



いろどり
かさねよう、丹青



いろいろな かさねよう、丹青

ロゴに込めた想いと今後の展開

創業80年という「歴史を重ねてきた」こと、そして、丹青社グループのバリューの一つである「個性をかけ合わせる」から発想して、私たち一人ひとりの多彩な「個性を重ねる」ことが表現されたロゴです。また、スローガンの「かさねよう、丹青(いろいろ)」には、この先も変わらぬ姿勢で、ところを動かす空間づくりへの挑戦を続け、ステークホルダーの皆さまとともに「丹青(いろいろ)」ある未来を描いていくという意思が込められています。より多くのステークホルダーの皆さまにメッセージを届けるために、80周年記念ロゴをモチーフにしたデザインを名刺、企業広告、モーションロゴなど、さまざまなツールへ展開し、「これからの」丹青社を感じていただけるような活動を進めてまいります。

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。

私たち丹青社グループは、ところを動かす空間づくりのプロフェッショナルです。

私たちが考える空間づくり――

それは、まだ世の中になくものを、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。

丹青社は 創業80周年を迎えます

これまでの80年

当社は、1946年10月に創業者渡辺正治が百貨店の店内装飾を手がけたことからスタートし、1970年万国博覧会(大阪)のパビリオンづくりの実績を契機に躍進するなか、技術とクリエイティビティに磨きをかけ続け、創業以来80年、総合ディスプレイ業のフィールドを広げてまいりました。事業領域を拡大する過程において、事業分野の調査、研究、企画、設計、施工、監理およびこれらに関連する事業活動に関する経営ノウハウを着実に積み重ね、「空間づくりの問題解決力、実現力」を向上させるとともに、ステークホルダーの皆さまとの間に、長期にわたり強固な信頼関係を構築してまいりました。

創業100年に向けて

創業100周年を目指す姿として「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」という未来ビジョンを掲げています。このビジョンを実現するべく、これまで積み重ねてきた経験とノウハウ・経営資源を活かし、既存事業の成長に加え、新規事業や海外事業といった「新たな領域」にも果敢に挑戦し、私たち自身の可能性を広げ、社会への提供価値を最大化することで、より多くのステークホルダーの皆さまに「丹青(いろいろ)」を届けてまいります。これからも新たな価値の創造に挑戦し続け、豊かな、そして持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

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

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。

当社グループでは、自らの存在意義を明確化した「パーパス」と、それに基づき日々の行動指針となる5つの「バリュー」(価値観)を掲げています。これらの理念を踏まえ、長期的に社会から必要とされ続けるためのあり方を示したものが、創業100周年を見据えた「私たちの未来ビジョン2046」です。この未来ビジョン2046を現実のものとするための具体的な目標・戦略等を定め、実行することで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指します。

CONTENTS

はじめに

創業80周年／パーパス・バリュー	01
コンテンツ／編集方針	03

丹青社の価値創造

経営資源／3つの強み	05
価値創造プロセス	07
価値創造の軌跡	09

未来ビジョン

私たちの未来ビジョン2046	11
特集 未来に向けた価値創造プロジェクト	12

CEO Message 13

経営戦略

マテリアリティ	17
中期経営計画	19
5つの戦略(中期経営計画)	21
CHRO Message	25
人間の尊重	27
環境との共生	29
地域・社会の発展への貢献	32
特集 事業を通じたサステナブルな社会の実現	33
イノベーションの推進	34
責任あるサプライチェーンの構築	35

財務戦略

CFO Message	37
-------------	----

事業別戦略

経営執行体制	39
商業その他施設事業	40
チェーンストア事業	41
文化施設事業	42

コーポレートガバナンス

社外取締役会談	43
コーポレートガバナンス	47
内部統制／リスクマネジメント	51
ステークホルダーとの対話	54

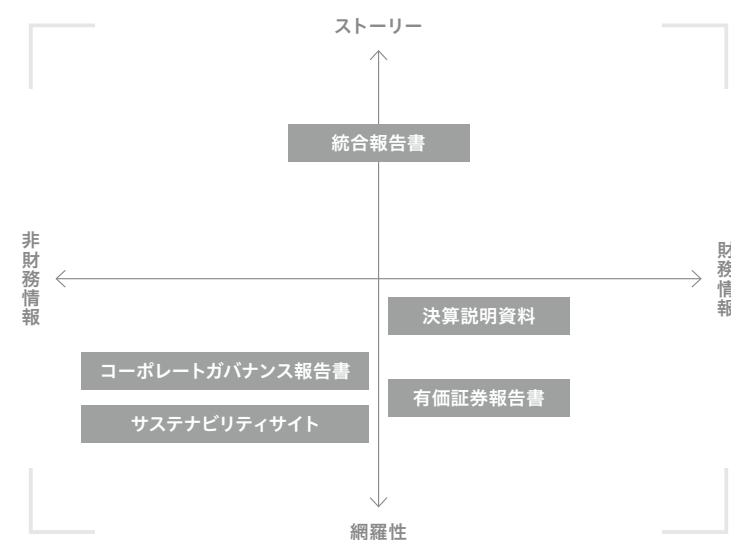
財務・非財務ハイライト

財務・非財務情報	55
会社情報／株式情報	59

編集方針とキーマッセージ

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。本報告書は、当社グループについて理解を深めていただくため、長期的に目指す姿と、その実現に向けた事業戦略、財務戦略、サステナビリティの取り組み等について紹介いたします。特に本年は「私たちの未来ビジョン2046」まであと20年となる、創業80周年を迎えた当社が長期にわたって「稼ぐ力」を発揮するための事業戦略と、その戦略を可能とするガバナンス体制について重点的にお伝えしています。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さま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。

情報開示体系について



報告対象期間

2025年2月1日～2026年1月31日
(一部、2026年2月以降の情報も含まれます)

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。

参考になっているフレームワーク

経済産業省「価値協創ガイダンス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・レポーティング・スタンダード」
環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」

経営資源

当社グループは、多岐にわたる分野で培った「空間づくりの総合力と豊富な実績」をはじめ、「技術力を支える豊富な人材」、「強固な生産基盤」、安定した「財務基盤」を重要な経営資源と捉えています。これらを最大限に活用し事業展開をすることで、「人間の尊重」を含む6つのマテリアリティ **P.17** の解決と企業としての成長を目指しています。この一連の価値創造を通じて、社会への提供価値を最大化し、競合優位性の確立と持続可能な企業価値の向上を実現します。



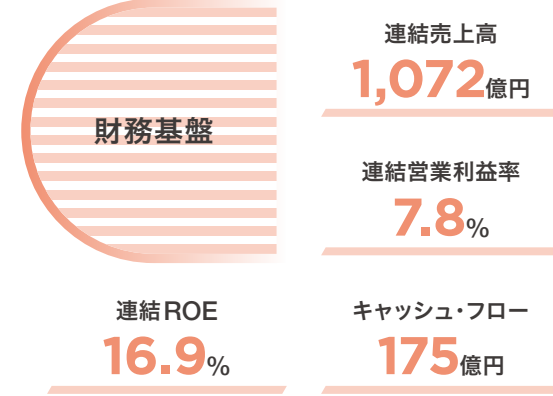
空間づくりのプロセスをトータルにサポート

当社グループは、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。現在、国内でこの広範な事業領域に対応する企業はわずか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、年々、豊富な経験とノウハウを蓄積しながら、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。



※2026年1月31日現在

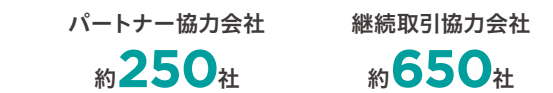
専門性・創造力に富んだクリエイターや制作職は、「空間づくりのプロフェッショナル」として豊かなアイデアを生み出し、そのアイデアを実現する原動力です。当社グループは、業界トップクラスの国家資格保有者数を誇る等、技術者の量・質ともに高い優位性を有しており、安全管理、法規、構造、設備等の各分野に精通した専門スタッフが密に連携し、そうした技術者を支えています。また、総合ディスプレイ企業として、事業領域の広さを活かした人材交流と共創ができる点も強みの一つです。従業員の多様な個性と創造力を最も重要な経営資源と捉え、採用・育成に注力し、人材の確保と成長、最適配置を追求しています。



※2026年1月期決算値

現金および現金同等物の期末残高

当社グループは、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として、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・フローの最大化に努めてまいります。



※協力会社数は業態の異なる一部グループ会社を除いた、当社グループ全体の数値

全国に及ぶあらゆるマーケットとお客さまのニーズにお応えし、「ここを動かす空間」を具現化するには、確かな実績を誇る多種多様な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は、さまざまな環境変化に適応できる柔軟性と強靭さを備えた生産体制の確立につながります。また、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、中長期にわたるステークホルダーへの価値提供を実現します。

3つの強み



1 課題解決に導くデザインの力



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徴も活かし、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、知見を持った多彩なクリエイターを擁し、その創造性の一つにつないでいます。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、デザインの力で事業の課題解決に取り組みます。

2 想いを具現化する制作技術の力



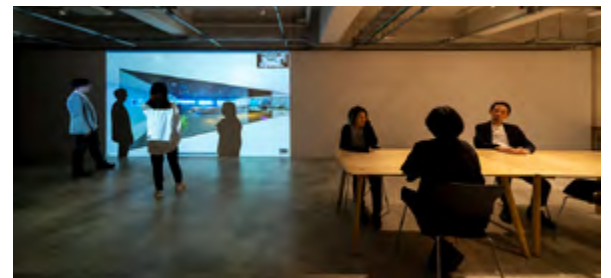
デザイナーがお客さまとともに導き出したプランを安全・工程・品質・予算の四要素を踏まえて読み解き、年間6,000件超のプロジェクトで蓄積した知識と経験、技術の力により具現化します。お客さまのニーズに合わせワンストップでプロジェクトを推進するため、当社グループでは業界トップクラスである566名の国家資格を持つ技術者に加え、1,000社以上に及ぶ協力会社とのネットワークにより、全国をカバーする強固な生産基盤を構築しています。また、総合的な設計・施工品質の向上を目指し、BIM[※]や最新技術の活用を推進するとともに、継続的な技術者教育と専門スキル向上支援に取り組み、時代の変化に対応する技術者の育成に注力しています。

※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等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

バリュープロダクションセンター

安全管理、法規、構造、設備等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、外部の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。

3 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、VRやARをはじめとする最新のICT・演出技術の情報を常時アップデートし、それらを積極的に活用しています。また、映像・音響技術等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(クロスメディアインベーション)センター

テクノロジーとアイデア、多彩な個性と専門性をかけ合わせ、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。

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

空間から未来を描き、

人と社会に丹青(いどり)を。

経営資源

事業活動を通じたマテリアリティの解決

アウトプット
(自社への便益)

未来ビジョン

アウトカム
(社会的便益)

バリュー

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

人間の尊重

丹青社の事業

商業その他施設事業
チェーンストア事業
文化施設事業
その他

地域・社会の発展への貢献

環境との共生

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

空間づくりの
総合力と
豊富な実績

技術力を支える
豊富な人材

強固な
生産基盤

財務基盤

強み1

課題解決に導く
デザインの力

強み2

想いを具現化する
制作技術の力

強み3

テクノロジーで
感動体験を
生み出す力

財務目標

(2027年1月期)

連結売上高

1,070億円

連結営業利益率

7.5%

連結ROE

14.7%

配当性向

50%以上

非財務目標

(2027年1月期)

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

Scope 1,2の温室効果ガス排出量

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

企業価値の持続性の向上

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

私たちの
未来ビジョン2046

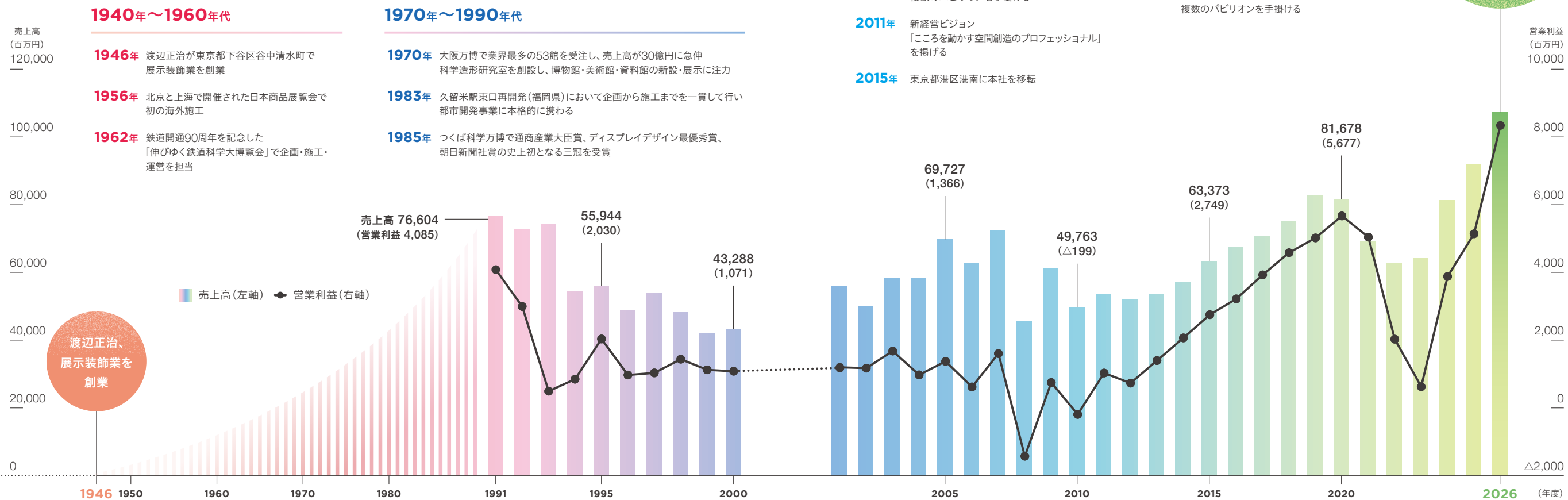
こころを動かす
空間づくりの
プロフェッショナル
集団であり
空間と自分自身の
可能性を切り拓く
チャレンジ集団でも
あり続ける

価値創造の軌跡

創業以来培ってきた確かな知見をもとに、さらなる飛躍を目指します

さまざまな空間を、人と人、人とモノ、人と情報が交わる豊かな体験の場として彩ることが当社グループの役割であり、創業以来、丹精を込めて、「ここを動かす空間づくり」を実践してまいりました。

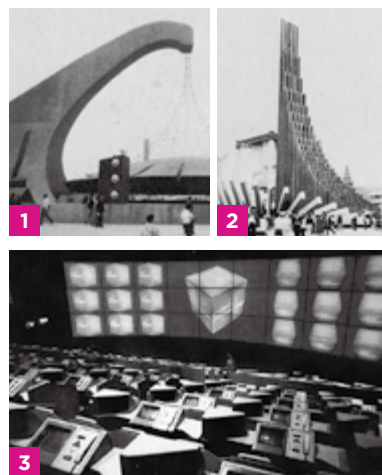
これからも「空間づくりのプロフェッショナル」として、創造性と技術に磨きをかけ、研鑽を重ねるとともに、数多くの空間づくりを通して得た経験とノウハウを活かして、新たな価値の創造に挑戦していきます。



博覧会や海外での施工という新たな挑戦

当社は、1946年に百貨店装飾を行ったことからスタートしました。当初は「企画・設計・施工」を手掛ける百貨店専属の企業でしたが、その後当社の「企画」が評価され、学芸展にも業容を広げました。1956年には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を経験し、1970年の大阪万博では、業界最多の53館を受注し、業界でのトップクラスの地位を確立しました。1980年代には大型商業施設が各地に竣工したことに伴い、新たな技術や空間デザインにも積極的に挑戦し、商業分野における事業を拡大しました。その後、1987年には「社会交流空間」というコンセプトが公表されたことに伴い、当社もそのコンセプトに沿った「デザイン」と「技術」を磨き続け、ディスプレイの可能性を追求していきました。

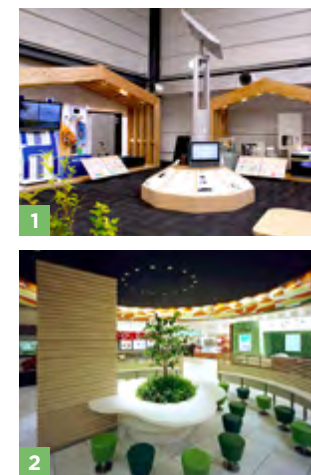
- 1 Expo'70 オーストラリア館(1970年) 2 Expo'70 ブリティッシュコロニア州館(1970年)
3 Tsukuba Expo'85 NEC・C&Cパビリオン(1985年)



現在のサステナブル設計につながる人・環境中心のデザイン

当社グループは、独自の「環境配慮設計」のコンセプトのなかで、「健康設計」「3R(廃棄物の発生減、再使用、再利用)設計」「省エネ設計」「ユニバーサルデザイン」「安全設計」の5つを掲げ、人々が安心・安全に利用できる空間の実現と環境への配慮を積極的に進めてまいりました。2025年には、持続可能な社会を実現するための設計手法である「サステナブル設計」を推進するための取り組み概要等を解説した「サステナブル設計ガイドライン」を整備し、さまざまな空間づくりを通して、社会課題の解決に取り組んでいます。空間設計に直結する3つのマテリアリティを選定し、それらに紐づく「ユニバーサルデザイン」、「安全設計」、「ウェルネスデザイン」、「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」、「地域デザイン」、「文化財保存設計」の8つをサステナブル設計の取り組みのテーマとしています。

- 1 北海道洞爺湖サミット 環境ショーケース | 事業主|外務省 |業務範囲|企画、デザイン・設計 |撮影|林 拳示郎
2 Morisia津田沼(2008年リニューアル時) | 事業主|野村不動産投資顧問(株) |業務範囲|デザイン・設計 |撮影|新 良太



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めます。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。

特集

未来に向けた 価値創造 プロジェクト

TOYOTA ARENA TOKYO 『HOSPITALITY AREA』

「TOYOTA ARENA TOKYO」は“可能性にかけっこ”というコンセプトのもと、スポーツ・モビリティ・サステナビリティをテーマにした日本最高峰のエンターテインメント複合施設です。本プロジェクトにおいて、当社は、「変化する市場・顧客にこころを動かすソリューションを。」という未来ビジョンを体現するべく、日本における新たな「スポーツ観戦文化」の発展を目指し、複数エリアの空間づくりに携わりました。

未だかつてないプレミアムな観戦体験を実現するHOSPITALITY AREAでは、年間30試合のホームゲームに加えて、他興行時やビジネスユースにおいても、高い付加価値を提供できる特別な空間設計に配慮しています。また、「スポーツをはじめとしたさまざまなエンターテインメントの高揚感、洗練された本物の上質感、東京らしさの融合」を基軸としたデザインを取り入れたことで、館全体を通して満足度の高いホスピタリティ空間を実現しています。



建物所有者：トヨタ不動産株式会社 運営事業者：トヨタアルパルク東京株式会社 業務範囲：エリアコンセプト企画、アート展示企画、サイン計画、デザイン・設計、制作・施工、プロジェクトマネジメント

施設における取り組みとお客さまと共に創り上げた新たな価値創造

多様な色彩が混ざり合い一つの文化を形成する「東京」で、スポーツをはじめとした様々なエンターテインメントの新しい中心地となる願いを込めた「TOYOTA ARENA TOKYO」には、エリアごとに東京の断片を散りばめ、それぞれの特色が際立つ空間としました。

アリーナに来館するゲストに対して、提供したい価値を「観戦欲・鑑賞欲」「親睦欲」とエリアごとに定義することで、エリアによって異なる空間体験を実現しました。また、プロジェクト創始時からのアイコン「始まりのA」をVI（ビジュアルアイデンティティ）として、エリア全体に展開することで、多様な色を持ちながらも、HOSPITALITY AREAとしての一つの世界観の構築に成功しました。

本プロジェクトにおけるファンの熱量を高める一体感の醸成と、ビジネスユースやコンベンションにおける高付加価値なホスピタリティ空間の実現は、当社の空間づくりの可能性を広げる重要なマイルストーンになったと考えています。今後も、当社の掲げるマテリアリティ「地域・社会の発展への貢献」や「イノベーションの推進」に結び付く空間づくりに邁進していきます。



「始まりのA」をモチーフにした
三角形からなるグラフィック

代表取締役社長
小林 統

CEO Message

私たちはいま、
創業100周年を見据え、
次の20年の新たな第一歩を踏み出します。

創業80周年の現在地

当社は2026年、創業80周年という節目を迎えました。バブル崩壊やリーマンショック、東日本大震災、そして近年のパンデミックといった幾多の経済的・社会的な混乱や停滞を乗り越え、節目となるこの年に、売上高1,072億円（前期比16.7%増）、営業利益83億円（同62.4%増）、ROE16.9%という過去最高の業績を達成することができました。すべてのステークホルダーの皆さまのご支援とご尽力に、心から感謝申し上げます。なお、2027年1月期の配当金は、記念配当を含む1株当たり年間80円といたしました。

品川に本社を移転した創業70周年からのこの10年は、「社会変化に当社としてどう向き合うか」を問い続けた時間でした。コロナ禍で一時600億円台まで落ち込んだ売上高が、800億、900億、そして1,000億円へと着実に積み上がった軌跡は、従業員一人ひとりが真剣に空間づくりに向き合い続け、DXを活用した空間創出など、常に新たな価値を模索し、提供し続けてきた結果が形になったものと考えています。マイルストーンの一つ「売上高1,000億円」の大台に到達することができたのは、これらの努力の積み重ねがあってこそと考える次第です。

当社は創業100周年を見据え、2024年にパーパス・パリューと「私たちの未来ビジョン2046」を策定しました。クリエイターやプロジェクトマネジャーなど、多様な個性を持つ当社の人材を束ねることは容易ではありません。だからこそ、パーパス・パリューと未来ビジョンの浸透を通じて、全員が同じゴールを目指すように全従業員参加型のワークショップやタウンホールミーティングを堅実に重ねてきました。その結果、徐々に従業員一人ひとりの目線や意識が揃っていき、組織の求心力が着実に高まっていると感じています。この一体感が、前期の実績にも大きく繋がったのだと考えています。

また、資本市場の皆さまが、万博後の当社の成長ストーリーに高い関心を示されていることを、日々の対話を通じて認識しています。ここからは、その期待にお応えすべく、中長期の成長に向けた道筋や事業構造の転換の方向性についてお示しします。

万博プロジェクトの成功体験を踏まえ、次なる挑戦へ

2025年に開催された大阪・関西万博において、当社は多数のパビリオン・施設づくりに参画し、その規模は約200億円にのびりました。これは2005年の愛知万博（約80億円規模）の2.5倍に相当するボリュームです。この規模感もさることながら、大阪・関西万博は、当社にとって単なる大型案件の枠を超え、重要な意義を持つプロジェクトとなりました。リアルな造形物と最新デジタル技術を融合させた高度な空間演出を手掛けることにより、次世代の空間づくりに向けた確かな手ごたえを掴むことができました。また、多くの海外パビリオンにおいて着工遅延と完成延期が発生するなか、当社は工程管理と利益管理を徹底したことで、収益を確保しながら、万博の開幕までにすべての案件を間に合わせることに成功しました。これらの経験は、当社の強みであるデジタル実装力をより一層高めるとともに、大型プロジェクトのマネジメント力や遂行力のレベルアップにもつながっています。さらに、エネルギー・インフラ関連の企業をはじめ新たなお客さまとの強固なネットワークを確立できたことも、次なるビジネスチャンスを見据える上での大きな成果です。

万博を完遂した現在、これらの経験を活かし、新たな大型案件の継続的な受注に向けて取り組みを進めております。一つは、インバウンド活況が牽引するホテル等のホスピタリティ関連案件の強化です。品川・高輪エリアの大型ホテル開発を

CEO Message

筆頭に、2030年以降も継続が見込まれる超大型案件が複数控えています。また、首都圏の山手線沿線をはじめ、福岡や札幌の再開発等、全国規模で拡大する都市再開発・オフィス市場に対しても、積極的に受注を拡大しています。さらに、次期成長の柱と位置づける大阪IRプロジェクトへの本格参入に向けて、関西拠点にて専任チームを組成する等、着々と準備を進めているところです。

万博プロジェクトの成功体験を単なる実績に終わらせず、確実に次なるビジネスに活かしていく。創業100年に向けた81年目の一步をここから踏み出していくつもりです。

中期経営計画の進捗と さらなる経営基盤整備の深化

現中期経営計画(2025年1月期～2027年1月期)は、これまでのところ良好な外部環境を追い風に好調に進捗しています。一方、この外部環境に甘んじることなく、さらなる成長に挑戦するため、2025年3月の前期決算発表時に、最終年度の目標をROE14.7%、営業利益率7.5%へと引き上げました。こうした環境下においても、前期(2026年1月期)は、予想を上回るインバウンド需要の回復や万博関連案件の収益貢献、さらには旺盛な需要を確実に取り込んだことにより、この引き上げ後の目標を1年前倒しで達成することができました。

一方で、2027年1月期の利益は、万博等の大型プロジェクト剥落の影響により、2026年1月期比で微減を見込んでいます。これは大型プロジェクトの受注サイクル上、想定内の動きではありますが、今期は次の中期経営計画期間に向けた受注積み上げの年と位置づけ、活動を強化しています。

旺盛な需要を確実に取り込み、持続的な成長へとつなげるには、中期経営計画で掲げた「基盤整備」を深化させることが不可欠です。とりわけ、マテリアリティと直結する中期経営計画の重要戦略——「働き方と人的資本の基盤整備」「サステナビリティ対応の基盤整備」「新たな領域への挑戦」については、その取り組みを一段と加速させてまいります。

「働き方と人的資本の基盤整備」は、当社の成長戦略における1丁目1番地です。空間創造の競争優位性は最終的に「人」に帰結します。現場主導の職種別採用選考、階層ごとに体系化された教育カリキュラム、そして「顧客や協力会社と向き合いコミュニケーションできる人材」を育む組織文化——これら目に見えない人的資本の蓄積が当社の競争優位性の源です。一方、労働集約型のビジネスモデルにおいて、事業規模の拡大に比例して人員を増やし続けることには限界があります。そこで、当社では、従来の業務プロセスの見直しに取り組み、データやAIの活用による生産性向上を推進しています。設計・制作の領域においては、BIM(Building Information Modeling)の運用を推進するなど、協力会社を含むサプライチェーン全体で

検討を重ねています。テクノロジーによる省力化で生まれた時間を創造性の高い業務へ振り向けることで、量と質を高い次元で両立する組織へと変革してまいります。

「サステナビリティ対応の基盤整備」は、当社のマテリアリティと連動する重要戦略の一つです。今日、空間づくりのご相談をいただく際、サステナビリティへの対応はレギュレーションとして仕様書に組み込まれることが一般化しています。サーキュラーエコノミーの視点や環境配慮素材の活用、CO₂排出量の可視化等について、いかに他社を凌駕したかたちで提案に組み込めるかが受注の鍵を握っています。当社はこれらを単なる社会要請への対応ではなく、デザイン力・企画力と統合された付加価値であり、選ばれ続けるための競争優位性に直結するものとして捉えています。その具体的アクションとして、調達段階から素材メーカーと連携し、環境負荷の低い内装材を提案できるようなサプライチェーン全体の仕組みづくりの検討を進めています。

「新たな領域への挑戦」も、マテリアリティの一つ「イノベーションの推進」と関連する持続的な成長に向けた重要な視点であり、さまざまな挑戦を進めています。今年(2026年)新設された立命館大学デザイン・アート学部との産学連携では、デジタル演出と空間デザインの融合という新たなソリューションの共同研究を進めています。また、異業種の企業や先端テクノロジー企業との協創を通じ、研究段階のシーズを顧客ニーズと合致させ事業化する試み等も始めています。こうした外部の知見との融合が、当社の提案力をさらに高める力になるとともに、当社の領域を拡張することにつながっていくと考えています。

次期中期経営計画とその先に向けて ～強みを核に新たな領域への展開～

創業100周年を見据え、丹青社がさらなる進化を遂げるためには、既存の枠組みを超えた新たな挑戦が必要です。空間創造という本業で磨いてきた強みを核に、新たなマーケットを切り拓いていく。これまでの延長線上にある受注構成の転換に加えて、新たな領域に対して、いかに私たちの価値を提供できるかについて、次期中期経営計画に係る議論を通じて具現化させたいと考えています。この課題認識の背景には、業界構造の問題があります。ディスプレイ業界は、建設業界のようにスーパーゼコンが頂点に立つピラミッド構造ではなく、1社で市場シェア10%に達する企業すらない平野に近い状態です。この環境下で、既存市場のパイを奪い合うだけでは大きな成長は望めません。だからこそ、私たちは強みを起点に隣接する新たな価値創造領域へと踏み出すことで、丹青社の独自の成長軌道を確立したいと考えています。

その一例が、R2(不動産再活性化)事業です。都心の中小ビルを取得し、リノベーション、バリューアップ、売却というサイクルで価値を生み出すこの当該事業は、まさに当社のデザイン力を直接活かせる周辺領域です。これまで既に累計9棟を取得し

ており、循環型社会の構築にも合致するビジネスとして、確かな手応えを得ています。

また、PPP/PFI(公民連携)領域においても、公共施設づくりの主流が将来的にこのスキームにシフトすることを見据え、布石を打っています。具体的には丹青研究所の知見を活かしながら、コンソーシアムの幹事企業として事業の上流から参画できるポジションの確立を進めています。さらに、指定管理受託を通じて蓄積してきた運営ノウハウは、PPP/PFI参画の大きな武器となるため、施工請負にとどまらず、プロジェクト全体の枠組みの中に当社のビジネスを組み込み、新しい収益基盤の構築を構想しています。

こうした周辺領域への展開については、オーガニック成長に加え、当社のパーパスと合致し空間創造の付加価値を高められる企業とのM&Aや資本提携など、インオーガニックの側面からも検討を進めています。

こうした周辺領域への展開は、請負主体のビジネス構造から脱却し、利益を確実に確保できる企業体質への転換に向けた重要施策です。現在は、その道筋を次期中期経営計画に確実に反映させるべく、議論を深めているところです。併せて、グループ企業6社についてもさらなるシナジーを創出できる体制に向け、検討を深めてまいります。グループ全体で総合力を発揮することで、新たな価値を創出していきます。

「私たちの未来ビジョン2046」が描く、 次なる飛躍

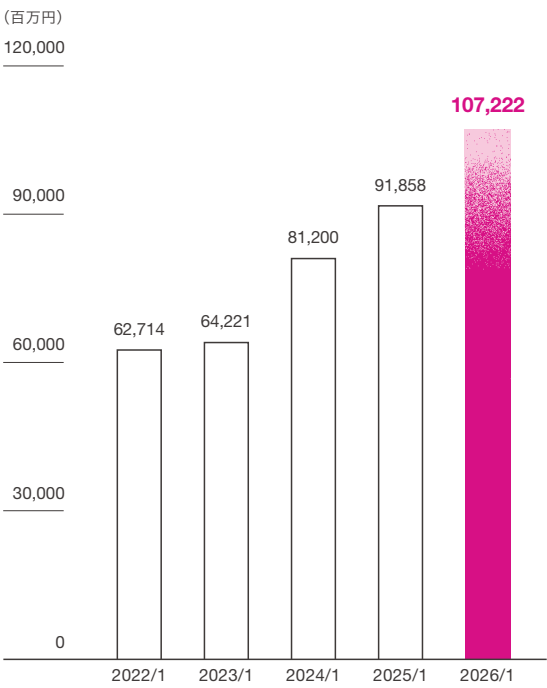
2026年1月期の売上高1,072億円は、私たちにとって一つの通過点に過ぎません。今後も、近年の800億、900億、1,000億と着実に積み上げてきた成長スピードを維持、継続することを目指してまいりたいと考えています。

当然ながら、この目標達成には先述した事業構造の変革が必要です。強みを核とした新たな領域への展開により、事業の柱を増やし、利益率の高いビジネスモデルへと転換させることこそが、社長である私の最大のミッションであると心得ています。その実現に向け、グループ各社のあり方を根本から見直し、グループ全体でシナジーを生み出す組織体制への変革も含めて、大胆な取り組みを自らリードしていきます。

地政学リスクに起因するサプライチェーンの分断や資源価格の高騰は、私たちのお客さまのビジネスにも大きな影響を与えることを常に意識し、世の中の変化を注視しながら次の成長領域へシフトする準備を怠らないことも、経営者の責任です。創業80周年という節目を新たなスタートラインと捉え、守りに入ることなく変わり成長していく、それが今の丹青社の使命です。パーパス「空間から未来を描き、人と社会に丹青(いろどり)を。」のもと、「私たちの未来ビジョン2046」の実現に向けて組織全体で力強く前進してまいります。



売上高の推移



マテリアリティ

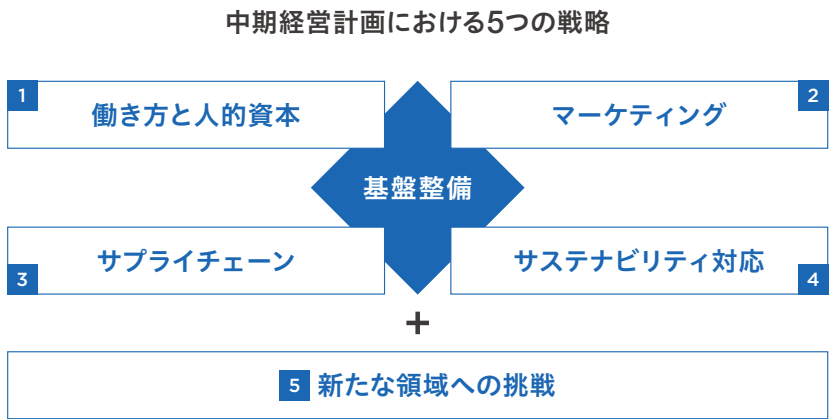
中期経営計画における戦略 働き方と人的資本 マーケティング サプライチェーン サステナビリティ対応 新たな領域への挑戦

	マテリアリティ	中期経営計画における戦略との関係	主な取り組み	取り組みの詳細	2026年度KPI	2026年度目標	2025年度の取り組み
事業推進	01 人間の尊重		- 人権尊重の取り組み - 人材育成・キャリア開発 - 働き方改革の推進 - DE&Iの風土醸成 - 空間の安全・品質向上の取り組み - ユニバーサルデザインの推進 等	多様なユーザーの「ここを動かす」空間・体験を提供する	情報発信・普及啓発施設への取り組み	取り組みの実施	台東区立したまちミュージアム／青山学院ミュージアム／大阪・関西万博：国際赤十字・赤新月運動館／大阪・関西万博：ガスバビリオン おぼけワンダーランド等、実績の推進
				多様な従業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づくり	サステナブル設計(安全設計・ウェルネスデザイン)の提案・実施	計画・実施状況のモニタリング	「サステナブル設計ガイドライン」の整備ガイドライン浸透に向けた研修の実施
					サステナブル設計(ユニバーサルデザイン)の提案・実施	計画・実施状況のモニタリング	「サステナブル設計ガイドライン」の整備ガイドライン浸透に向けた研修の実施
				一人ひとりが成長し活躍できる環境づくり	ダイバーシティ研修の実施	1回／年(対象者)	1回／年(対象者106名)
					女性管理職比率	15%	11%
					エンゲージメントスコア	前年以上の評価	53.9pt(前回比:4.3pt上昇)
					全社教育計画の策定	全社教育計画の策定	全社教育体系の見直し
					専門教育の確立	デザイン職・制作職の専門教育体系の整備	専門教育体系の見直し
					キャリア面談の実施	実施率100%	実施率93.5%
					健康診断の受診	受診率100%	受診率99.7%
					有給休暇の取得	取得率100%	年5日の有給休暇取得義務:100%取得(付与日数に対する消化率:57.1%)
					死亡災害	0件	0件
	02 環境との共生		- 環境マネジメントシステムの運用 - 環境に配慮した設計の推進 - 産業廃棄物の発生抑制 - 資源循環に向けた取り組み 『FSC®-CoC認証』の取得 - オフィスにおけるCO₂排出量削減 等	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う	環境教育の実施	1回／年	1回(サステナビリティ研修)
				脱炭素、自然共生、循環経済の実現に貢献する	リサイクル率向上に向けた取り組み	ロードマップの作成	現場における産業廃棄物の分別率の向上(67.2%／目標70% ※m ³)
					廃棄物削減の実践	廃棄物削減の取り組み実施	産廃発生抑制の事前検討(91.5%)
					重大な環境事故	0件／年	0件
					サステナブル設計(CO ₂ 排出量の削減・地域環境への配慮・サーキュラーデザイン)の提案・実施	計画・実施状況のモニタリング	「サステナブル設計ガイドライン」の整備ガイドライン浸透に向けた研修の実施
					Scope 1,2の温室効果ガス排出量	基準年(2021年)度比40%削減	削減率59.1%
					Scope 3を含む温室効果ガス排出量	削減に向けた取り組みの実施	全グループ・事業へのCO ₂ 排出量算定範囲の拡大
					サステナブル設計(地域デザイン)の提案・実施	計画・実施状況のモニタリング	「サステナブル設計ガイドライン」の整備ガイドライン浸透に向けた研修の実施
					サステナブル設計(文化財の活用と保存)の提案・実施	計画・実施状況のモニタリング	「サステナブル設計ガイドライン」の整備ガイドライン浸透に向けた研修の実施
基盤整備	04 イノベーションの推進		- アートのプラットフォーム運営 - 建物ストック再活性化プロジェクト - 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 等	- 社会の変化、テクノロジーの進化等に対応し、常に学び続ける - 各種研究開発や実証実験に積極的に取り組む - 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する	空間体験のイノベーションに資するR&D活動の推進	継続的な活動の推進	リアル空間と情報空間の新たなソリューション開発 産学連携プロジェクトの実施
					新しいテクノロジー等のプロジェクトへの実装	継続的な活動の推進	VisualTiles®のプロジェクト実装 FAC+のプロジェクト実装
					空間体験のイノベーションに資する若手の育成	若手主催の自主実践プロジェクトの実行	「超文化祭」の開催(参加者:505名※in関西および社内外含む)
					先進的な知見や技術を取り込んだプロジェクトの創出	プロジェクトの創出	小径木を高付加価値建材に再生する共創プロジェクトの始動 空間データ分析サービス「COCOSTAT」提供開始
	05 責任ある サプライチェーンの構築		- サステナブル調達への浸透 - 安全衛生委員会の開催 - 安全・品質向上のための教育 - 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	- 協力会社・パートナー企業とのネットワーク拡充と信頼関係を構築し、品質・安全を含む価値創造の基盤をつくる - 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む	協力会社新規開発の達成度	100%	協力会社充足状況のモニタリングの実施
					協力会社向け研修	制作:2回／年 デザイン:1回／年	サステナブル調達ガイドライン浸透に向けた研修の実施(1回)
					協力会社の表彰	1回／年	部門にて制作協力会社向けに実施
	06 コーポレートガバナンス の充実		- ステークホルダーとの対話 - BCP(事業継続計画)への取り組み - コンプライアンス研修、ハラスメント対策の実施 - 情報セキュリティ対策の実施 - 知的財産権保護のための取り組み - 内部通報窓口の設置 等	- 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む - 意思決定の透明性・公正性を確保する - 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る	第三者機関による取締役会の実効性評価	1回／年	1回
					株主との対話の実施	IRミーティング80件以上／年	IRミーティング114件／年
					コンプライアンス研修の実施	1回／年	1回
					通報窓口の整備・充実化	対話救済プラットフォームの導入	新たな外部通報窓口導入の検討

当社は、持続的な企業価値向上と社会課題の解決の両立に向け、マテリアリティ(重要課題)を特定し、事業活動を通じた取り組みを推進しています。その取り組みを着実に推進するべく、新たに目標・KPIを設定しました。定性的・定量的に進捗管理することで、社会環境の変化に迅速に対応し、経営基盤の強化を図ってまいります。

中期経営計画

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。



中期経営計画の達成状況

好調な市場環境下で旺盛な需要を確実に取り込み、2026年1月期は過去最高の業績を更新し、2年連続で中期経営計画の財務目標を達成しました。現状の事業環境を踏まえ、さらなる成長を目指すべく、最終年度の各目標値を上方修正しました。コスト高等の下押し要因を注視しつつ、目標達成を目指してまいります。

非財務目標達成に向けた取り組みも着実に進展しています。エンゲージメントスコアは前年より向上し、労働時間の適正化も

進んでいます。新規協力会社開発については、引き続き、関係構築に取り組んでいます。サステナビリティ関連では、EcoVadisのスコアが前年から向上し、ブロンズランクを獲得したほか、女性管理職比率も11.0%に向上しました。また、温室効果ガス排出量は基準年対比で59.1%減となり、中期経営計画の目標を1年前倒しで達成しました。今後、各取り組みをさらに加速させ、全ての目標達成を目指します。

ありたい姿		KPI	2027年1月期目標	2026年1月期実績
財務	■ 経営・財務基盤の充実 ■ 株主還元の実現	連結売上高	1,070億円	1,072億円
		連結営業利益率	7.5%	7.8%
		連結ROE	14.7%	16.9%
		連結配当性向	50.0%以上	56.7%
非財務	■ 従業員が働きがい、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、社会の要求を満たせている ■ 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	○順調に進捗
		労働時間の社内基準に適合する従業員数	前年より増加	○順調に進捗
		協会会社新規開発の達成度	100%	△進捗あるが課題あり
		EcoVadisの評価	シルバールランクを取得	○前回より評価を改善
		女性管理職比率	15%以上	○順調に進捗
		Scope 1,2の温室効果ガス排出量	21年度比で40%削減	59.1%削減 (1年前倒しで目標達成)

中計2年目終了時点の成果と課題

セグメント別目標の達成状況

商業その他施設事業は、主にホテルやエンターテインメント施設、大阪・関西万博関連等の新改装案件が大きく寄与したことから、売上高・利益ともに前年を大きく上回りました。チェーンストア事業は、大型旗艦店の案件が前期に比べ減少したものの、飲食店やその他専門店等の新改装案件が堅調に推移しました。加えて、収益性重視の受注活動や生産性の向上等の継続的な

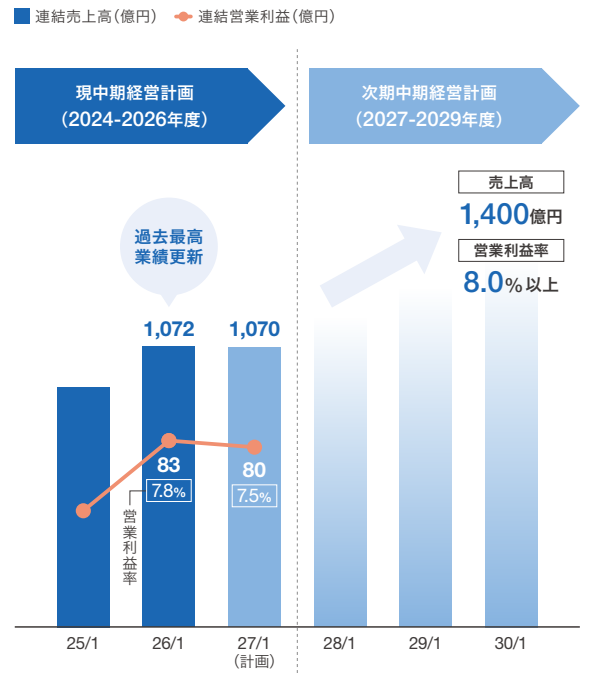
収益性向上への取り組みにより利益を改善しました。文化施設事業は、過年度からの受注高減少や、当期の工事進捗が想定を下回った影響により売上高・収益面では課題が残りました。ディスプレイ業以外の事務サービス等、その他セグメントについては前期に比べ、需要が回復し、売上高・利益ともに前期を上回り推移しました。

セグメント別目標	売上高 (単位:百万円)		営業利益率 (単位:%)	
	2027年1月期目標	2026年1月期実績	2027年1月期目標	2026年1月期実績
商業その他施設事業	70,500	72,154	8.4	9.4
チェーンストア事業	24,000	25,619	7.1	7.7
文化施設事業	12,000	8,929	2.5	△6.9
その他	500	519	20.0	33.6
合 計	107,000	107,222	7.5	7.8

中計最終年度の取り組み方針と次期中計に向けて

現中計の最終年度である2026年度は、次期中計での成長を見据え、特に「働き方と人的資本の基盤整備」に注力します。具体的には、働き方改革の実行スピードを加速させ、従来の仕事のやり方の見直しを行うとともに、組織や職種を越えた連携強化、生産性向上を推進します。また、従業員一人ひとりの能力を高めるため、教育体系の再整備も進めてまいります。

今後の事業環境としては、コスト高騰の下押しリスクはあるものの、インバウンド拡大や都市再開発等により、空間づくりの需要は堅調に推移すると想定しています。これを踏まえ、次期中計では収益を伴った成長を志向し、2030年1月期に連結売上高1,400億円、営業利益率8.0%以上、ROE15%以上を目指します。本業であるディスプレイ事業では、引き続き、働き方改革や人材育成等による生産性向上、各種ソリューション開発と高付加価値なソリューション提供、新規事業の開発・育成等を進め、着実な成長を目指します。また、長期的な企業価値向上のため、事業ポートフォリオの最適化を図り、本業とシナジーのあるR2事業や海外事業等の新領域へ積極的に投資を行い、空間の可能性を追求してまいります。



5つの戦略(中期経営計画)

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。長時間労働の是正とさらなる生産性向上に向け、従来の業務を見直し、より実効的な仕事のやり方を追求します。また、人事制度の見直し、教育体系の再整備、DE&Iの風土醸成等を進めるとともに、引き続き従業員のエンゲージメント向上に取り組めます。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への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

長時間労働の是正に向け、労働時間の分析結果のフィードバックやウェルビーイングな働き方の事例共有等の各種情報発信、部門横断の取り組み検討等が進展しました。新36協定の一般条項遵守者は前年より増加し、長時間労働の状況が改善しました。また、パーパス等の社内浸透を図るため、全従業員参加型のワークショップやイベントを順次開催しました。各種活動の推進により、エンゲージメントスコアが大幅に向上しました。さらに、バリューに沿った行動を促すため、関連規程の改定と、新たな人事評価基準である「バリュー実践評価」を導入しました。



当社独自のウェルビーイングの概念を視覚的に表現したロゴ

次年度以降の課題と対応方針

労働時間の適正化は着実に進んでいるものの一部で長時間労働が解消されておらず、働き方改革はまだ道半ばです。今後はより迅速かつ実効的な対策の遂行が不可欠であり、さらなる成長を見据え、生産性を高めるための取り組みを強化します。具体的には、従来の仕事のやり方を見直しやデータ・AI活用の促進、一人ひとりの能力を高めるための教育体系の再整備等に注力し、働き方改革と長時間労働是正の実行スピードをさらに加速させてまいります。

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体制と仕組みを構築し、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の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・深化を図り、本業のさらなる成長を目指します。

取り組み

案件化前の見込み顧客獲得に焦点を定め、マーケティング部門と営業部門の連携・情報共有を強化しています。具体的には、組織横断型の体制を構築し、マーケット別分科会を通じて、市場分析から施策策定・推進に取り組んでいます。また、研修プログラムの充実化とマーケティング活動における好事例や各事業部の取り組み事例共有を深めたことで、全体の受注確率が向上しました。さらに、お客さまのニーズに応えるソリューションとして、WELL 認証(v2)の取得を通じて、本業の成長に向けた新たな売り物づくりも着実に進展しています。



体験型ワークショップ(マーケット分科会活動)

次年度以降の課題と対応方針

マーケティング部門と営業部門の連携強化により、各マーケットへの取り組みが深化した一方、連携プロセスやデータ活用等において課題が残っています。今後は両部門の役割分担と協働の仕組みを確立・運用し、営業活動の質と効率を一層高めてまいります。また、より高付加価値・高品質なサービスを生み出すプロセスの検討と対応力の向上を進め、受注範囲や受注額の拡大を図ります。さらに、各種ソリューションの開発と競争力強化を図り、事業のさらなる成長を目指してまいります。

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し、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、当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

生産力強化に向け、協力会社やパートナー会社の開発目標の検証・データ分析を進めています。協力会社等へのアンケート調査や社内データ分析を通じて、情報を拡充し、生産体制の現状把握を深化させました。また、並行して、協力会社等との協働を深めるためのデザイン・制作職向け研修を行うなど、社内育成の取り組みも進めています。さらに、適切な設計品質の確保を目的とした設計業務フローの策定・運用、BIMやAIの活用を促進するためのセミナー・研修開催等、生産基盤の強化が着実に進展しています。



デザイン・制作職向けの社内独自教育研修

次年度以降の課題と対応方針

生産力強化に向けた現状把握や協働を深めるための各種教育を実施した一方、開発計画の具体化と運用上の課題が明らかになりました。特に、今後はパートナーシップ会社に対する発注計画・プロセスを見直すとともに、デザインパートナーに関するデータ整備を進めます。協力会社やデザインパートナーとの関係を一層強化しながら、中期経営計画およびその先の成長を支える生産力を確保し、体制整備を進めることで、さらなる成長を支える強固な生産基盤を確立してまいります。

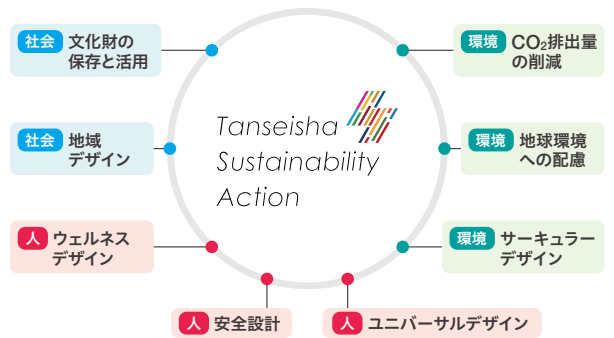
4 サステナビリティ対応の基盤整備

戦略の概要

サステナビリティに関す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

「ウェルビーイング経営方針」の策定や「丹青社グループ環境方針」の見直し等、各種方針の整備を進めました。また、策定した「サステナブル設計ガイドライン」に基づく運用・教育を通じて、その実践を促進しています。事業面ではサステナビリティへの優れた取り組みを社内表彰するとともに、情報共有・提案活動を強化したことで、サステナビリティ関連物件の受注件数が着実に増加しました。さらに、協力会社向けのアンケートやセミナーを実施し、サプライチェーン全体での対応も着実に進展しています。



サステナブルに対する取り組みをテーマ別にカテゴライズ

次年度以降の課題と対応方針

サステナビリティ関連の方針・制度・仕組みの整備が一部で途上にあるほか、サステナブル設計の実践定着・運用等に課題が残っています。今後も引き続き、各種方針等の整備と、それに基づく取り組みを実践してまいります。また、サステナビリティ関連ソリューション開発をさらに強化し、各事業部による提案活動を促進します。加えて、温室効果ガス排出量削減の推進や情報開示の充実を図り、サプライチェーン全体でのサステナビリティ対応を高度化し、持続的な社会の実現に貢献してまいります。

5つの戦略(中期経営計画)

5 新たな領域への挑戦

戦略の概要

未来ビジョン2046にも掲げる「領域の拡張」(新たなフィールド、新しいビジネスモデルへ)を実現するため、次の「柱」となる新規事業の方針を定め、開発・育成する体制を構築します。空間づくり事業の資源を活用しながら、空間の開発から運用に至る全プロセスへ向けて、領域の拡充に挑戦します。また、海外事業についても再点検し、成長に向けた戦略と体制の整備を行います。これらの開発・整備への投資を重要な成長投資と位置づけて、実行します。

取り組み

新規事業については、着実な開発・育成に向けた方針・体制・プロセスの整備を進めました。事業開発のための新たな社内体制構築に加え、新規事業の創出と人材強化に向け社内ビジネスアイデアコンテストも開催。また、外部資源を活用したスピーディな事業開発を目指し、ベンチャーキャピタルファンドへのLP(リミテッド・パートナー)出資も開始しました。進行中の新規事業は状況や成長見通しを点検・整理しています。

海外事業においては、方針や計画を更新し、業務提携先の拡大・強化に向けた取り組みを進めています。



社内ビジネスアイデアコンテストの様子

次年度以降の課題と対応方針

新規事業開発では、引き続き強力な推進体制と仕組みの整備が不可欠です。今後は、社内の知見や多彩な人材を最大限に活かす取り組みや、ベンチャー投資を確かな成果へつなげる実効性の高い仕組みづくりを推進します。海外事業の成長に向けては、現地の海外パートナー企業の体制整備が課題であり、業務提携や協働体制の構築を模索してまいります。これら事業拡張への投資を継続し、ポートフォリオの拡張と最適化を通じて、持続的な成長と長期的な企業価値の向上を実現します。

世界最大級の美術祭で事業の拡張を体現

2026年5月～11月、当社によるアート・工芸作品のプラットフォーム「B-OWND」が、世界的な美術の祭典「ヴェネチア・ビエンナーレ」の公式サテライトイベント「Personal Structures 2026」で、大規模な企画展を主催しています。本展示では、日本の工芸やマンガ等の多様なジャンルを空間デザインの力で融合させることで、単なる作品鑑賞にとどまらず、五感に訴える「体験価値」を創出します。世界最高峰の舞台で、当社が全体のキュレーションと空間プロデュースを担い、新たな価値観を世界に発信します。また、この挑戦を通じて、当社の革新性やブランド価値を広く訴求してまいります。



ヴェネチア・ビエンナーレの公式サテライトイベント「Personal Structures 2026」への出展(「展示Room 1」のイメージ)



「展示Room 7」

TOPIC

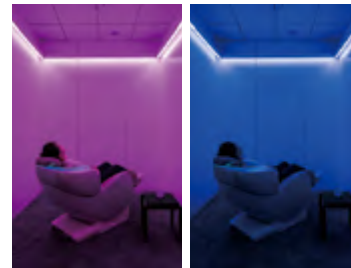
新たなソリューションの開発・提供

当社グループは、高度化・多様化するお客さまのニーズに応える最適なソリューション開発を推進しています。

近年、人的資本経営やウェルビーイングの重要性が高まるなか、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境構築へのニーズが増えています。このニーズに応えるため、品川本社をモデルケースとして空間デザインとテクノロジーを融合させたソリューションを実践。この取り組みが、「WELL 認証(v2)」にて最高ランク「プラチナ」を取得^{※1}し、日本初^{※2}の「ニューロインクルージョン(多感覚デザイン)^{※3}」項目での加点も獲得しました。また、この自社での実践により、グラフィックや照明で刺激を調整する空間設計、赤外線センサーを活用した空間データ分析等、独自の知見とノウハウを蓄積しています。

今後は、これらを活かし、お客さまに戦略・企画から運営改善まで含むトータルソリューションを提供してまいります。お客さまのオフィス環境構築の支援を通じて、持続的な価値向上と、誰もが輝ける社会の実現に貢献してまいります。

※1 人々の健康とウェルビーイングに焦点を定めた建築物の国際的な評価システム「WELL Building Standard™」のバージョン2での認証取得。 ※2 パナソニック エレクトリックワークス株式会社がWELL認証取得コンサルティングを行った案件の実績に基づく(2026年4月8日公表時点)。 ※3 個人の脳や神経の発達・機能の違い(ニューロダイバーシティ)を個性として尊重し、その違いを活かしてともに働く社会を目指すという考え方。



当社本社オフィス リラックスルーム (高刺激非作業スペース)



同オフィス プレストルーム



当社品川本社 ツアー案内資料

TOPIC

持続可能な成長を支える基盤整備の進展と外部評価

当社グループは、持続可能な社会の実現に向け、サステナビリティ委員会を中心に、基盤整備と開示情報の拡充を推進しています。

国連グローバル・コンパクトへの賛同に加え、「人権方針」や「サステナブル調達方針」等の各種方針を整備し、実効性を高める活動を進めています。また、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に基づく開示拡充や、連結グループ全体の温室効果ガス排出量の算定等、気候変動対応の取り組みも深化させています。

こうした一連の取り組みが評価され、世界的なESG(環境・社会・ガバナンス)投資指数である「FTSE JPX Blossom Japan Index」および「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました(2026年6月末時点)。

今後も、「丹青社グループサステナビリティ方針」に基づき、事業活動を通じて環境・社会課題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てまいります。



FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標)はここに丹青社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE JPX Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標)はここに丹青社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

CHRO Message

人への投資が、
丹青社の「稼ぐ力」に
つながる。

強みである文化を継承するために、
形式知化・しくみ化を進め、次の成長を切り拓きます。

取締役 野村 英司

人材への投資が示す、
丹青社の「稼ぐ力」の源泉

丹青社には、長年にわたり培ってきた「人を大切にする」「互いを慮る」という文化が根付いています。これまでは、この情緒ある人間関係を重んじる文化そのものが、当社の競争優位性を支えてきました。しかし、こうした優れた文化を一過性のものにせず、持続的な成長の原動力とするためには、次の世代に継承していくための形式知化が必要であると考えており、人事改革を進めるにあたり、それらを念頭に進めてまいりたいと考えています。改めてその考えを強くしたのが、今年4月のトヨタアリーナでの入社式です。式典では、社長賞の授賞式も同時に開催しました。若手の従業員たちも登壇し、困難なプロジェクトにおいても「常にお客さまに寄り添い続ける」という揺るぎない決意を力強く語ってくれました。また、工期が逼迫する大型プロジェクトにおいて、部門の垣根を越えて自然と手を差し伸べ、仲間を助け合う従業員たちの姿も共有されました。実体験に基づくこれらの話は、丹青社で働き始める新入社員にもリアリティをもって届いたことと思います。こうした現場の熱量や助け合いの精神こそが丹青社の揺るぎない強みであり、引き継がれてきた文化でもあると考えています。これらをどう継承していくかは当社の存在意

義や今後の競争優位性にも大きく影響する重要事項であり、人材戦略を新たなフェーズに移さなければならないと感じた象徴的な一幕でした。

これまでの「人を大切にする」文化のもとで、直近の従業員エンゲージメントスコアは前年から向上し、全体離職率は3%未満、入社3年以内の離職はほぼゼロという水準です。これらはまさに当社の文化を象徴する結果と言えますが、背景には、採用のミスマッチを無くすことはもとより、一旦当社に入社した従業員が、腰を据えて成長できるための環境を整備したことがあります。採用においては、現場の従業員もそのプロセスに積極的に関与してもらうことにしました。空間創造を業とする当社の競争優位は突き詰めれば人に帰結します。これまで培ってきた企業文化を基盤に暗黙知を形式知化することで、そのレガシーを継承し、事業の持続的な拡大をより確実なものにしていかなければなりません。

現中計の取り組み
人事機能の変革と成果

現中期経営計画では「働き方と人的資本」を5つの重要戦略の一つに掲げ、さまざまな仕組み化を進めてきました。まず推進体制として、今年度、「ヒューマンリソースデザインセンター」

を新設し、経営企画センターにあった人事部とウェルビーイング推進部をその傘下に再編しました。採用・教育・評価といった制度や仕組みをアップデートしながら運用する人材開発のデザインと、従業員のエンゲージメント向上や働く幸せの向上に向けたウェルビーイング経営方針に基づく組織開発のデザインを連動させる組織再編です。事業部門を経験したベテランの従業員に意図的に人事企画に参画してもらい、現場で発生する課題に仮説をもってアプローチすることが可能となり、これまでの制度の運用管理に加えて、意志をもって「人と組織の関係性」や「企業文化」をデザインし、施策を組織的な取り組みとして昇華しています。

仕組み化を進めるうえでは、当社にいる人材スキルを可視化することも重要な課題です。当社ではタレントマネジメントシステムを導入し、職種ごとのスキル要件を定義の上、全従業員のスキル・経験の登録を進めています。これにより、従前は感覚的に捉えてきた人材のスキル・実力を「人材ポートフォリオ」として整理を進めることが可能となりました。次期中計の事業計画はもとより、長期視点で当社が必要とする人材像と現状のギャップを明確化したうえで、採用・育成・配置に活用していく予定です。また、当社のバリュー（行動指針）と連動した評価制度を全職種・全従業員へ展開し、当社の価値観を体現する人が正当に評価される制度も動き始めています。

当社の成長の土台となる働き方改革については、残業時間の削減による長時間労働の是正から業務プロセスの見直しによる生産性の向上へと取り組みのフェーズを変えていく予定です。既に制作職を中心に業務プロセスの分解・再設計を進めており、次期中計においてその取組みをさらに具体化・深化していきます。

次期中計へ
「0から1を生み出せる人材」と、文化の継承

次期中計（2028年1月期～2030年1月期）に向けた最重要テーマは「0から1を生み出せる人材」を創出する仕組みの構築だと考えています。当社が空間づくりを通じて価値を提供し続けるためには、自ら考え、新たな事業や価値を生み出し、お客さまに提案できることが非常に重要です。ものづくりが好きという想いを保持することは大前提ですが、例えば、現場で培った課題解決力や視点を活かして「どのように新しい収益・価値を生み出せるか」という事業創出の次元へと昇華できるような人材を育てていきたいのです。

こうした人材を育成するためのしかけの一つが、戦略的な配置・育成を通じた多様な経験の蓄積です。多様な視点から当社を見ることで、自社の強みと可能性を再発見し、それが新たな発想や事業の芽につながる思考の基盤を構築すると考えます。すなわちこれまでと違う環境下での経験が、より高い視座からの提案につながるのです。

加えて、次期中計では、従業員の自発的な学びを会社が支援する制度の仕組み化を検討しています。大学院進学やデザイン経営の学びなど、本人の志向と当社の事業戦略が合致するかを審査のうえ、それらに積極的に投資していく考えです。当社が連携する立命館大学デザイン・アート学部との共創も視野に入れながら、自分でキャリアを拓こうとする人材の土壌を育てていきます。

スキル・経験の多様性と、業界全体への責任

当社が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していくための中長期的な課題は、組織におけるスキルと経験の多様性確保です。当社はここ1～2年で30～50代のキャリア採用（特にデザイナー・制作職）を強化しています。即戦力として貢献してもらいつつ、異なるキャリアで培ってきた発想や価値観が当社に多様性と刺激をもたらすことが狙いです。異なるバックグラウンドを持つ彼らの知見と、当社のパーパス・バリューを高い次元で融合していくために、全拠点を対象としたワークショップ等のコミュニケーション施策を継続し、私自身が先頭に立ってシナジーを生み出す環境を作っています。多様な知見と当社の文化をどう融合させるか。引き続き、直接現場へ赴き、新旧メンバーと将来を語り合う場を重ねることで、空間づくりを通じた新たな収益を生み出す事業創出の土壌を率先して耕してまいります。

最後に、個社を超えた取り組みについて触れたいと思います。デザイナーや制作職は、空間のすべてに関わる高度な専門職でありながら、その社会的な地位がまだ十分に認知されていないと感じます。彼らの果たす役割は、単に新しい空間のデザイン・設計を行うことにとどまりません。今後増えるであろう「既存の空間をいかに活かすか」というニーズに対しては、機能性に加えてサステナビリティの観点も取り入れながら、コンセプトを固め具現化することが求められます。それらを実現するには、これまで以上に高度な専門性や遂行能力が必要であり、その価値は正当に評価されるべきと考えます。こうした業界全体での職種の地位向上は、当社が持続的に成長するための人材基盤を維持・強化することにつながります。そのために長時間労働の是正や処遇改善に向けた業界横断の働きかけに積極的に参加し、「この仕事を選びたい」と思う人が増える業界にしていきたいことが、ひいては当社の戦略推進を強固なものにすると考えています。

人的資本へ投資することは従業員一人ひとりのクリエイティビティの向上や能力の強化につながり、結果として当社のビジネスモデルの進化や継続的な新規事業の創出に直結します。エンゲージメントが高く、互いを慮る強固なカルチャーを持つ人材の集団こそが、丹青社の「稼ぐ力」の源泉です。CHROとして、この人への投資を力強く牽引し、形式知化・仕組み化を通じて持続的な企業価値の向上に尽力してまいります。

MATERIALITY 01

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「こころを動かす」空間・体験を提供するとともに、多様な従業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。

基本的な考え方

当社グループは「空間づくり」を「体験機会の創出」と捉え、人のこころを動かし、社会までも豊かにすることを目指しています。この姿勢はマテリアリティ「人間の尊重」に紐づき、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つながっています。

こうした空間づくりを実現するため、丹青社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視し、成長支援やエンゲージメント向上を推進しています。従業員への取り組みの充実が、よりよい空間づくりと社会貢献への原動力となっています。

1 多様なユーザーの「こころを動かす」空間・体験を提供する

安全設計・ウェルネスデザインおよびユニバーサルデザインの提案

当社グループは「サステナブル設計ガイドライン」に基づき、人間の尊重を重視した空間づくりを推進しています。ユニバーサルデザインでは、「ハード」「ソフト」「心」の3側面を重視し、多言語対応アプリの開発・導入等、多様な利用者に寄り添った空間づくりを目指しています。また、社内イントラネットでの継続的な情報共有等を通じ、社内の意識醸成を図っています。安全設計やウェルネスデザインでは、着工前の「施工技術

検討会」や毎月の「安全衛生委員会」を通じた管理・情報共有体制を構築しています。新入社員向けの技術教育や若手対象の現場指導等、多様な教育プログラムを実施し、全社一丸となって安全・安心な空間の実現に取り組んでいます。これらの活動を通じ、誰もが使いやすく、多様な人々のウェルビーイングを最大化する空間を提供します。

2 多様な従業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づくり

従業員エンゲージメントの向上

当社グループは、働きがいを実感できる環境づくりと全社的なコミュニケーション強化に取り組んでいます。従業員の家族がオフィスを見学できる「KIDS DAYS」等を開催するほか、2024年に策定した「パーパス」「バリュー」の浸透を図る全従業員参加型のワークショップや、バリューを実践・体現する従業員の表彰等を実施しています。2025年のエンゲージメントサーベイでは、全社DI※値53.9で、前年2024年の49.6より向上するなど、これらの取り組みにより相互理解が深まり、各従業員が自律的に行動しながらも助け合う組織風土の醸成とモチベーションの向上につながっています。

※DIとは、設問別の選択肢における肯定回答比率から、否定回答比率を引いた数値を示す。

育児休業取得率(男女)

96.8%

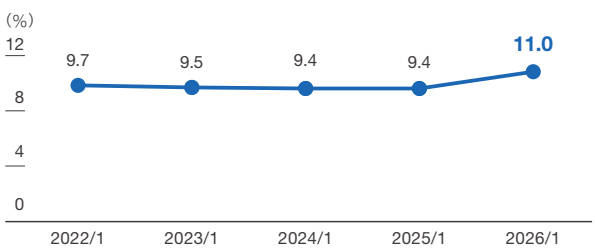
エンゲージメントスコア
(全社DI値平均)

53.9

DE&Iの推進

多様な人材が個性を活かせる組織風土の醸成に努めています。全役員・従業員向け「ダイバーシティ研修」による意識啓発や、シニア人材の活躍促進、中計目標の「女性管理職比率15%以上」を達成するための取り組み等、さまざまな施策を推進しています。また、聴覚障がいのある従業員のための会話アプリの導入や、手話を使った社内交流会も実施しています。今後も多様性への理解をさらに深め、互いに認め合い能力を発揮できる環境整備を進めてまいります。

女性管理職比率の推移(単体)



3 一人ひとりが成長し活躍できる環境づくり

キャリア開発支援の実施

「仕事が人を育てる」という理念のもと、OJTや多様な実務経験を通じた人材開発を推進しています。全従業員のスキルを可視化し、階層・職種別の教育研修により専門性を高めるほか、キャリア研修や面談、資格取得支援を通じて従業員の自律的なキャリア形成を後押ししています。若手従業員や新規入社者に対してキャリアコンサルタントの資格保有社員が定期面談を行う等の支援体制も整えています。これらの施策により、離職率は2～3%という低水準で推移しています。

キャリア面談実施率

93.5%

従業員1人当たりの教育時間

50.7時間

人権マネジメント(人権デュー・ディリジェンス)

「丹青社グループ人権方針」に基づき、当社グループの事業活動が与える人権へのリスクを特定・防止・是正するために、2025年より人権デュー・ディリジェンスを開始しました。バリューチェーンも含めた全事業を対象に、リスクの「深刻性」と「発生可能性」の2軸で分析・影響評価を実施し、人権リスクマップを策定しました。その結果、ハラスメントや過重労働、

ウェルビーイング経営の推進

従業員の健康と安全を創造性の基盤と捉え、2025年2月に新設したウェルビーイング推進部を中心に、働き方改革を推進しています。スーパーフレックス制度等を整備し、柔軟な働き方を実現しています。また当期は現場の従業員の声を反映したワークウェアの刷新プロジェクトに取り組みました。機能とデザインを両立させた新ウェアは2026年3月より導入し、誰もが健やかに働けるウェルビーイング経営の実現につなげています。



取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.tanseisha.co.jp/sustainability/s/social>

Step 1 洗い出し

全事業を対象にバリューチェーンの全体像を整理し、国際規範や業界特有の課題に基づき人権リスク項目を抽出



Step 2 リスク評価

社内ヒアリングやサプライヤー調査をもとに、各リスクを「深刻性」と「発生可能性」の2側面から分析し、重要度を評価



Step 3 マップ策定

評価した2軸で人権リスクマップを策定。重要リスクを視覚化し、具体的なのは正アクションを優先順位付けし、結果を開示



【深刻性】人権に与える負の影響の重大さまたは重篤さ、影響の及ぶ範囲および是正不能性(救済困難度)
【発生可能性】潜在的・顕在的リスクの起こりやすさ(頻度や可能性)

特に重要度が高いと特定した人権リスク	ハラスメント	過剰労働・不当な労働	労働安全衛生(心身の健康)	労働安全衛生(災害・事故)	施設・サービス利用時の安全への影響
主な対応策	各種相談窓口の運用と全社向け研修の実施	労働時間の可視化と柔軟な働き方制度の導入	健康推進部署の設置と定期健診やケアの実施	安全衛生委員会の月例開催と協力会社連携	サステナブル設計や品質方針の遵守と教育

MATERIALITY 02

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。

基本的な考え方

当社グループは、環境との共生を経営における重要課題の一つと位置付けています。2026年2月に「丹青社グループ環境方針」を改訂し、環境保全と負荷低減をさらに進めるため、持続可能性の追求や気候変動への対応、循環経済の推進、自然資本の保全や汚染防止、そして環境ガバナンスの強化と

情報開示に注力しています。また、社内外のステークホルダーと連携しながら「サステナブル調達」や「サステナブル設計」を積極的に採用し、サステナブル設計・施工に取り組むことで、自然共生の実現や彩りあふれる持続可能な社会の実現に貢献します。

1 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う



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向け、不要となったワークウェアを回収し再資源化する、リサイクルプロダクトの開発に取り組んでいます。その一環として「作業着デスクパーテーション」を製作しました。また、アップサイクル建材を展示会ブースの壁材や自社拠点の什器に活用することで、資源循環を体現しています。2025年には新たに古物商許可を取得し、顧客の店舗・ホテル改装時等に生じる不要な什器・家具を買い取りとリユースを行う仕組みを構築しました。空間づくりにおけるバリューチェーン全体で資源循環を推進します。



作業着デスクパーテーション

環境にやさしい資材の利用

サーキュラーデザインによる資源循環の観点から、空間づくりへ環境配慮素材の導入を進めています。FSC® 認証木材※の活用や「内装木質化」を推進するほか、関西支店の増床では卵の殻やコーヒー殻を活用したアップサイクル建材を導入しました。自社空間でのこうした試みは、実証実験や外部発信の場

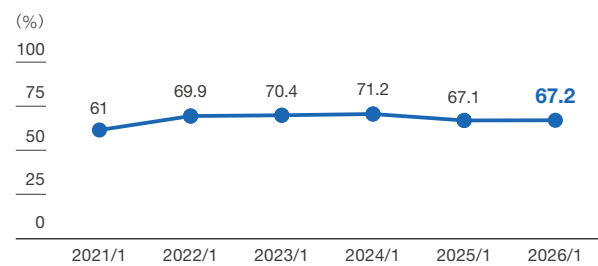
でもあります。ここで得た知見やノウハウを活かして、顧客への提案力を高め、持続可能な資材の活用を通じた脱炭素社会の実現と環境負荷低減に貢献します。

※株式会社丹青社取得 FSCライセンス番号:FSC®C179924(品川本社)

産業廃棄物削減に向けた取り組み

環境法令に基づいた個別物件ごとの管理計画を策定し、ブレカットの採用や3Rの推進、経済寸法の採用、産業廃棄物の発生抑制に努めています。混合廃棄物の削減による分別率向上を目的に、「産業廃棄物対策委員会(年2回開催)」と「安全衛生委員会(毎月開催)」にて、適正処理・分別率の確認と取り組みの徹底した指導を実施しています。リサイクル率向上に向けたロードマップを新たに作成し、空間づくりにおける一層の資源循環を推進します。

全社平均分別率



2 脱炭素、自然共生、循環経済の実現に貢献する

持続可能なプロダクト開発／マテリアル活用

持続可能な資源利用を目指し、使用が困難な小径木を高付加価値建材へ再生する共創プロジェクトに参画しています。このプロジェクトから誕生したサステナブル建材ブランド「NOITA」で制作した展示会造作を、会期後にベンチへ転用(アップサイクルデザイン)しました。また、雑貨店舗で取り扱う美濃焼の廃棄品を、左官アートの素材としてアップサイクル。全国の店舗づくりに活用できるようになりました。さらに、サステナブルマテリアルリストの運用等を通じて、持続可能な素材の普及を後押ししています。



削減目標達成に向けた取り組みと進捗状況

中期経営計画において、気候変動に関する非財務目標を掲げています。2027年1月期において、Scope 1+2の温室効果ガス排出量を、2021年度比40%削減(2021年度の算定範囲に限る)することを目指し、取り組みを推進しています。

また、2023年度からは算定範囲を当社グループ全体に拡大しました。オフィス電力の再エネ化や非化石証書の利用等に加えて、事業活動におけるCO₂排出量の削減にグループ丸となって取り組んでいます。

CO₂排出量削減目標達成に向けた取り組みと進捗評価

	2022年1月期	2023年1月期	2024年1月期	2025年1月期	2026年1月期
Scope 1,2(t-CO ₂)	367	293	312	354	150
Scope 3(t-CO ₂)	256,896	258,279	318,039	314,481	349,261
合 計(t-CO ₂)	257,263	258,572	318,351	314,836	349,411
Scope 1,2の削減率	-	20.1%	15.0%	3.4%	59.1%

(注)1. 本表は当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おりません。
2.Scope 2排出量はマーケット基準での算定を採用しております。
3.2025年1月期のScope 2については、本社オフィスの熱供給事業者の排出係数を最新化しております。Scope 3については、原単位および計算方法の一部を訂正し、SBTiが定める算定要件への準拠を行っております。
4.2025年1月期および2026年1月期のデータは、内部取引による排出量の重複を控除する処理を行っております。

健康障害予防のためのシックハウス対策

安全で快適に利用できる空間を提供するため、「安全設計」を推進し、空間づくりにおける化学物質の適正管理を徹底しています。サステナブル設計・施工検討会を通じ、デザイナーや制作担当が連携。環境に配慮した最適な認定材を選定しています。また、施工現場では管理における必須事項を定め、記録写真の登録を行うなど認定材料の使用管理を徹底することで、施設利用者の健康障害予防と環境汚染の防止に努めています。

オフィスにおける環境活動

環境負荷低減に向け、再生可能エネルギー電力の活用やデータセンターへのサーバー集約、照明・空調の効率的な運用を推進しています。オフィス内では資源の有効活用を目指し、備品集約や廃棄物分別の徹底に加え、現場用備品のリサイクルも実施しています。特にペーパーレス化の進展により、2024年度のOA用紙使用量は前年比で大幅な削減を達成しました。今後も入居ビルの下水熱利用や中水活用等のインフラを活かし、多角的な環境活動を継続してまいります。

TCFD

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

当社グループでは、「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に対応するため、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・状況は定期的に取り締役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を含む「環境対応」に特化した分科会を設置し、具体的な施策を推進しています。

戦略

当社グループでは、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

MATERIALITY 02

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

当社グループは、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、Scope 1,2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(Scope 1,2)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/e/climate-change>

MATERIALITY 03

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。

基本的な考え方

人々が集まり、交わる空間は、地域経済の可能性を広げ、その地が育んできた豊かな文化を次世代へと継承する役割を担っています。当社は「サステナブル設計ガイドライン」を新たに策定し、地域の特性や歴史、資源、抱える課題を深く理解したうえで、空間づくりを通じて地域課題の解決や資源の有効活用に取り組んでいます。

また、文化財の保存と活用を両立させることで、地域の誇りを未来へ継承する活動にも注力しています。当社が培ってきた調査力・企画力・実現力とノウハウを活かし、地域の皆さまとともに賑わいを創出することで、持続可能な地域・社会の発展に貢献します。

1 人々の豊かな交流を促す

地域の課題を多面的に検証し、事業の構想初期から運営参画まで伴走する「地域創生支援室」を中心とした取り組みや、地域活性化に貢献するとした取り組みや地域活性化に貢献する空間づくりを通じて、地域コミュニティの活性化に取り組んでいます。本社のある品川港南エリアのイベントに参加し、地元コミュニティとの交流を深めるほか、令和6年能登半島地震



防災POD



能登での活動の様子

2 産業・経済活動の活性化や、多様で豊かな文化の創造・発信・継承を行う

産業の活性化と豊かな文化の継承を目指し、文化財の保存・活用や空間を通じた地域課題の解決に取り組んでいます。2025年開館の「鳥取県立美術館」では、新設美術館で全国初となる施設整備から運営維持管理までを一貫して担うPFI事業に参画。開館準備期の5年間、地域と連携したファンづくりや関心を高める活動を展開するとともに、開館後も企画展や地域連

携のミュージアムショップ運営等を通じて、地域に深く根差し、鳥取の魅力を未来へつなぐ活動を続けています。

また、多様な文化の発展と経済効果の両立を目指し、アート・工芸のプラットフォーム「B-OWND」による作家支援や訪日外国人向け文化観光パス「THE TOKYO PASS」の展開など、空間づくりの枠を超えた活動にも注力しています。



鳥取県立美術館ミュージアムグッズ



大阪・関西万博での「B-OWND」展示空間

特集

事業を通じた
サステナブルな
社会の実現

私たちが目指すサステナブル設計

当社グループのマテリアリティである「人間の尊重」「環境との共生」「地域・社会の発展への貢献」を空間設計の視点で読み解き、具体的な手法へと昇華させた実践指針として、2025年5月に「サステナブル設計ガイドライン」を策定しました。本ガイドラインに基づき、設計者が「ユニバーサルデザイン」「CO₂排出量の削減」等、8つのテーマにおいて、社内外のステークホルダーと連携しながら取り組みを進めています。設計から解体までのライフサイクル全体で、空間づくりを通じた彩りあふれる持続可能な社会の実現を目指します。

サステナブル設計を取り入れた「TODAtte?(トダッテ)」プロジェクト

TODA CREATIVE LAB “TODAtte?(トダッテ)”

事業主	戸田建設株式会社
業務範囲	コンサルティング、施設コンセプト計画、展示企画、デザイン・設計、制作・施工、映像制作、内装監理、運営コンサルティング、ARコンテンツ制作

戸田建設株式会社の新社屋のミュージアム「TODA CREATIVE LAB “TODAtte?(トダッテ)”」では、地場産材やアップサイクル建材の活用、インクルーシブデザインの導入など、人・環境・社会に配慮した最新のソリューションを数多く導入することで、同社グループや建設業への理解を深めながら、社会や生活者が抱える課題解決とともに考えるきっかけを提供しています。

また、本プロジェクトは、当社内の優れたサステナブル事例を表彰する「サステナビリティソリューションアワード2025」でのグランプリ受賞に加えて、外部のデザイン賞を複数受賞しました。このような実直な取り組みによる実績と経験を活かし、より豊かな未来の実現に貢献できるよう、サステナブル設計を取り入れた空間づくりをさらに進化させていきます。



撮影 御園生 大地

プロジェクト概要	■ 社会や生活者と一緒に課題を解決するオープンイノベーション型のミュージアム広場
課題	■ 戸田建設グループや建設業の理解促進とお客さまの課題解決の入り口としての場の提供を同時に実現すること
解決策	■ 映像音響演出、展示体験等を組み合わせた複合的な手法により、直感的な理解を促す明確なテーマ設定とストーリー構築を実現
サステナブル設計におけるポイント	■ 使用されなくなった作業着の繊維の再資源化や循環型木材の利活用など、積極的な再生材の活用

MATERIALITY 04

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等に対応し、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。

基本的な考え方

当社は、研究開発や実証実験を通じて空間づくりの知見と創造性を磨き、これまでにない価値の創造に挑戦しています。多様なパートナーとの協創によるイノベーション推進は、空間の可能性を大きく広げ、革新的な体験価値を創出することに直結します。

現在は、中期経営計画の成長戦略の一つである「領域の拡張への挑戦」のもと、次代の柱となる新規事業を開発・育成する体制構築を進めています。今後も、常に学び進化し続ける姿勢により、既存の枠に囚われない事業を展開し、社会や顧客の期待を超える空間ソリューションを提供し続けてまいります。

1 社会の変化、テクノロジーの進化等に対応し、常に学び続ける



BIMを基盤にDXを加速し、社会の変化に応じた空間価値の創造に挑むべく、専門人材の育成やサプライヤーと連携し、「学び」の体制を構築しています。自動設計やXR、点群撮影等の先端技術導入に加え、独自のBIMプラットフォームを高度化することで、企画から施工までの全プロセスを変革し、持続的な進化を追求しています。

事例 TANSEI BIM PARTY 2025



さらなるBIMの普及を目的に「TANSEI BIM PARTY 2025」を開催。内装BIM関連企業の展示・プレゼンテーションやパネルディスカッションなど、実際に「見て、聞いて、感じる」体験の場となりました。

2 各種研究開発や実証実験に積極的に取り組む



先端技術や新素材を用いた独自の研究開発と、社会実装に向けた実証実験を積極的に推進しています。AIやXR、ロボティクス等を活用したプロトタイプ構築により、空間の利便性や魅力の向上に資するソリューションを追求しています。社内外とのオープンイノベーションを通じ、新たな空間体験の実用化を加速させています。

事例 空間×テクノロジーの研究開発発表イベント『超文化祭2025』



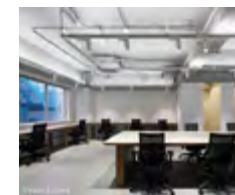
若手従業員が主導し、研究成果を公開する「超文化祭」を、継続的に開催しています。AI等を用いた演出やプロダクトの実証実験を行い、来場者の反応を直接確認することで、将来のサービス提供や実用化に向けた知見を蓄積しています。

3 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する



培ってきた空間づくりの資源を核に、既存事業の枠組みを超えた領域の拡張に挑んでいます。次代の成長を牽引する新事業を継続的に創出・育む体制を強化。社会ニーズを捉えた独創的なサービス開発を通じて、ビジネスによる課題解決と新たな価値創造を両立し、未来に向けた持続的な事業の柱を構築しています。

事例 R2 (Real-estate Revitalization / 不動産再活性化)



既存ビルの価値を最大化するプロジェクトを推進しています。築古ビルをセットアップオフィス「S-Cube」等へ再生し、スクラップ&ビルドからストック活用への転換を図ることで、環境貢献と資産価値向上の両立を実現しています。

MATERIALITY 05

責任あるサプライチェーンの構築

私たちは、協力会社・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めます。

基本的な考え方

当社グループは、中期経営計画の非財務目標として「生産体制の整備」を掲げています。空間づくりを支える協力会社との強固な信頼関係のもと、中長期的な成長に不可欠な生産力の確保に努めています。パートナーシップ制度の運用等を通じて

ネットワークを強化し、働き方改革やBIM活用、サステナビリティといった業界共通の課題解決とともに推進します。また、協力会社との連携による生産基盤の拡充を図り、社会課題の解決と持続的な事業成長の両立を目指します。

1 協力会社・パートナー企業とのネットワーク拡充と信頼関係を構築し、品質・安全を含む価値創造の基盤をつくる

年間6,000件超のプロジェクトを支える協力会社との組織である「青和会」を通じ、安全・品質向上のための教育やBIM教育、法定外労災補償の拡充等、技術力向上と就業環境の整備を推進しています。「パートナーシップ構築宣言」に基づき、労務費やコスト上昇分の適切な転嫁、現金支払いの徹底など公平な取引に努めています。

一方、深刻な労働力不足や環境負荷低減、働き方改革への対応は協力会社とともに解決すべき課題です。今後は協力会社における労働条件の改善につながるよう、適正な利益を含む対価の決定に向けた協議を徹底するとともに、適正なコスト負担を伴わない短納期発注や急な仕様変更の抑制に努めます。併せて、サプライチェーン全体でのBCP策定支援やテレワーク導入の

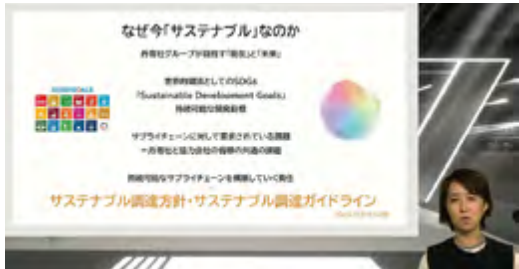
助言、環境配慮型企業からの優先調達を強化し、重層構造を超えた「Tier N+1」への働きかけも行うことで、不合理な原価低減要請の排除を含めた共存共栄の基盤を強固にしていまいます。

2025年度の協力会社向けの取り組み	参加社数
「公平公正な取引のお願い」配信	1,252社
安全大会	199社
サステナブル調達方針・ガイドライン教育	504社
サステナブル設計ガイドライン教育	233社
サステナブル調達方針説明会	93社

TOPIC

協力会社様との連携強化

協力会社との組織である「青和会」を軸に、安全・品質向上のための協業を深化させています。毎年6月の「丹青社安全大会」では、安全管理の事例共有やサステナビリティ教育を実施しています。実技面でも、特に事故のリスクが高い7つの作業に対する特別教育をパートナー企業へ提供し、技術力の底上げを図っています。現場では合同パトロールや災害防止協議会でのグループ討議を通じ、事故原因の徹底した究明と危険への気付きを促すことで、施工現場のリスク低減と高品質な空間提供に寄与しています。また、協力会社に対してサステナブル調達ガイドラインに沿った取り組みの実践を促し、強固で信頼性の高い生産基盤の構築を目指しています。



2 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む

2025年2月、持続可能な調達に向けた基本姿勢を示す「サステナブル調達方針・ガイドライン」を制定しました。本方針をサプライチェーン全体へ浸透させる第一歩として、過去3年間に取引実績のあるサプライヤーのうち約5,000社を対象に、会社規模や取引量等に基づく「バリューチェーンマッピング」を実施しました。供給網の全体像を可視化し、事業への影響

度に応じた適切なアプローチを検討するための基盤整備を進めています。

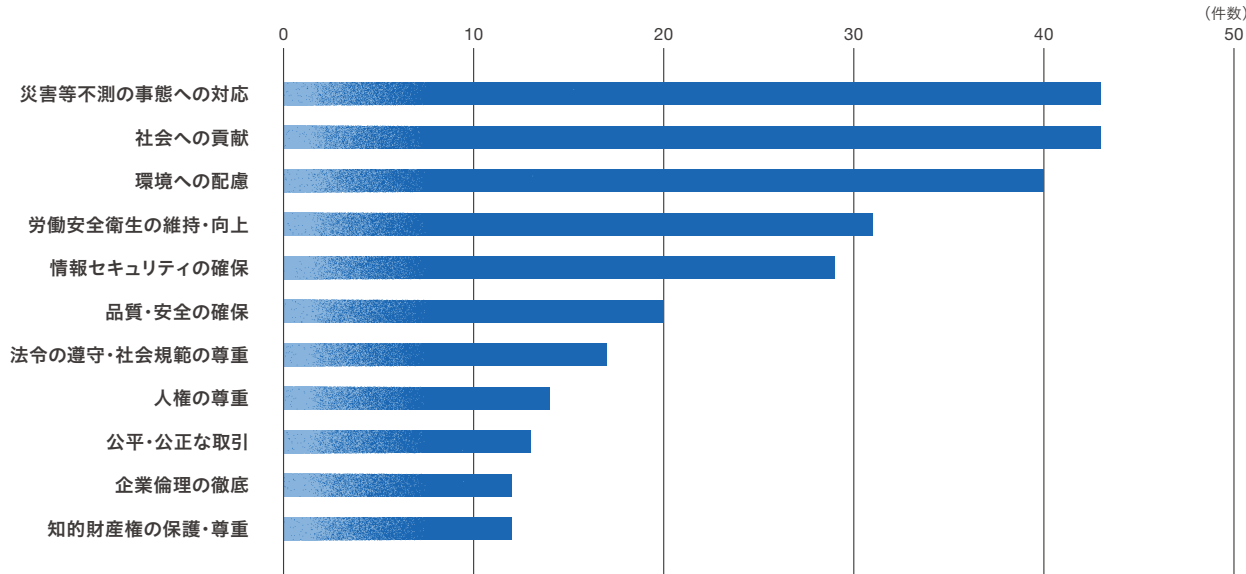
今後、協力会社、さらにその先の取引先 (Tier N+1) まで含めたサプライチェーン全体で本方針・ガイドラインを共有し、強固な信頼関係のもとで社会課題の解決と事業成長が両立する「責任ある調達」の追求に努めます。

協力会社アンケートによるリスク評価

2025年6月の「丹青社安全大会」の開催に合わせ、主要協力会社193社を対象にサステナビリティアンケートを実施しました。サステナブル調達方針への同意 (一部含む) は91%に達し、サステナビリティに資する取り組みを推進している協力会社は92%にのぼることが分かりました。一方、「サステナブル調達ガイドライン」の項目のうち、「災害等不測の事態への対応」「社会への貢献」

(各22%)、「環境への配慮」(21%)の体制整備・対応 (もしくは取り組み) に不安を感じている実態が浮き彫りとなりました。安全・品質面への意識は高いものの、社会・環境等の広範なサステナビリティ課題については、個々の企業間での認識や取り組みの成熟度に差が見られます。これらの結果をリスク指標として、今後の重点的な啓発と支援が必要な領域の特定に活用しています。

取り組み不足、体制に不安を感じている項目 (複数回答可)



リスク低減に向けた今後の対応

アンケートを通じて顕在化したリスクを踏まえ、初動教育として「サステナブル調達・設計ガイドライン解説動画」を配信しました。2026年1月期における対象協力会社1,084社、派遣・業務委託390名の受講率はそれぞれ39.6%、51.4%となり、今後は内容改善等を通じて受講率向上を図ります。事業への影響が極めて大きい最重点協力会社には、現場巡回による安全・環境監査や個別の是正支援を実施しています。新たに開設した協力会社専用ページを活用しながら、教育と対話による伴走型支援を拡充し、共創関係を深めることで、持続可能な生産基盤の構築に努めます。



CFO Message

強みを生かして 受注を拡大するとともに、 次の成長に向けた道筋を、 明確かつ具体的 にお示していきます。

過去最高業績達成を踏まえた今期の見通し

2026年1月期は、大阪・関西万博関連の売上高が計上されたことに加え、インバウンド需要が牽引するホテル・テーマパーク等のエンターテインメント施設の案件が全社業績を力強く下支えしました。大阪・関西万博関連プロジェクトにおいては、受注段階から、収益性が確保できるか、追加コスト等が発生しない予定通りの工程管理ができるかの両面から案件を戦略的に精査したことが、高い利益率の実現に寄与しました。その結果、連結売上高1,072億円(前期比16.7%増)、連結営業利益83億円(同62.4%増)ともに過去最高を達成することができました。また、営業利益率は7.8%、連結ROEも16.9%となり、当初の計画を大幅に上回る結果となりました。

今期(2027年1月期)は、大阪・関西万博関連需要の反動減や大型プロジェクトの完工の端境期が重なることから、営業利益は2026年1月期に若干届かない水準を見込んでいます。しかしながら、これは事業サイクルにおける想定内の推移であり、足元のインバウンド関連投資は引き続き堅調であるため、連結売上高としては1,070億円程度を確保できる見通しです。当社の事業特性上、プロジェクトの完成が近くなるにつれ、徐々に利益の計上額が大きくなるため、今期に確実に受注を積み上げることが翌期以降の業績の成果に直結します。そのため、過去最高となる1,150億円の受注目標を達成することが、翌期以降に利益面で強い結果を残すための最重要指標と位置づけています。

市場評価とのギャップ

PERディスカウントの解消に向けて

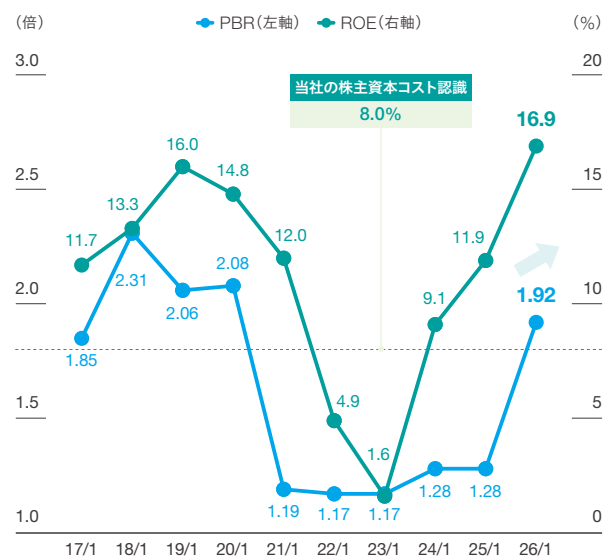
直近のROEは10%以上で推移しており、当社が認識する株主資本コスト(約8%)を上回る水準を確保しています。配当利回りも市場平均を上回り、積極的な株主還元を実施してきました。しかしながら、PER(株価収益率)やPBR(株価純資産倍率)においては同業他社と比較して低い水準であり、当社の成長性や収益の構造が株主・投資家の皆さまに十分に伝わっていないという現状を、経営課題として重く受け止めています。

この要因の一つとして、コロナ禍以降の不透明な事業環境下において、株主・投資家の皆さまにご期待いただけるような中長期的な成長シナリオを、当社として十分にお示しできてい



取締役
津久井 哲雄

PBR／ROE



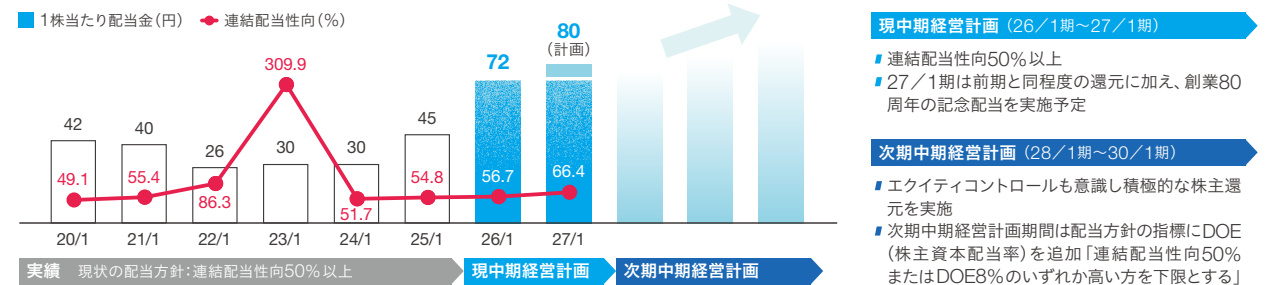
なかったことがあると認識しています。この課題に対応するため、今期末に公表予定の次期中計では、大阪IR(統合型リゾート)プロジェクトが売上に本格的に寄与する2030年前後を見据えた成長への道のりを、具体的にご説明する予定です。既に、2030年1月期に売上高1,400億円、営業利益率8.0%以上を目指すという財務目標を公表しておりますが、現在、当社の強みである空間づくりにおける「専門性」と「総合力」を基盤に、当該目標をいかに達成するか、具体的なアクションプランについて経営会議、取締役会において議論を重ねています。

株主還元方針の進化

予見性の向上と安定的な配当

「配当の予見性を高めてほしい」という株主・投資家の皆さまからのご要望を踏まえ、次期中計期間においては、配当方針の指標にDOE(株主資本配当率)を追加し、連結配当性向50%またはDOE8%のいずれか高い方を下限とする方針です。これにより、単年度の業績変動に過度に左右されない、安定した配当水準をご提示することが可能となります。当社は以

前より配当性向50%以上という目標を掲げ、コロナ禍の厳しい環境下においても安易な減配を行わず、可能な限りの還元水準を維持してきました。次期中計以降も、その基本方針のもと、中長期的に安心して保有いただける銘柄としてご評価いただけるよう、株主・投資家の皆様との対話をさらに深めてまいります。



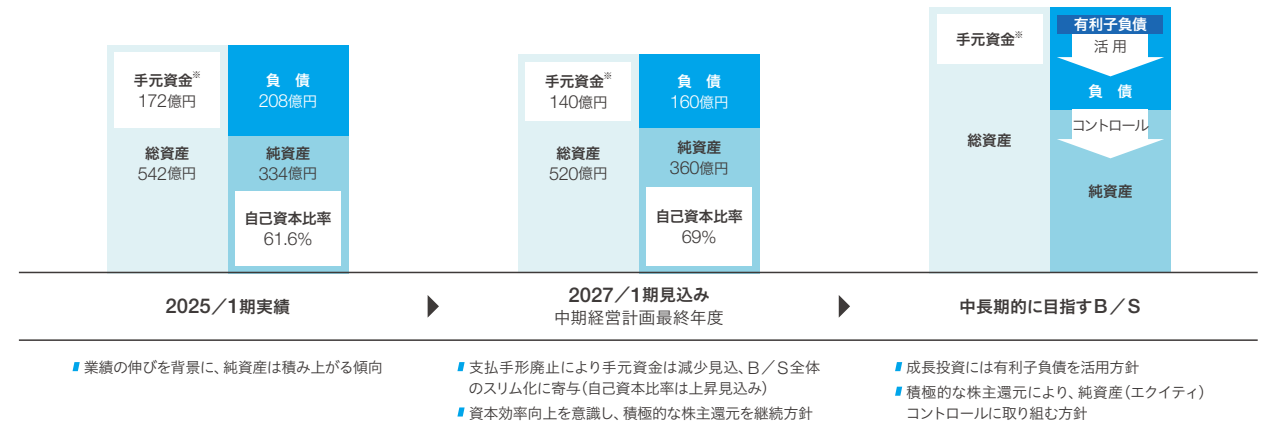
資本配分の方針

成長投資と財務規律の両立

2026年1月期末の現金預金は約170億円でしたが、建設業という事業の性質上、支払いが売上計上に先行するため、約120億円を運転資金として常に保持する必要があると考えています。残る約50億円を機動的な投資原資と位置づけ、新規事業開発やデジタル施策に関わる商品開発、他社との資本業務提携等の成長領域への資本投下に活用する方針であり、次期中計

においてもこの投資方針を継続してまいります。自己資本比率については、足元の好業績に伴い純資産が積みあがっている時期ではありますが、中長期的に50%~60%程度へのコントロールを目指しており、積極的な株主還元と有利子負債の活用も選択肢とした成長投資を最適に組み合わせることで、規律を持ちつつも柔軟にバランスシートを管理していきたいと考えています。

目指すバランスシートのイメージ



※現金及び現金同等物
(注)2027/1期の予想数値は概算によるもの

成長投資に係る投資判断においては、IRR10%を目安としつつも、単一の財務指標のみで機械的に判断するのではなく、本業であるディスプレイ事業との親和性、持続可能性、実現可能性を総合的に勘案しています。新規事業や資本提携に関しては、単なる規模拡大を目的とした同業他社の買収ではなく、当社の付加価値や収益性を高めるための協業を優先します。また、海外展開についても、過去の中国撤退における経験を教訓とし、景気変動に左右されにくい当社独自の強みを提供するかたちでの取り組みを検討しています。これらの投資判断プ

ロセスにおいては、社外取締役も含め取締役会において多角的な視点から検証を重ね、当社事業との親和性と投資リターンとのバランスを引き続き検討してまいります。

今期は「次期中計期間に向けて受注高を確実に積み上げる年」と位置づけています。確固たる受注基盤を構築することが、将来の売上と利益の創出をお約束するものとなります。株主・投資家の皆さまには、「受注高」を当社の成長を測る最重要指標としてご注目いただきたいと思います。引き続き、皆さまとの対話を通じて、成長への確かな進捗をご報告してまいります。

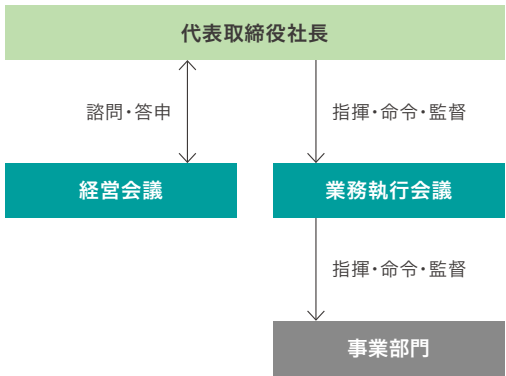
経営執行体制

経営執行体制の考え方

当社では、機動的な業務執行を実現するため、CEOを議長とする「経営会議」および「業務執行会議」を設置しております。「経営会議」では、取締役会に付議するものを含め、経営に関する重要事項について審議を行います。執行役員もオブザーバーとして参加し、議論を通じて経営的視座を高めることを目指した育成の機会としても機能させています。「業務執行会議」では、業務執行を担う取締役や執行役員が、目標・戦略や施策の進捗状況を共有し、執行上の課題と対策を確認します。決定事項は、関連する執行役員を通じて、各部門へ伝達されます。

経営会議が透明・公正かつ迅速な意思決定を支えるのに対し、業務執行会議は決定に基づく施策の的確な実行をモニタリングして進捗管理を担うかたちで、役割分担をしています。

経営執行体制



経営会議と業務執行会議の概要

	経営会議	業務執行会議
開催頻度	月2回	月1回
役割	経営上の重要事項等の審議	業務執行等に関する状況確認、対策の指示
参加者	社長（議長）、社内取締役、議長指名による関係部門長等	社長（議長）、社内取締役、執行役員、議長指名による関係部門長等
オブザーバー	執行役員	-

経営会議の主な議論の状況

2026年1月期の経営会議では、当社および当社グループの経営における重要事項として、主に以下についての審議を行いました。

1

経営方針・戦略

- 中長期の経営方針・コミットメント
- 資本コストや株価を意識した経営、人的資本経営、サステナビリティ対応
- 業務提携事案、投資事案
- 経営環境の分析等

2

経営計画・事業推進

- 中期または単年度の経営計画(単体・連結)、業績・決算
- 事業上の重要戦略・施策
- 組織改編および上級職人事等

3

ガバナンス、リスク管理

- 取締役／執行役員体制
- 内部統制システムの運用、リスクの管理と対応
- 重要な社内制度の導入・変更、労使関係等

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

2026年1月期の実績の評価と、中計目標に向けた主な取り組み方針・内容

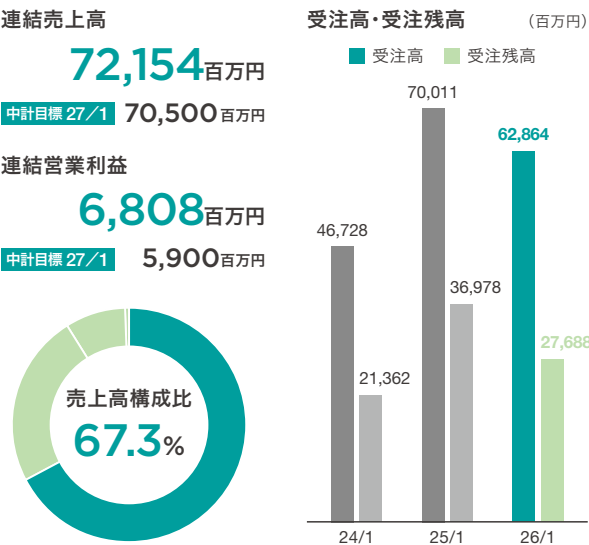
第1四半期における大阪・関西万博関連の案件の売上計上に加え、インバウンド需要を背景としたホテル・エンターテインメント施設等の新改装案件が堅調に推移したことで、売上高、セグメント利益ともに2025年1月期を大幅に上回りました。

引き続き、主にインバウンドを背景とした需要が過去最高水準で継続していることから、中期経営計画の最終年度となる2027年1月期の売上高は2026年1月期と同程度を見込んでおります。一方、高収益であった大阪・関西万博関連案件の反動減に伴い、セグメント利益は2026年1月期を下回る見通しです。

機会とリスク、将来的な事業の展望について

商業その他施設事業を取り巻く環境は、ホテル、テーマパーク等のエンターテインメント施設に加えて、IPコンテンツ関連施設への投資が好調です。また、オフィスの新改装や、展示会やイベント関連の需要も増加傾向にあります。一方で、建設コスト高騰等の影響により、一部でプロジェクトの延期や中止、見直しの懸念も生じています。

今後は各都市の再開発案件やIR(統合型リゾート)計画、スタジアム・アリーナ等のスポーツ関連施設の新改装といった大型案件に加えて、働き方改革に伴う多種多様なオフィス需要も着実に取り込んでまいります。また、エンターテインメント施設等への積極的な投資も継続し、さらなる受注とシェアの拡大に邁進します。



実績紹介



大阪・関西万博 国際赤十字・赤新月運動館

事業主 日本赤十字社 業務範囲 デザイン・設計、制作・施工、映像制作、運営広告企画・制作、ウェブサイト制作、SNS施策実施(丹靑社／CLIPS) パーチャル万博・パビリオン内演出コンテンツ制作、ウェブサイト制作(丹靑社／ワントゥーテン)
撮影 ©河野 政人(ナカサアンドパートナーズ) 動画撮影・制作 株式会社モンターージュ



札幌プリンスホテル

発注者 三菱UFJ信託銀行株式会社
発注代行 者 ザ・ホテル・グループ札幌合同会社
業務範囲 デザイン・設計、制作・施工
撮影 鈴木賢一写真事務所

チェーンストア事業

事業内容

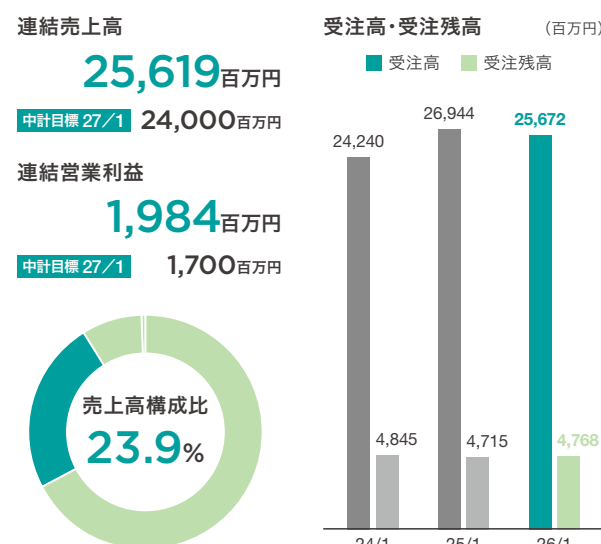
チェーン展開型店舗施設の内装(設計・施工)

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
- 業界のパイオニアとして、他社に先行して事業を立ち上げた競争優位性



ロイヤルホスト板橋店

事業主 ロイヤルフードサービス株式会社
業務範囲 デザイン・設計、制作・施工
撮影 株式会社レベル9



ゴールドウイン丸の内店

事業主 株式会社ゴールドウイン
業務範囲 制作・施工(株式会社丹青社)、デザイン・設計(株式会社新素材研究所)
撮影 森山 雅智

2026年1月期の実績の評価と、 中計目標に向けた主な取り組み方針・内容

主に飲食店やその他専門店分野の新改装案件が堅調に推移したものの、大型の旗艦店の受注が減少したこと等から、売上高は2025年1月期を下回りました。一方で、良好な市場環境のもと、収益性については改善し、セグメント利益は2025年1月期を上回りました。

中期経営計画の最終年度である2027年1月期は、引き続き良好な市場環境が見込まれるものの、大型案件がやや減少する見通しであるため、売上高、セグメント利益は2026年1月期を下回る見込みです。

機会とリスク、 将来的な事業の展望について

チェーンストア事業を取り巻く環境は、特に飲食店分野を中心に新店・設備投資が増加しており、需要が高まっています。加えて、メンテナンス需要も拡大傾向にあります。一方で、今後の物価高騰が継続した場合には、個人消費の冷え込みや設備投資需要の低下につながるリスクもあります。

今後は、飲食店分野のほか、食品スーパーや生活雑貨、スポーツ、アウトドア等の大型店でも積極的な投資が見込まれます。さらに、デジタル分野での保守点検やファシリティサポートといった、メンテナンス分野の需要拡大も期待されます。引き続き既存顧客のシェア拡大と新規顧客の開拓を中心に取り組みを進めるとともに、市場ポテンシャルの高いメンテナンス分野での拡大と新規顧客の開拓に注力します。

文化施設事業

事業内容

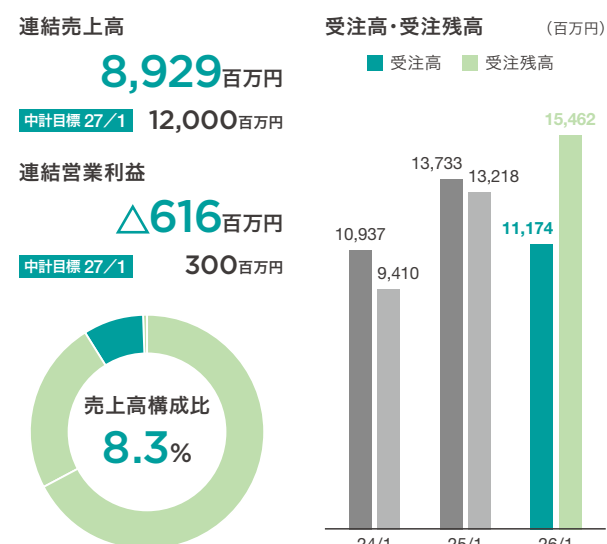
博物館、美術館、企業ミュージアム等の内装(設計・施工)

主な施設

博物館、美術館、企業ミュージアム等

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



青山学院ミュージアム

事業主 学校法人青山学院
業務範囲 展示企画、デザイン・設計、制作・施工
撮影 株式会社レベル9

2026年1月期の実績の評価と、 中計目標に向けた主な取り組み方針・内容

コロナ禍における受注低迷の影響が遅れて顕在化し、過年度の受注高減少や工事進捗が想定を下回った結果、売上高は2025年1月期と比べ減少しました。損益についても売上高の減少が固定費負担を吸収するには至らず、セグメント損益は2025年1月期を下回りました。

一方で、中期経営計画の最終年度である2027年1月期は、受注低迷期の案件が前期までに計上され、その影響が一巡することから、売上高、セグメント利益ともに2026年1月期を上回る見込みです。セグメント損益も大幅に改善し、2期連続の赤字から黒字転換を果たす見込みです。

機会とリスク、 将来的な事業の展望について

文化施設事業を取り巻く環境は、改装需要は継続して好調のほか、国立施設の計画も活発化しています。また、コロナ禍では公立博物館等の新改装需要が一時的に減少したものの、現在は回復基調にあり、特にPPPやPFIといった官民連携手法による案件が増加傾向にあります。一方で、建設コスト高騰等の影響により、一部でプロジェクトの延期や中止、見直しの懸念も生じています。

展示空間の設計・施工においては、地域創生や活性化のニーズは今後も高まるものと見込んでおります。また、現時点で当社の実績は少数ですが、運営プロデュースに関する官民連携事業領域の取り組みは着実に増加する見通しです。こうした状況を踏まえ、地域創生や官民連携に関連する案件を取り込むとともに、長年培ってきた展示ノウハウを活かして競争優位性を発揮し、業界トップレベルのシェアを維持してまいります。



足尾銅山記念館

事業主 一般社団法人古河市兵衛記念センター
業務範囲 展示企画、デザイン・設計、制作・施工、映像制作
撮影 伊藤 智武

実績紹介

実績紹介



社外取締役会談

創業100周年に向け、さらなる「稼ぐ力」の発揮を支えていくために

2026年1月期の振り返りとともに、「稼ぐ力」の発揮に向けたコーポレート・ガバナンスのあり方について、4名の社外取締役にお話いただきました。

—— 社外取締役として、小林社長をはじめとする執行体制の業務執行をどのように評価されていますか。

■ 横原 社会情勢や市場環境が不透明さを増す中、丹青社らしい高度な空間デザインを伴う案件獲得や大阪・関西万博でも発揮された大型プロジェクトのマネジメント力・遂行力等を通じて、確実に「稼ぐ力」が高まっていると実感しています。特に、売上総利益率は23年1月期以降、3期連続で改善したことにより、26年1月期は20.0%に到達し、骨太な収益基盤が定着しつつあります。また、先日のお大阪オフィス視察では、部門を越えた交流を生み出すワークプレイス等、従業員の創造性を最大限に引き出し、お客さまへの付加価値を高めるさまざまな工夫も確認できました。こうした人的資本への投資を生産性や収益力に結びつける執行サイドの熱意と手腕をポジティブに評価しています。これらの取り組みを一過性にせず、いかに継続できるかといった観点から、監督を行っています。

■ 保坂 昨年度は万博特需等の追い風もありましたが、それ以外にも、注力しているデジタル技術と創造性を融合させた空間演

出等、当社ならではのデザイン力や技術力を背景とした高収益な大型案件の受注が着実に積みあがっている印象です。これは小林社長のリーダーシップのもと、決して市況に甘んじることなく、高い目標を掲げて案件を着実に獲得し、顧客満足を得て次につなげる好循環を生み出していることの証左と考えています。

■ 板谷 人々が集い、体験を共有する空間の価値が再評価されており、当社の立ち位置は非常に良くなっていると感じます。経営陣はそのニーズを確実に取り込み、業績につなげています。万博という世界が注目するプロジェクトにおいて、リアルな造形物と最新デジタル技術を融合させた高度な空間演出を手掛け成功させたことは、この分野でポジショニングを確立する面でも大きな意味があると考えます。また、今後は、さらに増加する都市再開発プロジェクト、統合型リゾート (IR)、既存建物の改修案件などさまざまな空間構築のニーズに対応し、さらなる収益力強化と強みを活かした新規領域への挑戦の両立を検討していく必要があります。併せて、人手不足への対応、生産体制の強化、デジタル技術・AIの活用といった差し迫った経営課題に丁寧に

社外取締役 監査等委員 ※左から

横原 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

社外取締役 監査等委員

保坂 理枝

シティユ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

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
早稲田大学理工学術院総合研究所
研究院客員教授

社外取締役 監査等委員

武内 瑠璃子

税理士法人杉山会計パートナー
株式会社LogProstyle 社外監査役
株式会社ツナググループ・ホールディングス
社外監査役

■ 武内 新たに社外取締役に就任し、今年度より取締役会へ参画しておりますが、経営陣が売上や利益率といった財務目標を強く意識し施策を講じることで、着実に業績へつなげている印象です。今後は、公認会計士・税理士の知見や事業会社でのガバナンス構築の経験も踏まえ、さらに「稼ぐ力」を高めていく観点から、取締役会の実効性向上や透明性確保に貢献していきたいと考えています。

—— 「私たちの未来ビジョン2046」を見据えた中長期の戦略構築と、執行側が短期志向に陥らないための取締役会の関わり方についてお聞かせください。

■ 保坂 人材確保や技術・技能の承継、生産性の向上が中長期戦略の大きなテーマになると考えています。取締役会では、空間創造の競争優位性の源泉となる「人」の採用や育成への投資のみならず、技術やノウハウの開発・蓄積や、事業ポートフォリオ強化に向けた商業施設案件等の高付加価値化や新規事業開発といった側面まで議論しています。

■ 横原 長期の時間軸で企業価値や進むべき方向性を検討すること、投資家をはじめとするステークホルダーからの声をいかに経営に反映していくかを意識し、取締役会に参加しています。特に、IR活動内容を踏まえた議論は、年々、活発に行われていると感じます。

■ 板谷 特に直近は、AIの議論を深めていく必要があると考えています。どのような場面でこういった活用の仕方ができるのか、当社にどのような影響が想定されるか等、深掘りして議論していく必要があると考えています。

—— 資本コストや株価を意識した経営についてはどのような議論がなされているのでしょうか。

■ 横原 各取締役は、プライム市場上場企業として、資本コストや株価を意識した経営を当然の責務と受け止めています。実際に、取締役会では、機関投資家との対話で得られる生きた声を踏まえ、全員で資本市場の感覚を共有しながら、実効性のある議論を行っています。また、昨年は、成長戦略の実現に向けた投資方針や最適な資本構成を見据えたB/S像を具体化した「資本コストや株価を意識した経営」を開示する等、株主・投資家の皆さまへの透明性を意識したコミュニケーションをさらに一歩進めています。

■ 武内 高いROEや配当利回りを実現する一方で、市場からの期待値を示すPERはもう少し高くても良いはずだと感じています。このギャップを埋めるには、成長投資と株主還元のバランスについての丁寧な説明に加えて、丹青社が有する本来の価値やマーケット認知度を資本市場との対話の拡充等で、さらに引き上げていくことも欠かせないと考えます。

■ 板谷 創業100年に向け、ここから成長し続けるためには、自分たちの価値創造のあり方を今一度見つめ直し、その価値を資本市場へ説明していくことが重要です。当社が担うのは、単なる装飾請負ではなく、施設の運営や不動産再生までを含めた空間プロデュース事業です。こうした当社ならではの価値や成長ポテンシャルを市場へ正しくアピールし、期待値を高めていくことは、結果としてPER向上につながります。また、昨年度は業績を2回上方修正しました。手堅さは当社の良さですが、株式市場においては初めからある程度高い目標を掲げて、全社でそれに挑戦する姿勢を示さなければ株価の向上は望めません。取締役会

では、投資家との1on1の対話内容もすべて報告させ、そうした期待も踏まえ本来の価値をもっと力強く発信していくべきだと議論しています。

—— 次世代経営陣の育成(サクセッションプラン)については、どのような議論を行っていますか。

■ 板谷 指名・報酬委員会の議論は、以前の単一候補者の賛否を問うかたちから、中堅や次世代も含めた育成の全体の枠組みや人材プール構築、選定プロセス等、全体のプランニングへと大きく進化しています。特に近年は、単に組織図の枠組みを埋めることではなく、当社のパーパスやバリューを体現するリーダーを継続的に輩出する仕組みを、サクセッションプランとしていかに構築できるかといった視点で活発に議論がなされている印象です。

—— さらなる「稼ぐ力」の発揮を支えていくために、今後、執行側や現場とのコミュニケーションにどう取り組まれていきますか。

■ 板谷 社外取締役として、現場に足を運び、お客さまの生の声を聞く機会を大切にしています。実際に関西空港やホークスタジアム、万博パビリオン等を訪れ、直接フィードバックを伺いました。そこで実感したのは、空間デザインの要望を形にするだけでなく、その先にあるお客さまのビジネスの成長までを見据えた逆提案ができるという当社の強みです。お客さまの評価を踏まえ、当社ならではの付加価値を将来的にどのように高めていくか。中長期的な「稼ぐ力」の強化について、経営陣と今後も積極的な議論を重ねていきます。

■ 保坂 中長期的な企業価値向上を果たすためには、監督と執行の枠組みを超えて、活発な議論ができる関係性と環境の構築が不可欠です。取締役会での議論を通じて、現場の実態や課題を深く共有・解決し、持続的な成長を後押しする実効性あるガバナンスの実現に貢献していきたいと考えています。

■ 武内 一般的に、社外取締役は限られた情報での監督を余儀なくされるケースもありますが、当社の取締役会には非常にオープンであり、社外取締役としてコミュニケーションが取りやすいと感じています。この良好な関係性を活かしつつ、客観的・独立的な立場から適切な助言や監督を行い、取締役会の実効性の向上に貢献していきたいと考えています。

■ 横原 監査等委員として、関連会社の監査役等とのディスカッションを通じて、表面化していないリスクを洗い出すことも重要な役割だと認識しています。適度な緊張関係を保ちつつも、単に牽制するだけでなく、当社のさらなる成長を共通目標として、経営陣と伴走していくような関係性で、日々の経営議論に臨みたいと考えています。

■ 横原 耕太郎 氏 監査等委員として、4年の任期で培った組織への深い洞察力を備える。リスク管理の専門的知見を活かし、建設的な「攻めのガバナンス」を支える。
■ 保坂 理枝 氏 弁護士。法務・コンプライアンスの高度な専門性に加え、ダイバーシティ推進の視点から、中長期的な企業価値向上に向けた提言を行う。
■ 板谷 敏正 氏 指名・報酬委員会委員。空間プロデュース事業への深い理解に基づき、ブランド戦略の再定義や、全社的なDX活用戦略をリードする。
■ 武内 瑠璃子 氏 公認会計士・税理士。事業会社でのガバナンス構築経験やグローバルな視点を活かし、財務・非財務の両面から経営を監督する。

役員 (2026年4月23日現在)



取締役会出席状況
15/15回
所有する当社の株式数
50,370株
在任年数 10年

小林 統

代表取締役社長

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し、自身の経験を活かして事業の発展に努めています。



取締役会出席状況
15/15回
所有する当社の株式数
21,071株
在任年数 9年

森永 倫夫

取締役

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。取締役就任後は経営全般に関する知見を広めるとともに、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
15/15回
所有する当社の株式数
6,198株
在任年数 3年

深谷 徹

取締役

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、経営全般に関する知見を広めるとともに、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
15/15回
所有する当社の株式数
6,853株
在任年数 3年

津久井 哲雄

取締役

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、経営全般に関する知見を広めるとともに、企業価値向上に向けた財務戦略の立案・実行およびデジタルを活用した業務プロセスの改善に取り組んでいます。



取締役会出席状況
13/13回
所有する当社の株式数
4,966株
在任年数 1年

野村 英司

取締役

当社入社以来、営業および人事業務に従事し、事業部長等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るとともに、業績向上に向けた経営戦略の立案・実行、人的資本経営の実現に向けた取り組みを進めています。



独立 社外
指名・報酬
4/4
取締役会出席状況
14/15回
所有する当社の株式数
0株
在任年数 5年

板谷 敏正

社外取締役

プロパティデータバンク株式会社の代表取締役として、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。



指名・報酬
10/10
取締役会出席状況
13/13回
所有する当社の株式数
6,115株
在任年数 1年

菅野 敦夫

取締役(常勤監査等委員)

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、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ています。



独立 社外
指名・報酬 監査
4/4 13/13
取締役会出席状況
15/15回
所有する当社の株式数
4,847株
在任年数 4年

榎原 耕太郎

社外取締役(監査等委員)

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および監査機能の強化ならびにコーポレートガバナンスの強化に貢献しています。



独立 社外
指名・報酬 監査
4/4 13/13
取締役会出席状況
15/15回
所有する当社の株式数
1株
在任年数 2年

保坂 理枝

社外取締役(監査等委員)

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および監査機能の向上ならびに当社のコーポレートガバナンスの強化に貢献しています。



独立 社外 新任
指名・報酬 監査
- -
取締役会出席状況
-
所有する当社の株式数
1株
在任年数 -

武内 瑠璃子

社外取締役(監査等委員)

他社における社外監査役としての経験に加え、税理士および公認会計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および監査機能の向上ならびに当社のコーポレートガバナンスの強化に貢献しています。

指名・報酬 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

※各役員の経歴は別途招集通知等をご確認ください

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	板谷 敏正	菅野 敦夫	榎原 耕太郎	保坂 理枝	武内 瑠璃子
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						●	●	●	●	●

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

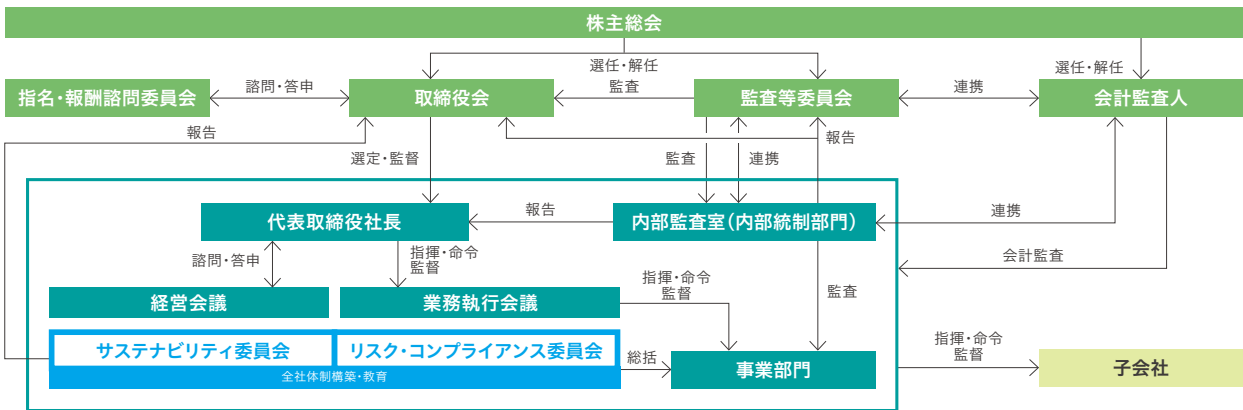
	コーポレートガバナンス体制	報酬制度
2006	内部統制システムの整備に関する基本方針決議	
2016	監査等委員会設置会社に移行 コーポレートガバナンスに関する基本方針制定 内部統制システムの整備に関する基本方針の見直し	
2019		取締役 [※] に対する業績連動型株式報酬制度の導入 ※監査等委員である取締役および社外取締役を除く
2020	買収防衛策を廃止	
2021		取締役の報酬等の決定方針制定
2023	執行役員制度の導入	

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（2026年4月23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。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。

2025年度の開催数／出席率	15回／99.3%
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

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。

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
2025年度の開催数／出席率	4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

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。

2025年度の開催数／出席率	14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

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	第三者機関によるアンケート
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
実施時期	2026年1月

前年度の課題に対する改善状況

情報提供	経営会議等の情報は共有が図られているが、取締役会資料の早期提供については、引き続き課題
経営戦略	資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた取り組みについては、内容の公表、議論の充実が図られたが、属性間で評価の乖離が大きいため、一部については継続課題
後継者計画	後継者計画の仕組みはできあがったため、今後の適切な運用については、引き続き課題
内部通報制度の実効性	内部通報制度に対する信頼性等については、研修等の効果もあり、改善した
人的資本・人材戦略	中期経営計画での施策の進捗に伴い、改善した

評価できる点

経営陣と社外取締役の関係	取締役会において、社外取締役も含めて、それぞれの専門性を発揮した建設的な意見交換、活発な議論ができる風土が醸成されている
独立社外取締役の割合	取締役構成員10名のうち4名が独立社外取締役であり、適切な人員配置がなされており、風通しのよい組織となっている

今後の課題

取締役会の構成と運営	取締役会資料のさらなる早期提供（継続課題） 役員トレーニング、多様性・スキル等を踏まえた取締役会の構成
経営戦略と事業戦略	戦略のモニタリング、資本コストを意識した経営資源の有効活用
業績モニタリングと経営陣の評価・報酬	後継者計画の策定に向けて具体化を進めること（継続課題）

役員報酬／後継者育成・政策保有株の縮減

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	
		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)	257	131	66	59	-	59	6
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	-	-	-	-	2
社外取締役〔監査等委員〕	23	23	-	-	-	-	3

(注)「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・政策保有株の縮減

後継者育成の取り組み

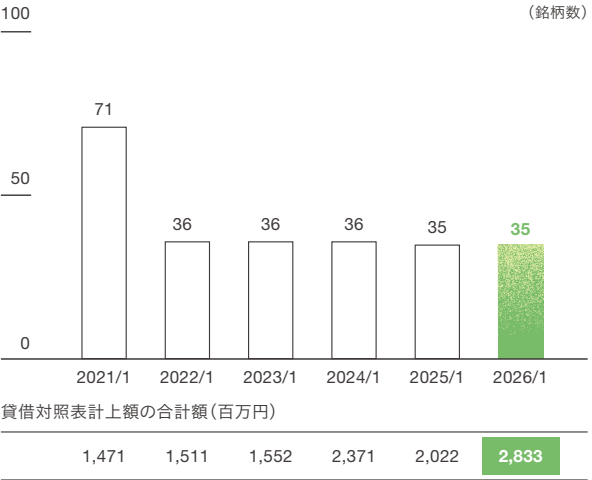
後継者計画は企業価値向上のための重要な課題であると認識しており、パーパスや経営戦略を踏まえて、次世代の経営者育成に向けて社内での独自教育ならびに外部研修を毎年実施しています。なお、実施状況については定期的に取締役会へ報告しています。

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

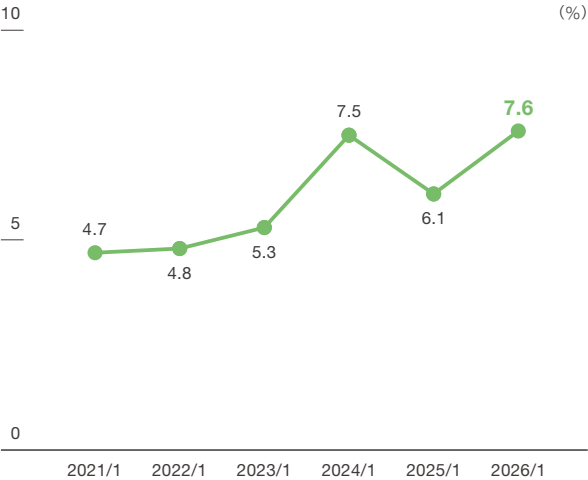
当社は取引関係の維持・強化を目的に政策保有目的で株式を保有しています。主要な政策保有株式については毎年取締役会において、中長期的な経済合理性の検証およびリスク分析(Value at Risk)を行い、継続的に保有するか否かを判断します。その結果、継続保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については縮減する方針です。また、政策保有株式

政策保有株式の保有状況



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、発行会社の効率の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。

純資産に占める政策保有額の割合の推移



内部統制／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

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

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

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、重点対策の設定等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等も担っています。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、研修を実施する等、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

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。

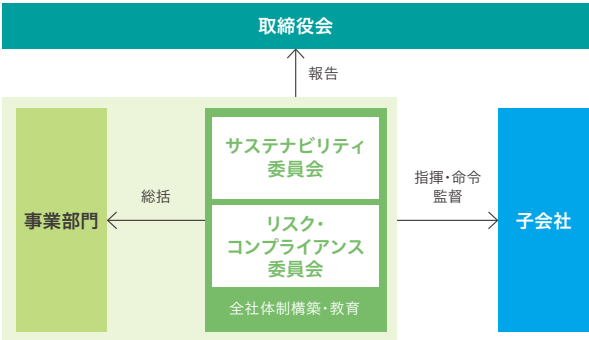
コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.tanseisha.co.jp/resource/cg_250424.pdf

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。

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。

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



リスクマネジメント

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応え、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・疫病等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 丹青社グループ 安全衛生方針 および 丹青社グループ 品質方針 の制定

当社は、サステナビリティに関する基盤整備の一環として、「丹青社グループ 安全衛生方針」「丹青社グループ 品質方針」を制定しました。

- 丹青社グループ 安全衛生方針
- 1 法令・規程の遵守
 - 2 安全衛生管理体制の運用
 - 3 職場・作業環境の整備
 - 4 労働災害の防止
 - 5 自主的な安全衛生活動の推進

- 丹青社グループ 品質方針
- 1 顧客のニーズへの対応
 - 2 法令・規制の遵守
 - 3 安全・安心の確保
 - 4 環境・社会への貢献
 - 5 品質管理体制の運用
 - 6 品質向上への取り組み
 - 7 人材の育成とサプライチェーンの協働

BCP

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

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・尊重のうえ、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・不祥事例の情報等を提供し啓発 ■ 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等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等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、法令違反等の未然防止と早期発見に努めると

BCPマニュアルを整備のうえ、災害発生時には社長を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等、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等の訓練を通じて、マニュアルの検証・運用の見直しを行っています。

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。

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り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

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が実現するよう、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

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

2025年度の対話実績

活動	実績	主な対応者	その他
決算説明会	2回	■ 代表取締役社長(CEO) ■ IR担当取締役(CFO)	■ ライブ中継で開催
IRミーティング	114回	■ IR担当取締役(CFO) ■ IR担当者	■ 主にアクティブ国内外機関投資家
個人投資家向け説明会	1回	■ 代表取締役社長(CEO) ■ IR担当取締役(CFO)	

2025年度の主な対話テーマと内容

対話テーマ	主な質問
業績実績	■ 大阪・関西万博以外の案件の需要はどうか。 ■ 収益性改善の背景は何か。
中期経営計画	■ 最終年度にわずかに減収・減益となるのはなぜか。 ■ 次期中期経営計画期間中に見込まれる案件はどのようなものか。
株主還元	■ 自社株買いは検討しないのか。 ■ 記念配当を出した翌年は減配となってしまうのか。
時事問題	■ 人件費や原材料価格高騰を価格転嫁できているか。 ■ 中東情勢の緊迫化がもたらす影響はどのようなものか。

株主・投資家との対話に関する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。

財務情報

	2017/1	2018/1	2019/1	2020/1		2021/1	2022/1	2023/1	2024/1	2025/1	2026/1
経営成績(百万円)											
売上高	70,781	75,156	82,677	81,678		69,225	62,714	64,221	81,200	91,858	107,222
売上総利益	12,337	13,364	14,163	15,406		14,133	11,582	10,710	14,522	17,064	21,407
販売費及び一般管理費	8,407	8,777	9,138	9,729		9,084	9,557	10,093	10,639	11,917	13,049
営業利益	3,929	4,587	5,025	5,677		5,049	2,024	616	3,883	5,147	8,358
親会社株主に帰属する当期純利益	2,626	3,221	4,206	4,074		3,437	1,434	459	2,771	3,875	5,993
受注高	72,883	80,490	83,173	85,639		64,615	64,589	67,600	82,329	111,152	100,230
総資産	41,205	43,968	43,622	46,761		42,557	45,244	41,858	50,651	54,195	55,725
純資産	23,110	25,510	26,922	28,276		29,248	29,059	29,414	31,626	33,370	37,665
減価償却費	318	301	218	185		266	171	169	166	184	194
フリーキャッシュ・フロー	5,275	263	4,929	△500		6,209	△171	735	2,402	1,963	3,938
営業活動によるCF	5,755	790	4,811	△906		6,150	△994	1,810	2,781	1,018	3,743
投資活動によるCF	△479	△526	118	405		59	823	△1,075	△379	944	△194
財務活動によるCF	△1,905	△2,099	△2,346	△2,543		△2,118	△1,449	△1,364	△1,469	△1,464	△3,161
現金及び現金同等物の期末残高	16,196	14,384	16,940	13,894		17,986	16,356	15,739	16,694	17,204	17,589
財務指標(%)											
売上高総利益率	17.4	17.8	17.1	18.9		20.4	18.5	16.7	17.9	18.6	20.0
売上高営業利益率	5.6	6.1	6.1	7.0		7.3	3.2	1.0	4.8	5.6	7.8
売上高当期純利益率	3.7	4.3	5.1	5.0		5.0	2.3	0.7	3.4	4.2	5.6
売上高販売費及び一般管理費率	11.9	11.7	11.1	11.9		13.1	15.2	15.7	13.1	13.0	12.2
ROA(総資産経常利益率)	9.9	11.1	11.9	13.0		11.8	5.0	1.8	8.6	10.1	15.2
ROE(自己資本当期純利益率)	11.8	13.3	16.0	14.8		12.0	4.9	1.6	9.1	11.9	16.9
自己資本比率	56.1	58.0	61.7	60.5		68.7	64.2	70.3	62.4	61.6	67.6
配当性向	40.3	53.8	43.4	49.1		55.4	86.3	309.9	51.7	54.8	56.7
1株当たりデータ*(円)											
当期純利益	54.58	66.96	87.63	85.53		72.19	30.13	9.68	58.06	82.16	126.92
純資産	480.37	530.28	562.70	594.83		613.53	613.11	617.96	661.00	708.00	796.00
年間配当金	22.00	36.00	38.00	42.00		40.00	26.00	30.00	30.00	45.00	72.00
セグメント別データ(百万円)											
商業その他施設事業											
受注高	43,418	50,692	49,678	51,622		34,612	33,398	40,730	46,728	70,011	62,864
売上高	43,214	44,202	49,870	49,880		40,016	32,547	36,144	46,823	54,395	72,154
営業利益	1,970	2,539	2,648	4,017		3,629	982	123	2,341	3,295	6,808
チェーンストア事業											
受注高	17,011	20,000	20,643	23,217		18,330	19,982	19,069	24,240	26,944	25,672
売上高	16,264	19,516	21,234	21,501		19,598	19,726	18,269	23,282	27,074	25,619
営業利益	956	1,145	1,484	1,234		939	582	336	1,125	1,829	1,984
文化施設事業											
受注高	11,843	9,151	12,164	10,359		11,311	10,858	7,402	10,937	13,733	11,174
売上高	10,691	10,792	10,884	9,855		9,250	10,089	9,409	10,672	9,925	8,929
営業利益	811	694	641	237		388	384	70	293	△95	△616

非財務情報

非財務データ

	2022/1	2023/1	2024/1	2025/1	2026/1
新卒採用人数(ポテンシャル採用)(人)	24	17	25	21	39
経験者採用人数(キャリア採用)(人)	19	23	42	47	74
平均勤続年数(年)	15.8	16.2	16.1	15.7	15.1
退職率(%)	3.0	3.1	3.7	3.4	2.8
退職率(定年再雇用者除く)(%)	-	-	-	-	2.0
平均年齢(歳)	43.1	43.5	43.5	43.3	42.9
男女の賃金格差(%)	-	-	73.9	75.7	76.5
正規雇用労働者	-	-	75.0	77.1	78.2
パート・有期労働者	-	-	60.0	63.0	62.2
育児休暇取得率(%)	-	-	56.4	60.0	96.8
男性	-	-	34.8	50.0	94.4
女性	100	100	100	100	100
出産者の復職率(%)	100	100	100	100	100
労働組合加入従業員率※1(%)	-	-	79.4	74.6	76.4
休業災害発生件数※2(協力会社含む)(件)	-	6	5	2	2
休業災害発生件数※2(協力会社含まず)(件)	-	0	1	0	0
死亡災害発生件数(件)	0	0	0	0	0
業務に起因する健康障害の発生件数※3(件)	-	-	-	-	2
うち負傷	-	-	-	-	2
うち疾病・健康障害	-	-	-	-	0
ハラスメント防止研修受講率(%)	-	-	90.0	93.8	90.0
エンゲージメントスコア(全社DI値)	-	51.0	-	49.6	53.9

※1 ユニオン・ジョブ制を採用し、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 労災認定を受けた負傷・疾病件数

賛同する外部イニシアチブ

「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」は、国連と民間(企業・団体)が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブです。

丹青社は、UNGCが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野に関わる10の原則を支持し、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現を目指しています。



外部からの評価

「EcoVadis」ブロンズメダル取得

フランスのサステナビリティ・サプライチェーン評価機関であるEcoVadisにより過去12ヶ月間にサステナビリティ(持続可能性)審査を受けた全世界・全業種の評価対象企業と比較した結果、丹青社は2025年、上位35%に該当する「ブロンズメダル」を取得しました。

エコバディスは、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な調達」の4つのテーマから第三者視点で審査を行い、総合得点および4テーマのスコアによって、「プラチナ」(上位1%)、「ゴールド」(上位5%)、「シルバー」(上位15%)、「ブロンズ」(上位35%)の4段階に評価されます。



表彰ページ
<https://recognition.ecovadis.com/hlloVliDq0SkHOkVXe9txQ>

環境

	2022/1	2023/1	2024/1	2025/1	2026/1	2026/1(参考)
環境関連事故						
環境法令違反罰金額(円)	0	0	0	0	0	
廃棄物関連						
廃棄物総排出量(t)	10,865.4	9,015.8	15,078.3	18,503.6	21,532.3	
拠点における廃棄物排出量	34.6	30.7	50.2	47.3	78.2	
施工現場における廃棄物排出量	10,830.8	8,985.1	15,028.1	18,456.3	21,454.1	
分別廃棄物量	9,334.1	7,697.3	13,002.9	15,794.7	18,170.0	
混合廃棄物量	1,496.7	1,287.9	2,025.2	2,661.5	3,284.1	
温室効果ガス排出量(t-CO ₂) ^(注)						
Scope 1,2	367	293	312	354	150	362
Scope 3	256,896	258,279	318,039	314,481	349,261	399,916
合 計	257,263	258,572	318,351	314,836	349,411	400,278
Scope 1,2の削減率(%)	-	20.2	15.0	3.4	59.1	-

社会

有給休暇取得率(%)	53.1	66.3	67.0	62.4	57.1	
------------	------	------	------	------	------	--

ガバナンス

株主との対話件数(件)	66	57	74	108	114	
コンプライアンス研修受講率(連結)(%)	84.9	89.5	87.4	87.2	95.1	
腐敗に関する罰則件数(件)	0	0	0	0	0	
社外取締役比率(%)	33.3	33.3	40.0	40.0	40.0	

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)

(注) 1 本表は当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おりません。
2 Scope 2排出量はマーケット基準での算定を採用しております。
3 2025年1月期のScope 2については、本社オフィスの熱供給事業者の排出係数を最新化しております。Scope 3については、原単位および計算方法の一部を訂正し、SBTiが定める算定要件への準拠を行っております。
4 2025年1月期および2026年1月期のデータは、内部取引による排出量の重複を控除する処理を行っております。また、財務支配力基準との整合性に鑑み、施設運営事業によるScope 1,2排出量については支配力が及ばないものとして対象外としました。
5 2026年1月期の参考数値は、GHGプロトコルの財務支配力基準に則ってバウンダリ対象となる当社および連結子会社の全事業に算定範囲を拡大して算出したものです。

外部からの評価

ESG投資指数「FTSE JPX Blossom Japan Index」
「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄への選定

丹青社は、世界的なESG(環境・社会・ガバナンス)指数である「FTSE JPX Blossom Japan Index」および「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されています。



FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに丹青社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE JPX Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに丹青社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

会社情報／株式情報 (2026年1月31日現在)

会社情報

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 (2026年1月31日現在)
従業員数	連結 1,579名 単体 1,184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

ウェブサイトのご案内



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

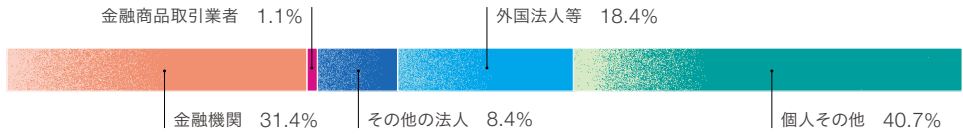


<https://www.tanseisha.co.jp/ir/investors>

株式情報

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	27,381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

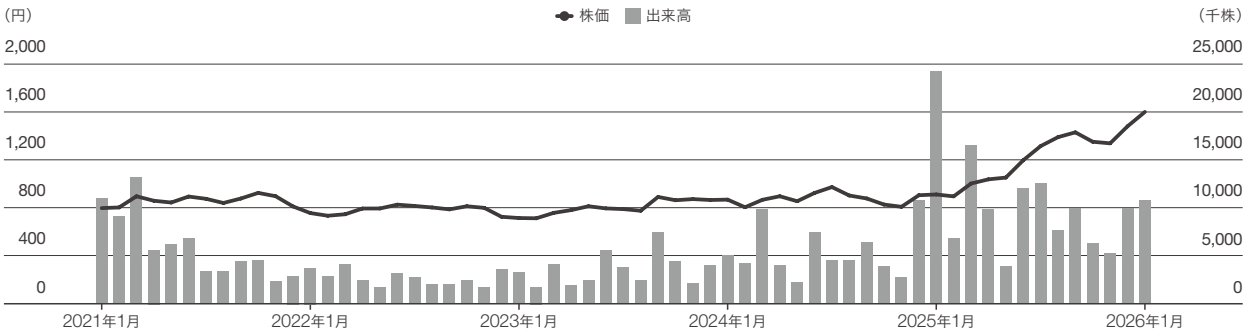


大株主

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(318,491株)を除いて算出しています。なお、自己株式(318,491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。

株価・出来高推移



	2022/1	2023/1	2024/1	2025/1	2026/1
期末株価(円)	716	720	845	904	1529
最高値	994	894	962	1068	1671
最安値	692	655	703	772	859
出来高(株)	65,825,100	32,388,600	45,289,600	84,805,700	111,672,400