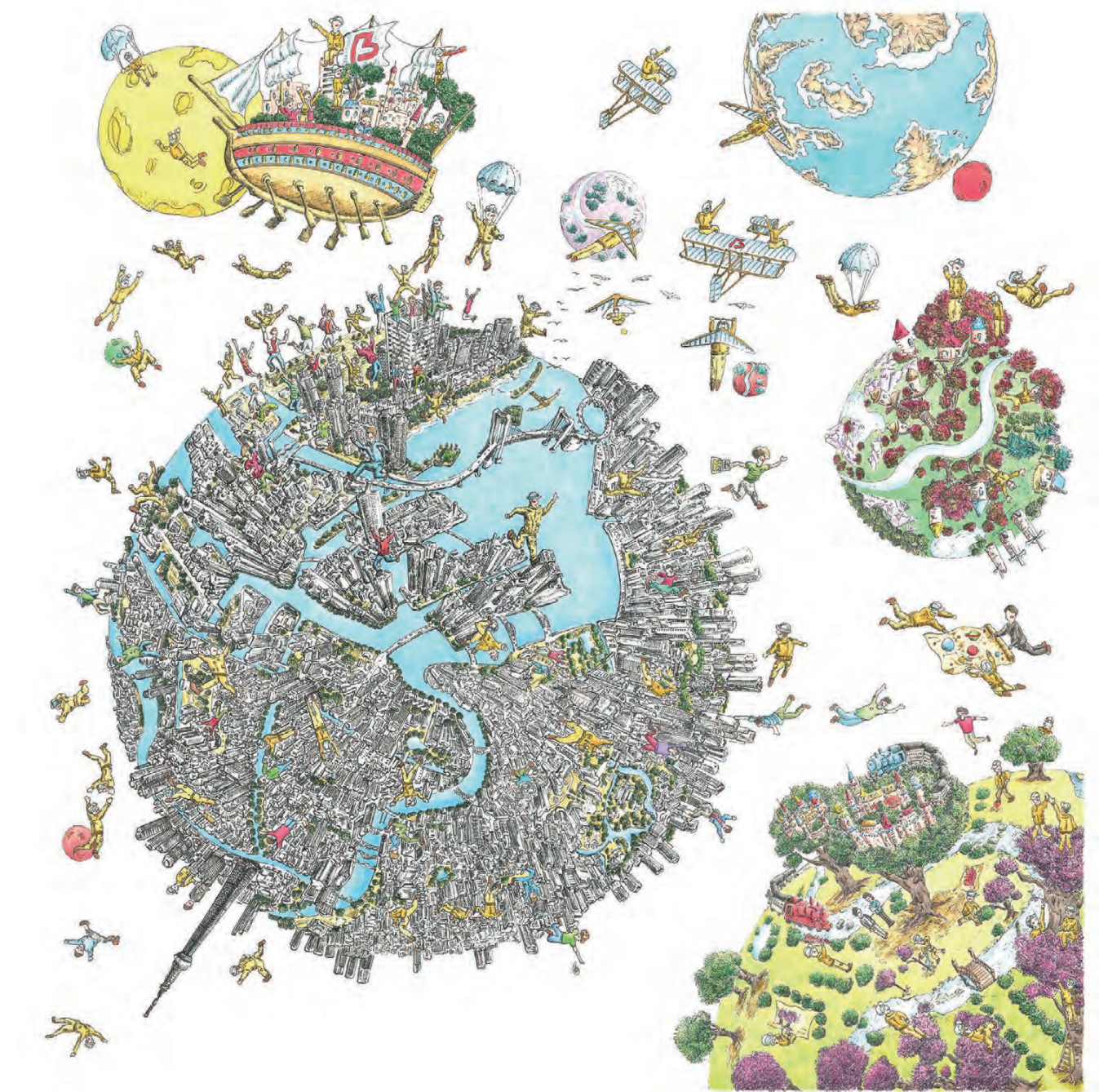


所有株数別株式数分布比率



配当指標





今の時代は想像もつかないスピードで進んでいきます。そのスピードに鋭敏に反応し、舵を切らなければなりません。一方、私たちが生まれ育ってきた地球（自然）は、そのスピードとは反対に、長い長い年月をかけた壮大なスケールの中で、ゆっくり時間をかけて海が広がり、草木が育ち、小さな生物が生き、私たちが生まれました。

地球（自然）の中でさまざまな命が芽吹くには、本来途方もなく長い時間がかかるものです。一人ひとりが抱く未来に花が咲くにも、たくさんの時間が必要です。必要な時間よりも速いスピードに合わせようと焦ることもあります。ついていけなくなって、立ち止まったり、前に進めなくなったりすることもあります。でも、時代の流れが速くなっても、未来へ向かうスピードに速さが求められても、そのビートをたくさんの人の胸を高鳴らせるものに変える魔法の力を「乃村工藝社」は持っています。なぜなら、乃村工藝社で出会う人、出会う人が楽しそうで、温かく、幸せそうな顔をしているからです。魔法の力はきっとここから生まれてきていると思います。

自らが楽しみ、それを伝播するかのように人々の胸を高鳴らせ、ワクワクする未来を創造し続ける乃村工藝社の姿を描きました。

アーティスト

## Aju

大阪出身。周囲から「なんかちょっと変わっているよね」と言われ、自分自身、どこか大多数の人と違っていると感じながらも、それなりに過ごす。しかし、高校生になって「場」の空気が読めないことをはじめとして「生きづらさ」が顕著に現れはじめる。大学進学後も教室に入れないなどの「生きづらさ」に苦しみ「発達障害」と診断される。このような辛い現実と向き合う中で一つの支えになっていたのが「描く」ことだった。主に乗り物や建物・都市の風景を描く。下書きをしないで描きあげる作風から、現在は心に残る風景を記憶から描くなど日々新しい自分を発見している。

### NOMURA REPORT 2023に関するお問い合わせ先

経営企画本部 経営企画統括部 IR・ガバナンス推進部

TEL：03-5962-1119

E-mail：ir@nomura-g.jp

お問い合わせフォームには二次元バーコードからアクセスください。



発行元

## 株式会社 乃村工藝社

〒135-8622 東京都港区台場2丁目3番4号

TEL：03-5962-1171（代表）

<https://www.nomurakougei.co.jp>



この冊子は環境保全のため、  
植物油インキとFSC®認証紙  
を使用しています。



