



かさねよう、いろどり丹青

2026年1月期 決算説明資料

株式会社丹青社

(証券コード：9743)

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

PART1

会社概要

PART2

- ①2026年1月期 業績概況
- ②2026年1月期 セグメント別業績概況

PART3

- ① 2027年1月期 業績計画
- ② 中期経営計画（25/1月期－27/1月期）の進捗状況
- ③ 今後の見通し および 成長戦略

PART4

ROEの推移と還元方針

PART 1

会社概要

ディスプレイ業とは

日本標準産業分類における定義

主として販売促進、教育啓蒙、情報伝達等の機能を発揮させることを目的として、店舗、博覧会場、催事などの展示等に係る調査、企画、設計、展示、構成、製作、施工監理を一貫して請負い、これら施設の内装、外装、展示装置、機械設備（音響、映像等）などを総合的に構成演出する業務を行う事業所をいう。

当社では…

人と人、人とモノ、人と情報が行き交う空間を「社会交流空間」ととらえ、空間やメディアを有効活用し、魅力ある「社会交流空間」を創造すること。

補 足

日本のディスプレイ業は、日本万国博覧会（1970年）のディスプレイ業務を契機に、ディスプレイ機能を飛躍的に向上させ、社会の発展とともに、“ショーウィンドウから都市計画まで”と言われるほど業務範囲を拡大させている。

ディスプレイ業界の特徴

- ◆市場規模は1兆8,000億円程度（当社のターゲットとなるのは9,000億円程度）
- ◆業務内容が幅広い（あらゆる施設の調査、企画、設計、施工、運営管理）
- ◆特定分野に特化した中小企業が大半を占める（最大手でも市場シェアは10%程度）
- ◆景気動向に業績が左右されるケースが多い
- ◆各四半期ごとに利益が積みあがる構造ではない

<売上高の推移>

（単位：百万円）

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
乃村工藝社	110,928	134,138	150,256	(計画) 163,000
丹青社	64,221	81,200	91,858	107,222
スペース	46,707	52,793	64,189	71,511

※あらゆる分野で事業展開を行っている総合ディスプレイ業者は当社と乃村工藝社の2社のみ

丹青社の空間づくりは、創業者 渡辺正治が戦後活気づく百貨店の店内装飾を東京（上野）で手がけたことからスタートしました。

1970年万国博覧会のパビリオンづくりの実績を契機に躍進するなか、技術とクリエイティブに磨きをかけ続け、創業以来70余年、総合ディスプレイ業のフィールドを広げてまいりました。時代を読む目を力に、「こころを動かす空間づくり」への取り組みを続けています。

		(2026年1月31日時点)
【商号】	株式会社丹青社	
【設立】	1949年10月14日	
【上場】	東京証券取引所プライム市場（証券コード：9743）	
【資本金】	40億26百万円	
【従業員数】	1,579名（連結）	
【連結子会社】	6社	
【営業拠点】	国内11拠点	
【事業内容】	総合ディスプレイ業	
【決算期】	1月31日	

事業分野

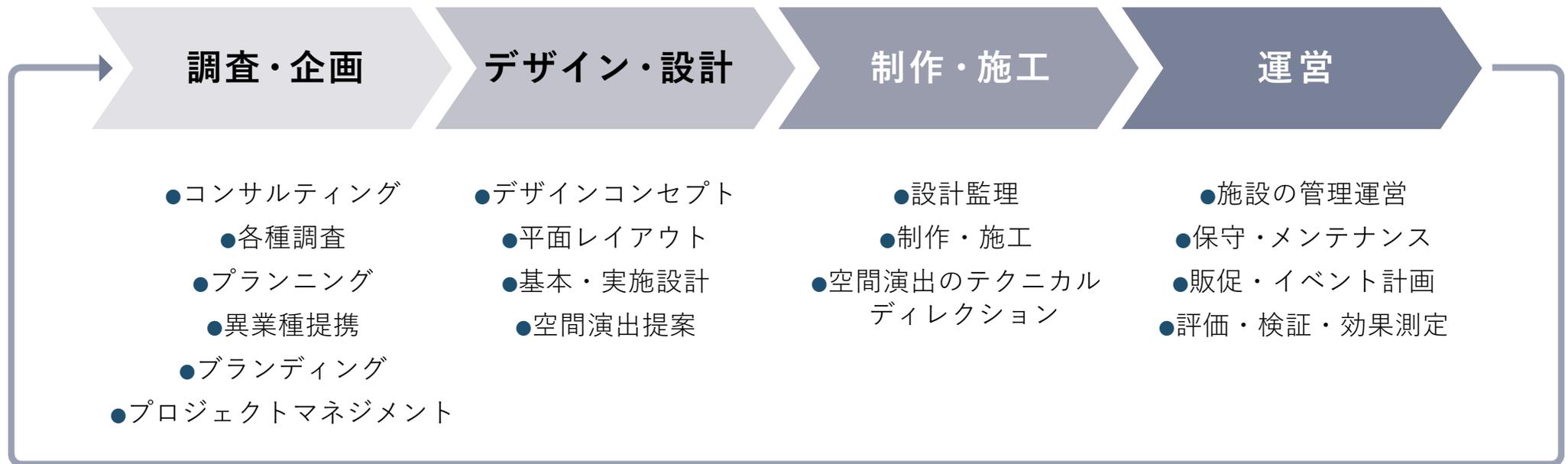


事業区分		事業内容	主要な施設	主要な取引先
ディスプレイ業	商業その他施設事業	商業施設全般（チェーンストア事業に係るものを除く）の内装（設計・施工）	百貨店・大型SC、各種専門店、飲食店、イベント・販促施設、エンターテイメント施設、オフィス、ホテル、その他公共施設等	大手百貨店、電鉄会社、自動車メーカー、家電メーカー、住宅関連メーカー、エンターテイメント企業等
	チェーンストア事業	チェーン展開型店舗施設の内装（設計・施工）	チェーン展開型の飲食店・アパレルショップ、コンビニエンスストア等	チェーン展開型の飲食店・アパレル、コンビニエンス企業等
	文化施設事業	博物館、美術館、企業ミュージアム等の展示内装（設計・施工）	博物館、美術館、企業ミュージアム等	中央省庁、各地方自治体等
その他		事務サービス インターネット情報サービス		

業務の範囲（提供価値）

丹青社が提供する価値、
それは「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



「空間づくり」のプロセスを一貫してサポート

調査・企画から、デザイン・設計、制作・施工、デジタル技術を活かした空間演出や運営まで、空間づくりに関するプロセスを一貫してサポートすることで、お客さまのニーズにあわせてワンストップでプロジェクトを推進しています。

業務の範囲（提供価値）

顧客の抱える課題は様々・・・

集客

売上げ

情報
伝達

P R

コスト
削減

販わい
創出

場の
活用

丹青社は、顧客の課題解決のための
ビジネスパートナーとして、その専門力と総合力で
空間づくりを支えています。
この空間づくりの原資となるのが
デザイン、クリエイティブです。

「空間創造のプロフェッショナル」たちが
豊富なノウハウと高度な技術力と専門力、総合力を結び、
お客さまの事業成功のため、丹精を込めて空間をつくりあげています。

当社の特長・強み

総合ディスプレイ業

- ① あらゆる分野の施設を対象として事業展開を行っている
- ② 「空間づくり」に関するプロセスをトータルでサポートすることが可能

空間づくりを支える技術力

- ① プランナー・デザイナー 325名
- ② 制作職 556名
(内、一級建築士69名、一級施工管理技士285名)

空間づくりを支える協力会社群

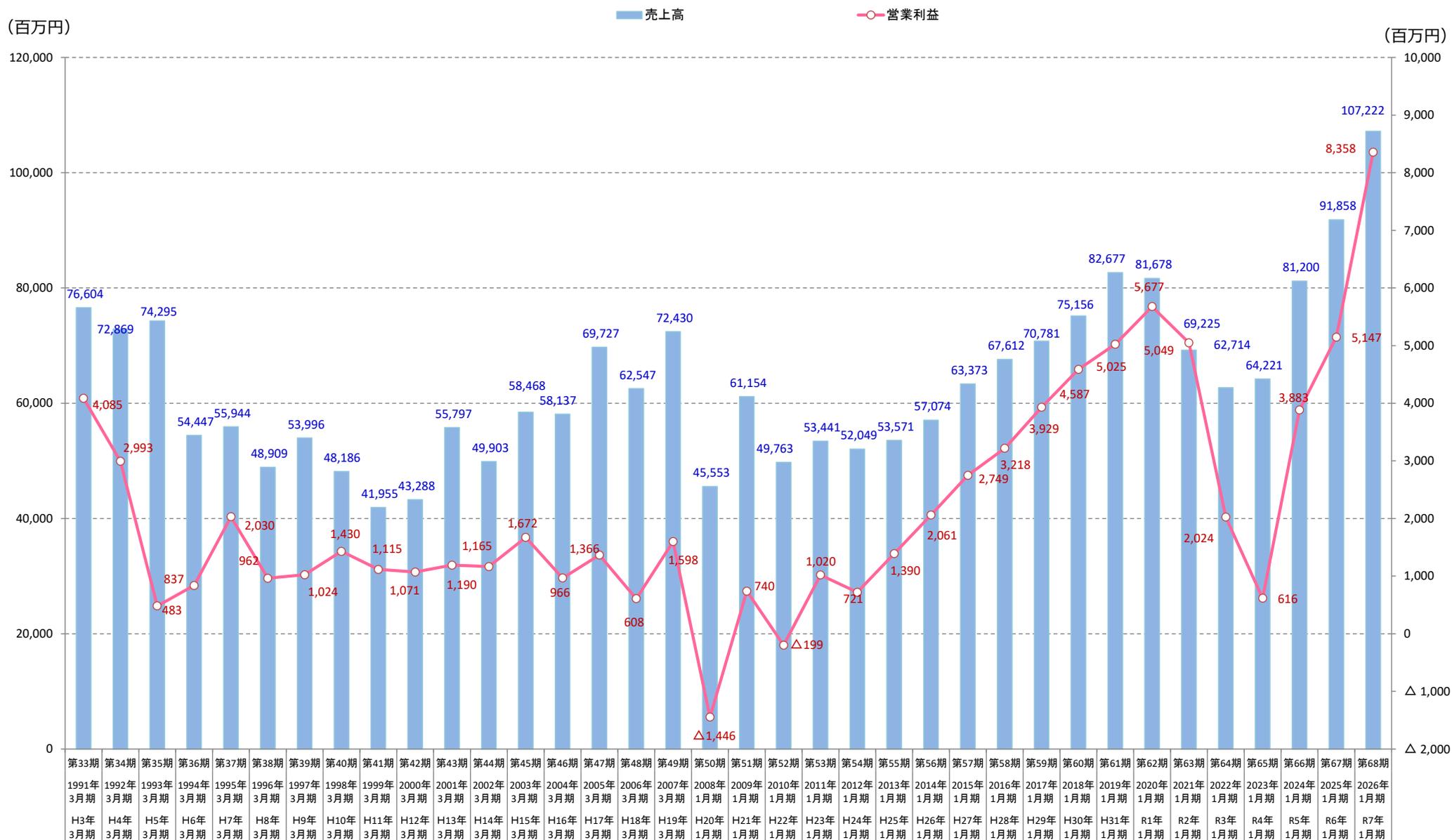
- ① 協力会社 1,000社以上
 - ② 継続取引協力会社 約650社
 - ③ パートナー協力会社 約250社
- ※業態の異なる一部グループ会社を除いた、当社グループ全体の数値

事業上の特長

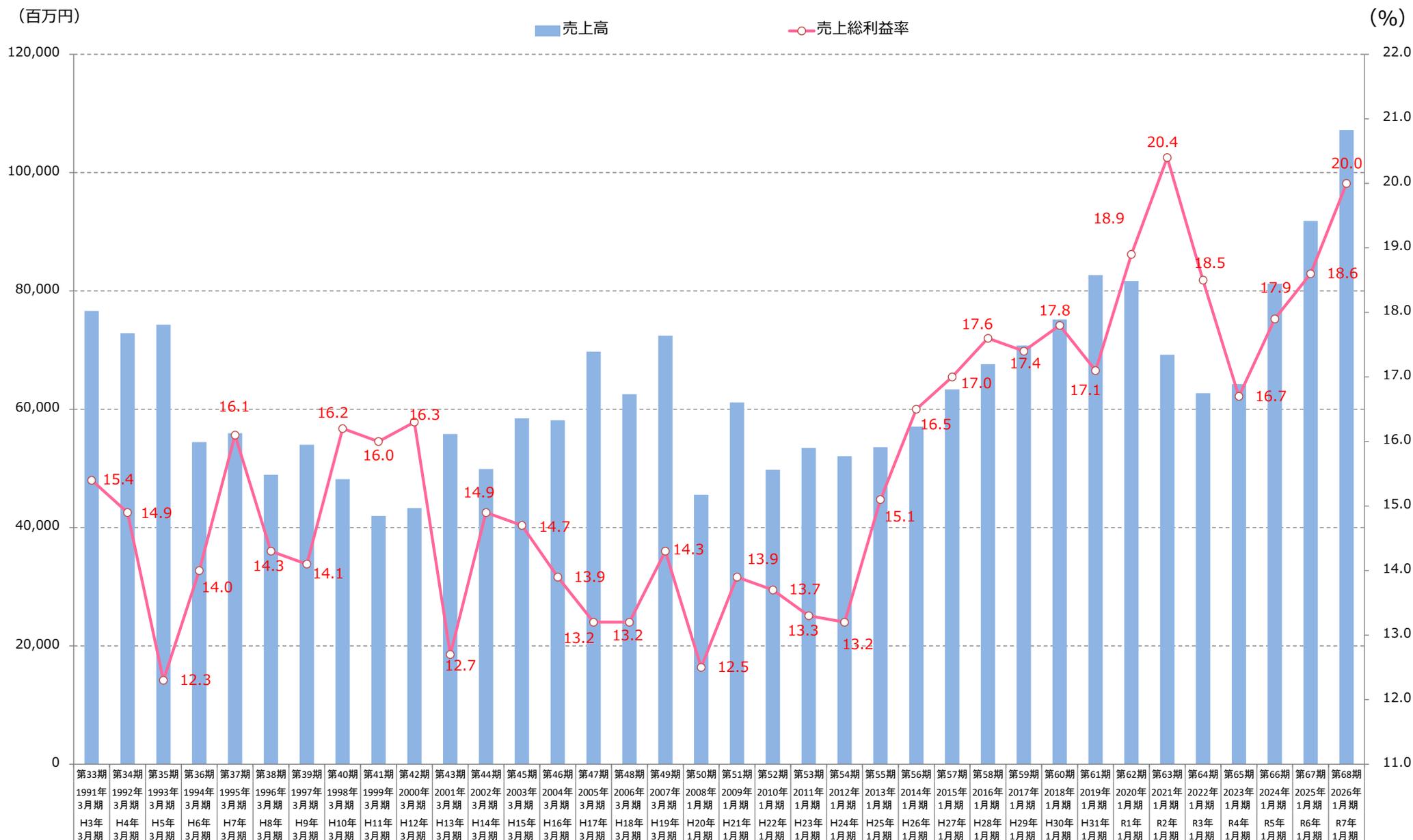
- ① 文化施設事業においては専門のシンクタンクを備え、トップレベルのシェア
- ② チェーンストア事業においては業界のパイオニアである
(他社に先行して事業を立ち上げた競争優位性)
- ③ 先端デジタル技術の専門チームを有している

※2026年1月末現在

業績の推移①（連結売上高および営業利益の推移）



業績の推移② (連結売上高および売上総利益率の推移)

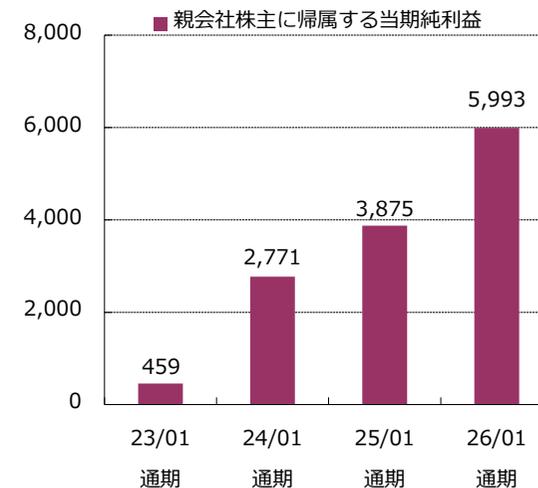
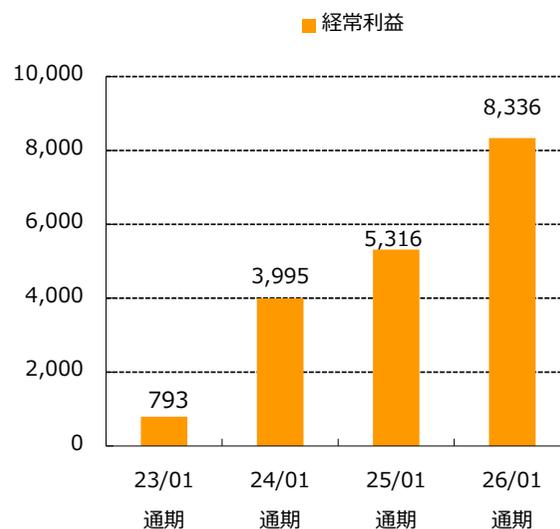
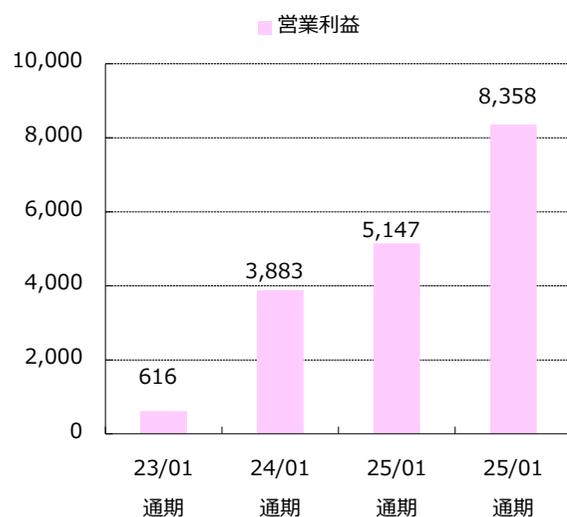
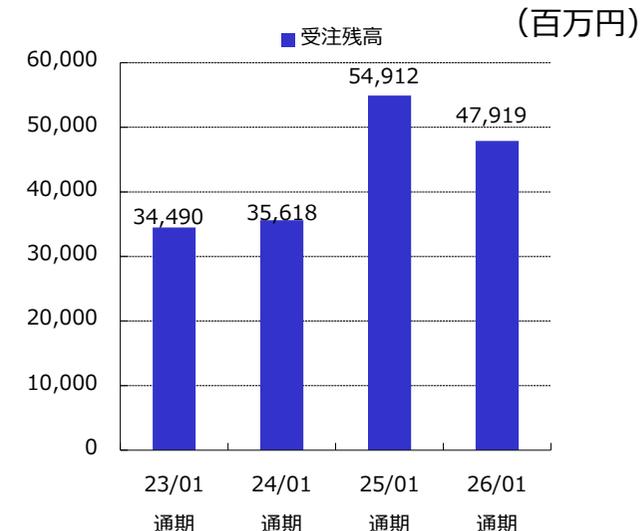
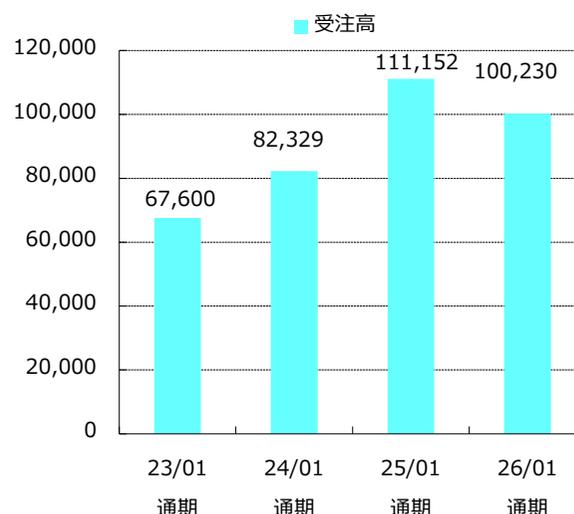
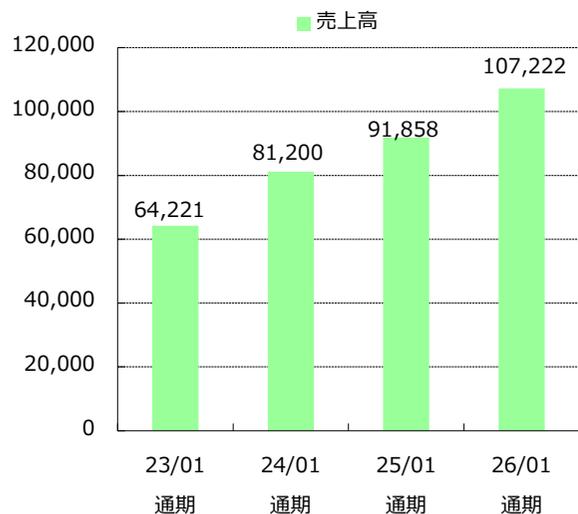


PART2

① 2026年1月期 業績概況

2026年1月期 サマリー情報

- 良好な市場環境のもと、商業その他施設事業を中心に収益性が改善していることに加え、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）関連の案件が売上計上されたことにより、売上高および各利益については前期を上回った。
- 受注高は企業の販促投資やインバウンド関連の需要が堅調に推移したものの、大阪・関西万博関連の受注活動が一巡したことにより、前期比では減少した。
- 大阪・関西万博に関する案件は、主に商業その他施設事業へ計上している。



2026年1月期 P/L 概況

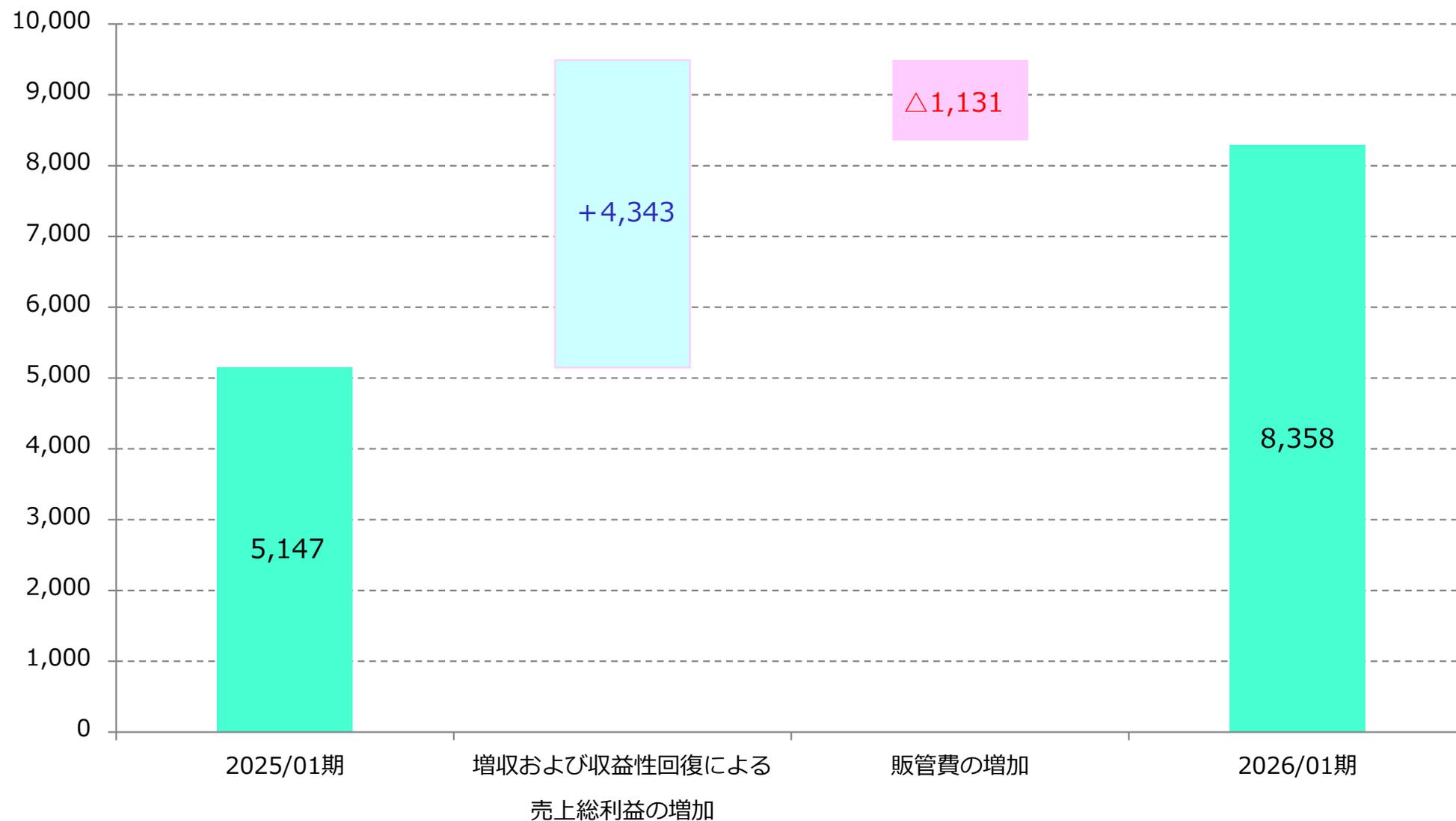
- 良好な市場環境のもと、収益性重視の受注活動を行ったことに加え、大阪・関西万博およびインバウンド関連の案件が収益性の向上に寄与したため売上総利益率は20.0%となった。
- 販管費は9.5%の増加となったが、販管費率は大幅な増収に伴い低下した。

(百万円)

	25/01 通期		26/01 通期		増 減	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)	金額	率(%)
売上高	91,858	100.0	107,222	100.0	15,364	16.7
売上原価	74,793	81.4	85,815	80.0	11,021	14.7
売上総利益	17,064	18.6	21,407	20.0	4,343	25.5
販管費	11,917	13.0	13,049	12.2	1,131	9.5
営業利益	5,147	5.6	8,358	7.8	3,211	62.4
営業外収益	225		188		△36	
営業外費用	55		210		154	
経常利益	5,316	5.8	8,336	7.8	3,020	56.8
特別利益	346		17		△328	
特別損失	198		6		△192	
法人税・事業税	1,792		2,709		916	
法人税等調整額	△204		△355		△150	
親会社株主に帰属する当期純利益	3,875	4.2	5,993	5.6	2,118	54.7
E P S (円)	82.16		126.92		44.76	
R O E (%)	11.9		16.9		5.0	

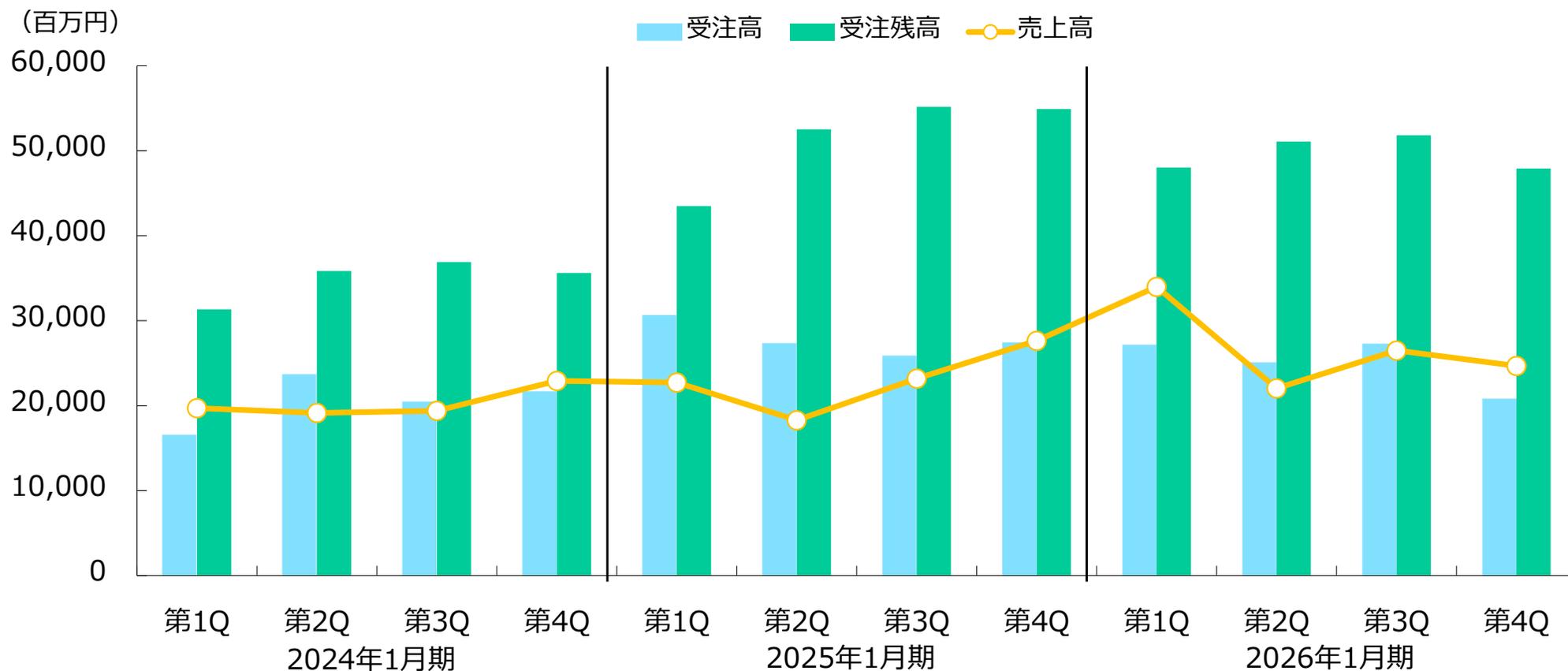
営業利益の増益要因（対前期比）

(百万円)



各四半期の受注高・売上高・受注残高の推移

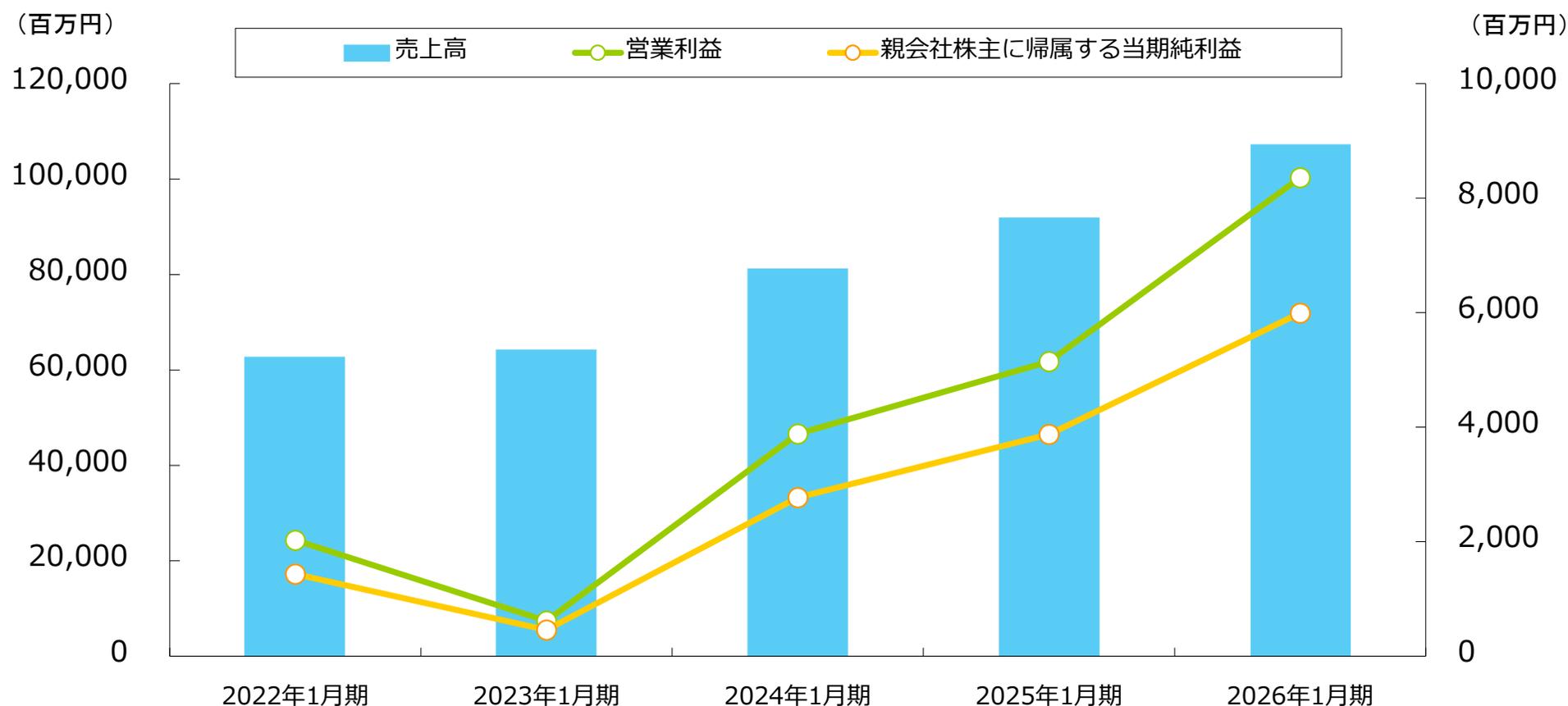
●当期の売上高は大阪・関西万博関連の案件が第1四半期に売上計上されているため、第1四半期がピークとなっているが、その他の四半期についても堅調に推移している。また、受注高と受注残高についても高い水準を維持している。



	2024年1月期				2025年1月期				2026年1月期			
	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q
売上高 (百万円)	19,716	19,154	19,402	22,927	22,733	18,291	23,190	27,643	33,995	22,048	26,491	24,687
受注高 (百万円)	16,558	23,667	20,447	21,656	30,615	27,311	25,832	27,392	27,125	25,069	27,239	20,796
受注残高 (百万円)	31,331	35,844	36,889	35,618	43,500	52,521	55,163	54,912	48,041	51,063	51,810	47,919

売上高・営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益の推移

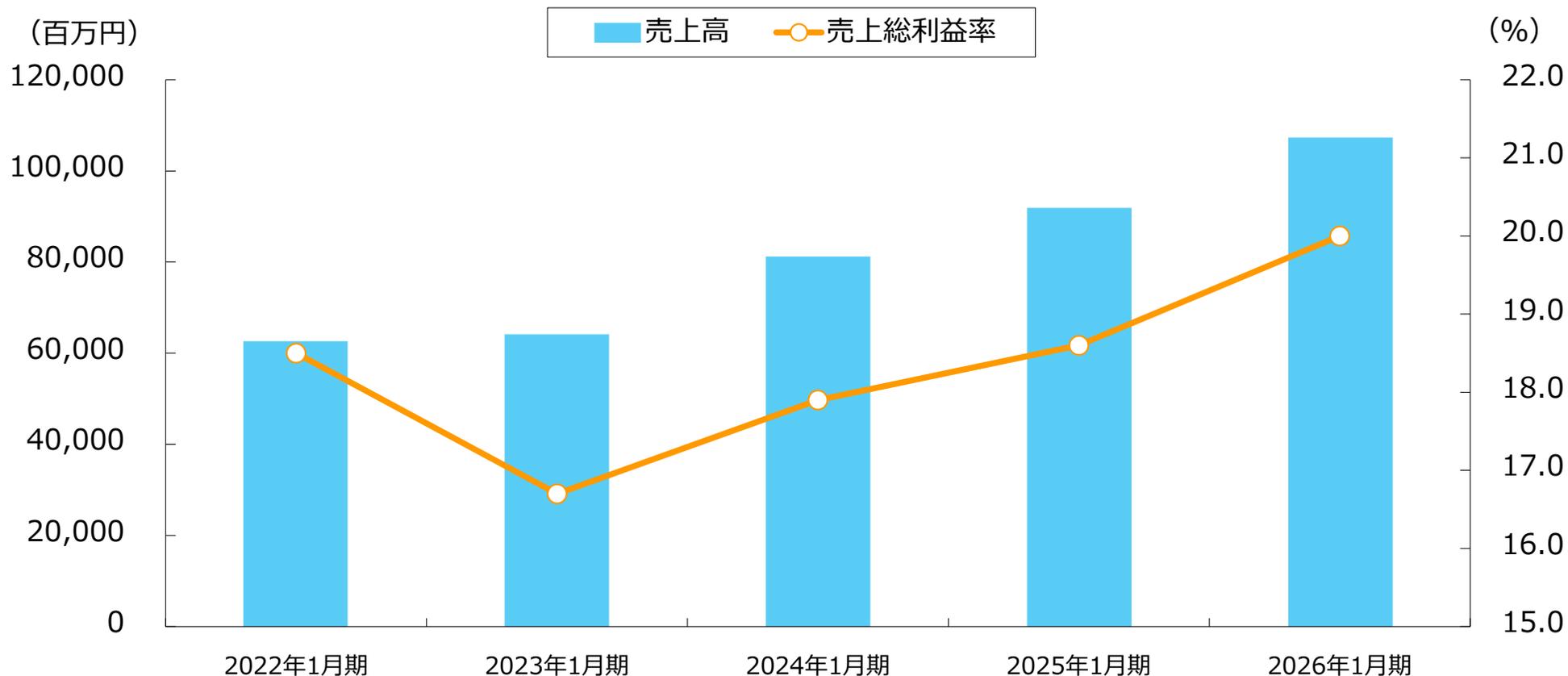
●増収ならびに売上総利益率が上昇したことにより、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益は前期を大幅に上回った。



	2022年1月期	2023年1月期	2024年1月期	2025年1月期	2026年1月期
売上高 (百万円)	62,714	64,221	81,200	91,858	107,222
営業利益 (百万円)	2,024	616	3,883	5,147	8,358
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	1,434	459	2,771	3,875	5,993

売上高および売上総利益率の推移

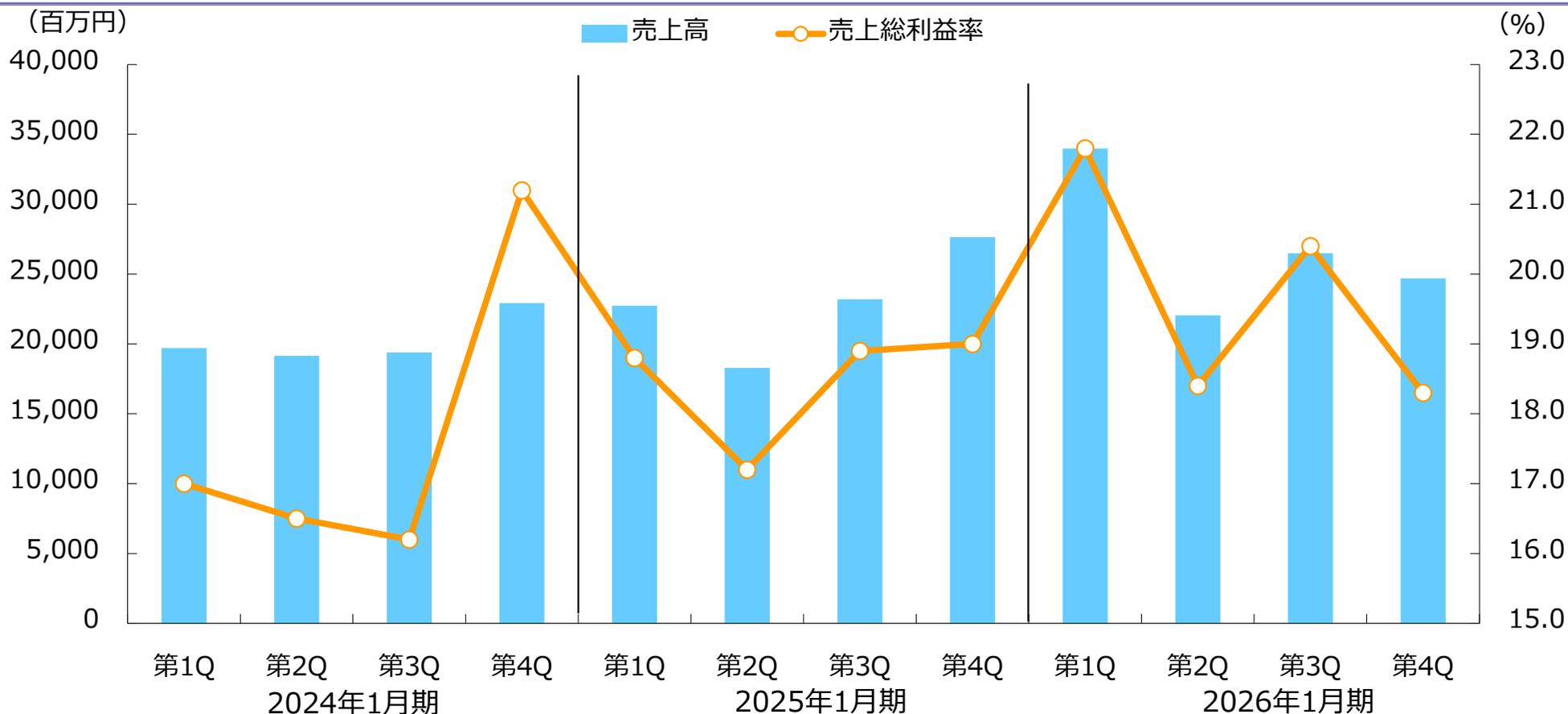
●売上高は堅調に推移し、利益面に関しても収益性重視の受注活動を行ったことなどにより、売上総利益率は改善し20.0%となった。



	2022年1月期	2023年1月期	2024年1月期	2025年1月期	2026年1月期
売上高 (百万円)	62,714	64,221	81,200	91,858	107,222
売上総利益率 (%)	18.5	16.7	17.9	18.6	20.0

売上高および売上総利益率の推移（各四半期）

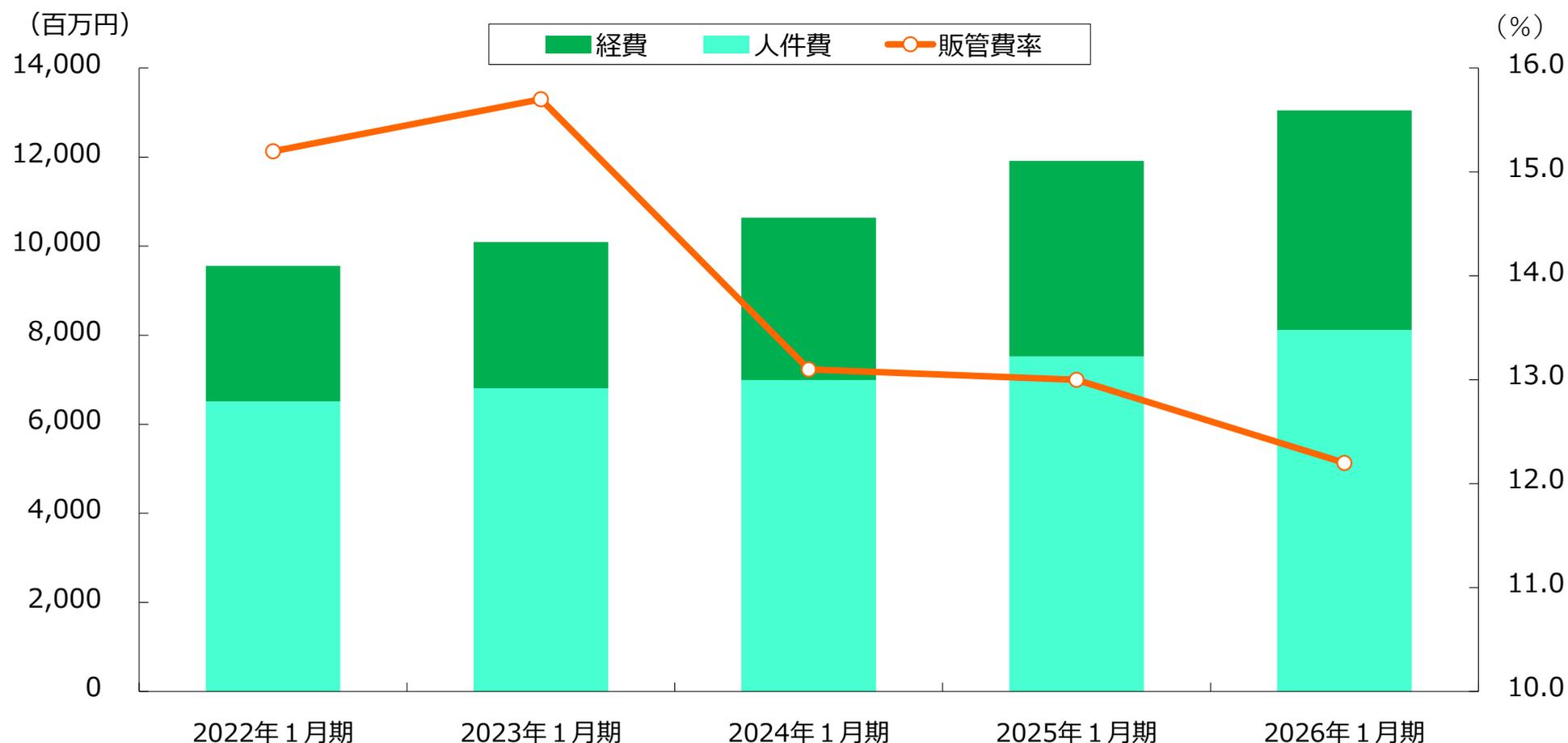
- 良好な市場環境のもと、収益性重視の受注活動を行ったことなどにより、売上総利益率は堅調に推移した。
- 今期における大阪・関西万博関連の売上は主に第1四半期に計上されている。
- 2026年1月期第4四半期は、一部の案件において収益が悪化したため、想定を下回る結果となった。



	2024年1月期				2025年1月期				2026年1月期			
	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q
売上高 (百万円)	19,716	19,154	19,402	22,927	22,733	18,291	23,190	27,643	33,995	22,048	26,491	24,687
売上総利益率 (%)	17.0	16.5	16.2	21.2	18.8	17.2	18.9	19.0	21.8	18.4	20.4	18.3

販売費及び一般管理費の推移

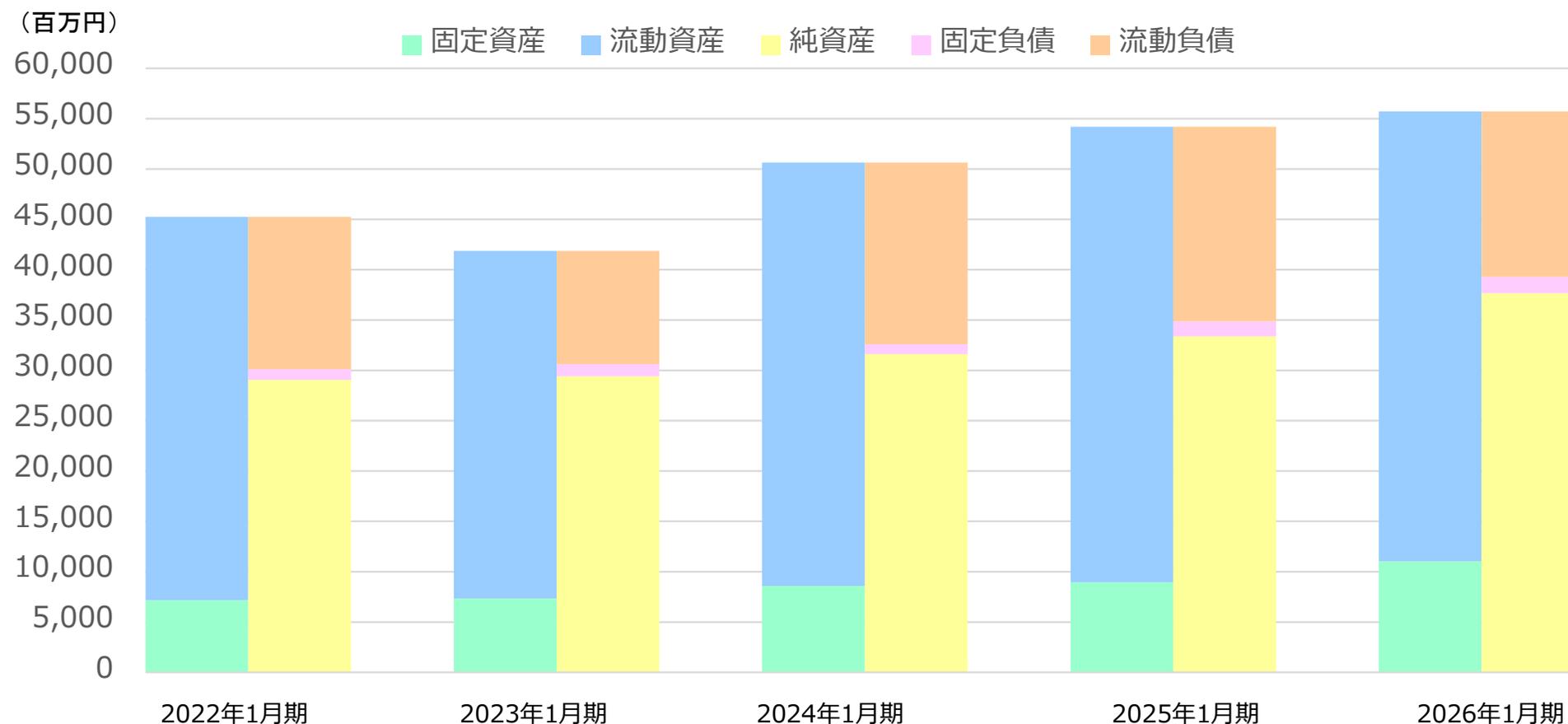
- 販管費率は、従業員数の増加ならびに賃上げを実施したものの、売上高の増加により、前期比で減少し12.2%となった。
- 経費は、増収に伴う営業経費の増加や広告宣伝費を計上したため、前期比で12.3%増となった。
- 従業員数の推移（連結） 2025年1月：1,484人 2026年1月：1,579人となり、95人増加。



	2022年1月期	2023年1月期	2024年1月期	2025年1月期	2026年1月期
人件費（百万円）	6,515	6,809	6,992	7,526	8,119
経費（百万円）	3,041	3,284	3,646	4,391	4,929
販管費率（%）	15.2	15.7	13.1	13.0	12.2

B/S 主要項目の推移

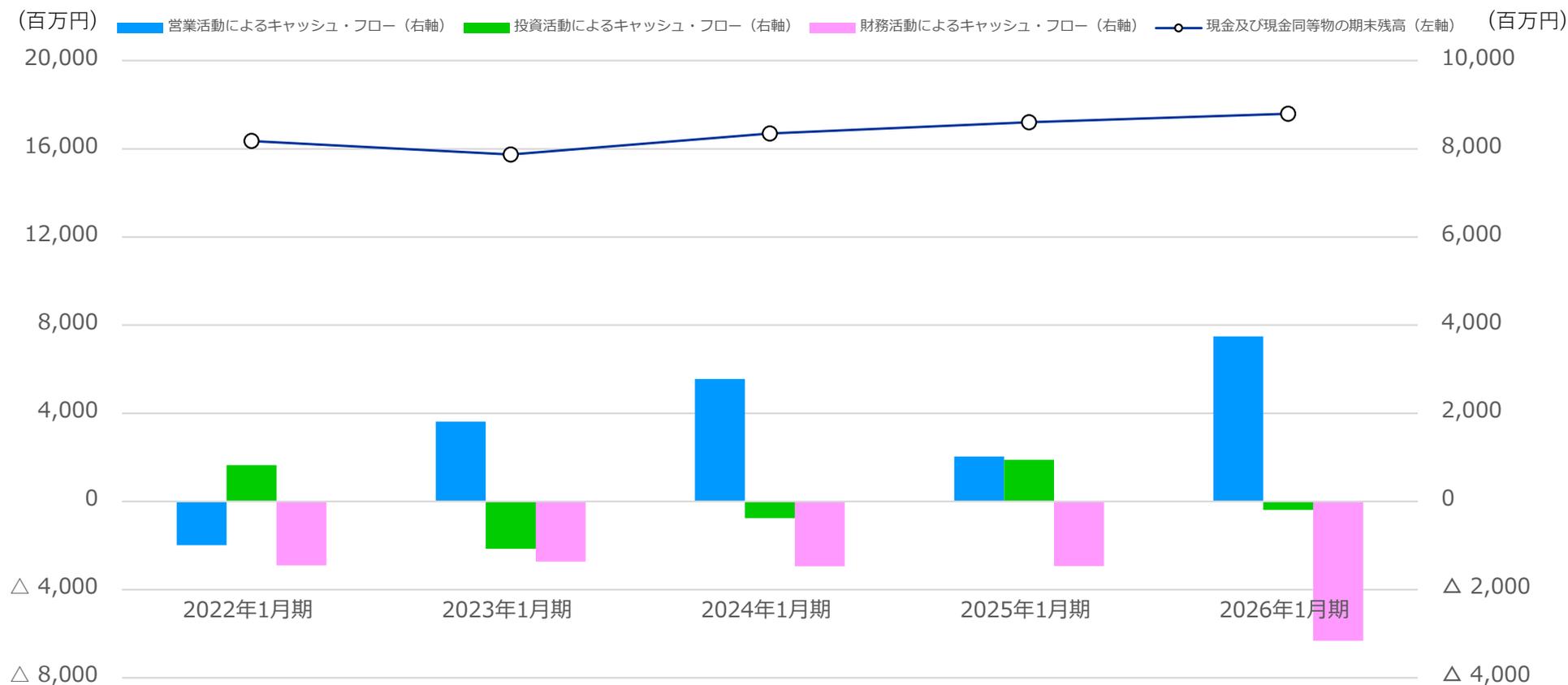
- 自己資本は、376億65百万円となり、前期比で42億94百万円の増加となった。
- 自己資本比率 67.6%（前期比+6.0ポイント）



	2022年1月期	2023年1月期	2024年1月期	2025年1月期	2026年1月期
自己資本 (百万円)	29,059	29,414	31,626	33,370	37,665
自己資本比率 (%)	64.2	70.3	62.4	61.6	67.6

キャッシュ・フローの推移

●営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益を83億47百万円計上したものの、支払手形・工事未払金等が57億66百万円減少したこと等により、37億43百万円となった。



(単位：百万円)	2022年1月期	2023年1月期	2024年1月期	2025年1月期	2026年1月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	△994	1,810	2,781	1,018	3,743
投資活動によるキャッシュ・フロー	823	△1,075	△379	944	△194
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,449	△1,364	△1,469	△1,464	△3,161
現金及び現金同等物の期末残高	16,356	15,739	16,694	17,204	17,589

PART2

②2026年1月期 セグメント別業績概況

2026年1月期 セグメント別業績概況

● 商業その他施設事業	主にホテル、エンターテインメント施設および大阪・関西万博等の新改装案件が堅調に推移したこと等から、売上高、セグメント利益ともに前期を大幅に上回った。
● チェーンストア事業	主に飲食店やその他専門店分野の新改装案件は堅調に推移したものの、大型の旗艦店が前期に比べ減少したこと等から、売上高は前期を下回ったが、収益性向上への取り組み等により、セグメント利益は前期を上回った。
● 文化施設事業	過年度の受注高減少および当期の工事の進捗が想定を下回ったことにより、売上高は減少し、損益面についても売上高の減少に伴い、固定費を賄うには至らず、売上高、セグメント損益ともに前期を下回った。
● その他	ディスプレイ業以外の事務サービス等についても前期に比べ需要は回復し、売上高、セグメント利益ともに前期を上回った。

(百万円)

売上高

	25/01	26/01	増減
商業その他施設事業	54,395	72,154	17,758
チェーンストア事業	27,074	25,619	△1,455
文化施設事業	9,925	8,929	△995
その他	462	519	56
調整額	—	—	—
合計	91,858	107,222	15,364

セグメント利益

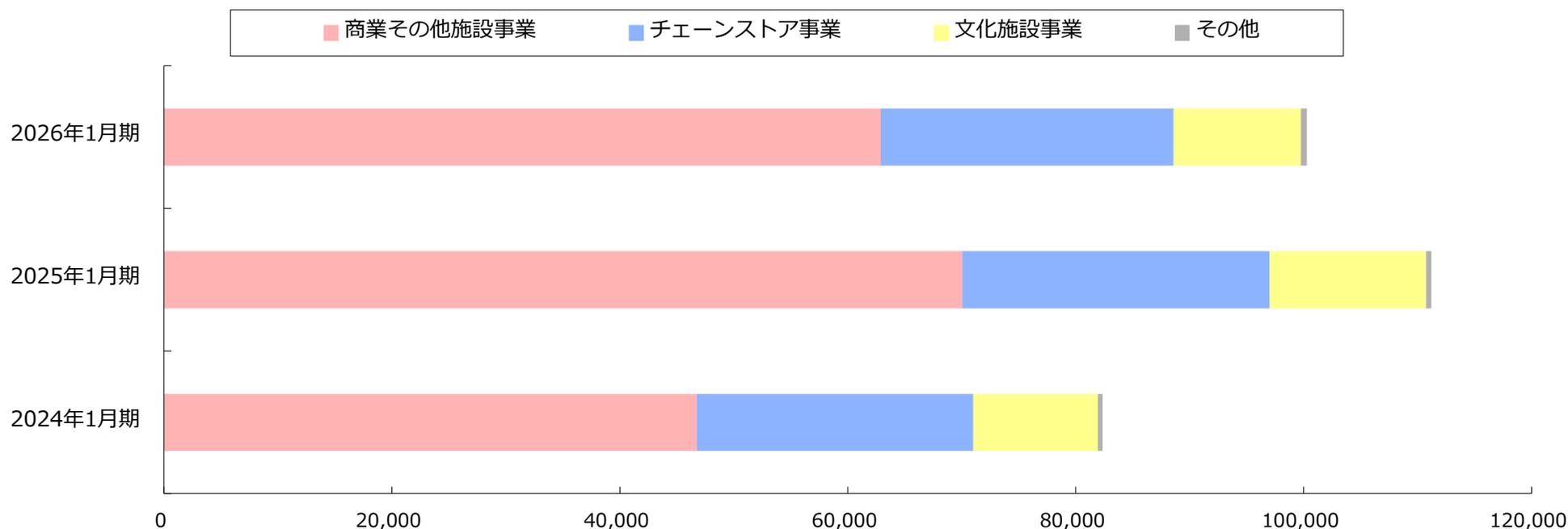
	25/01	26/01	増減
商業その他施設事業	3,295	6,808	3,512
チェーンストア事業	1,829	1,984	155
文化施設事業	△95	△616	△521
その他	111	174	62
調整額	6	8	1
合計	5,147	8,358	3,211

セグメント別 受注高の状況

- 受注高は大阪・関西万博の受注活動が一巡したことにより、前年同期比で約109億円の減少となったが、インバウンド関連需要を中心に市場環境は活況であり、全体では1,000億円超となった。
- 大阪・関西万博に関する案件は、主に商業その他施設事業へ計上している。

(百万円)

	24/01	25/01	26/01	前期比増減
商業その他施設事業	46,728	70,011	62,864	△7,147
チェーンストア事業	24,240	26,944	25,672	△1,271
文化施設事業	10,937	13,733	11,174	△2,559
その他	422	462	519	56
受注高合計	82,329	111,152	100,230	△10,921

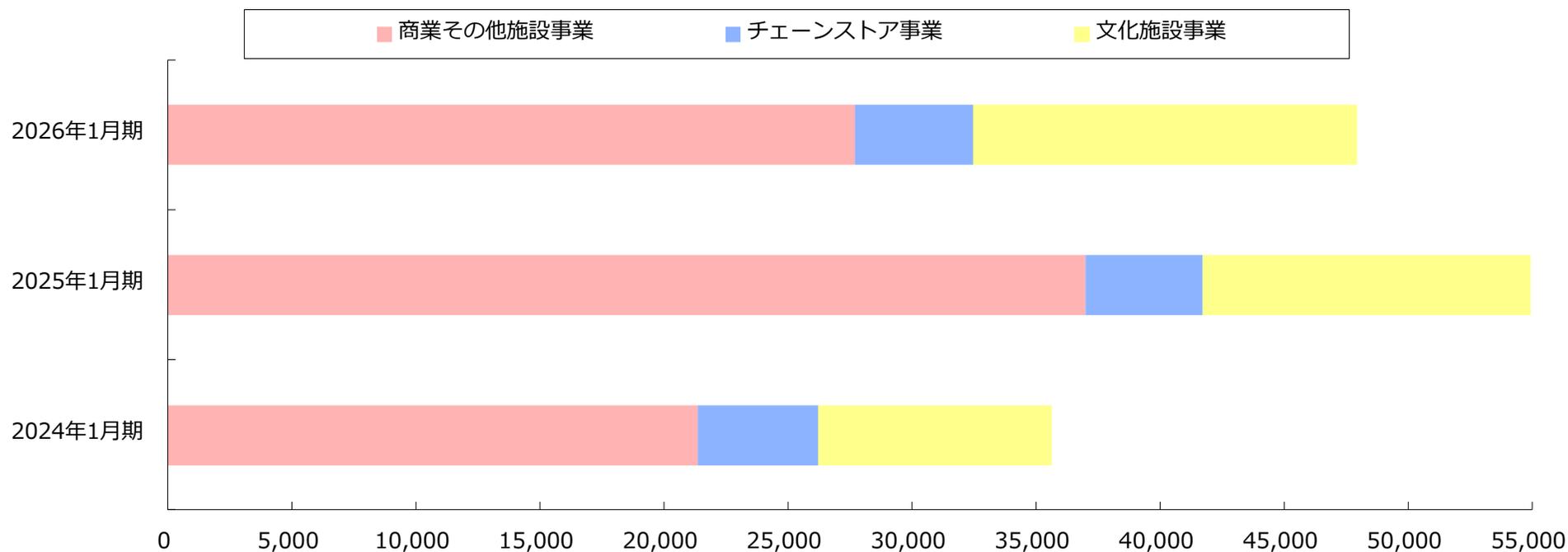


セグメント別 受注残高の状況

●受注残高は、文化施設事業において増加したが、商業その他施設事業においては、大阪・関西万博関連の案件が売上計上されたため減少し、全体では前期比で69億92百万円の減少となった。

(百万円)

	24/01	25/01	26/01	前期比増減
商業その他施設事業	21,362	36,978	27,688	△9,290
チェーンストア事業	4,845	4,715	4,768	53
文化施設事業	9,410	13,218	15,462	2,244
その他	—	—	—	—
受注残高合計	35,618	54,912	47,919	△6,992



PART 3

①2027年1月期 業績計画

中期経営計画（25/1期～27/1期）策定時における事業環境認識と現在までの変化

策定時 緩やかな景気回復が続き、空間づくりの需要は堅調に推移すると考えられる。インバウンドの拡大も追い風。



現在 コスト高などの下押し要因があるものの、景気回復は続き、需要量は想定以上に好調

- ・ 2026年1月期は過去最高の売上高・営業利益を記録し、旺盛な需要を確実に取り込んだ。
- ・ 大阪・関西万博等の大型プロジェクト工事が順調に進捗し、営業利益を押し上げた。
- ・ 受注判断の高度化を進め、収益性重視の受注活動を展開した。
- ・ 人件費等のコスト増を大幅な増収で吸収した。

結果

(連結)	2026年1月期 (実績)
売上高	1,072億円
営業利益	83億円
ROE	16.9%

現状の事業環境を踏まえ、2027年1月期の数値目標を見直し。

2027年1月期 業績計画

- ・直近の事業環境等を踏まえて、2027年1月期の業績計画を修正
- ・2028年1月期以降の大型案件の受注が増加するため、受注高は引き続き過去最高水準となる見込み。
- ・2027年1月期は大阪・関西万博関連の案件の計上がなくなる反動で減収・減益とはなるものの、市場環境は引き続き良好な状況が続いており、反動による減少幅は最小限となる見込み。

(百万円)

	2026年1月期				2027年1月期			
	第2Q実績		通期実績		第2Q計画		通期計画	
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)
受注高	52,194		100,230		57,100		115,000	
売上高	56,043		107,222		49,600		107,000	
売上総利益	11,485	20.5	21,407	20.0	9,400	19.0	21,250	19.9
営業利益	5,615	10.0	8,358	7.8	3,000	6.0	8,000	7.5
経常利益	5,670	10.1	8,336	7.8	3,000	6.0	8,100	7.6
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,831	6.8	5,993	5.6	2,000	4.0	5,700	5.3
E P S (円)	82.22		126.92		42.27		120.46	
R O E (%)	13.4		16.9		5.28		14.7	

※ 上記予想は現在において入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいて作成したものであり、潜在的な不確実性が含まれております。実際の業績は、今後の様々な要因により予想値とは異なる可能性があります。

2027年1月期 セグメント別 業績計画

(百万円)

	2026年1月期		2027年1月期		
	第2Q実績	通期実績	第2Q計画	通期計画	
受注高計	商業その他施設事業	32,479	62,864	39,200	79,300
	チェーンストア事業	13,548	25,672	11,300	23,400
	文化施設事業	5,919	11,174	6,300	11,800
	その他	247	519	300	500
	計	52,194	100,230	57,100	115,000
売上高計	商業その他施設事業	40,105	72,154	31,600	70,500
	チェーンストア事業	11,888	25,619	12,200	24,000
	文化施設事業	3,802	8,929	5,500	12,000
	その他	247	519	300	500
	計	56,043	107,222	49,600	107,000
営業利益計	商業その他施設事業	5,026	6,808	2,000	5,900
	チェーンストア事業	874	1,984	900	1,700
	文化施設事業	△383	△616	0	300
	その他	93	174	100	100
	調整額	4	8	—	—
計	5,615	8,358	3,000	8,000	

※ 上記予想は現在において入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいて作成したものであり、潜在的な不確実性が含まれております。実際の業績は、今後の様々な要因により予想値とは異なる可能性があります。

セグメント別の見通しと取り組み(商業その他施設事業)

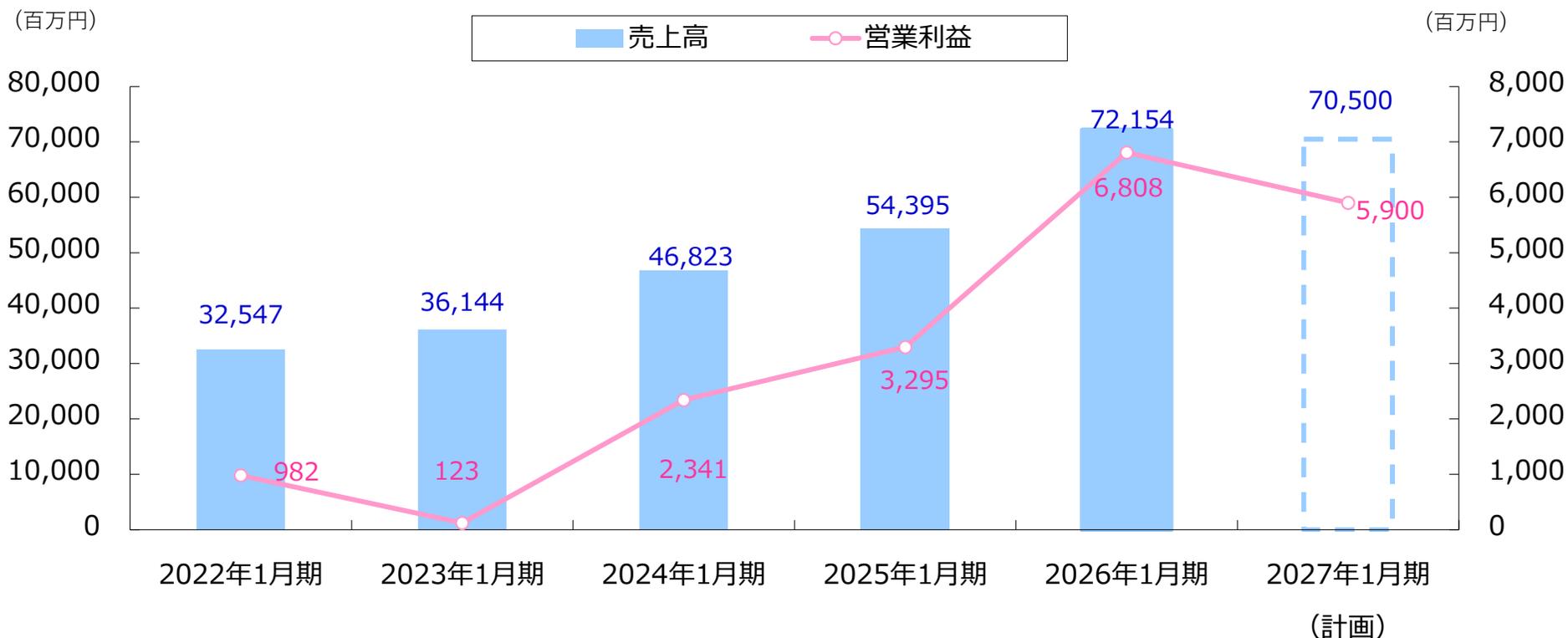


【外部環境】

- ・インバウンドの回復を追い風に、あらゆる分野で需要が拡大。
- ・首都圏を中心とした各都市の再開発案件の需要増。
- ・大阪・関西万博ならびにIR(統合型リゾート)計画等による関西エリアの需要拡大。
- ・建設コスト高騰等の影響で、一部で計画延期となるプロジェクトがあり、市場動向の注視は必要。

【方針】

- ・エンターテインメント分野は成長市場として捉え、様々な挑戦で拡大路線に乗せる。
- ・ホテルをはじめ、インバウンドの拡大を背景に増加する需要を取り込む。
- ・スタジアム・アリーナの新改装需要を取り込む。
- ・オフィス分野において、顧客開発を加速させ、事業規模の拡大を図る。



セグメント別の見通しと取り組み(チェーンストア事業)

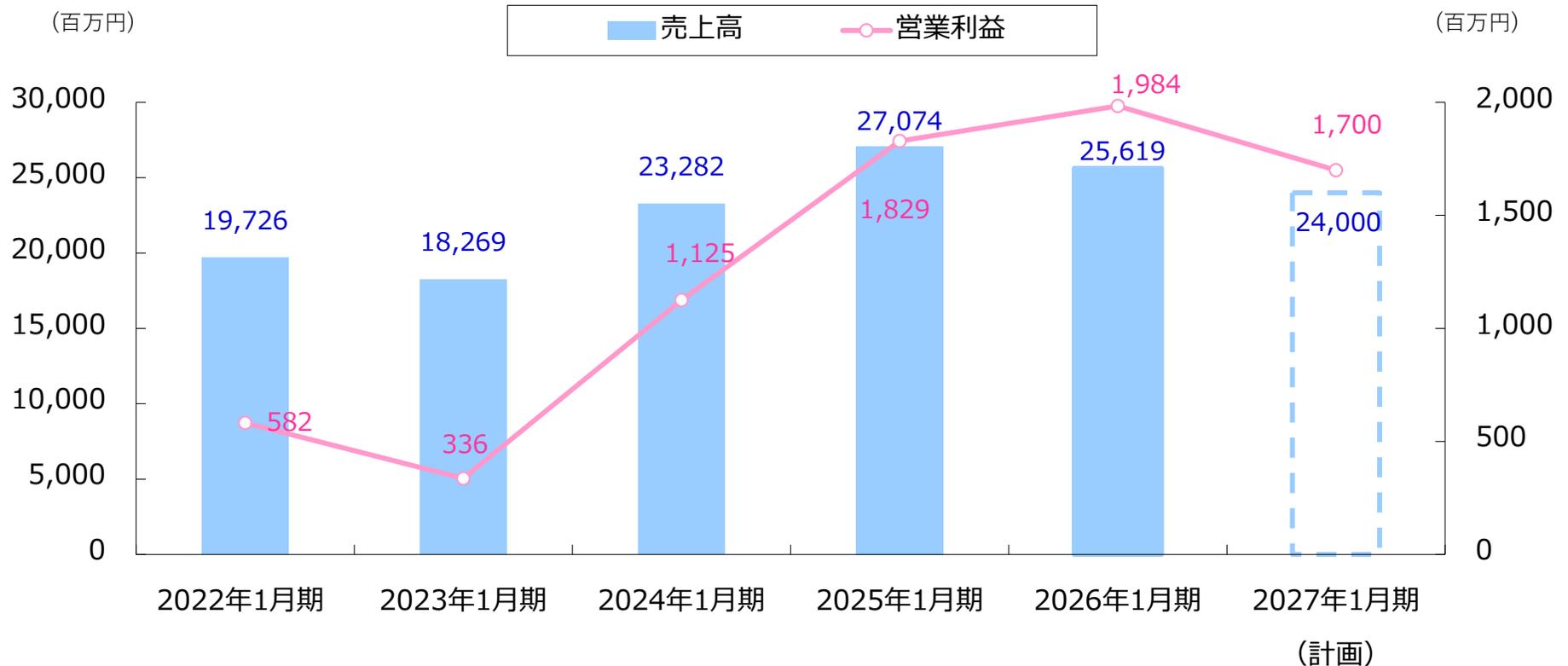


【外部環境】

- ・ 出店・設備投資が増加している。特に外食産業での投資が加速し好調。
- ・ メンテナンス需要も拡大している。

【方針】

- ・ 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。
- ・ メンテナンス分野の拡大を図るとともに、新改装案件の受注にもつなげていく。



セグメント別の見通しと取り組み(文化施設事業)

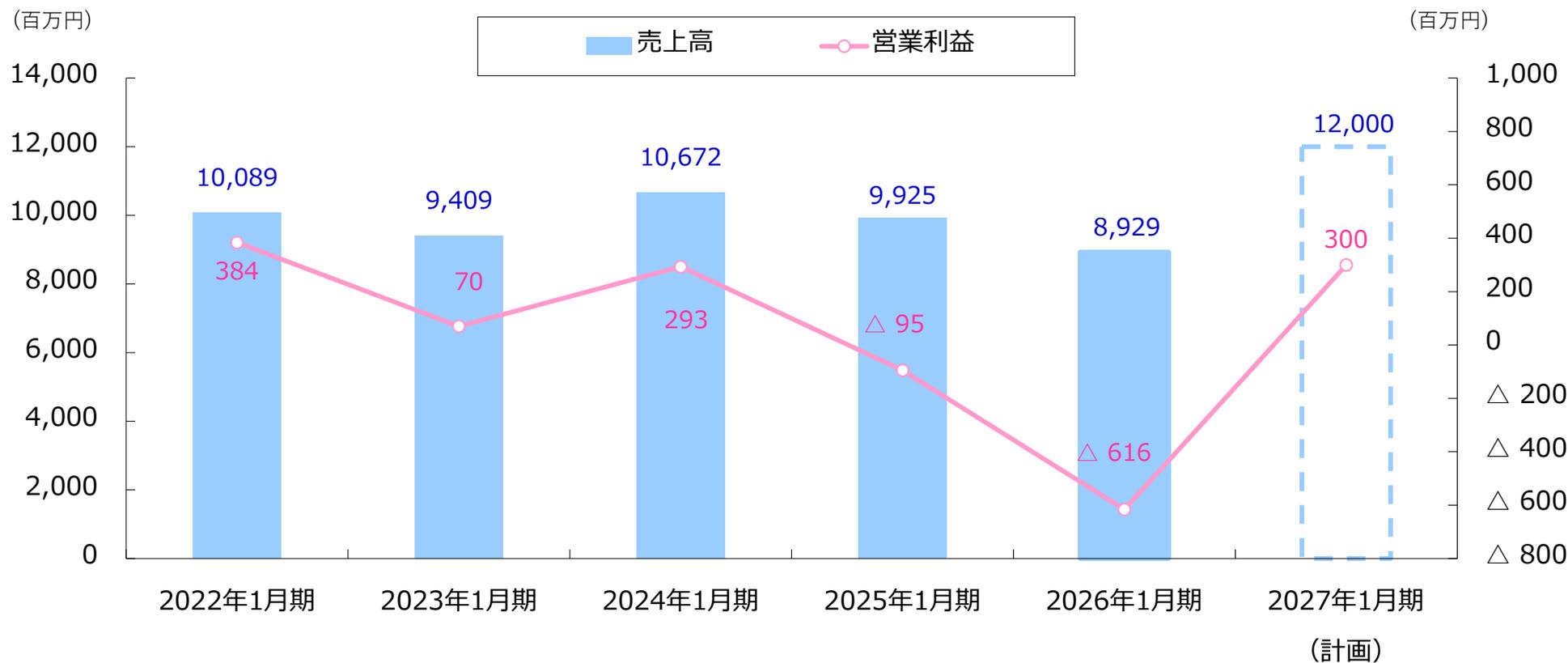


【外部環境】

- ・ 改装需要は継続的に見込まれ、当社がターゲットとする公共施設(官民連携事業等)は、引き続き横ばいから微増が見込まれる。

【方針】

- ・ 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。



PART 3

②中期経営計画（25/1月期－27/1月期）の進捗状況

修正後中期経営計画（25/1月期－27/1月期）の全体像

パーパス／私たちの存在意義

私たちの未来ビジョン2046

いろいろ
空間から未来を描き、人と社会に丹青を。

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

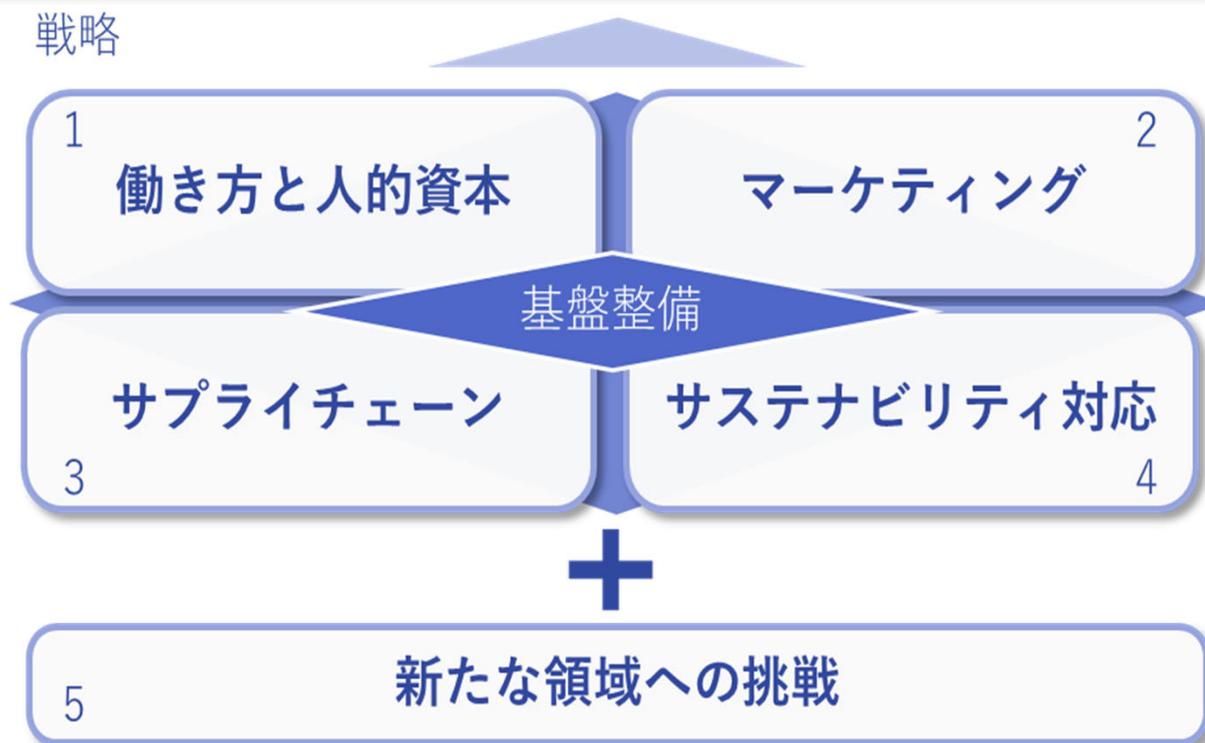
2024-2026年度 中期経営計画

方針

- ① 成長軌道に乗せるための基盤整備を行う
- ② 新たな領域に挑戦する

財務／非財務 目標

戦略



2027年1月期 修正後財務目標

連結売上高	1,070 億円
連結営業利益率	7.5 %
連結ROE	14.7%
配当性向	50%以上

2027年1月期 非財務目標

働く幸せ	生産体制の整備
サステナビリティ	気候変動対応

中期経営計画の目標（非財務含めた全体目標）



財務/ 非財務	ありたい姿	K P I	2026年1月期 進捗状況	2027年1月期 目標
財務	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営・財務基盤の充実 ● 株主還元の充実 	連結売上高	1,072億円	1,070億円
		連結営業利益率	7.8%	7.5%
		連結ROE	16.9%	14.7%
		配当性向	56.7%	50%以上
非財務	働く幸せ <ul style="list-style-type: none"> ● 社員が働きがい、仕事の楽しさを実感し、いきいきと働いている ● 長時間労働が是正され、労働時間の適正化が実現できている 	エンゲージメントスコア (従業員意識調査の総合評価)	○ 順調に進捗	前年以上の評価
		労働時間の社内基準に 適合する従業員数	○ 順調に進捗	前年より増加
	生産体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画の成長計画、さらにその先の成長を支える生産力を確保する 	協力会社新規開発の 達成度	△ 進展あるが課題あり	100%
	サステナビリティ <ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ全般について取組みが充実し、社会の要求を満たせている 	EcoVadisの評価	○ 前回評価より改善	シルバーランク を取得
		女性管理職比率	○ 順調に進捗	15%以上
	気候変動対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量の算定方法を確立させ、具体的な削減の取組みを始めている 	Scope1・2の温室効果 ガス排出量	○ 順調に進捗	2021年度比で 40%削減

総括：各目標に対する進捗状況

財務目標

- 売上高、営業利益率、ROE等の全指標にて目標達成。
中期経営計画の最終年度目標数値を見直し。
- 目標達成の主要因として、以下が大きく寄与した。
 - ・市場変化と旺盛な需要を確実に取り込めたこと
 - ・大阪・関西万博を始めとした大型プロジェクトの工事が順調に進捗したこと

非財務目標

- 最終年度目標の達成に向け、各施策・取り組みを推進中。着実に改善や進展している。
- 「働く幸せ」については、エンゲージメントスコアが大幅に改善し過去最高得点となった。また、労働時間の適正化は進んでいるものの、一部で長時間労働が解消されていない。
- 「生産体制の整備」は、協力会社の拡充や連携強化などの取り組みを推進中。
- 「サステナビリティ」はEcoVadisのスコアが向上。女性管理職比率も向上。
- 「気候変動対応」については、温室効果ガスの削減が進んでいる。

戦略1 働き方と人的資本の 基盤整備

長時間労働是正とともに、さらなる生産性向上に向けた具体的・実効的な取り組み実施する。BIMなどのデジタル技術や生成AIの利活用を促進し、効率を高める。

人への投資を強化するとともに、人材のポテンシャルを最大化し、成果に結びつけるための環境整備を行う。（DE&Iの取組み、エンゲージメント強化、教育体系の整備など）

成果

- ・長時間労働の状況は、前年と比べ改善
- ・バリューに沿った行動の実践を促すため、人事評価事制度や規程を改訂
- ・パーパス等の社内浸透活動の推進、採用の強化、受注判断の高度化等が進展

課題

- ・長時間労働是正および生産性向上に向けたさらなる対策の実行
- ・働き方改革の実行スピードを加速させる取り組みの強化

戦略2 マーケティングの 基盤整備

顧客・マーケットに寄り添い、そのニーズを的確に把握し課題解決を実践する。事業部を再編し、よりマーケットに精通した対応を目指す。

デジタルマーケティングも含めたマーケティングの体制・仕組みを整備・確立するとともに、高付加価値・高品質なサービスを生み出すプロセスや行動について分析し、成果の「再現性」を高め、競争力と収益性の向上を図る。

成果

- ・マーケティング部門と事業部門の連携が進み、各マーケットでの対応力の強化が進展
- ・オフィス市場における新たな売り物づくりのため、WELL認証取得に向けた取り組みが進展

課題

- ・事業部門とマーケティング部門とのさらなる連携強化、体制整備

戦略3 サプライチェーンの 基盤整備	<p>中期経営計画に示す成長計画、さらにその先の成長を見据え、これを支える生産力を確保するため、協力会社体制の整備を図る。分野別・業務内容ごとにサプライチェーンの状況を整理し、不足する部分を計画的に補強していく。</p> <p>また、協力会社との関係強化を図り、働き方改革、BIM活用、サステナビリティなどの共通課題に対して連携して取り組む体制をつくる。</p>	
	成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 協力会社数の計画的な拡充により生産体制の強化が進展 ・ デザイナー・制作職の能力向上に向け、新たな育成の取り組みが進展 ・ BIM・AI戦略を策定し、AI活用を促進するためセミナーを定期開催
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各マーケット状況に応じた、協力会社開発計画の見直し ・ 発注プロセスや計画の見直しと、データの整備

戦略4 サステナビリティ 対応の基盤整備	<p>サステナビリティに関連する「売り物」（ソリューション）を戦略的につくり、提案していくことで、急速に高まる顧客のニーズに応える。</p> <p>社会の要求の高度化に合わせ、サステナビリティ対応を充実させる。気候変動対応については、温室効果ガスの排出量の算定範囲・方法を確立させる。省エネの徹底、再エネの活用を中心に、温室効果ガスの排出量削減を図る。</p>	
	成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ サステナビリティに関する方針やガイドラインの整備が進展 ・ サステナビリティ関連案件の受注実績が増加 ・ 温室効果ガス排出量削減の取り組みが進展
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ サステナビリティ対応を進めるための体制の整備・強化 ・ 策定した「サステナブル設計ガイドライン」の実践と定着

戦略5 新たな領域への挑戦		空間づくり事業の資源を活用し、次の「柱」になる新規事業を開発・育成する体制を構築する。 海外の取り組みの現状を再点検し、成長に向けた戦略と体制の整備を行う。
	成果	<ul style="list-style-type: none">・新規事業に関する方針・体制・プロセスの検討が進展。新規事業開発を進めるための環境整備は一定程度進展・新規事業、海外事業の方針・計画の具体化
	課題	<ul style="list-style-type: none">・新規事業開発を具体的に進めるための仕組みや社内体制の整備・海外事業の成長に向けた、海外パートナー会社の開発・体制整備

PART 3

③今後の見通し および 成長戦略

成長戦略・事業戦略

- 堅調な事業環境の中で、ディスプレイ事業を着実に成長させる。
- 新規事業の開発・育成に取り組み、持続的な成長を目指す。（事業ポートフォリオの拡張）
- 事業間のシナジーを追求し、長期視点でポートフォリオの最適化を図る。

ディスプレイ事業の成長

- 業務プロセス改革、人材育成、人的資源の配置最適化等による生産性向上
- デジタル演出、建築関連業務など、プロジェクト対応力の向上
- 各種ソリューション開発、業務提携等

ディスプレイ事業

商業その他施設
チェーンストア
文化施設

新規事業

周辺事業

施設運営・海外・その他

ディスプレイ事業

商業その他施設
チェーンストア
文化施設

持続的な成長・企業価値の向上

新規事業

- ターゲットを絞った戦略的な事業開発（不動産事業「R2」など）
- その他の多様な新規事業開発（空間の可能性の追求）

市場環境／事業環境の見通し

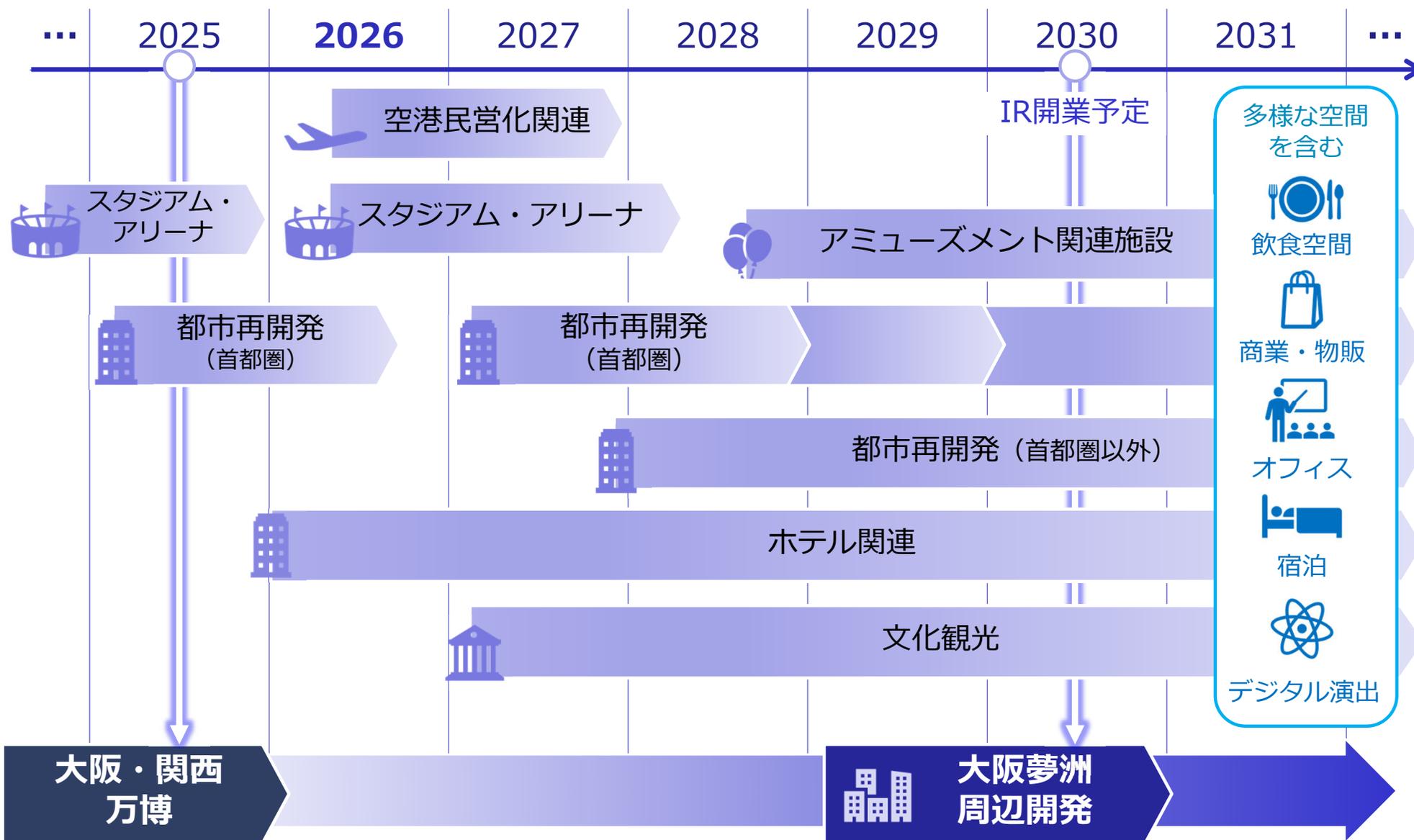
インバウンドの拡大も追い風となり、直近の空間づくりの需要量は想定以上に好調な状況。今後も、需要は堅調に推移すると考えられる。ただし、下振れリスクとして、物価高の長期化による消費者マインドの悪化、深刻な人手不足による供給制約、海外経済の減速、国際情勢の緊迫化（ウクライナ、中東、米中対立等）などが懸念される。また、資源・原料高による建設コストの高止まりも懸念される。

セグメント	分野	環境認識	今後の見通し
商業その他施設事業	商業分野 (専門店、複合商業施設等)	出店・設備投資は増加している。一方、建設コスト高騰等の影響により、一部でプロジェクトの延期や中止、見直しの懸念もあり。	中長期では再開発計画も多数あり、需要拡大が見込まれる。
	プロモーション分野 (広報・販促施設、展示会・イベント等)	展示会やイベント関連の需要回復は顕著。また、直近は2025年の大阪・関西万博の完成・引渡し時期が到来。	中長期では、大規模展示会の計画など、企業のプロモーション投資の成長が見込まれる。
	サービス分野 (エンターテインメント、ホテル、医療、オフィス等)	<ul style="list-style-type: none"> ● エンターテインメント施設はテーマパークなどの施設投資は継続して見込まれ、IPコンテンツ関連施設への投資も好調。 ● ホテルはインバウンドの回復とともに投資が回復。 ● オフィス移転や改修の案件が継続的に見込まれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● テマパークの投資は継続。スポーツ施設の新設・改修計画や活況なIPコンテンツ市場での投資も見込まれ、需要は拡大。 ● ホテルはインバウンド拡大に伴い需要が増加。特にラグジュアリーセグメントの伸びしろが大きい。 ● 働き方改革やウェルビーイング対応に伴うオフィスへの投資が継続。
チェーンストア事業	飲食店	出店・設備投資が増加。特に外食産業での投資が加速し好調。メンテナンス需要も拡大している。	店舗投資は堅調に推移する見通し。
	物販店・その他専門店等		
文化施設事業	博物館・美術館等	改装需要は継続して好調、国立施設の計画も活発化。一方、建設コスト高騰等の影響により、一部でプロジェクトの延期や中止、見直しの懸念もあり	リニューアルを中心に今後も一定の需要は継続する見通し。整備手法としてPPP/PFIは今後一層拡大していく見通し。

※本見通しは現時点での想定に基づくものであり、地政学リスクやマクロ経済の変動など、外部環境の不確実性により変動する可能性があります。

市場環境／事業環境の見通し

- インバウンドの拡大を追い風に、空間づくりの需要は堅調に推移する見通し。
- ホテル、テーマパーク、スポーツ施設等への投資が拡大することに加え、大型の都市再開発プロジェクトが今後も多数計画されている。2030年には大阪IRが開業予定。



成長戦略の実現に向けた投資方針

- 成長戦略を実行するため投資計画を策定。現中期経営計画（26/1期～27/1期）に総額約100億円を投資予定。
- 次期中期経営計画期間も投資を継続。（詳細計画は検討中）

投資計画

現中期経営計画
(26/1期～27/1期 累計)



次期中期経営計画
(28/1期～30/1期 累計)



50億円

- 新規事業開発やデジタル施策に関わる商品開発など
- 事業／商品開発に資する企業との資本業務提携など
- 海外展開の方針検討
- BIM※活用の基盤整備、データ整備、基幹システムのリプレイスなど



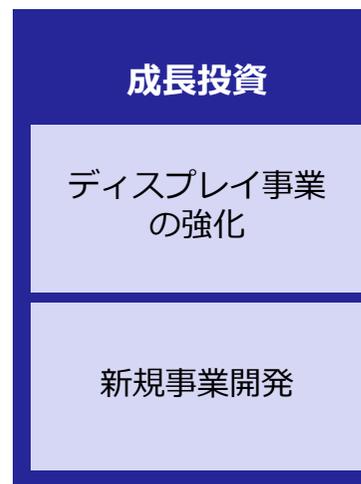
20億円

- 事業成長に向けた従業員の採用・教育・処遇改善など



35億円

- 協力会社との取引条件改善など



- 新商品開発
- BIMへの投資
- M&A、資本業務提携、PFI他出資
- 新規事業開発・育成
- ベンチャー投資
- 海外展開



- 採用強化、教育・育成
- 働き方改革、エンゲージメント向上
- 従業員の処遇改善



- 基幹システムリプレイス
- 各種情報システム、設備等の維持・改善

※ BIM : Building Information Modelingの略。建築物の情報を3Dモデルで一元管理する手法
(注) 上記の予想数値は概算によるもの

財務戦略：中長期的に目指すB/Sイメージ（最適資本構成）

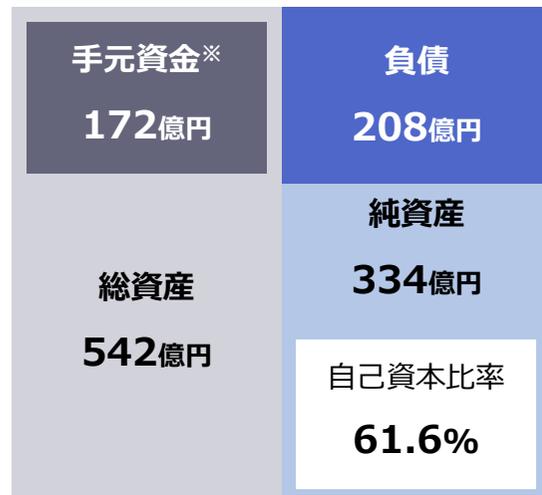


- 最適資本構成の構築に向け、資本収益性向上と財務健全性維持の両立を意識し、財務運営を行う。
- 積極的な株主還元を通じて、純資産（エクイティ）コントロールに取り組む方針。

目指すバランスシートのイメージ

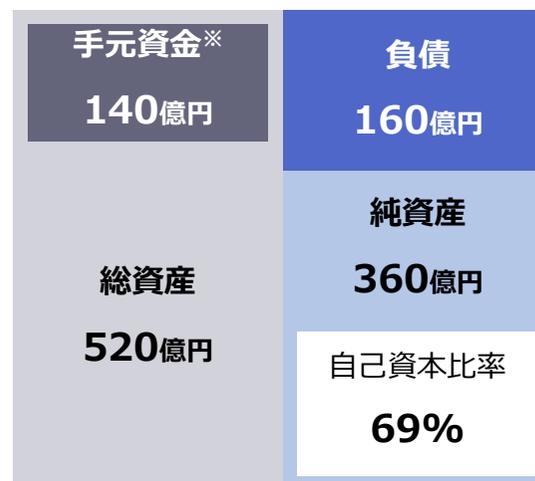
2025/1期実績

- 業績の伸びを背景に、純資産は積み上がる傾向



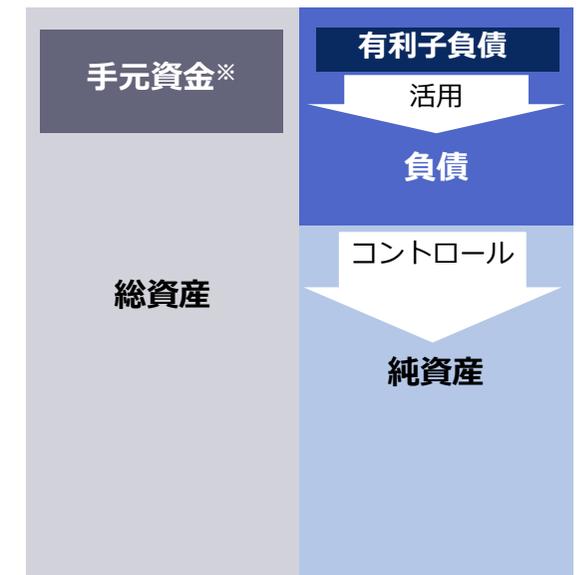
2027/1期見込 中期経営計画最終年度

- 支払手形廃止により手元資金は減少見込、B/S全体のスリム化に寄与（自己資本比率は上昇見込）
- 資本効率向上を意識し、積極的な株主還元を継続方針



中長期的に目指す B/S

- 成長投資には有利子負債を活用方針
- 積極的な株主還元により、純資産（エクイティ）コントロールに取り組む方針



※ 現金及び現金同等物

(注) 上記の予想数値は概算によるもの

財務戦略：キャッシュアロケーション

- 企業価値向上に向け、将来的な成長を見据えた投資を優先的に実施の上、積極的に株主還元を行う。

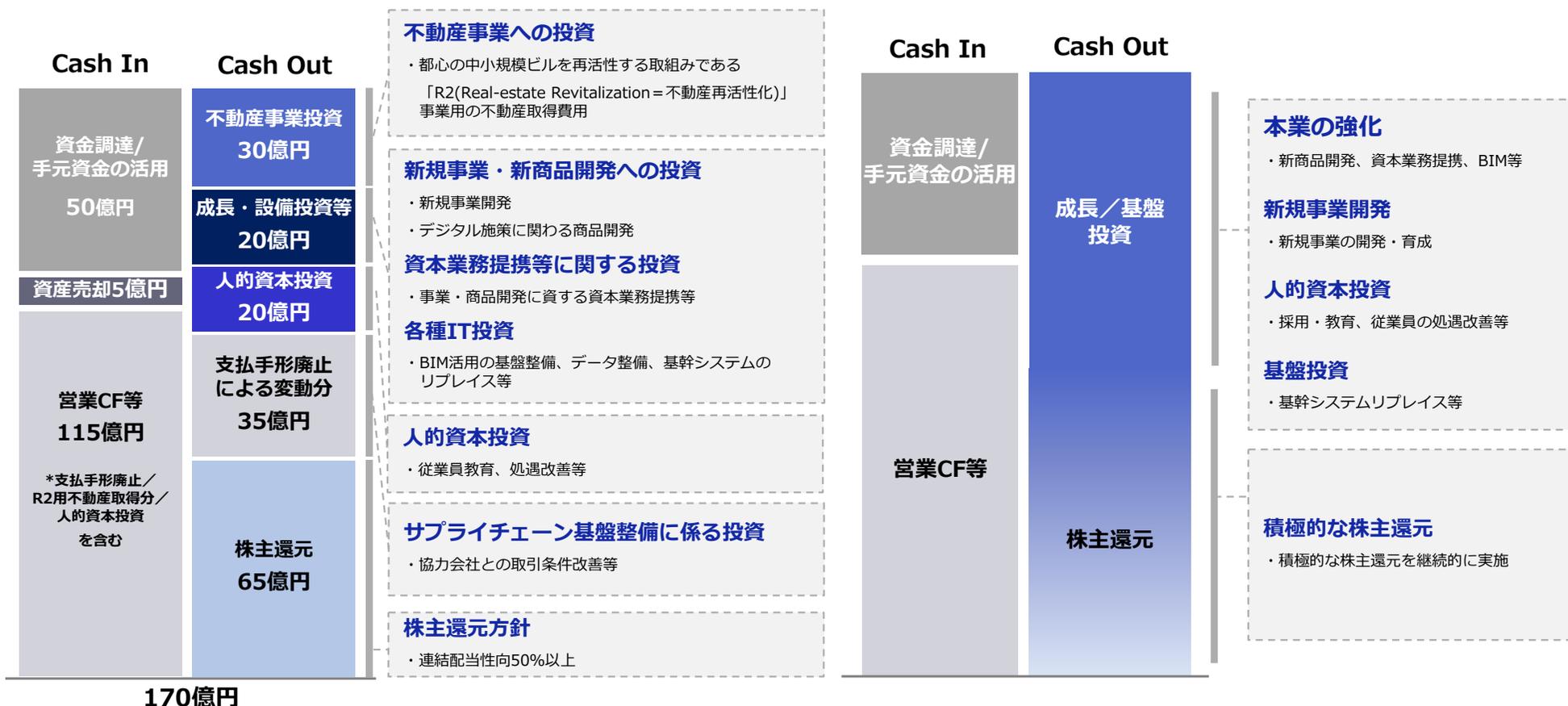
キャッシュアロケーション

現中期経営計画
(26/1期～27/1期 累計)



次期中期経営計画
(28/1期～30/1期 累計)

次期中期経営計画に向け、将来的な成長につながる投資
および資本効率を意識した株主還元を引き続き検討

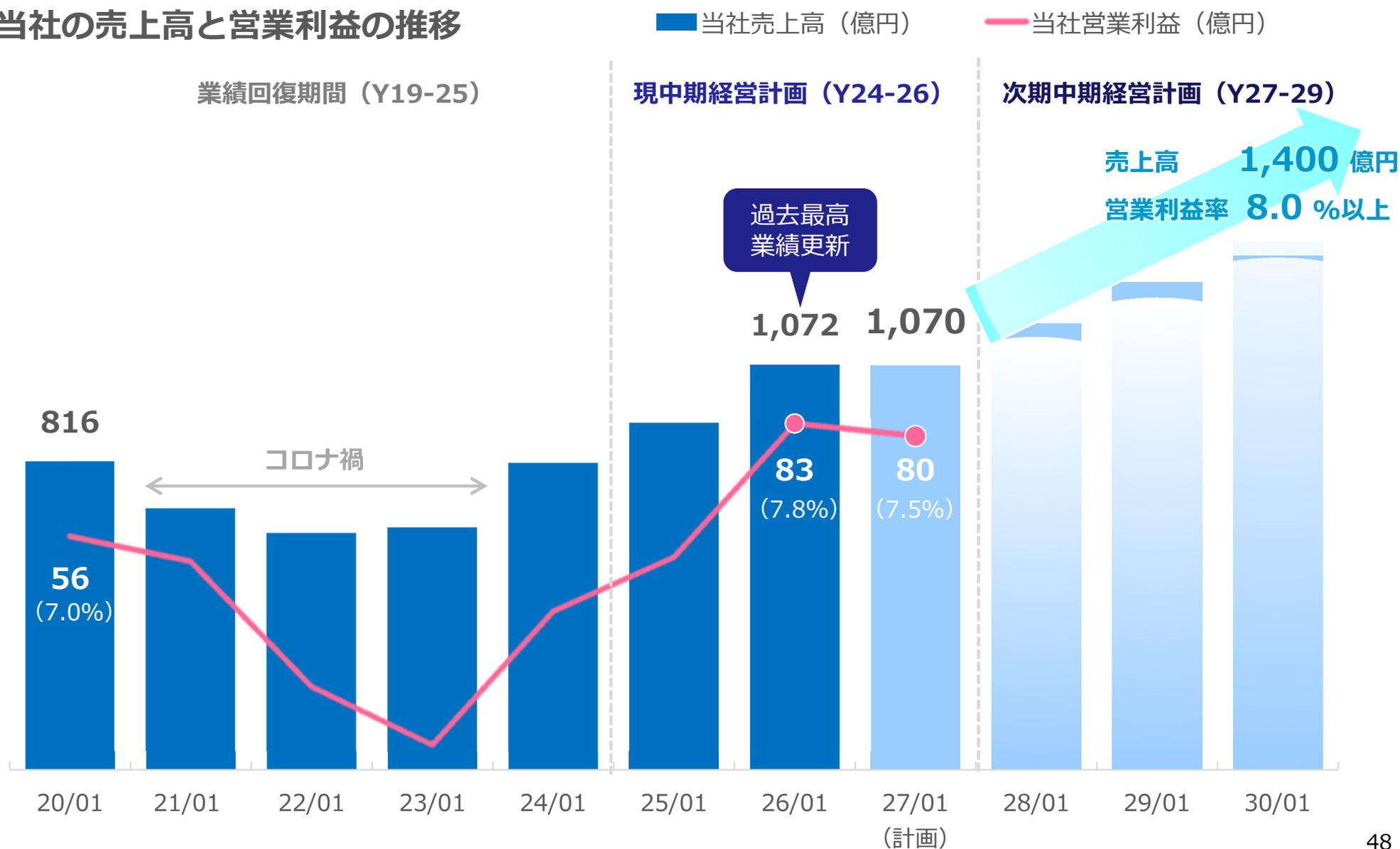


(注) 上記の予想数値は概算によるもの

次期中期経営計画までの成長イメージ

- 2026年1月期に、売上高・営業利益ともに過去最高業績を更新し、売上高は1,000億円台に到達。
- 2030年1月期に、売上高 1,400億円、連結営業利益率 8.0%以上、ROE15%以上を目指す。

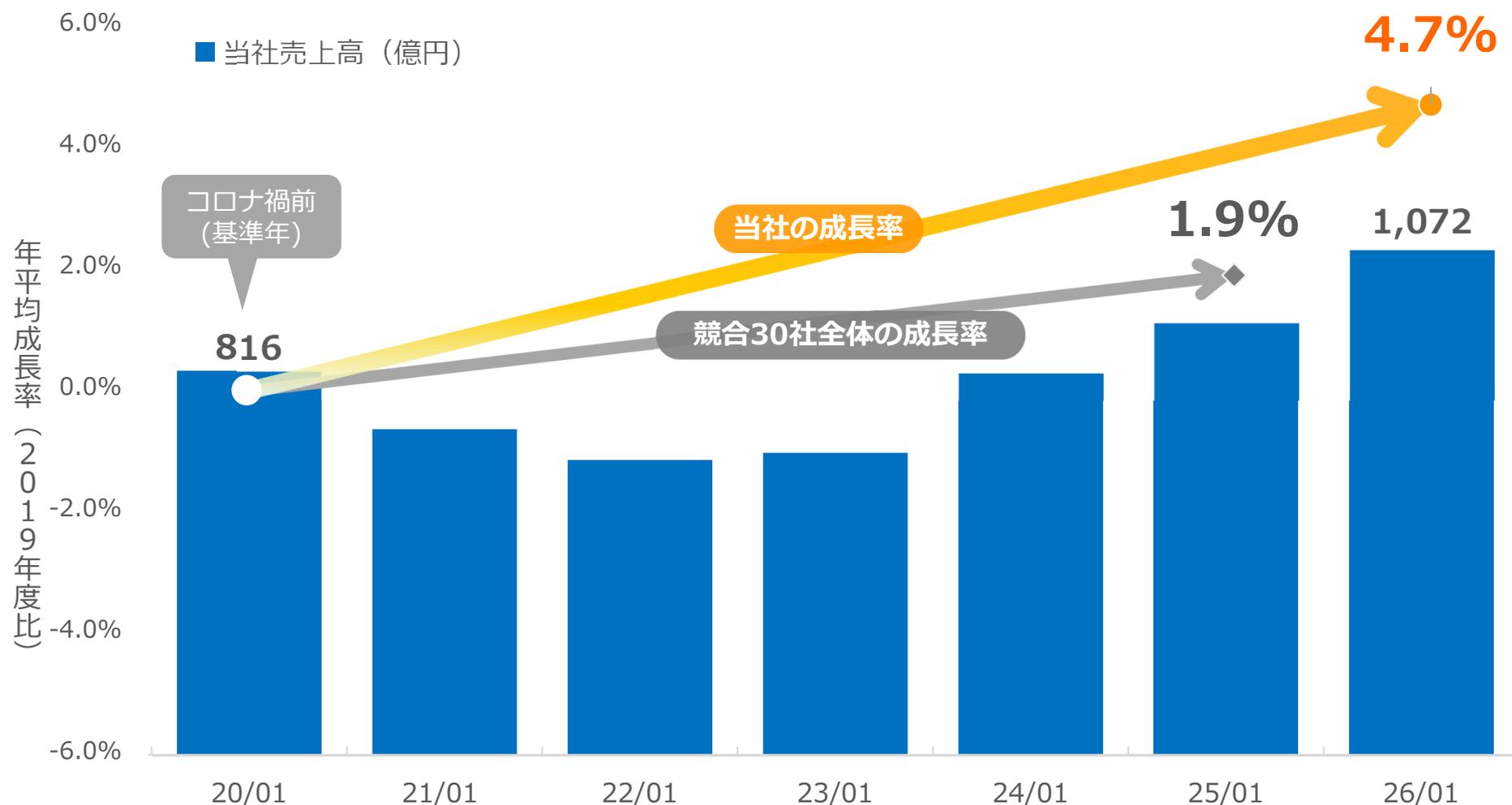
当社の売上高と営業利益の推移



当社における成長率（2019年度比）

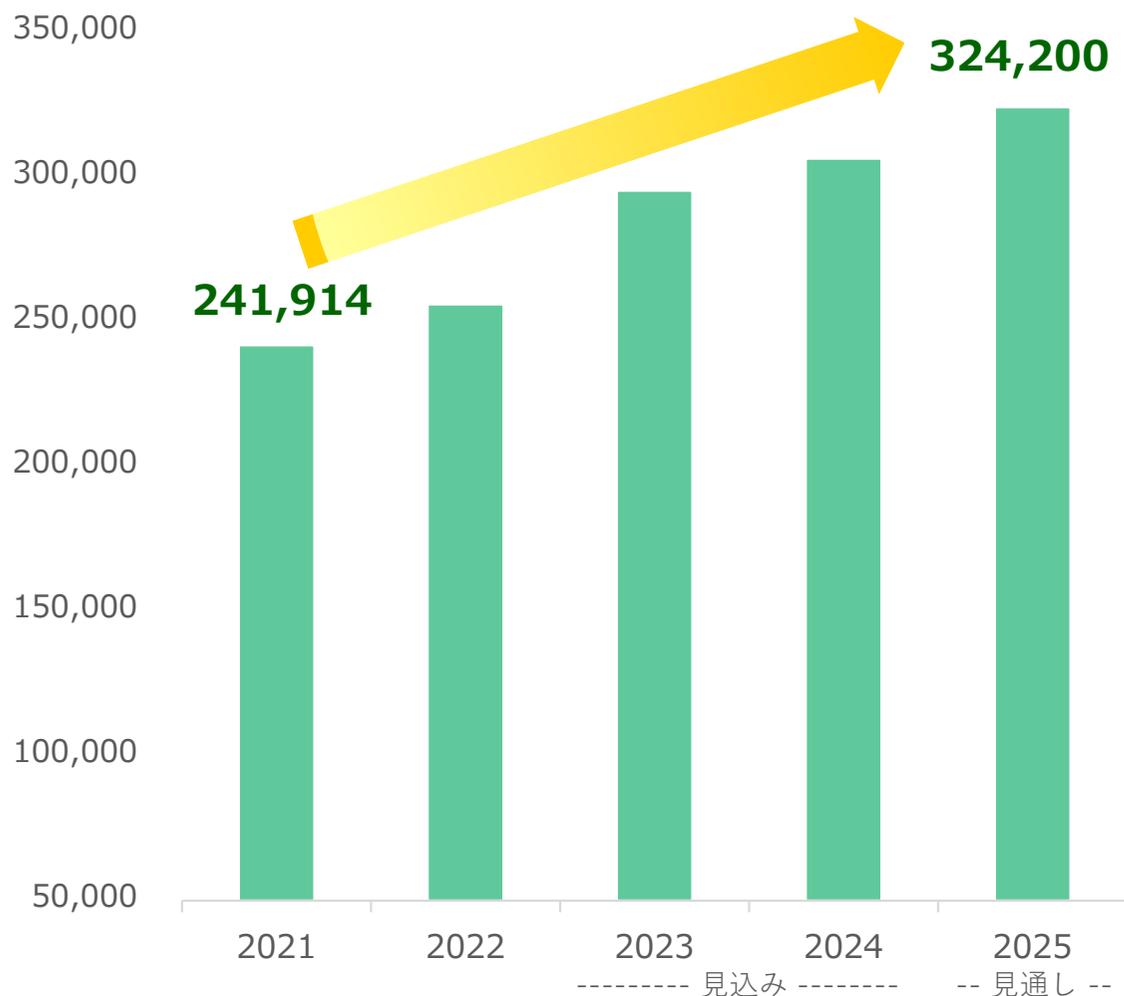
- 競合30社における売上高合計（当社調べ）は、コロナ禍前の2019年度（約8,600億円）から2024年度（約9,400億円）へ拡大し、ディスプレイ市場全体の年平均成長率（CAGR）は1.9%と、成長基調。
- 当社は、直近の2026年1月期において年平均成長率4.7%であり、市場全体の成長ペースを大幅に上回り、市場全体を牽引。

当社売上高と2019年度対比の年平均成長率（CAGR）



日本国内の建築投資額の推移

■ 「非住宅」と「建築補修（改装・改修）」の合計建築投資額(億円)



建築投資の拡大

2025年度の建築投資額について、特に「非住宅（商業・文化施設等）」および「建築補修（改装・改修）」が32兆4,200億円を占め、2022年度以降、増加傾向。マクロ環境として旺盛な投資意欲が継続すると考えられる。

当社事業への好影響

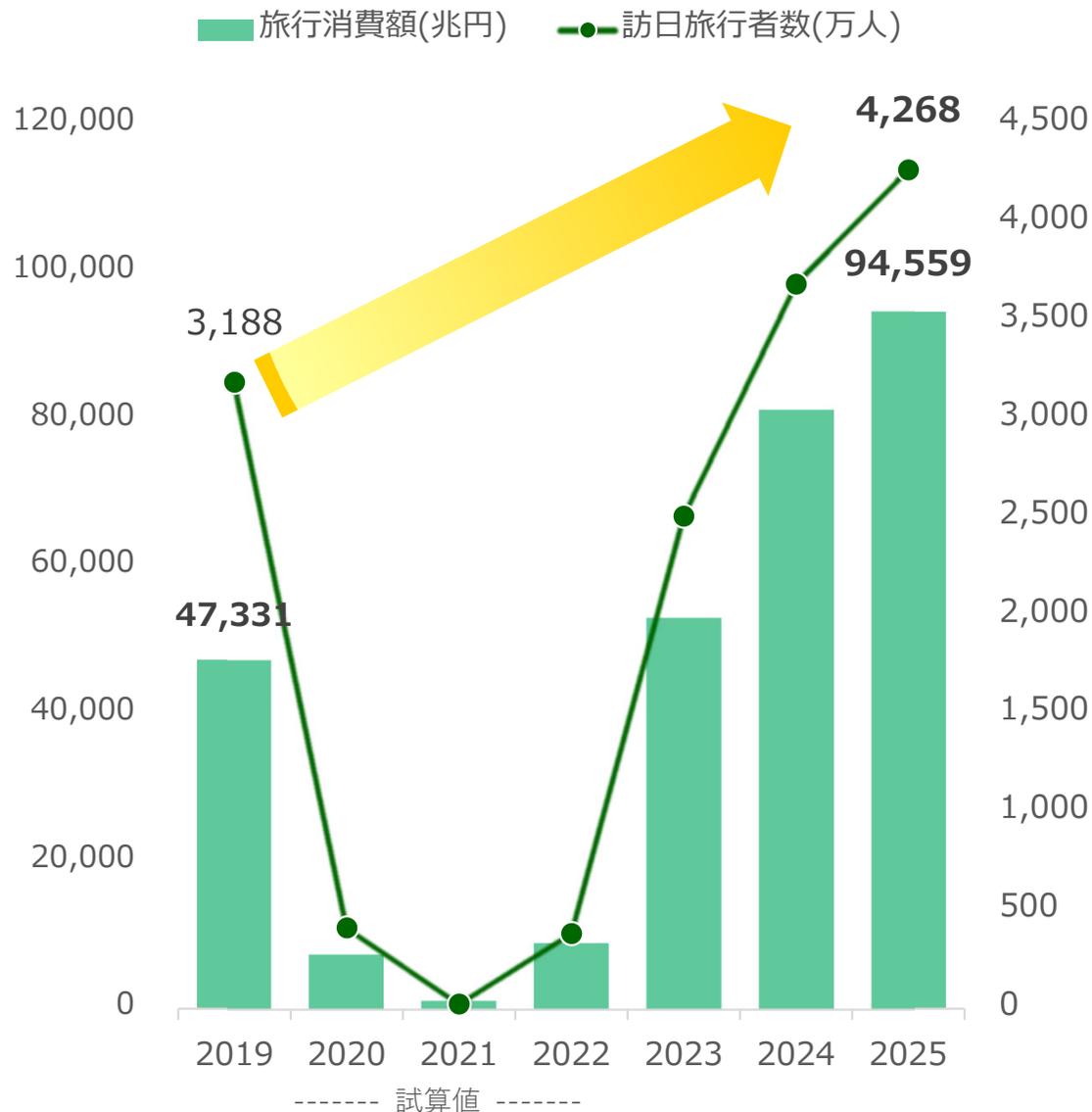
スクラップ&ビルドから、**既存施設の価値を高める「バリューアップ・改修投資」へのシフトも進む**と考えられる。空間の付加価値を高める当社のデザイン力・企画提案力が発揮される領域であり、目標達成に向けた市場の追い風になると見込む。

出所：国土交通省総合政策局「令和7年度（2025年度）建設投資見通し」より作成。
建設投資のうち、「土木」「住宅」を除いた投資額。

外部環境：インバウンド需要の急拡大



訪日外国人旅行消費額、および旅行者数の推移



インバウンド需要

2025年の訪日外国人旅行者数は、4,268万人（2019年比1.2倍）となり、今後も順調な拡大が見込まれる。

2025年暦年の訪日外国人旅行消費額も、過去最高の9.5兆円（2019年度比約2.0倍）と急拡大。

当社事業への好影響

インバウンドの急増は、宿泊施設、複合商業施設、文化・観光施設（ミュージアム等）における「空間プロデュース・設備投資」の機運を強く後押しし、当社事業環境の追い風になると見込む。

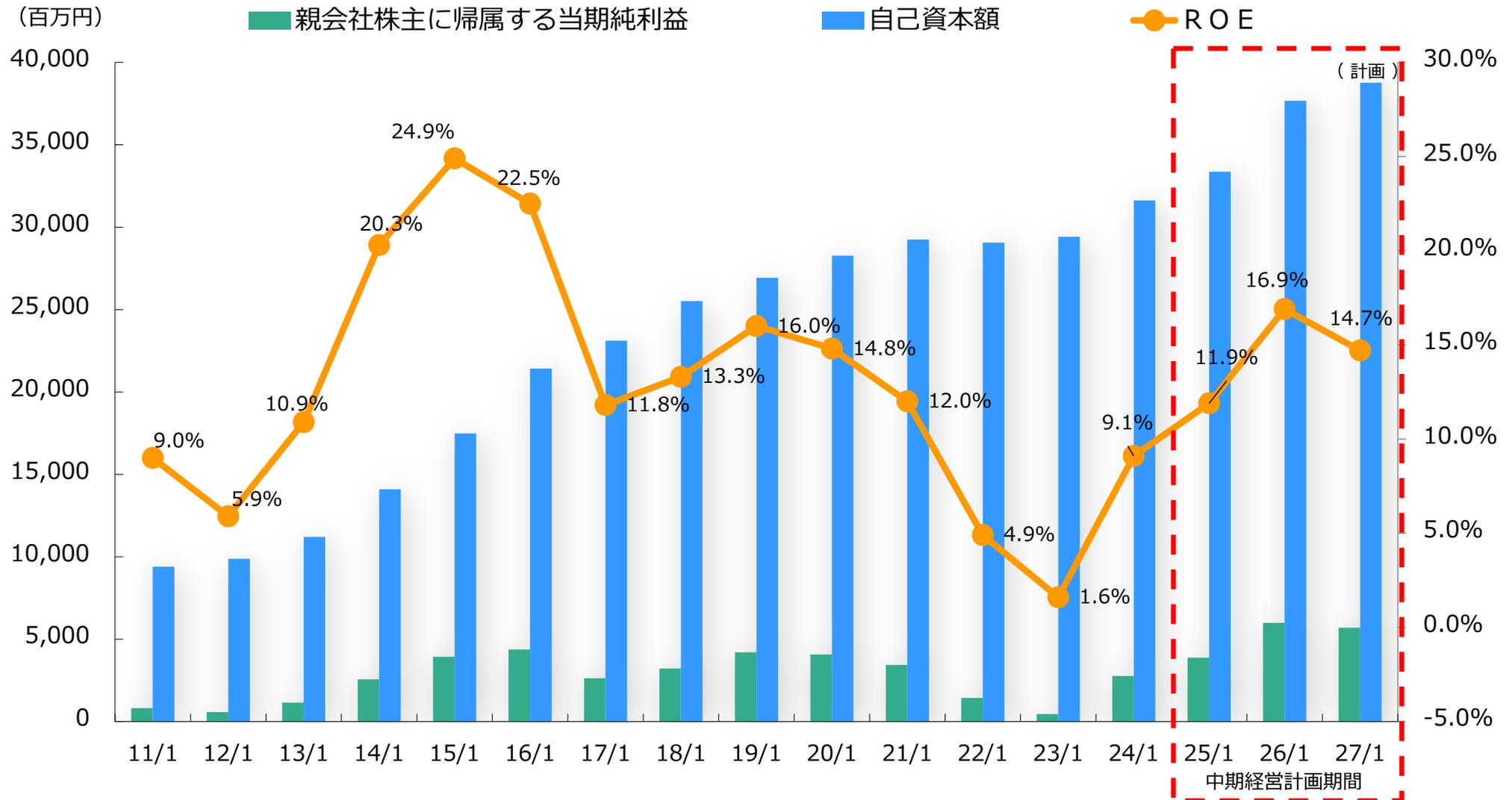
PART 4

ROEの推移と還元方針

自己資本額およびR O Eの推移



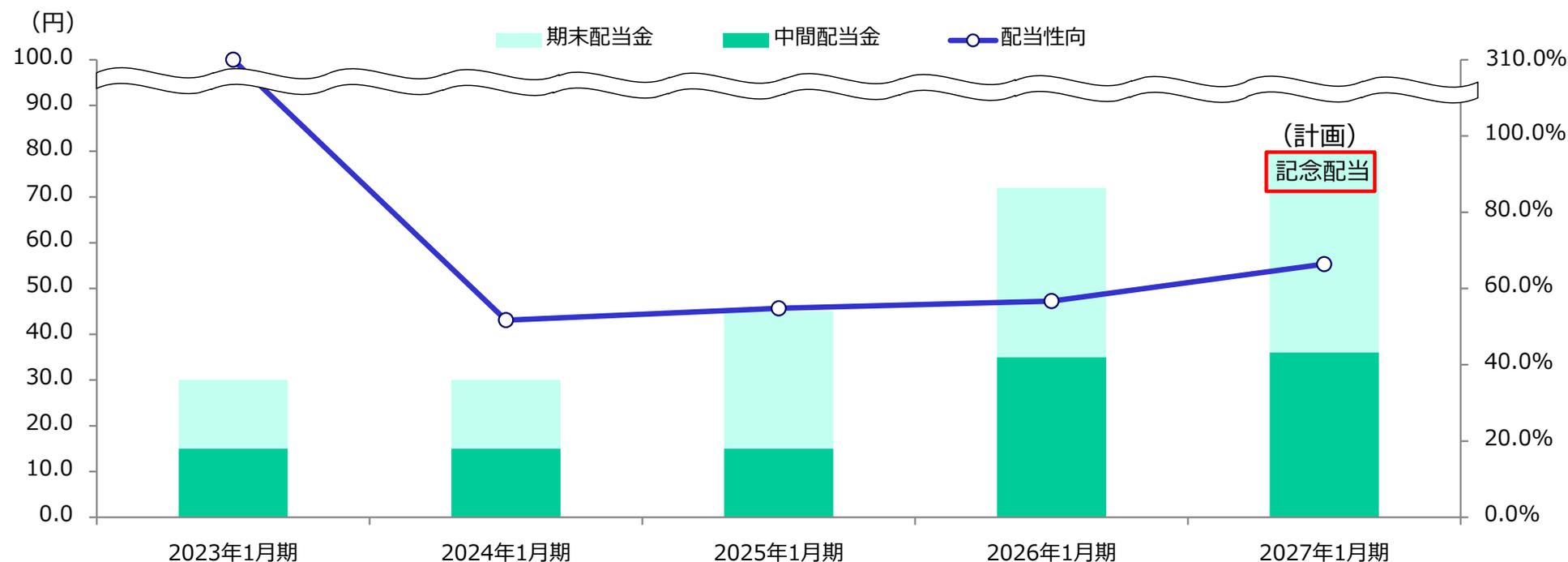
現状の株主資本コスト：約8% 直近のROEは10%以上で推移



(注) 2011.1期～2015.1期については、税金費用が少ないため、親会社株主に帰属する当期純利益及びR O Eが高く計上されております
 (注) 2016.1期については、日本社の土地の売却等により特別利益を計上し、親会社株主に帰属する当期純利益及びR O Eが
 高く計上されております

株主還元に関する方針

- 還元目標は連結配当性向50%以上
- 2027年1月期は創業80周年を記念して、期末配当において1株当たり8円の記念配当を実施予定



	2023年1月期	2024年1月期	2025年1月期	2026年1月期	2027年1月期 (計画)
中間配当金 (円)	15.00	15.00	15.00	35.00	36.00
期末配当金 (円)	15.00	15.00	30.00	37.00	44.00 (内、記念配当8.00)
合計 (円)	30.00	30.00	45.00	72.00	80.00
連結配当性向 (%)	309.9	51.7	54.8	56.7	66.4
発行済株式総数 (株)	48,424,071	48,424,071	48,424,071	48,424,071	48,424,071

※ 当社の配当基準日は、中間配当：7月31日 期末配当：1月31日

※ 2027年1月期 期末配当金 (計画) の内訳 普通配当 36円00銭 創業80周年記念配当 8円00銭

財務戦略：株主還元方針

- 業績動向を勘案し、財務健全性も考慮しつつ、資本効率を意識した積極的な株主還元を実施。

実績

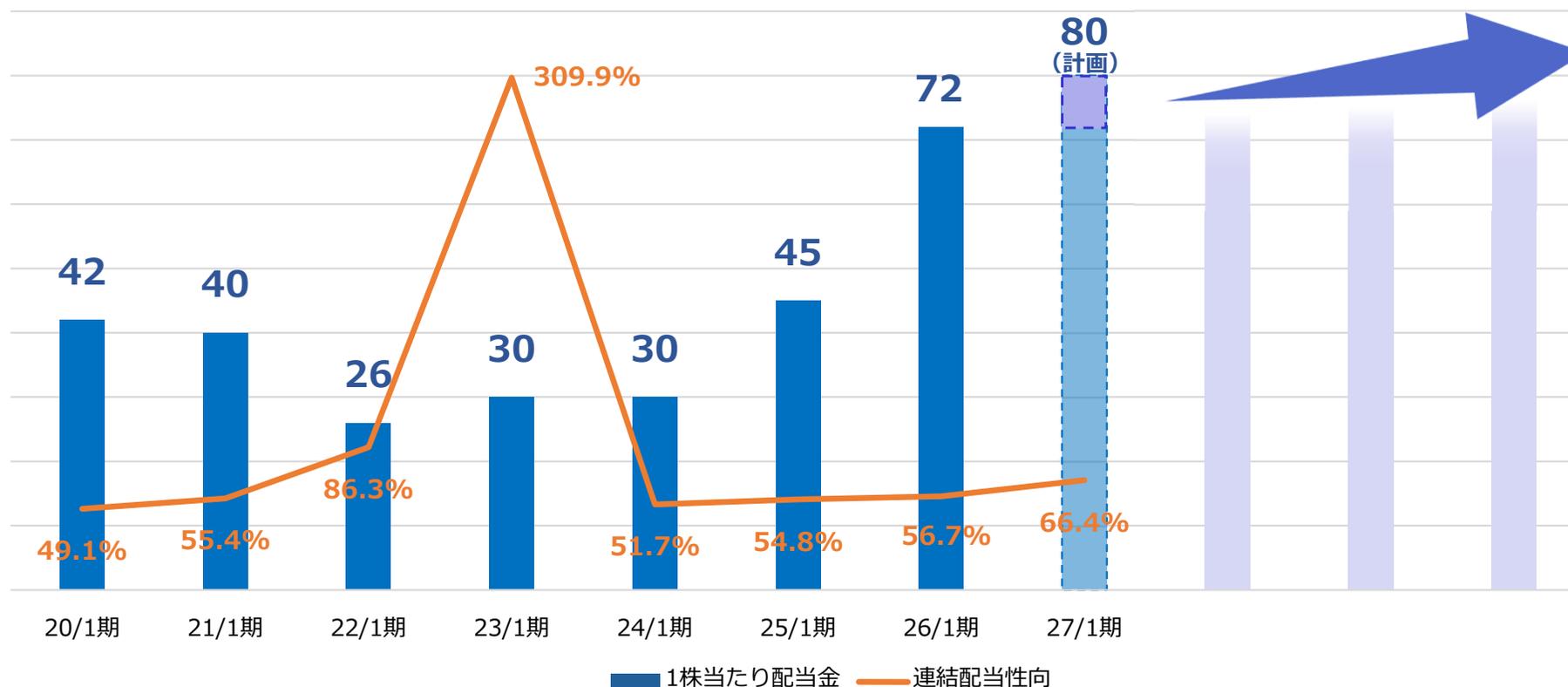
現状の配当方針：連結配当性向50%以上

現中期経営計画 (26/1期～27/1期)

- 連結配当性向50%以上
- 27/1期は前期と同程度の還元に加え、創業80周年の記念配当を実施予定

次期中期経営計画 (28/1期～30/1期)

- エクイティコントロールも意識し積極的な株主還元を実施
- 次期中期経営計画期間は配当方針の指標にDOE（株主資本配当率）を追加「連結配当性向50% または DOE8% のいずれか高い方を下限とする」





かさねよう、いろどり丹青

株式会社 丹青社

(証券コード：9743)

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

I Rに関するお問い合わせ先：ir@tanseisha.co.jp