



# 2026年2月期(2025年度) 決算説明資料

2026年4月14日

株式会社 **乃村工藝社**

プライム市場 証券コード 9716

- 1. 2025年度 決算概要**
2. 中期経営計画2026-2028
3. 補足資料 / 会社概要

## 業績ハイライト

- インバウンド関連需要や都市再開発を中心とした堅調な事業環境を背景に、売上高・利益ともに過去最高を更新した。
- 事業領域の拡大や大型プロジェクト獲得による増収効果に加え、収益性の改善が寄与し、売上総利益率は20.1%となり、営業利益は前期比で44.1%の増益となった。

| (百万円)               | 2024年度  |            | 2025年度         |               |         |                   |
|---------------------|---------|------------|----------------|---------------|---------|-------------------|
|                     | 実績      | 対売上高<br>比率 | 実績             | 対売上高<br>比率    | 前期比     |                   |
| 売上高                 | 150,256 | 100.0%     | <b>162,679</b> | <b>100.0%</b> | +12,422 | +8.3%             |
| 売上総利益               | 27,378  | 18.2%      | <b>32,769</b>  | <b>20.1%</b>  | +5,391  | +19.7%<br>(+1.9P) |
| 営業利益                | 8,897   | 5.9%       | <b>12,818</b>  | <b>7.9%</b>   | +3,920  | +44.1%<br>(+2.0P) |
| 経常利益                | 9,059   | 6.0%       | <b>13,014</b>  | <b>8.0%</b>   | +3,955  | +43.7%<br>(+2.0P) |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 6,757   | 4.5%       | <b>9,134</b>   | <b>5.6%</b>   | +2,376  | +35.2%<br>(+1.1P) |

## ■ 売上高・売上総利益

| (百万円) | 2024年度  |            | 2025年度         |            | 前期比     |                   |
|-------|---------|------------|----------------|------------|---------|-------------------|
|       | 金額      | 対売上高<br>比率 | 金額             | 対売上高<br>比率 | 金額      | 増減率               |
| 売上高   | 150,256 | 100.0%     | <b>162,679</b> | 100.0%     | +12,422 | +8.3%             |
| 売上総利益 | 27,378  | 18.2%      | <b>32,769</b>  | 20.1%      | +5,391  | +19.7%<br>(+1.9P) |

- 売上高は、インバウンド関連需要や都市再開発に関連した専門店やホテル、オフィスなどの新装・改装の大型プロジェクトを多数手掛けたことにより、前期に比べ8.3%の増収となった。
- 売上総利益は、売上高の増加に加え、採算性の高いプロジェクトの獲得による収益性の改善が寄与し、コスト増加を吸収した結果、前期に比べ19.7%の増益となった。総利益率は1.9ポイント改善し20.1%となった。

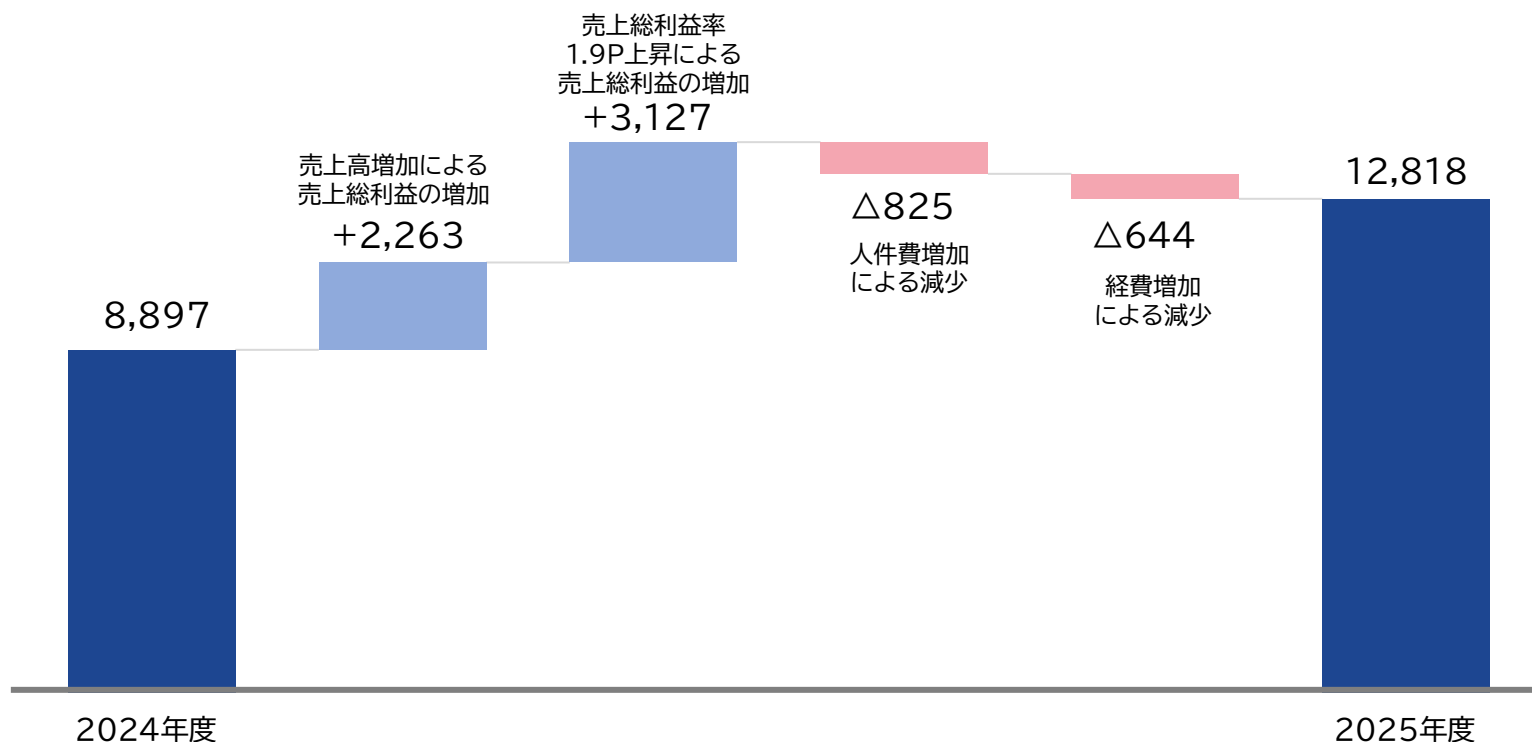
## ■ 販売管理費

| (百万円)          | 2024年度 |            | 2025年度 |            | 前期比    |                  |
|----------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------------|
|                | 金額     | 対売上高<br>比率 | 金額     | 対売上高<br>比率 | 金額     | 増減率              |
| 人件費            | 11,394 | 7.6%       | 12,220 | 7.5%       | +825   | +7.2%            |
| 経費             | 7,085  | 4.7%       | 7,729  | 4.8%       | +644   | +9.1%            |
| <b>販売管理費 計</b> | 18,480 | 12.3%      | 19,950 | 12.2%      | +1,470 | +8.0%<br>(△0.1P) |

- 人件費は、人員の増加および処遇改善などにより前期比7.2%の増加、経費は広告宣伝費やIT関連費用などにより、前期比9.1%の増加となった。
- 販売管理費は、前期比8.0%の増加となったものの、売上高の伸長により、対売上高比率は前期比0.1ポイント低下した。

## ■ 営業利益増減要因(前年対比)

| (百万円) | 2024年度 |            | 2025年度 |            | 前期比    |        |
|-------|--------|------------|--------|------------|--------|--------|
|       | 金額     | 対売上高<br>比率 | 金額     | 対売上高<br>比率 | 金額     | 増減率    |
| 営業利益  | 8,897  | 5.9%       | 12,818 | 7.9%       | +3,920 | +44.1% |



- 売上総利益の増加が販売管理費の増加分を吸収し、営業利益は前期に比べ44.1%増益の128億18百万円となった。

## ■ 経常利益・当期純利益

| (百万円)           | 2024年度 |            | 2025年度        |             | 前期比    |        |
|-----------------|--------|------------|---------------|-------------|--------|--------|
|                 | 金額     | 対売上高<br>比率 | 金額            | 対売上高<br>比率  | 金額     | 増減率    |
| 営業外損益           | 161    | 0.1%       | 195           | 0.1%        | +34    | +21.5% |
| <b>経常利益</b>     | 9,059  | 6.0%       | <b>13,014</b> | <b>8.0%</b> | +3,955 | +43.7% |
| 特別損益            | 250    | 0.2%       | △137          | △0.1%       | △388   | —      |
| <b>税引前当期純利益</b> | 9,310  | 6.2%       | <b>12,876</b> | <b>7.9%</b> | +3,566 | +38.2% |
| 法人税等            | 2,552  | 1.7%       | 3,742         | 2.3%        | +1,189 | +46.6% |
| <b>当期純利益</b>    | 6,757  | 4.5%       | <b>9,134</b>  | <b>5.6%</b> | +2,376 | +35.2% |

- 当期純利益は、営業利益の増加にともない、前期に比べ35.2%の増益となった。
- 特別損益は、中国の景気後退により現地グループ会社の固定資産に対して、減損損失1億86百万円を特別損失に計上した。

## ■ 市場分野別の売上高

- 海外ブランド、スポーツブランド店舗の新装・改装を多数手掛けた専門店市場、自動車関連、ゲーム機関連、住宅・住設メーカーなどの企業PR施設ショールームならびに展示会・イベントを手掛けた広報・販売促進市場、オフィスの新装・改装等が増加したその他市場が前期に比べ、増収増益となった。

| (百万円)      | 2024年度         |               | 売上高<br>総利益率 | 2025年度         |               | 売上高<br>総利益率    |
|------------|----------------|---------------|-------------|----------------|---------------|----------------|
|            | 金額             | 前期比           |             | 金額             | 前期比           |                |
| 専門店市場      | 34,889         | +20.1%        | ↑ 16.8%     | <b>44,357</b>  | <b>+27.1%</b> | ↑ <b>19.6%</b> |
| 百貨店・量販店市場  | 4,523          | △26.1%        | ↑ 19.8%     | <b>3,990</b>   | △11.8%        | ↑ <b>23.1%</b> |
| 複合商業施設市場   | 20,430         | +15.2%        | ↑ 18.6%     | <b>18,017</b>  | △11.8%        | ↑ <b>22.8%</b> |
| 広報・販売促進市場  | 11,882         | △8.2%         | ↓ 20.2%     | <b>17,209</b>  | <b>+44.8%</b> | ↑ <b>21.7%</b> |
| 博物館・美術館市場  | 10,014         | △5.7%         | ↓ 17.9%     | <b>9,633</b>   | △3.8%         | ↓ <b>17.7%</b> |
| 余暇施設市場     | 24,267         | +0.4%         | ↑ 15.5%     | <b>24,583</b>  | +1.3%         | ↑ <b>19.8%</b> |
| 博覧会・イベント市場 | 18,871         | +184.9%       | ↑ 23.0%     | <b>14,816</b>  | △21.5%        | ↓ <b>22.4%</b> |
| その他市場      | 25,376         | △5.6%         | ↑ 17.9%     | <b>30,070</b>  | <b>+18.5%</b> | ↑ <b>18.0%</b> |
| <b>合計</b>  | <b>150,256</b> | <b>+12.0%</b> | ↑ 18.2%     | <b>162,679</b> | <b>+8.3%</b>  | ↑ <b>20.1%</b> |

## ■ 市場分野別の受注高・受注残高

- 受注高は、前期に大阪・関西万博関連の大型プロジェクトを受注した博覧会・イベント市場等が減少したものの、ホテルやリゾート施設、テーマパークなどを多数受注した余暇施設市場、大手企業のオフィスや外国公館、医療施設、交通系施設等の新装・改装案件を受注したその他市場が増加したことにより、前期に比べ7.9%増加の1,640億65百万円となった。
- 受注残高は、大阪・関西万博のプロジェクトの完工により博覧会・イベント市場で減少したものの、余暇施設市場やその他市場等における受注高の増加により、前期に比べ2.0%増加の701億96百万円となり、高い水準を維持している。

| (百万円)      | 2024年度  |        | 2025年度         |               | 受注高<br>前期比 | 受注残高<br>前期比 |
|------------|---------|--------|----------------|---------------|------------|-------------|
|            | 受注高     | 受注残高   | 受注高            | 受注残高          |            |             |
| 専門店市場      | 40,639  | 14,360 | <b>43,393</b>  | <b>13,289</b> | +6.8%      | △7.5%       |
| 百貨店・量販店市場  | 4,565   | 995    | <b>3,983</b>   | <b>988</b>    | △12.8%     | △0.7%       |
| 複合商業施設市場   | 16,804  | 11,383 | <b>17,138</b>  | <b>10,504</b> | +2.0%      | △7.7%       |
| 広報・販売促進市場  | 15,334  | 6,170  | <b>15,624</b>  | <b>4,585</b>  | +1.9%      | △25.7%      |
| 博物館・美術館市場  | 8,606   | 4,426  | <b>9,648</b>   | <b>4,441</b>  | +12.1%     | +0.3%       |
| 余暇施設市場     | 20,522  | 15,358 | <b>30,209</b>  | <b>21,049</b> | +47.2%     | +37.1%      |
| 博覧会・イベント市場 | 21,337  | 7,507  | <b>8,054</b>   | <b>745</b>    | △62.3%     | △90.1%      |
| その他市場      | 24,265  | 8,648  | <b>36,012</b>  | <b>14,590</b> | +48.4%     | +68.7%      |
| <b>合 計</b> | 152,076 | 68,851 | <b>164,065</b> | <b>70,196</b> | +7.9%      | +2.0%       |

## 2026年度 通期業績見通し

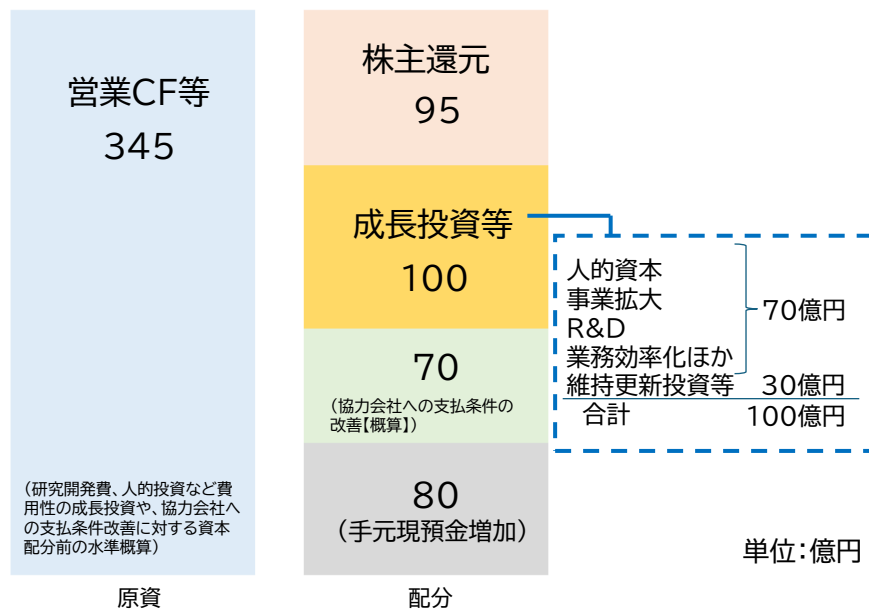
- 2026年度の見通しは、活況な民間投資やインバウンド需要の継続により堅調に推移するものと予測し、増収増益を計画。ただし、今後の物価動向やアメリカの政策動向など、引き続き注意する必要がある。
- 利益配分については、DOE7%以上もしくは配当性向50%以上のいずれか高い配当額とする。

| (百万円)               | 2025年度  |            |         | 2026年度(予想) |            |        |
|---------------------|---------|------------|---------|------------|------------|--------|
|                     | 通期      | 対売上高<br>比率 | 前期比     | 通期         | 対売上高<br>比率 | 前期比    |
| 売上高                 | 162,679 | 100.0%     | +8.3%   | 168,000    | 100.0%     | +3.3%  |
| 営業利益                | 12,818  | 7.9%       | +44.1%  | 13,400     | 8.0%       | +4.5%  |
| 経常利益                | 13,014  | 8.0%       | +43.7%  | 13,600     | 8.1%       | +4.5%  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 9,134   | 5.6%       | +35.2%  | 9,250      | 5.5%       | +1.3%  |
| 1株当たり配当金            | 42.00円  | —          | +10.00円 | 44.00円     | —          | +2.00円 |
| 1株当たり当期純利益          | 81.87円  | —          | +21.26円 | 82.89円     | —          | +1.02円 |

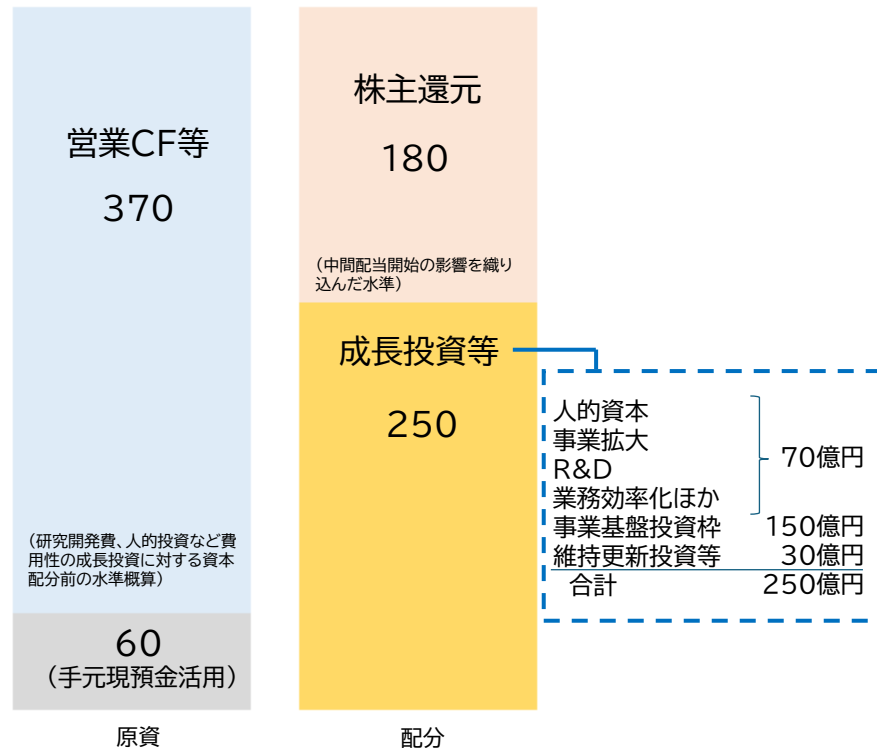
# ■ キャピタルアロケーション

- 短期的、そして中長期の視点から、成長投資を優先的に行う
- 手元現預金は月商の2か月分程度を確保し、引続き株主還元を積極的に行う

## 中期経営方針2023-2025



## 中期経営計画2026-2028



1. 2025年度 決算概要
- 2. 中期経営計画2026-2028**
3. 補足資料 / 会社概要

# ■ 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><b>01</b> <b>事業価値向上</b></p> <p>既存事業を高度に洗練させる</p> | <p><b>02</b> <b>事業価値向上</b></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><b>03</b> <b>社会価値向上</b></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><b>04</b> <b>働き方改革</b></p> <p>個の力を発揮する働き方に挑戦する</p> | <p><b>05</b> <b>業務改善</b></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><b>06</b> <b>人材育成</b></p> <p>創造力と実行力を発揮する人財を育成する</p> | <p><b>07</b> <b>R&amp;D</b></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 | 6.0%以上    |
| ROE   | 10.0%以上   |
| DOE   | 6.0%以上    |

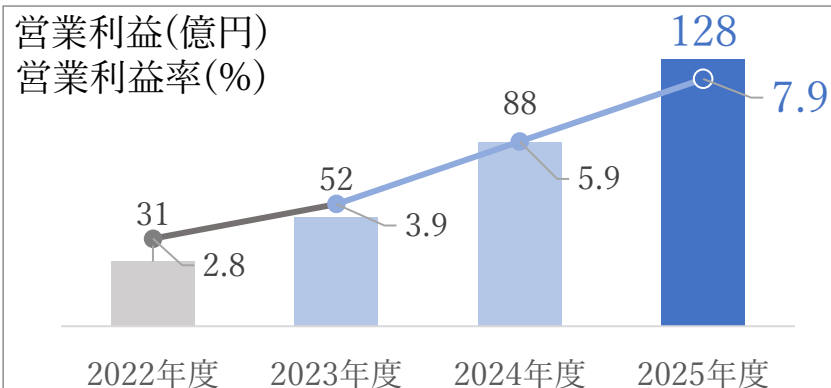
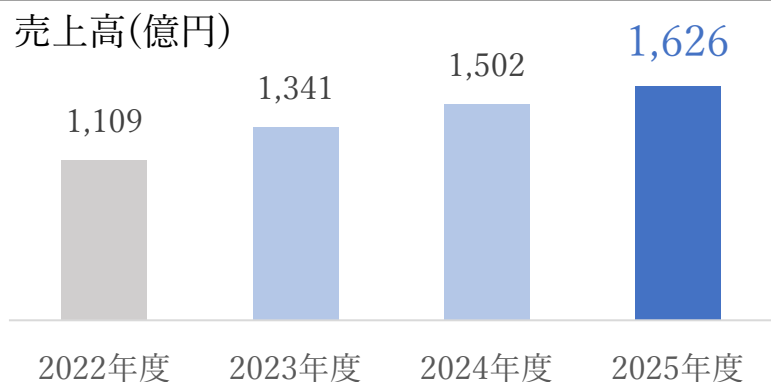


| 施策      | 成果   |
|---------|--|
| 既存事業の洗練 | 【BIM】活用できる人財含め、基盤構築に取り組み、日常的に活用できる体制を整えた                               |
| 新事業領域開発 | 【造園、建築、民間運営など】新たな商品・サービスの拡充への兆しが見え、進み始めた                               |
| 人材育成    | 【人材育成プログラム】教育体系が構築され、学ぶ機会の最大化と自発的学びが促進                                 |
| R&D     | 【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 |

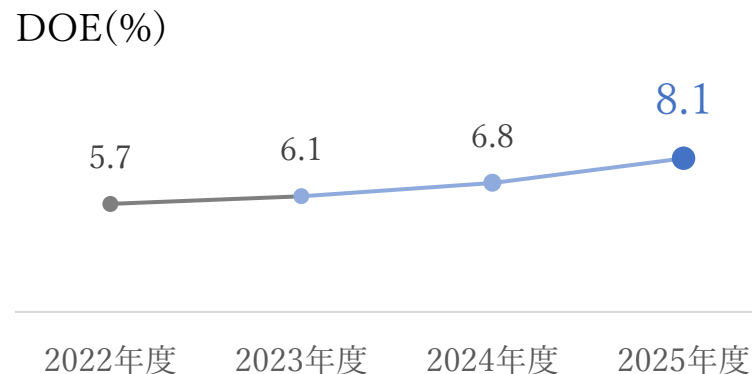
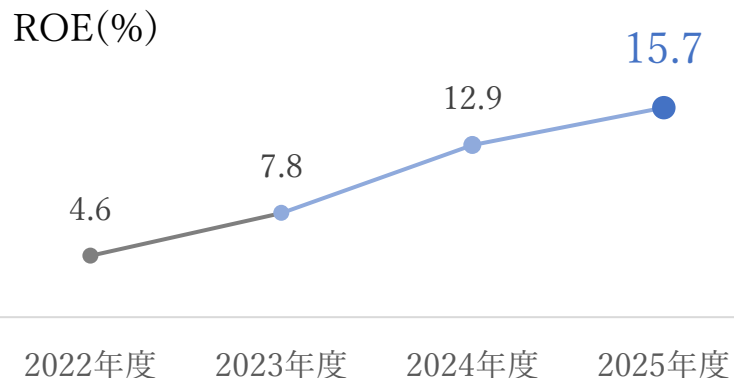
## ■ 中期経営方針2023-2025 振り返り

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"><li>・ 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</li><li>・ 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</li><li>・ 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</li></ul> |
| マクロ環境    | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 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</li><li>・ インバウンド需要の拡大</li><li>・ インフレ基調の継続および人手不足の構造的進行</li><li>・ 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)</li></ul>     |
| 事業環境     | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 体験重視の空間需要の拡大</li><li>・ 企業PR・ブランディングの重要性の高まり</li><li>・ 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</li></ul>  |



### 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

## ◆ 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

— ディ스플레이業の枠を超え、オンリーワンの企業集団へ —

## ◆ 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        |

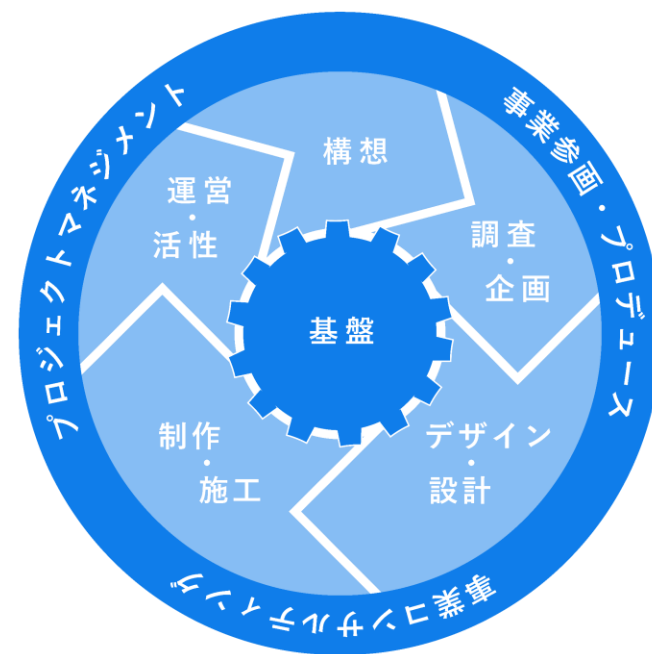
# 空間創造のあらゆるシーンを担う乃村工藝社グループ

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

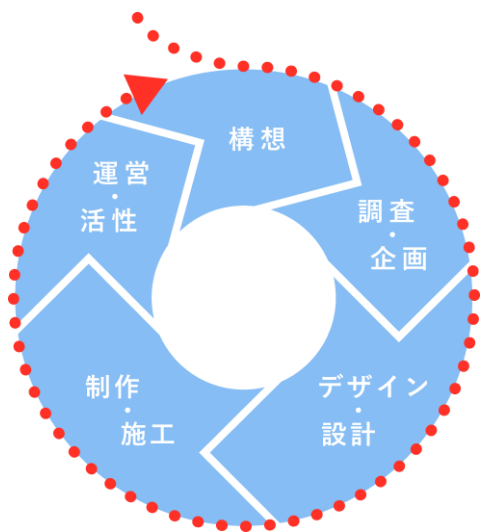
わたしたちは空間と共に歩み続けてきたプロフェッショナルとして  
現状に満足することなく、高い価値を提供し続けてきました

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

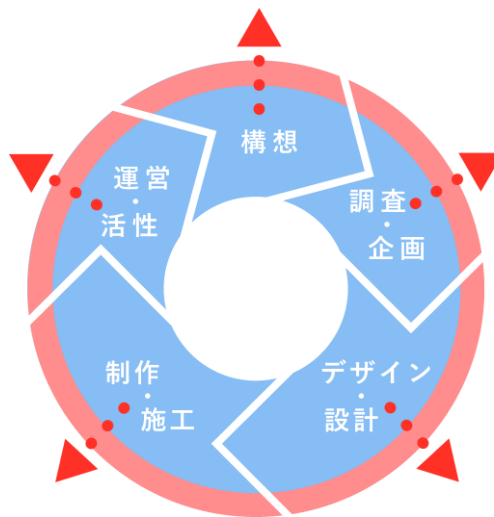
この3年間で、空間を起点に生まれる多様な価値を  
常に高い水準で社会に提供し続ける、オンリーワンの企業集団を目指します



# ■ 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

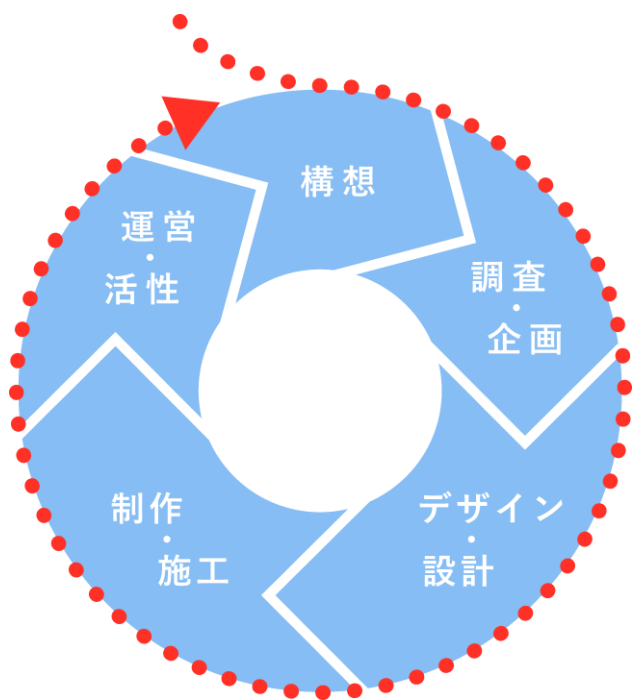


商品・サービスを進化させ、  
時代に合わせた価値を提供する



空間をめぐる  
多様なビジネスモデルを開発する

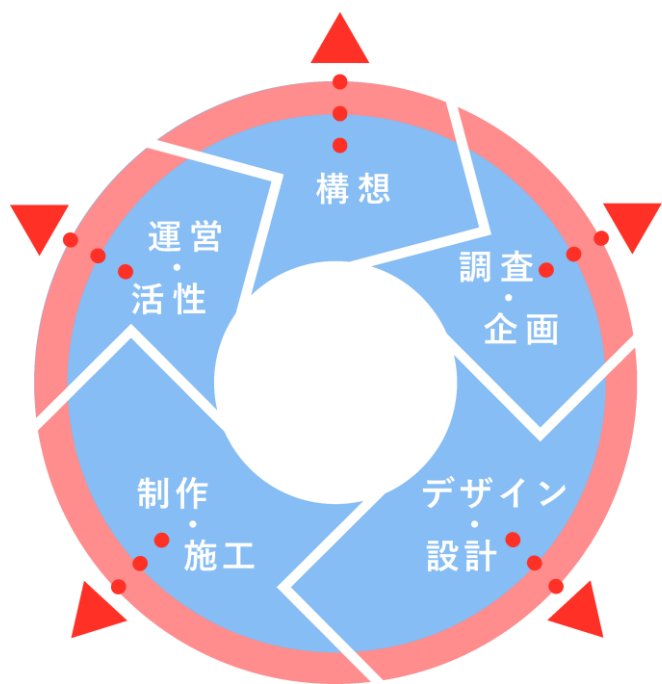
## 空間創造のサイクルを回し、次の創出へつなぐ



### 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<br>実績 |   | 2028年度<br>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<br>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

1. 2025年度 決算概要
2. 中期経営計画2026-2028
3. **補足資料 / 会社概要**

## ■ 四半期別 業績推移

| (百万円)      | 2024年度 |        |        |        | 2025年度 |        |        |        |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|            | 1Q     | 2Q     | 3Q     | 4Q     | 1Q     | 2Q     | 3Q     | 4Q     |
| 売上高        | 29,070 | 28,875 | 36,288 | 56,022 | 40,815 | 39,719 | 40,681 | 41,462 |
| 売上総利益      | 5,099  | 4,633  | 6,209  | 11,436 | 9,094  | 7,258  | 8,267  | 8,148  |
| (売上総利益率)   | 17.5%  | 16.0%  | 17.1%  | 20.4%  | 22.3%  | 18.3%  | 20.3%  | 19.7%  |
| 販管費及び一般管理費 | 4,073  | 4,215  | 4,566  | 5,623  | 4,563  | 4,893  | 5,208  | 5,284  |
| (販売管理費比率)  | 14.0%  | 14.6%  | 12.6%  | 10.0%  | 11.2%  | 12.3%  | 12.8%  | 12.7%  |
| 営業利益       | 1,025  | 417    | 1,642  | 5,812  | 4,530  | 2,364  | 3,058  | 2,864  |
| (営業利益率)    | 3.5%   | 1.4%   | 4.5%   | 10.4%  | 11.1%  | 6.0%   | 7.5%   | 6.9%   |
| 営業外収益      | 97     | 16     | 15     | 42     | 79     | 57     | 27     | 64     |
| 営業外費用      | –      | 29     | △21    | 2      | 17     | △11    | 0      | 27     |
| 経常利益       | 1,123  | 404    | 1,679  | 5,852  | 4,593  | 2,434  | 3,085  | 2,901  |
| (経常利益率)    | 3.9%   | 1.4%   | 4.6%   | 10.4%  | 11.3%  | 6.1%   | 7.6%   | 7.0%   |
| 特別利益       | –      | –      | 273    | 0      | –      | 40     | 21     | 0      |
| 特別損失       | –      | 12     | 6      | 3      | –      | 187    | 2      | 10     |
| 税引前当期純利益   | 1,123  | 391    | 1,947  | 5,848  | 4,593  | 2,288  | 3,104  | 2,891  |
| 当期純利益      | 606    | 245    | 1,383  | 4,522  | 3,024  | 1,417  | 2,078  | 2,613  |
| (当期純利益率)   | 2.1%   | 0.8%   | 3.8%   | 8.1%   | 7.4%   | 3.6%   | 5.1%   | 6.3%   |

## ■ 連結貸借対照表

| (百万円) |          | 2024年度末 |        | 2025年度末       |        |        |
|-------|----------|---------|--------|---------------|--------|--------|
|       |          | 金額      | 構成比    | 金額            | 構成比    | 前期末比   |
|       | 流動資産     | 88,356  | 86.2%  | <b>79,327</b> | 83.2%  | △10.2% |
|       | 有形固定資産   | 7,585   | 7.4%   | <b>7,890</b>  | 8.3%   | +4.0%  |
|       | 無形固定資産   | 1,057   | 1.0%   | <b>639</b>    | 0.7%   | △39.6% |
|       | 投資その他の資産 | 5,499   | 5.4%   | <b>7,475</b>  | 7.8%   | +35.9% |
|       | 資産合計     | 102,500 | 100.0% | <b>95,333</b> | 100.0% | △7.0%  |
|       | 流動負債     | 43,338  | 42.2%  | <b>28,659</b> | 30.1%  | △33.7% |
|       | 固定負債     | 4,990   | 4.8%   | <b>4,638</b>  | 4.8%   | △7.0%  |
|       | 負債合計     | 48,218  | 47.0%  | <b>33,298</b> | 34.9%  | △30.9% |
|       | 純資産合計    | 54,281  | 53.0%  | <b>62,035</b> | 65.1%  | +14.3% |
|       | 負債・純資産合計 | 102,500 | 100.0% | <b>95,333</b> | 100.0% | △7.0%  |

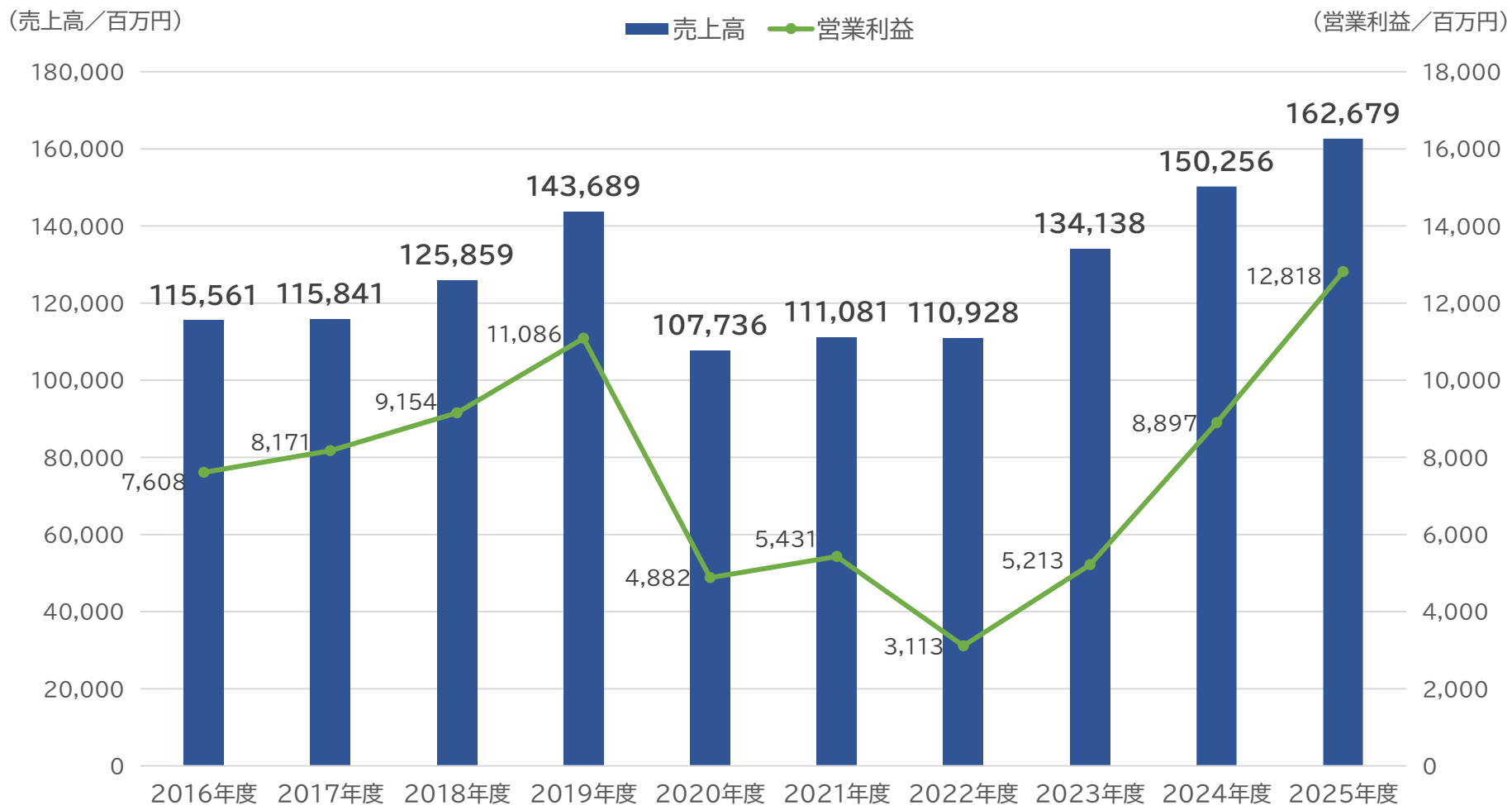
## ■ 連結キャッシュ・フロー計算書

| (百万円)            | 2024年度 | 2025年度 |
|------------------|--------|--------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 1,675  | 10,865 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | 45     | △999   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △3,089 | △3,657 |
| 現金及び現金同等物の増減額    | △1,291 | 6,230  |
| 現金及び現金同等物の期首残高   | 32,613 | 31,322 |
| 現金及び現金同等物の期末残高   | 31,322 | 37,552 |

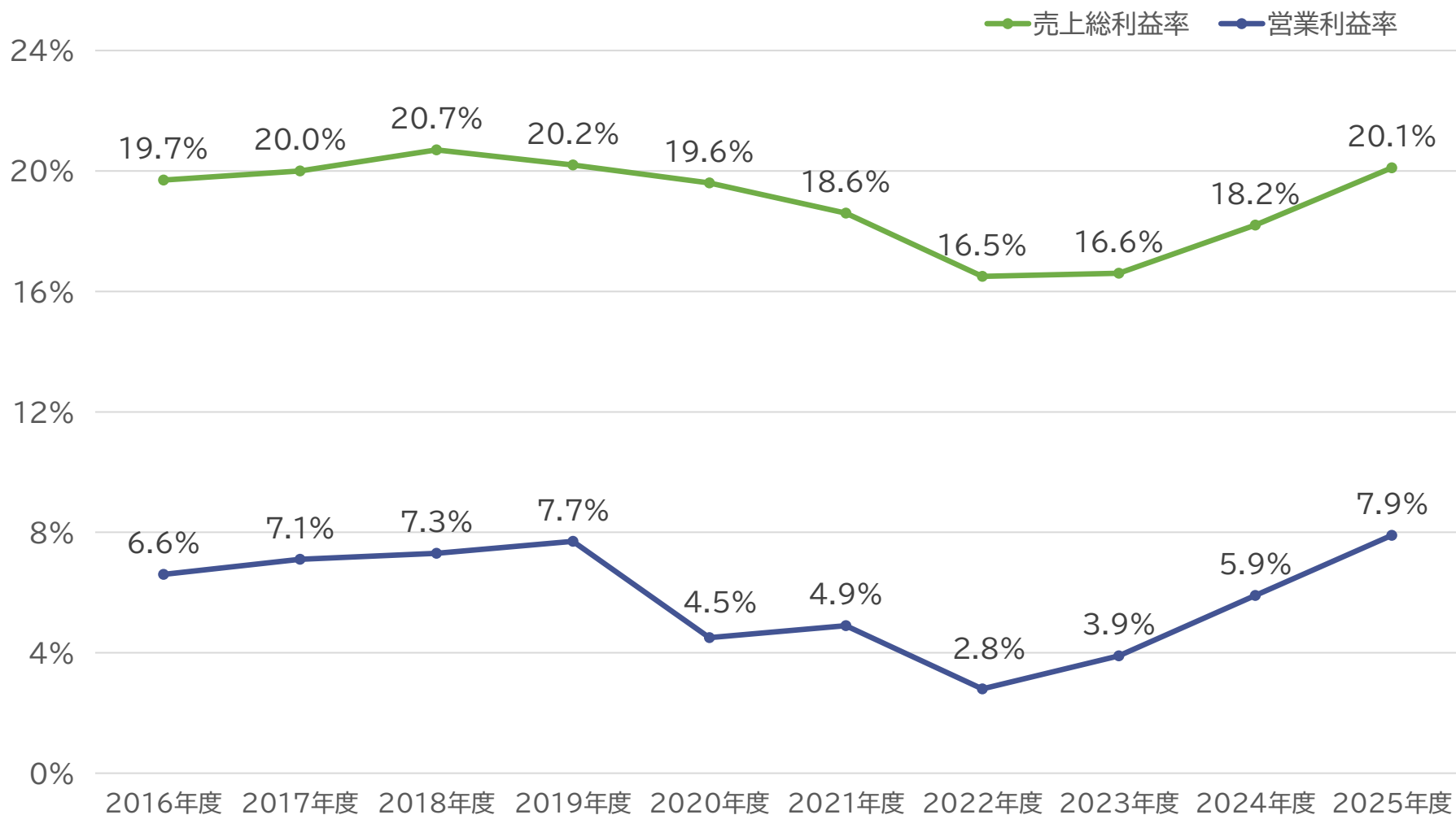
## ■ 四半期別 市場分野別 売上高

| (百万円)      | 2024年度 |        |        |        | 2025年度 |        |        |        |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|            | 1Q     | 2Q     | 3Q     | 4Q     | 1Q     | 2Q     | 3Q     | 4Q     |
| 専門店市場      | 9,001  | 6,946  | 11,068 | 7,872  | 8,998  | 12,059 | 13,031 | 10,267 |
| 百貨店・量販店市場  | 968    | 1,034  | 928    | 1,591  | 1,058  | 759    | 1,089  | 1,082  |
| 複合商業施設市場   | 3,142  | 2,707  | 3,584  | 10,995 | 4,723  | 4,538  | 3,741  | 5,014  |
| 広報・販売促進市場  | 2,317  | 3,586  | 3,152  | 2,826  | 4,073  | 3,445  | 5,846  | 3,845  |
| 博物館・美術館市場  | 2,111  | 1,916  | 2,030  | 3,956  | 2,189  | 2,116  | 2,399  | 2,927  |
| 余暇施設市場     | 5,388  | 6,009  | 5,721  | 7,147  | 3,625  | 7,867  | 4,409  | 8,680  |
| 博覧会・イベント市場 | 1,430  | 1,856  | 3,793  | 11,791 | 8,744  | 2,093  | 2,844  | 1,133  |
| その他市場      | 4,711  | 4,816  | 6,008  | 9,840  | 7,401  | 6,838  | 7,318  | 8,511  |
| 合 計        | 29,070 | 28,875 | 36,288 | 56,022 | 40,815 | 39,719 | 40,681 | 41,462 |

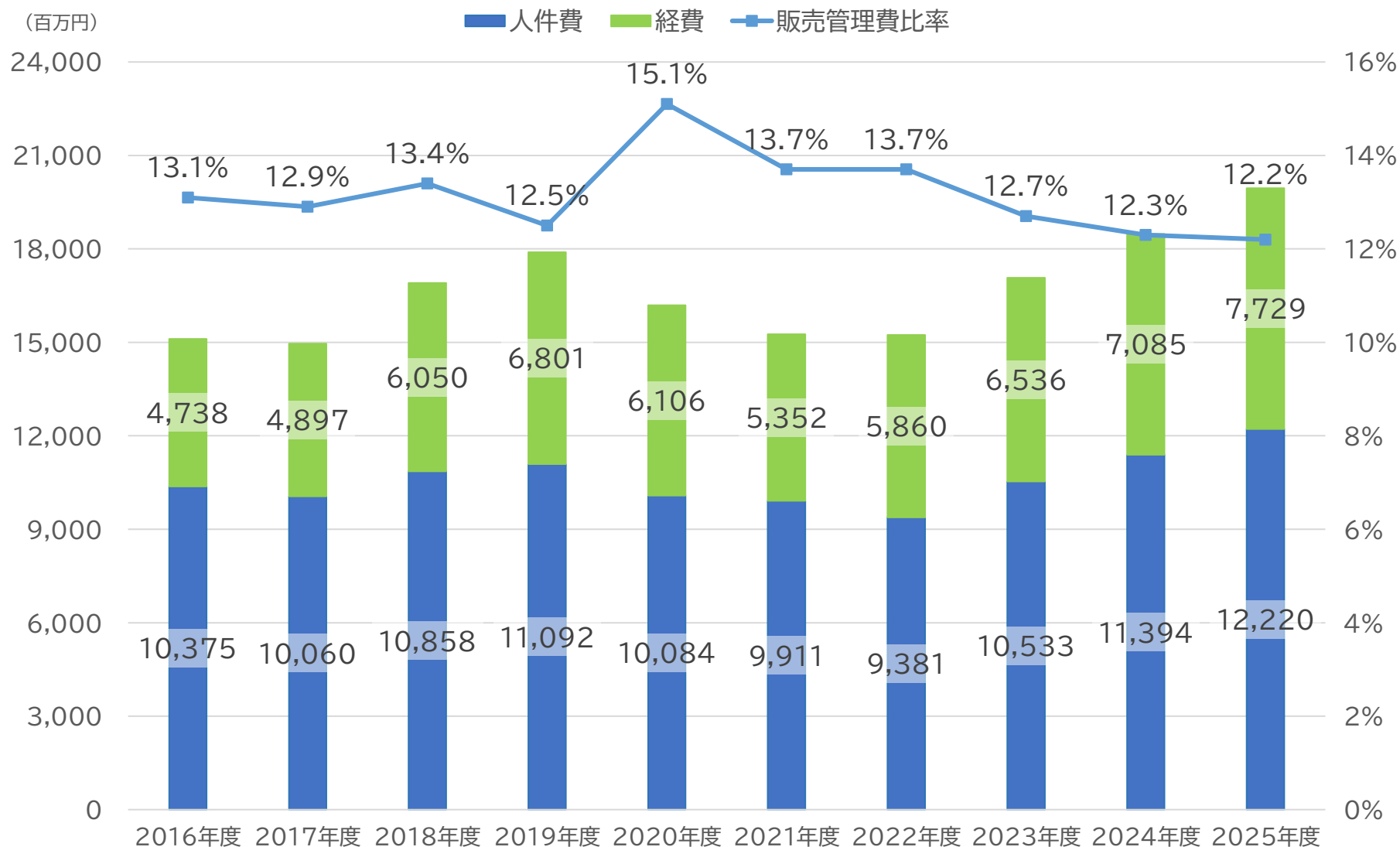
# 【10年推移】通期業績



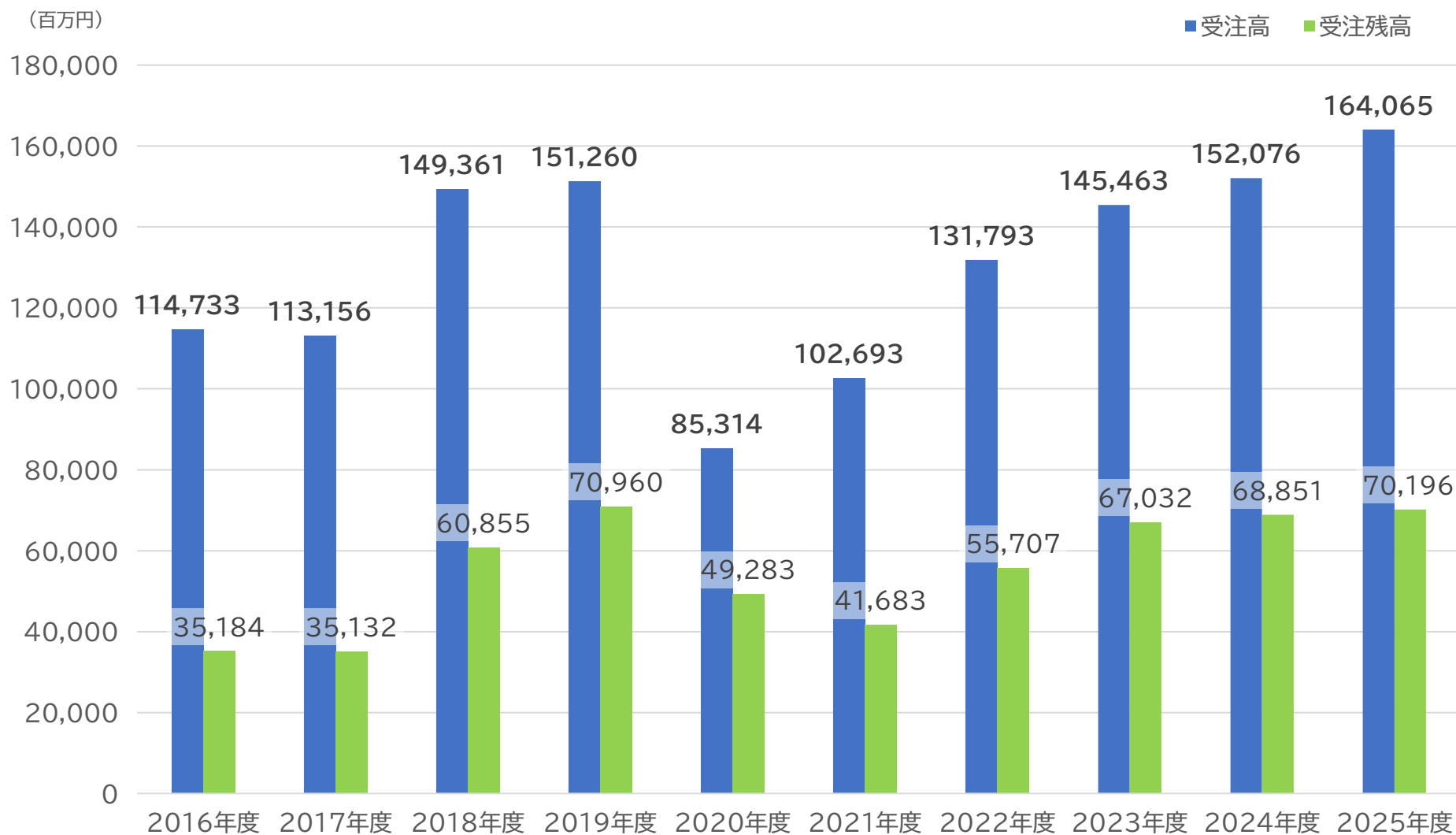
## 【10カ年推移】売上総利益率・営業利益率



# 【10年推移】販売管理費・販売管理費比率

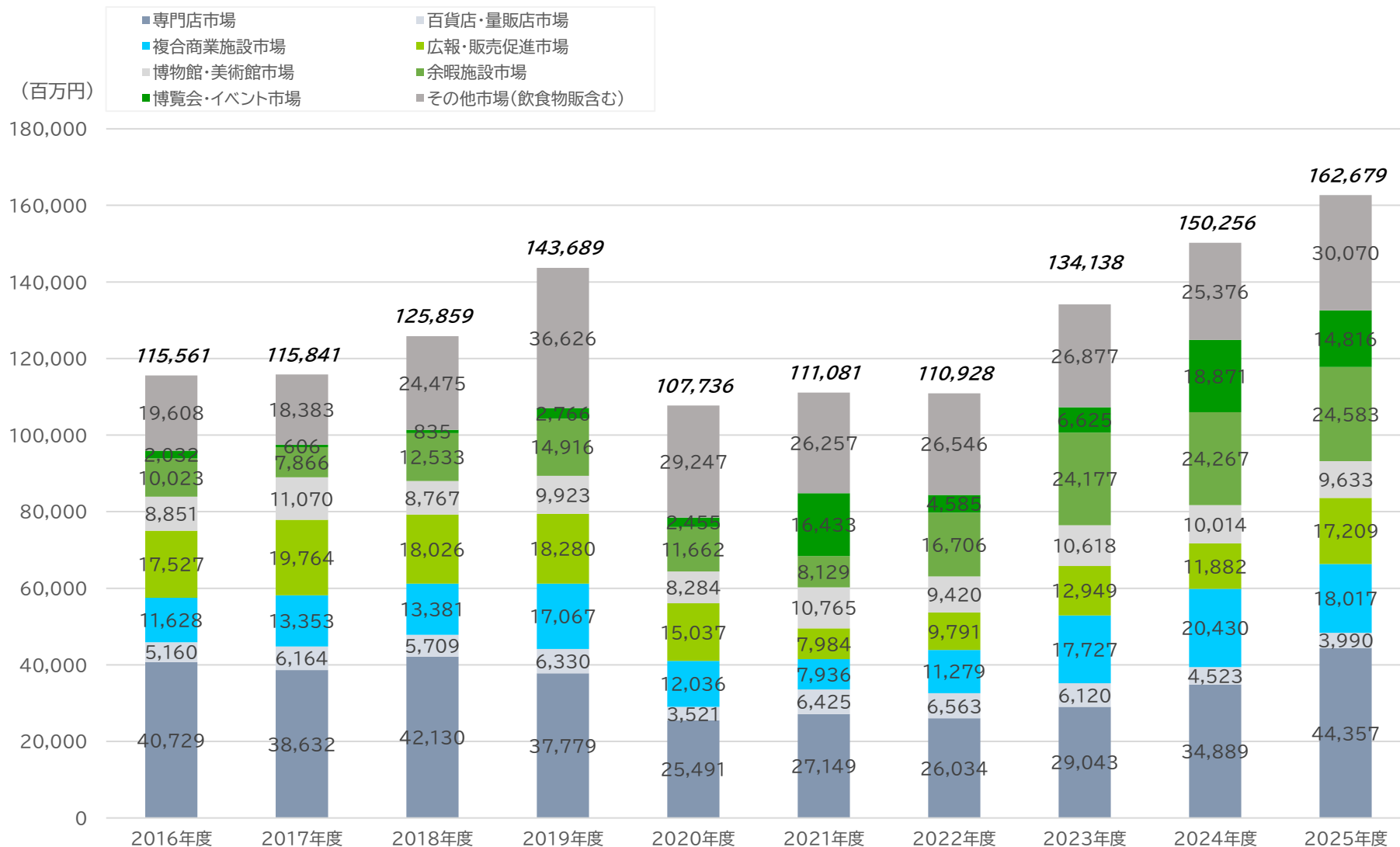


## 【10カ年推移】受注高・受注残高



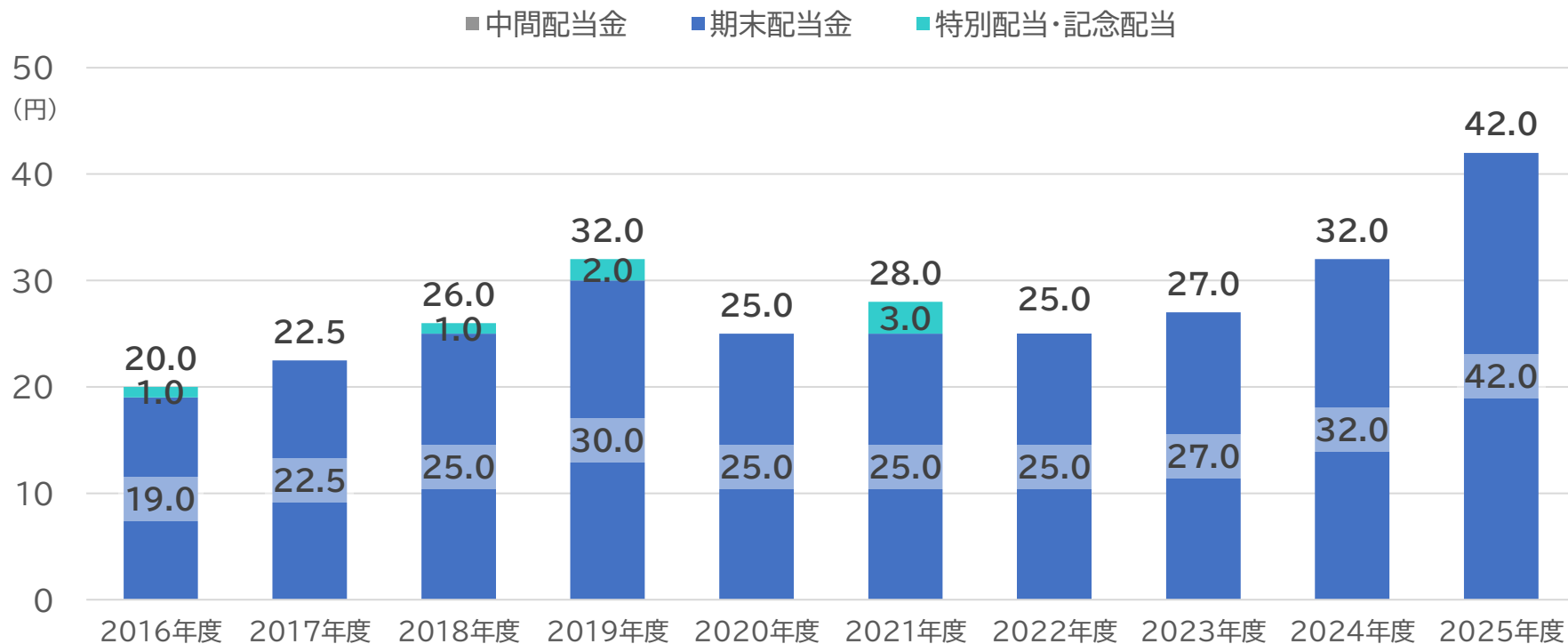
(注) 飲食・物販は受注概念が異なるため、含めていません。

# 【10カ年推移】市場分野別 売上高



## 【株式情報】株主還元策と配当金の推移

※2019年6月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。下記は2016年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して配当金、株価を算定。

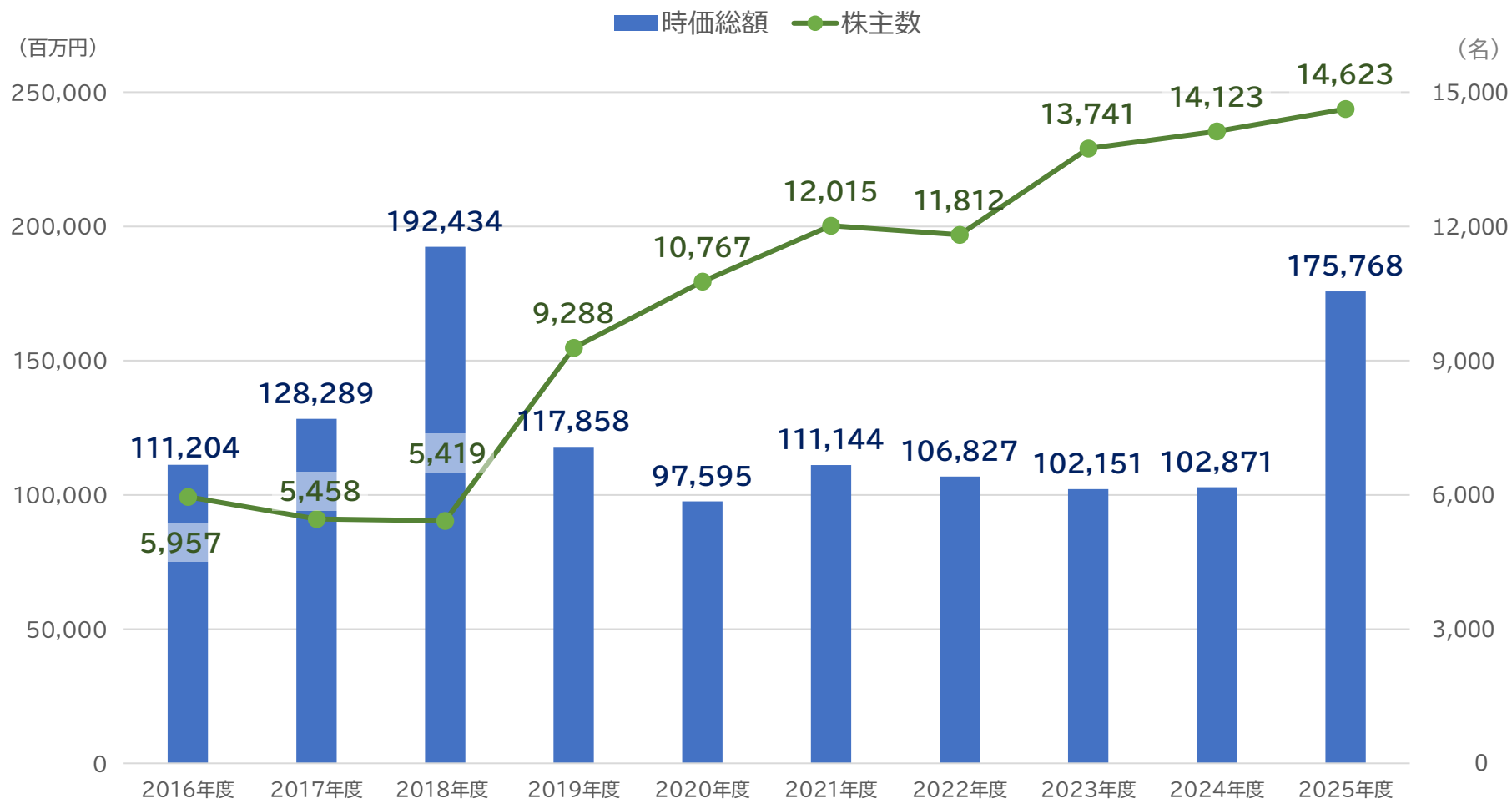


|       |        |          |          |          |          |          |          |          |        |          |
|-------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|----------|
| 配当性向  | 44.0%  | 44.4%    | 42.9%    | 45.7%    | 90.6%    | 78.2%    | 124.9%   | 77.9%    | 52.8%  | 51.3%    |
| DOE   | 6.7%   | 6.7%     | 7.0%     | 7.8%     | 5.8%     | 6.5%     | 5.7%     | 6.1%     | 6.8%   | 8.1%     |
| 株価最高値 | 995.0円 | 1,324.0円 | 1,667.5円 | 1,670.0円 | 1,031.0円 | 1,148.0円 | 1,102.0円 | 1,010.0円 | 990.0円 | 1,466.0円 |
| 株価最安値 | 663.5円 | 901.5円   | 1,017.5円 | 961.0円   | 642.0円   | 787.0円   | 831.0円   | 819.0円   | 738.0円 | 704.0円   |

## 【株式情報】時価総額と株主数の推移

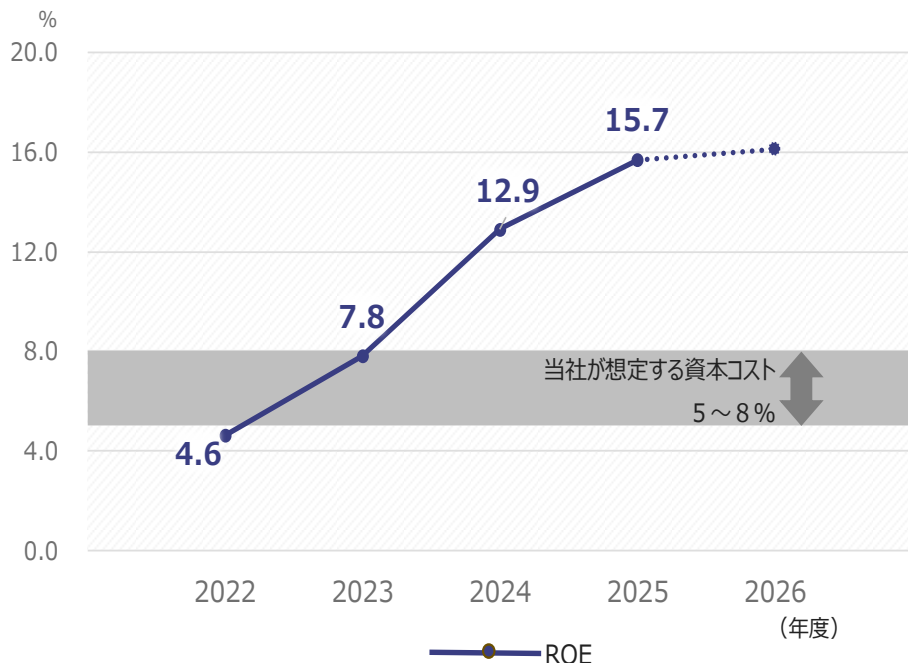
※1 2019年6月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。

※2 各年度末における時価総額、株主数



# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

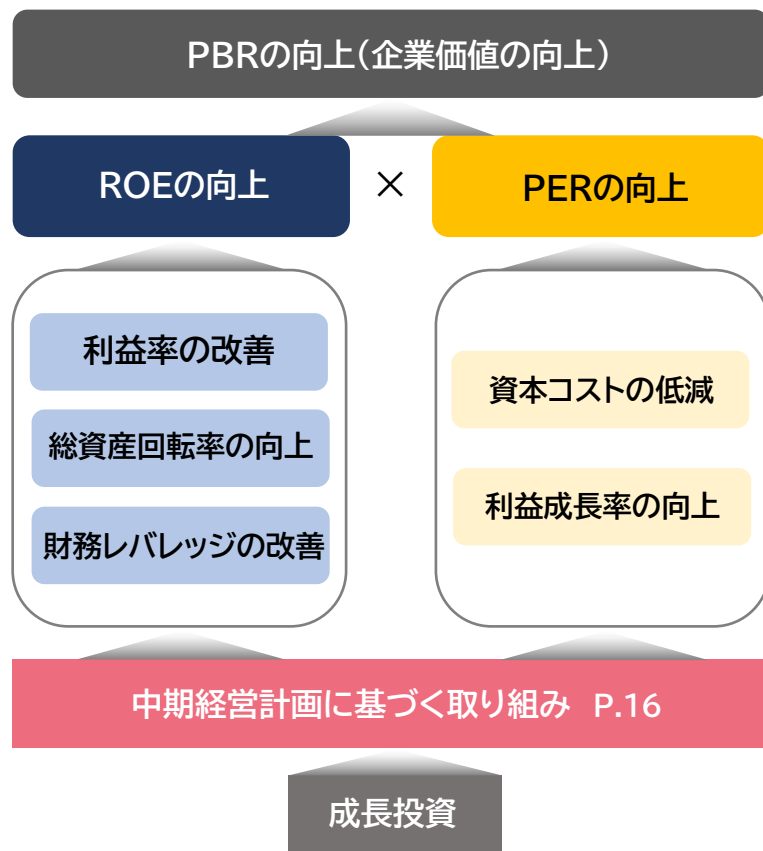
## ROE・資本コスト



## 現状認識

- 株価は1年で約70%上昇したものの、コロナ禍以前の株価には未だ達していない状況。
- 当社が想定する株主資本コストは、5～8%程度。
- 2024年度以降、収益性の改善に向けた取り組みによって利益率が回復し、ROEは株主資本コストを大きく上回る水準で推移。
- 今後も収益性の改善に向けた取り組みを継続し、ROEを高い水準で維持できるよう努めていく。

## PBR向上に向けた主な取り組み

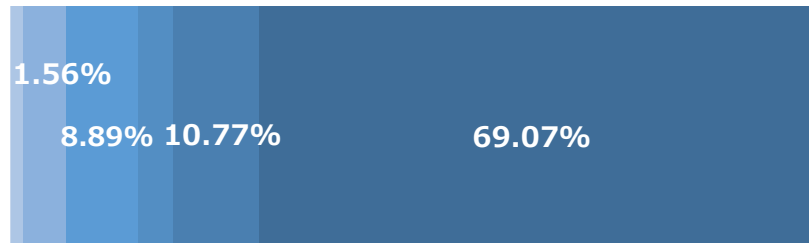


- PBRのさらなる向上のためには、ROEの向上(=収益性の改善)とPERの向上(=成長期待性の向上)の両面での取り組みが不可欠。
- 成長投資を適切に実践しながら、中期経営計画に基づき抽出された各種施策を着実に成果へと結実させるべく取り組みを強化する。

# 【株式情報】株主構成(2026年2月末日現在)

## ■ 所有株数別株式の分布状況

- 100株未満
- 1,000株以上10,000株未満
- 50,000株以上100,000株未満
- 500,000株以上
- 100株以上1,000株未満
- 10,000株以上50,000株未満
- 100,000株以上500,000株未満

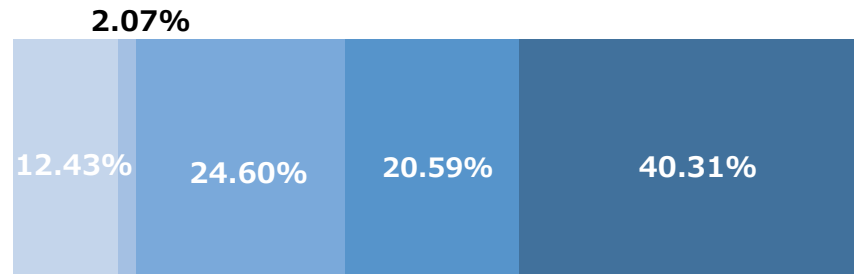


0.02%  
5.37% 4.32%

|                      |                |                     |
|----------------------|----------------|---------------------|
| 100株未満               | 3,364名         | 22,815株             |
| 100株以上1,000株未満       | 8,271名         | 1,865,448株          |
| 1,000株以上10,000株未満    | 2,316名         | 6,442,294株          |
| 10,000株以上50,000株未満   | 498名           | 10,658,298株         |
| 50,000株以上100,000株未満  | 75名            | 5,177,477株          |
| 100,000株以上500,000株未満 | 67名            | 12,913,125株         |
| 500,000株以上           | 32名            | 82,817,131株         |
|                      | <b>14,623名</b> | <b>119,896,588株</b> |

## ■ 所有者別株式の分布状況

- 外国人
- 証券会社
- 金融機関
- その他法人
- 個人・その他



|        |                |                     |
|--------|----------------|---------------------|
| 外国人    | 237名           | 14,908,956株         |
| 証券会社   | 26名            | 2,478,604株          |
| 金融機関   | 26名            | 29,492,880株         |
| その他法人  | 170名           | 24,681,605株         |
| 個人・その他 | 14,164名        | 48,334,543株         |
|        | <b>14,623名</b> | <b>119,896,588株</b> |

(注) 上記の分布状況はいずれも自己株式数を含んでいます。

# Management Philosophy 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

## 人間尊重



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

---

## 新しい価値の創造



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

---

## 目指す企業像



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

# 会社概要

創 業 1892年(明治25年) 3月  
設 立 1942年(昭和17年) 12月  
上 場 市 場 プライム市場(9716)  
資 本 金 64億97百万円  
連結売上高 1,626億79百万円(2025年度)  
従 業 員 数 (2026年2月末日現在)  
乃村グループ全従業員2,742名(契約社員含む)  
連結2,154名(正社員) 単体1,587名(正社員)

国内拠点・海外拠点 (2026年3月1日現在)



事業内容 ディ스플레이業  
(※ 総務省 日本標準産業分類で定める事業)

集客環境づくりの調査・コンサルティング、企画・デザイン、設計、  
制作施工ならびに各種施設・イベントの活性化、運営管理

連結子会社 7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's-3**  
株式会社シーズ・スリー

株式会社六耀社

**NOMURA**  
乃村工藝建築装飾(北京)有限公司

**NOMURA**  
**D&E SINGAPORE PTE. LTD.**  
NOMURA Design & Engineering  
Singapore Pte. Ltd.

**NOMURA D&E**  
**MALAYSIA SDN. BHD.**  
NOMURA Design & Engineering  
Malaysia SDN. BHD.



# ■ 乃村工藝社の歴史

## 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力は、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、顧客満足を追求するマインドが脈々と流れています。



### ● 1892年

乃村泰資が高松で創業、芝居小屋の大道具方として活躍



創業者 乃村泰資

### ● 1892年～1945年

大衆娯楽から博覧会・展示装飾への展開

イベント(菊人形・国技館や靖国神社の催し・博覧会)・百貨店



両国国技館菊人形「十二段返し」  
1924年(大正13年)頃

### ● 1946年～1969年

経営近代化の始動とディスプレイ業の確立

百貨店・博覧会・美術展・遊園地



高島屋大阪店の店頭装飾  
1947年(昭和22年)

### ● 1970年～1989年

事業拡大と経営基盤の強化

万国博覧会・商業施設・博物館・企業PR館・ショールーム



日本万国博覧会  
1970年(昭和45年)  
写真提供:大阪府

### ● 1990年～2012年

市場環境の変動を超えて「選ばれるノムラ」へ

ブランドストア・チェーンストア・集客装置・指定管理者と運営事業・まちづくり



日テレ大時計(宮崎駿デザイン)  
2006年(平成18年)

### ● 2013年～2022年

Prosperity Partner

お客さまの事業繁栄を実現するパートナーとして

複合商業施設・ホテル・テーマパーク・オフィス・地域創生・デジタル分野



東京ソラマチ®  
2012年(平成24年)  
©TOKYO-SKYTREETOWN

### ● 2023年～

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 創業130周年記念  
プロジェクト「あわせ空間をつくらう」  
プロジェクト「あわせ空間をつくらう」  
乃村工藝社の一所懸命な人々たち」  
2022年(令和4年) 2023年(令和5年)



全国産業博覧会(高松博)  
「史伝名勝 讃岐館」  
1928年(昭和3年)



第1回全日本自動車ショー  
1954年(昭和29年)  
写真提供:一般社団法人  
日本自動車工業会



みさき公園「のりものフェア」  
1960年(昭和35年)



池袋PARCO  
1969年(昭和44年)



つくば国際科学技術博覧会  
政府館 / 歴史館  
1985年(昭和60年)  
(公財)つくば科学万博記念財団



資生堂パーラー銀座8丁目ショップ  
1997年(平成9年)



マンダリンオリエンタル東京  
メインダイニング  
2005年(平成17年)



山梨県立富士山世界遺産センター  
2016年(平成28年)

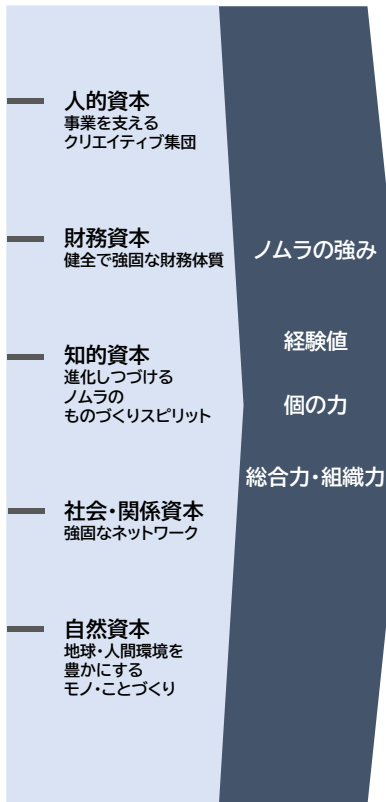


乃村工藝社グループ  
拠点集約プロジェクト  
2021年(令和3年)

# ■ 乃村工藝社グループの価値創造モデル

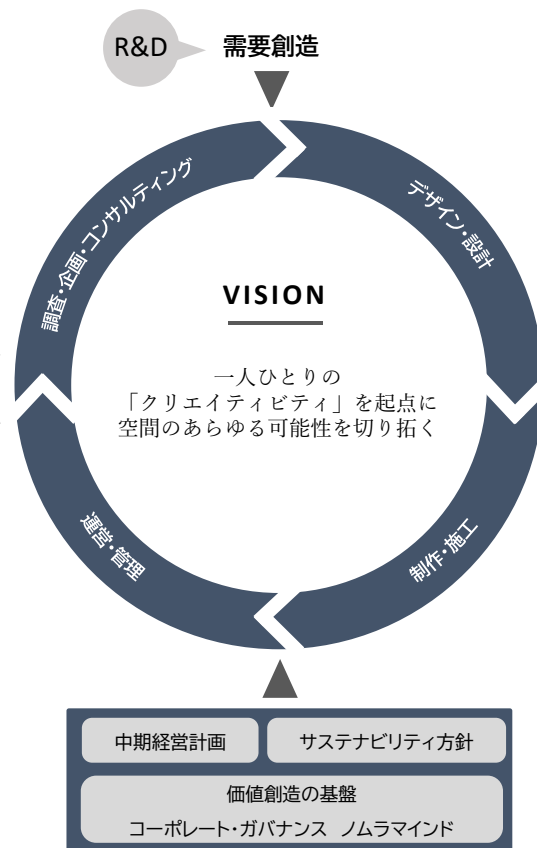
価値提供を支える資源

## INPUT



ノムラの事業活動

## BUSINESS ACTIVITIES



提供価値

## OUTPUT

あらゆる市場分野における  
空間創造と活性化



ノムラの未来

## OUTCOME



## ■ 乃村工藝社グループとは

# ディスプレイ業界のリーディングカンパニー

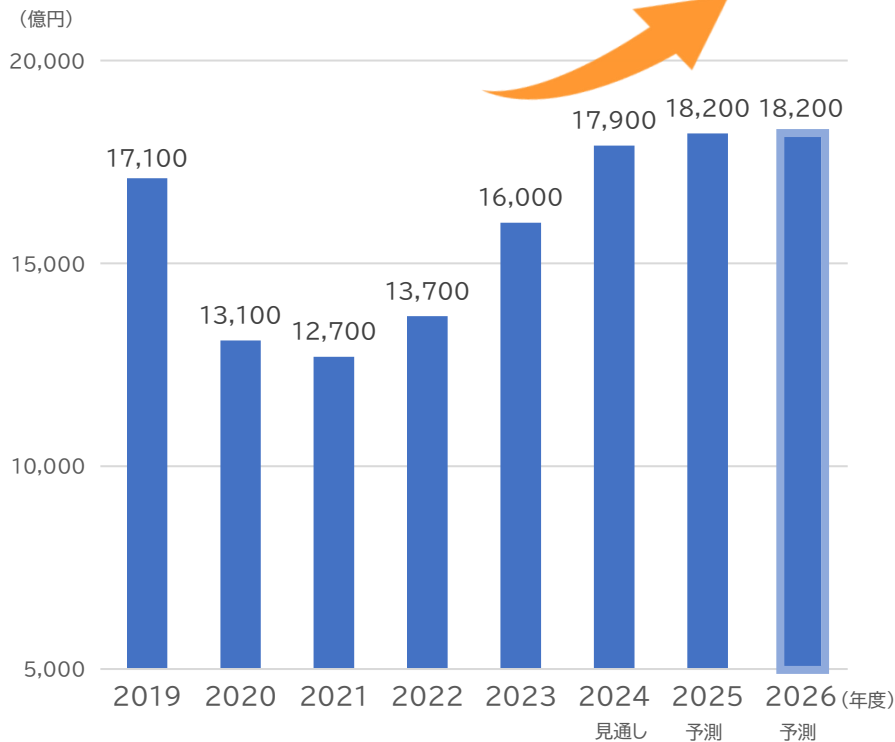
※ディスプレイ業界とは  
商業施設やイベント、テーマパーク、ミュージアム、オフィスなどの内装・展示に関する  
デザインや施工を行う業界



## ■ ディスプレイ業界の構造

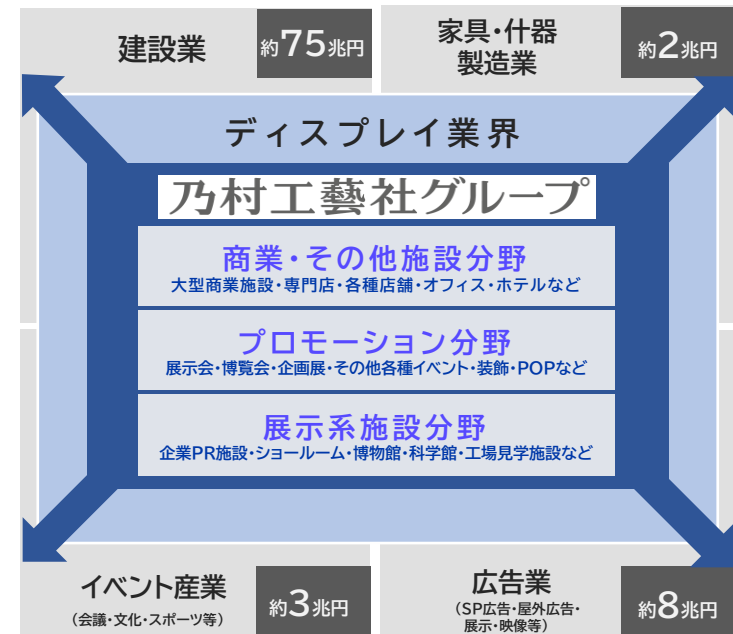
# 業界の成長と新領域への挑戦により 事業の更なる拡大を目指す

### ディスプレイ業界の市場規模



出典: (株)矢野経済研究所 2025年度版 ディスプレイの市場展望と事業戦略

### 新領域への挑戦



## ■ ディ스플레이業界の市場シェア

# 20年以上にわたり業界を牽引

【ディスプレイ業界上位30社の売上合計に占める上位10社の占有率】

| 2004年度     |                          |         |        | 2014年度     |                              |         |        | 2024年度     |                         |         |        |
|------------|--------------------------|---------|--------|------------|------------------------------|---------|--------|------------|-------------------------|---------|--------|
| 順位         | 社名                       | 売上高     | 占有率    | 順位         | 社名                           | 売上高     | 占有率    | 順位         | 社名                      | 売上高     | 占有率    |
|            |                          | (百万円)   |        |            |                              | (百万円)   |        |            |                         | (百万円)   |        |
| 1          | 乃村工藝社                    | 73,442  | 12.0%  | 1          | 乃村工藝社                        | 103,129 | 15.5%  | 1          | 乃村工藝社                   | 150,256 | 16.1%  |
| 2          | 丹青社                      | 69,727  | 11.4%  | 2          | 丹青社                          | 63,373  | 9.5%   | 2          | 丹青社                     | 91,858  | 9.8%   |
| 3          | エイムクリエイツ                 | 38,945  | 6.3%   | 3          | スペース                         | 48,249  | 7.2%   | 3          | スペース                    | 64,182  | 6.9%   |
| 4          | 高島屋 <sup>※</sup> -スクリーン  | 33,693  | 5.5%   | 4          | ジーク                          | 29,618  | 4.4%   | 4          | 三井デザインテック               | 57,878  | 6.2%   |
| 5          | スペース                     | 31,469  | 5.1%   | 5          | シミズオクト                       | 29,521  | 4.4%   | 5          | J. フロント建装               | 50,645  | 5.4%   |
| 6          | 大丸装工                     | 28,283  | 4.6%   | 6          | Jフロント建装                      | 28,651  | 4.3%   | 6          | ラックランド                  | 47,659  | 5.1%   |
| 7          | 船場                       | 28,173  | 4.6%   | 7          | 高島屋 <sup>※</sup> -スクリーン      | 28,500  | 4.3%   | 7          | シミズオクト                  | 45,301  | 4.8%   |
| 8          | ゼニヤ                      | 25,804  | 4.2%   | 8          | 三井デザインテック                    | 28,253  | 4.2%   | 8          | 高島屋 <sup>※</sup> -スクリーン | 33,460  | 3.6%   |
| 9          | パルコス <sup>※</sup> -システムズ | 25,729  | 4.2%   | 9          | 三越伊勢丹 <sup>※</sup> プロパティデザイン | 25,813  | 3.9%   | 9          | 船場                      | 28,956  | 3.1%   |
| 10         | 吉忠マネキン                   | 22,366  | 3.6%   | 10         | エイムクリエイツ                     | 25,410  | 3.8%   | 10         | ジーク                     | 28,068  | 3.0%   |
| 上位30社の売上合計 |                          | 613,965 | 100.0% | 上位30社の売上合計 |                              | 666,705 | 100.0% | 上位30社の売上合計 |                         | 934,187 | 100.0% |

※ 上記は当社集計による数値です。

## 多種多様な空間づくりにおける全ての工程に対応

あらゆるシーンに対応  
(業界トップの業務範囲の広さ)



あらゆる市場分野における空間づくり  
(業界トップの市場領域の広さ)

専門店



複合商業施設



余暇施設



博物館・美術館



広報・販売促進



博覧会・イベント



百貨店・量販店



その他



## ■ 数字でみる乃村工藝社グループの強み

# 業界NO.1を創り出す3つの強み

## 1 経験値



お客様と共に築きあげられた信頼関係

年間お取引顧客数

2,880 社

継続顧客の売上比率

93.8 %

年間プロジェクト数

12,977 件

## 2 個の力



企画・デザインによる差別化、高品質を実現する制作力

プランナー・デザイナー

620 名

制作管理

610 名

デザインアワード受賞数

111

一級建築士

135 名

一級建築施工管理技士

309 名

## 3 総合力・組織力



大型プロジェクトに対応できる生産体制

国内拠点

11 都市

海外拠点

9 都市

連結子会社

7 社

協力社

550 社以上

# 1. 経験値

年間取引顧客数

2,880 社

継続顧客の売上比率

93.8 %

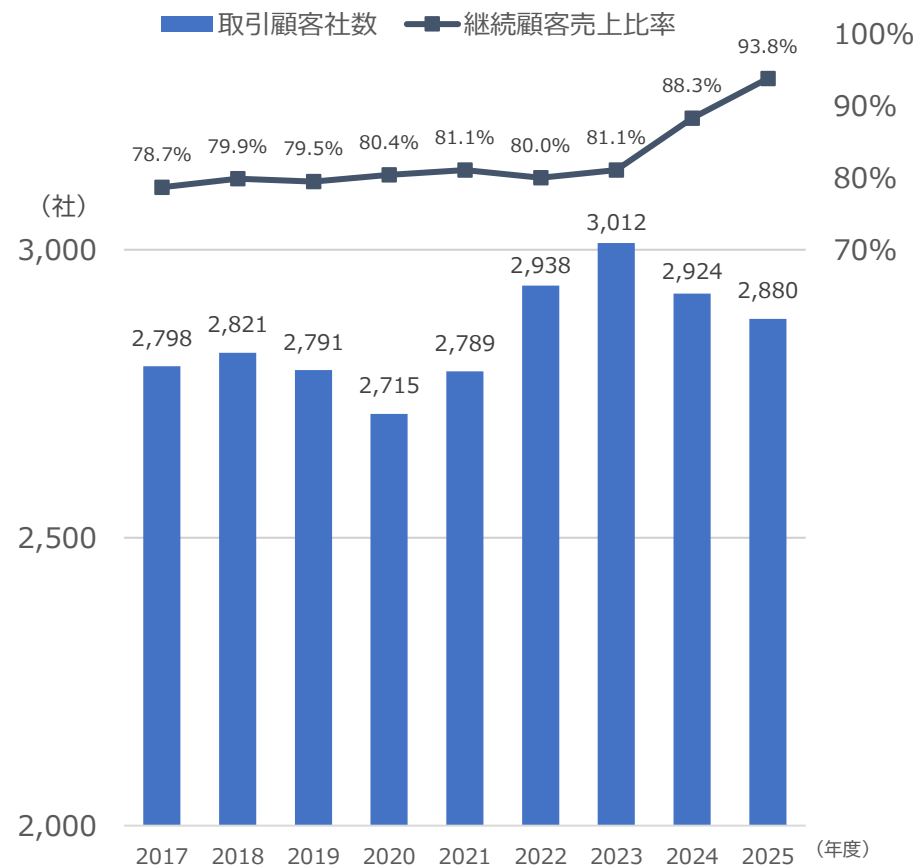
年間プロジェクト数

12,977 件

## お客様と共に築きあげられた信頼関係 多岐にわたる業界の主要企業とのパートナーシップ

| 市場区分     | 主要取引先   |
|----------|---|
| 専門店      | 大手アパレルブランド、大手モバイルブランド、海外ブランド、スポーツブランド等          |
| 百貨店・量販店  | 大手百貨店チェーン、大手量販店等                                |
| 複合商業施設   | 電鉄会社、ゼネコン、デベロッパー等                               |
| 広報・販売促進  | 総合広告代理店、大手ゲーム・エンターテインメント企業、大手自動車メーカー、大手ハウスメーカー等 |
| 博物館・美術館  | 中央省庁、各地方自治体等                                    |
| 余暇施設     | 大手ホテル・リゾート運営会社、大手アミューズメント企業、電鉄会社、ゼネコン、デベロッパー等   |
| 博覧会・イベント | 中央省庁、各地方自治体等                                    |
| その他      | 空港、学校、業界大手企業等                                   |

取引顧客社数及び継続顧客売上比率推移表(連結)



## 2. 個の力

プランナー・デザイナー

620名

制作管理

610名

一級建築士

135名

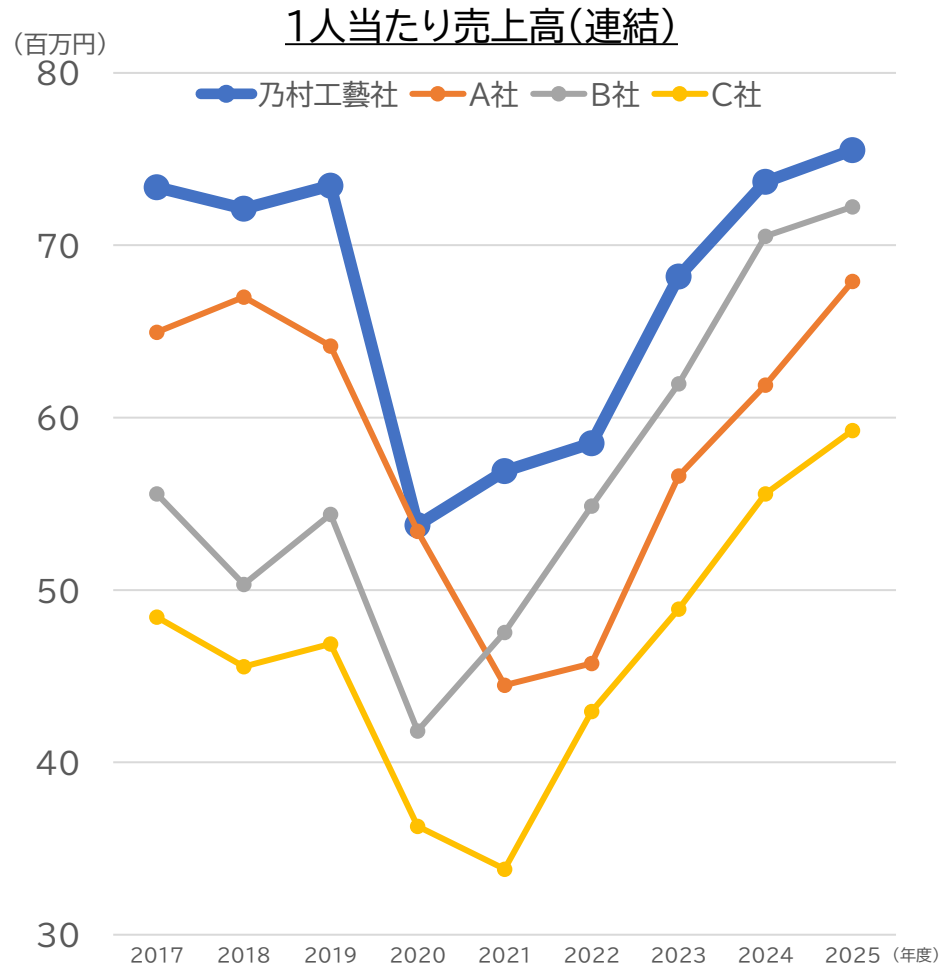
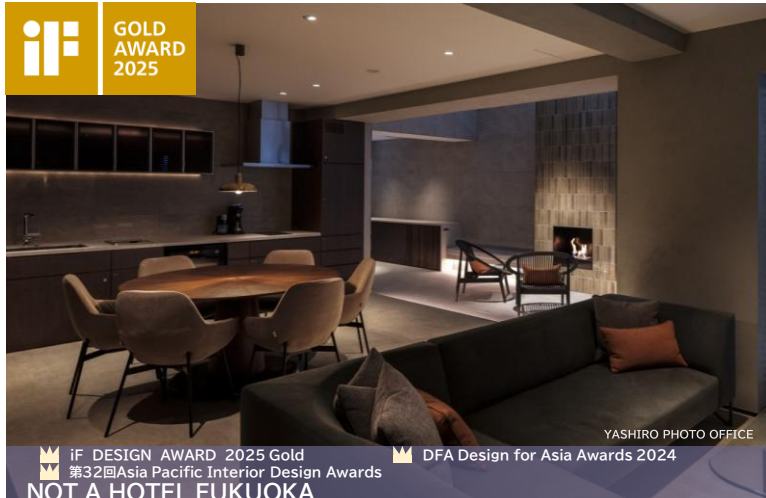
一級建築施工管理技士

309名

デザインアワード受賞数

111

# 企画・デザインによる差別化、高品質を実現する制作力 1人当たり売上高は業界トップクラス



### 3. 総合力・組織力

国内拠点

11 都市

海外拠点

9 都市

連結子会社

7 社

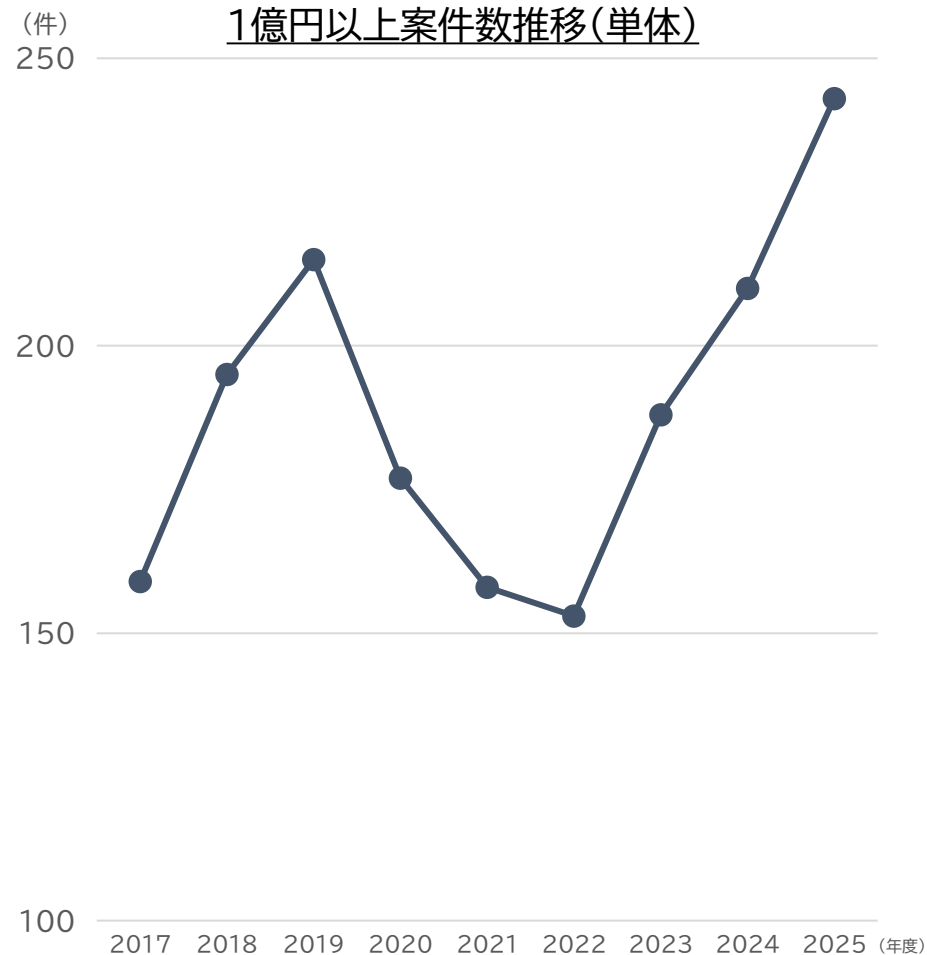
協力社

550 社以上

## 大型プロジェクトに対応できる生産体制 1億円以上の案件数はコロナ前並に回復



GOOD DESIGN AWARD 2024  
TIAD, AUTOGRAPH COLLECTION



# 株式会社 乃村工藝社 (証券コード:9716)

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

IR・株式に関するお問い合わせ  
経営管理室  
(ir@nomura-g.jp)

## 将来の見通しに関する注意事項

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