

NOMURA REPORT

乃村工藝社グループ 統合報告書 2025

MISSION

空間創造によって 人々に「歓びと感動」を届ける

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

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

VISION

一人ひとりの「クリエイティビティ」を起点に 空間のあらゆる可能性を切り拓く

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

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

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

BRAND STRUCTURE

経営理念

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

MISSION

社会における私たちの使命

空間創造によって
人々に「喜びと感動」を届ける

VISION

私たちの使命や価値観、存在意義のもと、目指す姿

一人ひとりの「クリエイティビティ」を起点に
空間のあらゆる可能性を切り拓く

NOMURA MIND

私たちが共有する大切な価値観

不断の向上心

感謝する心

クリエイティブな精神

随所に主となる意欲

強いチームで仕事をする自覚

付加価値の高い仕事をしている自負

CONTENTS

- MISSION・VISION
- BRAND STRUCTURE
- CONTENTS・編集方針
- TOP MESSAGE

CHAPTER_1 VALUE CREATION

- 10 価値創造プロセス
- 12 数字で見るノムラ
- 14 受け継がれるノムラの強み
ノムラならではの3つの強み
沿革

PROJECT STORY : 2025年大阪・関西万博

CHAPTER_2 STRATEGY

- 24 ノムラの現在地
ディスプレイ業界の市場環境
ビジネスアクティビティーズ
市場分野別の提供価値
運営事業
ニンテンドーミュージアム
グループ会社
海外事業
- 50 これからのノムラ
人的資本経営
サプライチェーンマネジメント
座談会
CIC
未来創造研究所
中期経営方針2023-2025
ノムラの財務戦略

CHAPTER_3 SUSTAINABILITY

- 70 ノムラのサステナビリティ
サステナビリティPJ
サステナビリティR&D
サステナビリティ経営
 - 1 企業統治
コーポレート・ガバナンス/リスクマネジメント/コンプライアンス
 - 2 人権尊重、働き方・多様性の受容・人財育成
 - 3 品質・環境・安全
 - 4 社会貢献活動

CHAPTER_4 FACT DATA

- 97 5カ年の非財務データ（連結）
- 98 10カ年の財務データ（連結）
- 100 市場分野別レビュー2024年度の概況
- 102 連結経営成績及び財務分析 2024年度の状況
- 104 会社情報
- 105 株式情報

編集方針

「NOMURA REPORT 2025」の発行にあたって
乃村工芸社グループは、「空間創造によって人々に「喜びと感動」を届ける」というミッションのもと、提供価値の向上に努めています。当社グループのビジネスモデルについてご理解を深めていただき、持続的成長への期待感を持っていただけるよう、「NOMURA REPORT 2025」を発行いたしました。株主・投資家の方々、お取引先、社員など、当社グループと関わる全ての方とのコミュニケーションを深めるきっかけとなれば幸いです。

参考ガイドライン

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

対象期間

2024年度（2024年3月1日～2025年2月28日）を対象としていますが、それ以前、それ以後の情報も記載しています。

将来の見通しについて

「NOMURA REPORT 2025」に記載されている業績予想などの将来に関する記述は、作成日現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的と判断したものです。潜在的なリスクや不確実性が含まれているため、実際の成果や業績は記載の予想と異なる可能性があります。あらかじめご了承ください。



TOP MESSAGE

空間創造による喜びと感動の提供
—— 乃村工藝社グループの挑戦と未来

奥本 清孝

代表取締役 社長執行役員

乃村工藝社グループの歴史

—創業から大阪・関西万博まで—

私たち乃村工藝社グループは130年以上にわたり、「喜びと感動を届けたい」という情熱と「新しいことに挑戦し続ける」という姿勢を大切にしながら、空間創造の可能性を追求してきました。この理念は、美しいものや華やかな演出を提供することにとどまらず、社会課題を解決し、人々の生活や文化に寄り添う価値提供へとつながるものです。乃村工藝社の『藝』の字は、「高度な美術性を実用品に盛り込む」「過去の技術の伝承が行われる」という意味を持ち、私たちの提供している価値を象徴しています。

「乃村工藝社のはじまりは馬の着ぐるみであった」といわれています。これは、創業者の乃村泰資が急病で倒れた職人の代わりに芝居で使う馬の着ぐるみを作り上げた際、馬の目から涙が流れる「からくり」を施して観客の涙を誘ったという逸話に由来します。この経験は当社の原点であり、「喜びと感動を届ける」という価値の核を形づくってきました。その後も、菊人形の「段返し」や真夏の国技館での雪の演出など、観客の心を惹きつける創意工夫を行っています。それらの実績が評判となり、百貨店や見本市へと領域の幅を広げることになりました。

中でも1970年の日本万国博覧会（大阪万博）は、当社グループの転機となりました。日本を代表するクリエイターとの共創を経験し、企業としての信頼を得ると同時に、業界全体の結束を促進しました。また、コミュニケーションのメディアとし

て展示デザインや空間デザインが認知される契機ともなり、以降のミュージアム、複合商業施設、企業PR施設などへの事業展開の基盤を培うことができました。

そして、当社グループの新たな挑戦の場となった2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）では、「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマに、国や企業、トップクリエイターの皆さまと共に社会課題に向き合い、25以上のパビリオン・出展ブースを含む、総計50以上のプロジェクトに携わりました。「調査・企画・コンサルティング」「デザイン・設計」「制作・施工」「運営」、さらに新しい領域の挑戦に至るまで、さまざまな業務を幅広く担当しました。この経験は、社員に新たな知見や技術をもたらし、社会課題解決への意識を一層高める機会となりました。同時に、チームで取り組むことの価値を再認識し、個の能力が組織全体の力へとつながることを実感する契機にもなりました。

今後も中長期での国家プロジェクトが計画されています。この大阪・関西万博で培った経験をきっかけに、当社グループは事業領域と提供価値の幅をさらに広げ、持続的な成長へとつなげてまいります。

より豊かな社会の実現に向けて

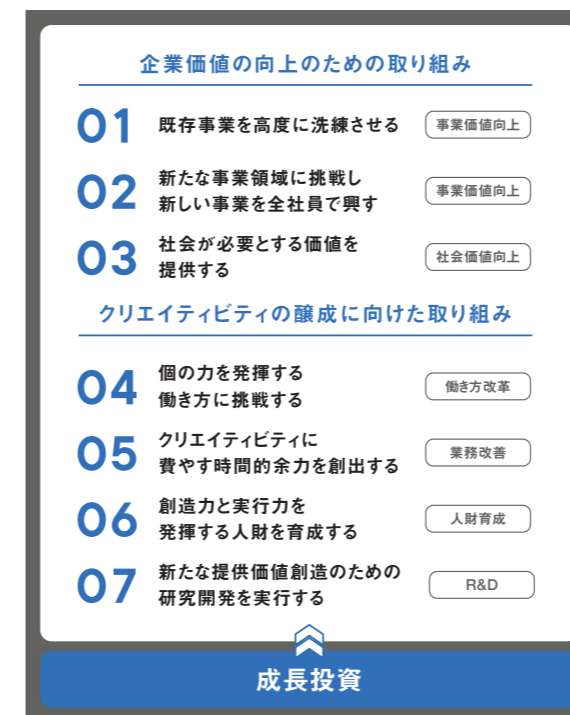
—「中期経営方針2023-2025」に込める想い—

私たちは、社会や産業の変化を前にしても、ただ課題を解決するだけでなく、人々の心を動かし、社会をより豊かにしていく存在でありたいと考えています。そのために欠かせないのが、私たちが提供する「付加価値」です。

「付加価値」とは、品質の高いデザインや空間提案はもちろんのこと、プロジェクト推進における正確さ、スピード感、情熱など、さまざまなものが考えられます。「中期経営方針2023-2025」の検討時はコロナ禍から少しずつ回復している中で、私たちのお客さまもエンドユーザーとのコミュニケーションの在り方について悩まれていた時期でした。当社グループとしては顧客課題に対して、より柔軟に対応することが求められていました。総合ディスプレイ会社*の強みを生かして私たちの「付加価値」を持続的に届けていくためにやるべきことは、「既存事業の強化」と「提供商品・サービスの拡大」、そして社会課題解決に訴求するための「社会が必要とする価値の提供」であると考えました。これが、「中期経営方針2023-2025」の中の「企業価値の向上」に資する3つのテーマにつながっています。

市場の変化は待ったなしの状況で「スピード感をもって」そ

中期経営方針 2023-2025 全体像



*総合ディスプレイ会社：店舗、展示会、イベント会場、商業施設、文化施設など、さまざまな空間を対象に調査・コンサルティングからデザイン・設計、制作・施工、運営まで一貫して手掛ける会社。日本に2社しかないといわれている。

して「大胆に」変革を起こすことが必要でした。そこで、「中期経営方針2023-2025」の実行に当たり、未来の成長につながる投資に積極的に取り組むこととしました。「プロジェクトの川上から関与する営業活動」が実を結び、大型の案件や長期の案件のご用命が増え、収益基盤が強まりつつあったことも、この投資判断の追い風となりました。

既存事業の専門性強化

乃村工藝社グループとしての付加価値を持続的にお届けしていくには、それまで進めてきた事業をより太く、強くして基盤を固めることが重要でした。当社グループは専門店市場や複合商業施設市場、広報・販売促進市場、博物館・美術館市場など、さまざまな市場分野において空間創造を行っています。市場分野ごとに事業環境やトレンドも異なるため、特に重要な市場においては執行役員が責任者となり、戦略立案・実行を進めています。2025年度は新たに「スポーツ・エンターテインメント市場」を重点市場に加えしました。アリーナ建設が活況の中で、市民をはじめとするお客さまが、スポーツの試合がない日にも訪れていただけるような賑わいを生み、地域を活性化させることに貢献できると考えています。また、エンターテインメント領域はこれまで、IPコンテンツのストーリーや設定を大切にしながら、空想の世界をリアル空間に実現させるお手伝いを続けてきました。これまでの経験を生かして、国内外に広く発信していく体制を整えています。

海外展開では、中華圏とASEAN圏を重点地域とし、マレーシア子会社の設立やシンガポールの拠点との連携を進めています。現地企業との取引拡大、技術ノウハウの共有、IPコンテンツの世界発信を通じて、グローバルな事業展開を加速させています。中華圏では不動産市場の低迷など課題もありますが、ASEAN市場では高い需要があり、当社の企画・デザインへの期待が増えています。

乃村工藝社グループとしての付加価値拡大に大きく貢献しているのが、国内外に7社あるグループ会社です。特に、建築総合サービスを提供するノムラアークス、空間活性化事業を担うノムラメディアスは、2022年のグループ会社再編により誕生してから3年が経過し、企業としての力もついてきました。同じ戦略のもとで連携が取れるようになり、専門性も高まってきています。グループ全体の業務の幅の拡大に貢献しており、今後もさらなる可能性を探求しています。グループの総合力を生かし、価値提供を継続していきます。

提供商品・サービスの拡大

「提供商品・サービスの拡大」に当たり、一気通貫で空間

創造のサービスを提供できる体制を整えてきました。肝になるのは運営事業の拡大です。運営事業を行うことで、私たち自身が空間の利用者としての視点やナレッジも蓄積されるため、施設のリニューアルや新しい価値づくりにも活用でき、よりお客さまの課題に寄り添ったサービス提供が可能になります。

乃村工藝社では2005年から博物館や科学館の指定管理者として運営事業に取り組んできましたが、近年はPPP・PFIをはじめとする公民連携手法を活用し、公共施設の運営事業を中核に据えた取り組みを強化しています。公共連携の形態として、当社が民間投資に参画し料金利用によって投資回収を行うスキームにも挑戦しています(静岡県掛川市屋内遊び場「mirocco(みろっこ)」)。そして、公共施設の運営で培ってきたノウハウを基盤に、民間企業の案件に対しても、施設運営のサービスを拡大しています。

グループ会社のノムラメディアスではショップやグッズ開発、イベントのマネジメントを、そして同じくグループ会社であるシーズ・スリーでは店舗運営の人材派遣などのサービスを提供しており、グループ会社とも連携して運営事業を拡大させているところです。

「提供商品・サービスの拡大」に向けたもうひとつの挑戦が、建築事業です。

昨今、建設コストの高騰により既存の建物を再生するメリットが目まぐるしく注目されています。新築と比較するとコストや工期の削減はもちろんのこと、CO₂排出量も少なく、資材の消費や運搬も少ない形で建築資産の価値向上を実現することができます。

当社グループが取り組む建築物の再生は、建物の用途や構造躯体を含めて総合的に見直しを行い、資産価値を高めていくことです。これまでの空間創造事業で培ってきた経験値や知見を生かして、他にない価値を提供することができると考えています。乃村工藝社内での専門部署では建築の企画構想やプロジェクトマネジメントを行っています。グループ会社であるノムラアークスではビル再生やサイン事業など建築に関わる施工体制も強化しており、連携して取り組んでいるところです。

社会価値の拡大

—サステナビリティ—

私たちは、事業に関わる全てのステークホルダーの皆さまと共に発展し続ける、共存共栄の経営の実現を目指しています。

これまで築いてきた企業としての信頼を将来につなげていくためにも、社会や環境に配慮した誠実な経営が重要です。特にコンプライアンスについては、役員、管理職層、従業員と役割に応じた教育を行い、当社グループ全体のリテラシーの向上に努めています。また、機関投資家の皆さまとの対話の機会を、昨年と比べて大きく増やしました。中長期の企業価値

の向上に向けたさまざまなご意見を企業経営に生かすことで、マーケット市場における価値向上にもつなげてまいります。

また、当社グループの最大の資本である人財の力を最大限に発揮するためにも、社員がやりがいを感じながら、前向きに元気に働いて、積極的にチャレンジできるような職場づくりに取り組んでいます。その基盤として、人権デュー・ディリジェンスを実施した人権尊重の徹底や、人事制度の改革に取り組んでいます。

中長期の生産体制について、私たちの業界では人財の確保は重要な課題だと捉えています。長年にわたり、協力会社とのコミュニティを組成して経営方針の共有や品質・環境・安全の活動などを行ってきましたが、現在では「雇用促進」や「人財育成」など、協力会社の経営課題に対する支援も行っています。雇用促進の面では、私たちの業界や仕事についての社会認知を高めるための発信強化が、協力会社の人財確保にもつながると考えています。業界全体の活性化と個々の企業の成長を実現させ、社会に高品質・安全・安心を提供できる生産体制を整えてまいります。

持続的な社会の発展に向けては、社会貢献につながる商品・サービスも柔軟に提供していけるよう、体制を強化しています。社内の研究開発組織「未来創造研究所」は活動開始から4年目を迎え、新しい拠点となる「Creative Lab.」を開設しました。価値創造のハブとして、社外パートナーとも連携しながら、社会課題へのソリューション開発や顧客体験の向上に向けた研究、技術・手法の実証などに取り組んでいます。

近年、お客さまからのサステナビリティに関連するご相談も

ますます増えてきています。地域の拠点づくりや、誰にでも安心して過ごしていただける空間づくり、文化の継承など、毎年幅を広げながら実績を積んでいます。大阪・関西万博での知見も生かしながら、今後も豊かな社会の実現に貢献すべく、価値提供を広げてまいります。

中長期の発展に向けて

中期的には、既存事業をさらに強化し、社員一人ひとりの専門性を磨き上げるとともに、新領域への挑戦や研究開発を通じて商品・サービスの幅を広げていきます。「市場の専門性」「新しい商品」「一気通貫のサービス」をお客さまのニーズに応じて組み合わせることで、たとえ難しく複合的な案件であっても、確かな総合力でお応えしていきます。

長期的には、時代の変化に合わせて、人々の心に響く価値を生み出し、豊かな社会の実現に貢献し続ける企業でありたいと考えています。

乃村工藝社グループの原動力は、先人たちが築いてきた「喜びと感動を届けたい」という情熱と、「新しいことに挑戦し続ける」姿勢を受け継ぐ、社員一人ひとりのクリエイティビティです。社員が前向きにいきいきと働ける環境を磨き上げ、人々の幸せを生む場を創造し続けることで、豊かな未来社会の実現に欠かせない企業であり続けます。

今後も皆さまのご期待に応え、長期的にご信頼いただける経営を通じて、持続的に企業価値を高めてまいります。引き続きのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願ひ申し上げます。



CHAPTER_1

VALUE CREATION

価値創造ストーリー

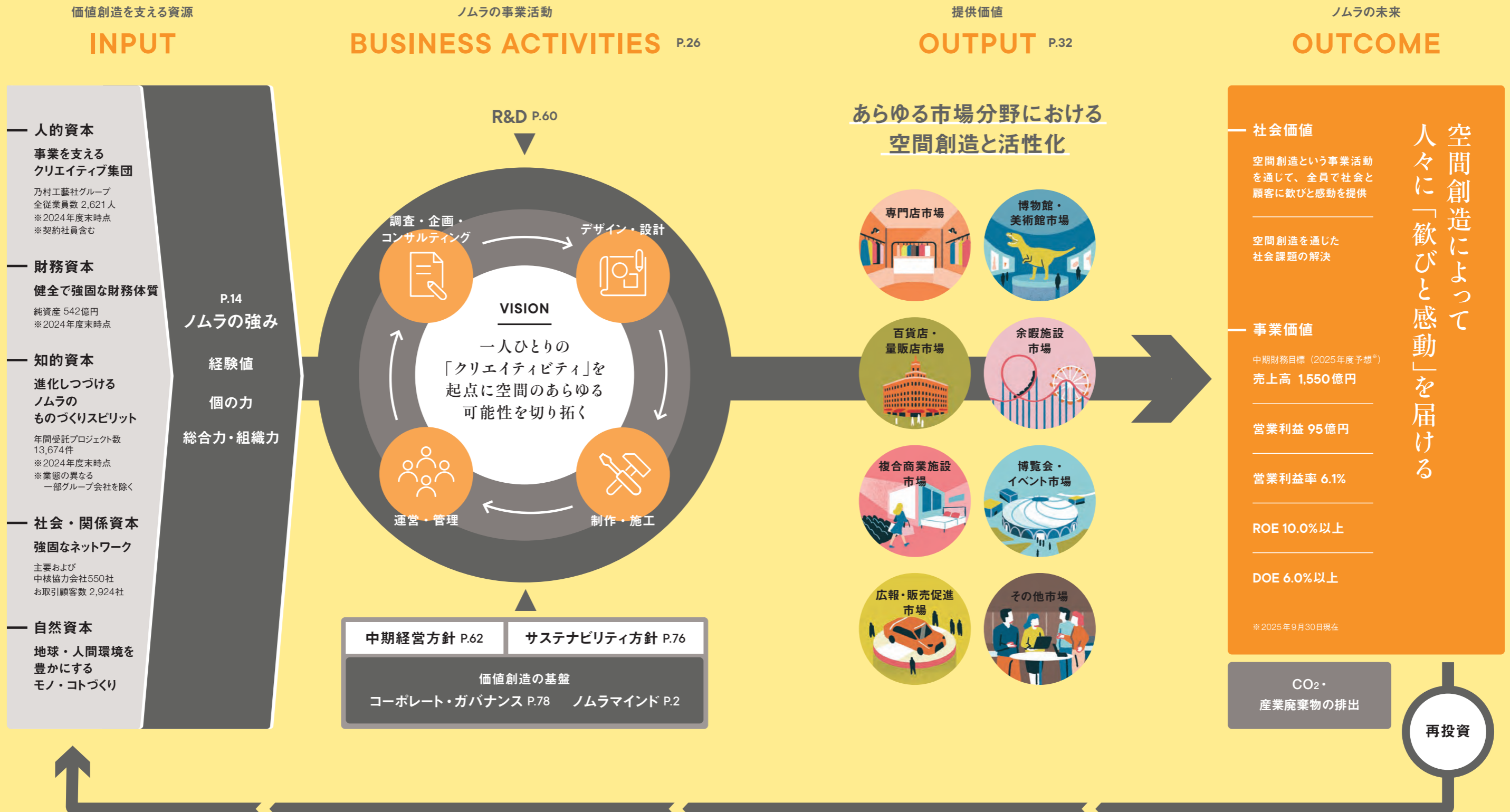
当社グループの事業活動の全体の流れをご説明した上で、133年の歴史で培った「経験値」「個の力」「総合力・組織力」、3つの強みをご紹介します。

異素材を使ったスピーカー製作プロジェクト 「noon by material record (ヌーン バイ マテリアルレコード)」

当社が新たな領域へ挑戦するために設立した研究開発組織「未来創造研究所」(P.60)では、さまざまな社会課題に取り組むR&Dプロジェクトを推進しています。その取り組みのひとつである「noon by material record」は、建築廃材や海洋プラスチックなど、多様なサステナブル・マテリアルで構成されたスピーカーです。音楽体験を通じて、資源に対する意識の変化を促すメディアアートとなっています。

乃村工藝社グループ 事業活動の全体サイクル

当社グループは、空間創造によって人々に「歓びと感動」を届けるために経営資源を投入し、133年の歴史で培った強みを生かしたビジネスモデルで成長を続けています。一人ひとりの「クリエイティビティ」を源泉にした空間創造のチャレンジを続け、事業価値向上と社会価値向上の両立と持続的な価値創造サイクルを構築します。



空間創造によって人々に「歓びと感動」を届ける

空間づくりの本質を追求する乃村工藝社 そのヒミツを数字からひもときます

※数字は乃村工藝社グループ全体のものです。2024年度末時点。

創業 **133**年
売上高 **1,502**億円



従業員数 **2,621**人

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

一級建築士 **130**人
制作管理 **535**人

一級建築施工管理技士 **297**人
プランナー・デザイナー **629**人

運営事業従事者(単体) **287**人

※「従業員数」「一級建築士」「一級建築施工管理技士」「制作管理」「プランナー・デザイナー」「運営事業従事者」は、契約社員を含む人数です。

デザインアワード
受賞数 **100**

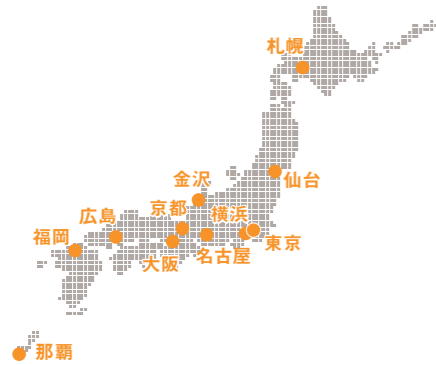
国際的に権威のあるデザイン賞のひとつ「iF Design Awards 2024」を6件受賞するなど、国内外で多くのデザイン賞を受賞し、クリエイティブ力が評価されています。

継続顧客の
売上比率 **88.3%**

国内拠点展開

11都市

札幌/仙台/東京/横浜/
金沢/名古屋/京都/
大阪/広島/福岡/那覇



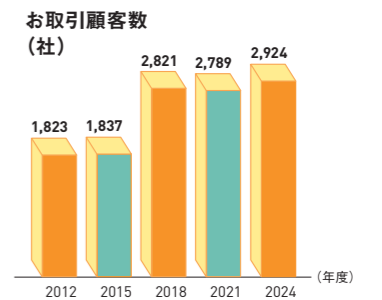
海外拠点展開

9都市

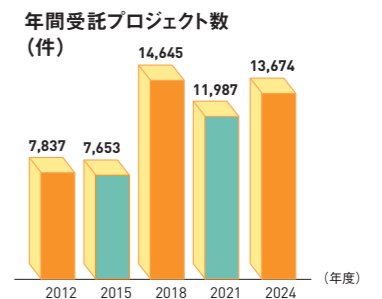
北京/上海/成都/深圳/香港/
シンガポール/クアラルンプール/
ミラノ/ニューヨーク



お取引顧客数 **2,924**社



年間受託プロジェクト数 **13,674**件



国内グループ会社

NOMURA ARCHS

株式会社ノムラアークス

NOMURA medias

株式会社ノムラメディアス

C's³

株式会社シーズ・スリー



株式会社六耀社

海外グループ会社

B | NOMURA

乃村工藝建築装飾
(北京)有限公司

B | NOMURA

NOMURA Design & Engineering
Singapore Pte. Ltd.

B | NOMURA

NOMURA Design & Engineering
Malaysia Sdn. Bhd.

主要および 中核協力会社

550社以上

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

※「継続顧客の売上比率」「お取引顧客数」「年間受託プロジェクト数」については、業態の異なる一部グループ会社を除いた数字です。

空間創造を通じて、喜びと感動を生み出す、

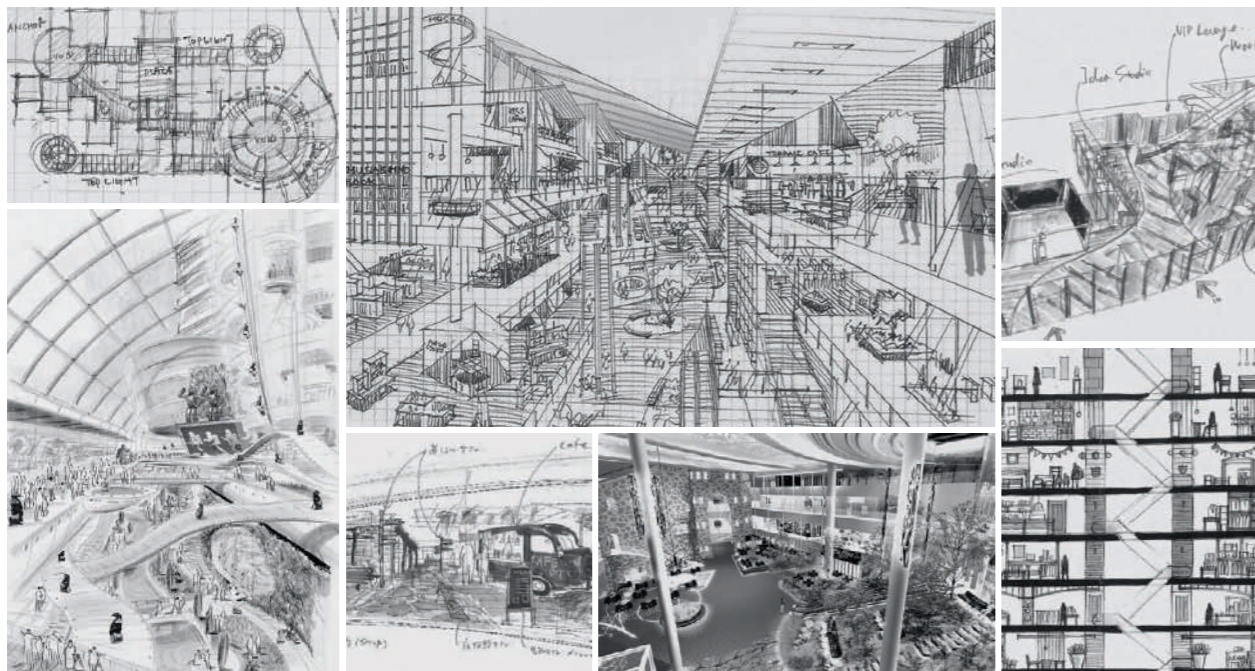
ノムラならではの 3つの強み

乃村工藝社グループの競争力の源泉となる3つの強みは、「経験値」「個の力」「総合力・組織力」です。これらが有機的に結合することで、空間創造によって人々に「喜びと感動」を届けるというミッションの実現を支えています。

経験値

133年の歴史が育む 豊富なノウハウの蓄積

創業以来133年にわたり、一貫して空間創造を通じて人々に特別で魅力的な空間を提供し続けてきました。2024年度には、企業のショールームからホテル、商業施設、オフィスまで幅広い市場で、約3,000社のお客さま、13,000件以上のプロジェクトを手がけました。こうした実績と経験が進化し続けるノウハウとして蓄積され、多様化するお客さまのニーズに応える対応力となっています。継続顧客の売上比率も2024年度は88.3%となり、経験値への信頼が表れています。



個の力

一人ひとりが発揮する クリエイティビティ

社員一人ひとりが主体性と好奇心を持ち、独創的なアイデアとアプローチで空間創造に挑んでいます。2,621名の従業員のうち629名が企画・デザインに従事し、535名の制作管理が高い技術力でデザインを具現化。特定領域で深い専門スキルを持つ人材も多く、その質の高さから指名の仕事も多数。1人当たりの売上高は約7,400万円となっており、社員一人ひとりが専門性を高めながら主体的に取り組み、「個の力」を最大限に発揮しています。



第32回「Asia Pacific Interior Design Awards」受賞式

写真左から、小阪雄造、青野恵太 (no.10)、小坂竜 (A.N.D.)、齋藤玲子 (A.N.D.)、鈴木 祥平 (no.10)

デザインアワード受賞数
(当社調べ)



1人当たりの売上高
(連結ベース/単位:百万円)



ワンストップで 価値を提供する体制

「調査・企画・コンサルティング」から「デザイン・設計」「制作・施工」、さらには「運営・管理」まで、幅広い業務分野と各分野における高い専門性により、空間に関わる業務を一貫して担う「総合力」が大きな特徴です。また、大規模・複雑化するプロジェクトに対して、国内外20都市拠点・7グループ会社から、多彩な個の力が融合したチームを組み、さまざまなニーズに対応できる「組織力」も強みです。さらに、550社以上の主要協力会社とのネットワークにより、強固な生産体制を実現しています。

売上高1億円以上のプロジェクトの総売上高
(単体ベース/単位:億円)



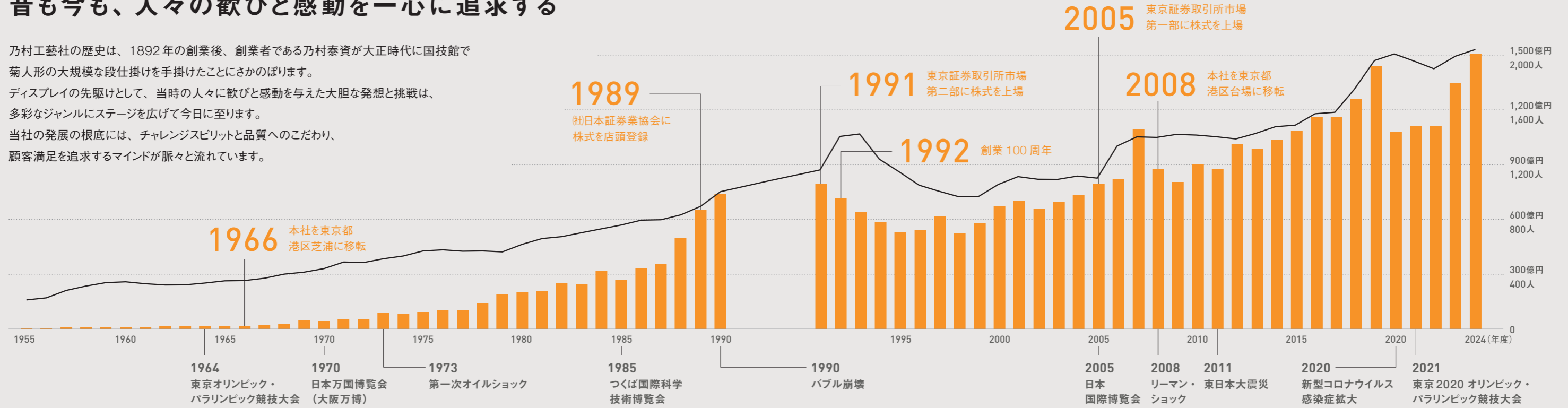
2024年度
売上高1億円以上の
大型プロジェクト数 **210**件

組織 総合力



昔も今も、人々の喜びと感動を一心に追求する

乃村工藝社の歴史は、1892年の創業後、創業者である乃村泰資が大正時代に国技館で菊人形の大規模な段仕掛けを手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、当時の人々に喜びと感動を与えた大胆な発想と挑戦は、多彩なジャンルにステージを広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、顧客満足を目指すマインドが脈々と流れています。



乃村泰資が高松で創業

1892-1945

大衆娯楽から 博览会・展示装飾への展開

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

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



1945-1969

経営近代化の始動と ディスプレイ業の確立

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

(上) 高島屋大阪店の店頭装飾 1947年
(下) 池袋PARCO 1969年



1970-1989

事業拡大と 経営基盤の強化

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

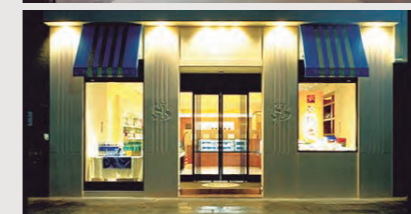
(上) 日本万国博覧会 1970年 写真提供：大阪府
(下) つくば国際科学技術博覧会 政府館/歴史館 1985年 公益財団法人つくば科学万博記念財団



1990-2012

市場環境の変動を超えて 「選ばれるノムラ」へ

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



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

2013-2024

お客さまの事業繁栄を実現する パートナーとして

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

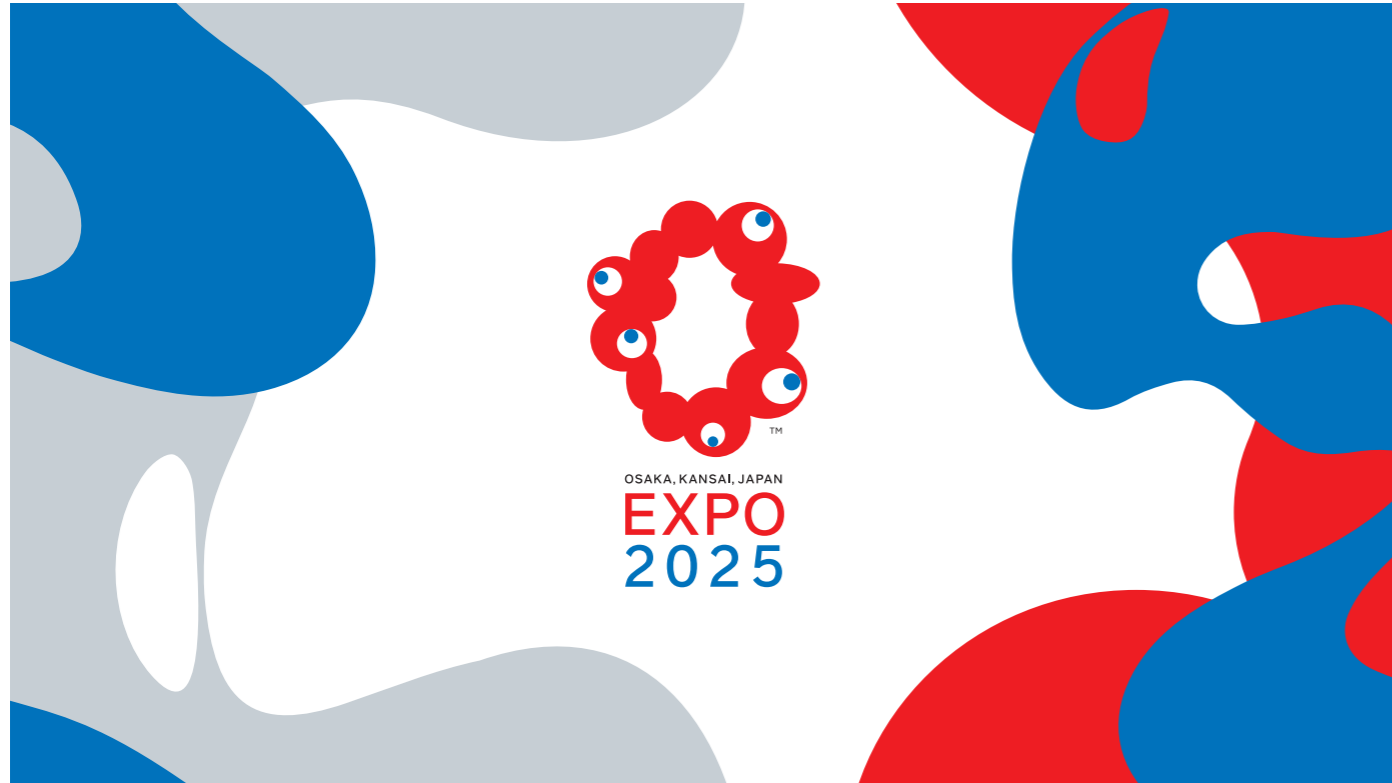


(上) 乃村工藝社グループ拠点集約プロジェクト 2021年
(下) パナソニックミュージアム 松下幸之助歴史館 2018年 撮影：株式会社ナカサアンドパートナーズ

売上高と従業員数の推移

■ 売上高
— 正社員数

※売上高：1997年度以前は単体、1998年度以降は連結
※正社員数：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伴い12.5カ月決算



©Expo 2025

TOPICS

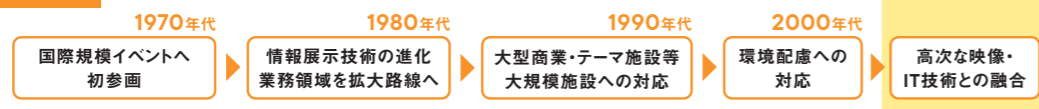
2025年大阪・関西万博の経験を未来につないでいくために

乃村工藝社の成長の原動力となってきた国際博覧会との関わり、大阪・関西万博における取り組みをご紹介します。

日本における万博の変遷 万博は時代の変革期に開催され、社会環境や構造をアップデートさせていく契機となりました

万博 at 日本	一般博	特別博	特別博	特別博	登録博	登録博	認定博
年	1970年	1975年	1985年	1990年	2005年	2025年	2027年
名称	日本万国博覧会 (大阪万博)	沖縄国際海洋博覧会 (沖縄海洋博)	国際科学技術博覧会 (つくば万博)	国際花と緑の博覧会 (大阪花博)	日本国際博覧会 (愛知万博)	日本国際博覧会 (大阪・関西万博)	国際園芸博覧会 (横浜花博)
テーマ	人類の進歩と調和	海 — その望ましい未来	人間・住居・環境と科学技術	自然と人間との共生	自然の叡智	いのち輝く未来社会のデザイン	幸せを創る明日の風景 Scenery of the Future for Happiness
入場者数	6,422万人	349万人	2,033万人	2,312万人	2,205万人	2,820万人 (想定)	1,500万人 (想定)
参加国数	77カ国 (日本を含む) 4国際機関	36カ国 (日本を含む) 3国際機関	48カ国 (日本を含む) 37国際機関	83カ国 (日本を含む) 37国際機関・18園芸関係等の国際団体	122カ国 (日本を含む) 4国際機関 (国連は国連本部を含む33の国連関係機関を含む)	150カ国以上	—
全体規模	約330ha	約100ha	約100ha	約140ha	約173ha	約155ha	—

乃村工藝社のあゆみ



一人ひとりのクリエイティビティが未来をデザイン

当社が空間づくりをお手伝いしたパビリオンや施設の一部をご紹介します。

25以上のパビリオン・出展ブースを含む総計50以上のプロジェクトに関与

私たち乃村工藝社グループは多くのパビリオン・出展ブースを含むプロジェクトに携わり、「いのち輝く未来社会のデザイン」という大阪・関西万博のテーマをお客さまと共につくり上げていきました。私たちの発想力やデザイン力、技術力を惜しみなく投入することで、新しい空間のカタチを具体化した、その知見と経験は、ポテンシャルの高さであり、未来の空間に応用していきます。

PAVILION.2 出展：大阪府・大阪市



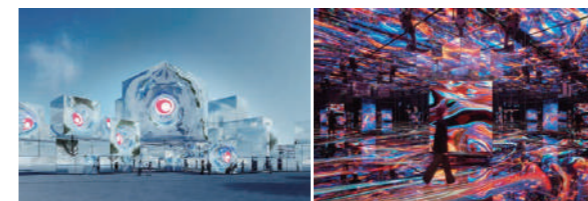
提供：(公社)大阪パビリオン

大阪ヘルスケアパビリオン Nest for Reborn

「REBORN」をテーマに、「いのち」や「健康」の観点から、子どもから大人までが楽しみながら、ミライの大阪の可能性を感じることができる展示体験を提供します。

担当範囲：パビリオン全体の展示設計、施工、保守および10社の出展ブースの展示設計、施工

PAVILION.4 落合陽一氏プロデュースシグネチャーパビリオン



©2024 Yoichi Ochiai / 設計:NOIZ / Sustainable Pavilion 2025 Inc. All Rights Reserved.

null²

テーマ「いのちを磨く」

～未知の風景 変形しながら風景を歪める彫刻～ 人類が未だ見たことのないインタラクティブな構造体。風景を変換しながら、自然と人間の間にデジタルの自由さを持って調和をもたらします。

～未知の体験 デジタルの身体による合わせ鏡～ 訪れた人々の身体をデジタル化し、パビリオンの中では有機的に変形し自律的に動作する身体と対話します。有史以来、行われてこなかった鏡の再発明となります。

担当範囲：内装設計・内装施工

PAVILION.1 出展：経済産業省



提供：経済産業省

日本館

日本館は、大阪・関西万博のテーマである「いのち輝く未来社会のデザイン」をホスト国としてプレゼンテーションする拠点であり、当該テーマの具現化や、日本の取り組みの発信等を行います。「いのちと、いのちの、あいだに」をテーマに、万博会場内の生ごみを利用したバイオガス発電や、世界に貢献しようとする日本の先端的な技術等を活用し、一つの循環を創出します。

担当範囲：展示デザイン(基本設計・実施設計)、施工、運営
※丹青社とのJVにて推進

PAVILION.3 出展：パナソニックホールディングス株式会社



©Panasonic Holdings Corporation 撮影：ナカサアンドパートナーズ 河野政人

パナソニックグループパビリオン「ノモの国」

「モノとココロは写し鏡のような存在である」という考えから名付けられた「ノモの国」。ココロが映し出されるふしぎな国の冒険を通じて、パナソニックグループが長年培ってきた「ひとの理解」と「空間演出」の技術で子どもたちの感性を刺激し、想像力を「Unlock」する体験型パビリオンです。

担当範囲：体験演出設計、空間デザイン、設計、施工

PAVILION.5 出展：イタリア



©Visual by Visual MCA - Courtesy of Italy EXPO 2025 Osaka

イタリア共和国・パチカン

テーマは「芸術は生命を再生する」。パビリオンの中に入ると、イタリアの豊かな創造性へのオマージュを体現した劇場が来場者を迎えます。最新技術と伝統が融合した最高級の「Made in Italy」がイベントや展示で披露されます。パビリオン内部には、航空宇宙、社会、人間という3つの主要な領域があります。屋上には庭園とレストランがあり、この庭園を眺めながら、オリジナル素材のイタリア料理を楽しむことができます。

担当範囲：施工

万博で培った空間プロデュース力

乃村工芸社グループは、これまで博覧会の展示やイベント運営など空間プロデュースを通じて、時代の変化や技術の進歩を反映した展示を行ってまいりました。特に1970年の大阪万博では、音や映像、メカニカルな動きが連動する空間演出が最先端の技術でした。当社グループは、万博開催前からこうした表現技術の研究に取り組み、当時の日本館において実際にその技術を用いた展示を実現いたしました。当時としては極めて画期的だったこれらの手法は、現在では商業施設や文化施設などで「当たり前」のように活用されており、日テレ大時計（からくり時計）や実物大ガンダム立像などにも応用してきました。

この1970年大阪万博を皮切りに、当社グループは75年の沖縄海洋博、85年のつくば万博、90年の大阪花博、2005年の愛知万博など、数々の国際博覧会に携わり、空間創造に関する多様なノウハウを蓄積してきました。国際博覧会とは、未来の技術や価値観を発信する場であると同時に、それを「どのように見せるか」「どのように体験させるか」「どのように創るか」という「空間創造」や「空間演出」の在り方や技術を試す、チャレンジと進化の場でもあると捉えています。

2025年大阪・関西万博での挑戦と革新

今回の2025年大阪・関西万博では、当社グループは総計50以上に及ぶプロジェクトに携わり、空間設計・演出・施工・運営に至るまで、領域を超えた数多くのプロジェクトにチャレンジしてまいりました。

当社グループがこの万博で目指したのは、出展する国や企業が伝えたいメッセージを来場するお客さまにどのように届け、体験として昇華させるか、趣向を凝らして形にすることでした。それと同時に、全ての人が利用できる空間づくりや環境負荷を抑えた設計・施工プロセスの試行など社会課題の解決に資する取り組みに加え、知的財産の活用による新たな価値創造や、より創造

マレーシアパビリオン



パナソニックグループパビリオン「ノモの国」

性を発揮できる業務プロセスの改革といった未来を拓く挑戦にも取り組みました。こうした実践を通じて、次の社会に生かすべき知見を積み重ねることができました。

例えば、マレーシアパビリオンでは、3D設計によるバーチャル空間を活用し、現地クリエイターとの協働のもとで完成イメージを共有する「デジタルツイン」の手法を導入。意思決定や業務プロセスの効率化を実現するとともに、言語や文化の壁を越えたクリエイティブな協働の可能性を示しました。

また、パナソニックグループパビリオン「ノモの国」では、感覚過敏の子どもが展示の途中で興奮したり疲れたりした際に落ち着ける「カムダウンルーム」の設置や、車いす利用者にも配慮した動線設計、展示物の高さ調整、移動しやすい床材の選定といった工夫、さらに聴覚に障がいのある方に向けた文字情報提供システムの導入など、インクルーシブデザインの思想を反映した空間づくりに取り組みました。

地球環境産業技術研究機構 (RITE) の「未来の森」では、建築設計段階からプロジェクトに参画。これまで研究はされていたものの実装例のなかった「CLT折版構造をハンガアップ工法で設置する」という革新的な建築に挑戦しました。研究者や他の企業と協業しながら、新しい木造建築手法を提案し、環境負荷の軽減を目指す社会的意義の高い実証を行いました。

未来社会へつなぐ実践知

その他、「地球環境問題」「食糧問題」「宇宙開発」など未来志向のテーマを伝えるに当たり、従来にはない発想で空間技術の実装に果敢に挑み、「伝える力」と「体験価値」を同時に高める新しい試みを展開しました。こうした取り組みを通じて、今後の

クライアント:マレーシア投資貿易産業省様、建築設計:隈研吾建築都市設計事務所様、建築施工:大成建設株式会社様、展示プロデュース/コンテンツ制作:brandME Associate Sdn Bhd様、展示空間設計:乃村工芸社、展示制作施工:brandME Associate Sdn Bhd様 / 乃村工芸社、設計制作 (Tree of Harmony): Studio RED様 / 乃村工芸社

プロジェクトに生かせる新たなノウハウを蓄積しています。

これらの取り組みは一例になりますが、得られた知見や技術は、今後の空間づくりやまちづくり、社会づくりにダイレクトに生かされていくと確信しています。

私たちの中で、「すでに未来に向けた新たな実践知が培われた」ということです。

これからも、まだ世の中に定着していない新しい価値や仕組みに果敢に挑み、それを確実に形にしていくことで、未来の都市や社会空間の在り方に直接的に貢献していきます。——それこそが、当社グループが空間の可能性を切り拓くパートナーとして得た最大の学びであり、競争優位性の源泉でもあります。

当社グループは、空間を通じて社会の未来をつくる実践者として、これからも挑み続け、新しい価値を創出してまいります。乃村工芸社グループの次なる取り組みに、ぜひご期待ください。

「RITE 未来の森」



COLUMN 国際博覧会の記憶を未来に引き継ぐ

国際博覧会は、1851年のロンドン万国博覧会に始まり、現在まで世界各地で開催されてきました。当社もその歴史の中で多くの博覧会に携わり、そのレガシーを未来につなげていく取り組みを重要な社会貢献活動と捉えています。そのひとつとして2022年にオープンした「博覧会EXPO GALLERY」では、約20,000点の博覧会資料を収集・保管しており、当時プロジェクトに関わった人々の心意気やエピソードにも触れられる貴重な空間となっています。歴史や人々の記憶、その瞬間に込められた想いを、空間という形で次の時代へと紡いでいく。当社は、こうした文化資源を未来に引き継ぐ社会文化貢献活動を、これからも続けていきます。



01 博覧会資料収蔵エリア EXPO LIBRARY

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



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



02 「これまで」を知るエリア EXHIBITION ROOM

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



博覧会 EXPO GALLERY

03 「これから」をつくるエリア COMMUNICATION ROOM

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





CHAPTER_2

STRATEGY

経営戦略

ノムラの現在地 P.24-49

当社グループを取り巻く環境の認識、需要に対応する私たちの事業活動や具体的なプロジェクトエピソードを紹介します。

これからのノムラ P.50-67

R&D、生産体制強化、人的資本、財務戦略など「これから私たちが注力していくこと」を紹介します。

ディスプレイ業界の市場環境

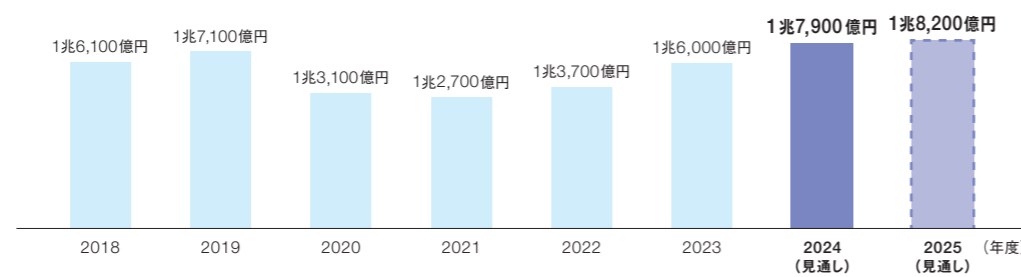
ノムラの現在地

ディスプレイ業界を取り巻く市場環境

ディスプレイ業界は建設業、不動産業や広告業、イベント産業などの業界と密接に関係しています。同業界の市場規模は株式会社経済研究所「2025年版 ディスプレイ業の市場展望と事業戦略」によると2024年度の見通しでは前年度比111.9%の1兆7,900億円と推計されています。また、2025年度は1兆8,200億円と試算されています。今後2030年までは、緩やかな成長が継続する見通しであり、その背景には、都市再開発の継続やインバウンド需要の拡大に伴う関連施設の新設・改装需要の高まり、さらには各種イベントのリアル

開催への回帰などが挙げられます。また、ディスプレイ業はオフィスやインフラ施設などにも展開されており、これまでの空間づくりにおいて培ってきたノウハウやネットワークを活用することで、新たな需要の獲得につながり、市場のさらなる拡大が期待できます。加えて、資材価格や人件費の上昇により、ベース単価が上昇していることも、プラス要因と考えられます。一方で、人口減少による施設数の減少や人材不足が課題であり、今後は生産性の向上と提供価値の強化が、持続的な発展に向けて重要な要素となると考えられます。

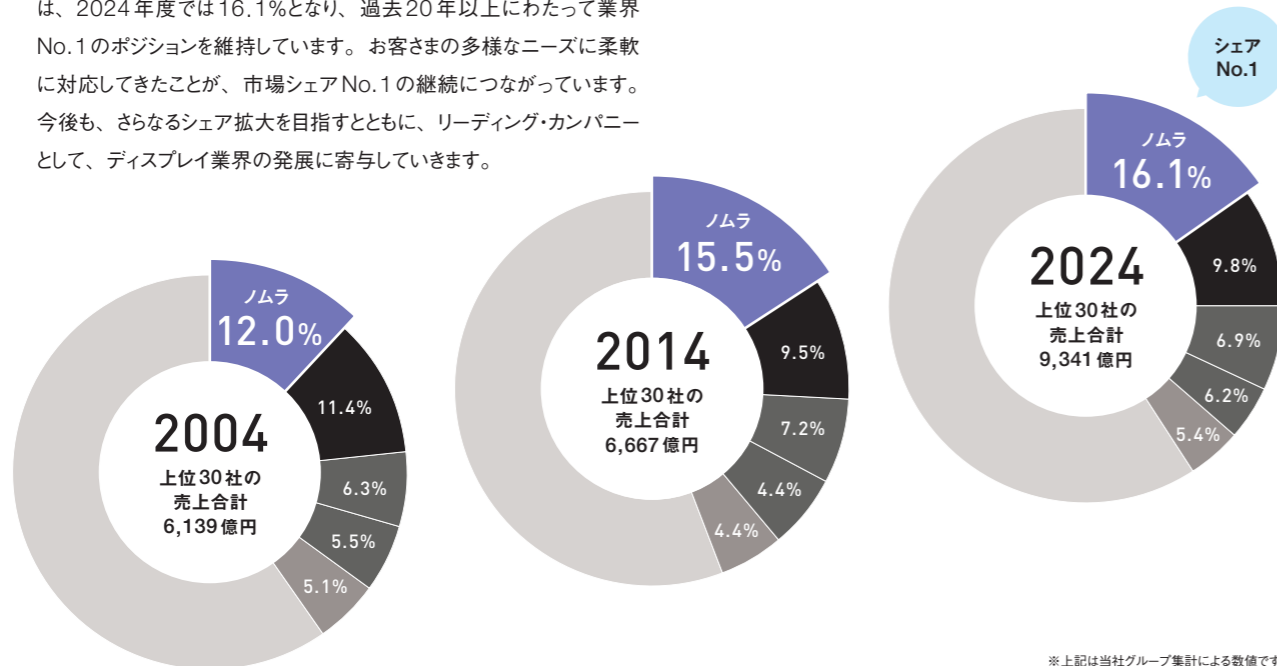
ディスプレイ業界の市場規模の推移



出典：株式会社経済研究所「2025年版 ディスプレイ業の市場展望と事業戦略」

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、2024年度では16.1%となり、過去20年以上にわたって業界No.1のポジションを維持しています。お客さまの多様なニーズに柔軟に対応してきたことが、市場シェアNo.1の継続につながっています。今後も、さらなるシェア拡大を目指すとともに、リーディング・カンパニーとして、ディスプレイ業界の発展に寄与していきます。



※上記は当社グループ集計による数値です。

ディスプレイ業界のリーディング・カンパニーとしてさらなる高みへ

多彩な進化を遂げるノムラの提供価値

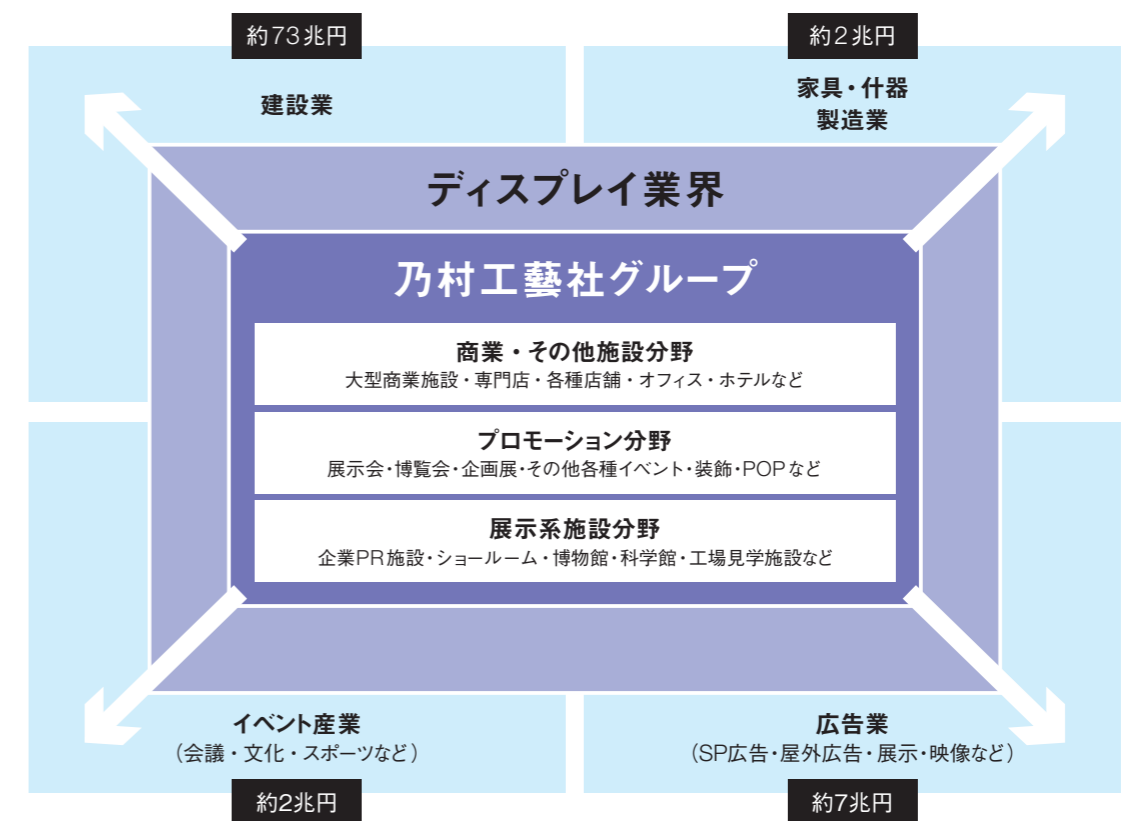
当社グループは、複合商業施設や専門店、ホテル、オフィスなどの多様な施設に加え、博物館・美術館、ショールームといった展示施設、さらには博覧会、展覧会、イベントなどのプロモーション分野に至るまで、空間に求められるあらゆるサービスをワンストップで提供しています。また、建設業や家具・什器の製造業、イベント産業、広告業など、関連する多様な業界との連携を深めながら、事業領域を着実に拡大しています。

近年では、デジタル技術の急速な進展を背景に、当社もテクノロジーを活用した空間づくりの企画・デザイン・演出に積極的に取り組んでおり、リアルとデジタルが融合した新たな体験価値の創出を目指してい

ます。さらに、スポーツやエンターテインメント分野、官民連携による地域活性化プロジェクト、建築プロデュースなどの新領域にも注力し、空間の可能性を広げています。

加えて、サステナビリティの観点では、誰もが快適に過ごせるユニバーサルな空間提案や、空間づくりにおける廃棄物の削減、リサイクルの推進など、環境負荷の低減にも積極的に取り組んでいます。社会や顧客のニーズが多様化・高度化する中で、当社は柔軟かつ先進的な姿勢で変化に対応し、持続可能な社会の実現に貢献しながら、さらなる価値創造を目指しています。

ディスプレイ業界の市場領域とそれを取り巻く業界



変化するお客さまからの多様なニーズへ グループの力を結集した 空間創造プロセス

乃村工藝社グループの事業領域は多岐にわたります。お客さまに対して総合的かつ高付加価値なソリューションを提供するため、グループ各社が専門性の継続的な強化と連携体制の構築に取り組んでいます。

乃村工藝社は大型案件にも対応可能なスケールと、企画から施工、運営までを一貫して手掛ける総合力を備えた空間創造のプロデュース企業として、グループの事業全体を牽引しています。

国内グループ会社では、建築総合サービスを担うノムラアークス、空間活性化事業を担うノムラメディアスが、それぞれの専門分野において高度なソリューションの提供を目指しています。両社はグループ内でのシナジーを最大化することで、独自性ある事業展開と企業価値の向上を図っています。シーズ・スリーはディスプレイ業界の人材ソリューション機能を担っています。

海外においては、北京・シンガポール・マレーシアを拠点に、中国圏および ASEAN 圏への事業展開を進めています。従来の納地・市場・商品・サービス単位での戦略立案から、「顧客との機会創出」を軸とした戦略へと転換し、日本市場への海外企業の参入支援、日本企業の海外進出支援、現地企業との取引拡大を目指しています。

今後もノムラグループは、各社が連携を深め、お客さまに対してより高付加価値なサービスの提供に取り組んでいきます。



営業推進本部

お客さまと共に創る、
未来志向の価値創造
持続的な信頼と絆を目指して

取締役 常務執行役員 営業推進本部長
林田 吉貴

私たち営業推進本部は、まずお客さまの声に真摯に耳を傾けることから全てを始めます。顧客満足度（CS）調査や市場動向の分析を通じて、お客さまの顕在的なご要望はもちろん、潜在的な課題や将来のニーズまでを的確に捉え、それに基づいた提案を練り上げていくことを重視しています。

こうしたインサイトに基づき、ビジネスプロデュース本部・クリエイティブ本部と一体となって、領域を超えた総合的かつ高付加価値なソリューションを設計・提案しています。

そして、私たちはこの一連の取り組みを通じて、お客さまの抱える課題解決や未来志向の価値共創につながる「新たな提供価値の創出」を実現したいと考えています。

提供したサービスやプロダクトについては、常にその結果を検証し、次に生かす仕組みを重視しています。CS調査を再度活用し、評価とフィードバックを通じて、お客さまの期待を上回る品質と体験を追求し続けます。

一方、原価高騰や資材調達の不確実性といった外部環境の変化に対応するため、プロダクト体制の強化とサプライチェーンの最適化に取り組んでいます。「品質」「コスト」「スピード」の3軸によるオペレーショナル・エクセレンスの確立を通じて、持続的に選ばれる企業であり続けることを目指します。

また、営制一体の組織体制とエリア強化を通じて、全国ネッ



トワークの機動力を最大化し、地域ごとの特性や課題にもスピーディーかつ柔軟に対応しています。お客さまとの接点一つひとつに価値を込め、関係性の深化を図っています。

私たちは、価値を提供する側としての責任を果たすと同時に、持続可能な社会の一員としての自覚を持ち、環境負荷の低減や健康経営の実現にも注力しています。

環境配慮素材の導入、働きやすい職場環境の整備、ワークライフバランスの推進を通じて、社員一人ひとりが高いクリエイティビティを発揮できる基盤を整えています。

社会や市場が急速に変化する時代においても、私たちはお客さまの期待と信頼に応える価値を提供し続けるプロフェッショナル集団として、常に柔軟かつ迅速に進化し続けます。

これからも、お客さまと共に、社会的意義のある価値の共創に取り組んでまいります。



ビジネスプロデュース本部

課題の本質を見極め、
最適な解決策を提案し、
価値創造を実現します

取締役 上席執行役員 ビジネスプロデュース本部長
原山 麻子

ビジネスプロデュースとは、社会課題を捉え、解決策を構想しながら関係者と連携し、事業を創り出すプロセスを示しています。130年以上の展示・内装における空間創造の経験を基盤に、事業企画やスキームの構築、不動産価値向上のためのインフィル（設備・内装）視点でのソフト&ハードのコンサルテーション、集客コンテンツの開発・誘致、施設運営の計画・実施などのソリューションを提供するメンバーと、多様化・複合化していく空間づくりに対応するために必要な情報収集とネットワーク形成をし、適切なチームアップとプロジェクト推進の仕組みを構築するメンバーが結集しています。プロジェクトの初期段階から関与し、課題の本質を見極めることで、メンバーが最適な解決策を提案し、空間のあらゆる側面で価値創造を実現しています。

中期経営方針の最終年度である本年、私たちは未来の空間価値をより具体的に可視化するため、取り組むべき4つの新領域を特定しました。

1つ目は、「教育を軸とした公民連携事業」です。少子化や地域の教育環境の格差といった社会課題に対し、公共施設の複合化や地域との連携を通じて、子どもたちの成長を社会全体で支える新たな場づくりに挑戦しています。文化施設で培ってきた知見を生かし、遊びや学びの環境を、ハード整備だけでなく、運営・コンテンツ・仕組みまで含めて設計。未来を育むプラットフォームの実現を目指します。

2つ目は、「Show & Live」です。豊かな時間や体験に対する価値観が多様化する今、私たちは空間を“特別な時間を共有する舞台”と捉え、場の演出やコンテンツの企画にも踏み込むことで、人の心に響く体験を生み出しています。感動や驚き、共感といった多様な感情の共有を通じて、空間の価値を深め、新たな出会いや記憶の積み重ねる場を創出していきます。

3つ目は、「Green & Park」です。自然との共生やウェルビーイングへの関心が高まる今、私たちは屋内外の境界を越え、「空間」をより広い視野で捉え直しています。これまで培ってきた内



部空間の知見を生かしながら、近年は外部空間にも取り組みの幅を広げ、緑と人がつながる場の設計を推進していきます。屋内外が連続する快適な環境を創り出すことで、都市や地域に新たな交流や活動の機会を生み出しています。

4つ目は、「Refine & Revalue」です。人口減少や資源制約、環境負荷の増大といった現代社会の課題に対して、既存施設や空間資産を生かしながら、新たな価値を創出するアプローチです。スクラップ&ビルドに依存するのではなく、建物の構造や歴史的背景を生かしつつ、用途や体験の再設計を通じて再生を図ります。ハードの更新だけでなく、環境負荷を抑えた運用設計や、そこで営まれる活動の意味づけまで踏み込むことで、持続可能な空間の在り方を追求していきます。

これらの活動を通じて、ビジネスプロデュース本部は、営業推進本部やクリエイティブ本部と密に連携しながら、空間の力で社会課題の解決に挑み、豊かさを実感できる社会の実現に貢献してまいります。



(左) 掛川市屋内遊び場「mirocco (みろっこ)」(右) 都立明治公園

クリエイティブ本部

600名のクリエイティブを、未来社会への実装に向けて

上席執行役員 クリエイティブ本部長
武田 博宣

クリエイティブ本部は、デザイナー、プランナー、演出技術者、設計技術者に加え、コンサルタントとそれらを円滑に統制し連携させる事業統括チームで構成された、専門性と創造力が高度に融合する、600名を超える大規模なソリューション集団です。

私たちが目指すのは、空間創造によって人々に「歓びと感動」を届けること。その実現に向けて、営業推進本部、ビジネスプロデュース本部と一体となり、600名一人ひとりの「クリエイティブ」を起点に、空間のあらゆる可能性を切り拓きながら、常に新しい価値の創造と豊かな人間環境づくりに貢献してまいります。全てのプロジェクトの背景にある課題や意図に深く向き合い、空間を通じて社会に求められる本質的な価値を実装していくこと——それが私たちの変わらぬ使命です。

2025年、未来創造研究所がコンサルティングとR&Dに取り組む本格的な専門組織として新たに実装化されました。その専門機能では、お客さまの次なる事業価値の創出と未来社会におけるさまざまな課題に対して、常に新しい発想と提供技術を生み出します。

現在、ノムラBIMの進化形である「デザインテクノロジートランスフォーメーション」をはじめ、将来の社会課題解決と持続可能な環境を創造する「サステナブルデザイン」、年齢や障がいの有無などに関わらず誰でも利用しやすい「アクセシビリティデザイン」、そして、ノムラデザインの133年の歴史感性資産



を数値化させた「ノムラ歓びと感動学」、こうした創造性の進化は、演出・設計における新たな指針を導き出しながら、さらにその空間の価値を高め、社会的インパクトの最大化へとつながっています。

自分らしく、健やかに、そしていきいきと働ける環境があつてこそ、真の創造力は生まれると私たちは信じています。それこそが、長期的にクリエイティブ性を発揮し続けるための確かな土台であり、より良い循環を生み出し、豊かな社会をデザインしていく——その実現に向けて、私たちはこれからも行動し続けます。

業界最大手の先進性の高いクリエイティブ集団として、より良い未来を形づくる挑戦の最前線に立ち、お客さまに選ばれ続ける「新たな提供価値の創出」、そして真に評価される「高付加価値の実現」に向けて、全力で取り組んでいきます。

クリエイティブ本部

創造の矢、社会を射抜く ノムラクリエイティブが挑む、 集合知と空間の未来

上席執行役員 クリエイティブ本部 チーフデザインオフィサー/A.N.D. 代表
小坂 竜

ノムラクリエイティブの源泉は、個の力の強さ、そしてそれを束ねる組織としての強さにあります。600名の異才たちが、それぞれの専門性と視点をぶつけ合い、掛け合わせることでしか生まれない唯一無二の価値を生み出しています。鋭く、しなやかに、重なり合って放たれる創造の矢。その集合知こそが私たちの競争力であり、時代の変化を切り拓く原動力です。

私たちは今、次世代ノムラクリエイティブの進化に向けて、新たな挑戦を始めています。人財育成においては、全社的な学びの基盤として「クリエイティブカレッジ」を本格始動。個の力を磨き、チームとしての創造力へと昇華させる育成プログラムを推進しています。また、独自性のあるプロダクトやサービスの開発を加速し、空間創造を実装するソフト力の強化にも取り組んでいます。ハードとソフトの両輪で、空間価値をより本質的に深く設計できる体制を築いています。

現在では、世界最高峰のデザインアワードで高く評価されるデザイナーを次々と輩出し、メディア戦略と連動させながら、語られるブランド力として着実に進化を遂げています。一人ひとりの個の力が互いを刺激し合い、高め合うことで、やがて集合知として結実する。その往還こそが、私たちの挑戦と創造を力強く推し進めているのです。

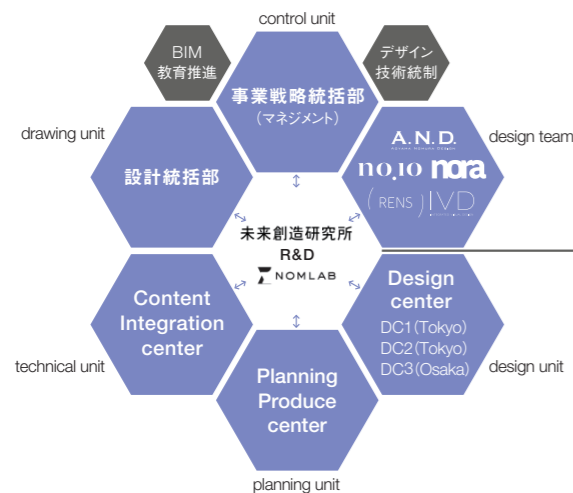
私たちが描く空間創造とは、時代の問いを投げかけ、社会



の価値観を更新するリアルメディアであると考え、プロジェクトの構想段階から深く入り込み、最後の一步まで伴走しながらアイデアを実装していきます。企業や社会の本質と対峙し、空間の力でその未来を形づくるクリエイティブパートナーであること。それこそが私たちに求められる役割です。

創造は受け継がれる文化であり、時を超えて紡がれていく意志そのものです。私自身、その灯を次代へと渡す使命を強く感じています。変化を恐れず挑み続けることで、アイデンティティはより強く、深くなり、未来へと継承されていくと確信しています。ノムラクリエイティブは、これからも創造の矢を放ち続けます。

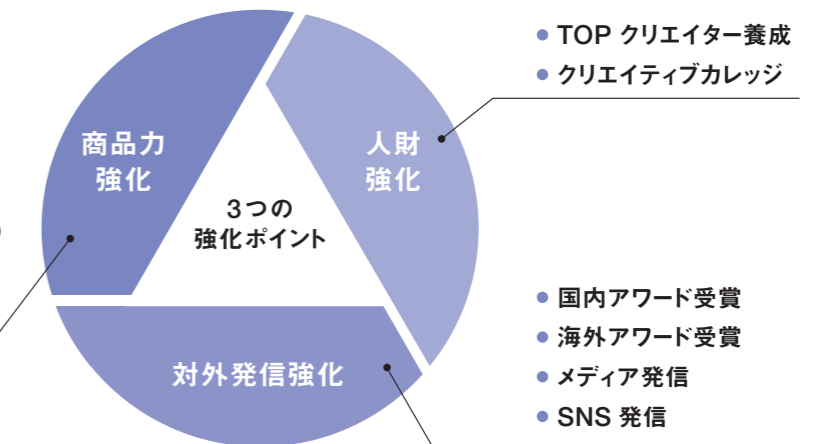
それは単なるデザインではない。社会を動かす力です。



未来創造研究所 R&D 2025	
クリエイティブビジネス X	
グローバルコンテンツネットワーク	
デザインテクノロジー X	
公開展示・収蔵技術	
歓びと感動学	
サステナブルデザイン	
アクセシビリティ インクルージョン&アート	

ノムラクリエイティブの進化に向けた 3つの強化ポイント

- 事業の川上からの提案力
(未来創造研究所 / NOMLAB)
- デザインチームブランド力
(A.N.D. / no.10 / IVD / RENS / nora)
- 特殊造形・エンタメ技術力
(Content Integration Center)
- 高度な実施&詳細設計力
(設計統括部)



- TOP クリエイター養成
- クリエイティブカレッジ
- 国内アワード受賞
- 海外アワード受賞
- メディア発信
- SNS 発信

ノムラのクリエイティビティが多彩な空間を生む

オールノムラでつくる、まち・空間の体験価値

商業・専門店市場

現在の商業市場は、多様化と複合化が進み、ますます複雑な環境へと変化しています。このような状況の中、当社は「オールノムラ」のシームレスな連携を通じて、グループ全体の総合力を最大限に発揮し、時代に求められるパートナーとしてのポジションを一層強化してまいります。

各部門が一体となり、迅速かつ柔軟に対応することで、お客さまの多種多様なニーズに的確に応える体制を整えています。革新的な技術と卓越したサービスの提供を通じて、お客さまのビジネスの成長を力強く支援し、共に成功を目指す姿勢を貫いています。

また、持続可能な未来を見据え、環境に配慮した商品開発にも積極的に取り組んでいます。エネルギー効率の高い製品の導入や、リサイクル可能な素材の活用を通じて、環境負荷の低減に努め、社会的責任を果たす企業としての姿勢を明確にしています。

私たちは、信頼と誠実を基盤としたビジネスを展開し、お客さまとの長期的なパートナーシップの構築に力を注いでいます。これからも、変化する市場環境の中で確かな価値を提供し続ける存在として、皆さまと共に歩んでまいります。



執行役員
営業推進本部副本部長
兼 第一事業部長
河西 裕二郎

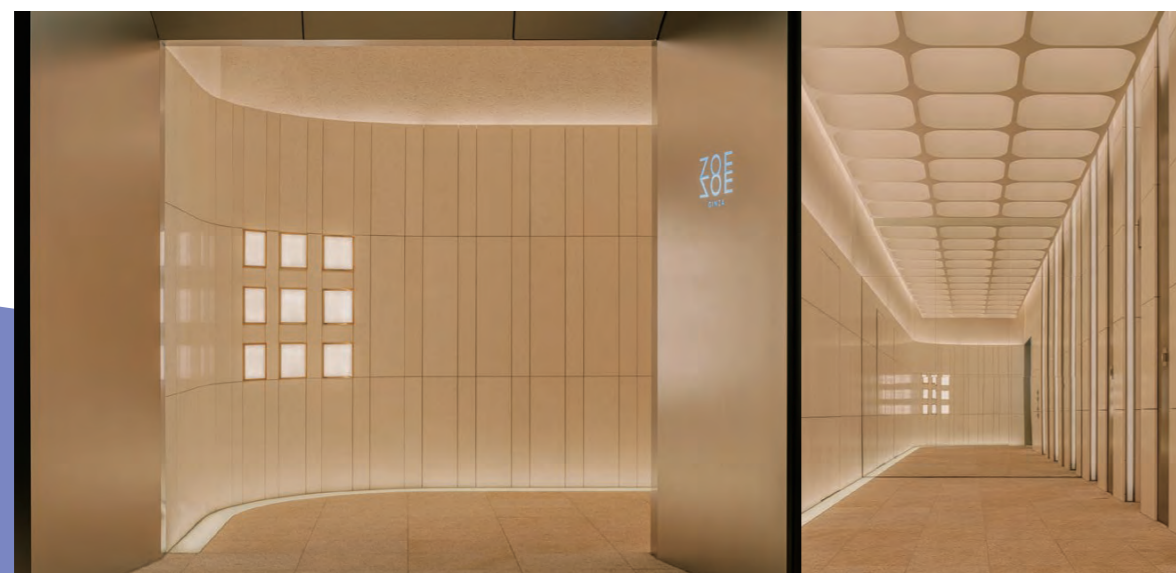
ZOE銀座

銀座の移ろう時間を映し出すファサード

ZOE銀座は銀座並木通り沿いに位置し、竣工から20年を経た現在も、その風格と立地特性によって高い集客力を持つ商業施設です。しかし、周辺環境の変化や経年劣化に伴い、メインファサードの視認性が低下していたことから、当社はリニューアルプロジェクトとして外装と1階/エレベーターホール、各階環境のデザイン・設計、施工を担当しました。ラグジュアリーブランドや飲食テナントが入居する商業施設としてふさわしい空間体験とファサードの再構築が求められました。その課題に対し、建物自体のポテンシャルを最大限活用しつつ、「奥ゆかしい」品格をプラスすることで、空間体験をより豊かにし、建物の持つ魅力をさらに高めることができました。四季の移ろいを柱状の照明によりファサードに反映させ、銀座の街並みに呼応した意匠演出を施しています。



営業
営業推進本部 第一事業部
営業1部
程原 靖之



乃村工芸社グループは、あらゆる市場分野における空間創造と活性化を提供価値とし、社会に「歓びと感動」を届けることに日々取り組んでいます。ここでは、当社グループがターゲットとしている重点市場ごとに、担当役員のメッセージならびにプロジェクトに携わった社員の声をご紹介します。

ホテル・電鉄市場

電鉄各社は、鉄道以外の事業でも成長と拡大を目指しています。今後数年のうちに、複数の大規模プロジェクトが本格的に始動する予定です。そのため、観光やレジャー、沿線エリアの価値向上といった分野でも、新しい魅力を生み出すことが求められています。

ホテル市場では、訪日外国人（インバウンド）による需要が増えるだけでなく、求められるサービスや体験も多様化しています。こうした背景から、立地の特性を生かした体験価値を高めるデザイン業務の依頼も増加しています。

当社では、デザインの前段階からコンセプトや企画を立案できるプランナー人材の活用や、さまざまな空間領域に対応できるデザイナーを組み合わせたクリエイティブチームの編成を進めています。これにより、時代のニーズや消費者の動向に応じた新しい価値を提供していきたいと考えています。

さらに、プロジェクトの初期段階から企画・デザイン・設計、そして制作・施工まで一貫して関わることで、お客さまに寄り添い、目標を共有しながらプロジェクトを進めていきます。また、企画やデザインの内容を確実に品質へ反映させるため、制作管理体制の整備や生産工場の早期確保などにも取り組みます。これにより、予算やスケジュールの安定した管理を実現し、お客さまの事業計画の実現に貢献してまいります。



執行役員
営業推進本部副本部長
兼 第二事業部長
兼 事業戦略統括部長 兼 DX戦略室長
佐久間 徹

リーガロイヤルホテル大阪 ヴィニエツ コレクション

世界から訪れるゲストに「歓びと感動」を

約90年の歴史を持つホテルの大規模改装という意義深いプロジェクトに携われたことを誇りに思います。多くの関係者が関与する中、過去の歴史や皆さまの想いをデザインへと昇華させました。「伝統美と水の融合」をコンセプトに、水に囲まれた中之島の特性を生かしつつ国内の文化を織り込んだ空間は、この地の魅力と日本文化の素晴らしさを体感いただける場として、世界から訪れるゲストに「歓びと感動」を感じていただけたと思います。既存ホテルの改修であったため、さまざまな課題がありましたが、各部門と連携しながら真摯に向き合ったことで、お客さまとの信頼構築につながりました。この規模の改修は乃村工芸社にしか成し得ない仕事であり、お客さまと共にやり遂げ感謝の言葉をいただけたことは、当社の総合力と可能性を改めて実感する機会となりました。



デザイナー
クリエイティブ本部
クリエイティブプロデュースセンター RENS
松浦 竜太郎



オールノムラでつなぐ、文化的価値と経済的価値

スポーツ・エンターテインメント市場

スポーツ市場において、アリーナ開発は単なる競技施設の整備にとどまらず、人々が集い、交流するハブとしての役割を担い、新たなビジネスの起点となります。特に、アリーナを中心とした周辺エリアの活性化を推進し、地域全体の価値向上を図ります。試合日だけでなく非試合日にも訪れるお客さまに向けて、感動を生む高付加価値なサービスを提供することで、地域のにぎわい創出に貢献してまいります。

一方、エンターテインメント市場では、政府の「知的財産推進計画2024」や「新たなクールジャパン戦略」を追い風に、アニメ・マンガ・eスポーツなどの分野に注力していきます。世界的な需要の高まりを背景に、IP（知的財産）を核とした多角的な事業展開を通じて、新たな市場の創出を目指します。コンテンツの魅力を最大限に生かし、国内外のファンとの接点を広げることで、文化的価値と経済的価値の両立を図ります。

これら、スポーツとエンターテインメントという成長分野を掛け合わせることで、単独では得られない相乗効果を生み出すことが可能となります。空間を起点とした体験価値の創造を通じて、社会に新たな価値を提供し続けることこそが、当社グループの持続的な成長の原動力です。今後も、期待を超える未来の実現に向けて、挑戦を続けてまいります。



執行役員
営業推進本部
第三事業部長
井上 直行

FOOD STADIUM TOKYO

ネオンと映像が魅せる食の体験空間を創造

FOOD STADIUM TOKYOでは「ただ食べる場」ではなく「食を楽しむ体験」をどう実装するかを追求しました。6mの大型モニターとネオンサインが放つ演出空間は、エンターテインメント性と食の融合を象徴する要素です。制作面では、既存配線が入り乱れ見栄えの悪い天井配線をどのように処理するか、演出機構や照明機材を空間にどう馴染ませるか、構造・安全・コストとのせめぎ合いの中で細部まで検証と調整を重ねました。完成した空間にお客さまの歓声が響く瞬間、制作担当としての喜びと達成感を強く感じました。空間が人の感情を動かす——そんな可能性を改めて実感したプロジェクトです。



制作
営業推進本部 第四事業部
プロダクト・ディレクション2部
残間 孔介



企業・文化・オフィス市場

2024年度、当社グループは大阪・関西万博関連プロジェクトに多数携わったことにより、博覧会・イベント市場ならびに広報・販売促進市場において大きな実績の伸びを記録しました。特に企業ミュージアム領域では、企業理念や歴史を先端技術を活用した最適な手法で可視化し、ステークホルダーとのエンゲージメントを高める取り組みを強化。各企業が大切に受け継いできた思想や価値観の抽出から、施設を通じた体験設計に至るまで、トータルプロデュース力の向上に努めています。

オフィス領域においては、都市部での再開発が継続する中、オフィスの移転・リニューアルの機会が増加しています。働き方改革の深化に伴い、「コミュニケーション」「イノベーション」「ブランディング」「リクルーティング」といった多様な目的に応えるワークプレイス空間の提案に注力し、企業の価値創造を支える環境づくりを推進しています。

さらに、文化行政関連施設の領域では、地域固有の文化資源・歴史資源・自然資源の再発見・再編集を通じて、体験価値の最大化と市民参加型空間の創出に取り組んでいます。地方創生や官民連携によるプロジェクトにも積極的に参画し、社会に新たな価値を創出するとともに、時代の要請や多様化する顧客ニーズに応えるべく、柔軟かつ持続的な取り組みを展開しています。



執行役員
営業推進本部副部長
兼 第四事業部長
佐藤 秀樹

あいち創業館

企業家たちの発想・思考との出会いを

あいち創業館は、多数のスタートアップ企業が入居するSTATION Aiに位置する展示施設です。展示がほぼ全てデジタルコンテンツであるのが特徴で、年代を問わず、直感的に楽しみながら愛知県の産業や企業家について知ることができます。これからのビジネスを担うスタートアップたちが施設の近くにいることを考えたとき「企業家たちを『過去の偉大な人物』ではなく『先進的な発想と実行力を備えたその時代のスタートアップ』として見せる展示」がふさわしいと感じ「企業家たちの発想・思考との思いがけない出会いをもたらす施設」というコンセプトを提案。メンバーのクリエイティビティを結集し、空間デザインからコンテンツの体験設計、そしてサイン・ロゴデザインまでコンセプトを一貫させた新たな切り口の展示施設をつくりあげられたと考えています。



プランナー
クリエイティブ本部
プランニングプロデュースセンター 企画3部
徳永 彩乃



オールノムラでひろげる、地域活性化、グローバル展開

近畿市場・全支店

近畿市場、そして各支店の市場は、エリア開発の最前線に立ち、それぞれの地域が持つ独自の文化や可能性を深く理解しながら、事業活動を通じて価値を最大化する重要な役割を担っています。事業を展開する各地域は、それぞれ異なる社会経済的な変化の潮流の中にあり、地域特性に応じた柔軟な対応が求められています。

近畿では、4月13日に開幕した大阪・関西万博が大きな事業機会をもたらしました。しかし、私たちはその先の未来を見据えています。万博を通じて培われた最先端の技術や国際的なネットワーク、そしてサステナビリティへの意識の高まりを、いかに万博後のレガシーとして地域に定着させ、持続的な成長のエンジンへと転換していくか——それが、今後の重要なテーマです。

加えて、インバウンド需要の質的变化への対応や、都市再開発において文化的価値の保存と創造を両立させることも、地域社会における重要な課題として認識しています。

また、各支店が拠点を構える地域も、大きな変革期を迎えています。名古屋では、リニア中央新幹線の開業を見据えた街づくりが加速しており、九州や北海道では、半導体産業の集積に伴って新たな施設需要や都市開発の動きが活発化しています。

こうした地域ごとの経済規模や特性に応じた、きめ細やかで効率的な事業展開が求められる中、近畿・各支店はそれぞれの地域社会に真摯に向き合い、信頼され、必要とされる価値創造のパートナーとして、今後も着実に成長を遂げてまいります。



執行役員
営業推進本部副本部長
兼 近畿事業部長
山口 吉章

グラングリーン大阪 (GRAND GREEN OSAKA) 南館

みどりと都市の未来をつなぐ空間創造

JR大阪駅北側に新設された複合施設「グラングリーン大阪」において、当社は南館の商業環境など複数エリアの企画、デザイン・設計、施工を担当しました。商業環境では、構想時から社内外の多様なメンバーと連携し、事業者様と協議を重ねて独自性の高い環境空間の構築に取り組みました。また、本業務を通じてオフィスラウンジのカフェ・ダイニングや内装監理業務、開業後は公園内イベントにも携わりました。オフィス、ホテル、商業施設、都市公園など、さまざまな都市機能が融合された同施設は、大阪の新たなまちづくりの象徴となっています。新しく生まれる「みどり」と「イノベーション」の融合拠点として、五感に響く演出や心地よい空間設計を通じて空間が人々の感性に働きかけ、都市の新たな魅力を生み出す可能性を実感したプロジェクトとなりました。



営業
営業推進本部 近畿事業部
営業2部
小林 弥生

グローバル・ラグジュアリーブランド

私たちの主な取り組みは、ラグジュアリーブランドを中心としたグローバル企業の日本展開を支援すること、そして日本企業と共に企業の文化や知的財産 (IP) を海外に広げることです。各国の市場特性や変化を的確に捉え、ニーズとポテンシャルを見極めながら、最適な価値を届けることを常に意識しています。

現在、日本市場では年間4,000万人を超える訪日客が見込まれており、こうした方々へのニーズが高まっています。特に、初めて日本に進出するお客さまには、他部門と連携しながら、リーシング (物件の賃貸契約) から店舗設計・施工までを一貫して任せていただいています。

一方、海外市場では主に中華圏とASEAN圏の2つのエリアを中心に事業を展開しています。ここでは、日系企業のお客さまを中心に空間設計・施工・演出といった幅広いサービスに対応しています。例えば、写真の四川飯店のように、日本でデザインしたプロジェクトを現地シンガポール拠点で施工し、日本と同等の品質のサービスを提供しています。また、国内外ともに体験型施設への需要が高まっており、世界各地でも日本文化やIPを活用したソフト面での強みが注目されています。

このような背景から、今後もグローバルな連携をさらに強化し、お客さまと共に日本の文化を発信し広める活動に力を注いでいきます。また、多様な市場環境に即した対応を重ねながら、私たちは国内外の架け橋として、お客さまに寄り添ったサービスを継続的に提供することを目指しています。

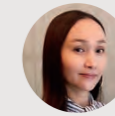


執行役員
営業推進本部副本部長
兼 グローバル事業部長
兼 海外戦略室長
須藤 竜哉

四川飯店シンガポール

シェフやレストランスタッフにも「歓びと感動」を

2024年12月にリニューアルオープンした四川飯店の設計をA.N.D.が受注し、施工をNOMURA DESIGN & ENGINEERING SINGAPOREが担当しました。四川飯店が長年日本の食材で四川料理を表現してきたように、和の様に四川やアジアの風景を感じるディテールを取り入れ、陳建太郎シェフの「五感で味わう四川料理」という理念を空間として昇華させました。シェフとの対話はもちろんのこと言語や文化背景の異なるお客さまや現地チームとの細やかなコミュニケーションにより徹底した意匠および品質管理を行い、訪れる方だけではなくシェフやレストランスタッフに「歓びと感動」を届けることを目指し、四川飯店の歴史と革新のナラティブを表現した空間をつくりあげました。



営業
クリエイティブ本部 事業戦略統括部
デザインマネジメント部
河野 菜摘子



ノムラグループが磨く、公的レガシー・地域・運営事業

国際イベント・国家プロジェクト、エリア領域拡大

2025年大阪・関西万博が開幕しました。万博（万国博覧会）の意義は世界中の英知を集め、地球規模の課題解決に向けた新たなアイデアを創造・発信することです。

国際イベント・国家プロジェクトにおいて乃村工芸社グループの果たす提供価値は、「リアル価値」であり、実際に見て触れて五感で感じる体験の重要性を参加者に分かりやすく伝えることです。

2027年に横浜で開催される国際園芸博覧会「GREEN×EXPO 2027」でも、大阪・関西万博を通じて強化された人材力、商品力、ステークホルダーとの連携をさらに発展させていきます。

また日本がエリア（地域）において直面している課題としては、人口減による税収不足や耐用年数を迎えた施設の更新費用の増大などが挙げられます。民間活力の導入を促進し、PRE（公的不動産）とCRE（企業不動産）の価値創造を図る機会がますます増えていきます。

乃村工芸社の国内地域拠点は5支店、4営業所、19運営事業館があり、個々のクリエイティビティを生かし、持続可能性の高い空間体験価値を提供しています。地域拠点を生かした情報収集力と地域ネットワークをさらに進め、地域共通の課題解決に向けた施策バリエーションを増やしていきます。



執行役員
ビジネスプロデュース本部
副本部長 兼 第一統括部長
田原 弘之

北海道厚真町と包括連携協定を締結

施設づくりにとどまらず、まちづくり全体へ取り組む

私たちエリア開発部は、主に乃村工芸社グループの地域拠点のお客さまからのご要望に対して、課題解決に向けた施策の提案や、新規事業における計画から開業までの一貫したソリューション提供など、地域に根差した提案を行ってきております。この活動を続ける中で、2024年9月24日に北海道厚真町様と包括連携協定を締結させていただきました。厚真町様は、平成30年北海道胆振東部地震からの復旧・復興を目指される中で、私たちに「単なる施設づくりにとどまらず、まちづくり全体に関わってほしい」という想いを持っていただき協定締結に至りました。現在もまちづくりに関わるさまざまな取り組みが進行中です。また、全国の複数の自治体様から同様の相談を頂戴しており、当社の価値提供が有効な取り組みにつきまちは、活動の輪を広げられるよう取り組んでいきます。



営業
ビジネスプロデュース本部 第一統括部
エリア開発部
河田 素央

シャトレゼ ガトーキングダム セとうち

お菓子の王国というビジョンを形に

広島県呉市に開業した「シャトレゼ ガトーキングダム セとうち」は、呉市が所有する旧グリーンピアセとうちをお菓子事業と連携した滞在型リゾートホテルへリブランディングしたプロジェクトです。本計画は、代表電話へご連絡をいただいたことからスタートしました。現地視察で感じた可能性をプロジェクトメンバーの想いとして表現すべく、初回プレゼンテーションで「お菓子の王国」というビジョンを示すコンセプトスケッチを提案しました。そのビジョンを柱に、顧客の想いと当社のクリエイティブ力をもとに協議を重ね、限られた期間で課題を解決するプロジェクトとなりました。今後さらに豊かな時間が過ぎる施設となるよう、当社の中四国支店の担当と連携し総合力を生かした提案で顧客のパートナーとして寄り添い続けたいと考えています。



営業
ビジネスプロデュース本部 第一統括部
エリア開発部
村井 智子

老朽化した郊外ホテルが唯一無二のリゾートへ

「自然との共生・美しいせとうちを感じる唯一無二のリゾート」というコンセプトのもと、構想・デザイン・設計・施工を一気通貫で推進しました。老朽化した郊外ホテルに新たな価値を生み出す、難易度が高いプロジェクトでしたが、シャトレゼ様と対話を重ね、エントランス、ロビー、客室、レストラン、カフェ、宴会場、中庭、大浴場を改修。期待を超える空間を実現するため、全社連携のもと、課題に対し一人ひとりがクリエイティビティを発揮しました。オープン時は多くのお客さまで賑わい、シャトレゼ様からは「想像以上の空間ができた」とお言葉をいただき、喜びを分かち合えるプロジェクトとなりました。今後も地域や観光客の皆さまに愛され、より一層の魅力向上に貢献できるよう、期待を超える付加価値の提供に努めてまいります。



営業
営業推進本部 中四国支店
営業部
小郷 友稀



TOPICS

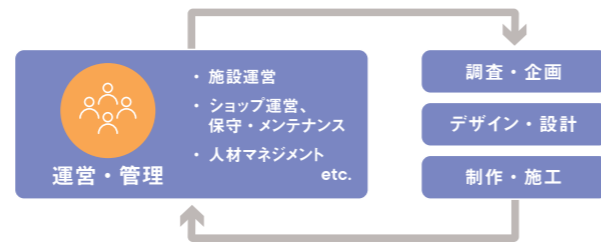
グループ総力で運営事業に新たな価値を

乃村工藝社グループでは、主に乃村工藝社、ノムラメディアス、シーズ・スリーの3社を中心に、運営事業に力を入れています。

乃村工藝社は、2005年に長崎歴史文化博物館の指定管理者として運営を開始して以来、全国の博物館や科学館等の公共文化施設の運営に携わり、着実にその事業領域を広げてまいりました。施設価値の最大化を目的として、資料収集や調査研究を含む、施設全体の統一的・包括的な運営の実績とノウハウを蓄積してきた経緯があります。

とりわけ近年は、PPP・PFIをはじめとする公民連携手法を活用し、公共施設の運営事業を中核に据えた取り組みを推進しています。その中でも従来の設計 (Design) → 施工 (Build) → 運営 (Operation) という方式から、最終的に事業を担う運営事業者へのイニシアチブ要請の高まりにより、運営 (O) → 設計 (D) → 施工 (B) という方式へシフトしており、現在取り組んでいるプロジェクトも、その方式が増加傾向にあります。

また、公民連携の新たな形態として、掛川市のたまりな屋内遊び場「mirocco (みろっこ)」においては当社が遊具整備に出資し、利用料金によって投資回収を図るモデルにより運営を始めました。今後もこのケースをモデルに積極的な提案を進め、公民連携事業を拡大して



いきます。

こうした公共施設で培ってきた運営ノウハウを基盤に、当社は近年、民間領域にも事業を着実に拡大しています。とりわけ、企業のPR施設やアミューズメント施設などの運営分野において、参画の機会が広がっています。2023年には、北海道ボールパークFビレッジ内でクボタ様が手掛ける農業学習施設「KUBOTA AGRI FRONT」の企画・制作・施工・運営を、2024年には、任天堂様が手掛けるミュージアム「ニンテンドーミュージアム」のデザイン・設計・施工・運営を行っています。

今後は、公共施設だけでなく、民間企業の施設運営協力や運営事業への参画も視野に入れて運営事業の拡大を図っていきます。

乃村工藝社グループの運営施設一覧



PROJECT | 参考実績

施設運営

掛川市屋内遊び場「mirocco (みろっこ)」

2025年7月、静岡県掛川市に屋内遊び場「mirocco (みろっこ)」が開業しました。

本事業は自治体からの受託業務に加え、民間投資を活用して遊具や造作家具・什器などを追加整備し、施設の利用料金を通じた投資回収と収益創出を目指す、新たな事業スキームへの挑戦です。

近年、屋内型の子どもの遊び場は全国的に需要が急増しており、天候や季節に左右されずに安全に遊べる環境としてだけでなく、地域コミュニティの交流拠点としても重要な社会的役割を担っています。今後もその価値と期待は一層高まると考えられます。

当社では、屋内遊び場およびそれを核とした社会教育複合施設を主要ターゲットとし、運営事業の拡大に向けて多様な参画スキームを構築するなど、事業基盤の強化を進めてまいります。



ビジネスプロデュース本部
第三統括部 公民連携事業開発部
吉田 潤一郎

ショップ運営
保守・メンテナンス

NOMURA medias

乃村工藝社グループで空間活性化事業を担うノムラメディアスでは、乃村工藝社が企画・設計・施工した施設内のショップをはじめ、全国12カ所に物販・飲食店舗を出店。店舗企画・商品開発から日々の運営管理まで、包括的なショップ事業を展開しています。また、全国の博物館や科学館など約300施設の保守・メンテナンス業務も担当。豊富な経験と知識を持つプロフェッショナルが定期的な点検、修理、機器交換などを行うことで、施設の持続的な運営へとつなげています。
※ノムラメディアスの事業の詳細については、P.46をご確認ください



神田明神 EDOCCO SHOP IKIIKI

人材派遣
運営人材マネジメント

C's・3

乃村工藝社グループで人材派遣事業を担うシーズ・スリーでは、空間づくりに関わるクリエイティブ系人材を中心に、CADオペレーターやインテリア関連職など、専門性の高い人材を幅広く派遣しています。また、乃村工藝社が手掛ける商業施設やショールームなどの空間運営においては、施設運営に必要な人員計画の立案から、人材の確保、教育・研修、労務管理まで、一貫した人材ソリューションを提供しています。これにより、空間価値向上と運営品質の維持に貢献できるよう日々取り組んでいます。



ouchi GARAGE (プラス)



施設運営

任天堂らしさを体感できる空間を共創

乃村工藝社が、ミュージアムのデザイン・設計、施工、運営等を担当いたしました。任天堂様のものづくりから生み出される「独自の娯楽」。それを体験し、その原点に触れられる空間づくりを、全力でサポートいたしました。



保守・メンテナンス | ショップのテナント運営

展示演出、ショップ運営によるミュージアム体験の拡張

ノムラメディアスが、ミュージアムの保守・メンテナンスおよびショップのテナント運営を担当しています。ショップでは、任天堂様のゲームの世界やキャラクターをテーマにしたオフィシャルグッズに加え、ニンテンドーミュージアムならではの限定商品を取り扱っています。



スタッフ部門担当

全世代が楽しめるインクルーシブな対応力

乃村工藝社は、グループ会社シーズ・スリーを通じて、ミュージアムの日々の運営を担うスタッフ部門を担当しています。任天堂様の独自の娯楽になつかしさを覚える方も、初めて目にする方も、それぞれに楽しめる空間をサポートしています。



TOPICS

任天堂の歴史と娯楽体験を伝える空間に ノムラグループの総合力で貢献

乃村工藝社が、デザイン・設計、施工、運営等を手がける任天堂様の広報施設「ニンテンドーミュージアム」が、2024年10月2日(水)に京都府宇治市でオープンしました。

「ニンテンドーミュージアム」は任天堂様の宇治小倉工場をリノベーションして、任天堂様が発売した数多くの製品を展示している施設です。任天堂様が大切にしているものづくりの歴史とこだわりを、知り、体験することができます。

乃村工藝社グループは「ニンテンドーミュージアム」の設計、施工と運営を通じて、大人から子どもまで、全世代の方々を楽しめるミュージアム運営を全力でサポートします。



施設名	ニンテンドーミュージアム
オープン日	2024年10月2日(水)
所在地	京都府宇治市 小倉町神楽田56番地
施設内容	製品展示フロア、体験展示フロア、 ワークショップルーム、カフェ、ショップ

共創によって響きあう価値観、進化する空間づくり

2024年10月の開館以来、ここには毎日、任天堂のことを大好きなお客さまが世界各地からお越しになり、笑顔でお帰りになります。その様子を目の当たりにしていると、「娯楽」は国境を越えるということを改めて思い知らされます。任天堂様が長年、商品を通じて大切にされてきたお客さまとの関係づくりの理念や価値観は、ニンテンドーミュージアムの施設運営においても変わることはありません。

私たちは、乃村工藝社として運営事務局業務を担う中で、日々、任天堂様の企業姿勢から多くのことを学んでいます。また、現場で働くスタッフがその価値観を立ち居振る舞いや声、表情として体現できるよう、運営業務を担うシーズ・スリーと共に組織文化づくりに取り組み始めています。私たちは、運営効率だけにとらわれない、クリエイティブな施設運営を目指し、これからも進化し続けます。



ビジネスプロデュース本部
第三統括部 施設事業運営部
ニンテンドーミュージアム
山崎 裕介

株式会社ノムラアークス

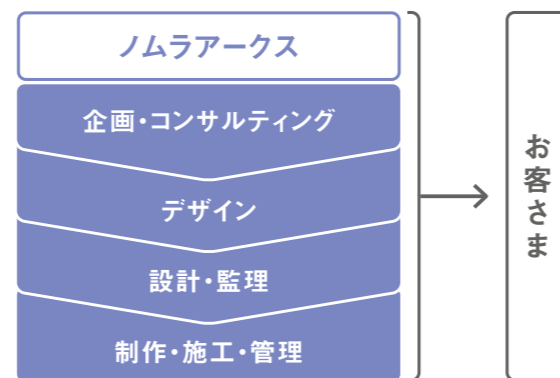
ノムラアークスは「建築総合サービス」を手掛ける会社です。私たちが築いてきた専門性（建築・内装事業の設計・施工、チェーンストア事業の設計・店づくり・出店サポート）を連携させ、お客さまの事業展開に柔軟かつ高いレベルでお応えし、プロジェクトの初期段階から課題を発見し、ビジョンを実現するプロフェッショナル集団です。

**NOMURA
ARCHS**

ノムラグループの「建築総合サービス」のプロフェッショナル

私たちは、一人ひとりの知識と技術と情熱を建築・内装に注ぎ込みます。

- MISSION**
「都市環境の創造」
- VISION**
アーキテクト思考の組織になる
- VALUE**
豊かな都市環境の創造に貢献



アークスが展開する4つの事業

まちの活性化のシンボルをつくる 建築事業

建築で人々の日常を豊かにします。地域性や周辺環境などの綿密な市場調査に基づきコンセプト段階から建築計画を策定。建物のデザインや機能はもちろん、インテリアデザインや大型サインから誘導サインまで内装・外装にも凝った建築で、まちの新たなシンボルをつくります。



にぎわいと憩いのスペースをつくる 内装事業

パブリックスペースには心を動かす力があり、訪れる人々の日常や未来のライフスタイルを見据えた空間を提供します。コミュニティとしてのつながりや創造性を刺激する空間、安らぎの空間を創出し、難易度の高い内装や制約条件にも確かな設計力と技術力で対応します。



日常に温かみと彩りを加える店づくり チェーンストア事業

飲食店や小売店の空間にこだわり、チェーン展開する施設に対するコンサルティングの成功実績を基に、訪れる人、働く人にとっても、心地よい店舗を実現。店舗の外装や内装だけでなく、集客力を高めるサインのデザイン・設計・制作を一括で請け負える体制を整えています。



既存ビルに新たな役割と価値を加える リノベーション事業

多種多様な空間利用者へ最適なソリューションを提供。オフィスのリノベーションでは、組織へのエンゲージメントを最大化する価値を創造します。商業・公共施設では、インバウンドに対応したサインへの刷新や環境に配慮したリノベーションで既存ビルに新たな価値を付加します。



代表取締役社長
吉田 隆之

私たちは都市環境の創造をミッションに掲げ、建築・内装・チェーンストア・リノベーションの企画・コンサルティングからデザイン、設計・監理、制作・施工管理までをワンストップで担う「建築総合サービス」を提供しております。当社の強みは、「ものづくりを通じて顧客や社会の課題を解決する力」にあります。

建築や内装の現場で培ってきた確かな技術力と高い施工品質は、意匠性・機能性・安全性を兼ね備えております。これらを生かし、建築・リノベーション事業に

おいては、保有不動産の資産価値や集客力の向上に貢献しております。

近年では、サステナブルなものづくりにも注力しており、リサイクル建材の活用や廃棄物の削減を通じて、環境負荷の低減やカーボンニュートラルの実現といった社会課題の解決にも寄与しています。

これからも私たちは、「建築総合サービス」のプロフェッショナルとして、新たな価値創造にチャレンジしてまいります。

PROJECT 実績紹介



建築・リノベーション事業

norf(ノーフ) 旧名称: Gビル南池袋01

築50年のビルが生まれ変わる 地域と未来をつなぐ大規模改修プロジェクト

日本都市ファンド投資法人様が保有する「Gビル南池袋01」(1974年竣工)の大規模リニューアルを、デザインから設計・施工まで一貫して担当しました。本プロジェクトでは、地域へのポジティブ・インパクトと環境負荷の低減を重視した設計・施工を採用し、サステナブルな社会の実現に貢献しています。

「愛着をまちに、人に」をコンセプトに、地域に根差したデザインを展開しました。植栽には豊島区の花「ツツジ」を取り入れ、エントランスでは四季ごとに香りが変化するアロマ演出や、自然の気配を感じるプロジェクトクセマッピングを導入することで、訪れる人々に季節の移ろいを感じてもらえる空間を創出しました。また、駅前と南池袋公園を結ぶ通路を新設することで、まちの回遊性を高めるよう設計しています。

建物の耐用年数調査やホールライフカーボンの調査を踏まえ、建て替えではなく改修による長寿命化が選択されたことから、サステナブルな材料を積極的に提案・活用し、建材の再利用と廃棄物の削減を実現しました。単なるビルのリノベーションにとどまらず、「地域やまちにポジティブな影響を与え、永く皆さまに愛していただけるリニューアルをどのように実現するのか」このプロジェクトを通じて考え続けた大きなテーマです。これまでの50年の歴史を強く受け継ぎながら、これからの50年に向けて、このビルが池袋のまちに新たな息吹をもたらす、多くの方々に親しまれ、地域と共にさらに成長していくことを願っています。

1 ビルファサード

夕暮れ時、宵、深夜といった時間の変化とまちの移ろいに応じてライトアップの光も変化させて、都市環境を演出

2 エントランス

自然をテーマに映像と音を組み合わせたプロジェクトクセマッピングを導入。間接照明を多用し、訪れる人々を奥の通路へと自然に導く空間を演出

3 サステナブルマテリアル

廃棄物を骨材とした左官材、東京都の瓦廃材やガラス廃材をアップサイクルした床材

本改修を通じて、日本都市ファンド投資法人様は、国内建築単体として先駆的に「ポジティブ・インパクト不動産投資」の評価を取得されました。

※ポジティブ・インパクト不動産投資とは、社会的・環境的に良い影響を与えることを目的とした、持続可能な社会の実現に貢献することを重視する不動産投資



営業
第2事業部 営業部
大前 葵



企画・デザイン
企画開発部
中村 真弓



制作
第1事業部 制作1部
渡邊 亨

株式会社ノムラメディアス

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



ノムラグループの「空間活性化」特化企業

私たちは空間を通して「お客さまと生活者が出会い生み出すストーリー」を演出します。

MISSION

空間活性化によって人々に「歓びと感動」を届ける



魅
せる

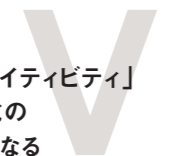
空間プロモーション

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

シーズンプロモーション／企業プロモーション／ポップアップストア／
ウィンドウディスプレイ／イルミネーション／ビジュアルプレゼンテーション／
サイン・グラフィック／展示会／企画展／POP 広告

VISION

一人ひとりの「クリエイティビティ」を起点に空間活性化のプロフェッショナルになる



支
える

展示演出・メンテナンス

たくさんの人々に驚きや感動を与える展示演出・メンテナンス事業。豊富な経験と知識を持つ展示演出のプロフェッショナルによって日々のメンテナンスを行い、人々の感動を守ります。

システム装置制作／模型・造形制作／保守メンテナンス／
LED サイネージ納品・設置／映像・音響機器／映像コンテンツ

VALUE

- ・生活者の視点で
- ・お客さまの一番近くで
- ・出会いをつくる



賑
わす

ショップ&イベントマネジメント

人とモノのストーリーを創造するショップ&イベントマネジメント事業。思い出や感動をモノ（商品）に託して持ち帰っていただき、何年先にも人の心や記憶に残る「ここにしかない」店舗・イベント運営を行います。

店舗コンセプト企画／商品企画・制作／物販店舗運営／飲食店舗運営／ノベルティ制作

社会から認められ 求められ続ける企業であり続けるために



国連グローバル・コンパクト
国連グローバル・コンパクトに署名し、参加企業として登録されました。



EcoVadis 認証
EcoVadis 認証において全評価対象企業の上位1%に当たる最高位の「プラチナメダル」を獲得しました。



ISO 9001
Quality Management Systems
CERTIFIED

ISO 14001
Environmental Management
CERTIFIED

ISO/IEC 27001
Information Security Management
CERTIFIED

FS 800233

EMS 800232

IS 824982

ISO 認証

ISO9001、ISO14001、ISO/IEC27001の3つの認証を取得しています。



代表取締役社長
酒井 信二

当社を取り巻く2024年の事業環境はイベント周辺産業規模、全国百貨店年間売上、訪日外国人客数など全ての統計で前年比プラスとなり、初めてコロナ前を上回りました。こうした社会の活性化に呼応するかたちで、私たちは、人々のつながりを促すコミュニケーションの場の創出や、企業のプロモーション活動の起爆剤として空間活性化事業を通じて、社会に対してより大きな力を発揮できる時が来たと捉えています。

国連グローバル・コンパクトへの加盟、EcoVadisプラチナ認証、ISO9001/14001/27001の認証取得など非財務指標も明確にし、CSRレポートを発行し開示いたしました。ディスプレイ業界における働き方改革の促進、環境配慮といった課題に対し真摯に向き合い、サステナブルな社会への変革の一翼を担い、社会から選ばれる企業を目指しています。

PROJECT 実績紹介



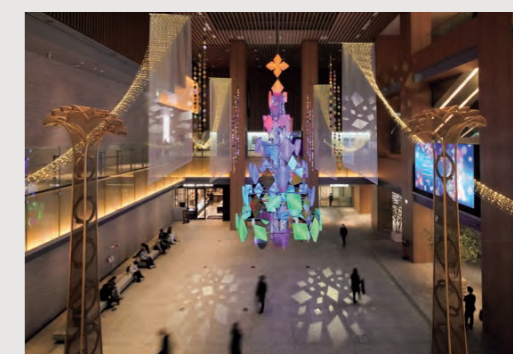
ショップ&イベントマネジメント事業 | CAFE&SHOP SOCOCOCO (そこここ)

東京都庁展望室の観光価値を高める 地上202mのユニークベニュー・カフェ

東京都庁45階北展望室にあるカフェ&ショップ「SOCOCOCO」。店名には、「そちらもこちらも」「あちこち、そこらじゅう」「近くでも遠くでも」などの意味を持つ「其処此処(そこここ)」という言葉を使用し、国内外から訪れる人々が、東京のあちこちに広がる文化や魅力を感じられる場所を目指しました。都庁南展望室での長年の運営経験から、物販土産の需要が高いことは知っていましたが、飲食は他の観光地とは一味違う、この場所ならではの新たな体験を提供する必要がありました。カフェエリアは「旅先で気軽に一息つける場所」をコンセプトに、有機的な曲線や高低差のある家具を用いることで、誰でも快適に過ごせる空間を実現しています。また、東京の空を映したようなフロートドリンクや拵付きスイーツなど、展望室ならではのメニューも開発し、記念撮影のお供としても人気です。さらに、昼と夜で営業スタイルが変化するのも魅力のひとつで、夜はイベントやパーティが可能なユニークベニューとして活用できます。初の試みながらも、特別な体験を提供する場として多くの人々に利用していただけたらと思っています。知る人ぞ知る天空の憩いの場として、今日もSOCOCOCOに笑顔があふれています。



営業
アカウントプロデュース第2統括本部
LBC統括部 新規事業開発グループ
奥村 紘一郎



空間プロモーション事業 | KITTE名古屋 SYNC LINK CHRISTMAS

光とともに歓びが伝わる 空間体験でつながる インタラクティブ・イルミネーション

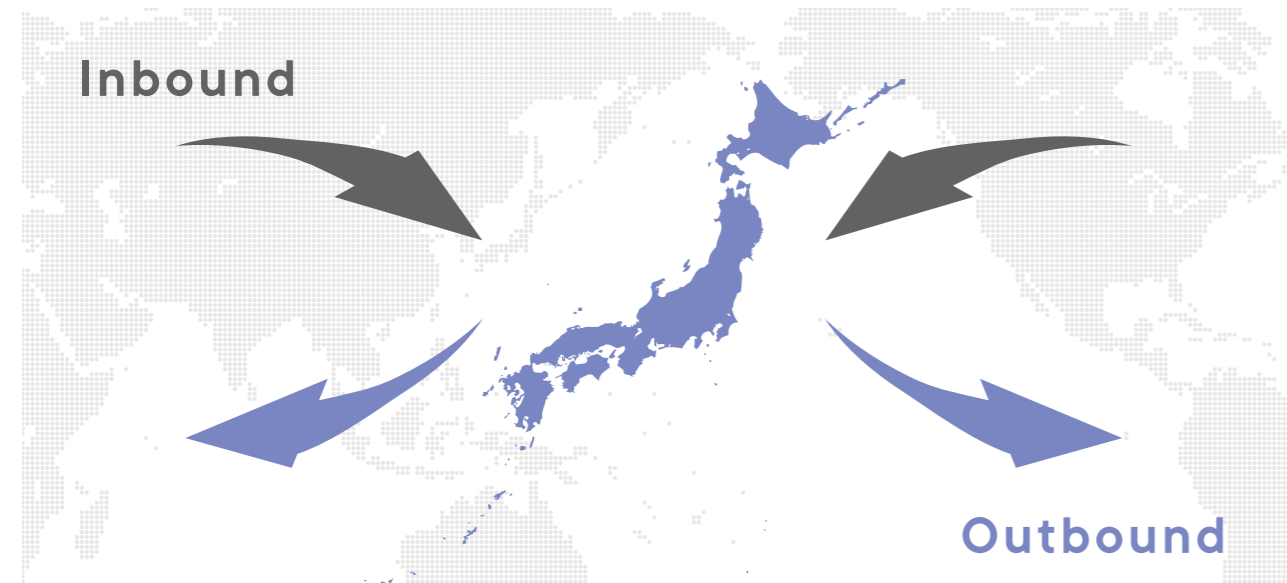
JPビルマネジメント株式会社様が運営するKITTE名古屋では、毎年オリジナリティとテーマ性の高いクリスマスイルミネーションを展開しています。求められたのは空間を彩るクリスマスの華やかさに加え、来館きっかけとなる体験価値の高い提案でした。私たちはこのクリスマスイルミネーションを、JPビルマネジメント様が施設価値として掲げられている「人と、幸せを、つなぐ場所。」の体現ができる空間体験であるべきと捉え、クリエイティブ方針を定めました。体験のキーアイテムに採用したのは「SHAKE SYNC」という発達障がいのある子どもたちの療育支援現場で活用されている小さな光るブロック。振動により光の色を変化させたりブロック同士で光を移して遊べるインタラクティブ・トイです。人間の心に安らぎを与える「1/fのゆらぎ」で光る製品特徴から、「どんな人でも同じように歓びを感じ、つながりを体感する」そんなクリスマスを目指しました。来館者が「SHAKE SYNC」をかざすと1F吹き抜け空間を彩る10mのメインツリーが8色に光り輝き変化する様子は、まるで歓びが光とともに伝播しているかのように、人々と館がつながり、華やかに輝くインタラクティブ・イルミネーションとなりました。



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

ノムラネットワークでつなぐ INBOUND・OUTBOUND 戦略

グローバル市場が急速に変化する中、乃村工芸社グループは「Inbound (海外から日本へ)」と「Outbound (日本から海外へ)」の両方向の動きを的確に捉え、柔軟かつ戦略的に対応しています。海外企業の日本進出を空間づくりの面から支援するとともに、日系企業の海外展開においても、日本で培ったサービス品質を基盤に、現地市場に適した空間提案を行っています。この双方向の取り組みは、単なる拠点間の協働にとどまらず、グループ全体で情報・ノウハウ・人財を共有する「ノムラネットワーク」の総合力によって、より大きな価値創造が可能になります。今後も、ネットワークの力を生かし、各地域のニーズに応じた市場開拓と領域拡張に取り組み、世界に「ノムラならではの」価値を届けていきます。



エンターテインメント空間 づくりのグローバル展開

世界各地で高まるエンターテインメント体験施設へのニーズに応え、ノムラグループは地域拠点の強みを生かした事業展開を進めています。世界中に注目される日本文化やIPを活用した「ソフト力」を核とし、各市場に根差した展開を行い、グループ連携を通じて世界のエンターテインメント市場に新しい体験のかたちを提案しています。



日本	中華圏	ASEAN
企画やデザインなど、日本のクリエイティブが各拠点の展開に生かされており、知見やリソースの共有を通じてグループ全体のシナジー創出に貢献しています。	中国のテーマパーク市場において、日本の企画・デザイン力を基盤に、現地ニーズに応じた柔軟な提案を行い、魅力ある体験空間の実現に向けた取り組みを進めています。	IPエンターテインメントを軸に、企画から空間演出まで一貫して手掛けるノムラグループの特長を生かし、アニメやマンガ、ゲームなど多様なIPコンテンツに対応した空間づくりで、来訪者に響く体験の場を今後もさらに広げていきます。



董事長
吉田 有佑

乃村工芸建築装飾（北京） 有限公司

中国の社会・経済の変化は目まぐるしく、富裕層向け市場のニーズがやや衰えた一方、コト消費を重視するエンターテインメント市場・体験型施設からの引き合いが増えています。私たちは、ノムラの「ソフト力」を当地ニーズに合わせ高付加価値で提供すべく、大型プロジェクトに必要な各

種ライセンスを取得し、協力会社とのネットワーク体制を整えています。日系企業はもちろん、当地の巨大企業からも企画段階から相談を受けるなど、存在感を高めています。今後もグループリソースを活用し、社員の創造性を引き出し、変化する環境下での進化を図ってまいります。

PROJECT
実績紹介

企業 | 上海豊田紡織廠記念館（上海）

日中共同による歴史的建物改修プロジェクト

上海豊田紡織廠記念館は、1921年に豊田佐吉氏が設立した上海豊田紡織廠を前身とし、トヨタグループ発展の重要拠点です。豊田佐吉氏の創業精神を伝え、日中友好と社会貢献の理念を広める施設として位置付けられています。赤レンガ造りの外観に、定期的な修繕をした館内の漆喰壁は当時の雰囲気を醸し、紡績産業の活気を五感で体感できる空間です。本改修では、歴史建造物に現代的なデジタル技術を融合させるため、意匠は本社クリエイティブ部門、技術は当地技術者が結集し、構造的強度の検証や言語変換などの課題を解決し実現しました。そのため、来場者にトヨタグループの歩みと影響をより深く感じていただけるものとなりました。



営業・制作管理
事業統括本部
P&E 事業部第3営業課
李 双双



代表取締役社長
芦田 陽

NOMURA Design & Engineering Singapore Pte. Ltd.

成長著しいASEAN圏でノムラグループのハブ機能として、「ソリューション型提案力」「グローバルサプライチェーン活用」「プロジェクトマネジメント型サポート」を武器に成長を遂げてまいりました。近年は商業環境の設計・施工に加え、オフィス環境改善や著名リゾート施設での体験空間創

出など新領域でも成果を上げています。今後はASEANでの日本IPコンテンツ展開に際し、グループのノウハウとサービス品質を結集し、体験演出・運営を加えたサービス提供にも挑戦してまいります。さらに、アジアエンターテインメント市場での存在感の高揚に努めてまいります。



代表取締役社長
平石 明

NOMURA Design & Engineering Malaysia Sdn. Bhd.

設立2年目を迎えるマレーシア社は、当地のビジネス基盤を着実に整えながら、ノムラグループとして世界各地のお客様のご依頼に迅速に応える機能を強化してまいります。アクセスの良い地理的条件と多様な文化・習慣が融合する当地の特性は、ASEAN・中東・豪州などへのサービス

提供の原動力となります。新たな課題は、ノムラグループのクリエイティブ力に基づくサービス領域拡大を、優秀で国際性豊かな当地人材を活用したダイナミックな体制で進めること。そのうえでマレーシア国内では高付加価値案件の受注を拡大し、安定的かつ独自性の高い企業成長を目指します。

PROJECT
実績紹介

小売店 | LUMINE SINGAPORE 旗艦店オープン（シンガポール）

日系小売店における設計施工業務

2017年に海外初進出したルミネシンガポール様が、街の中心に位置する複合商業施設「ラッフルズシティ・ショッピングセンター」内に店舗。BEAMSやTOMORROWLAND、UNITED ARROWSなどシンガポール初進出となるブランドも含む、日本の最先端ファッション・ライフスタイル・カルチャーの素晴らしさを発信する新グローバル旗艦店としてオープン。ソリューション型提案力を発揮し、コンセプトデザインから実施設計・施工まで幅広いサービスを提供いたしました。



営業
NOMURA D&E
Singapore
Janice Tan

人的資本経営の実現に向けて

人財を軸に、未来の競争力を育みます

当社グループの「価値を生み出す力の源泉」は人財であり、今後の持続的成長と競争力強化に不可欠な要素だと考えています。従業員一人ひとりの経験、専門性、個の力を最大限に生かし、組織全体のパフォーマンスを高めるため、最適な投資を行ってまいります。

2023年度には、人的資本の根幹である専門力やマネジメント力の強化を図り、業務効率化や革新を促す目的で社内育成体系を見直しました。また2025年度には、人事制度を再構築し、長期的なキャリアパスの明確化と成長実感の提供に取り組み、モチベーション向上とマネジ

メント層の意識変革を推進しています。同時に、空間創造のプロとして当社グループに関心を持っていただいた方々や従業員が働き続けたい環境づくりにも注力し、柔軟な勤務形態や健康管理のサポートにも力を入れています。

加えて、企業文化の醸成も欠かせません。経営理念に基づく協力的な風土を育み、従業員が自由に相談や意見を述べられる環境を整え、チームとしての一体感を高めていきたいと考えています。

変化の先を見据え、挑戦を続ける組織として、当社グループは持続的な価値創造を目指してまいります。



執行役員
コーポレート本部
人事総務統括部長
辻村 公成

人事制度改革

多様な人財が輝く環境づくりを目指して

当社では、多様なバックグラウンドや専門性を持つ人財が、長期にわたり働きながらスキルと経験を磨き、個の力を発揮できる環境の整備を人財マネジメントの基本としています。この姿勢を具現化する取り組みとして、2025年度より「現在の役割・価値に見合った処遇」の実現を目指し、等級・評価・報酬の各制度を改定しました。

人事制度改革のポイント

目的	役割等級の運用強化	マネジメント役割の適正化	スペシャリスト人財としての長期活躍	事業戦略と評価目標との連動
主な改定内容	等級制度 <ul style="list-style-type: none"> スペシャリスト人財としての活躍を基本軸とする複線型コース その中で経営力に長けた一部の人が、マネジメント役割を担う 	評価制度 <ul style="list-style-type: none"> 職種・等級毎に設計された役割定義と、昇降格の評価軸 上位等級の従業員に対してアセスメントや360度評価を実施 組織の戦略実現と評価目標の連動性強化 	報酬制度 <ul style="list-style-type: none"> 高度スペシャリストとマネジメント層の報酬を同価値として定義 役割と成果の発揮に応じたメリハリのある処遇 	

実現したいこと

役割の大きさと現在の貢献価値に応じた処遇を実現し、次の役割を見据えたフィードバックを提供することで、長期的な成長とキャリア形成を促進します。さらに、高度スペシャリストの育成を通じて、専門性を基盤とした事業のさらなる競争力強化を図ります。

仲間とつくる制度が、自分を動かす力になる

本制度は、一人ひとりのクリエイティビティを重視する、当社ならではの価値観を体現するために、経営層や従業員との継続的な対話を通じて設計されました。経営層の想いと現場の感覚に乖離が生じないよう、丁寧な議論を積み重ねてきたことが、役割等級に対する理解と制度への共感の広がりを後押ししています。特に、「身近な仲間が真剣に考えた制度である」という認識が、無関心を払拭し、自分ごととして受け止めやすい土壌を築いていると考えています。

今後は、制度の透明性をさらに高め、マネジメント層の戦略的な人財育成力の強化や、日常的に建設的なフィードバックが行われる組織文化の醸成に取り組みます。また、多様な価値観や働き方を尊重しつつ、従業員一人ひとりが自身の強みを生かし、主体的にキャリアを築くことのできる企業風土の実現を目指します。そして、制度改革を単なる仕組みの更新にとどめず、人と組織が共に成長していく基盤として進化させていきます。



戦略的人財育成・採用

ノムラ育成プログラム

当社グループの「価値を生み出す力の源泉」である人財の活躍を後押しすべく、ノムラ育成プログラムを構築し、従業員のビジネススキル向上や組織にとって重要なマネジメント力の強化を推進しています。直近では、2025年度からスタートした人事制度改革に合わせて育成体系についても見直しを進めており、役割定義の再設計

に対応した階層別研修や従業員の自立的なキャリア形成を促すキャリアデザイン研修を追加しました。引き続き、スペシャリスト人財の長期的な活躍を支えるため、専門力強化に向けた研修の充実を図ってまいります。そして、従業員一人ひとりのモチベーションと能力を高め、組織と個の力の最大化に向けて取り組んでいきます。

育成と連動した採用のアップデート

当社では、事業環境の変化に対応するため、新卒採用に加えて職種別のキャリア採用を強化しています。即戦力人財の選考においては、業界経験や年数にとらわれることなく、候補者のスキルを的確に把握するため、スキル可視化ツール「SkillCanvas」を導入。スキルベースで、短時間でも理解の深まる選考が可能となりました。

また、総合ディスプレイ会社として、選考の場においても空間の歓びと感動を体感いただきたいという想いから、2025年5月に本社内に面接専用の「リクルーティングスペース」を新設。社内クリエイティブチームと協働し、当社らしさを発信する空間をつくりあげました。

今後も採用活動の質を高め、候補者との信頼関係の構築とエンゲージメント向上を図ってまいります。



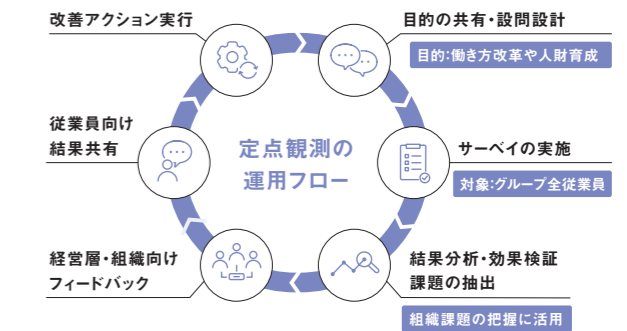
リクルーティングスペース

社内環境整備

働きがいのある、風通しの良い職場づくり

より良い組織環境の実現に向けて、全社サーベ이를活用したエンゲージメントの定点観測を行い、ライフワークバランスや働きがいなどに関する部署ごとの実態を可視化しています。得られたデータを基に、組織課題の仮説を立て、各部門と連携したフィードバックを実施し、多様な職場環境に即した対応を重ねることで、従業員一人ひとりが安心して力を発揮できる組織づくりを進めています。

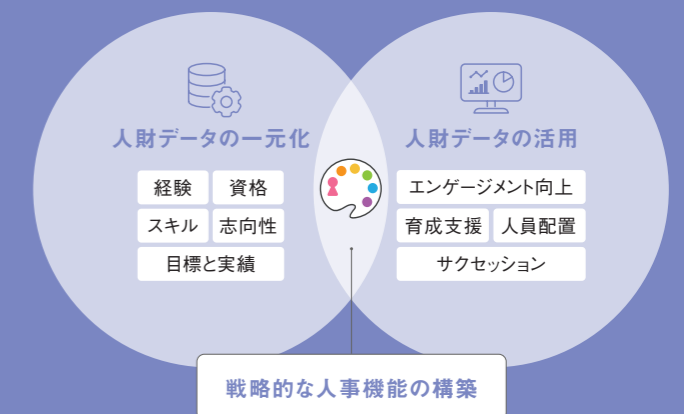
※サステナビリティ方針2「人権尊重、働き方・多様性の受容・人財育成」の指標と実績については、P.89もあわせてご覧ください。



PICK UP

タレントマネジメントシステムの導入

当社グループでは、人財データを可視化し、人財の育成と活用を促進するため、「タレントバレット」を導入しました。経営・人事部門の意思決定支援のみならず、従業員自身が自らのキャリアを主体的に考え、成長に生かせるプラットフォームとして活用を進めています。人的資本経営のさらなる深化に向けた重要な基盤として、運用を強化していきます。



「より強いノムラ」を築き、共に成長し続けるために



執行役員
営業推進本部 副本部長
兼 事業戦略統括部 副統括部長
法村 哲治

当社は、パートナーシップ構築宣言に基づいた新たなパートナーシップを構築し、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存・共栄を目指しています。

今年度の新たな取り組みとして取引先への手形支払いを廃止し、全ての下請代金を全額現金振り込みでお支払いすることとしました。これにより、金融コストの削減や管理負担の軽減が図られ、経営の安定性向上につながると考えています。

ディスプレイ業界全体では、多様な需要に対応できる強い生産体制が求められています。しかしながら業界全体では、人財後継者不足・社内人財育成・労働時間・労働環境などさまざまな課題が取りざたされています。

それを受け、昨年から「ノムラ協会」の皆さまが個社では取り組みや解決が難しい課題解決に向け、優先的に取り組むべき4つの課題（人財育成、認知・雇用促進、品質環境安全、生産性向上）解決に向けてそれぞれに実行委員会を立ち上げ、ノムラ協会と共に全国的な活動をしてまいりました。

今年度もこれらの活動を洗練させ、新たな課題や要望にも積極的に取り組んでまいります。これからも取引先と「より強いノムラ」を築きあげ、共に成長し続けていきます。

今年度もこれらの活動を洗練させ、新たな課題や要望にも積極的に取り組んでまいります。これからも取引先と「より強いノムラ」を築きあげ、共に成長し続けていきます。

協会会社への謝意と各社のさらなる技術力向上への寄与を目指した表彰制度「ノムラ優秀技術賞」

2023年度より開始した表彰制度「ノムラ優秀技術賞」。これには大きく分けて2つの目的があります。

1つ目の目的は、乃村工芸社グループはものづくりに対する「情熱」「努力」「知恵」「経験」を持った多くの協会会社に支えられており、優れた技術で高品質を実現いただいた協会会社に対して、感謝の意を表していきたい、ということ。

2つ目の目的は、ものづくりにおける「技術力」と「施工力」に焦点

を当てた表彰により、協会会社が持つさまざまな技術を起点とした各社同士の連携やさらなる技術力の向上につながることへの期待、および相乗効果として現場で働く方々の意欲向上や業界全体の発展への貢献を目指していく、ということです。

当社グループ内にて各部門が推薦し、社員による投票など厳正な審査を経て決定し、全国の安全大会などで表彰させていただいています。



毎年春季にWEB中継、秋季に各支部で開催している安全大会では、事故災害発生ゼロに向けた事故事例の共有や予防対策の啓発、安全表彰やノムラ優秀技術賞の授与などを行っています。

TOPICS | ノムラ協会 実行委員会の活動

人財育成実行委員会

当社で行っている社員向けの教育内容を、ノムラ協会へ提供し教育機会を創出しています。

講座修了後は懇親の場を設け、共通の話題で他社メンバーとつながりをつくるなど、参加メンバーの共有機会を増やし離職率の低減なども図っています。



乃村工芸社新入社員向けと同様の「スタートアップ講座」



全国7支部で同時開催の「ボウリング大会」



中堅層向けのセミナー「つながるマネジメント」



スタートアップ講座修了者に「フォローアップ教育」

品質環境安全実行委員会

品質の向上や安全に関する最新情報を全支部会員と共有しています。また、社会課題である環境問題についてもノムラ協会を通じて、情報共有や課題解決を図っていきます。

事故災害再発防止策の共有

会員各社の実体験に基づく事故災害防止アンケートから再発防止対策書を作成・共有。毎年度アップデートを行うことで、より実践的で効果のある対策の共有を目指します。

5. ヒヤリハット報告・共有の重要性

「ヒヤリハット」とは？
「ヒヤリ」とか「ハット」という言葉は、危険を感じた瞬間のことです。その瞬間に意識を集中し、危険を回避し、事故を未然に防ぎます。この瞬間に気づき、声を上げて知らせることが、事故を未然に防ぎ、安全な職場づくりにつながります。

「ヒヤリハット」の報告がなぜ必要？
「ヒヤリハット」は事故災害の発生を未然に防ぐ重要な情報です。事業主がこの情報を得ることで、スピーディーかつ的確に事故災害防止の対応策を講ずることができ、この本質を理解しておくことが大切です。

「ヒヤリハット」の発生にはハイリスクの活用が関係していることが多く、重篤な災害が1件起ると、軽微な災害が約100件、重篤な災害が1件起ると、軽微な災害が約1000件発生すると言われています。

近年ではパードの活用によって10:30:600とされている統計があります。1件の災害の背景には10件の軽微災害と30件の物損事故、600件の事故にはさらなかった事象があるとされています。

品質安全セミナーの開催
毎回テーマを決めて、全国支部会員参加のセミナーを開催しています。

環境問題の共有
環境問題を身近なテーマとして、事業活動の中に取り込むヒント集の共有や、現場でできる活動を行っています。

認知・雇用促進実行委員会

ノムラ協会の会員各社において、自社の社員募集などでアピールポイントが限られてしまうことに対し、当社がノムラ協会各社の雇用や業界全体の認知度向上のサポートを行っています。

認知・雇用促進ツールの開発
雇用を促進するに当たり「ディスプレイ業」の認知を広く理解いただくために、社会から見たニーズや現在の学生の傾向も織り交ぜながらツールの開発を進めています。



人財募集のヒント集の作成
ホームページや求人サイトの自社の募集欄に導くためのヒントを可視化した「いま、求職者にささる人財募集ページとは」のタイトルでノムラ協会ホームページに公開するなどの活動を行っています。

生産性向上実行委員会

就労人口が減少し続ける中で安定した生産を続けるための、さまざまな可能性の検討や実施を行っています。

ノムラ協会ホームページの有効利用

生産性の向上にとどまらず、会員相互で広く情報を収集し共有できるページを新設するなど、ホームページを随時アップデートしています。



生産性向上に寄与する展示会の開催

省施工や効率化を目的とした商材や資材の紹介など、日頃現場で作業する協会会社の皆さまの生産性向上のヒントになるような展示会を開催するなど、各種の取り組みを行っています。





「ものづくりのノムラ」を

さらに大きく成長させていくために

乃村工藝社が創業以来大切にしてきたものづくりのDNA。

それを未来にどう受け継いでいくべきか――。

制作プロセスの指揮をとる4人の若き制作管理の社員たちにもものづくりに懸ける思いを語ってもらった。

役割は制作過程の取りまとめ

吉田 案件全体のリーダーは営業担当、その中の制作過程を取りまとめるのが制作管理。制作管理の仕事は、そう考えるのが分かりやすいと思います。

酒井 制作の責任者という役割自体は共通していますが、仕事のやり方は個性やスキルによって人それぞれです。

吉武 僕はものづくりが好きなので、自分でイメージ図を描いたりすることが多いです。手を動かしながら、2次元のものを3次元にする具体的な道筋をつくっていくのが得意です。

畑田 逆に僕はものづくり自体にはあまり詳しくないので、お客さまからいただいた課題の解決策を考えると力を発揮できると考えています。例えば、「きらびやかな空間をつくりたい」というご要望があったときに、それを実現するためのコンセプトを考えるのが好きです。

吉田 私も自分で図面やイメージスケッチを描く機会は少ないですね。むしろ、残業時間の制限や案件規模の拡大・業務内容の増加により、図面をチェックするスキルは保ちつつ制作管理がそれをやらなくてもいい体制をつくるのが理想です。チームメンバーとしっかりコミュニケーションをとって、それぞれの現場のプロにお任せしながら、進捗をしっかり確認していく。そんなスタイルです。

酒井 私は社内のメンバーや協力会社の皆さんとチームをつくって、同じ方向を向いて仕事を進めていくことにとてもや

りがいを感じます。チームの士気を上げて、みんなに気持ちよく動いてもらうことが制作管理としての私の役割だと思っています。

仕事におけるこだわり

畑田 過去にあったものの真似をするのではなく、新しいものを生み出すことにこだわりたいいつも思っています。お客さまから難しい依頼をいただいた場合も、妥協して以前の仕事の二番煎じにせず、ご担当者を驚かせるようなアイデアを出すことを目指しています。もちろん、過去になかったものをつくろうとすれば、失敗するリスクも大きくなります。そのリスクを乗り越えて、新たな価値を生み出していくこと。それが僕の理想です。

酒井 お客さま、協力会社、そして私たち。その三者がみんな「win」になるようなチームをつくることを目指しています。そのためには、それぞれの案件に最も適した協力会社さんにお声掛けをして、「元請けと下請け」という関係を超えたフラットなチームをつくる必要があります。私はこれまで、オフィス、レストラン、ホテル、ミュージアムなど、いろいろな案件を担当する機会をいただきました。それによって、いろいろな協力会社とのネットワークもできました。その経験を生かしていきたいと思っています。

吉田 私は「クオリティの均質性」にこだわっています。多店舗展開をされて

いるお客さまの場合、全ての店舗に共通するブランドイメージやコンセプトがあります。空間の条件や携わるメンバーがバラバラな中でアウトプットの水準を均一に保つには、各現場の皆さんと密に連絡を取り合いながら、方向性がずれないようにしていくことが大切です。

吉武 僕が何よりこだわっているのは「納期」です。一度決まった納期は動かさせません。その先にもさまざまな細かな作業が控えているからです。だから、スケジュールや作業の進め方に徹底的に気を配って、絶対に納期を守るようにしています。以前、スケジュールが非常にタイトな案件で、納期どおりに施設を完成させたとき、ご担当者が感動して泣いてしまったことがありました。「空間創造によって人々に『喜びと感動』を届ける」という乃村工藝社のミッションを、「納期を守る」ことによって実現できた。そう思いました。

乃村工藝社の強みとは

吉田 ノムラの強みは、「常にお客さまの立場に立つ」ところではないでしょうか。お客さま側のご担当者の負担をできるだけ少なくするために、私たちができることは全てやる。そんなマインドが社員に行き渡っているように思います。

酒井 「ノムラはここまでやってくれるんだ」と思っていただけなのは、うれしいことですね。そういう評価をいただくためには、お客さまが何を求めているかを

チームの全てのメンバーが理解している必要があります。一人ひとりがお客さまに真摯に向かい合って、自分たちがやるべきことを考えることができます。それも乃村工藝社の強さだと思います。

吉武 乃村工藝社の実際の仕事は建設業や内装業に近いのですが、登録上の業種は「サービス業」です。その意

味は、とても大きいと僕は考えています。単にものをつくるだけでなく、お客さまとその先にいるエンドユーザーに優れた体験価値を届けること。形に至るまでのプロセスや、その後の空間利用の満足感を提供すること——それが乃村工藝社のビジネスがサービス業である理由であり、それができるのが僕たちの強みだと

考えています。

畑田 乃村工藝社の特徴は、お客さまのリピート率がとても高いところにあります。なぜ何度もご指名いただけるのか。そう考えたときに、案件がスタートする初期の段階から制作担当である制作管理がミーティングに参加して、案件の本質をつかんでいる点が非常に大きいのではないかと思います。もちろん案件にもよりますが、そうした体制をつくることで、お客さまの要望と最終的なアウトプットの間のずれをなくすることができるし、難しい要望に対しても制作側から早い段階で解決策を提示できる。僕はそこに乃村工藝社の強さを感じています。

人財が多様であることの意味

吉武 僕が特に大切だと考えるのは「視点の多様性」です。チームメンバーの社歴はまちまちで、豊富な経験を持つ人と若い人の視点はおのずと異なります。その両方の視点を尊重することで、僕たちが生み出せる価値の幅も広がるはず。年齢だけではなく、性別や国籍がさらに多様になれば、視点の多様性も進むと思います。

酒井 同感です。特に、これまで手がけたことがないような案件の場合には、若い人たちの視点がとても大事になります。案件が多様化すればするほど、人財の多様性も必要になるということなのだと思えます。視点の多様化を大切にするためには、チームの中でいろいろな意見が言える雰囲気をつくっていかなければなりません。それが私たち制作管理の重要な役割だと考えています。

畑田 国際的なイベントの案件などに携わる中で、海外のスタッフとコミュニケーションをとる機会がよくあります。そんなときに強く感じるのは文化の違いです。日本にいる僕たちが当たり前だと思っていることが、ヨーロッパのクリエイターにとっては当たり前ではない。そんなことがよくあります。いろいろな人がチームに加わることで、当たり前が当たり前でなくなると、より豊かなものが見方ができるようになる。多様性にはそんな意味があると僕は考えています。

吉田 意識していなくても、私たちは「これまでのノムラのやり方」にこだわってしまっている場面があるかもしれません。そんなとき、多様な視点や意見があれば、「そんなやり方もあるんだ」という新しい発見につながると思います。それによってお客さまへの提案の幅を広げることもなりますよね。

今後の目標と乃村工藝社の姿

酒井 チームのメンバーが今まで以上に楽しく仕事ができる環境や仕組みをつくっていくのが、今後の目標です。

吉武 ものづくり、空間づくりのクオリティを上げていくこと。それに尽きますね。

吉田 この仕事が好きで、この仕事にずっと携わっていきたい。チームの中にそんなメンバーを一人でも多く増やしていくことが私の目標です。

畑田 僕が目指しているのは「世界平和」です。オリンピック競技会場を担当したときに上司から、「選択に困ったら、世界が平和になる選択肢を選びなさい。そうすれば間違えることはないから」と言われたことをよく覚えています。世の中をより良くするための選択が、結果的には会社に利益をもたらす。そういうことなのだ僕は理解しています。これからも世界を平和にするための仕事をしていきたいと思っています。

吉田 会社としての今後ですが、経営層から見える課題と、現場から見える課題は同じではないと私は思っています。制作管理のようなミドルマネジメント職は、その両方の課題感を把握できるポジションにあります。会社全体の課題を整理して、調整しながら、課題解決のゴールを決めること。それが今やるべきことだと私は感じています。

畑田 課題はDX（デジタルトランスフォーメーション）だと思います。経験値の共有を進めて仕事を効率化するだけでなく、メンバーがストレスなく楽しく仕事ができる環境をつくるためにも、デジタルの活用を会社全体に広げていきたいですね。

吉武 まずは、10年後の乃村工藝社のイメージを持たなければならぬと思



酒井 麻衣

営業推進本部 第二事業部
プロダクト・ディレクション2部 第2課
課長

2013年入社。商業施設やオフィスなど、担当してきたプロジェクトの領域は多岐にわたる。そこで得た豊富な経験が、チーム組成やチーム運営のスキルとなっている。ほかの制作管理とタッグを組んで大規模なプロジェクトを推進することも。

未来に向かうイメージを
みんなで共有していきたい



空間づくりのクオリティを
徹底的に追求していく

吉武 央樹

営業推進本部 第三事業部
プロダクト・ディレクション2部 第2課
課長

2011年入社。以前はショッピングモールや商業施設の担当が多かったが、現在は展示会や企業ショールーム施設がメインの案件となっている。「視点の多様性」をもって、広い視野で案件に取り組んでいる。

います。どのくらいの規模の会社になることを目指していくのか。それによってやるべきことは変わってきます。規模を大きくしていくならば、新しい市場を開拓しなければなりません。その方向性をしっかり見極めることが必要だと考えています。

酒井 成長のイメージを持つことはとて

も大事だと私も思います。会社をどのように成長させていくかというビジョンが、現場の働き方にも大きく影響するからです。未来に向かうイメージをみんなで共有して、チームのモチベーションを今以上に上げていきたいですね。



過去になかったものをつくることにこだわりたい



常にお客さまの立場に立てるのがノムラの強さ

吉田 理紗

営業推進本部 第五事業部
プロダクト・ディレクション1部 第2課
課長

2009年入社。広範囲に多店舗展開をしているお客さまの案件を担当することが多い。1年で734店舗を改装するプロジェクトをやり遂げたことも。緻密なスケジュールや、規模の大きいチームのハンドリングを得意とする。

Content
Integration 空想実装集団
Center

コンテンツインテグレーションセンター

世の中にインパクトを与えるイノベーションは、いつも「空想」から始まります。「空想」は未来を描くアイデアの原石…。私たちは、そう考えています。コンテンツインテグレーションセンター(CIC)は、見たこともないモノをつくり出し、人々に「歓びと感動」を提供する「創業の精神」を継承しながら、現代のテクノロジーを活用し、新たな体験価値の創造に取り組んでいます。コンテンツの魅力を引き出し、その世界観へと誘い、心躍るような「空想」を、新たな体験価値へと変換し、空間へ、そして社会へ「実装」させていくチームです。

多様なスキルを持つメンバーが連携し、プロジェクトを統合的にプロデュース

CREATIVE DIRECTION

複合空間の一気通貫ディレクション

UX DESIGN

テクノロジーを駆使し、新たな体験演出を生み出す

TECHNICAL DIRECTION

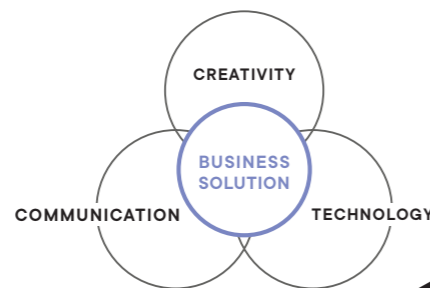
テクノロジーを組み合わせ、感動体験を実装

COMMUNICATION PRODUCE

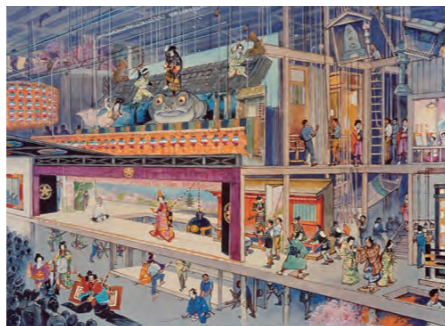
コミュニケーションデザインで大人気をつくり出す

BUSINESS PRODUCE

コンテンツを起点とした事業の仕掛けづくり



クリエイティブ本部
コンテンツインテグレーションセンター長
樋口 司



両国国技館菊人形「十二段返し」1924年

それは「未来」へとつながっていく



©SOTSU-SUNRISE ©Expo 2025

03 EXPO 2025 |
GUNDAM NEXT
FUTURE PAVILION

未来に向けて
メッセージ性の高い
エンターテインメントを実現

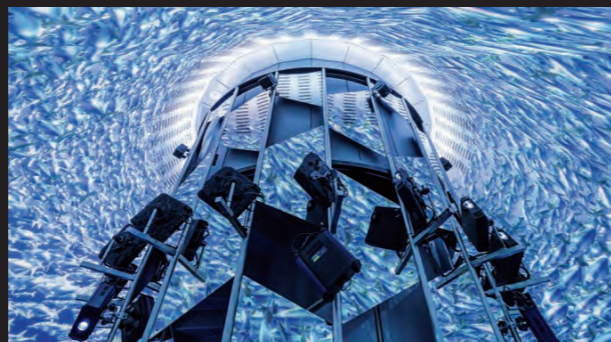
ガンダムシリーズが描いてきた「宇宙での暮らし」や「まだ実現していない科学技術」を新たな未来の可能性として捉え、空間体験を通して訴求。360度フルCGプロジェクションマッピング、立体音響、映像や音響とリンクした照明演出、床振動装置など、先端技術を複合的に組み合わせた演出で、圧倒的な迫力と没入感、臨場感を提供する体験型シアターを展開し、パビリオン制作に協力しました。



01 INTER-SQUARE / さくらCHORUS

立体造形×データビジュアライゼーション

建築と融合しユニット化された映像メディアファサード。そして気象、人流、電車の往来などの環境データを取得し、照明、水景、立体音響を連動させた演出を自動生成。365日いつ見ても変化のある渋谷の新たなシンボルをつくり出しました。



02 玄海海中展望塔

テクノロジー × エンタメで地域活性化

映像、立体音響、ミラーによる乱反射を活用したイマージブシアターを実現。老朽化した展望塔を生き返らせ、来場者増へと導き、地域社会の活性化に貢献しました。

INTERVIEW

これからのエンターテインメント空間、
世界へつながる可能性

コロナ禍の、ひたすら我慢の時期が明け、エンターテインメント市場は、まさにその苦境を乗り越え、さまざまな集客施設も再び活況を取り戻しています。その中で近年、ノムラ関わったテーマパークなどに、ひとつの傾向があります。

それは、「公共空間(公園)」×「IP」。集客面に課題のある各地の公園に「IP」コンテンツの世界観を導入し、今まで公園だった空間にアニメやマンガの世界観で再構成したコンテンツを取り入れてある種のリノベーションを行う、という取り組みです。巨大投資が難しい、日本のテーマパークづくりに有効な方法といえます。

今やジャパンコンテンツの人気は世界的であり、そのオリジナルの体験価値を求めて、世界中からインバウンドがやって来ます。人けのなかった公園に、国内外の観光客や、作品のファンが集まり、行政や地域の人々も一緒になって、地域活性化のトリガーとして、

ジャパンコンテンツが取り入れられています。

江戸時代、庶民文化の中で発展した「浮世絵」その「浮世絵」がヨーロッパのアルヌーボーの若きアーティストたちに影響を与え、数百年の時を経て、世界に冠たる日本を代表する伝統文化となりました。マンガ・アニメなども日本を代表する文化としてすでに高い評価を世界中で受けています。100年後にはその中から国宝が生まれているのかもしれない。

2025年大阪・関西万博では世界中の人々が集い、連日賑わいを見せ、IP関連の展示も大人気でした。これからもさまざまな局面で、このダイナミズムに匹敵するプロジェクトに携わる可能性が生まれてくるに違いありません。海外からの、ノムラに対する期待も高まっています。そのチャンスを大切にして、国内だけでなく、世界中のさまざまなエンターテインメント空間づくりに取り組む。その扉はもう、目の前にある、と思っています。



クリエイティブ本部
エグゼクティブ・フェロー
川原 正毅

未来創造研究所

Future Insights Lab.

未来創造研究所は「創造的研究機関」をコンセプトに空間・人間・自然の関係を探求し、空間の価値をアップデートする新たな理論や技術を開発・実装する社内研究部門です。現在6つのテーマに取り組み、能動的に空間の未来をつくり出す活動を進めています。

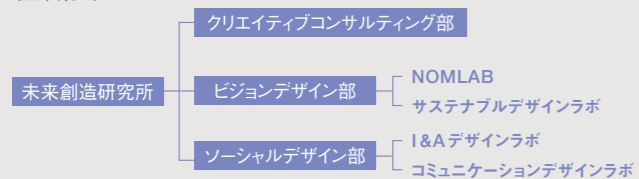


「人々に「歓びと感動」を届ける」をミッションに空間の総合プロデューサーを行う当社は、この「歓びと感動」を追求していくために、2022年に発足した社内研究開発組織「未来創造研究所」にて、企業・研究機関などと共創しながら空間の価値をアップデートする研究・実装活動を行っています。

現在所属するメンバーは約30名。デザイナー・プランナー・専門技術といったクリエイティブ職だけでなく、営業職からスタッフ職まで幅広いメンバーが参画することで、組織や職種の枠組みを超えた活発なディスカッションが行われ、日々新しいアイデアが生まれています。

今年度からは、このオリジナリティあるR&Dを基盤としたクリエイティブ・コンサルティング活動をスタート。お客さまのパートナーとして、事業の最上流から未来洞察をふまえた視座の高い企画提案を行っています。

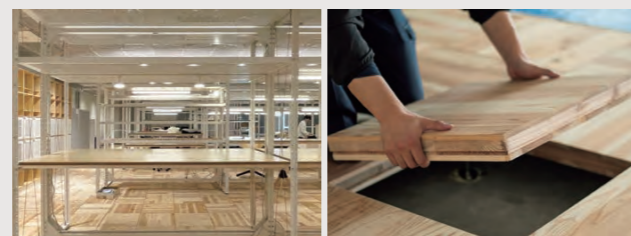
組織図



未来創造研究所 活動拠点 Creative Lab.を開発

2025年3月、本社に新拠点「Creative Lab.」をオープンしました。

コンセプトは「人と人がつながる。未来をつくる実験や挑戦がはじまる。」。開放的な330㎡の空間には、さまざまな専門領域を持つ社員が横断的な対話を通して空間の未来を考え、プロトタイプを実際に制作するワークプレイス機能、PoCや実証実験、導入検討が進んでいるプロジェクトを展示し社内外に公開するショーケース機能、研究活動をきっかけとした社外との新たな関係性を構築するコミュニティ機能を備えています。空間を構成する床材やラックも企業共創によって制作したものを実際に使用。長期的な使用状況を検証し改良に役立っています。



Topic 1 |

研究・発見・交流が融合した、ユニークな「活動体」となる場へ Creative Lab.

「オープンイノベーション」が全盛の中、研究開発拠点の在り方を問い直す

Creative Lab. は人と人がつながり、空間の未来をつくる実験や挑戦を行うためのスペースです。乃村工芸社はここ10年程度の間にオフィスの企画・デザイン・設計・施工業務を多く手掛けており、特に「オープンイノベーション」をテーマとした空間も数多い実績を積み上げています。しかし、いざ自社の研究開発拠点を創るとなると、私たちにふさわしい環境はどうあるべきなのか、議論はそこからスタートしました。早々にたどり着いたのは、「オープンイノベーション」は手段ではあるが、目的ではないということ。自社に明瞭な軸を持たずやみくもに研究を開いたとしても、それは単なる他者依存になってしまうでしょう。そこから私たちがたどり着いたのは、「次世代への価値創造や挑戦、臆せず自らやってみる」ことができる場所と環境です。現在あらゆる企業において価値創造やイノベーションが求められていますが、実際の現場においては、数値KPIの管理、ゲート管理をはじめとした失敗しないためのプロセスデザイン、そして頻繁な報告会議など、おおよそイノベーションには程遠いマネジメントが行われています。そこで「Creative Lab.」は、未来創造研究所のビジョンを体现する場として、あえて完成形ではなく、変化・進化し続ける「プロトタイプ空間」として設計しました。プロジェクトごとに空間を柔軟に編集・転用できるモジュール型の什器や、実験的な設備やマテリアルの採用など、実験と失敗、学びと再構築が自然と起こる場をデザイン。さらには空間だけでなく、所属員が日々挑戦し、良い失敗を認め合い、未来を語り合いながら次に進む空間を設計しています。



クリエイティブ本部
未来創造研究所 所長
斎藤 雄一



クリエイティブ本部
未来創造研究所 ビジョンデザイン部 部長
山口 茜

Topic 2 |

人と空間の関わりを、学術的・科学的に解き明かす挑戦 「歓びと感動学」の研究成果を出版

空間における「歓びと感動」とは何か？ この問いに真正面から向き合い、人々の行動や心理を学術的・科学的に分析・研究しながら、その本質を解き明かしていく——それが、「歓びと感動学」のミッションです。乃村工芸社グループのブランドブックには、私たちが提供する価値として「お客さまに歓びと感動を提供する」と明記されています。これまで約130年にわたり、私たちは実際に空間をつくる中で得た経験と実績をもとに、その歓びと感動を伝えてきました。言い換えれば、デザインのセンスや施工の精度といった“感覚値”や“経験値”に頼ってきたのです。

しかし、これまでの歩みに加えて、もう一歩先の理解と説明が求められていると、私たちは感じています。これまで培ってきたデザイン・施工のノウハウ

に、学術的・科学的なアプローチを加えることで、より説得力を持って「空間の歓びと感動」を語るようにしたい——そう願い、私たちはこの4年間、実験と研究を積み重ねてきました。そして、2025年秋、「空間の歓びと感動学」という書籍として、その成果を世に送り出します。この本を通じて、私たちが感じてきた空間の奥深さや面白さを、業界の方々だけでなく、広く一般の皆さまにもお届けしたいと願っています。

空間は、ただ過ごす場所ではありません。心を揺さぶり、日々の暮らしを豊かにしてくれる、人生に欠かせない“舞台”なのです。この取り組みが、一人ひとりの心に小さな灯をともし、「歓びと感動」の輪が社会全体へと広がっていくことを、私たちは信じています。



クリエイティブ本部
no.10 部長 兼
未来創造研究所
青野 恵太

中期経営方針2023-2025

2023～2025年度中期経営方針の最終年度として、これまで積み重ねてきた挑戦と成長をさらに磨き上げ、事業価値と社会価値の一層の向上に努めています。変化する環境の中でも新たな可能性を切り拓き、空間創造を通じて人々に「歓びと感動」を届けるという当社グループの使命の実現へとつなげていきます。

中期財務目標 (2025年度財務目標)

(2025年度予想*)

グループ連結売上高	1,550 億円	グループ連結営業利益率	6.1%	自己資本比率	50.0%以上
グループ連結営業利益	95 億円	自己資本利益率 (ROE)	10.0%以上	純資産配当率 (DOE)	6.0%以上

※2025年9月30日現在

VISION

一人ひとりの「クリエイティビティ」を起点に空間の

あらゆる可能性を切り拓く

企業価値の向上のための取り組み

01

事業価値向上

既存事業を高度に洗練させる

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

02

事業価値向上

新たな事業領域に挑戦し新しい事業を全社員で興す

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

03

社会価値向上

社会が必要とする価値を提供する

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

クリエイティビティの醸成に向けた取り組み

04

働き方改革

個の力を発揮する働き方に挑戦する

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

05

業務改善

クリエイティビティに費やす時間的余力を創出する

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

06

人財育成

創造力と実行力を発揮する人財を育成する

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

07

R&D

新たな提供価値創造のための研究開発を実行する

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

成長投資

中期経営方針

7つのテーマに対して成長投資を実行

3年間で70億円以上

※2023-2025年度3年間での合計額

成長投資の主な内容

人財育成

有効な研修や学習機会の提供

新事業・新分野

R&D
事業参画、資本業務提携
デジタル分野
海外事業

業務効率化

DX推進/BIMの本格的な導入



財務担当役員MESSAGE

財務目標の全達成へ 成長投資とバランスの取れた株主還元を両立する

前島 隆之

取締役 上席執行役員 コーポレート本部長

需要と機会の拡大により 売上・利益の両面が伸長

中期経営方針2023-2025の2年目に当たる2024年度は、当社グループにとって大きな転換点となる一年となりました。長期にわたり事業活動に制約をもたらしていたコロナ禍からの本格的な脱却に加え、都市再開発の加速やインバウンド需要の回復、大阪・関西万博関連の特需が重なり、売上・利益の両面で大きく成長することができました。

こうした外部環境の変化の中で、空間の価値が改めて見直される動きが一層強まっています。従来は、いかに美しく、洗練さ

れた形で展示するかといった「視覚的な完成度」や「静かな美しさ」が重視されてきました。しかし現在では、「体験」や「共感」といった感情的・能動的な要素も重視されるようになり、こうした顧客ニーズが一層高まっています。

この市場の変化は、当社が掲げる「一人ひとりの『クリエイティビティ』を起点に空間のあらゆる可能性を切り拓く」というビジョンと高い親和性があります。当社はディスプレイ業務における企画・デザインから設計・施工までを一貫して手掛ける高い専門性に加え、コンサルティングや運営といった周辺領域にも対応できる柔軟な体制を備えています。このような幅広い業務領域が、変化する市場ニーズに応える大きな強みとなっています。さらに、当社はさまざまな業界の主要企業と信頼関係を築いており、そ

れぞれの業界特有の課題や要望に応える中で、空間づくりにおける知見と対応力を磨いてきました。こうした背景から、現在の市場環境は、当社の強みをより一層発揮できる好機であり、実際に事業機会は着実に広がっています。

一方で、事業環境には不確実性も増えています。人手不足の深刻化、資材価格の上昇、世界経済の不透明感など、複合的なリスク要因が顕在化しています。特に、万博需要が一巡する2026年以降は、こうした外部環境の変化にどのように対応するかが、持続的な成長の鍵になると考えています。

このような状況下で、当社が最も重要な課題と考えているのは、付加価値を生み出す原動力、すなわち人材の確保・育成と、それを支える利益率の向上です。優秀な人材が定着し活躍できる環境を整えるには、継続的な処遇改善が欠かせません。そのためには生産性や利益率の向上が必須となります。当社は効率化投資などの施策を着実に実行し、大型案件にも対応可能なスケールと、企画から施工、運営まで一貫して手掛ける総合力を備えた空間創造企業として、付加価値の高いサービスを提供し、環境変化にも柔軟に対応してまいります。

ROEを軸にした 持続的な企業価値向上の追求

2024年度は、このような良好な市場環境により、売上高は前期比12%増の1,502億5,600万円と大幅な増収を達成しまし

た。これに伴い売上総利益も増加し、営業利益は前期比70.7%増の88億9,700万円となりました。これにより、3期連続の増収増益を実現し、昨年見直した中期経営方針2023-2025に掲げた財務目標（売上高、営業利益、営業利益率、ROE、DOE）のうち、営業利益率を除く全ての項目で目標を上回る結果となりました。

特に売上高は、コロナ禍以前の最高値であった2019年度を上回り、過去最高を更新しました。また、コロナ禍で一時4.6%まで低下していたROEは、2024年度には当社が想定する資本コストを上回る10%超の水準まで回復しました。過去最高値である2019年度の17.1%にはまだ届きませんが、お客さまに提供する付加価値の向上や利益率改善への取り組みが、着実に成果を上げていると感じています。

中期経営方針2023-2025の最終年度となる2025年度においては、外部環境の変化を見据えつつ、財務目標全項目達成を目指すとともに、さらなる収益構造の強化と資本効率の向上に取り組んでまいります。私たちのミッションである「空間創造によって『喜びと感動』を届ける」を追求し、企業価値を持続的かつ安定的に高めていくためには、収益力の強化（ROEの向上）と、安定した純資産配当率（DOE）の確保・向上、そして成長投資とバランスの取れた株主還元が財務面での最重要課題であるとと考えています。

今後もグループ一丸となって、ミッションの実現に向けて、さまざまな施策を講じてまいります。

(図1) 通期業績見通し

	2023年度 実績	2024年度 実績	中期財務目標 達成状況	2025年度 予想 [※]
売上高	1,341億円	1,502億円	達成	1,550億円
営業利益	52億円	88億円	達成	95億円
営業利益率	3.9%	5.9%	未達	6.1%
ROE (自己資本当期純利益率)	7.8%	12.9%	達成	10.0%以上
DOE (純資産配当率)	6.1%	6.8%	達成	6.0%以上
1株当たり配当金	27円	32円	-	34円

※2025年9月30日現在

企業価値向上に向けた 経営基盤強化と株主還元

企業価値の持続的な向上に向け、当社は財務戦略の中核に「成長投資」と「株主還元」を据えています。これをバランスよく推進するため、手元資金の活用も含めた資本の最適配分（キャピタルアロケーション）を重視し、限られた経営資源を最大限に活用する体制を整えています。

そして、企業の社会的責任として、サステナブルな未来社会の実現に貢献することを重要な使命と捉えています。財務戦略においても、環境・社会・ガバナンス（ESG）の視点を踏まえた意思決定を行い、持続可能な成長と社会的価値の創出を両立させることを目指しています。

【成長投資】

中期経営方針2023-2025において掲げた「3年間で70億円以上の成長投資」は、2024年度も着実に進みました。社員の成長と能力の最大化に向けた人財投資、R&D活動拠点の整備、BIM（Building Information Modeling）をはじめとしたデジタル技術の活用による設計・施工・維持管理の高度化など、各領域で成果が表れています。

まず人財投資では、優秀な人財が安心して働き続けられるよう、人事制度の整備を進めています。また、創造力を最大限に引き出すための研修など、学習機会の充実にも取り組んでいます。さらに処遇改善や柔軟な働き方の推進を通じて、社員が専門性を発揮できる環境を整えています。これらの施策は、福利厚生を越えて企業価値の持続的な向上に資する本質的な経営施策と位置付けています。

また、2025年3月には台場本社にR&D部門の研究・発見・交流活動の拠点となる空間「Creative Lab.」を設置し、すでにプロトタイプ展示や社内外のイベント・ワークショップを通じて未来のアイデアの芽が着実に育まれており、イノベーション創出の場として機能し始めています。

さらに、空間情報の統合管理によって意思決定の高度化と現場力の革新を図るBIMの本格導入をはじめ、業務プロセスの

見直しや各種デジタルツールの導入など、効率化投資の優先順位を踏まえた取り組みを推進しています。これらの施策により、設計・施工・維持管理の各工程において品質と効率の両面で成果を追求するとともに、組織全体の運営効率の向上を実現しています。これらの取り組みは持続可能な成長の基盤として、今後も着実に発展させていく方針です。

加えて、当社グループでは、2025年5月より、手形や電子記録債権による支払いを全廃しました。これは、従来の商習慣に依存せず、より迅速かつ透明性の高い取引を実現するための施策です。資金回収の短期化により、取引先の経営安定性が向上し、サプライチェーン全体の信頼関係の強化と、持続可能な取引環境の構築につながると考えています。持続的な企業価値の向上には、取引先をはじめとする多様なステークホルダーとの協働が不可欠であると認識しており、パートナーシップ構築宣言でもその方針を明示しています。今後も、企業規模や業種の枠を超えた連携を通じて、取引先との共存共栄を図ってまいります。

【株主還元】

もうひとつの中核である株主還元については、堅調な業績を背景に、2024年度の期末配当を5円増配、2025年度の期末配当予想ではさらに2円の増配を開示しています。これによりDOE（純資産配当率）は7%の水準に達する可能性があります。当社では、DOEの水準とともに配当性向も意識したバランスの取れた方針を念頭に置いています。財務状況を踏まえて最適な手法を柔軟に選択し、株主の皆さまへの還元を引き続き推進していく考えです。

【M&Aの方針ほか】

成長投資や株主還元に加え、企業価値の向上を目指し、M&Aを含む外部との連携についても適切に検討を進めています。具体的には、当社の強みである空間創造におけるサービス分野や市場領域のさらなる拡大を見据え、業務提携・資本提携・M&Aの選択肢を視野に入れていきます。現時点では実施には至っていませんが、有力な手段のひとつとして、慎重に見極めを進めてまいります。

（図2）成長投資の主な内容

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



**成長投資を着実に進め、
持続的な企業価値向上を実現する**

環境価値を収益に 持続可能な成長の実現

当社では、持続可能な社会の実現に向けた空間づくりを成長投資の重要な領域に位置付け、環境配慮型素材の活用、省エネ設計、サステナブルデザインの推進など、空間の環境性能と価値を高める技術開発を継続的に進めています。

その一例が、2024年5月、三菱地所株式会社様など異業種6社で共同開発した床材「WOOD FLOOR UNIT3.2（仮称）」です。国産のCLT（直交集成板）を仕上げ材として用いることで、天然木材ならではの素材感をそのまま生かすことを可能としました。国産木材を活用することで、森林が持つ炭素の固定や水源の涵養、災害防止といった環境価値の維持・向上にも貢献します。このような素材開発は、空間設計における差別化と環境価値の向上を同時に実現し、将来的な収益機会の拡大にも寄与すると考えています。

こうした取り組みは、単独で完結するものではありません。省エネ設計は素材選定や施工手法と密接に関係し、サステナブルデザインの考え方は空間の使い方や運用方法にまで及びます。これらの複雑に絡み合う要素を統合的に捉えるためには、全体を見渡す視点が不可欠です。当社は、企画からデザイン・設計、施工、運営に至るまでの幅広い業務を一貫して担える体制を整えており、こうした視点を実現しています。俯瞰的な視点に基づく提案はお客様から高い評価をいただいております。空間づくりに関する当社の競争力を支える基盤となっています。

サステナブルな未来への取り組みは、社会的責任の遂行であるとともに、当社の中長期的な競争優位性の源泉であり、成長投資の対象としても極めて重要です。今後の展開に向けた基盤づくりは着実に進んでおり、企業価値向上に資する投資として、今後も継続的に強化してまいります。

対話で未来を描き 価値創造を加速

資本市場との対話においては、2024年10月に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を公表し、2025年7月にはそのアップデートを開示しました。投資家とのエンゲージメント強化のため、国内外の機関投資家との個別ミーティングや個人投資家を対象とした説明会を積極的に実施しています。こうした対話を通じて、当社の中長期戦略に対する理解と共感を得るとともに、「資本効率のさらなる改善」「成長投資の透明性」「人的資本への継続的な投資」など、さまざまなご意見をいただきました。これらの声を真摯に受け止め、経営方針や施策に反映しています。

また、IR活動と並行して、将来世代との対話「FR（Future Generations Relations）活動」にも注力しています。キッズニアへの出展や中高生向けのクリエイティブ教育支援などを通じて、次世代人財の育成に取り組むとともに、採用CX（Candidate Experience）の観点からは、リクルーティングスペースの刷新など応募者体験の向上にも力を入れています。これらの取り組みは、空間創造企業としての社会的責任であると同時に、将来の企業価値を支える重要な投資でもあります。今後は、教育機関や自治体とのさらなる連携も視野に入れ、より幅広い社会との接点を築いていきます。

当社は、空間を通じて「喜びと感動」を届ける企業として、財務の健全性と成長性の両立を図りながら、社会的価値の創出にも挑戦しています。財務担当役員として、今後も資本効率を高め、持続的な企業価値の向上に向けた戦略を着実に実行してまいります。皆さまとの信頼関係を大切に、未来に向けた価値創造を共に進めていくことが、私たちの使命であり、誇りです。

SUSTAINABILITY



Sustainable Forest

大きな木は、乃村工芸社グループそのものを表しています。

太い幹は、「MISSION」「VISION」「NOMURA MIND」といった当社をかたちづくる軸でありその幹から枝へとつながり、数多くの「喜びと感動」を生み出す樹木へ成長していきます。

豊かに広がる枝葉には、会社が掲げるサステナビリティ方針が息づき、あちらこちらで跳びまわる社員の足元で、事業の蕾が芽吹き始めました。

サステナビリティ経営は、自社の事業活動にとどまらず、バリューチェーンを含めた包括的な取り組みです。周囲の木々は当社にとってのお客さま・取引先企業、協力会社を表しています。

木々はやがて森になっていきます。

互いのちからを生かしあい、持続可能な社会の実現に向けて共に歩むことで「より良い循環」を生み出し、より豊かな世界へと変えていく—

本ビジュアルは、乃村工芸社グループのサステナビリティを表現すると共にサステナビリティ経営における、当社が目指す姿を表しています。

プロジェクト サステナビリティPJ

持続可能な社会のために、課題解決に貢献したプロジェクトを紹介します。

大阪・関西万博 ネガティブエミッション実証プラント「RITE 未来の森」
折り紙のようなCLTサステナブル建築

乃村工芸社は、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の未来社会のショーケース「グリーン万博」のひとつとして地球環境産業技術研究機構（RITE）が出演する実証プラント「RITE 未来の森」で、企画／デザインから建築／展示設計そして監理から運営サポートまで総合プロデュースしました。

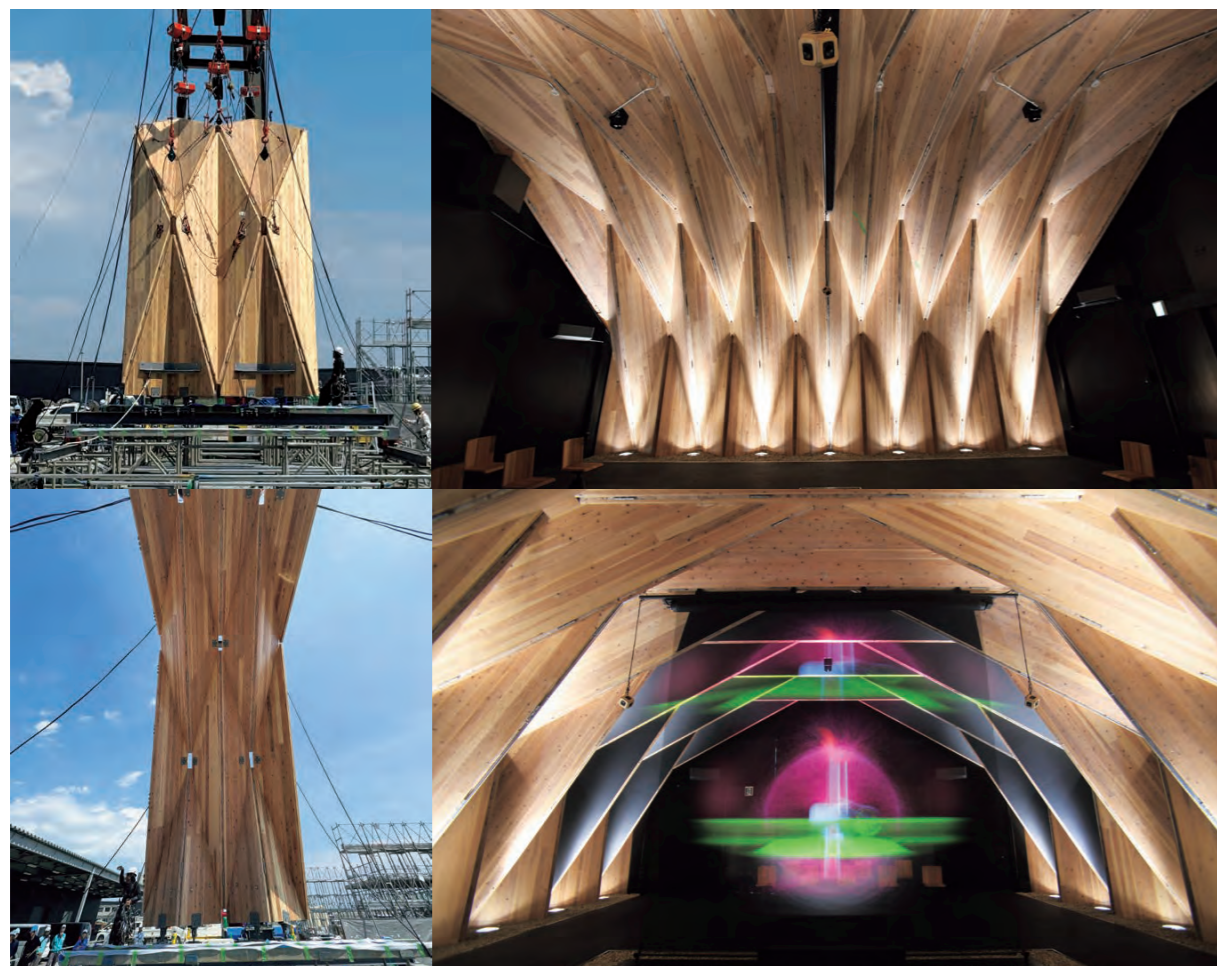
大気から二酸化炭素を直接回収するDAC（Direct Air Capture）、それを地中へと貯留するCCS（Carbon dioxide Capture and Storage）と併せて期待される未来の技術の一部をここで実証実験しています。人が排出した二酸化炭素を人の力で回収する、まるでそれは未来に新しい森をつくるプロジェクトです。

ガイダンス棟では建築も新しい技術への実証実験として取り組み、未来の森というコンセプトから未来の木造の技術「CLT折版構造ハングアップ工法」を世界で初めて実現させました。ハングアップ工法とは、丁番金物によりお互いに緊結した三角形CLTパネルを水平面

に敷き詰め、特定箇所をクレーンで吊り上げることで自重により折り紙のように変形し、折版構造を形成させるコンセプトな工法で、構造体の表情でつくる大空間で、デザイン性／機能性／施工性を併せ持ったCLT構造の普及促進を目的とした建築実証プロジェクトです。身の引き締まるような神聖な空気感を発する建築空間、そして展示映像音響や演奏などを聞かせる音響環境を国産材杉CLT折版構造そのものが実現する類いまれな建築となっています。

会期終了後には、サステナビリティ建築として、京都府木津川市にあるRITE本部への移設計画プロジェクトがすでに動き出しています。

万博の出演そしてその後の活用を通し、二酸化炭素排出抑制、廃棄物を最小限とするリユース、CLT構造の普及促進などさまざまな社会課題に取り組んでいます。



日本三稲荷「竹駒神社」地域創生プロジェクト

鎮守の杜と共存する癒やしの場「竹駒の杜 CAFÉ 一粒万倍」

宮城県岩沼市に鎮座する日本三稲荷「竹駒神社」における「地域コミュニティの醸成」と「にぎわい創出」のために取り組んだプロジェクトになります。当社は総合プロデュースという立場で、全体構想・企画／内装デザイン・設計・造園デザイン・施設ロゴデザイン・建設・外構工事・カフェメニュー開発・商品開発・映像制作・広報PR・カフェ開業支援・新たな祭りの企画／実施を担当しました。

境内の一角に、地域にとっての心の拠り所となる癒やしの場を新たに築くに当たり掲げたコンセプトは「呼び起こす」。本殿を中心としたヒエラルキーを厳守しつつ、境内の歴史的な建造物や神社ならではの神聖な空気を取り込み、生かすことを念頭に、まず「鎮守の杜」の整備を行いました。加えて、この場に身を置き日常から解放されることで、いつの間にか失いつつある人本来の感性を呼び起こす場

くりに目指し、造園、建築、内装を一体的に捉え、杜の中に溶け込む建屋を創造しました。建築するに当たり、敷地内の樹木を一部伐採する必要がありましたが、垂木や家具としてアップサイクルすることで、本神社ならではの独自性のある空間創造につなげています。

また、神社が地域に欠かせない存在として、持続可能なカタチで未来へと紡がれていくことをミッションに掲げ、当社はハブとなって地域に根差したノウハウを提供しました。そして、プロジェクトメンバーや地域住民の埋もれていた情熱を呼び起こし、「真のローカルサステナビリティ*」の実現に向けた座組づくりにも取り組みました。こうした地域文化の継承と共創の仕組みづくりを通じて、地域資源の活用、循環型の空間設計、コミュニティの再生など、さまざまな社会課題に取り組んでいます。

*真のローカルサステナビリティとは、地域社会が自立し、環境・経済・社会のバランスを保ちながら、将来にわたって持続可能な発展を遂げることを目指す概念。

研究開発 サステナビリティR&D

持続可能な社会のために、貢献した研究開発の一部を紹介します。

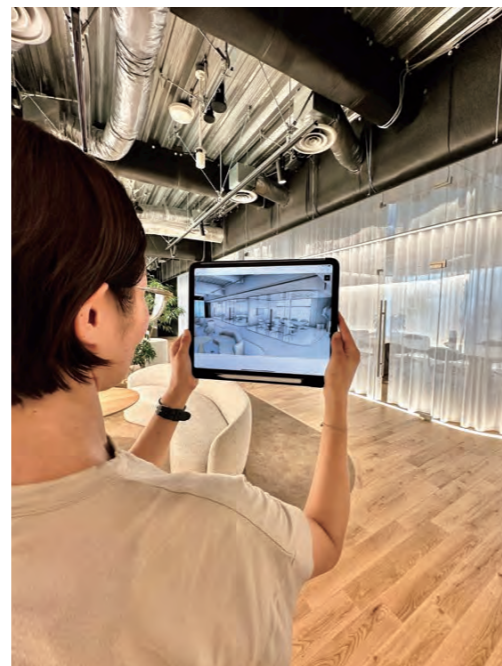
研究開発 1

BIM DXによる高度な業務改革

BIM (Building Information Modeling) をはじめとするデジタル技術を活用することで、思い描いた空間を正確でスマートに実現するプロセスを実装しています。VRゴーグルを使用しお客さまに完成イメージを直観的にご理解いただけるデジタルモックアップ環境を整えることで、スムーズな合意形成が可能となります。また、3Dスキャナで取得した現場情報をBIMデータに正確に反映させることで、手戻りのないプロジェクト進行につながります。さらにタブレット端末を活用すれば、場所を問わずBIMモデルを確認できるため、関係者間での情報理解の精度も向上します。これらの取り組みにより設計・施工の修正を最小限に抑え、工期や資源の無駄を削減するサステナブルな業務プロセスを実現しています。



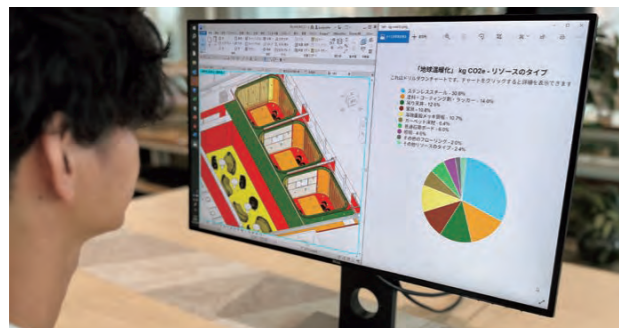
設計・施工のイメージをBIMで正確に共有



完成イメージのBIMデータをタブレット端末で確認

研究開発 2

サステナブル先端素材開発とCO₂排出量算定



脱炭素社会に向け、設計・施工から排出されるCO₂排出量の算定と削減に向けた具体的な研究を進めています。内装業界は取り扱うマテリアルの種類も多く、プロセスも複雑であるため算定が難しいとされていますが、当社は実工数に基づく算定とBIMのデータを活用した算定、両方のアプローチを実務レベルで検証し、CO₂排出量の算定と削減の施策がさまざまな物件で採り入れられるよう基盤づくりを進めています。

また資源循環の観点から空間に流入する建材の研究開発を推進。建築廃材、海洋プラスチック、食品廃棄物などさまざまな廃棄物を再生させ利用する商品開発、用途開発を素材メーカーと協業しながら行っています。

こうした環境課題解決に向けた手法を社内を広げていくため、定期的に勉強会やセミナーなどを実施し、環境配慮設計＝サステナブルデザインを浸透させる活動も並行して行っています。

(上) サステナブルマテリアルの研究と開発 (下) BIMによるCO₂排出量の算定

研究開発 3

ヘラルボニーとのコラボレーション「お出かけのしやすい社会へ」



HERALBONY Art Prize 2025に伴って開催された乃村工芸社の貸し切りイベントでは、来場者に乃村のアクセシビリティにまつわるさまざまな取り組みを体験してもらいました



社会には障がいのある人ももちろん、妊婦さんや乳幼児の子育て中の人、感覚過敏の人、認知症の人など、何かしらの理由でお出かけしにくい人がたくさんいるのが事実。お出かけしやすい社会を創ることで、私たちのミッションである「歓びと感動」をお届けできる人たちが増え、それによってお客さまである事業者の収益も増加します。アクセシビリティを高める活動をCSR的な視点

だけでなく、経済循環の視点で進めることで持続可能な仕組みにしていきたいと考えています。

2022年から株式会社ヘラルボニー様との協創を続け、2024年に始まった国際ワード「HERALBONY Art Prize」にも協賛。共にお出かけのしやすい社会を目指す仲間として、それぞれの強みを生かしながら多数のプロジェクトを推進しています。

研究開発 4

デザイン×素材の研究開発

乃村工芸社グループは、素材を起点とした、さまざまなサステナブルな研究や開発に取り組んでいます。宇宙ロケット廃材を活用し、新たなプロダクトを生み出すアップサイクルプロジェクト「&SPACE PROJECT」との共同プロジェクトでは、役目を終えたロケットの燃料タンクで製作したスピーカー「DEBRIS (デブリ)」を発表しました。宇宙産業が盛んな北海道大樹町の協力のもと、開発の過程で試験使用されていたロケット燃料タンクを調達し、今後さらに成長が期待される宇宙分野の廃材に着目し、音楽体験を通じて、資源や地域の魅力、宇宙に目を向けるきっかけをつくっています。

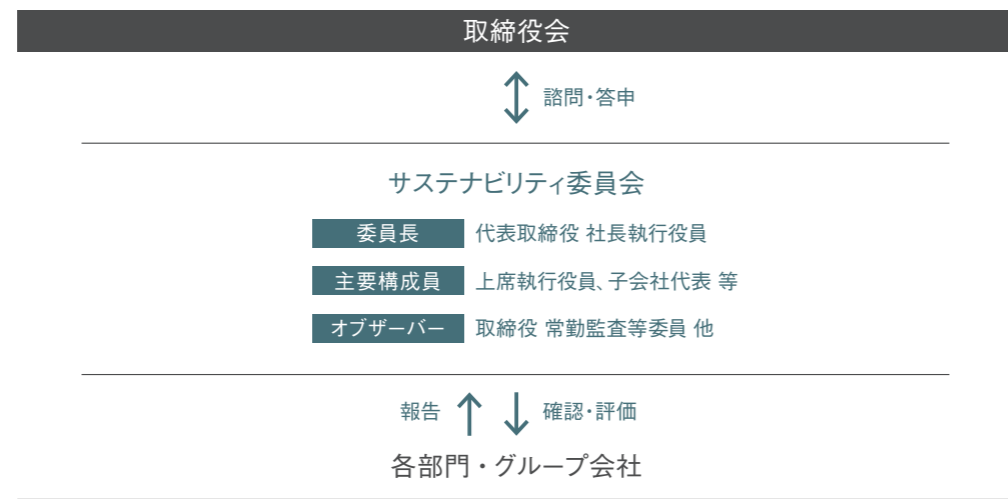


サステナビリティ経営

乃村工芸社グループは、空間創造を通してお客さまの事業価値だけでなく社会価値の創出にも貢献し、社会が未来に続く成長を実現するための「より良い循環」をつくり出していくことを目指しています。その実現のためには、当社グループ自身が持続的に企業価値を向上させながらステークホルダーとの共栄を図っていくことが求められます。サステナビリティ方針に基づく人権尊重への取り組みや従業員の働き方への対応、人財の育成、労働環境への配慮、環境対策などへの取り組みは、持続的に企業価値を向上させるために欠くことのできない取り組みであるとの認識に立ち、これらの課題解決に取り組んでおります。

サステナビリティ活動推進体制 (2025年8月現在)

当社では、サステナビリティ方針の実現に向け、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会（委員長：代表取締役 社長執行役員）を設置し、サステナビリティ方針に基づくマテリアリティの進捗の確認のほか、持続可能な経営の実現に向けた諸施策の検討を行うこととしております。



マテリアリティ特定プロセス

- 1 社会課題の把握／各種国際的なフレームワーク（ISO26000、SASB、TCFD 提言など）やコーポレートガバナンス・コード、他社の動向などを参考に課題を抽出。
- 2 経営の視点からの評価／取締役会からの諮問を受けたサステナビリティ委員会において、企業価値の向上を目指す観点から優先的に取り組むべき項目を抽出。また、サステナビリティ委員会が行った各項目に対する評価結果に対して取締役会においてディスカッションを実施。
- 3 ステークホルダーとの対話／サステナビリティ委員会および取締役会が抽出したマテリアリティ項目に関して、ステークホルダー（得意先、協力会社（仕入先）、従業員、機関投資家など）への意見交換・ヒアリングを実施。
- 4 マテリアリティの特定／取締役会においてマテリアリティを決議。



ステークホルダーへのヒアリング

サステナビリティ委員会開催実績

サステナビリティ委員会 開催回数 **2回**

2024年度のサステナビリティ委員会におきましては、マテリアリティに基づいて設定した各種KPIの達成に向けた取り組みを着実に遂行し、「社会価値向上」に努めました。特に、2024年3月に制定した人権方針に基づいて、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを本格的に開始し、当社のサプライチェーンにおける人権侵害リスクの特定と、これに対する防止・低減策の実施を進めてまいりました。

2024年度の主なテーマ

テーマ	内容
マテリアリティのKPI	・サステナビリティ方針に基づく各マテリアリティの進捗確認、KPIの見直し
人権デュー・ディリジェンス	・人権デュー・ディリジェンスの進捗確認 ・人権リスクの特定およびリスク低減策の検討
気候変動リスクおよび機会の確認	・当社グループを取り巻くサステナビリティ関連のリスクと機会のディスカッション

サステナビリティ経営に関する最近の主な取り組み

	取り組み内容
2015年5月	社外取締役を招聘
2016年5月	女性の取締役を選任
2021年5月	取締役に対する株式報酬制度を導入
2021年6月	健康経営宣言を制定
2022年4月	サステナビリティ方針を制定、サステナビリティ委員会を設置
2022年5月	監査等委員会設置会社へ移行
2023年8月	マテリアリティの特定およびKPIを設定
2024年3月	・人権方針の制定、乃村工芸社グループ行動規範の改訂 ・人財育成方針および社内環境整備方針を制定 ・サプライチェーン行動ガイドラインの策定 ・サステナブルデザイン・マナーブックを発刊
2024年4月	人権デュー・ディリジェンスに関する取り組みを開始
2024年5月	取締役（監査等委員を除く）の報酬制度を中長期業績等を反映させた内容へ見直し



サステナビリティ推進室長
古田 陽子

当社グループを取り巻く経営環境は目まぐるしく変わる波の中にあります。地球規模の気候変動、戦争やパンデミック、政治を含むグローバルリスク、AIの進化など、「想定外」が当たり前の時代となりました。この不確実な未来に向け、今年度から全社のSX（サステナビリティトランスフォーメーション）戦略を構築・推進する「サステナビリティ推進室」を設置。当社は、本質的なサステナビリティ経営への移行・変革を加速いたします。企業に

おけるサステナビリティとは単なる義務やコストではなく、社会課題とビジネスとが同期する新たな価値創造の営みです。さらには、自社だけでなくお客さまやパートナーと共にバリューチェーン全体で挑む、未来を拓く協働ミッションでもあります。当社グループは、50年100年先の社会を思い描きながら、真に持続可能な社会の実現に向けて、経営と事業、現在と未来とをつなぎ、社会の希望となる価値を届けてまいります。

サステナビリティに関する考え方および取り組み

当社グループでは、「事業価値の向上」および「社会的価値の向上」を通じて、ミッションとして定める「空間創造によって人々に『歎びと感動』を届ける」ことを目指しております。そして、このミッション達成のためには、私たちが兼ね備えた3つの強みである「経験値」、「個

の力」、「総合力・組織力」を有機的に結合させる必要があると考えています。

そのため、これら3つの強みを具現化し、役職員が大切にすべき価値と目指す目標を示すため「サステナビリティ方針」を制定しています。また、限られた経営

資源を最大限有効に活用し、事業の機会とリスクを的確に捉えた経営戦略の方向性を示すためマテリアリティ（重要課題）を特定しています。

サステナビリティ方針に基づくマテリアリティと重点管理項目および2024年度の取り組み

サステナビリティ方針	マテリアリティ (重要課題)	重点管理項目
1 企業統治 ガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス	法令および社会規範を遵守し、事業活動を取り巻くリスクの適切な管理に取り組み、環境や社会に配慮した公正で健全な企業活動のためガバナンスを構築します。	【リスク対策】 リスク管理機能の適正運用（予防対策、リスク事象確認、内部通報制度の運用） 【教育】 企業倫理・人権・コンプライアンス等に関する研修開催 【役員の知見の高度化】 役員に対するトレーニングの実施
	ステークホルダーとの対話、協働の実践	【投資家とのコミュニケーション】 経営層による投資家との面談件数
2 人権尊重 働き方・多様性の受容・人財育成	事業活動にかかわる人権課題についての理解を深め、人権尊重の責任を果たしていきます。	【従業員の多様性】 ①女性管理職比率 ②障がい者雇用率 【教育】 ノムラ育成プログラムの利用状況の測定
	社員の健康的な働き方を追求するとともに、年齢、性別、障がいの有無、国籍、人種、価値観など、幅広い多様性を受け入れます。また、人が持つ能力を資本として捉え、個々の能力を発揮できる人財の育成に努めます。	【ライフワークバランス】 育児休業取得率 【ライフワークバランス】 有給休暇取得率
	ハラスメントのない安心して働ける環境の実現	【研修】 ハラスメント研修の開催
3 品質・環境・安全	提供する商品・サービスの品質や安全水準の向上・改善に取り組みます。	【サプライヤーマネジメント】 サプライチェーン行動ガイドラインの作成と運用促進 【品質向上】 技術力向上に向けた研修
	事業活動における環境負荷を低減し、環境に配慮した調達や新しい技術の導入・開発に取り組みます。	【環境対策】 スコープ1、スコープ2、スコープ3への対応推進 【環境対策】 解体工事を含む建設廃棄物に占める混合廃棄物の割合
	働く人々の安全と健康の確保、災害や事故の防止に取り組みます。	【サステナビリティ】 「サステナブルデザイン・マナーブック」の発刊と運用促進 【現場の安全対策】 安全大会等、協力会社とのコミュニケーション件数 【従業員の健康対策】 ストレスチェックの実施
	地球・自然・人間環境を豊かにするモノづくり・コトづくり	
4 社会貢献活動	事業活動等を通じて、文化の発展や地域社会への貢献、また文化や地域を超えた相互理解の促進や次代の創生に資することに取り組みます。	地域資産の継承とコミュニティ形成による地域の活性化 インクルーシブデザインガイド制作等
	誰にでも使いやすい空間づくりの実現	文化的事業の創出・参画または協賛等
	文化的活動との共創・支援による豊かな感性づくり	スポーツ・ウェルネス活性化事業の創出・参画または協賛等
	スポーツやウェルネス事業の空間づくりによる健康社会の実現	児童・学生など、未来のクリエイティブ人財への育成支援等
	豊かな人間環境を実現するクリエイティブ人財とエンジニアリング人財の輩出	空間価値の向上に資するR&D投資等
	クリエイティブな発想と技術革新による空間価値の向上	

※1 2027年2月末時点のKPIとして設定しております。 ※2 2026年度のKPIとして設定しております。

KPI (単体)	2024年度 実施状況	関連ページ	関連するSDGs
<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理委員会の開催（四半期に1回） ・コンプライアンス委員会の開催（年4回以上） ・内部通報制度の適切な対応100% コンプライアンス等に関する研修の受講率100% 役員のトレーニング年3回以上 10件以上/年	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理委員会 5回 ・コンプライアンス委員会 5回 ・内部通報件数 7件（適切な対応100%） 受講率 100% 年4回実施済み 面談件数33件	P.78 88	16
①15%以上*1 ②法定雇用率2.5%以上 利用率30%以上/年(3カ年で90%以上) 男性60%/女性100%*2 前期実績以上(前期:59.6%) 受講率100%/理解度90%以上	①女性管理職比率:11.1% ②障がい者雇用率:2.53% ノムラ育成プログラムの利用:84.0% (育児休業取得率)男性:63.4%/女性:100% 有給休暇取得率:57.6% 受講率100%/理解度99.1%	P.89 91	3, 5, 8, 10
ノムラ協会会員への配信(配布)100% 受講者数300名以上/年 ・スコープ1+スコープ2:4.2%減/年(連結) ・スコープ3:算定方法の検討 40%未満 ・マナーブックの発刊 ・研修受講率100%/理解度90% 50回以上/年 前期実績以上(前期:受検率93%)	<ul style="list-style-type: none"> ・ノムラ協会向けのサイトにおいてガイドラインを配信、安全大会における告知実施 ・協会会員向け人権デュー・ディリジェンスを実施しリスクの特定、リスク低減策の取り組みを実施 安全衛生責任者教育等の受講者数 559名/年 スコープ1+スコープ2の削減率:2.8%減/年(2024年度単体) 混合廃棄物の割合37.6%(直近3カ年平均) 発刊・配布済 安全大会等、協力会社とのコミュニケーションを122回/年 実施 受検率 97%	P.92 94	3, 8, 11, 12, 13
<ul style="list-style-type: none"> ・金沢営業所の開設 ・北海道小清水町との「まちづくり連携協定書」の締結 ・北海道厚真町との「まちづくりに関する連携協定書」の締結 ・センサリアルーム プロトタイプの開発・実装 ・R&D「インクルージョン&アート」の推進 ・「ノムラ インクルーシブデザイン パターン」開発進行中	・博覧会資料の保管とデータベース公開(エキスポギャラリーの運営) ・菊人形文化継承への支援(二本松市菊人形まつりへの協賛) ・株へラルポニーへの協賛・協業 ・B. LEAGUE サポートカンパニー ・スポーツエコシステム協議会幹事企業 ・バラスポーツアスリート支援	P.95	3, 4, 8, 9, 10, 11
<ul style="list-style-type: none"> ・東京都 高校生のための職業体験プログラム提供 ・乃村文化財団における奨学・表彰・助成の各事業の支援 ・お台場学園への出張授業の実施	・未来創造研究所の活動拠点 Creative Lab. の開設 ・未来創造研究所 未来の空間洞察 研究レポート「Re:ZONING」の発刊 ・デザインイベント「デザインアート東京」への作品出展 ・国産木材活用に関する商品開発業務 ・R&D「歎びと感動学」の推進		

サステナビリティ方針

企業統治

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

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

コーポレート・ガバナンス

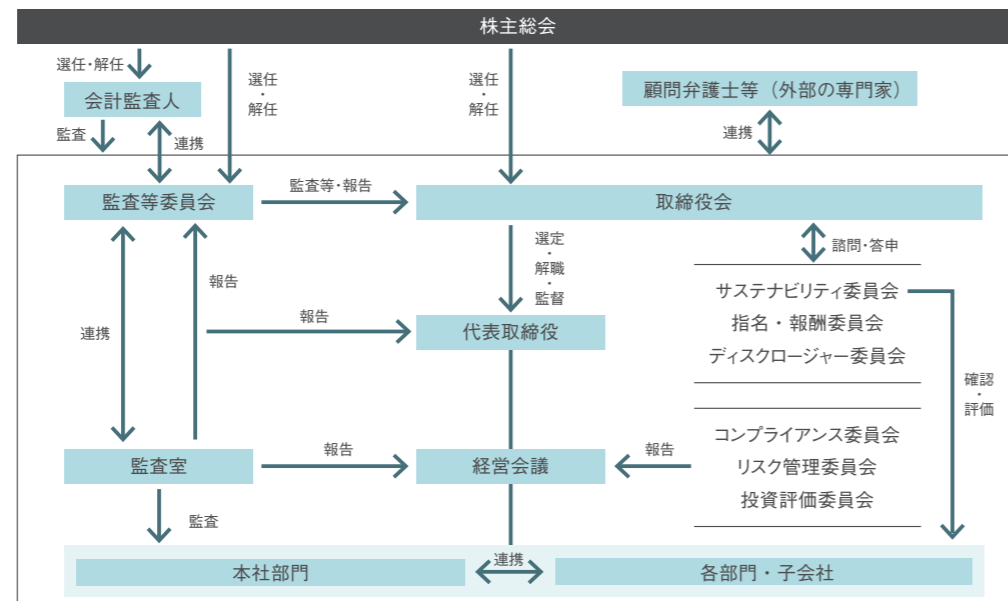
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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図る観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を十分有効に活用し、迅速・果敢な意思決定により経営の活力を増大させることがコーポレート・ガバナンスの要諦であると考え、右記の基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでまいります。

- 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 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。
- 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 取締役会、監査等委員会は、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。
- 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行う。

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年5月22日現在)

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



設置機関の概要 2025年5月末現在

設置機関名	開催頻度	主な構成員	議長
取締役会	3カ月に1回以上	取締役9名(うち社外取締役4名)	代表取締役 社長執行役員 奥本 清孝
監査等委員会	3カ月に1回以上	取締役3名(うち社外取締役2名)	取締役 常勤監査等委員 安宅 騎一郎
経営会議	月2回以上	社長執行役員、常務執行役員、上席執行役員 ※オブザーバー 常勤監査等委員	代表取締役 社長執行役員 奥本 清孝
サステナビリティ委員会	年1回以上	社長執行役員、常務執行役員、上席執行役員、子会社代表 ※オブザーバー 常勤監査等委員	代表取締役 社長執行役員 奥本 清孝
指名・報酬委員会	年1回以上	取締役3名(うち社外取締役2名) ※オブザーバー 常勤監査等委員	社外取締役 君島 達己
ディスクロージャー委員会	四半期に1回以上	コーポレート本部長、同本部統括部長 等	取締役 上席執行役員 コーポレート本部長 前島 隆之
コンプライアンス委員会	年4回以上	取締役、上席執行役員、執行役員 ※オブザーバー 常勤監査等委員 他	取締役 上席執行役員 コーポレート本部長 前島 隆之
リスク管理委員会	四半期に1回	コーポレート本部長、同本部統括部長 等 ※オブザーバー 常勤監査等委員	取締役 上席執行役員 コーポレート本部長 前島 隆之
投資評価委員会	適時	コーポレート本部長、同本部統括部長 等 ※オブザーバー 常勤監査等委員	取締役 上席執行役員 コーポレート本部長 前島 隆之

取締役会

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

監査等委員会

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

経営会議

取締役会から権限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おります。経営会議は原則月2回開催しており、執行役員から構成され常勤監査等委員が出席しております。

サステナビリティ委員会

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

指名・報酬委員会

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

ディスクロージャー委員会

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

コンプライアンス委員会

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

リスク管理委員会

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

投資評価委員会

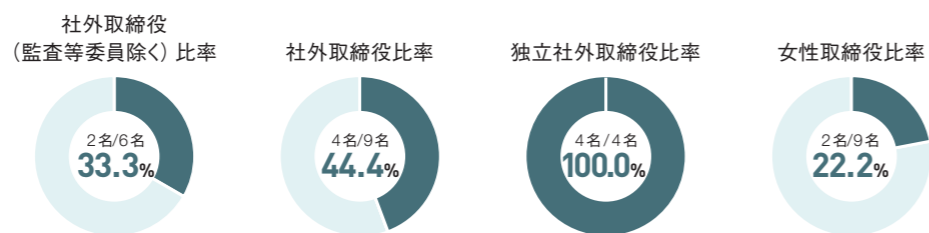
重要な投資案件の目的および内容を精査するため、取締役会・経営会議の諮問機関として設置しております。当委員会では、投資案件の費用対効果や想定されるリスクと対応策等を確認し答申を行っております。

役員紹介 2025年5月22日現在

	奥本 清孝	林田 吉貴	原山 麻子	前島 隆之
役職	代表取締役 社長執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 上席執行役員	取締役 上席執行役員
経歴	<ul style="list-style-type: none"> 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 2017年3月 事業統括センター長 2018年3月 事業統括本部長 2018年5月 当社 常務取締役 2019年3月 事業統括本部長 2020年5月 専務取締役 2021年3月 取締役 専務執行役員 2022年3月 ㈱ノムラアークス 取締役 ㈱ノムラメディアス 取締役 2023年3月 代表取締役 社長執行役員(現任) 	<ul style="list-style-type: none"> 1987年4月 当社入社 2006年2月 商環境カンパニー 第2事業本部 営業3部長 2012年2月 商環境事業本部 九州支店長 2015年3月 商環境事業本部 アカウント第四事業部長 2021年3月 執行役員 事業統括本部 第三事業本部長 2022年3月 事業統括本部 営業推進本部長 2023年3月 営業推進本部長(現任) 2023年5月 取締役(現任) 2024年3月 常務執行役員(現任) ㈱ノムラメディアス 取締役(現任) 2025年3月 ㈱ノムラアークス 取締役(現任) 	<ul style="list-style-type: none"> 1997年4月 当社入社 2014年3月 営業開発本部 東京五輪開発センター長 2014年9月 営業開発本部 スポーツふんか事業開発部長 2015年3月 スポーツふんか事業開発室長 2018年6月 東京2020オリンピック・パラリンピック推進室長 2019年3月 執行役員 2021年3月 事業統括本部 ビジネスプロデュース本部長 2023年3月 ビジネスプロデュース本部長(現任) 2024年3月 上席執行役員(現任) ㈱ノムラアークス 取締役(現任) 2024年5月 取締役(現任) 	<ul style="list-style-type: none"> 2001年8月 ㈱シーズスリー入社 2002年2月 当社入社 2010年2月 管理本部 グループ経営推進部長 2011年2月 経営企画本部 グループ経営推進部長 2013年3月 商環境事業本部 事業戦略部長 2017年3月 人財サポートセンター 人事部長 2018年3月 人財サポート本部 人事部長 2019年3月 管理統括本部 人財管理本部 人事部長 2020年3月 管理統括本部 人財管理本部 人事企画部長 2022年3月 執行役員 管理統括本部 人事総務本部長 2023年3月 人事総務本部長 ㈱六耀社 取締役(現任) 2024年3月 上席執行役員(現任) コーポレート本部長(現任) 2024年5月 取締役(現任)
主な経験分野・専門性	経営全般	○	○	○
	営業戦略		○	○
	クリエイティブ戦略		○	
	生産戦略		○	
	人事・労務			○
	財務・会計			○
	行政経験			
	国際性			
独立性(社外)				
2024年度取締役会出席回数(出席率)	9/9回(100%)	9/9回(100%)	8/8回(100%)	8/8回(100%)
2024年度監査等委員会出席回数(出席率)				

	君島 達己	松富 重夫	安宅 騎一郎	伏見 泰治	金井 千尋
役職	社外取締役	社外取締役	取締役 (常勤監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)
経歴	<ul style="list-style-type: none"> 1973年4月 ㈱三和銀行入行 1991年10月 同行 西宮支店長 2002年1月 Nintendo of America Inc. 取締役 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 2020年5月 当社 社外取締役(現任) 2022年6月 任天堂(株) アドバイザー(現任) 2022年7月 Nintendo of America Inc. Advisor to the board(現任) 	<ul style="list-style-type: none"> 1978年4月 外務省入省 1991年4月 在アメリカ日本国大使館一等書記官 1995年1月 アジア局南東アジア第一課長 1997年7月 経済局開発途上地域課長 1999年1月 在ニュージーランド日本国大使館参事官 2001年3月 在トルコ日本国大使館参事官 2002年9月 経済協力開発機構(OECD) 日本政府代表部 公使 2004年7月 国際情報局参事官 2008年7月 官房総括担当審議官 2010年8月 中東アフリカ局長 2012年9月 国際情報統括官 2014年7月 特命全権大使 イスラエル国駐節 2016年1月 特命全権大使 ポーランド国駐節 2018年4月 外務省退官 2018年6月 (公財) 国際人材協力機構 常務理事(現任) 2022年5月 当社 社外取締役(現任) 2025年5月 (公財) 東京財団 評議員(現任) 	<ul style="list-style-type: none"> 1984年4月 当社入社 2006年2月 商環境カンパニー 第1事業本部 営業2部長 2008年2月 商環境事業本部 営業第2統括部長 2010年2月 商環境事業本部 事業計画部長 2012年4月 商環境事業本部 事業戦略部長 2013年3月 経営企画本部 グループ経営推進部長 2014年3月 コーポレート本部 事業管理部長 2016年3月 コーポレート本部 リスクマネジメント部長 2017年3月 執行役員 コーポレート本部副本部長 2019年3月 管理統括本部 経営管理本部長 2021年3月 事業統括本部 事業管理本部長 2023年3月 管理統括本部 経営企画本部長 2023年3月 経営企画本部長 2024年3月 上席執行役員 2024年5月 取締役(常勤監査等委員)(現任) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 同社 代表取締役会長 2007年1月 ツネ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 2015年3月 (一財) ツネシみらい財団代表理事(現任) 2016年1月 ツネシホールディングス(株) 特別顧問 2017年11月 (公財) ツネシ財団代表理事(現任) 2018年5月 当社 社外監査役 2020年12月 ㈱fantasista 社外取締役(現任) 2022年5月 当社 社外取締役(監査等委員)(現任) 	<ul style="list-style-type: none"> 1984年4月 シティバンク、エヌ・エイ 入行 1990年10月 中央監査法人(2000年7月退所) 2000年8月 金井千尋公認会計士事務所 設立(現任) 2016年5月 農水産業協同組合貯金保険機構 監事(現任) 2019年12月 ㈱ワンロジスティクス 監査役(現任) 2020年8月 清令監査法人(現任) 2021年6月 ㈱シモジマ 社外取締役(現任) 2023年5月 当社 社外取締役(監査等委員)(現任)
2024年度取締役会出席回数(出席率)	9/9回(100%)	9/9回(100%)	8/8回(100%)	9/9回(100%)	9/9回(100%)
2024年度監査等委員会出席回数(出席率)			8/8回(100%)	9/9回(100%)	9/9回(100%)

(注) 原山麻子、前島隆之および安宅騎一郎各氏の出席回数は、2024年5月23日の就任以降に開催された取締役会および監査等委員会を対象としております。



執行役員

社長執行役員	奥本 清孝	上席執行役員	原山 麻子	前島 隆之	執行役員	山口 吉章	河西 裕二郎
常務執行役員	林田 吉貴		武田 博宣	小坂 竜		須藤 竜哉	佐藤 秀樹
						田原 弘之	佐久間 徹
						法村 哲治	辻村 公成
						井上 直行	

エグゼクティブ・フェロー

川原 正毅

取締役会の活動状況

取締役会における具体的な検討内容

- 内部統制システム、コーポレート・ガバナンスに関する事項
- サステナビリティ、中期経営方針、年度利益計画に関する事項
- 政策保有株式の保有適否に関する事項、その他、取締役会規程で定められた事項

取締役会の実効性評価

当社は毎年、取締役を対象に取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。2024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基づき分析・評価を実施いたしました。アンケートは主に「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「社外役員に対する情報提供」などを項目として取り扱い、全ての取締役から記名式で回答を得ました。確認された主な課題と対応は、以下のとおりです。

確認された主な課題と対応（全取締役に対する設問より）

年度	主な課題・指摘事項	改善に向けた取り組みの状況 / 計画
2023年度	【取締役会の多様性】 取締役会構成員の多様性拡充	・人事・労務、財務・会計を専門領域とする取締役を選任 ・複数（2名）の女性取締役を選任し、多様性を拡充
	【議題の提案時期等】 取締役会運営の効率化（付議事項の選定、提案時期の見直し、審議時間の確保など）	・付議事項に関する規定改訂により議題の粒度を平準化 ・議案の事前説明方法の改善、重要な議題に関する審議事項の確保
	【リスク管理体制】 主なリスクおよびリスク管理体制についての議論拡充	・重点管理リスクに関する議論を強化
2024年度	【議題の提案時期等】 経営上の重要事項に関する十分な議論	・議案を上程するタイミングの適正化
	【取締役会の付議事項】 中長期的な経営戦略として、海外戦略、新規事業・イノベーション、リスクマネジメントに関する議論の拡充	・新中期経営計画策定時における指摘事項を踏まえた議論の実施
	【リスク管理体制】 主なリスクおよびリスク管理体制についての議論拡充	・重点管理リスクに関する議論を行う時間の一層の確保および実効性のある議論の拡充

確認された主な課題と対応（社外取締役に対する設問より）

年度	主な課題・指摘事項	改善に向けた取り組みの状況 / 計画
2023年度	【社外取締役への情報提供】 業界および社内情報共有の拡充	・取締役会への付議に伴い事前審議を行った経営会議の議事録を事前配布し、社外取締役へのインプットを拡充
	【社外取締役間の協働】 社外取締役間のコミュニケーション活性化	・事前説明会等の実施により、情報交換や自由闊達な議論をしやすい環境を整備
2024年度	【社外取締役間の協働】 社外取締役間のコミュニケーション・協働機会の拡充	・社外取締役同士、社外取締役と社内取締役のコミュニケーション活性化の方法検討、機会の創出

監査等委員会の活動状況

監査等委員会監査の状況

2024年度において、当社は監査等委員会を年9回開催しました。個々の監査等委員の出席状況は以下のとおりです。

	氏名	出席回数	出席率
常勤監査等委員	安宅 騎一郎	8	100%
非常勤(社外) 監査等委員	伏見 泰治	9	100%
	金井 千尋	9	100%

(注) 安宅騎一郎氏の出席回数は、2024年5月23日の就任以降に開催された監査等委員会を対象としております。

指名・報酬委員会の活動状況

指名・報酬委員会監査の状況

2024年3月～2025年4月にかけて、当社は指名・報酬委員会を3回開催しました。主な議題は以下のとおりです。

開催日	議長	構成員	主な議題
2024年3月27日	社外取締役 君島 達己	取締役 専務執行役員 奥野 福三 社外取締役 松富 重夫	・取締役の選任 ・取締役・執行役員の報酬総額・個別報酬額 ・取締役の報酬等に関する基本方針改訂
2025年1月30日	社外取締役 君島 達己	取締役 上席執行役員 前島 隆之 社外取締役 松富 重夫	・執行役員の選任 ・業績連動報酬の評価指標
2025年3月26日	社外取締役 君島 達己	取締役 上席執行役員 前島 隆之 社外取締役 松富 重夫	・取締役の選任 ・取締役の報酬総額・個別報酬額

(注) いずれの指名・報酬委員会におきましても、常勤監査等委員がオブザーバーとして参加しております。

役員の報酬等に関する方針

- 基本方針**
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する。
- 基本報酬（金銭報酬）**
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。
- 業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等**
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金銭による業績連動報酬および非金銭報酬等を支給する。

（金銭による業績連動報酬等の算定方法）

当社が規定する短期業績連動報酬の額を基に、以下の指標および評価ウェイトを用いて算定し、それぞれ目標基準を超過した場合に支給するものとしております。

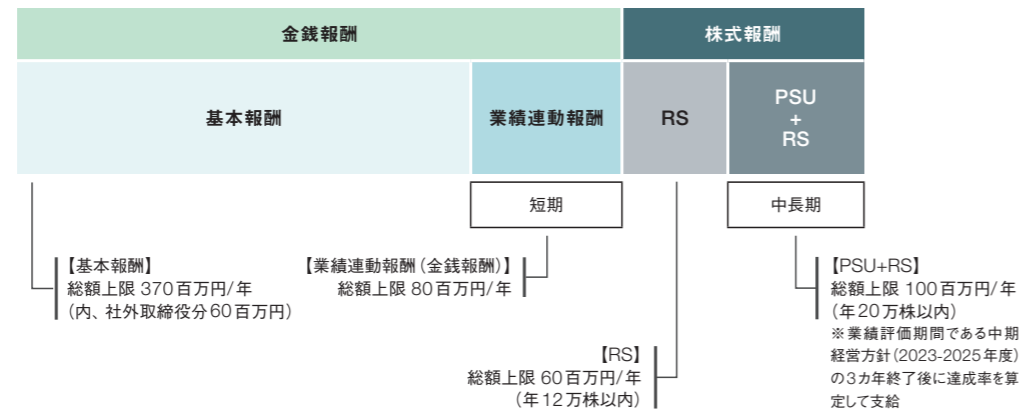
評価指標	評価ウェイト	目標基準
連結受注高	1/3	前事業年度比
連結営業利益率	1/3	前事業年度比
親会社株主に帰属する当期純利益額	1/3	前事業年度比

（非金銭報酬等）

非金銭報酬は、株式報酬として「譲渡制限付株式報酬」(Restricted Stock: RS) および「業績条件型譲渡制限付株式報酬」(Performance Share Unit+RS: PSU+RS) によって構成しております。

	RS	PSU+RS
支給・権利付与のタイミング	毎年の株主総会最終後に株式を支給	株主総会最終後において支給対象者に対し株式の交付を受ける権利を付与
支給・権利付与等の条件	支給対象取締役が役員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。	中期経営計画（または中期経営方針）の対象となる事業年度の終了に伴い、業績条件（ROE、TSR等取締役会で定める指標）の達成率を算定し株式を付与する。

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬体系図（概要）



2024年度における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	報酬額の総額 (百万円)	報酬額の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数
		基本報酬 (確定金額報酬)	業績連動報酬	譲渡制限付 株式報酬 (RS)	業績条件型 譲渡制限付 株式報酬 (PSU+RS)	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	331	223	58	38	11	6名
監査等委員（社外取締役を除く）	24	24	-	-	-	2名
社外役員	51	51	-	-	-	5名

(注) 当事業年度末現在の人員は、取締役（監査等委員および社外取締役を除く）は4名、監査等委員（社外取締役を除く）は1名、社外役員は5名であります。

役員研修

重点管理項目・KPI (単体)		2024年度実績
【役員の知見の高度化】 役員に対するトレーニングの実施	役員のトレーニング年3回以上	年4回実施済み

当社では、プライム市場上場企業にふさわしいコーポレート・ガバナンスの実践や当社グループの企業価値向上を目指し、取締役、執行役員のスキルアップを目的に各種研修を実施しております。2024年度は、“企業の社会的責任”や“経営における意思決定”に関する研修等を実施いたしました。

株主・投資家との面談

重点管理項目・KPI (単体)		2024年度実績
【投資家とのコミュニケーション】 経営層による投資家との面談件数	10件以上/年	経営層による投資家との面談件数 33件

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



取引先を対象とした持株会「共栄会」への事業報告会を毎年開催

政策保有株式

当社は、中長期的な企業価値向上を目的として取引先等である上場会社の株式を保有することがあります。こうした政策保有株式に関して、当社は縮減することを基本方針とし、中長期的な保有意義が認められない政策保有株式については売却することを検討しております。2024年度における取締役会の検証状況は次のとおりであります。

取締役会開催日	検証対象株式	検証事項	検証結果
2024年7月11日	非上場株式以外の全ての株式	・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	中長期的な企業価値の向上に資するものと判断し、継続して保有することといたしました。
2024年9月5日	非上場株式以外の一部の株式	発行体の自己株式取得に対する応募	一部の株式について売却を決定いたしました。

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	15	146
非上場株式以外の株式	22	2,220

株式数が増加した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る 取得価格の合計額 (百万円)
非上場株式	-	-
非上場株式以外の株式	6	22

株式数が減少した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る 売却価額の合計額 (百万円)
非上場株式	1	4
非上場株式以外の株式	1	579

MESSAGE

新しい分野にも積極的に挑戦することを応援します 君島 達己 社外取締役

2023年にスタートした現中期経営方針も今年で最終年度を迎えます。コロナ禍を経て先行きの不透明な状況で策定したこの計画においても、乃村工藝社が掲げる「人間尊重に立脚し、新しい価値の創造によって、豊かな人間環境づくりに貢献する」ことを目指し、当社の「一人ひとりの『クリエイティビティ』」を起点に空間のあらゆる可能性を切り拓く」というビジョンに向けさまざまな課題に取り組むなど、現方針の進捗状況については十分な手応えを感じています。

今年は当社のさらなる飛躍に向けて新たな中期経営計画に着手することになります。地球環境の変化や、不安定な社会情勢に対応しながらも、将来の社会の変化を見据えて乃村工藝社自身が柔軟に変貌していくことが求められてきます。デジタルトランスフォーメーションの活用や新しい技術の取り入れも行うとともに、新しい分野へも積極的に挑戦することがますます必要になります。このためには、乃村工藝社の強みである、想像力の発揮、そのための多様な人財の活用・育成が必須であり、新たな中期経営計画においても人財への積極的な投資は最も重要な要素の一つになると思います。

変化に対応できる柔軟でスピーディーな経営を実施し、新しい分野にも積極的に挑戦するためには、取締役会を中心とした企業統治の役割として、常にESGを念頭に置いた取り組みがなされているのかの検証が必要になります。

乃村工藝社の社外取締役の方々は、それぞれ企業経営、国際情勢、経営管理など多彩な知識と経験を持つばかりです。取締役会でも業務執行取締役の方々と一緒に企業価値の向上に資するための活発な議論が交わされています。私も社外取締役の一人として、自分の経験も生かして、乃村工藝社がサステナビリティ方針に沿い、新しい分野にも積極的に挑戦することを応援してまいります。



リスクマネジメント

リスクマネジメント体制とその強化

当社グループは、事業活動を遂行する上で経営上の危機が発生または発生する恐れがある場合、当該の危機を「リスク」と定め、発生の予防および発生時の損害を最小化するマネジメント活動を行っています。

具体的には、リスク管理担当役員が議長となる「リスク管理委員会」を常設的に組成し、年度ごとにリスクの識別と影響度を評価、評価結果に応じた適切な予防策や対応策を取り決めます。各対策の実施状況や有効性は委員会メンバーにより日常的にモニタリングされ、四半期ごとに開催されるリスク管理委員会において、状況報告や必要な見直しが検討されます。リスク管理委員会の活動は、定期的に経営層に報告されており、経営レベルと融合したリスクマネジメント体制が構築されています。またグループ会社にもリスク管理委員会は設置されており、各委員会が連携することで、グループ全体のリスクマネジメント体制の強化を日常的に図っています。

重点管理項目・KPI (単体)		2024年度実績
リスク管理機能の適正運用	リスク管理委員会の開催 (四半期に1回)	リスク管理委員会 5回

リスク管理委員会の実施概要

議長	取締役上席執行役員 コーポレート本部長 前島 隆之
構成員	コーポレート本部 統括部長および各部長、各事業部門の事業戦略部長、グループ会社管理部門等 (オブザーバーとして常勤監査等委員等)
開催日程	四半期に1回
主な議事内容	重点管理リスク等の予防対策実施状況、リスク事象の発生件数や再発防止策などの状況

その他のリスクマネジメントの取り組み

BCP (事業継続計画) の策定

大災害発生時における顧客の事業復興と社員の安全を最優先に位置付けています。損害を最小限にとどめつつ、事業の継続・早期復旧を目的とした事業継続計画の基本方針を定め、定期的な教育や訓練を実施しています。

現場事故防止

制作施工現場における事故のリスクについて、「品質・環境・安全衛生方針」等の規程やマニュアルを策定しています。協力会社と共に、これらに基づく安全書類を運用し、事故やルール違反の発生を未然に防いでいます。

従業員および協力会社に対し、研修やWEB サイトを通じた安全に関する教育や啓発活動を行っています。

事故発生時には速報体制に従い速やかな状況把握のうえ再発防止策を施し、前述の研修などを通じて、周知徹底を行っています。

情報セキュリティ

ウイルス感染やサイバー攻撃などの外的要因および情報端末の紛失盗難やデータ誤送信などの内的要因による情報漏洩リスクについて、「情報管理規程」などの規程やマニュアルを策定し、定期的な教育や訓練を実施しています。リスク事象発生時には、早期の状況把握を可能にする監視体制を整備しています。収集された情報は、リスク管理委員会が対応策を検討され、グループ全体に速やかに通達されます。また再発防止策は外部のセキュリティベンダーを交えた専門家会議で議論され、社内掲示や対策教育の実施で、グループ全体に周知徹底されます。

事業等のリスク

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

特に重要なリスク

リスク項目	リスクの説明	リスク対策
景気変動	特定の取引先に依存することなく、幅広い顧客からの受注を確保しており、安定した取引基盤を有しています。しかし、景気の動向によっては、設備投資や広告宣伝費の抑制が進み、計画されていたプロジェクトが延期・中止となるなど、業績に影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> 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
法的規制	事業活動を行う上で、建設業法や建築士法などさまざまな法規制の適用を受けています。今後、これらの法規制が改廃された場合のほか、何らかの事情により法律に抵触する事態が生じた場合には、業務遂行に支障が生じ、業績に影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> 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
品質管理・環境保全・安全衛生	<p>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・工程管理に努めていますが、万一、制作物に品質上の欠陥などが生じた場合には社会的信用が低下するほか、損害賠償責任などの発生により業績に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>環境保全 店舗の改装や展示会等の撤去に伴い発生する残材等を処分する際には、産業廃棄物処理法をはじめとする法令を遵守し、適正な処理を行うよう委託処理業者の管理の徹底に努めていますが、委託処理業者による不法投棄が行われた場合には、処理業者のみならず、当社グループの社会的信用が低下することにより、受注に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>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、適切な管理に努めていますが、事故等が発生した場合には、社会的信用が低下することにより、受注に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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基づくマネジメントシステムの構築 協力会社を含めた安全教育の実施 全社単位での危険予知活動の定着化や事故リスクの高いグループ会社における安全管理活動の強化
災害等関連	自然災害や新型コロナウイルスによるパンデミックの発生に備え、人的被害の回避を最優先としつつ事業継続を図るため、各種設備の導入、訓練の実施および規程・マニュアル等によりリスク回避と被害最小化に努めています。しかしながら、大規模災害等の発生およびそれに伴うライフラインの停止や燃料・資材・人員の不足による工事の中断・遅延、事業所の建物・資機材への損害等の不調の事態が発生した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、災害等によって、地域経済の停止に伴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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 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

リスク項目	リスクの説明	リスク対策
資材価格・労務単価の変動	市場価格の動向を注視し、コスト削減に向け管理を強化していますが、資材価格や労務単価等が請負契約締結後著しく上昇し、これを請負金額に反映できない場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> 主要協力社選定による発注の調整 生産性の向上
保有資産の価格変動	事業運営上の必要性から、固定資産や有価証券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。	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式のうち上場株式会社については毎期保有意義を検証 非上場株式会社については総会出席等を通して財務状況を確認 事業用資産については、路線価等の情報を毎期収集し減損の兆候を検証
新規事業の開拓	事業領域の拡大を目指し、新規事業開拓を進める場合がありますが、新規事業においては不確定要因が多く、予定外のコスト増大が否定できないことから、当初想定していた事業収益を獲得できなかった場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> 投資評価委員会において、投資案件の費用対効果や想定されるリスクと対応策を確認
海外事業開拓	東南アジアを中心とした諸外国で事業を展開しており、政治・経済情勢の急激な変化、為替レートの大きな変動、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。	<ul style="list-style-type: none"> 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
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。	<ul style="list-style-type: none"> 情報管理規程の策定による情報管理の徹底 情報セキュリティに関する基本方針の策定 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
個人情報の保護	当社グループ各社において、お客さま、従業員ならびに株主の皆さま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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 JISQ15001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
M&Aの実施による減損損失の可能性	事業拡大や新規事業への参入を目的として、M&Aを実施する場合があります。M&Aの実施に当たっては、事業計画の策定、将来価値の測定について十分な検討を行ってまいりますが、想定した事業展開ができない場合、減損損失が発生するなど、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> 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 買収後のシナジー実現に向けたフォローアップや定期的なモニタリング

コンプライアンス

コンプライアンスプログラムの運用および内部通報制度

当社グループでは、コンプライアンス意識の浸透を図るため、行動規範や規程を分かりやすく再編したガイドブックを毎年更新し、その内容に沿ったコンプライアンス教育を実施しています。また、コンプライアンスアンケートによる効果測定を毎年行い、ガイドブックや教育の改善につなげています。そうした年間のPDCAサイクルを「コンプライアンスプログラム」として定めて運用しています。

また、役職員による業務上の法令違反行為、社内規程違反行為及び企業倫理等違反行為が生じ、または生じる恐れがある場合に備え、内部通報窓口を設置しております。通報窓口は社外に設置し、通報者が通報を理由とした不利益な扱いを受けないよう、規程に定めたルールに沿った運用をしています。

(内部通報件数：2022年度 3件／2023年度 11件／2024年度 7件)

重点管理項目・KPI (単体)		2024年度実績
リスク管理機能の適正運用	コンプライアンス委員会の開催 (年4回以上) 内部通報制度の適切な対応 100%	コンプライアンス委員会 5回 内部通報7件、いずれも不適切な対応なし
企業倫理・人権・コンプライアンス等に関する研修開催	受講率 100%	コンプライアンス教育受講率 100%



MESSAGE

奴隷の教え

伏見 泰治 社外取締役 (監査等委員)

リスク管理に関連して2つ思いついたことがあります。

一つは奴隷 (ドガン)。以前、当時慶應の塾長をしていた先生から聞いた話です。

福沢諭吉は学者たる者は奴隷でなければならないと言っています。奴隷とは聞きなれない言葉ですが、雁の群れが餌をついばんでいる時、必ず首を上げて回りを見渡して外敵が来ないか警戒に当たっている雁がいてそれを奴隷というのだそうです。要は中長期的課題、諸問題の構造にかかわる事柄は何か、それにどう対処するかを考えることこそが学者の役割ではないかという趣旨とのことでした。

このことは企業の経営陣あるいは社外役員についても当てはまるように思います。もちろん日々の業務は着実にこなしていかなければいけません。同時に将来を見据えた視点も必要とされます。現在、有価証券報告書には事業等のリスクを表示することとなっています。これはこれで頭の整理にはなると思いますが、事柄によってはそこに表記する、あるいはできる段階ではないが、ということがありうるかもしれません。各人の頭の中で、あるいは相互の自由な意見交換の中にそのような視点も必要ではないでしょうか。

もう一つ。だれでも不都合な話、不愉快なことは聞きたくないものですが、現に起きたことについては少しでも早く知ることにより、その後の対応の幅が大きく変わることになります。不都合が起きないための対策として、例えばコンプライアンスの徹底がありますが、それでも起きてしまうことがあります。不都合なことは聞きたくない以上に言いたくないはずですが、担当者が事態はまだ完了していない、ひょっとすると改善するかもしれないと思って、そうこうしているうちにどうにもならなくなって初めて報告があった時は対処のしようがないということになりかねません。これについての万全の対応策はありません。日々のコミュニケーションが大事であり、不都合なことであっても聞く耳を持っている、一緒に対応を考えてくれるという関係ができていくかどうかになります。悪いニュースほど早く教えてほしい、となることです。



サステナビリティ方針

人権尊重 働き方・多様性の受容・ 人財育成

- マテリアリティ(重要課題)
- 多様な人財の活用・育成による創造力の発揮
 - 働きがいのあるライフワークバランスの推進
 - ハラスメントのない安心して働ける環境の実現

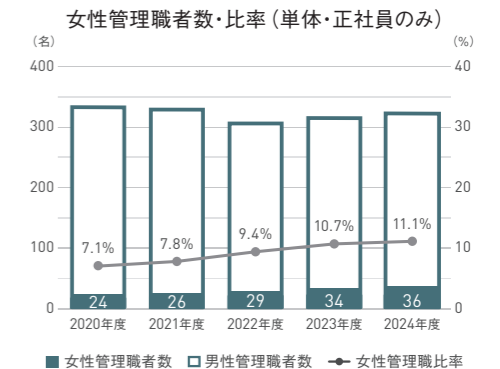
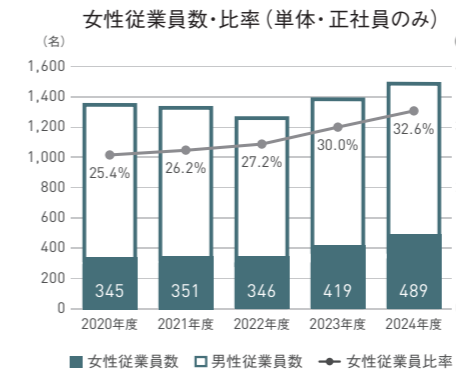
乃村工藝社グループは、経営理念に「人間尊重」を掲げ、生活者である人間の多様な価値観を大切にしたいと考えています。そして、事業活動に関わる全ての人の人権を尊重したいという思いと、従業員に対しては「働きがいのある自己実現の場」を提供したいという思いを込めたサステナビリティ方針、マテリアリティとしました。

※人財育成については、P.50～51もあわせてご覧ください。

マテリアリティ① 多様な人財の活用・育成による創造力の発揮

重点管理項目・KPI (単体)		2024年度実績
【従業員の多様性】 ① 女性管理職比率 ② 障がい者雇用率	① 15%以上 (2027年2月末時点) ② 法定率以上 (2025年2月末時点の法定雇用率2.5%)	① 11.1% (2025年2月末時点) ② 2.53% (2025年2月末時点)
【教育】 ノムラ育成プログラムの利用状況の測定	利用率30%以上／年 (3カ年で90%以上)	84.0% (2023～2024年度合計)

女性活躍推進に関する各指標



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティ&インクルージョンの理解・浸透

多様な人財が能力を発揮できる職場を目指し、当社では全従業員を対象にダイバーシティ研修を毎年実施しています。eラーニングやワークショップ等を通じて、無意識の偏見 (アンコンシャスバイアス) に気づき、それぞれに応じた適切な成長機会を提供できる意識の醸成を図っています。

女性活躍推進

当社では、全ての従業員が自分らしく、個性や専門性を発揮して活躍できる環境・風土の醸成に取り組んでいます。その一環として、女性活躍の推進にも注力し、課題の把握と解決に努めています。特に、女性が働きやすく、意欲と能力を十分に発揮しながら、長く活躍できる環境の整備に向けて、「女性活躍推進法」に基づく行動計画を策定・実行し、制度と文化の両面から取り組みを進めています。

社外からの評価

「女性活躍推進企業」として、2021年にえるぼし認定 (第3段階) を取得しました。



「子育てサポート企業」として、2023年にくるみん認定を取得しました。



多様性を尊重する
職場づくり

障がい者活躍推進

障がいのある従業員が、それぞれの個性や強みを生かしていきいきと活躍できるよう、当社では職務内容の工夫やサポート体制の充実を図り、職域の拡大と自己成長の実感を促しています。今後も、障がい特性に配慮した雇用条件や職場環境の整備、定着支援を通じて、誰もが安心して長く働き続けられる職場づくりを推進してまいります。

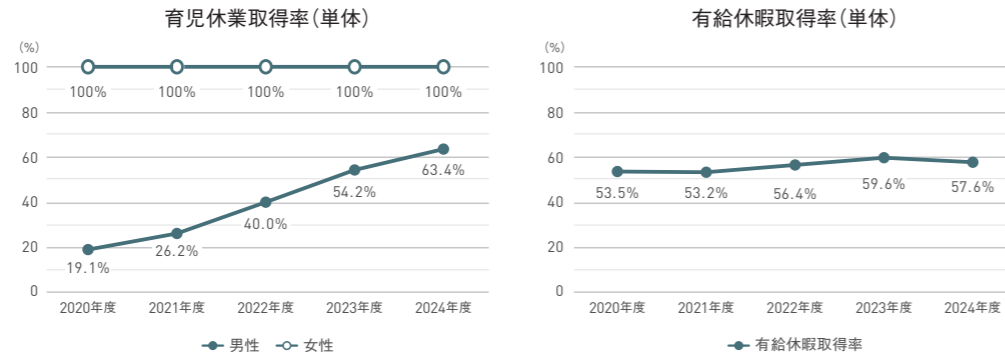
両立支援の取り組み

当社では、フレックスタイムや在宅勤務など、柔軟な働き方を可能にする制度を整備し、育児・介護・治療などの両立にも活用できるよう支援しています。また、制度を安心して活用できるよう、相談窓口の設置やハンドブックの配布、定期的な説明・啓発を通じて、理解促進と利用の後押しを行っています。

マテリアリティ② 働きがいのあるライフワークバランスの推進

重点管理項目・KPI (単体)	2024年度実績
【ライフワークバランス】 ① 育児休業取得率 ② 有給休暇取得率	① 男性 60% / 女性 100% (2026年度) ② 前期実績以上 (前期: 59.6%)
	① 男性 63.4% / 女性 100% ② 57.6%

ライフワーク
バランスに
関する各指標

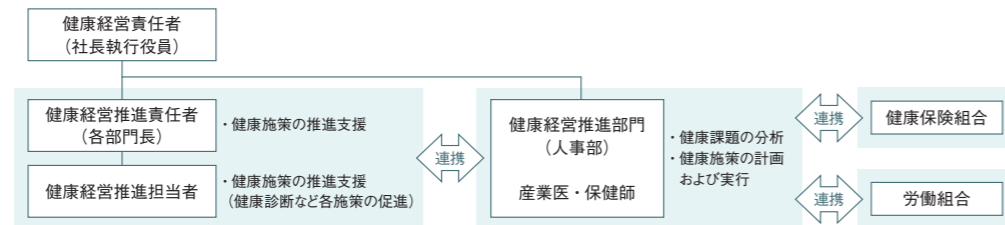


健康経営の実現
に向けて

健康経営宣言

私たちは、従業員一人ひとりが新たな価値を生み出す「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・分析を行い、施策に取り組むことにより、健康保持・増進に努めます。ディスプレイ業界のリーディングカンパニーとして、新しい働き方の創造を目指してまいります。

健康経営推進体制



取り組み内容

健康経営推進拠点の設置	従業員が健康的に安心・安全に働くことができる職場環境の整備と健康保持・増進を図るために健康管理室を設置 また、従業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、人間ドック、女性：子宮頸がん検査、乳がん検査、男性：前立腺がん検査の費用補助
健康増進対策	健康関連セミナー、健康情報の社内配信、費用補助などを通じた健康増進、生活習慣の改善サポート

健康管理に関する各指標 健康経営推進における経年変化を数値化し、各項目の現状把握を行っています。

項目 (単体、年度)	2020	2021	2022	2023	2024
定期健康診断受診率 (%)	100	100	100	100	100
喫煙率 (%)	30.7	30.3	29.5	28.1	27.2
1カ月当たり平均時間外労働時間 (時間)	26.7	34.3	30.9	31.6	27.5

社外からの評価

「従業員の健康管理を経営的な視点で捉え、健康保持・増進に取り組む法人」として、健康経営優良法人2025 (大規模法人部門) の認定を受けました。



マテリアリティ③ ハラスメントのない安心して働ける環境の実現

重点管理項目・KPI (単体)	2024年度実績
【研修】 ハラスメント研修の開催	受講率 100% / 理解度 90% 以上
	受講率 100% / 理解度 99.1%

人権尊重に対する
考え方

人権方針

当社グループは、「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」という経営理念を掲げ、企業活動における社会的使命を明らかにしております。この社会的使命の実現に向け、サプライチェーンや従業員をはじめとするステークホルダーとの対話を基盤とした責任ある企業行動に注力し、その一環として全ての人の人権侵害を回避することを旨とした「人権方針」を定めております。

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループでは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従って、事業活動に関係する人々の人権への負の影響を特定・防止・軽減するとともに、取り組みの実効性を評価し、どのように対処したかについて説明・情報開示していくために人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しております。

2024年度は、サプライチェーン上の負の影響を特定するに当たり、協力会社および当社グループ従業員を調査対象としてスコopingし、アンケート調査を実施いたしました。

協力会社へのアンケート調査

対象	当社主要協力会社
調査結果	ただちに是正が必要となるような人権侵害は認められなかったものの、人権侵害につながる可能性のある負の影響として、以下の項目を特定。 <ul style="list-style-type: none"> 方針作成、研修実施に関するリスク 相談窓口に関するリスク 安全に関するリスク 外国人労働者への対応に関するリスク

防止・軽減策
当社の主要な協力会社で構成される「ノムラ協会」が主体となって全国7支部で開催している安全大会で、当該リスクの防止・軽減に関する指導・注意喚起を実施。

グループ従業員へのアンケート調査

対象	当社グループ従業員
調査結果	ただちに是正が必要となるような人権侵害は認められなかったものの、人権侵害につながる可能性のある負の影響として、以下の項目を特定。 <ul style="list-style-type: none"> 長時間労働に関するリスク

防止・軽減策

- 労働時間管理研修を通じた法令遵守の周知徹底
- 長時間労働抑制に関する取り組みの進捗状況を、毎月の経営会議へ継続的に報告を実施

サステナビリティ方針

品質・環境・安全

品質・環境・安全衛生方針

当社グループは、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、継続的な改善を進めます。

マテリアリティ① サプライチェーンマネジメントによる商品・サービスの信頼性向上

重点管理項目・KPI (単体)		2024年度実績
【サプライヤーマネジメント】 サプライチェーン行動ガイドラインの作成と運用促進	ノムラ協会の会員への配信(配布) 100%	・行動ガイドラインをノムラ協会ポータルサイトにて発信するとともに安全大会にて周知 ・協会会員向けに人権デュー・デシリジェンスを実施
【品質向上】 技術力向上に向けた研修	受講者数 300名以上/年	受講者数 559名

サプライチェーンサステナビリティ行動ガイドライン

サプライチェーンを構成するさまざまな企業にも当社グループの「行動規範」の考え方をご理解いただき、当社グループと共に空間創造を通じて人々に「歓びと感動」を提供するために、当社グループの行動規範に基づいた「サプライチェーンサステナビリティ行動ガイドライン」を定めております。

本ガイドラインには、品質や安全に関する内容はもちろんのこと、人権の尊重や環境への取り組み、従業員の働き方に関する事項など、当社グループと共に「責任ある企業行動」を実践していくために必要な項目を定めております。本ガイドラインを広く浸透させるために、当社の主要な協力会社で構成される「ノムラ協会」が開催する各種活動などを通じて理解促進を図ってまいります。

ノムラの「品質・安全」を支えるノウハウの集積・共有

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



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

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

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

※サプライチェーンマネジメントについては、P.52～53もあわせてご覧ください。

マテリアリティ② 地球・自然・人間環境を豊かにするモノづくり・コトづくり

重点管理項目・KPI (単体)		2024年度実績
【環境対策】 GHG排出量削減への対応推進	・スコープ1+スコープ2(連結): 4.2%削減/年 ・スコープ3: 算定方法の検討	スコープ1+2: 対前年比2.8%減 (2024年度単年)
【環境対策】 解体工事を含む建設廃棄物に占める混合廃棄物の割合	混合廃棄物の割合 40%未満	37.6% (直近3カ年平均)
【サステナビリティ】 「サステナブルデザイン・マナーブック」の発刊と運用促進	・マナーブックの発刊 ・研修受講率100%、理解度90%	マナーブックVol.2の発刊、社内説明会による利用促進

サステナブルデザイン・マナーブック

当社は、社会課題の解決に向けて、サステナブル設計の基礎知識を体系的に学べる「サステナブルデザイン・マナーブック」を発刊しています。2023年度には、サステナブル設計を「知る」ためのマナーブックVol.1を発刊し、続く2024年度には、サステナブル設計を「実践できる」ようになることを目的としたVol.2を発刊しました。

このVol.2の活用を促すために開催した社内説明会では、2024年度に台場社屋内に設置した「Creative Lab.」をモデルケースとして取り上げ、CO₂排出量の算定方法や、環境負荷の少ない素材選定のポイントなどを解説し、サステナブル設計の実践を後押ししました。

当社グループが持続可能な社会の実現に貢献していくためには、全ての従業員が環境課題を自分事として捉え、行動に移し、その成果をお客さまへの提供価値へとつなげていくことが求められます。今後も本マナーブックの社内での普及を進め、当社グループ一体となってサステナビリティの取り組みを推進してまいります。



気候変動への対応 (TCFD提言に基づく情報開示)

当社グループは、環境課題のひとつとして気候変動を重要な課題として捉え、課題解決に向けた取り組みを進めております。気候変動関連の取り組みを推進するに当たっては、TCFDの示すフレームワークに沿って整理を行っております。

ガバナンス

気候変動をはじめとする各種サステナビリティ課題の解決に当たっては、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会(委員長: 代表取締役 社長執行役員)を設置しており、本委員会において課題解決に向けた具体的な計画の立案・実行を行い、取締役会へ報告することとしております。

※推進体制については、P.74「サステナビリティ活動推進体制」もあわせてご覧ください。

戦略

気候変動がもたらすリスクと機会について、さまざまな専門機関によるレポートなどを参考にシナリオ分析を行った上で、当社グループの事業に対する影響を次ページのように評価しております。

リスク管理

サステナビリティ全般に関するリスクの評価、優先的に対応すべきリスクの識別については、サステナビリティ委員会の中で詳細な検討を行い、重要な内容は取締役会において確認することとしております。優先的に対応すべきリスクの識別は、当社グループに与える財務的影響、当社グループの活動が環境・社会に与える影響、発生可能性を踏まえて行われております。

指標と目標

当社グループでは、マテリアリティに対するKPIとして「GHG排出量削減への対応推進」を掲げ、CO₂をはじめとするGHG排出量の削減に向けた取り組みを推進しております。

気候変動関連のリスクと機会が事業に与える影響

事業に与える影響の評価						
リスク・機会	リスク・機会要因項目	事業に与える影響 ^{※1}	時間軸 ^{※2}			
リスク	移行リスク	政策・法規制	カーボンプライシング（炭素税や排出量取引制度等の拡大）による運用コストの増加	中	資材等の製造時CO ₂ 排出や施工時のCO ₂ 排出に対する炭素税の負担、排出量取引制度等が生じた場合に建設コストが増加する恐れがある	中期～長期
		技術	再生可能エネルギーの調達による追加的コストの発生	小	再生可能エネルギーの調達により追加的なコストが発生する	短期
		市場	気候変動対応への遅れによる機会喪失	中	気候変動対応への遅れにより気候変動対応の進む海外トップブランドからの受注や環境配慮型のオフィス・博覧会・イベント等の受注機会が減少・喪失する	短期
	物理リスク	市場	省エネ対応機器の拡大	小	空調、ガス設備、電化製品等の省エネ機器対応の遅れによる機会喪失	短期
			再生材使用の拡大	小	再生材使用促進により原材料コストが増加する	短期～中期
		評判	気候変動対応への遅れ	小	気候変動対応への遅れによるステークホルダーからの懸念増加	短期～中期
機会	急性リスク	自然災害の甚大化・頻発化	中	施工現場の被災による作業停止、工程遅延、人件費や資材コストが増加する恐れがある	短期	
		慢性リスク	気温上昇による労働条件への影響	小	従業員や施工現場における就業者の労働生産性が低下する恐れがある	短期～中期
	資源の効率性	気温上昇による労働条件への影響	中	既存施設のエネルギー効率向上に向けたリニューアル需要増加	短期～中期	
		市場	持続可能な木材による施工需要拡大	小	持続可能な材料の使用による施工需要の増加	短期～中期
市場	災害危険エリアの拡大	中	海拔の低い地域からの移転需要、災害に備えたリニューアル需要の増加	短期～中期		

※1 大：全社的に大きな影響（10億円規模）／中：全社的な影響（1～9億円規模）／小：全社レベルに至らない（1億円未満）
 ※2 短期：0～3年には影響を受ける／中期：3～10年には影響を受ける／長期：10年超に影響を受ける

当社グループにおけるCO₂排出量

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	対前年増減率
Scope1	894t-CO ₂	920t-CO ₂	940t-CO ₂	1,003t-CO ₂	6.8%増
Scope2	4,950t-CO ₂	4,789t-CO ₂	4,334t-CO ₂	4,124t-CO ₂	4.8%減
Scope1+2	5,844t-CO₂	5,709t-CO₂	5,274t-CO₂	5,127t-CO₂	2.8%減

マテリアリティ③ 安全・安心な労働環境の実現

重点管理項目・KPI（単体）	2024年度実績
【現場の安全対策】 安全大会等、協力社とのコミュニケーション件数	50回以上／年 122回／年
【従業員の健康対策】 ストレスチェックの実施	前期実績以上（前期：受検率93%） 97%

安心・安全・健康に働くことのできる環境の実現

当社の商品・サービスの確かな品質と高い安全性を保つ上で、協力会社との強固な連携が欠かせません。「ノムラ協会」が主催して行う法定教育や安全大会などを通じて、当社内に限らずサプライチェーン全体での安全対策の強化を推進しております。
 また、働く環境の安全性という観点においては、身体面のみならず精神的にも安心して健康に働ける環境の実現を目指しております。従業員とのコミュニケーションをより一層強化し、エンゲージメントを高める取り組みを推進してまいります。

サステナビリティ方針

社会貢献活動

誰にでも使いやすい空間づくりの実現

イースタン・リーグ 2024 in TOKYO DOME 「センサーフレンドリーチケット」



2024年9月22日開催のプロ野球イースタン・リーグ公式戦にて、主催の読売新聞社様・日本テレビ様・東京ドーム様ご協力のもと、「センサーフレンドリーチケット」を初めて販売しました。光や音の強い刺激を抑え、慣れない場所でも落ち着ける貸出アイテムをノベルティの「センサーフレンドリーバッグ」に入れて配布。これにより、感覚過敏の子どもたちをはじめ、これまで野球観戦に一步を踏み出すことが難しかった方々にも観戦を楽しんでいただける環境を整えました。チケットは完売し、幅広い層の潜在的なニーズを探る貴重な機会となりました。今後も、本内容をインクルーシブな空間づくりに生かし、スポーツ・エンターテインメント観戦における体験価値向上に努めていきます。

クリエイティブな発想と技術革新による空間価値の向上

Being 家具が居ること -DESIGNART TOKYO 2024-



撮影：ナカサアンドパートナーズ

「DESIGNART TOKYO 2024」に、「Being 家具が居ること」を出展しました。私たちは、空間デザインの中でつくり出した物がまだ十分に使える状態で廃棄されたり、使われなくなることによる大きな課題を感じています。一つの物が長く大切に使われるとき、物への愛着が芽生えることで「所有して使っている」感覚から「一緒に居る」感覚になっていることに気がつきました。出展した家具はどこか不安定さや気まぐれさがあり、気にかけてくれる性質を持っています。家具が「ある」から「居る」という存在に変わったら、私たちはどのように彼らと接するか、一連の実験的デザインによって、人と物の間の価値変容を社会に問いかけたプロジェクトとなりました。

乃村文化財団の活動

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



Space

1 an extent or area available for or used up by some activity or thing

//how much space will you need for the art project?

Synonyms for space: elbow room place, room, way

2 an indefinite but usually fixed period of time

the space of a few minutes
the room had filled up

Synonyms for space: bit, spell, stretch, while

3 an incomplete or deficient area
//the cancellation created a huge space in the

his schedule for that day
Synonyms for space: gap, hiatus, hole, hiatus, ve

margin of freedom or variation
themselves be given some space to express
Synonyms for space: leeway, slack, wiggle

FACT DATA | 5カ年の非財務データ(連結)

項目	年度	2020	2021	2022	2023	2024
社員数	乃村工芸社グループ全従業員数(人) ※契約社員を含む	2,594	2,522	2,406	2,483	2,621
	乃村工芸社グループ正社員数(人)	2,004	1,952	1,896	1,967	2,039
	プランナー・デザイナー(人)	620	614	601	618	629
	制作管理(人)	570	560	508	514	535
	一級建築士(人)	122	129	126	127	130
	一級建築施工管理技士(人)	307	318	305	296	297
雇用関連	新卒採用数(人)	68	43	30	59	65
	中途採用数(人)	45	37	59	126	155
	離職率(%)	3.0	4.8	6.3	6.2	4.8
	平均年齢(歳)(単体)	41.6	41.8	42.0	41.6	41.2
	平均勤続年数(年)(単体)	12.2	12.6	12.9	11.7	10.9
労務関連	1カ月当たり平均時間外労働時間(時間)(単体)	26.7	34.3	30.9	31.6	27.5
	有給休暇取得率(%) (単体)	53.5	53.2	56.4	59.6	57.6
女性活躍	女性社員数(人)	565	561	559	618	678
	女性社員比率(%)	28.2	28.7	29.5	31.4	33.3
	女性管理職者数(人)	51	53	58	59	62
	女性管理職比率(%)	10.1	10.7	12.3	12.9	13.3
	女性の育児休業取得率(%)	100	100	100	100	100
障がい者雇用	障がい者雇用率(%) (単体)	2.3	2.6	2.5	2.5	2.5
品質・安全・環境への取り組み	ノムラトレーニングセンター法定教育・研修開催回数(回)	110	61	86	29	39
	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)	1,099	518	596	383	559
リスク	死亡災害件数	0	0	0	0	0
	重大なセキュリティ事故件数	0	0	0	0	0

FACT DATA | 10カ年の財務データ(連結)

決算期(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
経営成績(百万円)											
売上高	108,340	115,561	115,841	125,859	143,689		107,736	111,081	110,928	134,138	150,256
売上総利益	19,760	22,722	23,129	26,062	28,981		21,072	20,695	18,355	22,283	27,378
販管費及び一般管理費	13,726	15,113	14,957	16,908	17,894		16,190	15,263	15,241	17,070	18,480
営業利益	6,033	7,608	8,171	9,154	11,086		4,882	5,431	3,113	5,213	8,897
経常利益	6,200	7,809	8,373	9,341	11,242		5,010	5,594	3,246	5,373	9,059
親会社株主に帰属する当期純利益	3,841	5,056	5,638	6,745	7,795		3,071	3,984	2,229	3,862	6,757
受注高※1	107,997	114,733	113,156	149,361	151,260		85,314	102,693	131,793	145,463	152,076
受注残高※1	33,584	35,184	35,132	60,855	70,960		49,283	41,683	55,707	67,032	68,851
設備投資額	1,165	239	619	651	2,014		1,348	816	584	361	622
減価償却費	1,012	995	895	837	878		878	1,087	1,118	1,251	1,246
フリーキャッシュ・フロー	4,874	10,158	1,106	8,821	4,309		4,140	5,935	△4,328	5,883	1,720
総資産	65,256	72,361	76,037	88,846	90,694		82,009	78,967	79,138	86,697	102,500
現金及び現金同等物	18,605	26,858	25,741	31,941	33,288		33,847	37,077	29,527	32,613	31,322
負債	33,636	37,093	36,693	45,535	42,902		34,480	30,290	30,120	36,391	48,218
株主資本	31,128	34,516	38,034	42,692	47,594		47,106	48,357	48,041	49,163	53,016
純資産	31,619	35,268	39,344	43,311	47,792		47,529	48,677	49,018	50,306	54,281
1株当たりデータ(円)※2											
EPS(1株当たり当期純利益)	34.53	45.45	50.68	60.63	70.06		27.61	35.80	20.02	34.67	60.60
BPS(1株当たり純資産)	284.19	316.98	353.48	389.05	429.31		426.92	437.25	440.12	451.51	486.63
年間配当金(1株当たり)	15.0	20.0	22.5	26.0	32.0		25.0	28.0	25.0	27.0	32.0
財務指標(%)※3											
売上総利益率	18.2	19.7	20.0	20.7	20.2		19.6	18.6	16.5	16.6	18.2
売上高営業利益率	5.6	6.6	7.1	7.3	7.7		4.5	4.9	2.8	3.9	5.9
売上高経常利益率	5.7	6.8	7.2	7.4	7.8		4.7	5.0	2.9	4.0	6.0
売上高当期純利益率	3.5	4.4	4.9	5.4	5.4		2.9	3.6	2.0	2.9	4.5
売上高販売管理費率	12.7	13.1	12.9	13.4	12.5		15.1	13.7	13.7	12.7	12.3
自己資本当期純利益率(ROE)	12.5	15.1	15.1	16.3	17.1		6.4	8.3	4.6	7.8	12.9
総資産経常利益率(ROA)	9.7	11.4	11.3	11.3	12.5		5.8	7.0	4.1	6.5	9.6
自己資本比率	48.5	48.7	51.7	48.7	52.7		57.9	61.6	61.9	58.0	53.0
流動比率	179.2	182.2	190.5	183.1	199.5		227.3	258.4	259.2	229.9	204.4
当座比率	140.9	150.6	168.4	157.6	162.5		187.3	225.2	245.8	222.8	196.4
固定比率	49.3	44.2	42.2	35.1	33.5		32.8	28.9	29.4	29.2	26.2
総資産回転率	1.7	1.7	1.6	1.5	1.6		1.3	1.4	1.4	1.5	1.6
配当性向	43.4	44.0	44.4	42.9	45.7		90.6	78.2	124.9	77.9	52.8
純資産配当率(DOE)	5.4	6.7	6.7	7.0	7.8		5.8	6.5	5.7	6.1	6.8
従業員関連データ(千円)※4											
正社員数(人)	1,485	1,568	1,579	1,745	1,956		2,004	1,952	1,896	1,967	2,039
1人当たり売上高	72,956	73,700	73,363	72,125	73,461		53,760	56,906	58,506	68,194	73,691
1人当たり営業利益	4,063	4,852	5,175	5,245	5,667		2,436	2,782	1,642	2,650	4,363
1人当たり当期純利益	2,586	3,225	3,571	3,865	3,985		1,532	2,041	1,176	1,963	3,314

※1 飲食・物販事業は受注概念が異なるため、受注高・受注残高の金額には含めていません。

※2 2019年6月1日で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。2015年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり情報を算定しています。

※3 ROA(総資産経常利益率)＝経常利益÷期首・期末平均総資産×100(%)／ROE(自己資本当期純利益率)＝当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100(%)／流動比率＝流動資産÷流動負債×100(%)／当座比率＝当座資産÷流動負債×100(%)／固定比率＝固定資産÷自己資本×100(%)／総資産回転率＝売上高÷期首・期末平均総資産／DOE(純資産配当率)＝1株当たり配当金÷期首・期末平均1株当たり純資産×100(%)

※4 従業員は乃村工務社グループ正社員です。

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

コロナ禍以前は、都市再開発による複合商業施設やインバウンド需要を見据えた主要都市圏のインフラ整備、働き方改革に伴うオフィス整備など、案件の大型化も寄与し増収増益基調で推移しました。2020年度以降、コロナ禍による社会経済活動の停滞や、その後のウクライナ情勢や中東情勢の影響から資材価格の高騰、一部価格競争の発生などの影響を受けましたが、受注環境は2023年度頃より徐々に回復傾向となり、2024年度の売上高は大きく伸長しました。

フリーキャッシュ・フロー

案件ごとに支払や回収のタイミングが大きく異なるため、期末の営業キャッシュ・フローは利益以上に変動しやすく、その結果フリーキャッシュ・フローも大きく変動する傾向があります。2022年度は、期末の売上債権の増加や税金支払いの影響によりフリーキャッシュ・フローがマイナスとなりましたが、2023年度以降はプラスで推移しています。

現金及び現金同等物

フリーキャッシュ・フローの変動を大きな要因として現金及び現金同等物が変動しますが、その残高は300億円前後で推移しています。

売上総利益率

2018年度をピークとして、採算性の高い大型案件の減少や資材価格の上昇などにより、売上総利益率は低下傾向にありましたが、2024年度は、大幅な売上高伸長による間接費の吸収や、利益率を重視した受注活動により改善しました。

自己資本比率

従来より、50～60%前後の水準で安定的に推移しています。

流動比率

売上高・利益の拡大に伴い、ほぼ順調に上昇傾向を続け、2020年度以降は、200%を超える水準で安定的に推移しています。

固定比率

この10カ年において、利益剰余金の増加に伴い自己資本が増加したことなどにより、固定比率の良化が続いています。

専門店市場



セイバン 横浜港北

348 億円
前期比20.1%増

海外ブランドやモバイル関連店舗などの新装・改装案件を多数手がけたことにより、前期比増収となりました。

百貨店・量販店市場



近鉄百貨店 あべのハルカス近鉄本店 クリスマス装飾

45 億円
前期比26.1%減

改装案件が中心となり、大型案件が減少したため、前期比減収となりました。

複合商業施設市場



ゆめが丘ソラトス

204 億円
前期比15.2%増

都市再開発案件にともなう大型商業施設の新装案件を多数手がけたことにより、前期比増収となりました。

広報・販売促進市場



MAZDA TRANS AOYAMA

118 億円
前期比8.2%減

前期に大型の企業PR施設を計上したこともあり、前期比減収となりました。

博物館・美術館市場



白糠アイミュージアムボコロ

100 億円
前期比5.7%減

前期に博物館や科学館などのリニューアルを多数計上したこともあり、前期比減収となりました。

余暇施設市場



TheMana Village (ザマナヴィレッジ) 第3期

242 億円
前期比0.4%増

ホテルの新装・改装を多数手がけた結果、前期比増収となりました。

博覧会・イベント市場



2025年日本国際博覧会 パナソニックグループパビリオン「ノモの国」

188 億円
前期比184.9%増

大阪・関西万博に関するプロジェクトを多数手がけた結果、前期比増収となりました。

その他市場



日本テラパック株式会社 御殿場テクニカルセンター

253 億円
前期比5.6%減

オフィス等の改装を多く手掛けたものの、大型案件が減少したため、前期比減収となりました。

10カ年の市場分野別売上高推移

(単位：百万円)

市場	年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
専門店	受注高	45,020	40,729	38,632	42,130	37,779	25,491	27,149	26,034	29,043	34,889
	受注残高										
百貨店・量販店	受注高	7,614	5,160	6,164	5,709	6,330	3,521	6,425	6,563	6,120	4,523
	受注残高										
複合商業施設	受注高	8,851	11,628	13,353	13,381	17,067	12,036	7,936	11,279	17,727	20,430
	受注残高										
広報・販売促進	受注高	19,124	17,527	19,764	18,026	18,280	15,037	7,984	9,791	12,949	11,882
	受注残高										
博物館・美術館	受注高	8,745	8,851	11,070	8,767	9,923	8,284	10,765	9,420	10,618	10,014
	受注残高										
余暇施設	受注高	5,280	10,023	7,866	12,533	14,916	11,662	8,129	16,706	24,177	24,267
	受注残高										
博覧会・イベント	受注高	1,001	2,032	606	835	2,766	2,455	16,433	4,585	6,625	18,871
	受注残高										
その他	受注高	12,700	19,608	18,383	24,475	36,626	29,247	26,257	26,546	26,877	25,376
	受注残高										
合計	受注高	108,340	115,561	115,841	125,859	143,689	107,736	111,081	110,928	134,138	150,256
	受注残高										

(注) 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。

10カ年の市場分野別受注高・受注残高推移

(単位：百万円)

市場	年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
専門店	受注高	44,911	40,719	34,742	44,240	40,148	22,426	26,701	27,319	30,874	40,639
	受注残高	9,730	9,720	5,830	7,941	10,309	7,245	6,797	6,779	8,610	14,360
百貨店・量販店	受注高	7,128	5,168	6,767	5,711	6,339	3,065	6,269	6,922	5,890	4,565
	受注残高	926	934	1,536	1,538	1,547	1,091	935	1,183	953	995
複合商業施設	受注高	9,329	13,579	10,382	18,613	15,238	8,374	8,419	17,477	23,876	16,804
	受注残高	4,501	6,452	3,481	8,714	6,885	3,223	3,706	8,860	15,009	11,383
広報・販売促進	受注高	19,143	17,137	21,594	18,426	23,956	7,149	6,958	13,427	10,380	15,334
	受注残高	3,294	2,904	4,734	5,134	10,810	2,922	1,897	5,288	2,719	6,170
博物館・美術館	受注高	7,588	8,595	12,516	8,150	11,425	9,129	8,110	7,663	13,145	8,606
	受注残高	5,984	5,728	7,175	6,558	8,060	8,905	6,251	3,307	5,833	4,426
余暇施設	受注高	7,427	9,823	11,556	15,703	15,557	6,611	15,422	24,985	23,266	20,522
	受注残高	3,325	3,125	6,815	9,985	10,626	5,575	12,868	20,014	19,104	15,358
博覧会・イベント	受注高	959	1,595	459	2,326	10,324	5,507	4,624	5,001	10,911	21,337
	受注残高	674	237	89	1,579	9,138	12,190	381	755	5,041	7,507
その他	受注高	11,508	18,114	15,137	36,189	28,270	23,049	26,186	28,996	27,118	24,265
	受注残高	5,147	6,080	5,467	19,402	13,580	8,128	8,844	9,518	9,760	8,648
合計	受注高	107,997	114,733	113,156	149,361	151,260	85,314	102,693	131,793	145,463	152,076
	受注残高	33,584	35,184	35,132	60,855	70,960	49,283	41,683	55,707	67,032	68,851

(注) 飲食・物販事業は受注概念が異なるため、受注高・受注残高の金額には含めていません。

収益及び利益の状況

売上高 前期比161億18百万円増加(12.0%増)し、1,502億56百万円となりました。

商業施設分野では、海外ブランドやモバイル関連店舗、自動車関連店舗等の新装・改装が増加したことや、前期に引き続き、都市再開発に伴う大型商業施設の新装案件を多数手掛けたこと、そして展示系施設分野では、大阪・関西万博の大型プロジェクトを多数手掛けたことなどにより、売上高は大幅に増加しました。

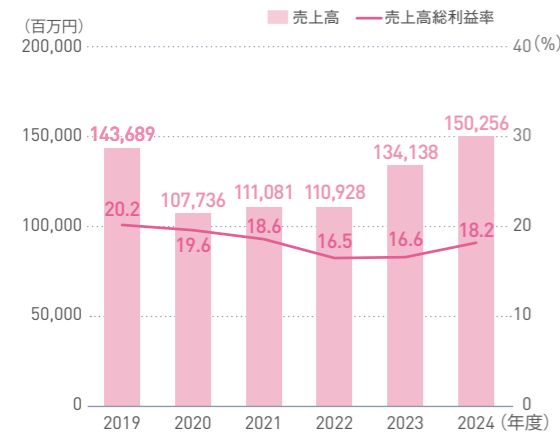
売上総利益 前期比50億94百万円増加(22.9%増)し、273億78百万円となりました。

重点市場への確にリソース配分したことによる売上高の大幅な増加が間接費等のコストを吸収したことや、採算性を重視した受注活動ヘシフトしたこと等により、売上総利益率は前期比1.6ポイント良化の18.2%となりました。

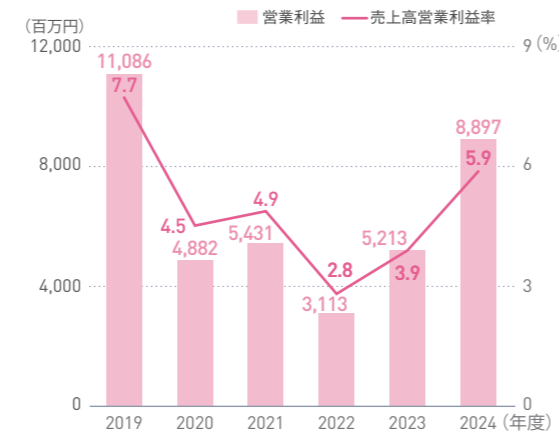
販売費及び一般管理費 前期比14億9百万円増加(8.3%増)し、184億80百万円となりました。これは人員増加や処遇改善により人件費が前期比8億60百万円増加(8.2%増)したことや、成長投資に資するシステム関連費用、人財育成費用等の増加によるものです。販売管理費比率は、この販売管理費の増加を売上高の増加が上回った結果、前期比0.4ポイント減少の12.3%となりました。

営業利益・経常利益 営業利益は、売上高の大幅な増加が販売費及び一般管理費の増加を吸収し、前期比36億84百万円増加(70.7%増)の88億97百万円、経常利益は、前期比36億85百万円増加(68.6%増)の90億59百万円となりました。売上高営業利益率は前期比2.0ポイント良化し5.9%、売上高経常利益率は同じく2.0ポイント良化し6.0%となりました。

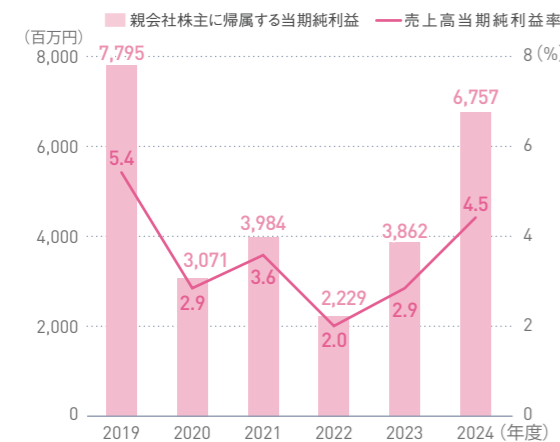
売上高 / 売上高総利益率



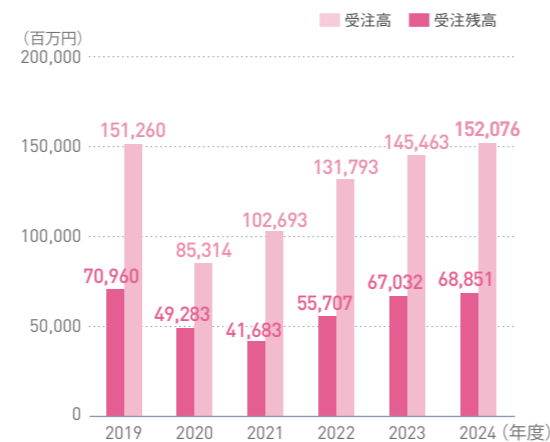
営業利益 / 売上高営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益 / 売上高当期純利益率



受注高 / 受注残高



総資産、負債及び純資産の状況

総資産 前期末比158億2百万円増加(18.2%増)し、1,025億円となりました。流動資産は、前期末比163億30百万円増加(22.7%増)し、883億56百万円となりました。主な増加要因は、手がけている案件が増加したことに伴い、契約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5億28百万円減少(3.6%減)し、141億43百万円となりました。主な減少要因は、投資有価証券の減少などによるものです。

負債 前期末比118億27百万円増加(32.5%増)し、482億18百万円となりました。流動負債は、前期末比119億4百万円増加

(38.0%増)し、432億28百万円となりました。主な増加要因は、工事量の増加に伴う支払手形及び買掛金の増加や、未払法人税等の増加などによるものです。固定負債は、前期末比76百万円減少(1.5%減)し、49億90百万円となりました。主な減少要因は、退職給付に係る負債の減少などによるものです。

純資産 前期末比39億74百万円増加(7.9%増)し、542億81百万円となりました。主な増加要因は、利益剰余金の計上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12億91百万円減少(4.0%減)し、313億22百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

93億10百万円の税金等調整前当期純利益を計上しましたが、期末時点での大型工事に関する収入、支出の時期の違いなどにより、16億75百万円のプラスとなりました。

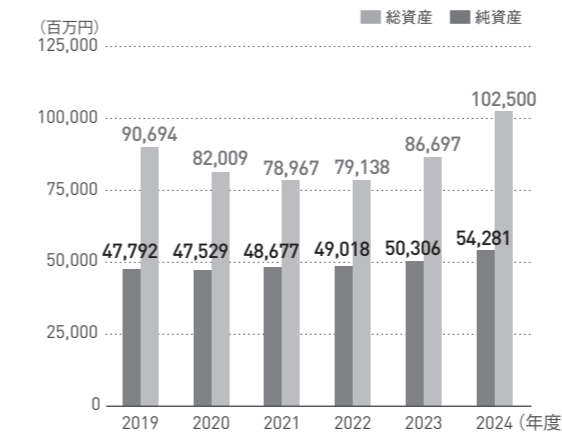
投資活動によるキャッシュ・フロー

固定資産の取得による支出がありましたが、投資有価証券の売却及び償還により、45百万円のプラスとなりました。

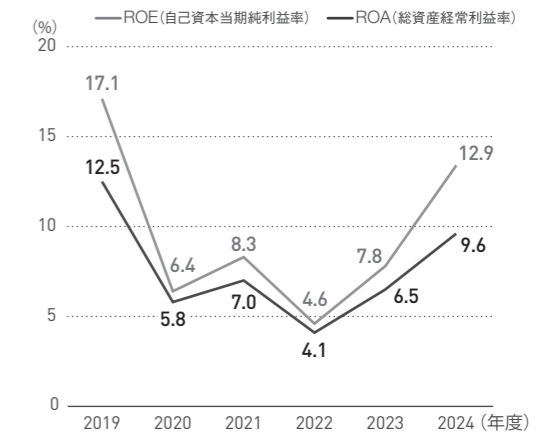
財務活動によるキャッシュ・フロー

配当金の支払いなどにより、30億89百万円のマイナスとなりました。

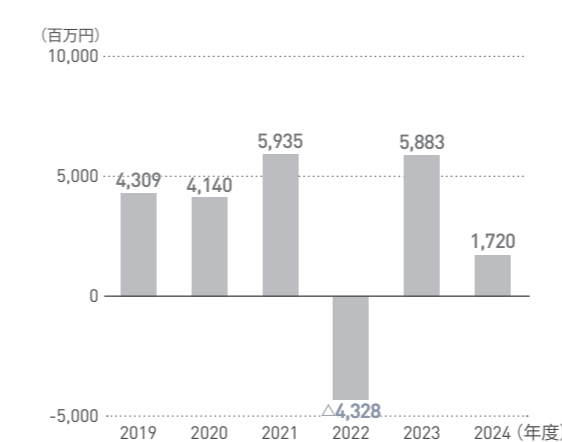
総資産 / 純資産



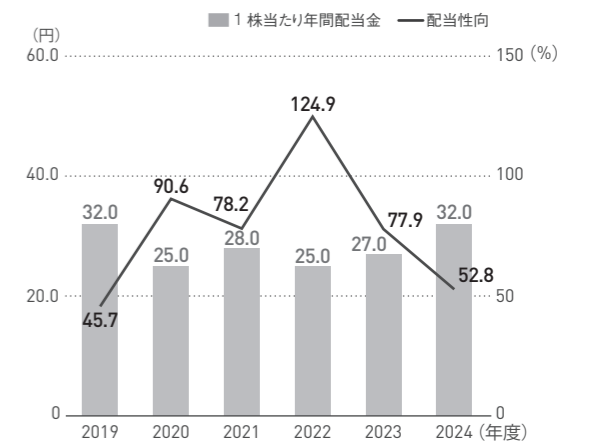
ROE(自己資本当期純利益率)/ROA(総資産経常利益率)



フリーキャッシュ・フロー



1株当たり年間配当金/配当性向



※2019年6月1日で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。

FACT DATA | 会社情報

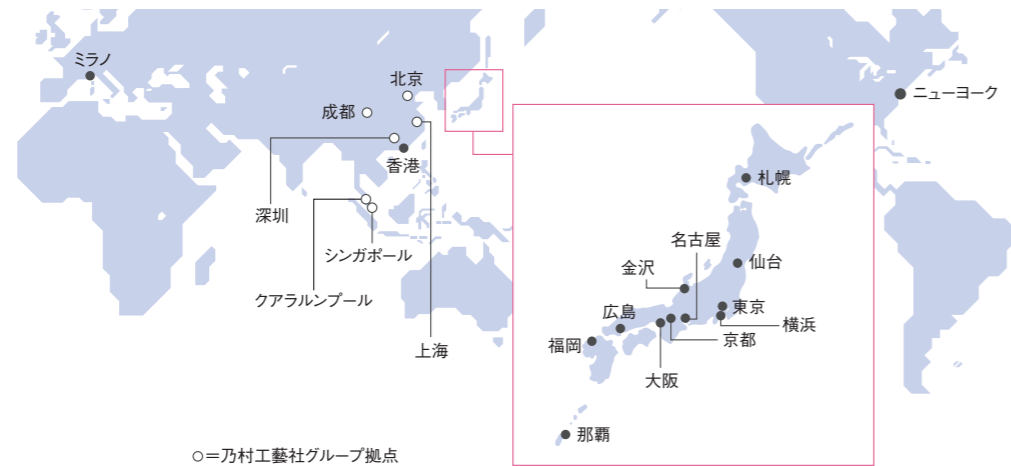
商号 株式会社乃村工藝社
 創業 1892年(明治25年)3月15日
 設立 1942年(昭和17年)12月9日
 資本金 6,497百万円
 正社員数 連結2,039名 単体1,498名
 事業内容 空間創造における、調査・企画・コンサルティング、デザイン・設計、制作・施工ならびに運営・管理
 本店所在地 〒135-8622 東京都港区台場2丁目3番4号 TEL03-5962-1171(代表)
 大阪事業所 〒556-0011 大阪府大阪市浪速区難波中2丁目10番70号パークスタワー19階 TEL06-6649-3331(代表)

※2025年2月28日現在

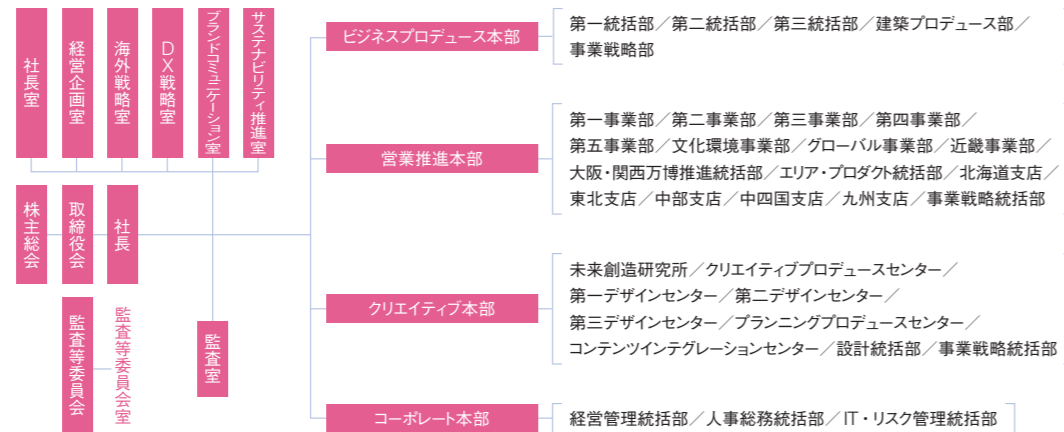
グループ会社一覧



拠点一覧



組織図



※2025年5月22日現在

FACT DATA | 株式情報

事業年度 毎年3月1日から翌年2月末日まで
 定時株主総会 毎年5月31日までに開催
 単元株式数 100株
 株主名簿管理人 三井住友信託銀行株式会社
 上場証券取引所 東京証券取引所 プライム市場
 証券コード 9716
 発行可能株式総数 476,340,000株
 発行済株式総数 119,896,588株
 株主数 14,123名

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,341	11.06
有限会社乃村	10,468	9.38
有限会社鎌田	10,283	9.22
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,323	5.67
乃村工藝社共栄会	3,822	3.43
個人	3,316	2.97
株式会社三井住友銀行	2,753	2.47
乃村工藝社従業員持株会	2,430	2.18
モルガン・スタンレー-MUFG証券株式会社	1,837	1.65
日本生命保険相互会社	1,815	1.63

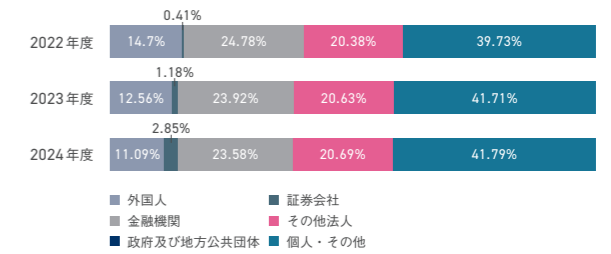
(注) 1. 当社が保有する自己株式(8,351,544株)は上記の大株主から除いております。
 2. 持株比率は、当社が保有する自己株式を控除して算出しております。

株式関連データ

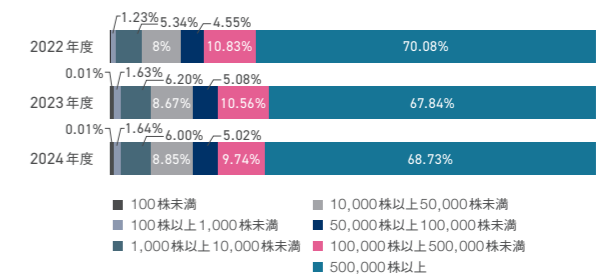
決算期(年度)	2022	2023	2024
発行済株式総数(万株)	11,989	11,989	11,989
時価総額(億円)	1,068	1,021	1,028
株主数(名)	11,812	13,741	14,123
配当総額(百万円)	2,784	3,008	3,569
1株当たり配当金(円)	25	27	32
純資産配当率(DOE)(%)	5.7	6.1	6.8
配当性向(%)	124.9	77.9	52.8
株価収益率(PER)(倍)	44.5	24.6	14.2
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.0	1.9	1.8
配当利回り(%)	2.8	3.2	3.7
株価高値(円)	1,102	1,010	990
株価安値(円)	831	819	738
期末株価(円)	891	852	858

※2025年2月28日現在

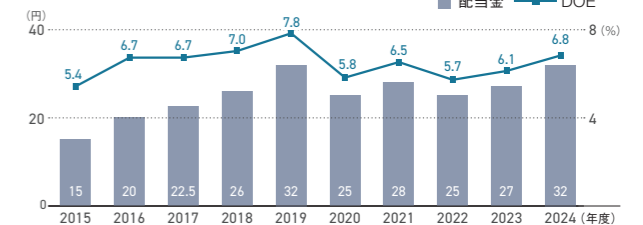
所有者別株式数分布率



所有株数別株式数分布比率



配当指標



NOMURA REPORT 2025に関するお問い合わせ先

コーポレート本部 経営管理統括部 経営管理部

TEL：03-5962-1119

E-mail：ir@nomura-g.jp

お問い合わせフォームには二次元バーコードから
アクセスください。



発行元

株式会社 **乃村工藝社**

〒135-8622 東京都港区台場2丁目3番4号

TEL：03-5962-1171（代表）

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



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



