

企業名： 乃村工藝社

レポート名： NOMURA REPORT 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

同社は「空間創造によって人々に歓びと感動を届ける」という MISSIONのもと、「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 VISION を掲げており、企業としての方向性は非常に明確であると感じた。特に印象的であったのは、この理念が単なるスローガンにとどまらず、具体的な事業戦略にまで落とし込まれている点である。

中期経営方針では、従来の「空間をつくる企業」から、「空間の価値を継続的に生み出す企業」へと進化する姿が示されている。具体的には、「運営事業」への進出により、施設の企画・設計・施工だけでなく、その後の運営・管理までを担うことで、長期的に価値を提供するビジネスモデルへ転換しようとしている。また、「建築事業」への拡張も重要なポイントであり、内装領域にとどまらず建築全体のプロデュースに関与することで、より上流から価値創造に関われる体制を構築している。

さらに、PPP/PFI といった公民連携事業への参画も注目すべきである。これは単なる事業拡大ではなく、地域社会や公共空間の価値向上に直接関与することを意味しており、同社が社会的意義の高い領域へシフトしていることを示している。

現代社会においては、EC やオンラインイベントの普及により「リアル空間の必要性」が問われる場面も増えている。しかしその一方で、人々が実際に足を運び、五感で体験する空間の価値はむしろ高まっているとも言える。特に、エンターテインメント施設や商業施設、ミュージアムなどにおいては、「その場でしか得られない体験」が差別化の鍵となっている。そのような環境の中で、同社が掲げる「リアルとデジタルを融合した新たな体験価値の創出」は極めて合理的であり、将来性の高い戦略であると考ええる。単なる内装企業ではなく、「体験価値をデザインする企業」としての進化が明確に示されており、そのビジョンは十分に理解可能であり、かつ魅力的である。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

同社の競争優位性をより深く理解するために、「もしこの会社が存在しなかったら社会はどうなるか」という視点で考察を行った。乃村工藝社はディスプレイ業界において高い市場シェアを持ち、20 年以上にわたり業界トップの地位を維持している。この事実からも、同社が業界において中核的な役割を果たしていることは明らかである。

仮に同社が存在しなかった場合、商業施設や展示会、テーマパーク、博物館といった「体験を提供する空間」の質は大きく低下する可能性がある。これは単に施設の数が減るという問

題ではなく、「人々が感動する機会そのもの」が減少することを意味する。つまり、同社は単なる施工会社ではなく、社会における体験価値の創出を支える基盤的存在であると言える。

このような競争優位性の源泉は、主に三点に整理できる。

第一に、133年にわたる歴史の中で蓄積された圧倒的な経験値とノウハウである。長年にわたり多様なプロジェクトを手がけてきた実績は、単なる技術力だけでなく、「顧客ニーズを的確に捉える力」として蓄積されている。特に空間ビジネスは顧客ごとに要件が大きく異なるため、この経験値は極めて重要である。

第二に、調査・企画・設計・施工・運営までを一貫して担うワンストップ体制である。多くの企業が分業体制を取る中で、同社はプロジェクト全体を統合的にマネジメントできる点が強みである。これにより、顧客にとってはコミュニケーションコストの削減や品質の一貫性確保といったメリットが生まれる。

第三に、顧客との強固な関係性である。継続顧客の売上比率が約 88%という数値は、同社が長期的な信頼関係を築いている証拠であり、非常に高い競争優位性を示している。このような関係性は、新規参入企業が短期間で構築することは困難であり、結果として強固な参入障壁となっている。

さらに、約 550 社以上の協力会社ネットワークや、国内外の拠点を活用した組織力も重要な要素である。大規模かつ複雑なプロジェクトに対応できる体制は、単一企業では構築が難しく、同社の総合力を支える基盤となっている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

同社の競争優位性は、今後も持続的に強化される可能性が高いと考える。その理由は、「変化に適応し続ける仕組み」と「新たな価値創出への投資」の両面を備えている点にある。

まず、同社は過去の成功体験に依存するのではなく、常に新たな領域へ挑戦している。1970年の大阪万博から2025年の大阪・関西万博に至るまで、国家規模のプロジェクトに継続的に関与している点は、その象徴的な例である。こうしたプロジェクトでは最新の技術や演出手法が求められるため、そこで得た知見は他の事業にも応用され、企業全体の競争力向上につながっている。

また、近年ではデジタル技術の活用にも積極的である。AR・VR、インタラクティブコンテンツなどを取り入れた空間演出は、従来の「見る空間」から「体験する空間」への進化を促している。このような取り組みは、リアル空間の価値を再定義するものであり、今後の成長領域として重要である。

さらに、ESG およびサステナビリティへの対応も競争優位性の持続に寄与すると考える。同社は「未来創造研究所」を設立し、環境配慮型デザインやインクルーシブデザインの研究

を進めている。これにより、単なる短期的利益ではなく、長期的な社会価値の創出を実現しようとしている。

加えて、グループ会社との連携によるバリューチェーンの拡張も重要である。建築、運営、デジタル領域を含めた総合的なサービス提供により、単一の競争優位ではなく「複合的な競争優位」を構築している。このような構造は外部環境の変化に対しても柔軟に対応できるため、持続性が高いと評価できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

同社は人的資本の観点から見ても、非常に成長機会に恵まれた環境であると考えられる。まず特徴的なのは、従業員一人ひとりの「個の力」を重視している点である。全社員の中で企画・デザイン職や制作管理職が多くを占めており、専門性を持った人材が中心となって価値創造を行っている。

特に注目したのは、「クリエイティブカレッジ」の存在である。これは単なる研修制度ではなく、社員の創造性や専門スキルを体系的に高める教育基盤であり、企業として人材育成に本気で取り組んでいる姿勢が感じられる。また、OJT と組み合わせることで、実務と学習を連動させた成長が可能となっている点も評価できる。

さらに、同社の業務は非常に多様である。商業施設、ホテル、ミュージアム、イベント空間など、さまざまな分野のプロジェクトに関わることで、幅広い知識と経験を蓄積することができる。また、企画から運営まで一貫して関わるができるため、単なる専門職にとどまらず、プロジェクト全体を俯瞰する力を養うことができる。

加えて、大型プロジェクトや社会的注目度の高い案件に若手のうちから関われる可能性がある点も魅力である。このような環境では、責任の大きい仕事を通じて急速に成長することができる。

以上より、同社は「専門性」と「総合力」の両方を高めることができる環境であり、自身の人的資本価値を大きく向上させることが可能であると考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

【よかった点】

全体を通してデザイン性が非常に高く、読者をワクワクさせる「クリエイティブ企業らしさ」が体现された素晴らしい報告書であった。とくに「数字で見るノムラ」のページは、就職活動における企業研究の際にもビジネスモデルや規模感が直感的に掴みやすく、学生にとって非常に親切なつくりになっている。また、経営トップのメッセージだけでなく、現場の第

一線で活躍するデザイナーや若手社員のインタビューが豊富に盛り込まれており、「経営の描く大きなビジョン」と「現場の日々の業務」がどのように結びついているのかがリアルに伝わってきた点が高評価である。

【改善点】

一方で、より説得力を持たせるための改善点もいくつか感じた。第一に、新規領域（建築事業や運営事業）への進出に関する「リスクと対策」の記述である。全く新しい領域に踏み出すにあたり、当然ながら必要な人材要件も変わり、投資リスクも発生するはずだが、それらに対するネガティブなシナリオ分析や具体的なリスクヘッジ策の記載が薄いように感じた。第二に、人的資本に関する「結果の開示」である。制度（クリエイティブカレッジ等）の紹介は魅力的だが、それが具体的にどのようなイノベーションを生み、どれほどの従業員エンゲージメント向上や離職率低下に繋がっているのかといった「制度導入後の成果のデータ」が拡充されれば、より実効性を証明できるのではないか。さらに、財務目標（ROE10.0%以上など）と、サステナビリティ推進などの非財務活動が、どのように因果関係を持って企業価値向上に繋がっているのかを示すロジックツリーや価値創造のフローチャート等があれば、投資家や学生にとってさらに腹落ちする、隙のない統合報告書になるだろうと感じた。

参考文献 株式会社乃村工藝社 NOMURA REPORT 2025