



2013年度（平成26年2月期）
決算・中期経営計画 補足資料

2013年度(平成26年2月期) 決算概要

このプレゼンテーションには、将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。

社会・経済・競合状況の変動等に関わるリスクや不確定要因により実際の業績が記載の予測と異なる可能性があります。

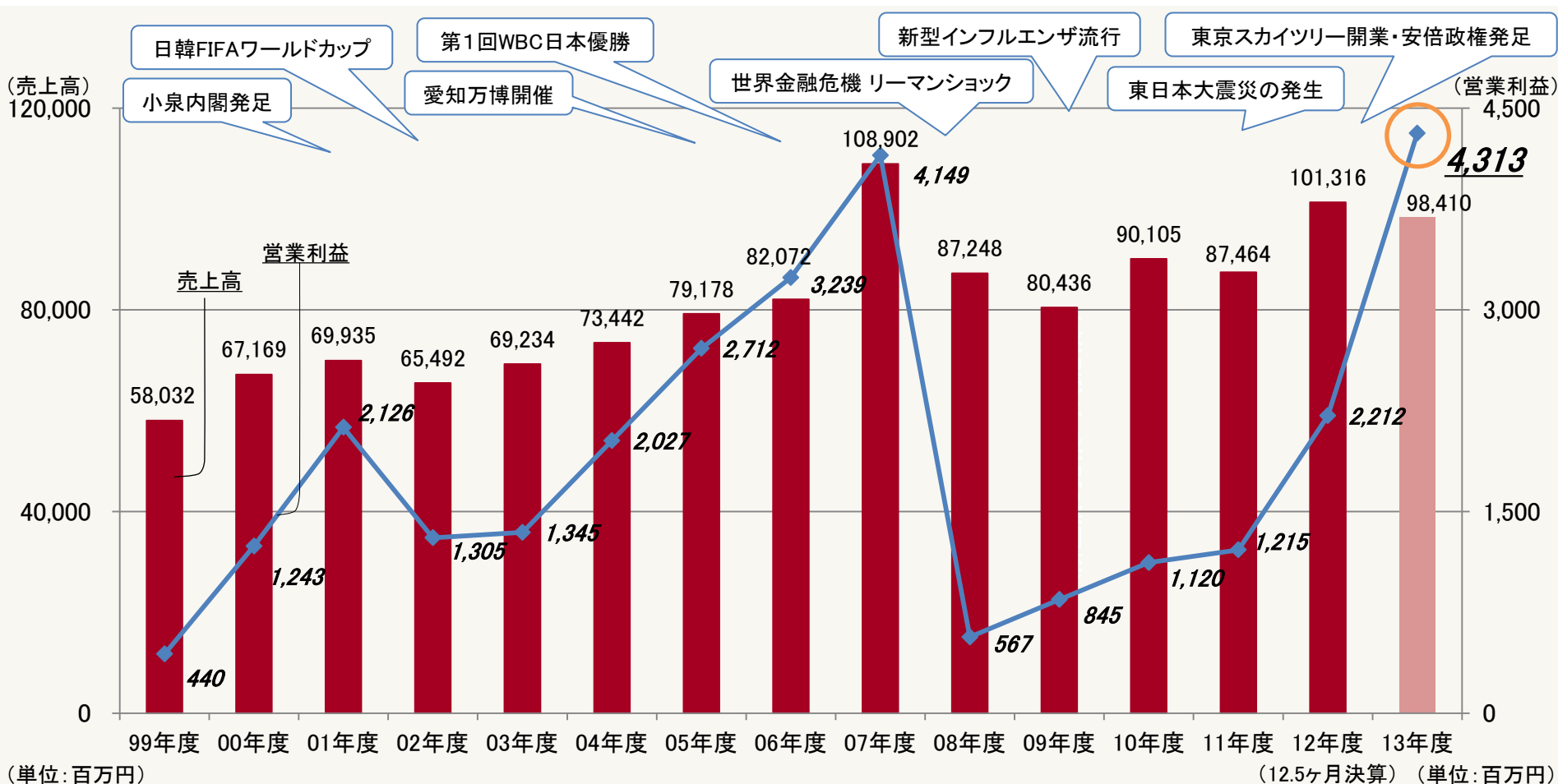
- ◆ 前期は12.5ヶ月決算、12ヶ月ベースに換算すると実質的には増収
- ◆ 総利益率の改善により営業利益、経常利益ともに過去最高利益を更新

	2012年度 (12.5ヶ月決算)	2013年度	前期比 増減額(率)
売上高	101,316	98,410	△2,905(△2.9%)
営業利益	2,212	4,313	2,101(95.0%)
経常利益	2,383	4,381	1,998(83.8%)
当期純利益	1,242	1,845	602(48.5%)

(単位:百万円)

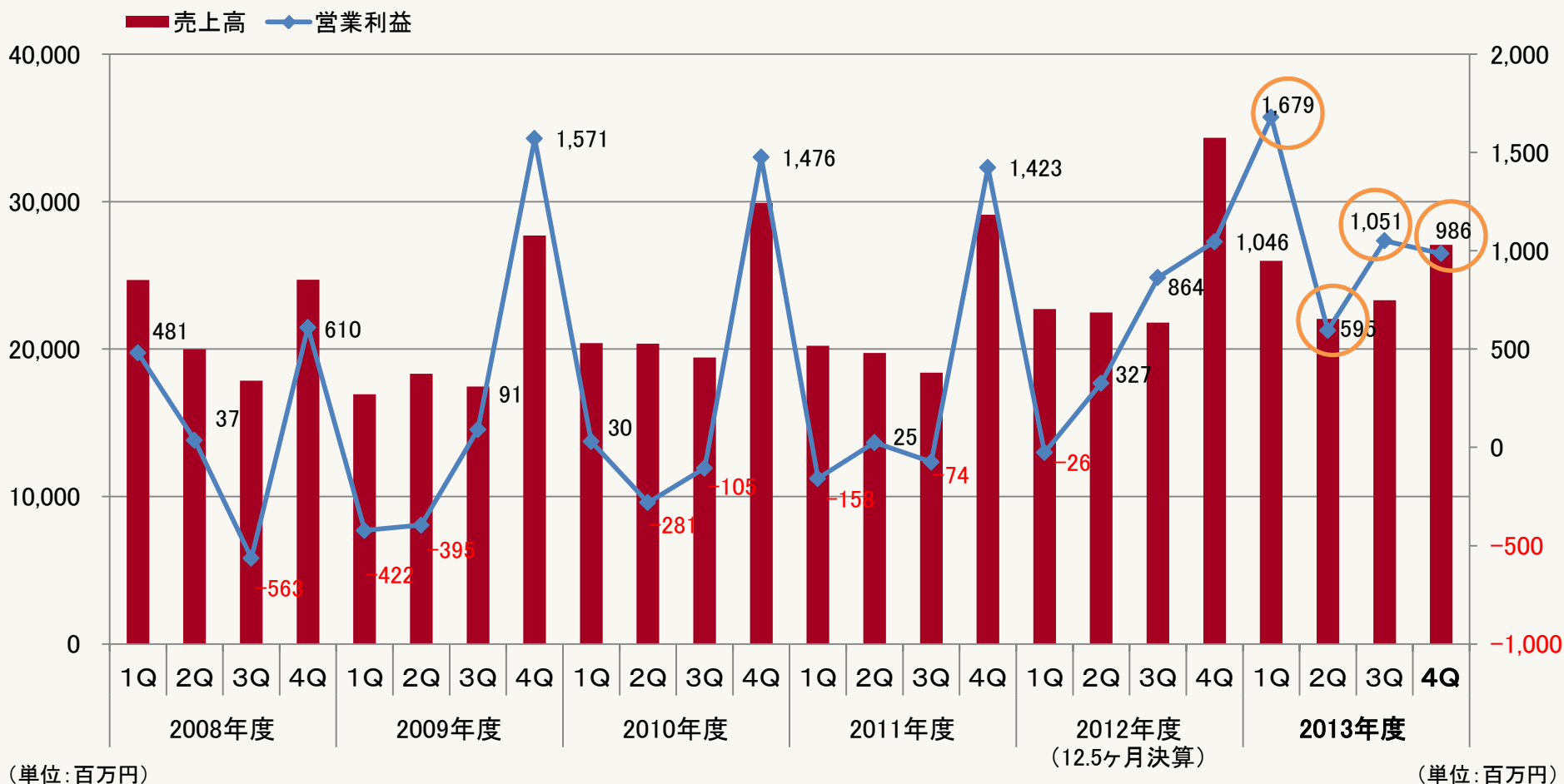
通期業績の推移

- ◆ 市場環境は回復傾向にあり、採算性を重視した受注の徹底により利益率が向上している
- ◆ 2013年度の営業利益は、5期連続の増益を達成



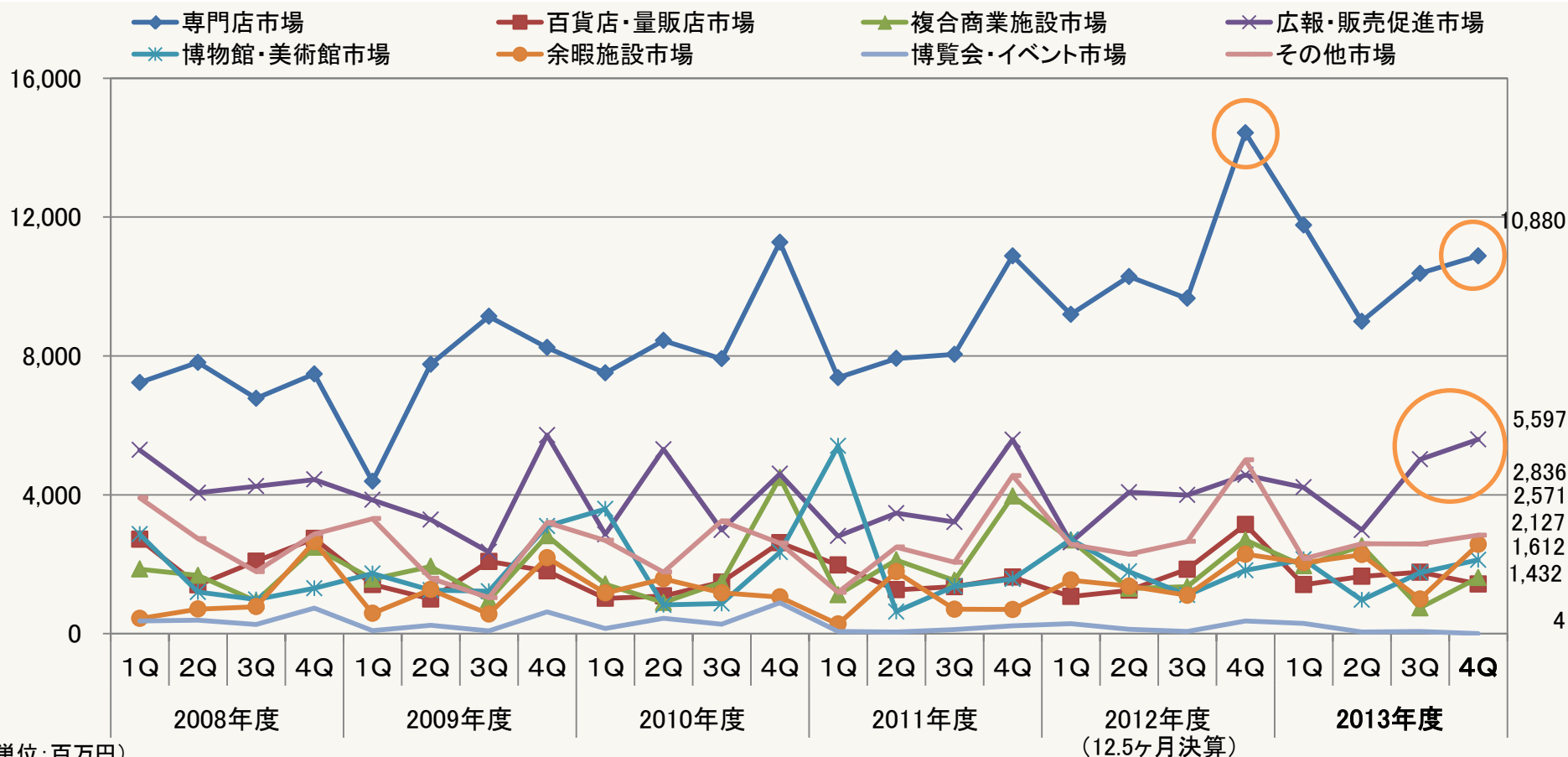
売上高・営業利益の四半期推移

- 第4四半期の売上高は、12.5ヶ月決算の影響に加え、人手不足にともなうゼネコン基礎工事の遅れによる、期ずれ工事の発生などにより前期に比べ減収となった
- 2013年度は四半期ごとに一定以上の売上高を維持し、すべての四半期で営業利益を確保した



市場分野別売上高の四半期推移

- ▶ 専門店市場は、決算期変更（12.5ヶ月決算）の影響で減収となったが、高い水準を確保している
- ▶ 広報・販売促進市場では、下期にエネルギー（ガス）、住宅関連メーカーのショールーム、モバイル関連の販売促進什器の需要が拡大したことに加え、東京モーターショーを手掛けたことにより売上高が増加した



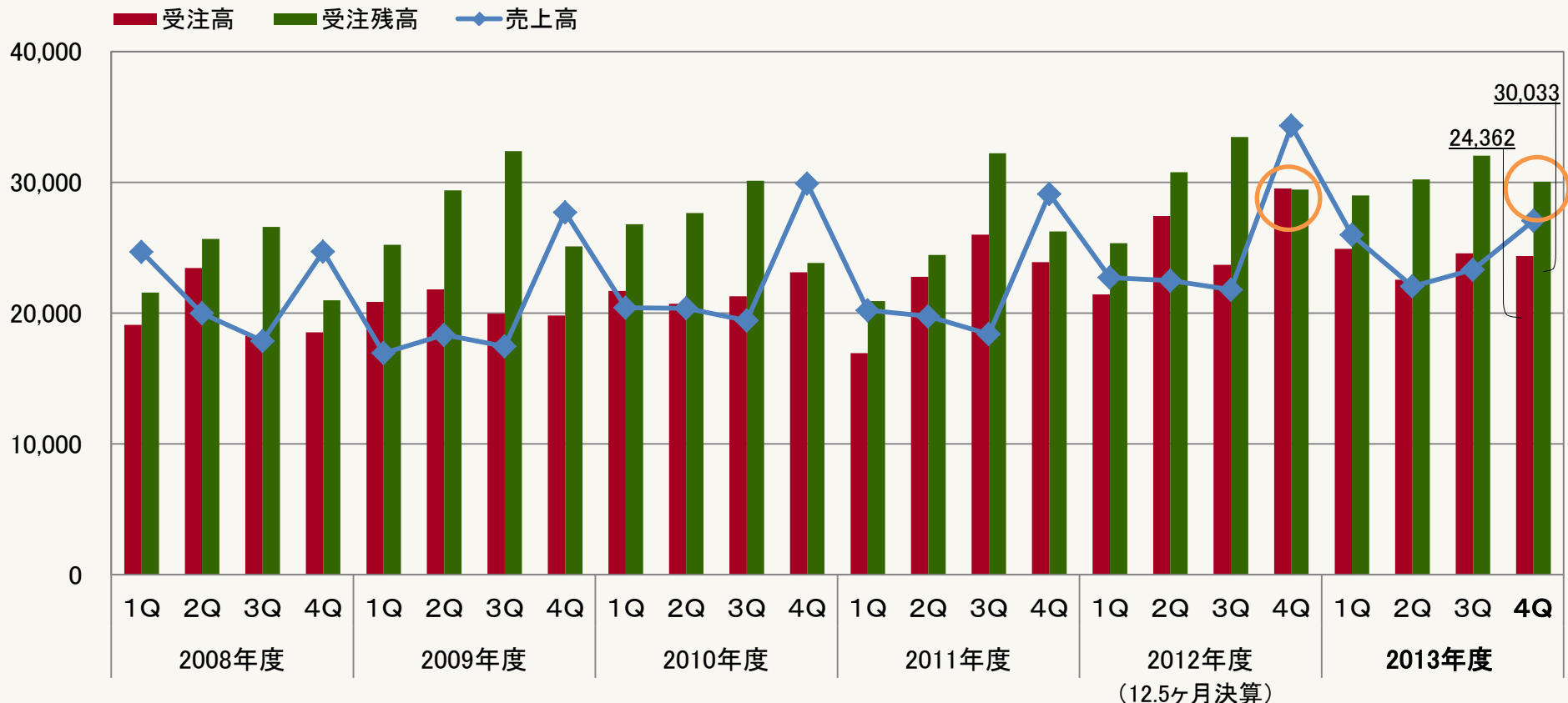
(注)不動産事業と飲食・物販事業はその他市場に含み、掲載しています。

市場分野別の状況

	2012年度 (12.5ヶ月決算)		2013年度		売上構成率		ポイント
	売上高	前期比	売上高	前期比	前期	当期	
専門店市場	43,567	27.3%	42,017	△3.6%	43.0%	42.7%	大型商業施設に出店するアパレル店舗のほか、モバイル関連店舗の什器やインポートブランドなどを手掛けたが、前期の決算期変更の影響などがあり減収
百貨店・量販店市場	7,321	17.7%	6,265	△14.4%	7.2%	6.4%	近畿圏や首都圏の百貨店における増床、改装を手掛けたが減収、業務の効率化により利益率は向上
複合商業施設市場	8,054	△7.9%	6,835	△15.1%	8.0%	7.0%	首都圏の大型複合施設、空港や駅周辺の商業施設を手掛けたが、前期は東京ソラマチ案件を計上しているため減収となった
広報・販売促進市場	15,265	1.2%	17,820	16.7%	15.1%	18.1%	ガス、住宅関連、家電メーカーのショールームや東京モーターショーなどの展示ブースを多数手掛け増収
博物館・美術館市場	7,439	△17.2%	6,994	△6.0%	7.3%	7.1%	海洋文化館の改装ほか、指定管理者制度を利用した運営管理を手掛けたが減収となった
余暇施設市場	6,307	82.3%	7,889	25.1%	6.2%	8.0%	温浴施設、アミューズメント施設の大型案件のほか、シティホテルの需要が拡大したことにより増収
博覧会・イベント市場	846	84.4%	417	△50.7%	0.8%	0.4%	姫路城の公開施設、'13食博覧会・大阪の会場演出などを手掛けたが大型イベントがなく減収
その他市場	10,055	20.1%	7,575	△24.7%	9.9%	7.7%	美容クリニック、ブライダル施設、ワークプレイスなど幅広い分野を手掛けたが減収、原価管理の徹底により総利益率が大幅に良化
ディスプレイ事業 小計	98,858	15.6%	95,815	△3.1%	97.5%	97.4%	
不動産事業	474	1.9%	490	3.4%	0.5%	0.5%	所有する商業・オフィスビルの賃貸収入によるもの
飲食・物販事業	1,983	36.5%	2,105	6.2%	2.0%	2.1%	博物館のミュージアムショップや駅ビルなどの飲食・物販店舗を運営、新規店舗の売上拡大などにより増収
合計	101,316	15.8%	98,410	△2.9%	100.0%	100.0%	(単位:百万円)

受注高・受注残高の四半期推移

- ◆ 第4四半期の受注高は、前期の決算期変更の影響により減少しているものの、各四半期において安定的な受注を確保した
- ◆ 受注残高は、専門店市場、博物館・美術館市場、その他市場において受注が積み上がっており、期末において300億円を超える高い水準となった



(単位:百万円)

市場分野別の受注・受注残高

- ◆ 受注高は、広報・販売促進市場において大型ショールームや展示会ブースを数多く受注、博物館・美術館市場においても改装需要が拡大し、堅調に推移しているものの、前期の決算期変更の影響や受注の厳格化などの影響により減少した
 ◆ 受注残高は、引き続き需要が旺盛なモバイル店舗の什器制作やアパレル店舗を受注した専門店市場、大型博物館の改修受注が堅調な博物館・美術館市場、プライダル施設、企業オフィスの受注が伸びているその他市場が増加、期末残高が300億円を超えた

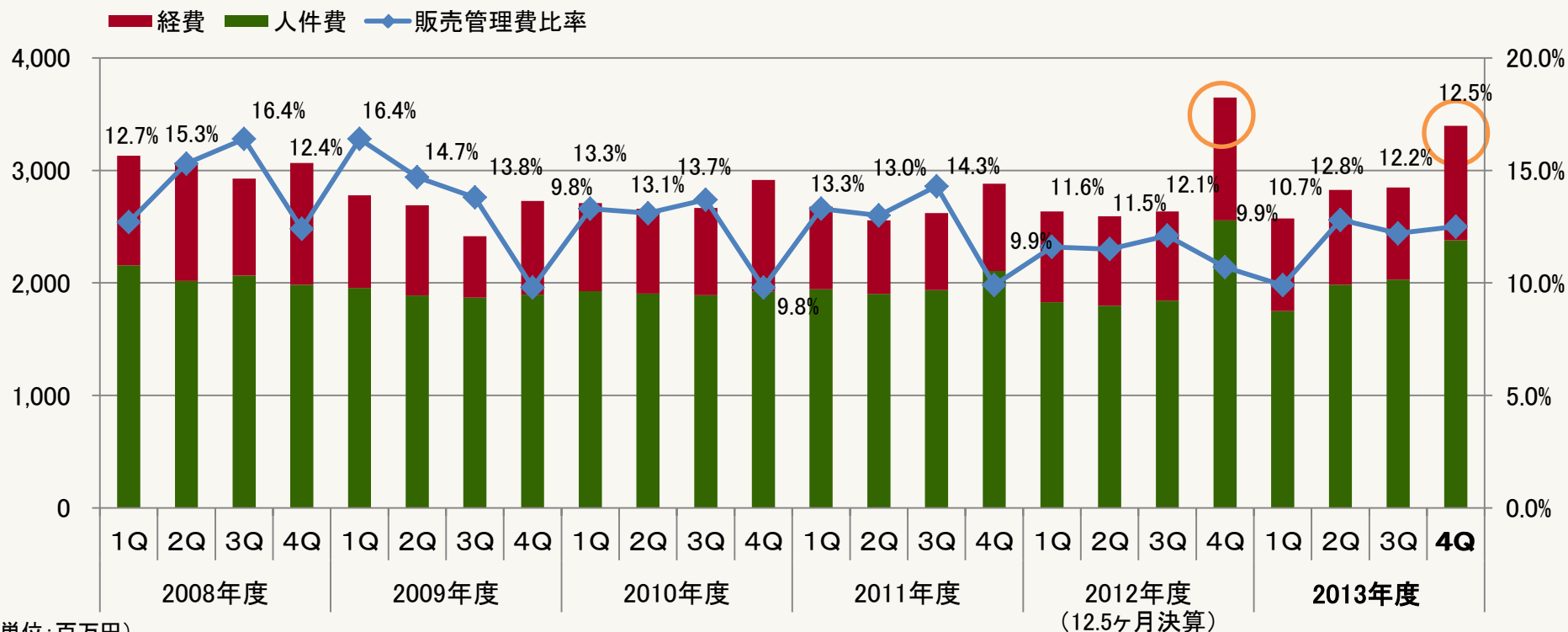
	2012年度 (12.5ヶ月決算)		2013年度		受注高 前期比 増減額(率)		受注残高 前期比 増減額(率)	
	受注高	受注残高	受注高	受注残高				
専門店市場	44,165	8,275	43,134	9,391	△1,030	△2.3%	1,116	13.5%
百貨店・量販店市場	7,559	978	6,787	1,500	△772	△10.2%	522	53.4%
複合商業施設市場	9,013	4,395	5,061	2,621	△3,951	△43.8%	△1,774	△40.4%
広報・販売促進市場	16,710	4,984	17,320	4,484	609	3.6%	△500	△10.0%
博物館・美術館市場	6,330	2,546	8,773	4,325	2,442	38.6%	1,779	69.9%
余暇施設市場	8,983	4,667	6,475	3,253	△2,508	△27.9%	△1,413	△30.3%
博覧会・イベント市場	822	350	215	148	△607	△73.8%	△201	△57.5%
その他市場	8,475	3,250	8,631	4,306	155	1.8%	1,055	32.5%
合 計	102,061	29,448	96,399	30,033	△5,662	△5.5%	584	2.0%

(注)不動産事業と飲食・物販事業は受注概念が異なるため、記載していません。

(単位:百万円)

販売管理費の四半期推移

- 第4四半期の人件費は、業績賞与の引当などがあったものの前年に比べ減少した経費もIT関連費用、家賃の増加などがあったが前年に比べ減少した
- 販売管理費の累計は1.1%の微増、販売管理費比率は11.8%と前期比ではほぼ横ばいとなった



(単位: 百万円)

(12.5ヶ月決算)

経費	974	1,032	861	1,082	822	801	545	832	783	753	776	993	736	654	684	776	805	795	793	1,091	824	842	819	1,016
人件費	2,156	2,017	2,066	1,984	1,956	1,888	1,869	1,896	1,927	1,906	1,891	1,921	1,943	1,903	1,937	2,105	1,829	1,797	1,842	2,566	1,749	1,984	2,030	2,379
販管費計	3,131	3,049	2,927	3,067	2,778	2,689	2,415	2,728	2,710	2,659	2,667	2,914	2,680	2,557	2,621	2,881	2,635	2,593	2,635	3,657	2,574	2,826	2,849	3,395

(単位: 百万円)

連結損益計算書

	2012年度 (12.5ヶ月決算)	2013年度	前期比 増減額(率)		ポイント
売上高	101,316	98,410	△2,905	△2.9%	大型ショールーム、展示会を数多く手掛けた広報・販売促進市場、アミューズメント施設、ホテル等の売上が拡大した余暇施設市場の売上高が増加したが、前期の12.5ヶ月決算、商業施設分野などにおいて受注判断を厳格化した影響により減収となった。
売上総利益(率)	13,733(13.6%)	15,960(16.2%)	2,226	16.2%	採算性を重視した受注活動、中核協力会社への集中発注などの効果により、総利益は大幅に増加した
販売管理費(率)	11,521(11.4%)	11,646(11.8%)	124	1.1%	業績賞与の引当などにより前期比では微増となったが、経費、固定費などはほぼ横ばいで推移している
営業利益(率)	2,212(2.2%)	4,313(4.4%)	2,101	95.0%	受注の厳格化による不採算案件の減少、原価管理の徹底、固定費の抑制により総利益率が大きく改善し、営業利益は大幅な増益となった
経常利益(率)	2,383(2.4%)	4,381(4.5%)	1,998	83.8%	営業利益、経常利益ともに過去最高利益を更新
特別利益	1	183	181	11,628.2%	保有している有価証券の売却によるもの
特別損失	205	1,493	1,288	627.3%	グループ子会社が所有する固定資産の減損処理、子会社の譲渡にともなう事業構造改革費用により特別損失を計上
当期純利益(率)	1,242(1.2%)	1,845(1.9%)	602	48.5%	事業構造改革費用などの特別損失を計上したものの前期に比べ6億円の増益となった

(単位:百万円)

トピックス:子会社の譲渡について

➡ 譲渡した子会社の概要

〈商号〉	株式会社乃村リテールアセットマネジメント
〈本店所在地〉	東京都江東区新木場2丁目2番1号
〈事業内容〉	不動産賃貸事業
〈設立〉	2005年2月16日
〈資本金〉	300百万円
〈株主の状況〉	当社の100%子会社
〈売上高〉	501百万円(2013年度)
〈総資産額〉	6,374百万円(2013年度末)

➡ 株式譲渡の理由

- ① 安定した黒字事業であったが、不動産事業スキームにおける当社事業とのシナジーが薄まってきた
- ② 不動産価格は不安定であり、保有を続けるリスクがあると判断
- ③ 2020年 東京五輪開催を睨んで不動産市場が活況であるタイミング
- ④ 長期ビジョン到達に向けた成長戦略への再投資のため

➡ 連結業績・財務に与える影響

連結貸借対照表：「事業構造改革引当金」として895百万円計上
連結損益計算書：「事業構造改革費用」として901百万円計上

連結貸借対照表

		2012年度 (12.5ヶ月決算)	2013年度	前期末比 増減額(率)		ポイント
資 産	流動資産	35,224	37,488	2,263	6.4%	配当や税金等の支払により現金及び預金が減少したものの、期末に大型案件の売上計上があり売掛金が増加、受注残高の増加にともなう、たな卸資産の増加の影響により22億63百万円の増加となった
	固定資産	23,115	21,989	△1,126	△4.9%	社員寮などの遊休資産の売却、子会社の商業ビルの減損処理などにより減少
	資産合計	58,340	59,477	1,136	1.9%	
負 債 純 資 産	流動負債	26,468	26,443	△24	△0.1%	利益の増加にともなう未払法人税等の増加、子会社の譲渡にともなう事業構造改革費用の引当金による増加があったが、期末月の仕入の減少による支払手形、買掛金の減少、受注判断の厳格化による不採算案件の減少にともなう工事損失引当金の減少などにより24百万円の減少となった
	固定負債	5,827	5,573	△254	△4.4%	退職給付引当金などの減少、子会社が所有する土地の売却にともなう繰延税金負債の減少などにより2億54百万円の減少
	負債合計	32,296	32,017	△278	△0.9%	
	純資産	26,044	27,459	1,415	5.4%	配当金の支払い、自己株式の取得があったものの、当期純利益の増加により利益剰余金が増加、投資有価証券の時価回復により、その他有価証券評価差額金が増加した結果などにより、14億15百万円の増加となった
	負債純資産合計	58,340	59,477	1,136	1.9%	

(単位:百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社 乃村工藝社

	2012年度 (12.5ヶ月決算)	2013年度	ポイント
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,774	△747	当期純利益の増加があったものの、期末に大型案件の売上計上が集中したことにより、売上債権が増加したこと、前期の12.5ヶ月決算によって仕入債務が増加し、その支払いによる支出が増加したことに加え、利益の増加による法人税の支払いが増加したことなどにより、7億47百万円の支出となった 大型案件の売上債権の回収などにより、収入となっていた前期から支出に転じた
投資活動によるキャッシュ・フロー	625	△566	有形固定資産、投資有価証券などの売却による収入があったものの、IT化推進にともなう有形固定資産の取得、PCソフトリプレイスなどへの投資により5億66百万円の支出となった
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,811	△691	配当金の支払い、自己株式の取得などにより6億91百万円の支出となった
現金及び現金同等物の増減額	10,628	△1,958	
現金及び現金同等物の四半期末残高	11,040	9,081	現金及び現金同等物は、前期末残高の110億40百万円から19億58百万円減少して90億81百万円となった

(単位:百万円)

- ◆ 2014年度も引き続き、採算性を重視した受注活動を展開していく
- ◆ 営業利益、経常利益とも2期連続の最高益の更新を目指す

	2013年度	2014年度(予想)
売上高	98,410	103,000
営業利益	4,313	4,700
経常利益	4,381	4,800
当期純利益	1,845	2,800
一株当たり当期純利益	33.0円	50.3円
一株当たり配当金	16.0円	16.0円
	(特別配当2円含む)	
自己資本当期純利益率(ROE)	6.9%	9.9%

(単位:百万円)

(注)実際の業績は上記の業績予想と異なる可能性がありますので、ご承知おきください。

2014～2016 中期経営計画の事業戦略

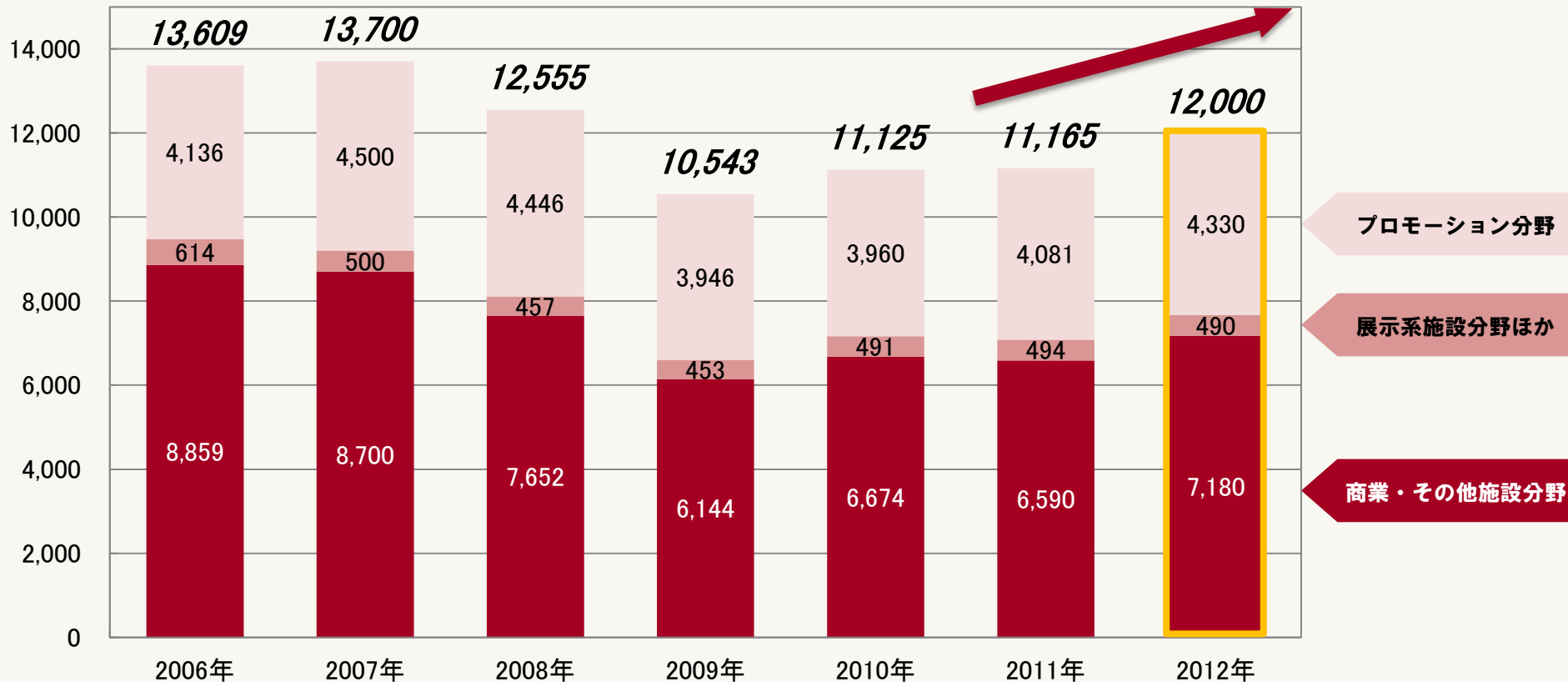
このプレゼンテーションには、将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。

社会・経済・競合状況の変動等に関わるリスクや不確定要因により実際の業績が記載の予測と異なる可能性があります。

ディスプレイ業界の市場規模

- 国内ディスプレイ市場はリーマンショック以降一旦縮小したが、2009年を底に緩やかな回復傾向にある
- 2011年 東日本大震災の影響は回復トレンドを下押ししたものの予想ほど大きくはなく、2012年に至り大きな回復となって表れている

国内ディスプレイ市場規模推移



(単位: 億円)

※上記は当社集計による数値です。

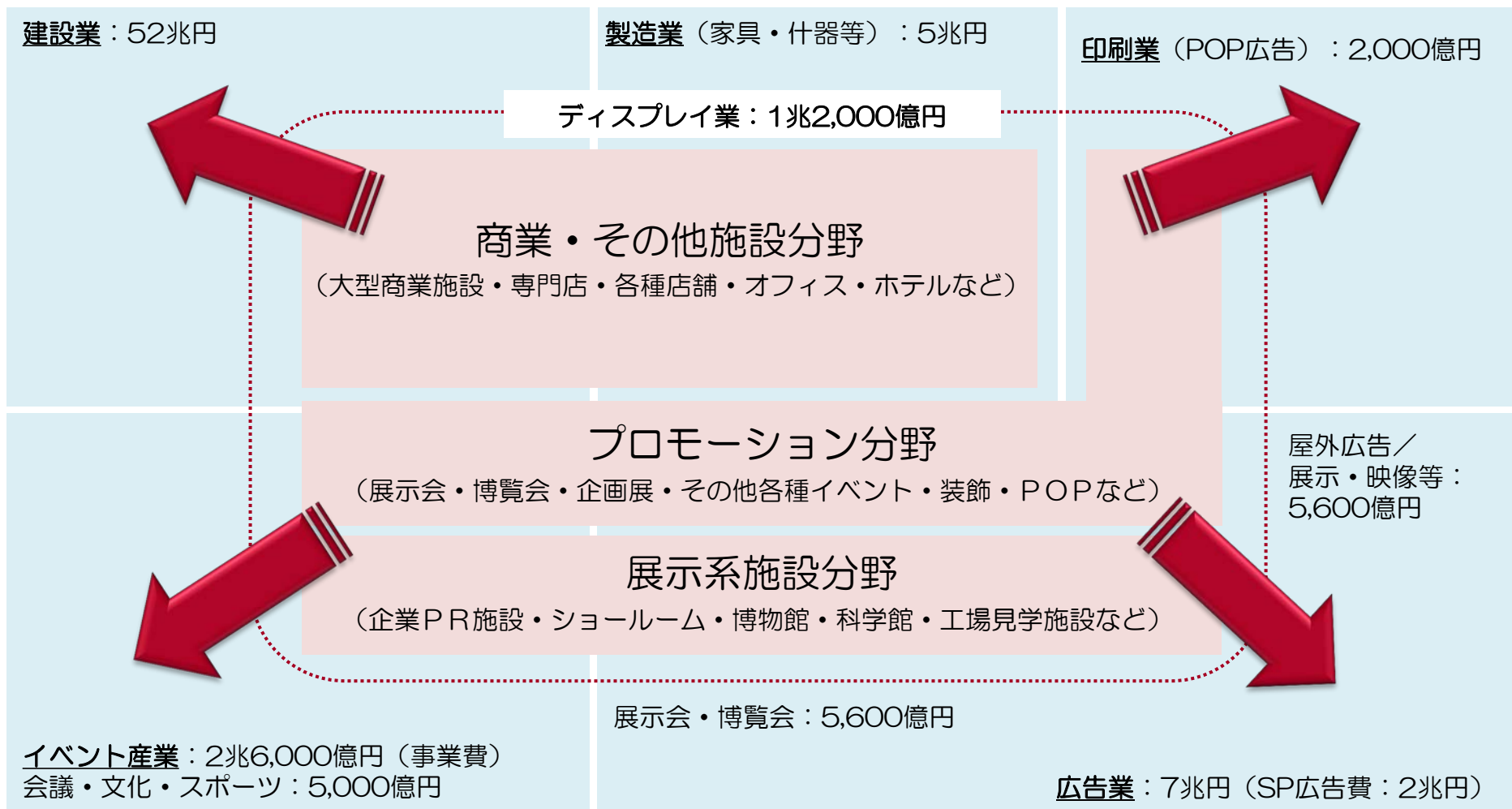
◆ 上位30社における当社のシェアは順調に伸びている

【上位10社の市場シェア 2002年度～2012年度】

2002年度				2005年度				2012年度			
順位	社名	売上高 (百万円)	占有率 (%)	順位	社名	売上高 (百万円)	占有率 (%)	順位	社名	売上高 (百万円)	占有率 (%)
1	乃村工藝社	65,493	11.5%	1	乃村工藝社	79,178	13.1%	1	乃村工藝社	101,316	16.2%
2	丹青社	58,468	10.2%	2	丹青社	62,547	10.3%	2	丹青社	53,571	8.6%
3	高島屋スペースクリエイツ	36,987	6.5%	3	エイムクリエイツ	37,415	6.2%	3	スペース	36,684	5.9%
4	エイムクリエイツ	32,924	5.8%	4	スペース	31,903	5.3%	4	Jフロント建装	32,483	5.2%
5	大丸装工	31,128	5.4%	5	大丸装工	28,572	4.7%	5	ジーク	28,220	4.5%
6	パルコスペース	26,228	4.6%	6	船場	27,608	4.6%	6	高島屋スペースクリエイツ	23,646	3.8%
7	船場	25,121	4.4%	7	ジーク	26,376	4.4%	7	エイムクリエイツ	23,324	3.7%
8	スペース	24,136	4.2%	8	高島屋スペースクリエイツ	25,396	4.2%	8	シミズオクト	22,379	3.6%
9	ジーク	21,542	3.8%	9	パルコスペース	21,985	3.6%	9	三井デザインテック	21,828	3.5%
10	吉忠マネキン	19,190	3.4%	10	吉忠マネキン	21,782	3.6%	10	船場	19,586	3.1%
上位30社の売上合計		571,166	100%	上位30社の売上合計		606,030	100%	上位30社の売上合計		623,781	100%

※上記は当社集計による数値です。

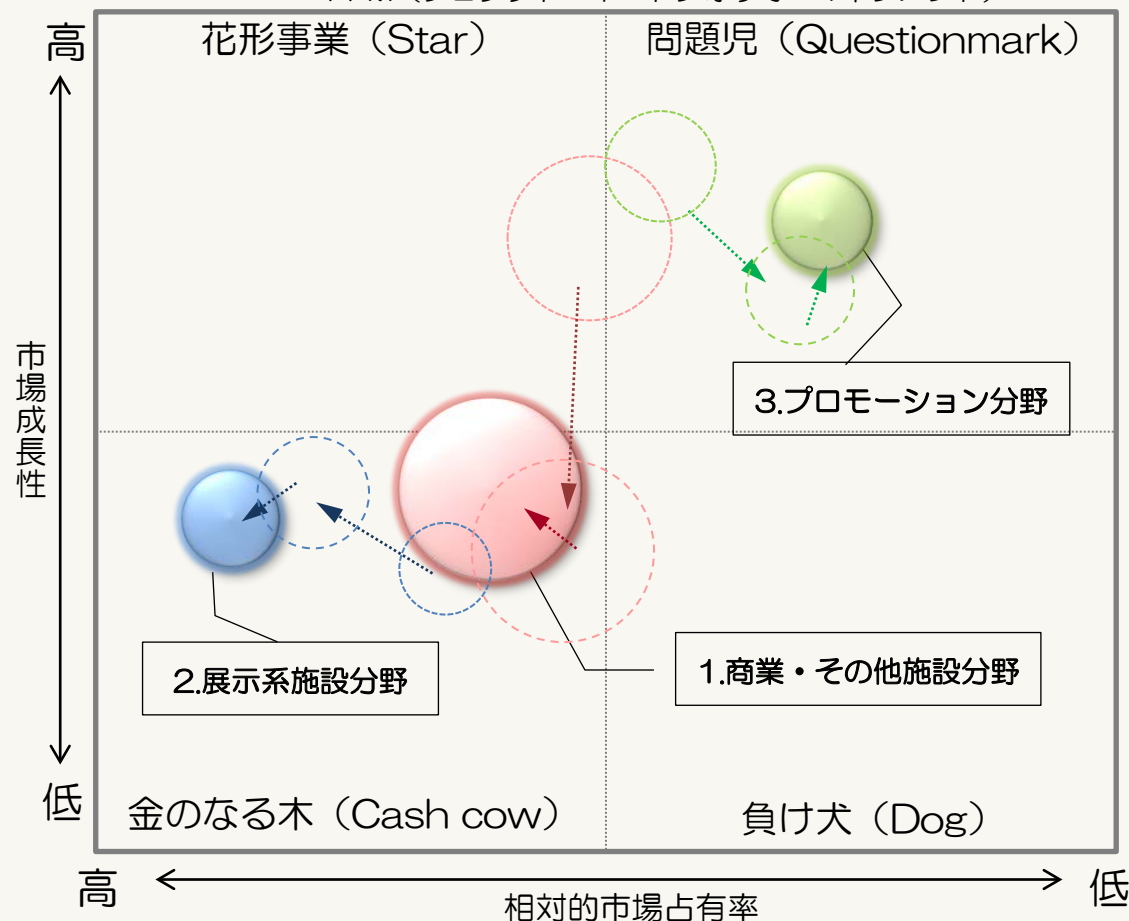
国内のディスプレイ業界は、商業・その他施設分野が6割、プロモーションが3割、展示系施設分野が1割



※ 各競合業界規模についてはイベント産業(JACE)、広告業(電通日本の広告費)等より参照

- ➡ 2007年から2012年において市場回復が進んだ商業・その他施設分野では、当社はシェアを拡大した
- ➡ 展示系施設分野ではシェアの拡大、プロモーション分野ではシェアの縮小が続いた

PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)



○ 2007推計

○ 2011推計

○ 2012推計事業規模

→ 2007~2012軌跡

1. 商業・その他施設分野

大型商業施設・専門店・各種店舗・オフィス・ホテル・病院・その他の施設 (商品：内装制作・家具什器)

⇒ 専門店市場、百貨店・量販店市場、複合商業施設市場、余暇施設市場、その他市場

2. 展示系施設分野

企業PR施設・ショールーム・博物館・科学館・工場見学施設 (商品：常設展示制作)

⇒ 広報・販売促進市場、博物館・美術館市場

3. プロモーション分野

展示会・博覧会・企画展・その他各種イベント・装飾・POP (商品：イベント展示制作・販売促進ツール制作)

⇒ 広報・販売促進市場、博物館・美術館市場、百貨店・量販店市場

※ 成長率：2004年を基準とした名目GDP成長を平均値に分布

※ シェア：各セグメントの相対シェア (トップ企業の場合は2位企業に対する倍率、2位以下の企業の場合はトップに対する倍率)

<競合他社の状況>



<ノムラの事業スキーム>

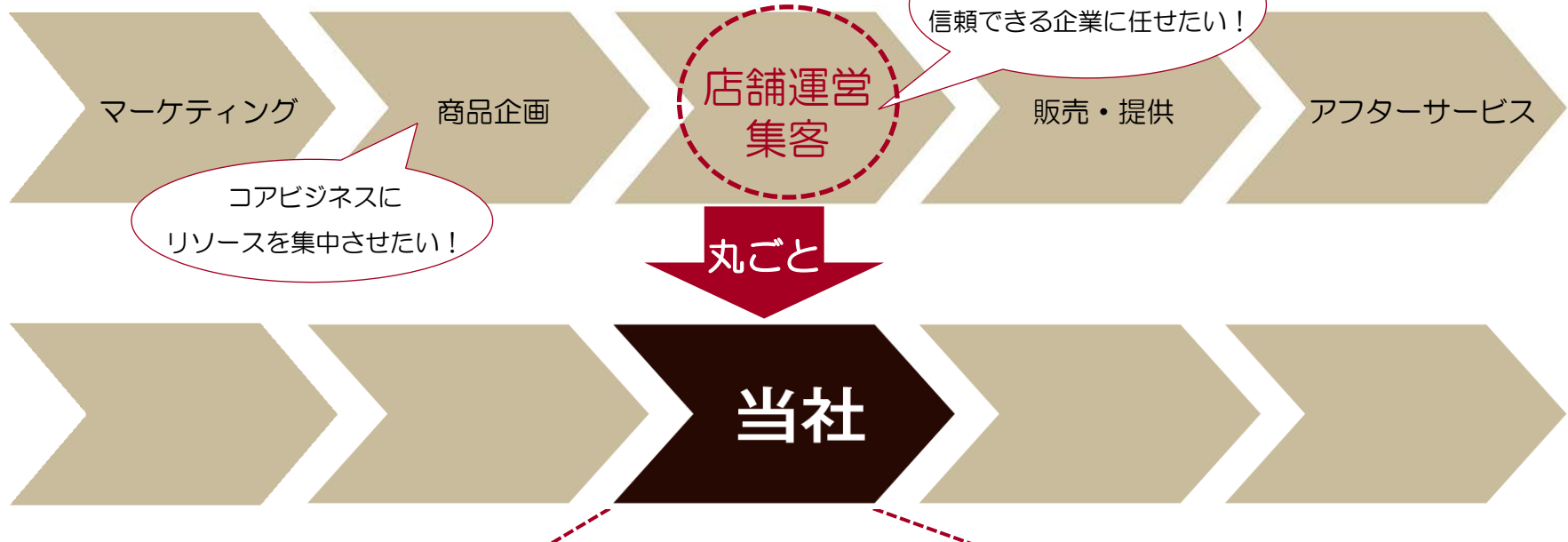
**総合的な
価値提供**
連鎖的な価値を提供し、
Win-Win の関係を築く



全体で見れば低コストで、
相乗効果も高い！

<お客様の事業活動・価値創造のプロセス>

例えば・・・



➡ 代替不可能な、お客様の「空間戦略パートナー」へ

総合的な
価値提供

連鎖的な価値を提供し、
Win-Winの関係を築く



全体で見れば低コストで、
相乗効果も高い!

2014～2016

ナンバーワンの価値の連鎖

業界No.1の機能と、将来No.1を目指す機能が生み出され、
必要に応じて個別に連携している状態

2016

日本でもアジアでも、頂点を目指す

日本国内では競合他社に売上・利益で2倍以上の差をつけるナンバーワン、アジアでも競合他社とは異なるオンリーワンのポジションを獲得する。

2015

人財の質を変える

業務での実践を重視した人財教育と、ノムラの知と技の集積・集約・共有を進め、機能ごとのプロフェッショナル人財を育成する。

2014

競争の質を変える

ノムラグループ各社の個別の商品・サービスを強化するとともに、連鎖した商品・サービスの提供を拡大し、競合他社とは異なる価値提供を進める。



1.商業・その他施設分野

- ① 市場拡大に向けた新たな顧客づくり
- ② クロスセリング戦略による既存顧客の深耕



2.展示系施設分野

- ① お客様企業の施設運営（管理代行）業務の拡大
- ② 文化施設、東京五輪、カジノ構想などの中長期プロジェクトへの確実な参画



3.プロモーション分野

- ① 流通・サービス系顧客に対するS P（販売促進）商品・プロモーション提案の拡充
- ② イベント運営・演出、S P（販売促進）プランニングのソフト業務の強化



ナンバーワンの価値の連鎖によって競争の質を変える

※ クロスセリング:

お客様に対して、顧客ニーズに関連する製品やサービスを提案・推奨し、購入していただくこと。

売上の拡大、顧客深耕の手法のひとつ。より良いサービスや高い付加価値を商品に持たせることで、顧客満足度を向上させる。

“中国 + α (ASEAN)” 市場において オンリーワンのポジションを獲得する



➡ 乃村工藝社の狙い

→ 高いデザインクオリティ、品質を求めるハイエンド企業、ラグジュアリーブランド企業への価値提供

■ ソフト業務：大規模な複合施設のプランニング、設計デザイン→ノムラブランド（クリエイティブ）の確立

- アジアの大手デベロッパーが開発をおこなう大型複合施設のプランニング、デザイン・設計業務の拡大
- 高級ホテルなどのデザイン受注によるノムラのネームバリューアップ
- グローバルデザインアワードの複数受賞

市場性：大
成長性：大
リスク：小
(資金回収○/ネットワーク構築○)



「パレスホテル東京 チャペル」

■ ハード業務：ラグジュアリーブランドの内装工事→日本市場における実績と長年の信頼あり

- グローバルブランドのアジア全域に対する店舗展開の包括契約の獲得
- 海外、日本企業のアジア展開のサポート、什器サプライヤーのポジション確立

市場性：大
成長性：大
リスク：小
(資金回収○/ネットワーク構築○)

2014～2016 中期経営計画の業績目標

株式会社 乃村工藝社

(単位:百万円)	2014年度 (予想)	2016年度 業績目標
売上高	103,000	120,000
営業利益	4,700	6,000
経常利益	4,800	6,100
当期純利益	2,800	3,600
一株当たり当期純利益	50.3円	64.5円
ROE(自己資本当期純利益率)	9.9%	11.0%
ROA(総資産経常利益率)	7.9%	9.4%

(注)実際の業績は上記の業績予想と異なる可能性がありますので、ご承知おきください。