



2019年12月16日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 ス ペ ー ス  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 佐 々 木 靖 浩  
( コ ー ド 9 6 2 2 東 証 一 部 )  
問 合 せ 先 執 行 役 員 経 営 企 画 本 部 長 大 村 奈 々 子  
( 電 話 番 号 : 0 3 - 3 6 6 9 - 4 0 0 8 )

## 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社グループは、2020年12月期から2022年12月期までの3か年を計画期間とする中期経営計画を策定いたしましたので、その内容について下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 概要

当社は、2019年12月期を最終年度とする中期経営計画『原点回帰』において、社内体制の整備に重点を置いた取り組みを推進してまいりました。

2020年12月期を初年度とする中期経営計画『基盤構築』においては、引き続き社内体制整備に重点を置き、『原点回帰』期において新たに洗い出された課題に対応していくとともに、今後の成長拡大に向けた事業基盤を構築してまいります。また、働き方改革『WORK“S” INNOVATION』に取り組み、社員の多様性を受け入れて活かすことのできる職場環境づくりを確実に実行することで、持続的成長を実現する経営基盤を強化いたします。

ビジョンに掲げる「世の中を、希望にあふれた空間にする。」の実現に向け、事業基盤・経営基盤の両輪で強化に取り組み、企業価値の向上を図ってまいります。

#### 2. 中期経営戦略

##### (1) 事業基盤の戦略

- ・ソフトプロデュース力の強化
- ・ハードプロデュース力の強化
- ・海外ビジネスの確立
- ・新規事業の創出

##### (2) 経営基盤の戦略

- ・働きがいの醸成
- ・人材の育成と活用

#### 3. 中期経営目標

##### (1) 定量目標 (2022年12月期 連結)

- ・営業利益率 7%
- ・ROE 10%以上

(2) 定性目標

- ・顧客提供価値の向上
- ・社員全員が働きがいのある会社の実現

その他詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

# SPACE

## 2020年12月期～2022年12月期 中期経営計画『基盤構築』

株式会社スペース  
証券コード：9622

この説明資料には、将来に関する見通し、計画に基づく予測が含まれています。  
社会・経済・業界状況の変動等に関するリスクや不確定要素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。



スペースは1948年にガラスの卸商としてカトウガラス(株)としてスタート。  
その後ガラスの陳列ケースからお店の内装など、店舗全体を手掛けるディスプレイ業へと転換

商号	株式会社スペース SPACE CO., LTD.
創立	1948年(昭和23年)7月
上場	東京証券取引所市場第一部 (証券コード:9622)
資本金	33億9553万円
従業員数	連結:934名 単体:917名(2019年9月末時点)
子会社	3社
営業拠点	国内14拠点 海外2拠点
事業内容	ディスプレイ業
決算期	12月31日

▶ 中期経営計画を通して、当社の掲げるVISIONの実現を目指す

**企業理念**『商空間の創造を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。』

**VISION**『世の中を、希望にあふれた空間にする。』

**MISSION**『空間の可能性を追求する。』

**VALUE**『お客様と、同じ想いで共に創る。』

**事業コンセプト**『商空間プロデュース企業』

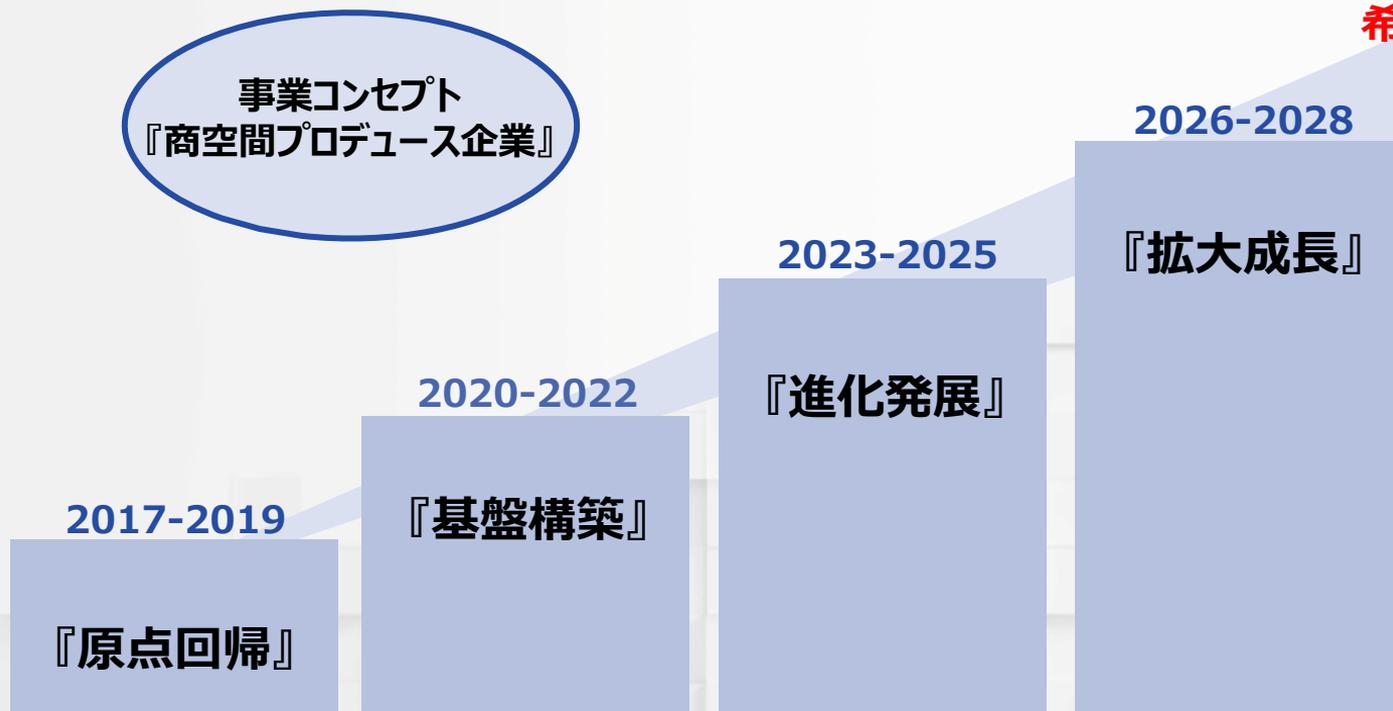
**中期経営計画**

- ・目標
- ・方針
- ・戦略

# 中期経営計画のテーマ

- ▶ 3か年×4ステップの計画とし、  
各ステップのテーマを『原点回帰』・『基盤構築』・『進化発展』・『拡大成長』とする

**VISION**  
『世の中を、  
希望にあふれた空間にする。』



2017年12月期～2019年12月期

**前中期経営計画『原点回帰』**

**振り返り**

## 1. ビジネスの戦略

(1) 顧客基盤の構築

(2) 付加価値の提供

(3) 施工力の強化

## 2. 組織・制度の戦略

(1) 専門組織の確立

(2) 労働環境の整備

## 3. 価値観・人材・スキルの戦略

(1) 人材開発

(2) 企業ブランドの構築

## (1) 顧客基盤の構築

商業施設分野以外の新規顧客の開拓を行い、オフィス・サービス分野の実績が拡大。

### オフィス



### 銀行



### 社員食堂



### ホテル



## (2) 付加価値の提供

### エム・エス・シーとの資本業務提携

2018年2月、商業施設の企画・コンサルティングを強みとし、都市型施設のプロデュース実績を持つエム・エス・シーとの資本業務提携を実施。ノウハウの共有・業務連携によるプロデュース力強化を目指す。

名称	株式会社エム・エス・シー
所在地	東京都港区青山2丁目27-28 グラン青山401
代表者	代表取締役 新井 幸雄
事業内容	1.商業施設の総合プロデュース業務 2.テナントリーシング業務 3.商業施設の投資条件に関するF/S調査業務
資本金	1,000万円
取得	51株
株式数	(議決権の数:51個 所有割合:51%)

## (3) 施工力の強化

### 海外ネットワークの拡大

海外子会社を通じて中国のパートナー企業ネットワークを拡大し、海外で制作した什器を日本の顧客に納品。当社制作本部にて取付。コスト面含め、顧客の要望に応える施工を実現。



## (1) 専門組織の確立

### 商環境研究所の本部化

全社的な企画力の強化を目的に、商業計画・設計に特化した部門である『商環境研究所』を本部化。各エリアのクリエイティブ部門と連携し、全国展開している大型デベロッパーへの営業強化を図る。

### 人事企画本部の新設

採用だけでなく、スペースのビジョンを実現できる人材の育成と組織の活性化を推進するため、人事機能を独立させて『人事企画本部』として新設。経営資源である人材のマネジメントを推進。

## (2) 労働環境の整備

### 時間有休制度の導入

1時間単位で有給休暇を取得できる時間有給休暇制度を導入し、社員一人ひとりの柔軟な働き方を促進。

### 時短制度の適用期間延長

育児による時短勤務の期間を、子供が小学校を卒業するまでに延長し、仕事と育児との両立を支援。

### モバイル環境の整備・経費精算システムの稼働

全社員にノートPCを配布しモバイル環境を整備。また、経費精算をシステム化。移動時間等を有効活用することで業務効率化を促進。

### 福岡オフィスの移転

働く環境整備とモチベーション向上を目的とし、福岡事業部オフィスの移転を実施。モデルケースとし、他地区の改装も計画。



## (1) 人材開発

### 等級・評価・報酬制度の再構築

透明性のある評価と評価に見合ったインセンティブの付与を目的として人事制度（等級・評価・報酬制度）を再構築。成果と行動、両面からのより公平な評価を実施。

### マネジメント層トレーニングの実施

育成を担う管理職の意識改革を目的としてマネジメント層トレーニングを実施。組織状態を正しく把握し、会社のビジョンを部門に落とし込み、組織としての成果につなげるマネジメント力を強化。

### 複線型人事制度の導入

管理職だけではなく、専門職としてのキャリアコースも選択できる複線型人事制度を導入。社員の専門的な経験やスキルを伸ばし、スペシャリストを計画的に育成。

## (2) 企業ブランドの構築

### ブランディングプロジェクトの立ち上げと実施

知名度と企業イメージの向上を目的にブランディングを実施。コーポレートアイデンティティを再構築して全社員で企業文化を共有し、社外発信としては新聞広告を出稿。当社の提供価値や事業コンセプトを伝えるプロジェクトムービーの制作等、継続的な取り組みを実施。

VISION  
世の中を、希望にあふれた空間にする。

MISSION  
空間の可能性を追求する。

VALUE  
お客様と、同じ想いで共に創る。

SLOGAN  
明日が、笑顔になる空間を。



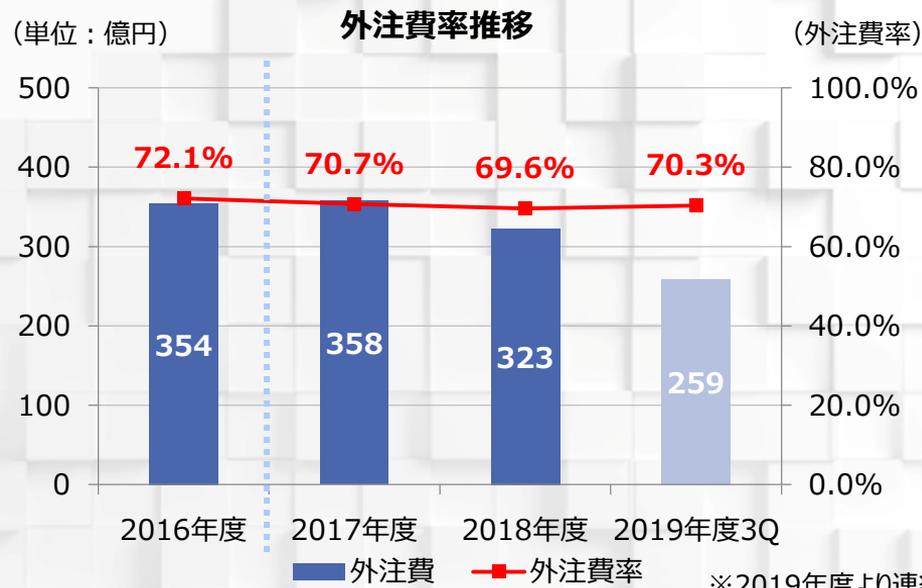
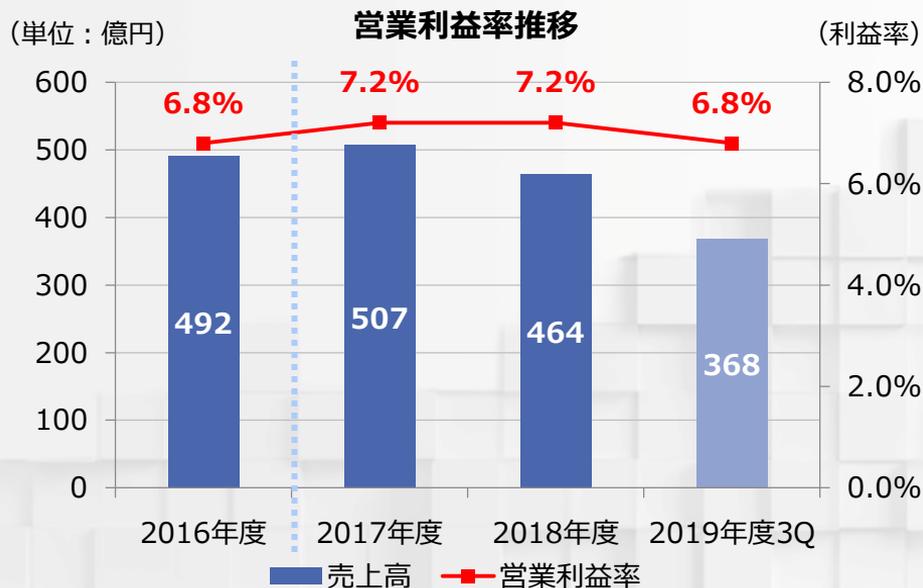
# 定量目標に対する実績

## 営業利益率

**目標** 2019年度12月期 8%

**実績** ※2019年度12月期3Q時点 6.8%

外注費率抑制による営業利益率の向上に取り組んだが、IT関連投資や雇用費・教育研修費等が増加したことで営業利益率が低下。  
外注費率抑制については成果が見られた。



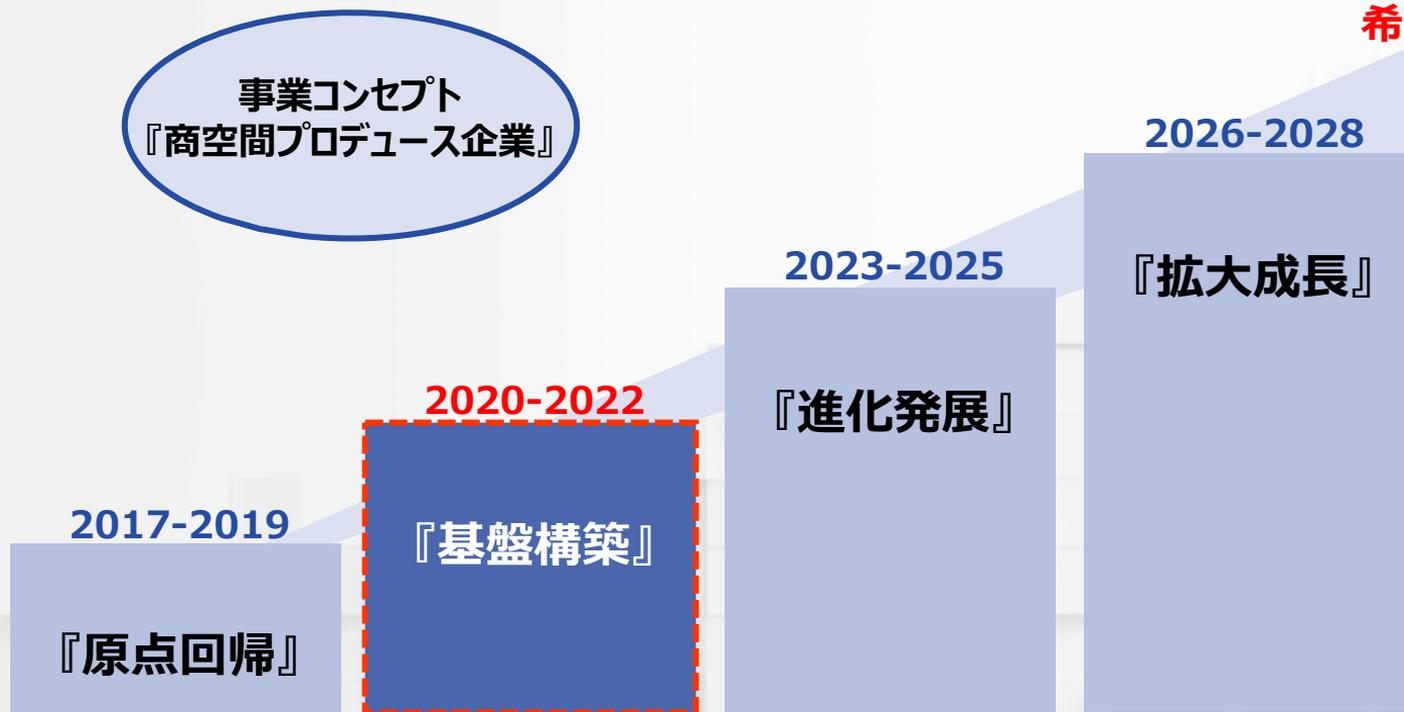
- 企画・設計・施工・管理それぞれのさらなる強化
- 新規顧客の安定顧客化と、新分野の定着化
- 株式会社エム・エス・シーとの事業協力の推進
- 社員の多様性に対応できるしくみの構築
- 人事制度及び複線型人事制度の最適化
- 専門性を強化できる組織の構築
- マネジメント力強化に向けた継続的な取り組み
- システム化への積極的対応

2020年12月期～2022年12月期  
**新中期経営計画『基盤構築』**

# 中期経営計画のテーマ

▶ 2020年12月期-2022年12月期のテーマは『基盤構築』

**VISION**  
『世の中を、  
希望にあふれた空間にする。』



現状の問題をクリアする

+

未来に向けた  
新しい基盤を構築する

⇒『進化発展』『拡大成長』で  
飛躍するための  
事業基盤を構築

スペースの働き方改革

**WORK“S”  
INNOVATION**

SPACE (会社) / STAFF (社員)  
STYLE (考え方)

⇒持続的成長を実現するための  
経営基盤を強化

- オールスペースが持つ可能性を追求する
- 自ら考え、行動し、成果にこだわる



## 1. 事業基盤の戦略

(1) ソフトプロデュース力の強化

(2) ハードプロデュース力の強化

(3) 海外ビジネスの確立

(4) 新規事業の創出

## 2. 経営基盤の戦略

(1) 働きがいの醸成

(2) 人材の育成と活用

## (1) ソフトプロデュース力の強化

### 目的

- ・顧客のニーズに応え、課題を解決するため、グループシナジーを発揮するとともに、提案型営業を強化する

### 施策

- ①提案型営業活動の強化
- ②企画型デザイン力強化のための組織改革
- ③企画型デザイン力強化のための研修実施
- ④社内資料・アーカイブ室の構築
- ⑤デザイン団体・協会の活動との連携強化
- ⑥内装監理ブレンネットワークの強化

## (2) ハードプロデュース力の強化

### 目的

- ・現場プロダクト力（制作管理力）の強化
- ・安全管理に対する意識と安全管理の質の向上

### 施策

- ①技術職の地位向上及び育成強化
- ②資格支援制度の促進による建築施工管理技士の増員
- ③品質・施工管理力の強化
- ④安全管理の位置づけと責任の明確化
- ⑤強化分野におけるパートナー企業の開拓

## (3) 海外ビジネスの確立

### 目的

- ・海外市場と海外クライアントへの対応力を強化
- ・海外子会社とのグループシナジーを発揮

### 施策

- ①海外本部に海外営業開発担当者を配置
- ②海外マーケット・顧客のリサーチ
- ③リサーチに基づいた戦略の見極め、営業開発活動の実施
- ④グループでのグローバル人材の確保

## (4) 新規事業の創出

### 目的

- ・持続的成長・発展
- ・企業価値の向上

### 施策

- ①事業戦略室を新設
- ②全社視点の成長戦略の策定
  - ・地域活性化事業の拡大
  - ・商業建築への参画
  - ・飲食店運営事業への参画
  - ・リアルとネットの橋渡しの役割を担う …等

## (1) 働きがいの醸成

### 目的

- ・制度やしきみの変更により、これまでの慣習に捉われない自律的な働き方を促す

### 施策

- ① 労使協定時間の削減
- ② 日曜日休みの徹底
- ③ 繁忙期の受注抑制
- ④ オフィス環境の整備
- ⑤ 役職定年の廃止
- ⑥ 複線型人事制度の再構築

## (2) 人材の育成と活用

### 目的

- ・企業の持続的な成長に貢献できるプロの人材を育成する

### 施策

- ① 専門職の育成  
(デザイナー・制作管理・施工管理・安全管理)
- ② ディレクターの育成
- ③ 管理職・経営層の育成
- ④ 選抜育成制度の導入と資格支援制度の運用
- ⑤ ジョブローテーションの実施・適正配置

## 定量目標

営業利益率

ROE

2022年12月期 連結

**7%**

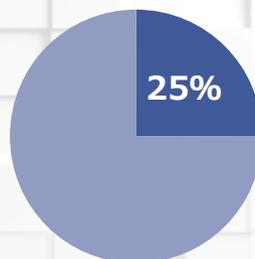
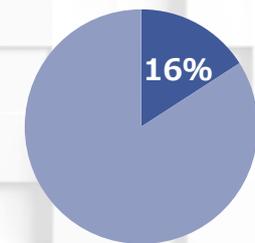
**10%以上**

## 定性目標 ①顧客提供価値の向上

KPI	2019年12月期(※3Q時点)	
	オフィス・サービス空間の売上比率	
	2022年12月期	<b>25%</b>
KPI	2019年12月期(※3Q時点)	
	地域活性に関わる案件数	
	2022年12月期	<b>年間20件</b>

## ②社員全員が働きがいのある会社

KPI	2019年度(2016年度入社)	
	新卒社員3年後定着率	
	2022年度(2019年度入社)	<b>80%</b>
KPI	2019年度比	
	1人当たり年間残業時間	2022年12月期

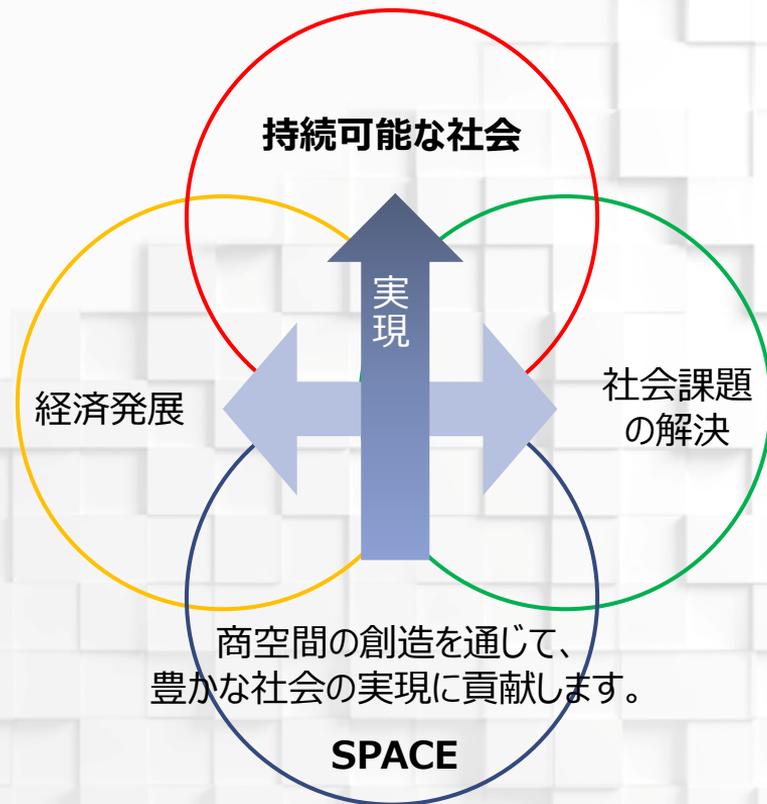


■ オフィス・サービス空間  
■ その他

当社は、企業理念に「**商空間の創造を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。**」を掲げています。

ここでの「豊かな社会」とは、経済発展と社会的課題の解決が両立し、持続可能な発展を可能としている社会です。

「**企業理念の実現 = 持続可能な社会の実現**」に向け、ESGやSDGsといった社会的な要請と、自社の成長の両方に向き合うサステナブル経営の実践を目指し、取り組みを進めてまいります。



明日が、笑顔になる空間を。

**SPACE**

IRに関するお問い合わせ  
総務部 広報課  
([ir\\_info@space-tokyo.co.jp](mailto:ir_info@space-tokyo.co.jp))