

こころを動かす空間を  
つくりあげるために。

株式会社丹青社

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

将来の見通しに関する注記事項

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

## 経営理念

より良い空間創造を通じて豊かな社会と生活の実現に貢献する

## 経営ビジョン

ここを動かす空間創造のプロフェッショナルであり続ける  
お客さまとともに、社員とともに、社会とともに、成長する

そこに集う人々に、感動や安らぎをもたらす空間。使い勝手がよく、事業の成功・発展に貢献し、お客さまの気持ちを満たす空間。地域や社会の課題解決に貢献する空間。丹青社は、空間づくりのプロフェッショナルとして、そんな「ここを動かす空間」をつくりあげます。

時代とともに、お客さまのニーズや社会から求められるものは変化していきます。私たちはそれらに応えるために、空間づくりのノウハウ、創造性に磨きをかけ、常に自らを成長・変革させます。

豊かな、そして持続可能な社会の実現のために。すべてのステークホルダーと真摯に向き合い、ともに考え、ともに成長していく。そんな企業であり続けます。

## 事業領域

「社会交流空間」づくり  
～人と人、人とモノ、人と情報が行き交う空間～

## コーポレートステートメント

ここを動かす空間をつくりあげるために。

# ここを動かす空間をつくりあげるために。

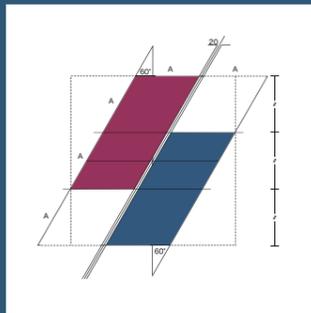
## 社名の由来

「丹青」とは、赤（丹）・青の基本的な2色から“豊かな色彩”を示し、転じて絵画や画家、絵を描くことを広く指した中国に由来する語です。

「丹青の業」（美術制作・芸術的創造）は、豊かで快適な空間創造を手がける丹青社がひとつひとつのプロジェクトに込める熱意と独創性に宿っています。

画業を示す「丹青」の語は、古来詩文の世界で愛されたことばでもありました。唐の詩人杜甫の七言古詩の一節にも「丹青知らず、老いのまさに至らんとするを。富貴は我において浮雲のごとし（絵画の道にうちこんで歳をとるのも忘れ、世上の富貴など一向に執着しない）」と詠われています。この詩は芸術的創造に没頭する姿を示して、創業者渡辺正治（故人）がたいへん愛したものでした。

「丹青」は「丹精をこめる」ことにも通じ、空間づくりにここを込めて携わる丹青社の一人一人が心に刻む言葉でもあります。赤と青には「情熱と英知」などの意味も重ねながら、企業マークでも力強い均整のなかに2色を表現してシンボライズしています。



丹青マーク割出図 (創業者 渡辺正治のデザイン)

丹青不<sub>レ</sub>知老將<sub>レ</sub>至  
富貴於<sub>レ</sub>我如<sub>二</sub>浮雲<sub>一</sub>

七言古詩 杜甫 「丹青引贈曹將軍霸」

## The Value:ここを動かす空間づくり

- 2 Commercial にぎわい、売れる空間
- 3 Chain Store 顧客との間を結ぶ、リアルな商い空間
- 4 Communication 共感を生み、ファンを増やす空間
- 5 Culture 文化を伝え、活かす空間
- 6 価値創造の源泉+事業領域
- 8 価値創造の基盤を支える3つの独自資本
- 10 価値創造の軌跡
- 12 価値創造プロセス

## Strategy

- 14 中期経営計画 (2022年1月期～2024年1月期)の進捗状況
- 16 社長メッセージ
- 22 財務責任者メッセージ
- 24 事業概況
- 26 商業その他施設事業
- 27 チェーンストア事業
- 28 文化施設事業

## 価値創造の基盤

- 30 CSRの取り組み
- 32 空間創造を通じた社会・文化の発展、課題解決への貢献
- 34 イノベーションの推進
- 36 多様性への取り組み
- 38 サプライチェーンマネジメントの推進
- 39 自然環境の保全  
コーポレートガバナンスの充実

## Governance

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

## 財務・企業データ

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

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

報告対象期間 2022年2月1日～2023年1月31日 (一部、2023年2月以降の情報も含みます)

# にぎわい、売れる空間

## 事業ニーズに沿った企画力と実現力で、ビジネスを成功に導きます

大型商業施設やホテルなどに対して、にぎわいあふれる快適な商業空間を提案。商品やサービスとエンドユーザーの関係づくりを支えます。独創的なコンセプトを多彩な演出技術で具現化し、体験性を高めることで感動と満足を生み出しています。



**A** Hervé Chapelier Maison Kyoto

**B** フサキビーチリゾート ホテル&ヴィラズ HANARÉ

事業主： 株式会社サニーサイドアップ  
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  
撮影： 波多野 功樹

事業主： シェフィールドアセット特定目的会社  
業務範囲： デザイン・設計、制作・施工  
撮影： 株式会社 ナカサンドパートナーズ

当事業部は、各種専門店、百貨店、ショッピングセンター等の商業施設のほか、ホスピタリティ分野、パブリック空間、オフィス等、多岐にわたる空間づくりをお手伝いしています。それぞれの市場におけるデジタル化を含めた多様化するニーズとSDGsに代表される社会的課題に向けて、丹青社の全リソースを駆使し、解決を図ることが当事業部の役割と考えています。



執行役員  
コマーススペース事業部  
事業部長  
長谷川 高弘

### 提供価値

#### 1 事業・顧客ニーズの把握力

事業主とともに中長期的な視点から事業環境の変化やニーズを捉え、これからの商業施設のあり方や売り方を考えます。エンドユーザーの顧客満足度を高める最適なコンセプトを導き、事業目的に合致した空間デザインを行っています。

#### 2 意匠性・効率性を兼ねるデザイン力

空間デザインにおいては、高い意匠性ととも効率的なレイアウトの両立を実践します。これによって施設を訪れたエンドユーザーにも、そこで働く人にとっても居心地のよい快適に過ごせる空間を実現しています。

#### 3 高い技術に基づく具現化力

事業領域を越えた新たな発想から生まれたデザインを、さまざまな専門分野の空間づくりで培った技術と経験によって具現化。独創的なコンセプトを、知見に裏付けられた多彩な演出技術によって表現し、体験性を高めています。

# 顧客との間を結ぶ、リアルな商い空間

## 多店舗展開の課題や問題をトータルでサポートします

チェーンストア分野では、業界のパイオニアとして課題解決につながる空間デザインの提案を重ね、進化を続けてきました。豊富な実績とそこで培った知見を基に事業主の経営課題を発展的に捉え、事業のイノベーションを促します。



**C** アルベントーキョー

**D** アインズ&トルベ 福岡天神西通り店

事業主： 株式会社アルベン  
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(地下2階~地上5階)  
撮影： 株式会社フォクラフト社

事業主： 株式会社アインホールディングス  
業務範囲： デザイン・設計、制作・施工  
撮影： ツキジ D&R

当事業部は、主に物販・飲食店舗の中でもナショナルチェーンオペレーションの多店舗展開をされているお客さまのパートナー企業を目指しています。企画、デザイン、施工から運営後のメンテナンスも含め、一生涯サポートさせていただく安心・安全なお店づくりを一気通貫して提供することが役割と考えています。



執行役員  
SE事業部  
事業部長  
篠原 幾徳

### 提供価値

#### 1 ナレッジを活かした推進力

デザインや品質に加え、コストや工期管理などのナレッジを多面的に蓄積。多店舗展開事業を熟知した専門チームが、複数物件のプロジェクトを同時に推進し、短期間での出店や特殊な条件下でも安定した品質を提供します。

#### 2 事業ニーズに合わせた対応力

事業主のビジネス戦略に合わせて、工期や品質、費用面を最適化した提案を実施。また、これまでのノウハウとメーカーや製造工場との当社独自のネットワークにより、店舗ごとに最適な資材の調達・手配を行っています。

#### 3 一気通貫したサポート力

日本全国のどのエリアでも、企画からデザイン、施工、アフターフォロー、メンテナンスまでを一気通貫でサポート。さらに継続出店によって新たに見えてきた課題に対しても、事業主とともに考え、改善を続けていきます。

# 共感を生み、ファンを増やす空間

## 情報やメッセージを最大の効果で伝え、販促・PRにつなげます

展示会や販促イベント、博覧会などのイベント空間をはじめ、企業ミュージアムや工場見学施設、ショールームなどのビジネス空間では、あらゆるメディアと先進的なデジタル技術や技法を駆使し、お客さまのブランディングやマーケティングコミュニケーションに貢献。ダイバーシティに配慮した公共の場にふさわしい空間づくりを実践しています。



**E** TOKYO GAME SHOW 2022  
集英社ゲームズブース

事業主：株式会社集英社ゲームズ  
業務範囲：展示企画、デザイン・設計、制作・施工、運営管理、プロジェクトマネジメント  
撮影：御園生 大地

**F** 神戸三宮阪急ビル EKIZO神戸三宮

事業主：阪急電鉄株式会社  
建築設計：株式会社久米設計、株式会社大林組  
業務範囲：商環境デザイン監修  
撮影：株式会社伸和 木原 慎二  
写真提供：阪急電鉄株式会社

当事業部は、企業同士のコミュニケーションやインベーショ  
ンを創造する場、そしてつくり手がユーザーにブランド訴  
求する場、このようなビジネスシーンを演出する空間や人々  
がエンターテインメントを楽しむ場などの五感に働きかける  
空間創造に強みを持つと考えています。我々はリアルの場  
を多数つくりあげてきたノウハウと、  
デジタル技術でしか表現や体験で  
きない空間演出についても日々  
進化させています。

執行役員  
コミュニケーション事業部  
事業部長  
長岡 健司



### 提供価値

#### 1 活きる空間・場の発想力

企業やサービスのアイデンティティを具現化するために、空間にさまざまなメディアを融合し、強い訴求力でメッセージを発信。事業主と来場者のコミュニケーションをより豊かにデザインし、空間に新たな価値を創出しています。

#### 2 集客・運営の提案力

エンドユーザーのニーズを捉えて集客力を高め、あらゆるメディアとデジタル技術や技法によって「ここを動かす」空間を提案。運営面も含め、総合的に事業主の経営課題の解決に即した提案を行っています。

#### 3 ICT・演出技術のプロデュース力

発信するメッセージが最大効果を発揮するように、さまざまなアイデアやテクノロジーを最適化。豊富な経験に基づいて、五感に働きかける演出技術を実装し、新たな価値観を創出するトータルプロデュースを推進しています。

# 文化を伝え、活かす空間

## 文化資源をみがき、つなぎあい、文化的価値を伝えます

博物館や資料館、美術館、環境・防災・子ども体験施設などの文化空間では、学ぶ楽しさや感動をもたらす体験の要素を導入し、知的  
好奇心を満たす空間を創出。また、調査・企画からデザイン、制作、運営までを一貫して提供できる体制を活かして、オープン後の継  
続的な活性化プランを踏まえた提案を行っています。



**G** 甲子園歴史館リニューアル

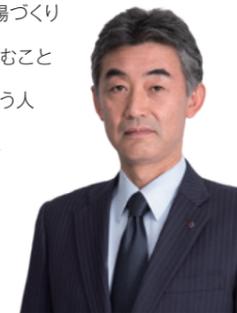
事業主：阪神電気鉄道株式会社  
業務範囲：施設コンセプト企画、展示企画、デザイン・設計、制作・施工  
撮影：フォワードストローク

**H** 品川区立環境学習交流施設  
「エコルとごし」

事業主：品川区  
業務範囲：施設コンセプト企画、展示企画、デザイン・設計、制作・施工、各種調査、ウェブサイト制作、プロジェクトマネジメント  
撮影：株式会社 ナカサアンドパートナーズ 河野 政人

当事業部は博物館・美術館等のミュージアムから防災、環  
境、子ども施設等、社会課題をテーマとする施設の調査・  
企画から設計、制作・施工、運営まで一貫して取り組んでい  
ます。豊富な実績と経験に基づく高い専門力を有しており、  
さまざまな課題解決につながるソリューションを提供してい  
ます。特に地域活性化や文化観光の視  
点から、後世に残る活動の場づくり  
とにぎわいの創出に取り組むこと  
で、地域創生や次世代を担う人  
材育成にも貢献しています。

文化空間事業部  
事業部長  
隅田 眞弘



### 提供価値

#### 1 歴史・文化財の編集力

歴史・文化財が持つ魅力を、柔軟な発想でストーリー性のある展示に編集し、文  
化的価値を発信。さらに文化財保護の視点による設計上の配慮や技術的措置を  
行い、貴重な文化財を未来へと確実に継承しています。

#### 2 資源価値の創造力

自然や歴史、文化などの地域に根差した有形・無形のさまざまな資源を新たな  
視点から見つめ直し、その魅力を最大限に引き出します。また文化観光の観点  
からも、地域を巻き込んだにぎわいづくりをサポートしています。

#### 3 展示空間の演出力

体験価値を高めるICTや展示空間を魅力的に演出するデジタル技術などのコミュ  
ニケーションツールを独自に開発。体験する楽しさを盛り込んだ、何度でも訪れ  
たくなる文化施設づくりのお手伝いを推進しています。

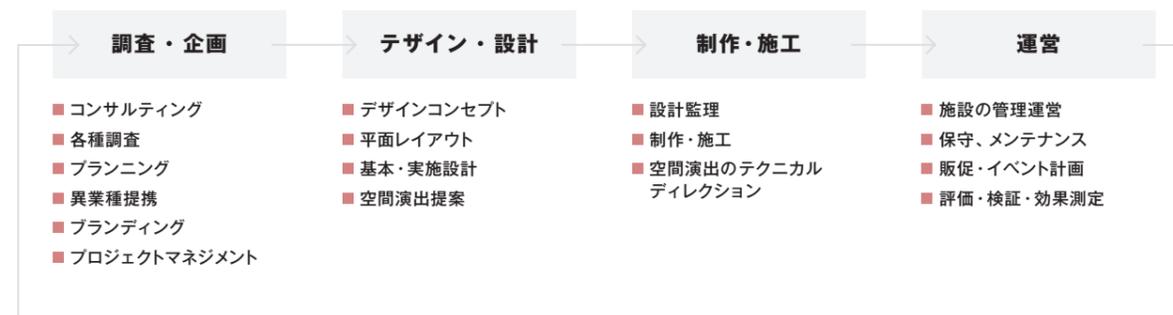
## 丹青社が提供する価値とは、「空間づくり」による課題解決力です。

### 事業分野



### 空間づくりのプロセスを一貫してサポート。

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



### 丹青社の強み

#### 1 総合ディスプレイ業であること

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

#### 2 空間づくりを支える豊富な人材と技術力

空間づくりの原資となるものは、デザインをはじめとするクリエイティビティです。丹青社では、269名のプランナー・デザイナーのほか、一級建築士や1級施工管理技士を含む制作職の人材を475名擁しています。



#### 3 強固な生産基盤と協力会社群

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

協力会社群	
継続取引会社	約 1,000 社
パートナー協力会社	245 社

#### 4 競争優位とトップレベルのシェア

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

### What's ディスプレイ業界

#### ディスプレイとは

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

#### ディスプレイ業の定義

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

#### ディスプレイ業界におけるターゲットプロジェクト



## 価値創造の基盤を支える3つの独自資本

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



### 課題解決に導くデザインの力

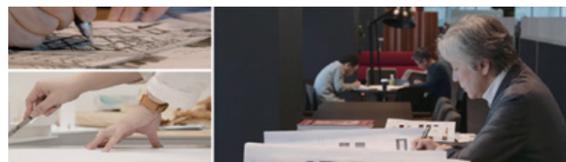


さまざまな事業領域のクリエイターが共創し、総合ディスプレイ業ならではの創造力を発揮。お客さまと対話を重ね、ともに考え抜くことで潜在的な課題までも捉え、お客さまの想いと社会のニーズを「ここを動かす空間」としてデザインしています。

### デザインセンター

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

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



### 北海道から九州まで全国をカバー

約 **1,400** 名 / **11** 拠点

デザイナー・プランナー	約 <b>270</b> 名
制作スタッフ	約 <b>480</b> 名

### 国家資格を持つ技術者は業界トップクラス

有資格者数 **416** 名

一級建築士	<b>60</b> 名
1級建築施工管理技士	<b>239</b> 名

### 協力会社との強固な生産基盤を構築

協力会社群 約 **1,200** 社

継続取引会社	約 <b>1,000</b> 社
パートナー協力会社	<b>245</b> 社

※ 2023年1月31日現在 / 記載人数は当社グループ全体（有資格者数は丹青社単体）

### 想いを具現化する制作技術の力

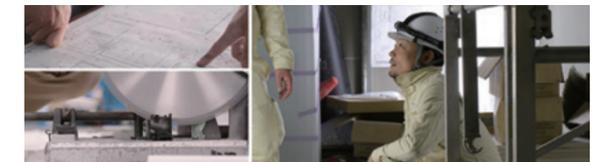


お客さまとともに導き出したプランを知識と経験に裏付けられた技術力で具現化。制作に不可欠な安全・工程・品質・予算の四要素を踏まえ、デザインの初期段階から新しい素材や工法の提案に加え、制作の視点からの検証や監修を実施し、想いをカタチにしています。

### テクニカルセンター

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

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



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

### デジタルを活用した効率化・品質向上の取り組み

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



### テクノロジーで感動体験を生み出す力



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

### CMIセンター

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

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



### 港南ラボ マークスリー [Mk\_3]

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



# 1940～1960年代

## 草創期：ディスプレイ業界の確立

- 1946年**  
渡辺正治が東京都下谷区谷中清水町で展示装飾業を創業  
丹青社における戦後初めての百貨店催事である日本橋三越の「憲法展」が開催
- 1949年**  
形式上の存続会社である三光株式会社(のちに商号を株式会社日機に変更)が設立
- 1956年**  
北京と上海で開催された日本商品展覧会で初の海外施工
- 1959年**  
株式会社丹青社(実質上の存続会社)に改組し現組織を創立
- 1960年**  
「日本国宝展」を担当し、以来、東京国立博物館の正式指定業者となる
- 1962年**  
鉄道開通90周年を記念した「伸びゆく鉄道科学大博覧会」で企画・施工・運営を担当
- 1966年**  
建設業者登録(都知事登録)
- 1967年**  
株式会社丹青社事務所(現：株式会社丹青TDC)を設立

# 1970～1990年代

## 飛躍期：創造性の挑戦と追求

- 1970年**  
大阪万国博で業界最多の53館を受注し、売上高が30億円に急伸  
科学造形研究室を創設し、博物館・美術館・資料館の新設・展示に注力
- 1973年**  
創業50周年の年に初の売上高50億円を突破
- 1975年**  
一級建築士事務所登録(都知事登録)
- 1978年**  
東京都台東区上野に社屋を建設、本社を移転
- 1979年**  
デザイン部門と制作管理部門を再度結集した複合的組織の制作センターを発足  
売上高が100億円を突破
- 1980年**  
2～3年後の長期の仕事を中心とするプランニングセンターを独立させる
- 1983年**  
ディスプレイ業界初となる株式会社店頭登録
- 1984年**  
情報を戦略的に推進するために株式会社丹青総合研究所(現：株式会社丹青研究所)を設立  
茨城県水海道市に中央技術センターを開設し、設計・制作・生産技術の改善と新技術や新製品の開発を推進
- 1985年**  
つくば科学万博で通商産業大臣賞、ディスプレイデザイン最優秀賞、朝日新聞社賞の史上初となる三冠を受賞
- 1987年**  
東京証券取引所市場第二部に上場
- 1989年**  
経営スローガンに「デザインと技術の丹青社」を掲げる
- 1990年**  
デザイン力と技術力の格段の強化の一環としてデザイン研究所を開設
- 1995年**  
第38期経営方針に「顧客優先・基本優先・行動優先・現場優先・本業優先」の基本コンセプトを掲げ、21世紀経営ビジョン策定委員会を設置
- 1997年**  
株式会社丹青ディスプレイを設立
- 1999年**  
新デザイン会社となる株式会社丹青インテグレイテッドデザインスタジオ(丹青IDS)を設立

# 2000年代

## 第2創業期：未来への道

- 2000年**  
東京証券取引所市場第一部に上場
- 2001年**  
環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得
- 2002年**  
株式会社ゲーム(現：株式会社JDN)を子会社化するなど、グループ全体の収益体制と専門機能の強化、新規分野への進出を推進
- 2003年**  
中国市場を視野に入れ、丹青創藝設計諮詢(上海)有限公司を設立
- 2005年**  
北京丹青嘉輝建築裝飾有限公司を設立
- 2006年**  
ユーロ圏における日系企業現地プロモーション活動のサポートと日欧の情報ハブ拠点として、フランス・パリに丹青社ヨーロッパ駐在員事務所を設置  
プライバシーマーク使用許諾の認定を取得
- 2011年**  
新経営ビジョン「ここを動かす空間創造のプロフェッショナル」を掲げる
- 2015年**  
東京都港区港南に本社を移転
- 2016年**  
監査等委員会設置会社へ移行
- 2022年**  
東京証券取引所の新市場区分「プライム市場」に移行



横浜赤レンガ倉庫2号館(2002年)



大阪・北ヤードナレッジキャピタル トライアル2009(2009年)



長崎県理蔵文化財センター・ 壱岐市立一支部博物館(2010年)



有楽町献血ルーム(2011年)



歌舞伎座ギャラリー「歌舞伎の美 春」(2013年)



品川新本社 クリエティブミーツ・モバイルミュージアム(2015年)

## 世の中の出来事

- 1946年**  
日本国憲法公布
- 1951年**  
NHK 第1回紅白歌合戦を開催
- 1953年**  
日本テレビが民放初の本放送を開始
- 1962年**  
東京の人口が1,000万人を突破し、世界初の1,000万人都市となる
- 1964年**  
第18回オリンピック競技大会(東京オリンピック)開催  
東海道新幹線が開業
- 1968年**  
GNPが西ドイツを抜いて世界2位になる
- 1969年**  
アポロ11号が初の月面着陸に成功
- 1970年**  
日本万国博覧会(大阪万博)開催
- 1972年**  
沖縄が本土に復帰し沖縄県を発足  
第11回オリンピック冬季競技大会(札幌オリンピック)開催
- 1973年**  
第1次オイルショック
- 1975年**  
沖縄国際海洋博覧会(沖縄海洋博)開催
- 1979年**  
第2次オイルショック
- 1982年**  
東北新幹線と上越新幹線が開業
- 1985年**  
国際科学技術博覧会(つくば科学万博)開催
- 1988年**  
世界最長の青函トンネルが開業
- 1989年**  
ベルリンの壁崩壊
- 1993年**  
プロサッカーリーグ「Jリーグ」開幕
- 1998年**  
第18回オリンピック冬季競技大会(長野オリンピック)開催
- 2002年**  
サッカーワールドカップ開催
- 2003年**  
地上デジタル放送開始
- 2005年**  
2005年日本国際博覧会(愛・地球博)開催
- 2010年**  
上海国際博覧会開催
- 2012年**  
東京スカイツリー竣工
- 2021年**  
第32回オリンピック競技大会(東京2020オリンピック)開催

## 価値創造プロセス

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

### 機会

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

### 経営理念

より良い空間創造を通じて  
豊かな社会と生活の実現に  
貢献する

### リスク

- 新型コロナウイルス感染症拡大によるイベント等の中止・延期・自粛
- 設備投資の抑制
- 少子高齢化
- 災害、気候変動

### 経営資源の投入

#### 総合ディスプレイ業としての地位

卓越した専門力と総合力によって、あらゆる分野の施設を対象に事業展開。

#### 豊富な人材と技術力

空間づくりの原資となるクリエイティブ人材を豊富にラインアップ。  
 ■ プランナー・デザイナー 269名  
 ■ 制作職 475名  
 ※ 一級建築士60名、1級建築施工管理技士239名を含む

#### 強固な生産基盤

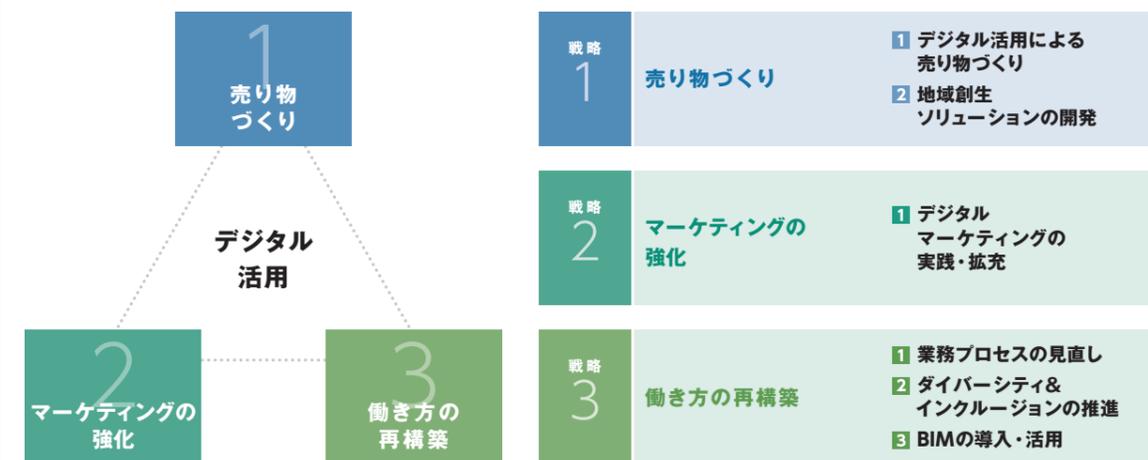
取引会社約1,000社とパートナー協力会社245社を擁する強固かつ万全の生産基盤。

#### 圧倒的な競争優位性

業界のバイオニアであるチェーンストア事業やトップレベルのシェアを誇る文化施設事業など、独自の競争優位を形成。

### 中期経営計画 (2022年1月期~2024年1月期)

#### 戦略と施策



#### E 環境

空間づくりにおける環境配慮設計・施工や産業廃棄物の発生抑制をはじめ、サプライチェーンを含む企業活動全体を通じて環境負荷の低減に取り組む。

#### S 社会

にぎわい創出や地域活性化など、事業を通じた顧客・社会の課題解決とイノベーションを追求する。また社員の多様性を尊重し、それぞれが力を十分に発揮し活躍できる環境をつくる。

#### G ガバナンス

意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、企業として高い倫理観を備え、社会から幅広く信頼されるよう常に最良のコーポレートガバナンスを追求する。

### 経営ビジョン

ここを動かす  
空間創造の  
プロフェッショナルで  
あり続ける

#### 財務目標

連結売上高	760 億円
連結営業利益率	3.9%
連結ROE	7.0%
連結配当性向	50%以上

#### 非財務目標

働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員が疲弊感なく、働きがい、仕事の楽しさを実感し、いきいきと働いている</li> <li>■ 総労働時間が削減されている</li> </ul>
ダイバーシティ	組織の多様性が高まっており、かつ多様性を包摂する意識とコミュニケーションが定着している
環境	環境負荷低減の取り組みが継続的に改善・充実している
顧客・社会の課題解決	顧客・社会のニーズとその変化を的確に捉え、課題解決につながるソリューションを提供できる

お客さまとともに、  
社員とともに、  
社会とともに、  
成長する

## 中期経営計画（2022年1月期～2024年1月期）の進捗状況

新型コロナウイルス感染症拡大による経済活動制限の長期化により、需要の減少および価格競争の激化等の影響を受け、中期経営計画の進捗に遅れが生じているため、2024年1月期（中期経営計画最終年度）の計画を再修正しました。

### 計画策定から修正までの経緯

- 東京オリンピック・パラリンピックが予定どおり開催され、新型コロナウイルス感染症については、2022年1月期中に収束の目途がつくことを想定。
- 変異株の感染拡大も含め、コロナ禍による経済活動の制限・停滞が長期化したことを受け、2022年3月11日に中期経営計画2年目および3年目（2023年1月期～2024年1月期）の計画を修正。

### 現在の事業環境認識

- 1 新型コロナウイルス感染症の規制緩和により、経済活動の正常化が見込まれ、当社事業環境についても、需要は回復傾向にある。
- 2 ウクライナ情勢の長期化等に起因するインフレ等もあり、見直しには不透明さもある。
- 3 競合他社との競争は激化している。
- 4 建設業における時間外労働の上限規制の適用を見据え、増員を予定（人件費増加の見込み）。

### 中期経営計画（2022年1月期～2024年1月期）の概要

コロナ禍で傷んだ業績を「回復」させると同時に、デジタル活用を基軸にビジネスと働き方を「進化」させ、新しい時代にふさわしい、新しい丹青社グループへと自らを「変革」する

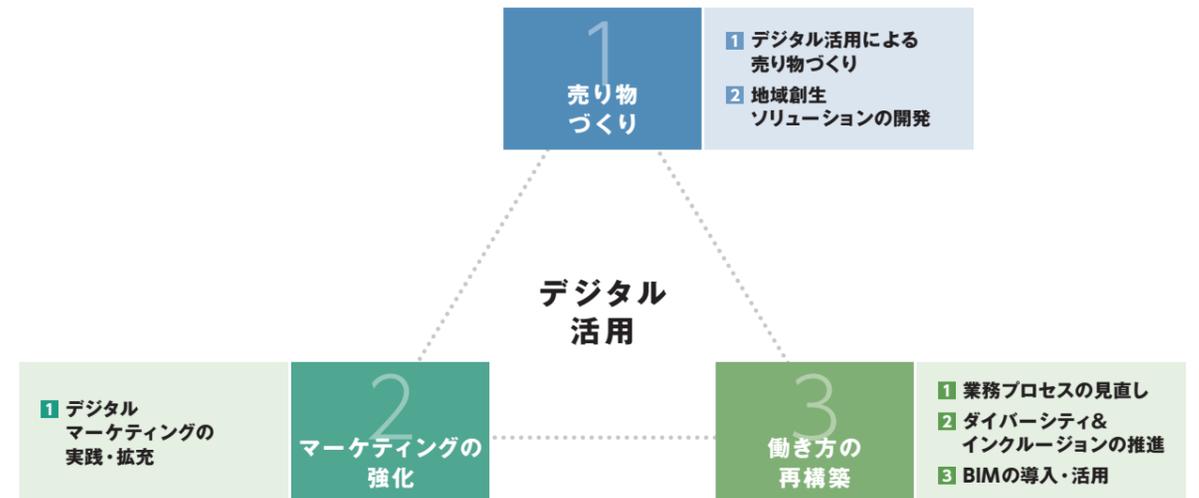
#### 2024年1月期目標（財務／非財務）

連結売上高	760億円	働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員が疲弊感なく、働きがい、仕事の楽しさを実感し、いきいきと働いている</li> <li>■ 総労働時間が削減されている</li> </ul>
連結営業利益率	3.9%	ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織の多様性が高まっており、かつ多様性を包摂する意識とコミュニケーションが定着している</li> </ul>
連結ROE	7.0%	環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境負荷低減の取り組みが継続的に改善・充実している</li> </ul>
連結配当性向	50%以上	顧客・社会の課題解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客・社会のニーズとその変化を的確に捉え、課題解決につながるソリューションを提供できる</li> </ul>

#### ESGに関する目標・KPI

ESG	ありたい姿	KPI	2023年1月期進捗状況	2024年1月期目標
S	■ 従業員が疲弊感なく、働きがい、仕事の楽しさを実感し、いきいきと働いている	従業員意識調査結果	×	前回以上の評価
		総労働時間の削減	△	社内総労働時間基準超過者0名
	■ 組織の多様性が高まっており、かつ多様性を包摂する意識とコミュニケーションが定着している	管理職の新規登用における女性比率	△	50%以上
		管理職のダイバーシティ研修受講率	○	100%
■ 顧客・社会のニーズとその変化を的確に捉え、課題解決につながるソリューションを提供できる	顧客評価調査結果	△	毎年、前年以上の評価	
	地域創生ソリューションの開発	○	30億円の事業創出	
E	■ 環境負荷低減の取り組みが継続的に改善・充実している	EMS認証の維持	○	活動目標の達成
G	■ 経営・財務基盤の充実 ■ 株主還元の実現	連結売上高	642億円	760億円
		連結営業利益率	1.0%	3.9%
		ROE	1.6%	7.0%
		配当性向	309.9%	50%以上

### 中期経営計画における戦略と施策



#### 戦略 1 売り物づくり

##### 施策 デジタル活用による売り物づくり

- 1 リアル×デジタルによる顧客体験づくり
  - リアル空間とオンラインをシームレスにつなぐ総合的な「こころを動かす」顧客体験をデザインし、提供する
  - フィジカルな体験のデザインを得意とする当社の強みを活かす

- 2 空間×データの取り組み
  - 空間に関するデータを活用し、新たな価値を生み出す

- 3 外部企業と協創・協業
  - 業務提携先（順不同）
  - 株式会社NTTDコモ
  - 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社
  - 株式会社プリズム
  - 株式会社HARTi
  - ビクシーダストテクノロジーズ株式会社 等

- 4 デジタル技術やデータ分析に精通した人材育成
  - DXへの理解を深める全社向け研修の実施
  - 営業社員向け「DX人材育成プログラム」の実施

#### 実績・計画

##### デジタル活用関連売上高

2022年1月期実績	2023年1月期実績	2024年1月期計画
118億円	123億円	190億円

- デジタル化が急速に進むと思われたが、想定していたほどの進展はなく、2024年1月期の計画を修正。
- 引き続き成長を目指す。

#### 戦略 2 マーケティングの強化

##### 施策 デジタルマーケティングの実践・拡充

- 1 オンライン上での顧客とのコミュニケーションを強化
- 2 データの蓄積・整備と分析により、マーケティング活動の精度向上

#### 戦略 3 働き方の再構築

##### 施策 1 業務プロセスの見直し

各業務プロセスを見直し、デジタルツールも活用して合理化・省略化を図る

##### 施策 2 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な人材の活躍を推進するための環境整備

##### 施策 3 BIMの導入・活用

設計・制作業務を効率化し、生産性を高める

##### 2023年1月期BIM活用・普及状況

- オートデスク株式会社と新たに戦略的提携に関する覚書を締結。先行事例研究、部門での勉強会、分科会でのソフト活用検討を通してリテラシーを高め、今後の活用を見据えた体制を構築。
- BIMの基礎スキル定着として、Eラーニングを実施し、受講対象者の受講率100%達成。
- BIMを活用した案件の増加。

不確実な時代だからこそ、  
蓄積してきたノウハウを活かし  
新たな領域にも果敢に挑戦することで  
世の中に新しい価値を創出していきます

代表取締役社長  
小林 統



### 社長就任にあたって大切にしたいこと、 引き継ぎたい思い

私は、1984年に丹青社に入社して以来、営業業務に従事してきました。入社当時、当社の売上は400億円ほどで、現在の半分くらいの事業規模でしたが、バブル隆盛期という時代背景もあり、急成長を肌で感じることができました。大規模なテーマパークの建設などを受けて、単なる購買や飲食とは異なる空間の過ごし方、楽しみ方が広まっていく中で、人々に感動を与える空間づくりに傾注していくこととなりました。2000年には、ディスプレイ業界でいち早く東証一部上場を果たし、業界を牽引するリーディングカンパニーとしての自負を持ち続けてきました。

携わった数々の仕事の中でも、博覧会は原点と呼べるものだと思います。入社翌年の1985年に開催された国際科学技

術博覧会(つくば科学万博)では、飲食店の1店舗を手がけましたが、2005年日本国際博覧会(愛・地球博)では営業責任者としてプロジェクトを推進する役割を担いました。日本政府館をはじめとしたテーマ館や各国のパビリオン、日本企業のパビリオンなどに、プランニングから複数年にわたって携わりました。「自然の叡智」というテーマを掲げた万博だったこともあり、環境配慮型の素材の開発などにも参画し、一つひとつ会場をつくり上げていきました。国際博覧会では、展示物や演出にその時点で最高の技術が用いられるため、空間づくりの未来を占う場ともいえます。そのようなプロジェクトで、同志と呼ぶべき多くの方々とともに働き、6カ月の会期で予想以上の来場者に恵まれたことは、私にとって大切な経験となりました。その後も、上海、ミラノ、ドバイ万博の演出に携わり、その都度多くのものを得てきたと実感しています。

仕事をする上で、私は、「意志あるところに道あり」を基本姿勢としています。プロジェクトに向かうときは、必ず乗り越えられると信じて挑戦する意志が必要です。困難に直面してもやり遂げられるという思いを、常に胸に抱いて取り組んできました。

社長に就任した2023年は、当社にとって3年にわたるコロナ禍を経た厳しいときと捉えています。だからこそ、高橋貴志前社長(現・代表取締役会長)が掲げてきた「いい仕事をしよう」という志を引き継いでいかなければならないと、思いを新たにしています。「いい仕事」とは、お客さまはもちろん、空間を利用するエンドユーザーも感動や喜びを得ることができ、なおかつ私たちが達成感を味わえる、そんな仕事のことです。高橋前社長が推進役として先陣を切っていたときは、私も経営陣の一人として取り組みを支えてきましたが、これからはそれをさらに具体化させ、事業の中で展開していきます。

### 厳しい事業環境を乗り越え、 新たな価値創出の芽を育てる

当社はディスプレイ業として、大きく3つの事業を手がけています。商業その他施設事業では、大規模商業施設や各種専門店などの商業施設分野、イベントや展示会などのプロモーション分野、アミューズメント施設、オフィス、ホテルなどのサービス分野の空間づくりに携わっています。多様なお客さまで構成されるマーケットに全方位的に取り組んでいますが、この先しばらくはオフィス市場やインバウンド需要に伴うホテルや空港などの空間づくりに大きなチャンスがあると見込んでいます。

チェーンストア事業は、チェーン展開する店舗施設がターゲットです。多岐にわたるお客さまのニーズに応え、どのようにシェア拡大を目指すかが今後のポイントになると見えています。

文化施設事業では、博物館や美術館、企業ミュージアムなどを手がけています。長期間を要する一方、急な計画中止や延期が少ないため、比較的安定した領域といえます。近年は、官公庁や自治体のPPP/PFI事業が急激に増加しており、空間づくりだけでなくその後の運営や活性化も含めた対応が求められるため、これまでのノウハウを活かして積極的に展開していきたいと考えています。

2024年1月期は中期経営計画の最終年度にあたるため、事業基盤を再整備することが大命題であると考えます。当社のみならず、ディスプレイ業は景気に左右されやすい業界です。少しでも景況が悪化すると、お客さまは店舗の出店を控えたり、販促費用を切り詰めたりするため、私たちはその影響をダイレクトに受けることになります。当社は創業から約80年、空間創造を本業として厳しい状況のときも乗り越えてきましたが、これからは本業を補完し、新たな付加価値を付けられるような次の事業の柱を打ち立てていくことも必要になると考え、動き始めています。

例えば、2021年4月から本格運用しているECサイト「フォーアース(4earth)」は、各メーカーが抱える建材、照明器具、装飾材などの廃番品を専門に販売するECサイトです。メーカーにとって、廃番品は需要がなければ廃棄処分せざるを得ないものですが、利用できる手段があれば資源の有効活用につながります。廃番品という特性上、在庫は小ロットにはなりますが、住宅のリノベーションや店舗のバックヤードなどであれば活用できる可能性がありますし、DIYに興味のあるエンドユーザーの皆さまが本格的な建材を活用できるチャンスにもなっています。

また、東京都心部の築古化した中小規模ビルを再活性化する「R2(Realestate Revitalization／不動産再活性化)」も展開しています。大規模再開発の近隣エリアでは築古物件の魅力が

相対的に低下し、テナントが抜けていくといった課題が生じます。そこで当社がビルを取得し、リノベーションによって物件の価値を向上させ、スタートアップ企業をはじめとした小規模事業者に働きやすい環境を提供することで、地域の新たなにぎわいの創出につながればと考えています。

これらは、当社がビジネスを通じて循環型社会の構築に貢献している一例です。これまで当社が培ってきたノウハウとネットワークを活かすことで、社会に新しい価値を還元できると考えており、今後は本業でもこうした視点を高めるようにしていきたいと考えています。

## 時代に応じたニーズや行動の変容を ビジネスチャンスに変えていく

これからの事業環境を俯瞰すると、開発案件が目白押しの好況が予想されます。大規模イベントの開催が増していきますし、国の認定を受けたIR(統合型リゾート)事業もターゲットとなります。こうした新しいチャンスをしっかりとつかんでいくことが重要になると考えています。

こうした活発な市況を受けて、お客さまから仕事のご相談をいただく機会はコロナ禍前と同水準まで回復してきました。その一方で、事業を取り巻く不確定要素も数多くあり、いかに受注に結びつけられるかが2024年1月期の課題であると考えています。ウクライナ情勢をはじめとする世界情勢に端を発する資材の高騰や納期の不安定さは、多少落ち着いたものの、完全に解消したわけではありません。このため、お客さまへの提案もコスト面で折り合わずに見直しが必要になるなど、仕事のご相談をいただいてから受注に結びつけるまでのプロセスの難

本業を補完し、新たな付加価値を付けられるような  
次の事業の柱を打ち立てていくことも  
必要になると考え、動き始めています。



易度は高まっています。この状況はしばらくは続くものと見込んでおり、限られた予算の中でいかにコストパフォーマンスの高い提案をできるかが、今後当社にとっての課題になると認識しています。

また、コロナ禍を経てリアル空間に対するニーズは変化しました。従来の大規模開発であれば、下層階に商業エリアがあり、その上にオフィスやホテルがあるというような構造が一般的でしたが、コロナ禍の間に人々のショッピングに関わる行動は大きく変化しています。リアル空間で直接現物を確認したり試着をしたりしても、店舗で買わずにECサイトで注文するという消費の仕方も増えつつあります。そんな中で、リアル空間に集客するということはどんな意味を持つのか、再定義が必要になっています。「コト消費」や「時間消費」などともいわれますが、有意義な時間を過ごしていただくための空間づくりの重要性が増すと考えられ、それに応える提案をしていかなければならないと感じています。

## デジタル技術の活用によって、 社内のみならず業界全体の効率化も目指す

このような環境を勝ち抜き、さらなる成長へと結びつけるためには、業務の効率化の推進も重要となります。働き方改革やDX強化はコロナ禍以前から進めてきましたが、さらなる取り組みで確かな成果につなげていきます。

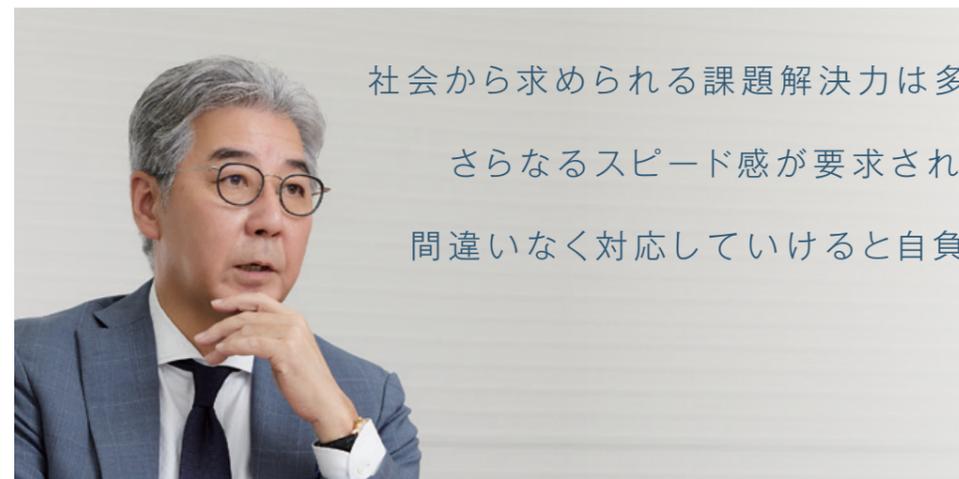
働き方改革については、2015年の本社移転の際にフリーアドレスで執務ができる環境を整えるとともに、デザイナーを中心にリモートワークも推進してきました。この動きがあったからこそ、コロナ禍でもフレキシブルにリモートワークを進めることができたという側面もあります。そして今、リアルに集まって行う仕事の意義やコミュニケーションのあり方について、改めて議論を始めています。社内で検討し実践したことは、今後当社が提供する空間づくりにおいても確実に活かすことができるものと考えています。

DX強化についてもさまざまな取り組みを進めてきました。営業の領域では、コロナ禍で営業スタッフが動けない部分を補完するためのデジタルマーケティングに注力しました。

また、デザインの分野では、BIMを強力に推し進めてきました。BIMは、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、仕上げなどや、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いてその情報を活用できるようにし、業務を効率化できる技術です。まずは当社の社員が先んじてBIMに精通できるよう、全社横断組織である「BIM推進委員会」を中心として社内教育や現場での活用を進めてきましたが、今後はこれを業界全体に広めていけるよう取り組む必要があると考えています。お客さまやメーカー、当社のようなコンストラクターが企画立案からメンテナンス・運営までBIMで一気通貫の体制をとることができれば、非常に大きな効果を生むものと期待しています。最初は

習熟コストがかかりますが、その先には業界全体で圧倒的な効率化が実現できるはずで

す。そのほか、イントラネットの問い合わせに対してチャットボットが回答する環境を整備することで、効率化を図るなどの取り組みも進めてきました。チャットボットでは機械学習されたAIを活用していますが、今後は事業全体にAIをはじめとする自動化・機械化の技術が導入されていくことは間違いありません。2023年に入って自然言語処理の技術を用いた対話型AIの進化が驚くべきスピードで進んでいることなども踏まえると、今後技術をどのように活用し、何を人間がやるのかというポジショニングを明確にしていく必要も生じるでしょう。デザインなどもAIでできるようになるといわれていますが、当社としてはクリエイティブな領域は人の力にこだわり続けていきたいとも思っています。ただし、技術の持つ可能性を否定せず、少しずつ活用し試しながら導入の判断をしていければと考えています。



社会から求められる課題解決力は多岐にわたり、さらなるスピード感が要求されていますが、間違いなく対応していけると自負しています。

## 個々の社員が活躍できる環境を整え、業界全体での発展を実現する場を創出する

DX強化の議論などを重ねていると、改めて当社における人的資本の重要性に気づきます。デジタル推進のために部門横断型のタスクフォースを編成しているのですが、その中でも社員一人ひとりが高い向上心を持ち、自らスキルを身につけて自分たちでこなしていこうという姿勢で活動を続けています。こうした強い意志を持つ社員たちが活躍できるよう、教育やリスクリング、働く環境の整備を進めていくことが会社として重要であると考えています。積極的な姿勢で臨む社員に対しては、その希望に応えられるようしっかりとコストを投入し、必要に応じて新たな職種なども検討していきたいと思

います。一方で、世の中の変化のスピードがどんどん速くなっている現状では、定期採用や社内の人材育成だけでは対応しきれない側面も現れることが予想されます。今後はキャリア採用を通じて、データアナリストや統計など、従来にはない専門知識を持つ人材の獲得を進めていくとも考えています。

また、当社単独での開発にこだわらず、業界全体でともに発展を目指す意識も重要になると考えています。メーカーの持つシーズと当社がかかっている市場ニーズを掛け合わせ、斬新な発想や新しい技術・ノウハウを生み出して商品・サービスにつなげる機会を創出できれば、事業のチャンスも拡大するはずで

す。そうした思いを形にする場として、当社は「港南ラボ マークスリー [Mk\_3]」を運営しています。このラボは、先端的な技術・コンテンツを持つ企業やクリエイターと共創を実現するためのプラットフォームを目指しており、空間演出技術を応用した研究・実証・協働を進めています。2022年9月には増床を行い、バー

チャルとの連携を念頭に置いた配信スタジオ「マークスリースタジオ [Mk\_3 STUDIO]」を新設しました。これにより、活動の幅をさらに広げ、新たな空間の価値創造へとつなげていければと考えています。現在に至るまでの当社の歩みは決して平坦なものではありませんでしたが、それ故にフレキシブルに形を変えて、時代に対応する力を持った会社として成長し続けることができたと考えています。今、社会から求められる課題解決力は多岐にわたり、さらなるスピード感が要求されていますが、そうした状況にも間違いなく対応していけると自負しています。

当社の事業は日本国内の比重が高いものの、インバウンドや海外から日本に進出してくる企業の増加などを考えると、グローバル化が進んでいると認識しています。こうした環境では、積極的に外に目を向けて行動することが重要となります。その中で、挑戦し、成果を生み出し続ける会社であるためになすべきことは何か、社内で議論を進めているところです。私たちの目指す方向性は、次の中期経営計画の中で具体的にお示しできるようにしたいと考えていますので、これからも当社の事業の発展にご期待いただけますと幸いです。

2023年8月  
代表取締役社長  
小林 統

# 回復する需要に着実に応えるとともに 未来に向けた積極的な投資で 中長期的な成長の原動力を培っていきます

取締役  
津久井 哲雄



株主還元については、配当性向50%の方針を維持しています。2023年1月期は309.9%と例外的に高い数値となっておりますが、この先の回復がある程度予測でき、安定的な配当を株主の皆さまに還元しようという経営の強い意志が表れた結果によるものです。今後も、配当性向50%の方針を維持できるよう、できる限り早期に業績を回復させたいと考えています。

## 次の成長を導く原動力として 人的投資に注力

3年にわたるコロナ禍を経て、それまで当たり前のことだった自由な移動やリアルな体験の価値が、再認識されていると感じます。それはつまり、当社の得意とする空間創造領域でのニーズがますます高まり、追い風になるということです。そのニーズに的確に応え、新しい提案をしていくためには、担い手である社員の成長が不可欠となります。お客さまや株主・投資家の皆さまに選ばれる会社になるためには、まず社員に選ばれ続ける会社であることが重要なのです。

私は入社以来、営業から現場管理、企画とさまざまな部門で経験を積んだことで、仕事のおもしろさを知り、視野を広げることができたと感じています。その経験を踏まえ、今後は働き方改革やジョブローテーションなどについても積極的に取り組んでいく考えです。将来に向けて社員の確保と維持・拡大のための施策を検討するとともに、スキルや能力のあり方を捉え直し、社員一人ひとりの価値をさらに向上させていければと思います。

コロナ禍は当社にとっても苦しい時期でしたが、自分たちが得意なことや、工夫次第でフィールドを広げていけるという可能性を見つめ直すこともできました。その蓄積をこれからの回復・成長に活かしていきますので、今後もご期待いただければと思います。

## 想定よりも遅れは生じたものの 回復の兆しは確実なものに

2023年1月期は、コロナ禍からの需要回復を見込んでいたものの、そのタイミングは想定よりも遅れ、活発になったのは下期からでした。また、ウクライナ情勢やエネルギー価格・原材料価格の高騰、急激な円安は、当社に対する直接的な影響は少ない一方、お客さまのビジネスに打撃を与えています。そのため、新規出店や改装の見合わせや、延期・規模縮小するケースが多く見られました。期末時点では過去最高レベルに仕事の相談をいただけていますが、受注と売上に反映されるのは先のことであり、結果として期待したほどの回復には至りませんでした。実際の数字に反映されるのは2024年1月期下期くらいからではないかと見込んでいます。

このような状況下ではありますが、先を見据えた投資を積極的に行い、販管費も極端に絞ることはしないという方向性を維持しています。需要の回復に伴って営業経費が増加していますし、賃上げも2年連続で実施しています。また、BIMの全社的な導入に対するライセンスや教育にかかる費用などにも投資を継続しています。今後日本国内で予定されている国際的なイベントや都市の再開発に対して当社が存在感を発揮するためにも、

経営が強い意志を持って投資を続けていくことが必要と考えています。

なお、当社では収益認識会計基準等を2023年1月期期首から適用しており、移行時点で100億円程度が受注残高から売上に回ることとなりました。受注残高が減少したように見えますが、従来の基準と比較すると40億円程度増加しています。

## 中期経営計画の最終年度として、 次につながる結果を残していく

各事業を振り返ると、商業その他施設事業では、需要の回復を着実に取り込み、売上高・受注高ともに伸長しています。しかし受注環境の厳しさが残り、減益となりました。チェーンストア事業は、上期は好調に推移したものの、下期に外部環境の影響を受けて後ろ倒しになる案件が発生し、減収減益となりました。文化施設事業に関しては、大型物件や高収益案件の端境期にあたるため、例年よりは低調でしたが、ほぼ計画通りに着地しています。

今後、事業環境が回復して案件の数や規模が安定してくれば、厳しい競争環境も徐々に改善されると見込んでおり、協力

会社の皆さまとも連携し、価格の面でも安定に向かうものと期待しています。

当社はコロナ禍の直前、2019年1月期に過去最高益に達していたこともあり、株主・投資家の皆さまからは「いつ、そのレベルに戻るのか」という声をいただいています。当社としても中期経営計画期間(2022年1月期~2024年1月期)にその水準まで戻したいという意志を持って当初目標を立てました。しかし、外部環境の影響は思いのほか大きく、2022年3月に業績目標を見直し、今回再び修正することとなりました。

いまだ外部環境に不透明な部分もあり、確実な回復の時期を明言することは難しいものの、今後さまざまな大型プロジェクトが進行し、景況が本格的に回復することで、懸念は解消できるものと捉えています。現在、次期中期経営計画の議論もスタートしており、発表に向けて準備を進めていきます。

また、今後は投資の方針などもより明確に提示することを考えています。デジタル分野などでは、オープンイノベーションの発想で外部と積極的にアライアンスを組む動きが進んでいます。その中で、将来的に当社の事業の武器となる力を持った企業があれば、M&A実施の可能性も否定しません。自社株買いも含め、あらゆる選択肢を排除せず、実行すべきときに適切な手段をとることでリターンにつなげられるよう、今後も検討を重ねていきます。

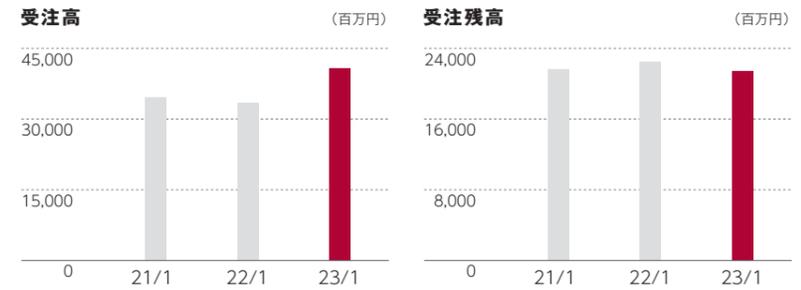
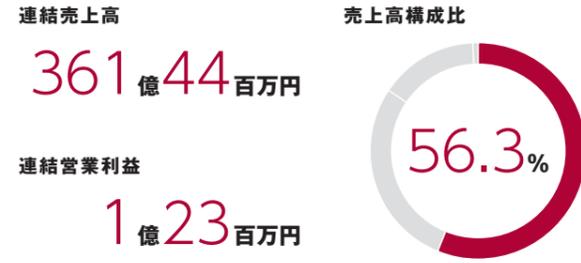
# 事業概況

(2023年1月期)

## 商業その他施設事業

**事業内容**  
商業施設全般(チェーンストア事業に係るものを除く)の内装(設計・施工)

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

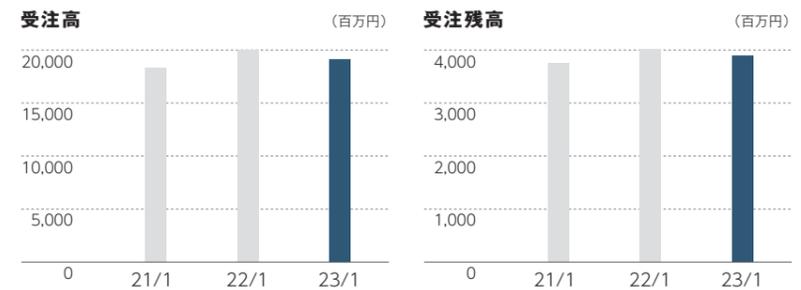
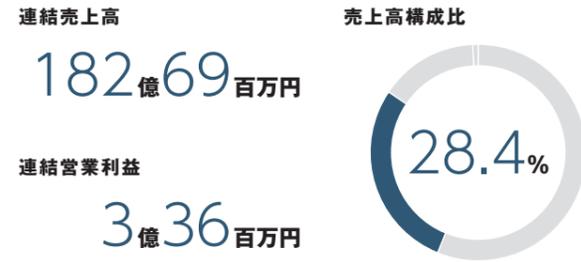


フサキピーチリゾート ホテル&ヴィラズ HANARÉ

## 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

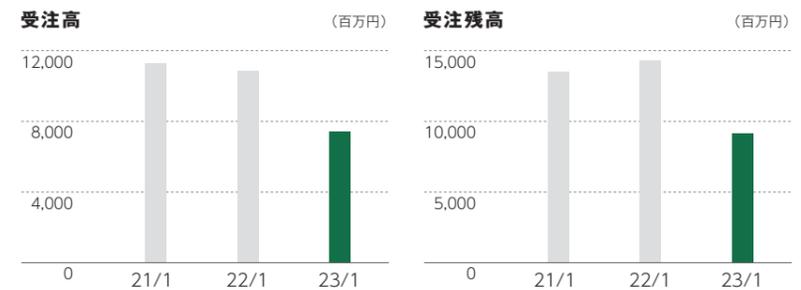
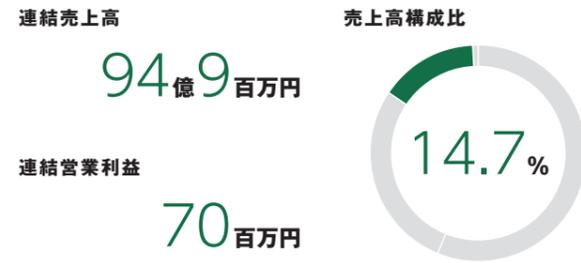


アルベントーキョー

## 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)

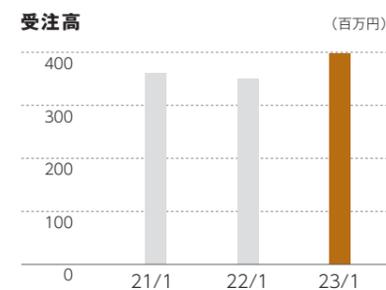
**主な施設**  
博物館、美術館、企業ミュージアム等



甲子園歴史館リニューアル

## その他

**事業内容**  
事務サービス、インターネット情報サービス



## 商業その他施設事業

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

### 強み

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

### リスクと機会

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

### 中期経営計画の重点施策

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

### 2023年1月期の市況と業績

商業その他施設事業においては、新型コロナウイルス感染症の影響による経済活動の制限が緩和されたことにより、需要は回復し、主にショッピングセンター・専門店ビル・アウトレットモール等の大型店やアミューズメント施設、ホテル等の新改装案件が増加したこと等から、売上高は前期を上回りましたが、価格競争が激化した影響を受け収益性の低い案件が増加したため、セグメント利益は前期を下回りました。その結果、商業その他施設事業の売上高は361億44百万円（前期比11.1%増）、セグメント利益は1億23百万円（前期比87.5%減）となりました。

### 今後の取り組み

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

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

また、働き方改革を意識した多種多様なオフィス計画や、エンターテインメント施設などへの投資計画が動き始め、需要拡大への期待感が高まっています。今後は、多種多様で新たな空間創造への期待感の高まりによる、受注とシェアの拡大に邁進します。2024年1月期の商業その他施設事業の業績は、売上高436億円、セグメント利益16億10百万円を予想しています。

## チェーンストア事業

既存顧客との関係性強化を軸に、  
西日本エリアのシェア拡大を目指します

### 強み

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

### リスクと機会

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

### 中期経営計画の重点施策

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

### 2023年1月期の市況と業績

チェーンストア事業においては、エネルギー、原材料価格の高騰等の影響に伴う設備投資の抑制や出店計画の中止等による需要の減少および価格競争が激化した影響を受け、売上高、セグメント利益ともに、前期を下回りました。

その結果、チェーンストア事業の売上高は182億69百万円（前期比7.4%減）、セグメント利益は3億36百万円（前期比42.2%減）となりました。

### 今後の取り組み

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

今後は、既存顧客のシェア拡大と新規顧客の開発に努め、特に西日本エリアにおけるシェア拡大に向けた既存顧客との関係性強化と生産性の向上を図っていく計画です。加えて、需要増が見込めるメンテナンス分野の拡大と新規顧客の開発に取り組みます。2024年1月期のチェーンストア事業の業績は、売上高218億円、セグメント利益8億60百万円を予想しています。

## 文化施設事業

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

### 強み

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

### リスクと機会

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

### 中期経営計画の重点施策

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

## 2023年1月期の市況と業績

収益性の高い案件が減少したこと等から、売上高、セグメント利益ともに前期を下回りました。

その結果、売上高は94億9百万円(前期比6.7%減)、セグメント利益は70百万円(前期比81.6%減)となりました。

## 今後の取り組み

事業環境は、展示空間の設計・施工においては地域創生や地域活性化の実現に向けたニーズは今後も高まるものと認識しています。運営プロデュースについては、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。

2024年1月期の文化施設事業の業績は、売上高102億円、セグメント利益4億80百万円を予想しています。

さらなる  
成長につなげる  
取り組み

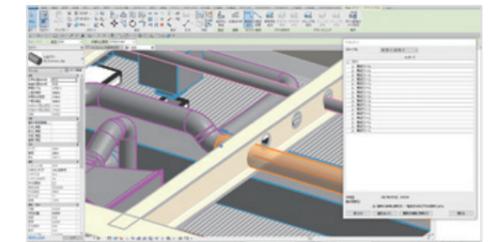
## BIM活用による価値向上

BIMは、コンピューター上に作成した3Dモデルに材料や部材の仕様・性能、仕上げ等や管理情報などの属性データを追加したものです。これにより、設計・施工から維持管理までのあらゆる工程において、さまざまな情報活用が可能になり、飛躍的な業務効率化を実現します。丹青社では、全社横断組織である「BIM推進委員会」を設置し、BIMの積極的な活用を推進。2016年の導入以降、多岐にわたるプロジェクトの企画・提案をはじめ、デザイン・設計、制作・施工、メンテナンス等においてBIMを活用しています。2022年には600名近くのデザイナー・制作職の社員にBIMソフトを配付し、全社においてBIMの活用を推進しています。また社内での啓蒙活動として毎年BIMawardを行っています。

### BIM活用によるメリット

BIM活用の大きなメリットとして、イメージ共有による意思決定の迅速化が挙げられます。3Dモデリングやレンダリングソフトウェアと組み合わせることで、早い段階から3Dパースなどのわかりやすいビジュアルイメージが共有可能に。コミュニケーションを円滑化し、お客さまが迅速に意思決定できる環境をつくります。

デザインにおいては、さらに高度なジェネレーティブデザインの手法を用いて、今までつくれなかったコンピューターを使った新しいデザインを取り入れ、VRやARの分野にも3Dモデルを活用し取り組んでいます。また、3Dモデルを使った精度の高い納まり検証・干渉チェックにより、問題点の洗い出しと解決を事前に行えるため、施工工程における手戻りが防げます。さらに3Dモデルから図面を作成するため、常に最新かつ正しい情報管理が可能になり、現場品質の担保・向上にも大きく貢献します。3Dモデルに付加された設備や機器の情報を建物の修繕計画に活用したり、適正期間でのメンテナンスのご案内も可能になります。



平面図では気づきにくい機器同士の位置関係や納まりの問題点も3Dモデルによって事前に発見可能

### 活用実績 【Audi City 紀尾井町】



3Dパース



実店舗の様子

## CSRの取り組み

丹青社は、経営理念・経営ビジョンに基づき、持続可能な社会の実現に向けて社会的責任を果たすための取り組みを進めていきます。

**経営理念**

より良い空間創造を通じて豊かな社会と生活の実現に貢献する

**経営ビジョン**

ここを動かす空間創造のプロフェッショナルであり続ける  
お客さまとともに、社員とともに、社会とともに、成長する

**丹青社グループ行動基準**

丹青社グループ各社は、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、良識と責任を持って企業活動を行ってまいります。このため、グループ各社の役員および従業員がとるべき行動基準12項目を定めています。

<p><b>1 持続可能な社会への貢献</b></p> <p><b>2 法令の遵守</b></p> <p><b>3 公正な事業慣行</b></p> <p><b>4 適正な情報管理・開示 およびステークホルダーとの建設的対話</b></p> <p><b>5 人権尊重・差別禁止</b></p> <p><b>6 顧客・空間利用者との信頼関係</b></p>	<p><b>7 知的財産権・個人情報の保護</b></p> <p><b>8 より良い職場環境づくり</b></p> <p><b>9 自然環境の保全</b></p> <p><b>10 社会参画と発展への貢献</b></p> <p><b>11 危機管理の徹底</b></p> <p><b>12 経営トップの役割と行動基準違反に対する措置</b></p>
--	--

### 丹青社のマテリアリティ（重要課題）

丹青社では2019年2月、CSR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。なお、マテリアリティは自社および社会の状況の変化に合わせて定期的に見直しを図っています。

<p><b>1</b></p>  <p>空間創造を通じた社会・文化の発展、課題解決への貢献</p>	<p><b>2</b></p>  <p>イノベーションの推進</p>	<p><b>3</b></p>  <p>多様性への取り組み</p>
<p><b>4</b></p>  <p>サプライチェーンマネジメントの推進</p>	<p><b>5</b></p>  <p>自然環境の保全</p>	<p><b>6</b></p>  <p>コーポレートガバナンスの充実</p>

### SDGsへの取り組み

CSRの取り組みにおけるマテリアリティ（重要課題）に基づいてSDGsにおける重点目標を定め、これらに対応する取り組みを企業活動全体を通じて推進しています。

マテリアリティ	SDGs重点目標	当社の主な取り組み・方向性
空間創造を通じた社会・文化の発展、課題解決への貢献	4 働きがい、経済成長	■ 本業の空間づくりにおいて、さまざまなテーマに関する社会教育施設（博物館等）の企画・デザインを手がける。
	8 持続可能な消費と生産	■ 空間づくり事業で顧客の課題解決を实践、にぎわいの創出など付加価値づけと経済生産性の向上に貢献する。 ■ 空間づくり事業で地域の振興・魅力づくり（地域創生）、持続可能な観光に貢献する。
	11 持続可能な住みやすさ	■ 安心・安全な空間づくりを实践する。 ■ 障がい者や高齢者を含む多様なユーザーに配慮したインクルーシブな空間づくりを实践する（ユニバーサルデザインの実践）。 ■ 空間づくり事業を通じて文化・自然の保全と継承に貢献する。
イノベーションの推進	9 産業、基盤構造の革新	■ テクノロジーの活用を含め各種研究と付加価値創造に取り組み、イノベーションを追求する。
多様性への取り組み	4 働きがい、経済成長	■ 従業員に対して継続的な教育機会を提供し、その成長を支援する。 ■ 多様性の理解・受容と、多様な従業員の能力発揮を促すための教育・啓発や風土醸成に取り組む。
	8 持続可能な消費と生産	■ 女性・高齢者・障がい者等を含む多様な人材を雇用するほか、多様な従業員の働きがいを高めるための取り組みを行う。
サプライチェーンマネジメントの推進	12 持続可能な消費と生産	■ 空間づくり事業における廃棄物の削減、再利用、リサイクルの推進による循環型経済の実現に貢献する。 ■ 化学物質等の廃棄物の適正管理を徹底する。
	13 気候変動に具体的な対策を	■ 空間づくり事業における廃棄物の削減、再利用、リサイクルの推進による循環型経済の実現に貢献する。 ■ 化学物質等の廃棄物の適正管理を徹底する。
自然環境の保全	12 持続可能な消費と生産	■ 空間づくり事業における廃棄物の削減、再利用、リサイクルの推進による循環型経済の実現に貢献する。 ■ 化学物質等の廃棄物の適正管理を徹底する。
	13 気候変動に具体的な対策を	■ 空間づくり事業で環境配慮設計を实践する。 ■ オフィスにおける電気使用量を削減する。

### CSR委員会の活動

丹青社では、社長を委員長とし、全取締役（監査等委員・社外取締役を除く）を構成メンバーとするCSR委員会を設置しています。同委員会では、CSRに関する重要な方針の策定・検証およびCSR活動の定期的なレビューを実施し、各部門・各領域におけるCSRの取り組みの充実を図っています。

### 社外からの評価

#### 「第41回ディスプレイ産業賞（2022）」で各賞を多数受賞

第41回ディスプレイ産業賞（2022）において、ディスプレイ産業優秀賞をはじめ、ディスプレイ産業奨励賞などを多数受賞しました。

<p><b>ディスプレイ産業優秀賞</b> （経済産業省商務・サービス審議官賞）</p> <p>原子力発電環境整備機構 ジオ・ラボ号</p>  <p>事業主：原子力発電環境整備機構 当社業務範囲：デザイン・設計、制作・施工 撮影：栗原 平</p>	<p><b>ディスプレイ産業奨励賞</b> （日本ディスプレイ業団体連合会賞）</p> <p>旧高宮貝島家住宅 高宮南緑地 「高宮庭園茶寮」</p>  <p>事業主：株式会社ポジティブドリームパーソンズ 当社業務範囲：全体ディレクション、施設コンセプト企画、全体デザイン監修、デザイン・制作・施工（迎賓館・ミュージックホールの内装、外構サイン） 撮影：PIPS</p>	<p><b>ディスプレイ産業奨励賞</b> （日本ディスプレイ業団体連合会賞）</p> <p>アイケイ薬局矢中店</p>  <p>事業主：株式会社サンアイエム企画 業務範囲：建築および内装基本計画・デザイン・基本設計、ロコ・名刺デザイン、全体デザイン監修、家具・店舗サイン・塔時計施工 撮影：御園生 大地</p>
--	---	---

## 空間創造を通じた社会・文化の発展、課題解決への貢献

丹青社は「こころを動かす空間創造」を通して、社会のさまざまな活動を活性化・発展させる「場」や機会を創出し、多様な豊かな文化の創造・継承に貢献しています。加えて、にぎわい創出や地域活性化、歴史・文化の継承・発信など、お客さまの課題、社会の課題の解決に貢献しています。

### 空間づくりによる課題解決

私たちは、さまざまな社会交流空間の創造に携わる中で、お客さまの課題、地域・社会の課題の解決に取り組んでいます。

### エキマルシェ大阪



事業主：株式会社ジェイアール西日本デイルーサービスネット  
業務範囲：MD企画、テナントリーシング支援、環境デザイン・内装設計、制作・施工（環境内装・サイン・FFE）、内装監理  
建築設計：株式会社ジェイアール西日本ビルト

### 親しみの持てる「エキ時間」を楽しめる場へとリニューアル

「ちょっとよりみち、エキマルシェ」をストアコンセプトに、お手頃価格×日常使いの食のバラエティパークとして1日に何度でも来店したくなる施設へリニューアルしたJR大阪駅の駅ナカ商業施設。

内装には、天井や壁に共通の素材や意匠を用いることにより、施設全体で統一感を感じさせる空間演出を施し、誰にとっても親しみの持てる空間として立ち寄りやすく、「エキ時間」を楽しめる場へと生まれ変わりました。

### 南北・東西の交差点部分にフリースペースを設置し、施設回遊性の促進と一体感を醸成

南北の異なる2施設を統合することによる北側エリアへの回遊の難しさを解消し、施設回遊を促進するため、南北・東西の交差点部分にフリースペース「エキマルひろば」を設置。テーブルや椅子を配置し、待ち合わせ場所や館内商品のイートインスペースとしてにぎわうエリアにすることで、来館者の視線を誘導して施設全体の動線の活性化を図りました。

### 地域創生への取り組み

地域社会の課題解決に向けて、地域活性化に貢献する空間創造を行っています。また、地域創生支援室を中心に地域が抱える課題を多面的に検証し、事業の構想初期段階から運営参画までを地域のパートナーとして取り組んでいます。

### 旧高宮貝島家住宅 高宮南緑地「高宮庭園茶寮」



事業主：株式会社ポジティブドリームパーソンズ  
業務範囲：全体ディレクション、施設コンセプト企画、全体デザイン監修、デザイン・制作・施工（迎賓館・ミュージックホールの内装、外構サイン）  
建築設計：株式会社環・設計工房  
建築施工：九州建設株式会社  
園地整備：株式会社都市造園

### 歴史的価値を継承するとともに、地域創生につながる憩いの場に再生

旧高宮貝島家住宅は、福岡市高宮の住宅地に位置し、筑豊御三家と称され「炭鉱王」とも呼ばれるほど隆盛を誇った貝島家の邸宅です。

官民連携プロジェクトとして、広大な庭と未使用だった個人建造物を未来へ継承するべく、日本文化・歴史・自然と現代を融合させた都市公園として再構築。地域住民に親しまれる都市公園として、また、観光資源として来街者も日本文化が体験できるもてなしや交流の場に再生されました。

### 残された住宅の復元に加え、新たなサービスを提供する建物を建設

住宅は、文化財保存設計の観点から建具などできる限り再利用し、今できうる手法で建築当時の様子を復元。お茶や食事などを小規模で楽しむ場として活用されています。

また新設した建物は、結婚式やセミナーなどが行える場として、倒壊した建物の木材や瓦も再利用しつつ、色合いや素材の調和を図ることで新旧建物の融合を実現しました。庭は四季の移ろいを考慮した樹木選定を行い、周囲の景色を借景として楽しめる空間としました。

### 安心・安全な空間づくりへの取り組み

すべての人に快適で使いやすく、安心・安全に利用できる空間の実現のため、全社一丸となってよりよい空間づくりに取り組んでいます。また、施工技術検討会を実施するなど、品質技術向上に向けた取り組みを続けています。

#### 専門技術力向上のための社員教育

制作職向けに法規・安全・施工に関する専門技術力の向上を目的とした制作職専門技量Eラーニングや制作職専門技量研修などを実施するほか、リスクアセスメントの理解向上などを目的にリスクアセスメントEラーニングを行っています。また、デザイナー向け技術セミナーとして、デザイナー、プランナーが業務を推進する上で知っておくべき法規・構造・設備のポイントを再確認し、設計段階からトラブルやリスクを回避するための技術的な学習機会を設けています。

#### 制作セミナー実施による啓発活動

計画段階および現場における安全・品質管理に対する注意喚起を行うことで品質・技術向上を目指し、お客さまのニーズに応え、満足度の向上を図ることを目的とした各種教育を実施しています。

#### 安心・安全な空間づくりのための情報の分析・共有

工程短縮・産業廃棄物削減・法令確認などの品質向上に向けて、施工技術検討会を実施しています。また、毎月開催されるセイフティー委員会では、クレームメンテナンス報告を分析・共有し、再発防止に努めるほか、品質技術向上についての情報を集約し、関係各部門に対して調整、指示、指導を行っています。ほかにも安全ハンドブックの定期的な見直しや統括管理者講習などの各種活動を展開しています。

#### ユニバーサルデザインの推進

高齢者や子ども、障がい者、外国人などの多様な利用者にとって快適で使いやすいユニバーサルデザインの空間づくりを推進しています。ソフト面とハード面のユニバーサルデザインに加え、心のユニバーサルデザインの実践に努めるとともに、ユニバーサルデザインについて継続的に情報収集し、社内イントラネット上で共有するなどの取り組みを行っています。

#### メンテナンス&リペアの取り組み

全国の協力会社ネットワークを活かし、迅速かつ高品質のメンテナンス&リペア対応で店舗の一生涯（ファシリテイティブ）をサポートしています。24時間365日受付体制を整え、緊急トラブル発生時には迅速な手配と対応で営業機会損失を最小限に抑えるほか、定期的なメンテナンスにより店舗の安定稼働と長寿命化に貢献しています。

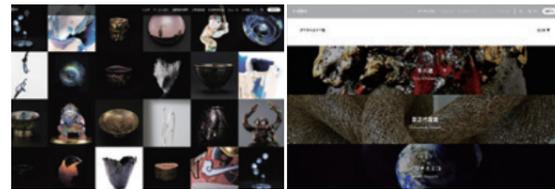
## イノベーションの推進

丹青社は、社会の変化やテクノロジーの進化に対応し、空間創造のプロフェッショナルであり続けるために常に学び続けるとともに、各種研究や実証実験などの新たな取り組みにも積極的に挑戦しています。空間づくりのノウハウ、創造性を磨き、新たな価値を創造します。

### 新規事業の開発・推進

#### ブロックチェーンを活用したアート作品プラットフォーム「B-OWND」の運営

日本の伝統工芸の技法から生まれたアート作品を世界に向けて販売・流通するプラットフォーム「B-OWND (ビーオウンド)」を運営しています。本サービスでは、ブロックチェーンによるデジタル作品証明書の導入により、一次流通と二次流通の相互影響による価値創出や過去の所有者経緯が重要となる美術品市場において、作品の真贋と付加価値を担保した上でEコマースを通じた作品の売買を可能にしています。



アーティストと作品を丁寧に紹介することで、作家と購入者をつなぐ場としてのプラットフォームも目指している。

#### 「THE TOKYO PASS」の開発・運営

当社は、公益財団法人東京都歴史文化財団と公益財団法人東京観光財団、株式会社TBとともに、インバウンド向けの東京都内での文化観光をより快適に豊かにする新サービス「THE TOKYO PASS -Culture」を運営しています。本サービスは、都内の国公立・私立の38の博物館・美術館・庭園・動物園・水族園・植物園等の文化施設の入場とすべての地下鉄が乗り放題になる「Tokyo Subway Ticket」で構成するインバウンド向け周遊パスです。パスの購入から施設への入場までをすべてスマートフォン上で完結。参画施設との連携のもと、キャッシュレスかつタッチレスで安全・スムーズに施設に入場できるほか、アプリ内のコンテンツを通して施設だけでなく街中に根付く文化にも誘導し、豊かな文化観光体験を提供しています。



#### 建材・装飾材等の廃番品専門ECサイト「フォーアース(4earth)」の運営

技術の進歩やトレンドの変化によって販売中止となった建材や照明器具、装飾材等の有効活用を目的とする廃番品専門のECサイト「フォーアース(4earth)」を運営しています。さまざまな分野の空間づくりに携わってきた当社が各メーカーと協力し、廃番製品をセレクトし集約することで、再度商流に乗せ、広く活用を促しています。また、廃番品の利活用を積極的に働きかけるこの取り組みは、廃棄物を減らし、資源を活かす、循環型の社会システムづくりにつながっています。



#### ビルを百年使う「R2」の推進

日本におけるRC造事務所ビルの平均使用年数は50年余り。いっぽうで、RC躯体の物理的耐用年数は100年を超えるとされています。耐震補強や仕上・設備の更新を適切に行えば、ビルを100年使うことは可能です。R2では、ビルに対する考え方を、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、既存のビルをできるだけ長く使う「ストック活用」へと転換することにより、ビルから出るCO<sub>2</sub>を削減し、気候変動抑制へ貢献することを目指しています。



#### 「NFTプロジェクト」の推進

当社では、これまでの空間づくりで共創してきた多様なアーティストやブランド、事業者と連携して、魅力あふれるNFT\*コンテンツづくりやNFTの特性を活かしたプロジェクトの企画・推進を展開。仮想空間と現実空間をつなぐことで、新たな体験価値を創出していきます。さらにリアル空間とNFTを連動して、新たな体験価値創出を目指す共同プロジェクトも推進しています。

\* ノンファンジブル・トークンの略で唯一無二の「世界に1つだけのデータ」の価値を生み出せる代替不可能なトークン。ブロックチェーン技術を活用することで、改ざんが困難なデジタルデータの作成が可能。

### デジタル活用への取り組み

#### ICT・演出技術の強化の取り組み

空間を唯一の“体験”のメディアと捉え、これまで培ってきた空間づくりの技術やノウハウにICT、VRやAR、インタラクティブ技術、映像・音響技術などの最新テクノロジーを組み合わせ、場に来る人々に“感動体験”を提供する空間創造に取り組んでいます。空間体験の価値を最大化・最適化する専門チームCMIセンターを中心に、各分野のプロフェッショナルが協働し、空間に新たな価値を生み出しています。また、2022年10月より、実証の拠点「港南ラボ マークスリー [Mk\_3]」を拡充し、情報発信のための配信スタジオを新設しました。



「港南ラボ マークスリー [Mk\_3]」配信スタジオ

#### 「VisualTiles®」の開発

「VisualTiles® (ビジュアルタイルズ)」は、CMIセンターと株式会社Nsystemとの共創で開発した、コミュニケーション空間に最適な情報閲覧とプレゼンテーションを支援するデータベースおよびアプリケーション群です。当社のタッチパネル型オーサリングブラウザとして商標登録し、企業ショールームや美術館、コワーキングスペースなど、さまざまな空間のタッチパネル式情報端末兼コミュニケーションツールとして採用されています。



ピンチ&ズームで操作するスムーズなインターフェース

### 協業・連携および研究の推進

#### point 0と、カーボンニュートラルを目指し、オフィス改装のカーボン・オフセットを実施

当社は、株式会社point0(以下、point 0)とともに、カーボンニュートラルの実現に向けて、point 0が運営する会員型コワーキングスペース「point 0 marunouchi」の会議室リニューアルにおいて、排出されるCO<sub>2</sub>のカーボン・オフセットを実施しました。この取り組みにより、空間づくりに伴うCO<sub>2</sub>排出量を削減し、環境負荷の軽減を目指します。



point 0 marunouchi  
カーボン・オフセットルーム  
撮影:PIPS

#### リアル×バーチャルの「お別れ会」の実施

終活関連サービスを提供する株式会社鎌倉新書とともに、リアル空間とバーチャル空間の双方での「お別れ会」を実施。バーチャル空間と実際の会場を連携することで「密」を回避し、より多くの方が参加できるお別れの場を提供しています。

#### BIMの活用推進

「BIM推進委員会」を中心に、「BIMの基盤強化とディスプレイ業の従事者にとって最適なワークフローの確立」「BIMを活用したサステナビリティへの貢献」「データ活用による新しい設計サービスの提供」を軸に、社会にとって価値の高い空間づくりの実現に取り組んでいます。また、社員および協力会社に向けて導入・スキルアップセミナーを開催するほか、社員向けに情報を発信する「BIMマガジン」を発行するなど、人材育成と情報共有にも注力しています。

#### デジタル活用研修の実施

デジタル活用の理解促進・啓蒙活動の一環として、デジタル活用やDXに関する基礎知識・考え方を学ぶ研修を実施しています。全社員向けEラーニング研修では100%受講を完了し、さらにデジタル演出システム導入時のポイントや特有のリスク、標準化すべきプロセスなどを学ぶウェビナーを開催しています。

#### データサイエンスに関する共同研究

横浜市立大学大学院データサイエンス研究科佐藤彰洋教授との共同研究で横浜市立大学が主催したサマーデザインワークショップに協賛し、当社社員によるオンラインワークショップを企画・実施したほか、社員数名がワークショップに参加しました(横浜市立大学の学生、当社社員、協賛・後援団体の総務省統計研究所、鎌倉市役所等の所属者が参加)。

また、当社が参画する研究チームの成果として「自律分散的世界メッシュ統計基盤を用いたSDGsへの取り組み」として論文誌「応用統計学会誌」に掲載されました。

## 多様性への取り組み

丹青社は人間の多様性を尊重し、ユニバーサルな社会の実現を目指します。多様な従業員がそれぞれの力を十分に発揮し活躍できる環境をつくり、多様性を認め、さまざまな視点・知見・ノウハウを活かし合う組織風土の醸成に取り組んでいます。

### ダイバーシティ&インクルージョンの風土醸成

#### ダイバーシティ研修の実施

ダイバーシティを学び、理解を深めるため、2017年から全従業員・社員向け研修を、2021年から人材育成やマネジメントにおいて重要な役割を担う管理職向け研修を実施しています。多様性への理解を深めるとともに、仕事や働き方に関する学びや気づきを多く得ることができ、多様性への対応、多様な働き方を認める社内風土醸成の一助とします。

#### 聴覚障がい者への情報保障、合理的配慮

障がいのある社員が働きやすい職場環境整備として、コミュニケーション支援・会話の見える化アプリ「UDトーク®」を導入するほか、手話通訳者の派遣等を活用しています。また、情報保障に関する方法や手続きの社内ポータルサイトでの共有・相談対応や、聴覚障がいの社員と他部門との業務上のコミュニケーションをより円滑にするための手話を使った社内交流会を実施するなど、インクルーシブな組織文化の醸成に努めています。

### 社外との取り組み

#### 「美術と手話プロジェクト」への参画

2011年より「美術と手話プロジェクト」の取り組みに参画しています。これは「美術」「美術館」「手話」「聞こえない人・聞こえにくい人」をキーワードに、聴覚障がいの方の美術鑑賞に関するさまざまな課題に取り組むものです。



会場：水戸芸術館現代美術ギャラリー

会場：写真提供：茅ヶ崎美術館

#### 「ユニバーサルキャンプ in 八丈島」への協力

NPO法人ユニバーサルイベント協会が主催する「ユニバーサルキャンプ in 八丈島」に、2005年のイベント開始時から参加・協力しています。本イベントは、ノーマライゼーションやダイバーシティの考え方のもと「みんなが一緒に生き生き暮らせる社会」の実現を目指して行われる交流イベントで、年齢や障がいの有無、国籍の違いにかかわらず、さまざまな参加者が集います。



ダイバーシティに関するプログラム

### 多様な働き方の推進

#### 人事方針

当社は、社員の多様な個性と創造力が最も重要な経営資源であることを認識し、社員の自律性と個性を尊重します。社員の健康が創造性の発揮と健全な成長の土台であるとの認識のもと、社員の健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備します。そして、働きがいのある人間らしい仕事（ディーセント・ワーク）および人材開発（教育訓練・キャリア開発）を通して、社員一人ひとりおよびチーム・組織がともにサステナブルに成長する企業、多様な働き方を通していきいきと能力を発揮できる企業を目指します。

#### 1 社員の基本的な人権、個性を尊重します。

人種、宗教、国籍、性別、性的指向、性自認、障がいの有無等による差別を行わず、多様な個性、価値観を尊重します。

#### 2 働きやすい・働きがいのある職場環境をつくります。

社員の健康と安全に配慮し、働きがいのある仕事ができる職場環境、多様な働き方ができる職場環境をつくります。

#### 3 社員・チーム・組織の成長を支援します。

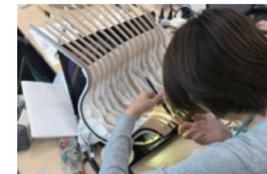
適材適所の仕事での挑戦、人材開発（教育訓練・キャリア開発）を通じて成長の機会を提供します。

#### 人材育成の取り組み

空間創造のプロフェッショナルとして必要とされるスキルを身につけられるよう、各階層別・職種別に教育研修プログラムを計画し、社内外で実施するほか、マネジャー・スペシャリストとしての成長を後押しすべくキャリア面談を実施するなど、社員のキャリア開発を支援しています。

#### 新入社員研修「人づくりプロジェクト」

新入社員教育の一環として、2005年より当社オリジナルの実践型研修を実施しています。第一線で活躍するデザイナーや職人も参加し、彼らとの真剣勝負を通して仕事に取り組む上で重要な本質を掴み、チームメンバー同士でいかに能力を活かし合えるかを学ぶことで最初の成功体験を獲得します。



全職種の新入社員がプロダクト制作に取り組む

#### 多様な働き方への対応とワークライフバランスの推進

多様な働き方に対応するため、全社員を対象に「テレワーク制度」や勤務開始時刻を日ごとに変更できる「シフト勤務制度」を導入しています。また、育児休業の取得率向上を図るための制度の充実、育児をする社員のための時短勤務、年次有給休暇の取得促進のほか、企業主導型保育園との提携などの取り組みも行っています。

2005年には「次世代育成支援対策推進法」に基づく「一般事業主行動計画」の策定・届出を行い、2007年に次世代認定マークを取得しました。さらにワークライフバランスの推進に向け、

「ファミリーフレンドリー推進委員会」を設置し、多様な人材が働きやすく能力を発揮できる職場づくりとワークスタイル変革を推進しています。



#### 働き方改革の推進

過重労働の防止の目標を掲げ、目標達成に向け全社で活動するとともに「働き方改革推進委員会」を設置し、働き方やオフィス環境の見直しを行っています。

業務合理化と生産性向上を図るため、働き方に合わせた業務端末支給のほか、RPAやAIチャットボットの導入、購買取引の

ペーパーレス化など、IT環境を整備しています。また、本社と各支店でフリーアドレス制を導入しているほか、分散ネットワーク型拠点（サテライトオフィス等）の設置など、オフィス環境の整備も進めています。

#### 社員のエンゲージメント向上の取り組み

社員同士のコミュニケーション強化とエンゲージメント向上を目的として、社内報「TANSEI-zine」の発行や、歩数計アプリを活用したウォーキングイベント「丹青テレウォーク」の実施、当社およびグループ会社への情報発信を行っています。

#### 健康管理と福利厚生の取り組み

労働安全衛生法に基づく定期健康診断やストレスチェックのほか、人間ドックや女性特有疾病予防のためのレディース健診、インフルエンザワクチン接種、産業医面談、オンラインカウンセリングなどを実施しています。

また、不測の就業障害から社員と家族の生活を守るために、新たな福利厚生制度として団体長期障害所得補償保険（GLTD）と団体医療保険を導入し、安心して療養に専念するとともに早期の就労復帰を支援しています。さらに全社員向け「セルフケア研修」や管理職向け「ラインケア研修」を開催し、従業員の意識向上も図っています。

#### 女性活躍推進法への取り組み

女性が活躍できる雇用環境の整備に向けて、行動計画を策定し、さまざまな施策で女性のためにより多くの機会を創出しています。管理職登用における女性比率に関する目標を設定し、ダイバーシティに関する研修やキャリア研修を実施するほか、男性も含めた育児休業の取得促進にも取り組んでいます。

### 丹青社の非財務データ

女性管理職比率 (2023年1月31日時点) ※ 課長職以上(役員は除く)	9.4%
法的時間外労働(月平均) (2023年1月期) ※ 法的休日労働機関連含む。対象者からは管理監督者除く。	27時間19分
年次有給休暇取得日数 (2022年1月1日~12月31日取得実績)	12.0日
障がい者雇用率 (2023年1月31日現在)	2.2%
中途採用比率 (2023年1月期)	58%

## サプライチェーンマネジメントの推進

丹青社は協力会社・パートナー企業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CSRの取り組みを推進しています。

### 調達方針

「より良い空間創造を通じて豊かな社会と生活の実現に貢献する」という経営理念のもと、取引先と良きパートナーとして強い信頼関係を構築し、以下に定める9つの方針に基づいた調達活動を行っています。

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

### 取り組み事例

#### 安全衛生委員会の開催

##### (月ごとの強調テーマによる管理)

毎月、安全衛生委員会(セイフティー委員会)を開催し、安全衛生委員からの活動報告やヒヤリ・ハット体験報告などの情報を共有することによって、施工現場における事故・災害の撲滅に向けた安全管理活動および品質管理活動を推進しています。

#### 安全大会・制作セミナーの開催

##### (教育・啓発活動の実施)

毎年7月に実施される全国安全週間にあわせて、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。安全大会では安全強化に向けて、社内外からの講師による特別講演や社員による施工現場の安全管理体験発表を行い、施工現場における安全意識の向上・高揚に努めています。



### 品質・安全・環境への取り組み

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

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

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

**品質:** 品質管理重点事項、禁止事項・特別管理事項の遵守

#### 産業廃棄物対策委員会の開催

##### (産廃処理のモニタリング)

年2回、産業廃棄物対策委員会を開催し、産業廃棄物処理量と委託先協力会社ごとの分別状況を確認し、廃棄物処理量の減量化や分別率の向上に向けた検討を行っています。また、委託先選定にあたっては適正に審査し、現場視察も実施しています。

#### 協力会社との連携

当社の工事を請負う協力会社で構成する組織「青和会」を運営し、安全部会や教育部会などの分科会を中心に安全衛生活動および品質向上に関する活動を行っています。調達方針の共有や各月の合同バトロール、会員の安全意識や技術の改善向上、資格取得を促進するための教育および情報の提供などに取り組んでいます。また、危険の気付きを学習する「災害防止協議会」も実施しています。



## 自然環境の保全

丹青社はかけがえのない自然環境を守り次世代に引き継いでいくため、空間づくりにおける環境配慮をはじめ、企業活動全体を通じて環境負荷の低減に取り組んでいます。

### 環境方針

当社グループでは、社会全体とともに地球温暖化に関する危機意識を共有し、知的創造性と業務効率向上を図りながら、持続可能な環境保護のための環境方針を定め、意識と行動の継続的な変革に取り組みながら人々の生活に潤いと豊かさをもたらす社会交流空間の創造を目指しています。

### 環境配慮設計

空間づくり事業において消費・廃棄する資源やエネルギーの削減に努めるとともに、人と環境にやさしい空間づくりを目指します。主たる事業活動の対象である社会交流空間も環境の一部であると捉え、「環境配慮設計」として以下の具体的な6項目を掲げて実現に取り組んでいます。

健康設計		3R設計	
省エネ設計		ユニバーサルデザイン	
安全設計		文化財保存設計	

### 健康障害予防のためのシックハウス対策

シックハウス対策として、環境配慮設計と施工計画(施工検討会)を実施し、認定材料を選定しているほか、施工現場でも現場管理写真登録により認定材料の使用管理を行っています。

### 環境マネジメントシステム

当社グループの環境マネジメントシステムは、事業活動との一体化を図り、設計段階から施工後の施設の運用面までを考慮し、社会交流空間の快適な環境の実現を目指しています。

### 施工現場における環境配慮

産業廃棄物管理では、独自の手順書で実施項目を定め、個別物件ごとに産業廃棄物の発生を抑制する管理計画を立案し、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。

#### 手順書の実施項目

- |                             |                     |
|-----------------------------|---------------------|
| ■ 工場制作(プレカット・ノックダウン工法)の採用   | ■ 資材搬入時の過剰な梱包の削減    |
| ■ レンタル(リユース)資材・備品の採用        | ■ 経済寸法の活用による端材の発生削減 |
| ■ 資材の過剰持ち込みの削減と余剰資材の持ち帰りの指導 | ■ 分別収集による混合廃棄物の削減   |

### オフィスにおける環境活動

クールビズ・ウォームビズの実施や電力効率の高いデータセンターへのサーバー集約、OA機器の省エネ設定などを実施し電気使用量を削減しています。なお、当社は環境省が主催する「Fun to Share」の趣旨にも賛同しています。



### 森林整備活動への支援

当社では、公益社団法人国土緑化推進機構が推進する「緑の募金」の主旨に賛同し、寄付を行っています。「緑の募金」は、「森づくり・人づくり」活動を通じて、植樹や間伐などの国内の森林整備のほか、子どもたちへの森林環境教育、海外の緑化支援などを推進しています。

## コーポレートガバナンスの充実

私たちは、社会の変化に適応し、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組みます。意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、企業として高い倫理観を備え、社会から幅広く信頼される企業であり続けます。詳細はP.42をご覧ください。



(以下 敬称略)  
写真左より

社外取締役(監査等委員)  
吉井 清信

社外取締役(監査等委員)  
槇原 耕太郎

社外取締役(監査等委員)  
新島 由未子

社外取締役  
板谷 敏正

**それぞれの分野で高い見識を持つ4名の社外取締役に、2023年1月期の振り返りと、新しいガバナンス体制やこれからの丹青社への期待について、お話をいただきました。**

### 厳しい事業環境の中でも着実に歩みを進めた1年

**吉井:** 2023年1月期はコロナ禍の影響がまだ残っており、本来なら受注できるであろう案件が思うようにいかなかったり、延期になる物件も発生し、当初計画した業績目標が達成できず厳しい状況でした。そのような中でも、「港南ラボ マークスリー [Mk\_3]」を拡充して情報発信のためのスタジオを新設するなど、将来を見据えた基盤の整備を進めていた点は評価しています。

**板谷:** 2022年3月まで開催されたドバイ万博には残念ながら足を運ぶことはできませんでしたが、他社との連携や空中への映像投影などのチャレンジによって高い評価を得る展示になったと聞いています。その実績は今後、大阪・関西万博などでも活かされていくものと期待しています。

**新島:** 丹青社が手がけた物件を訪れると、まさに心が動かされます。厳しい局面ではありますが、必ず挽回できる、会社の未来は明るいという思いが湧き上がってきます。リニューアルを手がけた滋賀・長浜の「ヤンマーミュージアム」に続き、2023年1月に東京・八重洲にオープンした「YANMAR TOKYO [HANASAKA SQUARE]」でも、空間創造のクオリティの高さ、

お客さまが寄せる信頼の厚さを改めて感じました。BIMを活用した物件でもあり、業務効率が飛躍的に上がったという意味でも注目しています。

**槇原:** 社外取締役に就任して1年が過ぎましたが、丹青社は誠実で風通しのよい組織であるという印象です。上から下まで自由闊達に議論をしながら物事を創造し、若手にも活躍の機会を与える柔軟性ある企業風土が醸成されています。一方で、プライム市場移行を経て組織として成長していく過程にあるため、これまでにない問題にぶつかることも出てくるはずですが。そうした場面で私たちが助言し、解決に貢献できればと考えています。

### 外部環境の急速な変化に伴う

#### ターニングポイントをどう超えていくか

**板谷:** 今、丹青社の事業は転換点にあります。建築物の形態制限を緩和した特区が東京都を中心に増加し、都市に莫大な空間が生み出されていることは、丹青社にとって大きな市場が生まれるチャンスです。それに伴って、ファンドなど従来とは異なる発注母体と関わっていくことになるため、営業体制を変えていく必要があるでしょう。また、収益認識基準が導入されたことで、より精緻なプロジェクト管理など事業の進め方の面でも変革が求められます。

**吉井:** 長期的な受注増が見込める一方で、資源高や物価高、賃金上昇の影響も大きく、利益率をどう確保していくかがまず

ます重要となります。BIMも含め、仕事のやり方をどのように変え、どう付加価値をつけていかにも注目していきたいです。

**新島:** BIMの活用は長時間労働の削減にもつながります。2024年4月以降、建設業にも時間外労働の上限規制が適用されるため、現在さまざまな対策を講じていますが、その中でこれまで潜在していたリスクが顕在化してきました。リスクの見える化を是正のチャンスと捉え、それらへの対処に、危機感を持って取り組まなければならないと感じます。

**槇原:** コロナ禍によって生じた業績への影響が原因で、一人ひとりの発想が縮こまってしまうこともあるのではないかと危惧しています。丹青社が創造的な会社として力を発揮するためには、のびのびと前向きに発想を広げられることが大切です。そういった意味でも、2023年はターニングポイントの年になるのではないかと考えています。

### 新たなガバナンス体制のもとで

#### 時代に即した新しい挑戦を

**槇原:** 2023年4月から導入された執行役員制度は、高橋前社長の思いを強く反映したものです。よりスリムになった取締役会が機動性を発揮しつつ、単なる承認機関にならないようにしなければと思います。取締役会と執行役員の意思疎通・情報共有をスムーズに行うことも重要です。

**吉井:** ガバナンス体制の変更によって、意志決定のスピードも

より高まるでしょうし、取締役会の議論や後継者育成もより活発になるものと見ています。小林社長は営業の経験が豊富なので、今の時代に合わせた営業の変革にも期待します。

**板谷:** 例えば文化施設事業などでは、制作だけでなく空間運営という新しい要素が加わってきています。従来とは異なる仕事に携わるときには、新しいリスクに目を光らせることが重要です。また、新たなスキルも問われるため、組織づくりや人材の育成、投資効率や資金調達の面でもこれまでにないアプローチが必要になるでしょう。

**新島:** 高橋前社長は「いい仕事をしよう」というメッセージを発信し続けていました。すべてのステークホルダーにとって喜びや充実感、達成感を与える仕事をするという思いは、社員一人ひとりに浸透していると感じています。その上で、小林社長が就任時の抱負を語った際に、人的資本経営に注力したいとの言葉が印象的でした。一人ひとりが最大限の力を発揮できる環境づくりをより一層推し進めていただきたいですし、これからはリスクリングなども重要になるのではないのでしょうか。そうした新しい動きに対して、私たちがコンプライアンスやリスク管理などの側面でサポートできればと考えています。

**板谷:** 現場の担当者と話をすると、お客さまから真っ先に丹青社に相談があったとよく聞きます。それは、丹青社に任せれば面白い空間を創ってくれるだろうという期待に応え続けた結果であり、人と人、経験と経験のつながりがあればこそです。しかし、これからはそれだけでなく、新しい空間づくり、新しいビジネスモデルへの挑戦が必要です。

**吉井:** 丹青社の価値の源泉は創造性の発揮、個々人の個性の発露です。そのためには、特定の分野で唯一無二と呼べる人材を育てていく意識が重要です。組織が拡大する時期には個性が潰されるようなことも起こるため、組織風土を一段高めるような取り組みも必要になるでしょう。

**槇原:** 丹青社の空間づくりは、人と人、時間と時間を結びつけ調和を生み出す、夢があるものだと考えています。世の中が複雑化していく中で、心地よい空間へのニーズはこれからますます高まっていくでしょう。それを敏感に感じ取り、新たな空間づくりへのチャレンジに期待します。今は明るく風通しのよい社風が保たれていますが、それを維持し続けるためにはガバナンスの確保が重要です。不正が行われないう、私たちもしっかりチェックしていかなければと思います。

## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

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

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

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

### コーポレートガバナンス体制の概要

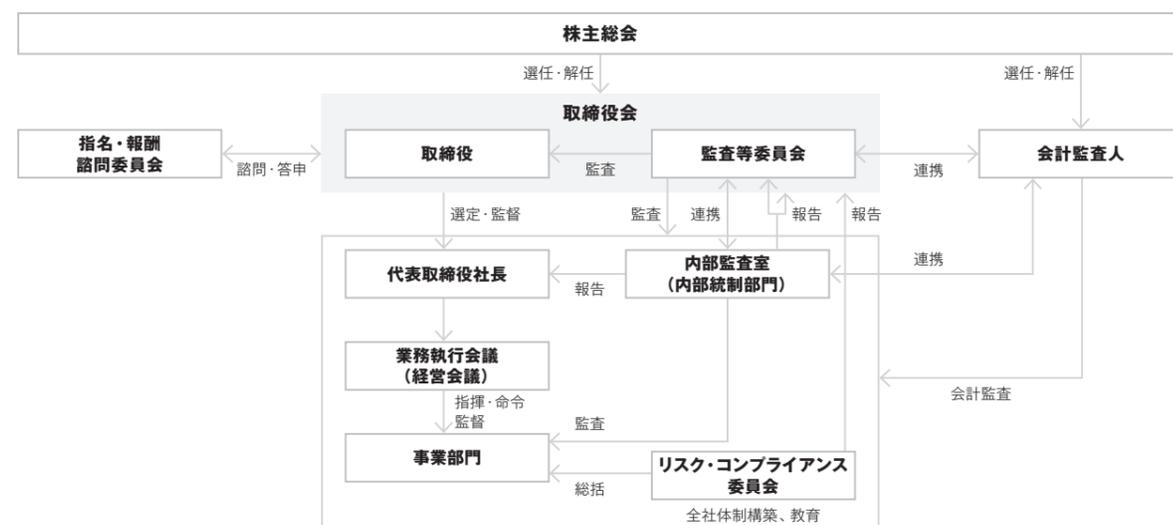
主な項目	内容
組織形態	監査等委員会設置会社
取締役（監査等委員である取締役を除く）の人数／任期	6名／1年
監査等委員である取締役の人数／任期	4名／2年
社外取締役の人数	4名
任意の委員会	指名・報酬諮問委員会
独立役員に指定されている社外取締役の人数	4名
監査法人	有限責任監査法人トーマツ

### コーポレートガバナンス強化の取り組み

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

### コーポレートガバナンス体制図

(2023年4月26日現在)



### 取締役会

当社の取締役会は代表取締役会長を議長として、社内取締役6名、社外取締役4名の取締役10名により構成され、原則として月1回開催しています。各取締役は取締役会の構成員として迅速かつ確に意思決定を行っており、業務の執行については、代表取締役社長が、取締役会で決定された経営方針に基づき、業務執行上の最高責任者として当社の業務を統括しています。

取締役の一部は業務の執行も担当しており、その執行状況については業務執行会議において適宜情報の共有化を図っています。一方、客観的な立場から経営に対する適切な意見・助言をいただくため、社外取締役4名を置き、経営の透明性と客観性の向上を図っています。すべての社外取締役は、東京証券取引所の規定する独立役員として指定しています。

### 監査等委員会

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

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

### 社外取締役の選任理由および活動状況

氏名	選任理由	活動状況
新島 由未子	弁護士の資格を有しており、企業法務に関する高い見識により、客観的な立場から監査機能を発揮していただけることを期待して選任しています。	取締役会 15回中15回出席 (2018年4月就任)
吉井 清信	コンサルティンググループ代表としての経験に加え、公認会計士および税理士の資格を有しており、財務および会計に関する専門的な知識を有していることから、客観的な立場から監査機能を発揮していただけることを期待して選任しています。	取締役会 15回中15回出席 (2020年4月就任)
坂谷 敏正	プロパティデータバンク株式会社の代表取締役会長としての企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識に加え、当社が推進するデジタル活用についても専門性を有していることから、客観的な立場から当社経営に対する助言ならびに監督機能の向上に貢献していただけることを期待して選任しています。	取締役会 15回中15回出席 (2021年4月就任)
榎原 耕太郎	行政分野における多様な経験に加え、税理士の資格を有しており、財務および会計に関する高い見識より、客観的な立場から監査機能を発揮していただけることを期待して選任しています。	取締役会 13回中13回出席 (2022年4月就任)

### 指名・報酬諮問委員会

当社は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おり、常勤監査等委員を委員長として、社内取締役1名、社外取締役4名の取締役5名で構成しています。

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

### 取締役会の実効性評価

当社は毎年、第三者機関に取締役会の実効性について評価を依頼しており、2023年1月期は取締役会の構成と運営、経営戦略と事業戦略、企業倫理とリスク管理、業績モニタリングと経営陣の評価・報酬、株主等との対話と協働、振り返り等の観点から、概ね当社取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

## 最高経営責任者等の後継者計画

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

## 役員報酬

### ■ 基本方針

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

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

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

## 役員報酬の構成

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

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

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額					対象となる役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬		退職慰労金	左記のうち、非金銭報酬等	
		基本報酬	賞与	株式報酬			
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	179百万円	178百万円	－百万円	0百万円	－百万円	0百万円	7名
社外取締役（監査等委員を除く）	7百万円	7百万円	－百万円	－百万円	－百万円	－百万円	1名
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	19百万円	19百万円	－百万円	－百万円	－百万円	－百万円	1名
社外取締役（監査等委員）	23百万円	23百万円	－百万円	－百万円	－百万円	－百万円	4名

(注) 1 使用人兼務取締役の使用人分給与は支給していません。  
 2 「株式報酬」は、当事業年度中に費用計上した額です。  
 3 株式報酬の評価対象期間（2022年1月期～2024年1月期）に費用計上した累計額は67百万円です。

## ■ 個人別の報酬等に係る決定方針

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

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

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

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

## 内部統制システム

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

## コンプライアンス

取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制については、「コンプライアンス基本規程」に従うものとし、代表取締役の最終的な権限と責任のもと、経営管理部門担当取締役を管理責任者としてグループ

全体のコンプライアンス・プログラムを遂行しています。また、コンプライアンスに関する教育、研修を継続的に実施し、取締役および使用人の法令遵守等に対する意識を高め、企業倫理の確立を図っています。

## 内部監査および監査等委員会監査

当社の内部監査は、代表取締役直轄の監査室が担当しており、現在4名により構成されています。監査室は期初に策定した内部監査計画に基づき、業務全般にわたる内部監査を実施し、監査結果は内部監査報告書を代表取締役提出するとともに、取締役会および監査等委員会に報告しています。被監査部門に対しては適宜業務改善指示を行い、被監査部門から改善計画を報告させることにより、内部監査の実効性を確保しています。

監査等委員である取締役は、取締役会に出席して取締役の業務執行を監視するほか、会計監査人および内部監査部門からの監査報告に基づいて監査を行っています。また、監査室および会計監査人とは、必要の都度相互の情報交換・意見交換を行う等の連携を密にして、監査の実効性と効率性の向上を目指しています。

## 情報公開

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

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

## 役員

(2023年4月26日現在)



代表取締役会長  
高橋 貴志

取締役会出席状況  
15回／15回

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



代表取締役社長  
小林 統

取締役会出席状況  
15回／15回

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



取締役(常勤監査等委員)  
戸高 久幸

取締役会出席状況  
15回／15回

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



社外取締役(監査等委員)  
新島 由未子

【社外】  
【独立】

取締役会出席状況  
15回／15回

2009年12月 弁護士登録(東京弁護士会)  
2010年 1月 山田法律特許事務所入所(現任)  
2018年 4月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2021年 6月 野村マイクロ・サイエンス株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2021年 9月 公認不正検査士登録



取締役  
森永 倫夫

取締役会出席状況  
14回／15回

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



取締役  
深谷 徹

取締役会出席状況  
—

(2023年4月就任)

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



社外取締役(監査等委員)  
吉井 清信

【社外】  
【独立】

取締役会出席状況  
15回／15回

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



社外取締役(監査等委員)  
榎原 耕太郎

【社外】  
【独立】

取締役会出席状況  
13回／13回

(2022年4月就任)

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



取締役  
津久井 哲雄

取締役会出席状況  
—

(2023年4月就任)

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



社外取締役  
板谷 敏正

【社外】  
【独立】

取締役会出席状況  
15回／15回

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

### 取締役会構成員として期待する役割

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

## コンプライアンス／リスクマネジメント

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

### コンプライアンス研修の実施

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

### コンプライアンス・ホットライン(内部通報窓口)

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

### ハラスメント相談窓口の設置

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

### 情報セキュリティ対策

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

個人情報については、PMS委員会を組織し、委員会活動を中心に、マネージメントレビューなどのPDCAサイクルに沿った取り組みを推進しています。さらに個人情報保護マネジメントシス

テムに則り、個人情報適切に保護されていることを証するプライバシーマークを取得しています。

### BCP(事業継続計画)への取り組み

BCPへの取り組みとして、定期的にテナントビルの防災訓練への参加や安否確認訓練の実施、初動対応訓練の実施等に取り組んでいます。また、災害備蓄品も完備・入れ替えなどを行っています。

### 反社会的勢力との取引を含めた一切の関係遮断

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

### 知的財産権保護のための取り組み

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

### リスク管理体制の整備の状況

当社では、関係取締役を含むリスク・コンプライアンス委員会を設置し、各部門で行われるリスク管理の状況を総括するとともに、必要な評価・検証・指示等を行っています。全社・全分野にかかるリスクの洗い出しと評価、重点対策の設定などは同委員会が主導して行い、全体的な教育・啓発、重大リスク事象の発現に際しての対応指揮なども担っています。これらリスクマネジメント活動における重要な決定事項や稼働状況については、定期的および必要の都度、取締役会に報告されています。

### 事業等のリスク

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

これら事業活動上のリスクについては、「損失危険管理規程」に基づいてリスクマネジメント活動を総括・推進するリスク・コンプライアンス委員会を中心に洗い出しを行い、事象が発生する可能性や発生した場合の影響の度合い等の基準により評

価しています。評価結果を踏まえ、経営として特に重視すべきリスクを特定し、全体的見地から特に実施すべきリスク対策を定めてその実行状況をモニタリングしています。

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

#### 1 不確定性のリスク

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

#### 2 安心・安全毀損のリスク

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

#### 3 公正・遵法面のリスク

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

#### 4 情報取り扱いのリスク

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

#### 5 人的資産のリスク

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

#### 6 災害・疫病のリスク

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

## 10年間の連結財務・非財務ハイライト

	2014/1	2015/1	2016/1	2017/1	2018/1	2019/1	2020/1	2021/1	2022/1	2023/1	
<b>経営成績(百万円)</b>											
売上高	57,074	63,373	67,612	70,781	75,156	82,677	81,678	69,225	62,714	64,221	
売上総利益	9,392	10,765	11,916	12,337	13,364	14,163	15,406	14,133	11,582	10,710	
販売費及び一般管理費	7,330	8,015	8,697	8,407	8,777	9,138	9,729	9,084	9,557	10,093	
営業利益	2,061	2,749	3,218	3,929	4,587	5,025	5,677	5,049	2,024	616	
親会社株主に帰属する当期純利益	2,565	3,936	4,379	2,626	3,221	4,206	4,074	3,437	1,434	459	
受注高	60,471	72,510	67,139	72,883	80,490	83,173	85,639	64,615	64,589	67,600	
総資産	31,198	36,506	41,550	41,205	43,968	43,622	46,761	42,557	45,244	41,858	
純資産	14,098	17,488	21,422	23,110	25,510	26,922	28,276	29,248	29,059	29,414	
減価償却費	253	263	468	318	301	218	185	266	171	169	
フリーキャッシュ・フロー	1,674	1,626	9,163	5,275	263	4,929	△ 500	6,209	△ 171	735	
<b>財務指標(%)</b>											
売上高総利益率	15.5	17.0	17.6	17.4	17.8	17.1	18.9	20.4	18.5	16.7	
売上高営業利益率	3.6	4.3	4.8	5.6	6.1	6.1	7.0	7.3	3.2	1.0	
売上高当期純利益率	4.5	6.2	6.5	3.7	4.3	5.1	5.0	5.0	2.3	0.7	
売上高販売費及び一般管理费率	12.8	12.6	12.9	11.9	11.7	11.1	11.9	13.1	15.2	15.7	
ROA(総資産経常利益率)	7.3	8.7	8.5	9.9	11.1	11.9	13.0	11.8	5.0	1.8	
ROE(自己資本当期純利益率)	20.3	24.9	22.5	11.8	13.3	16.0	14.8	12.0	4.9	1.6	
自己資本比率	45.2	47.9	51.6	56.1	58.0	61.7	60.5	68.7	64.2	70.3	
配当性向	12.5	14.7	16.8	40.3	53.8	43.4	49.1	55.4	86.3	309.9	
<b>1株当たりデータ*(円)</b>											
当期純利益	79.89	81.81	91.03	54.58	66.96	87.63	85.53	72.19	30.13	9.68	
純資産	439.47	363.46	445.28	480.37	530.28	562.70	594.83	613.53	613.11	617.96	
年間配当金	10.00	12.00	18.00	22.00	36.00	38.00	42.00	40.00	26.00	30.00	
<b>非財務データ(名)</b>											
従業員数	男性	904	937	931	941	945	976	980	976	1,048	1,042
	女性	167	181	177	190	212	258	293	320	362	362
	合計	1,071	1,118	1,108	1,131	1,157	1,234	1,273	1,296	1,410	1,404

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

## 会社情報 / 投資家情報

(2023年1月31日現在)

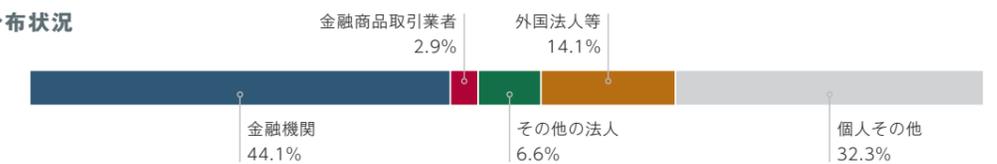
商号	株式会社丹青社 (英文名:TANSEISHA Co., Ltd.)
創業	1946年10月
設立	1949年10月14日 / 創立 1959年12月25日 (現組織に改組)
資本金	40億2,675万657円 (2023年1月31日現在)
従業員数	連結 1,404名 単体 1,045名
事業内容	商業空間・ホスピタリティ空間・パブリック空間・イベント空間・ビジネス空間・文化空間の調査・企画、デザイン・設計、制作・施工、運営
本社所在地	〒108-8220 東京都港区港南1丁目2番70号 品川シーズンテラス19F TEL: 03-6455-8100(代表)

### 主要グループ会社

名称	資本金または出資金	主な事業内容
株式会社丹青TDC	100百万円	建築・大工・内装仕上工事業
株式会社丹青ディスプレイ	50百万円	ディスプレイ業
株式会社丹青ビジネス	40百万円	事務用品・機器の販売・レンタル、保険代理業、ファクタリング取引業他のサービス業務
株式会社丹青研究所	50百万円	文化施設に関する情報集約、調査、研究
株式会社JDN	20百万円	ウェブサイトを活用した情報提供サービス、広告販売、コンテストの企画・運営
株式会社丹青ヒューマネット	70百万円	労働者派遣事業、有料職業紹介事業、主に建設業を対象にした教育事業
丹青創藝設計諮詢(上海)有限公司	650千米ドル	商業施設、展示施設およびプロモーション施設に関する設計・コンサルティング

株式の状況	発行可能株式総数	187,200,000株
	発行済株式総数	48,424,071株
	株主数	13,384名
	上場金融商品取引所	東京証券取引所プライム市場
	証券コード	9743
	株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社

### 所有者別株式の分布状況

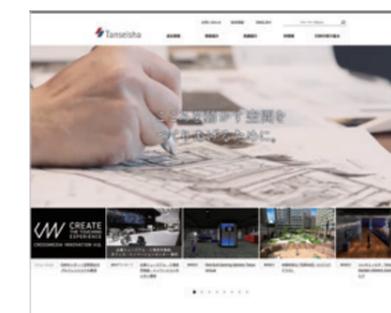


### 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,398	15.38
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,966	6.17
丹青社取引先持株会	2,323	4.83
第一生命保険株式会社	1,907	3.96
株式会社三井住友銀行	1,500	3.12
丹青社従業員持株会	1,484	3.09
株式会社三菱UFJ銀行	1,482	3.08
日本生命保険相互会社	1,446	3.01
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,329	2.76
GOVERNMENT OF NORWAY	838	1.74

※ 持株比率は自己株式(317,706株)を除いて算出しております。なお、自己株式(317,706株)には、丹青社従業員持株会専用信託が保有する当社株式(184,700株)および役員報酬BIP信託が保有する当社株式(322,952株)は含んでおりません。

### ウェブサイトのご案内



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



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