

2020年11月13日

各位

会社名 株式会社スペースバリューホールディングス  
代表者名 代表取締役社長 CEO 森岡 直樹  
(東証1部・コード番号1448)  
問合せ先 執行役員コーポレート本部 IR広報部長 島田 英樹  
電話番号 03-5439-6070

### 新中期経営計画策定のお知らせ

当社は、2020年度を初年度とする3カ年の新たな中期経営計画（2020年4月～2023年3月）を策定しましたのでお知らせいたします。

当社は、当社グループの使命と成長領域を示した経営理念・ビジョンにもとづき、10年後のありたい姿として「人々の暮らしに役立つ the 空間創造企業」を掲げ、その実現に向けたファーストステップとなる3カ年の新たな中期経営計画（以下、「本計画」といいます。）を策定いたしました。

現行の中計（2019年4月～2021年3月）については、ホテル開発事業の推進や海外の販路拡大に傾注するあまり、経営資源の配分は偏り、当社グループ役職員一人ひとりが行動できる計画となっていなかったことから、結果的にグループ全体の実質的な成長に結びつけることができませんでした。また、現行の中計は、事業規模拡大や業績重視に偏重していたことに加えて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響下において当社グループを取り巻く事業環境が変化したことにより、現行の中計を取り下げるに至りました。

本計画を策定するにあたり、当社グループ全体で時間をかけて議論を重ね、各事業会社の「声」を計画に反映し、当社グループ一丸となって行動できる計画とすることで、グループの組織力を高め、当社グループ全体の実質的な成長に結びつく計画としております。

本計画は、「本業回帰」を重要なテーマに据え、当社グループのコアビジネスである建築事業を中心に、駐車場事業、総合建設事業、土地活用事業のノウハウを融合し、事業間の枠を越えた連携を強化することでそれぞれの事業を成長させてまいります。

当社は、当社グループを取り巻く建設事業環境において、製造・施工の担い手不足、労務費の高騰などの課題があると認識しており、在来工法に比べて「省力化」「安定したコスト」「短工期」という特徴を持つシステム建築は、高いポテンシャルを秘めていると捉えております。このシステム建築の事業基盤づくりに向けて経営資源を投下するとともに、空間ビジョンにマッチしイノベーションをもたらす商品開発を促進し、当社グループの強みである2,000㎡未満の建築市場でシェアの拡大を図ってまいります。一方で、当社グループ事業の成長に必要な機能・機会を得るための戦略的なM&A・アライアンスも視野に入れ事業展開してまいります。

加えて、成長戦略を支える重点施策として、当社グループを支える人財のエンゲージメント向上や生産性向上に向けた働き方の高度化、本業とは関係性が低く相乗効果が見込めない資産の整理の推進など、強固な経営基盤を構築してまいります。

以上の攻守のバランスを意識した戦略の実行により、本計画の最終年度となる2022年度（2023年3月期）においては、連結経常利益45億円以上（かつ経常利益率5%以上）、ROE10%以上の達成を目指してまいります。また、配当性向30%に設定し、利益額を高めて株主の皆様への還元額を増大させてまいります。

当社グループは、経営理念・ビジョンのもとグループ役職員一人ひとりがより成長できる会社（空間）創りを目指し、持続的な成長と社会にとってなくてはならない会社を実現してまいります。

以 上



SPACE VALUE  
HOLDINGS



スペースバリューホールディングスグループ

2020-2022年度 中期経営計画

# 目次

- I) 経営理念、ビジョン** (未来の「ありたい姿」)
- II) 事業環境の認識と課題**
- III) 中期経営計画の考え方／骨子**
- IV) 「ありたい姿」の実現に向けた戦略**
- V) 経営目標**
- VI) 資源配分の考え方**

## 将来情報に関するご注意

資料に記載されている業績見通しは、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、内外主要市場の経済状況や為替相場の変動など様々な要因により大きく異なる可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

## **I) 経営理念、ビジョン** (未来の「ありたい姿」)

---

II) 事業環境の認識と課題

III) 中期経営計画の考え方／骨子

IV) 「ありたい姿」の実現に向けた戦略

V) 経営目標

VI) 資源配分の考え方

「**空間の価値**」を  
創造し続けることが、  
私たちの使命です。

---

「空間の価値を高める」という従来の企業理念を承継しつつ、スペースバリューグループがこれから何をして社会に貢献していくのか、グループ全社員をはじめ全てのステークホルダーが、より共感できる理念・ビジョンを策定いたしました。スペースバリューグループは、新たな経営理念・ビジョンのもと、社員一人ひとりがより成長できる会社（空間）創りを目指し、持続的な成長と社会になくてはならない会社を実現してまいります。

## I -2. 空間ビジョンの制定

～SVHグループの考える空間ビジョン = 4つの成長領域～

社会の役に立つ、「**働く空間**」の創造

環境に貢献する、「**優しい空間**」の創造

災害に負けない、「**強い空間**」の創造

シナジーを生みだす、「**支え合う空間**」の創造

SVHグループとして  
優先順位が高いSDGs



# I-3. 10年先のありたい姿の実現にむけて

## スペースバリューホールディングスの中期経営計画の考え方

### SPACE VALUE GROUP

「空間の価値」  
を創造し続けることが、私たちの使命です。



企業理念

空間ビジョン

4つの成長領域

- ①社会の役に立つ、「働く空間」の創造
- ②環境に貢献する、「優しい空間」の創造
- ③災害に負けない、「強い空間」の創造
- ④シナジーを生み出す、「支え合う空間」の創造

10年後のありたい姿

人々の暮らしに役立つ the「空間創造企業」

中期経営計画2020



コアビジネスである「建築事業」を成長させ、これまで培った、グループの強みを生かした事業間シナジーを生み出す。

当社の存在意義・目的

3カ年の行動

I) 経営理念、ビジョン (未来の「ありたい姿」)

**II) 事業環境の認識と課題**

---

III) 中期経営計画の考え方／骨子

IV) 「ありたい姿」の実現に向けた戦略

V) 経営目標

VI) 資源配分の考え方

## Ⅱ-1. 強みを伸ばし、弱みを補う (SWOT分析)

### 強み (Strengths)

- ・全国に営業拠点・工場があり、どこで災害が起ころしても対応力は業界一番
- ・関東エリアの建設需要に対応できる地場ゼネコンがある
- ・全国の優良な取引先、鉄道会社とも関係性あり
- ・設計、製造、施工、メンテまでトータルサポートできる
- ・建設業と製造業(メーカー)の機能を併せ持つ
- ・土地開発や維持管理など、建設事業を後押しする機能を有している

### 弱み (Weaknesses)

- ・有資格者の不足(慢性的な人材不足)
- ・教育の不足による層の薄さ
- ・外注業者への依存(技術・ノウハウの空洞化)
- ・商品、サービスのコモディティ化
- ・社員や協力業者さんの高齢化により技術の伝承が困難
- ・企画提案、マーケティング力、開発力の不足
- ・IT化、ロボット化などの合理化の遅れ
- ・生産設備の老朽化

### 機会 (Opportunities)

- ・国土強靱化をはじめ防災投資の増加
- ・環境配慮の高まりによる、関連事業・商品への需要
- ・高齢化対応投資(介護)の増加
- ・事業継承問題によるM&Aの機会増加
- ・PPP/PFI案件の増加(グループと連携による参加)
- ・建設会社の減少により、その代替としてのチャンス
- ・法改正による顧客ニーズの変化
- ・AI、キャッシュレス、5Gなどデジタル技術の発達
- ・テレワークやフレキシブルオフィス需要の高まり

グループ  
の現状

### 脅威 (Threats)

- ・労働人口の減少(少子高齢化)
- ・技術者不足・労働者不足による機会喪失
- ・資材価格・運搬費用の高騰
- ・景気変動(消費税 為替 紛争 疾病など)による業況変化
- ・協力業者の事業継承問題
- ・新型コロナウイルス感染症による市場環境の変化  
また、建設工事の中止・工期の延期

## Ⅱ-2. 事業環境の認識と課題

### 外部環境の変化

- ・建設需要全体は堅調に推移
  - 災害に起因する国土強靱化計画への国費の投入、万博やリニア新幹線などの大型プロジェクトが推進
  - 流通店舗の飽和、民間設備投資の勢いの弱まり
- ・人口構造の変化/技能労働者の不足や高齢化
  - 少子高齢化や働き方改革を背景とした労務費の高騰
  - 事業継承問題による協力業者の減少
- ・資源の不足/資材価格・運搬費用の高騰
- ・気候変動/自然災害の増加
  - 防災意識の高まり
- ・国内外の市場環境の変化の潮流
  - 働き方の変革によるテレワークやフレキシブルオフィス需要の高まり
  - グローバル分散に起因するサプライチェーンリスクに対応した生産拠点の国内回帰

※ 新型コロナウイルス感染症の影響については、令和2年5月25日に政府による緊急事態宣言が解除され経済活動の正常化に向けて徐々に動き始めていたことから、現時点で入手可能な情報の範囲で記載させて頂いております。

### 内的要因（課題）

- ・金：資源配分の偏り
- ・人：人材教育の不足
- ・モノ：商品、サービスのコモディティ化
- ・コト：ソリューション型営業の不足



- I) 経営理念、ビジョン (未来の「ありたい姿」)
- II) 事業環境の認識と課題
- III) 中期経営計画の考え方／骨子**

---

- IV) 「ありたい姿」の実現に向けた戦略
- V) 経営目標
- VI) 資源配分の考え方

## Ⅲ-1. 中計2020の骨子

4つの事業・4つの基本方針で、

# 空間の価値を高めていく。それぞれの事業の成長につなげる。



1

**建築事業をコア**とし、  
事業用建物の圧倒的なシェアを占める  
2000㎡未満の成長領域で活躍する

2

**事業間シナジー**を生みだす、  
土地活用ソリューションやPPP/PFI事業を  
全国に水平展開する

3

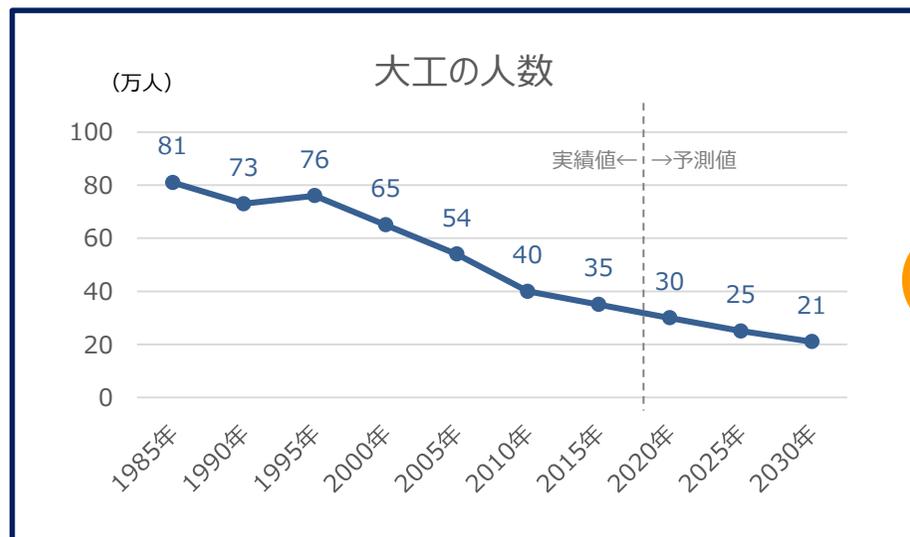
弊社の空間ビジョンにマッチし、  
**イノベーション**をもたらす商品開発と効果的な投資

4

「成長」に必要な機能・機会を得るための  
戦略的な**M&A・アライアンス**

## Ⅲ-2. 建築事業（システム/プレハブ）のビジネスチャンスについて

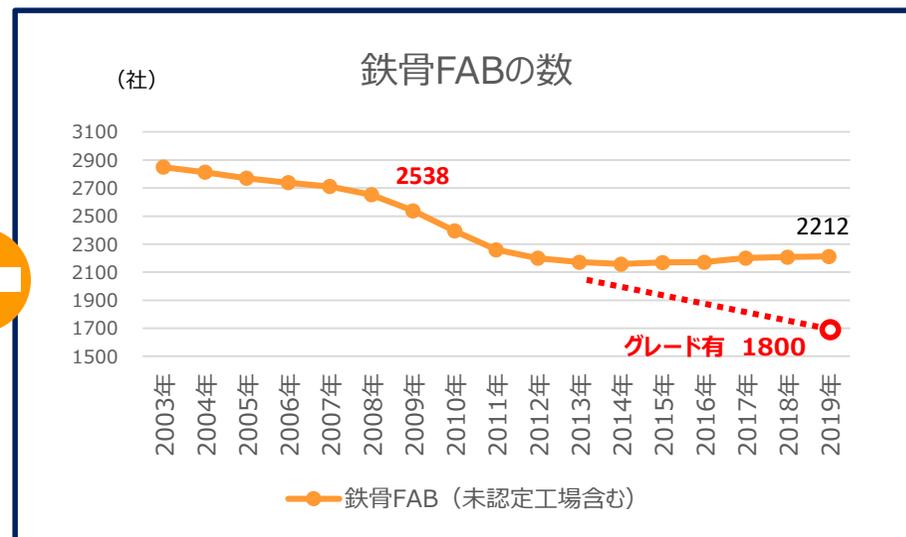
建物を造る「大工」の減少による  
システム/プレハブ建築の【**施工ニーズ**】の増加



**2010年から2030年で50%減少見込み**

出所：野村総研の予測。実績は総務省「国勢調査」より

部材を造る「鉄骨FAB」の減少による  
システム/プレハブ建築の【**生産ニーズ**】の増加



**2009年から2019年で30%の減少**

出所：全国鉄骨評価機構 / 全国R・Jグレード部会情報紙より



**建物の新築については、すでにシステム化（プレカットなど）の流れが始まっている**

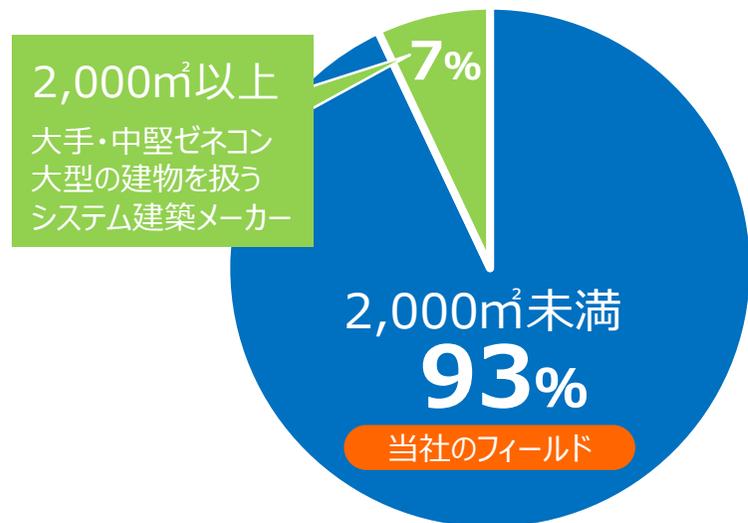
**特定の鉄骨FABに「建築情報」が集中しているが、オーバーフローしている可能性あり**

**汎用性の高い規格建築商品に加え、「設計・製造(生産工場)・施工(地域ネットワーク)」を有している当社に、不足する作り手の代替機能としてのビジネスチャンスがあるはず。**

### Ⅲ-3. 建築事業（システム/プレハブ）のビジネスチャンスについて

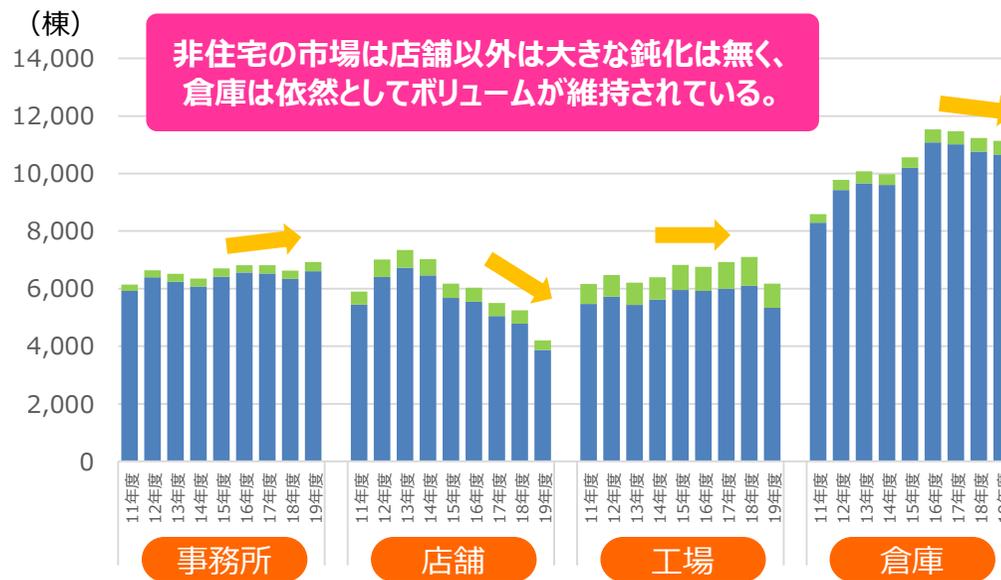
#### 鉄骨造（事務所/店舗/工場/倉庫）の規模別着工棟数

出所：建築着工統計調査および（独）統計センターの集計データより作製



#### 鉄骨造 用途別 着工棟数

2,000㎡未満 2,000㎡以上



市場における非住宅の殆どが**2,000㎡未満のゾーンに集中(93%・2万7,000棟)**しています。  
当社の建築事業(プレハブ・システム)も、**2,000㎡未満の規模にほぼ特化**しています。

システム建築/プレハブ建築が活躍できそうなシーンは、**まだ相当数存在**すると考えられます。  
⇒製造・施工の担い手が不足する業界で、「**正確で早い・省力化**」を磨き上げた企業にチャンスがある

# Ⅲ-4. ESGへの取り組み

## 事業活動を通じて環境・社会に貢献します。

マテリアリティ		貢献するSDGs				アクションプラン
E	環境負荷低減	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	11 住み続けられる まちづくりを	12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に 具体的な対策を	プレハブハウスのレンタル化率を向上し、更に環境に配慮する モジュール化とリサイクルにより地球資源の節約に貢献する 自家消費型太陽光発電ビジネスの推進
	人材育成の強化	5 ジェンダー平等を 実現しよう	8 働きがいも 経済成長も	16 平和と公正を すべての人に		OJTおよび階層別研修の実施 新たな教育カリキュラムの策定・実施 駐車場マイスターなど専門性を有する人材の育成 有資格者の増員・外部認定資格の取得促進
S	ワーク・ライフ・バランスへの取り組み					テレワーク・在宅勤務の制度化 育児休業取得の推進 長時間労働の抑制
	労働安全衛生の確保					DX対応による業務の効率化・事業戦略の高度化 労働安全衛生の強化（安全に対する意識レベルの向上） 重大災害0件
	品質の確保と技術の向上	9 産業と技術革新の 基盤をつくらう	11 住み続けられる まちづくりを	13 気候変動に 具体的な対策を		BIMを活用した設計・生産の効率化 生産ラインの拡充によるQCDの改善
	地域社会貢献					災害時に応急仮設住宅の提供 長寿命化・リニューア事業の強化・拡大
G	ガバナンス強化	16 平和と公正を すべての人に	12 つくる責任 つかう責任			マネジメント層に対するトレーニング サクセッション・プランの推進
	コンプライアンスの徹底					グループコンプライアンス会議の実施 コンプライアンス教育の実施・各種マニュアルの制定
	リスクマネジメントの推進					BCP対策の推進 情報セキュリティ活動の推進

- I) 経営理念、ビジョン (未来の「ありたい姿」)
- II) 事業環境の認識と課題
- III) 中期経営計画の考え方／骨子
- IV) 「ありたい姿」の実現に向けた戦略**

---

- V) 経営目標
- VI) 資源配分の考え方

## IV-1. 「建築事業」をグループコア事業として確立

# 担い手が不足する業界で、 メーカーとしてのお役立ちを高める。



### 1 2,000㎡未満の成長領域への深化

- システム建築の販路拡大のための商品開発と、グループ全体での販売推進
- 耐火・狭小地対応が可能な都市型商品の開発による提案領域の拡大
- 当該領域で競争力を高めるためのDXの推進（顧客提案力UP）

※DX：デジタルトランスフォーメーション

### 2 レンタル事業の活性化

- 官公庁需要（国土強靱化・長寿命化・防災）の継続的取込み
- レンタルの顧客・用途を広げる新商品・規格部材の開発・改良
- ユニットレンタルの再構築（中古販売を含めたトータルソリューション）

### 3 お客様に役に立つソリューションの展開

- 商品特性を活かした、オントラック対応や販売店・ビルダーとの協働
- 用途向けパッケージによる顧客との安定的な協業体制の構築



大規模に対応できるシステム建築

11 住み続けられる  
まちづくりを



ユニット型少量危険物倉庫

9 産業と技術革新の  
基盤をつくらう



12 つくる責任  
つかう責任



## IV-2. 駐車場のトータルソリューションの提供

# 駐車場事業のワンストップ化により、お客様へのサービスを高める。



### 1 コア事業として再構築

- 販売/設置/保守/開発/リニューアルをトータル提案できる体制の構築
- 商品・サービスの付加価値UPのため、コア技術を内製化

### 2 マーケットに対する提案力の強化

- 専門性を有したパーキングマイスターを各エリアに配置し提案力を強化
- M&A・アライアンスにより、業界で主導権を発揮できるシェアを確保

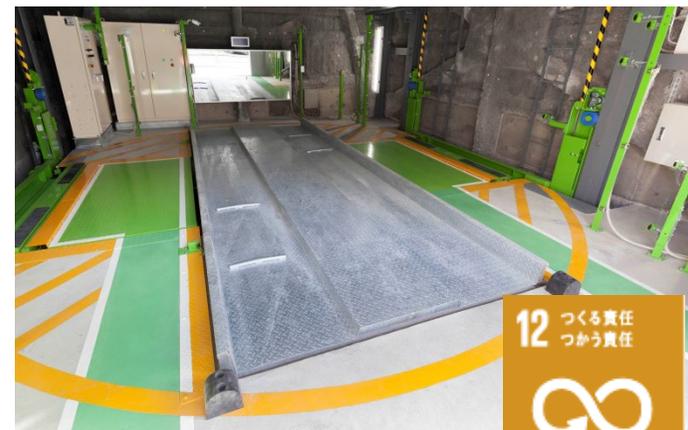
### 3 PPP/PFI事業の創出と参画

- メーカーならではのメリットを発揮できる駐車場案件の創出と参画
- 上記により、維持管理・運営ノウハウの蓄積とグループ力の強化



駅前再開発事業（自走式駐車場）

11 住み続けられるまちづくりを



タワーパーキングのリニューアル

12 つくる責任 つかう責任



# 「立地」と「空間」の潜在力を 顕在化し、地域の街づくりに貢献する。

 NBインベストメント

 日成ビル工業  システムハウスR&C

 NB建設  NB建設北関東

 NBマネジメント  アーバン・スタッフ

### 1 グループ内のリレーションを強化

- NBインベストメントがグループの土地開発ハブ機能を担う
- 土地開発案件ベースでプロジェクト化し、全国に水平展開

### 2 建築事業・総合建設事業との協働

- ドラッグストア・CVSにおける建築事業会社とのシナジー
- CVSレジデンス複合施設における総合建設会社とのシナジー

### 3 新たな開発セグメントの創出

- 公共施設等の老朽化・移転ニーズに対する建物リース提案
- 多様化する働き方、新時代に必要な空間ソリューションの提供
- 上記による建築需要の開拓と安定したストックフローの確保



クリニック複合店舗の開発実績



ドラッグストア店舗の開発



## グループネットワークを活用し 人々の暮らしに役立つ空間を創る。



### 1 成長を続けるPPP関連市場への取組み強化

- 公共分野の課題解決を通じ、社会に必要不可欠な企業を目指す
- 国交省PPP協定パートナーとして地公体を支援

### 2 多面的なネットワークを活かした事業化推進

- グループが持つノウハウと情報力を活かした事業コーディネート
- これまでの実績に基づく多面的且つ有機的なコンソーシアム組成

### 3 ソリューション型営業の全国展開

- 従来発注方式にPPPを加えた官公庁営業対応力の拡充
- 豊富な公共工事の実績とPPPノウハウに基づいた、「ソリューション型営業」を全国に展開し、地公体ニーズを実現



名古屋市立大学病院 駐車場整備・運営事業



多摩区役所生田出張所 建替事業



# 組織力・営業力・技術力を高め、 コア事業の継続的な成長を支える。



### 1 建築事業とのシナジー創出

- グループの持つ建築商品を活用することによる差別化・競争力UP
- 設計・施工の一括提案により、立体駐車場等の提案機会を創出
- 官公庁・役務工事への参加（レンタルハウスの代理店として機能）

### 2 安定基盤の構築と収益性向上

- 既存の電鉄会社以外とも関係強化し、沿線工事を拡大
- 土地情報やグループ商材・サービスを活用した付加価値UP

### 3 組織力・提案力・技術力の強化

- 人財の確保と育成に向けた教育カリキュラムの策定・実施
- 専門部門を持つ強みを活かしたリニューアル事業の強化



建設工事

11 住み続けられる  
まちづくりを



リニューアル工事

7 エネルギーをみんなに  
そしてクリーンに



# パーキングシステムに関する「すべて」 に対応できる体制をつくる



### 1 海外展開のための体制の再構築

- マーケットを深掘りし、必要な体制を構築する
- 駐車場メーカーとして商品開発を基軸にリスタート

### 2 次世代型の駐車装置の開発

- ロボット等の先進技術を採用した次世代型駐車場装置の開発
- スマートパーキング（キャッシュレス）に対応した駐車管理機器の開発



タワーパーキング（タイ）



### 3 システムインテグレーターとして社会に貢献する

- 東南アジアを起点に、日本だけでなく世界市場に展開
- 駐車場をトータルプロデュースすることで運営ビジネスに進出（＝安定基盤）



駐車場管理（コールセンター）

## IV-7. 成長戦略を支える重点施策- 1

### 資本構成の是正

- ・企業価値の最大化
- ・政策保有株式の定期的な検証

### 財務体質の健全化 リスクマネジメント

- ・本業との関わりの薄い不動産の売却推進
- ・有事に備えた資金調達余力の確保
- ・グループコンプライアンス推進体制、内部監査機能の強化

### エンゲージメントの強化

- ・エンゲージメントを高める福利厚生、処遇の改善
- ・人材育成への投資（グループ研修・Eラーニング）
- ・株式報酬制度のグループ役職員への拡大

### 生産性の向上に向けた 働き方の高度化

- ・生産性向上のためのシステム投資、生産設備の近代化
- ・全社的なWeb会議システムの構築
- ・リモートワーク環境の整備と在宅勤務制度の導入

## IV-8. 成長戦略を支える重点施策-2

### グループ力の強化

- ・人材確保のための諸施策と次世代育成のための教育
- ・技術、社内のノウハウの継承の仕組創り
- ・戦略的なM&A・アライアンスとグループ内事業再編

### 基幹システムの強化

- ・よりタイムリーな経営判断につながるシステムとして刷新
- ・マーケティングや業務効率に寄与できるサブシステムの追加
- ・上記のためのデジタル人材の確保

### 災害復興を担う企業としてのBCP対策

- ・有事に備えたヘッドオフィスの設定
- ・働き方改革の高度化を踏まえたサテライトオフィスの検討
- ・各生産拠点における部資材の供給能力の把握

### 株主との対話の深化

- ・IR活動（経営トップによる1 on 1 ミーティングなど）の充実
- ・株主の声のフィードバックによる経営への反映
- ・株主との対話を促進するための株主総会の東京開催

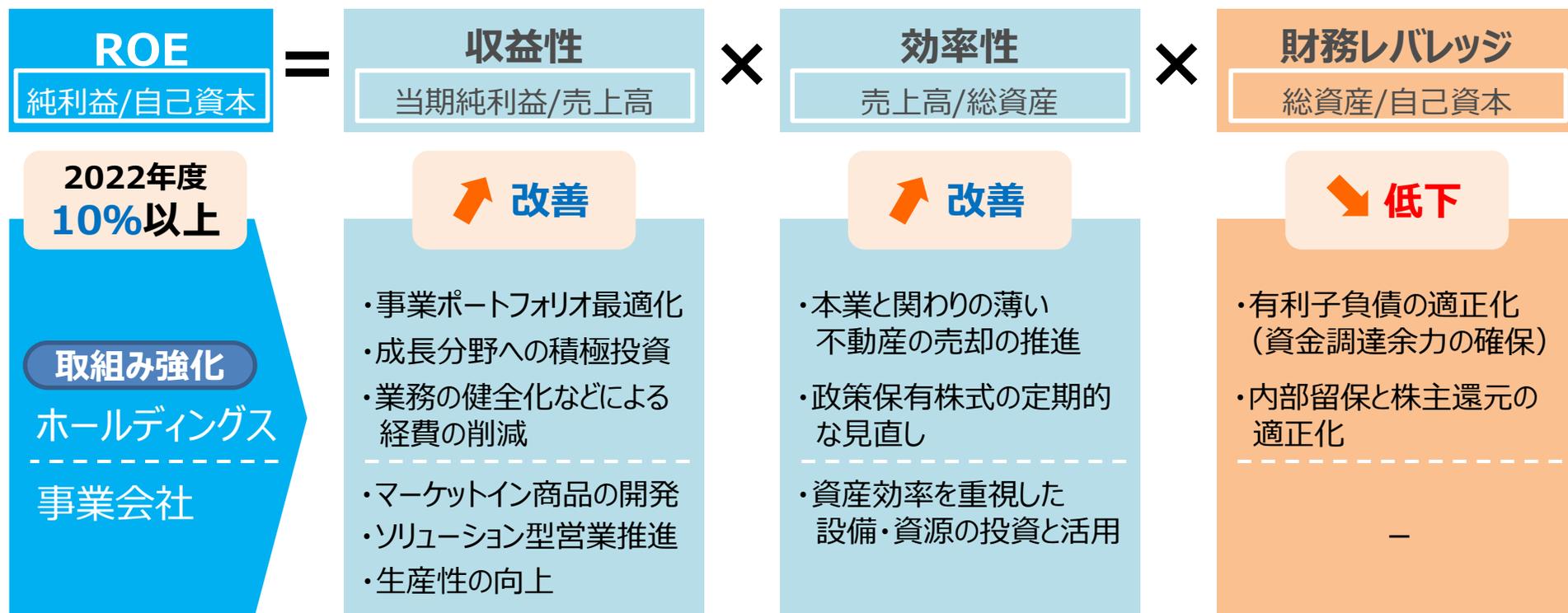
## IV-9. コーポレートガバナンス改革のマイルストーン

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
経営理念		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営理念・ビジョンの刷新 (19年9月～)</li> <li>● 企業行動憲章の刷新 (19年9月～)</li> </ul>			
経営と執行の分離		● 持株会社体制への移行 (18年10月～)		● 監査等委員会設置会社への移行(2020年6月～)	
監督・監査機能の強化		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立社外取締役 1名→2名 (2017年6月～)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立社外監査役 2名</div>		<div style="background-color: #f44336; color: white; padding: 5px; text-align: center;">「監査等委員である」または「監査等委員でない」 独立社外取締役 4名</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">女性役員 1名→2名</div>	
役員報酬 ・ 役員人事		● 株式報酬制度の導入 (16年8月～)			● 経営諮問委員会の設置 (19年7月～)

より実効性の高いコーポレートガバナンスを目指して改革を継続します。

## IV-10. ROE向上に向けた取り組み

# 収益性及び効率性の課題を最優先に取り組む



今中期計画において重視している点の一つはROE向上に向けた取り組みの強化と浸透です。ROEは当期純利益（収益性）× 総資産回転率× 財務レバレッジの3要素に分解されますが、当社では特に収益性と効率性の改善に最優先で取り組む考えです。

- I) 経営理念、ビジョン (未来の「ありたい姿」)
- II) 事業環境の認識と課題
- III) 中期経営計画の考え方／骨子
- IV) 「ありたい姿」の実現に向けた戦略
- V) 経営目標**

---

- VI) 資源配分の考え方

# V-1. 2020年度・事業計画

(百万円)

	2020/3 実績		2021/3 計画		増 減	
	金 額	売上高比	金 額	売上高比	金 額	増減率
売上高	85,481	100%	80,000	100%	▲5,481	▲6%
売上総利益	12,449	15%	12,500	16%	50	0%
販管費	9,965	12%	10,000	13%	34	0%
営業利益	2,483	3%	2,500	3%	16	1%
経常利益	2,855	3%	2,500	3%	▲355	▲12%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	997	1%	2,580	3%	1,582	159%

# 成長投資や事業環境の変化に柔軟に対応できる、 「強い経営基盤」を構築するための経営指標

1

## 連結経常利益(率)

- ◆ 土地開発やPPP事業などの新分野を伸ばす。
- ◆ ひとりひとりの働き方を改善し、生産性を向上する。

45億円以上

且つ経常利益率 5%以上

2

## ROE

- ◆ 必要な成長分野に投資をしながら収益を高める。
- ◆ 生産性を上げる投資をしながら効率を高める。

10%以上

3

## 配当性向

- ◆ 利益を高め、株主還元を維持する。
- ◆ 企業の成長や生産性向上に投資し、従業員のエンゲージメントを高める。

30%

- I) 経営理念、ビジョン (未来の「ありたい姿」)
  - II) 事業環境の認識と課題
  - III) 中期経営計画の考え方／骨子
  - IV) 「ありたい姿」の実現に向けた戦略
  - V) 経営目標
  - VI) 資源配分の考え方**
-

## VI-1. 資源配分の考え方

ありたい姿の実現のため、  
基盤づくりに積極投資し、本業で成長する。





**SPACE VALUE  
HOLDINGS**