



2026年12月期 - 2028年12月期

# 中期経営計画

---

拡大成長

# INDEX

## 第1部

### 当社グループの目指す姿

- 4 理念体系
- 5 成長の軌跡
- 6 VISION実現に向けた中期経営計画の位置づけ

## 第3部

### 新中期経営計画「拡大成長」

- 13 計画の全体像
- 14 目標
- 15 方針
- 16 戦略・施策・KPI

## 第2部

### 現状分析と課題認識

- 8 ビジネスモデル
- 9 前中期経営計画「進化発展」振り返り
- 11 課題認識

## 第4部

### 計画実行を支える経営資源

- 18 人材戦略
- 19 財務戦略
- 20 資本コストや株価を意識した経営
- 21 株主還元方針
- 22 非財務KPI（サステナビリティ重要課題）

## 第1部 当社グループの目指す姿

- 4 理念体系
- 5 成長の軌跡
- 6 VISION実現に向けた中期経営計画の位置づけ



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。

SLOGAN — 明日が、笑顔になる空間を。

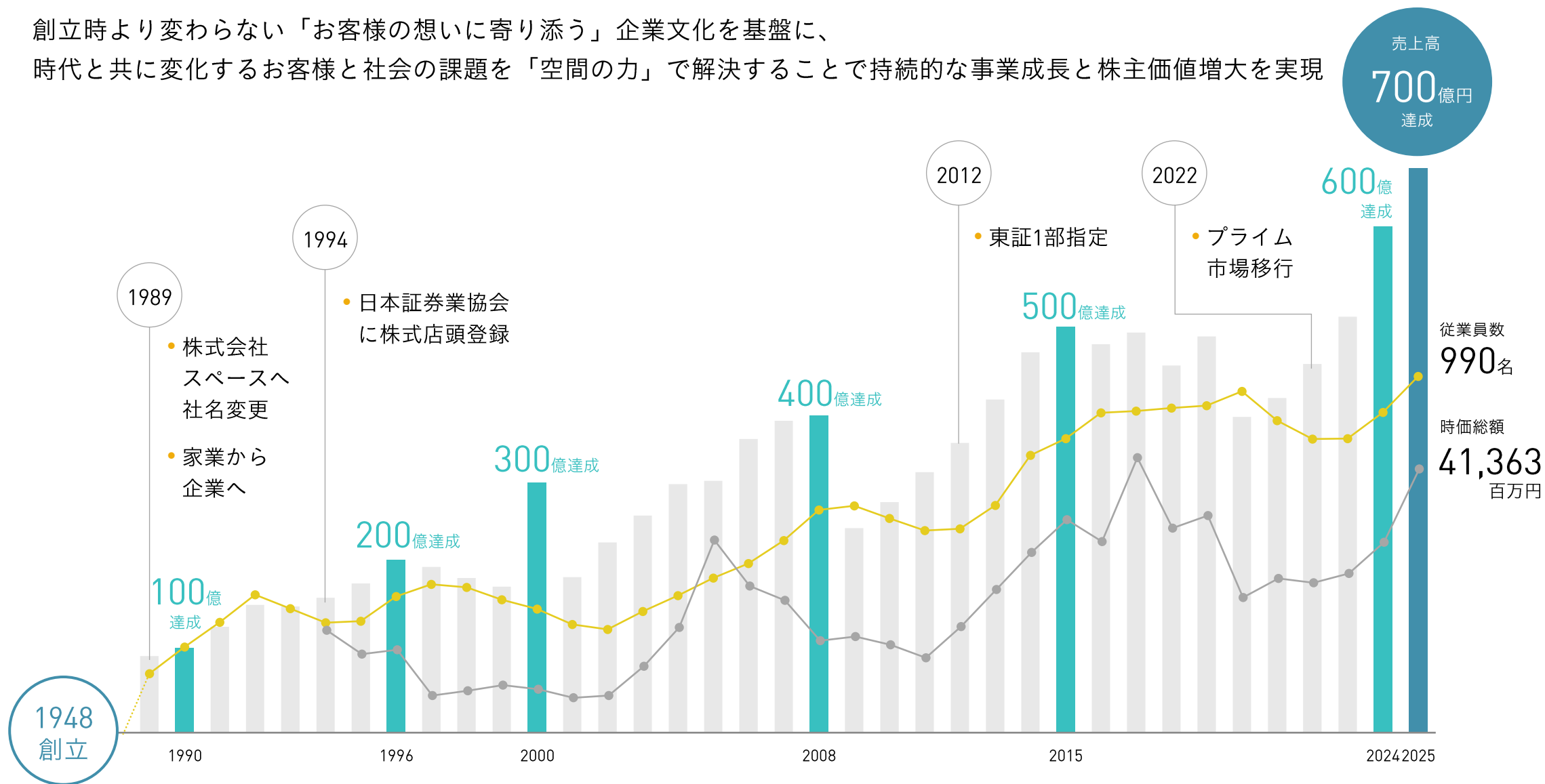
商空間プロデュース企業

サステナビリティ重要課題  
(マテリアリティ)

- 地域コミュニティへの貢献
- 安全・安心な空間づくり
- 環境負荷の低減
- 持続可能な調達の推進
- 多様性の尊重
- 人材開発と働きがいのある職場づくり
- 持続的成長に向けたガバナンスの強化

## 成長の軌跡

創立時より変わらない「お客様の想いに寄り添う」企業文化を基盤に、時代と共に変化するお客様と社会の課題を「空間の力」で解決することで持続的な事業成長と株主価値増大を実現



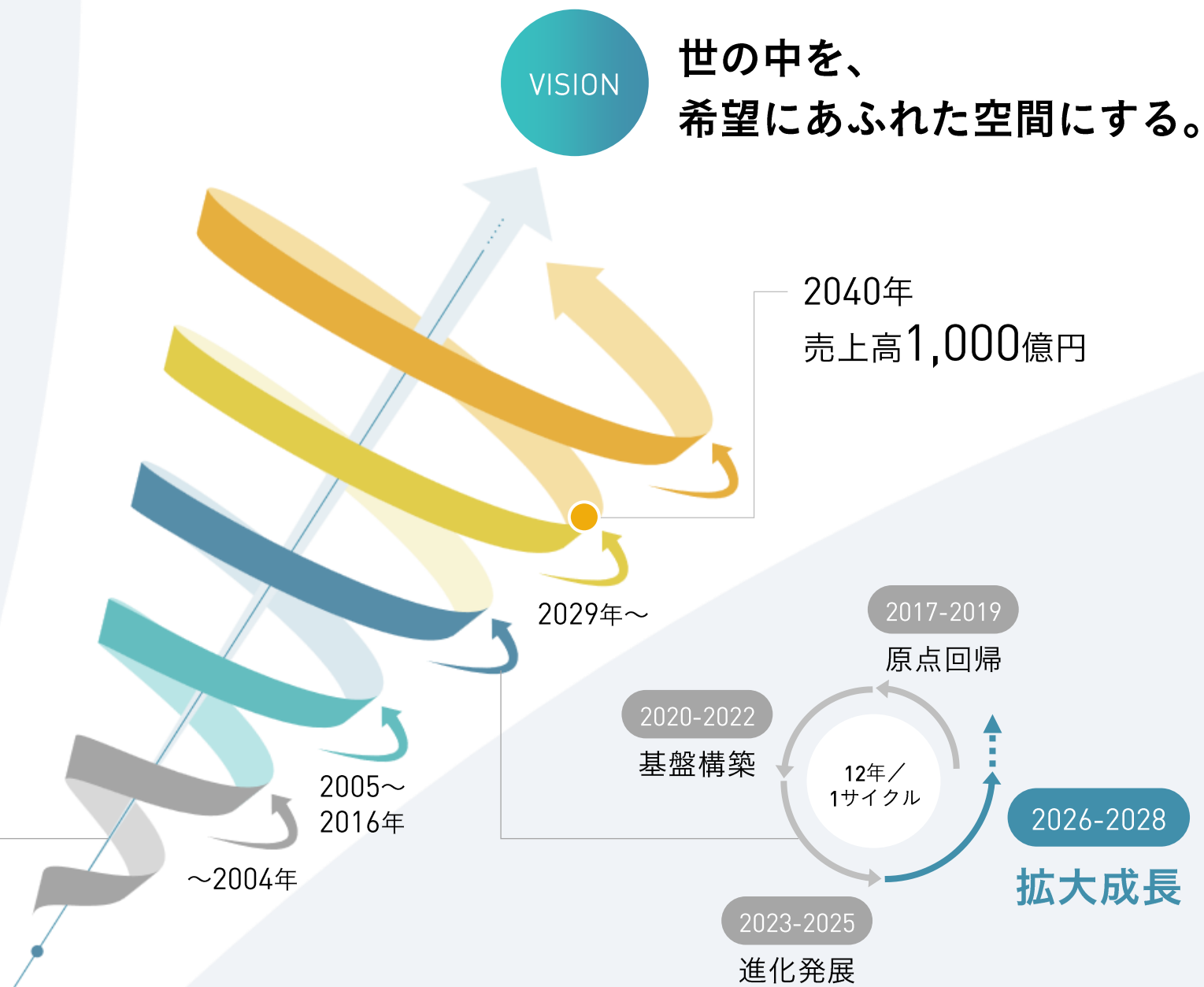
## VISION実現に向けた 中期経営計画の位置づけ

スペースのDNAを軸に、  
一貫体制を推進力とした螺旋的な  
事業発展を目指す。

蓄積してきた強みを「遠心力」に  
提供価値領域を拡大し、  
2040年の売上高1,000億円を  
重要な到達点として見据え、  
VISION実現に向けた  
成長ストーリーを追求。

### スペース DNA

お客様の想いに  
寄り添う  
企業文化





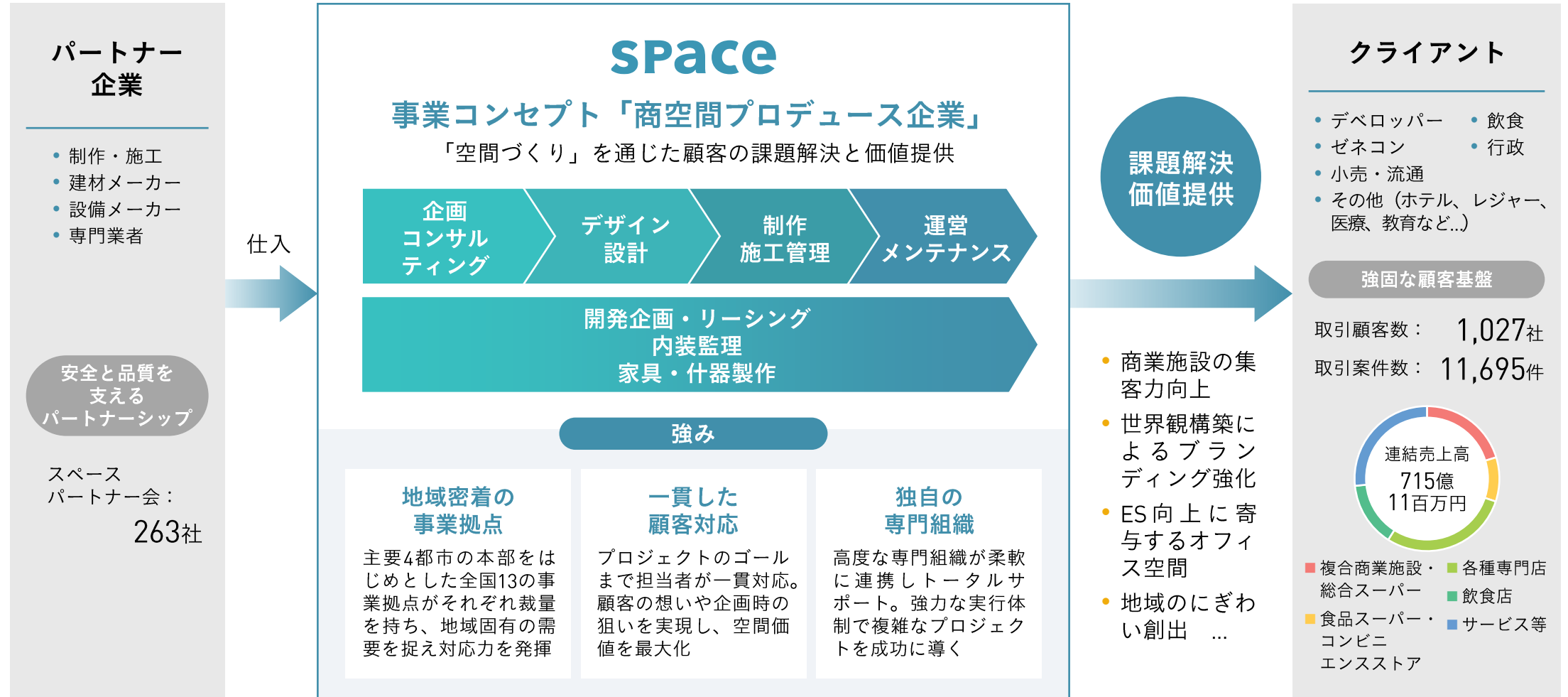


## 第2部 現状分析と課題認識

- 8 ビジネスモデル
- 9 前中期経営計画「進化発展」振り返り
- 11 課題認識

## ビジネスモデル

企画からメンテナンスまで自社で担える「一貫体制」により、顧客の想いを全工程を通して実現  
深い関与を通じて信頼関係を築き、「空間づくり」を通じた顧客の課題解決と価値提供を行うことで、事業の付加価値を最大化



※2025年度末時点

※2025年度実績

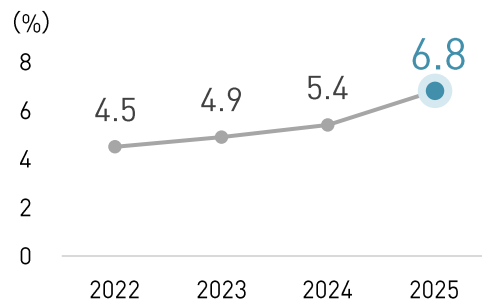


## 前中期経営計画「進化発展」振り返り①

業績面では売上高・利益ともに過去最高を更新し、目標を達成  
1人当たり所定外労働時間のみ目標値を超過し、未達となった

### 業績

#### 営業利益率



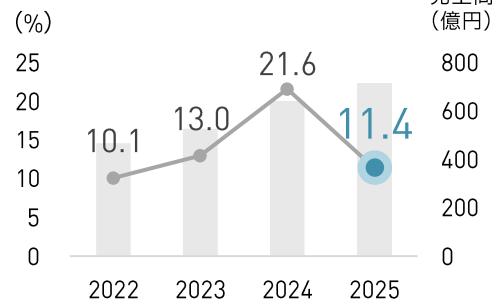
目標

5%

2025実績

6.8%

#### 売上高成長率



目標

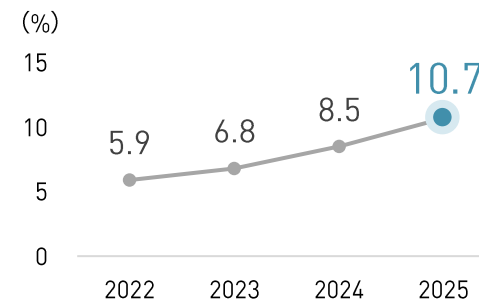
5%

2025実績

平均 15.3%

### 経営指標

#### ROA（総資産営業利益率）



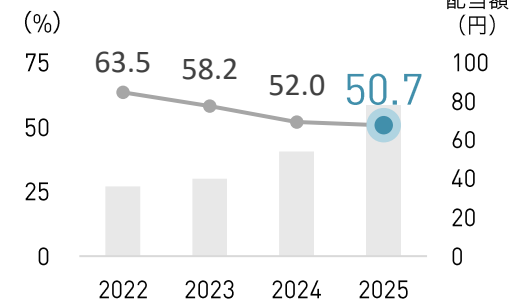
目標

7%

2025実績

10.7%

#### 配当性向



目標

50%以上

2025実績

平均 53.6%

### 全社員活躍の実現

#### 新規採用者数

目標

300名

2025実績

344名  
(累計)

#### 社員の教育投資額

目標

100  
百万円

2025実績

110  
百万円

#### 1人当たり所定外労働時間

目標

360  
時間/年

2025実績

393  
時間/年

### 顧客提供価値の向上

#### 地域活性案件取り組み件数

目標

100件

2025実績

157件  
(累計)

#### サステナブル素材活用案件率

目標

30%

2025実績

38.2%

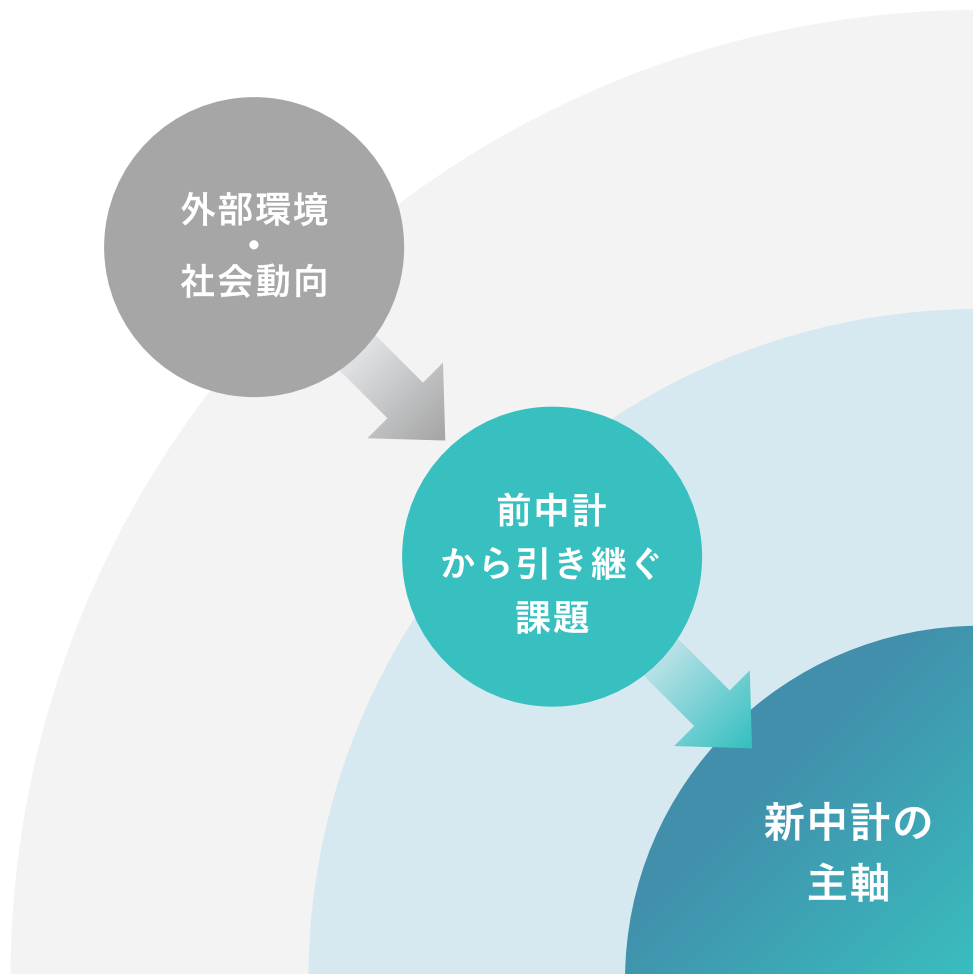
## 前中期経営計画「進化発展」振り返り②

各戦略ごとの実績は以下の通り

戦略	実績	KPI	目標	2023-2025実績
ソフトプロデュース力の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィスやスポーツエンターテインメント領域での実績を積み上げ、大型案件を受注</li> <li>ブランディング支援実績の質的・量的拡大</li> <li>リプロダクト推進室による「未来へつなぐ空間づくり」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一級建築士資格取得者数</li> </ul>	15名	13名（累計）
ハードプロデュース力の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイブランド店舗等、高難度施工案件への対応力の進化</li> <li>建築施工案件取り組みによる建築技術の向上</li> <li>厚生労働省 労基担当者を招いての安全衛生大会実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1級建築施工管理技士資格取得者数</li> </ul>	15名	19名（累計）
		<ul style="list-style-type: none"> <li>新規主要パートナー企業数</li> </ul>	100社増	172社増
地域活性への参画	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活性案件の受注拡大、独自ノウハウの確立</li> <li>企画・構想段階からの参画案件の増加</li> <li>地域活性化を目指すPark-PFI事業に構成企業として初参画</li> <li>創作を通じた交流を通じ、地域の活性化に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共事業受注件数</li> </ul>	40件	61件（累計）
グループシナジーの発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市型SCやPM案件の知見拡大</li> <li>沖縄事務所を現地法人化し、沖縄スペースを設立</li> <li>国外3拠点目としてSPACE JAPAN(VN)を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSCとのPM事業連携案件数</li> </ul>	10件	5件（累計）
		<ul style="list-style-type: none"> <li>SC経営士資格取得者数</li> </ul>	10名	2名（累計）
働きがい改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なワークスタイルを選択できる人事制度改革</li> <li>「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」認定を取得</li> <li>働きがいの可視化指標として従業員サーベイを導入</li> <li>専門職における役職定年制度を廃止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇取得率</li> </ul>	80%	72.5%
		<ul style="list-style-type: none"> <li>資格取得者数</li> </ul>	100名	294名（累計）
		<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職・専門職比率</li> </ul>	20%	10.9%
機能別組織の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>WEBサイトの財務・サステナビリティ情報の拡充</li> <li>投資家のニーズに応え決算説明資料の内容を充実</li> </ul>	—		—

## 課題認識

外部環境や社会動向の変化を的確に把握するとともに、成長の過程で顕在化した課題を次なる拡大成長への余地と捉え、「人と組織」を起点とした戦略を新中計の主軸に据える



- 少子高齢化の進行、労働人口の減少
- 雇用の流動化、人材獲得競争の激化
- 大都市への一極集中化
- 地政学リスクの増大
- 環境配慮要請の高まり
- 災害激甚化リスクの高まり
- 商業施設の開業数減少
- 建築工事費の高騰
- 技能労働者の高齢化、人手不足
- リアルな体験価値の再評価
- 東証から企業に対する要請の高度化
- アクティビスト投資家の提案活発化

### 労働環境の課題

- 持続可能な働き方の追求

長時間労働の削減と、社員の健康維持・増進

### 組織の課題

- ダイバーシティ & インクルージョンの加速

多様な人材が活躍できる職場環境の整備

### スキル・ノウハウの課題

- より高度な案件への対応

業容拡大を支える専門スキルや組織的ノウハウの獲得・強化

### 経営インフラの課題

- 経営基盤の強靱化

精緻な予算管理のためのシステム構築、BCP・リスク対応力の強化

人と組織の強みをさらに磨いて模倣困難性を高め、持続的な競争優位性を築く



## 第3部 新中期経営計画「拡大成長」

- 13 計画の全体像
- 14 目標
- 15 方針
- 16 戦略・施策・KPI

## 計画の全体像

## 目標

- 全社員総合職の実現
- 商いの共創パートナー

売上高  
800億円

営業利益率  
8%

ROE  
12%

配当性向  
50%以上

## 方針

- 一人ひとりが経営者意識をもって行動する
- 自分らしさを活かし、最上の価値を生み出す

## 戦略

## 1 既存事業の深化

既存事業を深耕し、強みを磨いて顧客から選ばれるパートナーへ。

## 2 価値創造事業への挑戦

新領域確立に向けた投資と人材活用により、新たな顧客事業価値を創造する。

## 3 バリューチェーンの強化

ブレインネットワークを拡大し、コンサル・アート・デジタル・環境素材などと自社の強みを融合させ、顧客価値と持続可能な空間づくりを実現する。

## 4 ものづくり強靱化

技術力と施工品質の向上で、顧客の想いを実現する強靱な施工推進体制を確立する。

## 5 成長環境の実現

働きやすさとやりがいを高め、多様な人材の活躍促進を通じて、持続的成長を支える基盤を築く。

## 6 コアオフィスの進化

個と組織の成長を相乗発展させ、バックオフィスから挑戦を支える強いコアオフィスへ。

## 目標

引き続き「社内基盤の強化」と「顧客接点の深化」を両輪として、強みの源泉である「人と組織」の高度化と新たな価値創出に取り組み、次なるステージに向けた持続的成長と株主価値の増大を目指す

### 社内基盤の強化

#### 全社員総合職の実現

- 「総合職」＝自身の得意領域を持ちながら、バリューチェーン全体を見渡せる人材
- バリューチェーンを有機的に結合し、全体最適を判断できる人材基盤を強化し、競争優位の源泉である「一貫体制」を最大化する

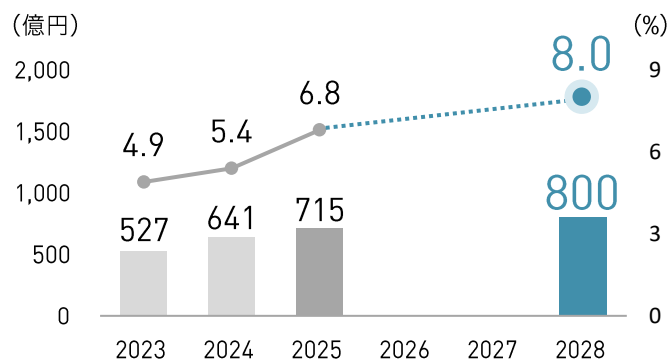


### 顧客接点の深化

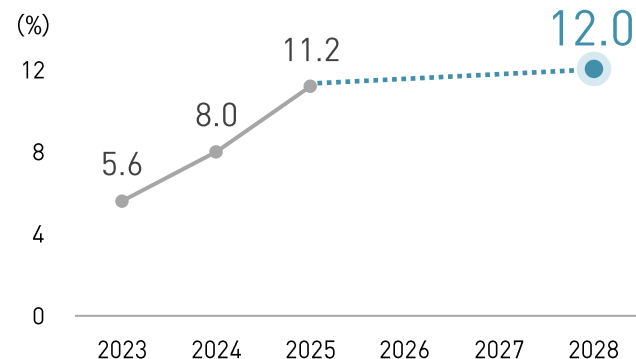
#### 商いの共創パートナー

- 単なる受託関係を超え、顧客の課題特定から解決策の提示、価値創造までを担う「商いの共創パートナー」へ
- 顧客の事業プロセスに深く入り込むことで、代替不可能な長期的信頼を醸成し、安定的な収益基盤と高い参入障壁を構築

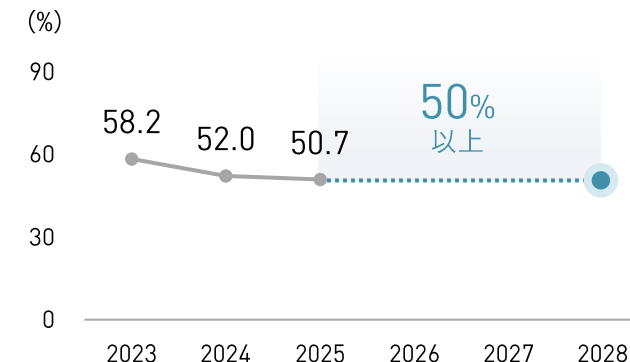
#### 売上高／営業利益率



#### ROE



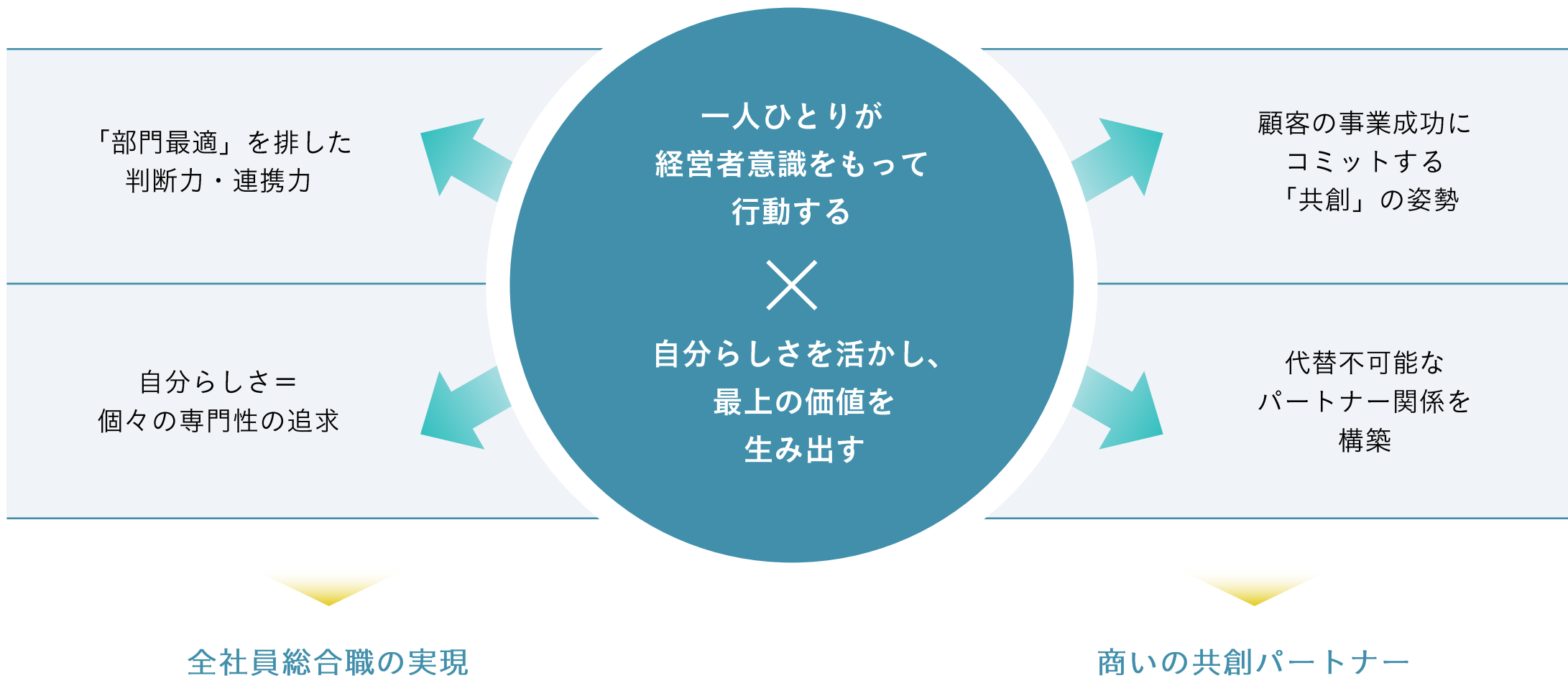
#### 配当性向





## 方針

目標達成に向け、2つの方針を全社員の行動指針として共有することで自律的な組織風土のさらなる強化を目指す



# 戦略・施策・KPI

目標達成に向けて以下の6つを戦略に掲げ、各戦略の進捗を適正なKPIで管理し、着実な遂行を図る

▶ 施策 ▶ KPI

## 事業拡大

### 1 既存事業の深化

- ▶ 一貫した業務スタイルを軸に独自の事業基盤を強化
- ▶ マーケットをとらえた拠点ビジネスの成長
- ▶ 海外ビジネスの拡大

- ▶ 設計施工トータル受注比率  
85%（最終年）
- ▶ 1時間当たり売上高（生産性）  
+5%（最終年）

### 2 価値創造事業への挑戦

- ▶ 地域課題解決への取り組み
- ▶ 事業横断型クリエイティブ組織の編成と育成
- ▶ 施設運営・イベント企画への参画と支援

- ▶ クリエイティブ・企画系人材  
100名体制（最終年）
- ▶ 地域共創プロジェクト数  
30件（累計）

## 価値向上

### 3 バリューチェーンの強化

- ▶ 価値創造ネットワークの拡充
- ▶ リプロダクト組織の確立と推進強化
- ▶ 環境配慮型パートナーの増強

- ▶ 新規共創プレーン数  
30社（累計）
- ▶ アップサイクル実現案件数  
30件（累計）

### 4 ものづくり強靱化

- ▶ 自社工場によるものづくり技術の追求
- ▶ 制作・監理スペシャリストの支援と拡充
- ▶ パートナー企業との連携による安全安心の提供

- ▶ 現場における技術系有資格者数  
30名純増（最終年）
- ▶ 安全品質向上研修開催数  
40回／年

## 人材・組織成長

### 5 成長環境の実現

- ▶ 健康経営の推進と浸透
- ▶ 個の成長を支援する人材投資
- ▶ 多様な人材の獲得

- ▶ 健康経営度総合評価偏差値  
+10pt（最終年）
- ▶ 成長を支える人材基盤  
200名純増（最終年）

### 6 コアオフィスの進化

- ▶ 地区管理部の連携による業務の高度化
- ▶ デジタルガバナンス基盤の構築とDX推進
- ▶ ESG・コンプライアンス体制の確立

- ▶ 1人当たり所定外労働時間  
360時間／年（最終年）
- ▶ CO<sub>2</sub>排出量（Scope1.2）  
24%削減（2025年度比）



## 第4部 計画実行を支える経営資源

- 18 人材戦略
- 19 財務戦略
- 20 資本コストや株価を意識した経営
- 21 株主還元方針
- 22 非財務KPI（サステナビリティ重要課題）

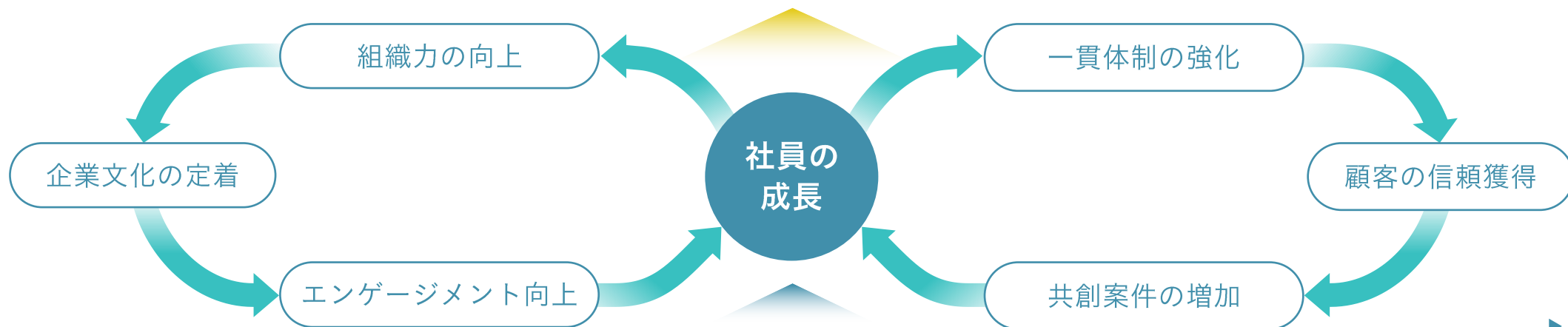
## 人材戦略

社員一人ひとりの成長に重きを置き、「全社員総合職の実現」に取り組む  
個の力を価値創造の源泉として最大限に引き出すことで、代替不可能な競争優位性の確立を目指す

目標

### 全社員総合職の実現

総合職＝自身の得意領域を持ちながら、バリューチェーン全体を見渡せる人材



▶ KPI

#### 採用困難時代

- ・労働人口減少
- ・経験者採用の競争激化
- ・価値観の多様化

#### 人的投資

価値創造の源泉である  
人材への投資を加速

#### 採用・育成

経営戦略の実行に必要な人材の量・質を確保

- ▶ 成長を支える人材基盤  
200名純増（最終年）
- ▶ クリエイティブ・企画系人材  
100名体制（最終年）
- ▶ 現場における技術系有資格者数  
30名純増（最終年）
- ▶ 安全品質向上研修開催数  
40回／年

#### 定着

働きやすい職場環境を整備

- ▶ 健康経営度総合評価偏差値  
+10pt（最終年）
- ▶ 1人当たり所定外労働時間  
360時間／年（最終年）

## 財務戦略

「攻めの経営」を支える財務健全性を確保しつつ、持続的な成長に資する積極的な投資と株主還元を行う方針

2026-2028

営業CF  
約130億円

成長投資  
維持投資

成長を牽引する  
事業や人的資本への  
積極投資

- ものづくり強靱化に向けた自社工場の設備増強
- 新たな価値創造に向けた事業開発
- バリューチェーン強化に向けた戦略的提携
- 生産性向上と管理機能強化に向けたシステム投資
- 個の成長を支援する人的投資
- 設備の維持・更新
- システムの維持・更新

株主還元

株主価値の  
持続的向上に向けた  
利益還元

- 配当方針：  
配当性向50%以上を維持し、中長期での増配基調を目指す
- 資本効率の追求：  
成長投資と還元の最適なバランスを図り、株主価値を最大化
- 対話の重視：  
財務健全性と還元方針の透明性を高め、市場からの適正な評価を獲得

必要手元  
現預金

戦略的な  
財務健全性の確保

- 大型・長期案件への対応力：  
運転資金の余裕による安定的なプロジェクト遂行
- リスク耐性の強化：  
資材価格高騰や景気変動に対する高い吸収力の維持
- 意欲的な挑戦の原動力：  
機を逸さずチャレンジに踏み切るための盤石な経営基盤



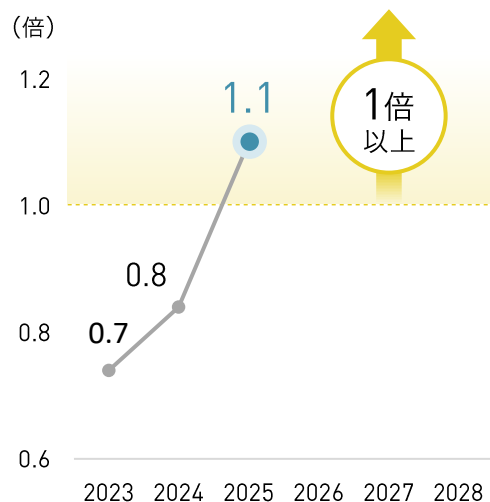
## 資本コストや株価を意識した経営

「拡大成長」においては2028年度ROE12%を目標に掲げ、PBR1倍以上を維持し企業価値の最大化に努める

### PBR

#### 企業価値向上

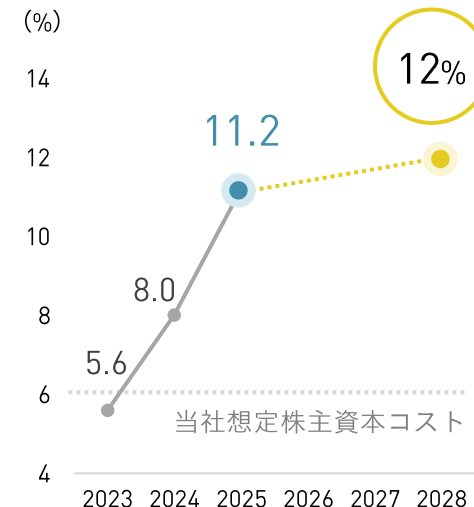
ROEの改善を通じたエクイティ・スプレッドの拡大と事業成長への期待の醸成により、持続的な企業価値の創出に取り組んでいく



### ROE

#### 稼ぐ力向上 資本の最適化

- コア事業における利益体質の強化
- 強みの訴求による高付加価値化
- DXによる業務効率化
- 人的投資による生産性向上
- キャッシュアロケーションの最適化
- 利益成長を配当に直結させる還元方針
- 財務健全性の確保
- 政策保有株式の縮減
- 機動的な自己株式の取得を検討



### PER

#### 市場評価向上

- 投資家との対話強化による情報ギャップの解消
- 対話内容の経営へのフィードバック
- サステナビリティ経営の推進、非財務情報開示の充実
- 積極的なIR活動による投資家とのエンゲージメント強化



配当性向50%以上の維持を目標とし、利益成長を配当に直結させ中長期での増配基調を目指す



## 非財務KPI（サステナビリティ重要課題）

中期経営計画の実行を支える持続的な経営基盤を構築し、社会価値と経済価値を両立させるための具体的指標として、以下の重要課題（マテリアリティ）に基づくKPIを定める

重要課題	目指す方向性	2023-2025			2026-2028	
		KPI	目標	実績	KPI	目標
地域コミュニティへの貢献	地域のステークホルダーと協調関係を構築し、地域社会の活性化や発展、価値向上に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活性案件取り組み件数</li> <li>公共事業受注件数</li> </ul>	100件 40件	157件 61件	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域共創プロジェクト数</li> </ul>	30件
安全・安心な空間づくり	安全かつ豊かで便利な生活に寄与する、強固でしなやかな空間づくりに取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>1級建築施工管理技士資格取得者数</li> </ul>	15名	19名	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場における技術系有資格者数</li> <li>安全品質向上研修開催数</li> </ul>	30名純増 40回／年
環境負荷の低減	エネルギー、資源といった環境課題にバリューチェーン全体を通して取り組み、環境負荷の少ない事業を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル素材活用案件率</li> </ul>	30%	38.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>アップサイクル実現案件数</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量（Scope1.2）※2025年度比</li> </ul>	30件 -24%
持続可能な調達の推進	公平・公正な取引を徹底するとともに、人権や労働衛生、環境に配慮した調達を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーエンゲージメント</li> </ul>	90%	92.6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規共創プレーン数</li> </ul>	30社
多様性の尊重	性別・人種・国籍・宗教などに関わらず、多様な個人が尊重される社会の実現に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職・専門職比率</li> </ul>	20%	10.9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職・専門職比率</li> <li>男性育休取得率</li> </ul>	20% 100%
人材開発と働きがいのある職場づくり	人材が価値を生み出す源泉であると捉え、社員が能力を発揮し活躍できる労働環境を実現します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育投資額</li> <li>資格取得者数</li> <li>1人当たり所定外労働時間</li> <li>有給休暇取得率</li> </ul>	100百万円 100名 360時間／年 80%	110百万円 294名 393時間／年 72.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>1時間当たり売上高（生産性）</li> <li>健康経営度総合評価偏差値</li> <li>1人当たり所定外労働時間</li> <li>月平均所定外労働時間</li> </ul>	+5% +10pt 360時間／年 -10%
持続的成長に向けたガバナンスの強化	法令や規範を遵守し、透明性を持った誠実な事業活動を行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPの策定</li> <li>ESGに関する年次レポート発行</li> </ul>	2025年度までに 毎年度	策定済み サステナビリティレポートを年次発行	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会のESG課題への関与度（協議回数）</li> <li>DX認定の取得</li> </ul>	10回／年 —

明日が、笑顔になる空間を。

# SPaCe

## IRに関するお問い合わせ

経営統括本部 広報部 | [ir\\_info@space-tokyo.co.jp](mailto:ir_info@space-tokyo.co.jp)

- 本資料には、現時点で入手可能な情報に基づいた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ことをご了承ください。
- 本資料における2024年12月期の各数値については、会計方針の変更に伴い遡及適用が行われたため、遡及適用後の数値を記載しております。