

20  
23

**大塚商会  
統合報告書 2023**

Advancing IT solutions  
with our customers in mind

## ミッションステートメント

2001年、現・代表取締役社長である大塚裕司の社長就任を機に大塚商会の「憲法」とも言うべきミッションステートメントの制定に着手し、2003年の告示に至りました。これは、創業の精神を引き継ぎながら新しい大塚商会を創っていくために、社会的役割・責任・存在意義を「使命」とし、使命達成のための「目標」や日々の「行動指針」を社内外に宣言したものです。大塚商会は、お客様、パートナー、株主様、従業員、そして社会に対する約束ごととして、これからもミッションステートメントの具現化に向けた活動をつづけていきます。

### 使命

大塚商会は多くの企業に、情報・通信技術の革新によってもたらされる新しい事業機会や経営改善の手段を具体的な形で提供し、企業活動全般にわたってサポートします。そして、各企業の成長を支援し、わが国のさらなる発展と心豊かな社会の創造に貢献しつづけます。



### 目標

- 社会から信頼され、支持される企業グループとなる。
- 従業員の成長や自己実現を支援する企業グループとなる。
- 自然や社会とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる。
- 常に時代にマッチしたビジネスモデルを創出しつづける企業グループとなる。

### 行動指針

- 常にお客様の目線で考え、お互いに協力して行動する。
- 先達のチャレンジ精神を継承し、自ら考え、進んで行動する。
- 法を遵守し、社会のルールに則して行動する。

### 創業の精神

#### 社員に喜ばれ 社員が誇りとし 社員が家族から感謝される会社を創る

1961年7月、大塚商会は東京・秋葉原の一角でスタートしました。創業者・大塚実がめざしたのは「社員に喜ばれ 社員が誇りとし 社員が家族から感謝される会社を創る」こと。

「創業の精神」であるこの言葉には、社員満足度を高めることがお客様やパートナーの満足にもつながり、周りの人たちの幸せにつながっていく、という創業者の想いが込められています。

### サービスに優る商法なし・お客様第一主義

大塚商会のDNAともいえる基本的な考え方であり、ビジネスモデルの原点ともいえる価値観です。複写機を販売するだけでは、トナーやコピー用紙がなくなった時にお客様は業務を継続できなくなります。故障時のメンテナンスも重要です。単に物を売るだけでなく、お客様のことを第一に考え、お客様に寄り添いながら縁が切れないビジネスをつづけていく。

この姿勢を一貫して強化しつづけたことが、大塚商会の最大の特長ともいえる「マルチベンダー&マルチフィールド」「ワンストップソリューション&ワンストップサポート」につながっています。



代表取締役社長  
大塚 裕司

## お客様に寄り添い、 お客様と共に成長をつづける

2022年12月期の成果

### 「オフィスまるごと」に向けた社内改革が徐々に浸透

2022年は新たな成長ステージに向けて、さまざまな取り組みを開始した1年になりました。その成果が少しずつ数字に表れはじめ、売上・利益とも計画を達成できたことは大変嬉しく思っています。特に、会計基準変更やGIGAスクール特需の反動減など特殊要因を打ち返し、増収を実現できたことはご評価いただきたいポイントです。

コロナ禍で市場環境は大きく変わり、今までの成功体験だけで生き残ることはできなくなりました。2021年の大塚商会も、増収・増益こそ確保できたものの、計画比では未達と期待値に届かず、私自身「このままでは成長が止まる」という大きな危機感を持って2022年を迎えることになりました。

この閉塞感を打破するために、全社員参加の年頭朝礼で「大塚商会は変わらなければならない」ことを私から説明しました。併せて、全社員に宛てたメールでも、働きがいのある会社をめざすことを改めてコミットし、具体的な施策とスケジュールを提示しています。いつもとは違う1年の始まり方に、社員も私の本気度を感じてくれたと思います。

**2022年の業績<sup>1</sup>**は、GIGAの影響を強く受けた1Qこそ前年同期比マイナススタートとなりましたが、その後は3四半期連続の増収・増益

となり、増加率も期が進むにつれて上昇してきました。私が戦略の進捗を示す指標として重視している「**追加受注**」や「**企業当たり（一口座当たり）の売上高増減率<sup>2</sup>**」も4月以降前年を上回って推移し、特に年末には高い水準となりました。サプライチェーンの回復によるモノ不足の解消という市況の要因もありますが、コロナ禍の行動制限緩和で大塚商会が得意とする訪問による営業活動が活発になってきたことに加えて、「**オフィスまるごと<sup>3</sup>**」のための施策が徐々に浸透してきたという手応えも感じています。

大塚商会には連結ベースで9,000名を超える社員がいます。施策実施にあたって、一気に全てを変えようとしては無用の混乱が生じますし、社員が十分に納得できないまま動き出しても大塚商会を変えることはできません。何よりもお客様に迷惑をかけるおそれがあります。2022年から「オフィスまるごと」推進に向けた評価制度改定など**マネジメント改革<sup>4</sup>**に着手し、2023年7月にも営業管理職登用制度を導入予定です。あせらず着実に、社員一人一人が「オフィスまるごと」をしっかり理解できるよう、進化への歩みを進めていきたいと考えています。

<sup>1</sup> 2022年の業績振り返り ▶ P.34   <sup>2</sup> 顧客基盤の維持・拡大 ▶ P.53   <sup>3</sup> オフィスまるごと ▶ P.23-33

<sup>4</sup> マネジメント改革 ▶ P.39



## 人的資本の強化

### サステナブルな人材体系を実現し、従業員の自己実現を支援する

2022年は人的資本の強化・充実に努めた1年でもありました。

「社員に喜ばれ 社員が誇りとし 社員が家族から感謝される会社を創る」という大塚商会の**創業の精神**<sup>5</sup>は**ミッションステートメント**<sup>6</sup>にも受け継いでおり、その具現化に向けて形骸化した仕組みは新しいものに置き換え補強するなど、今までもさまざまな取り組みを実施しています。お客様に喜んでもらう仕事のためには従業員満足が重要になりますが、経営者としては持続的な企業価値向上も追求していく責任があります。全体を見ながら、従業員満足を向上させることで、それと同時に経営の効率化を実現していくことを意識しています。

従業員の価値観も多様化しています。コロナ禍で人と人とのつながりが希薄になるなど、従来のマネジメントだけでは不十分です。**ウェルビーイングの実現とエンゲージメントの向上**<sup>7</sup>、そして、企業価値の向上を両立できる新しい時代にふさわしい仕組みの構築が急務です。大塚商会では**AIハピネス**<sup>8</sup>という「幸福度の見える化」ツールのテスト運用を数年前から行ってきましたが、これを2023年から全社展開する予定です。業務上の要件に限らずともお互いにつながる機能

を持っているので、コミュニケーションの活性化でモチベーションのアップにつながることを期待できます。会社としても組織や個人の状況を早めに把握することで、必要なフォローを行なうことが可能です。

また、2022年から**給与水準の見直し**<sup>9</sup>も行なっています。大塚商会の給与水準は決して低くはありません。会社の成長を実感できるよう、以前から業績連動型賞与などを導入しています。しかし、最近10年ほどの上昇は限定的で、利益・配当の増加率と比べると大きなギャップがありました。そこで、会社と従業員の良好な関係を維持し、将来の企業価値向上に必要な投資として、2022年7月には他社に先駆け全社員一律1万円のベースアップを行なうなど、**労働分配率**<sup>10</sup>の上昇施策に踏み切っています。施策全体で2022年の給与総額（単体：販管費および売上原価）は約31億円増加（前年比7.4%増）し、その分営業利益に影響がありました。しかし、2Q以降はその影響を吸収して増収・増益をつづけており、急激に進む物価高から従業員を守るという意味でも必要な判断だったと考えています。

**人材育成**<sup>11</sup>も重要です。2022年の正社員1人当たりの研修費用は10万7千円（前年比36.5%増）と前年を大きく上回りました。リスキングへの取り組みや、

従業員の自己実現を支援するための各種研修は引き続き実施します。人的資本の強化で生産性を向上させ、トップラインを確保できれば、それがROEなど収益性

の改善にもつながります。サステナブルな人材体系の実現で、長期持続的な企業価値の向上に努めていきます。

## 大塚商会の成長戦略

### ワンストップソリューション&ワンストップサポートの強化で、独自のビジネスモデルに磨きをかける

大塚商会は、オフィスで必要となるほぼ全ての商材を取り扱う世界的にも珍しい**ビジネスモデル**<sup>12</sup>の会社です。1961年に複写機の販売会社としてスタートして以降、お客様のニーズにきめ細かく対応しながら取り扱い商材の幅を拡大し、中小企業を中心とする独自の顧客基盤を築いてきました。今では**約2,400社のパートナー**<sup>13</sup>に支えられながら、**約29.2万社のお客様**<sup>14</sup>と取引を行なうITのプラットフォーマーとして価値創造に努めています。

**価値創造モデル**<sup>15</sup>の中心にあり、成長戦略でもあるのが「オフィスまるごと大塚商会」であり、数年前からこのコンセプトを打ち出しています。大塚商会は多くのお客様と取引があるものの、**3分の2のお客様とはまだ単一商材の関係**<sup>16</sup>にとどまっているのが現状で、そこが大きな課題だと感じています。大塚商会の取り扱い商材の幅を考えると、お客様のニーズを的確に捉えた提案が不足しているのは明らかで、それは、大塚商会の**成長余地がまだまだ大きい**<sup>17</sup>ということでもあります。その課題を解決するために評価制度改定や人的資本の強化を実施していますが、さらに「オフィスまるごと」を加速するために**AIを活用した営業活動の推進**<sup>18</sup>にも力を入れています。

その一環として、2019年からAIが受注確度の高い訪問先・商材を推奨する取り組みを開始しています。当初は「どこに行くべきか分からない」「予定が埋まらない」という営業をサポートする目的で導入し、少し

ずつノウハウを蓄積してきました。一定の成果が得られる感触を得た2022年8月からは、従来あまりAIを活用してこなかったトップセールスも対象に加えるなど、利用範囲を拡大しています。AIは営業個人の得意・不得意や、担当部門の商材にとらわれることなく、大塚商会が取り扱う全商材の中からお客様に推奨すべき内容を提案してくれるので、「オフィスまるごと」の推進と相性が良く、また、人では発見しにくい情報変化から新たな気づきや示唆を与えてくれます。人とAIがお互いの良いところを学習しあうサイクルを通して、お客様に対する提案の質を高めていくのが狙いです。

社内業務でもそれぞれ得意分野が異なる複数のAIを連動させ、より高度な分析を可能とする**AIパイプライン**<sup>19</sup>の活用を進めており、関連するビジネスモデル特許も取得しています。マルチAIの経験を持つ会社はあまり例がなく、この点でも大塚商会の持つノウハウが大きな強みになると考えています。

お客様との新たな関係創りをめざす「**大戦略II**」<sup>20</sup>の推進もつづけていきます。従来からの強みである「リアル（営業）」の営業活動に加えて、「Web」「センター」の3つのチャンネルを整備し、三位一体でお客様の「お困りごと」の解決に最も適したチャンネルから働きかけを行ないます。強みであるワンストップソリューション&ワンストップサポートをさらに強化することで、独自のビジネスモデルにより磨きをかけていく方針です。

- |                           |                        |                         |
|---------------------------|------------------------|-------------------------|
| 5 創業の精神 ▶ P.1             | 6 ミッションステートメント ▶ P.2   | 7 従業員エンゲージメントの向上 ▶ P.39 |
| 8 ウェルビーイングに向けた取り組み ▶ P.39 | 9 給与水準の見直し ▶ P.35      | 10 労働分配率の改善 ▶ P.40      |
| 11 人材育成 ▶ P.43            | 12 大塚商会のビジネスモデル ▶ P.17 | 13・14 社会関係資本 ▶ P.15     |
| 15 価値創造モデル ▶ P.19         | 16・17 パークは大きい ▶ P.54   | 18 AIによる営業活動推進 ▶ P.47   |
| 19 AIパイプライン ▶ P.49        | 20 大戦略II ▶ P.51        |                         |

## 長期持続的な価値創造サイクルに向けて

サステナビリティ経営を推進し、  
経済価値と社会価値の両立をめざす

大塚商会は、使命・目標・行動指針をミッションステートメントとしてまとめ、2003年に告示しています。今までもESGの課題解決、SDGs目標の達成への貢献に向けてさまざまな取り組みを進めてきました。2021年11月に「サステナビリティ委員会」<sup>21</sup>を設置。2022年にはサステナビリティ基本方針・人権方針などの各種方針を策定し、3グループ9項目の「マテリアリティ」<sup>22</sup>を特定しています。

マテリアリティの一つに「気候変動への対応」を掲げていますが、2023年3月にはTCFD<sup>23</sup>（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく情報開示を行ないました。大塚商会は早くからLEDソリューションの取り扱いを開始し、ミッションステートメントでも「自然や社会とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる」ことを目標に掲げています。私たちに何ができるか、何をすべきかについては、**さまざまな意見を参考にしながら**<sup>24</sup>しっかり対応していきたいと考えています。

**ガバナンス**<sup>25</sup>に関しては取締役会メンバーの経験・専門分野の多様性についてスキルマトリックスを開示しています。3名の社外取締役の皆様からいただく**社内とは異なる視点の助言・ご指摘**<sup>26</sup>は、新しい気づき・発想の転換につながっています。2022年3月に設置した任意の指名・報酬委員会では、取締役の報酬制度や後継者計画に関する活発な議論もできています。次世代の経営人材育成の場として「大塚経営塾」を運営していますが、そのメンバーが次の取締役候補として執行役員に就任するまでに育ってきました。**DE&I**<sup>27</sup>についても、2023年から始まる女性活躍推進5カ年行動計画で女性管理職比率の目標値を定めるなど、働きやすさと働きがいの両立に今まで以上に努めていきます。

サステナビリティ経営の推進にあたっては、「**パートナーとの共存共栄**<sup>28</sup>」という考えを大事にしていま

す。パートナーの皆様と大塚商会が組むことで、それぞれが独立して動くよりも大きな価値を創造し、社会関係資本を有効活用していくことが重要です。2022年4月にはAIソリューションに強みを持つ**dotData社**<sup>29</sup>と資本業務提携を行ないました。国内のAI活用はまだまだ大企業が中心ですが、両社が手を組むことで、大塚商会が強みを持つ中小企業でも活用しやすいAIソリューションの共同開発を進めているところです。

また、経済価値と社会価値を両立するために**サステナブル調達ガイドライン**<sup>30</sup>を策定し、まずは主要なパートナーからコミュニケーションを開始しています。これらの活動はまだ緒に就いたばかりですが、一歩ずつ前に進めることで長期持続的な価値創造サイクルの実現をめざしていきたいと考えています。

### ミッションステートメント

使命

大塚商会は多くの企業に、情報・通信技術の革新によってもたらされる新しい事業機会や経営改善の手段を具体的な形で提供し、企業活動全般にわたってサポートします。そして、各企業の成長を支援し、わが国のさらなる発展と心豊かな社会の創造に貢献しつづけます。

目標

- 社会から信頼され、支持される企業グループとなる。
- 従業員の成長や自己実現を支援する企業グループとなる。
- 自然や社会とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる。
- 常に時代にマッチしたビジネスモデルを創出しつづける企業グループとなる。

行動指針

- 常にお客様の目線で考え、お互いに協力して行動する。
- 先達のチャレンジ精神を継承し、自ら考え、進んで行動する。
- 法を遵守し、社会のルールに則して行動する。

大塚商会

## ステークホルダーの皆様へ

中小企業のDX推進は大塚商会の使命。  
お客様と共に成長し、  
ミッションステートメントの具現化につなげていく

大塚商会は2000年の東証一部（現在はプライム市場）への上場以来、ITを活用した生産性の向上で着実な成長をつづけています。その基盤となっているのが1998年に本格稼働した「**大戦略**<sup>31</sup>」であり、科学的営業を実現した**SPR**<sup>32</sup>です。1998年と2022年を比較すると、社員1人当たりの売上高は2.2倍、営業利益は20.1倍に拡大しています。人を増やさず、仕組みと体制でデータドリブな企業経営を実現した大戦略は、今まさに多くの企業が取り組んでいるDXそのものです。

国内企業は改正電子帳簿保存法、インボイス制度など、取り組むべき課題が山積みです。環境変化に対応できる収益構造の見直し、新規事業開発など、どの企業も生き残り、あるいは、新たなチャンスを開拓するための変革が求められています。特に、中小企業のお客様はまだまだデジタルシフトが不十分と見られており、これらの課題を避けて通ることはできません。

大塚商会のお客様の8割は年商10億円未満の中小企業です。ミッションステートメントで掲げているように、情報・通信技術の活用でお客様の成長を支援することが大塚商会の使命であり、日本が直面する社会課題ともいえる中小企業のDX推進を支援していくことは私たちの存在意義でもあります。デジタルシフトの流れはまだ始まったばかりであり、関連する市場はとて大きいものになるでしょう。日本の中小企業が元気になるお手伝いをすることが日本経済への貢献となり、それがミッションステートメントの具現化につながると考えています。その使命を全うするためには、大塚商会自身もお客様と共に成長をつづけていかなければなりません。今後のさらなる飛躍に向け、挑戦をつづけてまいります。ぜひ、大塚商会のこれからの成長にご期待ください。



## 編集方針

大塚商会は、オフィスで必要となるほぼ全ての商材を取り扱う世界的にも珍しいビジネスモデルの会社です。

お客様の「お困りごと」を「オフィスまるごと」解決できるこのビジネスモデルをさらに進化させることで、大塚商会は持続可能な社会のために貢献をつづけていきます。

本統合報告書は、経営戦略や財務情報、ESG情報など大塚商会の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを整理したものです。これらを「オフィスまるごと」を中心とする成長ストーリーとしてお示しすることで、より多くのステークホルダーの皆様へ、ミッション・ステートメントの具現化に向けた大塚商会の企業活動をご理解いただくことを目的としています。

## 活動報告の対象期間

2022年1月1日～2022年12月31日

- 最新の状況をご報告するため、報告対象期間以降の活動内容も記載しています。
- 本統合報告書に記載している「2022年度」および「2022年12月期」は、特に記載のない限り、2022年1月1日から2022年12月31日までの期間を示しています。

## 参照ガイドラインなど

- 国際統合報告評議会（IIRC）による「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI（Global Reporting Initiative）による「GRIスタンダード」

## 見直しに関する注意事項

本統合報告書に記載している将来の業績に関する予想、計画、見直しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものです。実際の業績はさまざまな要因の変化により、記載の予想、計画、見直しとは大きく異なる可能性があります。



## HIGHLIGHT



P.3

### トップメッセージ

代表取締役社長 大塚 裕司より、大塚商会の新たな成長ステージに向けた戦略について、「人的資本の強化」および「ビジネスモデルの強化（オフィスまるごと）」を中心にご説明します。



P.23

### オフィスまるごと大塚商会

「オフィスまるごと」について分かりやすくご理解いただくために、実際に提供している商品＆サービスを、お客様のオフィスに当てはめたイラストでご説明します。



P.25

### A社の物語

お客様の「お困りごと」を大塚商会がどのように解決していくのか、製造業A社を舞台とした大塚商会とお客様の物語を、柔らかなイラストを用いてご紹介いたします。



P.55

### サステナビリティ対談

EY Japan CCoSS事業部長 プリンシパル 牛島 慶一氏をお招きし、気候変動に対する大塚商会の取り組みについて、執行役員 久野 浩一との対談を実施しました。牛島氏にはサステナビリティ有識者の立場から忌憚のないご意見をいただきました。



P.72

### 社外取締役鼎談

社外取締役 牧野 二郎、齋藤 哲男、浜辺 真紀子による本鼎談は、大塚商会のガバナンスに加え、サステナビリティや中長期的な成長の方向性といった経営テーマも取り上げ、議論を展開しています。

## CONTENTS

1 創業の精神 ミッション・ステートメント

3 **トップメッセージ**

9 目次

### 価値創造の源泉

11 財務・非財務ハイライト

13 経営の軌跡

15 資本（積み上げてきた強み）

17 大塚商会のビジネスモデル



### 価値創造モデル

19 価値創造モデル

21 価値創造モデルの解説

23 **オフィスまるごと大塚商会**

25 **A社の物語**

### 価値創造ストーリー

31 オフィスまるごと

- パートナーとの共存共栄
- 体制・取り組み
- ナレッジの共有ツール（まるナビ）

34 業績拡大（財務担当役員メッセージ）

- 2022年の業績振り返り
- 株主還元
- 財務基盤
- 中・長期経営方針
- 地域との共生

39 成長投資（人を育てる）

- 従業員エンゲージメントの向上
- ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進
- 人材育成

45 情報活用（お客様対応力の強化）

- 大戦略・SPR
- AIによる営業活動推進
- AIの大塚商会

51 お客様との新たな関係創り

- 大戦略II
- 顧客基盤の維持・拡大

## 大塚商会のサステナビリティ

55 **サステナビリティ対談**

気候変動に対する大塚商会の取り組み

59 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告

61 サステナビリティマネジメント

62 Environment 環境

- 環境保全活動
- 気候変動
- 循環型社会

65 Society 社会

- 人権尊重への取り組み
- 社会貢献活動

67 Governance ガバナンス

- 役員一覧（スキルマトリックス）
- コーポレート・ガバナンス体制
- 取締役会の実効性評価
- コンプライアンス体制
- リスク管理体制

72 **社外取締役鼎談**

### セグメント別概況

77 システムインテグレーション事業

79 サービス＆サポート事業

### データセクション

81 主要財務・非財務データ

83 財務諸表

87 会社情報/株式情報/株価推移

88 コーポレートブランディング

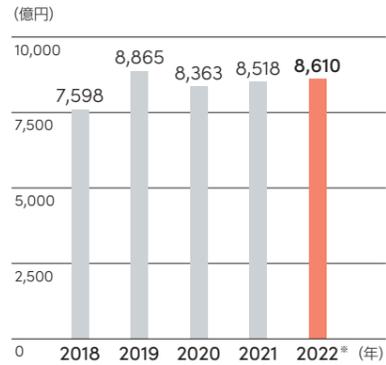


# 財務・非財務ハイライト

## 財務情報

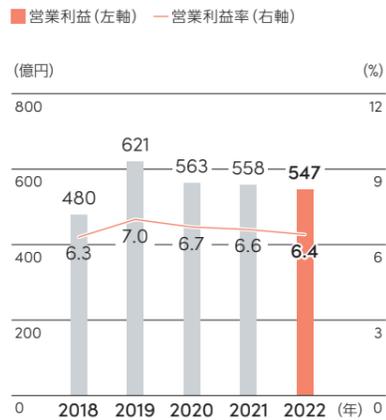
### ● 経営成績

#### 売上高 (連結)



※2022年から「収益認識に関する会計基準」を適用しています

#### 営業利益/営業利益率 (連結)

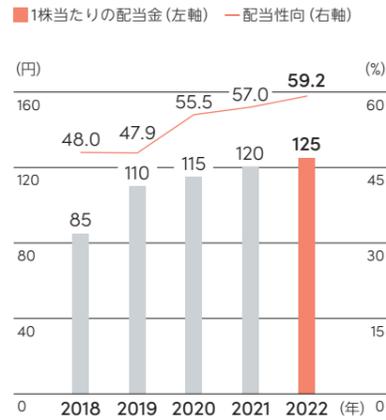


#### 親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)

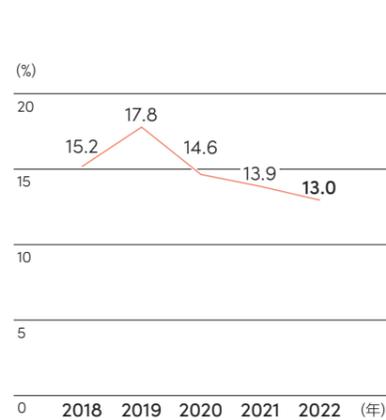


### ● 株主関連/キャッシュ・フロー

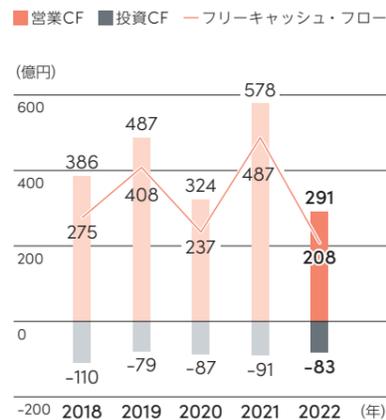
#### 1株当たりの配当金/配当性向 (連結)



#### ROE (連結)



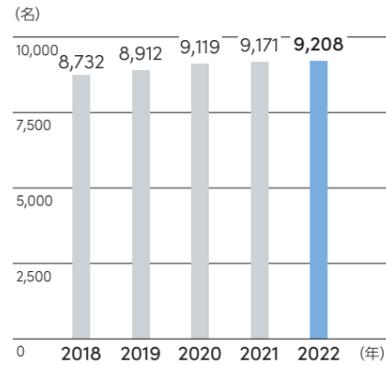
#### フリーキャッシュ・フロー (連結)



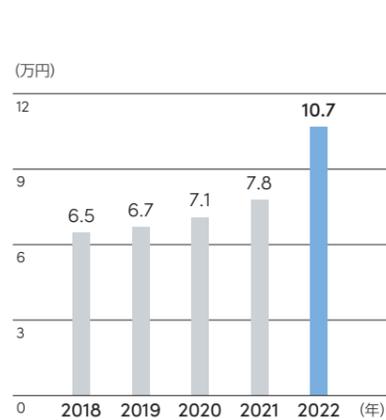
## 非財務情報

### ● 人的資本 (人員情報)

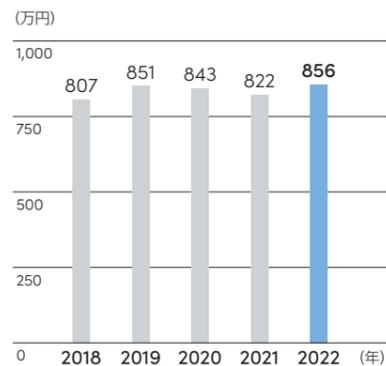
#### 正社員数 (連結)



#### 1人当たりの研修費 (単体)

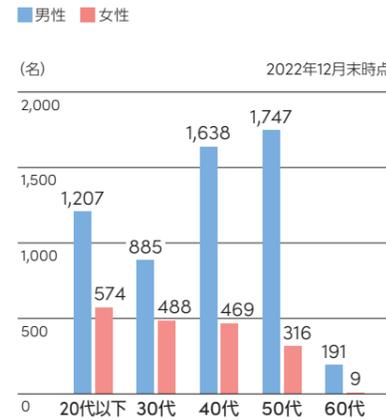


#### 平均年間給与 (単体)

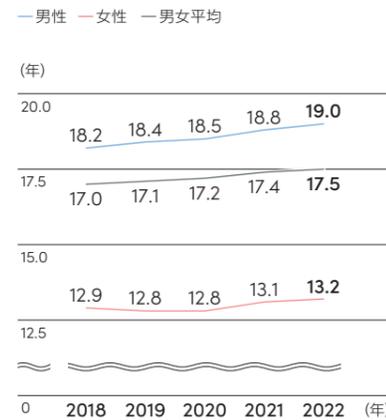


### ● 人的資本 (DE&I)

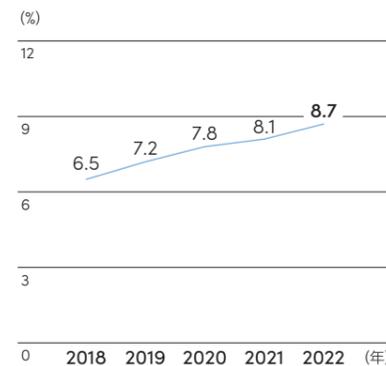
#### 年代別・男女別正社員数 (単体)



#### 平均勤続年数 (単体)

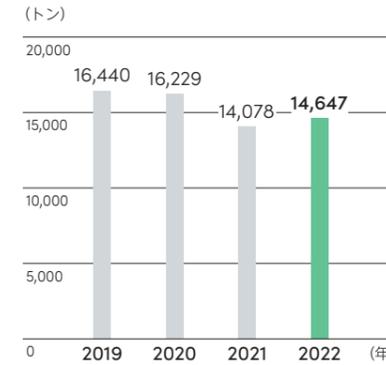


#### 女性管理職比率 (単体)

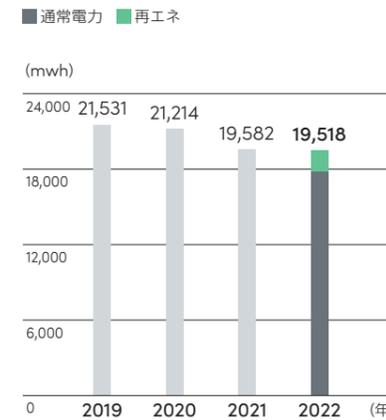


### ● 環境

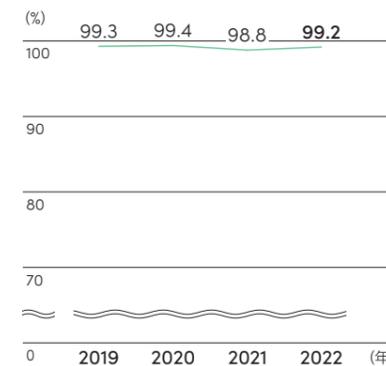
#### CO<sub>2</sub>排出量 スコープ1+2\* (単体)



#### 電力使用量 (単体)

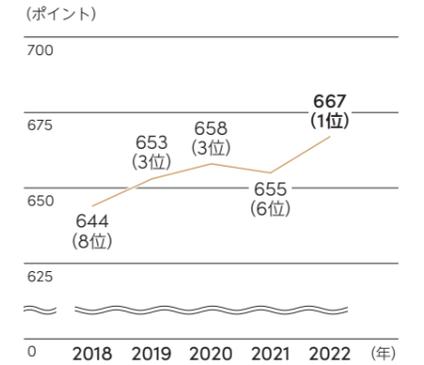


#### 再資源化・リサイクル率 (単体)

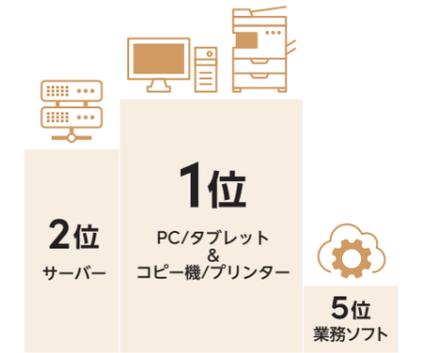


### ● 顧客満足

#### J.D.パワー 法人向け通販サービス顧客満足度調査



#### J.D.パワー 2022年法人向けテクニカルサポートコールセンター満足度調査



#### 日経コンピュータ 2022年9月1日号顧客満足度調査 2022-2023



# 経営の軌跡

## 創業以来一貫して「顧客満足の追求」にこだわり、 お客様のニーズや社会の変化に対応しながら 進化しつづけてきた歩み

大塚商会の歴史は、1961年の複写機販売から始まります。

お客様の声を聴きながら多種多様な商品・サービスへと事業領域を拡大し、それらを組み合わせる最適なソリューションを提案することで、多くのお客様の成長を支援してきました。

これからもお客様に寄り添い、常に時代にマッチしたビジネスモデルを創出しつづけることで、全てのステークホルダーの皆様と共に持続的な成長をめざしていきます。

### 1961年～

#### 創業期

中小企業のお客様への複写機販売からスタート。サプライやメンテナンスを必要とする「複写機」の商品特性を活かし、顧客基盤を構築。

### 1970年～

#### 事業領域の拡大

お客様ニーズやオフィスを取り巻く環境変化に合わせて取り扱う商材を増やし、事業領域を拡大。お客様との関係を強固に。

### 1980年～

#### 事業規模の拡大

商品・サービスを充実させ、大手・中堅企業向け市場に進出。顧客層の拡大に伴い、OAの総合商社として事業規模を拡大。

### 1990年～

#### 経営基盤の再構築

ITを活用した経営構造改革「大戦略」が稼働。社員を増やさず生産性向上と財務体質強化を実現するための経営基盤を再構築。

①大戦略・SPR▶P.45

### DX1 大戦略

ITを活用した  
経営構造改革

1993年 スタート  
1998年 本格稼働

### 2000年～

#### 科学的営業スタイルの実現

独自開発の営業ツール「SPR」導入。大戦略で得た情報資産を活用し、科学的な営業スタイルを実現。利益拡大で財務体質改善。

①大戦略・SPR▶P.45

### DX2 SPR

科学的営業  
スタイルの導入

2001年 導入  
2003年 本格稼働

### 2010年～

#### 生産性の向上

地域密着強化で生産性向上。リアル（営業）・Web・センターの三位一体による「大戦略II」を推進。お客様との新たな関係創りをめざす。

②大戦略II▶P.51

### 大戦略II

お客様との  
新たな関係創り

DX3 活用推進中

### 2020年～

#### 新たな成長ステージへ

AI活用を推進し、お客様を「オフィスまるごと」支援。お客様に寄り添い、お客様と共に成長をつづけていく。

③オフィスまるごと大塚商会▶P.23

■売上高 ■営業利益 ■社員数  
※1961～1999年単体 2000年～連結



#### 事業領域拡大の変遷

- 1961 複写機・サプライ・メンテナンス
- 1970 オフコン
- 1973 FAX
- 1979 基幹システム
- 1981 パソコン
- 1982 スクール
- 1987 ネットワーク
- 1989 トータルαサービス (現・たよれーる)
- 1995 インターネット事業
- 1996 セキュリティ事業
- 1999 たのめーる
- 2006 たよれーる
- 2008 LED
- 2018 AI・IoT
- 2019 電子契約
- 2020 テレワーク支援
- 2021 DX統合パッケージ

複写機の  
大塚商会

COFの  
大塚商会

OAの  
大塚商会

SIの  
大塚商会

技術と実績の  
大塚商会

ITでオフィスを  
元気にする

あなたのための、  
DXでありたい。

#### 自然資本



#### 財務資本



#### 事業資本



#### 知的資本



#### 社会関係資本 (パートナー・お客様)



#### 人的資本



積み上げてきた強み  
▶P.15

## 資本 (積み上げてきた強み)

創業からの進化の歩みの中で、大塚商会は多くの資本を積み上げてきました。これら資本は大塚商会の特長の一つでもある生産性向上に貢献しています。また、得られた財務資本を活用して各資本を磨きつづけることが、独自のビジネスモデルの強化につながっています。



**労働分配率の改善**  
2022年1月以降各種施策を実行中 ▶ P.40

**パートナーとの連携強化**  
2018年 ROホールディングス株式取得 (物流機能の強化)  
2022年 dotData社資本業務提携 (AIソリューションの強化)

	2000年末 上場初年度	2022年末	
自己資本	511億円	3,193億円	財務担当役員 メッセージ ▶ P.34
自己資本比率	30.5%	61.1%	
ネットキャッシュ	-421億円	+1,948億円	

**ソフトウェアへの投資額 約860億円**  
(上場以来の累積キャッシュ・フロー)

**有形固定資産への投資額 約770億円**  
(上場以来の累積キャッシュ・フロー)

**財務 資本**

自然資本に対する取り組み ▶ サステナビリティ対談 ▶ P.55 / TCFD提言に基づく報告 ▶ P.59 / Environment 環境 ▶ P.62

# 大塚商会のビジネスモデル

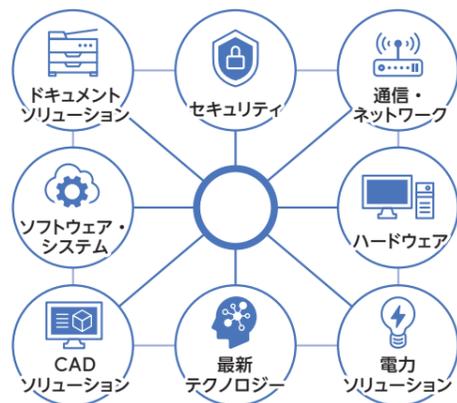
ワンストップソリューション&ワンストップサポートでお客様の「お困りごと」をトータルに解決

## パートナーとお客様をつなげる ITのプラットフォーム

### 大塚商会

システム導入から

システムインテグレーション事業 ▶ P.77



2

「オフィスまるごと」  
お客様をサポート  
オフィスまるごと大塚商会  
▶ P.23

ワンストップソリューション  
&ワンストップサポート

サービス&サポート事業 ▶ P.79



たよれ-る<sup>※</sup>

たのめ-る  
法人向けオフィス通販  
介護用通販  
個人向け通販

たよれ-る  
ハードウェア・ソフトウェア保守  
テレホン/オンラインサポート  
業務支援、アウトソーシング

導入後のサポートまで

3

ノウハウ・  
ビッグデータの蓄積  
大塚ビッグデータ  
▶ P.46

1  
多種多様な  
ソリューション  
(マルチベンダー&  
マルチフィールド)  
▶ P.18

パートナー  
約**2,400**社  
国内/海外メーカー  
大企業/ベンチャー企業  
パートナーとの共存共栄 ▶ P.31

4  
ニーズの共有・  
開発サポート  
(マーケティング)  
機能の提供  
ソリューションの共同開発  
▶ P.50

※ **たよれ-る**とは | 総務、人事、経理、情報システムなど、ITの活用はもちろん、企業のさまざまな業務を総合的に支援するサービス&サポートプログラムの総称です。

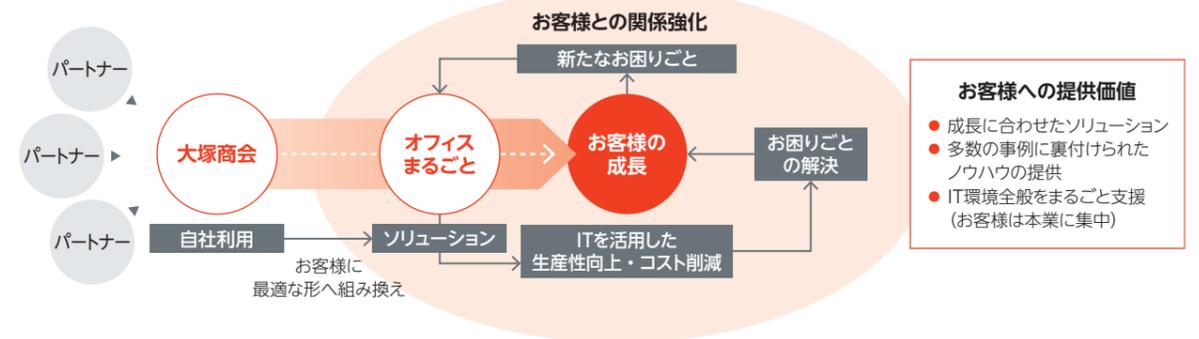
## ワンストップソリューション&ワンストップサポートを支える大塚商会の強み



### マルチベンダー&マルチフィールド

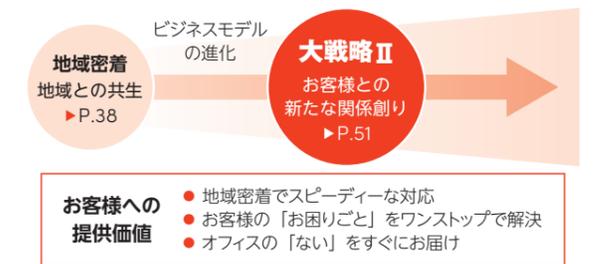
ITが進むオフィスの業務はますます高度化し、一つの商品・サービスを提供するだけでお客様の「お困りごと」を解決することは困難です。大塚商会は、特定のメーカーに縛られない「マルチベンダー」と、オフィス用品からIT機器・ITサービス全般まで幅広く提供する「マルチフィールド」の推進で事業領域を拡大し、

お客様の支援をつづけています。多くのパートナーから各分野の優れた製品・サービス・技術の供給を受け、自分たちで実践する。そして、その経験をお客様ごとに異なる「お困りごと」の解決に最適なソリューションとして組み合わせることで、大塚商会にしかできないソリューション提案を実現しています。



### お客様に寄り添う対応力・サポート力

システム導入からその後のサポートまで、お客様の「お困りごと」を大塚商会が解決します。お客様に寄り添うために人的資本の強化 (P.39) をつづけ、対応力・サポート力の向上に努めています。大塚商会の原点でもある地域密着スタイルに加えて、お客様との新たな関係創りをめざす大戦略Ⅱを推進することで、ビジネスモデルのさらなる進化をつづけています。

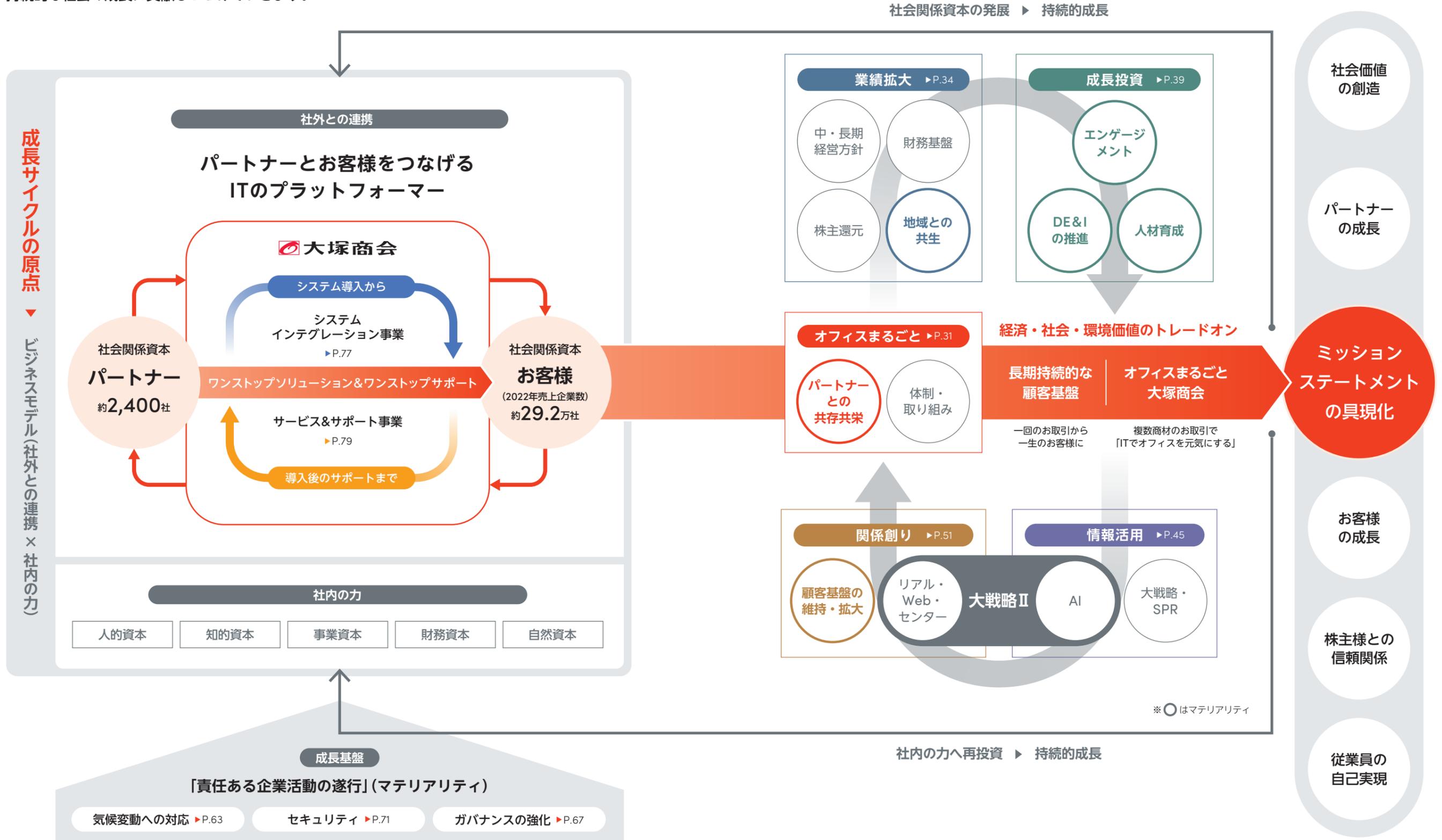


フィールドセールス 営業 約 <b>3,000</b> 名	地域密着	たよれ-るコンタクトセンター <sup>※1</sup> 月間サポート件数 約 <b>15</b> 万件 サポートスタッフ 約 <b>600</b> 名
オンサイトサポート エンジニア 約 <b>3,000</b> 名 サポート拠点 全国 <b>280</b> カ所		A社導入状況 ●●社製品 ▲▲社製品 ■■社製品
オフィスの「ない」をすぐにお届け たのめ-る	● 最短当日または翌日お届け ● コピー用紙から介護用品まで 幅広い品ぞろえ ● 地球にやさしい環境対応商品 <b>祝1位</b> <sup>※2</sup>	導入から保守まで、一つの窓口で対応 大塚商会

※1 2022年 法人向けテクニカルサポートコールセンター満足度調査 PC/タブレット部門 No.1 コピー機/プリンター部門 No.1 (外部調査: J.D.パワー)  
※2 2022年 法人向け通販サービス顧客満足度調査No.1 (外部調査: J.D.パワー)

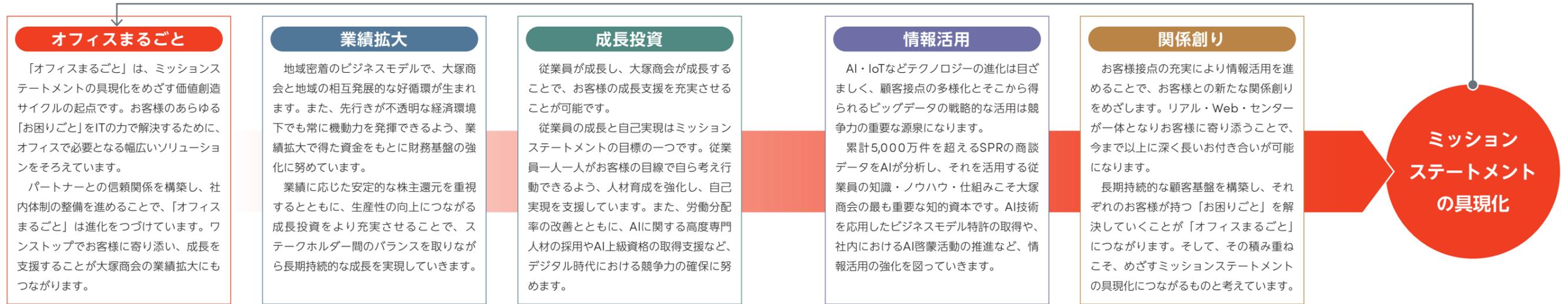
# 価値創造モデル

「オフィスまるごと」の推進でミッションステートメントを具現化し、持続的な社会の成長に貢献しつつけていきます。



# 価値創造モデルの解説

## オフィスまるごとへ（価値創造サイクル）



関連するマテリアリティ

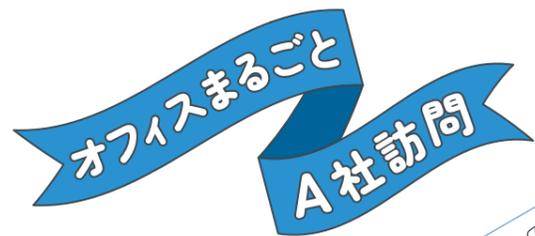
- パートナーとの共存共栄
- 地域との共生
- 従業員エンゲージメントの向上
- DE&Iの推進
- 人材育成
- 顧客基盤の維持・拡大
- 気候変動への対応
- 安心・安全なソリューション提供のための情報セキュリティ
- ガバナンスの強化

ミッションステートメントの具現化に向けて対応すべきマテリアリティ

マテリアリティ	「オフィスまるごと」推進による価値創造			ミッションステートメントの具現化	指標等（単体）				
	事業価値の創出 （大塚商会の成長への貢献）	社会価値の創出 （社会課題の解決）	ステークホルダーにとっての価値創出 （ステークホルダーとの関係性）		実現したいアウトカムと大塚商会の使命	指標・主な施策	実績（±●%=前年増減率 ●%=構成比）		
							2021年	2022年	本報告書
事業活動を通じた価値創造	① 顧客基盤の維持・拡大 P.53	多くのお客様との取引から得られるノウハウ・データの蓄積が、ソリューションの付加価値向上の源泉になる	多くのお客様のIT化・DX推進を支援することで、労働人材不足を解消する中心的役割を担う	顧客：多数の事例に裏付けられたノウハウの提供を受けることができる	「ITでオフィスを元気にする」ことで多くのお客様の成長を支援し、わが国のさらなる発展に貢献する	売上企業数	+0.7%	+1.9%	P.53
						一企業当たりの売上高	+1.5%	-1.6%	P.53
						ストックビジネス売上高	+6.2%	-2.8%	P.80
従業員成長と自己実現の支援	② パートナーとの共存共栄 P.31	各分野の優れた製品・サービス・技術の中から、お客様にとって最適なソリューションを提案できる	幅広いパートナーとの連携で、有事においても安定供給を実現し、多くの企業の事業継続に貢献する	パートナー：お客様ニーズの共有で、効率的なマーケティング活動を実現できる	多様なお客様ニーズに対応できる産業エコシステムを構築し、社会関係資本を有効活用する	パートナー数	2,386社	2,395社	P.31
						サプライヤー調査：回答比率（仕入高構成比）	—	34%	P.61
						地域営業部/広域支店の売上高（収益認識基準適用前）	+1.7%	+4.3%	—
責任ある企業活動の遂行	③ 地域との共生 P.38	地域に密着し、効率的な事業活動を推進しながら地域ごとに異なる商圏特性を把握することで、お客様理解を深める	地域経済格差の緩和に貢献する	顧客：地域に密着した迅速なサポートを受けられること、本業に集中できる（生産性向上とコスト削減の両立）	地域に根差した事業活動の継続で、大塚商会と地域が共存共栄し、相互発展的な好循環を生み出す	災害復興支援金の寄付（熱海市）	5,000万円	—	—
						地域活性化のための支援金（福岡市）	—	1億円	P.38
						従業員意識調査回答率	77%	75%	P.39
従業員成長と自己実現の支援	④ 従業員エンゲージメントの向上 P.39	従業員満足が企業価値向上に結び付くサステナブルな人材体系を実現する	人材の適正な確保・定着により労働市場の不経済を抑制する	従業員：大塚商会で働くことが自己実現や働きがいにつながり、充足感・達成感を得ることができる	従業員満足と企業価値が持続的に向上するサイクルを確立し、大塚商会で働く幸せを感じることができる	マネジメント改革	—	評価改定等	P.39
						平均年間給与	822万円	856万円	P.11
						女性管理職比率【目標：2027年度までに10%】	8.1%	8.7%	P.42
従業員成長と自己実現の支援	⑤ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 P.41	多様な人材の確保・定着が、発想力・柔軟性の向上につながることで、複雑化するお客様ニーズに的確に対応する	多様な人材が社会参加することによる新たなイノベーションの創出に貢献する	従業員：心理的安全性が向上し、多様な他者接点による視野拡大と意識の変容が新しい成長機会につながる	人が持つ全ての可能性を肯定する世界で、心豊かな社会が創造される	育休取得率【目標：2027年度までに100%】：男性	15.9%	39.3%	P.42
						育休取得率【目標：2027年度までに100%】：女性	100.0%	100.0%	—
						正社員1人当たりの研修費用	7万8千円	10万7千円	P.43
責任ある企業活動の遂行	⑥ 人材育成 P.43	高度人材を適材適所に配置することによるパフォーマンスの最大化が、企業価値の向上に貢献する	労働人材不足に悩む中堅・中小企業にとって頼れる存在となる	従業員：専門知識と最新技術に関する継続的な学びで、キャリア形成と自己実現の場を獲得できる	マルチスキルを備えた高度人材を多く育成することで新規ソリューションを創出し、持続可能な社会に貢献する	Scope1+2【目標：2030年までに2021年比 42%削減】	—	+4.0%	P.81
						Scope3【目標：2030年までに2021年比 25%削減】	—	算定中 (Web開示予定)	—
						会社の活動：CP免許制度	研修実施	研修実施	—
責任ある企業活動の遂行	⑦ 気候変動への対応 P.63	気候変動リスクや環境に配慮したソリューションの提供でお客様の新たなニーズに対応し、事業領域を拡大する	環境負荷の低減により地球環境の維持・改善に貢献する	全てのステークホルダー：未来の世代に持続可能な環境・社会を引き継ぐことができる	自然とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとして、企業価値の向上と環境負荷の低減を同時に実現する	会社の活動：機密管理点検およびSP委員会	各12回実施	各12回実施	—
						指名・報酬委員会の開催回数	—	3回	—
						サステナビリティ委員会の提言・報告回数	—	4回	P.61
責任ある企業活動の遂行	⑧ 安心・安全なソリューション提供のための情報セキュリティ P.71	自社で効果を検証した安心・安全なソリューションの提供により、社会から信頼され支持される企業グループとなる	サイバー攻撃の脅威からお客様を保護し、企業活動・社会活動の継続に貢献する	顧客：強固なBCP対策の構築により、レジリエンスが高い企業として社会的信頼を得ることができる	情報セキュリティに関する法令遵守・情報資産の保護等の推進で、お客様の安心・安全な企業活動をサポートする	—	—	—	—
						—	—	—	—
						—	—	—	—
責任ある企業活動の遂行	⑨ ガバナンスの強化 P.67	健全なガバナンスが機能することによる経営環境の変化への機敏な対応が、競争力強化につながる	企業活動全般においてコーポレートガバナンス・コードを遵守し、社会との共存共栄を実現する	投資家：不正行為や競争力低下の防止に必要な、倫理的または構造的リスクの発見につながる対話機会を拡充できる	法を遵守し、社会のルールに則した行動の実践で企業の優良品性を浸透させ、社会から信頼され支持される企業グループとなる	—	—	—	—
						—	—	—	—
						—	—	—	—

# オフィスまるごと大塚商会

大塚商会の幅広いソリューションで、お客様のあらゆる「お困りごと」を解決します。



### ドキュメントソリューション

60年を超える複写機事業で培ったノウハウを活かし、リアルとデジタルのハイブリッドなソリューションをご提案します。

- ① 複合機/装着アプリ ② 電子契約
- ③ 電子請求書 ④ 文書保管・廃棄
- ⑤ 文書管理システム ⑥ 名刺管理

### 通信・ネットワーク

お客様のICT環境に「まるごと」対応したソリューションをご提案します。

- ⑦ キーテレ・PBX ⑧ スマホ ⑨ 回線 ⑩ Wi-Fi

### テレワーク支援

- ⑪ ソフトフォン・FMC (スマホ内線化)
- ⑫ リモートアクセス ⑬ TV会議/Web会議
- ⑭ コミュニケーションツール

### セキュリティ

オフィス内外からの脅威に備え、お客様の大切な情報資産を守ります。

- ⑮ UTM ⑯ EDR/ウイルス対策ソフト
- ⑰ SOC (セキュリティオペレーションセンター)

### ハードウェア

製品選定から、データ移行や設置作業、導入後のサポートまで対応しています。

- ⑱ パソコン ⑲ タブレット ⑳ サーバー
- ㉑ 各種周辺機器

### 基幹業務システム・ERPソリューション

的確な経営判断と円滑な業務推進を支える基幹業務システムを、お客様の業種・規模・ご要望に合わせてご提案します。

- ㉒ 基幹系 1979年～SMILE ㉓ DX統合パッケージ
  - ㉔ 情報系 1992年～eValue ㉕ P.50・P.78
  - ㉖ 各種ソリューション ◀ 連携 ▶ P.50・P.78
- 製造・建設・アパレル・旅行・メディア等、さまざまな業種別ソリューションをご提供しています。
- ERPナビについて ▶ Web

### オフィスソフト・クリエイティブ系ソフト等

オンプレもクラウドも、多種多様なソフトウェアをご用意することで、場所やデバイスを選ばないさまざまな働き方を支えています。

- ① Microsoft 365 ② Adobe ③ 各種ソフト
- ・たよれー Microsoft 365
- ・たよれー Adobe Creative Cloud
- ・たよれー Dropbox Business

Microsoft Japan Partner of the Year  
24年連続受賞

- ④ OTSUKA GATE
- OTSUKA GATEについて ▶ P.80
- ⑤ ホームページ制作
- ⑥ アルファメール (ドメイン管理)

パートナーからの主な受賞実績について ▶ P.11

### CADソリューション

各パートナー製品の国内トップベンダーです。専任サポート人員が多数在籍し、豊富なCADスクールなど運用支援も充実しています。

- ⑦ CAD ⑧ CAM ⑨ CAE
  - ⑩ 3Dプリンター ⑪ PDM ⑫ 3Dスキャナー
- CAD Japan.comについて ▶ Web

### 最新テクノロジー

自社利用で培ったテクノロジーのノウハウを、お客様が利用しやすいソリューションとしてご提案します。

- ⑬ AIソリューション (分析/予測サービス)
- dotDataについて ▶ Web & P.32・P.50
- ⑭ 画像分析 ⑮ RPA ⑯ チャットボット
- ⑰ ロボット ⑱ IoT ⑲ VR/AR

### 経営支援

IT活用による経営支援に加え、中小企業診断士など外部専門家と連携し、お客様の課題解決に貢献します。

- ⑳ 経営支援サービス
- 経営支援サービスについて ▶ Web

### ⑳ 法改正対応

- ・電子帳簿保存法 ・個人情報保護法
- ・インボイス制度 ・労働基準法
- ・補助金/助成金活用支援

### ㉑ コンサルティング等

- ・人材育成 ・内部統制 ・株式公開支援

### BCP対策

- ㉒ データセンター ㉓ バックアップ ㉔ UPS

### サプライ (たのめーる)

オフィス用品を中心に幅広い商品を提供する通販サービスです。環境対応商品やプライベートブランド「TANOSEE」も取り扱っています。

- ㉕ オフィス用品 ㉖ 文具
- ㉗ 生活用品 ㉘ ファニチャー
- ㉙ 工具 ㉚ 介護用品

2022年法人向け通販サービス  
顧客満足度調査No.1  
外部調査: J.D.パワー

### 電力ソリューション

省エネで環境対策に優れた各種ソリューションをご提案し、コスト削減と社会貢献に対する取り組みをご支援します。

- ㉛ LED ㉜ 照明制御 ㉝ BEMS ㉞ 新電力

### ㉟ 物流センター

全国6カ所の物流センターと14カ所の配送センターが密接に連携し、当日配送エリアを拡大するなど、お客様の利便性向上に努めています。

物流センターについて ▶ P.64

### お客様サポート

経験豊富なエンジニア、専門スタッフが対応する各種センター、Webの窓口であるお客様マイページなど、充実したサポート体制を整えています。

### ㉟ オンサイトサポート

サポート拠点から専門エンジニアが訪問し、お客様のトラブルを解決します。(サポート拠点: 全国280カ所、エンジニア: 約3,000名)

### ㊱ たよれー

マネジメントサービスセンター  
24時間365日お客様のシステムを統合監視するサポートの司令塔です。

### ㊲ お客様マイページ

契約内容の確認・変更や、便利なメニューなど役立つ情報をご提供しています。

### ㊳ たよれーコンタクトセンター

導入後の運用支援、情報提供を行なう日本最大級のテクニカル系コンタクトセンターです。(サポートスタッフ: 約600名、月間サポート件数: 約15万件)

2022年法人向けテクニカル  
サポートコールセンター満足度調査  
コピー機/プリンター部門 No.1  
PC/タブレット部門 No.1  
外部調査: J.D.パワー  
たよれーコンタクトセンターについて ▶ P.12・P.18・P.50

## A社の物語



東京都大田区に本社を構えるA社は老舗のベアリング製造業である。

オイルショックで日本の高度経済成長が終焉を迎えた1974年、創業者の「日本のために立ち上がる」という強い信念のもと設立された。

「ベアリングにA社あり」

丁寧な仕事と確かな技術が評判を呼び、A社はゆっくりながらも着実な成長で、今では120名の従業員を抱えている。

順風満帆に見えるA社だが課題もあった。会社規模の拡大につれて増えつづけるバックオフィスの生産性だ。

これは、そんなA社と大塚商会の出会いの物語であり、また、これから始まる成長の物語である。

※「A社の物語」は、大塚商会が取り組む「オフィスまるごと」について、読者の皆様により分かりやすくお伝えるために用意したフィクションです。

たなか てつお  
**田中 哲夫**



A社

経理部長 48才

石橋を叩いて渡る慎重派だが、押しに弱い一面も。社長からの信任厚く、人事・総務・IT全般など対応範囲は幅広い。

ふじい ことみ  
**藤井 寿美**



A社

経理部社員 27才

大田区生まれ大田区育ち。A社を定年退職した父親の影響で、愛社精神は人一倍。好奇心が強く、即断即決がモットー。

おぐら しんや  
**小倉 進也**



大塚商会

営業職 35才

学生時代ラグビーで鍛えた体力には自信がある。趣味はお客様との雑談と公言する根っからの営業タイプ。AIを猛勉強中。

さもと しんじ  
**佐本 伸二**



大塚商会

技術職 42才

技術一筋20年。その実力は社内外でも一目置かれる。ソフトな人当たりと分かりやすい説明で、佐本ファンになる顧客も多い。

### 人物紹介

「いつもより刈り上げちゃいますね」

床屋の声に**田中哲夫**は我に返った。

DX推進の実績が認められ、明日、特別社長賞をもらうことになっている。

社内報に写真が載るからと散髪にきたものの、「DX推進」も「特別社長賞」も自分ごとの実感がない。

バリカンのモーター音しか聞こえなくなり、田中はゆっくり瞼を閉じた。



きっかけは「たのめーる」だ。

経理部長昇格祝いに新宿で飲んだ夜、「たのめーる」の看板が目についた。

「**ダジャレCM**<sup>1</sup>」でその存在を知ってはいたが、ちゃんと調べたことはない。

備品の発注コストを抑制するという新任経理部長の使命感も手伝って、

翌日部下の**藤井寿美**に声をかけた。

藤井の仕事は速かった。

その日のうちに数社をピックアップし、

価格・納期・サービスを比較する一覧表を持ってきた。



**藤井**「田中……、部長！」

部長と呼ばれ慣れない中、藤井がことさら強調するのがくすぐったい。



**藤井**「たのめーる、ありかもしれません！」

速いし安いし**評価も高い**<sup>2</sup>みたいです。今日頼むコピー用紙、たのめーるにしますね！」



藤井に押し切られる形で、コピー用紙の発注先変更が経理部長としての初仕事となった。

なかなかどうして、「たのめーる」は良かった。

オフィスで使う他の備品も「たのめーる」での購入が増えていったのは、自然な流れだったといえるだろう。

そんなある日、大塚商会の営業**小倉進也**から連絡をもらった。

挨拶も兼ね、提案したい話があるらしい。

情報収集にもなると考え、小倉とのアポを了承した。

小倉は約束の5分前にやってきた。

180cmを超える大きな体にあどけなさをあわせ持ち、元気な声とつぶらな瞳がジャニーズを思わせた。

一通りの世間話をした後で、小倉が提案資料を取り出した。



**小倉**「勝手ながら、複合機の提案をさせていただきます。」

コピー用紙の発注数量をもとに、  
御社にとっての**ベストプラン**をお持ちしました。」



A社は3ヶ月ごとにお客様向けイベントを開催している。

イベントカタログの作成で、

コピー用紙の購入量や、複合機の利用頻度は繁閑差が激しかった。

イベント直前、藤井ら若手社員が夜遅くまで複合機を前に格闘する姿は

A社の恒例行事になっている。

このような繁忙期にはコストを抑制できるお得なプランがある、というのが小倉の提案だった。

提案資料には、このプランの採用でA社は年間100万円のコストを削減できると記載がある。

浮いたお金で3DプリンターなどCADソリューションの導入で、A社生産性の向上プランまで提案されていた。

とはいえ、小倉とは今日が初対面である。

魅力を感じながらも半信半疑をぬぐい切れず、その日は特に進展せぬまま話が終わった。

A社にとって100万円は無視できない。それが毎年の金額となればなおさらだ。

例によって藤井に声をかけ、提案資料の精査を依頼した。

この日も藤井の仕事は速かった。



**藤井**「田中さん！」

興奮で役職もつけ忘れ、藤井はまくしたててくる。

1 コーポレートブランディング▶P.88

2 2022年 法人向け通販サービス顧客満足度調査 1位▶P.12

A社の物語

 **藤井**「この資料、すごいですよ！予想がドンピシャです。複合機も大塚商会さんから購入しましょう！」

強引な藤井に詰め寄られたが、コピー用紙の発注先とは異なりさすがに即決できない。提案資料を読み返した。それにしてもコピー用紙の発注数量でこんなに精度の高い予測は可能なんだろうか？もう一度小倉の話を知りたい、アポを入れた。

 **小倉**「実はあれ、AIが教えてくれたんですよ。」

 (AI?)

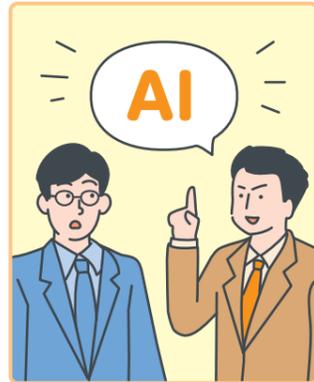
予想外の言葉に戸惑っているのを察知し、小倉が補足してくれた。その要旨は次のようなものだった。

「たのめーる」の登録口座は200万に迫り、日々膨大な取引データが生まれている。それをAIが分析することで、**新たなリードを発見<sup>3</sup>**できるというのだ。先月は、段ボールの発注数量変化から顧客の移転情報を察知した。だがAIが全てを教えるわけではない。

AIの分析結果は、**顧客訪問レコメンド<sup>4</sup>**の形で営業に共有される。しかし、それが何を意味し、どう解釈するかは営業の大事な仕事で、そのための**トレーニング<sup>5</sup>**を受けているという。A社の件では、AIのレコメンドを受けた小倉がA社ホームページを確認し、イベントの時期/規模とコピー用紙使用量に関する仮説を立て、提案骨子を作成したらしい。

また、複合機は大塚商会の得意分野だという。たのめーるのイメージが強い大塚商会だが、売上構成は2割にすぎない。残りの8割は、各種ハードウェアやソフトウェア、保守サービスなどで占めている。中でも複合機ビジネスは祖業であり、60余年の歴史の中で**10万社の顧客<sup>6</sup>**を持つまでに成長した。今までも顧客の課題解決に役立つさまざまな提案でコスト削減に貢献し、紙資源の節約になるデジタルドキュメントのノウハウも豊富にあるらしい。

複合機、パソコン、サーバー、クラウド、ERP、ネットワーク、セキュリティ、……。大塚商会は、オフィスで必要とされるソリューションを幅広くそろえ、お客様の「お困りごと」に対応しつつけている。CADソリューションも各パートナー製品の国内トップベンダーで、その中からA社に最も適したものを組み合わせ提供可能だという。小倉は最後にこう締めくくった。



 **小倉**「要するに、**“オフィスまるごと”**なんです。」

「それじゃあ流しますよ」

床屋に促され、田中はシャンプーコーナーへ移動する。

複合機の入れ替えで、A社のコストは目論見通りに削減できた。

恒例行事だったイベント直前の残業がなくなったのもこの頃からだ。

リクライニングシートが倒れ、顔にタオルが乗せられた。田中は再び顔を閉じた。

脳裏に浮かぶのは、自分が右往左往する中、冷静な対応でピンチを救ってくれた**佐本伸二**の姿だった。



その日の昼前、社長に呼び出された。夕方の役員会までに販売データの分析資料を作成せよとの指示である。用件を聞き終え、自席に戻ると周りがざわついている。よりによって販売システムが起動しないらしい。A社にIT担当者はいない。以前から付き合いのあるベンダー3社を中心に、各種機器・サービスを導入している。それぞれ、システム/ハードウェア/ネットワークと棲み分けされ、どの会社とも可もなく不可もない関係がつづいていた。システムについては現社長が選定に関わっており、その変更がタブーであることはA社の中で暗黙の了解とされている。これまでのトラブルは各社への連絡・対応でことなきを得てきたが、今回はちょっと様子が違うようだ。駆け寄る藤井に今の状況を教えてもらった。ベンダー3社に問い合わせをしているがトラブルの原因がつかめない。3社とも対応こそ丁寧だが、残りの2社に確認してくれとたらい回しにされている。復旧の目途がたっていない。役員会まで時間がない。システムが動かなければ資料は作成できない。藤井にもまずい状況だと説明した。

 **藤井**「あら！大ピンチですね！」

トラブルを楽しむ子供のようにはしゃいだが、空気を読みわざとらしく真顔に戻った。少しの沈黙。何かひらめいた藤井が、下あごを手でさすりながら口を開いた。

 **藤井**「大塚商会の佐本さんに相談してみましょう！」



佐本は複合機のメンテナンスを担当する大塚商会の技術者だ。今ちょうど、A社にきているらしい。

 **藤井**「佐本さん、ITにめっちゃ詳しいんですよ。」

そう言い終わる前に、藤井は佐本を探しだした。メンテナンスを終えた佐本は帰り支度をしているようだったが、藤井に気づき笑顔を見せた。藤井が状況の説明を始める。佐本がノートを取り出した。2人は場所を変え、回線の足回りや機器を目視しながらスマホで写真を撮っている。佐本が誰かと短い電話を済ませ、こちらに戻ってきた。その間10分弱だろうか。



3 AIをきっかけとしたリードの発見▶P.48 4 訪問先推奨・商材推奨▶P.47 5 体制・社内啓蒙▶P.49

6 複合機メンテナンスの取引があるお客様 (2022年12月末時点)

A社の物語

 **佐本**「2つ、ご提案があります。」

佐本が目にしたのは、ベンダー3社以外から購入したネットワーク機器だった。言われるまでその存在すら気付いてなかったが、数年前に家電量販店で購入し、隣の部署で使用していた。LEDランプの点灯状況を見た佐本が小さくうなずき写真を撮った、というのは藤井の後日談である。藤井の了承のもと、大塚商会本部にその写真を送り確認の電話を入れたらしい。その写真とともに、この機器の存在をネットワーク担当ベンダーに知らせて欲しい、というのが1つ目の提案だった。

2つ目は、特定の端末を利用したスタンドアロン環境の運用をシステムベンダーに確認するというものだった。役員会に必要なデータを一時的に閲覧可能にできるらしい。佐本としては1つ目の提案でトラブル解決の算段は付いていたに違いない。だがそれが駄目だった場合、それから別の準備をしたのでは間に合わない。そのため、システム担当のベンダーに運用上の注意点について事前確認だけはしておきたい、というものだった。すぐに佐本の提案を受け入れ、両社への連絡を指示した。それから15分後、ネットワーク担当ベンダーから連絡が入り、販売システムは起動した。見届けた佐本は、次のアポがあるからとA社を立った。

翌日、佐本から連絡があった。A社に立ち寄りたという。

 **藤井**「ピンチを救ってくれたお礼をきちんと言わないとですね！」

自分の手柄のように上機嫌な藤井。藤井は佐本から複合機のレクチャーを受けたことがあり、その時からIT全般に詳しいことを感じていたという。カタログ作成時の残業がなくなったのは、佐本の教えを実践するミニプロジェクトを藤井が立ち上げ、作業効率が劇的に向上した成果によるものだった。佐本がきた。応接に通し、とらやの羊羹と玉露でもてなした。佐本は恐縮しながら2枚の書類を取り出した。1つには「データ預かり確認書」と記載されている。



 **佐本**「緊急事態とはいえ、昨日は御社の重要な社内データを拝見しました。事後処理となり大変申し訳ありませんが、弊社の規定でもありますので、確認の上、こちらの書類にご捺印をお願いします。」

もう1つには「A社様 ネットワーク全体概要」とある。

 **佐本**「昨日の内容を踏まえ、御社のネットワーク全体像について概要をまとめました。今後、万一のトラブル発生時にはこちらをネットワークベンダー様にご提示ください。解決までの時間を短縮できると思います。」

何かしら請求されることすら考えていたが、拍子抜けするとともに、自らを恥じた。まだ話す時間があることを確認し、自らの疑問を佐本にぶつけた。



複合機のメンテナンス担当者が、なぜこれほどにITに詳しいのか？佐本の回答は、小倉と同じだった。複合機はただのコピーマシンではない。基幹システムとも連携できるし、名刺管理や勤怠打刻も行なえる。ペーパーレスを進める上でも重要だ。顧客の課題は1つのソリューションだけで解決できない。それぞれの製品・サービスの相乗効果が重要だ。だから複合機だけではなく、その他の技術情報についても多くの知識を身に付けている。そうして初めて、お客様のさまざまな「お困りごと」に対応できる。佐本は最後にこう締めくくった。

 **佐本**「要するに、“オフィスまるごと”なんです。」

佐本を見送り、席に戻る。少し離れた場所にある複合機を眺めていると、社長から呼び出しがかかった。それは遅れているA社のDX推進を抜本的に見直すことであり、リーダーとなって本格的に取り組んで欲しいという内容であった。その刹那、小倉と佐本の顔が頭に浮かぶ。意を決して、たのめーる、複合機、トラブル時の大塚商会の対応と、先ほどまでの佐本との会話を手短かに社長に伝えた。社長は途中から横を向き、手で万年筆をくるくるまわし、最後にキャップをとんとん叩いた。その仕草は社長独特のOKサインである。大塚商会をパートナーに早速プロジェクトを開始する旨を伝え、一礼し社長室を後にした。

「はい、おしまいです」

床屋の入念なマッサージで肩のこりがほぐれている。断片的だった記憶がつながり頭もクリアになっていた。

プロジェクトの発足から3年、大塚商会との二人三脚で社内のDX推進に邁進してきた。取引先にも一目置かれ、「オフィスまるごとA社訪問」という名の見学会が催されるほど評判だ。明日は金一封が出るだろう。小倉や佐本、藤井と一緒に飲みたくなった。藤井に声をかけ店を選んでもらおうか。田中は床屋の扉を開け、家路に着いた。



# オフィスまるごと

大塚商会がめざすのは、オフィスにおけるお客様のあらゆる「お困りごと」をITの力で解決し、「オフィスまるごと」支援していくことです。オフィスで必要となるさまざまなソリューションを、特定のメーカーに縛られずにワンストップで提供する独自のビジネスモデル（P.17）は、多くのパートナーとのエコシステムが土台にあり、今も進化をつづけています。

2022年には「オフィスまるごと」の提供価値を今まで以上にお客様にお届けするために社内体制を再整備しました。商談で得られるナレッジをお客様と共有しながら社内でも有効活用できるツールを用意するなど、これからも生産性向上に注力しながら「オフィスまるごと」を推進し、お客様への提供価値向上に努めていきます。

## パートナーとの共存共栄 マテリアリティ②

### 「オフィスまるごと」を支える約2,400社のパートナー

「オフィスまるごと」の推進には、優秀なパートナーとの相互支援が重要です。大塚商会は創業以来、お客様のニーズに応じて事業領域を拡大し、多くのパートナーと信頼関係を構築することで、多様なソリューションを提供できる独自のエコシステムを確立してきました。

現在は約2,400社のパートナーから各分野の優れた製品・サービス・技術の供給を受けています。これら多くのパートナーからの支援があって、「オフィスまるごと」をカバーする大塚商会ならではのソリューションを実現できているのです。

### マーケティング機能の提供

多くのパートナーとお客様を結び付け、価値の受け渡しをお手伝いする。そこに大塚商会の存在意義があります。パートナーが大塚商会と取引するということは、大塚商会の顧客基盤である約29.2万社（2022年売上企業数）のお客様と取引が始まる可能性があるということです。これはパートナー自身がマーケティング機能を強化し、国内の大小さまざまなお客様に販売・サポートを直接行なうよりも効率的であり、社会関係資本の有効活用にもなります。

そして、大塚商会の営業活動で得られるお客様の潜在ニーズの共有がパートナーの製品開発のサポートになり、お客様の課題解決に貢献する新たな価値の創造にもつながります。これからも大塚商会はパートナーとの共存共栄で、お客様の「お困りごと」の解決に貢献していきます。

### 2022年の受賞歴（一部紹介）

パートナー	主な受賞内容
サイボウズ	「パートナー・オブ・ザ・イヤー」(15)
トレンドマイクロ	「ベストパートナー部門」(19)
フォーティネット ジャパン	「Japan Partner of the Year」(12)
Adobe	「The Experience Maker Executive of the Year」
Dropbox	「Best Reseller of the Year」
Microsoft	「Japan Partner of the Year 2022」(24)
NetApp	「NetApp Japan Partner Award 2022 Special Award」(3)
RSUPPORT	「Best Partner賞」
Sky	「販売パートナー賞」
SOLIDWORKS	「TOTAL BOOKINGS・Japan」(27)

※五十音順・アルファベット順で記載、( )は連続受賞年数

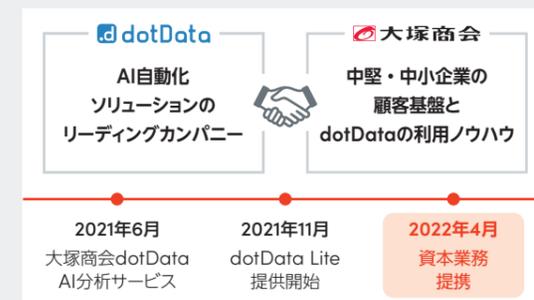
### CASE dotData社と資本業務提携

2022年4月、大塚商会はAI自動化ソリューションのリーディングカンパニーであるdotData社（米国カリフォルニア州、CEO藤巻遼平）と資本業務提携\*を行ないました。

大塚商会自身もdotData社の製品を活用し、自社データの分析を行なっています。2021年にはそのノウハウをお客様向けに展開し、サービス提供を開始しました。

しかし、日本におけるAI活用は大企業が中心で、中堅・中小企業への浸透はまだ不十分であるといわれています。今回の資本業務提携で、dotData社のテクノロジーと、中堅・中小企業に強みを持つ大塚商会との関係をさらに強化し、中堅・中小企業にも使いやすいAIソリューションの開発に努めていきます。

ソリューションの共同開発▶P.50



これからも、dotData社のような独自の強みを持つパートナーに対する成長投資でソリューションの創出を加速させ、「オフィスまるごと」をさらに強化・推進していきます。

\*出資形式：第三者割当増資 出資金額：21.62百万ドル

### サステナブル調達方針・ガイドライン

大塚商会は、環境問題や人権・労働問題に対して、地球と社会との調和を保ちながら持続的な成長が可能なソリューションの提供をめざしています。その実効性を高めるため、2022年に策定したサステナブル調達方針とガイドラインをもとにパートナーに対する実態調査\*を行なうなど、エコシステムの機能強化とリスク把握に努めています。

針とガイドラインをもとにパートナーに対する実態調査\*を行なうなど、エコシステムの機能強化とリスク把握に努めています。

\*サステナビリティマネジメント▶P.61

## 体制・取り組み

### 「オフィスまるごと」をめざす新たな体制

「オフィスまるごと」のさらなる推進を目的に、2022年から新たな評価制度を導入し、お客様の幅広い課題解決に向けた社内体制の再整備を実施しました。

お客様から頼りにされる会社として活動する社員を高く評価する制度導入の成果もあって、会社全体で「オフィスまるごと」に向けた意識の向上につながっています。

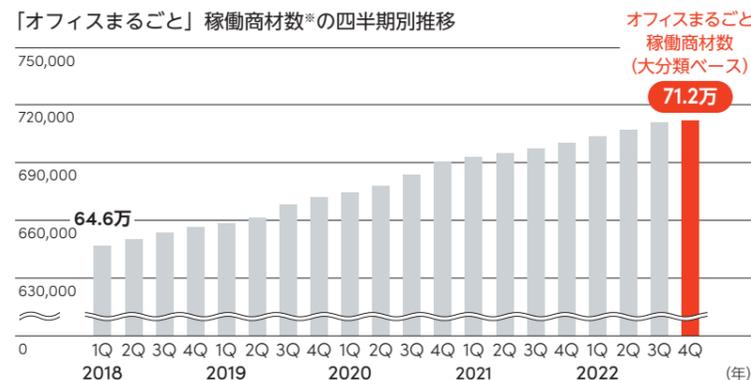
サポート面においても、エンジニアのマルチスキル化をめざす教育を継続的に実施するなどワンストップサポートの推進で、お客様の利便性向上に向けた取り組みを強化していきます。

対象	個人	グループ（地域）
時期	2022年1月～	2022年7月～
目的	部門間の情報共有を促すことで、お客様を「オフィスまるごと」支援する	地域密着のさらなる強化で、お客様を「オフィスまるごと」支援する
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門間の商材評価制度の格差を是正</li> <li>自部門商材にとらわれない営業活動を推奨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の「オフィスまるごと」の進捗状況に応じたグループ単位（地域単位）の評価を導入</li> </ul>

オフィスまるごと

「オフィスまるごと」稼働商材数

2022年7月にはお客様の課題解決を目的に、大塚商会の主要なソリューションを11の大分類（400を超える小分類）に再整理しました。お客様の導入状況の詳細を把握し、AI活用（P.47）もさらに推進することで、「売りたいものを売る」「自分の得意な商材ばかりを提案する」ことから脱却し、今まで以上にお客様の課題解決に貢献していきます。



※導入済みソリューションの稼働商材延べ数（11の大分類ベース。製品ライフサイクルを考慮し推定）

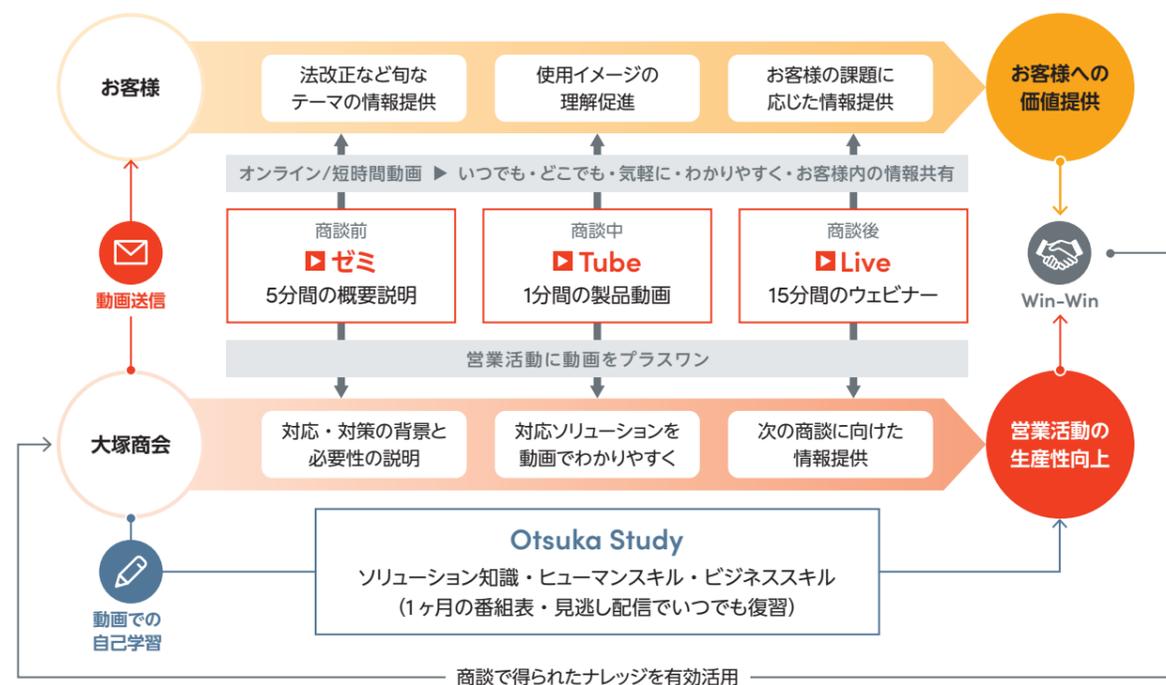
ナレッジの共有ツール（まるナビ）

お客様の課題解決のためには、ソリューションの価値をお客様に正しく理解してもらうことが重要です。大塚商会では各種ツール（ゼミ、Tube、Live等）を用意し、商談の流れに合わせて活用することで、お客様の理解促進とリードの発掘に役立てています。

社員向けには「Otsuka Study」を学びの場として提供し、いつでもだれでも簡単に学習できる環境を整備しています。ソリューションの知識だけでなく、

ヒューマンスキルやビジネススキルの勉強会も開催しており、2022年の視聴回数は約6万回と活発に利用されています。

これらのツールはソリューションの最新情報などを掲載しているイントラサイト「まるナビ」に集約されており、「オフィスまるごと」を推進する営業活動にとって欠かせないものとなっています。



業績拡大 (財務担当役員メッセージ)



取締役兼専務執行役員 齋藤 廣伸

ミッションステートメントの具現化を推進し、信頼に応える

大塚商会の提供価値は、お客様に寄り添いながら、お客様の生産性向上とコスト削減に貢献することにあります。2022年は約29.2万社のお客様と取引いただき、大変ありがたいことに大塚商会の顧客基盤は一貫して拡大をつづけています。

これからも、創業以来培ってきた独自のビジネスモデルに磨きをかけ、株主様・お客様・パートナー・従業員・社会（地域）など全てのステークホルダーの皆様の信頼に応えることで、企業価値の向上と持続的な成長をめざしてまいります。

2022年の業績振り返り	株主還元	財務基盤	中・長期経営方針	地域との共生
P.34	P.35	P.36	P.37	P.38

2022年の業績振り返り

2022年は、急激な円安やウクライナ紛争長期化による資源・物価高など不透明な経済状況の中、大塚商会の幅広いソリューションをお客様に訴求し、連結・単体

ともに売上・各利益の計画を達成することができました。給与水準の見直し等で販管費が増加していますが、純利益については2年連続の増益を確保しています。

売上は力強さを取り戻す。粗利は過去最高を更新

2022年から収益認識に関する会計基準を適用しています。従来の会計基準に比べると売上が365億円減少しましたが、この影響を除くと実質的には5.2%の増収です。GIGAスクール特需の反動減の影響で1Qが減収となる一方、2Q以降は増加率も徐々に高まり、大塚商会本来の力強さを取り戻すことができました。

少し長い目で振り返りますと、2019年にはWindows 7 EOSがあり、2020年コロナ、2021年GIGA、2022年会計基準の変更と、ここ数年はイレギュラー要因が

つづいていました。その中で、実質的に5%を超える増収となり、粗利は3年ぶりに過去最高を更新できたことは、2022年から強化している「オフィスまるごと」に向けた一連の施策が徐々に浸透してきたことの表れだと考えています。企業のデジタル化への対応や競争力強化を目的としたIT投資は底堅く、「オフィスまるごと」の推進で大塚商会はこれからもまだまだ成長できる手応えを感じた1年となりました。

	金額 (億円)	増減率	実質増減率*
売上 (通期)	8,610	+1.1%	+5.2%
1Q	2,100	-12.2%	-9.1%
2Q	2,352	+3.5%	+7.6%
3Q	1,968	+6.1%	+11.0%
4Q	2,188	+9.6%	+14.6%

※実質増減率：2021年に「収益認識に関する会計基準」を適用したと仮定した場合の売上高前年増減率



業績拡大

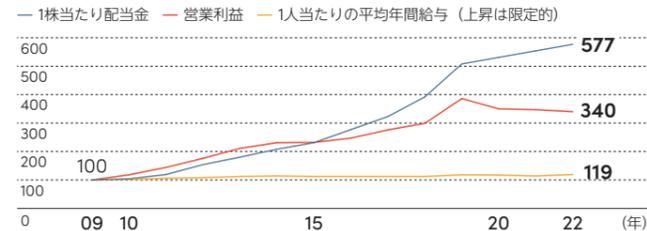
給与水準の見直し

2022年は人的資本の強化に注力した1年でもありました。従業員のエンゲージメントを高め、また、ステークホルダー間の利益配分のギャップを見直すために、初の大型ベースアップを含む給与水準の見直しを行なっています。

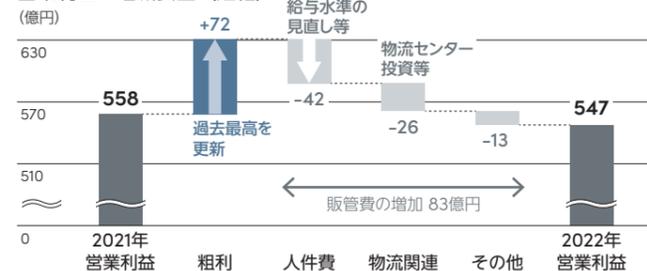
人的資本開示拡充の方向性が示すように、人材は企業成長に必要な資本であり、その強化は将来への成長投資に他なりません。極めて変化が大きく、不確実性に満ちた時代の中で持続的な成長をつづけるためには、従業員一人一人が自律的に考え行動し、新たな価値を創造するエンジンになる必要があります。

給与水準の見直しで、短期的な業績については踊り場となりますが、長期的な視点に立てば競争優位の構築につながるものと確信しています。

2009年を100とした場合の各指標の推移



営業利益の増減要因 (連結)



純利益は2年連続増益

純利益については、人材確保等促進税制に基づく税額控除や、税効果会計（将来の安定収益に対する蓋然性が認められたことによる回収可能性の区分変更）の後押しもあり、2年連続の増益となりました。

おかげさまで、自己資本比率は61.1%と高い水準を維持できており、現金同等物の残高も2,032億円と財務基盤は着実に強化できています。

株主還元

大塚商会は株主の皆様への利益配分を最も重要な経営課題の一つと認識しており、経営基盤の強化と財務体質の健全性を勘案しつつ、業績に応じて安定的な配当を行なうことを基本方針としています。通期の業績

を踏まえた上で年1回の配当を行ない、配当金額は配当性向・配当総額・配当利回り・内部留保の状況などを総合的に踏まえ、決定しています。

1株当たり配当金

2022年度の1株当たり配当金は125円（配当性向59.2%）とし、ご支援を賜った皆様へ利益還元を実施しました。

	普通配当	記念配当*	計
2020年	115	—	115
2021年	115	5	120
2022年	125	—	125

\*記念配当=60周年記念配当

1株当たり配当金および配当性向



財務基盤

有事の際にも機動力を発揮し、お客様の「お困りごと」を解決するためには強固な財務基盤が重要です。上場以来、着実な成長をつづけることで、財務基盤は大塚商会の強みの一つと言えるほどに成長しました。

獲得したキャッシュを、財務健全性の確保・将来への成長投資・株主還元適切に再配分することで、企業価値のさらなる向上と、長期持続的な成長につなげていきます。

キャピタルアロケーション

2005年には現金同等物が有利子負債を上回り、その後は実質無借金経営をつづけています。2000年の上場以降の動きを年代別に見ると、2000年代は大戦略(P.45)によるビジネスモデルの変革で拡大したフリー

キャッシュ・フローを原資に、有利子負債の削減を優先的に進めた時期でした。財務基盤が強固となり自己資本比率50%以上が定着した2010年代からは株主還元を強化し、現時点で13期連続の増配をつづけています。

	2000年代 (00~09年)	2010年代 (10~19年)
フリーキャッシュ・フロー	853億円	< 2,316億円
配当金の支払額	190億円	< 857億円
対フリーキャッシュ・フロー比率	22.4%	< 37.0%
借入金等の返済額	587億円	> 18億円
対フリーキャッシュ・フロー比率	68.9%	> 0.8%



安全性 (自己資本と自己資本比率)

2022年12月末時点で自己資本は3,193億円（自己資本比率61.1%）となり、着実に財務体質の強化を進めています。

	2018	2019	2020	2021	2022
自己資本 (億円)	2,297	2,593	2,773	2,987	3,193
自己資本比率	56.5%	56.2%	58.8%	61.4%	61.1%

収益性 (ROE)

2010年以来、13年連続で10%を超える高い水準を維持しています。今後も着実に利益を成長させることで、ROEをさらに高めるよう努めていきます。



手元資金で機動力を確保。資本コストも踏まえた財務マネジメント

資金原資と用途についてはあらゆるリスクを注意深くモニタリングすると同時に資本構成の最適化に努めていますが、スピーディーな事業活動という点において一定の手元資金を確保しておくことは重要だと考えています。

こういった決断ができるのも、財務基盤の裏付けがあるからに他なりません。dotData社 (P.32) のような魅力的な投資案件についても、自己資金で賄えるため迅速な判断が可能です。

労働分配率の見直しで2022年の給与総額（単体：販管費および売上原価）は約31億円増加（前年比7.4%増）しましたが、23年にはさらに約20億円上乗せする予定です。2年で給与総額の水準を年間約50億円切り上げるわけですが、給与の固定的な性格を考えると、10年で約500億円の投資意思決定を行なうことと同じ財務インパクトがあります。

ただし、無駄な買い物をするつもりはありません。政策保有株式についてはリターンとWACCの比較検証を毎年実施しています。リターンがWACCを下回る銘柄については保有の可否を審議し、2019~22年の間で12銘柄の売却を実行するなど、メリハリのある財務マネジメントを心がけています。

業績拡大

中・長期経営方針

2003年のミッションステートメントの告示以降、大塚商会の中・長期経営方針の基本的な考え方は、「ミッションステートメントの具現化により、お客様と共に成長する」ことです。これからもこの信念を貫き、外部環境変化にもしっかりと対応した取り組みで、企業価値の向上に努めていきます。

中・長期経営方針

大塚商会は以下に示す中・長期経営方針のもと、大戦略Ⅱなどの具体的な施策を実施し、特定したマテリアリティへの対応をとりつつ、ミッションステートメントの具現化をめざしつづけています。

具体的な定量目標としては、営業利益率/経常利益率の7%以上定着を掲げています。従来、売上拡大とともに営業利益率を改善してきましたが、7%以上の定着には至っていないのが現状です。目標達成のために、大戦略Ⅱによるお客様との新たな関係創りで「オフィスまるごと」を実現し、お客様数の増加と一企業あたりの売上高の増加を成長ドライバーに、お客様と共に成長をつづけていくというのが基本的な考えです。

**中・長期経営方針**

- 環境変化に対応しながら安定的かつ持続的な成長を続ける  
— 営業利益率・経常利益率ともに7%以上定着 —
- 人員計画は生産性向上に留意しながら微増
- 情報の活用で需要を開拓
- 人・物・金・情報の効率活用で@生産性向上

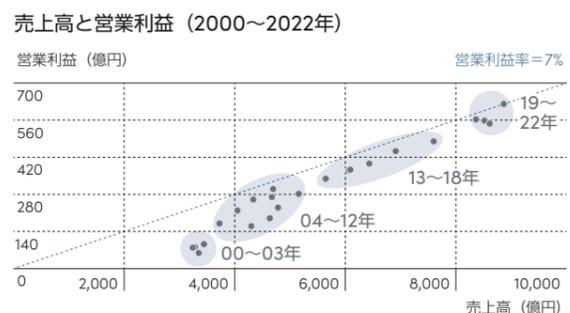
外部環境認識

外部環境の変化とそれがもたらす自社へのリスクと機会を認識し、積み上げてきた資本の活用で、さらなる成長に向けた対応策を実施していきます。

メガトレンド	基本方針
● 労働人口の減少 ● IT人材不足	● 生産性の向上 ▶P.16 ● 人材の獲得と育成 ▶P.43
● テクノロジーの進化 ● デジタルシフトの加速	● AI活用の推進 ▶P.47 ● エコシステムの強化 ▶P.31
● 気候変動 ● 脱炭素社会への移行	● サステナビリティ経営の推進 ▶P.61

仕入コストや人件費を抑制すれば、短期的に7%に到達することは可能です。しかし、大塚商会がめざすのは、お客様・パートナー・従業員を含む全てのステークホルダーと共に長期持続的な成長を遂げることです。持続可能な成長のために、価値創造モデルの成長サイクルで、強みであるビジネスモデルをさらに磨き、営業利益率/経常利益率の7%以上定着の実現に取り組んでいるところです。

現在、中・長期経営計画の新たな定量目標について、検討を重ねています。責任をもって計画をしっかり考えていきます。



特に、「人材の獲得と育成」は全てのメガトレンドに対応する要素であり、企業価値創造の源泉であることから、より重点的に対応を行なう予定です。

大塚商会は、今後もさまざまな外部環境の変化に対応しながら、ステークホルダー間のバランスを考慮した全体最適のとれた成長で、皆様の信頼に応えていきたいと考えています。

各ステークホルダーとの成長ストーリーは下記をご参照ください  
 株主様 ▶P.35      お客様 ▶P.51      パートナー ▶P.31  
 従業員 ▶P.39      社会 (地域) ▶P.38

地域との共生 マテリアリティ③

大塚商会は地域に根差した事業活動を重視しています。地域に密着することによって、「大塚商会」と「地域」の相互発展的な好循環が生み出されると考えています。

地域密着でお客様に寄り添う

創業時から地域密着を重視。エリア内の顧客密度を高める“新聞作戦”でクイックデリバリー&クイックサービスを実現



大塚商会は、創業時から地域密着のお客様サポートを重視しています。地域に密着することでエリア内のお客様に密着でき、トラブル時にもすぐお客様の元へ駆けつけることが可能です。エリア内の顧客密度が高まることは、効率の良いサービス提供にもつながります。

※新聞作戦：新聞配達員が地域の購読者に新聞を配達するように、お客様にコピー用紙1冊からフットワーク良くお届けする地域密着戦略。

地域主体の組織体制

事業領域と取り扱い商材の拡大に伴い、商品部門（本部）を軸とした営業活動が中心になるにつれて、お客様の課題解決のためには「お客様接点の再強化」が重要だという認識を持つに至ります。

そこで2016年からは、地域営業部（現場）を主体とする「地域主体運営」に原点回帰することを社内外に向けて宣言し、今もその活動をつづけています。デジタル社会の到来でテクノロジーがどれだけ発展しようとも、地域に密着し、地域と共に成長をめざす考え方は、これからも変わらない大塚商会のスタイルです。

地域営業部長は「地域の社長」。地域ごとに異なるお客様のニーズに応える。



CASE 地域活性化支援・社会課題の解決

● 地域活性化支援 (寄付金贈呈)

2022年4月、大塚商会は九州支店の開設30周年を記念して福岡市へ1億円の寄付金を贈呈しました（企業版ふるさと納税を活用）。この寄付は、2023年7月に開催される世界水泳選手権福岡大会開催等準備事業に役立てられる予定です。



福岡市 高島宗一郎市長 (左) と 大塚商会九州支店 梅原支店長

● 社会課題の解決 (介護ソリューション)

厚生労働省がめざす「地域包括ケアシステム」の実現に向け、大塚商会はさまざまなソリューションを展開してきました。2022年8月には介護業務のデジタル化を支援するプラットフォーム「FURO-SHIKI」の提供を開始。各メーカーの見守りIoT機器を一元管理できるマルチベンダーの強みを最大限に活用し、介護現場のDX実現に貢献していきます。

● 社会課題の解決 (法改正対応支援)

白ナンバー（自家用車）事業者のアルコール検知器による酒気帯び検査の義務化に向けて、対応するソリューションの拡販に努めています。約3,700人の車両運転者に対して自社導入を実施し、その知見をお客様に提供しています。

## 成長投資(人を育てる)

「オフィスまるごと」の推進でミッションステートメントを具現化するためには、人的資本の強化が重要です。従業員満足と企業価値の向上を両立させ、サステナブルな人材体系を構築するとともに、多様な人材の確保・定着を図らなければ、複雑化するお客様のニーズに的確に対応することはできません。また、「オフィスまるごと」を支えるマルチスキルを備えた高度人材の育成も必要です。

大塚商会は、原点である創業の精神 (P.1) も「人」が中心にあり、マテリアリティも「人」に関する内容を3つ掲げています。従業員の成長と自己実現、そして、新たな価値創造のためにも、人的資本の強化に努めていきます。

### 「人」に関する3つのマテリアリティ

従業員  
エンゲージメントの向上  
P.39

ダイバーシティ・エキティ&  
インクルージョンの推進  
P.41

人材育成  
P.43

### 従業員エンゲージメントの向上 マテリアリティ④

従業員一人一人が仕事に対するやりがい・達成感を持つことで、大塚商会は成長をつづけてきました。「従業員の成長=会社の成長=お客様の成長」をめざし、そのための風土醸成や各種施策を実行しています。

#### 体制・システム

従業員意識調査や職場改善懇談会など、従業員エンゲージメントの継続的なモニタリングを実施しています。それらの結果を各種施策に反映し、従業員の働きがい創出に努めつづけることで、従業員・大塚商会共に持続的に成長できる関係性の実現をめざしています。

2022年には評価制度改定と労働分配率の改善に着手し、2023年にはウェルビーイングの施策強化や管理職登用制度の導入を予定するなど、従業員エンゲージメント向上のための取り組みを推進しています。

従業員意識調査	ミッションステートメントの浸透度、職場環境等の満足度、コンプライアンスの遵守状況などについて毎年調査*を実施 ※2023年2月に17回目の調査を実施
職場改善懇談会	従業員の意見・要望・提案を経営に反映させる手段の一つとして実施。各提言の検討結果は社内ポータルサイトに掲示

#### マネジメント改革

##### ウェルビーイングに向けた取り組み

新たな価値創造に挑戦するためには心理的安全性と自己効力感の高さが重要ですが、これらは定性的で把握しづらいものです。大塚商会では、2023年からAIハピネスの利用範囲を大幅に拡大し、従業員一人一人の幸福度の可視化に向けた取り組みを強化しています。

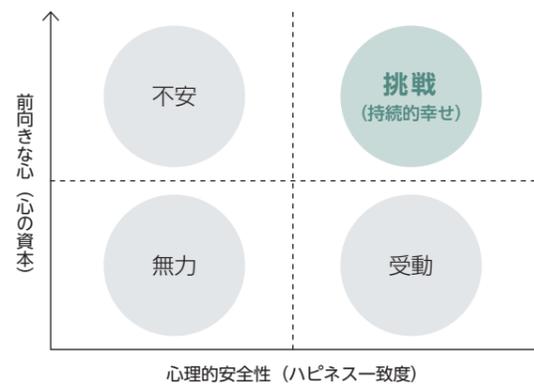
AIハピネスとは、組織の中の縦・横・斜めのつながりを増やしたり、前向きな気持ちを育むために毎日の小さなチャレンジ宣言を他のメンバーと共有できるス

マホアプリです。利用者は毎朝チャレンジを宣言し自身のモチベーションをアップさせ、また、SNS感覚で他の参加者への応援・声かけが可能です。



AIハピネスの利用状況や、定期的実施する社員アンケートをもとに、個人・組織の状態を4象限にプロットします。そして、その変遷を確認することで、組織風土の醸成やマネジメントの向上に役立てることをめざしています。

#### 組織風土をプロットし可視化



#### 労働分配率の改善

人的資本の強化と働きがいのさらなる向上を目的に、2022年から給与体系の見直しを進めています。急激に進む物価高から従業員の生活を守るため、2022年7月には初の大幅ベースアップ(全社員一律1万円)を行なうなど、労働分配率の上昇につながる各種施策を実施

制度	対象	2022年				2023年				
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
1	インセンティブ	営業職・技術職	引き上げ(業績に連動)				対象範囲拡大(技術職)			
2	基本給	非管理職	増額				追加			
		管理職	増額				追加			
	全社員	一律1万円ベースアップ								
3	昇給対象者	全社員	増加				追加			

#### キャリア形成支援

自律的なキャリア形成や、自分自身と向き合うきっかけとしてもらうための各種取り組みを実施しています。

キャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己申告制度(希望部署への配置転換)</li> <li>社内公募(社内における人材流動施策)</li> <li>セールスグレード制度(キャリア形成)</li> </ul>
自己啓発支援	資格取得支援や任意参加の選択型研修を実施

#### 評価制度の改定

「オフィスまるごと」のさらなる推進をめざし、2022年から新たな評価制度を導入しました。お客様から頼りにされる会社としての活動を高く評価し、従業員の働きがいの創出につなげることで、エンゲージメントの向上に努めていきます。

「オフィスまるごと」をめざす新たな体制▶P.32

#### 営業管理職登用制度

2023年7月から営業管理職の登用制度を導入します。従業員意識調査や職場改善懇談会における社員の声から、営業管理職としてのあるべき姿をより多角的な視点で再整理しました。

プレイヤー時代の販売実績のみならず、部下の成長支援やチームビルディング、コミュニケーション能力などを総合的に判断する今回の制度導入を通じて、より健全なマネジメント文化を醸成していきます。

しました。

自己実現の支援や成長機会の提供など非金銭的報酬に加えて、金銭的報酬の充実でエンゲージメントを向上させ、労働力の確保・定着につなげていきます。

実施額等：財務担当役員メッセージ▶P.35-36

360度評価	複数人からのフィードバックで自己特性理解(年に1回実施)
アクションプラン	全スタッフ職(約2,000名)と一部技術職を対象に行なうMBO(目標管理制度)。自ら計画した年間目標とその進捗状況について、上司との定期面談とフィードバックの実施により対象者の成長を促す

成長投資(人を育てる)

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 マテリアリティ⑤

長期持続的に必要とされる企業であるためには、世界の変化を先取りし、常に時代にマッチしたビジネスモデルを創出しつづけることが重要です。大塚商会は、一人一人の多様性を認めることで、組織としての多様

性を高めることに努めています。そして、全ての従業員が働きやすい職場環境を整えることで競争優位を獲得し、持続的な価値創造を実現する企業をめざしつづけます。

採用活動におけるDX推進

大塚商会は多くの学生と面接を行ない、毎年約350名の新入社員を採用しています。多様な個性を持つ学生と向き合い、そのUX向上のためにも、採用活動におけるDX推進に努めてきました。

AIがオンライン面接の録画データから表情や振る舞いを分析・定量化。神戸大学との共同研究でも熟練面接官の実践知を可視化するなど、面接精度向上に向けたPDCAサイクルを回しています。また、得られた

データは入社後の1on1面談にも活用し、人材定着に向けた取り組みを実践しています。

これらの取り組みが評価され、2022年には、第7回HRテクノロジー大賞\*「採用部門優秀賞」を受賞しています。



\*HRテクノロジー大賞：日本のHRテクノロジー、人事ビッグデータの優れた取り組みやサービスを表彰するアワード（後援：経済産業省等）

ジョブ型採用（高度専門人材の獲得）

社会の急速なデジタルシフトに対応する競争力確保のために、AIエンジニア・データサイエンティストなど高度な専門人材獲得のためのジョブ型採用を行なっています。

2022年10月には優秀な人材を輩出していることで世界的にも知られているインド工科大学\*出身者を迎えることができました。

AI基盤研究に関する4つのテーマにペアで取り組み、新しい社会価値の創造・ソリューションの開発に向けた活動を行なっています。2023年以降も同様の採用活

動を継続し、国内外の優秀な高度専門人材の獲得に努めていきます。

\*インド工科大学：IIT (Indian Institutes of Technology)



CASE AIラボ

高度専門人材が持つ能力をより発揮できる環境整備を進めています。「AIラボ」では科学英語論文の調査研究やアルゴリズムの開発など、大塚商会のAI技術力の強化に努めています。

国内外の社員が協働し、多様性や価値観をお互いに受け入れることで、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進していきます。

(左上) AIラボ  
(左下) 集中ルーム  
(右) IIT出身の4名



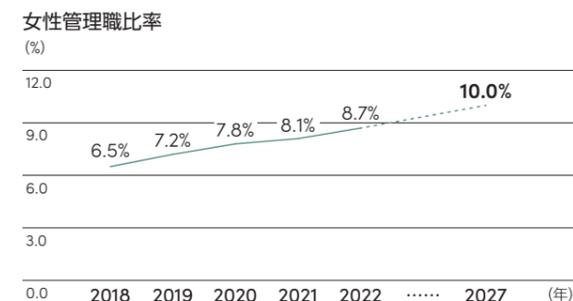
女性活躍推進

2011年に「女性活躍推進プロジェクト事務局」を設置し、2014年には妊娠や出産などに関する相談窓口「ウーマンホットライン」の運用を開始するなど、女性も働きやすい環境創りに向けた取り組みをつづけています。

2023年から始まる5カ年行動計画では、①女性管理職比率 ②育児休業取得率についてそれぞれ目標値を定め、併せて、③制度面の充実を図ることで、働きやすさと働きがいの両立に努めていきます。

① 女性管理職比率

大塚マネジメントカレッジ (P.44) などリーダー育成研修への参加促進や、制度面の充実 (③) を通じて、2027年までに女性管理職比率10%をめざします (早期達成のうえ上方修正をめざします)。



② 育児休業取得率

女性の取得が進む一方、男性への普及がまだまだ不足しているのが課題です。制度の周知徹底や研修でこ

多様性のある社会に向けた取り組み

障がい者雇用

障がいを持つ多くの従業員がさまざまな部署で活躍しています。入社後は「障害者職業生活相談員」の資格を持つ従業員による定期的な面談やアンケートなど、より良い就業環境をめざしたフォローを実施しています。

LGBTQ

大塚商会は、全ての従業員の人権を守り、人格を尊重し、いかなる差別も行なわないよう行動規準に明記し、その取り組みをつづけています。LGBTQに関する社内研修を行なっているほか、大塚商会ハートフル基金でLGBTQの子ども・若者向けの活動を支援しています。

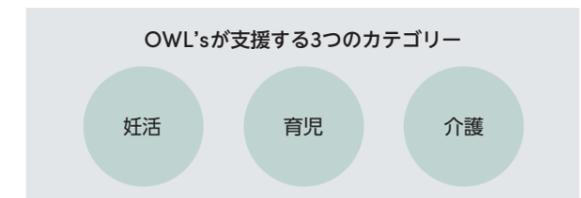
れを改善し、2027年には男女ともに取得率100%をめざします。男性の育休取得推進で、育児に前向きな企業風土を醸成し、多様な働き方を支援していきます。

	2021年	2022年	2027年
男性	15.9%	39.3%	100%
女性	100%	100%	100%

③ 制度面の充実

社員のライフプランにあわせた福利厚生施策「OWL's\*」を2023年4月に導入しました。社員が働きつづける上で壁になりやすい「妊活」「育児」「介護」の3つのカテゴリーを用意。同じカテゴリー内であれば複数の施策を利用でき (カフェテリア形式)、性別に関わらず1世帯あたり月2万円の費用補助を実施します。

\*OWL's : Otsuka Work Life Support



- 妊活**
  - 不妊治療の費用補助
- 育児**
  - 企業主導型認可保育園の入園支援
  - キッズスペース付きサテライトオフィス利用費用補助
  - ベビーシッター利用費用補助
  - 民間学童の利用費用補助
- 介護**
  - 介護・看護ヘルパー利用費用補助
  - 家事代行の利用費用補助

心のバリアフリー

「心のバリアフリー」とは、さまざまな心身の特性や考え方を持つ全ての人々が、相互に理解を深めようとコミュニケーションをとり支えあうことです。

大塚商会は公益財団法人日本補助犬協会の協力のもと、補助犬ルーク君を特別社員「心のバリアフリー大使」に任命するなど、その普及・啓発活動をつづけています。



2代目特別社員 ルーク君

成長投資(人を育てる)

人材育成 マテリアリティ⑥

大塚商会は従業員の成長や自己実現を支援しています。お客様の成長に貢献し、大塚商会が持続的な成長をつづけていくためには、従業員一人一人の成長が重要です。大塚商会で働く従業員として、ビジネスパーソンとしてだけでなく、一人の人としても成長して

もらうために、各種支援制度や集合型・選択型研修の機会を提供しています。

また、次世代経営層の育成を重要な経営課題と認識し、取り組みを強化しています。

全社教育体系

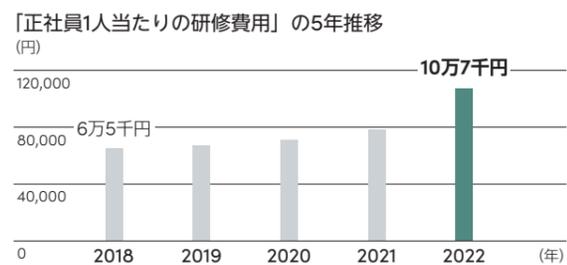
全社教育は大きく4つで構成され、それぞれの従業員が必要とする知識やスキルの習得を支援するために、幅広い研修プログラムを体系的に準備しています。

部門別研修	所属部門に必要な専門知識やスキル、ノウハウを習得するための研修	—
職種別研修	職種ごとに求められる専門知識やスキルの習得をめざすための研修	営業職 技術職 スタッフ職
階層別研修	階層別に個々の成長レベルに応じて必要となる知識やスキルを習得するための研修	大塚経営塾・大塚マネジメントカレッジ 役員・管理職・中堅社員・若手社員・新入社員・内定者
全社共通研修	大塚商会社員としての必須知識と、幅広く役立つスキルを習得するための研修	必須研修 選択型研修

正社員1人当たりの研修費用

2022年の「正社員1人当たりの研修費用」は10万7千円(前年同期比+36.5%)と、前年を大きく上回りました。

日々変化しつづける事業環境の中、お客様ごとに経営課題は異なります。大塚商会は、常にお客様の目線で自ら考え行動できる人材の育成に努め、その取り組みを継続していきます。



資格取得支援

従業員の資格取得に対し、必要経費や取得時の報奨金支給などの支援制度を用意しています。資格取得者は延べ約1万3,000名(2022年12月末時点)にのぼり、特にAI関連のG検定・E資格<sup>\*</sup>は、それぞれ628名・30名が資格を取得しています(2022年12月末時点。連結グループ実績)。また、一部資格については従業員の評価制度に組み込んでいます。

取得奨励資格 (一部抜粋)

システム 監査技術者	IT ストラテジスト	基本情報 技術者	応用情報 技術者
情報セキュリティ マネジメント	中小企業 診断士	G検定	日商簿記

<sup>\*</sup>G検定・E資格：一般社団法人日本ディープラーニング協会主催の検定試験

CASE AI上級資格の取得支援

営業職に対し、エンジニア向けのAI上級資格である「E資格」の取得支援を行なっています。「E資格」は応用数学などの専門知識が問われるため、合格者のうち営業・販売職の割合はわずか2%にすぎません。しかし、営業職にも高度な専門知識が身に付くよう、36

名の希望者を対象に、2023年8月試験の合格をめざす支援を開始しています。個人の知識習得を促し、企業のAIリテラシーの底上げを図ることで、AIソリューションの提案強化につなげていきます。

DX人材の育成

大塚商会では「DX」という概念自体が存在しなかった時代から、IT活用によって自社の生産性を高めつづけてきました。2021年4月以降は経済産業省が定める「DX認定事業者」となり、そのノウハ



ウを活かすことでお客様のDX推進を支援しています。資本業務提携したdotData社(P.32)のAIソリューションを自社業務に組み込み、そこで得た知見を社内のデータサイエンティストが他の利用部門にスキルトランスするなど、実践的なDX人材の育成を進めています。

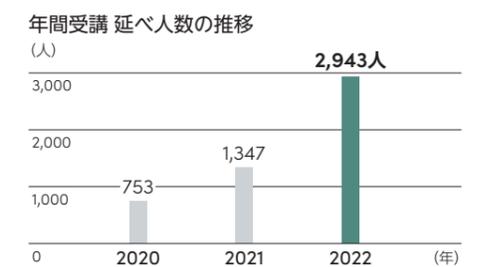
リスキリング

多数の講座を持つオンライン学習プラットフォームの活用で、社員にリスキリングの機会を提供しています。興味・関心のあるトピックの登録でおすすめ講座が提案されるなど、一人一人に適した効率的な学習を

促し、実践的かつ最新の知見を得ることで実務のスキルアップを図っています。2022年8月から利用を開始し、12月末時点では1,100名を超える希望者が学習を開始しています(2022年8月~12月の学習時間=6.5時間/人)。

選択型研修

ヒューマンスキルを中心に、各分野の有識者による講義を受講できる機会を用意しています。参加は手挙げ式(任意参加)となっており、従業員一人一人が自身のキャリアプランに沿って受講内容を選択することができます。2022年には延べ約3,000人が参加するなど、従業員の成長や自己実現の場の提供に努めています。



経営層・次世代リーダーの育成

経営層・次世代リーダーの育成は経営上の重要課題です。2015年には専門の育成プログラムを立ち上げ、2022年にも対象階層を再分類するなど、強化に向けた取り組みをつづけています。経営リテラシーの習得に

加えて、社内外におけるさまざまなアウトプットの機会を提供することで、実践的な能力を体得できるカリキュラムとして実施しています。

経営層・次世代リーダーの育成体系

	目的	人数 <sup>*2</sup>	テーマ	
大塚経営塾	シニアリーダーカレッジ	次期取締役の育成	15人	知識と経験の統合
	リーダーカレッジ	次期ゼネラルマネージャーの育成	73人	新たな実践の機会
大塚マネジメントカレッジ	次世代リーダーカレッジ	次期マネージャーの育成	216人	知識の体得
	リーダーシップ育成プログラム <sup>*1</sup>	次期マネージャーの育成	183人	土台の醸成

<sup>\*1</sup>リーダーシップ育成プログラム：2022年新設 <sup>\*2</sup>現役生および卒業生の累積(2023年3月1日現在)

## 情報活用(お客様対応力の強化)

蓄積してきた情報を活用し、営業活動を支援する取り組みをつづけています。

1998年の大戦略本格稼働によって、大塚商会はデータドリブンな企業経営に生まれ変わりました。2001年のSPR稼働による科学的営業スタイルの導入で、生産性は長期持続的に向上しています。

そして今、AI・IoTなどテクノロジーの進化は目ざましく、顧客接点の多様化とそこから得られるビッグデータの戦略的な活用は競争力の重要な源泉になります。大塚商会には強固な顧客基盤があり、多様な顧客接点を持つ強みがあります。それらの情報をAIで分析し、お客様に寄り添い、より喜んでいただけるきめ細やかな対応の実現をめざしています。

### 大戦略・SPR

1993年にスタートした「大戦略(大塚経営戦略)」は、当時の大塚商会が持つ構造的な課題を解決し、将来の成長に向けた基盤を作るための取り組みでした。大戦略

#### 大戦略プロジェクトの背景

1992年当時、各地域にある大塚商会の拠点はそれぞれが独立し、多くの権限が委譲されていました。それが、意思決定スピードや現場機動力などの強みを生み出す一方、企業規模が拡大するにつれてこの体制の持

#### 大戦略の2つの柱

大戦略には2つの大きな柱があります。「センター化」と「出荷基準による売上の自動計上」です。

「センター化」とは、拠点ごとに分散していた機能を再構築し、その機能を一手に引き受ける新組織を本部側に設置することです。本来の営業活動に集中できるようになった拠点は生産性が向上し、機能を集約した

で得たクリーンデータを独自に開発した戦略的営業ツール「SPR」の活用につなげたことで、大塚商会の営業スタイルは大きく変わるようになります。

つ課題が浮き彫りになってきた時期でもあります。これからの新しい時代にふさわしい経営スタイルに転換するために、大規模かつ大胆な改革が必要とされていたのです。

本部側では多くのデータ・ノウハウが蓄積できるようになりました。

「センター化」と連動する形で推進されたのが「出荷基準による売上の自動計上」です。自動処理により恣意性が排除されたことで、管理率制機能の強化と財務数値の透明性確保につながりました。

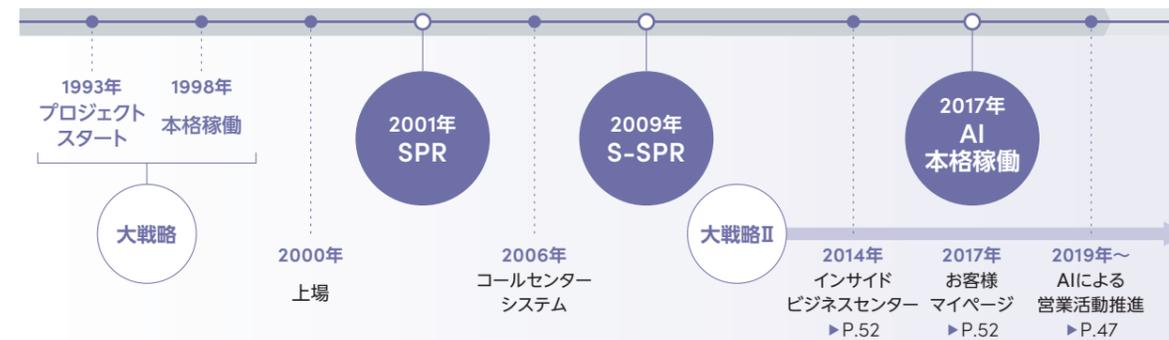
#### SPR (Sales Process Re-engineering)

大戦略による処理基準の統一で実現したクリーンデータを活用し、戦略的な営業ツールへと発展させたのがSPRです(2001年リリース、2003年本格稼働)。

CRM(顧客管理)とSFA(営業支援)を一体化した独自開発のこのシステムで、今まで属人的に管理されてきたお客様情報は、大塚商会の情報資産として活用できるようになりました。この時構築した科学的営業スタイルの基盤は、今も生産性の向上に貢献しつづけています。



大塚ビッグデータの変遷

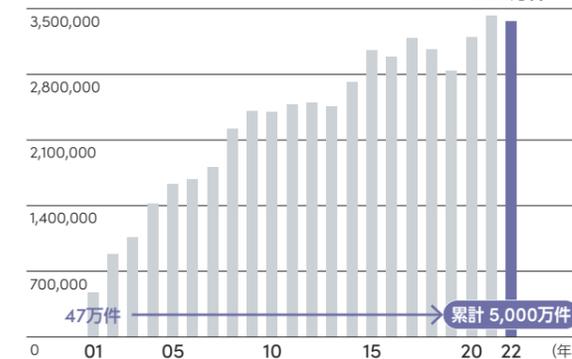


#### 大塚ビッグデータ

大塚商会の営業活動は全てSPRに登録され、データの蓄積をつづけています。導入当初は年間47万件だった商談データ数は2022年に330万件を超え、累計では5,000万件を超えています。

また、フィールドセールスの商談データ以外にも、コールセンターへの問い合わせ履歴、技術的なサポート履歴に加えて、インサイドセールス・Webなど多様な接点情報を収集しています。長年蓄積してきたこれらのビッグデータを活用し、2019年にはAIによる営業活動推進の強化を開始しました。

SPR商談データ数の年間推移(件)



#### AI活用のためのデータクレンジング

AIによるデータ分析の有効性を高めるためには、データそのものの精度・品質が極めて重要になります。大塚商会では自然言語

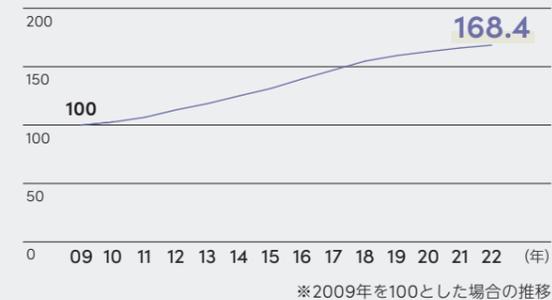
処理を得意とするAIを活用し、商談データの抜け漏れなどを補正・正規化するクレンジングロジックを開発。AI分析に有用な精度の高いデータ整備に努めています。

#### CASE S-SPR(技術職向けSPR)

SPRで営業職の生産性向上を実現したように、技術職の生産性向上のための取り組みがS-SPRです(2009年リリース)。

技術職の行動管理と業務プロセス改革を目的に独自開発したS-SPRは、技術人員を抑制しながらサービスレベルを向上させるためのさまざまな機能を実装しています。スキルズインベントリと位置情報機能の活用では、障害時の最適自動アサインを実現するなど、お客様への迅速・的確なサービス提供に役立てています。

エンジニア1人当たりの複合機保守台数\*



情報活用(お客様対応力の強化)

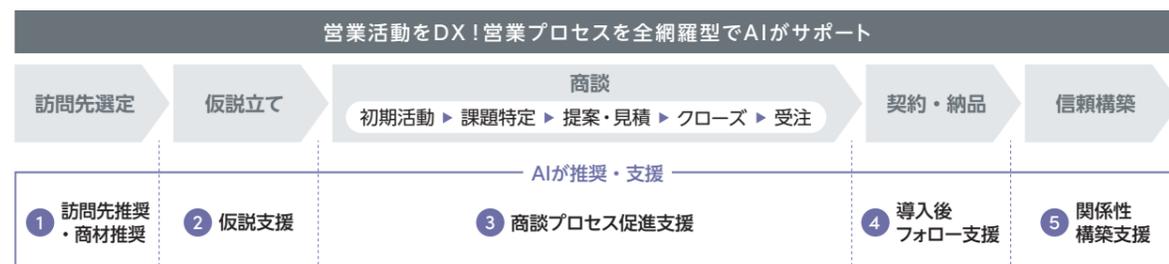
AIによる営業活動推進

AIがお客様の購買パターンや接触パターンを分析・学習することで、それぞれのお客様にとっての最適なソリューション、最適なチャネル、最適なタイミングを予測してくれます。従来の知見にAIの分析が加わることで、営業は新たな気づきを得るとともに、自らの

仮説支援にAIを役立てることが可能です。このように、お客様対応力の強化と営業生産性の向上を実現することで、従来の科学的営業をさらに発展させたスマートセールスの形づくりを進めています。

営業プロセスと具体的な機能

営業活動のプロセスを5つに分け、全てのプロセスを網羅する形でAIが営業活動をサポートします。



1 訪問先推奨・商材推奨

営業個人が得意とする商材にとらわれないお客様にとっての最適ソリューションをAIがレコメンドしてくれます。

実際に訪問するかは営業が自ら考え決定する運用とし、単にAIに使われるのではなく、AIの示唆をどう解釈し活用できるかの仮説検証を繰り返しています。訪問結果をAIにフィードバックし、営業とAIの相互学習のPDCAサイクルを回すことで、精度向上を図りながら進化をつづけています。



2 仮説支援

営業の仮説検証を支援するAIサポートです。日本の産業を600を超える分類に細分化し、お客様の業界ごとの景況感やトレンドなど、営業活動に役立つ知識を学べる環境を用意しています。類似企業の導入ソリューションとその順番から、1年後のお客様に役立つ「オススメの種まき提案」をAIが予想するなど、活用シーンのさらなる拡充に努めています。

営業の知見や行動パターンを学んだAIが、商談の締結に向けて伴走しつづけます。商談の順番・タイミング・抜け漏れなどを分析し、商談プロセスの前進に必要なアクションをAIが選定します。また、マネージャーからの無数の助言をAIが学び、効果的なアドバイスを発信することで、お客様に適切な対応を行ないながら商談の最適化をサポートします。

4 導入後フォロー支援

納品したシステムの稼働状況や、お客様からの問い合わせ内容をAIが分析し、フォローの必要なタイミングで営業にアドバイスを送ります。販売後に未訪問となることがないようにAIを活用し、確実なフォローでお客様との関係性を強化しながら次の商談につなげています。

5 関係性構築支援

お客様との信頼関係構築には、お客様を知ることが大切です。これまでどのような関係を築いてきたのか(可視化)、現在の関係はどういう状態にあるのか(定量化)、これからどこをめざし、何をしようとしているかをAIが分析することで、お客様との関係構築に役立っています。



CASE AIをきっかけとしたリードの発見

AIによる営業活動推進はまだ道半ばです。しかし、ベテラン営業に対してはセカンドオピニオンになり、新人営業/中途営業にとっては経験値不足を補う有用なツールになります。ある案件では、「たのめーる」で段ボールの大量発注があったお客様に対するAIの示唆から移転情報をキャッチし、移転後オフィスのIT環境全般の受注につなげることができました。別の案件では、ここ数年増収をつづけてい

るお客様に対するAIの示唆から、人員増に伴う社内のインフラ整備の受注をいただくことができています。このように、人間だけでは見落とす可能性がある情報変化をAIがを見つけ出し、そこに人間が意味のある解釈を加えることで、今まで以上にお客様への支援機会を創出しています。

AIアシスタント (パーソナル秘書アプリ)

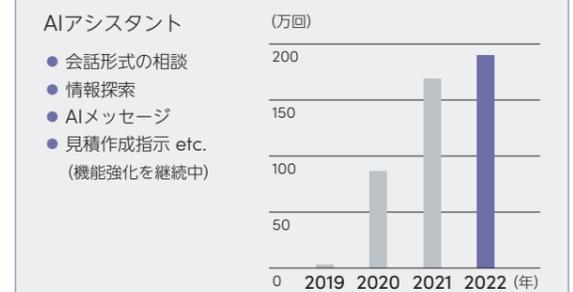
AIアシスタントは営業活動の利便性向上を目的に、大塚商会で独自開発したスマホアプリです。これまで説明してきたAIによる営業サポートの各機能に加えて、見積作成指示や納期確認など、営業活動の中で発生するさまざまな作業を、音声指示など簡単な操作で行な

うことができます。定期的な機能強化の継続で、利用者・利用回数とも着実に伸びつづけており、2022年の利用回数は約190万回に達しています。

POINT 1 具体的な機能

お客様訪問前や商談中でもスマホの利便性・機動力を活かして営業の生産性向上に役立てるとともに、SNS感覚で行なえる所属メンバーへのアドバイスやスタンプがチームワークの向上にもつながっています。営業それぞれに親しみやすい専属エージェントがアバターとして付き、これらの支援によって一層きめ細かなソリューション提案が可能です。

POINT 2 年間利用回数の推移



情報活用(お客様対応力の強化)

# AIの大塚商会

機械学習やディープラーニングはますます進化し、AI活用の巧拙が企業の競争力に直結していく時代になりました。

大塚商会はマルチAIの基盤構築や高度専門人材の獲得 (P.41) など、AI技術力の強化に努めています。また、本部主導のプロジェクトに加え、現場主導の草の根活

## AIパイプライン

それぞれのAIには「対話」「特微量設計」「予測」「画像解析」などの得意領域があります。大塚商会はマルチベンダーである自社の特長を活かし、それぞれの得

## AIビジネスモデルの特許

2021年	AIサービス利用支援システム (AIパイプラインによるコスト&品質確保特許)
	AIサービス利用支援システム (AIパイプラインによるコスト&多数決特許)
2022年	文字列データ処理システム (画像処理AIを用いた文字列データ分類特許)
	名刺管理システム (名刺データ変更のAI自動検知特許)

## 体制・社内啓蒙

AIの利用推進のために社内の啓蒙を進めています。2019年には本部主導である「AIビジネス推進プロジェクト」を立ち上げました。社内におけるAI導入の検討や、お客様にとって最適なソリューションとなる再販モデルの研究をつづけています。また、関連資格の取得を推奨するなどAI人材の育成にも力を入れています。

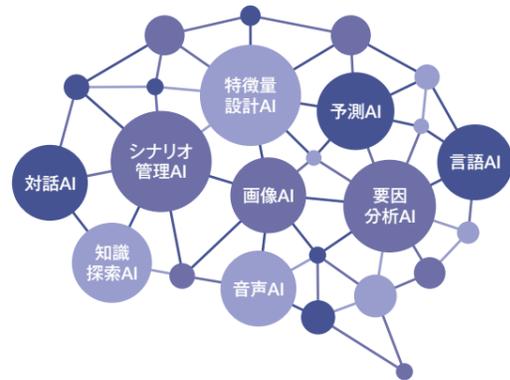
2022年には、実際の利用者の声を集めやすくするために、現場主導の「リーダー推進会」を開始しています。各地域ごとに選出されたAI活用推進リーダーが、好事例の横展開や課題・要望のとりまとめを行なっています (2023年2月時点で全国34名のリーダーを選出)。

これらの活動を通して、AIそのものに対する理解に加えて、営業活動における具体的な取り入れ方や、定着に向けたアクションの検討を進めているところです。

それと並行し、外部パートナーとの提携など幅広い

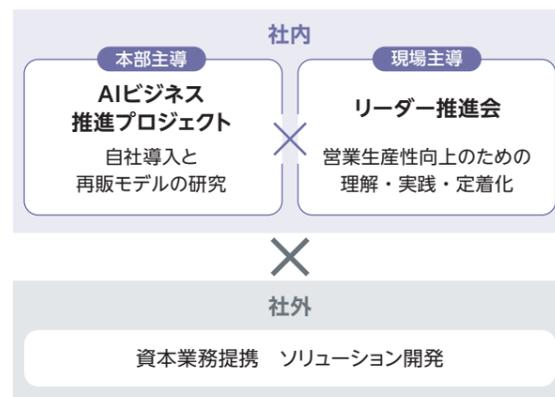
動により、AIへの理解を深める社内啓蒙を推進しています。同時に、AIに強みを持つパートナーと積極的にアライアンスを組むことで、お客様への価値提供の向上につながるソリューションの共同開発を行なっています。

意領域を組み合わせたマルチAIによる独自のAI基盤を構築しています。また、AI技術を応用したビジネスモデル特許の取得など、知的資本の蓄積にも努めています。



知見を集めることで、AIソリューションの開発に努めていきます。

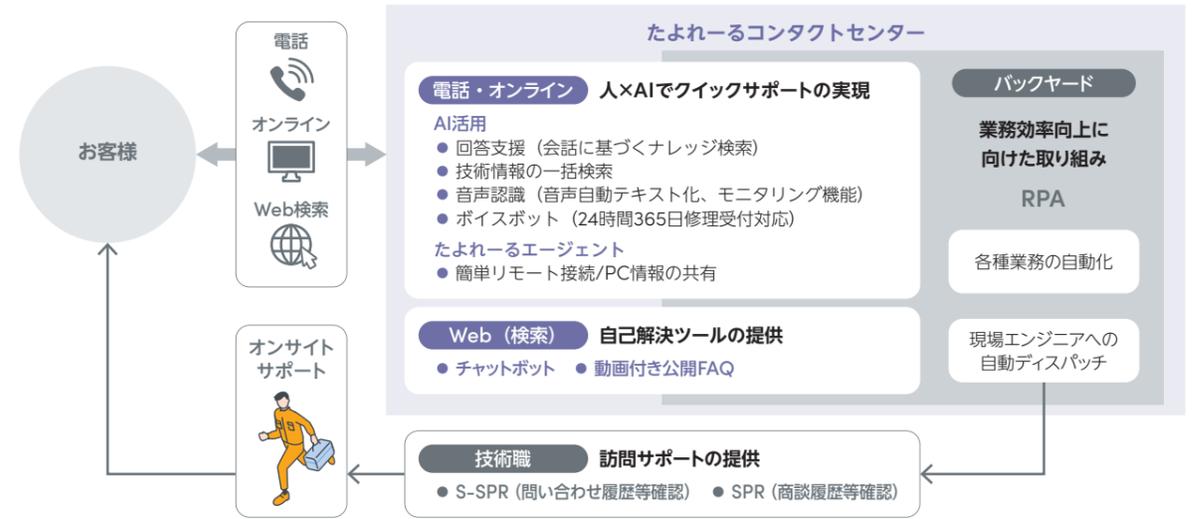
AI上級資格の取得支援▶P.43  
ソリューションの共同開発▶P.50



## たよれーるコンタクトセンター

大塚商会が提供する保守サービスの中心拠点です。各分野のエキスパートが、電話対応・リモートサポートで、導入後の運用支援・保守・情報提供など、お客様の「お困りごと」を解決しています。応答率や放棄率

など社内KPIの達成を通じてお客様への提供価値を向上させるために、AIを中心にさまざまなテクノロジーを活用しており、お客様からも高い評価をいただいています。2022年法人向けテクニカルサポートコールセンター満足度調査▶P.12



## ソリューションの共同開発

AIに強みを持つパートナーとソリューションの共同開発を行なっています。中堅・中小企業を中心にお客様のDX推進の基盤作りを支援している大塚商会の「DX統合パッケージ」と、クラウド会計で高いシェアを持つ「freee会計」との連携を開始しました。

さらに、「dotData」のAI機能を標準実装することで、データサイエンスの基礎技術やインフラに対する投資を行なうことなく、高度な分析・予測を可能にするソリューションの準備を進めています。



## CASE 実効性のある共同開発に向けて (dotDataのAI分析サービス)

2022年4月に資本業務提携契約を締結したdotData社 (P.32) のAIソリューションで、中堅・中小企業のDX推進を支援しています。そこで得られたノウハウやお客様ニーズをdotData社と共有することで、迅速なソリューション開発に努めています。

- 顧客分類** <営業活動の生産性を向上したお客様> AIが選定したリード顧客をターゲットに営業活動を実施し、従来比で約7倍の成約率を達成。
- 需要予測** <生産オペレーションを改善したお客様> 商品属性に基づくAI需要予測の結果、欠品/在庫リスクの抑制に成功し、在庫管理業務の負荷を軽減。

## お客様との新たな関係創り

きっかけは2007年、原油価格高騰によるコピー用紙の値上げでした。約16万社（当時）の「たのめーる」のお客様のうち、直接訪問し、値上げを説明できたのはわずか5万社。残りのお客様には「はがき」でご案内するほかなく、中には何もご連絡できなかったお客様もいました。

できると思っていたことができておらず、営業や技術の人員（以下、リアル）がフル回転しても足を運べていないお客様が多数存在するという課題認識のもと、お客様との新たな関係創りをめざすプロジェクト「大戦略Ⅱ」が始まりました。

### 大戦略Ⅱ

#### 3つのお客様フロントの連携でお客様に寄り添う

AIによる「リアル」の活動支援（P.47）と並行して進めているのが、「Web」「センター」機能の強化です。大戦略Ⅱでは3つのチャネルをお客様フロントに添えることで、お客様との新たな関係創りをめざしています。

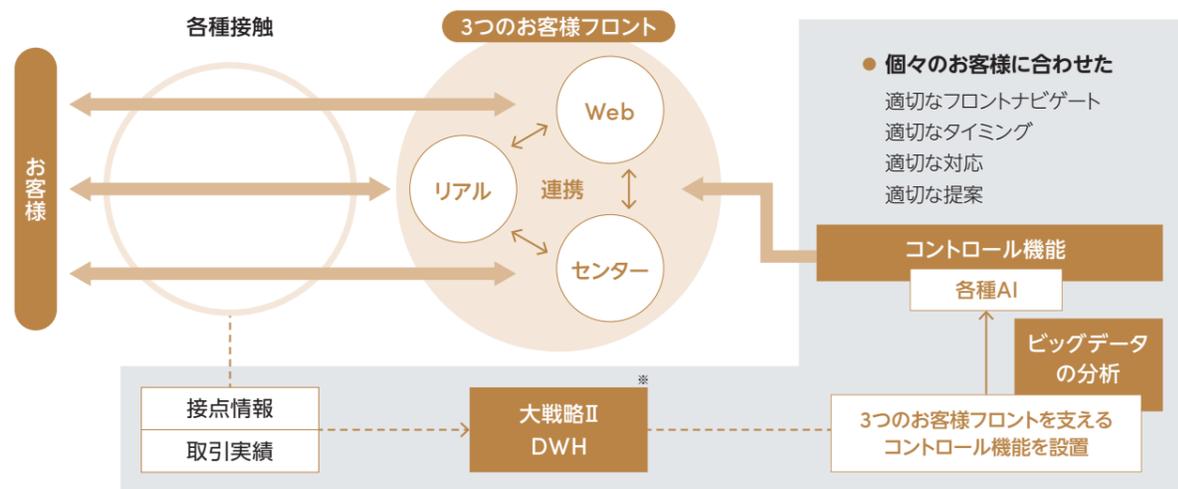
働き方の多様化が進む中、お客様の状況もさまざまです。大塚商会が今まで得意としてきた「リアル」のフェイス・トゥ・フェイスが重要な場合もあれば、同じお客様でも「センター」対応が最適なこともあります。24時間365日対応可能な「Web」の特性を活かすことで、お客様自ら手軽に解決できることが一番良い場合も考えられます。

お客様ごとに異なる状況に対応するためには、それ

ぞれのチャネルが役割を分担するだけでは不十分です。3つのチャネルが連携し、一体のフロントラインとしてお客様に寄り添うことで初めて、お客様からの信頼を得ることができるようになります。

いっどこに連絡をいただこうともお客様のことを誰よりも知っていると誇れる存在になり、お客様のちょっとした「お困りごと」を相談いただけるような関係創りをめざしていく。そうすることで、「オフィスまるごと」カバーする大塚商会の豊富なソリューションでお客様を支援でき、今まで以上に深く長いお付き合いができるようになると思っています。

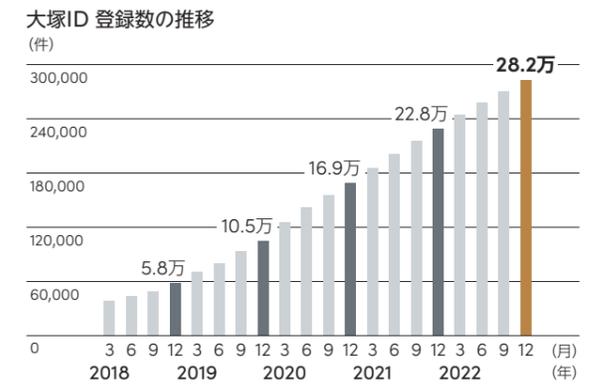
3つのお客様フロントが連携し、会社全体でお客様に寄り添うことで「お客様との新たな関係創り」を進めていく



#### Web お客様マイページ

「お客様に寄り添うWebの窓口」として、ビジネスeラーニングや製品無料お試しなど各種サービスを提供しています。お客様企業内の利用者ごとに「大塚ID」を付与し、それぞれにカスタマイズされた画面表示や、権限に応じた契約・請求状況の閲覧など、お客様に便利と感じていただけるお客様ポータルをめざしています。

2022年にはOTSUKA GATE (P.80) との連携を開始するなど、大塚商会のソリューションに組み込むことで、さらなる利便性の向上に努めています。



#### お客様マイページの主なサービス



#### センター インサイドビジネスセンター

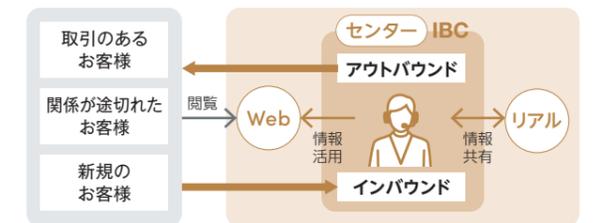
「リアル」や「Web」との連携で、多くのお客様との関係創りや定着化を図っているのがインサイドビジネスセンター（IBC）です。

たのめーる商材を中心としたアウトバウンドと、大塚商会Webサイト等を介したインバウンドで、取引のあるお客様はもちろん、関係が途切れてしまったお客様や、今はまだ取引がないお客様にも働きかけを行っています。

AIの予測分析や、デジタルマーケティングを活用したレコメンドなど、効果的・効率的なアプローチを心

かけ、リード情報の共有でチャネル連携の強化に努めています。

#### お客様との関係創り・定着化



#### ビッグデータの分析

蓄積してきたビッグデータ（P.46）を分析し、3つのお客様フロントを支えるコントロール機能の役割を担う組織を2015年に設置しました。データサイエンティストがAIパイプライン（P.49）を活用することで、お客様のニーズ・購買確率などを予測・分析しています。

その分析結果を「リアル」「Web」「センター」が活用し、その接点情報が「大戦略Ⅱ DWH」にフィードバック

クされることで、予測・分析の精度を上げる取り組みをつづけています。



お客様との新たな関係創り

顧客基盤の維持・拡大 マテリアリティ①

大塚商会のお客様は年々増加しています。多様化するお客様ニーズにお応えすることが事業領域の拡大につながり、それらノウハウの蓄積が大塚商会の成長に

つながる付加価値向上の源泉です。新たなお客様を増やしながらそれぞれのお客様に深く関わり、その成長を後押しすることで、共に成長をつづけていきます。

お客様からの強い「信頼」と「満足」に基づく経営を実現し、売上最大化をめざす

お客様数の増加



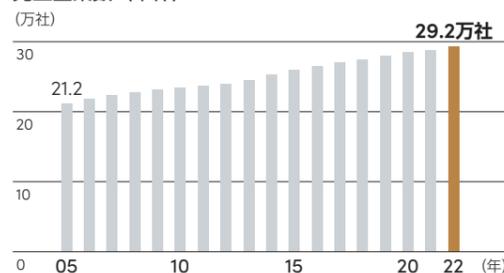
一企業当たりの売上高の増加

一回のお取引から一生のお客様に

大戦略Ⅱによる「お客様との新たな関係創り」で、一度取引が始まったお客様とは長い付き合いになることをめざしています。多様な顧客接点の活用で新規のお客様を増やしながら、取引のあるお客様については満足度の維持・向上に努めることで、顧客基盤は着実に拡大しています。

お客様の年商別/業種別構成比 ▶ P.15

売上企業数 (単体)



「たのめーる」でドアオープン

取引の入口となるのが「たのめーる」です。新規売上企業数の約80%が、「たのめーる」の購入から大塚商会との取引を開始しています。定期的かつ購買頻度が高いオフィスサプライ用品の取引で、お客様との信頼関係の構築に努めています。



たのめーる：「J.D.パワー 法人向け通販サービス顧客満足度調査」No.1

小さな「お困りごと」の解決で関係を深める

お客様の小さな「お困りごと」の解決を積み重ねることが導入ソリューションの増加につながり、最終的にオフィスで必要とされる全てのソリューションの提案につながります。AI活用を強化し、今まで以上に「オフィスまるごと」を推進することで、一企業当たりの売上高の増加に努めています。

AIによる営業活動推進 ▶ P.47

一企業当たりの売上高 (単体)



長期継続取引で「オフィスまるごと」へ

売上企業数の約70%は5年以上連続して取引のあるお客様です。そのようなお客様は、5年未満のお客様に比べると約3.5倍取引金額が大きい傾向にあります。

小さな「お困りごと」の解決で信頼を積み重ね、お客様の成長に合わせた継続的な支援をすることで、深く長い付き合いをしていきます。

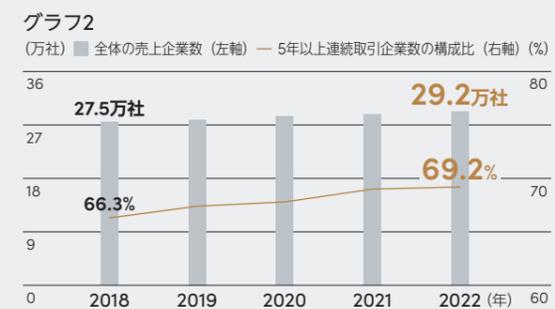
5年未満のお客様 < 5年以上のお客様 3.5倍

POINT 短期・長期の顧客管理指標

大塚商会がめざすお客様との関係強化の進捗を測る短期的な指標の一つが、四半期毎の「追加受注額と受注企業数の構成比 (グラフ1)」です。直前四半期に取引のあったお客様との当四半期の取引状況から、関係性の変化をモニタリングしています。



そして、年間を通じた長期的な指標の一つが、「5年以上連続取引企業数の構成比 (グラフ2)」です。分母である全体の売上企業数とこの構成比を見ることで、顧客基盤の維持・拡大につながる活動ができてきているかを判断しています。



パークは大きい

お客様との長期持続的な関係を構築できれば、大塚商会は今まで以上に社会・お客様に対して大きな価値を提供できるようになります。そのためには価値創造モデル (P.19) の成長サイクルを回しつづけることが重要です。

成長サイクルの各要素 (オフィスまるごと、業績拡大、成長投資、情報活用、関係創り) については、マテリアリティ (P.21) を含む認識した課題への取り組みを着々と進めています。その結果、大塚商会の顧客基盤も継続的な拡大ができています。

しかし、2022年に取引いただいた約29.2万社のお客様の中で、大塚商会から複数の商材を購入いただいているお客様は全体の3分の1にとどまり、この比率は長い間変化がありません。

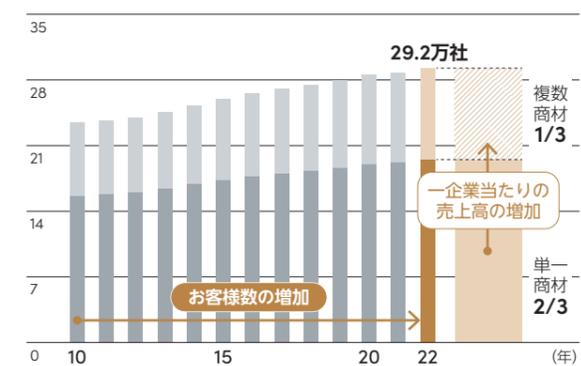
新規のお客様の獲得により顧客基盤は拡大しているので、比率は変わらずとも複数の商材を購入いただいているお客様の絶対数は継続的に増加しています。しかし、3分の2のお客様についてはまだ単一商材の関係にとどまっているのが現状で、そのようなお客様はより多くの商品を他社から購入していると考えられます。

「オフィスまるごと」対応できる大塚商会の豊富なソリューションを踏まえると、今はまだお客様のニーズ

を的確に捉えた提案が不足しているのは明らかですが、その一方で大塚商会の成長余地はまだ大きいということでもあります。

その課題解決のために、成長サイクルの各要素を磨きつづけることで、お客様との長期持続的な関係の構築をめざしてまいります。「オフィスまるごと」取引いただき、お客様の成長を支援できれば、大塚商会も共に成長していくことが可能です。そして、それがミッションステートメントの具現化につながるものと考えています。

売上企業数と構成比



## サステナビリティ対談

気候変動に対する大塚商会の取り組み

さまざまなソリューションを自社で導入・検証し、  
最適な形でお客様に提供する――

### 独自のビジネスモデルで「環境」×「経済」の新たな価値を創出



EY Japan  
気候変動・サステナビリティサービス(CCaSS)  
CCaSS事業部長 プリンシパル

牛島 慶一

大塚商会  
執行役員  
社長室長、コンプライアンス室長

久野 浩一

**略歴** 2014年よりEYのClimate Change and Sustainability Servicesの日本リーダーを務める。一般社団法人ESG情報開示研究会理事、環境省中央環境審議会地球環境部会カーボンライジング小委員。

**略歴** 1986年 大塚商会入社。2005年 コンプライアンス室MGR、2014年 同GM、2015年 社長室GMを兼任、2019年 執行役員就任（現任）。2021年設置のサステナビリティ委員会副委員長を兼任。

#### 2000年の上場を機に 環境問題を経営アジェンダに

**久野** 大塚商会では、2000年頃から環境問題を重要な経営課題と考え、同年1月に環境管理室を新設<sup>※1</sup>、4月に環境方針の制定、12月に本社と全国主要14事業所で環境国際規格であるISO14001の認証を取得<sup>※2</sup>するなど、環境保全への取り組みを本格的に開始しました。以来、全国の事業所で省エネ・省資源・省廃棄物をめざす活動を継続し、水準の向上に努めています。

社外に対しても、マッチングギフト制度による災害支援、海外植林活動をFSC認証<sup>※3</sup>商品の販売につなげる「たのくんの森」プロジェクト、環境NGOへの支援など、さまざまな環境保全活動を展開しています。

**牛島** 国際的に見ても、環境問題が企業の本格的な経

営アジェンダとなったのは2015年のパリ協定以降です。早くから環境を意識した経営を実践されてきた先進性は素晴らしいですね。

**久野** 現社長は2000年の東証一部<sup>※4</sup>上場直後の2001年に就任していますが、その当時から投資家の期待に応え持続的な成長をつづけるためには、地球環境への貢献が重要であるとの考えを持っていました。2003年には「自然や社会とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる」ことを明記したミッションステートメント<sup>※5</sup>を告示しており、今もその具現化に向けた取り組みをつづけています。

※1：現社長室 環境・社会貢献課  
※2：2023年5月時点では全国25サイトで取得  
※3：森林認証制度  
※4：2022年プライム市場へ移行  
※5：ミッションステートメント▶P2

#### 経営トップのリーダーシップで LED市場の拡大に貢献

**牛島** 先ほどは環境面での社会貢献活動についてご紹介いただきましたが、事業的な側面についてはいかがですか。

**久野** 環境関連の新しい取り組みについては、これまで経営トップの強力なリーダーシップのもと進めてきました。例えばLED照明では、環境対策につながるソリューションであるとの判断から早期に事業を立ち上げ、世界的にも早いタイミングといえる2008年から販売を開始しています。当時日本ではまだLEDの認知度も低く、懐疑的な見方もありました。しかし、その後一気に市場が拡大したことなどを考えると、大塚商会の取り組みが多少なりともLEDの普及や環境負荷低減に貢献できたのではないかと考えています。

**牛島** 経営トップの感性の高さ、環境に対する強い意識がよくわかるケースですね。

**久野** 大塚商会は特定のメーカーに縛られないマルチベンダーです。お客様の「生産性向上」と「コスト削減」に貢献するために、まずは自社で導入し効果が確認できたものを、それぞれのお客様にとって最適な形に組み換え提案できるところがビジネスモデルの特徴であり、強みでもあると自負しています。環境関連事業についても、あらかじめ数値計画を立てて進めるというよりは、日常的にコア事業に取り組む中で、お客様に貢献できるソリューションがあれば自社で試みた上でお客様に提案する、いわばアドオンビジネスとして取り組んできました<sup>※6</sup>。

**牛島** これまで経営計画に組み込まれていないとしても、企業として先進的に社会課題に取り組むことは経営トップの強いリーダーシップがないとできないことです。ここは投資家などからも評価される点だと思います。

※6：環境ソリューションの提供▶P63

#### 開示基準から得られる新しい視点で、 議論を発展させていく

**牛島** 2021年開催のCOP26で2015年パリ協定を上回る高い世界目標が掲げられたことから分かるように、この1年で世界の気候変動対策はさらに加速し、企業にも一段と対策強化・情報開示が求められるようになり

ました。国内ではプライム市場上場企業に対する気候変動情報開示の事実上の義務化を受けて、多くの企業が2050年までのカーボンニュートラル実現に向けたロードマップの公表を始めています。しかし、2年前までは高く評価されたこれらの取り組みも、今では「当たり前」になってしまいました。気候変動対策の流れは、すでに新しいフェーズに移行したといえるでしょう。

さらに、国際会計基準の策定を担うIFRS財団が気候変動に関する情報開示基準の原案を公表するなど議論は加速しています。企業としては、今後こうした新しい基準づくりの動向を注視し、いち早く対応していくことが重要です。

**久野** 大塚商会もTCFD提言への賛同を表明し、2023年3月にはTCFD提言に基づく情報開示を行ないました<sup>※7</sup>。「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」というフレームワークに沿った形で情報を整理できたことは、これから投資家との建設的な対話を進める上でも大きなチャンスになると捉えています。

**牛島** TCFDを含む情報開示の新しい国際基準は、企業に対して新たな経営ガバナンスの視点を提供し、社内での検討を促すという点においても意義があります。企業のさまざまな取り組みプロセスが開示され、それが企業という枠を越え社会全体の共有データベースとして蓄積されることで、相互利用による一層の経営の進化が期待できます。日本企業は「正解」を求めがちですが、グローバルなアプローチでは「正解」がない中で試行錯誤を繰り返し、精度を高めるための一つのツールとして開示基準を活用するという考えがあります。「こんなもので開示しなきゃいけない」とネガティブに考えるよりも、開示基準を活用して新しい視点を通じた議論・検討を深めていくという姿勢が重要なのではないのでしょうか。

※7：TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告▶P.59

#### 気候変動対応でも PDCAが求められる時代に

**久野** 大塚商会は2022年6月に、初めてとなる統合報告書を発行しました。非財務情報の開示については緒に就いたばかりですが、今後は継続性を重視しながらも、内容については一層のレベルアップが必要だと考



えています。何かアドバイスがあればお願いします。

**牛島** 2022年の統合報告書ではデータ（結果）は開示されているものの、その数値を自社がどう評価しているのか、オントラックなのかエラーなのか明らかにされていません。データに対する自社としての評価や検証結果、エラーがあるならば今後の改善策も含めた開示が必要ではないでしょうか。投資家は、企業が社内外の経営資源を適切に管理コントロールする高度なマネジメント能力を持っているかどうかを判断しています。出てきたデータをきちんと評価し、将来に向けた施策を打っている企業はガバナンスが効いているということになります。今後は、気候変動対応においても日常業務と同様にPDCAサイクルを回し、取り組みの状態をモニタリングしていくことが求められる時代になります。

**久野** 目標設定については、「SBT（Science Based Targets）」の認定機関であるSBTiにコミットメントレターを提出し、2023年12月期中には認定を受ける予定です。PDCAについても、今後に向けしっかり検討していきたいと思っています。

### スコープ3のゼロカーボン達成は エコシステムとの連携で

**牛島** 最近日本でも多くの企業が2030年あるいは2050年までにスコープ3のカーボンニュートラル実現の目標を掲げ、その達成に向けた取引先の選定基準の一つに環境対応を求める動きが広がっています。激しいグローバル競争に晒されている自動車業界などはその典型で、部品サプライヤーは自社の気候変動対策の進捗によって産業エコシステムの中にとどまれるかどうかが決まることになるので、自社の環境基準を顧客

企業である完成車メーカーの目線にまで持ち上げられるかどうかここ数年のポイントになっています。

**久野** スコープ3のカーボンニュートラルは大塚商会だけで達成できるものではなく、エコシステム全体で取り組むべき課題です。そのような認識から、2022年にサステナブル調達方針・ガイドラインを策定し、パートナーの皆様に賛同をお願いしているところです<sup>※8</sup>。大塚商会は従来から「当社と取引してよかった」と思っただけの環境づくりをコンセプトに、お客様・パートナーとの信頼関係構築に努めていますが、今後は今まで以上にステークホルダーと目的を共有し、連携を深めていくことが不可欠になります。取り組みを進める中で相互の関係もより良い方向に持っていきけるよう見直しつつ、社会に貢献できることは何か、模索しながら前へ進めていく考えです。

※8：サステナブル調達方針・ガイドライン▶P.61

### 従業員マインドを高めるために 社会貢献活動を活用する

**牛島** 具体的にCO<sub>2</sub>排出量の削減を進めるためにはステークホルダーとの信頼関係に基づく協働が不可欠ですが、そのための鍵は現場にあるといえます。業務を担う従業員一人一人がサステナビリティ視点で物事を捉え直し、社内外をつなぐ接点としてお客様・パートナーと議論を重ねていくことが重要です。

**久野** 従業員教育の重要性は以前から認識しており、従業員の意識向上と、一人一人が自ら進んで環境保全活動を実践できるよう、2000年初頭からeラーニングで積極的に環境教育を行なっています。

**牛島** 植林事業、NGO支援などの活動には従業員の参画も促し、会社のビジョン浸透や個々人の感性を磨く場として活用することも試してみたいかでしょうか。

**久野** そうですね。今も「大塚エコ・アクション・プラン（2021～2025年）」として全員参加の省エネ・省資源活動を進めていますが、これらの活動も従業員の環境意識向上にとって有効だと感じています。

**牛島** 社内での地道な取り組みの継続も大切ですね。

**久野** 環境保全・社会貢献活動については背伸びすることなく、できることから着実に一歩ずつ進めていくことがミッションステートメントの具現化につながるものと確信しています。2021年には社外取締役でESGや

SDGsに知見のある方をお迎えすることができました。会社の取り組みがあるべき方向に向かうための施策について助言をいただきながら進めているところです。

### 「コスト削減」「生産性向上」に加え、 「ESGパフォーマンス」を 新たなキーワードに

**牛島** 業界や企業における環境課題への対応に注目が集まることで、その実績は、投資家をはじめお客様やパートナーが企業選択を行なう際の重要な評価指標になりました。企業には、環境をはじめとする社会的価値と経済的価値の両立が求められています。困難な挑戦ではありますが、社会課題から市場創造できれば、中長期的には必ず企業の競争力強化につながります。

**久野** 今までの取り組みの延長だけで環境負荷低減を追求していくのは、大塚商会自身にとっても、社会に対する貢献という意味においても、限界があると感じています。魅力的なソリューションであると同時に環境への貢献にもつながる——新しい組み合わせによる価値の創出が喫緊の課題です。

**牛島** 私の受けた印象としては、「自社でまず導入し効果のあるものをお客様に提供する」という大塚商会のビジネスモデルにこそ大きな可能性があると感じました。貴社自らが持続可能性の実現に向けた成功体験をいかに積み上げ、それをどのように事業として社会に還元していくのか、今後も注目していきたいと思っています。

**久野** そう言っていただき心強く思います。確かに大塚商会はさまざまなソリューションを幅広く取りそろえています。特に環境関連では、大企業と比べDX対応などに課題を抱える中小企業向け市場の可能性が大きいと見ていますが、お客様が直面する経営課題に向き合いながら大塚商会で検証済みのソリューションを提案していくことで、今までにない価値を提供できるようになるかもしれませんね。

**牛島** さらに「コスト削減」と「生産性向上」とともに、「ESGパフォーマンス」をキーワードとして加えるといった取り組みも面白いかもしれません。大塚商会を実験場とするトライアンドエラーの中で、E（環境）にとどまらず、社員のエンゲージメント指数の向上などS（社会）においても効果が可視化できるようになれば、メッセージ性はより高まるでしょう。その結果、ビジ



ネスの付加価値が拡大し、新たな市場の開拓や社会課題の解決につながる可能性も出てきます。

**久野** まさに社会的価値と経済的価値の同時創出ということになりますね。

**牛島** 2つの価値の総和が大きくなる場所に資金を流していくのが今後の投資家の方向性です。これまでのグローバルな競争環境では、受動的にサステナビリティに取り組む企業よりも、先取的かつ「意志」を持って取り組み、発信していくことが競争優位性につながりやすくなっています。リーダーとして他社に先んじているという「意志」を持って未知の領域に踏み込もうとしているのか、単に流されているだけなのか、その差は非常に大きいと思います。

**久野** そうですね。「意志」は当社のトップも多用する言葉です。成長のための原動力でもあり、大事なキーワードだと感じています。今後も強い「意志」を持ちつづけるとともに、具体的な形としてお示しすることで、ステークホルダーの皆様のご理解を得られるよう対話の促進に取り組んでいきたいと思っています。本日は貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。



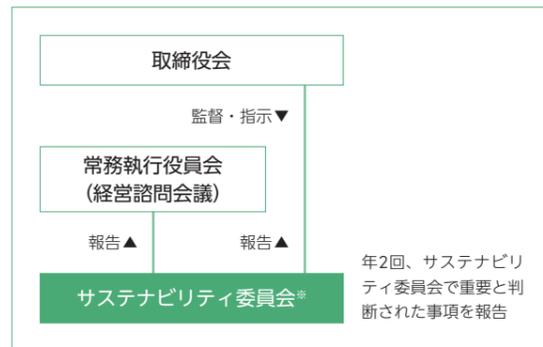
# TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づく報告

大塚商会は、2022年2月にTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言への賛同を表明しました。今後も、気候関連の施策を充実させるとともに、情報開示の質・量を段階的に拡充することで、企業価値の向上に努めていきます。

## ガバナンス

大塚商会は気候変動を重要な経営課題と考え、マテリアリティの一つに「気候変動への対応」を掲げています。

取締役会では、以下の会議体から気候変動関連の報告を受け、重要なリスクおよび機会についての審議・決議を行ない、対応の指示およびその進捗を確認しています。



サステナビリティ委員会 ▶ [Web](#)

## 戦略

サプライチェーン全体を対象に、気候変動に伴い生じ得るリスクと機会について洗い出し、事業への影響の分析を行っています。分析には国際エネルギー機関 (IEA) が公表する4℃シナリオと1.5℃未満シナリオを用い、それぞれの世界観における2030年時点の影響について考察しました。

	4℃	1.5℃未満
<b>リスク</b>	台風や高潮の増加など異常気象の激甚化に伴い、操業停止や物流機能の停止による対応コストの上昇	半減するものの4℃シナリオと同様の物理的被害に加え、炭素税の導入や化石燃料由来の電力価格高騰による対応コストの上昇
<b>機会</b>	右記に加えて、お客様のコスト削減意識の向上とBCP対策需要の増加	環境に配慮した商品・ソリューションの需要の増加

これらの分析を踏まえ、具体的な対応策を各事業で検討・立案・実施し、不確実な将来世界のあらゆる可能性に備えていきます。想定される事象に対するリスク・機会・戦略については下表をご参照ください。

## リスク管理

- ①サステナビリティ委員会の主導により、財務または戦略的に重要な影響を及ぼす気候関連リスクの識別・評価を行っています。
- ②事業リスクマネジメントを推進および統括する組織としてリスク管理委員会を設置しています。重要なリスクは個別対策を検討し、各所管部門・部署に対しリスク管理を継続的かつ安定的に維持・運用するためのリスクマネジメントシステムの構築を指示しています。
- ③サステナビリティ委員会および取締役会での議論を経て、「気候変動への対応」を含む9項目のマテリアリティを特定しています。特定にあたっては、事業活動の課題を幅広く検討し、「ステークホルダーの関心度」と「当社グループにとっての重要性」の双方の観点を踏まえ、優先的に取り組むべきマテリアリティを決定しています。
- ④これら①～③の諸活動についての整合性を常に保つことで、リスク管理の強化を図っています。

※取締役会・サステナビリティ委員会・リスク管理委員会を含むコーポレート・ガバナンス体制図はP.69を参照ください。

## 指標と目標

事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量を、2030年までに2021年比で以下の通り削減する目標とします\*。

Scope 1+2	42%削減
Scope 3	25%削減

また今後、事業活動における電力を再生可能エネルギーに順次変更していきます。

※2023年5月時点でSBTiに審査予約中

CO<sub>2</sub>排出量およびエネルギー使用量等 ▶ [Web](#)

### 気候変動関連リスクと機会に関するシナリオ分析および戦略

想定される事象	評価 (財務的影響)*		リスク	機会	戦略 (対応策)		
	4℃	1.5℃未満			お客様への対応	自社の取り組み	
脱炭素経済への移行に伴う影響	政策・法規制の変化	炭素税・排出権取引の導入	— 大	● 事業活動費用が増加する	● 事業活動におけるコスト削減意識が向上する ● 環境に配慮した商品、サービスのニーズが向上する ● 商品の効率的な輸配送へのニーズが向上する	● IT活用によるコスト削減の提案を強化する ● 環境に配慮した商品、ソリューションの提案を強化する (LED・電力販売・サーバー仮想化・BEMS=ビルディングマネジメントシステムなど)	● 太陽光パネルの自社導入を検討する ● EV車やLED照明など、環境配慮型の商品への切り替えを推進する ● 物流設備の更新などでCO <sub>2</sub> 排出量を削減し、事業活動費用の増加を抑制する ● 再エネ活用を推進する
		再エネ政策・省エネ政策の推進	小 中	● 再エネ電力の調達費用や、省エネのための設備投資コスト、また、電気代高騰に伴い事業活動費用が増加する			
		プラスチック規制・リサイクル規制の強化	小 中	● 緩衝材、梱包材などプラスチック資材の価格が上昇する ● リサイクル対象物の対応コストが増加する			● 環境にやさしい代替資材を導入する ● 自社リサイクルセンターで資源の有効活用に努めるとともに、各パートナー (古紙回収業者やメーカーなど) との協力関係を強化する
		森林保護に関する政策の推進	小 大	● 伐採税の導入により紙製品などの調達コストが増加する ● 紙需要が減少する	● 事業活動におけるペーパーレスが進展し、ITによる紙資料の代替が推進される	● ペーパーレス実現に向けたドキュメントソリューションの提案を強化する	● WWFジャパンへの支援や、海外での植林活動/森林再生プロジェクトへの取り組みを継続する
	商品・顧客の変化	重要商品の需要変化	小 中	● 環境に配慮していない商品需要が減少する	● 環境に配慮した商品需要が増加する	● エコマーク、GPNなど環境対応適合商品の取り扱いを拡大する ● 商品やサービスを組み合わせることで新たな環境関連ソリューションを提案し、付加価値を創出する ● クラウドソリューションやデータセンター関連の提案を強化する	● TCFD、SBTなど気候変動イニシアティブに積極的に参加する
物理的な影響	気候変動の影響	顧客およびパートナーの行動変化	小 大	● 顧客およびパートナーからの再エネ利用やカーボンニュートラルへの要求に対応できない場合、取引中止につながる可能性がある	● サークュラーエコノミーの浸透によって、回収サービスや非物理的サービスのビジネス機会が増加する ● 環境に配慮できている企業の取り組みが評価、認知されることで、新たなビジネスチャンスや新規顧客の獲得につながる		
		異常気象の激甚化	大 中	● サプライチェーンが寸断され、事業活動が困難になる ● BCP対策コストが増加する ● データセンタービジネスにおいて、データ破損リスクが増加する	● テレワークなどの働き方が拡大/定着し、関連需要が増加する ● BCP対策需要が増加する ● 異常気象を前提とした新たなサプライチェーン構築の機運が高まる	● テレワークソリューションや、BCP関連ソリューションの提案を強化する	● BCP対策およびデータセンター設備を強化する ● パートナーとの連携により、サプライチェーンの最適化に努める
		平均気温の上昇	中 小	● 物流センターやデータセンター等における冷却システムの使用が増加しエネルギーコストが増加する ● 植生変化によりコピー用紙など木材関連製品の調達コストが上昇する			● 物流センターやデータセンター等の最適配置を検討する ● 調達先の多様化を進める

※評価 (財務的影響) 小: 財務的影響小 中: 財務的影響中 大: 財務的影響大 定量的・定性的に分析し、相対的な影響度を評価しています。

# サステナビリティマネジメント

ミッションステートメントの具現化で、持続可能な社会の実現と持続的な企業価値向上の両立をめざすために、大塚商会はサステナビリティ経営を推進しています。価値創造モデルの中心にある「オフィスまるごと」とサステナビリティ経営の整合をとり、マテリアリティへの対応を強化していくことで中長期視点での成長戦略を推進します。

また、気候変動をはじめとするESG課題の解決とSDGsの達成に貢献するために経営基盤の強化に努め、ビジネスモデルのレジリエンス強化と企業としての社会的責任を果たしていきます。

## サステナビリティ推進体制

サステナビリティの視点を踏まえた経営を推進していくために、2021年11月にサステナビリティ委員会を設置しました。環境・社会リスクへの対応、ガバナンス体制の構築、マテリアリティに関する審議内容等を取締役に提言し、サステナビリティ経営の実効性向上のための活動を行なっています。

## マテリアリティ

サステナビリティ委員会および取締役会での議論を経て、大塚商会が優先的に取り組むべき3グループ・9項目のマテリアリティを設定しています。

事業活動を通じた価値創造	① 顧客基盤の維持・拡大 ② パートナーとの共存共栄 ③ 地域との共生
従業員の成長と自己実現の支援	④ 従業員エンゲージメントの向上 ⑤ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 ⑥ 人材育成
責任ある企業活動の遂行	⑦ 気候変動への対応 ⑧ 安心・安全なソリューション提供のための情報セキュリティ ⑨ ガバナンスの強化

マテリアリティの特定プロセスについて [Web](#)  
マテリアリティへの対応状況 [P.21](#)



## サステナビリティ委員会の主な活動内容 (2021年11月発足～2023年3月)

2021年11月	2022年2月	4月	5月	8月	2023年2月	3月
● 委員会発足	● TCFD賛同表明 ● SBTレター提出 ● 再エネ導入提案	● サステナビリティ基本方針 ● 人権方針・調達方針 ● マテリアリティ	● 再エネ計画(本社ビル)	● 再エネ導入報告(本社ビル) ● 調達ガイドライン ● CDP回答提出	● TCFD開示提案	● TCFD開示 ● 国連グローバル・コンパクトへの加盟検討

取締役会・常務執行役員会に6回の提言・報告を行なうなど、精力的な活動をつづけています(別途、分科会活動3回、外部パートナー等との意見交換会を9回実施)。2022年にはTCFDやSBTなどイニシアティブへの賛同に加え、本社ビルに再生可能エネルギーを導入しました。また、サステナビリティ基本方針の策

定など、サステナビリティ経営に向けた推進体制の整備に努めています。8月にはサステナブル調達ガイドラインを策定し、サプライチェーンの機能強化とリスク把握を目的に、パートナーに対する実態調査を実施しています(2022年仕入高構成比で34%のパートナーから回答受領済)。

# Environment 環境

## 環境保全活動

大塚商会は、「自然や社会とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる」ことをミッションステートメントの目標に掲げ、環境に対する社会的責任として、次世代に持続可能な環境を引き継ぐことができるよう、環境保全活動を積極的に推進しています。そしてそのために、環境理念と環境方針、また、中期行動計画である大塚エコ・アクション・プランを定め、具体的に行動しています。

大塚商会の環境理念・環境方針について [Web](#)

## 大塚エコ・アクション・プラン (2021～2025年)

大塚エコ・アクション・プランとは、大塚商会の環境保全活動における中期的な行動計画です。環境の国際規格であるISO14001の枠組みに沿う形で環境目的・目標を設定しており、その達成に向けた各種取り組みを行なっています。

環境目的	環境目標等
社外へ向けた活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境ソリューション・環境製品の提供で社会のCO<sub>2</sub>削減に貢献</li> <li>LED照明の拡販で15万トンのCO<sub>2</sub>を削減</li> <li>「たのめーる」における環境商材の拡販で社会に貢献</li> <li>支援活動を通じ、海の豊かさ・陸の豊かさを守る</li> <li>WWFジャパンの支援</li> <li>大塚千枚田の支援▶CASE</li> <li>レイク・パピルス20の拡販</li> <li>海外植林活動「たのくんの森」の継続</li> <li>生物多様性の保全について <a href="#">Web</a></li> <li>アマゾンにおける森林再生プロジェクトの支援</li> </ul>
社内の活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>節水に努め、水利用効率の改善と持続可能な取水による水不足の減少に貢献</li> <li>水使用量に係る原単位を前年比1%以上改善</li> <li>ISO14001認証取得サイトの環境保全活動を推進</li> <li>25サイトの環境保全活動を推進</li> <li>事業活動から生じるCO<sub>2</sub>を削減し、地球温暖化防止に貢献</li> <li>電気・ガソリン・コピー用紙の使用量および産業廃棄物量に係る原単位を前年比1%以上改善</li> <li>再生可能エネルギーの導入推進</li> <li>廃棄スキームの運用で再資源化率97%以上を維持</li> <li>一般廃棄物排出量を前年比で維持</li> <li>エコカー導入率25%以上</li> </ul>

## CASE 「大塚千枚田」 棚田保全活動

2005年から、社員やその家族が田植えを行なうなど、棚田保全活動に協力しています。2023年には農林水産省が選定した棚田の振興に貢献している企業や大学39団体のうち、特に優れた取り組みを行なっている団体として、特別感謝状をいただきました。

「大塚千枚田」 棚田保全活動について [Web](#)



## 環境マネジメントシステム

大塚エコ・アクション・プランの実効性を高めるため、環境マネジメントシステムの体制を構築しています。2023年5月時点で全国25の主要サイト(事業所)においてISO14001の認証を取得しており、未取得の事業所でも、同様のマネジメントシステムに準拠した活動を行なっています。各サイトごとにブレイクダウンした目標を設定し、サイトの特徴に応じた独自の活動を推進しています。

そして、環境関連の法規制を遵守するために、社内資格を持つ内部監査員による定期内部監査を実施しています。また、派遣社員やアルバイトも含めた全従業員に対して、毎年、環境eラーニングの受講と確認テストの合格を義務付けることで社員教育を行なっています。

## 気候変動

地球規模の気候変動への対応はグローバルに取り組むべき大きな課題です。パリ協定の採択以降、世界的に気候変動対策が加速しており、日本政府も脱炭素社会の実現をめざし、2020年10月に「2050年カーボンニュートラル」を宣言しました。大塚商会でも各イニシアティブへの賛同や、事業活動を通じた気候変動緩和への取り組みを継続的に推進しています。

### イニシアティブへの賛同

脱炭素社会の実現に向けた社会的責任を果たすために、各イニシアティブへの賛同を表明しています。今後も、気候変動対策の強化と、積極的な情報開示に取り組んでいきます。

サステナビリティ対談▶P.55  
TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告▶P.59



### 事業活動を通じた気候変動緩和への取り組み

気候変動対策においても自社での利用経験を活かしたソリューションを提案するという考え方は変わりません。東京都千代田区にある本社ビルは、2010年に始まった東京都環境条例（温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度）において、当初はCO<sub>2</sub>削減義務対象事業所の指定条件（エネルギー使用量が原油換算で1,500kℓ以上）に該当していました。しかし、その後CO<sub>2</sub>削減対策を進めることで、現在は指定条件から外れることができました。このとき自社で採用し効果の高かった環境ソリューションをお客様に提案することで、お客様の環境対策に対する支援を行なっています。

また、2022年にはCO<sub>2</sub>の削減という従来の効果に加えて、ウイルス不活化・細菌の抑制も実現できる「除菌LED照明」の提供を開始しました。これからも、気

候変動・社会課題の解決に貢献するソリューションを、広く多くのお客様に提供できるよう、活動の強化をつづけていきます。

本社ビルのエネルギー使用量  
(原油換算値：kℓ)



### 主な環境ソリューション

主な環境ソリューションについて▶ Web

① LED照明*	長寿命と低消費電力で電力量削減	⑤ データセンター	データセンターの活用で、電力量削減
② BEMS（電力の見える化・見せる化）	オフィスやビルの使用電力量を統合的に監視し、運用を最適化	⑥ 省電力の最新ノートPCへ入れ替え	電力消費の少ないノートPCやタブレットの導入で、電力量削減
③ スマートコンセント（プラグワイズ）	照明機器における電力の「見える化」を実現	⑦ ペーパーレス（電子化）	紙資料を電子化することで、資源の節減やスペースを有効活用
④ サーバーの仮想化	仮想化技術を使用することで、電力量削減	⑧ 環境対応商品	地球環境に優しいグリーン購入を推進

※三井住友トラスト・パナソニックファイナンス株式会社と共同で、SDGs「ありがとう」プロジェクトを通じた寄付を行なっています。本プロジェクトは、お客様からの賛同を条件に、LED照明のリース契約金額の一部を公益社団法人日本ユネスコ協会連盟に寄付する取り組みです。

### 環境に配慮した大型物流センター

2021年10月、神奈川県横浜市に首都圏における第三の物流拠点となる「横浜物流センター」を開設しました。ロボットストレージシステム「オートストア」を国内最大規模\*に拡張し、自動分析や解析機能などAIやビッグデータを活用することで物流生産性を向上させています。

また、太陽光発電設備やLED照明、電力消費を抑えたシャトルラックの導入など、環境に優しい物流センターとして、CASBEE-Aランク（横浜市）を取得しています。

※2021年7月時点。当社物流委託先調べ

### 再生可能エネルギーの導入

東京都環境確保条例（地球温暖化対策報告書制度）において、2021年度から2年連続で最高ランクの「SSランク（極めて優良な事業者）」を取得しています。

なお、2022年7月から本社ビルの電力を再生可能エネルギーに切り替えており、順次利用事業所を拡大していく予定です。

## 循環型社会

限りある資源を有効活用するために、大塚商会では使用資源と廃棄物を最小限化するための取り組みを実施しています。自社保有リサイクルセンターでの資源の有効活用や、パートナーとの連携によるNPO団体・福祉施設に対する支援活動などを通じて、循環型社会の実現に貢献します。



具体施策	概要
大塚商会リサイクルセンター	資源の有効活用とコンプライアンスの遵守を目的として、東京と大阪にリサイクルセンターを開設しています。社内で発生する不用品や新規販売時に下取りした機器を種類ごとに分別した上で、有価物として売却、または、資源リサイクル処理ができる産廃業者に処理委託を行なうなど、資源の有効活用に取り組んでいます。
返品商品の社内利用	「たのめーる」で返品された商品について社内でも活用するなど、廃棄物の削減に努めています。
社員食堂の残飯処理	本社ビルの社員食堂では希望によりご飯の量を調整していますが、やむを得ず生じた食べ残しについては処理機で乾燥するなど廃棄物の減量を行なっています。また、使用済みの油は業者に売却しており、車両を動かすエネルギーとして使用されています。

※社会貢献活動の一環としても実施している「リユースPC寄贈・支援プログラム」と「たのくんからの贈り物」について▶P.66

# Society 社会

## 人権尊重への取り組み

ビジネスと人権についての国際的な議論が活発になる中、人権尊重に対する積極的な取り組みが進んでいます。大塚商会でも、企業活動に関わる全ての人の人権を理解し、人権尊重の責任を果たすために、「大塚商会グループ人権方針」を定めています。人権に配慮した取り組みを進めながら、ディーセント・ワークの実現をめざし、ステークホルダーの皆様と共に社会的責任を果たしていきます。



### 人権方針 ▶ Web

大塚商会は2022年4月に「大塚商会グループ人権方針」を策定しました。本方針は国際基準に準拠するもので、国連の「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」にて規定された原則を支持しています。

企業活動に関わる人権課題へのコミットメントとして、一切の差別を排除し、個人の人権と多様性を尊重するとともに、あらゆる形態のハラスメントがない健康で安全な職場環境を提供することを明記しています。

また、グループ企業の全従業員だけでなく、ビジネス

パートナーの皆様にも本方針への支持を働きかけ、実践いただくよう努めています。

### 大塚商会グループ人権方針

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| 1. 人権に対する基本的な考え方         | 5. 人権デュー・ディリジェンス |
| 2. 本方針の適用範囲              | 6. 救済措置          |
| 3. 人権尊重の推進体制             | 7. 教育・研修         |
| 4. 企業活動に関わる人権課題へのコミットメント | 8. 情報開示          |

研修制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Webを活用し、時間・場所を問わずに受講可能</li> <li>● 個人別の「教育Myページ」で研修履歴/進捗状況を管理</li> </ul>	
相談窓口	内部通報制度	法令違反や行動規程に反する行為の発生防止・早期発見・是正のために、内部通報制度を制定
	社内相談窓口	社外専門企業と提携し、全従業員からの相談を受付
	社外通報窓口	当社ホームページに、社外からの通報窓口を設置

### 体制・システム

人権方針・行動規程の浸透に向けて、Webラーニングを活用したコンプライアンス・ハラスメント研修等を継続的に実施しています（休職者等を除く社員が対象。2022年研修受講完了者：コンプライアンス研修100.0%、ハラスメント研修98.9%）。また、問題の発生防止・早期発見・是正等を目的として、各種通報・相談窓口を設置し、全てのステークホルダーが不利益なく通報できるよう公益通報者保護法に則した「公益通報者保護規定」を制定しています。

行動規程 ▶ Web

## 社会貢献活動

従業員の自主的なボランティアから、大塚商会の事業特性を活かして実現できる会社主体の活動まで、幅広い社会貢献活動を行なっています。大塚商会がめざすミッションステートメントの具現化に向けて、従業員一人一人が事業活動の場である「社会」との結びつきを認識できるよう、社会課題解決への貢献を通じて企業価値の向上に努めていきます。

分野	項目	概要	2022年実績
非営利団体(NPO)の活動支援 ▶ Web	リユースPC寄贈・支援プログラム	社内で使用しなくなったパソコンを再整備し、「認定NPO法人イーパーツ」を通じてNPO団体に寄贈し、情報化を支援しています。	寄贈台数 107台 協賛金 300万円
	ハートフル基金	社員と会社のマッチングギフト制度です。災害復興支援や公益性のある活動をしている団体の支援を行なっています。	支援額 610万円 支援件数 25件
	たのくんからの贈り物	「たのめーる」の商材をNPO団体や福祉施設等に寄贈しています。寄贈活動にあたっては「SBSリコーロジスティクス株式会社」に東京23区内の無償配送のご協力をいただいています。	寄贈個数 5,306個 寄贈団体数 35団体
	ハッピーポイント寄付プログラム	「たのめーる」の購入金額に応じてお客様に進呈している「ハッピーポイント」を、お客様の選択により社会貢献団体に寄付できるプログラムを用意しています。	支援額 4団体 約260万円 ※2021年10月～2022年9月分
次世代育成 ▶ Web	企業訪問の受け入れ	中学生の企業訪問の受け入れを行ない、キャリア教育を支援しています。	受け入れ校数 3校 (4回) 人数 15人
	児童養護施設を卒業する子どもの支援	炊飯器や掃除機など一人暮らしで使える商品をNPO法人プラネットカナルに寄付し、子どもたちの立ち立ちを応援しています。	寄贈個数 92個
自然災害対策と復興支援 ▶ Web	災害被災地復興支援	日本国内の災害被災地の復興支援等を行なっています。	復興支援物産展の開催
その他の社会貢献活動 ▶ Web	フードバンク支援 (食料支援)	「たのめーる」で取り扱っている食品・飲料をフードバンクに寄贈しており、生活困窮者への支援や福祉施設などで活用されています。	寄贈個数 35,214個
	収集ボランティア	使用済み切手、書き損じはがき、ベルマーク、コンタクトレンズ空ケース、古書を収集し、NPO団体などに寄贈しています。	コンタクト空ケース 54kg 使用済み切手 14kg 等
	千代田区社会福祉協議会への支援	千代田区社会福祉協議会に対するインターネット環境の無償提供を通じて、その活動を支援しています。	—
	献血	日本赤十字社の「献血サポーター」として、本社や地域営業部で定期的に社内献血を実施しています。	実施回数 6回 参加人数 171人 献血量 67,200ml
	地域清掃	本社や各地の事業所で、事業所周辺の道路や公園等の清掃活動を行なっています。	実施回数 18回 参加人数 132人
	地域活性化支援	地域経済の活性化を支援し、地域との相互発展を図ります。	福岡市へ1億円寄付 ▶P.38

## 人を育てる

大塚商会は「社員に喜ばれ 社員が誇りとし 社員が家族から感謝される会社を創る」ことを創業の精神とし、それを引き継ぐミッションステートメントでも、「従業員の成長や自己実現を支援する企業グループとなる」ことを目標に掲げています。その具現化に向かい、「従業員エンゲージメントの向上」、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進」、「人材育成」をマテリアリティに特定し、積極的な取り組みを進めています。

本統合報告書の下記ページに、それぞれの取り組みについて記載しています

従業員エンゲージメントの向上 ▶P.39    ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 ▶P.41    人材育成 ▶P.43

# Governance ガバナンス

## 役員一覧 (スキルマトリックス)

取締役会および監査役会の構成および各役員の専門性は以下の一覧表の通りです。  
 なお、各取締役・監査役の有する全ての知見・経験を表すものではなく、代表的と思われるスキルを記載しています。

取締役 (2023年3月29日現在) 実践している：● 知見がある：○

氏名 役職	在任年数	指名報酬委員会	求められる経験・スキル							(主な) 管掌分野
			企業経営	財務会計	法務リスク マネジメント	サステナ ビリティ ESG	人事 労務 人材開発	技術研究 開発	DX ICT	
 <b>大塚 裕司</b> 代表取締役社長	31	●	○	○	○	○	○	○	○	マーケティング本部長
 <b>片倉 一幸</b> 取締役兼 上席専務執行役員	26	—	○	○	○	○	○	○	○	営業本部長、 マーケティング副本部長
 <b>鶴見 裕信</b> 取締役兼 専務執行役員	13	—	○	○	○	○	○	○	○	営業副本部長、 CAD部門長、 CADプロモーション部長
 <b>齋藤 廣伸</b> 取締役兼 専務執行役員	16	●	○	○	○	○	○	○	○	経営管理本部長、 プロジェクト推進室担当、 監査室担当、 マーケティングオートメーションセンター担当、 お客様マイページプロモーションセンター担当
 <b>桜井 実</b> 取締役兼 常務執行役員	12	—	○	○	○	○	○	○	○	技術本部長、 APソリューション部門長
 <b>牧野 二郎</b> <span style="background-color: #ccc; padding: 2px;">社外 独立</span> 取締役	8	● 委員長	○	○	○	○	○	○	○	企業法務
 <b>齋藤 哲男</b> <span style="background-color: #ccc; padding: 2px;">社外 独立</span> 取締役	7	●	○	○	○	○	○	○	○	企業経営 (統治)
 <b>浜辺 真紀子</b> <span style="background-color: #ccc; padding: 2px;">社外 独立</span> 取締役	2	●	○	○	○	○	○	○	○	サステナビリティ、 ESG、IR

監査役 (2023年3月29日現在) 実践している：● 知見がある：○

氏名 役職	在任年数	指名報酬委員会	求められる経験・スキル							(主な) 管掌分野
			企業経営	財務会計	法務リスク マネジメント	サステナ ビリティ ESG	人事 労務 人材開発	技術研究 開発	DX ICT	
 <b>村田 達美</b> 常勤監査役	2	—	○	○	○	○	○	○	○	業務全般
 <b>仲井 一彦</b> <span style="background-color: #ccc; padding: 2px;">社外 独立</span> 監査役	11	—	○	○	○	○	○	○	○	財務、会計
 <b>羽田 悦朗</b> <span style="background-color: #ccc; padding: 2px;">社外 独立</span> 監査役	7	—	○	○	○	○	○	○	○	財務、会計、企業法務
 <b>皆川 克正</b> <span style="background-color: #ccc; padding: 2px;">社外 独立</span> 監査役	3	—	○	○	○	○	○	○	○	企業法務

### 求められる経験・スキル

スキル項目	選定理由
企業経営	「オフィスまるごと」をカバーする幅広い事業領域のリスクと機会を適切に評価し、持続的な企業価値向上の実現に必要な、企業経営についての実務経験および専門的知見
財務会計	正確な財務報告に加え、持続的な企業価値向上を支える強固な財務基盤の構築と、戦略的なキャピタルアロケーションによる中長期の価値創造に必要な、財務会計についての実務経験および専門的知見
法務リスク マネジメント	法を遵守するとともに、高い倫理観に基づく健全な企業活動を遂行するために必要となる、法務リスクマネジメントについての実務経験および専門的知見
サステナビリティ・ ESG	環境や人権などの社会課題を的確に認識し、社会的価値と経済的価値を創出することで企業の社会的責任を果たすために必要となる、サステナビリティ・ESGについての実務経験および専門的知見
人事・労務・ 人材開発	従業員の多様なスキル・経験・価値観を理解し、一人一人が持つ能力を最大限に発揮できる環境整備と組織文化の醸成に必要な、人事・労務・人材開発についての実務経験および専門的知見
技術研究開発	新たなテクノロジーの積極的な導入に関する経営判断と、研究開発を通じた価値創出に対し監督・助言を行なうために必要となる、技術研究開発についての実務経験および専門的知見
DX・ICT	大塚商会のビジネスモデルや組織文化に精通し、デジタル技術の活用でイノベーションと競争優位の獲得を実現するために必要となる、DX・ICTについての実務経験および専門的知見

## コーポレート・ガバナンス体制

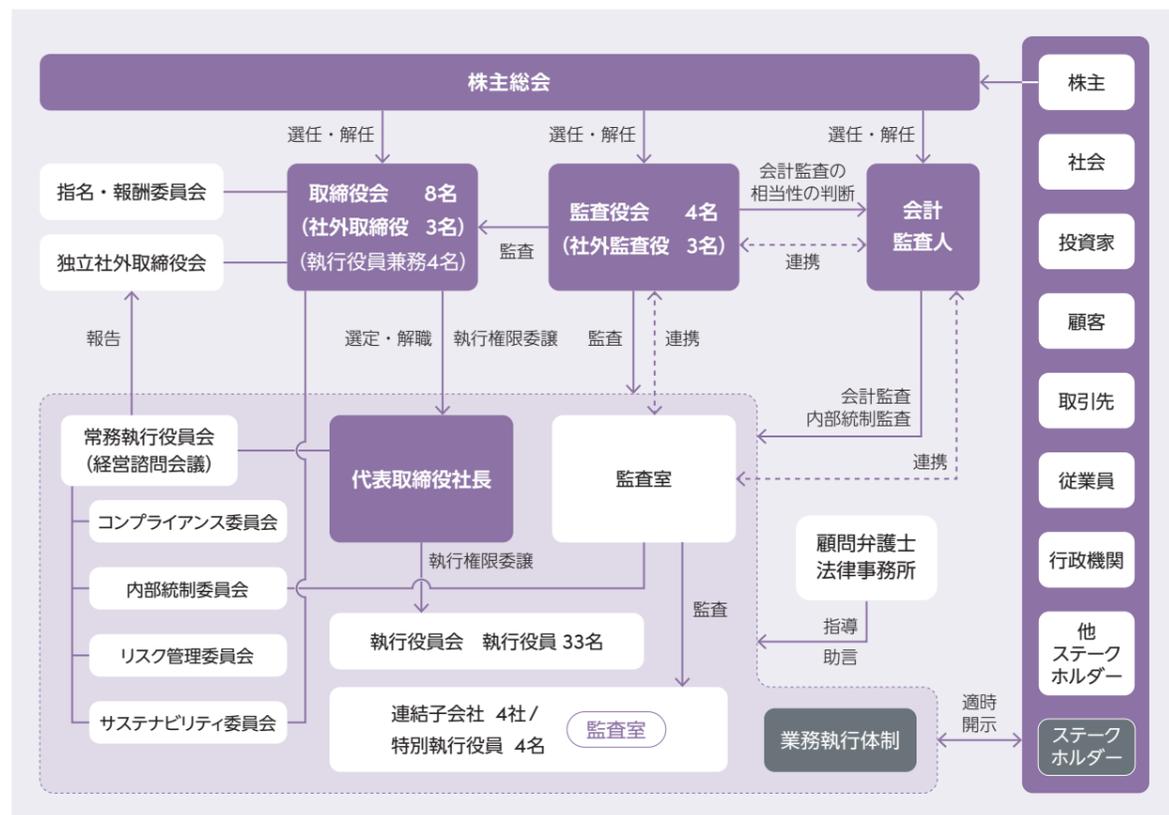
大塚商会グループは、ミッションステートメントに定める企業倫理と遵法の精神に基づき、コンプライアンスの徹底、経営の透明性と公正性の向上により、環境変化への機敏な対応と競争力の強化をめざしています。

大塚商会は会社の機関として、株主総会、取締役および取締役会、監査役および監査役会並びに会計監査人を設置しており、監査役制度を採用しています。また、業務執行の監督機能の強化を目的として社外取締役および社外監査役を選任しています。さらに、執行役員制度を導入することで、取締役会で選任された執行役員が業務執行機能を担い、取締役会および監査役

が業務執行の監督機能を担うことで、執行と監督の分離を図り、業務執行の意思決定の迅速化および取締役会の監督機能の強化を図っています。

また、グループ企業各社の経営状況や利益計画の進捗を把握するとともに、コーポレート・ガバナンスの強化に努めるため、年4回グループ経営者会議を開催しています。グループ経営者会議は、経営管理本部長である取締役兼専務執行役員 齋藤廣伸を議長とし、代表取締役社長を除く社内取締役4名、常勤監査役1名、グループ企業の経営トップ（特別執行役員）4名、グループ企業と業務上関係の深い執行役員6名のほか、社長室、経理部を含む25名で構成しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2023年3月29日現在）



## 取締役会の実効性評価

### 1 2021年度取締役会実効性評価の概要

対象	第61期（2021年12月期）
期間	2022年4月中旬から6月中旬
方法	独立社外取締役3名による、取締役および監査役（計14名）に対する、質問票の配付、回収、必要に応じ集計結果に基づく個別インタビューを実施

### 2 認識した課題

構成	● 構成員の割合と高齢化
運営	● 年間スケジュールのさらなる早期提示 ● コロナ禍での感染リスク回避のためのオンライン開催
議題	ア) 中・長期経営戦略、経営計画 イ) 中・長期経営計画の策定に関する対応方針 ウ) 代表取締役の後継者計画 エ) 経営陣の報酬
体制	● 概ね適切であるが、独立社外役員のみを構成員とする会議の実施を検討する
その他	持続的な成長を図る観点から取り組むべき事項 ア) 事業ポートフォリオの検証 イ) 人的資本への投資 ウ) 自社株報酬制度導入の是非

### 3 2022年度に実施した課題への対応状況

構成	● 取締役会の構成員（取締役総数8名、うち独立社外取締役3名・37.5%構成比1/3以上）見直しで実効性向上 ● 取締役候補となる執行役員の資質を見極め、早期に候補者を選任できるような備えの実施
運営	● 年間スケジュール策定の早期実施と暫定版の提供でさらなる改善を図った ● ハイブリッド開催（対面とオンライン併用）を可能とするインフラを整備した
議題	ア) 次年度年間計画会議に独立社外役員がオブザーバーとして参加し、経営戦略・計画を共有した イ) 中・長期経営計画策定段階から独立社外取締役に情報を公開、助言を受けてブラッシュアップを続けている ウ) 代表取締役の後継候補育成計画については、大塚経営塾を通じて候補者の育成を継続する エ) 経営陣の報酬については、指名・報酬委員会で他社動向を研究しつつ、当社に適した体系・制度を構築する
体制	● 独立社外役員のみを構成員とする独立社外役員会を開催した
その他	ア) 次年度年間計画会議への参画や執行役員による担当ビジネス説明会を通じて事業についての理解を深めた イ) 働きがい創出の施策実施でワークライフバランスの充実と職場環境の整備を推進している ウ) 指名・報酬委員会や経営諮問会議で、他社動向や他の報酬制度と比較、研究を続けている

## コンプライアンス体制

大塚商会は、ミッションステートメントの行動指針に「法を遵守し、社会のルールに則して行動する」を掲げ、コンプライアンス体制の確立と強化を図っています。また「行動規準」の中で、事業活動において実践すべき具体的な行動を定めています。

### 1 コンプライアンス委員会の役割

1. コンプライアンス教育計画の策定
2. 事業活動に係る潜在リスクの把握と予防策の立案
3. 顕在化したコンプライアンス違反への対処方針の策定
4. 再発防止策の立案
5. 取締役会への提言と承認された方針や対策の推進

### 構成員

コンプライアンス委員会は内部統制委員会に帰属します。

コンプライアンス体制図 ▶ [Web](#)

### 2 内部通報制度

コンプライアンス上の問題点の早期発見、対処、発生防止などを目的として、社内および社外からの通報・相談窓口を設置しています。公益通報者保護法に則り「公益通報者保護規程」を制定し「コンプライアンス・ホットライン」等の相談窓口を整備して、通報の適正な処理に努めています。

Governance ガバナンス

3 コンプライアンス教育

1. コンプライアンス・マニュアル

コンプライアンスに対する基本姿勢を示しています。新入社員研修、新任MGR研修など、各種研修の場を通じて、コンプライアンス意識の浸透と向上を図っています。

2. Webラーニング

全従業員に対し、以下のWebラーニングの受講を義務付け、基本知識の定着を図っています。

1. ミッションステートメント
2. コンプライアンス
3. 情報セキュリティ
4. ハラスメント防止
5. Pマーク

3. CP免許制度

個人情報保護と情報セキュリティの知識定着を図るため、Webラーニングを通じてCP（コンプライアンス・プログラム）免許制度を運用しています。

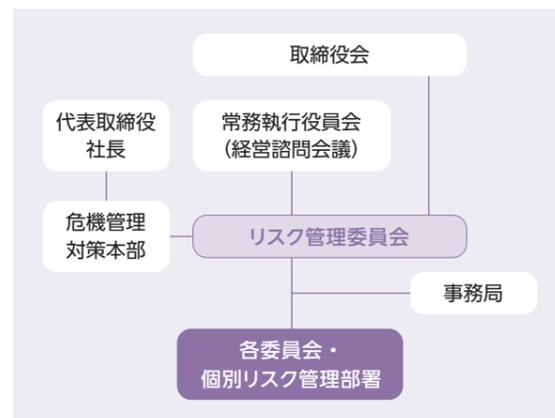
リスク管理体制

事業リスクマネジメントを推進および統括するための組織としてリスク管理委員会を設置し、会社に関する全てのリスクの洗い出しと評価を行なっています。重要なリスクについては個別対策を検討し、各所管部門・部署に対してリスク管理を継続的かつ安定的に維持・運用するために、リスクマネジメントシステムの構築を指示しています。

なお、大塚商会グループの経営成績、財政状態等に影響を与える可能性のある代表的なリスク\*には、顧客・調達先・情報漏えい・感染症拡大に関するリスクなどが考えられます。

\*大塚商会グループの代表的なリスク▶有価証券報告書（P10）

リスク管理体制



安心・安全なソリューション提供のための情報セキュリティ マテリアリティ⑧

大塚商会グループは、業務に関連して多数の個人情報および企業情報を保有しており、情報漏えいに関するリスクを厳重に管理しています。個人情報および企業情報が万一漏えいした場合には、損害賠償責任を負うばかりでなく、社会的信用を失うことで、企業経営に多大な影響を受ける可能性があります。

認定取得	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プライバシーマーク (一般財団法人日本情報経済社会推進協会)</li> <li>● ISMS (情報セキュリティマネジメントシステム) 適合性評価制度</li> <li>● ISO27017 (クラウドセキュリティ)</li> </ul>
施策・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人情報保護方針の公表と諸規程の策定</li> <li>● 独自の教育制度</li> <li>● 「CP (コンプライアンス・プログラム) 免許制度」</li> <li>● 入口・内部・出口それぞれに対する技術的対策</li> <li>● 第三者による外部診断</li> <li>● 標的型攻撃メールに対する定期訓練</li> </ul>

社外取締役鼎談



独立社外取締役  
齋藤 哲男

1977年 東京証券取引所（現：株式会社日本取引所グループ）入所。1997年 株式会社ワークツ代表取締役（現任）。2016年3月 大塚商会社外取締役就任（現任）。

独立社外取締役  
浜辺 真紀子

1988年 チリ中央銀行東京事務所（チリ大使館財務部）入所。2000年 ヤフー株式会社（現：Zホールディングス株式会社）入社。2021年3月 大塚商会社外取締役（現任）。

独立社外取締役  
牧野 二郎

1983年 弁護士登録。1990年 牧野総合法律事務所（現：牧野総合法律事務所弁護士法人）開設、所長（現任）。2004年 大塚商会 社外監査役。2015年3月 大塚商会社外取締役（現任）。

※代表的な略歴について記載しています。

「オフィスまるごと」の推進で、中小企業のDX推進とサステナビリティ向上に貢献する

独立社外取締役会で取締役会の実効性が向上

**牧野** 私は2015年3月の着任なので、この4月から9年目になります。弁護士という立場で、企業法務全般について批判的な立場での監視・助言を心がけています。齋藤さんは8年目ですね。

**齋藤** はい。東京証券取引所で上場審査に携わった経験やコーポレートガバナンス・コードに関する知見を活かし、的確なアドバイスを行なっていくことが自分の役割と認識しています。

**牧野** 浜辺さんは2021年からで……

**浜辺** はい、3年目です。

**齋藤** サステナビリティ・ESG・IRに精通された浜辺さんが初の女性社外取締役として参画されたことで、取締役会に投資家、また女性の立場から見るという新

たな視点が加わりました。

**牧野** 気候変動、多様性、さらにESGといったテーマについて、私たちが十分に対応できない点を丁寧に説明していただき、心強い限りです。浜辺さんご自身は大塚商会の取締役会をどう評価されていますか？

**浜辺** そうですね。常に喧々諤々の議論という感じではありませんが、自由に発言できる雰囲気はあると思います。また、独立社外取締役会で事前に十分な議論が行なわれるので、社外取締役としては、よりの射た指摘や念押しができると感じています。

**牧野** それは私も同感です。取締役会で議論すべきテーマが増加する中、議論の場を別に設けることで質は高まっていると思います。

## 社外取締役鼎談



**齋藤** 確かに、取締役会に上がってくるときには議題自体が私たちの意見を反映していることもあり、その場で議論が紛糾するようなことは少ないですね。

**牧野** 一方、取締役会ではどんな議題が出るか、どういふ意見を言って修正してもらったか事前にわかって

いるとしても、私たち全員が社外取締役の役割として必ず自分の意見を表明しています。

**齋藤** 私の場合は「ここは強調しておかないと十分に伝わらない」あるいは「ここはポイントだから重ねて言っておこう」という意識で発言しています。

**浜辺** 私たちは独立社外取締役会で社内取締役と直接話すわけではないし、社内の常識で考える社内取締役と社外の視点で見る私たちとは理解のベースが違います。だからこそ、伝わりにくい部分については繰り返し言いつづけることで理解を深めていくことが必要だと考えています。

**牧野** 私も「今回はこの形でもいいですが、本来は足りないですよ」ということを力説し、社内取締役の皆さんに今後も検討していただきたいという意味で、常に突っ込んだ発言を心がけています。

## 個別インタビューで社内取締役とのコミュニケーションを深める

**牧野** 実効性評価については、齋藤さんが中心となって進められていますね。

**齋藤** 全ボードメンバーに対するアンケートとアンケートの回答を踏まえた個別インタビューの結果に基づく分析・評価を行なっています。取締役会への報告の翌年には執行側から指摘事項に関する改善状況が報告されるサイクルですが、毎回の報告を聞くと改善も進んでおり、良かったなと思っています。

とても率直に話していただけるので、それが皆さんの考えを理解するのに役立っています。実効性評価は客観性を重視して第三者が行なう方法もありますが、社外取締役として社内取締役の本音を直接聞くことができるという面で有効だと思っています。



社長以外の社内取締役からは「社長は社外の意見もよく聞かから、指摘があったらはっきり言ってください」とよく言われます。

**牧野** 社長も私たちの厳しい発言を大変喜んでくださっているようです。

**浜辺** そうですね。女性活躍推進関連の目標数値が低すぎると取締役会で指摘したところ、その場で「検討し直そう」と担当部門に指示を出していただくことがあったり……

**牧野** 「技術職の評価制度について見直しが必要」という私の提案を受け、執行役員に対し早急に見直しを検討するよう期限も含め具体的に指示していただいたこともありました。実際、IT人材については争奪戦が始まっており、他社と比べ評価が低ければ人材が逃げてしまいます。敢えて厳しい発言をしましたが、それに直ちに伝えていただき、このようなことから取締役会は非常に活性化していると感じています。

## 報酬水準を見直し、株主と利害を共有できる制度設計へ

**齋藤** 当期（2022年12月期）の大きな動きとして、3月には取締役会実効性評価での取締役会報告を踏まえ、指名・報酬委員会が新設されましたね。

**牧野** 大塚商会の役員報酬については厳密なルールに基づいて決められています。ただ、社外には十分な説明がされていないため、社長一人で決めていると誤解される可能性があること、さらに成長しているにもかかわらず役員報酬が低いのではないかと問題意識も持っていました。そこで、役員報酬の決定プロセスの透明性確保、報酬水準の妥当性について検証する必要があるとお願いし、発足にこぎ着けました。

**齋藤** 報酬水準の同規模企業との比較などによる社会

的妥当性、インセンティブ報酬によるモチベーション向上の可能性——こうしたテーマで議論を進め、報酬水準の引き上げについてはなんとかまとまりました。

**浜辺** 加えて、中長期的なインセンティブを役員報酬に組み込んでいくべきではないかということも申し上げ、株主との利害共有、企業価値との連動性を図るためさまざまな算定基準を提案し、検討をつづけてもらっています。

**牧野** 大塚商会の場合、決まるまでに時間はかかるが、一旦決まったらスピーディーに物事が進むところが特徴ですね。ですから私たちも決まるまでは根気よく意見を伝えつづけていきたいと思います。

## 組織を率いる経営人材の育成は長期的な重要課題

**浜辺** 指名委員会の役割として、社長後継計画の策定が最重要テーマと見られがちですが、大塚商会は実際のところ、あまり深刻な課題とは捉えていませんね。

**牧野** 緊急事態対応については誰が指揮を執るかも含め、全て決まっていますし、オーナー企業なので2年おきにトップが変わるようなことはありませんからね。そこは長い目で見ていきたいと思っています。今は「誰が社長になるか」より、「誰がなっても機能する強固な基盤を作っていく」ことが重要です。

**浜辺** 一方で、10～15年先にはトップが変わるのであれば、それを見据えて候補となる人材を育てていかなければならないと思います。今のうちから候補者になり得る人をきちんと定めて教育していくことが必要ではないでしょうか。

**齋藤** 取締役会でも構成員の若返りが必要というのが共通認識となっています。大塚経営塾の中で時間をかけて次世代リーダーを育成しており、すでに執行役員への登用は始まっていますので、少しずつではありますが今後はその中から何人かが取締役に就任していくと思います。

**牧野** 社長以外の取締役の指名については、指名委員会の役割として、まず経営トップである社長が候補を選び、その上で選ばれた候補が妥当であるかどうかを透明性・多様性などの観点から確認するのが自然な形でしょう。

**齋藤** ただ、大塚商会は幅広い商材を扱うほか、連結ベースで9,000人を超える従業員がいるわけで、組織も複雑です。それらを全体として統率できる人材の育成は簡単ではありません。中長期の視点でリーダーに求められる資質・スキルとは何かということも含め、経営人材の育成には課題を感じています。

**浜辺** 人的資本としては社外でも通用する専門性・スキルがある人を育てるべきだと考えています。一方で、経営者になる人はオールラウンドで事業を見ていかなければならないので、育て方を変える必要があると思います。

**牧野** 組織のリーダーをどう育てていくか——これは難しい課題です。今は道半ばといった状況ですが、ともかく従来の組織の枠を越えた異動の話は毎回出てい



## 社外取締役鼎談



るので、ぜひダイナミックな適材適所の配置を実現してもらいたいと思っています。

**浜辺** 取締役会メンバーの若返りはもちろんですが、加えて取締役8人の中で女性は1人、女性の割合が12%、また執行役員約30人の中で女性が1人、つまり3%にと

## 中小企業のサステナビリティ対応は大塚商会の社会的使命

**浜辺** 当期（2022年12月期）における取締役会の議題としては、私の専門分野でもあるサステナビリティに関する議論が印象に残っています。事務局を通してサステナビリティ委員会と議論・調整を重ね、一定のコンセンサスを得られました。

**牧野** 基本方針、人権方針、調達方針を策定し、併せてマテリアリティも特定しました。

**浜辺** マテリアリティについては、機会ばかりでなくリスクの部分も見据えて特定しているということで高く評価しています。

**齋藤** その辺は浜辺さんがかなり指摘されましたからね。

**浜辺** それもあるかもしれませんが、大塚商会では従来から機会の部分ではLED事業の立ち上げ、リスクの部分では事業活動に伴う環境負荷低減に取り組むなど、機会とリスク双方への対応がバランスよくなされています。そうした姿勢が企業文化として根付いているからこそ、E（環境）にとどまらず、S（社会）においても同じ意識を持って進めることができていると思います。

**牧野** マテリアリティの一つに「顧客基盤の維持・拡大」がありますね。大塚商会の顧客基盤は、その8割を中小企業が占めるのが他社と異なる大きな特徴ですが、

どまるという現状は、多様性確保の観点から看過できません。少なくともジェンダーについては本来5対5であるべきものですが、段階的にまず30%をめざし女性取締役比率を高めていくことが必要だと思います。

**齋藤** そのためには、やはり教育ですよ。

**浜辺** もちろん教育は必要ですが、さらに女性にできる仕事を型にはめずポテンシャルを潰さないこと、ストレッチした目標を立てて結果を評価するなど、なにより会社としてキャリアをサポートする仕組みの構築が重要です。

日本経済を実質的に支えているのが、これらの小規模企業群です。

企業活動におけるサステナビリティの重要性は高まっていますが、サステナビリティの取り組みは大企業が中心であり、未だ中小企業にまでは波及していないのが実情です。大塚商会が顧客基盤の拡大をめざす上では、高い志を持って顧客である中小企業のサステナビリティに関する意識を引き上げていくことも社会的な使命であり、存在意義だと感じます。

**齋藤** 大塚商会の事業拡大に伴いコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントなどの意識が中小企業に広がり、さらにそれが大塚商会の一層の事業拡大につながるという循環を創り出すことができれば素晴らしいですね。

**浜辺** ESGのバリューチェーンです。

**齋藤** 中小企業がサステナビリティ、ESGに関わる多くの要求事項に応えられないから淘汰されるということがないように、一つでも多くの要求事項に対応していくことができるように、その意識をもって強力にサポートしていかなければなりません。

## 持続可能な企業価値向上に向け、内部留保を活用した大胆な投資実行を

**浜辺** 大塚商会が持続可能な成長をめざす上で今後の課題として挙げておきたいのは、やはり日々の業務を遂

行する中で社内が短期目線になりがちだということです。本来は30年後ぐらい先の長期を見据えたビジョン、そこ

に至るロードマップを描き、そこからバックキャストする形で通過点となる中期経営計画を策定するというアプローチが理想でしょう。また当然ながら、長期を考える上では前提となる環境の変化、施策の進捗状況を勘案し、常に計画を見直していくことが前提です。私が高く評価するマテリアリティも例外ではありません。長期的な視点・思考を持たないと、企業は急速な時代の変化に乗り遅れてしまいます。

**齋藤** 同感ですね。私は持続的な企業価値の向上に向け、経営陣にはぜひ一段と成長するための大胆な投資を検討していただきたいと考えています。

大塚商会のバランスシートを見ると、大戦略の成果により現預金が約2,000億円と積み上がっているのがわかります。今は利益を出しROEなどそれなりの数値を確保していますが、いつか必ず厳しい時代が来ます。業績が好調な今だからこそ、人的資本の強化、M&A、

## 「オフィスまるごと」で一段の飛躍を

**牧野** 私は情報通信関連の業務を経験していることから、ITの側面から大塚商会の経営について検討・助言させていただいています。大塚商会はDX推進を掲げて取り組みを加速していますが、近年の急速な技術進化に対応しつつ事業全体を指揮していくためには経営側にも膨大な知識と経験、継続的な研究が必要で、その意味では私の知見も多少お役に立っているのかなと……

**齋藤** 牧野さんは企業法務がご専門ですが、大塚商会の内容をよく理解しているとともにITへの造詣が深く、その方面での確かな指摘をされるということで、経営にとって頼もしい存在だと思いますよ。

**牧野** 大塚商会のIT関連の取り組みを検討する中で、特にAIが営業をサポートすることで実現をめざす「オフィスまるごと」には大いに期待しています。AIの急速な進化により一瞬で巨大なシェアを獲得することも不可能ではないし、それはもう目の前に見えている未来といってもいいでしょう。

**齋藤** 確かに「オフィスまるごと」では、売るべき商材は十分にあり、あとはお客様のニーズを見極めて提供するだけということですね。そのニーズを見極めるところが難しいともいえるわけですが、業種ごとに業務フロー、必要データなどの特徴を洗い出し、そこか



営業強化など未来への投資に現預金の一部を振り向けるべきなのではないでしょうか。

**牧野** 投資については以前に比べると積極的になってきていますが、まだまだ本格化はしていませんからね。

**齋藤** 投資委員会のような専門の機関を設け、そこで慎重に検討した上で、投資を実行するのもいいと思います。当然リスクがありますが、急速な環境変化に対応するためにはリスクを取って投資をしていかないと、いずれ収益力が低下します。もう少しリスクテイクできる環境を作って前に進んでいただきたいと思っています。

ら顧客ニーズを推測するなどさまざまなアプローチを研究しているようなので、今後の一層の成長に期待しています。

**浜辺** 「オフィスまるごと」は強固な顧客基盤と顧客接点という、これまで大塚商会が築いてきたビジネスモデルをさらに強くするものだと思います。事業拡大に向けてはお客様との接点となる現場の営業の育成が鍵となるのではないのでしょうか。

**齋藤** やはり喫緊の課題は人材ですね。営業はもちろんですが、近年は特にIT人材に不足感があります。しかし逆に言えば、ここをしっかりとクリアできれば事業は大きく成功に近づくといいこととなります。大塚商会には、ぜひ課題を克服し、大きく飛躍していただきたいと思っています。



# システムインテグレーション事業

コンサルティングからソフトウェア・システムの企画・設計・開発、ハードウェアの導入・設置、ネットワーク環境の構築など、多種多様なソリューションを提供しています。

大塚商会の強みである幅広い取り扱い商材を活かし、特定のメーカーに縛られずに、さまざまな製品・サービス・技術からお客様にとっての最適な組み合わせを選定することで、付加価値の高いソリューションを実現しています。

## 売上高の長期推移 [特徴/強み]

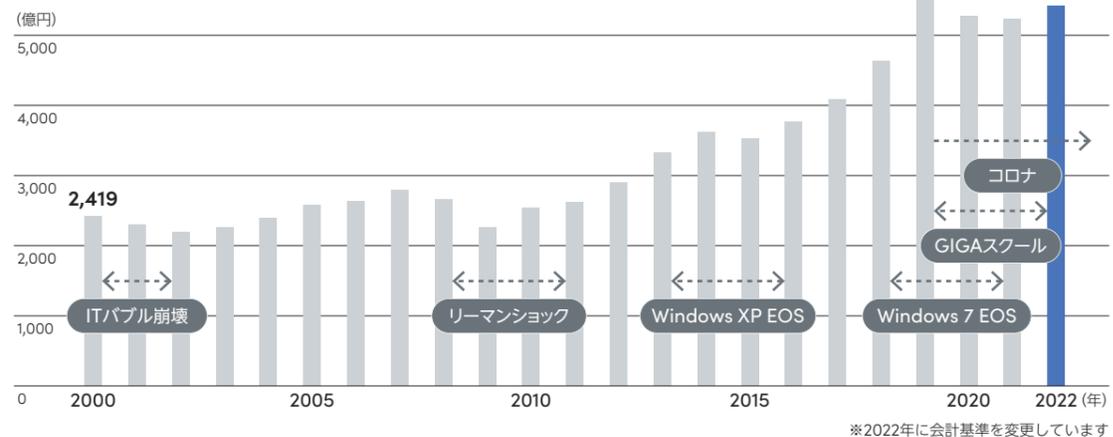
ITバブルの崩壊やリーマンショックなど一時的な落ち込みはあるものの、Windows EOSに伴う更新需要のタイミングではパソコンに加えて関連ソリューションを提供し、お客様の生産性向上やコスト削減に貢献することで、売上を大きく伸ばしてきました。

また、政府によるGIGAスクール構想においては、大塚商会の調達力を活かし教育ICT環境の実現に貢献

するなど、社会課題の解決に向けた事業展開も行なっています。

このように、外部環境の影響を受けながらも、お客様のニーズやオフィス・社会を取り巻く環境変化を敏感に感じ取り、ソリューションの範囲を拡大することで、長期的に着実な成長をつづけています。

## 売上高の長期推移



## 会計基準の変更

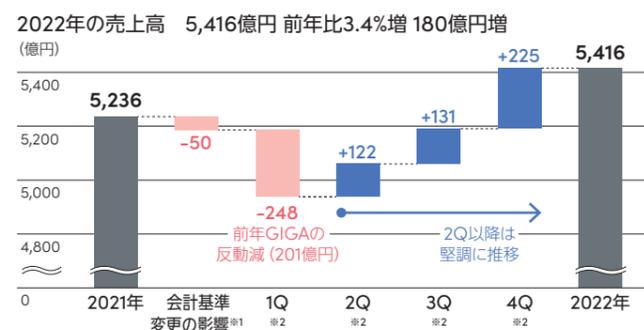
「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年度から適用したことに伴い、2022年度のシステムインテグレーション事業の売

上高は、従前の会計処理と比較して55億円減少しています。なお、2021年度にも同会計基準を適用したと仮定した場合の影響額は50億円となります。

## 売上高の前年増減要因

- 1Qは2021年のGIGA特需の反動に加え、一部商品の供給不足の影響もあり、会計基準変更の影響を除いて248億円の減収となりました。
- 供給制約に改善の動きが見られた2Q以降は、営業活動も徐々に正常化へ向かい堅調に推移しました。

※1 会計基準変更の影響：2021年に「収益認識に関する会計基準」を適用したと仮定した場合の影響額  
 ※2 1Q~4Q：会計基準変更の影響を除いた実質的な前年増減額



## 連結子会社等の状況

大塚商会グループのシステムインテグレーション事業は、大塚商会および子会社4社(うち連結子会社2社)と持分法適用関連会社1社の計6社により構成されています。



## 連結子会社① (株)ネットワーク

売上規模が1,000億円を超える大塚商会グループ最大の連結子会社です。ハイブリッドクラウド・仮想化・ストレージ・セキュリティなどの各分野で、世界トップベンダーの革新的製品を市場に提供する「ソリューション・ディストリビュータ」として、付加価値の創造に努めています。

2022年上期は世界的なサプライチェーンの混乱もあり減収を余儀なくされたものの、混乱に回復が見られた下期には626億円(前年同期比12.4%増)と同期間における過去最高売上高を更新することができています。

### 2022年の売上高

2022年	521億円 (-16.2%)	626億円 (+12.4%)	1,148億円
	上期(1~6月)	下期(7~12月)	年計

社員の1/4以上を技術者が占めており、また、導入予定機を事前に検証する技術支援施設(PIC)や仮想化環境などを検証するセンター(GARAGE)を活用することで、最新テクノロジーの効率的かつ確実な導入を支援しています。

### 自保有施設



(左) PIC: プリ・インテグレーション・センター  
 (右) GARAGE: 複合システム検証センター

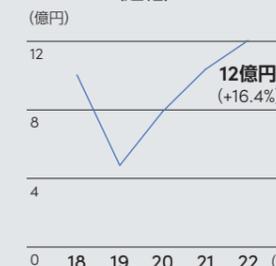
## 連結子会社② (株)OSK

先進のテクノロジーを調査研究し、最適なソフトウェア製品および関連サービスを提供する大塚商会グループの重要な研究・開発拠点です(グラフ1)。

大塚商会の販売チャネルを活用し、そこで得られるお客様のニーズを多様な製品・サービスに反映することで、お客様の企業活動の生産性向上を支援しています。

基幹系(SMILE)と情報系(eValue)をシームレスに統合したDX統合パッケージを中心に、各パートナーとのAPI連携強化で、お客様のDX推進を支援しています(グラフ2)。

グラフ1: 研究開発費の推移(連結)



グラフ2: SMILE売上高の推移(単体)



## DX統合パッケージ



# サービス&サポート事業

オフィスサプライ等の通信販売事業「たのめーる」と総合的なサポートプログラムである「たよれーる」の2つのブランドを中心に、お客様の情報システムや企業活動をトータルにサポートしています。

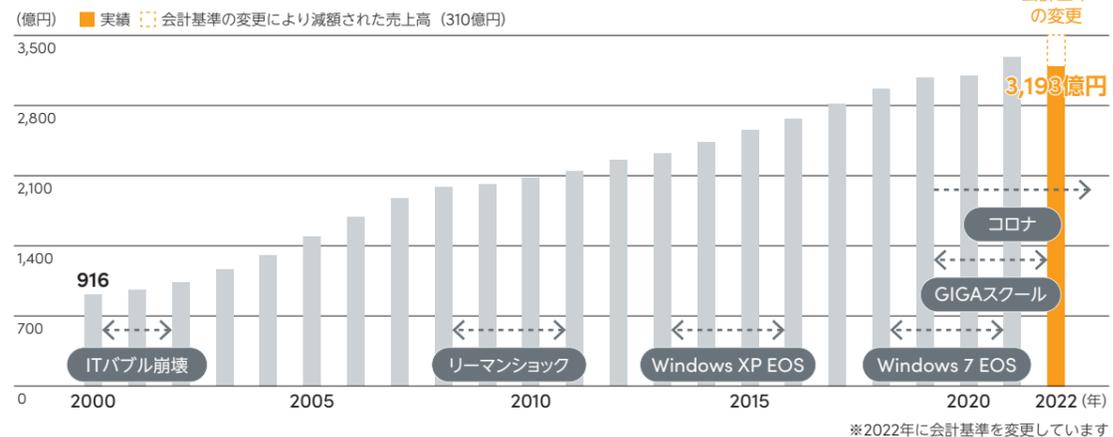
オフィスで必要となる多くの商品を取りそろえる「たのめーる」は、全国6カ所の物流センターと14カ所の配送センターからお客様の「今ほしい」を迅速にお届けしています。「たよれーる」では、日本最大級のテクニカル系コンタクトセンターに加えて、グループ最大人員構成を占める技術職によるオンサイトサポートなど、お客様のどんな「お困りごと」も解決できる体制を整備・拡充しています。

## 売上高の長期推移【特徴/強み】

サービス&サポート事業の最大の強みは、安定的な収益の確保です。システムインテグレーション事業が伸び悩んだリーマンショック時にも着実に成長し、全社の売上を下支えしました。新型コロナウイルスの感染拡大時には、サプライ・コピー保守の売上を中心に影響を受けたものの、テレワークへの移行支援などお客様の新たな課題に対応するソリューションの強化

で、「お困りごと」の解決に貢献しています。購入頻度が高く、相対的に単価が低い商品特性が特徴の「たのめーる」は、新たなお客様との取引のきっかけになるドアオープナーとしても機能しており、顧客基盤の拡大にとって重要な役割を担っています (P.53)。会計基準変更の影響を除けば22年間連続で成長しており、大塚商会の安定的な成長基盤となっています。

## 売上高の長期推移



## 会計基準の変更

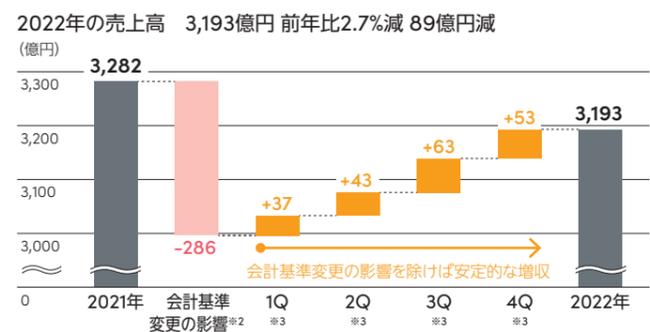
「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年度から適用したことに伴い、2022年度のサービス&サポート事業の売上高は、

従前の会計処理と比較して310億円減少しています。なお、2021年度にも同会計基準を適用したと仮定した場合の影響額は286億円となります。

## 売上高の前年増減要因

- 会計基準変更の影響を除くと196億円の増収(前年比6.6%増)<sup>※1</sup>と実質的には堅調に推移しました。
- 各四半期とも安定的な増収をつづけています。

※1 2021年に「収益認識に関する会計基準」を適用したと仮定した場合の前年比  
 ※2 会計基準変更の影響：2021年に「収益認識に関する会計基準」を適用したと仮定した場合の影響額  
 ※3 1Q~4Q：会計基準変更の影響を除いた実質的な前年増減額



## 事業紹介 (インターネット/クラウド事業・セキュリティ事業)

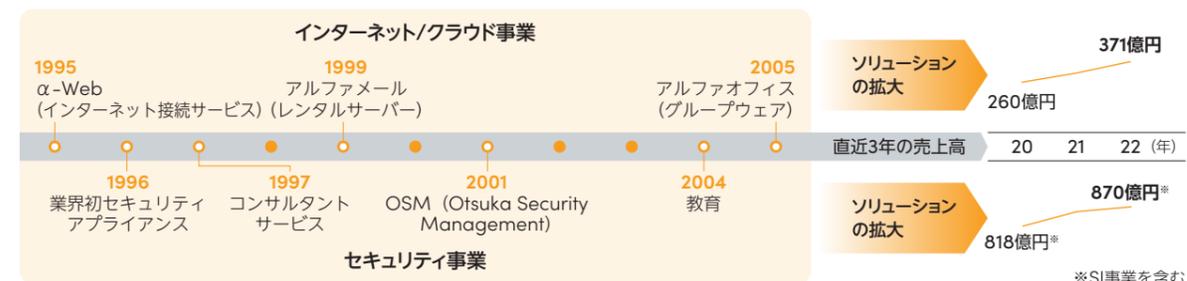
初期投資を抑制でき、利用場所が限定されないクラウドサービスは業務の利便性を向上させる一方で、大切な情報資産を保護するためのセキュリティ対策が重要になります。

大塚商会はクラウドという言葉が存在しなかった1995年にインターネット事業を始め、翌96年にはセキュリティ事業に着手しています。大塚商会1社で両事業を行なうことで、セキュリティレベルの高いクラウド環境の構築が可能です。

万が一の障害時にもインシデント切り分けによる迅速な対応で、お客様の安心・安全な事業活動の継続に貢献します。

1995年開始	インターネット/クラウド事業	● 世界トップレベルのビジネス歴 ● 多くのサービスで国内シェアNo.1 <sup>※1</sup>
1996年開始	セキュリティ事業	● ソリューション提供 約9万社 ● 多くの製品のベストパートナー <sup>※2</sup>

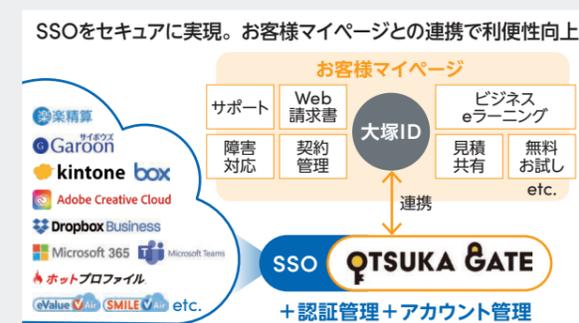
※1 各パートナー調べ  
 ※2 パートナーからの主な受賞実績について▶P.31



## CASE OTSUKA GATE

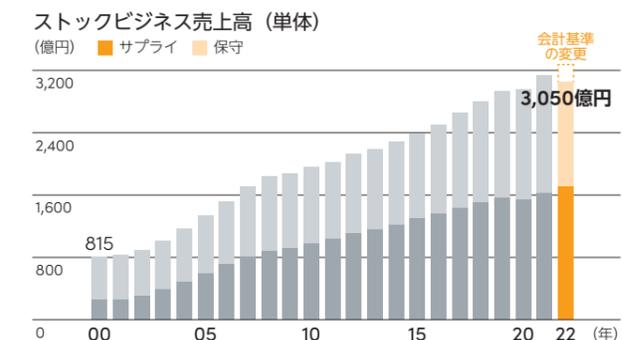
クラウドサービスのSSO<sup>※1</sup>と、認証管理などのセキュリティ強化を手ごろな価格で提供する新サービス「OTSUKA GATE」を2022年6月にリリースしました。「お客様マイページ<sup>※2</sup>」との連携でお客様の利便性をさらに高めるとともに、クラウド利用状況に応じた提案でお客様のDX推進を支援していきます。

※1 SSO (シングルサインオン)：1回のユーザー認証で、アクセスが許可されている全てのアプリケーション・サービスを利用できるシステム  
 ※2 お客様マイページ▶P.52



## ストックビジネス

サービス&サポート事業の中心は、「サプライ(たのめーる)」と「保守(たよれーる)」の2つで構成されるストックビジネスです。サプライ用品の発注や継続的な保守契約など、お客様との定期的な接点を持つことで、長期持続的な関係構築に役立っています。拡大をつづける顧客基盤から追加のご注文をいただくことで、これからもさらなる積み上げに努めていきます。



# 主要財務・非財務データ

(百万円)

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022			
連結	経営成績	売上高*1	515,771	564,595	605,766	609,045	643,417	691,166	759,871	886,536	836,323	851,894	861,022		
		システムインテグレーション事業*1	289,840	332,067	362,068	353,170	376,391	408,718	463,293	578,698	526,613	523,609	541,671		
		サービス&サポート事業*1	225,298	231,868	243,316	255,490	266,625	282,064	296,577	307,837	309,710	328,284	319,350		
		その他の事業*2	632	658	381	385	400	383	—	—	—	—	—		
		営業利益	28,251	33,901	37,097	37,311	39,684	44,386	48,058	62,192	56,309	55,827	54,768		
		経常利益	29,079	33,505	38,144	38,240	40,780	45,460	49,285	63,706	57,550	57,567	56,639		
		親会社株主に帰属する当期純利益	16,277	20,271	23,455	23,705	26,675	31,560	33,601	43,497	39,309	39,927	40,022		
	財政状態	総資産	253,158	279,589	305,513	324,755	343,821	380,317	406,732	461,812	471,292	486,254	523,016		
		自己資本	128,471	144,150	163,277	173,229	189,851	212,897	229,726	259,328	277,348	298,743	319,388		
		有利子負債	9,367	9,070	9,584	9,344	9,008	8,873	8,256	8,807	8,895	8,851	8,441		
	キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	25,879	18,780	34,130	27,621	23,932	36,153	38,646	48,762	32,496	57,873	29,196		
		投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,894	△3,468	△5,410	△7,235	△5,823	△5,243	△11,096	△7,934	△8,716	△9,160	△8,355		
		財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,190	△6,561	△7,580	△8,742	△9,532	△11,528	△13,470	△16,221	△20,988	△21,957	△23,307		
		現金及び現金同等物の期末残高	68,113	76,863	97,943	109,587	118,183	137,545	151,585	176,198	178,988	205,746	203,274		
	1株当たりデータ*3	1株当たり当期純利益 (円)	85.85	106.92	123.71	125.03	140.69	166.46	177.22	229.42	207.33	210.59	211.09		
		1株当たり配当額*4 (円)	33.33	39.16	45.00	50.00	60.00	70.00	85.00	110.00	115.00	120.00	125.00		
		配当性向 (%)	38.83	36.63	36.38	39.99	42.65	42.05	47.96	47.95	55.47	56.98	59.22		
	生産性	従業員1人当たり売上高 (千円)	63,651	69,634	73,551	72,617	75,359	79,829	87,021	99,476	91,712	92,889	93,508		
		従業員1人当たり営業利益 (千円)	3,486	4,181	4,504	4,448	4,647	5,126	5,503	6,978	6,174	6,087	5,947		
	主な経営指標	自己資本当期純利益率 (%)	13.28	14.87	15.26	14.09	14.69	15.67	15.18	17.79	14.65	13.86	12.95		
		売上高営業利益率 (%)	5.48	6.00	6.12	6.13	6.17	6.42	6.32	7.02	6.73	6.55	6.36		
自己資本比率 (%)		50.75	51.56	53.44	53.34	55.22	55.98	56.48	56.15	58.85	61.44	61.07			
単体	環境	CO <sub>2</sub> 排出量スコープ1 (tCO <sub>2</sub> )	—	6,051	5,987	6,186	6,185	6,136	6,179	6,753	6,672	5,636	5,839		
		CO <sub>2</sub> 排出量スコープ2*5 (ロケーション基準) (tCO <sub>2</sub> )	—	—	—	—	—	—	—	10,507	9,971	8,479	8,490		
		CO <sub>2</sub> 排出量スコープ2*5 (マーケット基準) (tCO <sub>2</sub> )	—	—	—	—	—	—	—	9,687	9,557	8,442	8,808		
		エネルギー使用量 電力使用量 (kWh)*5	—	—	—	—	—	—	—	21,531	21,214	19,582	19,518		
		ISO14001取得事業所数 (サイト)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25		
		連結	社員	正社員数 (人)	8,103	8,108	8,236	8,387	8,538	8,658	8,732	8,912	9,119	9,171	9,208
単体	社員	正社員数 (人)	6,638	6,634	6,758	6,837	6,985	7,080	7,145	7,272	7,429	7,480	7,524		
		男性 (人)	5,354	5,351	5,421	5,462	5,545	5,570	5,596	5,627	5,692	5,683	5,668		
		女性 (人)	1,284	1,283	1,337	1,375	1,440	1,510	1,549	1,645	1,737	1,797	1,856		
		従業員意識調査回答率 (%)	82	84	83	78	75	78	74	74	73	77	75		
		正社員の研修費用 (百万円)	462	491	462	490	445	461	470	489	530	590	811		
		正社員1人当たりの教育研修費用 (千円)	69	74	68	71	63	65	65	67	71	78	107		
		新卒採用人数 (人)	185	214	300	298	356	336	301	366	359	352	298		
		男性 (人)	135	154	209	221	273	232	212	244	243	250	199		
		女性 (人)	50	60	91	77	83	104	89	122	116	102	99		
		男女比男性 (%)	73.0	72.0	69.7	74.2	76.7	69.0	70.4	66.7	67.7	71.0	66.8		
		男女比女性 (%)	27.0	28.0	30.3	25.8	23.3	31.0	29.6	33.3	32.3	29.0	33.2		
		ガバナンス	取締役の人数 (人)	12	12	12	13	14	13	14	12	12	10	10	
				男性 (人)	12	12	12	13	14	13	14	12	12	9	9
				女性 (人)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
			社外取締役の平均出席率 (%)	—	—	—	100	97	94	100	100	100	100	100	98
執行役員の人数 (人)	18		17	18	20	20	21	20	23	24	27	33			
	男性 (人)		18	17	18	20	20	21	20	23	24	27	32		
	女性 (人)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			

\*1 2022年より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)を適用しています。

\*2 連結子会社だった大塚オートサービス株式会社は、連結業績への影響度が低下したため、2018年より連結から除外しています。これに伴い、「その他の事業」区分は実績が無くなったため、2018年より記載していません。

\*3 2014年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で、2018年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合で、株式分割を行ないました。これに伴い、2012年の期首に当該株式分割が行なわれたと仮定して、1株当たりデータを算定しています。

\*4 2016年の配当額には創立55周年記念配当の5.00円を含み、2021年の配当額には創立60周年記念配当の5.00円が含まれています。

\*5 2022年に集計方法の見直しを行ない、2019年まで遡及して算定しています。

# 財務諸表

## ■ 連結貸借対照表

(百万円)

	前期	当期
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	204,701	202,288
受取手形及び売掛金	135,786	—
受取手形、 売掛金及び契約資産	—	152,405
商品	33,052	42,636
仕掛品	1,235	1,435
原材料及び貯蔵品	740	759
その他	25,594	35,670
貸倒引当金	△75	△83
流動資産合計	401,034	435,113
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	52,827	52,879
減価償却累計額及び 減損損失累計額	△37,405	△38,010
建物及び構築物（純額）	15,422	14,868
土地	15,092	14,797
その他	16,473	16,482
減価償却累計額及び 減損損失累計額	△9,277	△10,313
その他（純額）	7,195	6,169
有形固定資産合計	37,710	35,835
無形固定資産		
ソフトウェア	15,771	15,711
その他	59	59
無形固定資産合計	15,830	15,770
投資その他の資産		
投資有価証券	22,366	22,678
差入保証金	2,429	2,335
繰延税金資産	5,336	6,859
再評価に係る繰延税金資産	—	2,833
その他	1,661	1,730
貸倒引当金	△115	△140
投資その他の資産合計	31,678	36,296
固定資産合計	85,219	87,902
資産合計	486,254	523,016

(百万円)

	前期	当期
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	91,938	99,517
電子記録債務	17,901	19,443
短期借入金	4,800	4,400
1年内返済予定の長期借入金	—	1,700
未払法人税等	8,769	9,077
前受金	15,746	—
契約負債	—	16,139
賞与引当金	3,806	3,885
その他	27,319	36,520
流動負債合計	170,282	190,683
固定負債		
長期借入金	1,700	—
リース債務	1,485	1,413
役員退職慰労引当金	698	721
退職給付に係る負債	9,210	6,360
その他	1,104	1,105
固定負債合計	14,198	9,600
負債合計	184,480	200,283
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	10,374	10,374
資本剰余金	16,254	16,254
利益剰余金	272,834	288,660
自己株式	△139	△140
株主資本合計	299,323	315,149
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,734	6,835
繰延ヘッジ損益	8	△26
土地再評価差額金	△10,987	△6,141
為替換算調整勘定	151	200
退職給付に係る調整累計額	1,513	3,371
その他の包括利益累計額合計	△580	4,239
非支配株主持分	3,030	3,343
純資産合計	301,774	322,732
負債純資産合計	486,254	523,016

## ■ 連結損益計算書

(百万円)

	前期	当期
売上高	851,894	861,022
売上原価	675,003	676,853
売上総利益	176,890	184,169
販売費及び一般管理費		
給料手当及び賞与	46,035	48,452
役員報酬	548	551
福利厚生費	8,042	9,260
賃借料	7,475	8,098
運送費及び保管費	26,140	27,760
賞与引当金繰入額	2,551	2,601
退職給付費用	1,715	1,863
役員退職慰労引当金繰入額	57	53
貸倒引当金繰入額	△5	89
減価償却費	6,151	6,296
その他	22,349	24,374
販売費及び一般管理費合計	121,062	129,400
営業利益	55,827	54,768
営業外収益		
受取利息	14	17
受取配当金	225	253
受取家賃	263	227
リサイクル収入	157	230
持分法による投資利益	794	661
為替差益	64	335
その他	325	295
営業外収益合計	1,845	2,022
営業外費用		
支払利息	44	43
寄付金	50	100
その他	11	7
営業外費用合計	105	151
経常利益	57,567	56,639
特別利益		
固定資産売却益	886	460
投資有価証券売却益	19	687
特別利益合計	905	1,147
特別損失		
固定資産除却損	56	65
減損損失	220	1,120
投資有価証券評価損	—	91
その他	6	—
特別損失合計	283	1,277
税金等調整前当期純利益	58,190	56,509
法人税、住民税及び事業税	17,142	16,840
法人税等調整額	576	△842
法人税等合計	17,718	15,998
当期純利益	40,471	40,511
非支配株主に帰属する当期純利益	543	488
親会社株主に帰属する当期純利益	39,927	40,022

財務諸表

■ 連結包括利益計算書

(百万円)

	前期	当期
当期純利益	40,471	40,511
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,159	△1,924
繰延ヘッジ損益	17	△43
土地再評価差額金	126	3,449
退職給付に係る調整額	△228	1,830
持分法適用会社に対する持分相当額	155	88
その他の包括利益合計	3,230	3,400
包括利益	43,702	43,911
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	43,199	43,445
非支配株主に係る包括利益	502	466

■ 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前期	当期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	58,190	56,509
減価償却費	7,982	8,290
減損損失	220	1,120
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△119	32
受取利息及び受取配当金	△239	△270
支払利息	44	43
持分法による投資損益 (△は益)	△794	△661
固定資産売却損	56	65
固定資産売却損益 (△は益)	△879	△460
投資有価証券売却損益 (△は益)	△19	△687
投資有価証券評価損益 (△は益)	—	91
売上債権の増減額 (△は増加)	9,342	△23,806
棚卸資産の増減額 (△は増加)	9,169	△9,716
仕入債務の増減額 (△は減少)	△5,419	14,782
その他	△2,272	△36
小計	75,260	45,297
利息及び配当金の受取額	454	527
利息の支払額	△44	△43
法人税等の支払額	△17,796	△16,584
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,873	29,196
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△5,203	△1,249
有形固定資産の売却による収入	1,546	969
ソフトウェアの取得による支出	△5,679	△5,828
投資有価証券の取得による支出	△198	△2,707
投資有価証券の売却による収入	38	743
長期貸付けによる支出	△18	△150
その他	355	△133
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,160	△8,355
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	—	△400
配当金の支払額	△21,797	△22,753
その他	△159	△153
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,957	△23,307
現金及び現金同等物に係る換算差額	2	△4
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	26,758	△2,471
現金及び現金同等物の期首残高	178,988	205,746
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>205,746</b>	<b>203,274</b>

■ 連結株主資本等変動計算書

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
<b>期首残高</b>	10,374	16,254	254,997	△139	281,487
剰余金の配当			△21,804		△21,804
親会社株主に帰属する当期純利益			39,927		39,927
土地再評価差額金の取崩			△287		△287
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	—	17,836	△0	17,836
<b>期末残高</b>	<b>10,374</b>	<b>16,254</b>	<b>272,834</b>	<b>△139</b>	<b>299,323</b>

(百万円)

	その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
<b>期首残高</b>	5,527	△5	△11,402	15	1,725	△4,139	2,687	280,035
剰余金の配当								△21,804
親会社株主に帰属する当期純利益								39,927
土地再評価差額金の取崩								△287
自己株式の取得								△0
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	3,206	14	414	135	△211	3,559	342	3,901
当期変動額合計	3,206	14	414	135	△211	3,559	342	21,738
<b>期末残高</b>	<b>8,734</b>	<b>8</b>	<b>△10,987</b>	<b>151</b>	<b>1,513</b>	<b>△580</b>	<b>3,030</b>	<b>301,774</b>

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
<b>期首残高</b>	10,374	16,254	272,834	△139	299,323
会計方針の変更による累積的影響額			△47		△47
会計方針の変更を反映した当期首残高	10,374	16,254	272,786	△139	299,276
剰余金の配当			△22,752		△22,752
親会社株主に帰属する当期純利益			40,022		40,022
土地再評価差額金の取崩			△1,396		△1,396
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	—	15,873	△0	15,873
<b>期末残高</b>	<b>10,374</b>	<b>16,254</b>	<b>288,660</b>	<b>△140</b>	<b>315,149</b>

(百万円)

	その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
<b>期首残高</b>	8,734	8	△10,987	151	1,513	△580	3,030	301,774
会計方針の変更による累積的影響額								△47
会計方針の変更を反映した当期首残高	8,734	8	△10,987	151	1,513	△580	3,030	301,726
剰余金の配当								△22,752
親会社株主に帰属する当期純利益								40,022
土地再評価差額金の取崩								△1,396
自己株式の取得								△0
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	△1,898	△35	4,846	49	1,858	4,819	312	5,132
当期変動額合計	△1,898	△35	4,846	49	1,858	4,819	312	21,005
<b>期末残高</b>	<b>6,835</b>	<b>△26</b>	<b>△6,141</b>	<b>200</b>	<b>3,371</b>	<b>4,239</b>	<b>3,343</b>	<b>322,732</b>

# 会社情報/株式情報/株価推移

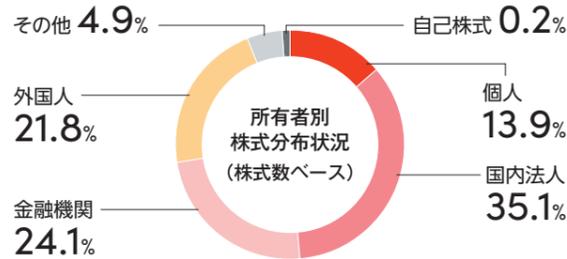
(2022年12月31日現在)

## 会社情報

商号	株式会社大塚商会	
創業	1961年7月17日 (設立：1961年12月13日)	
資本金	10,374,851,000円	
従業員	連結 9,208名 単体 7,524名	
事業年度	1月1日から12月31日まで (定時株主総会：3月)	
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● システムインテグレーション事業 ▶P.77</li> <li>● サービス&amp;サポート事業 ▶P.79</li> </ul>	
本社	〒102-8573 東京都千代田区飯田橋2-18-4 TEL 03-3264-7111 (大代表)	
地域営業部	中央第一営業部 神奈川営業部 多摩営業部 北関東営業部 大阪北営業部	中央第二営業部 城西営業部 城北営業部 京葉営業部 大阪南営業部
支店	札幌支店 宇都宮支店 つくば支店 京都支店 広島支店	仙台支店 高崎支店 中部支店 神戸支店 九州支店
連結子会社	(株)OSK (株)ネットワーク (株)アルファテクノ (株)アルファネット	

## 株式情報

発行可能株式総数	677,160,000株
発行済株式の総数	190,002,120株
単元株式数	100株
株主数	7,475名
上場証券取引所	東京証券取引所 (証券コード：4768)



## 大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
大塚装備株式会社	63,602	33.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	22,780	12.01
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	13,493	7.11
大塚 裕司	4,681	2.46
大塚商会社員持株会	4,455	2.34
SMBC日興証券株式会社	4,042	2.13
大塚 恵子	3,481	1.83
JPMorgan証券株式会社	3,209	1.69
ステートストリートバンク ウェストクライアント トリーティー 505234	2,319	1.22
大塚 厚志	1,950	1.02

(注) 持株比率は自己株式 (401,081株) を控除して計算しています。

## 株価推移



※2012年12月末を100とした場合の株価指数の推移

# コーポレートブランディング



「たのめーる」でドアオープン\*でも記載しているように、大塚商会との取引の入口という重要な役割を担うのが「たのめーる」です。2002年スタートのデジタルCMを一度はご覧いただいたことがあるのではないのでしょうか。

「たのめーる」のCMを通じて、大塚商会の知名度は格段に上がりまし



た。営業活動では初対面のお客様との会話のきっかけになり、採用活動でも大塚商会のことはCMで知っていたという学生が入社してきます。高い知名度を活かし、オフィスで必要となるさまざまな商材を幅広く取りそろえることで、業種業態を問わない多くのお客様と取引が始まるきっかけになっています。

※「たのめーる」でドアオープン▶P.53

しかし、大塚商会は「たのめーる」だけの会社ではありません。A社の物語\*1で記載しているように、「たのめーる」の売上構成は2割に過ぎず、残りの8割は各種ハードウェアやソフトウェア、保守サービスで占めています。2021年からは「あなたのための、DXでありたい。」をキャッチコピーに、「オフィスまるごと\*2」お客様に寄り添えるパートナーであることを伝える広告を展開しています。



※1 A社の物語▶P.25 ※2 オフィスまるごと大塚商会▶P.23

大塚商会自身もDXで生産性を高め、成長をつづけている企業です。社内利用で得た知見でAIのビジネスモデル特許を取得し、DX統合パッケージにAI機能を標準実装させるなどAIソリューションの開発にも努めています\*。豊富なソリューションで「オフィスまるごと」お客様のDX推進を支援できるのは大塚商

会だけです。その提供価値を正しく知ってもらうために、これからも大塚商会ならではの取り組みを発信していきます。



※AIの大塚商会▶P.49

このほかにもミニ番組の提供や、Webメディアでの発信など、さまざまな活動を行なっています。ステークホルダーの皆様はもちろん、今はまだ大塚商会にあまり関心をお持ちでない方々に対しても、私

たちがめざすミッションステートメントの具現化に共感してもらい、より大きな社会的責任を果たしていくために、これからも引き続きコーポレートブランディングの活動をつづけていきます。



大塚商会が一社提供するミニ番組です。今あるものを活かしながら新しいソリューションを提案する大塚商会のコンセプトを象徴しています。



冠スポンサーを務めるBSテレ東の番組です。大塚商会のお客様の8割は中小企業。さまざまな挑戦をつづける中小企業を応援し、その奮闘を紹介しています。



大塚商会と日経BP総合研究所が運営するWebメディアです。「一步先」にある社会課題などを幅広く取り上げ、新しいビジネスへのヒントを提供しています。

## 株式会社大塚商会

〒102-8573 東京都千代田区飯田橋2-18-4  
TEL. 03-3264-7111 (大代表)

<https://www.otsuka-shokai.co.jp>



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。

2023年6月発行