

TANSEISHA Co., Ltd.

Integrated Report 2025

株式会社丹青社 統合報告書2025

空間から未来を描き、
人と社会に^{いろどり}丹青を。



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)



パーパス／バリュー

丹青社グループでは、「空間から未来を描き、人と社会に丹青(いろどり)を。」というパーパスを掲げ、事業を推進しています。パーパスに基づき定めた5つのバリューと「丹青社グループ行動基準」は、従業員一人ひとりが体現すべき価値観や行動指針を具体化しています。また、重要課題として特定した6つのマテリアリティの取り組みを通じて、社会課題の解決に寄与し、事業を成長させていきます。

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こ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、豊かなこ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、こころを動かす空間づくりに挑戦し続けます。

これらの普遍的な理念や重要課題を踏まえ、未来の創業100周年に目指す姿「私たちの未来ビジョン2046」を策定しました。そして、今後も社会とともに持続的に発展していくための企業方針として、「丹青社グループサステナビリティ方針」を定めました。これらの実現については、企業活動全体を通じて課題解決に取り組むとともに、3か年の中期経営計画のなかでも注力し、企業価値の持続的向上と彩りあふれる持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

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、
こころを一つにする。

仕事を楽しむ

全ての仕事と
変化を楽しむ。

丹青社グループ サステナビリティ方針

価値ある空間を創造する事業を通じて
環境・社会課題に向き合い、
その解決に真摯に取り組むことで、
企業価値の持続的向上を図るとともに
彩りあふれる持続可能な社会の
実現に貢献します。

各種方針
(ESGに関するテーマ別方針)

マテリアリティ

人間の尊重

環境との共生

地域・社会の発展への貢献

イノベーションの推進

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

私たちの未来ビジョン2046

こ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

年度経営計画／中期経営計画
(2025年1月期～2027年1月期)

CONTENTS

はじめに	01	経営戦略	19	事業別戦略・実績	39
パーパス／バリュー	01	中期経営計画	19	商業その他施設事業	39
コンテンツ／編集方針	03	経営戦略	21	チェーンストア事業	40
価値創造の軌跡	05	CFOメッセージ	25	文化施設事業	41
価値創造プロセス	07	財務戦略	26	「大阪・関西万博」での実績	42
価値創造の源泉	09	マテリアリティ	27	コーポレートガバナンス	43
未来ビジョン	11	6つのマテリアリティ	27	社外取締役会談	43
CEOメッセージ	11	人間の尊重	29	コーポレートガバナンス	45
私たちの未来ビジョン2046	17	CHROメッセージ		コンプライアンス／リスクマネジメント	51
		環境との共生	33	ステークホルダーとの対話	54
		地域・社会の発展への貢献	36	データ・会社概要	55
		イノベーションの推進	37	財務・非財務ハイライト	55
		責任あるサプライチェーンの構築	38	会社情報／投資家情報	57

編集方針

当社グループは、「空間から未来を描き、人と社会に丹青（いろどり）を。」というパーパスの実現に向け、事業活動を展開しています。当社グループのビジネスモデルについて理解を深めていただくため、本報告書では当社グループが長期的に目指す姿と、それに向けた事業戦略、財務戦略、サステナビリティの取り組み等について紹介します。

本報告書を通じて統合思考に基づいた価値創造ストーリーを発信することで、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのコミュニケーションの促進、および質の向上に努めていきたいと考えています。

参考しているフレームワーク

経済産業省「価値協創ガイドンス2.0」
国際会計基準(IFRS)財団「国際統合報告フレームワーク」
GRI「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」
環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」

報告対象期間

2024年2月1日～2025年1月31日
(一部、2025年2月以降の情報も含みます)

将来見通しに関する注意事項

本報告書で記載している業績予想ならびに将来予想は、現在において入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいて作成したものであり、潜在的な不確実性が含まれています。そのため、実際の業績は、今後のさまざまな要因により予想値とは異なる可能性があることを予めご承知おきください。



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** 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** 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** 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** 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** 「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** 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** 建設業者登録(都知事登録)
- 1967** 株式会社丹青社工作所(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** 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** 創業50周年の年に初の売上高50億円を突破
- 1975** 一級建築士事務所登録(都知事登録)
- 1978** 東京都台東区上野に社屋を建設、本社を移転
- 1979** 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** 2～3年後の長期の仕事为主体とするプランニングセンターを独立させる
- 1983** ディスプレイ業界初となる株式店頭登録
- 1984** 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** 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** 東京証券取引所市場第二部に上場
- 1989** 経営スローガンに「デザインと技術の丹青社」を掲げる
- 1990** 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** 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** 株式会社丹青ディスプレイを設立
- 1999** 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** 東京証券取引所市場第一部に上場
- 2001** 環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得
- 2002** 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** 中国市場を視野に入れ、丹青創藝設計諮詢(上海)有限公司を設立
- 2005** 北京丹青嘉輝建築裝飾有限公司を設立
- 2006** 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** 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** 東京都港区港南に本社を移転
- 2016** 監査等委員会設置会社へ移行
- 2022** 東京証券取引所の新市場区分「プライム市場」に移行
- 2024** グループ理念として「パーパス」、「バリュー」を策定



世の中の出来事

- 1946** 日本国憲法公布
- 1951** NHK第1回紅白歌合戦を開催
- 1953** 日本テレビが民放初の本放送を開始
- 1962** 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** 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** GNPが西ドイツを抜いて世界2位になる
- 1969** アポロ11号が初の月面着陸に成功
- 1970** 日本万国博覧会(大阪万博)開催
- 1972** 沖縄が本土に復帰し沖縄県が発足

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** 第1次オイルショック
- 1975** 沖縄国際海洋博覧会(沖縄海洋博)開催
- 1979** 第2次オイルショック
- 1982** 東北新幹線と上越新幹線が開業
- 1985** 国際科学技術博覧会(つくば科学万博)開催
- 1988** 世界最長の青函トンネルが開業
- 1989** ベルリンの壁崩壊
- 1993** プロサッカーリーグ「Jリーグ」開幕
- 1998** 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** サッカー日韓ワールドカップ開催
- 2003** 地上デジタル放送開始
- 2005** 日本国際博覧会(愛・地球博)開催
- 2007** 旧・防衛庁跡地に東京ミッドタウン開業
- 2009** 裁判員制度開始
- 2010** 上海国際博覧会開催
- 2012** 東京スカイツリー竣工
- 2015** ミラノ国際博覧会開催
- 2021** 第32回オリンピック競技大会(東京2020オリンピック)開催

ドバイ国際博覧会開催
- 2025** 日本国際博覧会(大阪・関西万博)開催

価値創造プロセス

価値ある空間を創造する事業を通じて環境・社会課題に向き合い、その解決に真摯に取り組むことで、企業価値の持続的向上を図るとともに彩りあふれる持続可能な社会の実現に貢献します。

パーパス

私たちの存在意義

バリュー

私たちの価値観

空間から未来を描き、人と社会に^{いろいろ}丹青を。

人と向き合う | 丹精をこめる | いまの先に挑む | 個性をかけ合わせる | 仕事を楽しむ

経営資源の投入

空間づくりの総合力と豊富な実績

- 空間づくりの全プロセスをトータルにサポート
- あらゆる分野で幅広く事業を展開
- 年間プロジェクト数 6,000件以上

技術力を支える豊富な人材

- 丹青社グループ従業員 約1,400名
- プランナー／デザイナー 289名
- 制作職 531名
- 国家資格保有者数 531名
(うち、一級建築士 66名、
1級建築施工管理技士 274名)

※2025年1月31日現在

強固な生産基盤

- 丹青社 全国10拠点
- 継続取引協力会社 約1,000社
- パートナー協力会社 250社

※協力会社数は単体の数値

財務基盤

- 連結売上高 918億円
- 連結営業利益率 5.6%
- 連結ROE 11.9%
- キャッシュ・フロー 172億円
(現金および現金同等物の期末残高)

※2025年1月期決算

マテリアリティの解決

人間の尊重

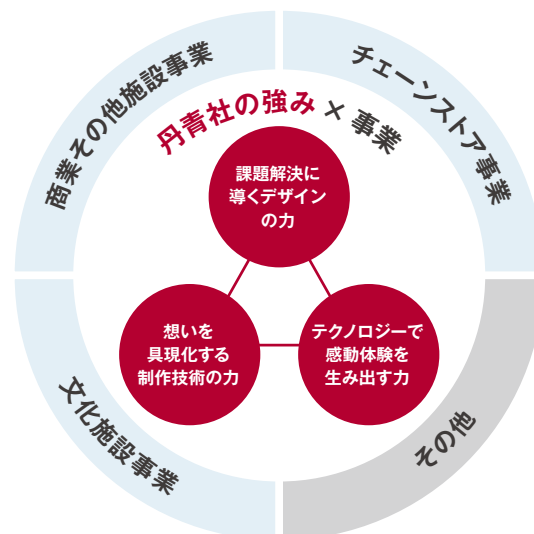
環境との共生

地域・社会の発展への貢献

イノベーションの推進

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



中期経営計画

(2025年1月期～2027年1月期)

基盤整備

- 1 | 働き方と人的資本
 - 2 | マーケティング
 - 3 | サプライチェーン
 - 4 | サステナビリティ対応
- +
- 5 | 新たな領域への挑戦

経営目標・KPI

(2027年1月期)

財務目標

連結売上高	連結営業利益率
950 億円	5.8 %
連結ROE	連結配当性向
11.0 %	50 %以上

非財務目標

エンゲージメントスコア 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の評価 シルバーランク
女性管理職比率 15%以上	温室効果ガス排出量 Scope1・2 40%削減(2021年比)

社会価値

人に対して

人と人をつなぐ空間づくりで、これまでにない体験価値を創造し、人々の生活や人生を、豊かなこころの動きで彩ります

環境に対して

空間づくりのプロセスをサステナブルなものに変革し、脱炭素、自然共生、循環経済の実現に貢献します

社会に対して

人々の豊かな交流を促し、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

経済価値

企業価値の持続的向上

経済価値と環境・社会価値の循環を生み出し、多様なステークホルダーにとっての企業価値を高め続けます

産業・経済活動の活性化

「空間づくりのプロフェッショナル」として課題解決に取り組み、お客さまの事業の成功に貢献します

彩りあふれる持続可能な社会へ

価値創造の源泉

「空間づくり」による課題解決

経営資源	
経営資源	内 容
空間づくりの総合力と豊富な実績 ■空間づくりの全プロセスをトータルにサポート ■あらゆる分野で幅広く事業を展開 ■年間プロジェクト数 6,000件以上	当社は、調査・企画からデザイン・設計、制作・施工、運営まで、空間づくりの全てのプロセスを一貫して手がけることで、総合ディスプレイ業のリーディングカンパニーとして優位性を確立しています。多岐にわたる分野を事業領域とする国内の総合ディスプレイ業は現在2社のみです。また、幅広い分野で年間6,000件を超えるプロジェクトを手がけるなど、豊富な経験とノウハウを蓄積することで、専門力と技術力をさらに高めています。そして、総合力と実績に基づく専門力、技術力を結び、空間づくりにおける価値の創出と最大化につなげています。
技術力を支える豊富な人材 ■丹青社グループ従業員 約1,400名 ■プランナー／デザイナー 289名 ■制作職 531名 ■国家資格保有者数 531名 (うち、一級建築士 66名、1級建築施工管理技士 274名) ※2025年1月31日現在	専門性・創造性に富んだクリエイターや制作職が、「空間づくりのプロフェッショナル」として豊かなアイデアを生み出し、そのアイデアを実現する原動力です。当社グループは業界トップクラスの国家資格保有者数を誇るなど技術者の量・質ともに秀でており、安全管理、法規、構造、設備等の各分野に精通した専門スタッフが、そうした技術者を支えています。また、総合ディスプレイ企業として、事業領域の広さを活かした人材交流と共創ができるのも強みの一つです。従業員の多様な個性と創造力を最も重要な経営資源ととらえ、採用・育成にも注力し、人材の確保と成長、最適配置を追求しています。
強固な生産基盤 ■丹青社 全国10拠点 ■継続取引協力会社 約1,000社 ■パートナー協力会社 250社 ※協力会社数は単体の数値	全国に及ぶあらゆるマーケットとお客さまの需要にお応えし、「ころを動かす空間」を具現化するには、実力を有する多岐にわたる協力会社やパートナー企業との協働が欠かせません。当社グループの提供価値は、制作・施工をはじめ、多彩な協力会社とのネットワークや緊密な関係構築により支えられており、これらを強化することが極めて重要であると考えています。持続可能なサプライチェーンの構築により、経済環境の変化にも適応できる柔軟性と強靭さを備えた生産体制が整うほか、品質・安全管理やサステナビリティ対応などを協力会社と協働で行うことで、中長期にわたり、ステークホルダーに広く価値を創出し続けることにつながります。
財務基盤 ■連結売上高 918億円 ■連結営業利益率 5.6% ■連結ROE 11.9% ■キャッシュ・フロー 172億円 (現金および現金同等物の期末残高) ※2025年1月期決算	当社は、健全な事業継続と収益性の継続的改善、ROE10%以上を目標とした資本効率の向上に取り組み、安定した財務基盤とキャッシュ・フローを生み出しています。豊富なキャッシュ・フローは、新たなソリューション開発や新規事業創出の源泉であり、事業成長とステークホルダーへの価値創造の大きな支えとなります。今後も、持続的成長の実現に向け、健全な財務体質を維持し、成長投資と利益還元の源泉となるキャッシュ・フローの創出を継続します。

6つの事業分野

幅広い分野の空間づくり

商業空間	文化空間	ビジネス空間
ホスピタリティ空間	パブリック空間	イベント空間

●● 課題解決に導くデザイン之力

各空間分野に精通・特化したデザインチームの存在が、質の高いソリューション提供を可能にしています。マーケットの動向やお客さまのニーズを的確に把握し、スキルやノウハウの蓄積を重ねることで、専門力を高めています。一方、総合ディスプレイ業の特長も活かし、人材・ノウハウ・アイデアは分野を超えてボーダーレスに活用します。ニーズに合わせて柔軟に編成されたチームで共創し、新たな発想やアイデアによる提供価値の最大化につなげています。クリエイティブ人材を空間づくりの原資と捉え、人が常に成長する組織を目指します。デザインセンターを中心にスキルの研鑽と継承、クリエイティビティ向上に組織的に取り組み、個性豊かで専門性に秀でた人材を育成して進化を続けています。

デザインセンター

豊かな感性、アイデア、知見をもった多彩なクリエイターを擁し、その創造性を一つにつなぐプラットフォームです。営業部門とも密に連携してお客さまや社会のニーズを捉え、デザイン之力で事業の課題解決に取り組めます。



3つの強み

想いを具現化する
制作技術之力

テクノロジーで
感動体験を
生み出す力

「専門力」
×
「総合力」

●● 想いを具現化する制作技術之力

デザイナーがお客さまとともに導き出したプランを安全・工程・品質・予算の四要素を踏まえて読み解き、年間6,000件超のプロジェクトで蓄積した知識と経験、技術の力により具現化します。当社は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、業界トップクラスである531名の国家資格を持つ技術者に加え、約1,000社に及ぶ継続取引協力会社とのネットワークにより、全国をカバーする強固な生産基盤を構築しています。また、総合的な設計・施工品質の向上を目指し、BIM^{*}など最新技術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。

バリュープロダクションセンター

安全管理、法規、構造、設備などの各専門スタッフによる安全かつ高品質な現場推進支援、従業員のスキル向上、外部ネットワーク強化を通じて、サプライチェーン全体の生産体制を強化し、空間づくりの提供価値を最大化します。



●● テクノロジーで感動体験を生み出す力

長年培った空間創造の知見と最新のテクノロジーをかけ合わせ、ICT・演出技術を駆使した展示や体験、空間演出のプランニング、ディレクションを行い、お客さまのニーズに合わせて最適化することで、空間の価値を最大化させるトータルプロデュースを推進しています。空間・体験の価値をさらに高めるために、常にVRやARをはじめとする最新のICT・演出技術の情報を収集・集約し、それらを積極的に活用するとともに、映像・音響技術などで先端的な技術を持つクリエイターやメーカー、パートナー企業とのネットワークを構築し、空間に紐づく幅広い分野の研究開発活動にも取り組んでいます。空間という“体験”のメディアに、さまざまな特長を持つデジタルを交差させることで、人のころを動かす“感動体験”を創造します。

CMI(クロスメディアイノベーション)センター

テクノロジーとアイデア、多彩な個性と専門性の掛け合わせ、さまざまな演出技法を用いて「感動体験」を空間に実装しています。また、新たなソリューションの研究・開発にも取り組み、空間・体験の可能性を追求します。



^{*}BIM (Building Information Modeling): 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



CEOメッセージ

磨き続けてきた
空間づくりの専門力と総合力を深化させ、
空間を通じて人と社会に
価値を届ける存在であり続けます。

代表取締役社長 小林 統

後の事業成長にもつながる成果を得ることができたと感じています。万博がもたらす空間づくりの革新性と社会的インパクトの大きさは、当社が掲げる「私たちの未来ビジョン2046」の実現に向けた大きな礎になると確信しています。

「パーパス」、 「私たちの未来ビジョン2046」の 実現に向けた、丹青社の新たな挑戦

昨年、丹青社グループが100周年を迎える2046年を見据え、これまでの当社の歩みを振り返るとともに、未来の社会を想像しながら、当社の「パーパス」と「バリュー」、そして「私たちの未来ビジョン2046」を策定しました。これらの策定にあたり、若手の従業員を中心にタスクフォースを立ち上げ、「これからの丹青社」をどのように描き、どうあるべきかについて対話を重ねながら言語化した結果、「空間から未来を描き、人と社会に丹青(いろどり)を。」という一文に結実しました。これは、当社が従来の枠を超え、こころを動かす体験機会を創出することで社会を彩る存在でありたいという想いを端的に示したものです。あわせて策定した5つのバリュー(「人と向き合う」「丹精をこめる」「いまの先に挑む」「個性をかけ合わせる」「仕事を楽しむ」)は、創業以来の価値観も大切にしながら、従業員一人ひとりが日々の業務やコミュニケーションの中で具体的に活用できることを重視しました。策定から約1年半が経ち、着実にその考えが浸透していると感じています。また、パーパス、バリューに基づき、当社の事業活動を通じて解決していくべき重要課題(マテリアリティ)を見直しました。空間づくりを通じて、お客さまの先にいる「人」のこころを動かし、社会により新しい経験・価値を届けるとともに、多様な従業員の協働と成長を促すための「人間の尊重」、持続可能な社会の実現に向けて環境保護を推進する「環境との共生」、空間の価値を追求し、地域の産業・経済活動を活性化する「地域・社会の発展への貢献」、加えて、事業推進の基盤を構築するための「イノベーションの推進」「責任あるサプライチェーンの構築」、社会から幅広く信頼される企業であり続けるための「コーポレートガバナンスの充実」の6つが当社グループの新たな重要課題です。

こうしたパーパス、バリューの策定とあわせて、当社が長年にわたり携わってきた多種多様な空間づくりの経験をもとに、2046年という長期の時間軸で当社のありたい姿を示したものが「私たちの未来ビジョン2046」です。この未来ビジョンには、4つの重要な方向性が込められています。まず、空間づ

1970年の日本万国博覧会(大阪万博)は、日本のディスプレイ・内装業界に大きな転機をもたらした歴史的なイベントでした。国際色豊かなパビリオンが立ち並び、先進的な技術や演出が披露される中で、業界各社が空間づくりの可能性を実感し、その後の事業展開の土台を築きました。当社もまた、この万博を通じて培ったノウハウと人材の総合力を糧に、以来50年以上にわたって空間づくりを通じた価値創造に取り組んできました。

あれから半世紀を経た現在、2025年の大阪・関西万博が開催されています。準備段階では課題もありましたが、開幕後は、技術と創造性が融合した多様なパビリオンに世界中から多くの方々が訪れています。当社も想定を超える受注機会に恵まれ、演出技術や運営ノウハウを蓄積するとともに、今

くりの観点から取り組んでいくこととして、**1** 気候変動をはじめとする環境・社会課題に向き合い、空間づくりのプロセスをサステナブルなものに変革すること、そして**2** 国境やリアル・バーチャルなどのあらゆる境界を越え、クライアントと事業領域を広げていくことです。また、市場やお客さまの変化に対応し、ここを動かすソリューションを提供していくために、**3** 最先端のテクノロジーや新しい価値観を柔軟に取り入れ、課題解決力を強化し、プロフェッショナルとして更なる高みを目指すこと、そして**4** 従来の枠にとどまらず、多様な領域でここを動かす空間ソリューションを提供していくことです。短期的な成果のみに左右されることなく、空間づくりを通じて社会的価値と経済的価値を両立させる道を明確に示すことで、長期的視野を持って組織の一体感を育んでいく、そうした意志を明確にしています。

長期視点で当社の進むべき方向性を考える一方、足もとの状況を適切に把握し、着実に成長していくことも重要だと考えています。経営者として、私が特に重視しているのは、できる限り現場に足を運び、従業員一人ひとりの声に直接触れることです。会議室では感じられない場の雰囲気や、何気ない会話のなかにこそ、組織の現在地が如実に現れると感じています。当社は「人の力」で成り立つ会社です。この価値観は私たちのなかで脈々と引き継がれてきたものであり、今も変わらず当社の根幹にあります。製造拠点を持たず、協力会社の皆様との連携を通じて価値を共創するという当社のビジネスモデルにおいては、従業員一人ひとりが仕事に「魂を込める」ことができるかが、事業の成果を大きく左右します。だからこそ「パーパス」や「バリュー」を組織の共通言語として根付かせる、すなわち、自らの考えや行動に深く落とし込み、自然に体現できていることが重要になります。プロジェクトを通じて、理解と行動実践を繰り返し促していくことが、真に息づいた企業文化を育み、組織としての総合力を高めていくのだと私は考えています。そして、その文化の土壌を耕し続けることこそが、未来ビジョンの実現に向けた、私たちの確かな出発点となることを確信しています。その実現に向けた最初の重要なステップが、現中期経営計画です。

中期経営計画初年度の成果と課題

2025年1月期の当社を取り巻く事業環境は、コロナ禍によって抑制されていた商業施設、イベント、テーマパークなどの需要が一気に再燃したことにより、非常に力強い追い風を受けた一年でした。その結果、受注高は1,111億52百万円(前期比

35.0%増)、売上高は918億58百万円(同13.1%増)と、過去最高を記録することができました。この成果は、現場で粘り強く対応してくれた従業員や協力会社の皆様の力の結集によるものであり、この場を借りて深く感謝申し上げます。

しかしながら、急激な受注増のなかで、リソースや体制の整備が追いつかず、事業機会を最大限に活かしきれなかった側面も否めません。協力会社への負担の集中や、従業員の長時間労働といった構造的な課題が顕在化し、今後の持続的な成長に向けて克服すべき論点が浮き彫りとなった一年でもありました。2025年1月期は中計の初年度として非常に好調な滑り出しとなりましたが、だからこそ、「もっと早い段階で見通しを立て、リソースを柔軟に投下すべきだったのではないか」といった投資家の皆様からのご指摘もいただいております。私自身、この指摘を真摯に受け止め、今後は経営判断を迅速にし、戦略的な基盤整備の重要性を一層意識して取り組んでまいります。今期は中計の2年目にあたり、売上規模の安定化とあわせて「営業利益75億円」という最高益の達成を大きな目標に掲げ、取り組みを進めています。

財務戦略と資本政策の展望

先述のとおり、2025年1月期は想定を上回る業績を残すことができ、当社のROE(自己資本利益率)は11.9%と、当初の中期経営計画で掲げていた8.7%の目標を上回る水準に到達しました。引き続き、大阪・関西万博関連の案件を含めて大型プロジェクトの計上が見込まれることから、中計最終年度にあたる2027年1月期の目標を「売上高950億円、営業利益55億円、ROE11.0%」と当初計画から上方修正し、資本効率を意識した経営を推進してまいりたいと考えています。

また、従来、当社は「配当性向50%」を還元の基本的な方針としてきましたが、市場からの期待や評価軸が変化するなかで、企業価値の創出と還元のバランスをいかに取るかを資本政策の核心とすべきだと考えています。2025年1月期における年間配当額60円は万博での実績をもとに将来のさらなる成長のために必要な投資、そして将来の収益性と還元のバランスを総合的に判断し、経営として意思決定したものです。今後、さらに質の高い株主還元の実現を目指してまいります。

当社の事業は人が価値を生むビジネスであり、多様な従業員がその能力を最大限発揮し、目指す成果に結びつけていくためにも、従業員への継続的な教育や働く環境・制度の整備は成長戦略の根幹をなすものと考えています。したがって、人的資本への投資は今後も継続して行っていく想定です。これら

の取り組みは、DXの推進による業務効率化と並行して実施していきます。とりわけBIM(Building Information Modeling)の活用や将来的なロボティクス導入などを通じて業務のスマート化を両立させ、限られた経営資源を最適に配分していくことが重要だと考えています。資本効率の向上と同時に、人的資本への継続的な投資を両立させる、このバランス感覚こそが、これからの財務戦略において最も問われる視点だと考えています。

中期経営計画に掲げる 5つの戦略と未来ビジョンへの歩み

ここから先は、中期経営計画で掲げた5つの戦略を軸に、具体的に実行する取り組み内容について、説明していきます。

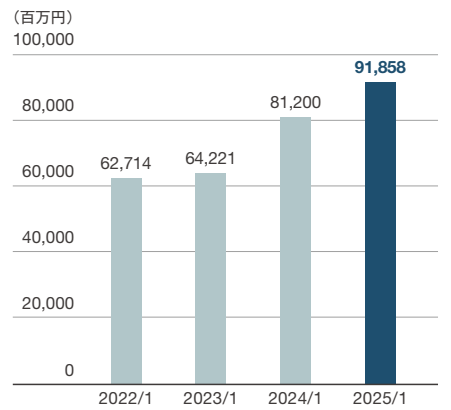
中計では未来ビジョンの実現に向けて、持続的成長のための「基盤整備」と新しい領域への挑戦を掲げています。そして、「働き方と人的資本」「マーケティング」「サプライチェーン」「サステナビリティ対応」の各「基盤整備」と「新たな領域への挑戦」の5つをテーマとした戦略を推進しています。施策はそれぞれ独立した取り組みとして推進するのではなく、当社が長年培ってきた空間づくりの専門性と、部門を超えた総合力を土台として、有機的に連動させながら進めています。

まず「働き方と人的資本」に関する取り組みでは、長時間労働の是正に向けた業務プロセスの見直し、DE&Iと柔軟な働き方の推進、人事制度の見直し、従業員のエンゲージメント向上などを進めています。特に、これまで「当たり前」としていた業務の進め方や慣習について問い直し、生産性を高めてより多くの成果を生み出すことは、当社の今後の成長と発展に不可欠だと考えています。働き方改革委員会を中心に、従業員一人ひとりの意識改革と行動変容を促すとともに、部門横断で働き方そのものの根本的な見直しや環境整備に取り組んでいます。

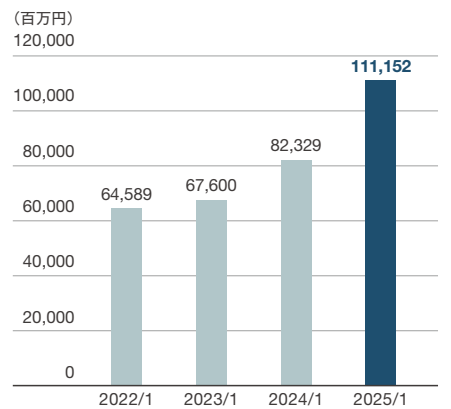
「マーケティング」の側面では、事業部門とマーケティング部門の連携体制を強化し、その連携プロセスの整備を進めています。案件ごとの市場環境、地域特性、ターゲット顧客の最新動向に関する情報を収集・分析・共有するなど、マーケットや顧客のニーズの的確な把握と課題解決の実践に向けた取り組みを深化させています。

当社の空間づくりのビジネスは、協力会社やパートナーとの密接な連携が価値創出に直結するため、「サプライチェーン」の強化にも積極的に取り組む必要があります。当社の中長期的な成長を支える生産力を確保するためにも、まずはサブラ

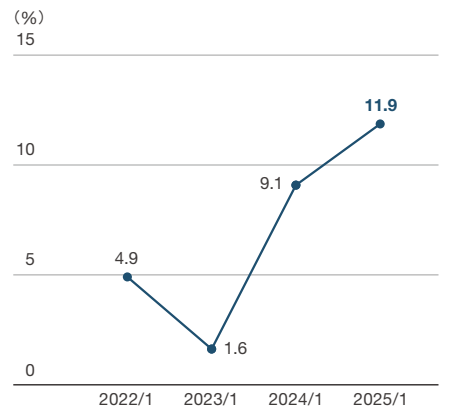
売上高の推移



受注高の推移



ROEの推移



イチェーンの状況を地域・分野・業務内容別に整理・分析し、その結果をもとにデザイン・制作分野の協力会社およびパートナー企業のより一層の拡充・補強を図っていく予定です。このほか、サプライチェーン全体の生産性向上のための取り組みとして、BIMを中心としたデジタル技術の活用を促進しています。BIMは、建物や空間の構造・設計情報を3次元で一元管理し、関係者間の効率的な連携や品質向上を可能にするテクノロジーです。当社は、BIMに対応した設計ソフト「Revit」の活用を進めており、現在はその開発元である米国Autodesk社と業務提携を締結し、次のステージへと連携を深化させています。Revitを活用することで迅速かつ精緻にビジュアル化でき、点群データ等の活用により、設計と施工の精度・効率が格段に向上します。設計・制作・施工の全工程にBIMを導入することで、さらなる業務の効率化と品質の高度化を図り、生産体制の確保を行うとともに持続可能な社会の構築への貢献を目指します。

「サステナビリティ対応」では、未来ビジョンの方向性として掲げた環境・社会課題に向き合うという考え方にに基づき、私たちの事業活動そのものをサステナブルなものにしていく取り組みを進めています。その一つが「サステナブル設計ガイドライン」の策定です。このガイドラインに基づき、設計段階から当社のマテリアリティ（重要課題）に対する取り組みを推進するための仕組みを整備しています。また、環境負荷の少ない素材や工法を活用した“売り物づくり”を強化しており、サーキュラーエコノミーの視点も踏まえた取り組みを進めています。

最後に、「新たな領域への挑戦」として、既存の内装・ディスプレイ事業の枠を超えた事業開発に注力しています。その一例として、都心の中小規模ビルを再活性化する新規事業「R2（Real-estate Revitalization）」があります。これは、サステナビリティをテーマに据えた、当社の環境対応の姿勢と社会的メッセージを明確に打ち出す事業であり、今後、さらなる計画精度の向上や事業の推進体制の強化を図っていきます。また、併せて、今後の新規事業を確実に開発・育成していくための方針策定や体制整備も進めています。海外事業についても、成長に向けた方針や具体的な行動計画と体制整備を進めており、これらの新たな領域への挑戦により、私たちは空間を通じた社会的価値と技術的革新による経済価値の創出を追求しています。

これらのほか、日々の各種研究や開発、他社との共創などを通じて、空間における新たな可能性と価値創造を探索し続けています。例えば、「クロスメディアイノベーション(CMI)センター」では、空間づくりにおける表現技法の進化を目指し、

AR／VRといった先端技術を活用した演出手法の開発を進めています。CMIセンターは、単なる社内の研究機能にとどまらず、メーカーやコンテンツホルダーなど多様なパートナーとの共創・協業の窓口として機能しており、新たな空間体験の創出に貢献しています。なかでも象徴的な取り組みとして「超文化祭」があります。これは、若手クリエイターが中心となり、空間や体験の可能性を探る実験的プロジェクトです。例えば、音が聞こえづらい方のための聴覚的ガイドの工夫や、インタラクティブなデジタルコンテンツの開発など、包摂性ある未来の空間づくりに向けた着実な成果を生み出しています。また、文化施設やテーマパークなど多様な顧客接点が生まれる案件では、空間そのものが持つ体験価値をどう最大化するかを検討することが重要であり、デジタルツールやセンシング技術を用いた行動分析、来訪者の回遊設計といった要素を設計段階から組み込む工夫も進んでいます。

当社の取り組みは、多様な従業員が豊富なノウハウと高度な技術力と専門力、総合力を結ぶことによって、力強く推進されています。設計・制作・施工・演出といった専門領域を横断で束ねる体制により、複雑なプロジェクトへの対応を可能にしています。さらに、個々人が現場に寄り添い、主体的に課題を捉えて解決へ導く人間力を発揮することで、プロジェクトの成果をより質の高いものにしています。それらに協力会社との共創体制が加わることで、他にはない競争優位性を担保しつつ、変化の時代にあっても、常に価値ある空間を社会に提供し続けていきます。

未来ビジョンの実現は、一つの取り組みで達成できるものではありません。だからこそ私たちは、日々の実践を通じてその道のりを一歩ずつ確実に歩み進めています。これらの複数の施策を有機的に結び付け、全社一丸となって推進していくことで、空間づくりの可能性をさらに広げ、社会にとって不可欠な存在であり続けたいと考えています。

万博の成果を次なる挑戦へ

2025年の大阪・関西万博に関連する売上については、2026年1月期が実質的な最終計上年度となります。最終的には、トータルで180億円を超える売上高となる見通しであり、当社にとっては過去の万博関連業務において最大規模となります。冒頭申し上げたように、万博のプロジェクトを通じて、空間演出やデジタル技術の応用など、最先端のノウハウを数多く蓄積することができました。空間体験の質を高めるためのアイデアや表現技術、実装力は、今後の事業展開にとって

大きな財産であり、特にこれらを活かす次の舞台の一つとして、統合型リゾート(IR)事業があります。

IRについては、これまでもロビー活動や海外オペレーターとの意見交換を行いながら、ラスベガス、マカオ、シンガポール、ヨーロッパ、オーストラリアなど世界各地の施設を調査・研究してきました。日本では特定複合観光施設区域整備法(IR整備法)で、IRの中でゲーミング区域が占める面積は全体の3%以下と定めており、その大部分は高級ショッピングゾーンやレストラン、MICE(国際会議場)、アート、エンターテインメントといった領域で構成されています。当社は、この広大な領域において多様な空間価値の提供が可能と考えています。万博で培った演出ノウハウやDXの知見を掛け合わせることで、IRにおける体験価値の最大化に貢献していくことが次なる挑戦です。IR事業は、単なる一過性のプロジェクトではなく、長期的な価値創造が求められる社会インフラの一端を担うものです。私たちは、万博を通じて得た成果を次なる挑戦の糧とし、未来に続く持続可能な空間創出に向け、IRなどの新たなフィールドでも着実に取り組みを進めていきます。

創業以来、丹青社は空間づくりにおける専門力と総合力を磨き続けてきました。従業員一人ひとりが実践を通じて体現してきた「パーパス」と「バリュー」は、組織全体の共通言語として認知され、企業文化として定着しつつあると感じます。また、万博での取り組みやそこで得られた知見は、これまでの私たちが積み重ねてきた活動の延長線上にあるものであり、IRをはじめとした次なる挑戦につながるものになったと確信しています。

そして今、私たちは未来ビジョンに向けて、その歩みをさらに力強く進めようとしています。社会課題が複雑化し、空間の役割そのものが問われる時代において、当社が果たすべき使命は一層重みを増しています。空間を通じて人と社会に価値を届ける存在であり続けるために、私たちはこれからも、自らの強みを深化させ、サステナブルな未来への挑戦を続けてまいります。

2025年7月

代表取締役社長 **小林 統**



私たちの未来ビジョン2046

こ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

変化する社会に、空間づくりからできることを。

サステナビリティ

気候変動をはじめとする環境・社会課題に向き合い、その解決に真摯に取り組みます。空間づくりのプロセスをサステナブルなものに変革するとともに、価値ある空間の創造によって、もっと彩りあふれる持続可能な社会の実現に貢献します。

ボーダーレス

海外と国内、都市と地域、リアルとバーチャル、あらゆる境界を飛び越えてシームレスに事業展開し、世界中のクライアントやパートナーと共創することで、これまでにない体験価値を創造します。さらに空間づくりを通して、日本各地の価値ある文化や自然、技術の魅力を高め、世界に向けて発信します。

変化する市場・顧客に、こころを動かすソリューションを。

基盤の強化

最先端のテクノロジーや新しい価値観を積極的に取り入れ、根幹の課題解決力を絶えず磨くことで、「こころを動かす空間づくり」のプロフェッショナルとしてさらなる高みを目指します。

領域の拡張

市場やクライアントが抱える複雑で多岐にわたる課題に向き合い、従来の枠に囚われず、新たなフィールド、新しいビジネスモデルへと事業を拡張し、「こころを動かす」空間ソリューションを提供するベストパートナーを目指します。

そのために、私たちは進化し続けます。

人が中心の組織と働き方

多彩な人材が協働し共創することで、より柔軟性の高いイノベティブな集団へと成長します。そして、働き方の多様性を担保し、一人ひとりの生き方や幸せを尊重することで、強い個で構成された集団としてクリエイティビティを向上させます。

人を想う空間づくり

こころの豊かさや人間性への回帰が求められるこれからの社会において、人と人をつなぐ空間でさらなる感動を創出するために、私たち自身の可能性を追求し続けます。

策定した背景と目的

丹青社グループを取り巻く経営環境はかつてないほど変化しており、この変化は今後も続くと考えられます。短期的な環境変化に左右されることなく、長期的に社会から必要とされる企業であり続けるため、創業100周年にあたる2046年に向けて長期的なありたい姿「私たちの未来ビジョン2046」を策定しました。

2046年の日本では、人口減少、高齢化が進む一方、グローバル化、地域経済、環境・社会問題への関心がより高まっていくと考えられます。また、顧客ニーズの多様化、労働力不足、

テクノロジーの進化により、ビジネスモデルや働き方もさらに変容すると予測されます。

当社は、価値ある空間を創造する事業を通じて、空間に集う人々の生活や人生を豊かなこころの動きで彩ることで、お客さまの事業成長と持続可能な社会の実現に貢献します。そのために、変化する社会の課題やニーズを的確にとらえ、常により良い空間づくりを追求し、市場や顧客に対してこころを動かすソリューションを提供します。そして、自ら進化し続け、企業価値の持続的向上を目指します。

未来ビジョンに込めた想い

未来ビジョンの策定にあたって、若手の従業員を中心としたプロジェクトチームを発足させました。2046年の経済環境に関する各種予測や分析内容を確認しながら、経営層も交えて「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」を何度も議論し、言語化しました。

当社内で、ワークショップや全従業員参加型イベントなどを開催し、さまざまな年代・職種の従業員の声に耳を傾けました。また、社外取締役をはじめ、お客さまやパートナー会社などの社外のステークホルダーの方々にも、忌憚のない意見を伺いました。

寄せられた声には、空間づくりのプロフェッショナルとして、これまで培ってきた技術やノウハウ、実績に対する矜持と信頼、そして、丹青社への期待が多くありました。従来の立場にとどまることなく、環境の変化に柔軟に適応し、変化をリードする存在として、新しい価値の創造に挑戦し続けたい、また挑戦し続けてほしいというものでした。

経営層と従業員がともに議論しながら当社のあり方を明確化していくプロセスを丁寧に進めたことにより、経営層のみならず、従業員が大事にしている考えや期待、意志が込められた未来ビジョンが完成しました。

未来ビジョンの達成に向けて

未来ビジョンの実現やマテリアリティの解決を目指し、中期経営計画のなかで方針・目標・戦略を明確に打ち出し、各領域の基盤整備と新領域の拡大 **P.21** に注力して取り組んでいます。例えば、当社の生業としている空間づくりを「こころを動かす体験機会の創出」と広くとらえ、新しいサービスの開発と新しい事業領域の拡大を図っています。従来の内装や展示の設計施工事業にとどまることなく、それらを核とし

つつ、ICTやデジタル技術を駆使した演出、BIMやAIを含むデータ活用などを推進しています。加えて、施設運営事業やPFI事業、都心の中小規模ビルを再活性化する事業など、事業領域を拡大しています。

当社では、これからも空間という事業領域とそこに携わる私たちの可能性を信じ、新たな価値創造に挑戦し続けます。



中期経営計画

未来ビジョン実現に向けた中期経営計画

未来ビジョンおよびマテリアリティを前提として、その実現に向けて、中期経営計画(2025年1月期～2027年1月期)において具体的な方針・目標・戦略を策定し実行しています。定めた中期経営計画に基づき、各取り組みを着実に遂行し、成果につなげることで、未来ビジョンで描く事業と社会を実現していきます。



具体的な方針としては「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」の2つを掲げています。必要な改革とともに強い土台を作り、「空間づくり」の可能性も広げることで、持続的な成長を確かにします。目標達成に向け、各領域の基盤整備と新領域の拡大を5つの戦略 **P.21** として定め、推進しています。

2025年1月期の実績と経営目標の達成状況

財務／非財務目標の達成状況

好調な市場環境に適切に対応することで、各財務指標の年度目標を全て達成いたしました。これにより、中期経営計画の最終年度の目標値も、初年度での達成となりました。以上を踏まえ、最終年度の各目標値を上方修正することとしました。今後は、人手不足・コスト高などの下振れ要因を見越してさらなる収益体質の強化に努めるほか、資本収益性や市場評価を一層高めることが必要と認識しています。

非財務目標については、各「基盤整備」が進行中です。「働く幸せ」では長時間労働の解消がなお課題ですが、「生産体制の整備」では協力会社の拡充が進みました。「サステナビリティ」では女性管理職比率が9.4%(2024年度)、「気候変動」では温室効果ガス削減率が2021年度比で11%(2024年度)となりました。今後も各取り組みスピードを加速させ、社内の運動をより強め、目標達成を目指してまいります。

	KPI	2025年1月期実績* ※()は計画値
財務	連結売上高	達成 918億円(830億円)
	連結営業利益率	達成 5.6%(4.8%)
	連結ROE	達成 11.9%(8.7%)
	連結配当性向	達成 54.8%(50%以上)
非財務	エンゲージメントスコア(従業員意識調査の総合評価)	△進展あるが課題あり
	労働時間の社内基準に適合する従業員数	△進展あるが課題あり
	協力会社新規開発の達成度	△進展あるが課題あり
	EcoVadis(フランスのサステナビリティ評価機関)の評価	△進展あるが課題あり
	女性管理職比率	△進展あるが課題あり
	Scope1・2の温室効果ガス排出量	○順調に進捗

セグメント別目標の達成状況

商業その他施設事業は、回復した需要を取り込み新改装案件が増加したことや、大阪・関西万博に関する案件を当セグメントに計上していること等から、売上高・利益ともに順調に推移しています。チェーンストア事業は、回復した需要を取り込み新改装案件が増加したことにより売上高・利益ともに順調に推移しています。文化施設事業は、売上高は順調に推移しましたが、収益面では課題が残りました。

セグメント別 目標	売上高(単位:百万円)		営業利益率	
	2027年1月期 目標	2025年1月期 実績	2027年1月期 目標	2025年1月期 実績
商業 その他施設事業	62,000	54,395	6.5%	6.1%
チェーンストア 事業	22,000	27,074	3.6%	6.8%
文化施設事業	10,500	9,925	5.7%	-1.0%
その他	500	462	20.0%	24.1%
合計	95,000	91,858	5.8%	5.6%

課題と今後の対応方針

財務目標については、中期経営計画の最終年度目標を前倒して達成しましたが、収益体質を強化し、資本収益性・市場評価を一層向上させていくため、目標を上方修正しました。今後、見直した計画目標に基づき、堅調な経済環境下での着実な事業成長を目指します。

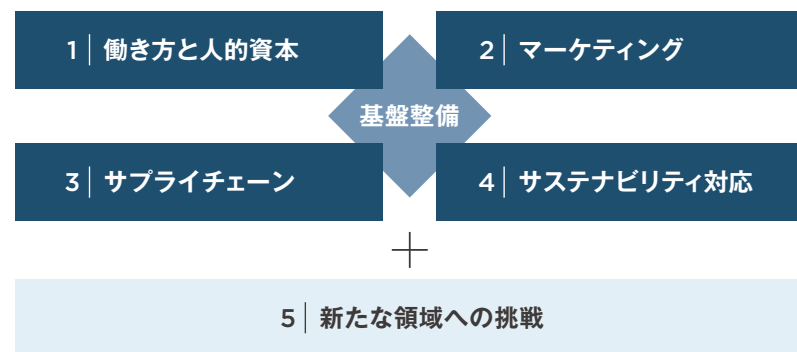
非財務目標については、最終年度目標の達成に向け、各戦略・施策を推進中であり、いずれも着実に改善や進展は見

られるものの、各領域の基盤整備は途上の状況です。特に、「働き方と人的資本」の基盤整備については長時間労働の解消に向け、業務プロセスの見直しをはじめとする働き方改革のスピードを一層加速させるとともに、その他領域の基盤整備における各施策についても、その施策の実行力を高めてまいります。さらに、新規事業・海外事業などの新たな領域にも挑戦し、「空間づくり」の可能性を拡げてまいります。

経営戦略

未来ビジョンの実現に向けた現中期経営計画の目標達成のため、2つの方針（「成長軌道に乗せるための基盤整備」「新たな領域への挑戦」）に基づく5つの戦略を定め、推進しています。「基盤整備」では、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領域における問題・課題に取り組み、将来に向けた強靱な土台づくりを目指します。「新たな領域への挑戦」では、空間づくりの可能性を広げて成長の原動力となる取り組みを前進させます。

中期経営計画における5つの戦略



1 働き方と人的資本の基盤整備

戦略の概要

「働き方と人的資本の基盤整備」を最重要戦略の一つと位置づけ、持続的な成長を支える環境整備を進めています。長時間労働の是正に向けた業務プロセスの見直し、DE&Iと柔軟な働き方の推進、人事制度の見直しなどを行うとともに、従業員のエンゲージメント向上についても取り組んでまいります。今後も、従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、目指す成果に結びつけるための人材投資と環境整備を推進し、企業価値の持続的な向上を目指します。

取り組み

働き方改革推進委員会を中心に、長時間労働の是正に向けた情報発信や教育研修など、従業員の意識改革やマネジメント強化を推進中です。また、外部パートナーの拡充と連携強化のための情報整備も行い、業務のアウトソーシングも促進しています。長時間労働は正の前提となる計画要員数の確保と適正配置に向け、採用活動も強化しており、職種別説明内容の充実や従業員インタビュー映像の公開など、応募者への情報発信方法の改善を図っています。

このほか、2024年度には新たなフレックスタイム制度や勤怠システムも導入し、多様な働き方への対応も進んでいます。



職種別会社説明会の様子

次年度以降の課題と対応方針

長時間労働の是正に向けた各種取り組みが進展し、長時間労働の状況は改善しました。しかし、抜本的な改善までは至らず、働き方改革はまだ途上の状況で、より迅速な対策実行が必要です。

業務改善では、業務のアウトソーシングが進み、一定の成果を得ました。採用活動では、全社で計画した採用者数を達成しましたが、一部の部門で計画未達となりました。

今後は、業務プロセスの見直しと要員配置の最適化を一層進め、働き方改革の実行スピードを加速させ、長時間労働の是正に向けたさらなる対策を実行します。

2 マーケティングの基盤整備

戦略の概要

お客さまやマーケットのニーズを的確に捉え、課題解決を実践することにより、競争力と収益性の向上につなげます。最適な事業部編成で各マーケットへの精通度合いを高めるほか、高付加価値・高品質なサービスを生み出すプロセスや行動を明確にしたうえで、最適なソリューションを開発・提供できる基盤を構築します。また、デジタルマーケティングを含めた体制や仕組みを整備・確立し、マーケティング活動の高度化・深化を図ってまいります。

取り組み

見込み顧客の獲得など、案件化する前段階のプロセスに着目し、マーケティング活動と営業活動の連携・情報共有の強化と徹底を図っています。例えば、Webサイトやメールマガジンを活用したデジタルマーケティング分野における連携強化を図り、お客さまに対する情報発信や提案活動を進めています。

また、マーケティング部門と事業部門とで組織横断の体制を組み、マーケット別の分科会で各市場動向に関する情報収集・分析を行い、目標・戦略・施策を策定しています。この分科会活動を通じて、ソリューション開発を含めた具体的な取り組みを推進し、新たな引合・受注獲得へとつなげています。



施策検討ワークショップの様子（マーケット別の分科会活動）

次年度以降の課題と対応方針

マーケティングプロセスが整理・共有されて全体の連携が深まり、営業活動に直結した取り組みが進んだことにより、各マーケットへの対応が強化されました。しかし、Webサイトやメールマガジンを活用したデジタルマーケティング分野等の一部の連携プロセスや体制には依然として拡充・強化の余地があるため、両者を包括する連携プロセスの整備やデータ活用の推進などを通じ、今後も従業員の意識統一を含めた一層の連携強化を図り、取り組みのさらなる浸透・波及に注力します。

3 サプライチェーンの基盤整備

戦略の概要

デザイン・制作両面で、協力会社やパートナーの体制を一層拡充させ、中長期的な成長を支える生産力を確保します。サプライチェーンの状況を多角的に整理し、計画的に不足部分を開発・補強するとともに、市場環境に応じた開発目標・方法の見直しやデータ整備にも取り組んでいます。また、丹青社グループと協力会社の共通課題に対し連携して取り組む体制を整え、サプライチェーンの持続可能性を高めます。

取り組み

デザイン・制作分野のサプライチェーンの状況を地域・分野・業務内容別に分析のうえ、生産力強化に向けた協力会社やパートナー会社等の拡充・補強を計画しています。各年度の生産計画にしたがって開発企業数・発注額などの目標を定めて推進し、市場・経済の動向に対する柔軟性と強靱さも備えた生産体制を構築していきます。

また、協力会社・パートナー会社とのさらなる連携強化に向け、社内教育等によりデザイン・制作職のディレクション能力向上も進めます。デザイン・制作分野でグループ従業員と協働する派遣社員等についても、派遣会社の新規取引社数や採用人数の目標を設定して優秀な人材の確保に努め、派遣会社とも連携してスキル向上にも取り組んでいきます。



安全パトロール実施に向けた現場説明（協力会社との連携活動）

次年度以降の課題と対応方針

協力会社数の拡充が進み、開発目標は一部項目を除いて達成し、生産体制の強化が進展しています。地方における開発の難しさなどの課題も認識されましたので、開発計画や目標設定の検証・見直しとデータ整備を継続的に実施してまいります。

新規取引会社数や採用人数の目標についても一部を除いて達成し、派遣会社との連携強化が進んで人的なマッチング度合いも前進しました。働き方改革や教育、従業員との連携方法の改善などに努め、派遣社員の定着率の向上とスキルアップを実現していきます。

4 サステナビリティ対応の基盤整備

戦略の概要

サステナビリティに関わる活動方針の整備や情報開示の拡充を通じて、企業としての方針を内外に示し、サステナビリティ対応を充実・高度化させ、社会的な要請に応えていきます。お客さまや社会のニーズへの対応力を高めるため、サステナビリティを実践・具現化する独自のソリューションを磨きあげていきます。気候変動対応では、温室効果ガスの排出量算定方法の確立と排出量自体の削減を図ります。これらを実現する社内体制の整備のほか、サプライチェーン全体として持続可能性を高めていく活動にも引き続き取り組んでまいります。

取り組み

「丹青社グループ サステナビリティ方針」以下、人権や調達など諸テーマに対する方針やガイドラインを順次定め、公表しています。関連する社会情勢や課題解決のノウハウ・実績などの共有を進め、環境・社会課題の解決に貢献するサービスやソリューションの開発・提供につなげています。グループ独自の設計基準「環境配慮設計」を刷新して新たに「サステナブル設計ガイドライン」も策定しました。

気候変動対応では、温室効果ガス排出量の削減を中期経営計画の非財務目標の一つに掲げ推進中です。

5 新たな領域への挑戦

戦略の概要

中期経営計画において、空間づくり事業の資源を活用し、次の「柱」となる新規事業を開発・育成します。そのため、「新たな領域への挑戦」を成長戦略の柱の一つとして掲げ、成長に向けた戦略と体制の整備を推進しています。現状立ち上がっている新規事業の事業計画や推進体制の確立を図りつつ、今後の新規事業に向けた開発・育成手法の具体的な検討・整備を行うほか、海外への取り組みに関しても前向きな検討および体制整備を行います。

取り組み

新規事業については、空間づくり事業で積み重ねた経験と資源を活用しつつ、次の成長に向けた「柱」となるような事業を開発・育成してまいります。立ち上げ済みの新規事業について計画精度の向上や事業の推進体制の強化を図るほか、今後の新規事業を確実に開発・育成していくための方針や体制を検討し、整備していきます。

海外への取り組みは、未来ビジョンを実現するうえで重要な中長期的な成長の機会と位置づけ、国内における事業と、拡大が見込める外資企業による日本への進出のビジネスサポートの両側面から可能性を検証し、方針の再構築を図っています。



丹青社サステナビリティアクション(サステナビリティ関連ソリューション情報等を発信)

次年度以降の課題と対応方針

制定した「丹青社グループ サステナビリティ方針」「人権方針」「サステナブル調達方針」「同ガイドライン」を従業員や協力会社に浸透させ実践を強化するとともに、その他テーマの方針も継続して整備します。サステナビリティ関連案件の情報集約・共有が進んで受注件数も増加していることに対応し、さらなる社内浸透と推進を担う人材を育成します。

「サステナブル設計」は、実際の案件への適用や運用体制の構築と教育を通じて、実践と定着を図ります。

温室効果ガスの排出削減は順調に進捗していますが、今後は情報開示の充実にも注力いたします。



訪都外国人旅行者向け文化施設周遊サービス「THE TOKYO PASS -Culture」を提供

次年度以降の課題と対応方針

新規事業は、開発を進めるための検討が一定程度進み、今後はよりスピーディーに実行と成果につなげるための具体的な計画を策定します。現状取り組んでいる新規事業についても事業状況や成長見通しを精査し、リソース配分を最適化します。

海外事業は、取り組みの方向性の検討が進み、今後は持続的な成長に向けて方針を明確化し、中長期的かつ具体的なロードマップを策定します。日本国内の外資企業向けビジネスサポートは、積極的にそのポテンシャルを開発していく方針であり、体制を強化していきます。

TOPICS 1

パーパス・バリューの浸透普及活動

2024年2月に策定したパーパス・バリュー・未来ビジョンについて、従業員の共感を醸成し、日常業務での意識・行動につなげるため、経営層も含め、全社をあげての浸透活動を推進しています。

2024年8月には、策定に関わったプロジェクトメンバーによる社内トークショーを開催し、検討過程やメンバーそれぞれの想いなどの策定の裏舞台について共有し、従業員の理解をより深める機会を設けました。また、同年11月からは、全従業員体験型の社内ワークショップを企画し、個人ワークやグループワークを通じて、会社と自分自身のパーパス(存在意義)にじっくりと向き合い、自分なりの答えを見出していくプログラムを全社展開しています。

この活動を通して、従業員が仕事を通じて社会に与える影響を考え、働きがいや誇りをより一層感じながら、志や想いを体現していくことを目指しています。そして、その志や想いを体現する従業員の姿・サービスを通じて、社外のステークホルダーにも想いが伝播し、「丹青(いんどり)」があふれる社会の実現を目指してまいります。



社内ワークショップの様子



社内トークショーイベントの会場

TOPICS 2

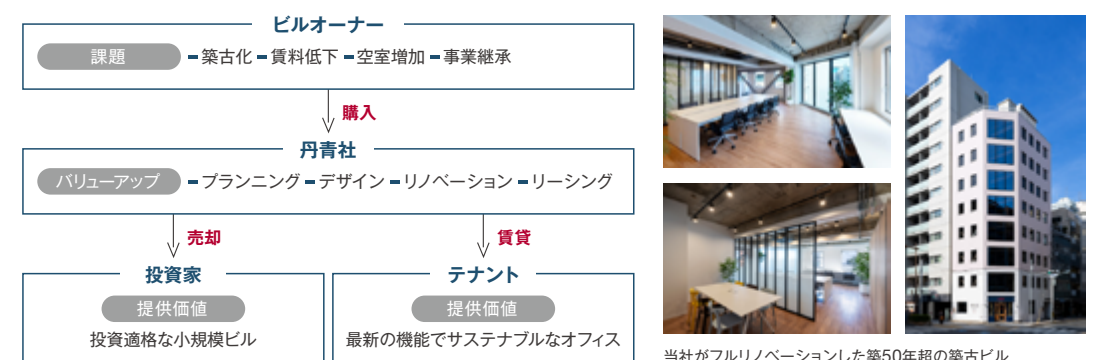
事業領域の拡張 不動産活性化事業「R2(Real-estate Revitalization)」

都心の中小規模ビルなどの築古不動産をリノベーションし、再活性化するという新規事業「R2(Real-estate Revitalization／不動産再活性化)」に取り組んでいます。

日本のRC系事務所ビルは、耐震補強や仕上・設備の更新を適切に行えば、100年使うことが可能です。R2では、「ビルを100年使う」をコンセプトに、既存のビルをできるだけ長く使う「ストック活用」を推進することで、ビルから出るCO₂を削減し、気候変動抑制に貢献することを目指しています。古くなったビルを取り壊して新しいビルに建て替える「スクラップ&ビルド」から発想を転換し、当社の空間づくりのノウハウとネットワークを活用することで、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等として提供することが可能となりました。

2024年には、築50年以上経過した旧耐震ビルを、より働きやすい環境のオフィスへとフルリノベーションし、オープンしました。もともとの「構造体(躯体)」を活かし耐震補強工事で安全性を確保し、電気・給排水、空調などの「設備」や内部・外部の「仕上げ」を新しくすることで、次の50年を迎えられるビルとして蘇らせた一例です。

R2事業のビジネスモデル



当社がフルリノベーションした築50年超の築古ビル



需要急回復への 対応力を高め、 資本効率と収益性の さらなる向上を目指します

取締役 津久井 哲雄

私は財務を中心に、経営管理全般を担当しており、その立場から、当社の成長および企業価値向上に継続的に取り組む必要性を強く感じています。2025年1月期は、コロナ禍で停滞していた需要が一気に回復し、お客さまから想定を超えるご依頼をいただきました。その結果、想定以上に売上が伸びた一方、社内での人的資源の配分やスケジュール対応が追いつかない局面も生じ、課題が残る点もあったと認識しています。

こうした急回復により、業績はコロナ前の水準に近づきました。2025年1月期は純利益こそ過去最高には届かなかったものの、受注高1,111億52百万円（前連結会計年度比35.0％増）、売上高918億58百万円（前連結会計年度比13.1％増）と、ともに好調な数字を達成できたことで大きな手応えを得ています。

業績が好調である一方、株価はコロナ前のおよそ1,300円前後にまだ届いておらず、改善の余地があるものと考えています。PBRは1倍を超えているものの、競合他社と比較すると見劣りしているという認識であるため、自己資本の過度な積み上げを回避し、資本効率を重視した経営を進めることで、ROEやPBRのさらなる改善を図りたいと考えています。

自己資金を成長投資と株主還元へどのように分配するか、現在取締役会において議論を重ねており、内容が確定しましたら皆様にお示しする予定です。

株主還元については、配当性向50％以上を目標に掲げており、安定的な還元も意識して、コロナ禍でも、目標を超える株主還元を維持してきました。2026年1月期は、業績面でも過去最高益の計画を立てており、配当計画についても1株当たり年間60円とし、積極的な株主還元の姿勢を示しました。

自己株式の取得も選択肢として挙がりますが、浮動株数等の観点から、当面は成長投資と配当を両立させながら株主価値を高めていく方針です。

2026年1月期は景気やインフレ、原材料高騰の影響が不透明な部分もありますが、建物の設計・施工・維持管理を3Dデータで一元管理する技術であるBIM (Building Information Modeling) など、デジタル技術の活用で生産性を高め、収益力を継続的に伸ばしていきたいと考えています。BIMの活用は、設計から施工、お客さまとの合意形成まで、各部門が連携して情報を共有できるため、労働時間の削減と顧客満足度の向上に寄与することが可能となります。今後はこれまで以上に積極的に導入を進めていく予定です。

かつて売上総利益率が20％を超えていた時期があるだけに、2025年1月期の18.6％という数値にはまだ収益性を高める余地があると認識しています。引き続きインバウンドの増加を背景とした設備投資は続くと思われ、さらに都市の再開発やIR (統合型リゾート) など、大型プロジェクトが控えており、マーケットは活況を呈しています。確かな技術力と新たな付加価値を組み合わせることでその機会を当社の糧とし、利益率の向上と企業価値のさらなる拡大を狙います。もっとも、2025年1月期のように予測を超えた需要増に備えるためには、人員を無制限に増やすのではなく、マーケットごとに的確なリソースを配分し、効率的に運営していく必要があります。新規事業の芽を育てる投資も含め、長期的な視野でバランス良く進めていく所存です。

こうした取り組みによって、株主の皆様には配当の安定性と株価の上昇を、従業員には働きやすい環境を、そしてお客さまにはより高品質・高付加価値なサービスを提供することを目指しています。

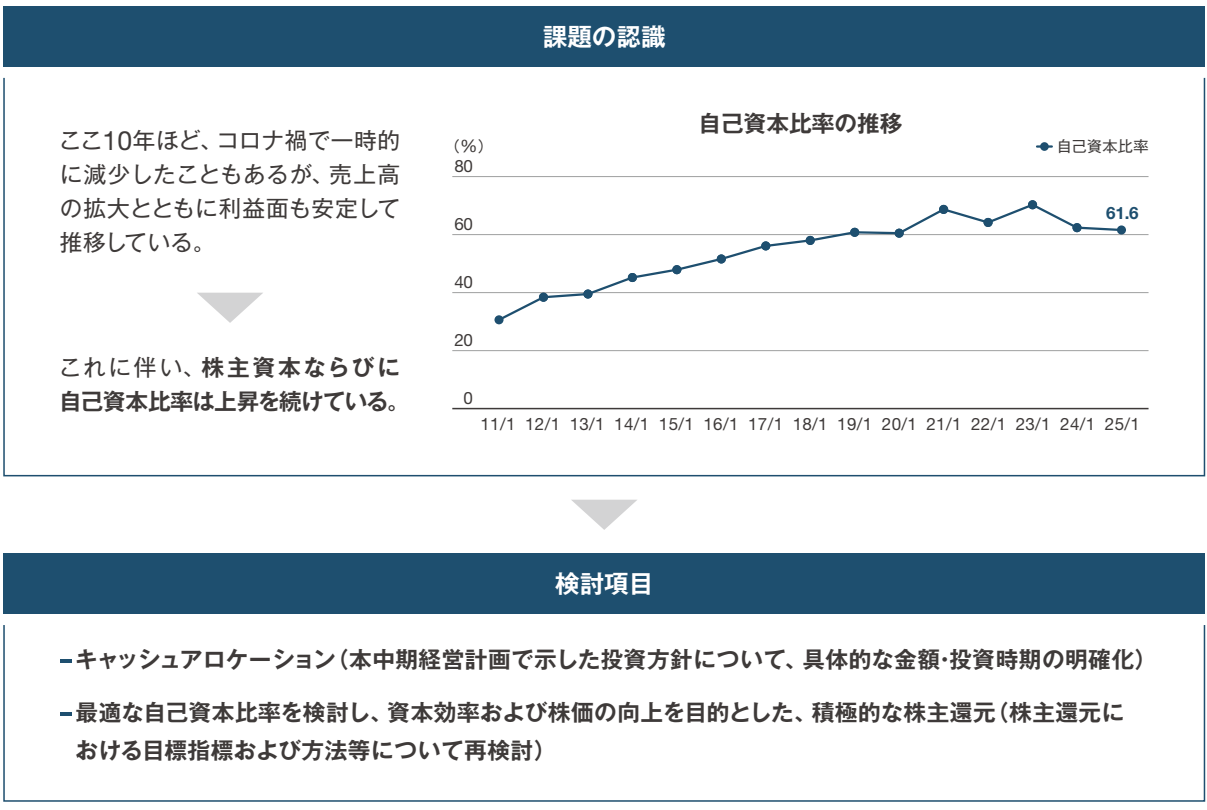
今後も株主の皆様のご期待にお応えできるよう、経営管理を担う者として課題に正面から向き合い、継続的な企業価値の向上に邁進してまいります。

財務戦略

キャッシュアロケーションと株主還元方針

当社は過去10年にわたり、収益性重視の施策の展開、体制の整備等を進めることで、安定した利益を創出する仕組みを整えてきました。それに伴い、バランスシート上では株主資本が年々厚みを増していくとともに、キャッシュが積みあがっている状態にあり、新規事業等への投資活動が限定的であったことを課題として認識しています。それを踏まえ、将来

の事業成長のための投資および株主還元も含めたキャッシュの積極的な活用方法について、経営会議ならびに取締役会において検討を進めています。また、当社にとって最適な自己資本比率を定めたうえで、資本効率と株価の向上を目的とした株主還元にかかる指標および手法についても、併せて検討を進めています。



成長に向けた基盤整備に対する投資の方針

キャッシュアロケーションと株主還元方針を検討する中で、成長に向けた基盤整備に対する投資についても併せて議論を行っています。必要となる運転資金を除いたキャッシュについては、将来の成長に向けた基盤整備に投資をする方針です。具体的な投資の選択肢としては、事業開発や商品開発 (新規事業開発やデジタル施策に関わる商品開発等)、人的資本 (従業員教育・処遇改善等)、資本業務提携 (事業開発や商品開発に資する企業との資本業務提携等)、システム基盤の構築 (BIM 活用の基盤整備、データ整備、基幹システムのリプレイス等)、サプライチェーンの基盤整備に係る投資 (協力会社との取引条件改善等) 等を想定しています。

投資の選択肢	
1	事業開発・商品開発への投資
2	人的資本への投資
3	資本業務提携等に関する投資
4	システム投資
5	サプライチェーン基盤整備に係る投資

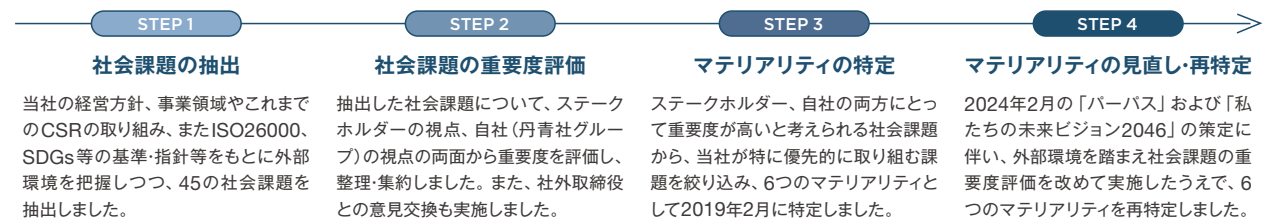
6つのマテリアリティ

当社は6つのマテリアリティを特定し、企業活動全体を通じてこれらの課題に対応する取り組みを行っています。自社および社会情勢の変化に合わせ、定期的に見直しを行っています。

マテリアリティの特定・見直し

2019年に社長を委員長とするCSR委員会において、以下のステップでマテリアリティを特定し、経営会議・取締役会で決議しました。2024年2月の「パーパス／私たちの存

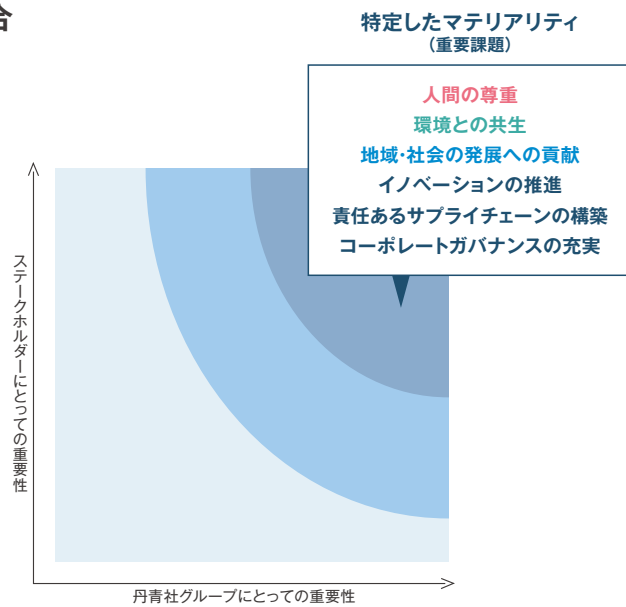
在意義」および「私たちの未来ビジョン2046」の策定に伴い、最新の外部環境認識も踏まえて見直しを検討し、マテリアリティを再特定しました。



マテリアリティの判断軸と中期経営計画との統合

当社はマテリアリティの特定にあたり、ステップ1で抽出した45の社会課題から、当社とステークホルダーの双方にとって特に重要度の高い課題を優先しました。重要度の判断においては、当社の特徴を踏まえた空間づくり事業との関連性に加え、社会情勢も考慮しました。また、課題ごとに主たるステークホルダーが異なるため、全てのステークホルダーをカバーするよう配慮して最終的に6つのマテリアリティを特定しました。

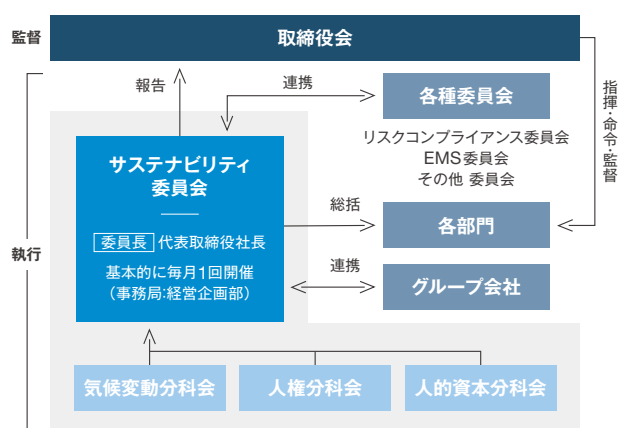
当社のマテリアリティは丹青社グループ理念（パーパス・バリュー）、サステナビリティ方針、各種方針（ESGに関するテーマ別方針）に基づくものであり、そのマテリアリティの解決のために推進する経営計画が「私たちの未来ビジョン2046」および「中期経営計画」です。2024年のグループ理念の策定にあわせて、マテリアリティの再特定およびそのマテリアリティの解決に向けた中期経営計画を策定しました。



サステナビリティ経営の推進体制

当社は、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。同委員会にて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。また、同委員会における検討内容・状況は、定期的に取り締役に報告され、サステナビリティに関する重要な方針等については同委員会での検討を経て取締役会に付議され、審議・決議しています。なお、「気候変動対応」「人的資本経営」および「人権対応」については、同委員会下に当該テーマに特化した対応を行う分科会を設置し、テーマに応じた活動を行っています。

サステナビリティ推進体制図（2025年4月現在）



マテリアリティ	重要と考える理由	主な取り組み
人間の尊重	中期経営計画における非財務目標の一つに、従業員の「働く幸せ」を掲げています。多彩な人材が協働・共創することで、当社が組織としてより柔軟でイノベーティブな集団へと成長していけること、また多彩な人材による空間づくりを通じて「人のこころ」を豊かにし、人と人をつなぐ空間でさらなる感動を創出することを目指しています。	- 人権尊重の取り組み（人権方針の制定等） - 専門技術力向上のための従業員教育 - 空間の安全・品質向上に向けた取り組み - 空間づくりにおけるユニバーサルデザインの推進 - DE&Iの風土醸成 - キャリア開発・資格取得の支援 - 新入社員研修「人づくりプロジェクト」の実施 - ワーク・ライフ・バランスの推進 - 育児・介護支援 等

環境との共生	環境との共生は、持続可能な社会の実現に必要な不可欠であり、さまざまな空間を設計・施工する当社が事業活動において環境負荷低減と資源の有効活用を推進することで大きく貢献できる課題であると考えています。中期経営計画においても、非財務目標の一つとして、CO ₂ 排出量の削減に向けた具体的な目標を設定したうえで、気候変動対応に注力してまいります。	- 環境マネジメントシステムの運用・推進 - 環境配慮設計の推進 - 産業廃棄物の発生抑制 - 健康障害予防のためのシックハウス対策 - 持続可能なプロダクトの開発・マテリアルの活用 - 建材サンプルの効率的な活用 - 森林認証制度「FSC®-CoC認証」の取得 - オフィスにおけるCO₂排出量削減の取り組み 等
--------	--	--

地域・社会の発展への貢献	中期経営計画において、サステナビリティ全般の取り組みの充実を目指すなかで、地域・社会が抱える課題の解決や地域活性化に貢献する空間づくりに取り組んでいます。人々の交流を促し、産業・経済活動を活性化させる当社の空間づくりは、地域・社会を発展させ、持続可能な社会の実現に貢献できるものと考えています。	- 空間づくりによる地域・社会への貢献 - 地域創生への取り組み - 施設運営を通じた地域貢献 - 品川地域のエリアマネジメント活動への参画・協力 - 教育現場への講師派遣、セミナーへの登壇 - 各種業界団体活動への参画・協力 - スポーツ推進活動 - 復興支援活動 等
--------------	---	---

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に迅速に対応し、常に空間づくりのプロフェッショナルであり続けるため、デジタル活用、協業・連携、新規事業等、空間およびその周辺領域における新たな価値の創出を目指します。中期経営計画においては、空間づくり事業の資源を活用した、次の柱となる新規事業を開発・育成する体制の構築を進めています。	- アート作品のプラットフォーム「B-OWND」 - 廃番品専門ECサイト「4earth」 - 建物ストックを再活性化する「R2」の推進 - ICT・演出技術の強化の取り組み - バーチャル空間の構築 - デジタルを活用したツールの開発 - BIMの活用推進 - DXを推進した空間価値創出への参画 等
------------	---	---

責任あるサプライチェーンの構築	適切なサプライチェーンマネジメントを通じて、当社の事業リスクを低減するとともに、価値創造の基盤となる品質・安全能力を強化し、事業活動全体の持続可能性を高めることができるものと考えています。法令遵守、人権尊重、環境との共生等の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ことで、長期的な事業成長を目指します。	- サステナブル調達方針およびガイドラインの制定・浸透活動 - 安全衛生委員会の開催 - 産業廃棄物排出削減に向けた取り組み - 安全強化・品質向上のための教育・啓発活動の実施 - 協力会社との連携 - メンテナンス&リペアの取り組み - 生産基盤の強化 等
-----------------	---	---

コーポレートガバナンスの充実	高い倫理観のもと、透明性の高い組織運営と健全な意思決定プロセスを確立することで、持続的な成長を実現できると考えています。また、適切なリスク管理や内部統制の強化等に取り組み、企業活動を通じて社会に貢献する、最適なコーポレートガバナンス体制を構築し、持続的な企業価値の向上を目指します。	- ステークホルダーとのコミュニケーション - BCP（事業継続計画）への取り組み - コンプライアンス研修の実施 - 情報セキュリティ対策 - 知的財産権保護のための取り組み - ハラスメント対策の実施 - コンプライアンス・ホットライン（内部通報窓口）の設置 等
----------------	---	---

人間の尊重

MATERIALITY

CHROメッセージ

人と向き合い“慮る”精神を大切にしつつ、 丹青を社会に広げていきます

取締役 野村 英司

当社のパーパス「空間から未来を描き、人と社会に丹青を。」は、“空間を通じて、人の心を動かす価値を創出する”という想いから生まれました。「いろどり」は当社の提供価値そのものであり、だからこそ従業員一人ひとりが自ら学び、自ら動く“自立・自律・自走”の姿勢を大切にしています。

こうした姿勢が当社の企業文化として引き継がれてきた結果、お客さまからは長年、「チームワークが強い会社」と評価をいただけてきました。実際、大規模な建築工事の最終フェーズや、数日単位で設営と撤去を繰り返すイベント施工など、厳しいスケジュールに対応する場面でも「丹青社さんが最後までまとめてくれて助かった」と言われることが少なくありません。それは職種や立場を超えて“慮る（相手を思いやる）”精神を自然と発揮する文化が根付いているからだと考えています。

一方、クリエイティビティ（創造性）が求められる当社の業務においては、一人ひとりの専門性や自立した力も大変重要です。空間創造の仕事においては、個々が自ら判断して動く場面が多く、だからこそ、「個の力を伸ばす仕組み」を整える必要があると感じています。

また、私たちの業界は建築現場の後工程を担うことが多く、どうしても夜間の作業や短期での集中施工が続くケースがあります。こうした状況下で、かつては長時間労働をしても最終的に成果につながれば問題ないという考えもありましたが、現在は従業員の健康を最優先に考え、労働時間を削減し成果を出すという意識へと変えることが不可欠であると考えています。

個の力を育む仕組みと働き方改革

1 個の力の掛け合わせで提供価値の最大化を目指す

昨年策定した中期経営計画の戦略の一つに「働き方改革と人的資本の基盤整備」を掲げ、その戦略に基づき「個の力を伸ばす仕組み」の構築に取り組んでいます。当社はこれまで多

様な個性を持った従業員がそれぞれのスキルや専門性を発揮することで事業を成長させてきましたが、今後はさらに、そうしたスキル、専門性、創造性や価値観を掛け合わせることで、お客さまにより新しい価値を提供していくことが必要と考えています。そのために、まずは従業員の持つ価値を可視化することが重要であり、一つの施策としてタレントマネジメントシステム（TMS）を導入しました。このTMSにより従業員一人ひとりのスキル、経験、強みを把握し、最適な形で人材を配置できる仕組みを築くことができます。これまで部署ごとにバラバラだった人事データを集約し、“どの従業員がどのプロジェクトで力を発揮できるか”を精度高く見極めることができるため、中期経営計画の方針の一つである新たな領域にも柔軟に挑戦しやすくなるものと考えています。また、このTMSを活用して「現場での評価」「OJTで得た生の情報」なども蓄積することで、部署異動や新規事業の立ち上げ時に的確なマッチングを行うことも目指しています。今後は、スキルやキャリアの可視化をさらに進め、従業員一人ひとりの学習機会を設計しやすくなるように整備を進めてまいります。

「個の力を伸ばす」という観点での一つのヒントとして、人事方針にも「成長の機会を提供する」とありますが、一つのケースとして支店に配属された新入社員の成長が早いという事例が多いと思っています。それは支店ならではの小規模組織で他職種への理解を深め、多種多様な仕事を経験することに要因があると考えています。

当社はプロジェクト推進にあたり、設計・制作・営業がそれぞれの役割のもと進めますが、支店ですと、例えば若い制作担当者をベテランの営業や設計がフォローしたり、またその逆のケースもあったり、ということが日常的に行われています。まさに、職種の役割を超えた慮る精神が日々の実践で行われていることが若手の成長の促進につながっているということです。

従業員の間の関係性の深化と理解、多様な仕事経験が当社における人材育成のベースにあると考えています。



2 自立（自律）した働き方の実現と負荷分散により 長時間労働の削減を推進

当社は短期集中の施工が多く、かつクリエイティブな仕事を中心であることから、従業員一人ひとりの付加価値を最大化するために、“自由”と“責任”を両立させる働き方改革を進めています。昨年度からはコアタイムなしの“スーパーフレックス制度”を導入し、在宅勤務制度も拡大しました。加えて、服装の自由化も実施しましたが、現場に大きな混乱はなく、従業員それぞれが自分で時間やスタイルを決めるほうが成果に対する当事者意識を強めることができると感じています。もっとも、夜間作業などの構造的な負荷をゼロにするのはまだまだ難しい面がありますが、採用の強化やアウトソーシングの促進など、長時間労働のリスクを下げる取り組みを継続しています。こうした取り組みが当社の低い離職率（約3%）に現れているものと評価している一方、女性従業員が出産・育児を経てもキャリアをあきらめずに働き続けられる環境づくりなど、引き続き改善が必要だと認識している課題もあります。

また、長期的な視点でディスプレイ業界を発展させていくためには、社内外のステークホルダーと連携しながら、長時間労働が一般化している業界構造そのものの変革を呼びかける動きも進めていかなければなりません。総合建設業界で休日取得の取り組みが進んだように、私たちもステークホルダーと対話を重ねながら夜間作業の削減や生産性向上を図っていく必要があり、その解決策を現在模索中です。従業員の健康を最優先と捉え、そうした企業風土を定着させることが、結果的に当社の高いパフォーマンスにつながると確信してい

ます。さらに言うならば、サステナブルな時代の中で、既存の建築物を利用した空間の活用が価値を高めることは間違いなく、それを担う空間デザイナーや制作職の評価を建築業界の建築士などと同様かそれ以上に高める努力をしなければならぬと考えています。

バリューの浸透と新たな“いろどり”

当社が持続的に成長し、ひいては業界全体が発展するためには、当社の5つのバリューである「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」を引き続き大切にしていける必要があると考えています。2024年に策定したパーパスを社内に浸透させるため、社内ワークショップを実施し、各自が自分なりの「マイパーパス（私の存在意義）」を発表する場を設けました。さらに、この5つのバリューと評価を連動させる取り組みも今年から本格的にスタートしています。例えば、社長賞でバリューを最も体現した従業員を選ぶなど、現場レベルで5つのバリューを意識し、行動できるような仕組みづくりを進めています。

最終的には、これまで“チーム力”で評価されてきた当社が、“個の力”をより強化しながら、健康経営や柔軟な働き方を当たり前にすることで、中期経営計画の達成、およびその先の未来ビジョンを実現したいと考えています。今後も、全従業員が安心して長く働ける仕組みを守り、人への投資と働き方の改革を続けていきます。誰もが自立・自律・自走しながらも、困ったときは自然に助け合う——そうした企業文化を深化させることで、空間創造の枠を超えた新たな“いろどり”を、私たちは社会に広げていきたいと思っています。

人間の尊重

MATERIALITY

基本的な考え方（中長期的に目指す姿）

「人のこころ」を豊かにする空間づくり

丹青社は「空間づくり」を「体験機会の創出」と捉え、人々の生活と人生に新たな体験・価値を提供することを目指しています。どんな空間においても、一人の「人」のこころを動かすことを大切に、顧客の先にいる「人」そして「社会」までも見据えています。この考え方はマテリアリティ「人間の尊重」にも紐づき、空間づくりを通して「人のこころ」を豊かにし、人と人をつなぐ空間でさらなる感動を創出するという定義に

空間づくりにおける人間の尊重

ユニバーサルデザインの推進

サステナブル設計ガイドラインに基づき、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、ソフト面、ハード面のユニバーサルデザインに加え、「こころのユニバーサルデザイン」の実践に努めています。

ユニバーサルデザインのコンサルティングを専門とする株式会社ミライロと業務提携しており、ユニバーサルデザインを取り入れた施設づくりを行っています。また、非通信環境で各国言語に翻訳された情報をテキストと音声で提供できる多言語対応アプリを開発し、施設への導入を進めています。

ユニバーサルデザインについて継続的に情報収集し、イントラネット上で公開するなど、社内における意識醸成・情報共有のための取り組みも行っています。

つながっています。

そのような空間づくりを実現するため、丹青社では、従業員を多様な個性を備えた「彩りあふれるタレント集団」と捉え一人ひとりのこころの動きを重要視しており、従業員の成長を促す施策のほか、エンゲージメント向上の取り組みや積極的なキャリア開発などを行っています。

従業員への取り組みを充実させることで、人間を尊重したより良い空間づくりが可能になり、顧客や社会への貢献度も向上します。

空間の安全・品質向上に向けた取り組み

全ての人に快適で使いやすく、安全・安心に利用できる空間の実現のため、全社一丸となってより良い空間づくりに向けて取り組んでいます。新入社員教育の一環として、技術教育プログラムを実施しているほか、実務では若手従業員を対象に施工相談や現場指導の機会を設けています。さらに制作職、デザイナー・プランナーそれぞれの専門性に合わせた学習機会の創出やセミナーを行っています。

また、円滑な工事施工を図ることを目的とした工事着工前の「施工技術検討会」の実施や、毎月開催される「安全衛生委員会」、イントラネットなど、技術知識・安全・品質に関する情報共有を行っています。さらにテクニカルパートナーや協力会社に対しても教育機会を設け、サプライチェーン全体で安全・品質技術向上に向けて取り組んでいます。

人的資本経営に向けた取り組み

中期経営計画における人材戦略

中期経営計画の戦略の一つとして「働き方と人的資本の基盤整備」を掲げ、具体的な施策として「長時間労働是正」と「人への投資」を掲げています。長時間労働は正に対しては積極的な採用に努めるとともに、業務推進の効率化を図るため現在の職種の業務プロセスの見直し・再構築を目指しています。また、人事評価制度の見直しおよび人材・スキルの可視化を進めており、人への適切な投資に向けた整備を行っています。

従業員エンゲージメントの向上

新たに策定した丹青社グループの「グループ理念」「未来ビジョン」への理解・共感を高めるため、全従業員向けにワークショップを行っています。会社のパーパスと自分自身のパーパスに向き合い、日々の業務とバリューとのつながりを考え自己実現を後押しするほか、従業員の相互理解を深める機会としています。継続実施している従業員満足度調査では、マネージャーを対象としたワークショップで結果をフィードバックし、全社および部門ごとの環境改善活動に結びつけています。

ワーク・ライフ・バランスの推進

テレワーク制度やフレックスタイム制、育児や介護の事由によらない短時間勤務制度等を導入し、従業員の生産性およびウェルビーイングの向上を目指しています。また、病気・不妊治療休暇を導入するなど、多様な働き方の選択を促し、能力と意欲のある従業員が仕事と家庭・プライベートを両立できる職場づくりおよびワークスタイル変革を進めています。

育児休業の取得率向上を図るための制度の充実、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の取り組みを行っています。さらに育児休業者へのアンケートや育児・介護に関する相談窓口の設置、介護セミナーの実施など、さまざまな施策を通じて多様な働き方を支援しています。

人権の尊重

人権方針～今後の取り組み

2025年2月1日付で「丹青社グループ 人権方針」を制定し、社内外に公開しています。今後、社内における方針の周知・定着化に取り組むとともに、サプライチェーンにおける人権リス

DE&I

全役員・従業員向けダイバーシティ研修を実施し、DE&Iへの理解を深めています。また、女性活躍に向けた雇用環境整備や、シニア世代の活躍促進、障がいのある従業員が働きやすい職場環境の整備なども進めています。



ダイバーシティコミュニケーション

丹青社の人事データ

（集計範囲:丹青社単体）

女性管理職比率（2025年1月31日時点） ※課長職以上（役員は除く）	9.4%
平均残業時間（月平均）（2025年1月期）	22.1時間
年次有給休暇取得率（平均） （2024年1月1日～12月31日取得実績）	62.4%
障がい者雇用率（2024年6月1日時点） ※ハローワークに提出する「障害者雇用状況報告書」の定義と同様	2.3%
経験者採用比率（2025年1月期）	69.1%

従業員のキャリア開発

新入社員教育から、若手従業員、中堅従業員、管理職と各階層別・職種別に必要とされるスキルを身につけられるよう、教育研修プログラムを実施しているほか、マネージャー・プロフェッショナルとしての成長を後押しするためキャリア面談を実施しています。また、キャリアコンサルタント資格を保有する従業員が若手従業員と定期的に面談を行い、従業員のキャリア開発の機会とするほか、通常の業務範囲以外での社内相談先を増やすことで若手従業員の定着率向上を図っています。

さらに、専門性の高い人材の育成のため資格取得支援制度を整備し、従業員一人ひとりの自律的な学習をサポートしています。

サステナブル設計の取り組みテーマ

丹青社は、人間を尊重します

- 1 多様なユーザーの理解を深めることで「こころを動かす」空間を提供します。
- 2 誰もが使いやすく、また安全にその空間を体験できるよう、その手法を検討します。
- 3 空間づくりを通して人のウェルビーイングの最大化に努めます。

事 例

阪急グランドビル24献血ルーム



大阪・梅田のパノラマビューを一望できる阪急グランドビルの高層階に位置する大型献血ルームです。車いすの方が安全に通行できるよう、献血ガイドラインに定められている通路幅より広く計画したほか、「天空のウィラ」というコンセプトのもと献血体験の緊張感を和らげるような意匠を取り入れ、献血をする方や運営者全てに心地よく過ごしていただけるような施設を目指しました。

事業主	日本赤十字社 近畿ブロック血液センター
業務範囲	施設コンセプト企画、デザイン・設計、制作・施工、映像制作、プロジェクトマネジメント
撮 影	Yagi Noriyuki(株式会社 ハムスタジオ)

人間の尊重

ユニバーサルデザイン
安全設計
ウェルネスデザイン彩りあふれる
持続可能な
社会の実現環境との共生
CO₂排出量の削減
地域環境への配慮
サークユラーデザイン地域・社会の
発展への貢献
地域デザイン
文化財の保存と活用

環境との共生

MATERIALITY

基本的な考え方（中長期的に目指す姿）

環境に配慮した空間づくり

丹青社グループでは環境方針として、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の5つを定め、環境と共生するため、重点的に意識と行動の継続的な変革に取り組んでいます。

持続可能な社会を実現するための設計手法「サステナブル

サーキュラーデザインへの取り組み

持続可能なプロダクト開発／マテリアル活用

持続可能な資源の利用に向けて、材料面・施工面から環境に配慮した不燃壁面材（化粧けい酸カルシウム板）『Rニース』の開発に関わりました。『Rニース』は当社が企画・立案を手がけ、開発を担当した製造会社、中間処理施設、再資源化施設との協業により実現したものです。100% マテリアルリサイクルが可能なフローを構築したことが評価され、大手飲食チェーン店での導入が進んでいます。

また、建材・装飾材等の廃番品専門ECサイト『フォーアース（4earth）』は、2021年のサービス開始以降、参画メーカーが38社（2025年3月時点）に増加し、取り扱う商品を拡充しています。一般ユーザー向けのEC販売に加え、当社のクライアントに対して廃番品の利活用を積極的に働きかけることで、空間づくりにおける資源の抑制、製造時に発生するCO₂排出量の削減に貢献しています。

設計」の実施に向けて、2025年5月、環境配慮設計ガイドラインを見直し「サステナブル設計ガイドライン」を策定しました。当社のマテリアリティから、設計に直結する項目として人間の尊重、環境との共生、地域・社会の発展への貢献の3つを選定しています。そのうち、「環境との共生」では取り組みテーマとして、CO₂排出量の削減、地域環境への配慮、サーキュラーデザインを掲げ、社内外のステークホルダーと連携しながらサステナブル設計・施工の取り組みを進めます。

廃棄物のアップサイクル／リサイクル

循環型経済の実現に寄与するため、破損・汚れ、サイズアウト等の理由で使用不可となった指定の作業着を社内で回収し、環境配慮型建材『PANECO®』としてアップサイクルする取り組みを進めています。『PANECO®』は、イベントの自社出展ブースや丹青社グループのオフィスに導入されています。自身が着用していた作業着が再資源化され、身近で目に触れる状態での環境配慮型建材となることで、サステナビリティに対する従業員の意識醸成にも寄与しています。



サステナブル設計の取り組みテーマ

丹青社は、環境との共生を目指します

- 1 脱炭素社会の実現のため、空間のライフサイクル全体におけるCO₂排出量削減を意識した設計手法の理解と実践に努めます。
- 2 生物多様性の保全（自然共生）のため、環境に配慮します。
- 3 循環型社会の実現のため、限りある資源の有効活用方法を具体的に検討します。

事例 ネスカフェ原宿



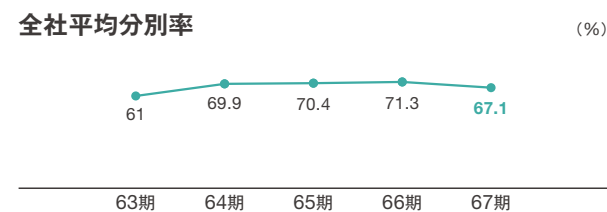
香りや味わいにこだわったおいしいコーヒーを提供すると同時に、エンドユーザーが環境や生産者に配慮したコーヒーを選ぶことで、自分や周りの世界を変えるきっかけとなることを伝えるネスカフェの新コンセプト「Make your world」を体験できる場です。グリーンが多いコーヒー農園をイメージした空間の中に、リサイクル可能な段ボールで制作したシンボリックな巨大ツリーや、ネスカフェのパッケージを再利用したカウンターテーブルをフォトジェニックに溶け込ませ、自然にサステナブルを身近に感じられる工夫を取り入れています。

事業主 ネスレ日本株式会社
撮影 ツキジ D&R
業務範囲 デザイン・設計、制作・施工、プロジェクトマネジメント

空間づくりにおける環境への取り組み

産業廃棄物削減に向けた取り組み

環境法令に基づいた取り組み実施項目を定め、個別物件ごとに産業廃棄物に関する管理計画を立案・推進しています。具体的にはプレカットの採用、3R、余剰資材の活用、梱包材の縮減、経済寸法の採用、混合廃棄物の削減等を通じて、積極的に産業廃棄物の発生抑制に努めています。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、総括安全衛生管理者である取締役を委員長とする「安全衛生委員会」を毎月開催し、分別率の確認・指導をしています。



事業推進における環境への取り組み

削減目標達成に向けた取り組みと進捗評価

中期経営計画において、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。また、2023年度分より、CO₂排出量の算定範囲を丹青社グループ全体に拡大し、今後はグループ全体におけるCO₂排出量削減に向けて、事業活動における排出量削減をはじめ、オフィス電力の再エネ化や非化石証書の利用等に取り組んでまいります。

オフィスにおける環境活動

夏季ブラインド常閉による空調効率の向上推進、終業後の一定時刻にオフィスを全消灯し必要エリアのみ点灯する照明点灯抑制、電力効率の高いデータセンターへのサーバー集約、OA機器の省エネ設定等を実施し電気使用量を削減しています。また、本社や一部支店では、入居ビルが導入している再生可能エネルギーでつくられた電力を使用しています。

環境にやさしい資材の利用

資源と経済の循環を目指し、建築物の構造に関わらない天井や床、壁、窓枠等の内装・部分に木材を利用する「木質化」を進めています。森林整備の際に発生した不要な樹木や切り捨て材の未利用材を使用しています。

また、生物多様性の保護・労働者の権利を尊重し、森林の持続可能な利用のため適切に管理された森林の木材の活用や、古材の循環活用を行うとともに地域貢献につなげる取り組みを行い、林業・木材産業の活性化、脱炭素社会の実現への貢献、空間の快適性向上を目指しています。

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、施工検討会において施工計画を策定したうえで、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。

CO₂排出量削減目標達成に向けた取り組みと進捗評価

	2021年度	2022年度	2023年度 (参考)	2024年度 (参考)
Scope1、2	367	292	311 (2,645)	326 (2,591)
Scope3	256,896	258,279	318,039 (320,798)	337,947 (342,584)
合 計	257,263	258,571	318,350 (323,443)	338,274 (345,174)
Scope1、2の削減率	-	20%	15%	11%

※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、2024年度は2024年2月～2025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年度および2024年度の参考データは、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。
※2023年度のデータについて、算定方法の変更および排出係数の最新化・排出原単位の見直し等により2025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。

環境との共生

MATERIALITY

TCFD提言の開示フレームワークに基づき、「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」の4つの開示項目に沿った情報を開示します。

ガバナンス

当社では、丹青社グループサステナビリティ方針に則り、サステナビリティの取り組みを進めています。

気候変動を含むサステナビリティ関連の課題へ対応するため、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに関する重要事項の策定、取り組み状況のモニタリング、課題への対応促進等を行っています。同委員会の検討内容・状況は定期的に取締役会に報告されるとともに、重要な方針等については同委員会での検討を経て取締役会に付議され、審議・決議されています。

なお、同委員会下に「気候変動対応」に特化した対応を行う分科会を設置し、具体的な施策を推進しています。

戦略

当社では、気候変動による気温上昇やそれに伴う社会の変化、災害リスクを重要な課題と捉え、対応を進めています。その一環として、気候変動に関連する短期・中期・長期の「リスク」と「機会」を特定するシナリオ分析を実施しました。具体的には、1.5℃シナリオと4℃シナリオを検討対象としています。このアプローチは、IPCCの第6次報告書やCOPに示されるように、産業革命以降の地球の平均気温上昇を1.5℃以内に抑えるべきとの国際的な目標を踏まえています。

また、政府や国際機関が公表する将来予測レポートを参考に、気候変動に伴う移行リスク、物理的リスク、そして気候変動の緩和・適応に対応する中で生まれる機会について検討しました。

リスクと機会

区分	リスク項目
政策・法規制	新たな規制や社会的義務の発生
市場	低炭素社会を指向する社会トレンドと事業ニーズの移行 外部資源の調達価格高騰、コスト上昇
評判	温暖化ガスの排出抑制・省エネ等の環境負荷軽減の取り組み不足による評価・信頼の低下
急性物理的	激甚化した風水害・異常気象の発生
慢性物理的	気温上昇の常態化による資源の減少 気温上昇の常態化による労働条件の悪化

リスク管理

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気候変動関連の事象について、定期的に特定・評価・分析し対策を講じています。

全社の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(委員長:代表取締役社長)が、「損失危険管理規程」に基づき、気候変動を含む事業活動上のリスクを洗い出し、事象の発生可能性やその影響度合い等を評価します。特定されたリスクのうち、経営として特に重視すべきリスクおよび実施すべき対策を明確にし、実行状況をモニタリングしています。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、経営の判断・意思決定と連動する体制となっています。

指標と目標

当社は、中期経営計画において、気候変動に関連する非財務目標を設定しています。具体的には、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%削減することを目標としています。なお、2021年度における温室効果ガス排出量(Scope1、2)は367t-CO₂です。

区分	機会項目
リソースの効率化	資材運搬の効率化(地場産材等の活用含む)
製品およびサービス	サステナビリティ対応促進による施設需要の変化・拡大 炭素排出量の少ない素材・商品・サービスの活用・開発
市場	新市場への参入
レジリエンス	空間づくり事業の資源を活用した新規事業の創出



詳細はウェブサイトをご覧ください。
<https://www.tanseisha.co.jp/sustainability/tcfd>

地域・社会の発展への貢献

MATERIALITY

基本的な考え方 (中長期的に目指す姿)

地域・社会へ貢献する空間づくり、地域・社会の発展における役割

地域・社会において、空間は人々の交流を促し、産業・経済活動を活性化させ、多様で豊かな文化の創造・発信・継承につなげる役割を果たします。それゆえ、空間づくりにおいては、地域特性の反映や地域コミュニティの参加促進、公共空間の活性化などを軸に、地域の経済や文化を発展させ持続可能な社会を地域とともに構築することが重要と考えています。地域の特性・歴史・資源・課題をよく理解したうえで、地域の

活性化、地域課題への空間的な解決のみならず、地域資源の有効活用にも取り組んでいます。

日本全国の、地域に根付いた空間づくりで培った調査力・企画力・実現力と、丹青社グループの持つノウハウを活かし、地域の皆様とともに事業を、そしてにぎわいを生み出し続けています。

社会への貢献

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従業員を派遣するなど、産業・文化・学術の振興に貢献しています。

また、当社の持つ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を通して、ユニバーサルデザイン、ホスピタリティの向上等、デザインを通じたより良い社会の実現を目指しています。本社のある品川港南エリアで行われるイベントにも積極的に参加することで、社会へ貢献しています。



地域づくりへの貢献

当社は、令和6年能登半島地震で被災し、解体される建築物から廃棄される古材や古道具を救い出し、再活用を図る「のと古材レスキュープロジェクト」の事務局として、プロジェクト立ち上げ時より参画し、支援しています。

柱・梁・床材・鴨居・建具などの古民家の材を内装等で再活用できるよう、クリーニングを実施したうえで保管し、地域内外の内装材や家具等として販売することで、古材を環境負荷の低い材料として展開するとともに、地域の記憶を後世に引き継いでいます。家具や小物の制作・販売も手がけており、収益は地域の発展のために再投資します。

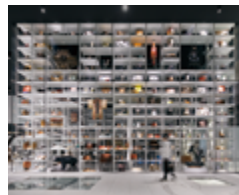


サステナブル設計の取り組みテーマ

丹青社は、環境との共生を目指します

- 1 地域の特性・歴史・資源・課題をよく理解したうえで、地域活性化への貢献、地域課題の解決、地域資源の有効活用に取り組みます。
- 2 地域の宝である文化財を継承するための保存と活用などについて具体的に検討します。

事例 豊田市博物館



この空間のコンセプトは「みんなでつくりつづける博物館」です。市民を中心に多様な人々が集い、交流し、さまざまな活動を通して「地域のあゆみを受け継ぎ、その魅力を探り、豊田市の人と未来をつくる」ことを目指しています。当社は豊田市の歴史・文化・産業・自然と人々の暮らしを紹介するのにふさわしい展示手法の検討、そして地域資源を活用したプロジェクトを含め、市民が活発に活動する開かれた博物館のあり方の提示をテーマに、企画・設計段階から市民とのワークショップなどを通じて、市民参加のための仕組みづくりを行いました。

事業主 豊田市
業務範囲 展示企画、デザイン・設計、制作・施工、映像制作
撮影 株式会社ビップス

イノベーションの推進

MATERIALITY

基本的な考え方（中長期的に目指す姿）

注力領域

当社は各種研究や実証実験等を通じて新たな取り組みに積極的に挑戦し、空間づくりのノウハウや創造性を磨き、これまでにない価値の創造につなげています。また、異なる分野・領域の企業と協創し、イノベーションを推進することで、空間の可能性を広げ、新たな体験価値創出にも取り組んでいます。

中期経営計画においては、「領域の拡張への挑戦」を戦略として掲げており、これまで培ってきた空間づくり事業の資源を活用し、次の柱となる新規事業を開発・育成する体制の構築を目指しています。

具体的な取り組み

新規事業の開発・推進

事業開発センターを中心に、当社の成長領域の開拓、ならびに次世代の柱となる事業の創出を目指し、社会課題を解決する新規事業の開発と推進に努めています。2019年からはアートとしての工芸作品のオンラインマーケット「B-OWND（ビーオウンド）」を、2022年からは東京都内の文化観光を豊かにするサービス「THE TOKYO PASS-Culture」の運営を開始しました。また、都心の中小規模ビルを再活性化する取り組み「R2」では築古化したビルをリノベーションし、新築ビルと同等以上の機能かつサステナブルなオフィス等として提供しています。

デジタル活用への取り組み

空間づくりの技術やノウハウに最新テクノロジーを組み合わせ、“感動体験”を提供する取り組みを進めています。デジタルツイン^{※1}をはじめとするリアルとバーチャルの特性を踏まえた新たな場の創出や、独自のデジタルサイネージシステムの開発・商品化、AIを活用したナレッジマネジメントツールの開発など、空間づくりの経験・知見を活かしたサービスを手がけています。また、2016年以降、デザイン・設計、制作・施工にBIMを導入し、次世代型の提案・価値創造に向けて取り組んでいます。

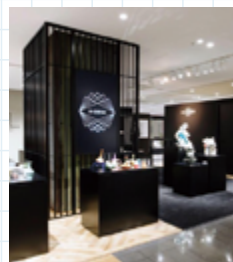
協業・連携および研究の推進

空間づくりのイノベーションを加速させ、新たな価値を創造するため、異分野の企業や大学、研究機関等と連携し、さまざまな実証実験を行うことで、最新技術や学術的知見を空間づくりに活かしています。また、街を彩る空間づくりのプロフェッショナルたちが出会い、空間づくりのポテンシャルやこれからの空間の在り方をともに考える協創フィールド「丹青社空間アワード」を開催しています。本アワードには当社のクライアントが審査員として参画しており、オープンイノベーションの一環となっています。

取り組み方針

空間の付加価値向上につながる新たな技術・価値観を積極的に取り入れ、課題解決力を絶えず磨くとともに、市場や顧客の複雑な課題に対し、従来の枠にとらわれず事業領域を拡張することで、新たなビジネスモデルの創出に取り組んでいます。さまざまな事業者との連携を進め、空間づくりに反映させることで「ここを動かす」空間ソリューションを提供します。また、イノベーションを推進することで、海外と国内、リアルとバーチャルといった境界を越え、ボーダーレスに事業を展開するとともに、クライアントやパートナーとの共創関係を構築し、お客さまに対する新たな体験価値の提供に取り組めます。

事 例 B-OWNDによる貢献



『B-OWND』は、サービス開始以来、ブロックチェーン、NFT技術と組み合わせ、日本の文化の担い手の育成や文化の発展に貢献したことなどが評価され、「2024 デジタルアーカイブ産業賞」（主催：デジタルアーカイブ推進コンソーシアム）において「貢献賞」を受賞しました。

事 例 空間×テクノロジーの研究成果発表イベント「超文化祭」



主にCMIセンターの若手従業員が、主体的に考え、自ら手を動かしながら「空間をデジタルで変容させる実験・実証」「アライアンスの加速的推進と開拓」「社内人材育成・強化」を目的に推進する自主実践プロジェクトを、毎年開催しています。

事 例 三井化学との協業



共同開発した「ボジカ®くつきり™フィルム」が、優れた建築を生み出すことに貢献する製品、未来への布石となる製品に贈られる「みらいのたね賞」を受賞しました。より豊かな空間体験の提供を目指して、今後も感性に着目した共同開発を推進します。

責任あるサプライチェーンの構築

MATERIALITY

基本的な考え方（中長期的に目指す姿）

生産基盤の強化

当社は、中期経営計画における経営目標の一つとして「生産体制の整備」を掲げています。協力会社との連携体制を強化することで、中長期的な成長を支える生産力の確保、および働き方改革、BIM活用、サステナビリティ等の業界共通の課題に対する取り組みを推進しています。中期経営計画の達成、さらにその先の成長につながる生産力向上を目指し、パートナーシップ制度の運用等を通じて、空間づくりを支える協力会社との信頼関係に基づいたネットワークを強化するとともに、持続的な事業成長に向けた生産基盤の充実を図ります。

具体的な取り組み

安全・品質・環境への取り組み

安全な施工、高い品質、そして環境配慮を全ての基本とし、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取り組みを推進しています。産業廃棄物排出削減に向け廃棄物処理量の減量化や分別率の向上に努めるほか、安全強化・品質向上のための教育・啓発活動などを実施しています。また、空間づくりの現場における重要なパートナーであり、当社と施工に関する取引を行う協力会社と丹青社で構成する組織「青和会安全衛生協力会（青和会）」を運営し、安全衛生活動および品質の向上に関する活動を行っています。

事 例	安全大会・制作セミナーの開催（教育・啓発活動の実施）
年に一度、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。社内外からの講師による特別講演や、従業員による安全管理体験発表を行うことで、協力会社とともに施工現場における安全意識の向上につなげています。	

サステナブル調達方針の策定

2025年2月に「丹青社グループ サステナブル調達方針」および「丹青社グループ サステナブル調達ガイドライン」を制定しました。「サステナブル調達方針」は、持続可能な調達に向けて丹青社グループの果たすべき基本姿勢を示しており、「サステナブル調達ガイドライン」は、当グループおよび協力会社の皆様に対して、方針に沿った取り組みの実践を促すものです。また、協力会社の関係先に対しても、本方針および本ガイドラインに基づく取り組みの働きかけをお願いし、理解・浸透を図ることで、サプライチェーン全体で持続可能な調達の実現を目指します。

リスク評価

「丹青社グループ サステナブル調達方針」および「サステナブル調達ガイドライン」を踏まえ、今後、取引規模や事業継続の観点から重要な協力会社を対象として、アンケート調査によるモニタリングの実施を予定しています。調達リスクの現状把握を行うとともに、リスク評価の結果、環境面、社会面等に改善が必要と判断・特定された協力会社に対しては是正に向けた対応を協議・検討し、課題解決のための取り組みを支援する等、協力会社の皆様とともに持続可能なサプライチェーンの構築の実現に努めます。

協力会社との連携

当社の協力会社には、話題性の高い施設を含めた年間6,000件を超える多様な分野の空間づくりに参画いただくとともに、資格取得に向けた教育および情報を提供することで技術力のさらなる向上に努めていただいています。また、各協力会社に対する保険加入状況の確認、BIMデータの連携を推進するための教育や指導等の取り組み、補償対象を協力会社まで拡大した法定外労災補償への加入等、幅広く連携しています。当社と施工に関する取引を行う協力会社と丹青社で構成する組織「青和会安全衛生協力会（青和会）」では、安全衛生活動および品質の向上に関する活動を行っています。

パートナーシップ構築に向けて

丹青社は、内閣府、中小企業庁等による「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存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」を公表しました。宣言内では重点的に掲げる項目として、サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携、「振興基準」の遵守に加え、相互発展に向けたパートナーシップをより高め、今後もサプライチェーン全体として社会に貢献することを掲げています。

※1 現実空間（フィジカル空間）から収集した情報をデジタル化し、仮想空間（デジタル空間）上に再現する技術

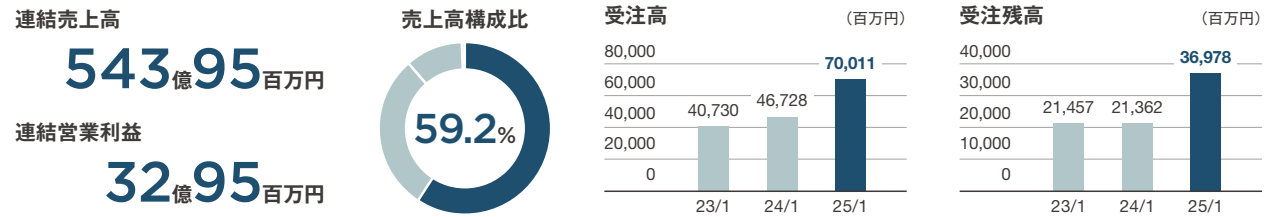
商業その他施設事業

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



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

市況

インバウンドの回復を背景に、ホテル、テーマパーク等のエンターテインメント施設への投資は活況で、IPコンテンツ関連施設への投資も好調です。オフィス移転や改修案件も増加しています。また、展示会やイベント関連の需要回復は顕著で、直近は大阪・関西万博関連の案件の完成・引渡し時期が到来しました。

中期経営計画の重点施策

エンターテインメント分野は成長市場として捉え、さまざまな挑戦で拡大路線に乗せることを目指します。また、ホテルをはじめ、インバウンドの拡大を背景に増加する需要についても引き続き取り込みます。オフィス分野においては顧客開発を加速させ、事業規模の拡大を図ります。

2025年1月期の実績

需要の回復に伴い、主にホテル、ショールーム、オフィスおよび大阪・関西万博関連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543億95百万円（前期比16.2%増）、セグメント利益は32億95百万円（前期比40.7%増）となりました。

今後の取り組み

今後は首都圏を中心とした各都市の再開発案件や、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んでいます。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。今後も新たな空間創造への期待感の高まりを背景とした、受注とシェアの拡大に邁進します。

2026年1月期の商業その他施設事業の業績は、売上高690億円、セグメント利益62億円を計画しています。

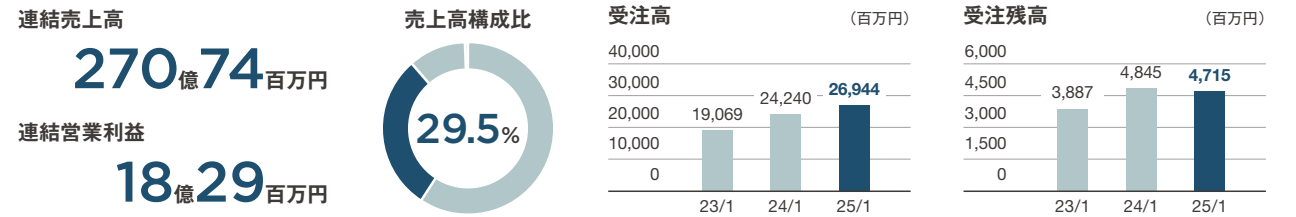
チェーンストア事業

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



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

市況

出店・設備投資は増加しており、特に飲食店分野では投資が加速し、需要が活況となっています。また、メンテナンス需要も拡大しています。

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を目指します。また、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も図ってまいります。メンテナンス分野においては、増加する需要を取り込むとともに、新改装案件の受注にもつなげてまいります。

2025年1月期の実績

需要の回復に伴い、飲食店分野およびその他専門店分野において新改装需要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270億74百万円（前期比16.3%増）、セグメント利益は18億29百万円（前期比62.4%増）となりました。

今後の取り組み

飲食店分野は、業態によって設備投資意欲はばらつきがあるものの、全体として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が拡大しています。

今後は、引き続き既存顧客のシェア拡大と新規顧客の開発に努めてまいります。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。

2026年1月期のチェーンストア事業の業績は、売上高215億円、セグメント利益10億円を計画しています。

実績紹介



ホテル椿山荘東京

OPEN : 2024/10

事業主	藤田観光株式会社
業務範囲	デザイン・設計、制作・施工
撮影	株式会社ビップス



京王プラザホテル SKY PLAZA IBASHO

OPEN : 2024/03

事業主	京王電鉄株式会社、株式会社京王プラザホテル
業務範囲	(デザイン・設計、制作・施工) 株式会社丹青社／(工事元請) 鹿島建設株式会社／(建築・設備関連設計) KAJIMA DESIGN
撮影	鈴木 賢一

実績紹介



茅乃舎アトレ吉祥寺店

OPEN : 2024/10

事業主	株式会社 久原本家
業務範囲	デザイン・設計、制作・施工
撮影	井田 佳明



治一郎 イトルミネ新宿店

OPEN : 2024/04

事業主	株式会社ヤタロー
業務範囲	デザイン・設計、制作・施工
撮影	株式会社ビップス

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

99億25百万円

連結営業利益

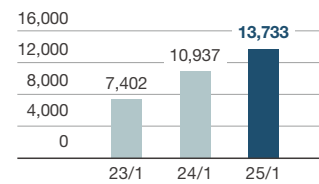
△95百万円

売上高構成比

10.8%

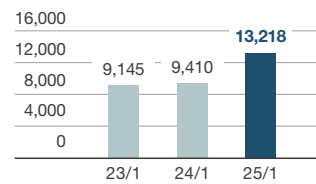
受注高

(百万円)



受注残高

(百万円)



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が可能
- 専門のシンクタンクを備え、展示や収蔵に関するノウハウを蓄積し、業界でトップレベルのシェアを誇る

市況

改装需要は継続して好調で、国立施設の計画も活発化しています。また、整備手法としてPPPやPFIが増加傾向にあります。

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ってまいります。また、長年培った展示ノウハウを活かし、リニューアルを中心に継続する需要を確実に取り込みます。

2025年1月期の実績

売上高は概ね計画通りに推移しましたが、利益面については、収益性の改善が想定に及ばず、前期を下回りました。この結果、文化施設事業の売上高は99億25百万円（前期比7.0%減）、セグメント損失は95百万円（前期はセグメント利益2億93百万円）となりました。

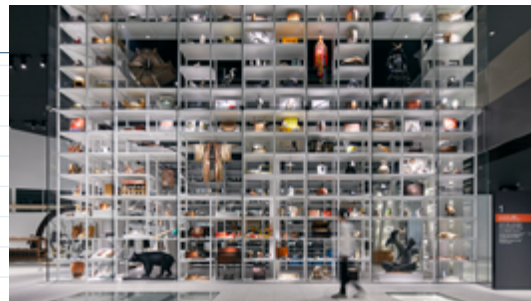
今後の取り組み

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。運営プロデュースについては、当社の取り組みはまだ少数ですが、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。

2026年1月期の文化施設事業の業績は、売上高90億円、セグメント利益1億円を計画しています。

実績紹介



豊田市博物館

OPEN: 2024/04

事業主	豊田市
業務範囲	展示企画、デザイン・設計、制作・施工、映像制作
撮影	株式会社ビップス、平井 広行



大阪市立科学館

OPEN: 2024/08

事業主	地方独立行政法人 大阪市博物館機構
業務範囲	展示企画、デザイン・設計、制作・施工
撮影	フォワードストローク

「大阪・関西万博」での実績

2025年日本国際博覧会（以下、大阪・関西万博）が開幕しました。

当社は、1970年万国博覧会（大阪）のバビリオンづくりの実績を契機に躍進したのをはじめ、その後の万博でも数多くのバビリオンづくりに携わってまいりました。

今回の大阪・関西万博においても、約10館もの国内・海外バビリオンや、物販・飲食施設などをお手伝いしました。

A 日本政府館

B ガスバビリオン おばけワンダーランド

C スシロー 未来型万博店



提供: 経済産業省

A	事業主	経済産業省
	業務範囲	展示デザイン（基本設計、実施設計）、施工、運営：日本館展示等コンソーシアム共同企業体（株式会社丹青社／株式会社乃村工藝社）
B	事業主	一般社団法人日本ガス協会
	業務範囲	総合プロデュース・展示統括：株式会社電通／株式会社電通ライブ 展示デザイン・設計、展示制作・施工：株式会社丹青社
C	事業主	株式会社FOOD & LIFE COMPANIES
	業務範囲	デザイン・設計、制作・施工、体験コンテンツ計画・制作、ウェブサイトデザイン：株式会社丹青社

当社は、大阪・関西万博の「フューチャーライフ エクスペリエンス」にて参加パートナーとなり、期間限定の展示を行い、未来に向けてのメッセージを発信いたしました。

約450年前に発展した茶会は当時、日本の美意識の本質を表現するフォーマットとしての「新しさ」を備えていたと言えます。今回の催しでは、現代工芸作家のアート・工芸作品が五感をフルに働かせる体験空間において相互に混じりあい、日本の美意識や精神性を可視化しました。また、日本の「アートとしての工芸」を担うアーティストを支援するために当社が取り組んでいる「B-OWND」の試みを紹介し、当社ブースを訪れた世界の人々に、日本の美意識を根底とした工芸とアート、伝統と革新、人工と自然などさまざまな領域が統合された空間を体感していただくべく、作品展示のほかに茶会体験も行いました。



DIALOGUE



株式会社丹青社
社外取締役

板谷 敏正

プロパティデータバンク株式会社 代表取締役会長
早稲田大学大学院創造理工学研究所客員教授

株式会社丹青社
社外取締役 監査等委員

保坂 理枝

シティコーフ法律事務所弁護士
株式会社ティーネットジャパン社外取締役

株式会社丹青社
社外取締役 監査等委員

榎原 耕太郎

一般社団法人東京法人会連合会専務理事
公益財団法人東法連特定退職金共済会専務理事

株式会社丹青社
社外取締役 監査等委員

吉井 清信

公認会計士
NTS総合コンサルティンググループ代表
NTS総合税理士法人統括代表社員
監査法人アイリス統括代表社員

社外取締役会談

2025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

ITAYA

HOSAKA

MAKIHARA

YOSHII

—— 社外取締役としての役割や
注力されている点を教えてください

板谷 私は上場企業の経営者や大学での研究活動などの知見を踏まえ、「競争戦略」「企業価値を高めるアドバイス」という視点で、経営陣や社内取締役と議論を重ねています。丹青社が強みとしている空間創造分野で、将来のニーズをどう捉え、どのような戦略を描くか、そこに的確な助言をすることで企業価値の向上に貢献できればと考えています。

榎原 私は社外取締役と監査等委員を兼ねています。取締役会では長期的な視野に立った戦略策定や戦略の推進状況の監督に関わり、監査等委員会ではリスク管理やコンプライアンスの側面から当社の事業活動を深くチェックしています。いわゆる「着眼大局・着手小局」を意識し、持続的な成長と社会的責任の実行をサポートすることが役割であると認識しています。

保坂 弁護士としての立場から、人事・不祥事対応・契約リスクなど幅広いリスク管理に注力しており、当社においては土地取引などに係る契約面の助言も行っています。また、女性としての視点から、ダイバーシティやインクルージョンなど非財務面に関しても積極的に提言し、丹青社の強みである多様なスキル・経験を持つ人材が活躍できる環境づくりに貢献していきたいと考えています。

吉井 公認会計士としての経験から、取締役会においては財務報告の信頼性や不正防止の観点からの助言・提言に努めています。現在、万博関連など大型プロジェクトが多い丹青社では、納期の遅延がコストに直結するといったリスクがあり、財務・経営の両面から予防策や改善案を提示しています。

—— 現行の経営体制や取締役会の
強みと課題についてお聞かせください

板谷 当社の取締役会は、営業出身者や制作出身者、会計財務に強いメンバーなど、非常にバランスが取れた構成だと考

えています。特定の意見に偏ることなく対案も活発に出るため、議論が深まりやすいです。現在の中期経営計画で掲げる「新たな領域への挑戦」を目指すうえで、今後は国際感覚を備えた人材の強化も課題と考えています。

保坂 取締役会では活発な議論が行われており、小林社長は傾聴力と横断的なリーダーシップを発揮しています。マーケティング・サステナビリティセンターも新設され、女性リーダーのもと全社の意識改革が進行中です。一方、執行サイドを監督するという側面から、取締役会に上程される時点で事案を見るだけでなく、それ以前の“未病”の段階、つまりリスクの兆しや分布を把握できるかが重要だと考えています。そのためにも、実際の事業運営や現場の仕組みについて、生の声を直接聞く機会が必要です。昨年実施した事業所の視察や従業員との対話は有意義でしたが、今後もそうしたコミュニケーションを積極的に続けていきたいと思っています。

—— 「資本コストや株価を意識した経営」を含めて、
投資家への対応をどのように評価していますか

榎原 企業価値を高めるためには、ステークホルダーに「成長性のある良い会社だ」と信頼していただくことが不可欠です。当社は収益性と持続可能性を両立する長期の戦略を掲げ、社外ステークホルダーとの健全な対話を重視しています。近年はIR活動内容が取締役会に定期的に報告され、投資家や市場の声を経営に反映する機会が増えました。「外部の視点」を意識した議論が活発になっており、2025年・2026年の増施設策もその表れです。一方、会社の成長とともに投資家層が多様化し、どのような投資家の視点を重視するかの判断が難しくなっていると感じます。積み上がったキャッシュをどこに振り向けるかは大きな課題であり、配当と成長投資の両立を検討すべきと考えています。

吉井 社外取締役として、私たちは株主の視点を代弁する立

場にあると自覚しています。IRミーティングで寄せられた声を踏まえ、今後は株主還元やキャッシュアロケーションの方針をより明確に示す必要があると考えていますが、既に取り締役会においてこの議論が始まっており、近い将来、投資家の皆様の期待に応えるべく対応が進むと思います。加えて、資本コストや資金効率を踏まえた内部留保の水準、借入活用も含めた資金ポジションの見直しも課題だと考えています。これらはPBR改善や株価の評価に直結するテーマであり、数字と方針を精緻にし、投資家の視点を反映した経営姿勢をより強くしていく必要があると考えます。

板谷 株主・投資家の視点からは、配当の拡充には意義がありますが、その分当社の成長投資に回す資金が減るといった側面もあるため、両者のバランスの見極めが非常に重要です。コロナ禍のような有事への備えとして手元資金の必要性も改めて実感しており、今こそ資金配分の考え方を明確にすべき時期だと考えます。議論を整理することで、投資家やステークホルダーに丹青社の将来像をより明確に示すことができるはずだと考えます。

保坂 機関投資家からは、女性取締役比率の向上などダイバーシティに関する要望が寄せられていますが、この点については社内でも前向きな対応が進んでいます。財務面は、2025年1月期中計目標を早期に達成するなど比較的好調であるため大きな指摘はありませんが、むしろ非財務目標について高い水準を求める声が強まっていると感じます。海外では政治情勢の変化によりESG(環境・社会・ガバナンス)への期待が揺らぐ可能性が指摘されていますが、現時点で取り組みを深化することの重要性は変わらないものと認識しています。

—— 社長をはじめとするサクセッションプラン(後継者計画)の
議論をどのように進められていますか

板谷 指名報酬委員会では、候補者が選ばれるまでの仕組み全体を見えています。人材プールの構成や次世代の育成計画

など、制度的な観点から確認しています。従業員に複数領域の経験を積んでもらうための「マトリックス型の育成」が始動しており、多様な視点を持つリーダーを育てるという意識が根付きつつあると感じています。

保坂 単なる人材選定ではなく、多様なバックグラウンドを持つ方々がキャリアを伸ばせるよう、横断的な育成を推進しており、執行役員にも女性が2名就任しました。私自身も女性従業員との意見交換を重ね、そこで得た現場の声を取締役会に伝えるようにしています。今後さらにダイバーシティやインクルージョンの実効性が高まるものと期待しています。

—— 今後の成長に向け、社外取締役としての抱負や
経営陣への期待をお聞かせください

板谷 これまでは発注者からの依頼に応じた空間の設計・施工が中心でしたが、今後は「未来の空間」を提案し、運営・経営・メンテナンスまで担う包括的な役割が求められていると思います。美術館や博物館の運営にも取り組んでおり、空間を“動かす”側へと進化しつつありますが、若い世代には思い切り空間の可能性に挑戦してほしいですし、私たちもそれを後押ししていきたいです。「空間から未来を描く」というパーパスに向けて、面白い挑戦を続けられれば期待しています。

吉井 当社は実直な経営が強みですが、グローバル展開や思い切った投資のタイミングを見極める柔軟さも必要だと感じます。財務リスクを管理しつつ、攻めの経営をしっかりと後押ししていきたいです。

榎原 企業は規模が大きくなるほどリスクも複雑化します。監査等委員としては、現場目線でのリスク感度を保ちつつ、成長を阻害しない柔軟な監督を心掛けたいです。今後の大型案件や新規事業の拡大を通じて社会に貢献し、丹青社がさらに企業価値を高められるよう社外取締役として助言・提言をしていきたいと思っています。

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。

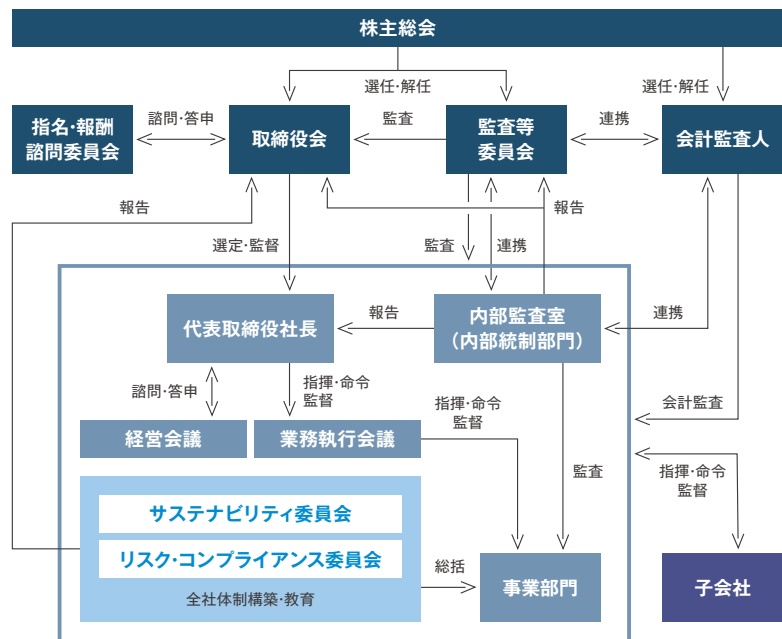
コーポレートガバナンス強化に向けたあゆみ

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

取締役会構成に関する考え方

当社は、取締役会において建設的で有効な議論が行われるためには15名以内（監査等委員である取締役5名以内を含む）で運営されるのが適正と考えています。取締役に、当社の各事業分野に精通した者、および他社経営者または経営経験者を選任し、監査等委員である取締役としては弁護士、公認会計士、税理士等、経営の監督において必要となる各専門分野に精通した者が適切なバランスで選任されるように努めています。

コーポレートガバナンス体制図（2025年4月24日現在）



取締役会

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）で構成し、原則として月1回開催しています。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が、取締役会の構成員として迅速かつ的確に意思決定を行っています。なお、業務執行については、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を共有しています。

指名・報酬諮問委員会

取締役の指名および報酬等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。

監査等委員会

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名で構成し、原則として月1回開催しています。

取締役会の実効性評価

評価方法

当社は経営の透明性と客観性を高め、企業としての競争力の強化を図るべく、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを推進しています。その取り組みの一つとして、年に一度、第三者機関による取締役会の実効性に関する評価を実施しています。

手 法	全取締役への記名式アンケート（自由記述を含む）を実施し、第三者機関による分析を踏まえて、実効性を評価
評価項目	■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
実施時期	2025年1月

を共有しています。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、社外取締役を4名設置し、経営の透明性と客観性の向上を図っています。

2024年度の開催数／出席率	17回／100%
主な議題／報告・決議内容	■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

人数／委員長	5名（社外取締役4名、社内取締役1名）／常勤監査等委員
2024年度の開催数／出席率	5回／100%
主な審議事項／報告事項	■取締役（監査等委員である取締役を除く）の固定報酬水準 ■取締役（監査等委員である取締役を除く）の賞与の算出方法の妥当性、賞与総額の水準および賞与の個別配分額の基礎となる評価の妥当性、ならびに個別配分額の妥当性 ■株式報酬制度に用いる業績連動係数に係る評価指標および評価指標の目標値の妥当性 ■サクセッションプラン等に関する意見交換

2024年度の開催数／出席率	12回／100%
重点監査項目	1 法令遵守 2 個別リスクの未然防止 3 内部統制システムの整備・運用状況

2024年度の評価結果

- 集合研修を組み込んだこと等により、評価に一定程度の改善がみられた。
- 非財務面の目標設定や情報開示が進み、評価に一定程度の改善がみられた。
- 取締役会において、社外取締役も含めて活発な議論ができる風土が醸成されている。
- 主要な経営指標をもとに評価がなされ、短期および中長期でバランスの取れた報酬制度が構築されている。

2025年度の施策

- 取締役会資料のさらなる早期提供
- 資本コストと株価を意識した経営に関するさらなる検討
- 人的資本・人材戦略の充実
- 内部通報制度の実効性の向上
- 後継者計画の策定に向けて具体化を進めること

役員（2025年4月24日現在）※各役員の経歴は別途招集通知等をご確認ください



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



取締役

野村 英司

新任

取締役会出席状況 17／17回

所有する当社の株式数 48千株

在任年数 9年

当社入社以来、営業業務に従事し、プロモーション分野を担当する部門長を経て、取締役に就任しました。取締役就任後は経営全般に関する知見を広め、2023年に当社代表取締役社長に就任、ディスプレイ業における豊富な経験と経営に関する見識に基づき、事業の発展に努めています。

取締役会出席状況 17／17回

所有する当社の株式数 20千株

在任年数 8年

当社入社以来、制作業務に従事し、同部門長を経て、取締役に就任しました。取締役就任後は制作業務における豊富な経験と実績および経営に関する見識をもとに、生産体制（デザインおよび制作）の強化、品質の向上（デザイン・制作、施工）および生産性の向上に取り組んでいます。

取締役会出席状況 17／17回

所有する当社の株式数 5千株

在任年数 2年

当社入社以来、営業業務に従事し、同部門長・事業部長を経て、取締役に就任しました。取締役就任後は、営業業務における豊富な経験と実績および経営に関する知見をもとに、営業活動ならびにマーケティング活動の強化に取り組んでいます。

取締役会出席状況 17／17回

所有する当社の株式数 5千株

在任年数 2年

当社入社以来、情報システム、事業管理業務に従事し、同部門長を経て、取締役に就任しました。取締役就任後は、事業管理業務における豊富な経験と実績および経営に関する知見をもとに、デジタルを活用した業務プロセスの改善ならびに働き方改革等に取り組んでいます。

取締役会出席状況 -

所有する当社の株式数 4千株

在任年数 -

当社入社以来、営業業務に従事し、支店長、事業部長、経営企画センター長を経て、取締役に就任しました。支店長、事業部長として当社事業における豊富な経験とこれまでの人事担当役員としての実績をもとに、引き続き働き方改革等を含む人的資本経営の実現に向けて取り組んでいます。



社外取締役

板谷 敏正

独立
社外
指名 5/5



取締役
（常勤監査等委員）

菅野 敦夫

新任
指名 -



社外取締役
（監査等委員）

吉井 清信

独立
社外
指名 5/5
監査 12/12



社外取締役
（監査等委員）

槇原 耕太郎

独立
社外
指名 5/5
監査 12/12



社外取締役
（監査等委員）

保坂 理枝

独立
社外
指名 3/3
監査 10/10

指名 指名・報酬諮問委員会への出席回数 監査 監査等委員会への出席回数

取締役会出席状況 17／17回

所有する当社の株式数 0株

在任年数 4年

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、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社が今後推進するデジタル活用についても専門性を有しています。その経験および見識を活かし、当社経営に対する助言ならびに取締役会の監督機能の強化に努めています。

取締役会出席状況 -

所有する当社の株式数 5千株

在任年数 -

当社入社以来、制作部門において当社グループの購買業務に従事し、事業管理の部門長を経て、デジタル技術を用いた演出技術を統括する部門長に就任しました。購買業務および事業管理業務に関する豊富な経験と実績を有しており、今後は内部統制システムのプロセスを構築した経験等も活かしつつ監査等委員である取締役として経営に参画し、当社のコーポレートガバナンスの強化に努めます。

取締役会出席状況 17／17回

所有する当社の株式数 7千株

在任年数 5年

公認会計士および税理士としての豊富な経験に加え、財務および会計に関する高い見識を有しています。また、監査等委員である社外取締役就任後は、自身の経験および見識を活かして、当社経営の監督機能、監査機能およびコーポレートガバナンスの強化に努めています。

取締役会出席状況 17／17回

所有する当社の株式数 4千株

在任年数 3年

行政分野における多様な経験に加え、税理士の資格を取得しており、財務および会計に関する高い見識を有しています。また、監査等委員である社外取締役就任後は、自身の経験および見識を活かして、当社経営の監督機能、監査機能およびコーポレートガバナンスの強化に努めています。

取締役会出席状況 14／14回

所有する当社の株式数 0株

在任年数 1年

弁護士として企業法務（特に知的財産・ITテクノロジービジネス分野）に関する高い見識と経験を有しています。監査等委員である社外取締役の立場から経営に参画し、当社経営の監督機能、監査機能およびコーポレートガバナンスの強化に努めています。

取締役会構成員として期待する役割

	小林 統	森永 倫夫	深谷 徹	津久井 哲雄	野村 英司
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					

	板谷 敏正	菅野 敦夫	吉井 清信	槇原 耕太郎	保坂 理枝
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	■	■	■	■	■

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。

個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。

役員報酬の構成 (監査等委員および社外取締役を除く)

	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)
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

区 分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数 (人)
		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	
			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)	283	147	108	28	-	28	5
社外取締役 (監査等委員を除く)	7	7	-	-	-	-	1
取締役[監査等委員] (社外取締役を除く)	20	20	-	-	-	-	1
社外取締役[監査等委員]	23	23	-	-	-	-	4

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

後継者育成について

後継者育成の取り組み

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。

また、指名・報酬諮問委員会において、定期的に後継者計画に関する意見交換を実施しています。

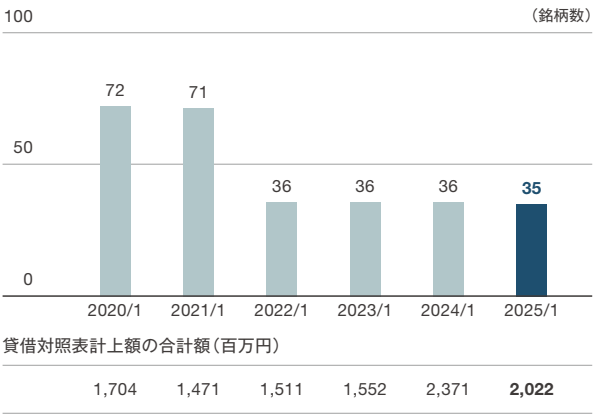


政策保有株式の縮減に向けた取り組み

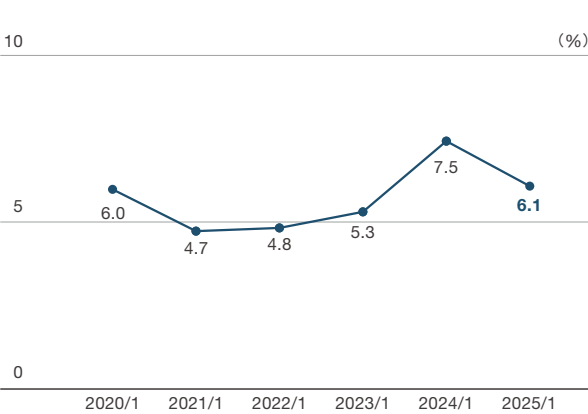
当社は取引関係の維持・強化を目的に政策保有目的で株式を保有しています。主要な政策保有株式については毎年取締役会において、中長期的な経済合理性の検証およびリスク分析(Value at Risk)を行い、継続的に保有するか否かを判断します。その結果、継続保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については縮減する方針です。また、政

策保有株式に係る議決権行使については、その議案が当社の保有方針に適合するかどうかに加え、発行会社の効率的かつ健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待できるかどうか等を総合的に勘案して行っています。そのため、画一的な判断となるのを避けるべく、統一の基準を設けていません。

政策保有株式の保有状況



純資産に占める政策保有額の割合の推移



コンプライアンス／リスクマネジメント

内部統制

基本方針

当社は、2006年5月12日開催の取締役会において決議し、また、2016年4月26日開催の取締役会において見直しを行った「内部統制システムの整備に関する基本方針」に基づき、内



コーポレートガバナンス報告書
https://www.tanseisha.co.jp/resource/cg_250424.pdf

部統制システムを構築し、運用しています。内部統制システムの体制等に関する11の基本方針の詳細につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。

監査体制と状況

当社は、内部監査部門として社長直轄の監査室を設置しています。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、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。

リスクマネジメント

基本方針

当社グループは、「リスクマネジメント基本方針」に基づき、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リスクについて、恒常的

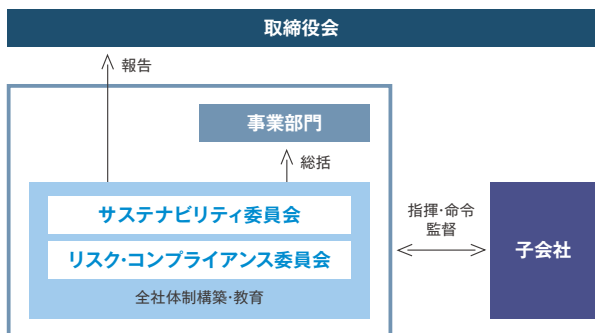
に特定・評価・分析し、リスクを最小化し、迅速に対応できるための仕組みを構築します。

リスクマネジメント体制

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、代表取締役社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会を中心に年に1回洗い出しを行い、事象が発生する可能性や発生した場合の影響度合い等の基準により評価しています。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っており、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。事業部門・子会社においては、同委員会にて決定した方針に基づき、当社グループ全体で教育、研修を実施するなど、各グループ会社とも連携してコンプライアンス・プログラムを遂行しています。また、同委員会での評価結果を踏まえ、経営として特に重視すべきリスクを特定し、実施すべきリスク対策を定め、その実行状況をモニタリングしています。こうしたリスクの特定・評価、モニタリング結果、および対策における重要な選択や決定等

を定期的に取締役会に報告しています。なお、リスク管理の諸局面において法的な問題が発生した場合は、適宜顧問弁護士に相談し、助言および指導を受けることが可能な体制を整備しています。

リスクマネジメント体制



主要なリスクと対策

リスク	内容	対応策
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、課題を解決することで成り立っています。そのため、経済動向や市場・社会のニーズと要請の変化が、経営成績および企業価値に大きく影響します。また、大規模な災害・疫病など予見が難しい事象が発生することによる、事業の継続性への影響も想定されます。	事業を取り巻く環境や条件が不確定性を伴うリスクに対しては、環境変化に柔軟に適應することで機会損失を回避するほか、需要や社会的要請に応じて自らを積極的に変革することを指針とし、当社グループの提供価値を高めるチャレンジを継続しています。
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、最も身近な環境であり、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。作り上げた空間そのものだけでなく、それを作る過程も含めた安全性を確保することが、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。	当社グループでは、設計や制作・施工の各段階での取り組みにより、安心・安全な空間づくりを追求しています。そのポリシーは「環境方針」および「調達方針」に盛り込んで周知・啓発を図るとともに、協力会社や事業パートナーも含めたさまざまな活動を推進しています。
公正・遵法面のリスク	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。当社グループは、社会的責任を果たす良識ある企業として、こうした法令遵守はもとより、各種の社会規範にも適合した公正な企業活動を行うべきことを認識しています。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、事業の円滑な継続といった面に大きく影響すると考えています。	■法令遵守と社会規範の尊重により良識と責任を持った企業活動を行うことを、「丹青社グループ行動基準」「環境方針」「調達方針」に定め、グループ全体でコンプライアンス経営を推進しています。 ■「コンプライアンス基本規程」を含めて全グループ員の行動規範と位置づけ、コンプライアンスに関する教育・研修を継続的に行って意識醸成を図っています。 ■事業の法的要件の一つである公的資格保有者の確保については、資格取得支援制度により従業員の資格取得を促進し、不適合の発生を防ぐ一助としています。
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。	■情報の厳格な管理による事故予防と適切な対外開示について、「丹青社グループ行動基準」や「調達方針」に定めて意識の徹底や教育を行っています。 ■個人情報を中心とする機密情報は、プライバシーマーク取得の個人情報保護マネジメントシステムの枠組みを用いて適切な管理を徹底し、リスクの顕在化を防いでいます。 ■情報セキュリティ対策では、社内規程を整備して組織的・人的・物理的な対策を施すほか、従業員への啓発や脆弱性のテスト、保険によるリスク移転等の措置も実施しています。
サステナビリティ関連のリスク	地球環境や社会問題などサステナビリティ観点のリスクにおいては、企業として問われる責任ある行動も含め、対応求められる事項が多様化・厳格化しています。新たな規制や社会的義務も増えるなか、それらに適時・適切に応えられなかった場合には、企業としての評価や信頼性の低下、あるいは機会面・収益面での損失が生じるおそれがあることを認識しています。	■サステナビリティの取り組みにおける6つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、企業活動全体を通じてこれらの課題に対応する取り組みを推進しています。 ■気候変動による気温上昇や、それに伴う社会の変化や災害リスクを重要な課題と捉え、積極的に対応を進めています。

TOPICS 1

知的財産の保護に向けた取り組み

当社グループの「空間づくり」事業は、肖像権やパブリシティ権等を含む知的財産権の活用に大きく依存しています。そのため、知的財産に関する知識習得のための従業員向けの教育プログラムの実施、改正意匠法のオンラインセミナーの開催および国家試験である知的財産管理技能検定の受検・資格取得の推進など、知的財産権保護のための取り組みを推進しています。

TOPICS 2

情報セキュリティ方針の策定

サステナビリティ基盤整備施策の一つである方針の整備として、情報セキュリティ方針を策定しました。各項目の詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載しています。

情報セキュリティ方針

- 1 管理体制の構築
- 2 法令等の遵守
- 3 継続的改善の実施
- 4 教育の実施



情報セキュリティ方針
<https://www.tanseisha.co.jp/sustainability/governance>

BCP（事業継続計画）への取り組み

地震や津波、風水害、火山噴火等の大規模な自然災害に加え、火災や事故事件、テロ、パンデミック等の事業継続に大きな影響を与える有事発生を想定し、安全の確保と事業の早期復旧を目的とした、以下の方針のもとで事業継続計画（BCP）を策定しています。

事業継続における基本方針

- 1 すべての人の生命の安全確保を最優先する
- 2 地域社会と連携し、安全確保を行う
- 3 事業活動を早期に復旧させる

BCPマニュアルを整備の上、災害発生時には社長を本部長とする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。災害備蓄品については完備のうえ、平時からの意識づけおよび災害発生時の対応訓練の観点から、賞味期限によらず定期的に従業員に配布しています。また防災に関するeラーニングの実施、各拠点における防災訓練への定期的な参加、初動対応訓練を実施するなど、有事に備えた取り組みを行っています。

さらに丹青社グループ全体で情報を共有するため、BCP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、マニュアルの検証・運用の見直しを行っています。

コンプライアンスの向上のための取り組み

基本方針

当社グループは、法令を遵守することはもとより、社会規範を尊重し、持続可能な社会の実現に向けて、国際規範を支持・尊重の上、丹青社グループ各社の役員および従業員がとるべき「丹青社グループ行動基準」に従い、高い倫理観と良識・責任をもって企業活動を行ってまいります。

研修・トレーニングの実施

当社グループは、コンプライアンスの重要性に鑑み、年に1度、eラーニングによるコンプライアンス研修を当社グループの全役員・従業員向けに行うほか、管理職向けの研修を実施しています。また、子会社非常勤役員（本社幹部従業員）向けにも、コンプライアンスセミナーを実施し、コンプライアンスの意識づけを徹底しています。

研修名等	対象者	内容
コンプライアンス研修	全役員・従業員向け	■コンプライアンスの基礎 ■リスク管理の視点や行動規範・関係規程について ■不正・不祥事事例の情報などを提供し啓発 ■内部通報制度について
新任マネジャー職研修	新任マネジャー向け	■マネジャー職の役割

コンプライアンス・ホットライン（内部通報窓口）

当社グループでは、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従業員だけでなく、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。

また、通報者の秘密厳守や通報による丹青社グループ各社からの不利益な取扱いを受けないこと等を社内規程で定めて運用しています。

ステークホルダーとの対話

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話の基本方針

当社では、IR担当取締役を任命するとともに、IR担当部署を設置し、合理的な範囲で株主からの対話の申し込みに対応しています。

株主との建設的な対話を促進するための方針を以下のとおり定めています。

1 担当取締役の指定

株主との建設的な対話を実現するよう、下記 2 ～ 5 に記載する事項を統括するIR担当取締役を指定する（現在は経営管理担当取締役）

2 対話を補助する社内部門との連携の方策

IR担当取締役がIR活動に関係する部署を管掌し、各部門との会合を週1回程度開催し、情報の共有や部門間の連携を図る

2024年度の主な対話実績

2025年1月期は年2回の決算説明会、年1回の個人投資家向け説明会、108件の個別IRミーティングを実施しました。

株主・投資家との対話内容と取締役会へのフィードバックの実施状況

短期および中期の業績の見通し、還元方針等について対話を行い、四半期ごとにIRミーティングで把握された株主等の意見および質問等を取締役会へ報告し、経営計画等に反映しています。

対話のテーマと内容

テーマ	主なご意見・ご質問
中期経営計画について	■計画数値が低いのではないか。 ■過去最高益を早期に目指すべきである。 ■キャッシュアロケーションに対する考え方を明確に示すべきである。 ■大阪・関西万博終了後も良好な市場環境は続くのか。
業績実績について	■市場環境が良好なのに売上総利益率が過去最高を更新できないのはなぜか。 ■大阪・関西万博はどの程度業績に貢献したか。
株主還元について	■配当性向以外の株主還元方針についても検討すべきである。 ■安定配当は意識しているか。 ■自社株買いは実施しないのか。

3 個別面談以外の対話の手段の充実に関する取り組み

最低限、年2回の決算説明会および年1回の個人投資家向け説明会を実施する

4 株主との対話において把握された意見等のフィードバックのための方策

IR担当取締役が、株主との対話において把握された意見等について定期的に取りまとめ、取締役会や経営会議等において経営幹部へフィードバックを行う

5 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

株主との対話に当たっては、未公表の重要事実の取り扱いについて、関連法令を遵守することはもとより、インサイダー取引防止を目的とした社内規程に基づき、情報管理に努める

株主との対話の主な対応者

説明会	代表取締役社長およびIR担当取締役
個別ミーティング	IR担当取締役およびIR担当部署

対話を行った株主の概要

国内外機関投資家（主にアクティブ）

運用スタイル	主に中小型、バリュー、グロース
対応者の担当分野	主にファンドマネージャーならびにアナリスト

財務・非財務ハイライト

	2016/1	2017/1	2018/1	2019/1	2020/1	2021/1	2022/1	2023/1	2024/1	2025/1
経営成績(百万円)										
売上高	67,612	70,781	75,156	82,677	81,678	69,225	62,714	64,221	81,200	91,858
売上総利益	11,916	12,337	13,364	14,163	15,406	14,133	11,582	10,710	14,522	17,064
販売費及び一般管理費	8,697	8,407	8,777	9,138	9,729	9,084	9,557	10,093	10,639	11,917
営業利益	3,218	3,929	4,587	5,025	5,677	5,049	2,024	616	3,883	5,147
親会社株主に帰属する当期純利益	4,379	2,626	3,221	4,206	4,074	3,437	1,434	459	2,771	3,875
受注高	67,139	72,883	80,490	83,173	85,639	64,615	64,589	67,600	82,329	111,152
総資産	41,550	41,205	43,968	43,622	46,761	42,557	45,244	41,858	50,651	54,195
純資産	21,422	23,110	25,510	26,922	28,276	29,248	29,059	29,414	31,626	33,370
減価償却費	468	318	301	218	185	266	171	169	166	184
フリーキャッシュ・フロー	9,163	5,275	263	4,929	△500	6,209	△171	735	2,402	2,013
財務指標(%)										
売上高総利益率	17.6	17.4	17.8	17.1	18.9	20.4	18.5	16.7	17.9	18.6
売上高営業利益率	4.8	5.6	6.1	6.1	7.0	7.3	3.2	1.0	4.8	5.6
売上高当期純利益率	6.5	3.7	4.3	5.1	5.0	5.0	2.3	0.7	3.4	4.2
売上高販売費及び一般管理費率	12.9	11.9	11.7	11.1	11.9	13.1	15.2	15.7	13.1	13.0
ROA(総資産経常利益率)	8.5	9.9	11.1	11.9	13.0	11.8	5.0	1.8	8.6	10.1
ROE(自己資本当期純利益率)	22.5	11.8	13.3	16.0	14.8	12.0	4.9	1.6	9.1	11.9
自己資本比率	51.6	56.1	58.0	61.7	60.5	68.7	64.2	70.3	62.4	61.6
配当性向	16.8	40.3	53.8	43.4	49.1	55.4	86.3	309.9	51.7	54.8
1株当たりデータ*(円)										
当期純利益	91.03	54.58	66.96	87.63	85.53	72.19	30.13	9.68	58.06	82.16
純資産	445.28	480.37	530.28	562.70	594.83	613.53	613.11	617.96	661.00	708.00
年間配当金	18.00	22.00	36.00	38.00	42.00	40.00	26.00	30.00	30.00	45.00

※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。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。

	2022/1	2023/1	2024/1	2025/1
非財務データ				
従業員数(人)	1,040	1,045	1,071	1,113
男性	781	782	794	803
女性	259	263	277	310
女性比率(%)	24.9	25.2	25.9	27.9
新卒採用人数(ポテンシャル採用)(人)	24	17	25	21
経験者採用人数(キャリア採用)(人)	19	23	42	47
平均勤続年数(年)	15.8	16.2	16.1	15.7
退職率(%)	3.0	3.1	3.7	3.4
平均年齢(歳)	43.1	43.5	43.5	43.3
男女の賃金格差(%)	-	-	73.9	75.7
正規雇用労働者	-	-	75.0	77.1
パート・有期労働者	-	-	60.0	63.0

	2022/1	2023/1	2024/1	2025/1
非財務データ				
役員に占める女性の割合(%)	-	-	10.0	10.0
育児休業取得率(%)	-	-	56.4	60.0
男性	-	-	34.8	50.0
女性	100	100	100	100
出産者の復職率(%)	100	100	100	100
労働組合加入従業員率※1(%)	-	-	79.4	74.6
休業災害発生件数※2(件)	-	6	5	2
死亡災害発生件数(件)	0	0	0	0
ハラスメント防止研修受講率(%)	-	-	90.0	93.8
エンゲージメントスコア※3	-	51.0	-	49.6

報告範囲 株式会社丹青社 単体 各年度集計期間 当年2月1日から翌年1月31日まで(※注釈があるものを除く)

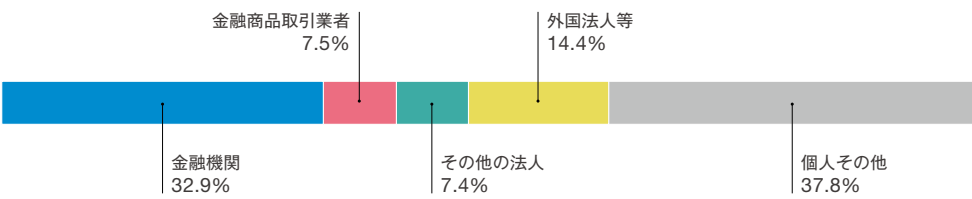
※1 ユニオン・ショップ制を採用し、労働協約の対象従業員は100%加入 ※2 労基署に届出をした件数(要休業日4日以上) ※3 2年に1回の実施

会社情報／投資家情報（2025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（2025年1月31日現在）																					
従業員数	連結 1,484名 単体 1,113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	<table><tr><th>名 称</th><th>資本金または出資金</th><th>主な事業内容</th></tr><tr><td>株式会社丹青TDC</td><td>100百万円</td><td>建築・大工・内装仕上工事業</td></tr><tr><td>株式会社丹青ディスプレイ</td><td>50百万円</td><td>ディスプレイ業</td></tr><tr><td>株式会社丹青ビジネス</td><td>40百万円</td><td>事務用度品・機器の販売・レンタル、保険代理業、ファクタリング取引業ほかのサービス業務</td></tr><tr><td>株式会社丹青研究所</td><td>50百万円</td><td>文化施設に関する情報集約、調査、研究</td></tr><tr><td>株式会社JDN</td><td>20百万円</td><td>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</td></tr><tr><td>株式会社丹青ヒューマネット</td><td>70百万円</td><td>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</td></tr></table>	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	事務用度品・機器の販売・レンタル、保険代理業、ファクタリング取引業ほかのサービス業務	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
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	事務用度品・機器の販売・レンタル、保険代理業、ファクタリング取引業ほかのサービス業務																				
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																				

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	16,257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	所有株式数	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）	6,167,300	12.73
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,442,700	5.04
丹青社取引先持株会	2,304,260	4.75
第一生命保険株式会社	1,907,100	3.93
丹青社従業員持株会	1,593,546	3.29
日本生命保険相互会社	1,446,493	2.98
野村信託銀行株式会社（投信口）	1,045,700	2.15
モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社	986,646	2.03
J.P.MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SETT ACCT	838,894	1.73
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	834,200	1.72

※持株比率は自己株式（318,286株）を除いて算出しています。なお、自己株式（318,286株）には、役員報酬BIPおよび従業員持株会専用信託が保有する当社株式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/investors>