

株式会社丹青社

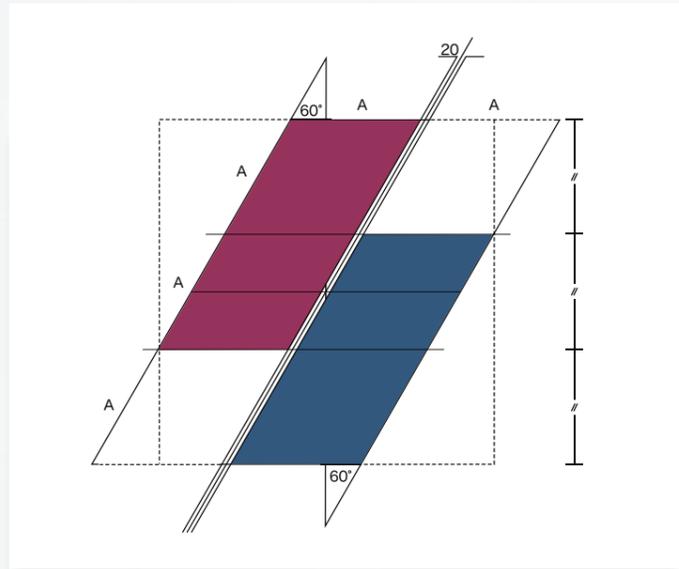
〒108-8220 東京都港区港南1丁目2番70号 品川シーズテラス19F  
TEL: 03-6455-8100(代表)



ここを動かす空間をつくりあげるために。

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さください。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。



丹青マーク割出図(創業者 渡辺正治のデザイン)

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。

七言古詩 杜甫「丹青引贈曹將軍霸」

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

### 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。

#### 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

2020年2月1日～2021年1月31日(一部、2021年2月以降の情報も含まれます)

#### 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
- 6 Culture  
文化を伝え、活かす空間
- 8 価値創造の源泉+事業領域
- 10 価値創造の軌跡
- 12 価値創造プロセス

#### Strategy

- 14 前中期経営計画の振り返りと  
新中期経営計画の概要
- 16 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
- 39 環境

#### 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

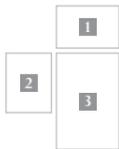
- 50 10年間の連結財務・非財務ハイライト
- 52 会社情報/投資家情報

# Commercial

## 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デザイン力と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ます。



- 1 東京国際空港(羽田)第2旅客ターミナルビル国際線ゲートエリア
- 2 和光本館「和光ウオッチ&ジュエリースクエア」
- 3 渋谷スクランブルスクエア ショップ&レストラン

渋谷スクランブルスクエア  
ショップ&レストラン

「ASOVIVA(アソビバ)」をコンセプトに、時代の最旬を求めて渋谷に集まる遊び心いっぱいの人々を、いつでもワクワク(VIVA)したキモチにさせる渋谷の新ランドマーク。

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、多岐にわたります。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。



コマーススペース事業部 事業部長  
深谷 徹

私たちの事業部では、商業空間を中心としてさまざまな空間を手がけています。これらの空間において私たちが創出するものは、主役となる商品やサービス、エンドユーザーを最大限に引き立たせる「脇役」です。訪れる人のころを動かし、にぎわう名脇役であることが、事業者さまの成功につながると考えています。昨今は、人が集うことが難しい世の中ですが、ピンチをチャンスと捉える現場の発想力を持って、お客さまにご提案していきたく思います。



コマーススペース事業部 第1営業統括部 営業1部  
大場 藍

# Chain Store

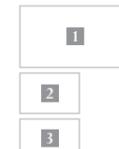
## 顧客との間を結ぶ、リアルな商い空間

多店舗展開の課題や問題を  
トータルでサポートします

商業空間デザインは、機能的で美しく整った空間演出から、課題解決のための創造的なツールへと新たなフェーズへ進化し続けています。チェーンストア分野では、業界のパイオニアとしての豊富な実績とそこで培った知見を基に経営課題に直接コミットし、事業のイノベーションを促進。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。

ドミノ・ピザ イオンモール香椎浜店

穏やかな港の風景をテーマに、コンテナ風の素材や柔らかな色のタイル、木材を使用しどなたでも気軽に立ち入れ、親しみやすく、過ごしやすい店舗をコンセプトに制作。



- 1 ドミノ・ピザ イオンモール香椎浜店
- 2 LAKOLE ららぽーと海老名店
- 3 アシックスラン東京丸の内

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き安心・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。



SE事業部 事業部長  
山田 孝志

私たちの事業部では、主に物販、飲食店舗のチェーン展開をするお客さまのパートナーとして、企画から運営後のメンテナンスまで一貫したサポートを行います。物の売り方、サービスのあり方が多様化し環境が変化する中で、これからの店舗のあり方を一緒に考え、課題に取り組みながら、提案をし続けることを役割とし、お客さまとともに発展していきたいと思えます。



SE事業部 第1PM統括部 2部 制作2課  
仲野 有紀

# Communication

## 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

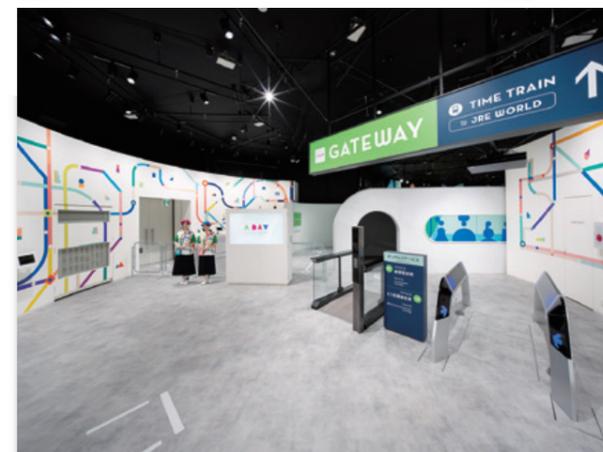
展示会や販促イベント、博覧会などのイベント空間をはじめ、企業ミュージアムや工場見学施設、ショールームなどのビジネス空間では、あらゆるメディアと先進的なデジタル技術や技法を駆使し、お客さまのブランディングやマーケティングコミュニケーションに貢献。ダイバーシティに配慮した公共の場にふさわしい空間づくりを実践しています。



ヤンマーミュージアム

「やってみよう!わくわく未来チャレンジ」をコンセプトに、子どもたちが頭と体を使って楽しみながら学べる“チャレンジ体験ミュージアム”。

- 
- 1 富山銀行新本店
  - 2 ヤンマーミュージアム
  - 3 カワスイ 川崎水族館
  - 4 Mulabo!(ムラーボ!)
  - 5 肥前さが幕末維新博覧会 幕末維新記念館
  - 6 eXeField Akiba (エグゼフィールド アキバ)
  - 7 高輪ゲートウェイ駅前特設会場 ホールA  
Takanawa Gateway Fest  
A DAY~ちょっとミライのつながるセカイ~



当事業部は、企業同士のコミュニケーションやイノベーションを創造する場、そして作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。我々はリアルな場を多数つくり上げてきたノウハウと、デジタル技術でしか表現や体現できない空間演出についても日々進化させています。



コミュニケーションスペース事業部 事業部長  
野村 英司

私たちの事業部は、ショールームやオフィススペースなどのビジネス空間、展示会などのイベント空間、テーマパークなどのエンタメ空間を得意としています。私たちの仕事は、お客さまの商品・サービスの魅力をどのようにして空間に落とし込み発信していくか、お客さまのブランディング戦略にも関わりながらご提案するため、大きなやりがいがあります。今後は、コロナの影響でショールームや展示会に多くの人を呼べない中、デジタルを活用した「デジタル×実空間」の取り組みをご提案していきたいと思っています。



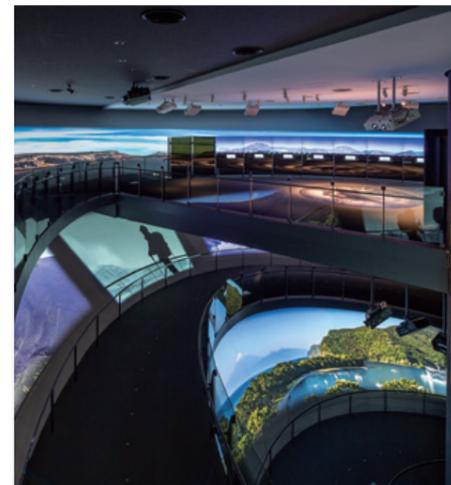
コミュニケーションスペース事業部 営業統括部 営業2部  
末柄 由香里

# Culture

## 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まで踏まえた提案を行っています。



### 神戸海洋博物館

全長約12m、高さ約9mの英国艦隊旗艦「ロドニー号」の模型を配置したエントランスの大空間で来場者を迎え、神戸の海・船・港の歴史と未来を体感できる施設。



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 真弘

当事業部が手がける展示空間づくりは、官民連携による整備・事業手法の導入によって多様化し、お客さまや社会からのニーズはさらに複雑化していることを痛感しています。

さらにプロジェクト開発部では、都市部で活発に行われている民間主体での再開発等の大型プロジェクトにおいて、培ってきた公共性・ストーリー性の高い展示空間づくりのノウハウを活かし、他事業部とも連携する等、取り組みの範囲を広げることで対応していきたいと考えています。



文化空間事業部 開発統括部 プロジェクト開発部 1課  
鈴木 良亮

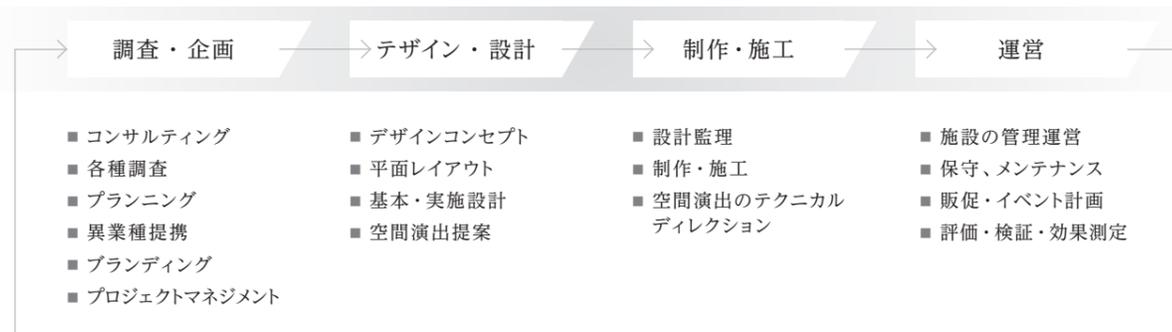
価値創造の源泉+事業領域

丹青社が提供する価値とは、「空間づくり」による課題解決力です。



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様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。お客様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、251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437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、249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	249社

4 / 競争優位と業界シェアNo.1

百貨店の店内装飾からスタートした丹青社は、70年以上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、業界No.1のシェアを誇ります。

What's  
ディスプレイ業界

ディスプレイとは

ディスプレイとは、空間を媒体としたコミュニケーション手段です。その語源はラテン語の「dis-plicare」で、折りたたんだものをひらくという意味から、表に出す、陳列、展覧、展示へと広がりました。ディスプレイは、伝えたい内容を一定の期間と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



丹青社のターゲットとなるプロジェクトは  
約半分の8,000億円

## 価値創造の軌跡

### 草創期：ディスプレイ業界の確立

# 1940～1960年代

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出

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

### 飛躍期：創造性の挑戦と追求

# 1970～1990年代

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店頭登録

1984年

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

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

1985年

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

1987年

東京証券取引所市場第二部に上場

1989年

経営スローガンに「デザインと技術の丹青社」を掲げる

1990年

デザイン力と技術力の格段の強化の一環としてデザイン研究所を開設

1995年

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

1997年

株式会社丹青ディスプレイを設立

1999年

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

### 第2創業期：未来への道

# 2000～2010年代

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「ころを動かす空間創造のプロフェッショナル」を掲げる

2015年

東京都港区港南に本社を移転

2016年

監査等委員会設置会社へ移行



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)



長崎県埋蔵文化財センター・壱岐市立一支国博物館(2010年)



有楽町献血ルーム(2011年)



歌舞伎座ギャラリー「歌舞伎の美春」(2013年)



品川新本社クリエイティブミーツ・モバイルミュージアム(2015年)

### 世の中の出来事

1946年

日本国憲法公布

1951年

NHK第1回紅白歌合戦を開催

1953年

日本テレビが民放初の本放送を開始

1962年

東京の人口が1,000万人を突破し、世界初の1,000万人都市となる

1964年

第18回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

大阪万国博開催

1972年

沖縄が本土に復帰し沖縄県を発足

第11回札幌冬季オリンピック開催

1973年

第1次オイルショック

1975年

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

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回長野冬季オリンピック開催

2002年

サッカー日韓ワールドカップ開催

2003年

地上デジタル放送開始

2010年

上海万博開催

2012年

東京スカイツリー竣工

# 価値創造プロセス

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

### 機会

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

### 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 251名  
 ■ 制作職 437名  
 ※ 一級建築士59名、1級建築施工管理技士230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的会社249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

業界のパイオニアであるチェーンストア事業やシェアNo.1の文化施設事業など、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

1 売り物づくり

デジタル活用

2 マーケティングの強化

デジタル活用

3 働き方の再構築

デジタル活用

**戦略1 売り物づくり**

- 1 デジタル活用による売り物づくり
- 2 地域創生ソリューションの開発

**戦略2 マーケティングの強化**

- 1 デジタルマーケティングの実践・拡充

**戦略3 働き方の再構築**

- 1 業務プロセスの見直し
- 2 ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 3 BIM\*の導入・活用

\* Building Information Modeling

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

ころを動かす  
 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

財務目標	
連結売上高	840億円
連結営業利益率	7%
連結ROE	12%
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

## 前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の概要

### 前中期経営計画（2019年1月期～2021年1月期）の振り返り

2021年1月期 全ての指標で目標を達成  
 連結営業利益率7.3%、連結ROE12.0%、連結配当性向55.4%

目標指標	目標数値	2019年1月期	2020年1月期	2021年1月期
連結営業利益率	7%	6.1%	7.0%	7.3%
連結ROE	10%以上	16.0%	14.8%	12.0%
連結配当性向	50%以上	43.5%	49.1%	55.4%

施策評価と結果		評価	結果
施策（強化ポイント）			
1 生産基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「パートナー協力会社」制度は継続</li> <li>制作業務の効率化と生産性向上</li> <li>目標</li> <li>パートナー協力会社への発注比率60%以上</li> <li>大型案件に対応できる生産基盤の確立</li> <li>関西、中部、沖縄地域での協力会社体制の整備</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナー協力会社への発注比率60%以上 → 達成                      (※ 2021年1月期実績：発注比率61.2%)</li> <li>大型案件に対応できる生産基盤の確立 → 一定水準を整備</li> <li>地方における協力会社体制整備 → 一定水準を整備</li> <li>現場作業時間の削減</li> </ul>
2 先端コンテンツ応用演出の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>各案件で先端コンテンツ応用演出の導入を加速</li> <li>目標</li> <li>2021年1月期受注高目標：168億円</li> <li>社内外のクリエイターを組み合わせ起用、統括できる人材の育成</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>先端コンテンツ応用演出関連受注高(2021年1月期実績)：141億円</li> <li>人材育成については継続</li> </ul>
3 デザイン力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織をデザインセンターとして統合・一体化</li> <li>若手デザイナーを積極登用しスキルを継承</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織を集約したことにより、商品価値が向上</li> <li>ノウハウや知見を深め、スキルは向上</li> </ul>
4 安全・高品質の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>対制作職教育の専門部門を設置</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種(制作・電気・機械設備)セミナーの実施</li> <li>各種資格取得者の増加</li> </ul>
5 働き方改革と生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革への取り組みと多様なワークスタイルの実現</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワーク制度の拡充</li> <li>長時間労働の徹底管理により残業時間削減</li> <li>女性社員向けキャリアアップセミナーの実施等</li> </ul>

### 新中期経営計画（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	840億円	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	7%	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
連結ROE	12%	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
連結配当性向	50%以上	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

### 新中期経営計画における戦略と施策

1 売り物づくり

2 マーケティングの強化

3 働き方の再構築

デジタル活用

#### 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

- 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「ところを動かす」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
- 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
- 外部企業と協創・協業
- デジタル技術やデータ分析に精通した人材育成

目標

デジタル活用関連売上高

2022年1月期計画 130億円

2024年1月期計画 280億円

#### 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

- オンライン上での顧客とのコミュニケーションを強化
- 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

### ESGに関する目標・KPI

ESG	ありたい姿	KPI	2024年1月期目標
S	<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>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> <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>	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
		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%
E	<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>	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
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営・財務基盤の充実</li> <li>株主還元の実現</li> </ul>	EMS認証の維持	活動目標の達成
		連結売上高	840億円
		連結営業利益率	7.0%
		ROE	12%
		配当性向	50%以上



代表取締役社長

高橋 貴志

変わる社会やお客さまのニーズをつぶさに捉え、  
「空間創造のプロフェッショナル」として  
「専門力」と「総合力」を発揮し、  
新しい時代の新しい価値創出に挑みます。

空間づくりを通じて、  
お客さまや社会の課題を解決し続ける

私たち丹青社は、「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」という経営理念を、創業以来の事業の根幹として大切にしています。また、経営ビジョンとして掲げる「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」を実現すべく、人と人、人とモノ、人と情報が行き交う「社会交流空間」づくりに専念してきました。

私たちの暮らす社会は、時代とともに常に変化していきます。特に、新型コロナウイルス感染症の拡大によって世界は激変を遂げ、今なお先行きが不透明な状況が続いています。それに伴って、社会やお客さまのニーズも止まることなく変わり続けています。

その変化を捉え、私たち自身も常に変化し、成長し続けていかなければなりません。豊かで持続可能な社会を実現するために、空間づくりのプロフェッショナルとしてできること、なすべきことはどんなことなのか。そしてそのために、どのような挑戦をすべきなのか。私たちは、それらを自らに問いかけ、熱意と創造性を持って、事業を通じた課題解決に臨みます。

新型コロナウイルス感染症による  
事業への影響

我が国におけるディスプレイ業界全体の市場規模は1兆6,000億円程度とされ、そのうち当社のターゲットとなるのは8,000億円程度と見えています。特定の分野に特化した中小企業が業界の大半を占める中で、多様な施設の調査・企画・設計・施工・運営管理に至る幅広い分野で事業展開を行っていることは、当社の大きな強みです。

またこの業界の特徴として、景気動向に売上が左右されやすいこと、四半期ごとに利益が積み上がる構造ではないということも挙げられます。

2021年1月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により、日本経済が大きな打撃を受けました。当社が手がけるディスプレイ事業でも、東京オリンピック・パラリンピックの延期決定や緊急事態宣言の発出により、公共事業を含めた工事の中断や工期の変更などの影響を受けました。また、お客さまへの訪問や、対面での打ち合わせ等を控えなければならぬ状況が続き、受注活動がなかなか進展しないという課題もありました。

緊急事態宣言解除後は、社会全体で感染拡大の防止策を講じながら経済活動を復調させる動きが見られ、当社も徐々に事業活動を元の水準に戻しつつありますが、いまだ厳しい事業環境が継続していると認識しています。

このような状況を反映し、2021年1月期は受注高・売上高・受注残高とも前期を大きく下回る結果となりました。一方で、前期までに既に受注していた案件を着実に進めるとともに、収益性を重視した事業活動に努めた結果、減収減益幅は可能な限り縮小できたと考えています。

2019年1月期から2021年1月期に進めてきた前中期経営計画では、仕事の「量」ではなく、完成度や収益を含めた成果等の「質」を追求することに注力してきました。

従来はややもすると、利益の薄い案件であっても量を追うという姿勢に陥ることもありました。しかし前中期経営計画期間を通じて、一つひとつの仕事に真摯に向き合い着実な成果を上げることを徹底したことで、会社の中に「量より質」の方向性が浸透してきたという力強い実感があります。

そうした取り組みが功を奏し、前中期経営計画の最終年度である2021年1月期は、連結営業利益率・連結ROE・連結配当性向のすべての指標で目標を達成することができました。

また、前中期経営計画の成果として、具体的な施策として掲げてきた「生産基盤の強化」「安全・高品質の追求」で一定の成果を上げ、大型案件に対応できる生産基盤の確立や、地方における協力会社体制の整備、現場作業時間の削減などが進みました。また、制作職の社員が積極的に資格取得やセミナー参加に取り組み、知識やスキルの底上げを実現することができました。

一方で、「先端コンテンツ応用演出の強化」「デザイン力の強化」「働き方改革と生産性向上」は、いくつかの課題を残しています。この数年で、空間演出の専門チームである「CMIセンター」をはじめとして、専門力・総合力を発揮するサービス提供体制の構築に努め、さまざまな実績を生み出すことができています。しかし、激変する社会に向き合い、一歩先を行く提案や価値創出を行うためには、さらなる体制強化が必要であると考えています。

## 新中期経営計画で実現する 「回復」「進化」「変革」

前中期経営計画の成果と課題、および変化し続ける社会情勢を踏まえて、2022年1月期から2024年1月期の新中期経営計画では、「コロナ禍で傷んだ業績の「回復」と同時に、デジタル活用を基軸としたビジネス・働き方を「進化」させ、新しい時代にふさわしい、新しい時代の丹青社グループへと自らを「変革」すること」を目指す姿として掲げました。その具体的な目標として、財務指標だけでなく、ESGに関する指標も定めたことは、私たちにとって新しいチャレンジです。

また、「売り物づくり」「マーケティングの強化」「働き方の再構築」の3つの戦略を掲げ、その推進に積極的にデジタル技術を活用していきます。

近年、政府方針およびさまざまな業界で、デジタルシフトが大きなテーマとなり、さまざまな施策が検討・推進されてきました。その動きは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によってますます加速していると感じます。デジタルを活用する

ことで新しい体験が可能になったり、時間を効率的に使えるようになったり、働き方やオフィスのあり方が変わったりと、従来にはない新しい価値観が生まれつつあります。

しかし同時に、デジタルの急速な普及によって、その不便さやデメリットも顕在化してきました。オンラインでも会議や買い物はできるけれど、リアルで顔を合わせることで、実物を見て、触れて、体感することの大切さを実感・再発見したという方も多いのではないのでしょうか。デジタル化がどんなに進んだとしても、身体的な感覚を伴う、フィジカルな体験はこれまで以上に重要となりますし、そしてその価値は社会からも再認識されていくと思います。

こうした背景を受けて、私たちはリアルとデジタルをシームレスにつなぎ、総合的に「こころを動かす」顧客体験を実現できる新しい提案を行っていきます。当社は従来、フィジカルな体験のデザインを得意としてきました。その強みを、デジタル技術やデータと掛け合わせることで、空間づくりのさらなる強化につなげていきたいと考えています。

デジタル化の波は、私たち自身の働き方にも大きな影響を及ぼしています。2015年に本社移転を行って以降、当社では社内をフリーアドレスにするほか、在宅勤務やシフト勤務な

どの新しい勤務体系の導入を進めてきました。そうした取り組みが定着していたことで、コロナ禍におけるテレワーク推進がスムーズに進んだと思います。

ESGのS=社会の側面では、これまで以上に社員の働き方に対する取り組みを進めていきます。当社は人が最大の財産と考えているため、新中期経営計画においても、社員に関する非財務目標を設けました。戦略のひとつとして掲げている「働き方の再構築」では、各業務プロセスを見直し、デジタルツールの導入等によってより効率的な業務のあり方を模索していくとともに、設計・制作にBIM(3次元モデルを活用したソリューションおよびワークフロー)を導入し、生産性の向上を推し進めます。長年にわたるビジネスによって培ったさまざまな分野での経験・ノウハウを共有し、有効に活用することで、仕事の質をさらに向上させるとともに、総労働時間の削減にもつなげていければと考えています。

また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進も重視し、多様な人材の活躍を推進するための環境を整備していきます。

2021年には「働き方改革推進委員会」を社内立ち上げ、タスクフォースの形で多様な人材が交流し、意見を共有しながら具体的な施策の検討が始まっています。また、定期的に社



会社の中に「量より質」の  
方向性が浸透してきたという  
力強い実感があります

員からアンケートを取り、改善が必要な項目の洗い出しに役立  
てています。これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりの幸  
福度を上げ、いきいきと働きがいを持って働ける環境を実現  
していきます。

ESGのE=環境の側面では、環境負荷低減に継続的に取り  
組むことを目標としています。

政府が「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実  
現」を宣言したこともあり、お客さまの環境に対する意識が今  
まで以上に高まっていると感じます。私たちの事業は、受注  
と連動して環境負荷が増えてしまう性質があることは否めま  
せん。しかし、そうした状況の中でもできることを検討し、省  
エネルギーや廃棄物削減に向けて一つひとつ改善を重ねて  
いく必要があります。また、設計段階から環境負荷削減を織  
り込んでいくこと、制作・工事やオフィス活動など事業活動の  
あらゆる段階で改善をしていくことなど、全社的な意識改革  
も求められます。

新中期経営計画の中では、EMS（環境マネジメントシステ  
ム）認証の維持をKPIとして掲げています。この取り組みを通  
じて、システムを支える社員一人ひとりが環境について理解を  
深め、仕事を通じて環境負荷低減を実行していきます。

G=ガバナンスの側面では、ありがたい姿として「経営・財務  
基盤の充実」「株主還元の実現」を掲げました。今春、コーポ  
レートガバナンス・コードが改訂され、ガバナンス体制に対す  
る要求はますます高まると考えられます。当社においても、経  
営陣や経営体制の見直しを進めており、社外取締役の構成や  
監督機能の強化により一層注力し、実効性の高いガバナンス  
のあり方を模索していきます。

## 事業環境を見極め、 最適な打ち手で成長を実現

新中期経営計画における、セグメント別の今後の見通しに  
ついて、商業およびその他施設事業では、外部環境の認識と  
して、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるイベント等  
の中止・延期・自粛や設備投資の抑制が見られる一方、首都  
圏を中心とした各都市の再開発案件の需要増や、大阪・関西  
万博等による関西エリアの需要拡大などをプラス要因として  
捉えています。



世の中が変化し、  
お客さまが変化するときには、  
私たちにも変革が必要です

こうした見通しを踏まえて、東京オリンピック・パラリンピッ  
クで関係を築いたお客さまとの継続的な取引の維持、ビジネ  
ス空間・アミューズメント空間の受注およびシェア拡大、当社  
の強みを活かした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を進めていきます。

チェーンストア事業では、お客さまの分野ごとに外部環境を  
整理しました。

アパレル分野では、EC（電子商取引）化がさらに加速し、一  
部の好調な企業を除いて新規出店や改装等の設備投資は抑  
制傾向が強くなっています。飲食店分野では、業態により設  
備投資意欲にばらつきが見られますが、一部では投資を増加  
する傾向にあります。スーパーやホームセンター等では、コロ  
ナ禍で生活必需品などの消費が伸びたことを背景に、慎重に  
消費動向を見極めながらの設備投資が動いています。メンテ  
ナンス分野では、店舗保守やファシリティサポートの需要が拡  
大する傾向にあります。

これらの動きを捉え、既存のお客さまとの関係をより深め  
ながら、設備投資に積極的な新規のお客さまに対してもアプ  
ローチを行っていきます。また、西日本エリアでの業務の拡大  
を狙うとともに、メンテナンス分野の需要増に応える取り組み  
にも力を入れる考えです。

文化施設事業では、公共施設は全体的には縮小傾向には  
ありますが、教育など当社がターゲットとする領域では、安定  
的な需要が見込まれています。今後も、地域創生や官民連携  
事業に関連した案件を中心に受注の拡大を図るとともに、長  
年培った展示ノウハウを活かし、文化施設事業で安定的なビ  
ジネスモデルの構築を目指します。

## これからの丹青社が なすべき価値創出のあり方

新中期経営計画の検討段階において経営理念や経営ビジョ  
ンに立ち返り、お客さまとともに成長していくことに対する思  
いを新たにしました。世の中が変化し、お客さまが変化する  
ときには、私たちにも変革が必要です。

これまでリアルの空間をつくり続けてきた知見と、デジタル  
活用をはじめとした新しい挑戦を通じて、ビジネスのあり方  
や働き方を進化させ、新しい時代にふさわしい丹青社グルー  
プとして価値創出を続けていくこと。それこそが、空間づく  
りのプロフェッショナルとしての私たちの存在意義だと考えて  
います。

空間を通じてお客さまに感動を提供し、社会を豊かにして  
いきたい。その思いを形にするために、これからも豊富なノウ  
ハウと高度な技術力、専門力、総合力を結び、丹精込めた空  
間づくりに挑みます。

今後とも、私たちの取り組みにより一層のご期待をいただ  
ければと思います。

2021年8月  
代表取締役社長

高橋 貴志

## 財務責任者メッセージ



皆さまから期待され、  
その期待を超える実績を築ける  
会社を目指して

取締役常務

戸高 久幸

## 新型コロナウイルス感染症拡大の影響下においてダメージを最小限に抑える

2021年1月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大による受注活動の停滞やイベントの中止・延期等の影響を受け、受注高・売上高・受注残高ともに前期を大幅に下回る結果となりました。

売上総利益については、減収により前期を下回りましたが、コロナ禍以前の市場環境において収益性重視で受注していた案件の多くが完工した結果、売上総利益率は過去最高の20.4%となりました。

当社グループでは、前中期経営計画期間のインバウンド需要等で追い風を受けているときにおいて、売上拡大のみを重視することは慎むよう志向してきました。長期にわたっておつきあいできるお客さまとの仕事を見極め、さまざまな経験値を積みながら収益面も考慮する姿勢を継続した結果、コロナ禍においても混乱を最低限に抑え、収益性の向上につなげることができたと考えています。

今後もこの方向性は維持する考えですが、コロナ禍でお客さまの要求がよりシビアになり、市場競争が厳しくなっている側面もあります。こうした状況をつぶさに見極め、スムーズな受注活動を行っていく必要があると考えています。

従来、当社グループでは、お客さまとの多様なコミュニケーションを通じてニーズを汲み取り、そのニーズを先回りした提案を通じて将来のチャンスにつなげることを営業活動の核としてきました。このため、2021年1月期はある程度の受注残があり、業績に対するコロナ禍の影響は限定的なものでした。

しかし、1回目の緊急事態宣言が発出された2020年4月以降、本格的な受注活動が停滞したことは、今後の業績に影響を与えるものと考えます。また、お客さまの事業計画・投資計画の決定後に新規の引き合いが発生することが多いため、他業種と比較してコロナ影響が遅れて表れる可能性があるとも予測しています。

新中期経営計画を通じて  
将来に備えた強い企業像を実現する

2022年1月期から2024年1月期までの新中期経営計画では、地力を高め、将来の機会に備えて競争力を強化することを目指しています。そのための財務面の目標として、連結売上高840億円、連結営業利益率7%、連結ROE12%、連結配当性向50%以上を掲げました。

前述のとおり、この数年で安定的な営業利益を上げることができるようになり、2020年1月期は56億円となりました。コロナ禍で傷んだ業績を、再度この水準まで回復させることが当面の目標となります。

2020年以降、大規模なプロジェクトは停滞気味でしたが、新中期経営計画の期間には大阪・関西万博や都市の再開発、IR(統合型リゾート)計画などが再び動き出します。2025年までに当社グループが競争力を回復・強化したことを、数字上でも明らかにする必要があると考えています。このため、営業利益率を高めるとともに、株主・投資家の皆さまの期待に応えるROEを目標にすべきと考え、設定しました。

株主還元に関しては、2021年1月期に年間配当金40円、連結配当性向55.4%という実績を出すことができました。新中期経営計画を通じて業績を回復させた上で株主・投資家の皆さまの期待にお応えできるよう、配当性向50%以上をお約束できるような企業グループを実現したいという思いを目標に込めています。

デジタル活用を核に、  
優れた人材・パートナーとともに成長を描く

これらの目標を達成するためには、過去の経験値を活かして従来取り組んできた案件を着実に積み上げることが大前提となります。受注済み案件を確実に進行させるとともに、ニー

ズが増大しつつあるチェーン店舗のメンテナンス・補修・保守等の維持管理についても、エリアやサービスメニューを拡大してお応えしていきたいと考えています。

一方で、仕事のボリュームがコロナ禍以前と同水準まで確実に戻るという保証はありません。このため、新しい需要を創出するためにも、デジタル活用に注力していく考えです。デジタルならではの空間演出を積極的にご提案するとともに、社内の働き方や生産性向上にもデジタルの力を活かしていきます。

また、社会情勢や事業が大きく変化するタイミングでは、優れた才能や考え方を持つ人的資本=人材の確保と育成が不可欠です。多様な人材を社内にて育て、活躍の場を提供するとともに、社内では育成が難しいスキルを持った人材をスカウトすることも視野に入れ、新中期経営計画でも人材への積極的な投資を織り込んでいます。

さらに、共創パートナーとしての取引先・協力会社の力も重視しています。当社の人材がさまざまな技術を目利きし、どのように空間や演出・展示に組み込めばより付加価値の高い提案ができるかを検討してマッチングを行い、協力会社にも新しい可能性を提示できるようになればと考えています。当社グループとのアライアンスや業務提携を行うことで、ともに研究・開発を進め、実際の空間での実証実験ができるような機会が増えれば、業界全体にもポジティブな影響を与えることができるでしょう。

今後の課題として、当社グループの認知度向上が挙げられます。私たちがどんな会社で何ができるのかを知っていただき、「今まで気がつかなかったけれど、丹青社はあらゆるところで仕事をしている」と理解していただければ、私たちの手がける仕事のおもしろさに興味を持っていただくことができるでしょう。それが新規案件の受注や、新しい空間提案の機会につながり、業績へと反映されると考えています。

# 事業概況

(2021年1月期)

## 商業その他施設事業

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

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

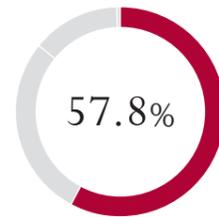
連結売上高

400億16百万円

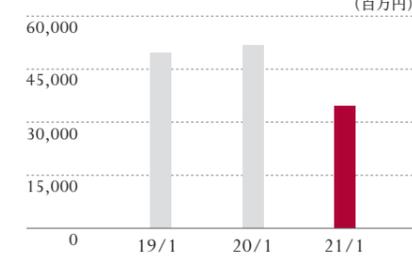
連結営業利益

36億29百万円

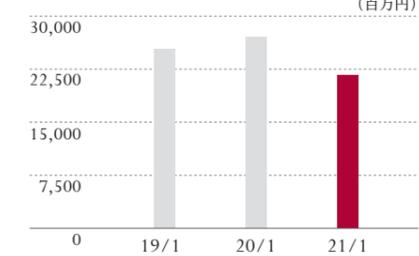
売上高構成比



受注高



受注残高



和光本館「和光ウォッチ&ジュエリースクエア」

## チェーンストア事業

事業内容 チェーン展開型店舗施設の内装(設計・施工)

主な施設 チェーン展開型の飲食店・アパレルショップ、コンビニエンスストア等

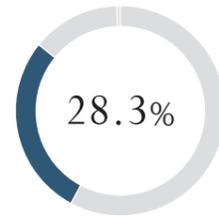
連結売上高

195億98百万円

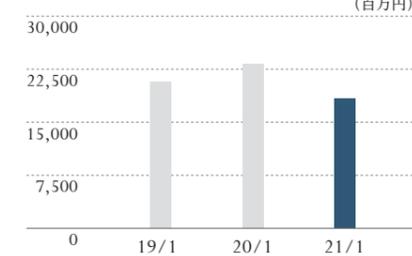
連結営業利益

9億39百万円

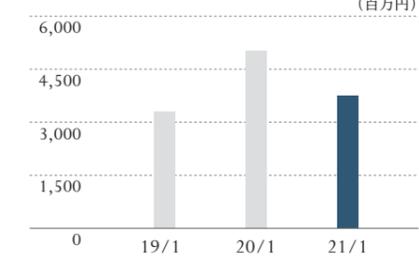
売上高構成比



受注高



受注残高



ドミノ・ピザ イオンモール香椎浜店

## 文化施設事業

事業内容 博物館、美術館、企業ミュージアム等の内装(設計・施工)

主な施設 博物館、美術館、企業ミュージアム等

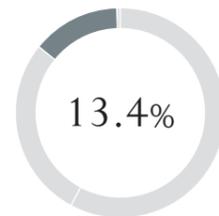
連結売上高

92億50百万円

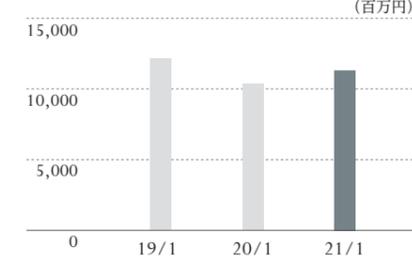
連結営業利益

3億88百万円

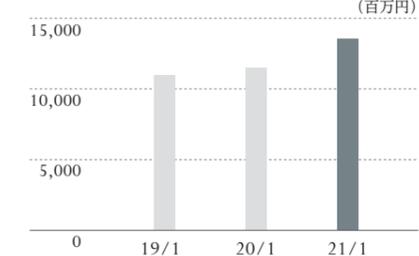
売上高構成比



受注高



受注残高



渋沢史料館

## その他

事業内容 事務サービス、インターネット情報サービス

連結売上高

3億60百万円

連結営業利益

90百万円

売上高構成比



受注高



## 商業その他施設事業

リアル空間とデジタルの融合とともに、  
関西エリアでのシェア拡大を目指します

取締役常務  
商業その他施設事業担当  
小林 統



強み	リスクと機会	新中期経営計画の重点施策
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 五感に働きかけるコミュニケーションメディアの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新型コロナウイルス感染症拡大によるイベントの中止・延期</li> <li>■ 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</li> <li>■ 首都圏を中心とした各都市の再開発案件の需要増</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 東京オリンピック・パラリンピック需要で関係を築いた顧客との継続的な取引</li> <li>■ ビジネス空間とアミューズメント空間の受注およびシェアの拡大</li> <li>■ 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</li> </ul>

### 2021年1月期の市況と業績

百貨店や専門店、飲食店などの商業施設全般とオフィス・ホテルなどの施設の内装および博覧会や展示会の展示に関する事業を展開する商業その他施設事業では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による受注活動の停滞や、イベントの中止・延期などの影響を受け、売上高は前期を大幅に下回りました。セグメント利益についても、営業経費などの抑制効果もありましたが減収の影響を吸収するには至らず、前期を下回りました。その結果、売上高は400億16百万円(前期比19.8%減)、セグメント利益は36億29百万円(同9.7%減)となりました。

現状の事業環境は引き続き、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、インバウンド需要の減少やイベントの中止・延期、自粛、企業の設備投資の抑制、出店計画の見直しなどによって、市場全体の需要は一時的に縮小しています。

### 今後の取り組み

外部環境は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるイベントなどの中止や延期と設備投資の抑制はあるものの、首都圏を中心とした各都市の再開発案件の需要増と大阪・関西万博ならびにIR(統合型リゾート)計画などによる関西エリアでの需要拡大が見込まれています。

今後は、東京オリンピック・パラリンピック需要で関係を築いた顧客との取引の継続化を図ります。ビジネス空間では、新しい生活様式でのオフィスのあり方が模索されていることから、受注およびシェア拡大を推し進めます。また、積極的なデジタル技術の活用によって他社との差別化を図るとともに、高付加価値化に取り組んでいきます。

2022年1月期の商業その他施設事業における業績は、売上高369億円、セグメント利益3億50百万円を予想しています。

## チェーンストア事業

顧客のシェア拡大と新規開発および  
メンテナンス分野の需要拡大への  
対応を強化します

取締役  
チェーンストア事業担当  
篠原 幾徳



強み	リスクと機会	新中期経営計画の重点施策
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業ニーズに沿った企画力と創造性の高い空間づくり</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響による市場環境の悪化</li> <li>■ 業態によってばらつきがあるものの一部で投資増加に</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存顧客のシェア拡大と新規顧客の開発</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>

### 2021年1月期の市況と業績

カジュアルウェアやファストフードなどのチェーン展開型店舗施設の内装などを手がけるチェーンストア事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による市場環境の悪化により、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195億98百万円(前期比8.8%減)、セグメント利益は9億39百万円(同23.9%減)となりました。

現状の事業環境は、アパレル分野では新型コロナウイルス感染症拡大の影響によってEC化はさらに加速しているものの、一部好調企業を除くと新規出店や改装などの需要は抑制傾向があります。また、飲食店分野では、業態によって設備投資欲にばらつきがあるものの、一部では投資が増加傾向にあります。メンテナンス分野では、店舗保守やファシリティサポート需要が拡大傾向にあります。

### 今後の取り組み

外部環境としてアパレル分野では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によってEC化がさらに加速すると考えられます。飲食店分野では、顧客によって二極化が進んでおり、厳しい環境下にある企業では設備投資がかなり抑制されています。その一方で、メンテナンス分野では、需要が拡大傾向にあります。

今後の取り組みとしては、既存顧客のシェア拡大に努めるとともに新規顧客の開発に注力します。特に西日本エリアでのシェア拡大に向けた既存顧客とのリレーションシップの強化と生産性の向上を図っていきます。さらに、需要拡大が見込めるメンテナンス分野においては、新規顧客の開発に注力していきます。

2022年1月期のチェーンストア事業における業績は、売上高204億円、セグメント利益11億円を予想しています。

## 文化施設事業

### 公共施設案件と観光立国や 地域創生事業の受注拡大に邁進します

取締役  
文化施設事業担当  
中島 実



#### 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、業界No.1のシェアを誇る

#### リスクと機会

- 新型コロナウイルス感染症拡大による計画の延期
- 地域創生、地域活性化の実現に向けたニーズの拡大

#### 新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

### 2021年1月期の市況と業績

博物館や科学館の展示などの文化施設全般に関する業務を展開する文化施設事業では、売上高は前期をわずかに下回ったものの、セグメント利益については大型案件が増加したことにより、前期を上回りました。その結果、売上高は92億50百万円(前期比6.1%減)、セグメント利益は3億88百万円(同63.3%増)となりました。

現状の事業環境は、展示空間の設計・施工においては官民ともに新型コロナウイルス感染症拡大によって、計画の延期などの影響を受けています。しかし、今後は地域創生や地域活性化の実現に向けたニーズは高まるものと予想されています。また、PPP/PFIについては、当社の取り扱いはまだ少数ですが、需要そのものは増加傾向にあります。

### 今後の取り組み

外部環境として、公共投資全体では弱含みと推測されていますが、当社がターゲットとする官民連携事業などの公共施設においては横ばいから微増が見込まれています。また、政府が主導する観光立国や地域創生の取り組みは、今後の成長マーケットとして有望だと考えています。

今後の取り組みとしては、地域創生や官民連携事業に関連した案件を中心に受注拡大に注力していきます。さらに、長年培ってきた展示ノウハウと知見を活かし、文化展示事業の安定成長を図っていきます。

2022年1月期の文化施設事業における業績は、売上高103億円、セグメント利益5億円を予想しています。

## さらなる成長につなげる取り組み

1

日本の工芸をアートとして世界に広め、アーティストの活動を支援する

### ブロックチェーンを活用した

### アートとしての工芸作品のオンラインマーケット「B-OWND(ビーオウンド)」

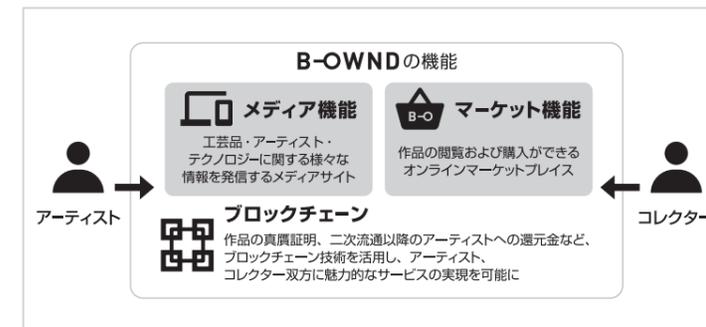
日本のアート・工芸作品は、丹青社の事業である「空間づくり」との親和性が高く、当社が手がけるさまざまな空間に用いられるなど、より良い空間創造に欠かせない重要な役割を担っています。しかし、日本の「文化の担い手」であるアーティスト・工芸家は非常に厳しい環境下であり、特に伝統的工芸品産業の従業者数は、1979年の28.8万人をピークに下降を続け、2015年には6.5万人と1/5にまで減少\*しています。

そこで当社は日本の工芸作品をアートとして世界に販売・流通する新たなプラットフォーム「B-OWND(ビーオウンド)」を構築し、2019年5月よりサービスを開始しました。B-OWNDは、日本の美を表現する最高峰の工芸作品を販売するオンラインマーケットです。すべての作品にブロックチェーンによるデジタル作品証明書を発行することで、真贋証明だけでなく、作品の購入履歴等が来歴情報としてブロックチェーンに記録されます。また、システム

開発はスタートバーン株式会社と共同で行っており、同社のアートのためのブロックチェーンネットワーク「Startrail」に参加することで、二次流通の際に取引代金の一部をアーティストが取得(選択制)できる「還元金モデル」を進めます。

当社は、本サービスを通じて日本のアート市場を拡大し、日本のアーティスト・工芸家の活動の幅を広げ、日本の文化芸術の振興に貢献します。

\* 一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会調べ



B-OWNDの利用イメージ

2

脱炭素社会実現に貢献する廃番品の建材・装飾材の利活用事業

### 建材・装飾材などの廃番品専門ECサイト「フォーアース」

丹青社は、建材・装飾材等の廃番品を専門に販売する新たなウェブサービス廃番品セレクトショップ「フォーアース(4earth)」の本格運用を2021年4月より開始しました。

空間づくりに使用するさまざまな建材は、新素材の開発やデザイン創出などにより、生産・販売中止になる廃番品が多く存在し、メーカー各社およびディスプレイ業界全体の課題でした。そこで、インテリア関連メーカー各社と空間づくりのプロフェッショナルである当社が連携して、空間デザインの視点で廃番品となった製品をセレクトし集約することで、再度商流に乗せる仕組みを構築しました。

この取り組みにより、メーカーは倉庫での在庫管理費用の削減や最終処分時の産業廃棄物の抑制、CO<sub>2</sub>排出量の削減等が期待できるとともに、設計会社や施工会社は、積極的に廃番品を採用することでコストの削減に加え、SDGsおよび脱炭素社会の実現への貢献につながります。今後は商品ジャンル・取扱数の拡大に加え、当社の空間づくりのノウハウを活かし、廃番品を使用したオリジナル商品の開発やSDGsのコンサルティングを行う等、廃番品利活用の契機である本事業の発展を推進します。また、2030年のSDGs達成への貢献、2050年の脱炭素社会実現に向けた積極的な取り組みを進めていきます。

## 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

### 丹青社のマテリアリティ(重要課題)

#### マテリアリティの特定プロセス

丹青社では、社長を委員長とするCSR委員会において3つのステップでマテリアリティを特定し、経営会議・取締役会によって決定しました。

##### ステップ1：社会課題の抽出

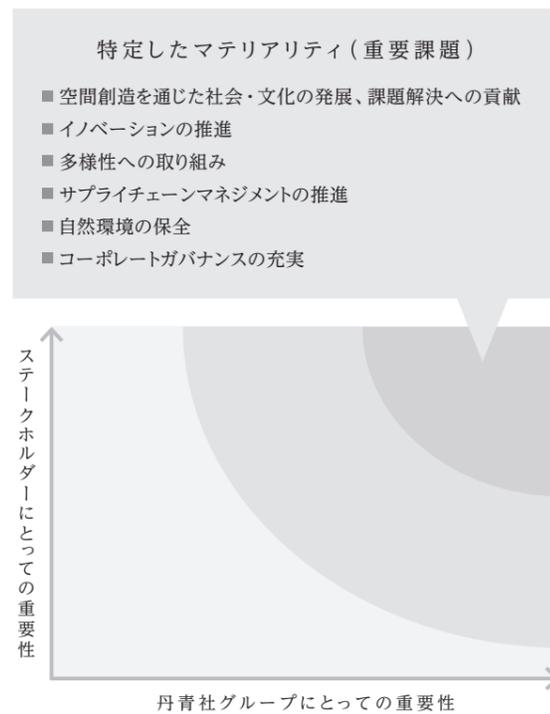
当社の経営方針、事業領域やこれまでのCSRの取り組み、またISO26000、SDGsなどの基準・指針等をもとに、45の社会課題を抽出しました。

##### ステップ2：社会課題の重要度評価

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

##### ステップ3：マテリアリティの特定

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



### CSR委員会の活動

丹青社では、社長を委員長とし、関連役員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。

### 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 質の高い教育をみんなに	■ 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 豊かになりつつある人や国をみんなに	■ 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 住み続けられるまちづくりを	■ 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 産業とイノベーションに力をかかせる	■ 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 質の高い教育をみんなに	■ 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 豊かになりつつある人や国をみんなに	■ 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。
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。

### 社外からの評価

#### 「第39回ディスプレイ産業賞(2020)」 優秀賞と奨励賞などを受賞

第39回ディスプレイ産業賞(2020)において、当社が空間づくりを手がけたeスポーツイベント「Red Bull Kumite Japan 2019」が優秀賞(経済産業省大臣官房商務・サービス審議官賞)を受賞しました。また、このほかの多数事例が奨励賞および入選となりました。同賞は、ディスプレイを通じて生活文化の向上および国土景観の発揚に寄与するため、ディスプレイの優秀作品を賞揚し、その成果を公表して、ディスプレイ産業振興と社会的認知の向上を目指すものです。

優秀賞  
(経済産業省大臣官房商務・サービス審議官賞)  
Red Bull Kumite Japan 2019



空間創造を通じた社会・文化の発展、課題解決への貢献

豊島区立トキワ荘マンガミュージアム



マテリアリティに対する取り組み



丹青社では「ここを動かす空間創造」を通して、社会・文化の発展や課題解決への貢献を実践しています。本業の空間づくりにより、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、多様で豊かな文化の創造・継承に貢献するとともに、にぎわいの創出や地域活性化、持続可能な観光化など、お客さまの課題や社会の課題の解決に取り組んでいます。また、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行っています。

豊島区立トキワ荘マンガミュージアムの課題と設計・建築の取り組み

老朽化によって解体されたトキワ荘の再現には、大きな課題が横たわっていました。設計図が一切残されていない中、綿密な各種調査を重ねることで当時の姿を可能な限り忠実に具現化することを目指しました。また、「マンガの聖地としま」を象徴するミュージアム機能を確保するために、これまでの展示収蔵設計のノウハウを活かして、高気密性と高断熱性を持つ現行法規に則った耐火建築物として再現しました。



導入空間にも、当時近隣にあった落合電話局の外壁を模した公園トイレや丹頂型電話ボックスなどを配置。



マンガ家たちが住んでいた2階に上がる階段は、当時のイメージを大切に、あえてギシギシと軋む設計に。

担当者より



トキワ荘とマンガ文化の活用による文化観光施策や地域活性化事業の基礎となる最初の調査から建物の再現に至るまで、私たちが関わった月日は10年に及びます。その間、各種調査や設計製作業務のほか、この施設が継続的なマンガ文化の発信拠点、地域の活動拠点となるように、地域の皆さんとマンガ文化に根ざしたまちのあり方を検討するワークショップや、ミュージアムのスタッフに対する運営コンサルタントを行うなど、当社の総合力を存分に活かしたプロジェクトになりました。

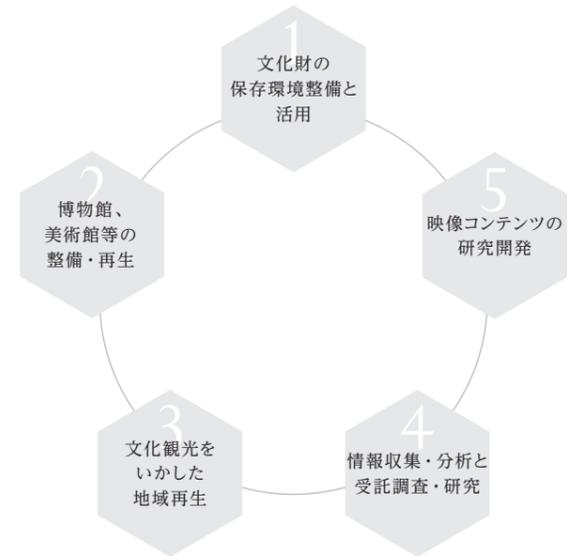
総合ディレクション、建築設計 デザインセンター クリエイティブディレクター 加藤 剛

丹青研究所の取り組み

丹青研究所のミッション

丹青研究所は、日本唯一の文化空間の専門シンクタンクとして1984年4月に設立されました。当初は、商業施設から文化空間まで幅広い分野の研究機関として調査・研究を行うとともに、数々の専門図書を発行。創業10年となる1993年からは、文化施設に専門特化した研究機関として、基礎調査・コンサルティング・デザイン設計・情報サービスを展開しています。

文化資源が観光や地域振興の大きな可能性として位置づけられ、さまざまな取り組みが進められている今、私たちは有形無形の文化資源を守り、活かしながら、我が国の大切な宝として未来へ継承していくことは大きな価値があると考えます。丹青研究所は30年にわたって、国宝・重要文化財の保存環境づくりのスペシャリストとして、日本の「文化」を伝え、「日本を伝える」取り組みを行っています。



丹青研究所の事業内容

1 文化財の保存環境整備と活用

文化財保存・活用環境づくりのエキスパートとして、文化財の素材の特性や状況などを踏まえながら、最新の保存科学技術と経験による調査・環境設計・保存・活用環境整備までをトータルに展開しています。

2 博物館、美術館等の整備・再生

ミュージアムが文化芸術立国や観光立国を支える重要な資源として大きな注目を集める中、基礎調査や諸事業計画、運営コンサルティングを通じて価値ある文化空間づくりを提供しています。

3 文化観光をいかした地域再生

地域には、風土や歴史に育まれながら現代に伝わる有形・無形の文化財があります。そこで地域に根ざした文化に着目し、地域の人的資源をいかした多彩な活動で地域の活性化を応援しています。

4 情報収集・分析と受託調査・研究

30年以上にわたって蓄積した情報とノウハウにより、約9,000館のミュージアム・データ・バンクを構築。文化観光という視点で、世界各国から情報を収集。日本唯一の文化空間の専門シンクタンクとして、動向調査と発信を行っています。

5 映像コンテンツの研究開発

映像音響表現は、文化施設にとって五感を刺激し情報を伝えるための欠かせない要素のひとつです。最新の映像音響表現の研究開発により、最良の文化空間の構築を支援しています。

## イノベーションの推進



### マテリアリティに対する取り組み



丹青社は、社会の変化やテクノロジーの進化に対応し、常に学び続けるとともに、さまざまな研究や実証実験などの新たな取り組みも積極的に挑戦しています。

私たちは空間を唯一の“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ノウハウに映像や音響、照明技術をはじめ、xRやセンシング、ネットワーク技術などのデジタルテクノロジーを組み合わせ、場に集まる人々に感動体験を提供しています。実空間ならではの体感性を活かしたフィジカルな要素と、想いや価値を拡張したり最適化することができるデジタル要素をコンパジェンスした空間づくりのイノベーションの推進により、新たな価値を創造しています。

### 担当者より



企業精神や事業への取り組みを、デジタルテクノロジーを応用した複数の体験コンテンツに仕立て、体験の結果をリアルタイムにスコア化し持ち帰ることができるシステムを構築しました。夢中になって競い合い、楽しみながら体感し、チャレンジ精神とその結果を持ち帰ってもらうことで、ファンになり、ファンでい続け、また行きたくなる仕掛けを、フィジカル要素とデジタル要素をコンパジェンスしたクロスメディアコンテンツとして実装しました。

### ヤンマーミュージアムの課題と空間づくりやコンテンツの取り組み

今回のリニューアルにあたっては、ヤンマーのブランディング活動を体現する施設として、また創業から受け継いできたチャレンジ精神をさまざまな体験を通じてお客さまに持ち帰ってもらうことがテーマとなりました。空間づくりはもちろん、ミュージアムのすべてのコンテンツをテーマ設定から企画・開発・制作まで、一貫したプロデュース/ディレクション体制で推進したことが大きな特徴です。次の100年に向けたメッセージを子どもたちに伝えるため、コンセプト「やってみよう! わくわく未来チャレンジ」を的確に具現化するコンテンツ制作に取り組んでいきました。



体験冒頭のシアターで創業者のチャレンジ精神に触れ、チャレンジする気持ちを高めたところで正面のスクリーンが開く演出。これからはじまるチャレンジ体験への期待感を高める。

プロデュース CMIセンター 空間メディアプロデュース室 室長 鈴木 朗裕

### デジタル活用の取り組み

#### 港南ラボ マークスリー [Mk\_3]

空間演出の専門チームであるCMIセンターが運営する「港南ラボ マークスリー [Mk\_3]」では、空間演出や空間コミュニケーションに関する研究開発、テクノロジーを最適化する実験・実証を行っています。

「空間×技術(空間と技術の相乗)」をテーマに、空間とテクノロジーの連携による新たな価値創出を目的として、先端的な技術・コンテンツを保有する企業やクリエイターと協働して空間の新たな可能性を追求しています。



独自の高速ブラウジングシステムなどを完備し、新たなデザインや技術の実験と実証によってアイデアをリアルな空間で具現化しています。



Mk\_3: Mk-II (改良版)という意から、さらに次世代に向けた新たな価値を生み出す場を表す。

### 協業の取り組み

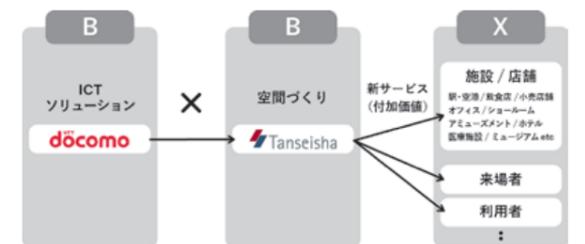
#### NTTドコモとの協業

丹青社は、2018年7月に株式会社NTTドコモ(以下、ドコモ)とICT技術を活用した空間価値創出に向けた協業に合意し、デジタルトランスフォーメーションを推進した空間価値創出に取り組んでいます。この協業は、新たなサービスの創出を目指すNTTグループの協業推進コンセプトである「B2B2Xモデル」の一環であり、当社が手がける空間づくりのノウハウとモバイル空間統計<sup>®</sup>などドコモのICT技術・ソリューションとを掛け合わせ、空間での新たなユーザー体験の創出を目指すものです。

2020年1月には「DOCOMO Open House 2020」において、ドコモが推進する5G時代のARアプリケーション実証実験に参画。当社の文化空間およびイベント空間における展示企画・デザインのノウハウを活用し、MEC<sup>\*</sup>のソリューションを来場者が体験できるコンテンツを企画・制作しました。

\*MEC: 移動通信網においてお客さまにより近い位置にサーバーやストレージを配備する仕組みのネットワーク技術。

#### 本取り組みにおける「B2B2Xモデル」のイメージ



#### 「DOCOMO Open House 2020」での5GソリューションによるARコンテンツ表示



## 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・ノウハウを活かす合う組織風土の醸成に取り組んでいます。

### 人事方針

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するとともに、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ています。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。

### ダイバーシティの取り組み

2017年から全役員・従業員を対象に多様性への理解を深める「ダイバーシティ研修」を実施しています。この研修では、視覚障がいや聴覚障がい、肢体不自由、LGBT、外国人など多様な特性のある当事者との対話をメインとし、気づきや意識啓発を促す構成となっています。また、障がいのある従業員自身が研修の企画・運営に参画しています。

### 聴覚障がい者への情報保障、合理的配慮

コミュニケーション支援・会話の見える化アプリ UIDトーク<sup>®</sup>の法人プランを導入するほか、手話通訳者の派遣などを活用することで、障がいのある社員が働きやすい職場環境を整えています。

平成30年度東京都  
「心のバリアフリー」好事例企業に選出

丹青社は、心のバリアフリーに対する意識啓発などに取り組む企業として平成30年度東京都「心のバリアフリー」サポート企業に登録されました。さらに同年度登録されたサポート企業など150社の中から、特に優れた取り組みを実施しているとして好事例企業の11社にも選出されました。




### 取り組み事例

#### ■「ユニバーサルキャンプ in 八丈島」への参加・協力

NPO法人ユニバーサルイベント協会が主催する本イベントは、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、みんなと一緒に生き生き暮らせる社会の実現を目指す交流イベントです。2005年の開始時から参加・協力し、ダイバーシティの視点や多様な人材の力を引き出すリーダーシップを学ぶ人材育成とユニバーサルデザインの気づきの機会として活かしています。



#### ■「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、聞こえない人・聞こえにくい人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。



### 人事制度・人材育成の取り組み

多様化する働き方に対応し、人事制度を継続的に見直しています。また、空間創造のプロフェッショナルとして必要な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。また、建築士や建築施工管理技士など会社が指定する資格については資格取得支援制度を整備し、取得にかかる費用の一部を支給するなどして、社員の資格取得を支援しています。



### 健康管理と福利厚生への取り組み

労働安全衛生法に基づく定期健康診断、ストレスチェックをはじめ、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、従業員向けオンラインカウンセリングなどを実施しています。また、2017年4月から、早期就労復帰を支援する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)を導入しています。

### 取り組み事例

#### ■新入社員研修「人づくりプロジェクト」

「人づくりプロジェクト」は、新入社員教育の一環として2005年より実施している当社オリジナルの実践型研修です。第一線で活躍するデザイナーや一流の職人も参加し、新入社員は彼らとの真剣勝負を通して最初の成長を経験します。本研修では、新入社員が仕事に取り組むうえで重要な本質を自らつかみ、チームメンバー同士でいかに能力を活かし合えるか考え、成長することを目標としています。



### ワークライフバランスの推進

ワークライフバランスをデザインしようというキーワードのもと、ファミリーフレンドリー推進委員会を設置するなど、ワークライフバランスの推進とともに多様な人材が働きやすく能力を発揮できる職場づくりおよびワークスタイル変革を進めています。また、社員の家族がオフィスを見学できるファミリーデーを実施するなど、社員の家族とのコミュニケーションも図っています。

### 多様な働き方への対応と 過重労働防止への取り組み

過重労働の防止の目標を掲げ、全社で目標達成に向けた取り組みを行っています。働く場所を選べるテレワーク制度で多様な働き方に対応するほか、勤務開始時刻を日ごとに変更できるシフト勤務制度や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などを推進しています。本社、各支店ではフリーアドレス制を導入しているほか、コワーキングスペースの活用や、全社員へのiPhone配布や働き方に合わせたPCの支給、業務合理化のための経費精算システムやRPA、AIチャットボットの導入など、オフィス環境・IT環境も整備しています。

### 次世代育成支援対策推進法や 女性活躍推進法への取り組み

2005年に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、その後の子育て支援のための取り組みなどにより、2007年に次世代認定マーク(愛称:くるみん)を取得しました。社員の仕事と子育てとの両立を可能にする企業主導型保育園との提携を行っているほか、働き方改革の推進、社内啓蒙活動の推進を積極的に進めています。



### 丹青社の非財務データ

女性管理職比率 (2021年1月31日時点) ※課長職以上(役員は除く)	5.8%
法定時間外労働月平均 (2021年1月期) ※法定休日労働時間含む。対象者からは管理監督者除く。	22時間17分
年次有給休暇取得日数 (2020年1月1日~12月31日取得実績)	9.3日
障がい者雇用率 (2021年1月31日現在)	2.00%
中途採用比率 (2021年1月期)	49%

## サプライチェーンマネジメント

丹青社は協力会社・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、法令の遵守や品質・安全の確保、環境への配慮などを独自に定めた方針に基づいて調達活動を行っています。

### 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

### 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、安全衛生活動に対する情報を共有することによって、施工現場における事故・災害の撲滅に向けて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安全に関する特別講演や、社員による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。



#### ■ 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

当社と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の向上に関する活動を行っています。各月の合同パトロールや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を実施しています。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。



## 環境

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

丹青社グループでは、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」として具体的な6項目を掲げて実現に取り組んでいます。

#### 健康設計



健康的な室内環境の提供

室内空間の空気を汚染する揮発性有機化合物等を低減し、健康への影響を考慮した設計を行います。また、特に清浄な空間が求められる場合は、抗菌性・抗ウイルス性・防汚性・消臭性等を有する内装材、造作材の選定に努めます。

#### 3R設計



廃棄物を抑制し資源を有効活用

使用する材料・製品の選定を含め、設計段階からReduce(リデュース=廃棄物の発生を減らす)、Reuse(リユース=再使用、繰り返し使う)、Recycle(リサイクル=再生利用、再資源化する)の「3R」に取り組めます。

#### 省エネ設計



エネルギー効率のよい機器の選定

建築物に関わる省エネについての各種法令を遵守した設計を行うことに加えて、主たる事業領域となる内装の仕上げ素材や設備機器、空間演出機器について重点的に省エネに配慮します。

#### ユニバーサルデザイン



誰にとっても優しいデザイン

車いす対応席の設置や子ども視点のグラフィック表示など、すべての人にとっての利便性、機能性を追求します。ハード面、ソフト面のユニバーサルデザイン(UD)に加え、心のユニバーサルデザインの実践に努めます。

#### 安全設計



事故やトラブルの防止

什器・家具等のラウンド加工や落下・転倒の防止措置など、安全な構造・形状を考慮するとともに、火災時の安全確保、不注意による事故の防止にも配慮した設計を行います。

#### 文化財保存設計



貴重な文化財を未来へ確実に継承

文化財や作品を展示・収蔵する際に、劣化や破損を与えない設計上の配慮と技術的な措置により文化財保存設計に取り組めます。

### 施工現場における環境配慮

産業廃棄物管理では、独自の手順書の中に実施項目を定め、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。健康障害予防のためのシックハウス対策では、環境配慮設計、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、現場でも認定材料の使用管理を行っています。

#### 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
- 分別収集による混合廃棄物の余剰資材の持ち帰りの指導
- 削減

### 環境マネジメントシステム

丹青社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た、社会交流空間の快適な環境の実現を目指しています。2017年7月には、ISO14001改訂に伴う環境マネジメントシステムの認証登録を更新、適用範囲を主要拠点に拡大しました。

### 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。また、廃棄サンプル品については、子どもたちの環境教育教材として提供する「eduCycle(エデュサイクル)エコクラフトバックプロジェクト」に協力しています。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。



## Dialogue: 社外役員会談



丹青社では、さまざまな分野で活躍し高い見識を持つ3名を社外取締役として招聘し、客観的な視点でガバナンスに関わる監督・助言をいただいています。今回は、丹青社の印象やガバナンス体制について、また今後のあり方について語っていただきました。

#### 人材に恵まれた会社を率いる 誠実で風通しのよい取締役会

**松崎：**丹青社は「人がすべて」と言ってよいくらい、社員が個々の能力やアイデアを発揮していい仕事をしていることが強みだと感じています。取締役会も極めて誠実な対応しており、執行がしっかりと目を行き届かせているという印象があります。加えてこの5年ほどで、経営の意識の高まりも感じています。コーポレートガバナンス・コードをはじめとする基準にも着実に対応を進めており、より一層信頼できる会社になってきているのではないのでしょうか。

**新島：**私は就任してから、丹青社が手がけた案件になるべく足を運ぶようにしてきました。静岡県富士山世界遺産センターや沖縄のDMMかりゆし水族館、北海道のウポポイ(民族共生象徴空間)など、現地に行くと空間が持つ情報量や「こ

ころを動かす空間づくり]を実感でき、会社のことがますます好きになりました。就任当初、初の女性役員、かつ年齢も比較的若かったことから取締役会では緊張もありましたが、当初から発言しづらいような雰囲気というものはなく、回答もきちんといただいています。監査等委員会からの意見や指摘も真摯に受け止め、検討を重ね、必要に応じて実行に移していただいていると感じます。

**吉井：**就任して1年ですが、以前から目にしてきた店舗などが丹青社の携わったものだったことを知って、店舗のユーザーや展示を見る方に対しての印象づくりがどれほど考え抜かれたものなのかということを改めて実感しています。また、新入社員の皆さんの発表会を拝見する機会があったのですが、それぞれがテーマに合わせて素晴らしい内容を提案していることに大変驚きました。この人材が5年、10年経って会社を支えると考えたら、丹青社にとって人が財産であるということを痛感します。取締役会は、こちらからの質問に的確・誠実に答えていただけるだけでなく、さまざまな意見も聞き入れてもらえる非常に風通しのよい組織だという印象です。

**松崎：**あえて課題を挙げるとすると、取締役会での議論が若干少なめな点でしょうか。経営会議で討議されているので

あれば、そこで出された課題や議論の過程を取締役会でも報告していただけるとより理解が深まりますし、取締役会で活発な議論ができるとさらによいのではないかと思います。

#### これからの成長の期待に満ちた 新中期経営計画

**松崎：**新中期経営計画の発表で印象的だったのは、社長が「いい仕事をしよう」というメッセージを発信したことです。これは社員のモチベーションにつながると感じました。また、現在は社会が新型コロナウイルス感染症一辺倒になっていますが、今後は人と人とのつながりの再構築を考える必要が出てくるでしょう。そのとき、デジタルへの投資や挑戦は、極めて重要な鍵になってくると考えています。今までのノウハウとデジタルを融合させて、人のこころを動かす空間づくりを実現することが、今後の会社の成長も支えるのだと思います。

**新島：**私が中期経営計画で注目した点の一つは、働き方についてです。丹青社の財産である優秀な人材を失うことがないように、また働き方改革関連の法規制強化の側面からも、長時間労働の是正やハラスメント対策を含めた労務管理は重要になると考えています。また、ダイバーシティの目標として、管理職の新規登用における女性比率を50%以上にするというKPIがありますが、これが外部からの指摘ではなく社内から自然と目標に組み込まれたというのは、取り組みの本気度の表れだと感じました。意識的に差別や偏見を行う人は少ないでしょうが、アンコンシャスバイアスは根強く残っていますから、数値目標を持つことで課題への理解が促進され、それが性別を問わず働きやすい環境の実現と、中長期的な生産性や業績へのよい影響にもつながると思います。

**吉井：**企業の中長期的な戦略においてSDGsは無視できないものになっているので、それが今回の計画に反映されていることは注目すべきことだと感じました。今後、具体的な取り組みが進展することに期待しています。また、環境変化が激しい状況を踏まえると、デジタル活用を新たな事業機会と捉えて進めていく必要性を強く感じました。一方ダイバーシティの

面では、女性だけでなく外国人の役員登用についても検討が必要だと思います。課題が複雑化する状況においては、従来にない多様な視点を取り入れることで、新しい解決策が見出せる可能性があるのではないのでしょうか。

**新島：**世界的な動きに対応するという意味では、人権デューデリジェンスについても検討していきたいと考えています。ハラスメント対策やサプライチェーンマネジメントの側面からも、人権課題の洗い出しと対策を今後進めるべきだと感じます。

#### 自らの知見と経験を活かし よりよい経営に向けてともに歩む

**松崎：**税務の専門家としてだけでなく、国税組織の運営や広報に従事してきた経験から、社会全体の意識に精通してきたという思いがあります。現在の丹青社はコンプライアンスを守る意識が高い方々ばかりだと感じていますが、もし何らかの問題が起きた場合には、進んで直言し、改善に向けて役割を果たさなければならないと考えています。

**新島：**私は、弁護士としての知識や経験を活かして、不正を防止する仕組みづくりに特に注力していきたいと考えています。一般的に、コロナ禍で業績が悪化しやすい現在のような状況では、不正リスクが高まります。不正を許容しない企業風土づくりに加え、動機があっても機会がなければ不正は発生しないので、機会をなくす内部統制システムの確立に貢献できればと思います。

**吉井：**これまでもコンサルタントとして企業と関わってきましたが、コンサルティングではある程度客観的な立場が求められる一方、社外役員の立場ではより深く、具体的な形で会社に関わっていく必要があると感じています。今後は公認会計士としての経験を活かして、不正が起きない組織づくりに重点を置き、長期化した工事などで起きやすい会計不正や、子会社等を含めた企業集団全体としてのガバナンスに目を向け、注意を払っていききたいと思っています。

## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

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

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

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

### コーポレートガバナンス体制の概要

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	8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

### コーポレートガバナンス体制図

(2021年4月27日現在)



### 取締役会

当社の取締役会は代表取締役社長を議長として、社内取締役8名、社外取締役4名の取締役12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的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。

### 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
松崎 也寸志	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専門的な知識を有していることから、客観的な立場から監査機能を発揮していただけることを期待して選任しています。	取締役会 16回中16回出席 (2015年4月就任)
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 16回中16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 13回中13回出席 (2020年4月就任)
板谷 敏正	プロパティデータバンク株式会社の代表取締役社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 — (2021年4月就任)

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

### 指名・報酬諮問委員会

当社は取締役の指名および報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬諮問委員会を設置しており、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

当社は各取締役の自己評価を参考にし、指名・報酬諮問委員会において各事業年度の取締役会の実効性について分析・評価を行っています。なお、当該評価結果の概要の開示については今後、検討していきます。

## 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。

### ■ 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。

## 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、代表取締役が当社および各グループ会社におけるコンプライアンス・プログラム遂行の最終的な権限と責任を有し、コンプライアンス担当取締役が代表取締役を補佐しています。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で代表取締役および監査等委員会に同時に報告しています。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ホームページに掲載しています。

## 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)	
付与方式	金銭	金銭	株式および金銭	
評価指標	－	連結受注高、連結受注残高、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		
		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)	299,209千円	227,397千円	64,260千円	7,552千円	8名
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	18,900千円	18,900千円	－千円	－千円	1名
社外取締役(監査等委員)	23,400千円	23,400千円	－千円	－千円	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 「賞与」および「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(2020年1月期~2021年1月期)に費用計上した累計額は110,434千円です。

## 役員

(2021年4月27日現在)



代表取締役社長  
**高橋 貴志**

取締役会出席状況  
16回／16回

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



取締役専務  
**徳増 照彦**

取締役会出席状況  
16回／16回

1981年 4月 当社入社  
2010年 4月 当社執行役員 商空間事業部第2開発統括部長  
2012年 4月 当社取締役 CS事業部長  
2015年 2月 当社取締役 商業その他施設事業およびチェーンストア事業担当  
2016年 2月 当社取締役常務 デザイン担当  
2018年 2月 当社取締役常務 デザインセンター長、デザイン担当  
2021年 2月 当社取締役専務 デザインセンター長、デザイン担当(現任)



取締役(常勤監査等委員)  
**河原 秀司**

取締役会出席状況  
16回／16回

1995年 8月 当社入社  
1996年 4月 当社経営統括部経理部長  
2006年 4月 当社業務改革推進室長  
2010年 2月 当社経営管理センター経営管理統括部長  
2014年 2月 当社経営企画統括部長  
2016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) [社外]  
[独立]  
**松崎 也寸志**

取締役会出席状況  
16回／16回

1978年 4月 国税庁入庁  
1985年 7月 稚内税務署長  
1998年 7月 福岡国税局調査査察部長  
2003年 7月 国税庁課税部消費税室長  
2010年 6月 税理士資格取得  
2010年 7月 国税庁徴収部長  
2015年 4月 当社社外取締役  
2016年 4月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2017年 6月 公益社団法人全国法人会総連合専務理事(現任)



取締役常務  
**戸高 久幸**

取締役会出席状況  
16回／16回

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



取締役常務  
**小林 統**

取締役会出席状況  
16回／16回

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



社外取締役(監査等委員) [社外]  
[独立]  
**新島 由未子**

取締役会出席状況  
16回／16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)



社外取締役(監査等委員) [社外]  
[独立]  
**吉井 清信**

取締役会出席状況  
13回／13回 (2020年4月就任)

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



取締役  
**中島 実**

取締役会出席状況  
16回／16回

1982年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社制作本部第3制作統括部長  
2009年 2月 当社文化空間事業部副事業部長  
2013年 2月 当社文化空間事業部長  
2016年 4月 当社取締役 文化空間事業部長、文化施設事業担当  
2019年 2月 当社取締役 文化施設事業担当(現任)



取締役  
**篠原 幾徳**

取締役会出席状況  
16回／16回

1987年 1月 当社入社  
2002年 4月 当社SE事業部第2営業部長  
2008年 2月 当社SE事業部第1PM統括部長  
2012年 2月 当社SE事業部長  
2016年 4月 当社取締役 SE事業部長、チェーンストア事業担当  
2019年 2月 当社取締役 チェーンストア事業担当(現任)



取締役  
**森永 倫夫**

取締役会出席状況  
16回／16回

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



社外取締役 [社外]  
[独立]  
**板谷 敏正**

取締役会出席状況  
— (2021年4月就任)

1989年 4月 清水建設株式会社入社  
2000年10月 プロパティデータバンク株式会社設立代表取締役社長(現任)  
2021年 4月 当社社外取締役(現任)

### 取締役会構成員として期待する役割

役位	氏名	企業経営	財務・会計	人材開発	リスク マネジメント コンプライ アンス	社会 環境 安全	Digital 先端技術	営業 販売	クリエイティブ デザイン設計	品質・技術 制作	監査 監督
社長	高橋 貴志	○									
専務	徳増 照彦	○					○		○		
常務	戸高 久幸	○	○	○	○	○					
常務	小林 統	○						○			
取締役	中島 実	○						○			
取締役	篠原 幾徳	○						○			
取締役	森永 倫夫	○				○				○	
社外取締役	板谷 敏正	○					○				○
常勤監査等委員	河原 秀司		○		○						○
監査等委員 (社外取締役)	松崎 也寸志		○		○						○
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		○		○						○

## 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職員向けに行い、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、個人情報についてはPMS委員会を組織し、個人情報保護活動を推進しています。さらに個人情報保護マネジメントシステムに則り、個人情報が適切に保護されていることを証するプライバシーマークを取得しています。

### 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、災害備蓄品も完備しています。

### 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、コーポレートガバナンスに関する基本方針に沿って、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、定期的に知的財産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。

### 事業等のリスク

丹青社は、経営戦略上のリスクについては必要に応じ取締役会等で審議し、リスクの最小化に努めています。また、業務運営上のリスクについては各種会議体で審議し、リスク・

コンプライアンス委員会がそれを統括し、リスクの予防および抑制ならびにリスクが現実化した場合の危機管理を行う体制となっています。

#### 1 経済動向

当社グループの事業は、国内経済の動向により影響を受けます。

例えば、個人消費の低迷により小売業の設備投資が減少した場合および企業収益の悪化により企業の販促関連投資が減少した場合等は、百貨店、専門店、チェーンストア等の新改装需要が減少し、また、展示会、イベント等も減少しますので、商業その他施設事業およびチェーンストア事業の売上は影響を受ける可能性があります。

また、政府および地方自治体の財政状態の悪化により公共投資が削減された場合、博物館・美術館等の文化施設を含む文化施設事業の売上は影響を受ける可能性があります。

#### 2 法的規制

当社グループは、事業活動を営む上で建設業法、建築基準法、宅地建物取引業法、建築士法、独占禁止法等さまざまな法規制の適用を受けており、その遵守を義務づけられています。

当社グループではこれらの法規制を遵守すべく、コンプライアンスを重視した経営を行っていますが、もしこれらの規制を遵守できなかった場合、当社グループの事業活動の範囲は制限され機会利益を失う可能性があります。

#### 3 設計・施工物件の品質・安全性

近年、建築物の品質・安全性については、一層の配慮が要求されています。

当社グループでは、設計・施工物件の品質向上・安全性確保を図る目的から、専任の品質・安全管理部門の設置や社内教育の実施等万全の体制を構築していますが、当社グループが設計・施工業務を受託した施設において、欠陥が見つかる可能性を完全に否定することはできません。そのような欠陥が原因となり事故が発生した場合、当社グループに対し損害賠償責任等の補償義務およびその他債務が発生する可能性があります。

#### 4 事故による影響

当社グループは制作業務を行うにあたり、制作現場での事故防止・安全性確保を重要な課題の一つであると認識し、現場巡回や定期的な社内教育、イントラネットを通じた情報の共有化等の施策を行っています。

しかしこのような体制を敷いていたとしても、事故が絶対に発生しないという保証はありません。仮に当社が施工業務を行っている現場において事故が発生した場合、現場作業員への補償義務や引渡期日の遅延に伴うコスト増大等の悪影響が生じる可能性があります。

#### 5 災害による影響

当社グループの制作現場では、社内教育の実施等を通じ安全性を確保できる万全の体制をもって制作業務に臨んでいます。

しかし地震等の天災や他所で発生した火災の影響等、不可避的な要因によりその安全性が損なわれる可能性は否定できません。そのような場合、制作業務の中断または引渡期日の遅延に伴うコスト増大等の悪影響が生じる可能性があります。

#### 6 新型コロナウイルス感染症による影響

当社グループの新型コロナウイルス感染症拡大に伴う対応については、政府・自治体からの指示・要請に従い、社内外への感染被害抑止、従業員ならびに当社関係者の安全確保を最優先に、以下の対応方針をとりながら事業活動を継続しています。

全従業員の行動において、テレワークによる在宅勤務やオンラインコミュニケーションの活用を推奨とし、対面でのコミュニケーションを行う際には場面や人数を慎重に設定することを方針としています。

しかしながら、展示会・イベント等の中止・延期や企業の設備投資の抑制、官公庁関連の計画延期や縮小等により、市場全体の需要は一時的に縮小傾向にあり、当社グループの事業環境に影響が出ています。また、提出日現在においても新型コロナウイルス感染症の収束時期の見通しは立っていないことから、当社グループの経営成績および財政状態等にさらなる影響を及ぼす可能性があります。

## 10年間の連結財務・非財務ハイライト

	2012/1	2013/1	2014/1	2015/1	2016/1	2017/1	2018/1	2019/1	2020/1	2021/1	
経営成績(百万円)											
売上高	52,049	53,571	57,074	63,373	67,612	70,781	75,156	82,677	81,678	69,225	
売上総利益	6,890	8,090	9,392	10,765	11,916	12,337	13,364	14,163	15,406	14,133	
販売費及び一般管理費	6,168	6,700	7,330	8,015	8,697	8,407	8,777	9,138	9,729	9,084	
営業利益	721	1,390	2,061	2,749	3,218	3,929	4,587	5,025	5,677	5,049	
親会社株主に帰属する当期純利益	573	1,149	2,565	3,936	4,379	2,626	3,221	4,206	4,074	3,437	
受注高	47,585	58,060	60,471	72,510	67,139	72,883	80,490	83,173	85,639	64,615	
総資産	25,751	28,388	31,198	36,506	41,550	41,205	43,968	43,622	46,761	42,557	
純資産	9,885	11,203	14,098	17,488	21,422	23,110	25,510	26,922	28,276	29,248	
減価償却費	170	179	253	263	468	318	301	218	185	266	
フリーキャッシュ・フロー	1,599	495	1,674	1,626	9,163	5,275	263	4,929	△ 500	6,209	
財務指標(%)											
売上高総利益率	13.2	15.1	15.5	17.0	17.6	17.4	17.8	17.1	18.9	20.4	
売上高営業利益率	1.4	2.6	3.6	4.3	4.8	5.6	6.1	6.1	7.0	7.3	
売上高当期純利益率	1.1	2.1	4.5	6.2	6.5	3.7	4.3	5.1	5.0	5.0	
売上高販売管理費比率	11.9	12.5	12.8	12.6	12.9	11.9	11.7	11.1	11.9	13.1	
ROA(総資産経常利益率)	2.9	5.4	7.3	8.7	8.5	9.9	11.1	11.9	13.0	11.8	
ROE(自己資本当期純利益率)	5.9	10.9	20.3	24.9	22.5	11.8	13.3	16.0	14.8	12.0	
自己資本比率	38.4	39.5	45.2	47.9	51.6	56.1	58.0	61.7	60.5	68.7	
配当性向	17.3	16.8	12.5	14.7	16.8	40.3	53.8	43.4	49.1	55.4	
1株当たりデータ*(円)											
当期純利益	23.18	35.77	79.89	81.81	91.03	54.58	66.96	87.63	85.53	72.19	
純資産	399.79	348.62	439.47	363.46	445.28	480.37	530.28	562.70	594.83	613.53	
年間配当金	4.00	6.00	10.00	12.00	18.00	22.00	36.00	38.00	42.00	40.00	
非財務データ(名)											
従業員数	男性	923	907	904	937	931	941	945	976	980	976
	女性	162	154	167	181	177	190	212	258	293	320
	合計	1,085	1,061	1,071	1,118	1,108	1,131	1,157	1,234	1,273	1,296

※ 当社は、2014年2月1日付で普通株式1株につき1.3株の割合で株式分割を行っていますが、2013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。また、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

(2021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 (2021年1月31日現在)
従業員数	連結 1,296名 単体 1,016名

事業内容 商業空間・パブリック空間・ホスピタリティ空間・文化空間・ビジネス空間・イベント空間の調査・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)

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
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	Webサイトを活用した情報提供サービス、広告販売、コンペの企画
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	16,735名
	上場金融商品取引所	東京証券取引所市場第一部
	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)	3,421	7.11
丹青社取引先持株会	2,484	5.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,091	4.34
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	3.11
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	3.00
丹青社従業員持株会	1,373	2.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	836	1.73
東京海上日動火災保険株式会社	647	1.34

※ 持株比率は、自己株式(317,460株)を除いて算出しております。

### ウェブサイトの ご案内



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



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