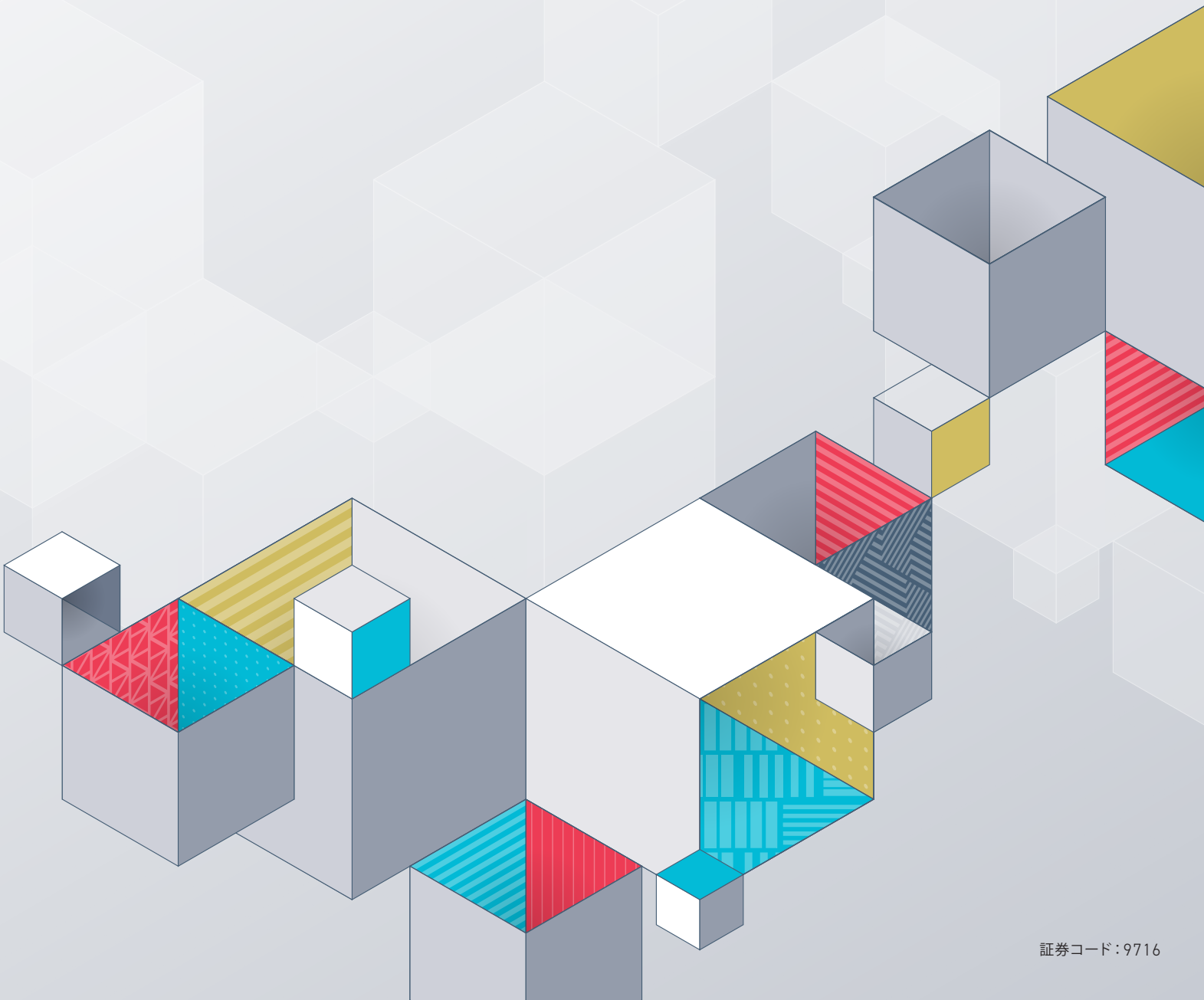
NOMURA GROUP

アニュアルレポート 2020

（2020年2月期）



証券コード：9716

アニュアルレポート 2020｜目次

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
16　コーポレート・ガバナンス
24　人財育成と働きやすさへの取り組み
26　品質・環境・安全への取り組み
28　文化の発展・地域社会への取り組み
29　非財務データ

財務セクション
30　10ヶ年の連結財務データ
32　市場分野別レビュー
34　連結経営成績および財務分析

会社情報
36　会社概要
37　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 2020」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 2020」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、人ともの、
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
お客様に歓びと感動を 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、
お客様に歓びと感動を提供する。

ノムラが目指す姿
全てのお客様の オンリーワン・パートナーになる

乃村工藝社グループで連携することにより、
お客様の空間関連業務をより包括的に請け負い、
代行していく。お客様の事業活動、
価値創造の流れに組み込まれることで、
他に代替のきかない存在を目指す。

企業価値創造の歴史

128年つづくノムラチャレンジスピリット

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掛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、当時の人びとに歓びと感動を与えた大胆な発想と挑戦力は、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。

1892年

乃村泰資（たいすけ）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

髙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

©TOKYO-SKYTREETOWN

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

資生堂パーラー銀座8丁目ショップ
1997年

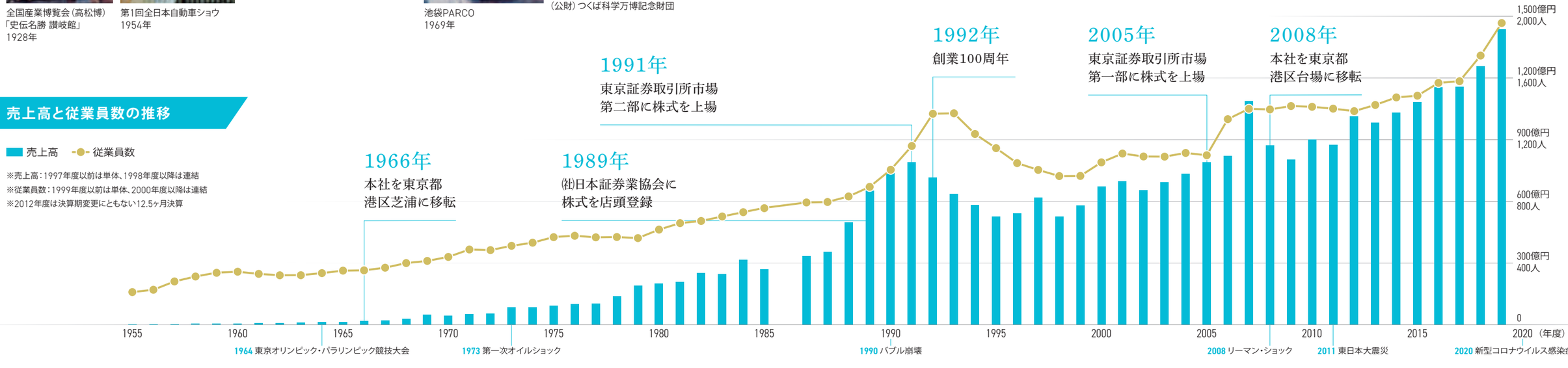
エビスビール記念館
2010年

山梨県立富士山世界遺産センター
2016年

撮影：ナカサ＆パートナーズ

パナソニックミュージアム
松下幸之助歴史館
2018年

売上高と従業員数の推移



価値創造モデル

「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 P16-23　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

人財基盤 P24-25

プランナー・デザイナー …… 610名
一級建築士 …… 110名
プロダクトディレクター …… 550名
一級建築施工管理技士 …… 271名

財務基盤 P30-35

2019年度連結業績
純資産 …… 477億円
自己資本比率 …… 52.7%

顧客基盤 P11

2019年度
顧客数 …… 2,791社
継続顧客率 …… 79.5%
年間受託プロジェクト数 …… 14,303件

ビジネス　モデル

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 P32-33

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、保育園等

創出する価値 P30-37

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

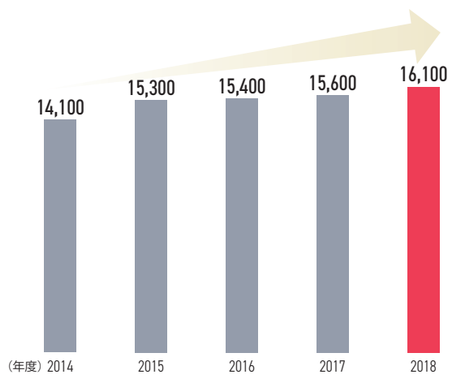
2019年度連結業績
売上高 …… 1,436億円
親会社株主に帰属する当期純利益 …… 77億円
配当総額 …… 35億円

ディスプレイ市場と当社グループの展開

ディスプレイ業界を取り巻く市場環境

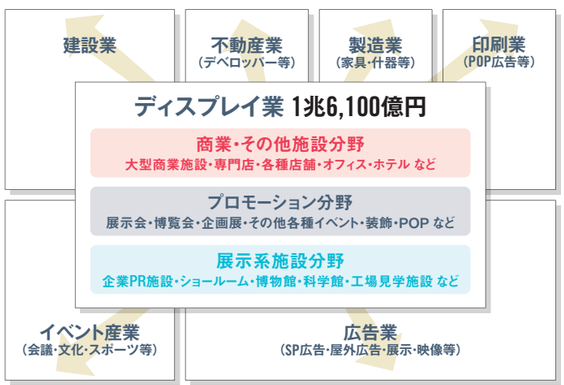
ディスプレイ業界の市場規模は緩やかに拡大し、2018年度で約1兆6,100億円となっています。同業界を取り巻く市場領域は、建設業、不動産業や広告業、イベント産業などの業界と密接に関係しています。東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会、訪日外国人観光客に対応するインフラ整備、観光産業、地域創生への需要が拡大、大型案件が増加するなか、当社グループは空間づくりにおける総合的な価値提供に磨きをかけています。また、外部企業との提携や協業を通じ、先端技術、デジタルテクノロジーを活用した空間演出の強化にも積極的に取り組んでいます。

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

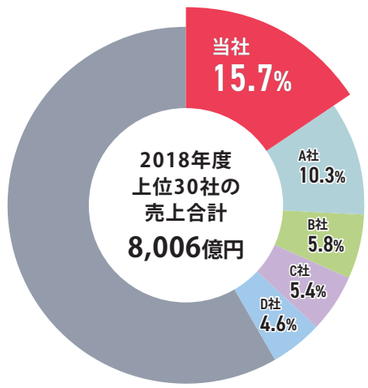
ディスプレイ業界の市場領域とそれを取り巻く業界



ディスプレイ業界のリーディング・カンパニーとして

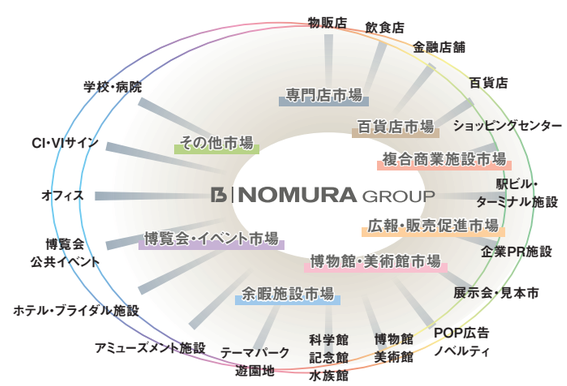
ディスプレイ業界の上位30社における当社グループの市場シェアは、2018年度で15.7%と業界NO.1のポジションを確保しています。当社グループは、商業施設から、ホテルやオフィスなどの各種施設に加え、博物館・美術館、ショールームなどの展示、博覧会・イベントといったプロモーション分野まで幅広く展開しており、時代の変遷とともに変化する多種多様なニーズにお応えし、また、増加する大型案件を獲得することにより、市場シェアをさらに伸ばしていく余地があります。今後もディスプレイ業界のリーディング・カンパニーとして、日本社会の発展に貢献していきます。

ディスプレイ業界の上位30社における市場シェア



※ 上記は当社集計による数値です。

多彩な進化を遂げるディスプレイの世界



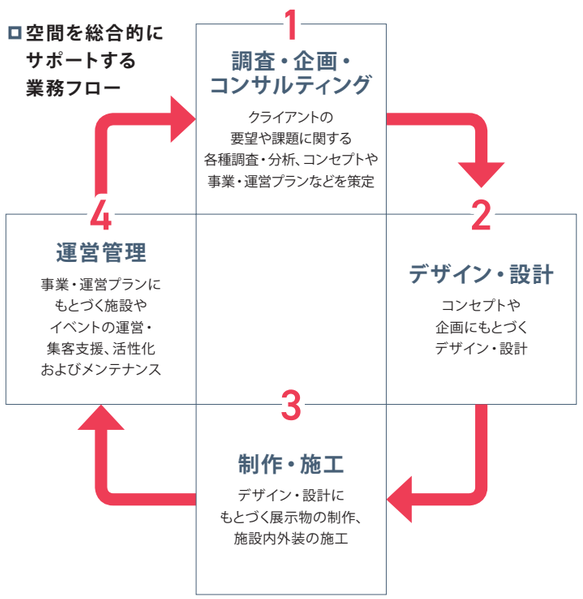
人びとに歓びと感動を提供する「空間」をつくり、そして活かす

浜松科学館「みらいーら」

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。

空間を総合的にサポートする業務フロー



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”

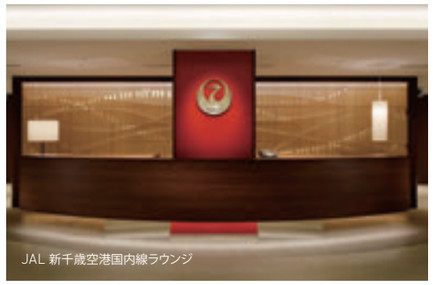
クライアントの事業繁栄につながる集客空間づくり
- 専門店から大型商業施設まであらゆるプロジェクトに対応
- 空間の高いクオリティを維持し「活性化」にも取り組む

narafamily

東京ミッドタウン日比谷

“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


JAL 新千歳空港国内線ラウンジ

3×3 Lab Future

“文化・学術系施設の価値を高めたい”

文化・学術プロジェクトで施設の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

ウェザーニューズ 企業内保育園『WNI RAIN KIDS HOUSE』

シチズンミュージアム

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歓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。

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2,791社、手掛けるプロジェクトは14,303件。また毎年ご用命をいただく売上比率は79.5%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	継続顧客の売上比率	年間受託プロジェクト数
2,791社	79.5%	14,303件

※上記はいずれも乃村工藝社グループ全体の値（2019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 10
東京（本社）／札幌／仙台／名古屋／大阪／京都／岡山／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

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
チェーンストア系建設総合サービス〜店舗の建築、内装、および厨房の企画設計、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
美術・デザイン図書出版

海外グループ会社

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とサービスの提供

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

クリエイティブ力

プロダクト力

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。

神田明神文化交流館EDOCCO
第38回ディスプレイ産業賞 大賞を受賞

NSK MUSEUM
「日本空間デザイン賞2019」ショップ空間 金賞を受賞

プランナー・デザイナー
610名

一級建築士
110名

デザインアワード受賞数
49
※2019年度実績（入選含む）

※人数は契約社員を含む乃村工藝社グループ全体（2020年2月29日現在）

デジタル領域を開発する専門組織

NOMLAB
Nomura Open Innovation LAB

「デジタルイノベーション×場づくり」で空間体験の拡張を目指すイノベーション・ラボラトリー「NOMLAB（ノムラボ）」。デジタル技術と空間の融合により自主開発型のプロトタイプやクライアントワークを手がけ、当社グループのデジタルコミュニケーション領域を開発する専門組織です。

株式会社ＮＴＴドコモとの協業第一弾
《HUMANIC DOME》

NOTORA

当社とライゾマティクス・アーキテクチャーは、2018年に開催された森美術館「建築の日本展」において、お互いの強みである表現・コンテクストメイキング・施工・空間デザインでコラボレーションし、体験型インスタレーションを創り上げました。この特設チームを「ノトラ」とし、さまざまなクリエーションをおこなっています。

体験型インスタレーション
「Power of Scale」

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1万4千件におよぶプロジェクト、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
550名

一級建築施工管理技士
271名

※人数は契約社員を含む乃村工藝社グループ全体（2020年2月29日現在）

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。

実物大ガンダム立像のプロジェクトでは、約10年にわたり高さ20mにおよぶ実物大ガンダムの設計施工および演出を担当。当社グループが120年以上の歴史で培ってきた「からくり」などの仕組み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。

実物大ユニコーンガンダム立像
（江東区青海「ダイバーシティ東京」フェスティバル広場）

明るい未来づくりに貢献し、「社会から　選ばれるノムラ」へ

代表取締役社長
榎本 修次

大きな成果を獲得した前中期経営計画
事業環境が大きく変化した2020年

2017年度～2019年度中期経営計画は、“競争の次元を変える”をテーマに、2017年度に大規模な組織改編を断行し、「優良顧客の獲得・進行による事業領域の拡大」「利益率向上」「市場・商品・技術の拡大」に取り組んでまいりました。その結果、2019年度の連結業績は、売上高1,436億円、営業利益110億円、親会社株主に帰属する当期純利益77億円となり、当初の計画を大きく上回ることとなりました。

今年度をスタートとする2020年度～2022年度中期経営計画は、「社会から選ばれるノムラへ」をテーマに、次のステップに向けた取り組みを策定しておりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、社会情勢、経済環境が大きく変化したことから修正をおこなっております。

新型コロナウイルス感染症への
対応と見通し

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、人々の行動、企業活動には多くの制約が生じ、経済は減速し多くの企業の業績が悪化しております。当社グループにおきましては、新型コロナウイル感染症対策本部を1月に立ち上げ、新型コロナウイルス感染症拡大防止に係る政府見解を踏まえ、お客さま、協力会社および当社グループ従業員など、関係者の身体・生命の安全を最優先とすることとし、原則として施工中の作業所における工事の停止、また、2019年に整備が完了したモバイル環境のもと、勤務形態を原則在宅勤務としてテレワークを大きく活用、そして、執務室・会議室に飛沫防止パネルを設置、体温測定用のAI温度検知システムを設置するなどの対応をおこなってまいりました。

事業活動におきましては、お客さま企業の先行き不透明感、経済環境の悪化懸念から、出店計画の見直し、プロジェクトの延期・中止が発生しております。厳しい事業環境がつづく見通しのなか、当社グループは、コスト管理、固定費の抑制を徹底するとともに、関連業界の動向、お客さまの状況、各プロジェクトの情報を収集・精査し、6月に立ち上げた緊急開発対策本部のもと、注力するテーマを策定いたしました。当社グループ一丸となり、的確な提案活動・対応を進めてまいります。

ウィズコロナ・アフターコロナに向けて

新型コロナウイルス感染症の拡大により、生活や働き方は大きく変化し、社会基準や人々の価値観に大転換が起こりました。ウィズコロナ・アフターコロナのニューノーマル（新常態）における空間は、感染拡大防止や感染予防のため、高い衛生管理、ソーシャルディスタンス、非接触（タッチレス）、集客マネジメント、リアル空間とデジタルの融合といった観点が重視されるようになります。このように空間のあり方や運用の見直しが必要となるなか、当社グループは新たな空間づくりへの提案を推進してまいります。その一つとして、企業、大学、専門機関などと連携し、空間における適切な人数や密度、流動性など空間データの取得・解析・運用を通じ、最適な空間状態を管理する取り組みをおこなってまいります。

空間づくりにおける要件は、今後、ますます高度化・多様化してまいります。当社グループは、長年にわたり多種多様な空間を具現化し培ってきた総合力、クリエイティブ力、プロダクト力を基盤として、コンピュテーショナルデザインなどの活用も推進し、空間づくりにおける提供価値を高めてまいります。

当社グループは、創業以来128年にわたり、空間づくりを通じて「歓びと感動」を提供してまいりました。新型コロナウイルス感染症により、時代、環境がどのように変化しても、この使命が変わることはありません。「ノムラにしかできない」新たな提供価値を創出し、「社会から選ばれるノムラ」となることを目指してまいります。

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。

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

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。

当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を尊重しており、各原則に関する当社の取組みをまとめたものを「コーポレートガバナンス・ガイドライン」等として当社ホームページにて開示しています。
https://www.nomurakougei.co.jp/ir/governance/

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（2020年5月27日現在）

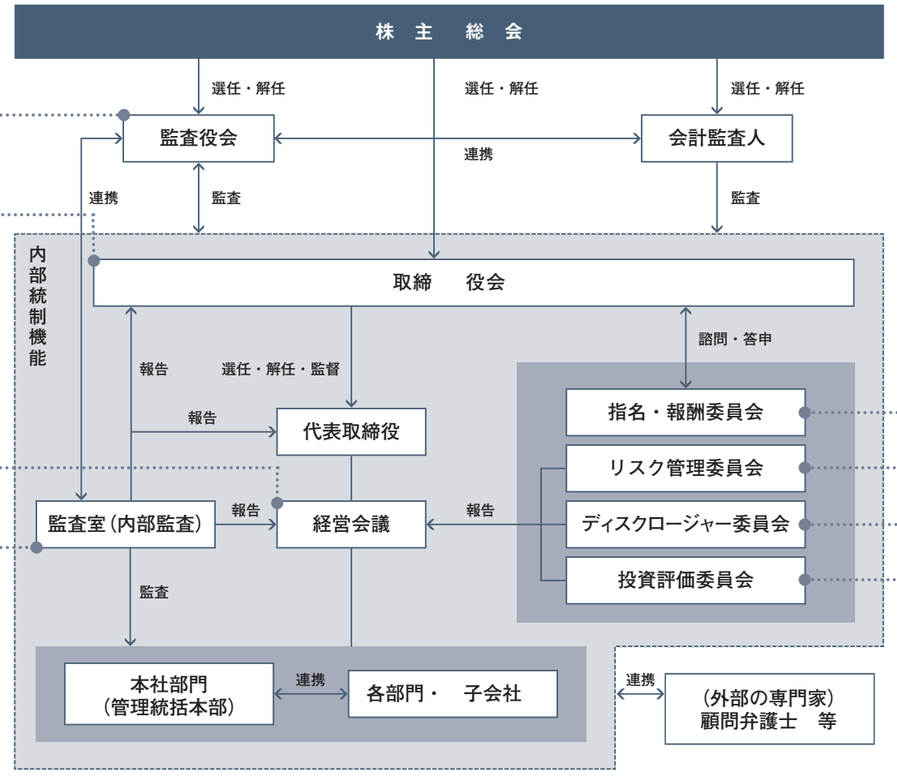
当社は監査役会設置会社であり、取締役10名（内、社外取締役2名）、監査役3名（内、社外監査役2名）を選任しており、各取締役の取締役会への出席や監査役会の定期的な開催を通して、取締役の職務執行に関する監督をおこなっています。さらに、内部監査を担当する監査室は4名で構成されており、内部監査計画にもとづき、事業部門に対する監査をおこない、監査役会と連携をはかることにより、監査機能を充実させています。

取締役会
取締役会は、当社の経営に関わる重要事項の審議ならびに意思決定、会社の事業、経営全般に対する監督をおこなっています。取締役会には監査役も出席しており、必要に応じて意見を述べています。

監査役会
監査役会は、年間の監査計画にもとづき、当社および子会社の業務や財産の状況の調査などを実施するとともに、会計監査人や監査室から適宜報告を受け、各監査役間で意見交換をおこなっています。常勤監査役は経営会議やリスク管理委員会などに出席し、監査に必要な情報収集をおこなうとともに、必要に応じて意見を述べています。

経営会議
取締役会から権限委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います。

監査室（内部監査）
監査室では、内部監査に関する国際的な団体である内部監査人協会（IIA）の基準に則った監査手法を導入し、リスクベースの監査をおこなっています。また、内部監査に関する公認内部監査人（CIA）、公認情報システム監査人（CISA）、公認不正検査士（CFE）など国際的資格の取得推進など、内部監査要員の専門性向上に努めています。



指名・報酬委員会
取締役および監査役の選任・昇降格および解任に関する事項ならびに報酬に関する事項について検討し、取締役会に答申する機関として「指名・報酬委員会」を設置しています。

リスク管理委員会
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、リスク管理担当役員を定め、リスク管理委員会の開催を通じてリスクの識別およびその評価をおこなうなど、グループ全体のリスクを総括的かつ一元的に管理しています。

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などにもとづき、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」を設置しています。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「投資評価委員会」を設置しています。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おこなっています。

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 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 本部長5名	代表取締役社長 榎本 修次
指名・報酬委員会	年1回以上	代表取締役社長　榎本 修次 常務取締役　中川 雅寛 常勤監査役　佐藤 正純	社外取締役 坂場 三男
リスク管理委員会	四半期に1回	常務取締役　中川 雅寛 取締役　牧野 秀一 本部長1名、リスク管理担当者等	常務執行役員 総務管理本部長 土井 勇樹
ディスクロージャー委員会	四半期に1回以上	常務取締役　中川 雅寛 取締役　牧野 秀一 本部長1名、経営企画部長等	執行役員 経営管理本部長 安宅 騎一郎
投資評価委員会	適時	専務取締役　奥本 清孝 取締役　牧野 秀一 本部長2名	常務取締役 管理統括本部長 中川 雅寛

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。2019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、13名中12名から記名式で回答を得ました。

2019年度の評価概要

項目	評価
取締役の員数・構成	満足、概ね満足との意見が多数を占めました。
配布資料、付議事項	満足、概ね満足との意見が多数を占め、取締役会や経営会議における付議事項の整理ができているとの評価がありました。
開催時期、開催頻度	満足、概ね満足との意見が多数を占めましたが、議題が集中する年度末には審議時間を十分に確保して欲しいなどの意見がありました。
取締役会の雰囲気	活発な議論を重視する雰囲気が形成されているとの評価が多く寄せられる一方、社内外の役員のコミュニケーションを深めることで議論が一層活発化できるのではないか等の意見もありました。
中長期的な検討事項	中長期経営計画、次期後継者育成、人事戦略 等

役員報酬

〈方針〉

取締役および監査役の報酬額は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、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および会社の業績等を考慮したうえで算定することとしております。また、取締役および監査役の報酬額の決定にあたっては、「指名・報酬委員会」の検討を経て、取締役については取締役会にて、監査役については監査役の協議により決定することとしています。

〈取締役の報酬〉

定額報酬である「固定報酬」と「業績連動報酬」によって構成されています。「固定報酬」は、上記のとおり、役位、常勤・非常勤等をもとに算出しております。また、「業績連動報酬」は、常勤の取締役を対象に支給し、業績の状況や各取締役が期初に設定した重点施策に対し、その達成状況を総合的に評価して支給しております。なお、社外取締役については、独立した客観的な立場から監督する役割を担うことから、当社の業務に関与する時間と職責が反映されたものとし、株式関連報酬その他の業績連動型の要素を含めないものとしております。

〈監査役の報酬〉

常勤監査役と非常勤監査役の別、社会的水準等を勘案して算出しています。なお、監査役については、独立性の観点から固定報酬のみとしています。

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）	404	305	—	99	—	8名
社外取締役	18	18	—	—	—	2名
監査役（社外監査役を除く）	24	24	—	—	—	2名
社外監査役	19	19	—	—	—	3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 2019年度末（第83期末）現在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〉

▪取締役候補者：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。
▪監査役候補者：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	2019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。	（2020年5月就任）

社外監査役

氏名	選任理由・当社との関係	2019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8回中8回（100%） 監査役会8回中8回（100%） ※ 2019年5月就任

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。こうした政策保有に関して、当社は毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、次の事項を確認しております。

1. 株価下落リスクをはじめとする当該上場株式を保有することに伴うリスク
2. 事業上の関係の維持・強化をはじめとする当該上場株式を保有することにより見込まれるリターン

当該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を検討しています。

銘柄数および貸借対照表計上額	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	16	217
非上場株式以外の株式	36	2,552

	2019年度において株式数が増加した銘柄		2019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	1（※1）	10	—	—
非上場株式以外の株式	6（※2）	19	2	99

〈株式数の増加理由〉

※1：当社が事業運営に対して責任を担い、設立主体との取引関係の維持・強化をはかることを目的とした取得。当該出資を通じて、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おります。

※2：取引先持株会を通じた継続的な株式の取得。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。

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、その内容を社長に報告する。
・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、社長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社内外に設置する。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。

役員紹介（2020年5月27日現在）

取締役

代表取締役会長
渡辺 勝

1970年 3月 当社入社
1993年 5月 取締役
1994年 2月 商環境事業部長
1997年 5月 常務取締役
1999年 2月 商環境事業本部長
2001年 2月 新規事業推進室長
2003年 5月 専務取締役
2007年 5月 代表取締役社長
2015年 5月 代表取締役会長（現任）

代表取締役社長
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（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㈱ 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（現任）

社外取締役
君島 達己

1973年 4月 ㈱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㈱ 取締役
2006年 5月 Nintendo of America Inc. 取締役会長（CEO）
2013年 6月 任天堂㈱ 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）

専務取締役　事業統括本部長
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
クリエイティブ本部担当
乃村工藝建築装飾（北京）有限公司 董事長
NOMURA DESIGN & ENGINEERING SINGAPORE PTE.LTD.取締役
2018年 5月 当社 常務取締役
2018年 6月 東京2020オリンピック・パラリンピック推進室担当
2019年 3月 事業統括本部長（現任）
2020年 5月 当社専務取締役（現任）

常務取締役　管理統括本部長
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 乃村工藝建築装飾（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
㈱シーズ・スリー 取締役（現任）
2018年 1月 ㈱六耀社 代表取締役
2018年 5月 当社 常務取締役（現任）
2019年 3月 管理統括本部長（現任）
㈱六耀社 取締役

取締役　事業統括本部 第二事業本部長
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
スポーツぶんか事業開発担当
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
スポーツぶんか事業開発室担当
2019年 3月 事業統括本部 第二事業本部長（現任）

取締役　管理統括本部副統括本部長 兼 人財管理本部長
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
2009年 2月 ㈱ノムラデュオ 専務取締役
2011年 2月 同社 代表取締役社長
2015年 3月 当社 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（現任）
2020年 4月 管理統括本部副統括本部長（現任）

取締役　事業統括本部 クリエイティブ本部長
奥野 福三

1982年 3月 当社入社
2008年 2月 CC事業本部長
2008年 5月 執行役員
2011年 5月 取締役
2012年 4月 ㈱ノムラプロダクツ 代表取締役社長
2017年 3月 当社 常務執行役員 第四事業本部長
2018年 3月 グループ事業本部長
2018年 4月 ㈱TNP 取締役（現任）
2019年 3月 当社 事業統括本部
クリエイティブ本部長（現任）
2019年 5月 取締役（現任）

取締役　事業統括本部 第一事業本部長
酒井 信二

1987年 9月 当社入社
2003年 2月 MCカンパニー営業4部長
2008年 2月 CC事業本部営業第2統括部長
2010年 2月 ㈱ノムラコムス 取締役
2011年 2月 当社 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（現任）
2019年 5月 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 ㈱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㈱ 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㈱
社外監査役
2007年 1月 ツネイシホールディングス㈱
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）

社外監査役
山田 辰己

1976年 4月 住友商事㈱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（現任）
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）

執行役員

常務執行役員	吉田 勝彦	土井 勇樹	吉田 隆之
執行役員	武田 博宣	松尾 浩一	栗原 誠
	安宅 騎一郎	山口 吉章	河西 裕二郎
	向 隆宏	須藤 竜哉	原山 麻子

役員待遇※

鈴木 恵千代　小坂 竜
富林 健二　平田 裕二

※ 乃村工藝社では知識・技術志向の風土を醸成するために、会社の財産である知識・技術専門職の最高位として「役員待遇」を設けています。

人財育成と働きやすさへの取り組み

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ってこそ、強みであるクリエイティブ力、高品質なサービスが生まれ、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、人財育成に注力するとともに、健康に働ける環境づくりを進めています。さらに「ダイバーシティ（共生）」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。

人財育成

将来にわたって安定的・持続的な成長を実現する人財基盤を構築するため、乃村工藝社グループの経営理念にふさわしい人財の育成や、求められる能力の指導・教育を推進し、長期的・体系的な採用・能力開発・育成活動を推進しています。

ノムラトレーニングセンターでの講習

ロ人財育成プログラム

当社グループの研修プログラムは、階層別・職種別・ノムラジェネラルの3つの要素から構成されます。

管理職

マネジメントスキル強化

階層別研修　入社時、役職への任命時や昇格時などのタイミングに実施。職位・等級の期待役割に応じた積み上げ式のプログラムを実施し、人財育成マインドを兼ね備えたマネージャー・リーダーを育成します。

研修例
- 新任管理職研修
- プロジェクトマネジメント研修
- コーチング研修
- 社内講師養成研修
- OJTリーダー研修
- コンプライアンス研修

一般職

業務への取り組み姿勢の確立

ノムラジェネラル研修　当社グループの社員に求められる業務姿勢の確立を目指すために、経営理念やノムラマインドを理解し、顧客への提供価値を高めることができる人財を育成します。

研修例
- 乃村工藝社グループの理念と行動規範研修
- NOMURA WAY（行動指針）研修

専門性強化

職種別研修　営業、プランニング、デザイン、制作管理の４職種において、人財育成協議会を開催し、それぞれの業務姿勢、専門知識、スキルを体系的に習得。経験の浅い社員について、早期の戦力化をはかります。

各職種別研修プログラムの代表例

［営業職］
- 主に新入社員・中途入社社員の基礎力養成研修、提案型営業力の強化研修

［デザイン職］
- 育成体系に基づいて社内講師を養成し、組織内のOJTを強化

［プランニング職］
- 若年層や必要人財養成の育成強化研修

［制作管理職］
- 社内講師による1～3年目社員を対象とした研修プログラム

ロキャリア形成支援

当社グループは、社員個人のキャリア形成を支援するため、社内の研修プログラム以外に、視察研修や、専門性を磨くための自己啓発支援、各職種に応じた資格取得支援などを充実させています。

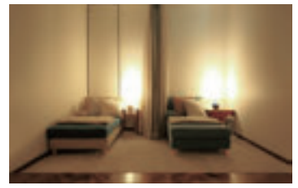
例
- 先進事例視察研修（国内外における先進事例の視察・研修を実施）
- 資格取得支援（一級建築士、一級建築施工管理技士などの国家資格取得の通学費用などを全額支援）
- 自己啓発支援（各種通信教育、講習の費用補助）
- 社外セミナー受講支援（業務上必要不可欠な社外セミナーへの参加費の補助）

働き方改革と健康に働き続けられる環境づくり

柔軟な働き方がしやすい環境整備を進めるとともに、出産・育児や介護、多様性の尊重や心身の健康など、社員一人ひとりにとって最適なワーク・ライフ・バランスを実現するため、さまざまな施策に取り組んでいます。

働き方の選択肢を広げる取り組み	**ワーク・ライフ・バランスの実現、生産性の向上** ・「フレックスタイム勤務」「在宅勤務」「サテライトオフィスの利用」などを促進
オフィス環境の整備	**働きやすい環境の整備** ・コミュニティ空間「RE/SP（リセットスペース）」の運用 ・女性専用休憩室「NEST ROOM」の開設
健康の維持・促進支援	**社員の健康の維持・促進** ・「健康セミナー」の実施や「健康アプリ」の導入 ・2020年から産業保健師を2名採用、産業医との連携、産業保健機能を強化
出産・育児・介護支援	**産休・育休からの復帰支援、介護との両立支援** ・「育休復帰者セミナー」を毎年春に実施。過去５年間（2015年度～2019年度）における産休・育休からの職場復帰率は100% ・「仕事×介護 両立支援ハンドブック」の配布、セミナーの実施

コミュニティ空間「RE/SP（リセットスペース）」


女性専用休憩室「NEST ROOM」

育休復帰予定者支援プログラム
（2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響によりオンライン開催）

ダイバーシティの推進

当社グループは、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。2014年に、女性の活躍や障がい者雇用、新たな働き方など、多様性が活きる幅広い活動を推進する拠点として「ダイバーシティ推進室」を設置しました。現在は「ダイバーシティ課」として、さらなる活動推進を図っています。

ロ女性活躍推進

当社は、女性が働きやすく、活躍しやすい環境づくりに取り組んでおり、2020年7月、「女性活躍推進法」に基づく優良企業として、厚生労働省より「えるぼし認定（二つ星）」の認定を受けました。「えるぼし」認定には3段階あり、当社は、「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の3項目の基準を満たし、「えるぼし」認定2段階目である「二つ星」を取得しました。

ロ共生社会への理解を深めて事業活動に活かす取り組み

2019年2月、乃村工藝社グループ社員を対象に「ユニバーサルマナー検定」と「LGBT対応マナー研修」を実施しました。一般社団法人日本ユニバーサルマナー協会より、障がいのある当事者講師を迎え、高齢者や障がい者の方への適切な向き合い方などのユニバーサルマナー（=行動様式の礼儀）を学びました。

ユニバーサルマナー検定＆LGBT対応マナー研修

品質・安全・環境への取り組み

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。

ロ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）

乃村工藝社グループは、事業活動を通して、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）の調達は当社グループの環境に対する社会的責任であると考えています。「CSV協議会※2」では「乃村工藝社グループ品質・環境・安全方針」にもとづき、日々の業務活動において、全社員が環境配慮を持って、お客様にサスティナブルな価値を提供でき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」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。

フェアウッド応援宣言
ノムラ木材調達ガイドライン

このような木材を積極的に使っていきます
❶ 国産材や地域産材（消費地との距離が近い地域の木材）
❷ 信頼のある森林認証（FSC・PEFC・SGECなど）を受けた木材
❸ 木廃材を原料とした木質建材（リサイクル材・リユース材）

このような木材を確認していきます
❶ 絶滅が危惧されている樹種の木材
❷ 合法的に伐採・生産・取引されたかどうかが不明な木材
❸ 原産地や樹種の不明な木材

（詳細　https://www.nomurakougei.co.jp/corporate/environment/fairwood/）

※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 CSV協議会：CSVはCreating Shared Valueの略で、普段の事業活動を通して社会貢献を実現していく取り組みを推進する全社横断的な組織のこと。

「森とつながる」産地見学会 東京の森 多摩産材FSC®認証林ツアー

木材産地との相互理解を育むスタディツアーを継続的に実施

クリエイターや施主/事業主体、協力会社の方々を対象に、木材産地見学会を開催。ウッドバリューチェーンを体感し、森・木材のプロフェッショナルと出会う機会を提供し、国産材利活用、木質空間づくりの活性化に取り組んでいます。

「ノムラ協力会※ CSV委員会」

ディスプレイ業界での活用機会を推進

ディスプレイ業界におけるフェアウッドの活用機会拡大に向けて、釜石地方林業組合様のご協力を頂き、国産材利用100%のベニヤの作成など、当委員会が中心となり、当社CSV協議会とともに活動を推進しています。

神田明神文化交流館「EDOCCO」（2018年）

神社と縁の深い地域材を施設の象徴的な櫓や什器に使用

創建1300年の記念事業として神社界に一石を投じた神田明神文化交流館「EDOCCO」の新設。「伝統×革新」のコンセプトのもと、御祭神である将門様ゆかりの地にちなんで多摩産材を多用し、ストーリーのある空間を実現しています。

※ノムラ協力会とは、当社の制作施工系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。

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

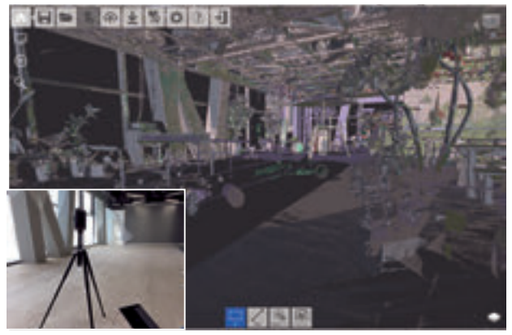
乃村工藝社グループは、品質と安全にかかわる全ての知識と技術、そしてノウハウの集積・共有をすすめています。

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、ノムラ協力会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、当社が実施する事故事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。2019年度は、これらの法定教育・研修を合計160回実施し、延べ2,246名にのぼる当社グループ社員と協力社の方が受講しました。

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。

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測画面

※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。

コンピュテーショナルデザイン×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。コンピュテー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、本業を通し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が変化する「光の箱」は、2013年から開始し、2019年も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、ワークショップを開催。石巻市と当社本社で展示しました。参加者一人ひとりが主役となり一つの大きな作品をつくりあげるこの「光の箱」は、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ぎ、街を彩るオブジェとして石巻の街を照らしています。

「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、2020年2月の「第20回全日本パラ・パワーリフティング国際招待選手権大会」男子49kg級に出場、130キロを上げて優勝。新記録を狙う目的の特別試技では135.5キロに挑み、日本記録を樹立しました。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「パラスポーツメッセンジャー」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。

当社所属のパラ・パワーリフティング選手 西崎哲男
全日本選手権で優勝、7連覇を達成

社員数(グループ)

決算期(年度)	2015	2016	2017	2018	2019
乃村工藝社グループ全従業員数(人) ※契約社員数含む	2,278	2,359	2,202	2,388	2,558
プランナー・デザイナー(人)	453	478	511	562	610
プロダクトディレクター(人)	461	488	489	518	550
1級建築士(人)	94	99	104	103	110
1級建築施工管理技士(人)	222	234	241	258	271

雇用関連(連結)

決算期(年度)	2015	2016	2017	2018	2019
乃村工藝社グループ 正社員数(人)	1,485	1,568	1,579	1,745	1,956
新卒採用数(人)	31	55	58	58	65
中途採用数(人)	47	48	70	107	129
離職率(%)	5.0	4.7	3.5	3.5	3.2
平均年齢(歳)(単体)	43.5	43.1	42.7	42.2	41.5
平均勤続年数(年)(単体)	16.5	15.3	14.6	13.3	12.1

労務関連(単体)

決算期(年度)	2015	2016	2017	2018	2019
1ヵ月当たり平均時間外労働時間(時間)	31.6	36.6	36.3	38.5	35.2
有給休暇取得率(%)	37.7	42.5	47.5	43.4	58.8

女性活躍(連結)

決算期(年度)	2015	2016	2017	2018	2019
女性社員数(人)	298	339	378	449	541
女性社員比率(%)	20.1	21.6	23.9	25.7	27.7
女性管理職者数(人)	34	38	37	36	46
女性管理職比率(%)	8.7	9.5	9.3	8.7	9.7
産休・育休からの職場復帰率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

障がい者雇用(単体)

決算期(年度)	2015	2016	2017	2018	2019
障がい者雇用率(%)	1.84	1.97	1.87	2.08	2.69

品質・安全・環境への取り組み

決算期(年度)	2015	2016	2017	2018	2019
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
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

※ノムラトレーニングセンターは2016年1月に開設。

10ヶ年の連結財務データ

決算期（年度）	2010	2011	2012※1	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
経営成績（百万円）										
売上高	90,105	87,464	101,316	98,410	103,129	108,340	115,561	115,841	125,859	143,689
売上総利益	12,072	11,957	13,733	15,960	17,281	19,760	22,722	23,129	26,062	28,981
販売費及び一般管理費	10,952	10,741	11,521	11,646	12,069	13,726	15,113	14,957	16,908	17,894
営業利益	1,120	1,215	2,212	4,313	5,211	6,033	7,608	8,171	9,154	11,086
経常利益	1,288	1,325	2,383	4,381	5,434	6,200	7,809	8,373	9,341	11,242
親会社株主に帰属する当期純利益	403	604	1,242	1,845	3,193	3,841	5,056	5,638	6,745	7,795
受注高※2	86,808	87,951	102,061	96,399	102,277	107,997	114,733	113,156	149,361	151,260
受注残高※2	23,838	26,244	29,448	30,033	31,581	33,584	35,184	35,132	60,855	70,960
総資産	52,861	54,344	58,340	59,477	62,805	65,256	72,361	76,037	88,846	90,694
負債	28,182	29,461	32,296	32,017	32,812	33,636	37,093	36,693	45,535	42,902
純資産	24,679	24,883	26,044	27,459	29,992	31,619	35,268	39,344	43,311	47,792
設備投資額	134	369	324	327	1,264	1,165	239	619	651	2,014
減価償却費	819	797	890	839	802	1,012	995	895	837	878
フリーキャッシュ・フロー	1,959	△1,451	12,400	△1,314	7,389	4,874	10,158	1,106	8,821	4,309
財務指標（%）										
売上高総利益率	13.4	13.7	13.6	16.2	16.8	18.2	19.7	20.0	20.7	20.2
売上高営業利益率	1.2	1.4	2.2	4.4	5.1	5.6	6.6	7.1	7.3	7.7
売上高経常利益率	1.4	1.5	2.4	4.5	5.3	5.7	6.8	7.2	7.4	7.8
売上高当期純利益率	0.4	0.7	1.2	1.9	3.1	3.5	4.4	4.9	5.4	5.4
売上高販売管理費比率	12.2	12.3	11.4	11.8	11.7	12.7	13.1	12.9	13.4	12.5
ROA（総資産経常利益率）	2.4	2.5	4.2	7.4	8.9	9.7	11.4	11.3	11.3	12.5
ROE（自己資本当期純利益率）	1.6	2.4	4.9	6.9	11.1	12.5	15.1	15.1	16.3	17.1
自己資本比率	46.6	45.8	44.6	46.2	47.8	48.5	48.7	51.7	48.7	52.7
流動比率	135.2	133.0	133.1	141.8	171.3	179.2	182.3	190.5	183.1	199.5
当座比率	98.0	90.1	95.9	96.5	130.7	140.9	150.6	168.4	157.6	162.5
固定比率	94.8	92.2	88.8	80.1	56.4	49.3	44.2	42.2	35.1	33.5
総資産回転率（回）	1.7	1.6	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7	1.6	1.5	1.6
配当性向	111.6	73.9	44.9	48.4	45.3	43.4	44.0	44.4	42.9	45.7
1株当たりデータ（円）※3										
EPS（1株当たり当期純利益）	3.59	5.41	11.13	16.55	28.71	34.53	45.45	50.68	60.63	70.06
BPS（1株当たり純資産）	220.42	222.81	233.23	246.80	269.56	284.19	316.98	353.48	389.05	429.31
1株当たり年間配当金	4.0	4.0	5.0	8.0	13.0	15.0	20.0	22.5	26.0	32.0
従業員関連データ※4										
従業員数（人）	1,413	1,401	1,385	1,425	1,474	1,485	1,568	1,579	1,745	1,956
従業員1人当たり売上高（千円）	63,768	62,429	73,152	69,060	69,965	72,956	73,700	73,363	72,125	73,461
従業員1人当たり営業利益（千円）	792	867	1,597	3,027	3,535	4,063	4,852	5,175	5,245	5,667
従業員1人当たり当期純利益（千円）	285	431	897	1,294	2,166	2,586	3,225	3,571	3,865	3,985

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・ショックから景気が回復するなか、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、売上高は6期連続増収となりました。利益率も継続的に改善し、営業利益・経常利益は11期連続増益、親会社株主に帰属する当期純利益は9期連続増益となりました。

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。

総資産

この10ヶ年において、土地及び建物の売却などにより有形固定資産が減少した一方、現金及び預金、受取手形及び売掛金などの増加にともない流動資産が増加したことなどにより、総資産は増加しました。

設備投資

2014年度、2015年度、2019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、売上総利益率は改善傾向で推移しています。

ROE

この10ヶ年において、売上高当期純利益率が、2010年度0.4%から2019年度5.4%へ上昇したことにより、ROEが改善しました。

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。

固定比率

この10ヶ年において、利益剰余金の増加にともな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。

※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。2010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 2019年3月期（東証統計資料）
売上高営業利益率：6.6%／ROA：4.2%／ROE：9.4%／自己資本比率：31.2%／総資産回転率：0.6／ 配当性向：31.6%

市場分野別レビュー　2019年度の概況

専門店市場

ROOKIE CAFE

売上高
377億円
（前期比10.3%減）

市場分野別の状況
アパレルやスポーツブランドの店舗、多店舗展開案件などを手掛けたものの、前期に比べ大型案件が少なく減収となりました。

百貨店・量販店市場

西武池袋本店 プラチナサロン

63億円
（前期比10.9%増）

大手百貨店の改装・装飾を手掛け、前期に比べ増収となりました。

複合商業施設市場

SHIBUYA SKY

170億円
（前期比27.5%増）

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、前期に比べ増収となりました。

広報・販売促進市場

進撃の巨人展FINAL

182億円
（前期比1.4%増）

電機、自動車、食品・飲料メーカーなどの展示会や企業PR施設、東京モーターショー案件を手掛け、前期に比べ増収となりました。

博物館・美術館市場

浜松科学館「みらいーら」

99億円
（前期比13.2%増）

科学館、自然・歴史博物館などを手掛け、前期に比べ増収となりました。

余暇施設市場

ザ・ルイガンズ．スパ&リゾート

149億円
（前期比19.0%増）

ホテルの新装・改装、テーマパークの装飾・環境演出などを手掛け、前期に比べ増収となりました。

博覧会・イベント市場

第1回統合型リゾート産業展
MGM Resorts International ブース

27億円
（前期比230.9%増）

公共の大型イベントなどを手掛け、前期に比べ増収となりました。

その他市場

グリー本社オフィス　リニューアル

366億円
（前期比49.7%増）

オフィスや空港関連施設、保育園などを手掛け、前期に比べ増収となりました。

10ヶ年の市場分野別売上高推移

（単位：百万円）

決算期（年度）	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
専門店市場	35,142	34,224	43,567	42,017	43,606	45,020	40,729	38,632	42,130	**37,779**
百貨店・量販店市場	6,209	6,221	7,321	6,265	7,129	7,614	5,160	6,164	5,709	**6,330**
複合商業施設市場	8,294	8,740	8,054	6,835	7,108	8,851	11,628	13,353	13,381	**17,067**
広報・販売促進市場	15,761	15,085	15,265	17,820	18,338	19,124	17,527	19,764	18,026	**18,280**
博物館・美術館市場	7,631	8,981	7,439	6,994	7,389	8,745	8,851	11,070	8,767	**9,923**
余暇施設市場	4,987	3,459	6,307	7,889	6,920	5,280	10,023	7,866	12,533	**14,916**
博覧会・イベント市場	1,762	459	846	417	479	1,001	2,032	606	835	**2,766**
その他市場	10,315	10,291	12,513	10,171	12,156	12,700	19,608	18,383	24,475	**36,626**
合　計	90,105	87,464	101,316	98,410	103,129	108,340	115,561	115,841	125,859	**143,689**

※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 2019年度の事業分野別売上高：ディスプレイ事業141,155百万円／飲食・物販事業2,534百万円

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）		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
専門店市場	受注高	33,893	37,155	44,165	43,134	44,053	44,911	40,719	34,742	44,240	**40,148**
	受注残高	4,746	7,678	8,275	9,391	9,839	9,730	9,720	5,830	7,941	**10,309**
百貨店・量販店市場	受注高	6,119	6,133	7,559	6,787	7,042	7,128	5,168	6,767	5,711	**6,339**
	受注残高	827	739	978	1,500	1,413	926	934	1,536	1,538	**1,547**
複合商業施設市場	受注高	11,748	6,923	9,013	5,061	8,510	9,329	13,579	10,382	18,613	**15,238**
	受注残高	5,253	3,436	4,395	2,621	4,023	4,501	6,452	3,481	8,714	**6,885**
広報・販売促進市場	受注高	15,363	15,289	16,710	17,320	17,128	19,143	17,137	21,594	18,426	**23,956**
	受注残高	3,335	3,539	4,984	4,484	3,274	3,294	2,904	4,734	5,134	**10,810**
博物館・美術館市場	受注高	6,352	6,235	6,330	8,773	10,217	7,588	8,595	12,516	8,150	**11,425**
	受注残高	6,400	3,654	2,546	4,325	7,152	5,984	5,728	7,175	6,558	**8,060**
余暇施設市場	受注高	3,760	4,410	8,983	6,475	4,846	7,427	9,823	11,556	15,703	**15,557**
	受注残高	1,039	1,990	4,667	3,253	1,179	3,325	3,125	6,815	9,985	**10,626**
博覧会・イベント市場	受注高	1,219	686	822	215	1,047	959	1,595	459	2,326	**10,324**
	受注残高	146	374	350	148	717	674	237	89	1,579	**9,138**
その他市場	受注高	8,351	11,116	8,475	8,631	9,431	11,508	18,114	15,137	36,189	**28,270**
	受注残高	2,087	4,830	3,250	4,306	3,981	5,147	6,080	5,467	19,402	**13,580**
合　計	受注高	86,808	87,951	102,061	96,399	102,277	107,997	114,733	113,156	149,361	**151,260**
	受注残高	23,838	26,244	29,448	30,033	31,581	33,584	35,184	35,132	60,855	**70,960**

※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。

連結経営成績および財務分析 2019年度の状況

収益および利益の状況

売上高

売上高は、前期比178億30百万円増加（同14.2%増）し、1,436億89百万円となりました。良好な市場環境のもと、複合商業施設市場、博覧会・イベント市場、その他市場において多くの大型案件を手掛けたことにより増加しました。

売上総利益

売上総利益は、前期比29億18百万円増加（同11.2%増）し、289億81百万円となりました。売上高総利益率は、複合商業施設市場、ならびにグループ会社事業において、利益率が低下したことなどにより、0.5ポイント低下し20.2%となりましたが、売上高の大幅な増加にともない、売上総利益が増加しました。

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、前期比9億86百万円増加（同5.8%増）し、178億94百万円となりました。人員増などにより人件費が前期比2億34百万円増加（同2.2%増）、また、オフィス拡張による賃料増、宣伝広告費などにより経費が7億51百万円増加（同12.4%増）したものの、売上高販売管理費比率は、売上高の大幅な増加により、0.9ポイント低下し12.5%となりました。

営業利益・経常利益

営業利益は、販売管理費が増加したものの、売上高増にともなう売上総利益の増加により、前期比19億32百万円増加（同21.1%増）し、110億86百万円となりました。経常利益は、前期比19億円増加（同20.3%増）し、112億42百万円となりました。売上高営業利益率は同0.4ポイント良化し7.7%、売上高経常利益率は同0.4ポイント良化し7.8%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10億49百万円増加（同15.6%増）し、77億95百万円となりました。前期は固定資産売却益を計上していたことにより特別利益が減少、利益増にともない法人税等が増加しましたが、経常利益の増加により増益となりました。売上高当期純利益率は、前期と同じ5.4%となりました。

事業分野別の状況

ディスプレイ事業

大型案件が少なかった専門店市場が減収となった一方、大都市圏の商業施設の環境整備工事等を手掛けた複合商業施設市場、テーマパークの装飾・環境演出やホテルの新装改装を手掛けた余暇施設市場、公共の大型イベント等を手掛けた博覧会・イベント市場、オフィスや空港関連施設、保育園等を手掛けたその他市場などの売上が伸長しました。この結果、ディスプレイ事業の売上高は、前期比175億16百万円増加（同14.2%増）し1,411億55百万円、営業利益は、前期比18億55百万円増加（同20.2%増）し、110億24百万円となりました。

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たことや、新規出店の影響もあり、売上高は、前期比3億14百万円増加（前期比14.2%増）し、25億34百万円、営業利益は、前期比78百万円増加（同160.0%増）し、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18億48百万円増加（同2.1%増）し、906億94百万円となりました。

流動資産は、前期末比10億43百万円増加（同1.4%増）し、747億1百万円となりました。主な増加要因は、売掛金の回収が進んだ一方、受注残増にともないたな卸資産が増加したことなどによるものです。

固定資産は、前期末比8億4百万円増加(同5.3%増)し、159億93百万円となりました。主な増加要因は、保有株式の時価減少による投資有価証券が減少した一方、システム投資にともなう無形固定資産が増加したことなどによるものです。

負債

負債は、前期末比26億32百万円減少（同5.8%減）し、429億2百万円となりました。

流動負債は、前期末比27億67百万円減少（同6.9%減）し、374億53百万円となりました。主な減少要因は、手形サイト短縮による支払手形の減少や、税金納付による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1億35百万円増加（同2.5%増）し、54億49百万円となりました。主な増加要因は、退職給付に係る負債の増加などによるものです。

純資産

純資産は、前期末比44億80百万円増加（同10.3%増）し、477億92百万円となりました。主な増加要因は、配当金の支払いがあったものの、親会社株主に帰属する当期純利益の計上により利益剰余金が増加したこと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13億46百万円増加（同4.2%増）し、332億88百万円となりました。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

仕入債務の支払い、法人税等の支払いがあった一方、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、63億10百万円の収入となりました。

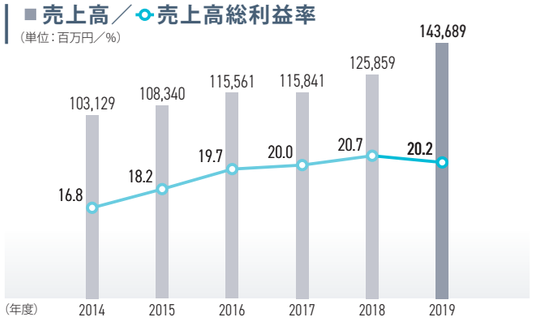
投資活動によるキャッシュ・フロー

基幹システム刷新に向けてのシステム投資などにより、20億円の支出となりました。

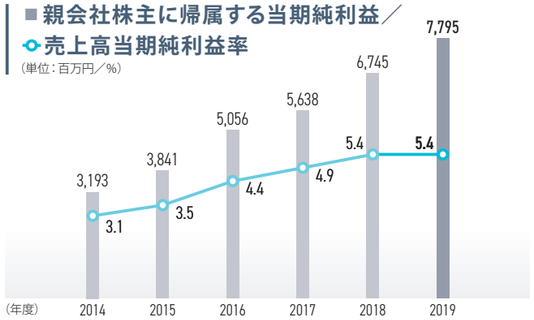
財務活動によるキャッシュ・フロー

配当金の支払いなどにより、29億44百万円の支出となりました。

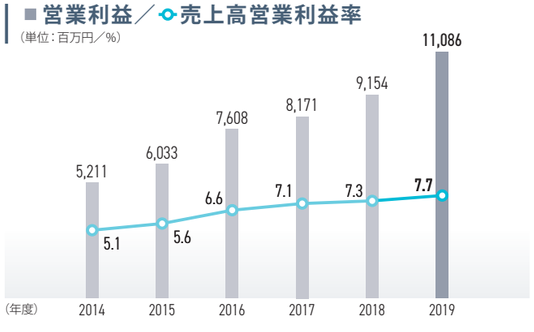
■ 売上高／○ 売上高総利益率
（単位：百万円／%）



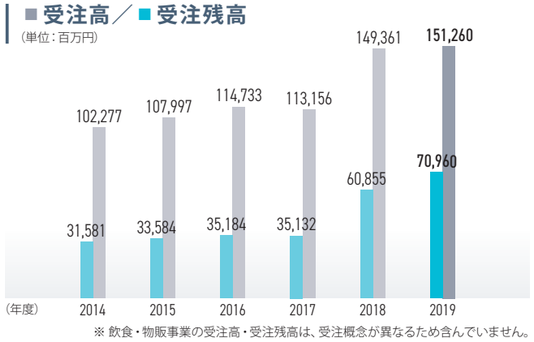
■ 親会社株主に帰属する当期純利益／○ 売上高当期純利益率
（単位：百万円／%）



■ 営業利益／○ 売上高営業利益率
（単位：百万円／%）

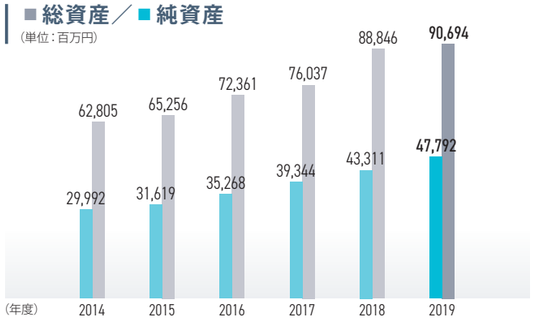


■ 受注高／■ 受注残高
（単位：百万円）

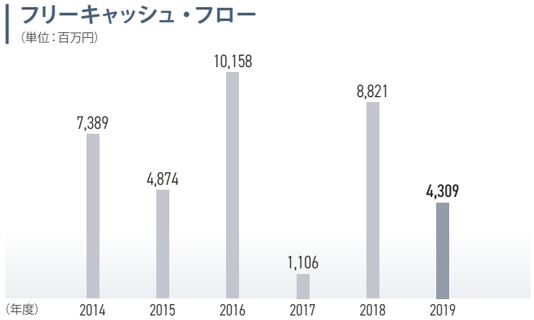


※ 飲食・物販事業の受注高・受注残高は、受注概念が異なるため含んでいません。

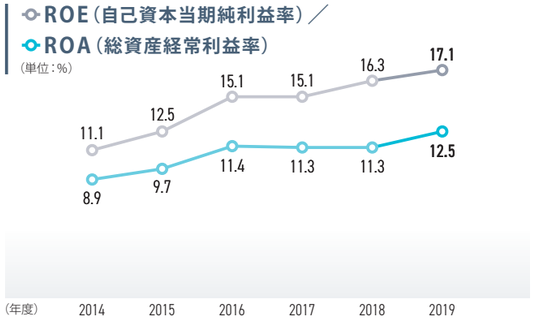
■ 総資産／■ 純資産
（単位：百万円）



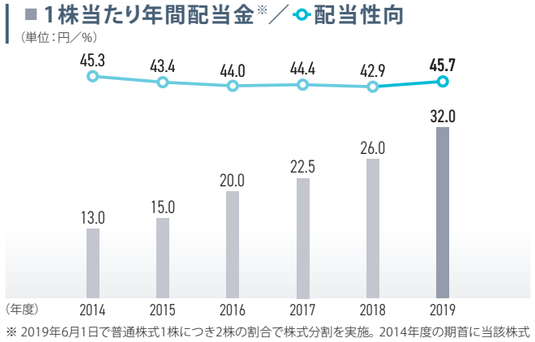
フリーキャッシュ・フロー
（単位：百万円）



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



■ 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。2014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。

会社概要（2020年2月29日現在）

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
岡山営業所 岡山市　沖縄営業所 那覇市

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　2,558名 ※ 契約社員数含む
連結：乃村工藝社グループ　1,956名 ※ 正社員
単体：乃村工藝社　1,311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
チェーンストア系建設総合サービス
～店舗の建築、内装、および厨房の企画設計、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

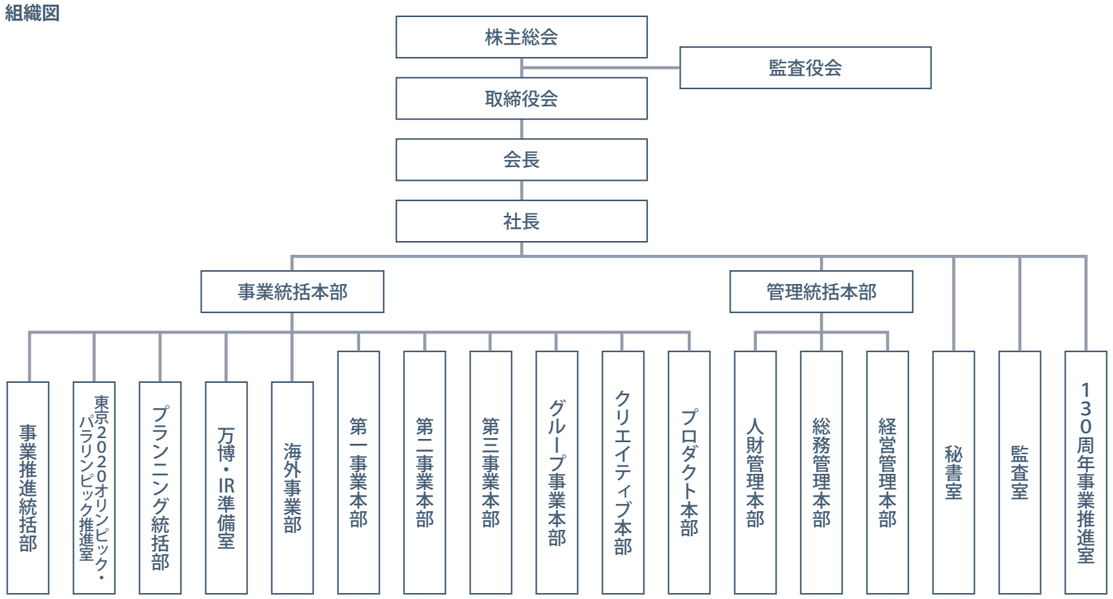
株式会社シーズ・スリー
総合ビジネスサービス・人材派遣事業・施設運営事業

株式会社六耀社
美術・デザイン図書出版

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とサービスの提供

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

組織図



株式情報（2020年2月29日現在）

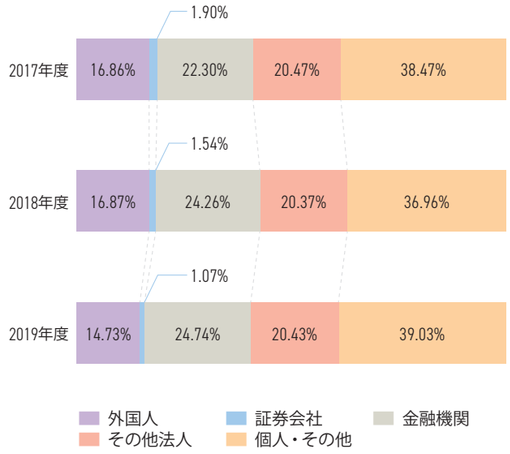
事業年度	毎年3月1日から翌年2月末日まで
定時株主総会	毎年5月31日までに開催
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	9716
発行可能株式総数	476,340,000株
発行済株式総数	119,896,588株
株主数	9,288名

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）	6,978	6.27
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	3,666	3.30
乃村　洋子	3,316	2.98
乃村工藝社共栄会	2,816	2.53
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	2,516	2.26
第一生命保険株式会社	1,949	1.75
日本生命保険相互会社	1,815	1.63

※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。

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。

株式関連データ

決算期（年度）	2017	2018	2019
発行済株式総数（株）	59,948,294	59,948,294	119,896,588
時価総額（億円）	1,282	1,924	1,178
株主数（名）	5,458	5,419	9,288
配当総額（百万円）	2,503	2,892	3,560
1株当たり配当金（円）※	22.5	26.0	32.0
配当性向（%）	44.4	42.9	45.7
株価収益率（PER）（倍）	21.1	26.5	14.0
株価純資産倍率（PBR）（倍）	3.0	4.1	2.3
配当利回り（%）	2.1	1.6	3.3
株価高値（円）※	1,324.0	1,667.5	1,600.0
株価安値（円）※	901.5	1,017.5	961.0
期末株価（円）※	1,070.0	1,605.0	983.0

※ 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。2017年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり配当金・株価を算定。

IRカレンダー

2019年度

2020年	4月	通期決算発表
	5月	第83回 定時株主総会

2020年度

2020年	7月	第1四半期決算発表
	10月	第2四半期決算発表
2021年	1月	第3四半期決算発表
	4月	通期決算発表
	5月	第84回 定時株主総会

※予定は変更される可能性があります。

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

VEGETABLE OIL INK

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。

FSC www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C022915

UD FONT