

The logo for NOMURA GROUP, featuring a stylized 'B' symbol followed by the text 'NOMURA GROUP' in a bold, sans-serif font.

B | NOMURA GROUP

アニュアルレポート 2021

(2021年2月期)

ノムラの価値創造プロセス

- 1 経営理念／ブランドステートメント
- 2 企業価値創造の歴史
- 4 価値創造モデル
- 6 ディスプレイ市場と当社グループの展開
- 10 当社グループの強み

経営戦略

- 14 トップメッセージ

ESG情報

- 18 コーポレート・ガバナンス
- 28 人財育成と働き方への取り組み
- 30 品質・環境・安全への取り組み
- 32 文化の発展・地域社会への取り組み
- 33 非財務データ

財務セクション

- 34 10ヶ年の連結財務データ
- 36 市場分野別レビュー
- 38 連結経営成績および財務分析

会社情報

- 40 会社概要
- 41 株式情報

※ 文中での「ノムラ」は、乃村工藝社グループを指しています。

当社WEBサイトのご紹介

当社ホームページでは、IR関連のニュースリリースや各種IR資料、CSR活動に関する情報がご覧いただけます。



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



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

編集方針

「アニュアルレポート 2021」では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまが経営方針や事業戦略などの財務的側面と、CSRへの取り組みなどの非財務的側面の両面から当社をご理解いただけるように、それらの重要な情報を一体的にご報告しています。編集にあたっては、写真や図表を用いることで視覚的に内容が理解できるように心がけました。当社IRサイト (<https://www.nomurakougei.co.jp/ir/>) では、より網羅的に情報をご提供しています。

将来の見通しに関する注意事項

「アニュアルレポート 2021」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もとづき、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ので、あらかじめご了承ください。

乃村工藝社グループ経営理念

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

ノムラのいう 人間尊重とは

ノムラは、生活者である人間の多様な価値観に対応し、快い生活環境を創造する。また、ノムラは社員の人間性を基盤にして、働きがいのある自己実現の場をつくりあげる。

ノムラのいう 新しい価値の創造とは

ノムラは、人と人、人との、人と情報が交流する新たな機能と可能性を追求し、最適な集客貢献と空間創造を実現する。

ノムラが目指す 企業像とは

ノムラのおくりだすものは、人間環境の質的向上をはかる生活文化そのものである。ノムラはこの仕事を通じて、環境創造産業のリーダーとなる。

ブランドステートメント

Prosperity Partner

お客様の事業繁栄を実現するパートナーとして

Prosperityは「お客様の事業繁栄」と「そこに集う人々の心の豊かさ」を表しています。このProsperityを創造するため、ノムラはお客様のオンリーワン・パートナーとして挑戦し続けます。

Prosperity Partnerは、乃村工藝社グループが“目指す姿”を象徴的に表現したスローガンです。

ノムラが提供する価値 お客様に喜びと感動を 提供する

生活者発想を基点とする集客力の高い環境の創造により、お客様(クライアント)の事業繁栄とそこに集うお客様(エンドユーザー)の心の豊かさを創造し、お客様に喜びと感動を提供する。

ノムラが目指す姿 社会から選ばれるノムラへ

空間創造を通して「ノムラにしかできない」新たな提供価値を創出し、「喜びと感動」にあふれた持続可能なより良い社会の実現に貢献する。

129年つづくノムラチャレンジスピリット

1892年

乃村泰資が
高松で創業、
芝居小屋の
大道具方として活躍



創業者 乃村泰資

1892年～1945年

大衆娯楽から博覧会・
展示装飾への展開

イベント(菊人形・国技館や
靖国神社の催し・博覧会)・百貨店



両国国技館菊人形「十二段返し」
1924年頃

1945年～1969年

経営近代化の始動と
ディスプレイ業の確立

百貨店・博覧会・美術展・
遊園地



高島屋大阪店の店頭装飾
1947年

1970年～1989年

事業拡大と
経営基盤の強化

万国博覧会・商業施設・博物館・
展示会・企業PR館・ショールーム



日本万国博覧会
1970年

1990年～2012年

市場環境の変動を超えて「選ばれるノムラ」へ

ブランドストア・チェーンストア・集客装置・指定管理者と運営事業・まちづくり



日テレ大時計(宮崎駿デザイン)
2006年



東京ソラマチ®
2012年

2013年～現在

Prosperity Partner

お客様の事業繁栄を実現するパートナーとして

複合商業施設・ホテル・テーマパーク・オフィス・
地域創生・デジタル分野



日本オリンピックミュージアム
(電通・乃村工藝社・電通ライブ コンソーシアム) 2019年

写真提供：一般社団法人日本自動車工業会



全国産業博覧会(高松博)
「史伝名勝 讃岐館」
1928年



第1回全日本自動車ショウ
1954年



みさき公園「のりものフェア」
1960年



池袋PARCO
1969年

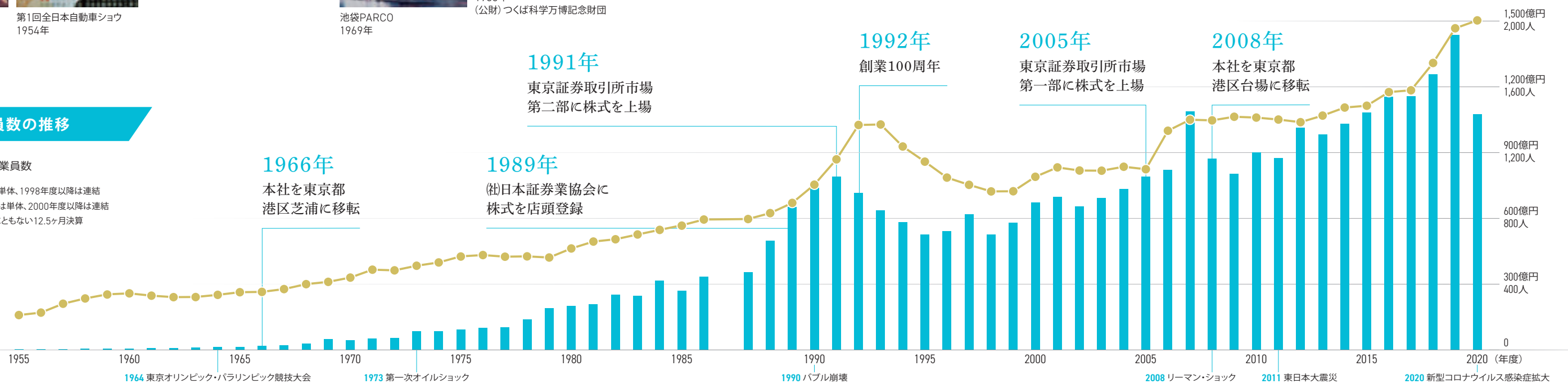


つくば国際科学技術博覧会
政府館／歴史館
1985年
(公財) つくば科学万博記念財団

売上高と従業員数の推移

■ 売上高 ● 従業員数

※売上高：1997年度以前は単体、1998年度以降は連結
※従業員数：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もない12.5ヶ月決算



「歓びと感動」を提供する空間づくりを通じ て、経済的・社会的価値を創出

経営理念 P1 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

コーポレート・ガバナンス P18-27 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

経営基盤

ビジネス モデル

創出する価値 P34-41

人財基盤 P28-29

プランナー・デザイナー 620名
一級建築士 122名
プロダクトディレクター 570名
1級建築施工管理技士 307名

財務基盤 P34-39

2020年度連結業績
純資産 475億円
自己資本比率 57.9%

顧客基盤 P11

2020年度
顧客数 2,715社
継続顧客率 80.4%
年間受託プロジェクト数 11,826件

業務フロー P8-9

空間における
総合的な価値を提供

調査・企画・
コンサルティング

デザイン・設計

制作・施工

運営管理

強み P10-13

さまざまなニーズに
応える強固な体制

総合力

クリエイティブ力

プロダクト力

市場展開 P36-37

あらゆる分野における
空間づくり

専門店市場

物販店、飲食店、
サービス業態店等

百貨店・量販店市場

百貨店・量販店等

複合商業施設市場

ショッピングセンター等

広報・販売促進市場

企業PR施設、ショールーム、
セールスプロモーション、CI等

博物館・美術館市場

博物館、文化施設、美術館等

余暇施設市場

テーマパーク、ホテル・リゾート施設、
アミューズメント施設、エンターテイ
メント施設、動物園、水族館等

博覧会・イベント市場

博覧会、見本市、文化イベント等

その他市場

オフィス、空港関連施設、保育園、
飲食・物販事業等

社会的価値

空間づくりを通じて
お客さまとともに
新しい社会的価値を
創出する

経済的価値

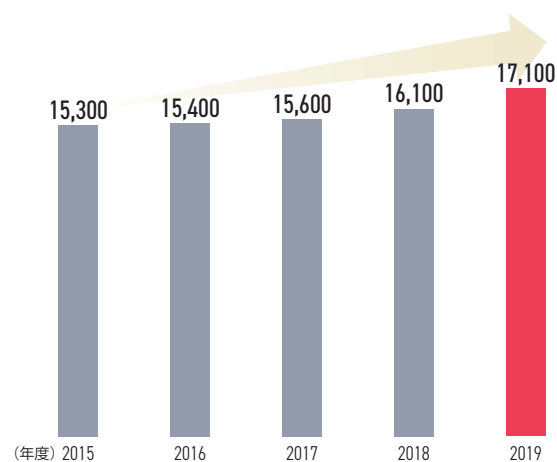
2020年度連結業績
売上高 1,077億円
親会社株主に帰属する
当期純利益 30億円
配当総額 27億円



ディスプレイ業界を取り巻く市場環境

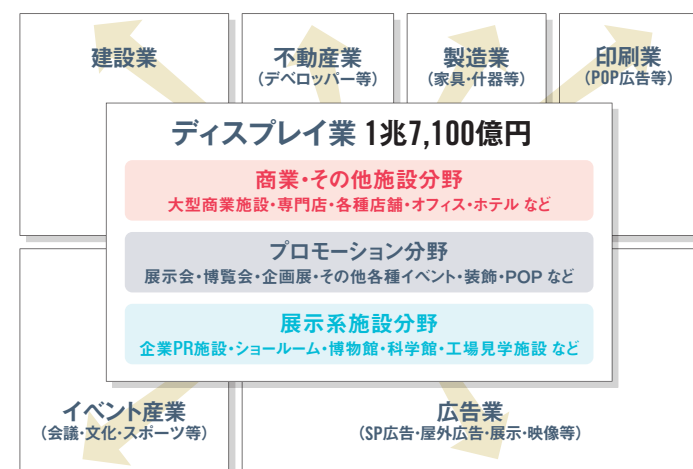
ディスプレイ業界の市場規模は緩やかに拡大し、2019年度で約1兆7,100億円となっています。同業界を取り巻く市場領域は、建設業、不動産業や広告業、イベント産業などの業界と密接に関係しています。東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会、訪日外国人観光客に対応するインフラ整備、観光産業、地域創生への需要が拡大、大型案件が増加するなか、当社グループは空間づくりにおける総合的な価値提供に磨きをかけています。また、外部企業との提携や協業を通じ、先端技術、デジタルテクノロジーを活用した空間演出の強化にも積極的に取り組んでいます。

□ディスプレイ業界の市場規模の推移 (単位：億円)



出典：(株) 矢野経済研究所

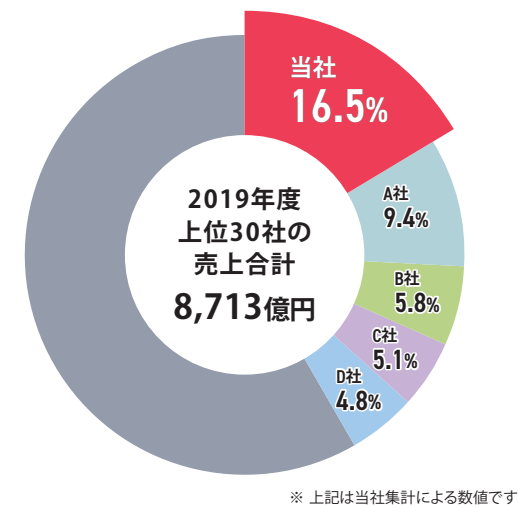
□ディスプレイ業界の市場領域とそれを取り巻く業界



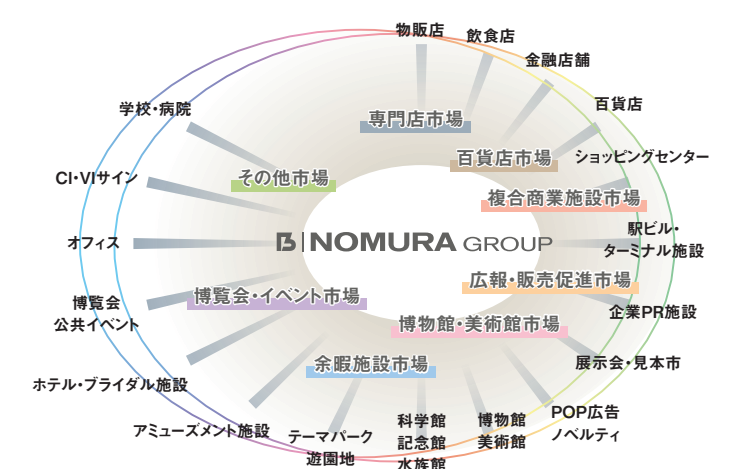
ディスプレイ業界のリーディング・カンパニーとして

ディスプレイ業界の上位30社における当社グループの市場シェアは、2019年度で16.5%と業界NO.1のポジションを確保しています。当社グループは、商業施設から、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・イベントといったプロモーション分野まで幅広く展開しており、時代の変遷とともに変化する多種多様なニーズにお応えし、また、増加する大型案件を獲得することにより、市場シェアをさらに伸ばしていく余地があります。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、日本社会の発展に貢献していきます。

□ディスプレイ業界の上位30社における市場シェア



□多彩な進化を遂げるディスプレイの世界

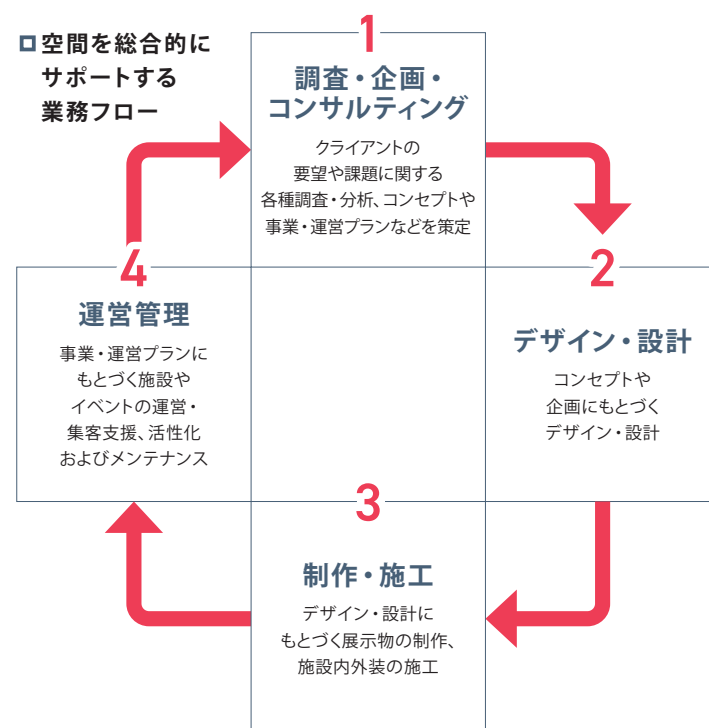


人びとに歓びと感動を提供する 「空間」をつくり、そして活かす



集客空間のプロデューサー集団

当社グループの主となる事業は、“集客”をテーマにした各種施設、イベントにおける内装・展示をおこなうディスプレイ事業です。クライアントの空間戦略業務における調査・企画・コンサルティングからデザイン・設計、制作・施工、運営管理まで、総合的な価値提供をおこなうとともに、施設やイベントの活性化、運営管理、集客空間における飲食・物販事業まで展開しています。新型コロナウイルス感染症拡大により“集客”への概念が変化するなか、提供価値のさらなる向上を図っています。



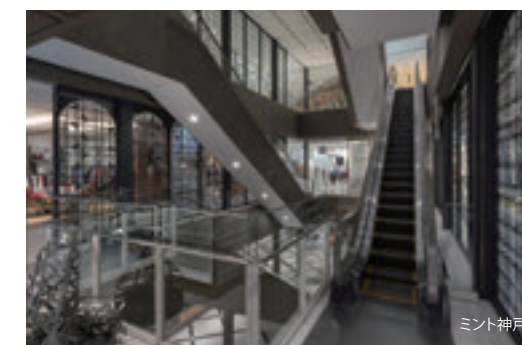
お客様視点から発想し、「空間の力」を生み出す

クライアントがその空間に求める役割は何なのか。私たちのプロジェクトは常にこの問いからスタートします。そこに集うお客様や利用者の視点で発想することから、「空間の力」を生み出します。

“にぎわいあふれる 集客空間をつくりたい”

クライアントの事業繁栄につながる集客空間づくり

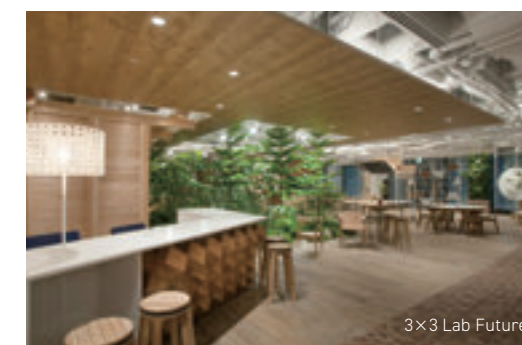
- 専門店から大型商業施設まであらゆるプロジェクトに対応
- 空間の高いクオリティを維持し「活性化」にも取り組む



“メッセージを 空間で伝えたい”

求められるのは「コミュニケーションツール」としての空間

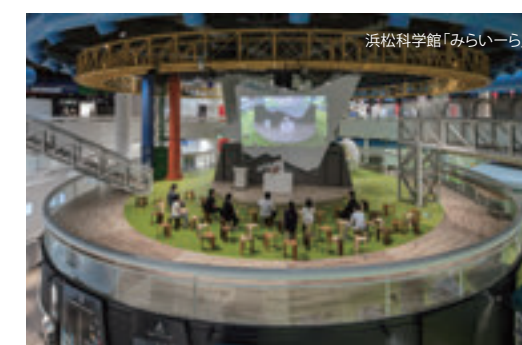
- 伝えたいメッセージを確実に表現する空間創造ノウハウ
- イベント・式典を通して「想い」を届ける総合力



“文化・学術系施設の 価値を高めたい”

文化・学術施設で新たな魅力を引き出す

- 利用者に「楽しかった」「また来たい」と思ってもらう新たな魅力を創造
- きめ細かい運営・管理代行で施設の魅力を維持・向上



業界NO.1を創り出す 3つの強み

乃村工藝社は1892年の創業以来、時代を超えて人びとに喜びと感動を提供してまいりました。
そして、これからも“ノムラにしかできない3つの強み”「総合力」「クリエイティブ力」「プロダクト力」を武器に、
確かな実績を積み重ね、各業界の主要企業・優良企業のお客様と高い信頼を生み出してまいります。

総合力

国内外拠点、グループ会社、協力会社からなる強固な体制のもと、調査・企画・コンサルティングから、デザイン・設計、制作・施工、運営管理までを手掛け、高い品質を実現しています。

クリエイティブ力

当社グループには、感性豊かで創意あふれるプランナー・デザイナーが多数在籍。国内外から高く評価されているクリエイティブ力で唯一無二の価値を提供しています。

プロダクト力

あらゆるニーズをカタチにするものづくりのスペシャリストとして、長年にわたり蓄積された経験、最新の技術や知識とたゆまぬ研鑽、伝承により、安全かつ高品質なサービス・価値を提供しています。

総合力

業界トップシェアを支えるネットワーク

当社グループが1年間でお取引をさせていただくお客様は2,715社、手掛けるプロジェクトは11,826件。また毎年ご用命をいただく売上比率は80.4%と、お客様から高い信頼をいただいています。国内外の拠点と、グループ会社や全国におよぶ協力会社体制を兼ね備えたネットワークで業界トップシェアを支えています。

お取引顧客数

2,715社

継続顧客の売上比率

80.4%

年間受託プロジェクト数

11,826件

※上記はいずれも乃村工藝社グループ全体の値(2020年度)

乃村工藝社グループ国内外拠点展開都市

国内拠点展開都市 9

東京(本社) / 札幌 / 仙台 / 名古屋 / 大阪 / 京都 / 広島 / 福岡 / 那覇

海外拠点展開都市 8

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

国内グループ会社

NOMURA
PRODUCTS

株式会社 ノムラプロダクツ

商業施設、公共文化施設およびチェーン展開型店舗などにおける建築、ビル再生、内装、サインの企画・設計・制作・施工

NOMURA
DUO

株式会社 ノムラデュオ

集客空間のディスプレイ・プロモーションづくり

TNP

株式会社 TNP

飲食店、チェーン店舗の総合エンジニアリングサービス
～店舗の建築、内装・設備・厨房の企画設計、施工～

NOMURA

乃村工藝建築装飾(北京)有限公司

展示設計・施工、建築装飾設計・施工、什器の設計、制作、調達、技術コンサルティングサービス

NOMURA
TECHNO

ノムラテクノ株式会社

展示装置・映像・グラフィック・情報システムなどの設計・制作・保守・運営サポート

NOMURA
DEVELOPMENT

株式会社 ノムラデベロップメント

飲食・物販業態の開発・運営とオリジナルグッズの企画・制作・販売

SQUARE

株式会社 スクエア

飲食・物販チェーン店舗の設計・監理

NOMURA
D&E SINGAPORE PTE. L. D.

NOMURA DESIGN AND ENGINEERING SINGAPORE PTE. LTD.

商業施設内装設計・施工、展示施設・展示会設計・施工

C's・3

株式会社 シーズスリー

総合ビジネスサービス・人材派遣事業・施設運営事業

六

株式会社 六耀社

図書の編集、印刷、出版及び販売

クリエイティブ力

国内外の権威ある数々のデザイン賞を受賞

当社グループの個性豊かなプランナー・デザイナーは、あらゆる分野の空間づくりに携わることで、多くの知見・ノウハウをもっています。そして、各チームが独自のテーマをもって取り組みを進めるとともに、情報共有を緊密におこない、新たな発想、付加価値ある企画提案・デザインを生み出しています。そのクリエイティブ力は、長年にわたり日本トップレベルのデザイン賞において数々の評価をいただくとともに、業界全体を牽引してきました。近年では、アジアをはじめ欧米のデザイン賞にも積極的に挑戦し、国内外において多くの賞を受賞しています。
(アワード受賞実績: <https://www.nomurakougei.co.jp/achievements/award/>)



ザ・ホテル青龍 京都清水
「日本空間デザイン賞 2020」金賞(サービス・ホスピタリティー空間)、「第39回ディスプレイ産業賞(2020)」奨励賞(日本ディスプレイ業団体連合会賞) 余暇・観光施設部門を受賞



Nazuna 京都 椿通
「第39回ディスプレイ産業賞(2020)」優秀賞 余暇・観光施設部門、「Design for Asia Awards 2020」Merit Award、「第54回日本サインデザイン賞」銅賞、「日本空間デザイン賞 2020」ショートリストを受賞

プランナー・デザイナー

620名

※人数は契約社員を含む乃村工芸社グループ全体(2021年2月28日現在)

一級建築士

122名

デザインアワード受賞数

50

※2020年度実績(入選含む)

デジタル領域への取り組みを強化

当社グループは、新型コロナウイルス感染症拡大による市場環境変化に対し、デジタル領域への取り組みを強化しています。

2021年3月に、演出・技術(テクノロジー)系人材を集約した「コンテンツ・インテグレーション・センター」を新設。文化・芸術・スポーツ・伝統芸能・観光資源など、さまざまなコンテンツを起点とした体験・空間デザインのプロデュースや、リアルとバーチャル・デジタルテクノロジーを融合したソリューションの提供、集客・運営領域におけるデジタルサービスの開発などに取り組んでいます。

先端テクノロジーの研究開発・プランニングを担うイノベーション・ラボラトリー「NOMLAB(ノムラボ)」では、デジタルコンテンツ企画による先進プロジェクトの獲得サポートや、テクノロジー新領域の開拓と商品開発をおこなっています。



NOMLABと株式会社NTTドコモとの協業第二弾《つながるビストロ》

プロダクト力

施工管理のプロフェッショナルが高品質・安全性を追求

施工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、プロジェクトを総合的に計画・管理し、制作のプロデュース、ディレクションをおこない、高品質・安全性を担保しつつ、企画やデザインを具現化しています。年間1万件以上のプロジェクト、大型案件や多店舗展開案件に対応し、高品質な制作・施工を実現する強固な生産体制を構築しています。また、ディスプレイ業界全体の品質・安全性の向上にも積極的に取り組んでいます。



プロダクトディレクター

570名

※人数は契約社員を含む乃村工芸社グループ全体(2021年2月28日現在)

1級建築施工管理技士

307名

ノムラの高品質・安全性を支える強固な協力会社体制

全国で500社にもおよぶ協力会社との強力なネットワークが、ノムラの商品・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『ノムラ協力会』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つとめると同時に、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。



経営者懇話会

歓びと感動を生み出す「からくり」

当社グループでは、人型ロボットによる演出や移動式ロボットによる施設や展示物の解説、施設のシンボル・ランドマークとなる「からくり」やモニュメントの制作を数多く手掛けています。

高さ18mの実物大ガンダム立像のプロジェクトには10年以上携わり、当社グループが培ってきた「からくり」やデジタルテクノロジーを取り入れた演出手法で、ガンダムの世界観を表現しています。2020年12月に横浜山下ふ頭で公開された、動く実物大ガンダムは、各界の研究者、エンジニア、クリエイターなどが集結して実現され、当社はテクニカルパートナーとして、本体設計・施工・演出計画を担当しました。



動く実物大ガンダム
(横浜山下ふ頭「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA」)

©創通・サンライズ



代表取締役 社長執行役員

榎本 修次

「社会から選ばれるノムラ」をテーマに、新たな成長軌道へ

2020年度までの振り返り

当社を取り巻く事業環境は、2019年度までのインバウンド消費の増大、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた投資意欲の高まりを背景に、お客様ニーズが拡大した状況から一変し、新型コロナウイルス感染症の蔓延により、大きな影響を受けました。私たちは、この未曾有の事態においても、お客様とのコミュニケーションに重点を置き、お客様の課題解決に真正面から取り組み、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えた新たな仕組みづくり、経営基盤構築を推進してまいりました。

空間のあり方が大きく変容

新型コロナウイルス感染症の蔓延は、人々の暮らし・働き方・価値観を別の次元へと変化させました。人が集まる空間における行動が大きく制約されたことにより、当社グループの事業環境が変化すると同時に、人々が空間に求める「価値」、空間のあり方も大きく変容しております。

商業施設では、リアル店舗とオンライン・デジタルを融合した店舗づくり、そして、大型施設は、商業に加え、医療や教育、エンターテインメントなど、多様化、複合化が進んでいます。

企業のショールームや展示会では、デジタル技術の活用や、リアルな場ならではの提供価値が求められてまいります。

また、博物館、公共イベントや、ホテル、テーマパークでは、中期的にはインバウンド需要の回復にともなう投資への対応や、地方創生・活性化への取り組みの増加、2025年の日本国際博覧会を見据えた過去の常識を覆すような、まったく新しい空間コミュニケーション技術の創出が求められております。

そして、オフィス環境においては、働き方改革が進み、ワーキングスタイルに応じた多様なワークプレイス、都市から郊外へのシフトなどのニーズが高まると予測されています。

「2020-2022 中期経営計画」を推進

このような状況のなか、当社グループは、「社会から選ばれるノムラ」をテーマとして、2020-2022 中期経営計画を推進しております。今後、さらに大きく変化する事業環境を危機ではなく好機と捉え、空間創造を通じた社会への貢献を通じ、企業価値の向上を目指してまいります。

2020-2022 中期経営計画に定めた3つの戦略のうち、2020年度はコロナ禍の大きな事業環境の変化を受け、「人財企業文化の戦略」「制度仕組みの戦略」を優先して進めることで変化に耐えうる経営基盤を創ってまいりました。2021年度は、その基盤整備の強化継続とともに「事業の戦略」の充実を実行してまいります。

「人財・企業文化の戦略」では、新たに策定した「働き方改革総合計画」のもと、働きやすさの改善、働きがいの向上、人財の確保と育成を軸に、事業環境の変化に対応した働き方を実現し、生産性の向上を図り、健康経営、女性の活躍促進などを実現してまいります。

「制度・仕組みの戦略」では、事業規模、社会からの要求に見合ったグループ経営管理体制の整備を進め、持続的成長と企業価値向上を支える経営基盤を構築してまいります。

また、2017-2019 中期経営計画内で定めたDX推進戦略により、ノムラグループ全従業員を対象にしたモバイルワークに対応するセキュアなITインフラの実現・ITツールの導入を既に実現しています。2020

年度は、ノムラグループの新基幹システムの刷新に伴い、業務フロー改善から内部統制、決算の一元的な流れをより効率的に統合できました。

今後は、制度・仕組みをDX推進により改善を継続し、事業の効率性や既存ビジネスの変革を加速させていきます。

「事業の戦略」では、事業環境が変化するなか私たちは新たな時代への課題、価値観に対応するため、3つのテーマに取り組んでまいります。

1つ目は、「お客様との継続的関係の強化」です。当社グループは、129年の歴史のなかで築きあげた信頼により、各業界の主要企業、グローバル企業のお客様からお取引をいただいております。その関係性をさらに高度化し、空間づくりを通じたお客様の経営課題・社会課題解決に取り組むとともに、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会などで、あらたに関係構築ができたグローバル企業の深耕を目指してまいります。

2つ目は、「大型プロジェクト獲得の強化」です。新型コロナウイルス終息後は、多くの大型開発が再開することが見込まれます。これまで培った大型プロジェクトの推進力と信用力をさらに高め、中長期での安定的な受注の確保・拡大のため、都市再開発事業や地方創生事業など、プロジェクト開発活動を推進してまいります。また、社会や技術の変化を捉え、将来に大きな需要を生み出す市場や商品を分析し、積極的な先行投資やアライアンスを組むことによって、中長期的な競争優位を獲得してまいります。

これら2つの取り組みを強化するとともに、3つ目の取り組みとして、「新たな価値提供」に挑戦してまいります。

新型コロナウイルス感染症により、Eコマースやeスポーツ、テレワークの浸透など、人々の行動様式が大きく変化いたしました。そのような中で、これから空間に何が求められるかを見据えていかなければなりません。

たとえば、空間価値の特性の一つは、実物に触れる、実際に経験するなどの「実体験価値」です。高級レストランやホテル、テーマパーク、体験施設などには、その空間でなければ得られない価値があります。そこでは、人々の感性に訴える「場」と「コンテンツ」が必要であり、当社のクリエイティブ力、プロダクト力を一番に発揮できる場面となります。この「実体験価値」という空間ならではの、強みをさらに磨き、引き出すことで、空間創造、活性化の需要を獲得してまいります。

一方で、第5世代移動通信システム(5G)、あらゆるモノがネットにつながるIoTにより、デジタル化の波が加速し、あたかもそこで実際に遠くの人と会っているようなバーチャルな空間体験や、安心安全のための来場者の人流解析や行動分析、それを活用した空間運営のサポートなどへのニーズが高まると考えております。当社グループは「場」とデジタル領域をつなぎ、先進企業のお客様とともに、デジタルテクノロジーを融合させた空間づくりに取り組んでまいります。

また、お客様とのつながりを通じた共創・協業を通じ、お客様の業界課題、社会課題などの解決などSDGsの理念に則った環境や社会貢献価値を評価基準に加えた新しいビジネスモデルにも取り組んでまいります。

今、当社グループは、次の時代に向けた転換期にあることを強く意識しております。街に新しい活力を届け、心豊かな人間環境を創造し、人々に「遊びと感動」を提供し続けていきます。そして、社会にとって良いこと、すなわち「ソーシャルグッド」*を提案することで「社会から選ばれるノムラ」を実現していきます。すでにフェアウッドの活用などを通じた環境保全、古民家再生など地域資源の保全などは、取り組みを継続しており、伝統文化、観光資源などのコンテンツをサステナブルに次世代につなげております。

これらの取り組みにより、競合他社とは異なる競争の次元で、“ノムラにしかできない”新たな提供価値を創出し、お客様とともに豊かな社会づくりに貢献してまいります。

※「ソーシャルグッド」は、私たちが「社会から選ばれるノムラ」になるために、社会にとって良いこと、役立つことを、未来に向けて提案していくサステナブルな活動の「スローガン」です。

盤石な経営基盤を構築し、新たな成長軌道へ

この2020-2022 中期経営計画においては、今後の持続的成長に向けた基盤構築に注力するとともに、2022年度から予測される本格的な市場回復に速やかに的確に対応するため、中計施策を着実に実行し、盤石な経営基盤を構築してまいります。

株主・投資家の皆さまには引き続き一層のご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2020-2022 中期経営計画

テーマ「社会から選ばれるノムラ」

1. 「人財・企業文化の戦略」

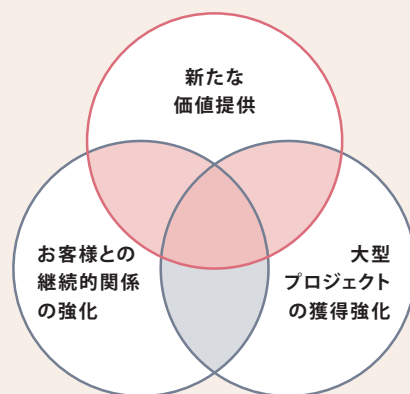
- ・働きやすさの改善・働きがいの向上
- ・ノムラDNA継承のための人財確保・育成

2. 「制度・仕組みの戦略」

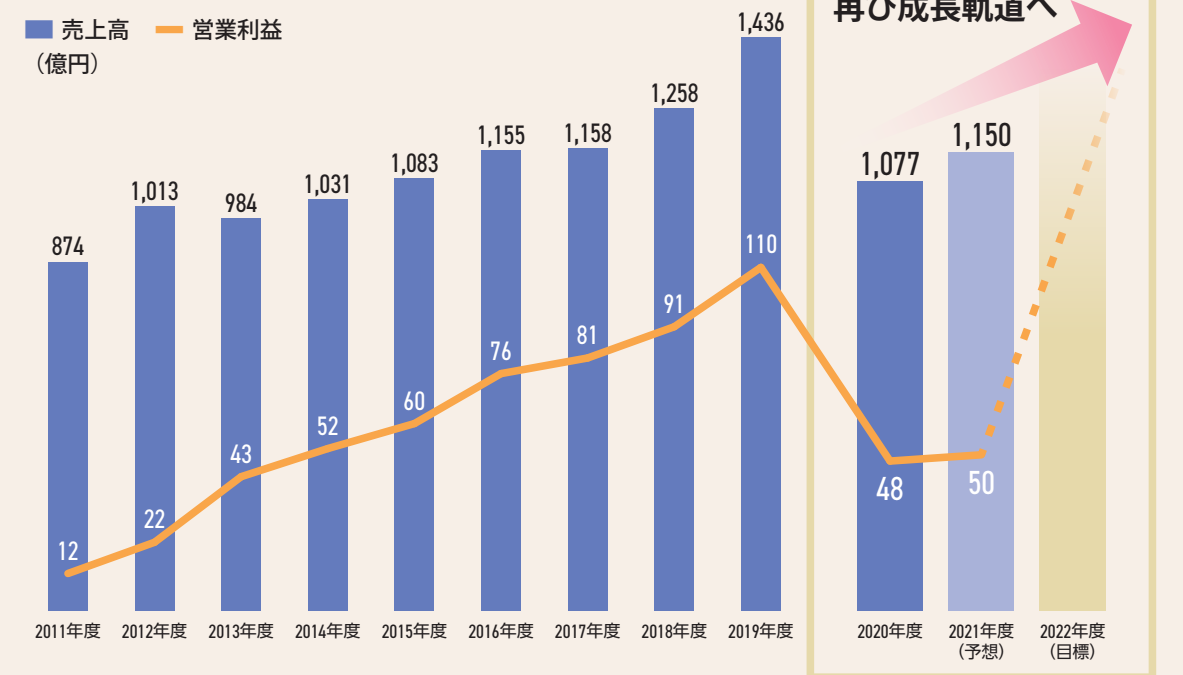
- ・グループ経営管理体制の確立
- ・コーポレート・ガバナンス体制の強化

3. 「事業の戦略」

- ・ノムラにしかできない新たな価値提供への挑戦
- ・お客様との継続的関係の強化
- ・大型プロジェクトの獲得強化



業績の推移



※中期経営計画の最終年度である2022年度の数値目標は、新型コロナウイルス感染症の影響について精査中であることから、現時点では未定としております。

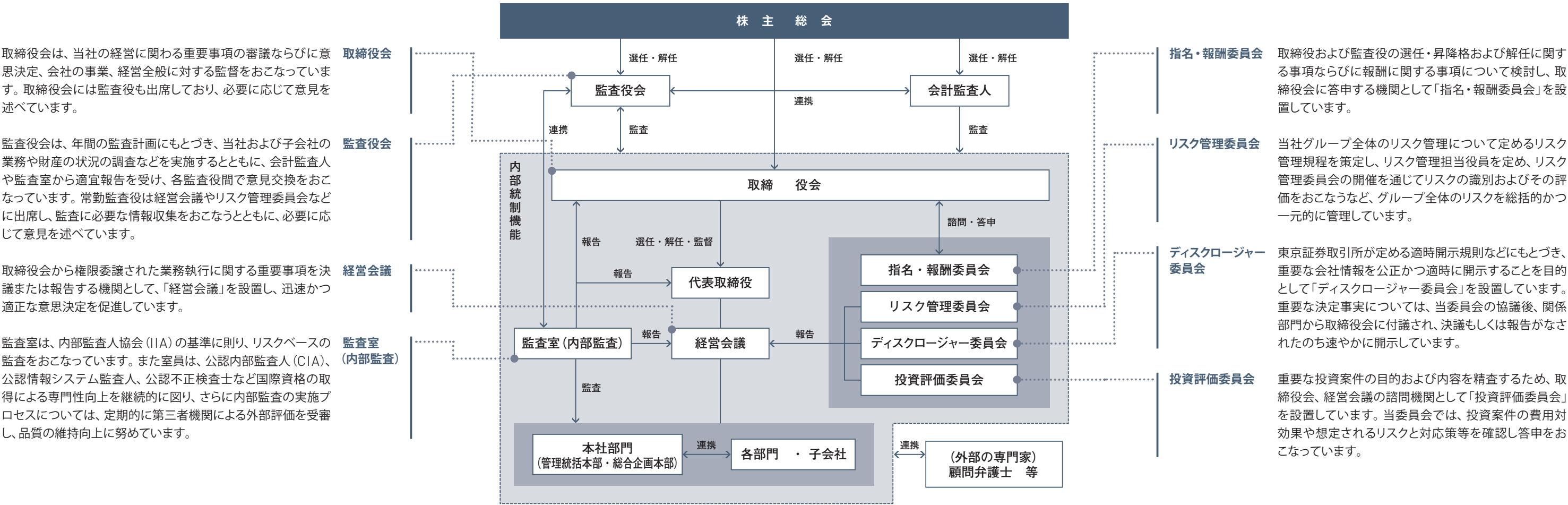
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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います。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はかる観点から、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、次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いきます。

- 1. 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2. 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
- 3. 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4. 取締役会、監査役会は、株主に対する受託者責任、説明責任を踏まえ、その役割、責務を果たす。
- 5. 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話をおこなう。

コーポレート・ガバナンス体制（2021年5月27日現在）

当社は監査役会設置会社であり、取締役10名（内、社外取締役2名）、監査役3名（内、社外監査役2名）を選任しており、各取締役の取締役会への出席や監査役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おこなっています。さらに、内部監査を担当する監査室は5名で構成されており、内部監査計画にもとづき、事業部門に対する監査をおこない、監査役会と連携をはかることにより、監査機能を充実させています。



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ヶ月に1回以上	取締役10名（うち社外取締役2名） 監査役3名（うち社外監査役2名）		代表取締役 社長執行役員 榎本 修次
監査役会	3ヶ月に1回以上	監査役3名（うち社外監査役2名）		常勤監査役 佐藤 正純
経営会議	月2回以上	取締役8名 各本部長		代表取締役 社長執行役員 榎本 修次
指名・報酬委員会	年1回以上	代表取締役 社長執行役員 取締役 常務執行役員 社外取締役	榎本 修次 奥野 福三 君島 達己	社外取締役 坂場 三男
リスク管理委員会	四半期に1回	取締役 執行役員 取締役 執行役員 総務管理本部長、監査室長等	牧野 秀一 栗原 誠	取締役 常務執行役員 奥野 福三
ディスクロージャー委員会	四半期に1回以上	取締役 常務執行役員 取締役 執行役員 総務管理本部長、経営企画部長等	奥野 福三 牧野 秀一	取締役 執行役員 栗原 誠
投資評価委員会	適時	取締役 専務執行役員 取締役 執行役員 取締役 執行役員 総務管理本部長等	奥本 清孝 牧野 秀一 栗原 誠	取締役 常務執行役員 奥野 福三

当社取締役の専門性、期待する役割

		経営全般	自事業	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
代表取締役 社長執行役員	榎本 修次	●	●	●			●	●		
取締役 専務執行役員	奥本 清孝	●	●	●		●	●	●		●
取締役 常務執行役員	中川 雅寛	●	●	●	●			●		●
取締役 常務執行役員	奥野 福三	●	●	●	●	●	●	●		
取締役 執行役員	大和田 整		●	●	●					
取締役 執行役員	牧野 秀一	●	●	●			●			
取締役 執行役員	酒井 信二		●	●						
取締役 執行役員	栗原 誠	●	●					●		
社外取締役	坂場 三男								●	●
社外取締役	君島 達己	●						●		●

※各人が保有する知見やスキル、期待する役割について主要なものを選択しています（有する全ての知見や経験を表すものではありません）。

取締役会の実効性評価

当社は毎年、取締役・監査役を対象に取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。2020年度につきましては、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もとづき分析・評価を実施しました。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、すべての取締役および監査役から記名式で回答を得ました。

2020年度の評価概要

項目	評価
取締役の員数・構成	概ね満足、普通との意見が多数を占めるなか、女性の取締役など、多様性を求める意見もあった。
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、長期ビジョンに関する議論の必要性や経営会議との関係性の整理を求める意見があった。
開催時期、開催頻度	開催頻度の増加や審議時間の十分な確保を求める意見があった。
取締役会の雰囲気	以前よりも活発な議論が行われ、活性化しているとの意見が多数あった。
リスクに関する議論	事業継続に必要な重要事項について優先順位を付けた対応が必要との意見、事業リスクについて一層の説明を求めたい等の意見があった。
中長期的な検討事項	中長期経営計画、人事戦略・次期後継者育成、SDGs・ESG 等

役員報酬

〈基本方針の概要〉

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上をはかるインセンティブとして十分に機能するよう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ています。

〈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ています。

〈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ないものとしています。

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」）によって構成されます。

- 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する。
 - ・各取締役における金銭報酬およびRSの比率が8.75：1.25となる値を目安に報酬額を設定する。

- 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（一部を金銭にて支給）するものとする。
 - ・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する。
 - ・RSの報酬額に2を乗じて得られる値をPSUの報酬額として設定する。

〈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。

報酬割合の目安は、基本報酬：RS：PSU＝7：1：2とします（業績条件付株式報酬の付与条件を100％達成の場合）。

〈取締役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、取締役会決議にもとづき代表取締役 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。

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。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役（社外取締役を除く）	324	324	—	—	—	8名
社外取締役	18	18	—	—	—	3名
監査役（社外監査役を除く）	21	21	—	—	—	1名
社外監査役	18	18	—	—	—	2名

※1 事業年度末現在の人員は、取締役10名（うち社外取締役2名）、監査役3名（うち社外監査役2名）であります。

※2 2020年度末（第84期末）時点での、株主総会の決議にもとづく取締役および監査役の報酬限度額は以下のとおりであります。

取締役 年額500百万円以内（内、社外取締役分30百万円以内）（2015年5月21日付第78回定時株主総会決議）

監査役 年額60百万円以内（2006年5月12日付第69回定時株主総会決議）

経営陣幹部の選解任ならびに取締役・監査役候補者の指名・手続に関する基本方針

〈方針〉

当社では、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おこなううえで、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ています。

このような観点から、当社は、以下の選任基準にもとづき、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、監査役候補者として指名するほか、グローバルな視点や会計財務に関する知見など、多様なバックグラウンドを持つ候補者を、社外取締役・社外監査役候補者として指名することを基本方針としています。

また、当社は、取締役がその任期中、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、監査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、法令にもとづき解任の手続きの検討を始めるものとしています。

■選任基準

- ① 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
- ② 確かな経営ビジョンを有し、ビジネス感覚に秀でている
- ③ 人望が厚く、コンプライアンス精神に富んでいる
- ④ 心身ともに健康である
- ⑤ 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

〈手続き〉

- 経営陣幹部・取締役候補の指名にあたっては、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、取締役会で決定しています。
- 監査役候補の指名にあたっては、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、監査役会の同意を得て、取締役会で決定しています。

外部視点の導入

当社は上記方針にもとづき、以下の社外取締役2名、社外監査役2名を選任しています。

社外取締役

氏名	選任理由・当社との関係	2020年度における 取締役会への出席状況
坂場 三男	駐ベトナム大使、駐ベルギー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知見を有しています。その経験や知識を基に、業務執行をおこな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いただけることが期待できることから、社外取締役として選任し、独立役員として届け出ています。	取締役会9回中9回（100％）
君島 達己	銀行において支店長業務を務めるとともに、他社において直接経営に関与された経験を有しています。その経験や知識を基に、業務執行をおこな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いただけることが期待できることから、社外取締役として選任し、独立役員として届け出ています。	取締役会9回中9回（100％）

社外監査役

氏名	選任理由・当社との関係	2020年度における 取締役会、監査役会への出席状況
伏見 泰治	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などを当社監査体制の強化に活かしていただけることから、社外監査役として選任し、独立役員として届け出ております。	取締役会9回中9回（100％） 監査役会9回中9回（100％）
山田 辰己	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、また、業務執行をおこなう経営陣から独立した客観的立場にあることから、社外監査役として選任し、独立役員として届け出ております。	取締役会9回中9回（100％） 監査役会9回中9回（100％）

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ります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います。2020年度における取締役会の検証状況は次のとおりです。

〈取締役会開催日〉2020年7月9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
 - ・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
 - ・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しました。

	2020年度において株式数が増加した銘柄		2020年度において株式数が減少した銘柄	
	銘柄数 （銘柄）	株式数の増加に係る 取得価額の合計額（百万円）	銘柄数 （銘柄）	株式数の増加に係る 取得価額の合計額（百万円）
非上場株式	—	—	—	—
非上場株式以外の株式	7	19	3	30

〈株式数の増加理由〉

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います。また、業界の動向把握のための限定的な規模での株式の取得も行っています。

内部統制システム、リスク管理体制及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。

〈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おこなわれるよう、内部統制システムを運用する。
- ・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おこない、その内容を代表取締役 社長執行役員に報告する。
- ・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おこなうとともに、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る。
- ・本社部門および事業部門から独立した監査室を設置する。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役会に監査報告をおこなう。

〈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おこなう。

〈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する。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する。
- ・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・分析をおこない、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つとめる。

〈取締役の職務の執行が効率的におこな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はかる。
- ・業務執行上の重要事項を報告・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つとめる。

〈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」を定める。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つとめる。
- ・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・支援をおこなう。
- ・当社グループの内部通報制度の窓口を設置する。また、その運用に関する規則を定めて通報をおこなった者の秘匿性の確保と不利益の防止をはかる。
- ・監査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はかるため、定期的にグループ監査役協議会を開催する。
- ・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おこなう。

〈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おこない、財務報告の信頼性確保につとめる。

〈監査役がその職務を補助すべき使用人に関する事項〉

- ・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役に報告をおこなう。
- ・監査役よりその職務に関し補助を求められた場合、監査室が対応するものとする。
- ・監査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、常勤監査役の事前の承認を得るものとする。

〈監査役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、当社監査役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、速やかに当社監査役に報告するものとする。
- ・前項の報告をおこなった者に対し、当該報告をおこなったことを理由として、不利な取り扱いをおこなうことを禁止し、これを周知徹底する。
- ・内部通報制度の通報状況について、通報をおこなった者の秘匿性を確保したうえで定期的に監査役へ報告をおこなう。

〈その他監査役の監査が実効的におこなわれることを確保するための体制〉

- ・監査役は、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る。
- ・監査役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など、監査を実効的におこなうための体制を構築する。
- ・監査役の監査にかかる費用は、監査の実行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、これを負担する。

〈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、一切の関係を持たない。
- ・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、社内の関係部署が協力して組織的に対応する。

事業等のリスク

リスクの説明	リスク対策
特に重要なリスク	
①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 ・営業力、生産性の向上 ・事業領域の拡大を通じた収益源の多様化 ・盤石な財務体質の構築
②法的規制	
事業活動をおこなう上で、建設業法や建築士法など様々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 ・関連部署による対応方法の事前検討
③品質管理・環境保全・安全衛生	
(品質管理) 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・工程管理につとめていますが、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。 (環境保全) 店舗の改装や展示会等の撤去にともな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、適正な処理をおこなうよう委託処理業者の管理の徹底につとめていますが、委託処理業者による不法投棄がおこなわれた場合には、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。 (安全衛生) 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、適切な管理につとめていますが、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 ・担当役員による品質・環境・安全の総括の実施 ・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 ・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 ・協力社を含めた安全教育の実施
④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はかるため、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つとめています。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。なお、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、各種プロジェクトの延期・中止や受注規模の縮小などの影響により当社グループの業績は影響を受けております。	・グループ間の相互補完体制を組み込んだBCPの策定 ・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 ・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 ・災害対策用備蓄品の確保 ・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	
①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 ・生産性の向上
②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。	・毎期に保有意義を検証 ・投資有価証券については、毎期に取締役会にて保有の是非について検証し、保有の合理性が低い場合には売却を検討
③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
④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、為替レートの大きな変動、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 ・労働安全衛生体制の整備
⑤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以下の規定・運用 ・情報セキュリティに関する基本方針 ・情報セキュリティ担当役員の設置 ・情報資産へのアクセス管理の徹底 ・私物情報端末の利用制限 ・情報管理に関する教育活動 等
⑥個人情報の保護	
当社グループ各社において、お客様、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いますが、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 ・個人情報保護方針の策定 ・JIS Q 15001が要求する事項の内部規程の策定、運用実施 ・個人情報保護責任者の設置
⑦M & 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いきますが、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 ・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

役員紹介 (2021年5月27日現在)

取締役



代表取締役 社長執行役員
榎本 修次

1973年 3月 当社入社
2002年 5月 執行役員
2005年 5月 常務執行役員
2007年 5月 常務取締役
2008年 2月 営業戦略本部長
2010年 5月 専務取締役
2012年 2月 事業統括担当
グループ会社担当

2013年 5月 取締役副社長
2015年 5月 代表取締役社長
2021年 3月 代表取締役 社長執行役員 (現任)



取締役 専務執行役員
奥本 清孝

1989年 2月 当社入社
2010年 5月 執行役員
2013年 3月 常務執行役員
2016年 5月 取締役
2018年 3月 事業統括本部長
乃村工芸建築装飾(北京)有限公司 董事長
NOMURA DESIGN & ENGINEERING
SINGAPORE PTE.LTD.取締役

2018年 5月 常務取締役
2019年 3月 事業統括本部長 (現任)
2020年 5月 専務取締役
2021年 3月 取締役 専務執行役員 (現任)



社外取締役
坂場 三男

1973年 4月 外務省入省
2008年 2月 駐ベトナム大使
2010年 9月 特命全権大使・政府代表
2012年 9月 駐ベルギー大使 兼
NATO日本政府代表

2014年 9月 外務省退官
2015年 5月 当社 社外取締役 (現任)
2015年 6月 日本航空電子工業(株) 社外取締役 (現任)
2016年 4月 同志社大学法学部カリキュラム総合
評価委員
2017年 1月 法務省公安審査委員会委員



社外取締役
君島 達己

1973年 4月 (株)三和銀行入行
1991年10月 同行 西宮支店長
1994年 4月 同行 武蔵小杉支店長
1995年10月 同行 ニューヨーク支店副支店長
1998年10月 同行 新橋支店長
2002年 1月 Nintendo of America Inc. 取締役 (現任)
2002年 6月 任天堂(株) 取締役
2006年 5月 Nintendo of America Inc. 取締役会長 (CEO)
2013年 6月 任天堂(株) 常務取締役
2015年 9月 同社 代表取締役社長
2018年 6月 同社 相談役 (現任)
2020年 5月 当社 社外取締役 (現任)



取締役 常務執行役員
中川 雅寛

1983年 4月 当社入社
2009年 5月 執行役員
2011年 5月 取締役
2011年 9月 乃村工芸建築装飾(北京)有限公司 董事長
2012年 2月 海外本部長
2014年 3月 事業統括室 クリエイティブ統括
グループ統括責任者

2017年 3月 コーポレート本部長
2018年 5月 常務取締役
2021年 3月 取締役 常務執行役員 社長特命担当 (現任)
事業統括本部 グループ・グローバル
事業本部長 (現任)



取締役 常務執行役員
奥野 福三

1982年 3月 当社入社
2008年 5月 執行役員
2011年 5月 取締役
2017年 3月 常務執行役員 第四事業本部長
2019年 3月 事業統括本部
クリエイティブ本部長

2019年 5月 取締役 (現任)
2021年 3月 常務執行役員 (現任)
管理統括本部長 兼 経理本部長 (現任)
(株)シーズ・スリー 取締役 (現任)
(株)六耀社 取締役 (現任)

監査役



常勤監査役
佐藤 正純

1989年 2月 当社入社
1992年 2月 経営管理統括本部 経理本部 会計部長
1993年 2月 経営管理統括本部 管理本部 事業管理部長
2007年 2月 (株)ノムラデュオ 常務取締役 管理本部長
2010年 2月 当社 管理本部副本部長 兼 経理部長
2011年 5月 執行役員 経営企画本部副本部長
兼 経理部長

2014年 3月 執行役員 コーポレート本部副本部長
兼 経理部長
2017年 3月 コーポレート本部顧問
2018年 5月 当社 常勤監査役 (現任)



社外監査役
伏見 泰治

1974年 4月 大蔵省(現 財務省) 入省
1998年 6月 同省主税局総務課長
2002年 4月 常石造船(株) 監査役
2004年 4月 同社 代表取締役会長
2006年10月 ライフネット生命保険(株)
社外監査役

2007年 1月 ツネイシホールディングス(株)
代表取締役会長

2012年 1月 同社 代表取締役会長 兼 社長
2016年 1月 同社 特別顧問 (現任)
2018年 5月 当社 社外監査役 (現任)
2020年12月 (株)アジアゲートホールディングス
社外取締役 (現任)



取締役 執行役員
大和田 整

1984年 4月 当社入社
2011年 5月 執行役員
2014年 3月 常務執行役員
商環境事業本部副事業本部長

2015年 3月 CC第一事業本部長
2016年 5月 取締役 (現任)
2017年 3月 第二事業本部長 兼
プロモーションセンター長

2019年 3月 事業統括本部 第二事業本部長
2021年 3月 執行役員 (現任)
事業統括本部 クリエイティブ本部長 (現任)



取締役 執行役員
牧野 秀一

1989年11月 当社入社
2005年 5月 執行役員
2008年 2月 人事戦略室長
2015年 3月 常務執行役員
文化環境事業本部長

2017年 3月 第三事業本部長
2017年 5月 取締役 (現任)
2019年 3月 管理統括本部 人財管理本部長
2020年 4月 管理統括本部副統括本部長
兼 人財管理本部長 (現任)

2021年 3月 執行役員 (現任)



社外監査役
山田 辰己

1976年 4月 住友商事(株)入社
1993年 7月 中央監査法人 (その後代表社員)
2001年 4月 国際会計基準審議会 理事
2011年 9月 有限責任 あずさ監査法人入所
2012年 1月 同監査法人 理事 (2018年6月退所)
2014年 2月 国際統合報告評議会アンバサダー (現任)
2014年10月 国際評価基準審議会 評議員
2015年 9月 中央大学 特任教授 (現任)
2016年 4月 公認会計士・監査審査会委員 (現任)
2019年 5月 当社 社外監査役 (現任)
2020年 6月 (株)三菱ケミカルホールディングス
社外取締役 (現任)



取締役 執行役員
酒井 信二

1987年 9月 当社入社
2008年 2月 CC事業本部営業第2統括部長
2011年 2月 CC事業本部
アカウント第1事業部長

2011年 5月 執行役員
2018年 3月 常務執行役員 第一事業本部長
2019年 3月 事業統括本部 第一事業本部長
2019年 5月 取締役 (現任)
2021年 3月 執行役員 (現任)
事業統括本部 第二事業本部長 (現任)



取締役 執行役員
栗原 誠

1984年 3月 当社入社
1996年 2月 開発本部 企画開発統括部
事業開発研究所部長

1999年 2月 事業開発本部 開発1部長
2002年 2月 新規事業企画室長
2016年 3月 コーポレート本部 財務部長
2017年 3月 執行役員 (現任)
コーポレート本部副本部長

2019年 3月 秘書室長
2021年 3月 総合企画本部長 (現任)
2021年 5月 取締役 (現任)

執行役員

社長執行役員	榎本 修次	執行役員	大和田 整	牧野 秀一	武田 博宣	松尾 浩一
専務執行役員	奥本 清孝		酒井 信二	栗原 誠	山口 吉章	河西 裕二郎
常務執行役員	中川 雅寛		吉田 勝彦	土井 勇樹	向 隆宏	須藤 竜哉
	奥野 福三		吉田 隆之	安宅 騎一郎	鈴木 恵千代	小坂 竜
			原山 麻子	林田 吉貴	富林 健二	平田 裕二

※2021年3月より、重要な職責を担う人財を処遇する「エグゼクティブ・フェロー制度」を導入しました。

人財育成と働き方への取り組み

当社グループの競争力の源泉は人財です。人財のスキル・知見、高いモチベーションがあつてこそ、強みであるクリエイティ
ブ力、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ります。個性豊かな社員一人ひとりが能力を発揮できるよう、働き方改革、人財育成に取り組んでいます。さらに「ダイバーシティ(多様性)」と「インクルージョン
(共存)」意識を高める取り組みを推進し、これからの時代にふさわしい働き方を実現していきます。

「働きやすさの改善」「働きがいの向上」「人財の確保と育成」への取り組み

新たに策定した「働き方改革総合計画」のもと、「働きやすさの改善」、「働きがいの向上」、「人財の確保と育成」への取り組みを推進し、当社グループが目指す働き方・人財・組織行動の実現を目指します。

□働き方改革で目指す 働き方・人財・組織行動

働き方	「安心・安全・健康」	人財・組織行動	「一流であり続ける」
● 社員が安心して働き続ける、安全に健康に働き続ける環境		● 環境の変化に対し、一人ひとりが常に変化・挑戦していく姿	
● 柔軟で多様な働き方を可能とする制度・環境		● 自立・自律した人財による、責任・成果のもとでの裁量ある働き方	
● 尊敬・信頼できる経営者・上司・部下・仲間による組織運営		● 生産的で創造的な付加価値の高いチーム・組織行動	

□重点施策

働きやすさの改善	<u>柔軟で多様な働き方の実現</u> ● 従来の勤務形態にとらわれない制度の導入 <u>多様な働く環境の整備</u> ● ワークスタイルに合わせた働く場所の定義と環境の整備 <u>健康的な働き方の実現</u> ● 長時間労働の防止や、医療専門家による相談体制強化・支援による健康の促進	働きがいの向上	<u>適切な評価・処遇の実現</u> ● 適切な制度運用による人事評価の高度化 <u>安心・信頼して働ける環境づくり</u> ● 積極的なコミュニケーションづくりとそのサポート
		人財の確保と育成	<u>環境変化に適応した教育体系の再構築</u> ● 一貫した人財確保育成の体系整備と教育体系の継続的な更新 <u>キャリアプランの明確化と実現</u> ● キャリアプランの明確化による適切な配置の実現



コミュニティ空間「RE/SP (リセットスペース)」



コミュニティ空間「RE/SP (リセットスペース) 2」



育休復帰者セミナー(2021年度は4月にオンラインにて実施)
※2018～2020年度の女性の育休取得者は40名。取得率は100%を維持。

健康に働き続けられる環境づくり

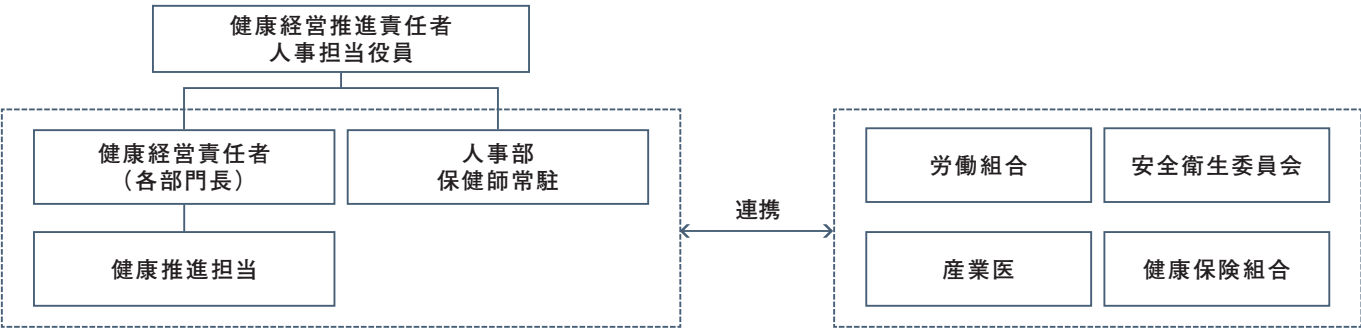
当社は、人事担当役員を健康経営推進責任者に選任し、従業員の健康保持・増進を目的として、「健康経営[®]」を推進します。

健康経営宣言

私たちは、従業員一人ひとりが「財産」であると考えます。
その一人ひとりが最良のパフォーマンスを発揮できるように、安心、安全、健康に働き続ける環境づくりを目指します。
経営・健康保険組合・産業医と連携し、健康情報の把握・分析し、施策をおこない、健康保持・増進に取り組みます。
リーディングカンパニーとして、業界の新しい働き方の創造を目指してまいります。

※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

□健康経営推進体制



□健康保持・増進に向けた取り組み内容

健康経営推進拠点の設置	● 社員が活き活きと働くことのできる職場環境の整備と健康保持・増進を担う機関として健康管理室を設置、また、社員間のコミュニケーション醸成、食を通して健康意識を向上する場としてRE/SP (リセットスペース) を設置
健康管理	● 健康診断受診の必要性の周知・受診促進、婦人科検診の費用補助
健康増進対策	● 健康関連セミナー、感染症対策の社内情報配信・費用補助などを通じた健康増進、コミュニケーション促進
健康課題の分析、改善	● 社員の健康診断データの分析を通じて健康課題を特定し、改善のための施策により中長期的に社員の健康増進をサポート

ダイバーシティの推進

当社は、社員一人ひとりの個性を新たな価値を創造する源と考え、さまざまな境遇や価値観を尊重し合い、多様な働き方を
実現する環境づくりに取り組んでいます。

□女性活躍推進

当社は、女性が働きやすく、意欲を持ち、能力を発揮して働き続けられる環境づくりを行っています。具体的な取り組みとして、
「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(通称、女性活躍推進法)に基づき、行動計画を策定、推進しています。昨年
は、取組の実施状況等が優良な企業として、厚生労働大臣の認定(えるぼし 2つ星)を受けました。

乃村工芸社 行動計画(2021～2023年度)

1. 管理職層に占める女性の割合を10%以上に引き上げる
2. 女性の育児休業取得率を90%以上、男性の育児休業取得率を8%以上とする

品質・環境・安全への取り組み

私たちは、経営理念にもとづき、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捉え、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、継続的な改善をすすめます。

■ 乃村工藝社グループ品質・環境・安全方針

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1 関係する法規制をはじめとする社会的な要求事項を順守する。 | 2 顧客に満足と安心を提供するため、品質水準のさらなる向上をすすめる。 | 3 環境に配慮した企画・設計提案を実施し、汚染の予防に努める。 |
| 4 産業廃棄物の分別回収を励行し、再資源化へ向けた活動を継続する。 | 5 関係する人びとの安全と健康を確保し、快適な職場環境を実現する。 | 6 安全衛生教育の実施により、災害事故の発生を未然に防止する。 |

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、森林を守るためには、フェアウッド※1（合法性・持続可能性木材）の調達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・安全方針」にもとづき、全社員が環境配慮を持って、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/environment/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及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うけ、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。



国産材100%による仕様の試作検証

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※3 CSV委員会」が中心となり、乃村工藝社グループとともに活動を推進しています。釜石地方林業組合様にご協力いただき、国産材利用100%による仕様などの試作検証などを行っています。



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と連携）



FSCプロジェクト認証取得※4による地域産材活用

浜松城、浜松こども館リニューアルプロジェクトにおいて、浜松市、地元製材業者、協力社と連携し、地元産材を活用したFSCプロジェクト認証を取得しました。浜松こども館については、公共の類似児童施設としては全国初の取り組みとなります。



※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の協賛、林野庁のオブザーバー協力を得て実施。
※3 ノムラ協会とは、当社の制作施工工事仕入先を中心に構成され、会員各社の参画によるさまざまな活動を推進し、協力関係を構築しています。
※4 FSC規格は国際的な森林認証制度の中でも世界最高水準の規格。適切に管理されている森の木材を活用していることを保証する認証です。

ノムラの「品質・安全」を支えるプロフェッショナル人財を育成

乃村工藝社グループは、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・共有をすすめています。

協力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」「管理力強化ともの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財”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おこなえます。

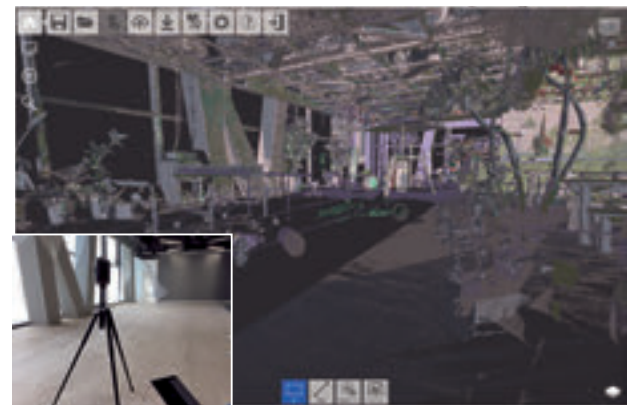
加えて、ノムラ協力が主催しておこなう労働安全衛生法にもとづく法定教育をはじめ、各種教育に対し継続的かつ効果的な教育体系を提供できるよう構築、策定しています。また、当社が実施する事事故例を共有する危険体感教育や、各専門技術をもつ講師による職人の技を体験する研修などもおこなっています。

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 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、施工、管理など全てのプロセスで活用できる。



ノムラトレーニングセンター



3D空間点群スキャナによる計測と計画画面

コンピュータショナルデザイン×国産材による次世代の木質空間を企画・プロデュース

当社は、2020年1月のSCビジネスフェアにて、次世代のサステナブルな木質空間を企画・プロデュースし、発表しました。コンピュータショナルデザインとデジタルファブリケーションの融合により、規格材による水平垂直な空間構成ではなく、曲面などを取り入れたブースデザインを実現し、木質空間の大きな拡張性をご覧いただきました。

設計は、コンピューター上の3Dモデルにより、時間短縮、精度向上が図られ、工程・材料取りを大幅に効率化することができました。また、ドーム部分は、会場のある神奈川県産材を100%使用、多摩産材の未活用部分（辺材、芯材、樹皮等）も使用し、輸送時の二酸化炭素低減、産地への経済還流など、ものづくりの工程におけるサステナビリティにも取り組みました。



企画・プロデュース、施工監理、プロジェクトマネジメント：当社／基本設計、クリエイティブディレクション：当社 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

文化の発展・地域社会への取り組み

乃村工藝社グループは、社会課題の解決を通じ持続可能な社会づくりに貢献することが当社の未来を創るものと考え、伝統技術への貢献、被災地への地域貢献、スポーツへの貢献などの活動を推進しています。

全国の伝統技術に活躍の場を提供

地方創生やクールジャパンなどの国策により、伝統的なものづくりが注目を集めてきている一方で、需要の不足やそれに伴う後継者不足により継続が困難となるケースも少なくありません。JAPAN Value Projectでは、120年以上にわたり、ものづくりに携わってきたマインドとノウハウを活かし、全国の伝統的なものづくりを取り入れた空間づくりをおこなっています。グランドプリンスホテル高輪では、壁面に石川県産の金箔を使用、左官職人による匠の技を組み込んだ伝統的な和を重んじる空間としました。日本全国のお客様のみならず海外戦略も視野に入れ、さらなる高付加価値の空間提案へ向けた好循環をはかってまいります。



グランドプリンスホテル高輪

被災地への地域貢献活動

2011年の東日本大震災以降、地域資源を活かしたワークショップの実施など、私たちだからこそできる「ものづくり」や「場づくり」といった、本業を通じた支援活動を継続しています。造形作家・松村泰三氏考案のキットで、光にかざすとさまざまな模様に変化する「光の箱」は、2013年から開始し、乃村工藝社グループの支援活動「みんなつながろう!プロジェクト」でつながりが深くなった宮城県石巻市のみなさん、石巻を応援する団体、当社グループ従業員に呼びかけ、毎年ワークショップを開催。2020年は新型コロナウイルス感染症拡大により開催できまensendしたが、7年間で延べ3,500名が参加しており、人と人の想いをつなぐ、街を彩るオブジェとして石巻の街を照らします。



「光の箱」

スポーツの魅力と共生社会への理解を発信

当社は、複数の関連スポーツ連盟への協賛をはじめ、日本代表選手をさまざまな形で支援しながら、スポーツの認知向上や振興に取り組んでいます。

当社所属のパラ・パワーリフティング選手の西崎哲男(男子49kg級、リオ2016パラリンピック大会54kg級出場)は、2021年1月の全日本選手権において136kgで8大会連続優勝を達成、同年3月にイギリスで開催されたワールドカップ「Manchester 2021 Para Powerlifting World Cup」では日本記録タイの138Kgを記録し銀メダルを獲得しました。また、公益財団法人 日本財団パラリンピック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ています。



イギリス開催のワールドカップで銀メダルを獲得

社員数(グループ)

決算期(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
乃村工藝社グループ全従業員数(人) ※契約社員数含む	2,359	2,202	2,388	2,558	2,594
プランナー・デザイナー(人)	478	511	562	610	620
プロダクトディレクター(人)	488	489	518	550	570
一級建築士(人)	99	104	103	110	122
1級建築施工管理技士(人)	234	241	258	271	307

雇用関連(連結)

決算期(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
乃村工藝社グループ 正社員数(人)	1,568	1,579	1,745	1,956	2,004
新卒採用数(人)	55	58	58	65	68
中途採用数(人)	48	70	107	129	45
離職率(%)	4.7	3.5	3.5	3.2	3.0
平均年齢(歳)(単体)	43.1	42.7	42.2	41.5	41.6
平均勤続年数(年)(単体)	15.3	14.6	13.3	12.1	12.2

労務関連(単体)

決算期(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
1ヵ月当たり平均時間外労働時間(時間)	36.6	36.3	38.5	35.2	26.7
有給休暇取得率(%)	42.5	47.5	43.4	58.8	53.5

女性活躍(連結)

決算期(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
女性社員数(人)	339	378	449	541	565
女性社員比率(%)	21.6	23.9	25.7	27.7	28.2
女性管理職者数(人)	38	37	36	46	51
女性管理職比率(%)	9.5	9.3	8.7	9.7	10.1
女性の育児休業取得率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

障がい者雇用(単体)

決算期(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
障がい者雇用率(%)	1.97	1.87	2.08	2.69	2.33

品質・安全・環境への取り組み

決算期(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
ノムラトレーニングセンター法定教育・研修開催回数(回)	62	94	114	160	110
ノムラトレーニングセンター法定教育・研修受講者数(延べ人数)	711	1,345	1,008	2,246	1,099

※当社グループ社員と協力社の方が受講。2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により減少。

リスク(グループ)

決算期(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
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)	2011	2012※1	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	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 2008年のリーマン・ショック以降、都市再開発にともなう複合商業施設や、訪日外国人観光客に対応するインフラ整備、働き方改革にともな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年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、売上高、利益とも大幅に減少しました。 受注高 2018年度は、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施設、公共イベントなどの大型案件、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会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、新型コロナウイルス感染症拡大により受注活動が停滞、各市場分野において投資が控えられたことにより減少しました。 総資産 2020年度は売掛金が減少したことなどにより、総資産は減少しました。 設備投資 2014年度、2015年度、2019年度、2020年度の増加は、社内ITインフラ整備への投資によるものです。 売上高総利益率 採算性を重視した受注活動、受注後のプロセス管理の徹底、並びに生産体制の強化などにより、売上高総利益率を改善してきましたが、2020年度は採算性の高い大型案件の減少などにより低下しました。 自己資本比率 自己資本比率は上昇傾向で推移しています。2020年度は、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ヶ年において、売上・利益の拡大にともな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、流動比率が改善しました。2020年度は、支払手形及び買掛金の減少などにより流動負債が減少したことなどにより、上昇しました。
経営成績(百万円)											
売上高	87,464	101,316	98,410	103,129	108,340	115,561	115,841	125,859	143,689	107,736	
売上総利益	11,957	13,733	15,960	17,281	19,760	22,722	23,129	26,062	28,981	21,072	
販売費及び一般管理費	10,741	11,521	11,646	12,069	13,726	15,113	14,957	16,908	17,894	16,190	
営業利益	1,215	2,212	4,313	5,211	6,033	7,608	8,171	9,154	11,086	4,882	
経常利益	1,325	2,383	4,381	5,434	6,200	7,809	8,373	9,341	11,242	5,010	
親会社株主に帰属する当期純利益	604	1,242	1,845	3,193	3,841	5,056	5,638	6,745	7,795	3,071	
受注高※2	87,951	102,061	96,399	102,277	107,997	114,733	113,156	149,361	151,260	85,314	
受注残高※2	26,244	29,448	30,033	31,581	33,584	35,184	35,132	60,855	70,960	49,283	
総資産	54,344	58,340	59,477	62,805	65,256	72,361	76,037	88,846	90,694	82,009	
負債	29,461	32,296	32,017	32,812	33,636	37,093	36,693	45,535	42,902	34,480	
純資産	24,883	26,044	27,459	29,992	31,619	35,268	39,344	43,311	47,792	47,529	
設備投資額	369	324	327	1,264	1,165	239	619	651	2,014	1,348	
減価償却費	797	890	839	802	1,012	995	895	837	878	878	
フリーキャッシュ・フロー	△ 1,451	12,400	△ 1,314	7,389	4,874	10,158	1,106	8,821	4,309	4,140	
財務指標(%)											
売上高総利益率	13.7	13.6	16.2	16.8	18.2	19.7	20.0	20.7	20.2	19.6	
売上高営業利益率	1.4	2.2	4.4	5.1	5.6	6.6	7.1	7.3	7.7	4.5	
売上高経常利益率	1.5	2.4	4.5	5.3	5.7	6.8	7.2	7.4	7.8	4.7	
売上高当期純利益率	0.7	1.2	1.9	3.1	3.5	4.4	4.9	5.4	5.4	2.9	
売上高販売管理費比率	12.3	11.4	11.8	11.7	12.7	13.1	12.9	13.4	12.5	15.1	
ROA(総資産経常利益率)	2.5	4.2	7.4	8.9	9.7	11.4	11.3	11.3	12.5	5.8	
ROE(自己資本当期純利益率)	2.4	4.9	6.9	11.1	12.5	15.1	15.1	16.3	17.1	6.4	
自己資本比率	45.8	44.6	46.2	47.8	48.5	48.7	51.7	48.7	52.7	57.9	
流動比率	133.0	133.1	141.8	171.3	179.2	182.3	190.5	183.1	199.5	227.3	
当座比率	90.1	95.9	96.5	130.7	140.9	150.6	168.4	157.6	162.5	187.3	
固定比率	92.2	88.8	80.1	56.4	49.3	44.2	42.2	35.1	33.5	32.8	
総資産回転率(回)	1.6	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7	1.6	1.5	1.6	1.2	
配当性向	73.9	44.9	48.4	45.3	43.4	44.0	44.4	42.9	45.7	90.6	
1株当たりデータ(円)※3											
EPS(1株当たり当期純利益)	5.41	11.13	16.55	28.71	34.53	45.45	50.68	60.63	70.06	27.61	
BPS(1株当たり純資産)	222.81	233.23	246.80	269.56	284.19	316.98	353.48	389.05	429.31	426.92	
1株当たり年間配当金	4.0	5.0	8.0	13.0	15.0	20.0	22.5	26.0	32.0	25.0	
従業員関連データ※4											
従業員数(人)	1,401	1,385	1,425	1,474	1,485	1,568	1,579	1,745	1,956	2,004	
従業員1人当たり売上高(千円)	62,429	73,152	69,060	69,965	72,956	73,700	73,363	72,125	73,461	53,760	
従業員1人当たり営業利益(千円)	867	1,597	3,027	3,535	4,063	4,852	5,175	5,245	5,667	2,436	
従業員1人当たり当期純利益(千円)	431	897	1,294	2,166	2,586	3,225	3,571	3,865	3,985	1,532	

※1 2012年度は決算期変更にともない12.5ヶ月決算となっています。

※2 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。

※3 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。2011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。

※4 従業員数は乃村工藝社グループ正社員です。

※5 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

[参考] 東証1部平均 2020年3月期(東証統計資料)
売上高営業利益率：5.3%／ROA：3.2%／ROE：6.3%／自己資本比率：29.4%／配当性向：47.7%

専門店市場	百貨店・量販店市場	複合商業施設市場	広報・販売促進市場
			
杭州天目里 葛屋書店	三越銀座店M2F宝飾売場	東京駅八重洲北口コンコース・専門店街「東京ギフトバレット」	中部電力株式会社 でんきの科学館
254億円 (前期比32.5%減)	35億円 (前期比44.4%減)	120億円 (前期比29.5%減)	150億円 (前期比17.7%減)

アパレル、化粧品ブランド店舗などを手掛けたものの、出店・改装需要が減少し、減収となりました。

百貨店の各種催事案件、改装需要が減少したことなどにより、減収となりました。

首都圏における都市開発や駅ビルの環境演出などを手掛けたものの、大型案件が少なく、減収となりました。

自動車メーカーのPR施設などを手掛けたものの、展示会・イベントの中止、規模縮小により、減収となりました。

10ヶ年の市場分野別売上高推移 (単位：百万円)										
決算期 (年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
専門店市場	34,224	43,567	42,017	43,606	45,020	40,729	38,632	42,130	37,779	25,491
百貨店・量販店市場	6,221	7,321	6,265	7,129	7,614	5,160	6,164	5,709	6,330	3,521
複合商業施設市場	8,740	8,054	6,835	7,108	8,851	11,628	13,353	13,381	17,067	12,036
広報・販売促進市場	15,085	15,265	17,820	18,338	19,124	17,527	19,764	18,026	18,280	15,037
博物館・美術館市場	8,981	7,439	6,994	7,389	8,745	8,851	11,070	8,767	9,923	8,284
余暇施設市場	3,459	6,307	7,889	6,920	5,280	10,023	7,866	12,533	14,916	11,662
博覧会・イベント市場	459	846	417	479	1,001	2,032	606	835	2,766	2,455
その他市場	10,291	12,513	10,171	12,156	12,700	19,608	18,383	24,475	36,626	29,247
合 計	87,464	101,316	98,410	103,129	108,340	115,561	115,841	125,859	143,689	107,736

※1 2012年度は決算期変更にともない12.5ヶ月決算となっています。

※2 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ともない除外しています。

※3 2020年度の事業分野別売上高：ディスプレイ事業106,988百万円／飲食・物販事業748百万円

博物館・美術館市場	余暇施設市場	博覧会・イベント市場	その他市場
			
能美ふるさとミュージアム	ザ・ホテル青龍 京都清水	NISSAN PAVILION Yokohama ※開催期間：2020年8月1日～10月23日	LINE株式会社 四谷オフィス
82億円 (前期比16.5%減)	116億円 (前期比21.8%減)	24億円 (前期比11.2%減)	292億円 (前期比20.1%減)

自然、歴史博物館などを手掛けたものの、大型案件が少なく、減収となりました。

ホテルの新装・改装、テーマパークの装飾・環境演出などの大型案件が減少し、減収となりました。

イルミネーション案件などを手掛けたものの、前期は大型イベントの計上があったことなどにより、減収となりました。

オフィス案件などを手掛けたものの、前期は大型案件の計上があったことなどにより、減収となりました。

10ヶ年の市場分野別受注高・受注残高推移											(単位：百万円)
決算期（年度）		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
専門店市場	受注高	37,155	44,165	43,134	44,053	44,911	40,719	34,742	44,240	40,148	22,426
	受注残高	7,678	8,275	9,391	9,839	9,730	9,720	5,830	7,941	10,309	7,245
百貨店・量販店市場	受注高	6,133	7,559	6,787	7,042	7,128	5,168	6,767	5,711	6,339	3,065
	受注残高	739	978	1,500	1,413	926	934	1,536	1,538	1,547	1,091
複合商業施設市場	受注高	6,923	9,013	5,061	8,510	9,329	13,579	10,382	18,613	15,238	8,374
	受注残高	3,436	4,395	2,621	4,023	4,501	6,452	3,481	8,714	6,885	3,223
広報・販売促進市場	受注高	15,289	16,710	17,320	17,128	19,143	17,137	21,594	18,426	23,956	7,149
	受注残高	3,539	4,984	4,484	3,274	3,294	2,904	4,734	5,134	10,810	2,922
博物館・美術館市場	受注高	6,235	6,330	8,773	10,217	7,588	8,595	12,516	8,150	11,425	9,129
	受注残高	3,654	2,546	4,325	7,152	5,984	5,728	7,175	6,558	8,060	8,905
余暇施設市場	受注高	4,410	8,983	6,475	4,846	7,427	9,823	11,556	15,703	15,557	6,611
	受注残高	1,990	4,667	3,253	1,179	3,325	3,125	6,815	9,985	10,626	5,575
博覧会・イベント市場	受注高	686	822	215	1,047	959	1,595	459	2,326	10,324	5,507
	受注残高	374	350	148	717	674	237	89	1,579	9,138	12,190
その他市場	受注高	11,116	8,475	8,631	9,431	11,508	18,114	15,137	36,189	28,270	23,049
	受注残高	4,830	3,250	4,306	3,981	5,147	6,080	5,467	19,402	13,580	8,128
合 計	受注高	87,951	102,061	96,399	102,277	107,997	114,733	113,156	149,361	151,260	85,314
	受注残高	26,244	29,448	30,033	31,581	33,584	35,184	35,132	60,855	70,960	49,283

※1 2012年度は決算期変更にともない12.5ヶ月決算となっています。

※2 不動産事業と飲食・物販事業の受注高・受注残高は、受注概念が異なるため記載していません。

収益および利益の状況

売上高

売上高は、前期比359億52百万円減少（同25.0%減）し、1,077億36百万円となりました。新型コロナウイルス感染症拡大による、受注活動の停滞および工期の変更などにより商業施設や観光関連施設などで大型案件の完工が減少、展示会・イベント案件も減少したことなどによるものです。

売上総利益

売上総利益は、前期比79億8百万円減少（同27.3%減）し、210億72百万円となりました。売上高の減少、並びに、専門店市場、余暇施設市場などにおいて、採算性の高い大型案件が減少し、売上高総利益率が0.6ポイント低下し19.6%となったことにより、売上総利益が減少しました。

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、前期比17億4百万円減少（同9.5%減）し、161億90百万円となりました。在宅勤務の対応にともなう残業費の減少などにより人件費が前期比10億8百万円減少（同9.1%減）、また、営業費、広告宣伝費の減少などにより経費が前期比6億95百万円減少（同10.2%減）したものの、販売管理費比率は、大幅な減収の影響により、2.6ポイント上昇し15.1%となりました。

営業利益・経常利益

営業利益は、販売管理費が減少したものの、売上総利益の減少により、前期比62億4百万円減少（同56.0%減）し、

48億82百万円となりました。経常利益は、前期比62億31百万円減少（同55.4%減）し、50億10百万円となりました。売上高営業利益率は同3.2ポイント悪化し4.5%、売上高経常利益率は同3.1ポイント悪化し4.7%となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比47億23百万円減少（同60.6%減）し、30億71百万円となりました。オフィス移転にともなう固定資産除却損、ならびに新型コロナウイルス感染症拡大の影響にともなう、飲食・物販事業における店舗の臨時休業期間中の固定費を特別損失に計上し、減益となりました。売上高当期純利益率は、同2.5ポイント悪化し2.9%となりました。

事業分野別の状況

ディスプレイ事業

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により新装・改装需要が減少、展示会・イベントが中止・規模縮小となり、すべての市場において売上が減少したことから、ディスプレイ事業の売上高は、前期比341億66百万円減少（同24.2%減）し1,069億88百万円、営業利益は、前期比58億80百万円減少（同53.3%減）し、51億44百万円となりました。

飲食・物販事業

文化施設、商業施設、公共施設などの飲食店・物販店の運営業務等を手掛けましたが、新型コロナウイルス感染症拡

大の影響により、多くの店舗において臨時休業や営業時間短縮の対応をおこなったことから、飲食・物販事業の売上高は、前期比17億86百万円減少（前期比70.5%減）し、7億48百万円、営業損失は1億97百万円（前期は営業利益1億27百万円）となりました。

総資産、負債および純資産の状況

総資産

総資産は、前期末比86億85百万円減少（同9.6%減）し、820億9百万円となりました。

流動資産は、前期末比83億3百万円減少（同11.1%減）し、663億97百万円となりました。主な減少要因は、売掛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3億81百万円減少（同2.4%減）し、156億11百万円となりました。主な減少要因は、システム投資にともなう無形固定資産が増加した一方、繰延税金資産が減少したことなどによるものです。

負債

負債は、前期末比84億22百万円減少（同19.6%減）し、344億80百万円となりました。

流動負債は、前期末比82億45百万円減少（同22.0%減）し、292億7百万円となりました。主な減少要因は、支払手形及び買掛金、未払金、未払法人税等の減少などによるものです。

固定負債は、前期末比1億76百万円減少（同3.2%減）し、52億72百万円となりました。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

純資産は、前期末比2億62百万円減少（同0.5%減）し、475億29百万円となりました。主な減少要因は、配当金の支払い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5億59百万円増加（同1.7%増）し、338億47百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況は次の通りです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前当期純利益の計上、売上債権の回収などにより、56億71百万円の収入となりました。

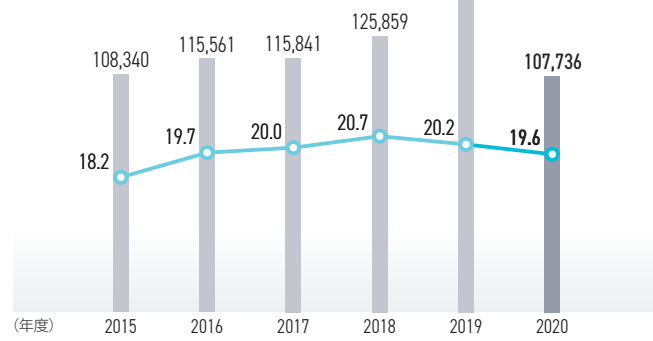
投資活動によるキャッシュ・フロー

システム・IT投資などにより、15億31百万円の支出となりました。

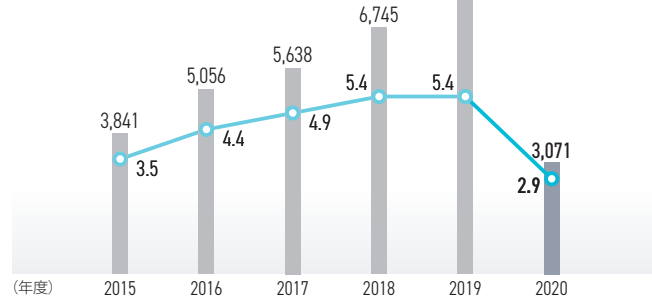
財務活動によるキャッシュ・フロー

配当金の支払いなどにより、36億2百万円の支出となりました。

■売上高／売上高総利益率
(単位：百万円／%)



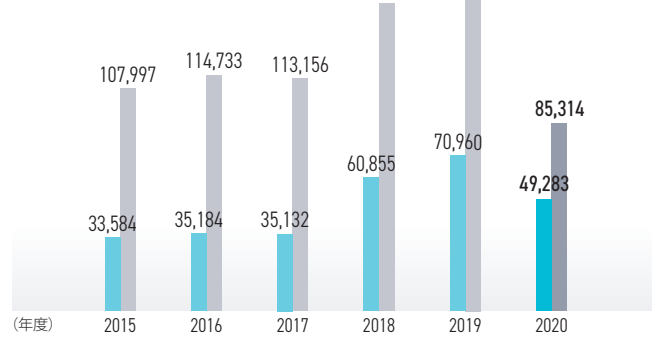
■親会社株主に帰属する当期純利益／売上高当期純利益率
(単位：百万円／%)



■営業利益／売上高営業利益率
(単位：百万円／%)

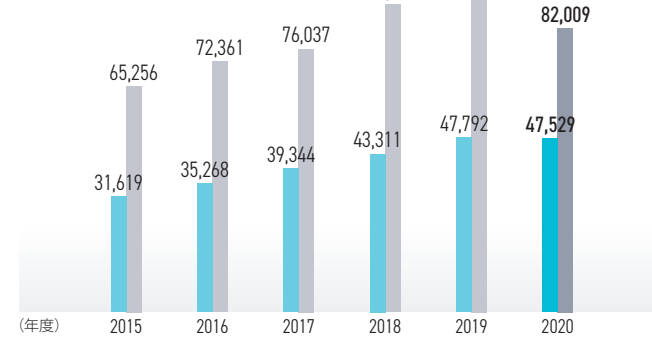


■受注高／受注残高
(単位：百万円)

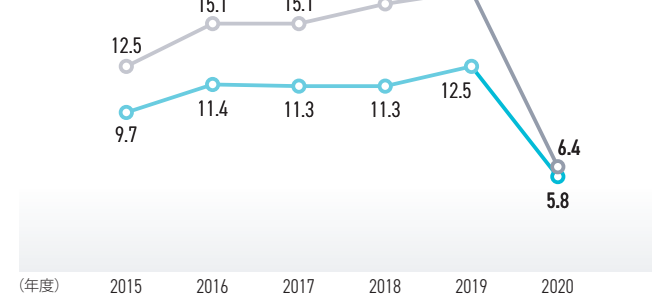


※ 飲食・物販事業の受注高・受注残高は、受注概念が異なるため含んでいません。

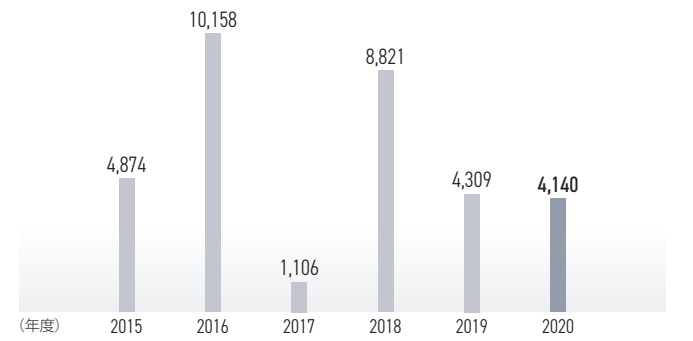
■総資産／純資産
(単位：百万円)



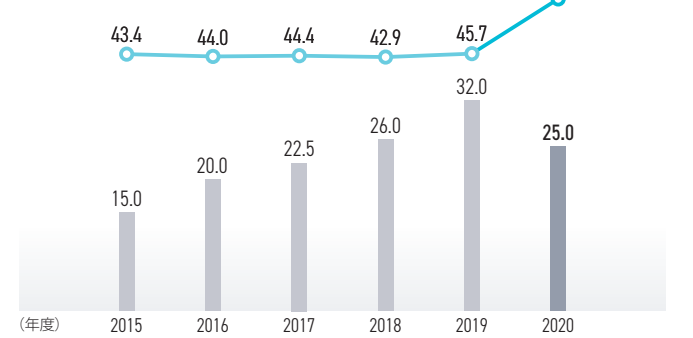
◇ROE（自己資本当期純利益率）／ROA（総資産経常利益率）
(単位：%)



フリーキャッシュ・フロー
(単位：百万円)



■1株当たり年間配当金※／配当性向
(単位：円／%)



※ 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。2015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

6,497,551,290円

本社所在地

〒135－8622
東京都港区台場2丁目3番4号
TEL：03－5962－1171(代表)

大阪事業所

〒556－0011
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
TEL：06－6649－3331(代表)

国内拠点

北海道支店 札幌市 東北支店 仙台市 中部支店 名古屋市

中四国支店 広島市 九州支店 福岡市 京都営業所 京都市

沖縄営業所 那覇市

※ 岡山営業所は、2021年3月1日に閉鎖しました。

海外拠点

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

従業員数

乃村工藝社グループ全従業員数 2,594名 ※ 契約社員数含む
連結：乃村工藝社グループ 2,004名 ※ 正社員
単体：乃村工藝社 1,360名 ※ 正社員

グループ会社

株式会社ノムラプロダクツ

商業施設、公共文化施設およびチェーン展開型店舗などにおける建築、ビル再生、
内装、サインの企画・設計・制作・施工

株式会社ノムラデュオ

集客空間のディスプレイ・プロモーションづくり

株式会社TNP

飲食店、チェーン店舗の総合エンジニアリングサービス
～店舗の建築・内装・設備・厨房の企画設計、施工～

ノムラテクノ株式会社

展示装置・映像・グラフィック・情報システムなどの設計・制作・保守・運営
サポート

株式会社ノムラデベロップメント

飲食・物販業態の開発・運営とオリジナルグッズの企画・制作・販売

株式会社スクエア

飲食・物販チェーン店舗の設計・監理

株式会社シーズ・スリー

総合ビジネスサービス・人材派遣事業・施設運営事業

株式会社六耀社

図書の編集、印刷、出版及び販売

乃村工藝建築装飾(北京)有限公司

展示設計・施工、建築装飾設計・施工、什器の設計、制作、調達、
技術コンサルティングサービス

NOMURA DESIGN AND ENGINEERING SINGAPORE PTE. LTD.

商業施設内装設計・施工、展示施設・展示会設計・施工

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 市場第一部

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

10,767名

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
有限会社乃村	10,468	9.41
有限会社蟻田	10,283	9.24
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,080	6.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,929	3.53
乃村 洋子	3,316	2.98
乃村工藝社共栄会	3,025	2.72
株式会社三井住友銀行	2,753	2.48
乃村工藝社従業員持株会	2,500	2.25
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE UKDU UCITS CLIENTS NON LENDING 10 PCT TREATY ACCOUNT	2,069	1.86
第一生命保険株式会社	1,949	1.75

※1 当社は自己株式8,632千株(7.20%)を保有しています。

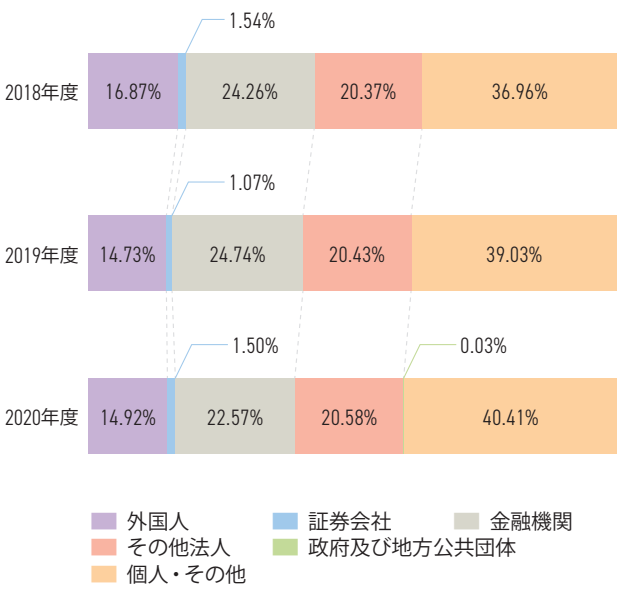
※2 持株比率は自己株式を控除して算出しています。

株式関連データ

決算期(年度)	2018	2019	2020
発行済株式総数(株)	59,948,294	119,896,588	119,896,588
時価総額(億円)	1,924	1,178	975
株主数(名)	5,419	9,288	10,767
配当総額(百万円)	2,892	3,560	2,781
1株当たり配当金(円)※	26.0	32.0	25.0
配当性向(%)	42.9	45.7	90.6
株価収益率(PER)(倍)	26.5	14.0	30.2
株価純資産倍率(PBR)(倍)	4.1	2.3	2.0
配当利回り(%)	1.6	3.3	3.1
株価高値(円)※	1,667.5	1,600.0	1,031.0
株価安値(円)※	1,017.5	961.0	642.0
期末株価(円)※	1,605.0	983.0	814.0

※ 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。2018年度の期首に当該株式分割が行われたと
仮定して1株当たり配当金・株価を算定。

所有者別株式数分布比率



※ 上記の分布状況はいずれも自己株式数を含んでいます。

株主還元の基本方針

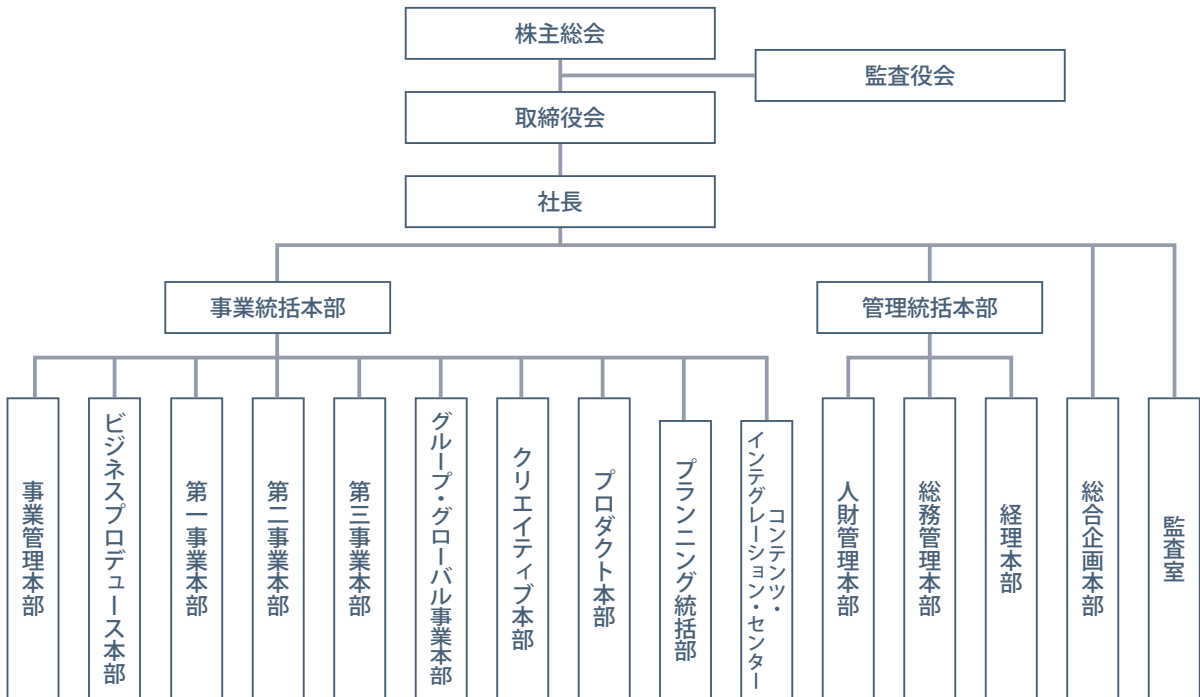
当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要政策のひとつとして位置づけ、事業の成長をはかるとともに、業績に裏付けられた成果の配分を安定的におこなうことを基本方針としています。配当につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益ならびに事業基盤の強化および将来の事業展開等を勘案のうえ実施することとしています。

IRカレンダー

第1四半期	3月
	4月 通期決算発表
	5月 定時株主総会
第2四半期	6月
	7月 第1四半期決算発表
	8月 (中間配当金基準日)
第3四半期	9月
	10月 第2四半期決算発表
	11月
第4四半期	12月
	1月 第3四半期決算発表
	2月 期末配当基準日

※ 予定は変更される可能性があります。

組織図



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。

