

■ 中期経営方針2023-2025 振り返り

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

中期経営方針2023-2025

企業価値の向上のための取り組み = 事業価値向上 × 社会価値向上

- | | | |
|---|--|---|
| <p>01 事業価値向上</p> <p>既存事業を高度に洗練させる</p> | <p>02 事業価値向上</p> <p>新たな事業領域に挑戦し、新しい事業を全社員で興す</p> | <p>03 社会価値向上</p> <p>社会が必要とする価値を提供する</p> |
|---|--|---|

クリエイティビティ醸成に向けた取り組み

- | | | | |
|---|---|---|---|
| <p>04 働き方改革</p> <p>個の力を発揮する働き方に挑戦する</p> | <p>05 業務改善</p> <p>クリエイティビティに費やす時間的余力を創出する</p> | <p>06 人材育成</p> <p>創造力と実行力を発揮する人財を育成する</p> | <p>07 R&D</p> <p>新たな提供価値創造のための研究開発を実行する</p> |
|---|---|---|---|

成長投資

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

財務目標

※2023年度策定時の目標数字

売上高	1,300億円以上
営業利益	78億円以上
営業利益率	60%以上
ROE	10.0%以上
DOE	60%以上

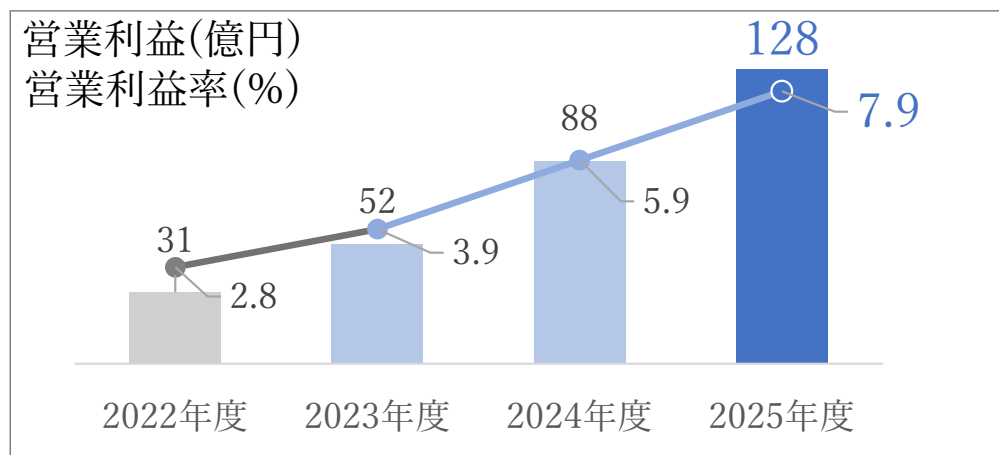
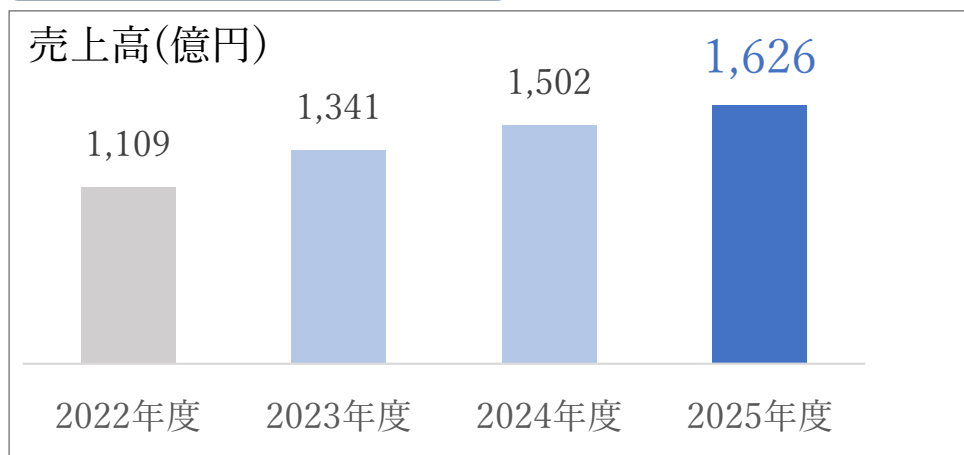


施策	成果
既存事業の洗練	【BIM】活用できる人財含め、基盤構築に取り組み、日常的に活用できる体制を整えた
新事業領域開発	【造園、建築、民間運営など】新たな商品・サービスの拡充への兆しが見え、進み始めた
人材育成	【人材育成プログラム】教育体系が構築され、学ぶ機会の最大化と自発的学びが促進
R&D	【Creative Lab. 新設など】研究/発信/交流をひとつの空間で行われる場を創出し、大手企業との協業・共同研究など様々な開発が始まる

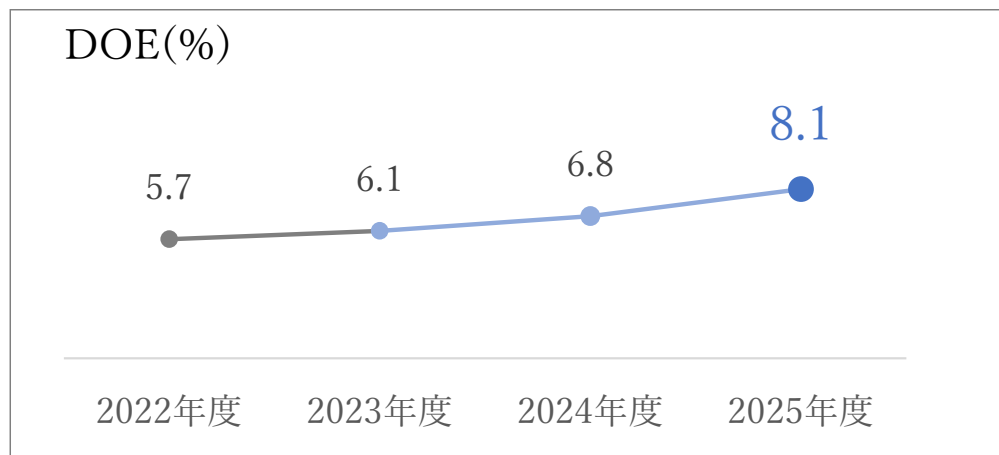
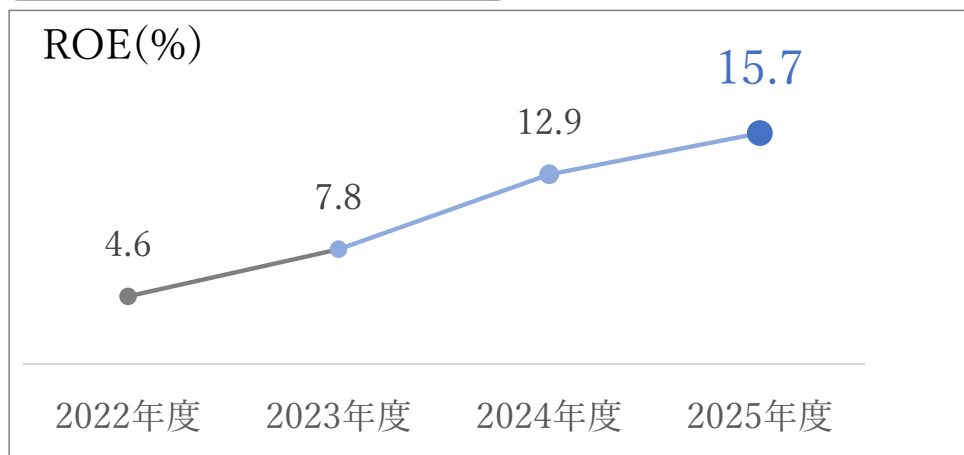
■ 中期経営方針2023-2025 振り返り

コロナ以降の市場の需要回復をチャンスととらえ、柔軟性をもって取り組んだ結果、2025年度の目標を達成

業績



経営指標



環境認識

- | | |
|----------|---|
| 環境変化への対応 | <ul style="list-style-type: none">• 収益性はコロナ前の水準まで回復。安定的な成長に向けた基盤の再構築• 大阪・関西万博での多数パビリオン受注、都市再開発における超大型プロジェクトへの参画• 市場領域ごとに戦略立案から実行まで一体で推進する体制を再構築 |
| マクロ環境 | <ul style="list-style-type: none">• 政府の投資支援策や民間投資回復による投資環境の改善• インバウンド需要の拡大• インフレ基調の継続および人手不足の構造的進行• 消費行動の二極化(価値ある体験への消費志向と日常消費の節約) |
| 事業環境 | <ul style="list-style-type: none">• 体験重視の空間需要の拡大• 企業PR・ブランディングの重要性の高まり• IT・技術進化を活用した空間コミュニケーション需要の拡大 |

課題

- 持続的な収益性の向上
- 実行力の向上を目指した経営基盤構築
- 競争優位性を実現する事業サイクルの構築

■ 中期経営計画2026-2028

◆ 2028年にありたい姿

空間創造のあらゆるシーンを担う乃村工藝社グループ

ーディスプレイ業の枠を超え、オンリーワンの企業集団へー

◆ グループ共通戦略

事業	空間創造のサイクルを回し、次の創出へつなぐ
	商品・サービスを進化させ、時代に合わせた価値を提供する
	空間をめぐる多様なビジネスモデルを開発する
基盤	多様な強みをもつ社員の育成・強化
	安定的かつ柔軟性のある生産体制の確立
	競争優位の源泉となる全員参加のサステナビリティ対応
海外	経営・事業を長期視点で考え、社会変化を先取りする
	グループの成長と連動した海外事業の展開



財務目標	
売上高	1,900 億円以上
営業利益	161 億円以上
営業利益率	8.5 %以上

非財務目標
重要なステークホルダーの質的満足度の向上
本質的なサステナビリティ経営の実現
長期的な社会の変化への対応

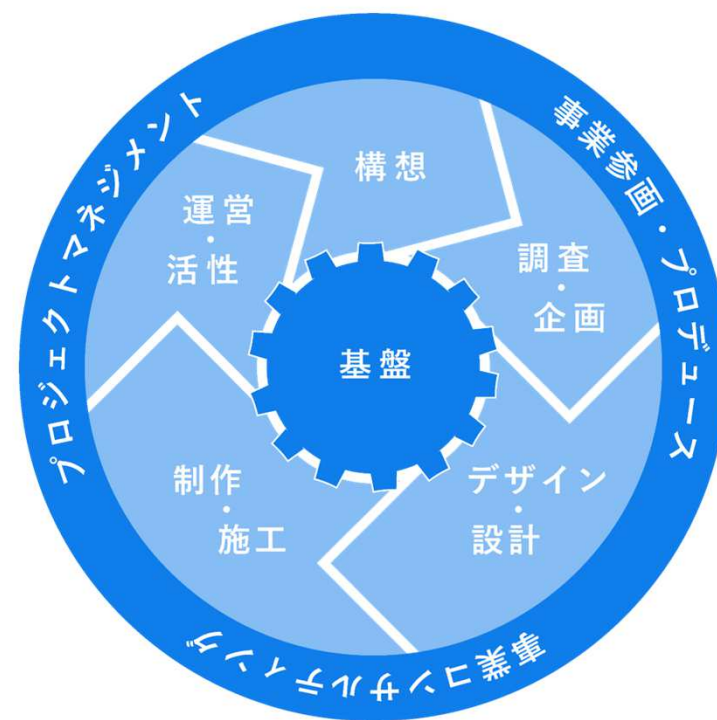
空間創造のあらゆるシーンを担う乃村工藝社グループ

— ディスプレイ業の枠を超え、オンリーワンの企業集団へ —

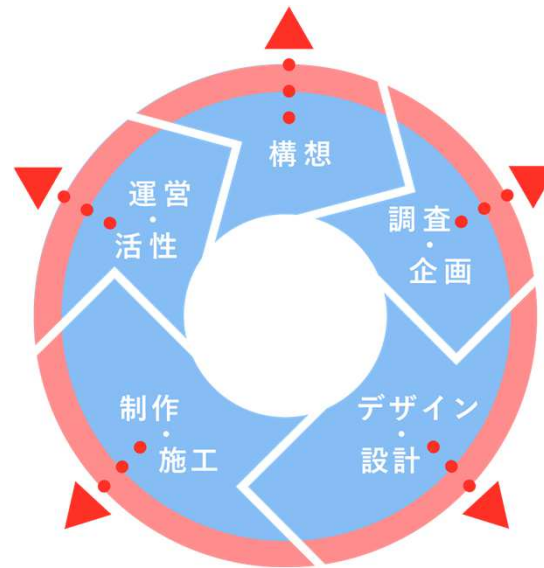
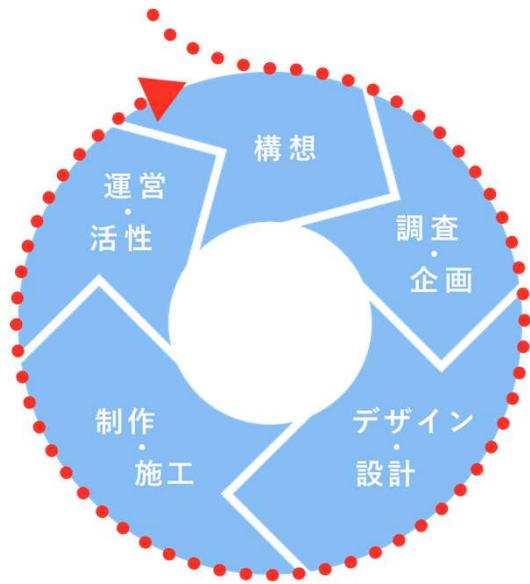
わたしたちは空間と共に歩み続けてきたプロフェッショナルとして
現状に満足することなく、高い価値を提供し続けてきました

これからもヒューマンスケールで空間をひたむきに捉え続け、
より広い範囲へ、そして持続的に空間へ関与していくことを
乃村工藝社グループの成長ドライバーと位置づけ、
人々の生活や社会への貢献を続けていきます

この3年間で、空間を起点に生まれる多様な価値を
常に高い水準で社会に提供し続ける、オンリーワンの企業集団を目指します



■ 中期経営計画 事業戦略

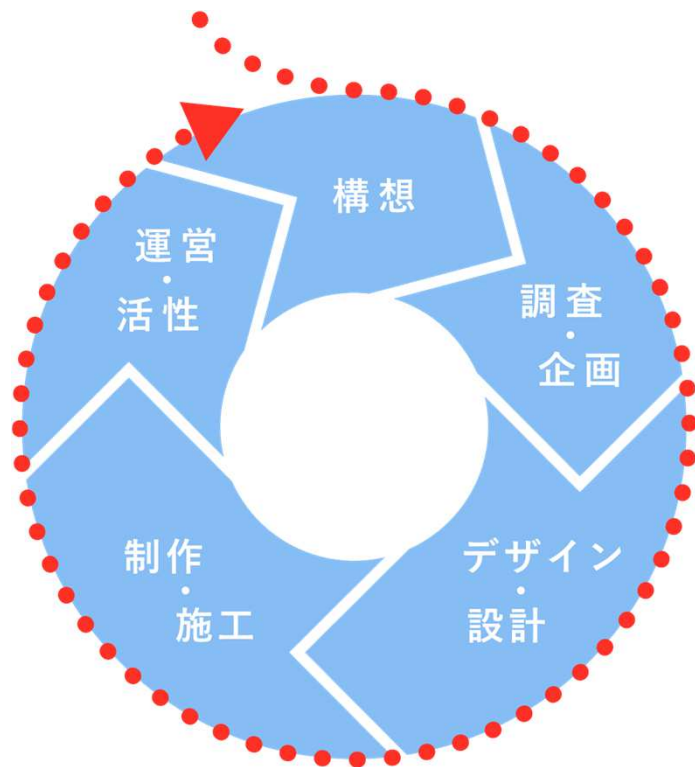


空間創造のサイクルを回し、
次の創出へつなぐ

商品・サービスを進化させ、
時代に合わせた価値を提供する

空間をめぐる
多様なビジネスモデルを開発する

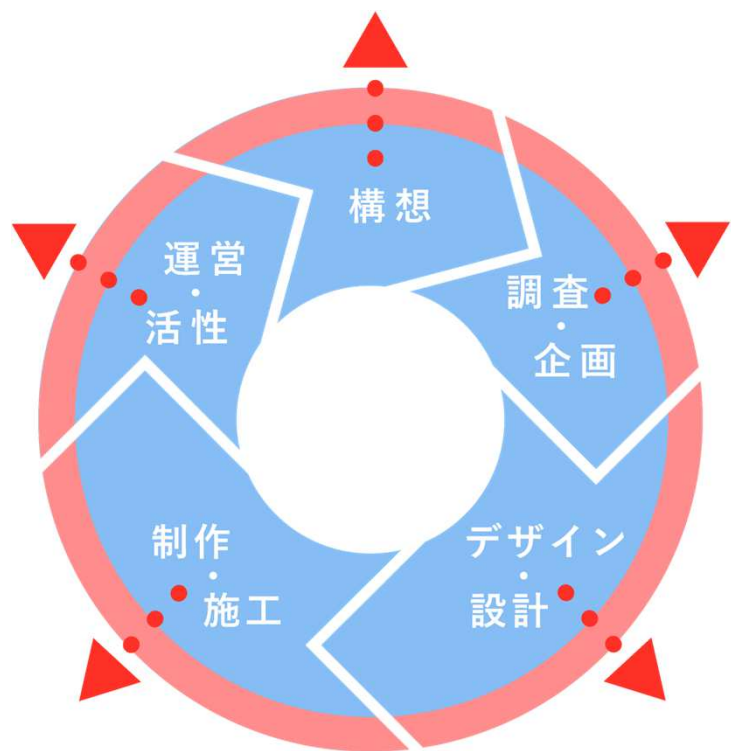
空間創造のサイクルを回し、次の創出へつなぐ



次の次まで考える

空間への関与を一過性のものにとどめることなく、
空間のはじまりから、その後の使われ方、さらにその
先まで関わり、循環するサイクルに関わり続ける

商品・サービスを進化させ、時代に合わせた価値を提供する



磨き続ける

空間に求められる役割が変化する中で
乃村工藝社グループの商品・サービスを進化する

既存の商品・サービスを強くしながら、
新しい商品・サービスも増やしていく

空間をめぐる多様なビジネスモデルを開発する



やり方を増やす

プロジェクトを請けるだけではなく
空間づくりの知見を活かした事業主体側への参画、
事業のプロデュースなど
新しいビジネスモデルに挑戦する

■ 中期経営計画 基盤戦略

最重要リソースである人財の強化と社会の変化に対する適切な対応により
長期的なビジネスチャンスを生み出す経営基盤の強化を図る



多様な強みをもつ社員の育成・強化

安定的かつ柔軟性のある生産体制の確立

競争優位の源泉となる
全員参加のサステナビリティ対応

経営・事業を長期視点で考え、
社会変化を先取りする

グループの成長と連動した海外事業の展開

「グループ機能をグローバルにつなぎ、海外を成長の柱へ」を基本方針とし、国境を越えて最適に組み合わせる体制を築いていく連携の仕組みを再構築する

● 海外戦略 5つの目指す姿

優良なグローバル案件・顧客の開発

クリエイティブの国際的認知の獲得

サプライチェーン（生産・調達）の最適化

クロスボーダーPMの確立

知見（人財・情報）の循環

■ 財務目標・経営指標・非財務目標

財務目標

	2025年度 実績		2028年度 目標
売上高	1,626億円	▶	1,900億円以上
営業利益	128億円		161億円以上
営業利益率	7.8%		8.5%以上

経営指標

資本効率	ROE 15.7%	▶	ROE 16.5%以上
株主還元	DOE 8.1%		DOE7%以上または 配当性向50%以上のいずれか高い配当額

非財務目標

- 重要なステークホルダーの質的満足度の向上
- 本質的なサステナビリティ経営の実現
- 長期的な社会の変化への対応