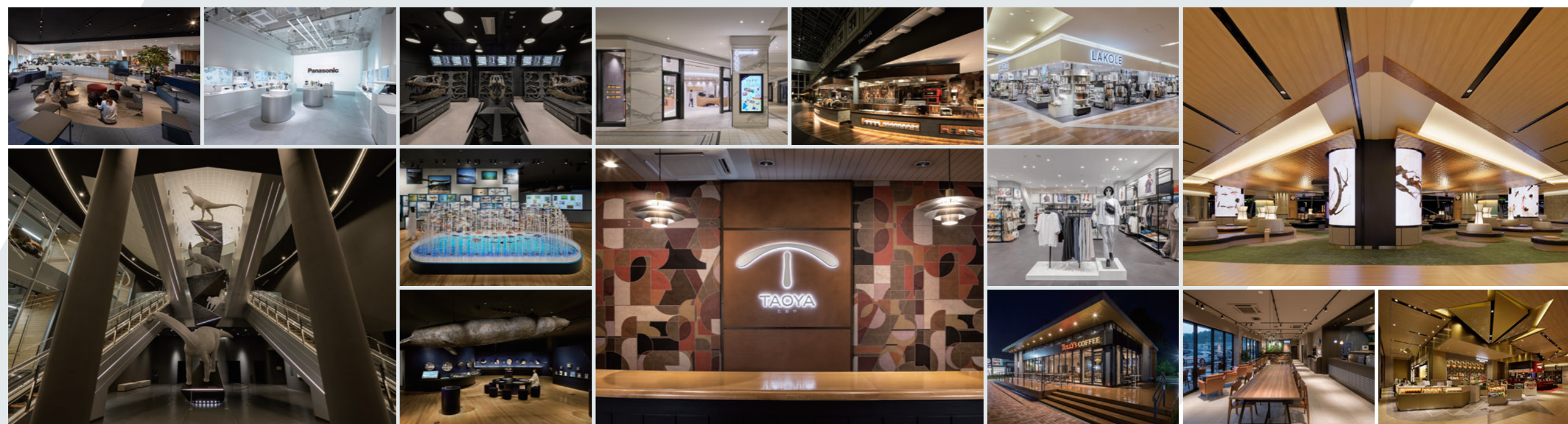


株式会社丹青社

〒108-8220  
東京都港区港南1丁目2番70号 品川シーズンテラス19F  
TEL: 03-6455-8100(代表)

将来の見通しに関する注記事項

本統合報告書に掲載されている将来の見通しは、発行時点で入手可能な情報に基づく見込みによるものです。これらの見通しについては、既知あるいは未知のリスクや不確かな要素を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因の変化により大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。  
また、本統合報告書における見通しの結果は、いかなる場合においても、当社が保証するものではありません。



空間から未来を描き、人と社会にいろいろ丹青を。

創業100周年となる2046年に向け、  
新たにグループ理念と私たちの未来ビジョンを策定しました。



#### 策定の背景

丹青社を取り巻く経営環境はかつてないほど激変していますが、このような環境下で、短期的な状況変化にも揺らがない一貫した経営方針を示し、実行するために、2024年2月にグループ理念として「パーパス／私たちの存在意義」と「バリュー／私たちの価値観」を策定しました。また、創業100周年にあたる2046年に向け、「私たちの未来ビジョン2046」を定め、長期的に社会に必要とされる企業であり続けるための、当社のあり方を明確化しました。

策定にあたっては、2022年より若手社員を中心としたプロジェクトチームを発足し、「丹青社らしさとは何か」「2046年にどんな丹青社でありたいか」を何度も話し合い、言語化してきました。さまざまな年代・職種の社員や社外ステークホルダーの方々の声に幅広く耳を傾けながら議論を進めたことで、経営層のみならず、社員が大切にしている考えや期待、意志が込められたものとなりました。

#### パーパス／私たちの存在意義

空間から未来を描き、人と社会に<sup>いろいろ</sup>丹青を。

私たちが考える空間づくり—

それは、まだ世の中にないものを、かたちにすること。

そして、空間によってもたらされる ところ動く体験を生み出すこと。

よろこび、おどろき、安心、感動。

そこに集う人々の生活や人生を、豊かなところの動きで彩るために。

そして、社会を「丹(あか)と青」の豊かな色で鮮やかに彩るために。

私たちは多彩な個性を生かして、

これまでもこれからも、ところを動かす空間づくりに挑戦し続けます。

#### バリュー／私たちの価値観

人と向き合う

空間を通じてつながる仲間やステークホルダーの想いに誠実に向き合う。

丹精をこめる

プロフェッショナルの矜持と業(わざ)で、一つ一つの仕事に真摯に取り組む。

いまの先に挑む

しなやかな思考と創造力で自らを成長・変革させながら、挑戦し続ける。

個性をかけ合わせる

きらめく創造性、尖った技術、それぞれの個性を認め合い、ところを一つにする。

仕事を楽しむ

全ての仕事と変化を楽しむ。

#### 私たちの未来ビジョン2046

ところを動かす空間づくりのプロフェッショナル集団であり

空間と自分自身の可能性を切り拓くチャレンジ集団でもあり続ける

#### The Value: ところを動かす空間づくり

- 2 商空間事業部
- 3 エクスぺリエンススペース事業部
- 4 文化・交流空間事業部
- 5 関西支店
- 6 価値創造の源泉+事業領域
- 8 価値創造の基盤を支える3つの独自資本
- 10 価値創造の軌跡
- 12 価値創造プロセス

#### Strategy

- 14 前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の概要
- 16 トップメッセージ
- 22 財務責任者メッセージ
- 24 事業概況
- 26 商業その他施設事業
- 27 チェーンストア事業
- 28 文化施設事業

#### 価値創造の基盤

- 30 サステナビリティの取り組み
- 32 人間の尊重
- 34 人事責任者メッセージ
- 35 環境との共生
- 36 地域・社会の発展への貢献
- 37 イノベーションの推進
- 38 責任あるサプライチェーンの構築
- 39 コーポレートガバナンスの充実

#### Governance

- 40 Dialogue: 社外役員会談
- 42 コーポレートガバナンス
- 46 役員
- 48 コンプライアンス／リスクマネジメント

#### 財務・企業データ

- 50 10年間の連結財務・非財務ハイライト
- 52 会社情報／投資家情報

#### 編集方針

株式会社丹青社は、株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループの中長期的な価値創造について一層の理解を深めていただくことを目的に、財務・非財務の情報をまとめた統合報告書を発行しました。本統合報告書に記載していない詳細情報は当社ウェブサイト(<https://www.tanseisha.co.jp/>)をご覧ください。

#### 報告対象期間

2023年2月1日～2024年1月31日(一部、2024年2月以降の情報も含まれます)

# 商空間事業部

お客さまのニーズに応えながら、心地よく、笑顔があふれる商い(飽きない)空間づくりを行います。

2024年1月期までのSE事業部・コマーススペース事業部の商業系チームが一体となり、専門店市場、大型複合施設市場の両市場への対応を一元化し、より深く、お客さまの課題解決に取り組みます。

執行役員  
商空間事業部  
事業部長



長谷川 高弘

当事業部は、各種小売店、飲食店、百貨店、ショッピングセンター、駅ビル・空港・サービスエリア等、商業の空間づくりを事業部の柱として幅広い分野を手がけています。多角的に事業を行っているお客さまに対して、グループ全体のリソースを注入し、ニーズを創出することが当事業部の役割だと考えています。

## 対応市場

### 1 専門店市場

各種小売店(アパレル・その他専門品店)、飲食店、その他店舗

### 2 大型複合施設市場

百貨店、ショッピングセンター、駅ビル・空港・サービスエリア等交通拠点

### 3 メンテナンス市場

保守・メンテナンス事業



A マルチカ

B LAKOLE トレッサ横浜

C タリーズコーヒー ミソラタウン掛川店

事業主: 三菱地所株式会社  
業務範囲: 基本計画、リーシング、デザイン・設計、内装監理、制作・施工、ロゴデザイン

撮影: PIPS

事業主: 株式会社アダストリア

業務範囲: デザイン・設計

撮影: 株式会社フォトクラブ社

事業主: タリーズコーヒージャパン株式会社

業務範囲: デザイン・設計、制作、施工

撮影: ヴィスタジャパン 廣崎節雄

# エクスペリエンススペース事業部

エンドユーザーの体験価値を最大化する空間づくりを行います。

2024年1月期までの事業部編成を再構成し、より担当マーケットに精通し、お客さまのニーズに的確に対応することでエンドユーザーの体験価値向上を追求していきます。

執行役員  
エクスペリエンススペース事業部  
事業部長



長岡 健司

当事業部では、テーマパーク、スポーツ施設、ホテル・宿泊施設、プライダル・葬祭施設、医療・福祉・介護施設、オフィス等をメインに担当しています。当社の成長領域への対応を集約し、拡大を図ることが当事業部の役割だと考えています。

## 対応市場

### 1 アミューズメント市場

テーマパーク、スポーツ施設、その他娯楽施設

### 2 ホスピタリティ市場

ホテル・宿泊施設、プライダル・葬祭施設、医療・福祉・介護施設

### 3 オフィス市場

オフィス



D TAOYA 日光霧降

E やまやコミュニケーションズ 本社オフィス

事業主: 大江戸温泉物語ホテルズ&リゾート株式会社  
業務範囲: 施設コンセプト企画、デザイン・設計、制作・施工  
撮影: 鈴木 賢一

事業主: 株式会社やまやコミュニケーションズ  
業務範囲: 各種調査、施設コンセプト企画、デザイン・設計、制作・施工、映像制作  
撮影: 石井 紀久

# 文化・交流空間事業部

文化施設市場とビジネス空間市場のチームを融合し、シナジー効果を生み出します。

2024年1月期までの文化空間事業部とコミュニケーションスペース事業部のビジネス空間市場のチームを融合し、文化施設市場においては、競争優位性を活かした売上規模の維持と安定成長、ビジネス空間市場においては、付加価値の提案により持続的な成長の実現を目指していきます。

執行役員  
文化・交流空間事業部  
事業部長  
**鶴岡 誠**



当事業部は、博物館、美術館、記念館、体験学習施設、ビジターセンター、ショールーム・企業ミュージアム、博覧会・イベント等を手がけています。文化施設市場およびビジネス空間市場において、それぞれ、ブランド力の向上とマーケット拡大を図ることが当事業部の役割と考えています。

## 対応市場

### 1 文化施設市場

博物館、美術館、記念館、体験学習施設、ビジターセンター等

### 2 ビジネス空間市場

ショールーム・企業ミュージアム、博覧会・イベント、その他広報販促

# 関西支店

ポテンシャルの高い関西エリアの全マーケットに対応し「地域」軸のマーケット深耕による成長を目指します。

万博の開催をいよいよ来年に控え、経済が活性化する関西において、人々が集う大型複合施設や専門店、ホスピタリティあふれるホテルや公共空間、コミュニケーションあふれる企業ミュージアムやショールーム、また知的好奇心を満たす博物館や子ども体験施設等、幅広い事業領域でお客さまとともに課題解決に取り組み、空間の体験価値を高めることで、人と社会に丹靑を提供し、地域に貢献しています。

執行役員  
関西支店  
支店長  
**大岩 典文**



関西支店は、商業その他施設事業、チェーンストア事業、文化施設事業のすべての事業に対応できる人材を集結させることにより、関西エリアで幅広くお客さまの課題を解決することができます。ポテンシャルの高い関西エリアの全マーケットに対応し、「地域」軸のマーケットを深耕することが役割と考えています。

## 提供価値

### 1 多様化するニーズへの対応力

幅広い事業領域に対応できるプロデュースとクリエイティブ力を備え、各事業領域の専門性を高めるとともに、それぞれの領域で蓄積したノウハウやスキルを融合させることで、多様化するニーズに対応する価値提供力を高めています。

### 2 地域に根差した課題解決力

地域をよく知り、エンドユーザーを深く理解することで、中長期的視点から事業環境の変化やニーズを捉え、事業目的に合致した空間価値を高めることで、お客さまの課題解決に、運営面を含め総合的に貢献しています。

### 3 幅広い領域に対応できる技術力

商空間から文化空間に至る幅広い事業領域に対応できる技術力と生産力を豊富に備え、高い品質で空間づくりを具現化。また空間を魅力的に演出するデジタル技術も実装し、確かな技術力で空間に新たな価値を創出しています。



F 福井県立恐竜博物館(新館)



G 陸前高田市立博物館



H Panasonic Beauty OMOTESANDO

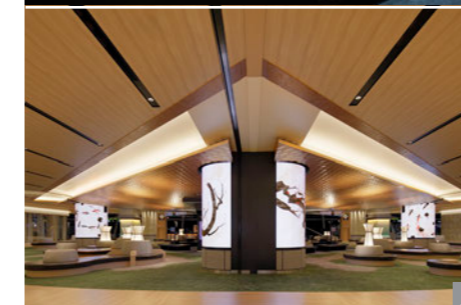
事業主: 福井県  
業務範囲: 展示設計・展示制作・施工  
展示設計元請: 株式会社黒川紀章建築都市設計事務所  
撮影: 株式会社 ナカサンドパートナーズ

事業主: 陸前高田市  
業務範囲: 施設コンセプト企画、展示企画、デザイン・設計、制作・施工、プロジェクトマネジメント  
撮影: 株式会社 ナカサンドパートナーズ 河野政人

事業主: パナソニック株式会社  
業務範囲: 展示企画、デザイン・設計、制作・施工、プロジェクトマネジメント  
撮影: 小島 梨乃



I 京都市中央市場 水産棟見学エリア



J 関西国際空港第1ターミナルビル 新国際線出国エリア



事業主: 京都市  
業務範囲: 展示企画、デザイン・設計、制作・施工  
撮影: マツキヒロシ



事業主: 関西エアポート株式会社  
業務範囲: 施設コンセプト企画、MD 企画、デザイン・設計、制作・施工、映像制作、内装監理  
撮影: adhoc 志摩 大輔、高橋 海[mapo.]

価値創造の源泉+事業領域

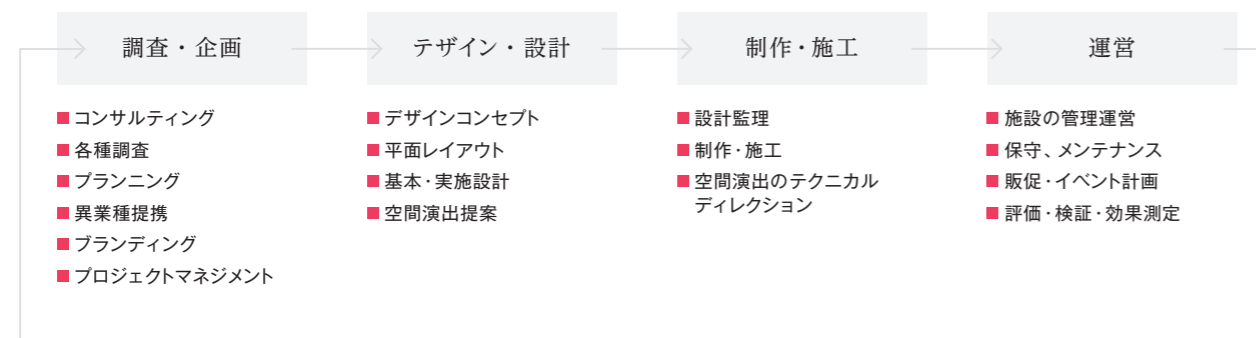
丹青社が提供する価値とは、「空間づくり」

事業分野



空間づくりのプロセスを一貫してサポート。

丹青社は、空間づくりのプロフェッショナルとしての専門性と豊富なネットワーク、自由な発想で、さまざまな要素を結びつけてお客さまの課題解決をサポートするとともに新たな価値を創出しています。



による課題解決力です。

丹青社の強み

1 総合ディスプレイ業であること

丹青社の最大の特長は、あらゆる分野の施設を対象に事業展開を行っている点です。お客さまの課題解決のためのビジネスパートナーとして、多分野で培ってきた空間づくりのノウハウを発揮。空間づくりの全プロセスをトータルにサポートしています。

2 空間づくりを支える豊富な人材と技術力

空間づくりの原資となるものは、デザインをはじめとするクリエイティビティです。丹青社では、約300名のプランナー・デザイナーのほか、一級建築士や1級建築施工管理技士を含む制作職の人材を約500名擁しています。



3 強固な生産基盤と協力会社群

ニーズに合わせてワンストップでプロジェクトを推進するためには、強固かつ万全な生産基盤が重要になります。丹青社では、245社のパートナー協力会社をはじめ、約1,000社におよぶ継続的な取引会社のネットワークを有しています。

協力会社群	
継続取引会社	約1,000社
パートナー協力会社	約250社

4 競争優位とトップレベルのシェア

百貨店の店内装飾からスタートした丹青社は、約80年にわたって領域を拡大。他社に先駆けて事業化したチェーンストア事業では、パイオニアとしての競争優位を築いています。また、文化施設事業においては、専門のシンクタンクを備え、トップレベルのシェアを誇ります。

What's ディスプレイ業界

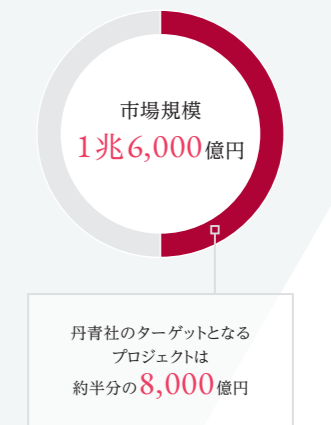
ディスプレイとは

ディスプレイとは、空間を媒体としたコミュニケーション手段です。その語源はラテン語の「dis-plicare」で、折りたたんだものをひらくという意味から、表に出す、陳列、展覧、展示へと広がりました。ディスプレイは、伝えたい内容を一定の期間・特定の空間を通じて、人々に直接伝達する手段です。情報伝達メディアとしては、送り手と受け手が互いに展示空間の中で出会い、直接的なインタラクティブなコミュニケーションを行うことができる特徴的なメディアです。

ディスプレイ業の定義

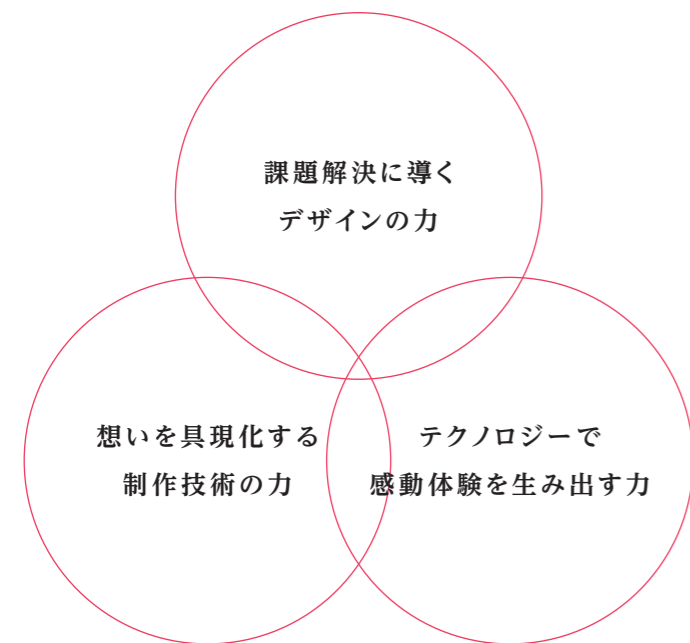
ディスプレイ業とは、主に販売促進や教育・啓蒙などを目的に快適な空間・環境を創造する総合ビジネスです。単にモノの陳列や展示の造作物の製作にとどまらず、人々が交流する空間づくりやコミュニケーション活動として機能を発揮。さまざまな展示施設や商業施設、文化施設、イベントなどで、情報伝達や体験を通じて、生活・文化を豊かにしたり私たちの暮らしを快適にデザイン・演出することが、ディスプレイ業の重要な役割でもあります。

ディスプレイ業界におけるターゲットプロジェクト



## 価値創造の基盤を支える3つの独自資本

丹青社は、「空間創造のプロフェッショナル」として、数多くのノウハウと高度な技術力と専門力、総合力を結び、空間をつくりあげてきました。「課題解決に導くデザインの力」「想いを具現化する制作技術の力」「テクノロジーで感動体験を生み出す力」、それぞれが価値創造につながる専門力を磨き、相互に掛け合わせ、「専門力」×「総合力」で空間づくりを支えています。



北海道から沖縄まで全国をカバー

約 **1,400** 名 / **11** 拠点

デザイナー・プランナー	約 <b>300</b> 名
制作スタッフ	約 <b>500</b> 名

国家資格を持つ技術者は業界トップクラス

有資格者数 **429** 名

一級建築士	<b>61</b> 名
1級建築施工管理技士	<b>236</b> 名

協力会社との強固な生産基盤を構築

継続取引会社	約 <b>1,000</b> 社
パートナー協力会社	約 <b>250</b> 社

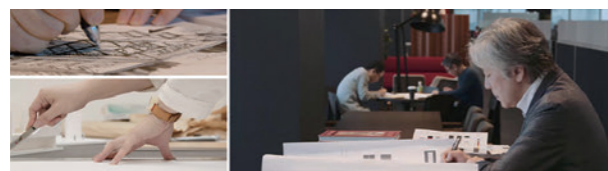
※ 2024年1月31日現在 / 記載人数は当社グループ全体(有資格者数は丹青社単体)

### 課題解決に導くデザインの力

#### デザインセンター

デザインセンターは、商業空間、パブリック空間、文化空間などの各分野のクリエイターの創造性を一つにつなぐプラットフォームです。

営業部門との密な連携によってお客様のニーズを把握し、柔軟にクリエイティブチームを編成。異なる空間分野のプランナーやデザイナーを加え、クリエイティブ資源をポータルに活用することで新たな発想やアイデアを生み出し、提供価値の最大化を図っています。また、絶えず人が成長する組織を目指し、デザインセンター全体でスキルの研鑽と継承、クリエイティブの向上に取り組んでいます。



さまざまな事業領域のクリエイターが共創し、総合ディスプレイ業ならではの創造力を発揮。お客さまと対話を重ね、ともに考え抜くことで潜在的な課題までも捉え、お客さまの想いと社会のニーズを「ころを動かす空間」としてデザインしています。

### 想いを具現化する制作技術の力

#### テクニカルセンター

安全管理や法規、構造、設備の専門スタッフが結集したテクニカルセンターでは、年間6,000件超のプロジェクトで蓄積したノウハウを基に空間づくりにおける事前検証などを実施。協力会社との連携による生産体制強化を図りつつ、デジタルツールを活用しながらスムーズでスピーディーな現場推進をサポートしています。

また、総合的な設計・施工品質の向上を目指し、BIM (Building Information Modeling)※の活用推進をはじめとする継続的な技術者教育の実施や専門スキル向上支援に取り組み、時代の変化に対応する技術者の育成に注力しています。



※ コンピューター上に作成した3Dモデルに材料・部材の仕様・性能、仕上げ等や管理情報などの属性データを追加することで、設計・施工から維持管理までのあらゆる工程における情報活用と業務効率化を可能にする技術。

#### デジタルを活用した効率化・品質向上の取り組み

新技術の積極導入に向けて、技術動向調査や協力会社とのパートナーシップを活用し、デジタル技術による現場の効率化と品質向上に取り組んでいます。具体的には、ウェブカメラを用いたオンライン現場巡回の実施をはじめ、3Dレーザースキャナによる点群データを活用した施工検証の推進などによって、スムーズな現場推進を実現します。



### テクノロジーで感動体験を生み出す力

#### CMIセンター

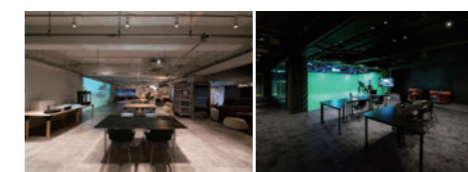
CMI(クロスメディアイノベーション)センターは、空間体験の価値を最大化・最適化する専門チームです。

ICT・演出技術を高度に組み込んだ展示や体験、空間演出のプランニングとトータルプロデュースを提供。CI・VIデザインやサイネージコンテンツ、VR/MRを活用したコンテンツの企画・制作など、来場者とのコミュニケーションを豊かにする空間メディアデザインを具現化します。また映像や音響、照明にとどまらず、デジタルテクノロジーを活用したインタラクションや模型・造形、メカ・機構、センシングとその制御技術を駆使し、さまざまな演出技法を空間に実装しています。

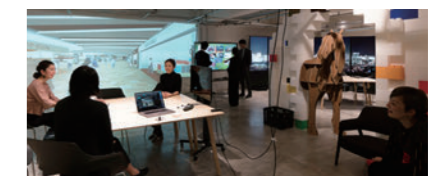


#### 港南ラボ マークスリー [Mk\_3]

「港南ラボ マークスリー [Mk\_3]」は、空間×テクノロジーの可能性を追求し、新たな価値を生み出し続けるための共創プラットフォームです。ICTをはじめ、VRやAR、インタラクティブ技術、映像・音響技術などの分野において、先端技術とコンテンツを保有する企業やクリエイターとともに空間演出技術を応用した研究・実証・協働を推進しています。



お客さまとともに導き出したプランを知識と経験に裏付けられた技術力で具現化。制作に不可欠な安全・工程・品質・予算の四要素を踏まえ、デザインの初期段階から新しい素材や工法の提案に加え、制作の視点からの検証や監修を実施し、想いをカタチにしています。



空間を唯一の“体験”のメディアと捉え、これまでに培ってきた“場を生み出す”技術やノウハウに、ICTや演出技術など“時を彩る”テクノロジーやアイデアを組み合わせ、人々のころを動かす“感動体験”を創造します。

## 価値創造の軌跡

## 1940～1960年代

## 草創期：ディスプレイ業界の確立

## 1946年

渡辺正治が東京都下谷区谷中清水町で展示装飾業を創業

丹青社における戦後初めての百貨店催事である日本橋三越の「憲法展」が開催

## 1949年

形式上の存続会社である三光株式会社(のちに商号を株式会社日機に変更)が設立

## 1956年

北京と上海で開催された日本商品展覧会で初の海外施工

## 1959年

株式会社丹青社(実質上の存続会社)に改組し現組織を創立

## 1960年

「日本国宝展」を担当し、以来、東京国立博物館の正式指定業者となる

## 1962年

鉄道開通90周年を記念した「伸びゆく鉄道科学大博覧会」で企画・施工・運営を担当

## 1966年

建設業者登録(都知事登録)

## 1967年

株式会社丹青社事務所(現:株式会社丹青TDC)を設立

## 1970～1990年代

## 飛躍期：創造性の挑戦と追求

## 1970年

大阪万国博で業界最多の53館を受注し、売上高が30億円に急伸

科学造形研究室を創設し、博物館・美術館・資料館の新設・展示に注力

## 1973年

創業50周年の年に初の売上高50億円を突破

## 1975年

一級建築士事務所登録(都知事登録)

## 1978年

東京都台東区上野に社屋を建設、本社を移転

## 1979年

デザイン部門と制作管理部門を再度結集した複合的組織の制作センターを発足  
売上高が100億円を突破

## 1980年

2～3年後の長期の仕事を中心とするプランニングセンターを独立させる

## 1983年

ディスプレイ業界初となる株式会社頭登録

## 1984年

情報化を戦略的に推進するために株式会社丹青総合研究所(現:株式会社丹青研究所)を設立

茨城県水海道市に中央技術センターを開設し、設計・制作・生産技術の改善と新技術や新製品の開発を推進

## 1985年

つくば科学万博で通商産業大臣賞、ディスプレイデザイン最優秀賞、朝日新聞社賞の史上初となる三冠を受賞

## 1987年

東京証券取引所市場第二部に上場

## 1989年

経営スローガンに「デザインと技術の丹青社」を掲げる

## 1990年

デザイン力と技術力の格段の強化の一環としてデザイン研究所を開設

## 1995年

第38期経営方針に「顧客優先・基本優先・行動優先・現場優先・本業優先」の基本コンセプトを掲げ、21世紀経営ビジョン策定委員会を設置

## 1997年

株式会社丹青ディスプレイを設立

## 1999年

新デザイン会社となる株式会社丹青インテグレイテッドデザインスタジオ(丹青IDS)を設立

## 2000年代

## 第2創業期：未来への道

## 2000年

東京証券取引所市場第一部に上場

## 2001年

環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得

## 2002年

株式会社ゲーム(現:株式会社JDN)を子会社化するなど、グループ全体の収益体制と専門機能の強化、新規分野への進出を推進

## 2003年

中国市場を視野に入れ、丹青創設設計諮詢(上海)有限公司を設立

## 2005年

北京丹青嘉輝建築裝飾有限公司を設立

## 2006年

ユーロ圏における日系企業現地プロモーション活動のサポートと日欧の情報ハブ拠点として、フランス・パリに丹青社ヨーロッパ駐在員事務所を設置

プライバシーマーク使用許諾の認定を取得

## 2011年

新経営ビジョン「ころを動かす空間創造のプロフェッショナル」を掲げる

## 2015年

東京都港区港南に本社を移転

## 2016年

監査等委員会設置会社へ移行

## 2022年

東京証券取引所の新市場区分「プライム市場」に移行

## 2024年

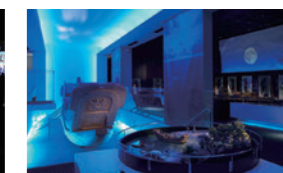
グループ理念として「バーパス」、「バリュー」を策定



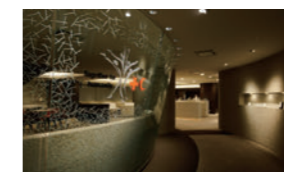
横浜赤レンガ倉庫2号館(2002年)



大阪・北ヤードナレッズキャピタルトライアル2009(2009年)



長崎県埋蔵文化財センター・壱岐市立一支国博物館(2010年)



有楽町献血ルーム(2011年)



歌舞伎座ギャラリー「歌舞伎の美 春」(2013年)



品川新本社クリエイティブミーツ・モバイルミュージアム(2015年)

## 世の中の出来事

## 1946年

日本国憲法公布

## 1951年

NHK第1回紅白歌合戦を開催

## 1953年

日本テレビが民放初の本放送を開始

## 1962年

東京の人口が1,000万人を突破し、世界初の1,000万人都市となる

## 1964年

第18回オリンピック競技大会(東京オリンピック)開催

東海道新幹線が開業

## 1968年

GNPが西ドイツを抜いて世界2位になる

## 1969年

アポロ11号が初の月面着陸に成功

## 1970年

日本万国博覧会(大阪万博)開催

## 1972年

沖縄が本土に復帰し沖縄県を発足

第11回オリンピック冬季競技大会(札幌オリンピック)開催

## 1973年

第1次オイルショック

## 1975年

沖縄国際海洋博覧会(沖縄海洋博)開催

## 1979年

第2次オイルショック

## 1982年

東北新幹線と上越新幹線が開業

## 1985年

国際科学技術博覧会(つくば科学万博)開催

## 1988年

世界最長の青函トンネルが開業

## 1989年

ベルリンの壁崩壊

## 1993年

プロサッカーリーグ「Jリーグ」開幕

## 1998年

第18回オリンピック冬季競技大会(長野オリンピック)開催

## 2002年

サッカー日韓ワールドカップ開催

## 2003年

地上デジタル放送開始

## 2005年

2005年日本国際博覧会(愛・地球博)開催

## 2010年

上海国際博覧会開催

## 2012年

東京スカイツリー竣工

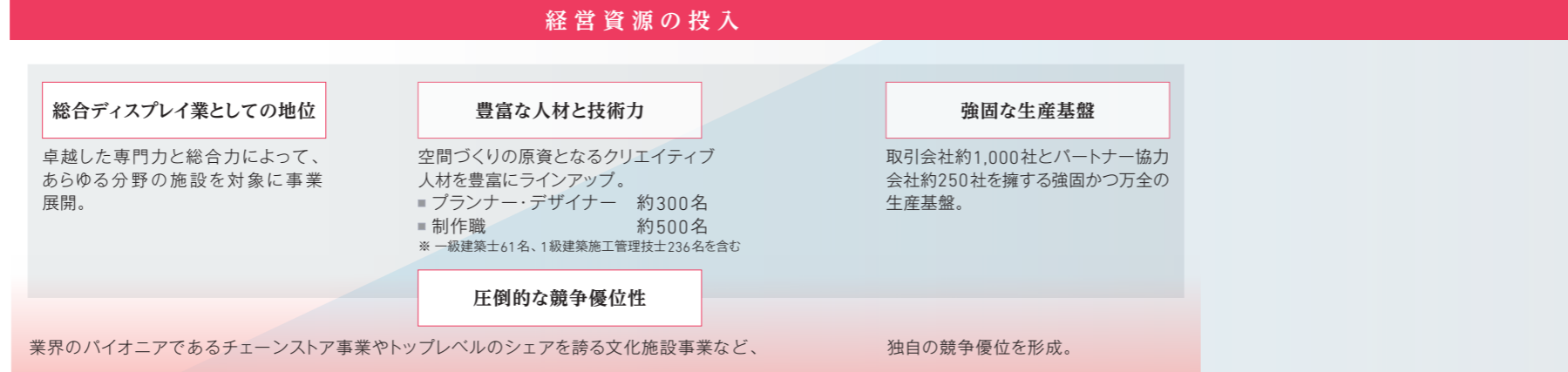
## 2021年

第32回オリンピック競技大会(東京2020オリンピック)開催

# 価値創造プロセス

「空間創造のプロフェッショナル」として豊かなアイデアとそれを具現化させる確かな技術とを柱に、  
 これまでも時代のニーズに対応した数々の空間を創造してきた丹青社。  
 これからも、「ころを動かす空間づくり」を通じて豊かな社会と生活の実現に貢献していきます。

- ### 機会
- 急速なデジタル化の進展
  - 都市再開発案件の増加
  - 働き方改革によるオフィス環境の見直し
  - 地域創生・地域活性化
  - PPP/PFIの需要拡大
  - 環境負荷低減への関心の高まり

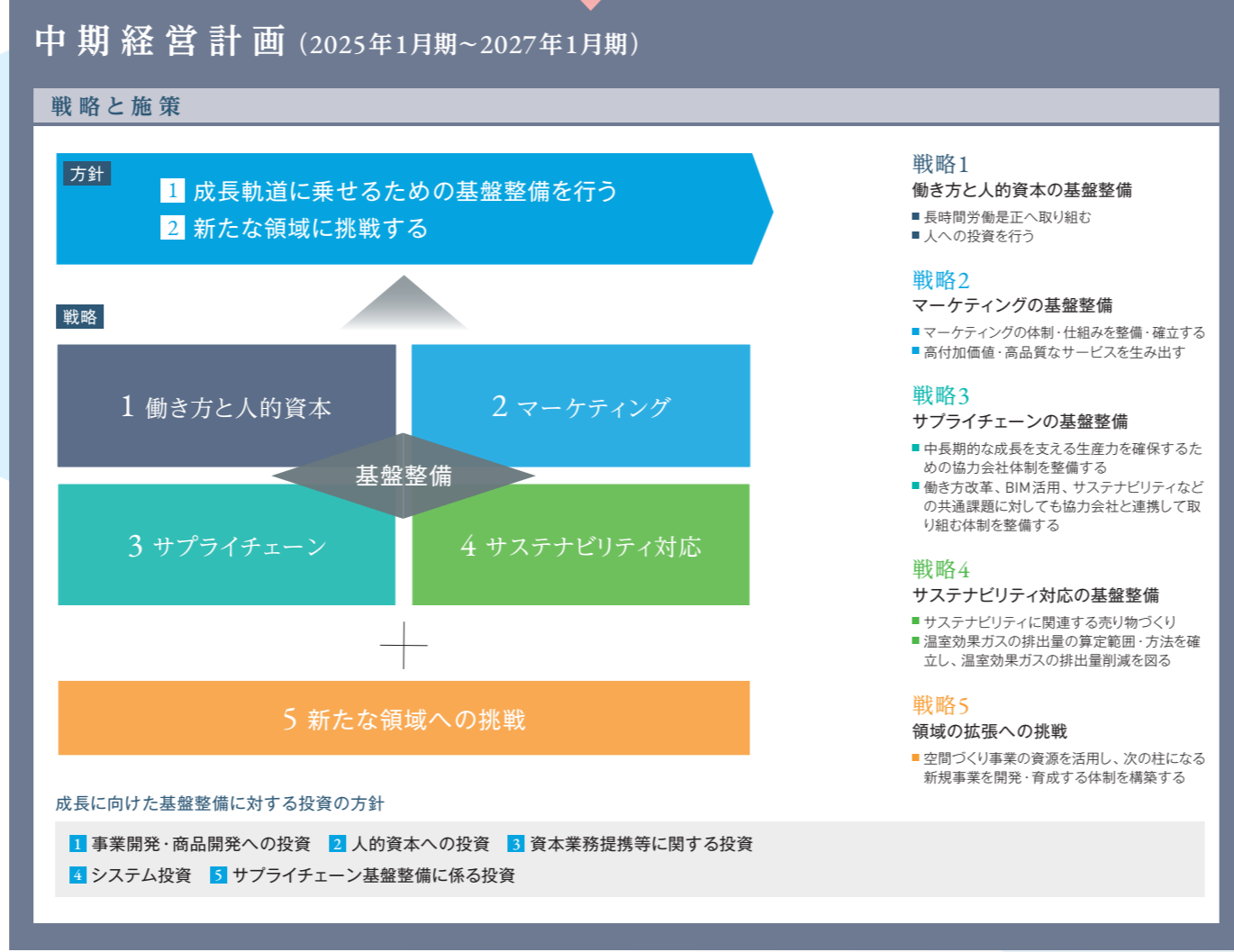


### グループ理念

**パーパス/私たちの存在意義**  
 空間から未来を描き、  
 人と社会に丹青を。

**バリュー/私たちの価値観**  
 人と向き合う  
 丹精をこめる  
 いまの先に挑む  
 個性を掛け合わせる  
 仕事を楽しむ

- ### リスク
- 設備投資の抑制
  - 少子高齢化
  - 災害、気候変動
  - パンデミック等によるイベント等の中止・延期・自粛



#### 財務目標

連結売上高	860 億円
連結営業利益率	5.2%
連結ROE	8.8%
連結配当性向	50%以上

#### 非財務目標

- 社員が働きがい、仕事の楽しさを実感し、いきいきと働いている
- 長時間労働が是正され、労働時間の適正化が実現できている
- 中期経営計画の成長計画、さらにその先の成長を支える生産力を確保する
- サステナビリティ全般について取り組みが充実し、社会の要求を満たしている
- 温室効果ガス排出量の算定方法を確立させ、具体的な削減の取り組みを始めている

### 私たちの未来ビジョン2046

ころを動かす空間づくりの  
 プロフェッショナル集団であり  
 空間と自分自身の可能性を切り拓く  
 チャレンジ集団でもあり続ける



## 前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の概要

### 前中期経営計画(2022年1月期~2024年1月期)の振り返り

コロナ禍で傷んだ業績の回復は一定程度果たせたと考えます。また、デジタル活用を基軸に据えた施策が進展し、進化と改革も一定の手応えがありました。その一方で、長時間労働の是正など、働く環境の改善は大きな課題が残っています。また、さらなる競争力・収益性の向上に向けては、より組織的なマーケティングの仕組みづくりが重要な課題と認識しています。

#### 前中期経営計画の振り返り(非財務含めた全体目標)

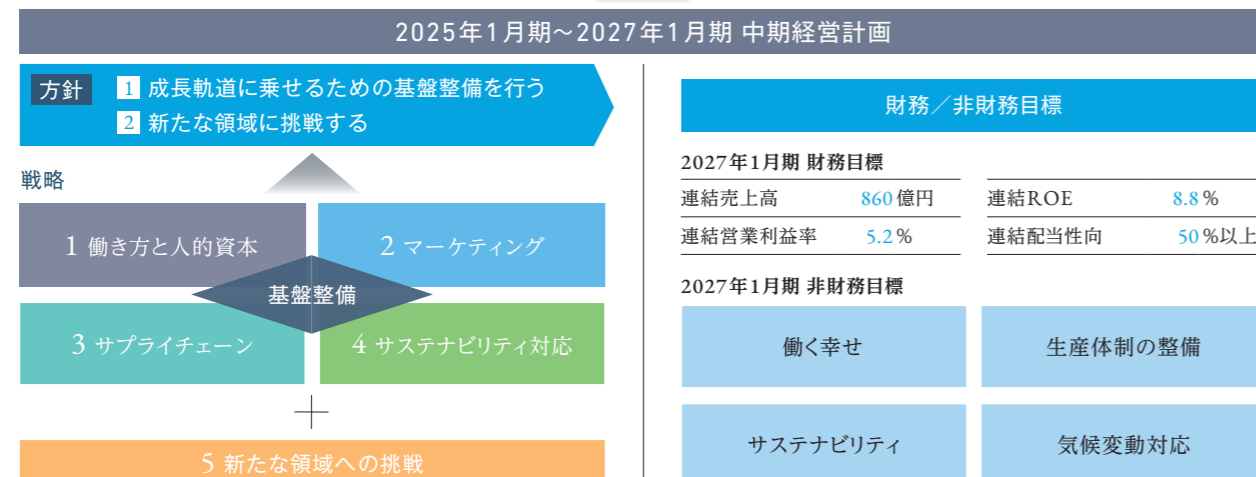
ESG	ありたい姿	KPI	目標	2024年1月期結果
S	■従業員が疲弊感なく、働きがい、仕事の楽しさを実感し、いきいきと働いている	従業員意識調査結果	前回以上の評価	× 前回評価に届かず
	■組織の多様性が高まっており、かつ多様性を包摂する意識とコミュニケーションが定着している	総労働時間の削減	社内総労働時間基準超過者0名	× 毎月超過者あり
	■顧客・社会のニーズとその変化を的確に捉え、課題解決につながるソリューションを提供できる	管理職の新規登用における女性比率	50%以上	× 50%には届かず
	■環境負荷低減の取り組みが継続的に改善・充実している	管理職のタイパシティ研修受講率	100%	○ 100%を達成
E	■環境負荷低減の取り組みが継続的に改善・充実している	顧客評価調査結果	毎年、前年以上の評価	○ 高水準を維持
		地域創生ソリューションの開発	30億円の事業創出	○ 約30億円
G	■経営・財務基盤の充実	EMS認証の維持	活動目標の達成	○ 目標値達成
	■株主還元の実現	連結売上高	760億円	○ 812億円
		連結営業利益率	3.9%	○ 4.8%
		ROE	7.0%	○ 9.1%
		配当性向	50%以上	○ 51.7%

### 新中期経営計画(2025年1月期~2027年1月期)の概要

新中期経営計画では、「成長軌道に乗せるための基盤整備を行う」「新たな領域に挑戦する」を方針として掲げ、働き方と人的資本、マーケティング、サプライチェーン、サステナビリティ対応の4つの領域で基盤整備をさらに加速させていきます。

パーパス/私たちの存在意義 | 空間から未来を描き、人と社会に<sup>いんどり</sup>丹青を。

私たちの未来ビジョン2046 | ころを動かす空間づくりのプロフェッショナル集団であり、空間と自分自身の可能性を切り拓くチャレンジ集団でもあり続ける



### 新中期経営計画の財務・非財務目標

財務・非財務	ありたい姿	KPI	2027年1月期目標
財務	■経営・財務基盤の充実 ■株主還元の実現	連結売上高	860億円
		連結営業利益率	5.2%
		連結ROE	8.8%
		連結配当性向	50%以上
非財務	■社員が働きがい、仕事の楽しさを実感し、いきいきと働いている ■長時間労働が是正され、労働時間の適正化が実現できている ■中期経営計画の成長計画、さらにその先の成長を支える生産力を確保する ■サステナビリティ全般について取り組みが充実し、社会の要求を満たしている ■温室効果ガス排出量の算定方法を確立させ、具体的な削減の取り組みを始めている	エンゲージメントスコア(従業員意識調査の総合評価)	前年以上の評価
		労働時間の社内基準に適合する従業員数	前年より増加
		協力会社新規開発の達成度	100%
		EcoVadis(フランスのサステナビリティ評価機関)の評価	シルバーランクを取得
		女性管理職比率	15%以上
		Scope1・2の温室効果ガス排出量	2021年度比で40%削減

### 新中期経営計画の戦略

**戦略1**  
働き方と人的資本の基盤整備

- 長時間労働是正へ取り組む
- 人への投資を行う

**戦略2**  
マーケティングの基盤整備

- マーケティングの体制・仕組みを整備・確立する
- 高付加価値・高品質なサービスを生み出す

**戦略3**  
サプライチェーンの基盤整備

- 中長期的な成長を支える生産力を確保するための協力会社体制を整備する
- 働き方改革、BIM活用、サステナビリティなどの共通課題に対しても協力会社と連携して取り組む体制を整備する

**戦略4**  
サステナビリティ対応の基盤整備

- サステナビリティに関連する売り物づくり
- 温室効果ガスの排出量の算定範囲・方法を確立し、温室効果ガスの排出量削減を図る

**戦略5**  
領域の拡張への挑戦

- 空間づくり事業の資源を活用し、次の柱になる新規事業を開発・育成する体制を構築する

### 成長に向けた基盤整備に対する投資の方針

投資の選択肢	備考
1 事業開発・商品開発への投資	新規事業開発やデジタル施策に関わる商品開発など
2 人的資本への投資	従業員教育・処遇改善など
3 資本業務提携等に関する投資	1 に資する企業との資本業務提携など
4 システム投資	BIM活用の基盤整備、データ整備、基幹システムのリプレースなど
5 サプライチェーン基盤整備に係る投資	協力会社との取引条件改善など

## トップメッセージ



経験に基づく着実なソリューション提供と、  
新たなチャレンジによる提案を通じて、  
空間の持つ可能性を広げ続けていきます

代表取締役社長

小林 統

### 社長就任から1年、試行錯誤の日々

社長就任から1年が経ちましたが、あつという間の日々だったと感じています。それ以前も取締役として経営に携わってききましたが、トップとして旗を振り推進する役割を果たすのは当然ながら初めてのことで、試行錯誤の連続でした。一方で、2024年1月期は前中期経営計画の最終年度にあたる集大成の1年であり、次の指針を定めていく大切な1年であるという意識を持って取り組んできました。

2020年からのコロナ禍で抑制された社会環境は、2023年に解き放たれ、正常化に向けて動き出したという印象を持っています。市場が好転してお客さまからの仕事のご相談も急激に増大し、本来であれば思い切りアクセルを踏んでもよい状況でした。しかし、人手不足の波は当社にも影響を与えており、限られた人員ですべての案件を受けることは困難だったため、走りす

ぎることなく見極めとコントロールをしなければならないという意識を強く持って臨みました。お客さまのパートナーとして満足いただける仕事ができ、携わる社員が達成感を味わうことができ、当社の利益にもつなげることができる。そんな仕事をするのだという意識を、常に念頭に置いて判断していました。

### 前中期経営計画の実績と残された課題

2024年1月期は、単年としても前中期経営計画の最終年度としても、よい成果を残せた1年だったと感じています。特に第4四半期に収益性の高い案件を計上したことが、売上高や利益率に大きく貢献しました。

前中期経営計画の3年間は、大変厳しい事業環境に置かれました。特に新型コロナウイルス感染症が与える影響が大きく、2020年はコロナ禍以前に受注した案件がありましたが、緊急事

態宣言によって現場が動かず、営業活動も制限されることとなり、それらの影響が2021年以降に降りかかりました。加えて、平時であってもディスプレイ業界は経済や市場の影響を半年から1年遅れで受ける傾向があるため、2023年1月期は売上・利益とも非常に厳しい状況に陥りました。仕事のご相談を受ける機会は2022年下半年から回復が見られましたが、競争環境の厳しさが増したため中期経営計画の目標の見直しも行いました。

そのような環境の中でも課題を探り、改善を続けたことにより、2024年1月期は財務目標を達成できました。けれども、ウクライナ情勢から派生する材料不足や物流の遅滞など、イレギュラーな事態での事業活動が今も継続しています。景気に左右されやすい業界だからこそ、どのように安定基盤を構築するかという点を、常に課題として認識する必要があります。

また、非財務目標については、E(環境)やG(ガバナンス)で

はKPIが達成できた一方で、S(社会)の人材に関連する項目、「従業員意識調査結果」「総労働時間の削減」「管理職の新規登用における女性比率」が未達に終わりました。働く環境の改善が大きな課題となったことで、新中期経営計画の策定においてもこの点を重視して議論してきました。

当社は事業の大半を国内で展開しているため、売り手としては為替影響を受けにくいのですが、仕入れについては多少の影響を被っています。また、各メーカーがエネルギーや材料価格の高騰、物価上昇の影響による価格転嫁を始めており、コストは上昇しています。加えて、人件費の高騰も続いており、当社でも賃金の見直しを継続して行っています。こうした背景を踏まえて、お客さまの理解を得ながら価格への反映を行いつつ、受注に結びつけていくことも今後の課題となります。

## 新中期経営計画で目指すもの

2025年1月期からの新中期経営計画においては、全体的に緩やかな景気回復が続き、インバウンドの回復など追い風要因もあって需要は堅調に推移するという前提に立っています。一方、物価高の長期化による消費者マインドの悪化や、人手不足の深刻化、海外経済の減速、国際情勢の緊迫化などがリスク要因として考えられます。

そのような状況下で丹青社が目指すのは、成長軌道に乗せるための基盤整備と、新たな領域への挑戦です。基盤整備については、マーケティングやサプライチェーン、サステナビリティの取り組みなど、これまで着実に進めてきたことを継続しつつ、働き方と人的資本に注力していく考えです。当社の仕事は社員の力で空間を創造していくというものですから、人を大切にしなければ成り立たないという思いはこれまでと変わりません。

特に労働時間については、2024年4月から時間外労働の上限規制が変更されました。当社の会計年度は2月始まりであるため2025年1月期は対象外なのですが、業界全体ですすでに新しい規制に準じた動きが起きているため、私たちにもそれに則った取り組みが求められます。こうした動きは当社だけで実現できることではないため、協会会社や外部プレーンの皆さま、お客さまも含めて、一体となって課題を解決できる関係を築いていきたいと考えています。

非財務KPIでは、前中期経営計画で課題として残った女性活躍について、女性管理職比率15%以上という目標を定めました。現在、20代の社員の女性比率はかなり上がっており、新規採用でも女性が過半数を占める年もあるため、数の面では改善が見込める状況です。この先、女性が管理職として活躍できるように基盤をきちんと整備することで、毎年女性管理職が増えていくようになって見込んでいます。

一方で、女性はライフステージの変化の影響を受けやすいため、出産や育児にあたって周囲がサポートし、安心して復帰できるようにすること、どんなステージにあっても活躍できるようにすることを志向していかなければと考えています。当社では

営業職、デザイナー職に比較的女性が多いのですが、産休・育休から復帰したときに営業職に戻るのには難しいと本人が考えて、別の職種で復帰するというケースがこれまでもありました。しかし、積み上げてきたキャリアを大切にするという意味でも、休職前と同じ職種で復帰して活躍できるようにサポートしていくことも大切だと考えています。また、男性社員も育休をきちんと取得して家族のサポートができるよう、より一層環境を整備していかなければと思います。

加えて、環境側面においても今まで以上に意識を高めていく必要があると考えています。KPIとして掲げているのはEMS認証の維持ですが、そこにとどまらず、事業の中で循環型社会に貢献できるような仕組みの開発などもより一層進める必要があると考えています。すでに実証実験に取り組んでいるテーマなどもあり、それらを次の柱として育て、提案に結びつけることができると考えています。

2023年4月より導入した執行役員制度により、監督側としての取締役の役割や、執行役員が実行・成果に責任を持つことを明確にした体制を構築することができました。2025年1月期は、そこから一歩進めて、本社スタッフ部門の組織改編を行いました。今までの、経営企画統括部、人事・総務統括部、経営管理統括部という3つの組織を、経営企画部門と人事関連部門などを統合した経営企画センターと、事業管理や経理部門などを統合した経営管理センターの2センターに集約して、それぞれに執行役員を置きました。こうした再編を行った理由は、各種施策の実行や事業に関する判断のスピードを上げるためです。また、人的資本経営の具体的実践のために、経営戦略と人材戦略を連動させる狙いがあり、その姿勢を組織のあり方に反映させました。今後は組織に属する一人ひとりまで、この意図を浸透させていく必要があると考えています。

## 未来の姿を映す、グループ理念を新たに策定

2024年2月、当社のグループ理念として新たに「パーパス」「バリュー」を策定するとともに、創業100周年に向け「私たち

の未来ビジョン2046」も決めました。

これらを策定する動きは、社内で2022年から始まり、将来の当社を担う若手・中堅メンバーからなるプロジェクトチームを中心に、さまざまな年代・職種の社員へのアンケートやワークショップを通じた意見、社外ステークホルダーの方々の声にも幅広く耳を傾けながら議論を進め、取締役会における検討を経て策定に至りました。

これまでも当社は、経営ビジョンやコーポレートステートメントの中で「ころを動かす空間創造」を掲げていました。私たちが提供する空間で、皆さまに感動や喜び、癒しなどを感じていただけるような、感性に訴えかける仕事をしたいという思いがそこには込められていました。その意識は今も変わりませんが、一方で、事業の領域がライブ空間にとどまらなくなってきたという事実もあります。コロナ禍を経てバーチャルな体験がクローズアップされることが増え、デジタルだからこそ実現できることの可能性もますます広がっています。そういった新しい体験も併せ持った、新しい提案をしていかなければならないと、思いを強くしました。

そのような現状を踏まえて、当社が創業100周年を迎える

2046年、どんな会社になっているか、どんな仕事をしているのか、どうあるべきなのかということ議論しようということになりました。各種の経済環境予測や環境分析などのデータもインプットした上で、2046年の当社の姿をより具体的に描こうと試みたのです。その中で見えてきたのは、当社が生み出す空間が意味するものが、狭義の内装にとどまらないものだということです。まだ形になっていないお客さまの想いを表現すること、ウェブサイトやEコマースなどデジタル領域も含まれること、そして空間によってもたらされる体験や感情にも関わっていること。それらは、空間づくりという言葉だけでは表現できない、より広がりのあるフレーズで表現されるべきだと議論が白熱しました。また議論を通じて、働きやすくやりの持てる会社であってほしいという意識も深まっていったように思います。

このようなプロセスを経て策定した「パーパス」「バリュー」「私たちの未来ビジョン2046」の、社内における浸透度は高いと感じています。一方で、これらの言葉が強制されるのではなく一人ひとりの社員の中に当たり前のものとして捉えられ、普段の仕事の中で活かされていくには、これからさらに時間がかかります。個々人が感じている存在意義とグループ理念が重なり

丹青社がこの3年で目指すのは、  
成長軌道に乗せるための基盤整備と、  
新たな領域への挑戦です。



## 施設展示にとどまらない新しい体験の提供を、 今後も追求できればと考えています。



合って、未来を描くことにつながっていく。そんな姿を理想に、これからも積極的に社内でのコミュニケーションを深めていければと考えています。

### 各事業で進める、新しい挑戦

新中期経営計画においては、景況感を反映しながら安定的な増益を目指すことを前提に、セグメント別の目標を整理しています。

商業その他施設事業においては、あらゆる分野で需要増を見込んでいますが、特に首都圏・各都市の再開発事業に関わる案件でポテンシャルを発揮していくことを重視しています。東京では品川エリアを中心としたJR山手線の沿線、大阪では梅田地区で計画が進行中です。福岡では都市機能の向上を目指しています。また、コロナ禍以降のオフィス回帰もあり、相当な床面積のオフィス空間が新しくつくられる計画となっていますが、オフィスのあり方は今後大きく変化するものと見えています。単純に居住・執務スペースが増えるというのではなく、人が集まって何かを生み出すきっかけになる、コミュニケーションを促進するよ

うな空間が求められるようになるはずです。ですから私たちも、これまでに培ってきた専門性や対応力を活かし、新しい提案につなげ、シェアの維持・拡大を狙っていかねばと考えています。さらに、インバウンドや観光の盛り上がりを反映したホテルや医療などのホスピタリティ領域、テーマパークなどのエンターテインメント分野などは今後の成長市場と捉えており、さまざまな挑戦を通じて拡大路線を目指します。デジタル化の進展によってeスポーツなどの新しいアミューズメント市場も広がっており、コンテンツホルダーのお客さまとともにIPコンテンツを活かした新しい空間創造を提案していくなど、可能性を感じている領域です。

こうした積極的な動きに合わせて、組織の見直しを図りました。従来のコマーススペース事業部とコミュニケーションスペース事業部をマーケットごとに再編し、商業系は商空間事業部、ホスピタリティ領域やオフィス、エンターテインメント市場はエクスペリエンススペース事業部が担うことで、さらなる対応力強化を目指します。

チェーンストア事業においては、お客さまの来店・設備投資が

増加傾向にあり、メンテナンス需要も拡大しているため、新規顧客の開発に積極的に取り組んでいきます。既存のお客さまに対しては、長いお付き合いの中でニーズに寄り添い、お客さまの事業計画を早期にキャッチアップして最適な提案ができるように対応してきたという自負があります。しかし、継続した事業計画のもとで進めていくため、時流に合わせて取引要件を変更するといったことが難しい面もありました。人件費や資材の高騰が継続しているため、今後は価格面についてもお客さまと協議する必要があると考えています。

文化施設事業では、博物館などの新装・改装需要は継続的に発生しており、官民連携事業をはじめとする公共施設も横ばいから微増を見込んでいます。インバウンドの増加なども踏まえると、今後は観光の目玉となる施設をつくったり、古くなった施設をリノベーションしたりする必要が各地で発生してくるため、長年培った展示ノウハウを活かして受注拡大を狙い、安定的な成長を目指します。また、近年はPPP/PFIの推進により、設計や建設のみならず管理・運営まで含めた対応が必要となる事案が増えています。2024年5月、当社は国土交通省によりPPP/PFIの普及・啓発を行う「令和6年度PPP協定パートナー」の「個別相談パートナー」に初めて選定されました。これにより、地方公共団体の職員や地場企業の方を対象にPPP/PFIに関する相談対応を実施することで、地域・社会の発展に貢献していきたいと考えています。

新規事業としては、当社ほか3事業者によるプロジェクトが企画・運営するインバウンド向けサービス「THE TOKYO PASS」の販売を2022年9月から開始しました。これは都内の文化施設へ入場できる周遊バスで、オンラインでの事前決済と専用アプリを活用した入場システムにより、キャッシュレスかつタッチレスで安全・スムーズに施設に入場できるものです。施設展示にとどまらない新しい体験の提供を、今後も追求できればと考えています。

今後の事業拡大にあたっては、西日本エリアのシェア拡大も必要と考え、関西支店の強化を進めています。従来は、各事業の先機という位置づけでしたが、2024年1月期からは独立

した事業部門として、支店でのマネジメントを強化し、エリアに対して全方位的に提案やサービス提供ができる体制を整えました。この関西での取り組みを皮切りに、将来的にはほかの地域でもオール丹青社でサポートできる体制を構築したいと考えています。

### これからも、 ころを動かす空間づくりを続けるために

当社のみならず日本のディスプレイ業界は、1970年の日本万国博覧会のパビリオンの内装・展示に携わったことで、発展・成長してきたという経緯があります。ですから、2025年の大阪・関西万博に対しても、業界を挙げて前向きに取り組んでいます。当社は大阪・関西万博で、博覧会分野において過去最大の売上規模を見込んでおり、開催に向けて着実な対応を進めていく考えです。博覧会は、国家規模の大イベントというだけでなく、新しい技術を世の中に提示したり、将来のお客さまになり得る方々に当社の仕事を知っていただく機会でもあります。将来に引き継がれるレガシーを築く場でもあると認識し、挑戦したいと考えています。

当社の仕事は多様なステークホルダーの皆さまとの関わりの中で進んでいくものです。お客さま、株主・投資家の皆さまはもちろんのこと、当社に興味を持っていただいているすべての方に、当社のファンになっていただきたいと願っています。そのために、これからも皆さまのころを動かす空間づくりに励んでいきますので、一層のご期待をいただければと思います。

2024年8月

代表取締役社長

小林 統

## 財務責任者メッセージ



取締役

津久井 哲雄

## 収益性の改善に継続的に取り組みながら、付加価値向上に向けた施策を進めます

### 需要の回復と収益性の改善により 前中期経営計画の財務目標を最終的に達成

2024年1月期は、コロナ禍で落ち込んだ需要が目に見えて回復した年でした。お客さまも積極性を取り戻し、せきを切ったように強い需要が押し寄せてきたという印象です。加えて、資材高騰やベースアップの動きが起こり、コスト増の分を徐々に価格転嫁できたことが、収益性の改善につながりました。

また第4四半期は、大型かつ収益性の非常に高い案件が集中したため、突出して利益率が高くなりました。第3四半期までは売上総利益率は16～17%で推移していたのですが、第4四半期に21.2%となりました。受注増に伴って営業活動にかかる経費は増し、ベースアップや増員など人材にかかるコスト増もあ

りましたが、増益という結果を残すことができました。

前中期経営計画では、コロナ禍以前の業績にまで回復させることを目標としてきましたが、最終年度になってようやく近いところまで到達できました。ただ、なるべく速いスピードで回復させたいという当初の思いはかなえられず、その点は反省材料と認識しています。

この3年間は厳しい状況が続きましたが、ポジティブに捉えれば、コロナ禍という試練の中で将来につながる力を得られた期間でもありました。デジタルマーケティングの強化が進み、さらにニーズをできる限り早く察知し課題解決できるような、お客さまを深掘りする活動にもつなげることができました。また、デジタル技術を空間に実装することで売上の25%程度を創出し

ようという試みも、収益性の高い案件の獲得に結びついていません。すべての挑戦がうまくいったわけではありませんが、苦しいこと、工夫したことは必ず将来につながるものだと感じています。

### 新中期経営計画の目標を 着実に達成していくために

この先もインバウンドの増加が予測され、大阪・関西万博や全国の都市での再開発計画などが予定されていることから、需要増の傾向は続くものと見込んでいます。それらを踏まえて、新中期経営計画では、最終年度に連結売上高860億円、連結営業利益率5.2%、連結ROE8.8%という目標を掲げています。

この計画に対して、投資家の皆さまから「目標が平らに見える」というご意見もいただきました。旺盛な需要を考えれば、当然のご意見かと思えます。しかし、これまで売上の伸長よりも収益性の向上に注力しており、この先もコスト増の影響があることを踏まえると、工夫をしながら売上総利益率を高め、営業利益を確保することを変わらず目指していきたいと考えています。前中期経営計画期間に進めてきたBIMの導入・活用による業務効率の改善や、デジタル技術をさらに空間に実装していく取り組みなど、付加価値向上に向けた施策を今後も愚直に進めていきます。

人的資本に関しては、コロナ期間中から増員を計画してきたものの、売上が下がる局面では大幅な増員は困難でした。今後、日本国内で採用環境が改善するとは考えにくいこともあり、新中期経営計画期間で採用を想定している人員については極力早い段階で確保する動きを進めています。他業界でも採用意欲が旺盛で、採用環境には変わらぬ厳しさがありますので、当社の事業や仕事の魅力をきちんと伝えることも大切にしなければと考えています。また今後は、デジタル技術を空間に実装していく仕事も増えていきますが、そのすべてを社内の人材で対応するのは困難です。社外の優れた人材・他社とアライアンスを組み、ともにお客さまに提案していくような動きも、ますます活発化させる必要があります。

### 未来を見据え、事業を強くする 投資の方向性を見定める

現在、当社には130億円強のキャッシュが積み上がっています。運転資金はおよそ100億円と見ており、余剰となる30億円程度を投資に充てようという議論が経営の中で進んでいます。前述した人材への投資は揺るがず実行していく考えですが、それ以外については流動的です。業界全体で競争力を高めていくために、協力会社に対する支払い条件の改善などに振り向けることも必要と考えています。また、M&Aなども可能性として検討していますが、事業に資する部分を見極めながら機動的に投資先を判断していく必要があると認識しています。

さらに、配当性向50%という還元目標を引き続き堅持していきます。前中期経営計画期間中はこれを大幅に超える配当を出した年もありますが、コロナ以前の水準に戻すという思いから額の安定を選択した結果によるものでした。今後は、投資に向けての内部留保を確保しつつ、目標を維持していく考えです。

加えて次の3年間は、収益性の改善に注力した結果がROEに反映されるように取り組んでいきます。より強い現場を築き上げ、さらに先の中期経営計画期間にはROE10%を実現するだけの力を発揮できるようになれば強く願っています。

コロナ禍を経て、日常と異なる空間を訪れてころを動かされることの大切さに気づいた方が多いのではないのでしょうか。それは人間の生活に不可欠なものであり、当社の提供できる価値だと自負しています。

株主・投資家の皆さまには、そうした点に共感をいただいており、対話の中でいただくご質問やご意見・ご指摘にも、当社をよりよくしようという期待が込められていると感じています。株価や株主還元を通じて皆さまとつながることはもちろんですが、これからも丹青社のファンでいていただきたい、必要とされる会社であり続けたいと考えていますので、変わらぬご支援をいただければと思います。

## 事業概況 (2024年1月期)

### 商業その他施設事業

#### 事業内容

商業施設全般(チェーンストア事業に係るものを除く)の内装(設計・施工)

#### 主な施設

百貨店・大型ショッピングセンター、各種専門店、飲食店、イベント・販促施設、アミューズメント施設、オフィス、ホテル、その他公共施設等

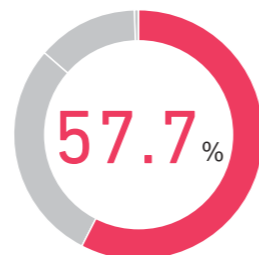
連結売上高

468億23百万円

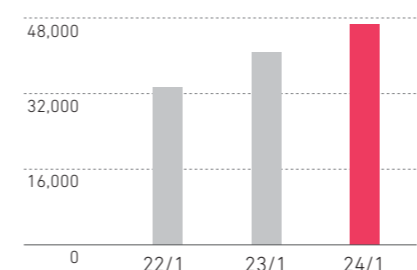
連結営業利益

23億41百万円

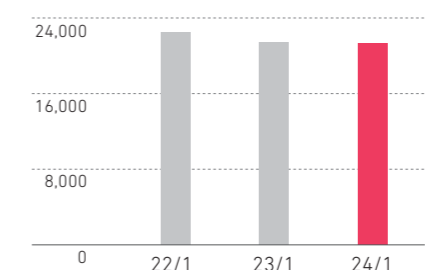
売上高構成比



受注高



受注残高



マルチカ

### チェーンストア事業

#### 事業内容

チェーン展開型店舗施設の内装(設計・施工)

#### 主な施設

チェーン展開型の飲食店・アパレルショップ、コンビニエンスストア等

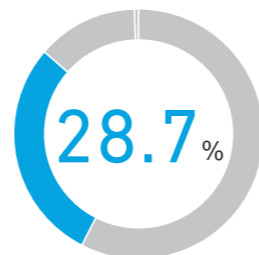
連結売上高

232億82百万円

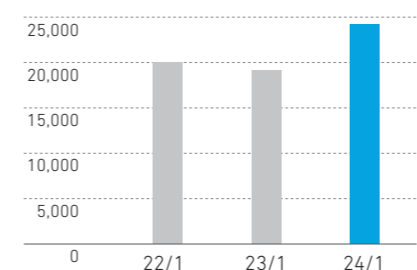
連結営業利益

11億25百万円

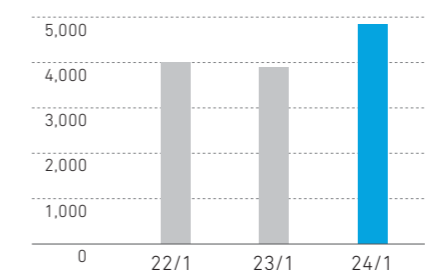
売上高構成比



受注高



受注残高



タリーズコーヒー ミソラタウン掛川店

### 文化施設事業

#### 事業内容

博物館、美術館、企業ミュージアム等の内装(設計・施工)

#### 主な施設

博物館、美術館、企業ミュージアム等

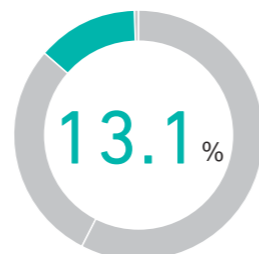
連結売上高

106億72百万円

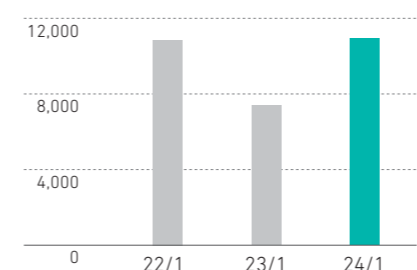
連結営業利益

2億93百万円

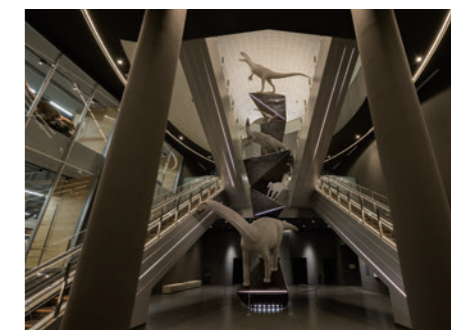
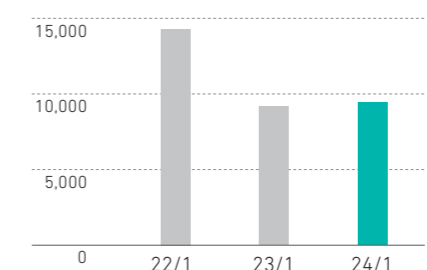
売上高構成比



受注高



受注残高



福井県立恐竜博物館(新館)

### その他

#### 事業内容

事務サービス、インターネット情報サービス

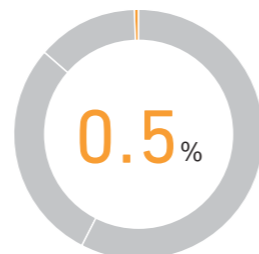
連結売上高

4億22百万円

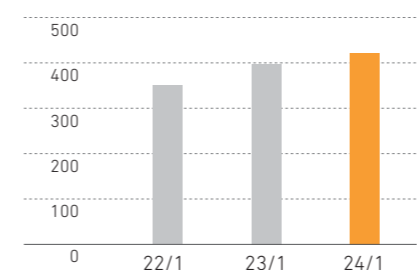
連結営業利益

1億14百万円

売上高構成比



受注高



## 商業その他施設事業

デジタルによる新たな体験と価値創出により、  
他社との差別化と高付加価値化を加速させます

### 強み

- 空間とあらゆるメディアや技法を掛け合わせたソリューション力
- 五感に働きかけるコミュニケーションメディアの創出

### リスクと機会

- エネルギー、原材料価格の高騰等の影響に伴う設備投資の抑制等
- 急速なデジタル化の拡大によるリアルとデジタル技術を融合した空間ニーズ
- 首都圏を中心とした各都市の再開発案件の需要増
- 大阪・関西万博とIR計画などによる関西エリアの需要拡大

### 中期経営計画の重点施策

- リアル×デジタルによる顧客体験づくり
- 空間に関するビッグデータ活用による新たな価値創出
- 積極的なデジタル技術の活用による他社との差別化および高付加価値化

### 2024年1月期の市況と業績

需要の回復に伴い、主に百貨店、ショッピングセンター・専門店ビル等の大型店やアミューズメント施設、ホテル、駅ビル・空港関連施設等の新改装案件が増加したこと等から、売上高、セグメント利益ともに前期を上回りました。

この結果、商業その他施設事業の売上高は468億23百万円(前期比29.5%増)、セグメント利益は23億41百万円(前期比1803.3%増)となりました。

### 今後の取り組み

あらゆる分野での需要拡大が見込まれる一方で、エネルギー、原材料価格の高騰等の影響に伴う設備投資の抑制等のリスクもあり、状況を注視しながら事業活動を展開していく必要があります。

今後は首都圏を中心とした各都市の再開発案件や、大阪・関西万博ならびにIR(統合型リゾート)計画等、首都圏にとどまらず、特に関西エリアの需要拡大も見込まれます。

また、働き方改革を意識した多種多様なオフィス計画や、エンターテインメント施設などへの投資計画が動き始め、需要拡大への期待感が高まっています。今後は、多種多様で新たな空間創造への期待感の高まりによる、受注とシェアの拡大に邁進します。

2025年1月期の商業その他施設事業の業績は、売上高482億円、セグメント利益24億円を予想しています。

## チェーンストア事業

既存顧客との関係性強化を軸に、  
西日本エリアのシェア拡大を目指します

### 強み

- 事業ニーズに沿った企画力と創造性の高い空間づくり
- 業界のバイオニアとして、他社に先行して事業を立ち上げた競争優位性

### リスクと機会

- エネルギー、原材料価格の高騰等の影響に伴う出店計画の中止・変更等
- 一部を除いて需要環境が改善し、改装案件は増加傾向に
- EC化の加速と店舗保守・ファシリティサポート市場の拡大

### 中期経営計画の重点施策

- 既存顧客のシェア拡大と新規顧客の開発
- 西日本エリアのシェア拡大に向けた既存顧客との関係強化と生産性向上
- 需要増が見込まれるメンテナンス分野の拡大と新規顧客の開発

### 2024年1月期の市況と業績

需要の回復に伴い、主に飲食店分野やその他専門店分野の新改装案件が増加したこと等から、売上高、セグメント利益ともに、前期を上回りました。

この結果、チェーンストア事業の売上高は232億82百万円(前期比27.4%増)、セグメント利益は11億25百万円(前期比234.7%増)となりました。

### 今後の取り組み

飲食店分野は、エネルギー、原材料価格の高騰等の影響により業態によって設備投資欲はばらつきがあるものの、投資は増加傾向にあります。また、食品スーパーや生活雑貨、スポーツ、アウトドアなどの大型店でも、投資が増加傾向にあります。メンテナンス分野は、デジタル分野での保守点検やファシリティサポート需要は拡大しています。

今後は、既存顧客のシェア拡大と新規顧客の開発に努め、特に西日本エリアにおけるシェア拡大に向けた既存顧客との関係性強化と生産性の向上を図っていく計画です。加えて、需要増が見込めるメンテナンス分野の拡大と新規顧客の開発に取り組みます。

2025年1月期のチェーンストア事業の業績は、売上高238億円、セグメント利益12億円を予想しています。

## 文化施設事業

地域創生や地域活性化の実現に向けて、  
官民連携事業での受注拡大に邁進します

### 強み

- 文化財の保護から文化資源価値の向上と企画・設計から施工・運営までのフルサポート
- 専門のシンクタンクを備え、トップレベルのシェアを誇る

### リスクと機会

- エネルギー、原材料価格の高騰等の影響に伴う計画の変更・延期等
- 地域創生、地域活性化の実現に向けたニーズの拡大

### 中期経営計画の重点施策

- 地域創生、官民連携事業に関連した案件を中心に受注拡大を図る
- 長年培った展示ノウハウを活かし、文化展示事業を安定成長させる

### 2024年1月期の市況と業績

第4四半期に収益性の高い案件が計上されたこと等から、売上高、セグメント利益ともに前期を上回りました。

この結果、文化施設事業の売上高は106億72百万円(前期比13.4%増)、セグメント利益は2億93百万円(前期比314.0%増)となりました。

### 今後の取り組み

事業環境は、展示空間の設計・施工においては地域創生や地域活性化の実現に向けたニーズは今後も高まるものと認識しています。運営プロデューサーについては、当社の取り扱いはまだ少数ですが、官民連携事業領域における取り組みは増加傾向にあります。

こうした状況を踏まえ、地域創生と官民連携事業に関連した案件を中心に受注拡大を図っていく考えです。また、長年培ってきた展示ノウハウを活かし、文化展示事業を安定成長させていきます。

2025年1月期の文化施設事業の業績は、売上高105億円、セグメント利益3億円を予想しています。

## さらなる成長につなげる取り組み

## BIM活用による価値向上

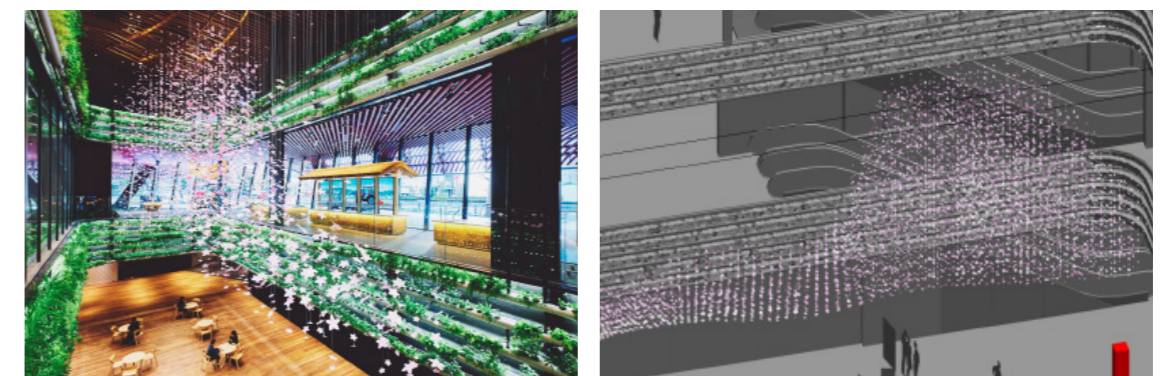
BIMは、コンピューター上に作成した3Dモデルに材料や部材の仕様・性能、仕上げ等や管理情報などの属性データを追加し、空間情報モデルを構築するシステムです。これにより、設計・施工から維持管理までのあらゆる工程において、さまざまな情報活用が可能になり、飛躍的な業務効率化を実現します。

丹青社では、全社横断組織である「BIM推進委員会」を設置し、BIMの積極的な活用を推進。2016年の導入以降、多岐にわたるプロジェクトの企画・提案をはじめ、デザイン・設計、制作・施工、メンテナンス等においてBIMを活用しています。2022年には600名近くのデザイナー・制作職の社員にBIMソフトを配付し、全社においてBIMの活用を推進しています。2023年に当社のBIMの基礎となる「丹青BIMプラットフォーム」の策定に着手しています。これは、当社ならではのBIM活用を支えるルールと運用方法を定めたもので、環境、社会、経済がよりよくなるクリエイティブのためのプラットフォームです。

BIMの導入の効果として、まずはコミュニケーションの円滑化が挙げられます。3Dモデルを作成し設計を進める手法は、あらゆる人に理解しやすい空間イメージを提供することができます。また、設計段階から、家具、造作、建材などの数量や、空間の面積や容積など設計や施工に必要な情報を得ることができ、精度の高い情報を早期に把握し適切な判断を行うことができます。さらにこのようなデジタルデータをもとにジェネレーティブデザインやコンピューショナルデザインというようなプログラミングを駆使した設計手法を用い、これまでにはないデザインを実現することもできます。施工段階においても点群データ撮影や360度カメラを利用した現場管理ツールとの連携などデジタル連携が行えます。そして、これらのデータはすべてクラウドで共有することにより、シームレスな情報共有が可能になっています。

このようにBIMは単なるツールではなく、デジタルデータを活用した次世代の空間設計・施工のワークフローであり、作成されたデータは、今後さらなる活用拡大の可能性が広がります。

YANMAR TOKYO「HANASAKA SQUARE」





# サステナビリティの取り組み

私たち丹青社は、「パーパス／私たちの存在意義」に基づき、持続可能な社会の実現に向けて、社会的責任を果たすための取り組みを進めています。

パーパス／私たちの存在意義

空間から未来を描き、

人和社会に丹青を。

## 丹青社のマテリアリティ(重要課題)



### 人間の尊重

私たちは、人権と多様性を尊重し、人間の幸福を追求します。多様なユーザーの「ころを動かす」空間・体験を提供するとともに、多様な社員が互いに認め合い、さまざまな視点・知見・ノウハウを活かし合う組織風土、一人ひとりが成長し活躍できる環境をつくります。



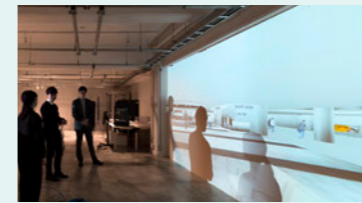
### 環境との共生

私たちは、地球温暖化や生物多様性の喪失、資源の枯渇といった環境問題に向き合い、企業活動全体を通じてその対策に取り組むことで、脱炭素、自然共生、循環経済の実現に貢献します。



### 地域・社会の発展への貢献

私たちは、人々の豊かな交流を促すとともに、産業・経済活動の活性化や、多様で豊かな文化の創造・発信・継承を通して、地域や社会の発展に貢献します。



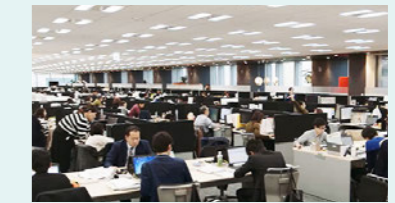
### イノベーションの推進

私たちは、社会の変化、テクノロジーの進化などに対応し、常に学び続けるとともに、各種研究開発や実証実験に積極的に取り組みます。新サービスや新事業の開発を通して、新しい価値の創造に挑戦し続けます。



### 責任あるサプライチェーンの構築

私たちは、協会社・パートナー企業とのネットワーク拡充と信頼関係構築を通じて、品質・安全を含む価値創造の基盤をつくり、サプライチェーン全体で環境や人権などのサステナビリティ課題に取り組みます。



### コーポレートガバナンスの充実

私たちは、社会の変化に適応し、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組みます。意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、企業として高い倫理観を備え、社会から幅広く信頼される企業であり続けます。

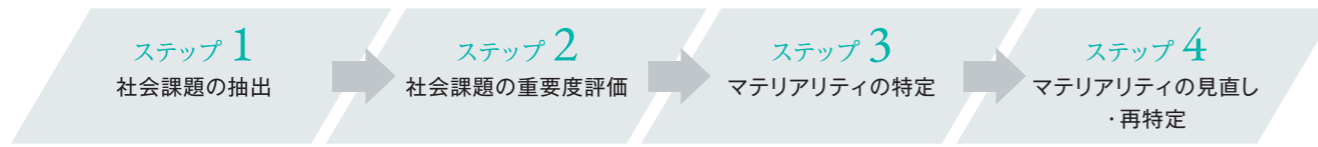
## 企業活動を通じた社会課題の

## 解決・持続可能な社会の実現

### マテリアリティの特定・見直しプロセス

当社は、「パーパス／私たちの存在意義」および「私たちの未来ビジョン2046」の策定に伴い、これらの内容を踏まえてマテリアリティ(重要課題)を見直しました。見直しにあたっては、社長を委員長とするサステナビリティ委員会において最新の社

会情勢も考慮し、「人」と気候変動対応を含む「環境」を重視する考え方を反映させ、マテリアリティを再特定しました。パーパスに基づき、持続可能な社会の実現に向けて、取り組みを一層充実させていきます。



当社の経営方針、事業領域やこれまでのCSRの取り組み、またISO26000、SDGsなどの基準・指針等をもとに45の社会課題を抽出しました。

抽出した社会課題について、ステークホルダーの視点、自社(丹青社グループ)の視点の両面から重要度を評価し、整理・集約しました。また、社外取締役との意見交換を実施しました。

ステークホルダー、自社の両方にとって重要度が高いと考えられる社会課題から、当社が特に優先的に取り組む課題を絞り込み、6つのマテリアリティとして2019年2月に特定しました。

2024年2月の「パーパス／私たちの存在意義」および「私たちの未来ビジョン2046」策定に伴い、また、社会課題の重要度評価を改めて実施した上でマテリアリティの見直しを行い、6つのマテリアリティを再特定しました。

### サステナビリティ委員会

当社では、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。同委員会では、サステナビリティに関する重要な方針の策定・検証およびサステナビリティ活動の定期的なレ

ビューを実施しており、各部門・各領域におけるサステナビリティの取り組みの充実を図っています。

### SDGsへの取り組み

サステナビリティの取り組みにおけるマテリアリティ(重要課題)に基づき、SDGs(持続可能な開発目標)における重点目標を定め、これらに対応する取り組みを推進しています。

マテリアリティ	当社の主な取り組み・方向性	対応するSDGs	関連ページ
人間の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業の空間づくりにおいて、さまざまなテーマに関して情報発信・普及啓発の企画・デザインを手がける。</li> <li>従業員に対して継続的な教育機会を提供し、その成長を支援する。</li> <li>多様性の理解・受容と、多様な従業員の能力発揮を促すための教育・啓発や風土醸成に取り組む。</li> </ul>	4, 8	32~34
環境との共生	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心・安全な空間づくりを実践する。</li> <li>障がい者や高齢者を含む多様なユーザーに配慮したインクルーシブな空間づくりを実践する(ユニバーサルデザインの実践)。</li> <li>空間づくり事業における廃棄物の削減、再利用、リサイクルの推進による循環型経済の実現に貢献する。</li> <li>化学物質等の廃棄物の適正管理を徹底する。</li> </ul>	11, 12, 13	32, 35
地域・社会の発展への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>空間づくり事業で環境配慮設計を実践する。</li> <li>事業活動に伴う温室効果ガスの排出を抑制する(省エネの取り組み等)。</li> <li>空間づくり事業で顧客の課題解決を実践し、にぎわいの創出など付加価値づけと経済生産性の向上に貢献する。</li> <li>空間づくり事業で地域の振興・魅力づくり(地域創生)、持続可能な観光に貢献する。</li> <li>空間づくり事業を通じて歴史や文化・自然の保全と継承に貢献する。</li> </ul>	8, 11	36
イノベーションの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーの活用を含め各種研究と付加価値創造に取り組み、イノベーションを追求する。</li> </ul>	9	37
責任あるサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>※幅広いサステナビリティ課題に対してサプライチェーン全体で取り組む内容であるため、上記のすべてのSDGs目標と対応する。</li> </ul>	上記のすべてのSDGs目標	38

## 人間の尊重

人権と多様性を尊重し、人間の幸福を追求します。多様なユーザーの「ころを動かす」空間・体験を提供するとともに、多様な社員が互いに認め合い、さまざまな視点・知見・ノウハウを活かし合う組織風土、一人ひとりが成長し活躍できる環境づくりを推進しています。

### 安全・安心な空間づくりへの取り組み

#### 専門技術力向上のための社員教育

制作職の品質・技術向上を目指し、法規・安全・施工に関する「専門技術研修」のほか、制作職向けのセミナーを実施し、計画段階および現場における安全・品質管理に対する注意喚起を行っています。プランナー、デザイナーに対しては、設計段階からトラブルやリスクを回避するための技術的な学習機会を設け、さらにデザイナーのエンジニアリング力強化を目指した技術セミナーを年4回開催しています。また、新入社員教育の一環として、法規、禁止事項・特別管理事項、電気・機械設備等の技術教育プログラムを実施しており、若手社員を対象として、担当プロジェクトに関する施工相談や現場指導の機会を設けるなど、技術力向上のための取り組みを行っています。

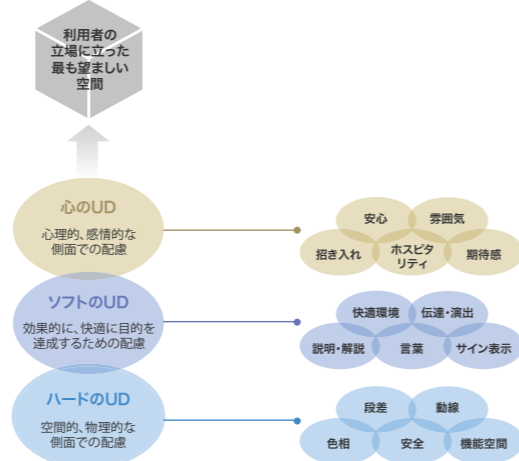
#### 空間の安全・品質向上に向けた取り組み

工事着工前に施工計画・安全計画を確認し、品質面・安全面での重点管理項目および禁止事項・特別管理事項への対策について検討するとともに、クレーム・トラブルおよび災害・事故を撲滅し円滑な工事施工を図ることを目的とした「施工技術検討会」を実施しています。空間づくりの課題・問題点を指摘・抽出し、法令確認・構造検証・工法確認などを行うことで、品質の確保に努めています。

また、毎月開催する「安全衛生委員会」では、クレームメンテナンス報告を分析・共有し、再発防止に努めるほか、品質技術向上についての情報を集約し、関係各部門に対して調整、指示、指導を行っています。その他、安全ハンドブックの定期的な見直し、統括管理者講習・職長・安全衛生責任者講習の実施などの各種活動を展開しています。

#### ユニバーサルデザインの推進

丹青社では、高齢者や子ども、障がい者、外国人などの多様な利用者にとって快適で使いやすいユニバーサルデザインの空間づくりを推進しています。ユニバーサルデザインを実践する上で、「ハードのユニバーサルデザイン」「ソフトのユニバーサルデザイン」「心のユニバーサルデザイン」の3つのユニバーサルデザインを目指しています。その3つが揃って初めて広範な利用者の立場に立った最も望ましい空間が実現できると考え、ユニバーサルデザインに関する情報収集、ノウハウ蓄積と活用に努めています。



### ダイバーシティ&インクルージョンの風土醸成

#### ダイバーシティ研修の実施

2017年から全役員・社員向けのダイバーシティ研修を実施しています。さらに、2021年から2023年まで人材育成やマネジメントにおいて重要な役割を担う管理職向けの研修を行いました。多様性への理解を深めるとともに、仕事や働き方に関する学びや気づきを多く得ることで、多様性への対応、多様な働き方を認める社内風土醸成の一助としています。



ダイバーシティコミュニケーション(障がいのある当事者と対話)

#### 女性活躍の推進

女性活躍推進法に基づいた行動計画を策定し、さまざまな施策で女性のためにより多くの機会を創出しています。管理職の女性比率に関する目標を設定し、キャリア研修を実施するほか、男性も含めた育児休業の取得促進にも取り組んでいます。2023年には、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況などが優良な企業として「えるぼし認定」の2つ星を取得しました。



#### 聴覚障がい者の活躍支援

聴覚障がいのある社員が働きやすい職場環境を整えるため、コミュニケーション支援・会話の見える化アプリ「UDトーク」を導入するほか、手話通訳者の派遣などを活用しています。また、情報保障に関する方法や手続きを社内ポータルサイトで共有し、相談対応を行ったり、手話を使った社内交流会を実施しています。

### 人材の育成

#### キャリア開発の支援

各階層別・職種別に教育研修プログラムを社内外で実施するほか、マネジャー・プロフェッショナルとしての成長を後押しすべくキャリア面談を実施するなど、社員のキャリア開発を支援しています。また、専門性の高い人材の育成のため、建築士や建築施工管理技士等の会社が指定する資格について、取得費用の一部を支給するなどの資格取得支援制度を整備しています。

#### 新入社員研修「人づくりプロジェクト」の実施

2005年より、当社オリジナルの実践型新入社員研修「人づくりプロジェクト」を実施しています。会社を知り、業務推進に必要な基礎知識を学ぶ「導入研修」「業務の手引き」と、ものづくりを実践する「プロダクト制作」で構成され、実際のものづくりを通じてさまざまな困難を経験し、業務の特性に応じた基礎知識を得て、配属後の実務に備えます。



ステークホルダーとの合意形成や関係構築、品質・コスト・納期の管理などを行いながら、第一線で活躍するデザイナーや一流の職人とともにプロダクトをつくりあげる

### ワークライフバランスの推進

#### 多様な働き方への対応

「ファミリーフレンドリー推進委員会」を設置し、仕事と家庭の両立を目指す社員が多様な働き方を選択できる取り組みを実施しています。全社員を対象にした「テレワーク制度」や勤務開始時刻を日ごとに変更できる「シフト勤務制度」のほか、育児や介護の事由によらない短時間勤務制度を導入しています。また、病気・不妊治療休暇なども取り入れ、柔軟な働き方に対応しています。

#### 育児・介護支援

育児休業の取得率向上を図るための制度の充実、育児をする社員のための時短勤務、年次有給休暇の取得促進のほか、企業主導型保育園との提携などを行っており、2007年には次世代認定マーク(愛称:くるみん)を取得しました。また、育児・介護に関する相談窓口の設置や介護セミナーを実施するなどの支援も行っています。



#### 健康管理、福利厚生の取り組み

労働安全衛生法に基づく定期健康診断やストレスチェックのほか、人間ドックや女性特有疾病予防のためのレディース健診、インフルエンザワクチン接種、産業医面談、オンラインカウンセリングなどを実施しています。また、不測の就業障害から社員と家族の生活を守るための福利厚生制度として、団体長期障害所得補償保険(GLTD)と団体医療保険を導入しています。

#### 丹青社の人事データ

女性管理職比率 (2024年1月31日時点) ※ 課長職以上(役員は除く)	9.4%
法的時間外労働(月平均) (2024年1月期) ※ 法的休日労働機含む。対象者からは管理監督者除く。	31時間10分
年次有給休暇取得日数(平均) (2023年1月1日~12月31日取得実績)	12.0日
障がい者雇用率 (2024年1月31日現在)	2.2%
中途採用比率 (2024年1月期)	63%

## 人間の尊重 人事責任者メッセージ

### 長時間労働の是正を行い、 社員のエンゲージメント向上に努めます

執行役員  
経営企画センター センター長

野村 英司



#### 新中期経営計画達成のカギとなる人的資本

新中期経営計画の期間においては、既存事業に付加価値をつけること、海外事業を含めた新規事業の幹を鍛えていくことが重要であると考えています。そのため、お客さまの期待を超える付加価値をつけられる人材、新たな事業に挑戦できる人材、そして未来ビジョンの実現に向けて舵取りをするトップマネジメント人材に対して必要な教育を行います。また、今後10年で定年を迎えるシニア人材のモチベーション維持や、リスクリングによる新たなスキル獲得を通じて、戦力として引き続き活躍し後輩たちを牽引していくような仕組みも検討していきます。

新中期経営計画の非財務目標として掲げる「働く幸せ」は、非常に重要かつ簡単ではないテーマです。長時間労働の是正を喫緊の課題と捉え、健康を害する働き方をさせない、しないことを目指して必ずやりきります。それが実現できて初めて、本来の働き方改革を進めることができます。当社の仕事がおもしろくやりがいのあるものであるからこそ、適正な時間で働くことを常態化できれば、さらなる働きやすさや働きがい、社員のエンゲージメントの向上につながるものと考えています。

#### 未来を見据え、体制や制度をさらに整備

要員計画に対して採用は順調に進んでいます。しかし、現在は各部門の不足要員を埋めている状況であるため、人材ポートフォリオを早急に作成し、当社の経営目標を達成するために必要な人物像を分析して、採用に活かしていく必要があります。また、スキルの「見える化」を行い、社員の採用・育成・配置に活かしていくことに着手したいと考えています。

育成に関しては、新人教育の一環として進めている「人づくりプロジェクト」に対して、社内外から評価をいただいています。

しかし、配属後の実際の業務とのギャップが大きいという声も聞かれるため、より実践的な研修のあり方を検討する必要があると考えます。OJTに関しては、配属後の部門の繁閑状況や、教育担当者の担当案件によって育成手法にバラツキが生じることが課題となっているため、見直しを進めています。

女性管理職に関しては、デザイン部門やゼネラルスタッフは従来から女性比率が高く、継続率も高いことから、管理職登用は着実に進んでいます。一方、営業職と制作職は若年層が多いため、女性社員が長く働ける環境を整えることが急務であると認識しています。

#### 人材の持つ強みを企業成長の原動力に

「丹青社の仕事はおもしろい」「丹青社の社員は人がいい」「丹青社の社員は、個が強いだけでなくチームワークもいい」。こうした声を、社内外からよくいただきます。これは私たちの強みであり、この強みをさらに強固なものにしていきたい。プロフェッショナル集団であり続けるために「強い個」をつくり、多様でチャレンジングな仕事の機会を提供していきたいと考えています。丹青社で働くことがおもしろいと皆が思えるようになれば、必然的に入社を希望する人も増え、社員の成長も促進されるはずです。

今は不確実な世の中と言われますが、だからこそ、未来を創造する力、意思を持って動く行動力、そして何より仕事を楽しむことが大切です。そうした丹青社のDNAを未来につないでいく社員をたくさん育てていきたい。そのために、自ら先頭立って行動で示していきたいと考えています。

## 環境との共生

地球温暖化や生物多様性の喪失、資源の枯渇といった環境問題に向き合い、企業活動全体を通じてその対策に取り組むことで、脱炭素、自然共生、循環経済の実現に貢献します。

#### 環境配慮設計の推進

空間づくり事業において消費・廃棄する資源やエネルギーの削減に努めるとともに、人と環境にやさしい空間づくりを目指し、「環境配慮設計」として具体的な6項目を掲げて実現に取り組んでいます。

健康設計	健康的な室内環境の提供	ユニバーサルデザイン	誰にとっても優しいデザイン
3R設計	廃棄物を抑制し資源を有効活用	安全設計	事故やトラブルの防止
省エネ設計	エネルギー効率のよい機器の選定	文化財保存設計	貴重な文化財を未来へ確実に継承

#### オフィスにおける環境活動

クールビズ・ウォームビズの実施や、終業後の照明点灯抑制、電力効率の高いデータセンターへのサーバー集約、OA機器の省エネ設定などを実施し電気使用量を削減しています。また、本社、関西支店、名古屋支店、京都営業所では再生可能エネルギーによる電力が使用されています。

そのほか、文房具・書類・封筒等を全社で共有・管理するための集約スペースの設置や、OA用紙の使用削減、オフィスから発生する廃棄物の発生抑制・分別の徹底を推進しています。

また、各拠点のリニューアル工事時には家具什器についてリサイクル専門協力会社へ引き取りを依頼し、さらに現場で使用したワークウェア、ヘルメット、安全ベルトなどの備品もリサイクル処理を進めるなど、廃棄物発生抑制の取り組みを行っています。なお、当社は環境省が主催する「Fun to Share」の趣旨にも賛同しています。

#### 温室効果ガス排出量および関連する非財務目標

中期経営計画(2025年1月期～2027年1月期)において、気候変動に関連する非財務目標を設定しています。Scope1、2の温室効果ガス排出量を2021年度(2021年2月～2022年1月)比で40%削減(2021年度の算定範囲に限る)することを目標として、取り組みを進めています。

	(単位:t-CO <sub>2</sub> )			
	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度 (参考)
Scope1、2	367	292	317	2,444
Scope3	256,896	258,279	332,547	338,047
合計	257,263	258,571	332,854	340,492
Scope1、2 の削減率	—	20%	14%	—

※算定対象期間はそれぞれ、2021年度は2021年2月～2022年1月、2022年度は2022年2月～2023年1月、2023年度は2023年2月～2024年1月です。

※本表は株式会社丹青社単体のディスプレイ事業を対象としており、施設運営事業等その他の事業については算定範囲に含めていません。

※2023年度(参考)のデータは、当該年度より算定範囲を拡大して算出したものであり、Scope1、2は株式会社丹青社および国内連結子会社、Scope3は株式会社丹青社単体の全事業(施設運営事業等その他の事業を含む)を対象としています。

※Scope2排出量はマーケット基準での算定を採用しています。  
※2022年度のデータについて、Scope3カテゴリ3の一部エネルギー源を新たに特定したことにより2024年1月期有価証券報告書記載の数字から変更しています。

#### 空間づくりにおける環境配慮

##### 産業廃棄物の発生抑制

環境法令に基づいた実施項目を定め、個別物件ごとに産業廃棄物に関する管理計画を立案し、プレカット、3R、余剰資材、梱包材の縮減、経済寸法の採用、混合廃棄物の削減等、産業廃棄物の発生抑制に効果のある取り組みの積極的な採用に努めています。施工後には実施内容、実施効果、廃棄物の種類と発生量および法規制の遵守状況等を記録し、施工計画へフィードバックすることにより産業廃棄物の管理および、継続的な改善を図っています。また、毎月「安全衛生委員会」を開催し、関係書類の提出・処理状況確認および指導を実施して産業廃棄物の適正処理を確認するほか、「産業廃棄物対策委員会」では産廃管理の方針、分別率の確認・指導をしています。

##### 健康障害予防のためのシックハウス対策

シックハウス対策として、環境配慮設計と施工計画(施工検討会)を実施し、部門間で連携しながら認定材料を選定しているほか、施工現場でも現場記録写真登録などの認定材料の使用管理を行っています。

#### 環境関連の認証・認定取得

- 環境マネジメントシステム ISO14001
- 森林認証制度 FSC®-CoC 認証取得 [本社] (FSC®-C179924)
- 「特定テナント等事業者における地球温暖化の対策に係る取組の評価・公表(東京都)」(2019年度)AAAランク

## 地域・社会の発展への貢献

人々の豊かな交流を促すとともに、産業・経済活動の活性化や多様で豊かな文化の創造・発信・継承を通して、地域や社会の発展に貢献します。

### 空間づくりによる地域・社会への貢献



#### 中央区立郷土資料館

##### 事例概要

図書館を中心とした複合施設「本の森ちゅうおう」に併設された新しい郷土資料館。本の背表紙をイメージさせる一つの図形には、中央区の歴史などの情報を親しみやすいイラストを使いながらグラフィカルに展開。映像や収蔵資料展示も本のテイストを活かし、中央区の魅力に覆い尽くされるような壁一面の本棚表現としています。また、「本」をかたどる棒状のパーツを文字や記号に変化させ、サインとしても機能。館全体で統一感のあるデザインとしました。

〔事業主〕中央区

〔当社業務範囲〕展示企画、デザイン・設計、制作・施工、映像制作

〔撮影〕栗原 平

### 地域の発展への貢献

#### 地域創生への取り組み

地域社会の課題解決に向けて、地域活性化に貢献する空間創造を行っています。また、地域創生支援室を中心に地域が抱える課題を多面的に検証し、事業の構想初期段階から運営参画までを地域のパートナーとして、にぎわいある地域の新しい未来のストーリーをつくっています。

#### 「LINKED CITY」への参画

DXの力で地域を輝かせるための企業集団である一般社団法人LINKED CITYコンソーシアムの構成企業として参画しています。内閣府、デジタル庁が提唱する「地域の核となる人材創出」と「サテライトオフィス」の実現に向けて開始する、ワンストップソリューションの提供に協力し、次世代の「サテライトオフィス」空間構築のトータルコーディネーター（設計・制作）を担います。

#### アートによる地域貢献

インターネットやブロックチェーンなどのテクノロジーと空間を活用し、アーティストの創作活動を支援するプラットフォーム「B-OWND（ビーオウンド）」のサービスを提供しています。日本のアート・工芸作品を発信し販売するオンラインマーケットを通して、アーティストネットワークとテクノロジーを活用した空間の価値向上を提案し、アートによる持続的な地域づくりを目指しています。

#### 施設運営を通じた地域貢献

指定管理者、運営委託、PFIなどによる全国の博物館・資料館、観光施設、防災学習施設、子ども施設などの施設運営事業を受託・推進しています。各施設では、小学校の社会科見学を積極的に受け入れるなど、地域に根差し、地域を元気づける活動を積極的に推進しています。地域人材の雇用と人材育成に貢献するほか、多様な自主・直営事業を通して文化芸術振興、観光、産業振興などにつなげ、地域全体の活性化を目指しています。

### 社会の発展への貢献

#### 品川地域のエリアマネジメント活動への参画・協力

本社が入居する品川シーズンテラスの周辺で行われる地域イベントの実施に協力・協賛するなど、品川地域のエリアマネジメント活動に参画しています。また、2021年から同地域の港南小学校からの依頼により、教員向け研修を提供しています。

#### インターネットミュージアムを通じた情報発信

「Life with Museum」をコンセプトとした日本最大級のミュージアム情報サイト「インターネットミュージアム」を運営しています。ミュージア

ムの施設情報や企画展・イベントなどの提供のほか、独自の取材レポートや学芸員の募集情報など多彩なコンテンツで、全国のミュージアムファンにご利用いただいています。

#### 教育現場への講師派遣、セミナーへの登壇

空間デザインやディスプレイデザインなどの分野を中心に、多数の講演会や大学、専門学校等教育現場へ講師として社員を派遣するほか、当社の資源やノウハウを活かしたセミナーへの登壇や記事の執筆などを通して、産業・文化・学術の振興に貢献しています。

## イノベーションの推進

社会の変化やテクノロジーの進化などに対応し、常に学び続けるとともに、各種研究開発や実証実験に積極的に取り組みます。さらに新サービスや新事業の開発を通して、新しい価値の創造に挑戦し続けます。

### 新規事業の開発・推進

#### インバウンド向けサービス「THE TOKYO PASS」の運営

東京都歴史文化財団と東京観光財団、株式会社JTＢとともに、東京都内での文化観光をより快適に豊かにするインバウンド向けサービス「THE TOKYO PASS -Culture」を運営しています。本サービスは、訪日外国人の東京での文化観光体験の拡充を目指し、都内の国公立・私立の48（2024年1月末時点）の博物館・美術館・庭園・動物園・水族園・植物園などの文化施設へ入場できる周遊バスで、都内のすべての地下鉄が乗り放題になる「Tokyo Subway Ticket」をセットで購入できます。

#### 建物ストックを再活性化する「R2」の推進

東京都心部にある築古化した中小規模ビルを再活性化する「R2<sup>®</sup>」を推進しています。スクラップ&ビルドではなく、都市の既存ストックを活用するという方針に基づき、築古化したビルに耐震補強や仕上げ・設備の更新などを施すことにより、新築ビルと同等以上の機能でかつサステナブルなオフィスとして提供します。本取り組みを通じて、ビルから出るCO<sub>2</sub>を削減し気候変動抑制への貢献を目指します。

※ Real Estate Revitalizationの略で不動産再活性化を意味する。

### デジタル活用の取り組み

#### バーチャル空間の構築

幅広い分野のリアルな空間づくりに携わってきた経験・知見を活かし、デジタルツインをはじめとするリアルとバーチャルの特性を踏まえた空間づくりを通じて、コミュニケーションを促進する新たな場の創出に取り組んでいます。



本社オフィスモデルとして構築したVRショールーム空間「Virtual Creative Meets（バーチャルクリエイティブミーツ）」。バーチャル・メタバースの取り組みを体験できる

#### BIMの活用推進

デザインセンター内の「BIMデザイン局」を中心として、BIMの推進に取り組んでいます。BIMの基盤強化とディスプレイ業の従事者にとって最適なワークフローの確立をはじめ、BIMを活用したサステナビリティへの貢献、データ活用による新しい設計サービスの提供を軸に、社会にとって価値の高い空間づくりの実現を目指します。

### 協業・連携および研究の推進

#### ピクシーダストテクノロジーとの協業

#### DX促進による提供価値向上

ピクシーダストテクノロジー株式会社（PXDT）と空間のDX促進による提供価値向上に向けた業務提携をしています。PXDTとの協業の中で共同開発し、提供している「FAC+（ファクタス）」は、ウェブカメラやセンサーを通じて空間にまつわるさまざまなデータを取得・可視化することで、これまで感性やセンスによって行われてきた空間づくりのプランニングやデザイン・設計に定量的なデータを掛け合わせ、事業者の課題解決や、エンドユーザーのさらなる体験価値向上を目指すサービスです。

#### 山翠舎との協業

#### 古木の利活用

古民家・古木\*の利活用を事業の柱に掲げ、持続可能な社会づくりに取り組む株式会社山翠舎との業務提携を締結しています。

さまざまな空間に良質な古木を採り入れた提案を積極的に行っていくためには、高度なデザインや施工技術が必要不可欠となるため、古木をより幅広く利活用するための検証を両社で行い、ホテル、専門店、大型複合施設、文化施設、駅など、多様な分野への採用提案・導入を行い、古木の魅力を活かし、かつ環境に配慮した空間づくりを推進します。

\*古木（こぼく）：山翠舎の定義する古木とは、戦前に建てられた築80年以上の古民家の解体から発生した柱、梁、桁、板の木材のこと。社内に在籍する古木スペシャ

リストが、虫食いや水漏れのない状態を確認し、保管状態が良く、古民家の建てられた年代や場所、入手ルートが明確でトレーサビリティが確保されているものと定義しています。

「古木／こぼく／KOBOKU」は山翠舎の登録商標です。

#### 日本出版販売との連携

#### 持続可能な新しい書店モデルの開発

日本出版販売株式会社が手がける完全無人書店「ほんたす ためいけ 溜池山王メトロピア店」について、当社は開発パートナーとして連携しています。



撮影：株式会社ピップス

当社は、リアルな空間づくりの実績を活かし、顧客を中心としたリアルとデジタルをスムーズにつなぐカスタマージャーニーを構築することで、スマートで使いやすく、かつ、無人でありながらも温かみがあるブランド体験を目指しました。また、空間の人流データの計測によりさまざまな実証実験を行うことで、より快適で満足度の高いブランドの空間体験を目指し、持続可能な新しい書店モデルを構築します。

## 責任あるサプライチェーンの構築

協力的なパートナー企業とのネットワーク拡充と信頼関係構築を通じて、品質・安全を含む価値創造の基盤をつくり、サプライチェーン全体で環境や人権などのサステナビリティ課題に取り組めます。

### 調達方針

当社は「空間から未来を描き、人と社会に<sup>いそどろ</sup>を丹青を。」というパーパスのもと、取引先と良きパートナーとして強い信頼関係を構築し、調達方針に基づいた調達活動に取り組んでいます。

- |              |               |
|--------------|---------------|
| 1 法令の遵守      | 6 環境への配慮      |
| 2 公平かつ公正な取引  | 7 知的財産権の保護・尊重 |
| 3 安全衛生の維持・向上 | 8 情報セキュリティの管理 |
| 4 品質・安全の確保   | 9 持続可能な社会への貢献 |
| 5 人権の尊重      |               |

### パートナーシップ構築宣言への賛同

丹青社は、内閣府、中小企業庁などによる「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、サプライチェーン全体における共生共栄と新たな連携による相互の付加価値向上を目指す「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。

### 協力会社との連携

当社と施工に関する取引を行う協力会社で構成する組織「青和会安全衛生協会の(青和会)」を運営し、安全衛生活動および品質向上に関する活動を行っています。年2回実施する「災害防止協議会」では災害事故の繰り返し発生を撲滅させるためグループ討議を行い、『危険の気付き』を学習する機会としています。また、各現場の災害防止協議会にも参加し、事故事例の原因および対策について発表を行っています。

資格教育にも取り組んでおり、当社制作職の社員に加え、テクニカルパートナーや協力会社の方々が受講できる体制を整え、安全・品質向上のための教育機会を広く設けています。

### 生産基盤の強化

パートナーシップ制度の運用などを通じて、空間づくりを支える協力会社とのネットワークと信頼関係を強化し、持続的な事業成長に向けて生産基盤の充実を図っています。また、DXの導入・活用による現場管理ツールの効率化のほか、協力会社とBIMデータ連携を推進するための教育を進め、生産性の向上・拡大を図っています。

### 安全・品質・環境への取り組み

安全な施工と高い品質、環境配慮をすべての基本とし、各種方針や重点項目などを定め、グループ会社および協力会社とともにさまざまな活動に取り組んでいます。

**安全:** 基本方針……予防活動を安全の基本とし、災害・事故ゼロを目指す  
災害・事故防止重点項目……火災事故の防止、第三者災害の防止、墜落・転落災害の防止、車輦・搬出入事故の防止

**環境:** 環境方針……温室効果ガス排出削減、環境配慮設計、産業廃棄物の発生抑制、施設利用者への配慮、コンプライアンスの遵守

**品質:** 禁止事項・特別管理事項の遵守

#### 安全強化・品質向上のための教育・啓発

毎年7月に実施される全国安全週間に向けて、6月にグループ会社および協力会社とともに「丹青社 安全大会」を開催しています。社内外の講師による特別講演や社員による施工現場の安全管理体験発表を通して、施工現場における安全意識の向上・高揚に努めています。

そのほか、「制作セミナー」では安全・品質管理に対する注意喚起・教育を行うことで安全強化および品質・技術向上に取り組む、さらに社員および協力会社の安全意識向上を図るための各種教育・情報発信などを行っています。

#### 安全衛生・品質管理活動の推進

毎月開催する「安全衛生委員会」において安全衛生活動に対する情報を共有し、施工現場における事故・災害の撲滅に向けた安全管理活動および品質管理活動を推進しています。重点管理項目や特に留意すべきポイントについては各現場に掲示し、関係者への周知を図っています。

#### 産業廃棄物削減に向けた取り組み

廃棄物処理量の減量化や分別率の向上に向けた検討のため、年2回、産業廃棄物対策委員会を開催しています。産業廃棄物処理量と委託先協力会社ごとの分別状況の確認を行うほか、産業廃棄物処理の委託先選定にあたっては適正に審査し、現場視察も実施しています。また各現場において協力会社とともに廃棄物の分別率向上のための取り組みを進めるほか、産業廃棄物等の処理に関する教育、啓蒙活動も行っていきます。

## コーポレートガバナンスの充実

社会の変化に適応し、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。詳細はP.42をご覧ください。

## Sustainability TOPICS

### マーケティング・サステナビリティ統括部を新設しました

高度化する社会のニーズに対応するため、すべてのお客さまに対して実践的にサステナビリティに関する支援を行う専門組織「マーケティング・サステナビリティ統括部」を2024年2月に新設しました。

これまで各事業部が推進していたサステナビリティ関連の取り組み・実績を全社としてまとめ、丹青社の戦略的なソリューションとして発展的に開発し、サステナビリティ

に関するお客さまのさまざまなご相談に対して、伴走しながら的確な施策をご提案します。

また、全社横断型組織のメリットを最大限活用し、全マーケットを対象に、お客さま個別のご要望に柔軟にお応えするためにきめ細かな打ち合わせを行い、どのような施設にするべきか、サステナブルな戦略・ソリューションを一緒に検討します。

前期まで営業職だった経験を活かし、お客さまに寄り添った、サステナブルな施策をさまざまなマーケットで実装できるよう活動しています。各事業部、センターとの連携はもちろんのこと、全社横断の横ぐし機能として、経営企画部とも連携し、会社を取り組むべき課題、施策に対しても一緒に取り組んでいます。

マーケティング・サステナビリティ統括部 統括部長 木曾 裕美子



### 活動紹介

#### 「サステナビリティソリューション大賞」の実施

サステナブルに寄与するプロジェクトを募集し、社内表彰を行う「サステナビリティソリューション大賞」を開催しています。受賞プロジェクトについては取り組みの詳細を発表する機会を設け、社内で情報を共有するなど、社内のサステナビリティに関する意識醸成・啓発の機会としても活用しています。



全社にオンライン配信された授賞式の様子。審査委員長である代表取締役社長小林統から、プロジェクトの代表者に賞状が贈られました。

#### 「2023年度サステナビリティソリューション大賞」

サステナビリティに貢献する要素を含む取り組みやプロジェクトにおいて「先進性や新規性、独自性がある」「再現性や将来性があり横展開が可能」「環境や社会に対する貢献度が高い」といった評価基準をもとに審査を行い、大賞(ベストソリューション賞)1点、次点10点、さらに今回最も多くの応募プロジェクトに携わった社員に対して審査員特別賞が贈られました。

大賞は、多店舗展開の新たな試みとして、環境に配慮したサステナブルな店舗設計の要請に対応したプロジェクトが授賞しました。店内ロゴサイン、カウンター、塗料、壁紙材、床材等にサステナブルな素材を取り入れたほか、太陽光発電採用、電気使用量の見える化など、全11の幅広いソリューションを提案し、環境に配慮した空間づくりに活かされ、店舗の本国からも高い評価をいただきました。

応募総数:51件 応募者総数:202名

## Dialogue: 社外役員会談



(以下 敬称略)写真左より

社外取締役

社外取締役(監査等委員)

社外取締役(監査等委員)

社外取締役(監査等委員)

板谷 敏正

保坂 理枝

吉井 清信

榎原 耕太郎

2024年1月期の振り返りとともに、グループ理念として新たに策定したパーパスおよび見直しを行ったマテリアリティについて、4名の社外取締役にお話いただきました。

#### コロナ禍を経て、新体制で実績を残すことができた1年

**板谷：**2024年1月期は、コロナ禍が収束して実体経済の回復も進み、呼応するように丹青社の業績もよい結果を残すことができました。人が集まり社会ににぎわいが戻ることは、私たちの事業に大きく影響すると改めて感じました。一方で、プロジェクトの大型化・複雑化・高度化が進み、丹青社にとってチャンスが広がってはいるものの、さらなるマネジメント力やプロジェクト推進能力が問われる状況にもなっています。

**吉井：**2023年1月期から適用した収益認識に関する会計基準は、プロジェクトマネジメントにもよい影響を与えていると感じています。従来は決算時に黒字であればよいというような考えもありましたが、今は実行予算を繰り返し見直ししながら、見通しを予測し、必要に応じて変更していく必要があり、あらゆるプロセ

スで正確性が求められるようになりました。導入から2年経ち精度は上がってきたものの、まだ試行錯誤しながら改善し続ける必要があると考えています。

**榎原：**2024年1月期は、小林社長率いる新体制になったことも大きなトピックでした。執行役員制の導入によって、取締役会がスリム化して責任がより明確化されるとともに、議論が活発になり、効果的でスピーディーな意思決定にもつながっていると感じます。

**吉井：**従来は取締役会と経営会議の役割が不明瞭な部分もありましたが、それぞれで議論すべきことが明確になりました。

**板谷：**執行役員は、社員でありながらも経営的な視点が必要になる立場ですから、将来の取締役候補となるような資質を持った人材を輩出する、人材の厚みを増すことができるとも期待しています。

**保坂：**私は社外取締役としてこれから本格的に参画するのですが、事業のどこにどのようなリスクがあり、それをどんな体制で低減しているのかをよく認識した上で、監査等委員としての視点を向けていきたいと考えています。社外での弁護士としての経験と、社内への深い理解、そのバランスを保ちながらア

ドバイスなどしていければと思います。

#### 社会とともにあるという姿勢を打ち出したパーパス・マテリアリティ

**保坂：**社外取締役のお話をいただく以前、私は丹青社という会社をしっかりと認識していませんでした。しかし、普段利用する商業施設や美術館、医療機関なども含めた豊富な施工実績を知り、人と人、人と場所をつなぐことを意識し実践している会社なのだと感じるようになりました。空間をつくることはもちろん、そこからの広がりを感じさせるデザインや意匠も取り入れられており、そういった部分に社風も表れているのではないかと思います。

**板谷：**2024年2月に発表したパーパス「空間から未来を描き、人と社会に丹青を。」は、空間のさまざまな可能性を追求して、こうという事業の広がりと、自社の利益だけでなく社会の一員として貢献してこうという姿勢を端的に示していて、非常にものにまともだと感じています。

**吉井：**パーパスの策定には社員も参加して議論を重ねたことで、空間づくりの目的や目指す方向性が明確に示されるものになりました。これから社員一人ひとりがパーパスを実践し、新しい価値あるサービスを提供することで、より深く浸透していくものと期待しています。

**榎原：**社員の納得や共感がなければ、どんなに立派で美しいフレーズも単なる言葉の羅列になってしまいます。トップダウンで下りてきた考えではなく、社員がじっくりと言葉を紡いだことが、一体感の醸成にもつながるのではないのでしょうか。

**保坂：**会社として、未来や人・社会を志向し価値を創造して、こうというメッセージになっていて、将来が楽しみになりますね。一方、パーパスの策定に伴い見直されたマテリアリティでは「責任あるサプライチェーンの構築」「コーポレートガバナンスの充実」に着目しています。昨今、企業の不祥事が取り沙汰される中、強固な基盤のもとで安全・安心なプロダクトを構築することが重要だと捉えています。

**榎原：**マテリアリティの並び順を見ると「人間の尊重」「環境との共生」「地域・社会の発展への貢献」が前面に出ていることも、企業姿勢の表れだと見ています。自社の発展だけでなく、社会全体への責務を認識し貢献しようという姿勢がより明確になりました。

**吉井：**コロナ禍を経て価値観が大きく変わる中、真に価値があ

るものをつくるためには、さまざまなステークホルダーと対話しながらともに創造していくことが重要です。そういった思いがマテリアリティにも反映されたと感じますね。

**板谷：**「環境との共生」については、世界的なカーボンニュートラルの動向が今まで以上に丹青社の事業に影響を及ぼすのではないかと考えています。ビジネス上、ものをつくったり壊したりすることが不可欠ですが、お客さまに環境負荷を減らすような施工を提案したり、デジタルを活用した展示で勝負するなど、持てるノウハウを活用することで、カーボンニュートラルに向けても力を発揮できると考えています。

#### 働き方改革や人への投資で、未来の成長の礎を築く

**吉井：**新収益認識基準のもとで実行予算をタイムリーかつ継続的に見直ししていくためには、システム化・効率化などを含めた業務改善も必要になってくるでしょう。2024年問題などもあり、社会全体での人手不足の傾向は一層拍車がかかりますから、今後は収益を上げるチャンスが増える一方で労働力が減るといいう難しい状況と向き合わなければなりません。その解の一つとしても、従来以上に仕事を見極めることは重要なファクターだと受け止めています。

**保坂：**私が専門とする法律の観点から、また女性社外取締役という立場からも、今後は労働時間の問題や女性管理職比率の向上を含めたサステナブルな働き方の実現について、注視していきたいと考えています。社内でのコミュニケーションを深め、一人ひとりの声を聞きながら、より働きやすい職場づくりについて検討していければと思います。

**榎原：**新しいチャンスに対応するためには、広い視野も必要です。世界に目を向け、海外の事例をよく研究したり、海外の技術者を招いて議論するなど、将来につながる投資として大切になってくるはずですよ。

**板谷：**ネットやデジタルがどれだけ普及しても、実際に体験ができる、人が集まって楽しめる空間へのニーズはさらに増していくのではないのでしょうか。マーケットが拡大する中では、受け身の姿勢ではチャンスを逃してしまいます。これからは大きな潮流を捉え、得意分野をつくっていくような準備が必要になるでしょう。目の前の仕事だけでなく、世の中のニーズを捉えて先行するような姿勢を、社員も役員も持っていくことを期待しています。

# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいきます。

当社は、当社の持続的な成長および長期的な企業価値の向上を図る観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を十分有効に活用し、迅速かつ的確な意思決定により経営の活力を増大させることがコーポレートガバナンスの要諦であると考え、次の基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいきます。

- 株主の権利を尊重し、平等性を確保します。
- 各ステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働します。
- 会社情報を適切に開示し、透明性を確保します。
- 取締役会による業務執行の監督機能の実効性を確保するため、自己規律が働く仕組みを構築します。
- 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行います。

## コーポレートガバナンス体制の概要

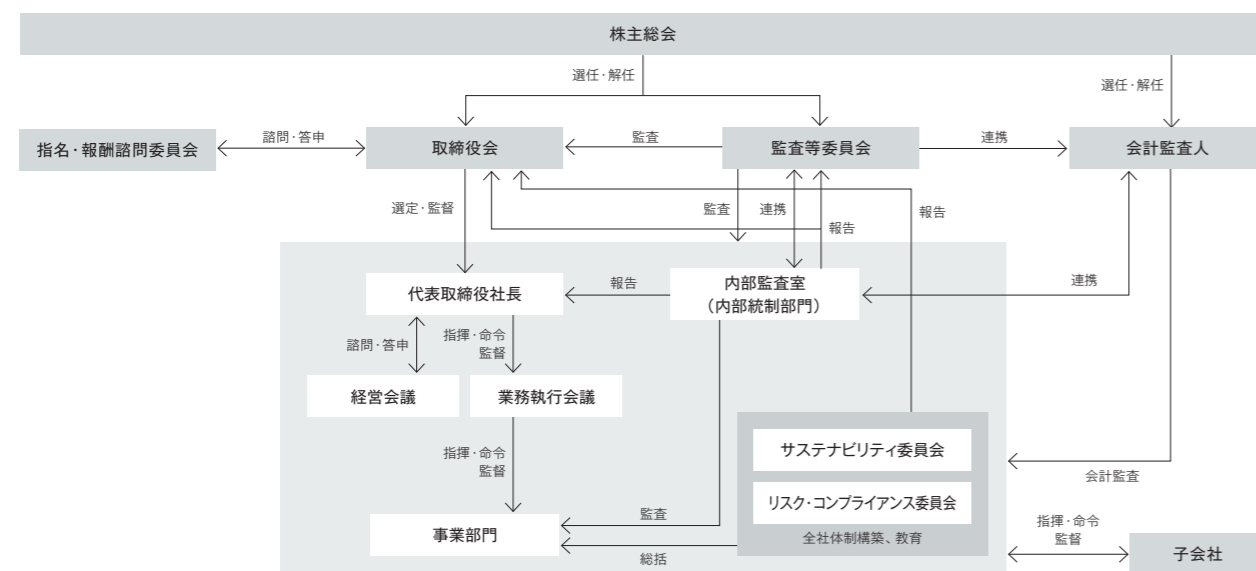
主な項目	内容
組織形態	監査等委員会設置会社
取締役(監査等委員である取締役を除く)の人数/任期	6名/1年
監査等委員である取締役の人数/任期	4名/2年
社外取締役の人数	4名
任意の委員会	指名・報酬諮問委員会
独立役員に指定されている社外取締役の人数	4名
監査法人	有限責任監査法人トーマツ

## コーポレートガバナンス強化の取り組み

2006年	内部統制システムの整備に関する基本方針決議 監査等委員会設置会社に移行
2016年	コーポレートガバナンスに関する基本方針制定 内部統制システムの整備に関する基本方針の見直し
2019年	取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する業績連動型株式報酬制度の導入
2020年	買収防衛策を廃止
2021年	取締役の報酬等の決定方針制定
2023年	執行役員制度の導入

## コーポレートガバナンス体制図

(2024年4月25日現在)



## 取締役会

当社の取締役会は取締役会長を議長として、社内取締役6名(うち、監査等委員である取締役1名)および社外取締役4名(うち、監査等委員である取締役3名)で構成されており、原則として月1回開催しています。2024年1月期においては、長期ビジョンの策定、中期経営計画の策定、経営方針・経営戦略のモニタリング、リスクマネジメント、組織変更・重要な人事、IR活動のフィードバック等を主な議題とし、当社グループの事業に精通した取締役および幅広い見識や専門的な知見を有する社外取締役は、取締役会の構成員として迅速かつ確に意思決定を行っています。

なお、業務の執行については、代表取締役社長が、取締役会で決定された経営方針に基づき、業務執行上の最高責任者として当社の業務を統括しています。

また、取締役の一部は業務の執行も担当しており、その執行状況については業務執行会議等において適宜情報の共有化を図っています。一方、客観的な立場から経営に対する適切な意見・助言をいただくため、社外取締役4名を置き、経営の透明性と客観性の向上を図っています。

常勤監査等委員である取締役は取締役会への出席のほか、重要な会議に出席し、意見を述べるとともに、内部監査部門と連携し、監査の実効性と効率性を高めています。

## 指名・報酬諮問委員会

当社は取締役の指名および報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬諮問委員会を設置しています。常勤監査等委員を委員長として、社内取締役1名、社外取締役4名の取締役5名で構成しています。

指名・報酬諮問委員会は、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っており、取締役の選任および解任に関すること、ならびに取締役の報酬に関する方針および個人別の報酬等の内容について検討し、取締役会へ意見・助言を提出しています。

## 取締役会の実効性評価

当社は毎年、第三者機関に取締役会の実効性について評価を依頼しており、2024年1月期は取締役会の構成と運営、経営戦略と事業戦略、企業倫理とリスク管理、業績モニタリングと経営陣の評価・報酬、株主等との対話と協働、振り返り等の観点から、概ね当社取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

## 監査等委員会

当社は監査等委員会を設置しており、監査等委員会は常勤監査等委員を議長として社内取締役1名、社外取締役3名の取締役4名で構成されており、原則として月1回開催しています。

## 社外取締役の選任理由および活動状況

氏名	選任理由	活動状況
吉井 清信	コンサルティンググループ代表としての経験に加え、公認会計士および税理士の資格を有しており、財務および会計に関する専門的な知識を有していることから、客観的な立場から監査機能を発揮していただけることを期待して選任しています。	取締役会 16回中16回出席 (2020年4月就任)
板谷 敏正	プロパティデータバンク株式会社の代表取締役会長としての企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識に加え、当社が推進するデジタル活用についても専門性を有していることから、客観的な立場から当社経営に対する助言ならびに監督機能の向上に貢献していただけることを期待して選任しています。	取締役会 16回中16回出席 (2021年4月就任)
横原 耕太郎	行政分野における多様な経験に加え、税理士の資格を有しており、財務および会計に関する高い見識により、客観的な立場から監査機能を発揮していただけることを期待して選任しています。	取締役会 16回中16回出席 (2022年4月就任)
保坂 理枝	弁護士の資格を有しており、企業法務(特に知的財産・ITテクノロジービジネス分野)に関する高い見識により客観的な立場から監査機能を発揮していただけることを期待して選任しています。	取締役会 — (2024年4月就任)

## 最高経営責任者等の後継者計画

現時点では最高経営責任者等の後継者に関する具体的な計画は有していませんが、後継者計画は企業価値向上のための重要な課題であると認識しており、パーパスや経営戦略を踏まえて、次世代の経営者育成に向けて社内での独自教育ならびに外部研修を毎年実施しています。なお、実施状況については定期的に取締役会へ報告しています。

## 役員報酬

### ■ 基本方針

取締役の報酬等は、当社グループの業績の向上および企業価値の向上に対するモチベーションを高めることを主眼に、他社水準等を考慮のうえ、業績に見合った額を支給しています。

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬は、各事業年度における業績の向上ならびに中長期的な企業価値の向上に向けて職責を負うことから、固定報酬と変動報酬（短期インセンティブ（賞与）および中長期インセンティブ（株式報酬））で構成しています。

社外取締役および監査等委員である取締役については、業務執行から独立した立場であるため、固定報酬のみを支給しています。

### 役員報酬の構成

	基本報酬		業績連動報酬	
	固定報酬	短期インセンティブ（賞与）	中長期インセンティブ（株式報酬）	
支給対象	取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）・社外取締役・監査等委員である取締役	取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）	取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）	取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）
付与方式	金銭	金銭	株式および金銭	
評価指標	－	連結受注高、連結営業利益、連結営業利益率、親会社株主に帰属する当期純利益	中期経営計画で重視する経営指標と連動（目標の達成度に応じて0～200%の範囲で変動）	
付与方法	毎月金銭で支給	株主総会終了後、金銭で支給	対象期間におけるポイント数に応じた株式および換価処分相当額に応じた金銭	

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額					対象となる役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬		退職慰労金	左記のうち、非金銭報酬等	
		基本報酬	賞与	株式報酬			
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	250百万円	159百万円	51百万円	39百万円	－百万円	39百万円	9名
社外取締役（監査等委員を除く）	7百万円	7百万円	－百万円	－百万円	－百万円	－百万円	1名
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	19百万円	19百万円	－百万円	－百万円	－百万円	－百万円	2名
社外取締役（監査等委員）	23百万円	23百万円	－百万円	－百万円	－百万円	－百万円	3名

(注) 1 使用人兼務取締役の使用人分給与は支給していません。  
2 「株式報酬」は、当事業年度中に費用計上した額です。

### ■ 個人別の報酬等に係る決定方針

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の固定報酬は、各取締役の役位（期待される役割および責任）に応じて、他社水準等を考慮し、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会の意見および助言ならびに監査等委員会からの意見等が提示された場合には、その意見等を踏まえて、取締役会で報酬額を決定しています。

また、固定報酬を基本として、「代表権手当」「取締役会議長手当」等の加算を行っています。

社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の固定報酬は、期待される役割および責任に応じて、他社水準等を考慮し、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会の意見および助言ならびに監査等委員会からの意見等が提示された場合には、その意見等を踏まえて、取締役会で報酬額を決定しています。

監査等委員である取締役の固定報酬は、その報酬総額については株主総会で決定された限度額の範囲内で、会社の業績・収益状況を考慮して決定しています。また、報酬総額の各監査等委員である取締役への配分は、それぞれその職務に応じて算定し、監査等委員である取締役の協議において決定しています。

### 内部統制システム

当社は、2006年5月12日開催の取締役会において、内部統制システムの整備に関する基本方針を決議しています。また、2016年4月26日開催の取締役会において内部統制システムの整備に関する基本方針の見直しを行っています（2022年12月1日付で一部字句修正済み）。

### コンプライアンス

取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制については、「コンプライアンス基本規程」に従うものとし、代表取締役の最終的な権限と責任のもと、経営管理部門担当取締役を管理責任者としてグループ全体のコンプライアンス・プログラムを遂行しています。また、コンプライアンスに関する教育、研修を継続的に実施し、取締役および使用人の法令遵守等に対する意識を高め、企業倫理の確立を図っています。

### 内部監査および監査等委員会監査

当社は、内部監査部門として社長直轄の監査室（2024年4月25日現在の人員：4名）を設置しています。

監査室は、期初に策定した内部監査計画に基づき、独立した立場から業務活動の遂行状況に関する監査や財務報告に係る内部統制の整備・運用状況の評価等を行っています。内部監査の実効性を確保するため、監査室は、監査結果を含む監査室の活動状況について、社長のみならず、取締役会および監査等委員会に対しても定期的に直接報告しています。

また、監査室は、監査等委員会および会計監査人と情報共有や意見交換を行い、緊密な連携を図ることにより効率的な内部監査の実施に努めています。

監査等委員である取締役は、取締役会に出席して取締役の業務執行を監視するほか、会計監査人および内部監査部門からの監査報告に基づいて監査を行っています。また、監査室および会計監査人とは、必要の都度相互の情報交換・意見交換を行う等の連携を密にして、監査の実効性と効率性の向上を目指しています。また、常勤監査等委員である取締役は、常勤者としての特性を踏まえ、経営会議等の重要会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、各部署やグループ会社からの現況報告聴取等を実施し、情報収集を積極的に行い、効率的な監査の実施に努めています。

### 情報公開

当社は、グループ全体の適時・適正な情報開示を行うため、社内規程（グループインサイダー取引防止規程）を定めており、これに従い情報取扱責任者（担当役員）と、担当部門を設置しています。

情報取扱責任者は、担当部門と協議のうえ、報告された情報が適時開示規則上開示を要する会社情報に該当するか否かを判断します。開示を要する会社情報に該当する場合には、情報取扱責任者または情報取扱責任者の指揮命令に基づき担当部門が遅滞なく情報開示を行います。適時開示の可否の判断が難しいものについては、東京証券取引所に事前相談を行い、開示に遺漏がないよう努めています。なお、当該情報は開示後速やかに当社ウェブサイトに掲載しています。



## 役員 (2024年4月25日現在)



取締役会長  
**高橋 貴志**

取締役会出席状況  
16回/16回

1974年 4月 当社入社  
1999年 6月 当社執行役員 制作統括部公共空間制作1部長  
2010年 4月 当社取締役執行役員 商空間事業部プロダクト統括部長  
2013年 2月 当社取締役 デザイン・制作全般および品質、技術、安全、協力会社担当  
2015年 2月 当社取締役常務 デザインおよび制作全般担当  
2016年 2月 当社取締役副社長  
2017年 4月 当社代表取締役社長  
2023年 4月 当社代表取締役会長  
2024年 4月 当社取締役会長(現任)



代表取締役社長  
**小林 統**

取締役会出席状況  
16回/16回

1984年 4月 当社入社  
2006年 4月 当社営業本部第1IMC統括部長  
2008年 2月 当社IMC事業部長  
2011年 2月 当社CS事業部副事業部長  
2015年 2月 当社CS事業部長  
2016年 4月 当社取締役 CS事業部長、商業その他施設事業担当  
2017年 2月 当社取締役 商業その他施設事業担当  
2019年 2月 当社取締役常務 商業その他施設事業担当  
2021年 2月 当社取締役常務 営業担当、商業その他施設事業担当  
2022年 2月 当社取締役専務 営業担当、商業その他施設事業担当  
2023年 4月 当社代表取締役社長(現任)



取締役(常勤監査等委員)  
**戸高 久幸**

取締役会出席状況  
16回/16回

1981年 4月 当社入社  
1999年 4月 当社経営企画室経営計画部長  
2008年 2月 当社経営企画統括部長  
2014年 2月 当社経営管理統括部長  
2015年 4月 当社取締役 経営企画、経営管理、事業管理、グループ全般担当  
2017年 2月 当社取締役常務 経営企画、経営管理、グループ全般担当  
2023年 4月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)  
**吉井 清信**

[社外]  
[独立]

取締役会出席状況  
16回/16回

1990年 2月 監査法人夏目事務所入所  
1995年 4月 公認会計士登録  
2002年 7月 会計事務所開業  
2004年 3月 NTS総合税理士法人(旧:税理士法人赤坂見附総合事務所)統括代表社員(現任)  
2008年 2月 監査法人アイリス統括代表社員(現任)  
2016年 9月 NTS総合コンサルティンググループ代表(現任)  
2020年 4月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



取締役  
**森永 倫夫**

取締役会出席状況  
16回/16回

1986年 4月 当社入社  
2006年 4月 当社第1制作統括部長  
2008年 2月 当社IMC事業部副事業部長  
2013年 2月 当社CS事業部副事業部長  
2017年 2月 当社安全・技術推進センター長  
2017年 4月 当社取締役 安全・技術推進センター長、制作担当  
2018年 2月 当社取締役 テクニカルセンター長、制作担当  
2023年 4月 当社取締役 制作・デザイン担当(現任)



取締役  
**深谷 徹**

取締役会出席状況  
13回/13回

(2023年4月就任)

1989年 4月 当社入社  
2006年 4月 当社第1商空間統括部営業2部長  
2012年 2月 当社CS事業部第2営業統括部長  
2015年 2月 当社CS事業部副事業部長  
2017年 2月 当社コマーススペース事業部長  
2023年 2月 当社コマーススペース事業部参与  
2023年 4月 当社取締役 営業・マーケティング担当(現任)



社外取締役(監査等委員)  
**榎原 耕太郎**

[社外]  
[独立]

取締役会出席状況  
16回/16回

1986年 4月 国税庁入庁  
1993年 7月 仙台国税局一関税務署長  
2007年 7月 金沢国税局調査査察部長  
2012年 7月 福岡国税局総務部長  
2014年 7月 国税庁長官官房広報広聴官  
2017年 4月 税理士資格取得  
2019年 7月 広島国税局長  
2020年 7月 国税庁徴収部長  
2022年 4月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2022年 6月 一般社団法人東京法人会連合会専務理事(現任)  
2022年 6月 公益財団法人東法連特定退職金共済会専務理事(現任)



社外取締役(監査等委員)  
**保坂 理枝**

[社外]  
[独立]

取締役会出席状況  
—

(2024年4月就任)

2006年 9月 司法試験合格  
2007年 12月 最高裁判所司法修習修了  
2008年 1月 シティニューワ法律事務所入所(現任)  
2022年 9月 株式会社ティーネットジャパン社外取締役(現任)  
2024年 4月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



取締役  
**津久井 哲雄**

取締役会出席状況  
13回/13回

(2023年4月就任)

1989年 4月 当社入社  
2014年 2月 当社事業管理統括部事業推進部長  
2020年 2月 当社経営企画統括部長  
2023年 2月 当社経営企画統括部参与  
2023年 4月 当社取締役 経営管理担当(現任)



社外取締役  
**板谷 敏正**

[社外]  
[独立]

取締役会出席状況  
16回/16回

1989年 4月 清水建設株式会社入社  
2000年 10月 プロパティデータバンク株式会社設立代表取締役社長  
2021年 4月 当社社外取締役(現任)  
2022年 4月 プロパティデータバンク株式会社代表取締役会長(現任)  
2023年 4月 早稲田大学大学院創造理工学研究科客員教授(現任)

### 取締役会構成員として期待する役割

役位	氏名	企業経営	財務・会計	人材開発	リスク マネジメント コンプライ アンス	社会 環境 安全	Digital 先端技術	営業 販売	クリエイティブ デザイン設計	品質・技術 制作	監査 監督
取締役会長	高橋 貴志	○			○						
代表取締役社長	小林 統	○		○	○			○			
取締役	森永 倫夫	○				○	○		○	○	
取締役	深谷 徹	○						○			
取締役	津久井 哲雄	○	○	○	○	○	○				
社外取締役	板谷 敏正	○					○				○
常勤監査等委員	戸高 久幸		○		○						○
監査等委員 (社外取締役)	吉井 清信		○		○						○
監査等委員 (社外取締役)	榎原 耕太郎		○		○						○
監査等委員 (社外取締役)	保坂 理枝				○						○

## コンプライアンス／リスクマネジメント

丹青社グループ行動基準およびコンプライアンス基本規程に基づき、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、担当取締役とともに研修などを実施することで継続した意識づけに取り組んでいます。

### コンプライアンス研修の実施

丹青社は、法令遵守はもちろん、社会規範を重視し、良識と責任を持って企業活動を行うべく、「丹青社グループ行動基準」を定めています。また、コンプライアンスの重要性に鑑み、コンプライアンスに関する教育・研修を継続的に実施しています。具体的には年に1度、Eラーニングによるコンプライアンス研修を丹青社グループすべての役員・従業員向けに行い、コンプライアンスの意識づけを徹底しています。

### コンプライアンス・ホットライン(内部通報窓口)

丹青社グループでは、公益通報者保護法に基づく通報・相談窓口を設けています。これは、グループ各社の業務に関して法令違反などの不正行為が生じたり、生じる恐れがある場合に社員だけでなく、グループ各社の取引先事業者なども通報できる窓口で、外部の弁護士に委託しています。内部通報制度を設けることで、法令違反などの未然防止と早期発見に努めるとともに、法令違反等が発生した場合は、迅速かつ適切に対処しています。

### ハラスメント相談窓口の設置

ハラスメント防止規程に基づき、社員からのハラスメントに関する相談および苦情の申立を受け付けるハラスメント相談窓口を外部に設置しています。

### 情報セキュリティ対策

丹青社ではテレワークを前提にしたクライアントPCのセキュリティ強化など、継続的に情報セキュリティの改善に取り組んでいます。また、大規模なシステム導入などは、ITサービスマネジメント委員会でセキュリティリスクを評価・判断した上で導入しています。

個人情報については、PMS委員会を組織し、委員会活動を中心に、マネージメントレビューなどのPDCAサイクルに沿った取り組みを推進しています。さらに個人情報保護マネジメントシステムに則り、個人情報が適切に保護されていることを証するプライバシーマークを取得しています。

### 事業継続計画(BCP)への取り組み

自然災害に加え、事故事件やパンデミック等の事業継続に影響を与える有事発生を想定し、安全確保と事業の早期復旧を目的とした「事業継続における基本方針」に基づいて「事業継続計画(BCP)」を策定しています。BCPマニュアルを整備し、災害発生時には社長を本部長とした災害対策本部を発足し、方針決定・発信を行う手順を定めています。災害備蓄品を配備の上、定期的に各拠点における防災訓練へ参加・実施したり、初動対応訓練を実施するなど、有事に備えています。また、安否確認システムを導入し、従業員・家族や各拠点の安否確認、拠点間の連携、稼働現場の被害状況確認などの訓練を通じて検証し、運用の見直しを行っています。

### 反社会的勢力との取引を含めた一切の関係遮断

丹青社は、内部統制システム構築の基本方針に沿って、反社会的勢力とは取引関係を含めて一切の関係を遮断しています。また、反社会的勢力による不当要求は断固として拒絶し、総務部を対応部門として、必要に応じて顧問弁護士や警察などの指導を仰ぎながら民事・刑事の両面から法的対応を行います。加えて社内向けには、定期的に反社会的勢力対応セミナーを実施し、社内周知を図っています。

### 知的財産権保護のための取り組み

知的財産に関する知識習得のための教育プログラムを実施しているほか、改正意匠法のオンラインセミナーを開催するなど、知的財産権保護のための取り組みを積極的に推進しています。

### リスク管理体制の整備の状況

当社では、関係取締役を含むリスク・コンプライアンス委員会を設置し、各部門で行われるリスク管理の状況を総括するとともに、必要な評価・検証・指示等を行っています。全社・全分野にかかるリスクの洗い出しと評価、重点対策の設定などは同委員会が主導して行い、全体的な教育・啓発、重大リスク事象の発

現に際しての対応指揮なども担っています。これらリスクマネジメント活動における重要な決定事項や稼働状況については、定期的および必要の都度、取締役会に報告されています。

### 事業等のリスク

当社グループでは、経営成績や財務状況に重要な影響を与え、事業の円滑な運営と成長に支障をきたす恐れのある事象について、恒常的に特定・評価・分析し対策を講じています。

#### 1 不確定性のリスク

当社グループの事業は、「空間」を介して事業者や利用者の多様な需要にこたえ、課題解決を提供することで成り立っています。その特性上、経済動向や市場・社会のニーズと要請の変化に多分に左右され、これらが経営成績および企業価値の発揮に大きく影響します。

#### 2 安心・安全毀損のリスク

当社グループが主に事業の対象としている「空間」は、利用者を間近で包み、時に接するような、最も身近な環境です。何よりもまず、利用者や関係者の安心・安全を害するようなことがあってはなりません。つくり上げた空間そのものだけでなく、それをつくる過程も含めた安全性を保てるかどうか、当社グループへの信用・信頼や事業の円滑な遂行に大きく影響します。

#### 3 公正・遵法面のリスク

当社グループが事業を遂行するにあたり、さまざまな法令等の規制が適用されています。社会的責任を果たす良識ある企業としては、こうした法令の遵守にとどまらず、各種の社会規範にも適合した公正な企業活動を行うことが求められています。これらコンプライアンスに反する事態が生じることは、当社グループの信用や社会的評価、そして事業の円滑な継続といった面に大きく影響します。

これら事業活動上のリスクについては、「損失危険管理規程」に基づいてリスクマネジメント活動を総括・推進するリスク・コンプライアンス委員会を中心に洗い出しを行い、事象が発生する可能性や発生した場合の影響の度合い等の基準により評価しています。評価結果を踏まえ、経営として特に重視すべきリスクを特定し、全体的見地から特に実施すべきリスク対策を定めてその実行状況をモニタリングしています。

以上のリスクの把握・評価・対策における重要な選択や決定等は取締役会に報告され、経営による判断・意思決定と連動しています。

#### 4 情報取り扱いのリスク

顧客課題の解決を使命とする事業の特性上、機密の内容を含むさまざまな情報について顧客から提供を受け、業務に使用しています。ほかにも取引先の情報や個人情報、技術情報等、多岐にわたる重要情報を保有しており、これら情報の適切な取り扱いを欠くことは、当社グループに対する信用・信頼や事業の円滑な遂行に大きく影響します。

#### 5 人的資産のリスク

当社グループの事業は課題解決という無形のソフトウェアを「空間」を介して提供するものであり、その提供価値の多くを従業員が発揮する人的能力によっています。価値創造や利益創出の起点となるべき人的資産の状態やパフォーマンスの良否が、事業の円滑な推進と成長に大きく影響します。

#### 6 災害・疫病のリスク

大規模な自然災害の発生や疫病の蔓延等、不可避的な危機の発現は、以上の各リスクに波及してそれらを顕在化させることも含め、当社グループの事業の安定継続に重大かつ複合的な影響を及ぼします。

## 10年間の連結財務・非財務ハイライト

	2015/1	2016/1	2017/1	2018/1	2019/1	2020/1	2021/1	2022/1	2023/1	2024/1	
<b>経営成績 (百万円)</b>											
売上高	63,373	67,612	70,781	75,156	82,677	81,678	69,225	62,714	64,221	81,200	
売上総利益	10,765	11,916	12,337	13,364	14,163	15,406	14,133	11,582	10,710	14,522	
販売費及び一般管理費	8,015	8,697	8,407	8,777	9,138	9,729	9,084	9,557	10,093	10,639	
営業利益	2,749	3,218	3,929	4,587	5,025	5,677	5,049	2,024	616	3,883	
親会社株主に帰属する当期純利益	3,936	4,379	2,626	3,221	4,206	4,074	3,437	1,434	459	2,771	
受注高	72,510	67,139	72,883	80,490	83,173	85,639	64,615	64,589	67,600	82,329	
総資産	36,506	41,550	41,205	43,968	43,622	46,761	42,557	45,244	41,858	50,651	
純資産	17,488	21,422	23,110	25,510	26,922	28,276	29,248	29,059	29,414	31,626	
減価償却費	263	468	318	301	218	185	266	171	169	166	
フリーキャッシュ・フロー	1,626	9,163	5,275	263	4,929	△ 500	6,209	△ 171	735	2,402	
<b>財務指標 (%)</b>											
売上高総利益率	17.0	17.6	17.4	17.8	17.1	18.9	20.4	18.5	16.7	17.9	
売上高営業利益率	4.3	4.8	5.6	6.1	6.1	7.0	7.3	3.2	1.0	4.8	
売上高当期純利益率	6.2	6.5	3.7	4.3	5.1	5.0	5.0	2.3	0.7	3.4	
売上高販売費及び一般管理费率	12.6	12.9	11.9	11.7	11.1	11.9	13.1	15.2	15.7	13.1	
ROA (総資産経常利益率)	8.7	8.5	9.9	11.1	11.9	13.0	11.8	5.0	1.8	8.6	
ROE (自己資本当期純利益率)	24.9	22.5	11.8	13.3	16.0	14.8	12.0	4.9	1.6	9.1	
自己資本比率	47.9	51.6	56.1	58.0	61.7	60.5	68.7	64.2	70.3	62.4	
配当性向	14.7	16.8	40.3	53.8	43.4	49.1	55.4	86.3	309.9	51.7	
<b>1株当たりデータ* (円)</b>											
当期純利益	81.81	91.03	54.58	66.96	87.63	85.53	72.19	30.13	9.68	58.06	
純資産	363.46	445.28	480.37	530.28	562.70	594.83	613.53	613.11	617.96	661.00	
年間配当金	12.00	18.00	22.00	36.00	38.00	42.00	40.00	26.00	30.00	30.00	
<b>非財務データ (名)</b>											
従業員数	男性	937	931	941	945	976	980	976	1,048	1,042	1,047
	女性	181	177	190	212	258	293	320	362	362	387
	合計	1,118	1,108	1,131	1,157	1,234	1,273	1,296	1,410	1,404	1,434

\* 当社は、2015年8月1日付で普通株式1株につき1.5株の割合で株式分割を行っていますが、2015年1月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額および1株当たり当期純利益金額を算定しています。なお、2016年1月期の1株当たり年間配当金は、株式分割前の中間配当額8円と、当該株式分割後の期末配当額10円を合計したものです。

## 会社情報／投資家情報 (2024年1月31日現在)

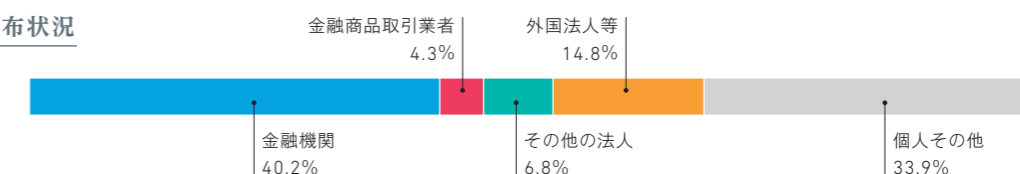
商号	株式会社丹青社（英文名：TANSEISHA Co., Ltd.）
創業	1946年10月
設立	1949年10月14日／創立 1959年12月25日（現組織に改組）
資本金	40億2,675万657円（2024年1月31日現在）
従業員数	連結 1,434名 単体 1,071名
事業内容	商業空間・ホスピタリティ空間・パブリック空間・イベント空間・ビジネス空間・文化空間の調査・企画、デザイン・設計、制作・施工、運営
本社所在地	〒108-8220 東京都港区港南1丁目2番70号 品川シーズンテラス19F TEL: 03-6455-8100(代表)

### 主要グループ会社

名称	資本金または出資金	主な事業内容
株式会社丹青TDC	100百万円	建築・大工・内装仕上工事業
株式会社丹青ディスプレイ	50百万円	ディスプレイ業
株式会社丹青ビジネス	40百万円	事務用品・機器の販売・レンタル、保険代理業、ファクタリング取引業他のサービス業務
株式会社丹青研究所	50百万円	文化施設に関する情報集約、調査、研究
株式会社JDN	20百万円	ウェブサイトを活用した情報提供サービス、広告販売、コンテストの企画・運営
株式会社丹青ヒューマネット	70百万円	労働者派遣事業、有料職業紹介事業、主に建設業を対象にした教育事業
丹青創藝設計諮詢(上海)有限公司	2,170千米ドル	商業施設、展示施設およびプロモーション施設に関する設計・コンサルティング

株式の状況	発行可能株式総数	187,200,000株
	発行済株式総数	48,424,071株
	株主数	13,770名
	上場金融商品取引所	東京証券取引所プライム市場
	証券コード	9743
	株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社

### 所有者別株式の分布状況

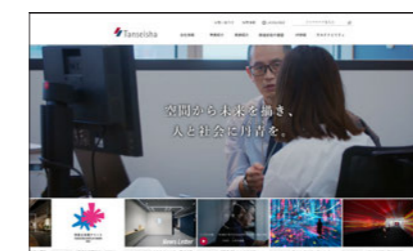


### 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,037	12.55
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,677	5.57
丹青社取引先持株会	2,431	5.05
第一生命保険株式会社	1,907	3.96
丹青社従業員持株会	1,526	3.17
株式会社三井住友銀行	1,500	3.12
株式会社三菱UFJ銀行	1,482	3.08
日本生命保険相互会社	1,446	3.01
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,411	2.93
GOVERNMENT OF NORWAY	1,152	2.40

※ 持株比率は自己株式(318,021株)を除いて算出しております。なお、自己株式(318,021株)には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式(259,380株)は含んでおりません。

### ウェブサイトの ご案内



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



<https://www.tanseisha.co.jp/ir>