



# INTEGRATED REPORT 2025

Advancing IT solutions  
with our customers in mind

大塚商会統合報告書 2025

# CONTENTS

## イントロダクション

- 01 CONTENTS
- 02 数字で見る大塚商会
- 03 **HIGHLIGHT** 大塚商会のコア
- 07 **HIGHLIGHT** オフィスまるごと
- 09 創業の精神とミッションステートメント
- 10 ミッションステートメント制定後のあゆみ

## トップメッセージ

- 11 トップメッセージ

## 価値創造の源泉

- 17 資本（積み上げてきた強み）
- 19 ビジネスモデル
- 21 財務担当役員メッセージ

## マテリアリティ

- 27 お客様の課題解決のための外部環境認識
- 29 マテリアリティ
- 31 価値創造モデル
- 33 **マテリアリティ①** 顧客基盤の維持・拡大
- 37 **HIGHLIGHT** B社の物語  
B社と大塚商会の二人三脚ヒストリー

- 39 **マテリアリティ②** パートナーとの共存共栄
- 41 **HIGHLIGHT** パートナー座談会
- 45 **マテリアリティ③** 地域との共生
- 47 人材戦略の全体像
- 49 **マテリアリティ④** 従業員エンゲージメントの向上
- 51 **マテリアリティ⑤** DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進
- 53 **マテリアリティ⑥** 人材育成
- 55 サステナビリティマネジメント
- 56 **マテリアリティ⑦** 地球環境保全への貢献
- 60 **マテリアリティ⑧** 安心・安全・快適な社会の実現
- 63 **マテリアリティ⑨** コーポレート・ガバナンスの強化
- 69 社外取締役鼎談

## セグメント別概況

- 75 システムインテグレーション事業（SI事業）
- 76 サービス&サポート事業（S&S事業）
- 77 SI・S&S事業戦略

## データセクション

- 79 主要財務・非財務データ
- 81 財務諸表
- 85 会社情報/株式関連
- 86 受賞実績・表紙について

# 数字で見る大塚商会



### 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

2024年度（2024年1月1日～2024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。

### 参照ガイドラインなど

- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・「GRIスタンダード」

### 見通しに関する注意事項

将来の業績に関する予想、計画、見通しなどは、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、見通しとは大きく異なる可能性があります。

### その他

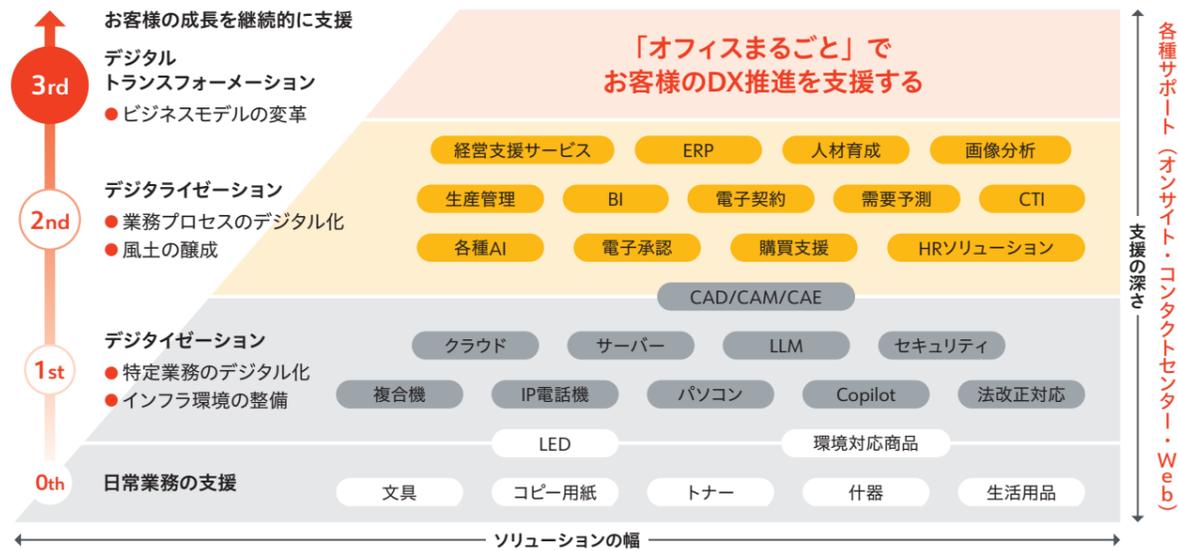
PDF版では ● P.00 に該当ページへのリンクおよび ● Web の各項目にWebサイトへのリンクが設定されています。

# 大塚商会のコア

「オフィスマること」の実現に向け、大塚商会の特長を5つのコアとして整理・分類しました。コア同士がシナジーを発揮することで、世界的にも珍しい大塚商会独自のビジネスモデルを形成しています。

## CORE 1 事業領域（幅と深さ）

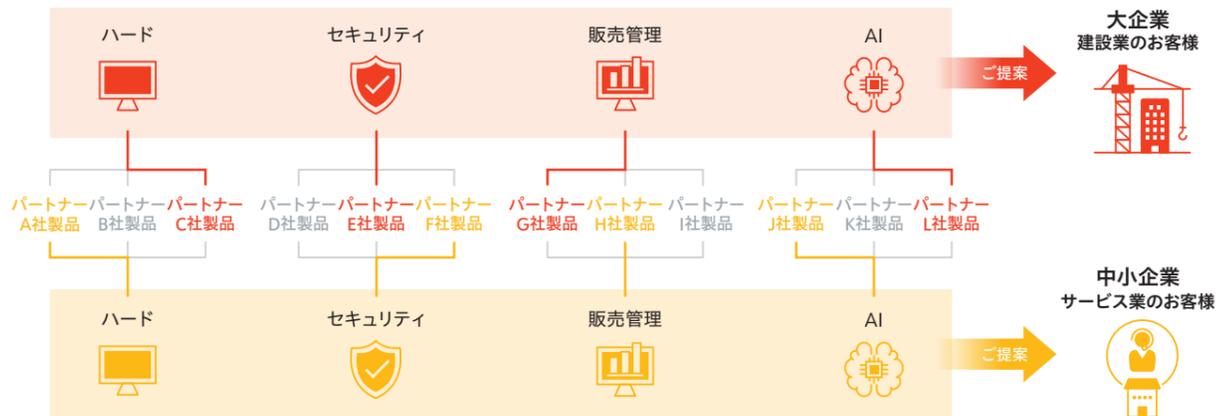
大塚商会は、オフィスで必要となるほぼ全ての商材を取り扱う世界的にも珍しいビジネスモデルの会社です。お客様ニーズに対応しながら、「ソリューションの幅」と「支援の深さ」を磨きつけています。



## CORE 2 ビジネスエコシステム（パートナー連携）

事業領域拡大のためには、「パートナーとの連携」が欠かせません。同種のソリューションでも、さまざまなバリエーションをご用意することで、お客様の業種・規模・活用シーンに合わせたご提案が可能です。

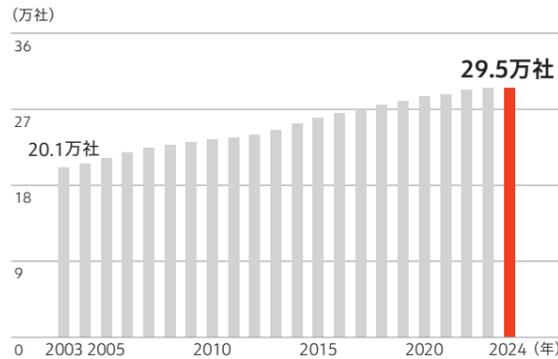
各パートナーのソリューションを自由自在に組み合わせることができるのは大塚商会だけ



## CORE 3 顧客基盤

創業以来重視しているのが「お客様の業務を止めない」サポート体制です。地域に密着し、お客様のちょっとしたお困りごとを迅速に解決しつづけることで、大塚商会は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。

### 年間取引企業数（単体）

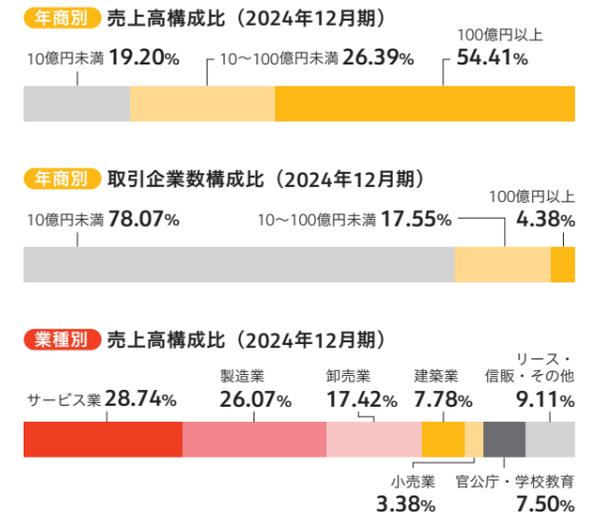


2024年に取引のあったお客様は29.5万社。これは日本の全企業数の8%\*に相当します。特定のお客様に依存することなく多くのお客様に支えられ、その大きさから重ね売りや追加販売など事業領域（CORE1）・ビジネスエコシステム（CORE2）とのシナジーを発揮しやすいのが大塚商会の顧客基盤の特徴です。

\*中小企業白書/小規模企業白書 2023年度（中小企業庁）

### お客様の「年商別」「業種別」の構成比（単体）

売上高では年商100億円以上のお客様構成比が50%を超えますが、企業数では5%未満です。年商10億円未満の中小企業が、大塚商会のお客様の約80%を占めています。



CORE 1 - 事業領域 × CORE 2 - ビジネスエコシステム

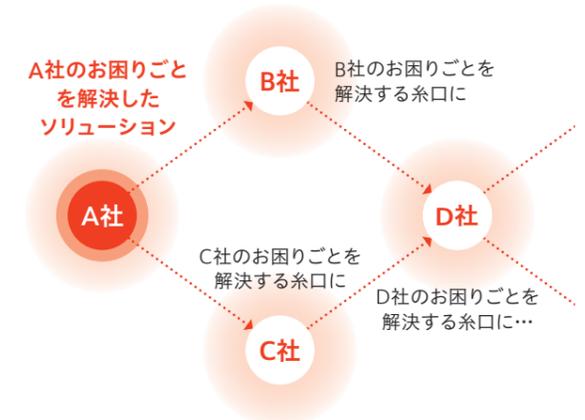
重ね売り・追加販売 × お客様の成長シーン等に合わせ最適なご提案

大塚商会の年間取引企業数 **29.5万社** = **8%** 1年間に日本の全企業数の8%とお取引

日本の全企業 約360万社

### ノウハウ獲得・利活用

それらお客様との商談件数は1年間で356万件に及びます。あるお客様のお困りごとの解決方法が、別のお客様のお困りごとを解決する糸口になるなど、顧客基盤を活かしたノウハウの獲得・利活用が可能です。商談内容・取引データをAIが分析することで新たな気づきを得るなど、営業活動の効率化・高度化の取り組みも進めています。



## 大塚商会のコア

### CORE 4 データドリブン経営

#### ○ 大戦略=ITを活用した経営構造改革

1993年スタートの「大戦略（大塚経営戦略）」は、大塚商会のビジネスモデルを変革するための挑戦でした。そこで生まれたクリーンデータがSPRにつながり、SPRデータの蓄積が今のAI活用につながっています。大塚商会が約30年

前に挑んだ大戦略プロジェクトは、今まさに多くの企業が取り組むDXそのものであり、大塚商会のデータドリブン経営を支える基盤です。

#### 大戦略の2つの柱

##### ① センター化 生産性と管理・牽制機能を同時に改善



##### ② 出荷基準による売上の自動計上 一気通貫システムの構築でクリーンデータを生成



#### ○ SPR

CRM（顧客管理）とSFA（営業支援）を一体化した独自開発のシステム

大戦略前 売上拡大には人員増が必要

大戦略後 人員増は緩やかながら、売上は大幅に拡大



### CORE 5 人的資本

市場の流れを読み事業領域を拡大する。パートナーから提供されるソリューションに大塚商会ならではの付加価値をつける。お客様の目線に立って寄り添いつづける。AIの示唆を解釈する……。それぞれのコアを活用できるか否かは“人”次第です。

大塚商会の最大の強みであると同時に、成長のための重要課題でもある。だからこそ、大塚商会は“人”に関する3つのマテリアリティを特定し、その取り組みを推進しています。

#### “人”に関する3つのマテリアリティ



最大構成を占める技術職と、営業職、スタッフ職が一体となってお客様を支援するのは創業以来変わらない大塚商会のスタイルです。創業時から社員満足にこだわり<sup>※1</sup>、その精神を引き継ぐミッションステートメント<sup>※2</sup>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」ことをめざしています。お客様支援と、従業員の成長・自己実現の両立のために、資格取得時の各種支援制度を用意するなど、個々の状況に応じてスキルを得る機会の提供にも努めています。

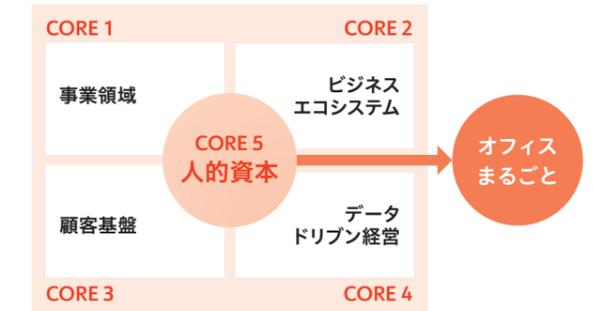
#### 正社員の職種別人員構成（連結）<sup>※3</sup>

技術職	営業職	スタッフ職	その他	計
3,752名 (38.8%)	3,180名 (32.9%)	2,597名 (26.8%)	151名 (1.6%)	9,680名

資格取得従業員数 14,663名  
(延べ。2024年12月末時点、単体)  
情報処理系：11,671名 その他公的資格：2,992名

取得推奨資格（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・E資格 ビジネス会計・日商簿記

変化が当たり前の時代を迎える中、その変化に適応し、自律的に考え行動できる人材がますます重要です。そのため人的資本の強化が、それぞれのコアのさらなる強化にもつながります。人材戦略と経営戦略（オフィスまるごと）の連動を今まで以上に高め<sup>※4</sup>、ミッションステートメントの具現化に努めつづけます。



※1,2 創業の精神とミッションステートメント ●P.09  
※3 2024年12月末時点。( )は構成比  
※4 人材戦略の全体像 ●P.47

### オフィスまるごとへ

それぞれのコアを活かし、私たちは「オフィスまるごと」をめざします。「オフィスまるごと」の具体的なイメージについては●P.07もあわせてご覧ください。

#### やりたいから

1961年の創業以来、私たちは中小企業を中心とする独自の顧客基盤を構築し、お客様と共に成長をつづけてきました。今までもこれからも、地域に密着し、お客様に寄り添い、頼りにされるパートナーでありつづけた。そして、日本の中小企業を元気にしたい。それが私たちの想いです。

#### できるから

私たちはお客様のニーズに対応するため、取り扱い商材の幅を広げました。そして、多くのパートナーとエコシステムを構築し、独自のビジネスモデルを磨きつづけています。オフィスにおけるお客様のあらゆる「お困りごと」をITの力で解決する。これは私たちだけが持つ強みです。

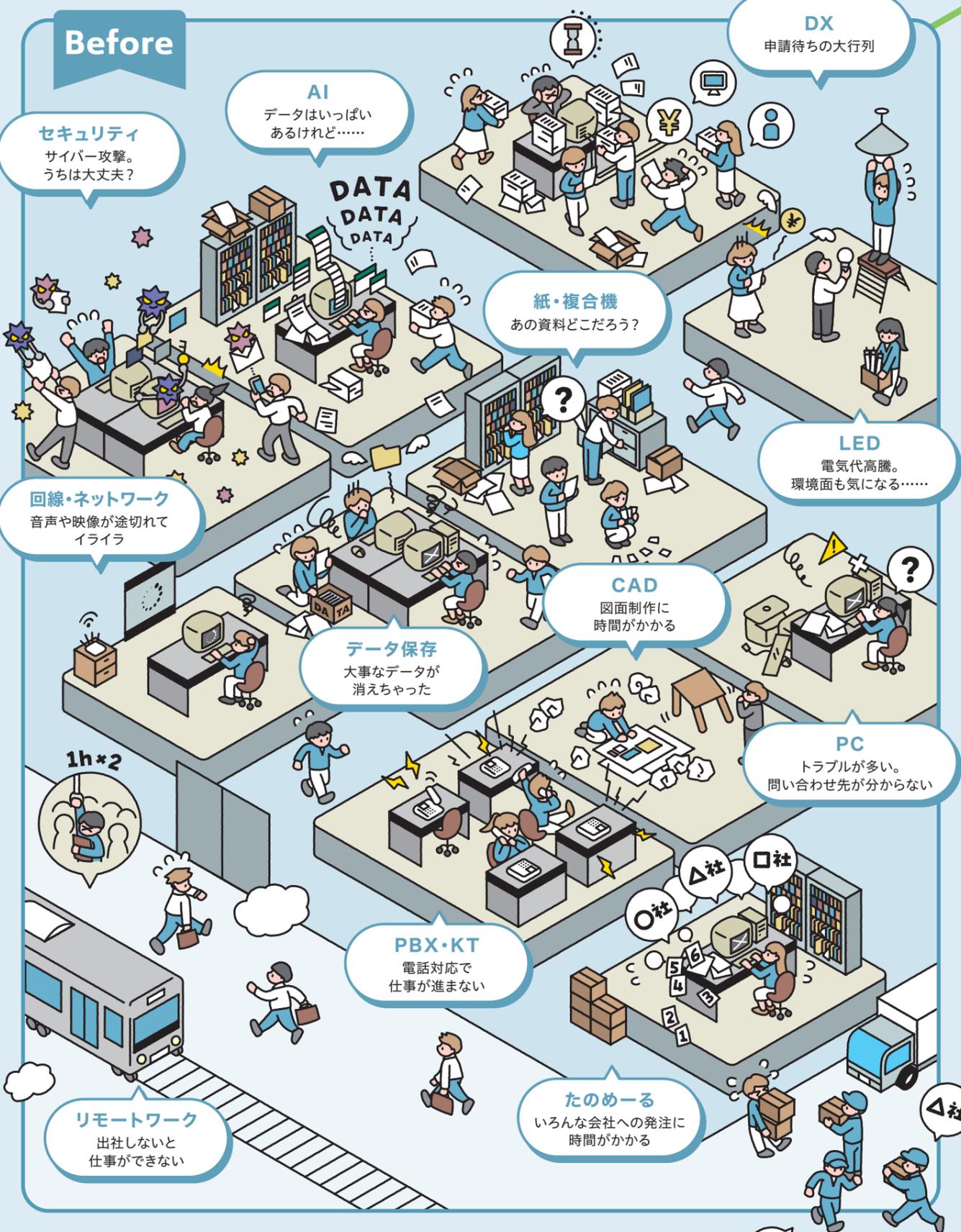
#### すべきだから

深刻な人手不足がつづくなど、多くの中小企業がさまざまな経営課題を抱えています。IT活用による効率性の向上で中小企業の生産性を高め、本業に集中できる環境整備を支援する。「オフィスまるごと」は中小企業の成長を支援し、サステナブルな社会の実現にも貢献するものです。

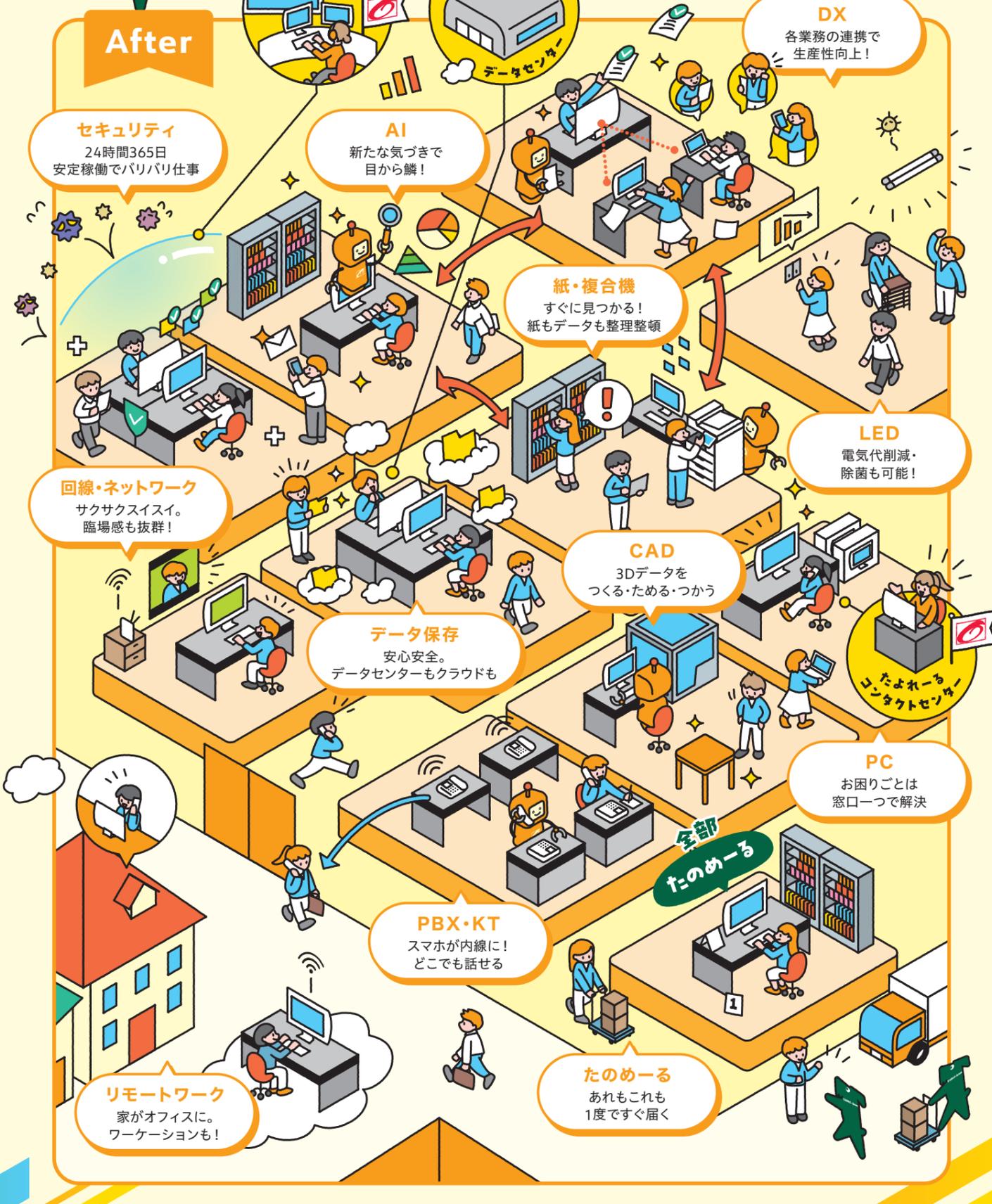
# オフィスまるごと

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

## Before



# ITでオフィスを元気にする



# 創業の精神とミッションステートメント

## 1961年 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。

### 創業時の企業理念

「顧客満足の追求」

### 創業時の経営方針

- 1 サービスに優る商法なし
- 2 サービスも性能の一部
- 3 亀の歩みは兎より速い
- 4 有効稼働責任の追及

## ビジネスモデルの最大の特徴

お客様ニーズやオフィスを取り巻く環境変化に合わせ、今も事業領域の拡大につづけています。

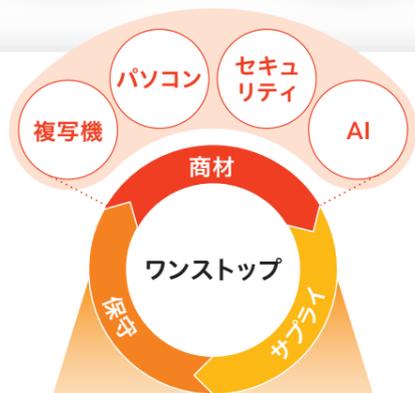
ビジネスモデル ● P.19 オフィスまるごと ● P.07

## 1998年 ITを活用した経営構造改革

生産性向上

財務体質強化

## 2000年 東証一部（現プライム市場）上場



### 事業領域の拡大

ワンストップソリューション  
& ワンストップサポート  
マルチベンダー & マルチフィールド

「社員」に温かい  
家族的経営の良さを継承しながら  
「社会」への貢献をめざす  
ミッションステートメントへ

## 2003年 ミッションステートメント

そして、現・代表取締役社長である大塚裕司の社長就任（2001年）を機に、各種サーベイと議論を重ねることで2003年告示に至ったのがミッションステートメントです。

企業規模が大きくなるにつれパラバラになりがちな従業員のベクトルを合わせ、創業の精神を継承しながら次の時代に向けた「ありたい姿」を明文化したミッションステートメントは大塚商会の「憲法」と言うべきものです。

### 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

- 常にお客様の目線と考え、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

# ミッションステートメント制定後のあゆみ



2024年

■ 連結売上高

1.1兆円

■ 1企業当たりの売上高（単体）

333万円

■ 年間取引企業数（単体）

29.5万社

## 大塚商会の成長ドライバー ● P.33

取引企業数



1企業当たりの売上高

全てのお客様に寄り添い、深く長いお付き合いをすることが大塚商会の成長ドライバーです。新しいお客様を増やしなが、多様化するニーズに合わせて最適なソリューションをアドオンする。大戦略IIで推進するお客様との新たな関係創りで、お客様のことを誰よりも知っている誇りを持てる存在になる。大塚商会の「オフィスまるごと」でお客様を支援し、共に成長をつづけることが、ミッションステートメントの具現化にもつながります。



2003年

■ 連結売上高

3,443億円

■ 1企業当たりの売上高（単体）

156万円

■ 年間取引企業数（単体）

20.1万社

+5,000億円まで  
12年

5,000億円  
突破まで

51年

5,157  
億円

2023年

中・長期経営方針 ● P.21  
「100年企業」に向けたあゆみ

2016年

地域営業部主体運営への原点回帰 ● P.45  
お客様接点の再強化

大戦略II ● P.34 お客様との新たな関係創り

2003年

ミッションステートメント告示  
大塚商会の「憲法」

SPR本格稼働 ● P.05

お客様情報を情報資産として活用

2009年

S-SPR  
ワンストップサポートの強化

2018年～

オフィスまるごと ● P.07  
一回のお取引から一生のお客様に

2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 (年)

トップメッセージ

# TOP MESSAGE



お客様に寄り添い、  
お客様と共に  
成長をつづける

代表取締役社長

大塚 裕司

## Topic 1 2024年の振り返り

### 1兆円突破は通過点

2024年は連結売上高が1兆円を超える節目の年となりました。

最初に1兆円を意識したのは2011年3月のこと。ある証券アナリストから「大塚商会は1兆円の可能性あり」とコメントいただいたのがきっかけです。当時はその半分にも到達しておらず、夢まぼろしの世界のようにも感じていましたが、お客様・取引先・株主・従業員など全てのステークホルダーの皆様に支えられ、実現に至ることができました。

だからといって、何か特別なことをしたわけではありません。数年前から打ち出している「**オフィスまるごと**」<sup>①</sup>お客様

を支援するというコンセプトのもと、粛々とやるべきことに取り組みつづけた結果です。売上高はお客様のお困りごとを解決した総量であり、お客様からの信頼の証でもあります。それが数字として表れ、売上高・各利益とも公表計画を大きく上回り、過去最高を更新できたことは素直にうれしく思います。

ただし、1兆円突破はあくまで通過点にすぎません。会社として何か変わるわけではありませんが、周りからの期待値や社会的な役割といった部分については今まで以上に注目されることになるでしょう。

### 従業員と共に成長。株主還元も強化

営業利益は前年比18.1%増の743億円、営業利益率も6.7%と前年に比べて0.3P改善しています。2023年に公表した**中・長期経営方針**<sup>②</sup>で掲げている営業利益率7%に至らなかったことは2025年以降の課題になりますが、届きそうで届かない絶妙なラインの目標です。大塚商会（単体）の販管費構成を見ると、人件費（給与・賞与）が約40%。売上原価に含まれる技術職の分を含めると、人件費総額は約760億円になります。2022年以降**給与水準の見直し**<sup>③</sup>を進め、2024年にもベースアップや連結売上高1兆円記念手当を支給したこともあって、1人当たりの平均年間給与は992万円（前年比5.9%増）と1,000万円に迫りました。仮に2023年並みの給与水準から変更がなければ営業利益は約40億円増加し、営業利益率は7%に到達しますが、そのやり方は私の望むところではありません。持続的な成長のためには、会社の成長を従業員と分かち合うことが重要です。

その一環として、2024年にはウェルビーイング推進に向けた取り組みも進めました。2月には**エンゲージメントサーベイ**<sup>④</sup>を切り替え、今まではできていなかった業界比較など1歩進んだ分析に着手。その結果も踏まえて、7月からは

**AIハピネス**<sup>⑤</sup>の全社展開で、従業員幸福度の可視化にもチャレンジしています。業績との相関も少しずつ見えてきており、2024年の**従業員1人当たりの売上高（単体）**<sup>⑥</sup>は1億2,393万円（前年比9.9%増）と、今まで以上に高い生産性を実現することもできました。会社に不満がある場合、お客様に「うちから買ってください」とは言えません。大塚商会に勤めて良かったと思われる会社にすることが会社のさらなる成長につながります。お客様を「オフィスまるごと」支援するためにも、引きつづきウェルビーイングの推進に取り組んでいきたいと考えています。

株主の皆様に対しても連結売上高1兆円記念配当など当初計画を上回る配当で**15期連続の増配**<sup>⑦</sup>とでき、2025年からは中間配当も開始予定です。ROEも15.0%（前年比+0.7P）と15期連続2桁の水準を維持し、目標とする13%を上回ることができています。これからも長くご支援いただけるよう、**株主の皆様との対話を通じた経営**<sup>⑧</sup>を心掛けていきます。

① オフィスまるごと ●P.07

② 中・長期経営方針 ●P.21・●P.71

③ 給与水準の見直し ●P.50

④ エンゲージメントサーベイ ●P.49

⑤ AIハピネス ●P.50

⑥ 1人当たりの生産性（単体） ●P.48

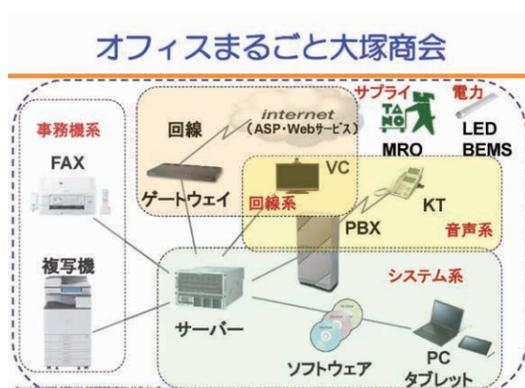
⑦ 株主還元（配当性向） ●P.22

⑧ 資本コストや株価を意識した経営の実現 ●P.25

## トップメッセージ

## 「オフィスまるごと」でお客様との関係創りを推進

「オフィスまるごと」というと欲張りに聞こえるかもしれませんが、一度にたくさん購入して欲しいわけではありません。大塚商会は**多くのパートナー**のさまざまなソリューションを取り扱っています。お客様の成長に合わせ、そのシーンに応じた適切な支援をつづけることで、いつの間にかオフィスのことは全て大塚商会にお任せいただいている。それが「オフィスまるごと」のめざす姿です。



その進捗を測る指標として、中・長期経営方針では「お客様との関係」に関する**2つのKPI**を設定しました。その1つである年間取引企業数ですが、2%増の目標に対して2024年は残念ながら0.2%の微減となり、新規のお客様獲得については課題が残る結果となりました。**下期から2025年10月のWindows 10 EOSを控えたパソコンの入れ替えが動き出した**ことで、パソコンの取引企業数は大幅に増加しています。しかしその分、既存のお客様へのご支援に片寄ってしまった感もあり、全体としてのバランスを少し欠いたと

ころは今後改善に努めていきます。年間取引企業数は減少したものの、年間取引口座数は着実に増加しています。お客様内の複数の部署との取引が進んでいることを示すものであり、既存の深耕という点では一定の成果をあげることができました。

そうしたこともあって、もう1つのKPIである1企業当たりの売上高は13.6%増と、目標とする3%を大きく上回り、2年連続2桁増とできました。大塚商会の特徴の1つに、たのめーで取引がはじまったお客様に対するソリューションの重ね売りで、徐々に支援の幅を広げていくということがあります。オフィスサプライを中心とするたのめーよりパソコンの販売単価が相対的に高いことから、その結果が2つのKPIの数値にも表れたと考えています。

2つのKPIは、新規のお客様を増やし、新規と既存それぞれのお客様を深耕することで数値が向上していくものです。そのため重要な武器であり、キーワードとなるのはやはり「オフィスまるごと」です。2025年もそのためにやるべきことを丁寧に継続し、**お客様との関係創り**を進めていくことが大事だと考えています。

組織としても2023年7月にMST（まるごとソリューションチーム）を立ち上げ、お客様に身近な「オフィスまるごと」部隊として、幅広いソリューションを活かす提案型営業への変革が進行しています。2024年4月にも従来のマーケティング本部をMM本部（まるごとマーケティング本部）に改称し、その後に関連部署を新設しました。プロダクト単位が中心だったマーケティング活動を改め、お客様目線でのマーケティング活動をより一層強化することで、社員のまるごと意識の醸成にもつなげていきます。

- ⑨ パートナーとの共存共栄 ●P.39
- ⑩ お客様との関係強化 ●P.33
- ⑪ 下期以降、Windows 10 EOSが動き出す ●P.23
- ⑫ ストックビジネス ●P.76
- ⑬ 実践ソリューションフェア ●P.40
- ⑭ テクノロジーの活用によるお客様との関係強化 ●P.35
- ⑮ SPR ●P.05
- ⑯ 人材育成 ●P.53

## Topic 2 2025年の方針

## 基本的な方針は変わらない

大塚商会は毎年の基本方針として社内外にスローガンを公表しています。2025年は「お客様に寄り添い、DXとAIでお客様と共に成長する」としました。基本的な方針は変わりませんが、2024年と違うのは「AI」を追加したことです。

DXでお客様のお困りごとを解決するというに加え、自社利用で得られたAIのノウハウをお客様にもさまざまな形で提供し、その活用のお手伝いをしていくことにも注力していきます。

## 「オフィスまるごと」を意識したWindows 10 EOS特需に

2025年はEOSのためのパソコン入替が本格化するでしょう。2019年にもWindows 7のEOSがあり業績も好調でしたが、当時はパソコンを売るのに精一杯な部分もあり、その後コロナで市場が激変したこともあってパソコン販売後のフォローを思うようにはできませんでした。しかし今回は違います。全社員が「オフィスまるごと」を意識し、プラスα

の提案を心掛ける。導入後のサポートや各種ソリューションの追加販売を強化する。お客様のお困りごとを丁寧に拾うことで、その後の支援につなげることが大事です。結果として、お客様との関係を強化するだけでなく**ストックビジネス**も今まで以上に強化され、EOSなどのイベントがなくとも業績を下支えする安定収益基盤を構築できます。

## AIを活用しお客様に寄り添う

スローガンに追加した「AI」ですが、大塚商会でも数年前から活用を進めています。各報道を見ても、また、利用者としての肌感覚でも、これからの数年はAIによって仕事のやり方が従来とは大きく変わる端境期を迎えることになるでしょう。2025年2月に開催した**実践ソリューションフェア**でも、AIパソコン・Copilotパソコンに対するお客様の関心は大変高いものでした。各種アプリケーションにAIが組み込まれることで、誰でも自然にAIの力を享受できる時代がもう訪れています。企業にとってもAIをどう使いこなすかで業績に明暗がでてくるのではないのでしょうか。

**AIによる営業活動効率化**は、大塚商会も特に力を入れています。2024年1月に組織再編したマルチAI研究センターは、パートナー各社のAIの特徴を研究しながら、それを自社実務に落とし込む運用や、お客様が利用しやすいソリューションへの検討なども担当する大塚商会ならではの組織です。この組織を中心に、AIが訪問すべきと判断したお客様に対する予定を営業スケジュールに自動登録したり、見積作成といった日々の支援に加えて、若手営業の育成、

パーソナル秘書のような役割を担うAIなど、営業プロセスのさまざまなシーンでAI活用を進めています。AIには組織の色がなく、苦手意識も持ちません。例えばパソコンを購入いただいたお客様が必要とする追加商材について、大塚商会が取り扱う膨大なソリューションの中からお客様の状況に応じてレコメンドすることも可能です。そういった点では、AIは「オフィスまるごと」との相性が良く、私たちに新たな気づき・示唆を与えてくれます。効率化で生まれた時間は、お客様との商談時間の拡大に充てることが可能となり、生産性向上にもつながります。今も、商談音声データを自動要約して**SPR**に登録するパイロット運用を開始しており、成果を見ながら徐々に全社展開していく予定です。重要なお客様接点である**たよれーるコンタクトセンター**でも、対応品質の向上やスキルアップのためにAIを活用して、お客様に寄り添える仕組みの改善・向上に努めています。AIの新たなソリューションも次々に生まれてくるので、その動きをキャッチアップできる体制と**人材育成**についてもしっかり取り組みを進めているところです。

## トップメッセージ

## Topic 3 大塚商会の存在意義

## 自社の経験を共有し、お客様のDX推進・AI活用を支援

大塚商会は創業の頃から**地域密着⑰**を重視し、中小企業を中心とする独自の顧客基盤を持ちますが、日本の中小企業のDX推進・AI活用が遅れているのは周知の通りです。ただし、いくら優れたAIを導入してもその成果がすぐに表れるものではないことには注意が必要です。AIに学ばせるデータの質と量が重要で、ここを疎かにしてはいけません。DX推進・AI活用の第一歩になるのはマスタ・データの整備であり、それらの連携・蓄積です。当たり前の話と思われるかもしれませんが、まだまだ徹底できていない企業も多いのではないのでしょうか。

大塚商会も1990年代初めまでは、必ずしも生産性が高い企業ではありませんでした。売上と人員の伸びが比例し、売上拡大には人員増を必要とする状況。しかし、バブル崩壊後はそのやり方も通じなくなり、苦しい時期を迎えます。1992年は売上高2,000億円に対し、経常利益は5億円。一方で有利子負債は900億円近くもありました（いずれも単

体）。経営構造改革が必要という強い危機感のもと始まったのが1993年スタートの**大戦略⑱**です。2つの大きな柱である「センター化」と「売上自動計上」で生産性と管理・牽制機能を同時に改善し、一気通貫システムの構築でクリーンデータの生成にも成功しています。お恥ずかしい話ですが、大塚商会も大戦略前までは同じ得意先でも拠点ごとにマスタが異なるケースもあり、一番の得意先がどこなのか名寄せしなければわからない状況だったのです。2001年にはSPRの導入にもこぎ着け、基幹系と情報系のデータ連携を開始。その後、今までに蓄積した商談データの件数は約5,800万件に及びます。30年前の大戦略やSPR導入の取り組みは今まさに多くの企業が推進しようとしているDXそのものであり、これらの取り組みが今の大塚商会のAI活用や**大戦略II⑲**にもつながっています。この経験・ノウハウを豊富なソリューションと共に提供し、お客様のDX推進やAI活用に貢献することが大塚商会の使命であると考えています。

## お客様の課題解決のためのマテリアリティ

2025年2月には**マテリアリティの見直し⑳**を行いました。お客様の課題解決に強く関連する「お客様」「人材（従業員）」「ESG」の3つの視点で**外部環境の変化を認識㉑**し、9つのマテリアリティを特定しています。今までのマテリアリティから大きく変更するものではありませんが、全ての社会

活動の基盤となるESGを中心に対象範囲を拡大し、関連するKPIも含めて再設定を行いました。あらためてリスクや機会を見直しできたことは、1兆円企業として新たな歩みを進めるためにも重要な議論だったと思っています。

## 見直したマテリアリティ

お客様	人材（従業員）	ESG
事業活動を通じた価値創造	従業員の成長と自己実現の支援	<b>改定</b> 責任ある企業活動の遂行
顧客基盤の維持・拡大	従業員エンゲージメントの向上	地球環境保全への貢献
パートナーとの共存共栄	DE&Iの推進	安心・安全・快適な社会の実現
地域との共生	人材育成	コーポレート・ガバナンスの強化

- ⑰ 地域との共生 ●P.45    ⑱ 大戦略 ●P.05    ⑲ 大戦略II ●P.34    ⑳ マテリアリティ ●P.29  
 ㉑ お客様の課題解決のための外部環境認識 ●P.27    ㉒ ビジネスモデル ●P.19    ㉓ ミッションステートメント ●P.09  
 ㉔ 役員一覧 ●P.63    ㉕ 経営層・次世代リーダーの育成 ●P.54

## トップメッセージ

## Topic 4 ステークホルダーの皆様へ

## 「オフィスまるごと」を発展させつづける

「1兆円の次は何をめざすのか?」。アナリストの皆様からよく聞かれる質問です。ただ、具体的な数字として外部に発表できるものは現時点ではありません。複写機の販売会社からスタートした大塚商会ですが、ペーパーレス化の動きにコロナも加わって複合機の市場環境は激変しました。今は生成AIが旬ですが、また別の新しいテーマが生まれては消えこれからも繰り返すのだと思います。このようにIT業界は目まぐるしく変化するものですが、大塚商会にはお

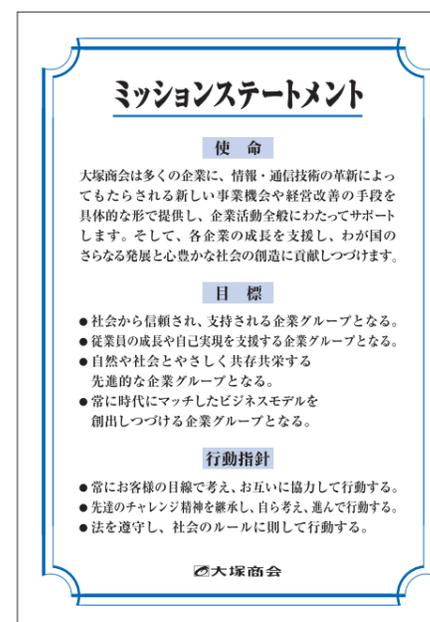
お客様のニーズに合わせて取り扱い商材の幅を拡大し、常に時代にマッチした**ビジネスモデル㉒**を創出しつづけてきた経験があります。先行き不透明なこの業界で数年後の数値目標をお約束するよりも、外部環境が変わっても対応しつづけて、無限の広がりを持つ「オフィスまるごと」を愚直にめざしつづけていくことこそが、大塚商会と社会のさらなる発展につながるというのが私の考えです。

## ミッションステートメントの具現化で100年企業へ

経営理念である**ミッションステートメント㉓**の具現化は道半ばであり、まだまだ時間が必要です。私が社長の間に全てをやり切ることは難しいかもしれませんが、2025年3月には**取締役会に新たなメンバー3名㉔**を迎え入れることができました。**大塚経営塾㉕**出身の執行役員も徐々に増え、その中から次の取締役が育つことも期待できます。取締役会を中心としながらも、社内外の新しい視点も常に取り入れ、経営自体も進化させつづけることが重要です。しかし、経

営メンバーが変わっても、めざすミッションステートメントは不変です。「オフィスまるごと」お任せいただけるお客様を増やし、お客様と共に成長することで100年企業へとあゆみを進めてまいります。そして、その道筋の中で、私たちがめざすミッションステートメントの具現化が実現できると信じています。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## ミッションステートメントの具現化で100年企業へ



# 資本（積み上げてきた強み）

大塚商会は創業からのあゆみの中で、さまざまなステークホルダーと共に、今日の強みの源泉となる優れた資本を構築してきました。

これら資本が有機的に結合し、その資本を活用することが、新たな価値の創造と、中長期的な企業価値の向上につながる持続的な成長に貢献しています。

今後のさらなる戦略的活用を図るため、6つの資本それぞれのめざす姿、足らざる資本、高度化のための取り組み・方向性についてご説明します。



### 人的資本

**重視する理由（めざす姿）**

- お客様ごとに異なる課題を解決するためには、常にお客様の目線で考え、進んで行動できる人材が必要不可欠
- 「オフィスまるごと」の実現には、それぞれの専門性と多様性を掛け合わせ、人材の力を最大限に引き出すことが重要

正社員（連結） <b>9,680名</b> (2023年度比 +2.7%)	資格取得従業員数（単体） <b>14,663名</b> (延べ人数)	平均年間給与（単体） <b>992万円</b> (2023年度比 +5.9%)
---	--	---

関連するマテリアリティ → 従業員エンゲージメントの向上 ● P.49  
DE&Iの推進 ● P.51  
人材育成 ● P.53

**足らざる資本に対する認識**

- 従業員エンゲージメントのさらなる向上
- 管理職層の多様性
- AIエンジニア・データサイエンティストなど高度専門人材の採用・育成
- 経営人材の育成

**高度化のための取り組み・方向性**

- 外部サーベイツールおよびAI/ハビネスの活用推進（分析と施策の高度化）
- 管理職登用制度・女性管理職の育成
- ジョブ型採用・リスキリング
- 大塚経営塾

### 事業資本

**重視する理由（めざす姿）**

- お客様の「お困りごと」を迅速に解決するためには、各種サポート体制の整備・発展と、そのための働きやすい環境整備が重要
- 通信販売事業「たのめーる」では、物流ネットワークの拡大による早期配送（お客様の利便性向上）と、物流効率化（コスト削減）の同時実現が重要

6カ所の物流センター & 17カ所の配送センター

全国 **79支店**

280のサポート拠点

関連するマテリアリティ → 地域との共生 ● P.45  
安心・安全・快適な社会の実現 ● P.60

**足らざる資本に対する認識**

- 複雑化するお問い合わせに対応するための体制・仕組みの構築
- 業務コミュニケーションや働き方の変化に対応しやすい環境整備
- 3PLとの協業推進と需要予測高度化による物流・在庫管理の最適化

**高度化のための取り組み・方向性**

- AIなどテクノロジーの活用推進で、入電放棄率・早期回答率のさらなる改善
- オフィスレイアウトの見直し等による柔軟な働き方への対応
- 物流拠点の最適配置と、自社保有ビッグデータの活用

### 社会関係資本

**重視する理由（めざす姿）**

- 中小企業から大企業まで、さまざまな業種のお客様との取引で得られたノウハウを、広く社会に共有することが使命
- 各分野の優れた製品・サービス・技術を組み合わせ、お客様に最適な独自のソリューションを実現

年間取引企業数（単体） <b>29.5万社</b> (2023年度比 -0.2%)	1企業当たりの売上高（単体） <b>333万円</b> (2023年度比 +13.6%)	パートナー数 <b>約2,400社</b>
---	--	--------------------------

関連するマテリアリティ → 顧客基盤の維持・拡大 ● P.33  
パートナーとの共存共栄 ● P.39

**足らざる資本に対する認識**

- 新規取引企業の獲得
- 個々のお客様への適切な複合提案を実現するビジネスモデルへの進化
- ビジネスエコシステムの力を最大限に発揮することによる提案の高度化・複合化。その実現に伴うさらなるお客様深耕

**高度化のための取り組み・方向性**

- ①② 大戦略II（リアル・Web・センターの連携強化）でめざす“お客様との新たな関係創り”の推進
- ③ パートナーとの共存共栄。自社保有ビッグデータの分析（知的資本の活用）による提案力の強化

### 知的資本

**重視する理由（めざす姿）**

- 多種多様な顧客接点から得られる情報を蓄積。ビッグデータの分析・活用でデータドリブン経営の高度化が可能
- AIをはじめとするテクノロジーで、単純労働を代替。生産性のさらなる改善につなげる

商談データの蓄積・活用 年間 <b>356万件</b> 累計 <b>5,800万件</b>	AIベンチャー資本業務提携 <b>3社</b> (2022年～2023年)	AI関連資格保有者（連結） E資格 <b>53名</b> G検定 <b>1,313名</b>
---	---	--

関連するマテリアリティ → 顧客基盤の維持・拡大 ● P.33  
人材育成 ● P.53

**足らざる資本に対する認識**

- 生成AIなど最新テクノロジーに関するノウハウの取得・蓄積
- 上記①の推進による提供ソリューションの強化
- 自社保有ビッグデータのさらなる活用

**高度化のための取り組み・方向性**

- ① AIノウハウを持つパートナーとの連携強化（社会関係資本の活用）
- ② AIエンジニア・データサイエンティストが持つスキルの共有（人的資本の活用）
- ③ 自社における積極的なAI活用の継続

### 財務資本

**重視する理由（めざす姿）** 有事の際に機動力を発揮しつづけるためには健全な財務基盤の維持が重要

自己資本（連結） <b>3,707億円</b> (2023年度比 +8.1%)	ストックビジネス売上高（単体） <b>3,601億円</b> (2023年度比 +8.4%)
---	--

足らざる資本に対する認識 → 営業利益率向上および資本コストを意識した経営の推進

高度化のための取り組み・方向性 → 財務担当役員メッセージ ● P.21

関連するマテリアリティ → コーポレート・ガバナンスの強化 ● P.63

### 自然資本

**重視する理由（めざす姿）** 持続可能な社会には地球環境保全への貢献が重要

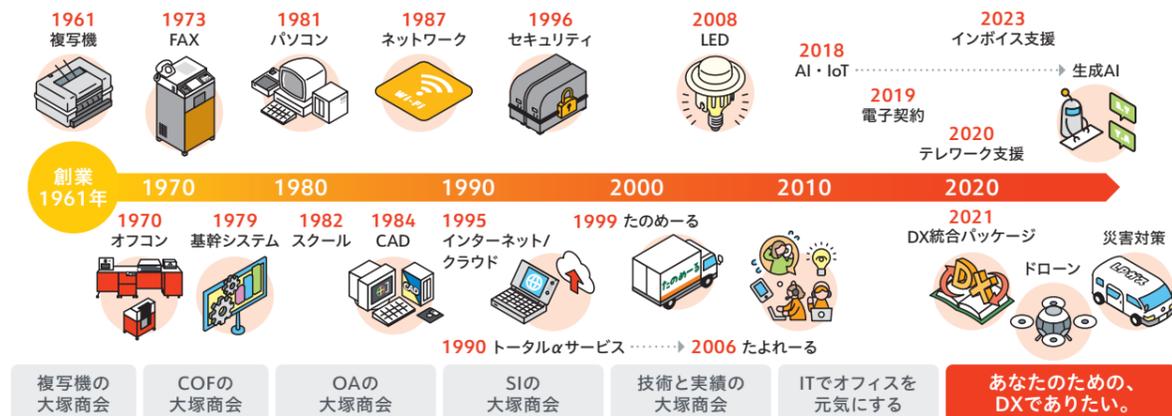
関連するマテリアリティ → 地球環境保全への貢献 ● P.56

# ビジネスモデル

## お客様の「お困りごと」を解決する 幅広い商品とサービスをワンストップで提供



### ○ お客様ニーズやオフィスを取り巻く環境に合わせて事業領域を拡大してきたあゆみ



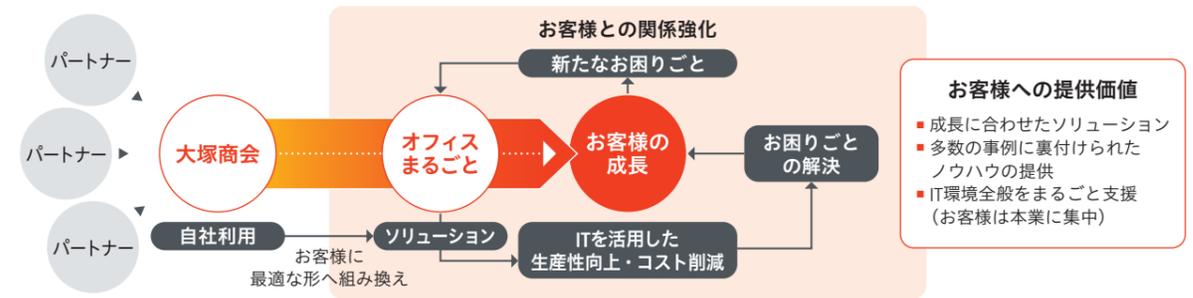
### ①パートナーとの連携を通じてお客様に提供できる価値

IT化が進むオフィスの業務はますます高度化し、一つの商品・サービスだけでお客様の「お困りごと」を解決することは困難です。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「オフィスまる

ごと」提案を実現しています。  
大塚商会のコア (CORE1・2) ● P.03



### ②お客様支援を通じてパートナーに提供できる価値

2024年、大塚商会とお取引いただいたお客様は29.5万社です。パートナーにとって、大塚商会と取引を開始することは、その顧客基盤にリーチできる重要な機会です。これはパートナー自身が新たにマーケティング機能の強化や販売・サポートを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。

また、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。

さらに、各パートナーの得意分野を組み合わせることで、より一体的で高品質なソリューションの提供が可能。それは各ソリューションを単体で扱うよりも競争力が向上するとともに、顧客満足の向上にも寄与するものです。

大塚商会のコア (CORE2・3) ● P.03-04 パートナー座談会 ● P.41 実践ソリューションフェア ● P.40

### ○ お客様に寄り添う対応力・サポート力

創業時から地域密着のお客様サポートを重視してきました。システムの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AI活用 (● P.35) や人的資本の強化 (● P.47) をつづけ、対応力・サポート力の向上に努めています。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姿はこれからも変わらない大塚商会のスタイルです。

地域との共生 ● P.45

**お客様への提供価値**

- 地域密着でスピーディーな対応
- お客様の「お困りごと」をワンストップで解決
- オフィスの「ない」をすぐにお届け



# 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

- P.21 中・長期経営方針
- P.23 2024年の業績振り返り
- P.24 キャピタルアロケーション
- P.25 資本コストや株価を意識した経営の実現

### 中・長期経営方針

#### ○ 基本的な考え方

「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」。2023年に公表した中・長期経営方針は、この基本的な考え方に基づき、大塚商会の取るべき方向性を改めて整理したものです。

#### 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

数年後の具体的な数値目標についてはあえて開示していません。ITの世界は変化が速く、また、米国新政権の経済・外交政策等が世界経済に与える影響を予測することも極めて困難です。そのような状況で数年後の目標を掲げても、労多くして功少なし。仮に、瞬間的な目標達成をめざして中長期的な企業価値向上に反する施策を実行しても本末転倒です。それよりも、市場が変わるであろうことを前提に、その変化に誰よりも早く正しく対応できる能力を身に付けることが重要です。中・長期経営方針はあくまで大きな方向性を指し示すものであり、具体的な施策・取り組みはその都度迅速に対応していくことを重視しています。

#### ○ KPIと2024年実績

中長期的な経営状況の進捗を測るために、KPIとその目標を設定しました。2024年の実績と比較したものが右の表です。

単年度ごとに一喜一憂するものではありませんが、目標を上回ることができた項目は継続的に取り組みを推進し、届かなかった項目は要因分析と対応を進めていきます。それぞれのKPIの設定理由と現況は次の通りです。

- お客様との関係  
トップメッセージ ● P.13 お客様との関係強化 ● P.33
- ROE ● P.25

KPI	目標	24年実績	目標差異
お客様との関係			
年間取引企業数	+2.0%	-0.2%	-2.2P
1企業当たりの売上高	+3.0%	+13.6%	+10.6P
営業利益・経常利益			
年平均成長率*	+6.0%	+18.1%	+12.1P
利益率*	7.0%以上	6.7%	-0.3P
ROE	13%以上	15.0%	+2.0P
配当性向	50%以上	56.7%	+6.7P

※営業利益の成長率・利益率を記載

#### ○ 営業利益・経常利益

営業利益・経常利益を+6.0%ずつ成長させることと、利益率で7.0%以上に定着させることの2つをKPIとその目標に設定しています。

2024年、営業利益は前年比+18.1%と目標を大きく上回る一方で、営業利益率は6.7%と目標に若干届きませんでした。

仕入コストや人件費を抑制すれば、短期的にはこれらを達成することは可能です。しかし、大塚商会がめざすのは従業員やパートナー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。

そのためにもお客様との関係に関するKPIの目標を上回ることでトップラインを伸ばし、利益額・利益率のさらなる向上に努めていきます。

連結損益計算書の解説 ● P.83



#### ○ 株主還元（配当性向）

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1つとしており、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（配当性向の目標50%以上）。

2024年度の配当金は1株当たり80円（配当性向56.7%、前年同期比12.5円増\*）とし、当初計画（70円）も上回る

	23年実績*	24年実績	25年計画
配当性向	53.9%	56.7%	58.6%
1株当たり配当金	67.5円	80.0円	85.0円
普通配当	67.5円	75.0円	85.0円
記念配当	—	5.0円	—

※2024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実施。右のグラフを含めて過去の株式分割を遡及して記載。

ことができました。なお、2024年度の配当金には売上高1兆円記念配当5円を含み、ご支援を賜った株主の皆様への利益還元を実施しています。

2025年度は1株当たり配当金85円（記念配当除きでは10円の増配）と、16期連続となる増配を計画しています。

#### 1株当たり配当金および配当性向



### TOPICS 2025年度から中間配当を開始

これまで配当については期末の年1回としていました。しかし、上場直後の20年前と比較すると、ストックビジネスの推進による利益拡大に加え、上期・下期のバランス改善も進んでいます。財務基盤も十分に強化されました。

このように、収益性・安全性の両面から判断し、2025年度より中間配当の実施を計画。株主様が再投資できる機会を増やすことで、株主還元をより一層強化していきます。

なお、配当の内訳は2025年度業績計画に応じて、中間配当45円、期末配当40円を予定しています。

#### 【収益性】連結純利益の推移



#### 【安全性】財務基盤の強化

2003年	自己資本比率	27.1%	利益剰余金	294億円
2024年	自己資本比率	55.0%	利益剰余金	3,394億円

## 財務担当役員メッセージ

## 2024年の業績振り返り

## 2年連続過去最高を更新

2024年は売上・各利益とも前年同期比で2桁増とでき、2年連続で過去最高を更新。8月に上方修正した計画も達成し、売上高1兆円を突破する記念の年となりました。

四半期では11期連続の増収・増益となり、安定的に好業績を維持することができています。

## 営業活動の活発化

好業績を支えた要因の1つが旺盛な営業活動です。年間商談件数を356万件（+6.0%）と増やし、高水準だった前年並みの受注率を維持できたことが、受注件数の増加にもつながりました。

AIを中心とするテクノロジーの活用（P.35）で、営業がお客様との商談に集中できる環境を整備。営業活動効率化と提案の質向上を同時に実現することで、さらなる業績拡大をめざしていきます。

## 下期以降、Windows 10 EOSが動き出す

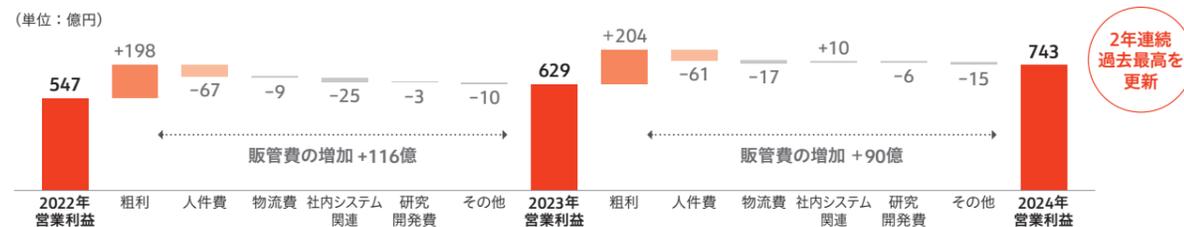
2023年はインボイス制度や電子帳簿保存法などの需要を掴みましたが、2024年はその反動減をセキュリティなどのソリューションやストックビジネスでカバーしました。

下期以降はEOSに向けた商談も活発になり、市場を大きく上回る販売実績とできています。特に第4四半期はこの影響もあり、営業・経常利益とも+40%前後の実績で、四半期として過去最大の増益額となりました。

## 人的資本の強化を継続しながら収益性も改善

これらの成果もあり、売上高については目標としていた1兆円を大きく上回ることができました。プロダクトミックスの変化で粗利率はやや低下したものの、トップラインの拡大で粗利額はしっかり確保できています。

## 営業利益の増減要因



## 2024年実績 (単位：億円)

	金額	修正計画比	増減率
売上高	11,076	105.0%	+13.3%
営業利益	743	107.0%	+18.1%
経常利益	759	107.7%	+17.7%
当期純利益*	534	109.8%	+12.7%

※親会社株主に帰属する当期純利益

## 年間商談件数と受注率の推移



## パソコン販売台数の前年増減率



※JEITA：一般社団法人電子情報技術産業協会  
パーソナルコンピュータ国内出荷実績に基づき算定

販管費については、給与のベースアップ、業績連動型賞与、連結売上高1兆円記念手当の支給など、2022年に始めた人的資本の強化を継続しましたが、人件費を中心とする販管費の増加を粗利の増加で吸収し、営業利益は2年連続

過去最高益を更新。トップラインを大きく伸ばしながらも営業利益率（6.7%、前年比 +0.3P）を向上できたことは、ご評価いただきたいポイントです。

## 2025年もさらなる成長をめざす

2025年は、売上高1兆2,130億円（前年同期比+9.5%）、営業利益823億円（+10.7%）、親会社株主に帰属する当期純利益550億円（+2.8%）を計画しています。

これで、売上高は3年連続1,000億円増への挑戦になりますが、本格化するEOSへの対応などを進めながらも、特需後も成長できるよう「オフィスまるごと」と「ストックビジネス」の強化に努めていきます。

## キャピタルアロケーション

## 年代別のキャピタルアロケーション

2005年には現金及び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.05）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15期連続の増配をつづけています。

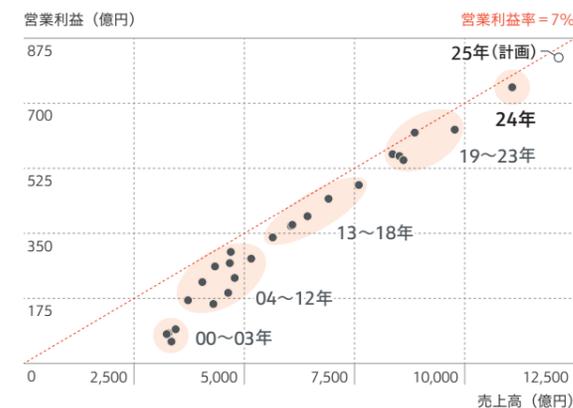
そして今、2020年代に入り注力しているのが人的資本の強化です。コロナからの不透明感が常態化する中でも、

連結	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%

## M&amp;A・自己株式取得に対する考え方

手元資金を活用してM&Aなどを検討すべきとのご指摘もいただきますが、現時点で具体的な予定はありません。もちろん、その可能性を否定するわけではなく、事業の多角化・強化をより速く進めるべき状況では、M&Aも選択肢の1つになるかもしれません。しかし、長い年月をかけて積み上げた独自のビジネスモデルや企業文化が損なわれるリスクよりも、人的資本の強化や生産性向上の仕組みを継続的に改善

## 売上高と営業利益（2000～2025年）



※00~24年実績 25年計画

お客様に寄り添える人材の強化・育成をつづけ生産性を高めることは大塚商会の生命線です。

2020年と比べると、2024年の1人当たりの平均年間給与は約150万円増加し、単体社員数8,000名で換算すると年に120億円になります。給与の固定的な性格を考えると、10年間で1,200億円の投資意思決定を行なうことと同じ財務インパクトです。財務諸表ではコストとなるこれらの人的資本投資も、将来の成長のための重要な投資であると考えています。（連結損益計算書の解説 P.83 主な使用資金 (単体) P.82）

## 単体：正社員1人当たりの各指標

(単位：万円)

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
平均年間給与	843	822	856	937	992
研修費	7.1	7.8	10.7	12.7	15.5

することが、企業価値の向上につながると考えています。

現在は配当を中心とする株主還元ですが、将来的には自己株式取得を検討することもあるかもしれません。ただ、今は業績に応じた安定的な配当を重視しており、配当性向も同業他社に比べると高い水準です。市場や当社の株価の状況は日常的にモニタリングし、常に留意しています。（資本コストや株価を意識した経営の実現 P.25）

財務担当役員メッセージ

資本コストや株価を意識した経営の実現

株主資本コストとROE

CAPM（資本資産評価モデル）を用いた試算により、株主資本コストおよびWACC（加重平均資本コスト）を推定しています。有利子負債は僅少であり実質無借金経営です。株主資本コストとWACCは近似となるため、投資家の皆様と資本効率を議論するための指標としてはROICよりもROEがより望ましいと考え、推定した株主資本コストとROEの比較を中心に、取締役会での議論を行なっています。

実際の株主資本コストの把握は困難ではあるものの、2024年12月末の株主資本コストは5.3%と推定されます。ただ、市況によるβの変動等の影響で、各年の推定値には

幅が生じます。そのため、もう少し長い目で捉える必要もあり、過去数年の平均で見た場合は8%前後の数値となりますが、大塚商会はそれを上回る「ROE13%以上」を中・長期経営方針の目標として掲げているところです。

2024年のROE実績は15.0%と目標を上回り、15期連続で10%を超える水準となりました。ROEを構成する要素の中でも重視しているのは売上高純利益率です。同じく中・長期経営方針で掲げている営業利益率・経常利益率の向上により、ROEのさらなる向上につなげていきます。

連結：ROEの構成要素

	単位	20年	21年	22年	23年	24年
財務レバレッジ	倍	1.74	1.66	1.63	1.64	1.73
売上高純利益率	%	4.7	4.7	4.6	4.9	4.8
総資産回転率	回	1.79	1.78	1.70	1.80	1.79
ROE	%	14.6	13.9	13.0	14.3	15.0



ROEの推移



株主との対話の実施状況等

代表取締役社長と私（取締役兼専務執行役員、経営管理本部長）、IR担当者が国内外の投資家・アナリストとの対話を実施しています。2024年の個別ミーティングの回数は285回であり、そのうち49回は代表取締役社長が直接対応しました。

ミーティングでは、経営方針、事業戦略、市場動向、業績、

KPI等を議論することで、資本市場の声を経営に反映するよう心掛けています。近年、対話により経営に反映した主な内容は次のとおりです。これからも投資家ごとの運用方針等を確認し、建設的な対話を通じて、将来にわたり持続的な成長を実現できるよう努めていきます。

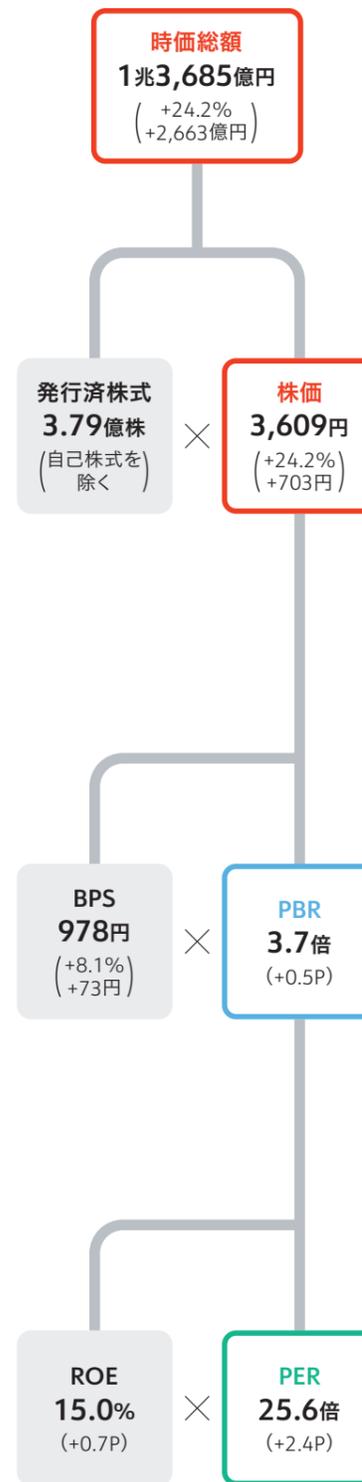
対話により経営に反映した主な内容

- 中・長期経営方針の策定
- 株主還元強化
- 人的資本強化
- 取締役会の構成
- 役員退職慰労金に関する個別金額開示
- ダイバーシティ推進
- 次世代幹部の育成

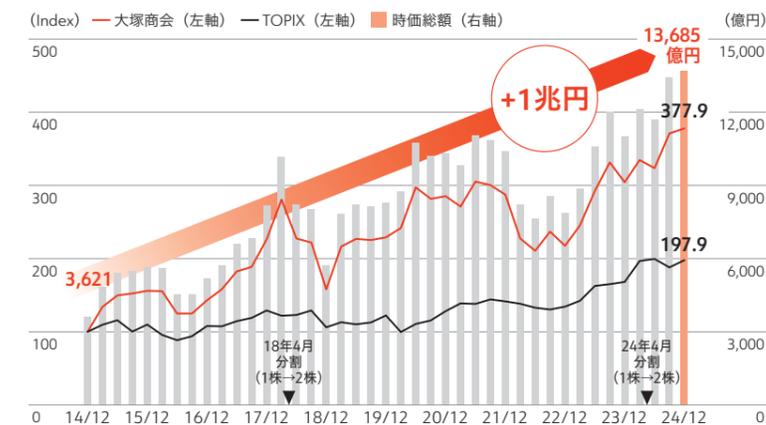
2024年の個別ミーティングの回数

	回数	構成比
国内投資家	197	69.1%
海外投資家	88	30.9%
計	285	100.0%

株価に対する考え方 ※2024年12月31日時点（）内数値は前年期末比



2014年12月末を100とした場合の株価指数と時価総額の推移



時価総額・株価

2024年末の時価総額は1兆3,685億円。前年同期比+24.2%の大幅増となり、1年を通じて安定的に1兆円を超えています。2014年12月末の株価を100とした場合の株価指数の推移では、TOPIX197.9に対し大塚商会は377.9。TOPIXの約2倍の水準であり、時価総額をこの10年で1兆円上乗せすることができました。

PBR



株価の構成要素の一つであるPBRは2024年末が3.7倍、過去5年平均でも3倍を超えて、プライム企業および情報・通信業の平均を大きく上回る状況です。財務諸表では必ずしも表現できない大塚商会の「人的資本」や「顧客基盤」などの無形資産と、それを活用することで得られる将来の超過収益力、そして長期持続的な成長を可能とするビジネスモデルを高くご評価いただいた結果と考えており、今後もその強化に努めていきます。

PER



※プライム企業、情報・通信業のPBR・PER：出典=JPX（日本取引所グループ）。～21年東証一部、22年～プライム企業

# お客様の課題解決のための外部環境認識

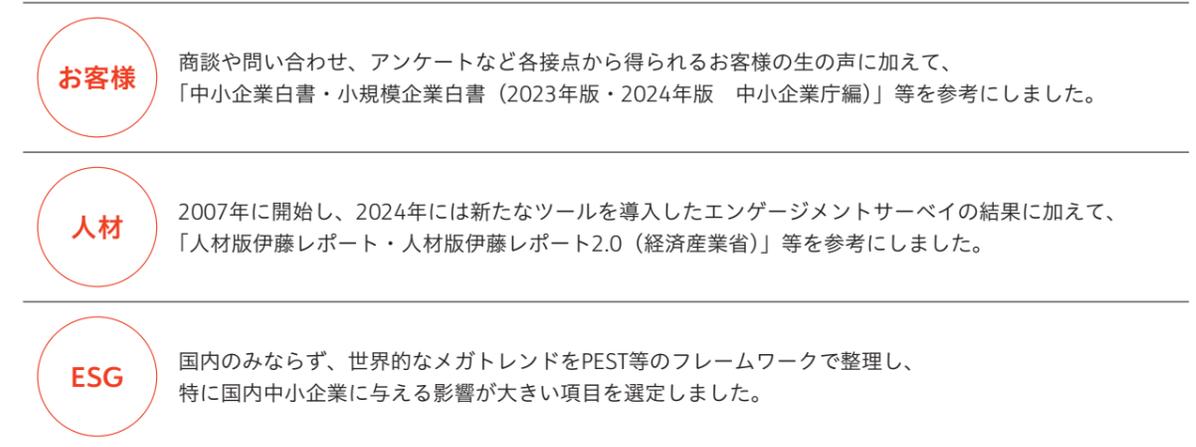
お客様・人材・ESGの3つの視点で大塚商会を取り巻く外部環境を整理しました。

幅広い外部環境の中から、「お客様の課題解決」に強く関連する項目を選び、9つのマテリアリティの特定につなげています。

## 3つの視点の 選択理由



## 3つの視点の 検討プロセス



外部環境の変化	想定期間	各ステークホルダーにとっての関心度と当社グループにとっての重要性
<b>お客様</b>		
1 深刻な人手不足の継続	長	<p>関心度・重要性ともに高いと考えるもの</p>
2 国内物価・人件費の上昇	短	
3 クラウドビジネスの拡大・ITサービスの多様化	中	
4 地域格差の拡大	中	
5 諸外国等と比べた労働生産性の相対的低下	中	
6 テレワークなど働き方の多様化	短	
7 人権や環境に対する社会的関心の高まり	中	
8 技術革新による産業構造の変化	短	
9 世界の政治体制変化による分断・対立懸念の強まり	短	
<b>人材 (従業員)</b>		
10 日本型雇用慣行 (終身雇用等) の追考	中	
11 年齢・性別・障がい・国籍などに関係なく活躍できる労働環境の広がり	長	
12 エンゲージメントへの関心の高まり	中	
13 AI・ロボット等による労働代替推進	長	
14 ワークスタイル・ライフスタイルの変化	中	
15 賃上げ機運	中	
16 Z世代の社会進出	中	
17 グローバル人材ニーズの高まり	短	
<b>E</b>		
18 気候変動の加速・異常気象の発生増加	長	
19 循環型社会の推進・生物多様性の危機	長	
20 環境ソリューションに対する関心の高まり	中	
21 水資源の有効活用	中	
22 人権や環境に対するサプライチェーンマネジメントの要請	中	
<b>S</b>		
23 企業に対する社会課題解決への期待の高まり	中	
24 サイバー攻撃増加等による情報セキュリティニーズの高まり	中	
25 健康と安全に向けた取り組み・働く環境整備	短	
<b>G</b>		
26 企業へのガバナンス強化要請	中	
27 ESGを意識した投資の拡大	中	

大塚商会にとってのリスク	大塚商会にとっての機会	特定したマテリアリティ
1~6 お客様が環境変化に対応できないことによる当社顧客基盤の弱体化	1 2 5 DX推進支援・省力化投資支援による当社事業機会の拡大	<b>事業活動を通じた価値創造</b> 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
3 パートナーとお客様との直接取引の推進	3 新たなビジネスモデルの創出。「オフィスまるごと」による付加価値向上 パートナーとの連携強化によるエコシステムの拡大	
1 2 4 お客様のIT投資余力の低下	4 地域密着支援の強化による競争優位の獲得、地域活性化支援	
6 顧客タッチポイントの減少	5 自社ノウハウ (大戦略等) の提供によりお客様と共に成長	
	6 お客様との新たな関係創り	
	6 お客様との新たな関係創り	
10 11 12 14 15 対応不足による人材流出と採用難	10 11 14 個を重視したマネジメントスタイルへの変革 10 11 ジョブ型採用による高度専門人材の獲得 11 多様性を活かした新ソリューション・新サービスの創出 12 行動意欲の高まりによる「オフィスまるごと」の推進	<b>従業員の成長と自己実現の支援</b> 4 従業員エンゲージメントの向上 5 DE&Iの推進 6 人材育成
11 相互理解不足によるハラスメント発生リスクや、軋轢・対立の増加	11	
12 社内コミュニケーション不足による顧客満足への悪影響	12 15 金銭的・非金銭的報酬の拡大によるウェルビーイングの推進	
13 社内デジタルデバイドの拡大	13 リスキング支援等による人的資本再強化で「オフィスまるごと」人材の拡大 省人化・自動化の推進でさらなる生産性の向上	<b>責任ある企業活動の遂行</b> 7 地球環境保全への貢献 8 安心・安全・快適な社会の実現 9 コーポレート・ガバナンスの強化
18 異常気象の激甚化等による対応コストの上昇	18 19 環境活動への取り組み強化	
19 20 対応できないことによる社会からの信頼低下	20 環境ソリューション・商品の提供 (新たなパートナー、新たなビジネス)	
22 23 24 対応できないことによる社会からの信頼低下	22 サプライチェーン全体の人権意識の向上 23 地域社会との相互発展的な好循環 24 自社の経験に基づくセキュリティソリューションの提供	
26 不健全な企業統治に起因する企業価値の毀損	26 健全な企業統治による経営基盤の強化	
27 株主の減少・投資家離れ	27 ステークホルダーとの信頼関係強化	

# マテリアリティ

大塚商会はサステナビリティを経営の土台と考えています。

地球環境や人権問題に対する国際的な関心の高まりなど外部環境の変化に伴い、2025年にマテリアリティを見直し、優先的に取り組むべき9つを再特定しました。

それら9つのマテリアリティに対し、「事業価値」「社会価値」「ステークホルダーにとっての価値」を明確にし、最大化することで、経営戦略である「オフィスまるごと」を加速させ、ミッションステートメントの具現化をめざします。

マテリアリティ	該当ページ	「オフィスまるごと」推進による価値創造		
		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)
事業活動を通じた価値創造	1 顧客基盤の維持・拡大	● P.33	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	顧客：多く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
	2 パートナーとの共存共栄	● P.39	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
	3 地域との共生	● P.45	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	顧客：地域に密着した迅速なサポートを受けることで、本業に集中できる（生産性向上とコスト削減の両立）
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	● P.49	エンゲージメントの向上が経営戦略「オフィスまるごと」の推進につながり、お客様の成長を支援できる	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
	5 DE&Iの推進	● P.51	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	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
	6 人材育成	● P.53	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	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
責任ある企業活動の遂行	7 地球環境保全への貢献	● P.56	気候変動リスクや環境に配慮したソリューション・商品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	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
	8 安心・安全・快適な社会の実現	● P.60	お客様に安心して取引いただける体制を整え、エコシステム全体での社会的責任の向上につなげる	全てのステークホルダー：環境・人権等に配慮したバリューチェーンの構築で、社会の持続的発展に貢献できる
	9 コーポレート・ガバナンスの強化	● P.63	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	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

## 01 外部環境認識

お客様・人材・ESGに分け、中小企業白書・人材版伊藤レポート等を参考に外部環境の変化を認識

## 02 想定期間と影響を整理

認識した外部環境変化に対する想定期間と、ステークホルダー・大塚商会への影響を整理

## 03 リスクと機会の検討

02のうち、特に重要と考えるものについて、大塚商会にとってのリスク・機会を検討

## 04 マテリアリティの見直し

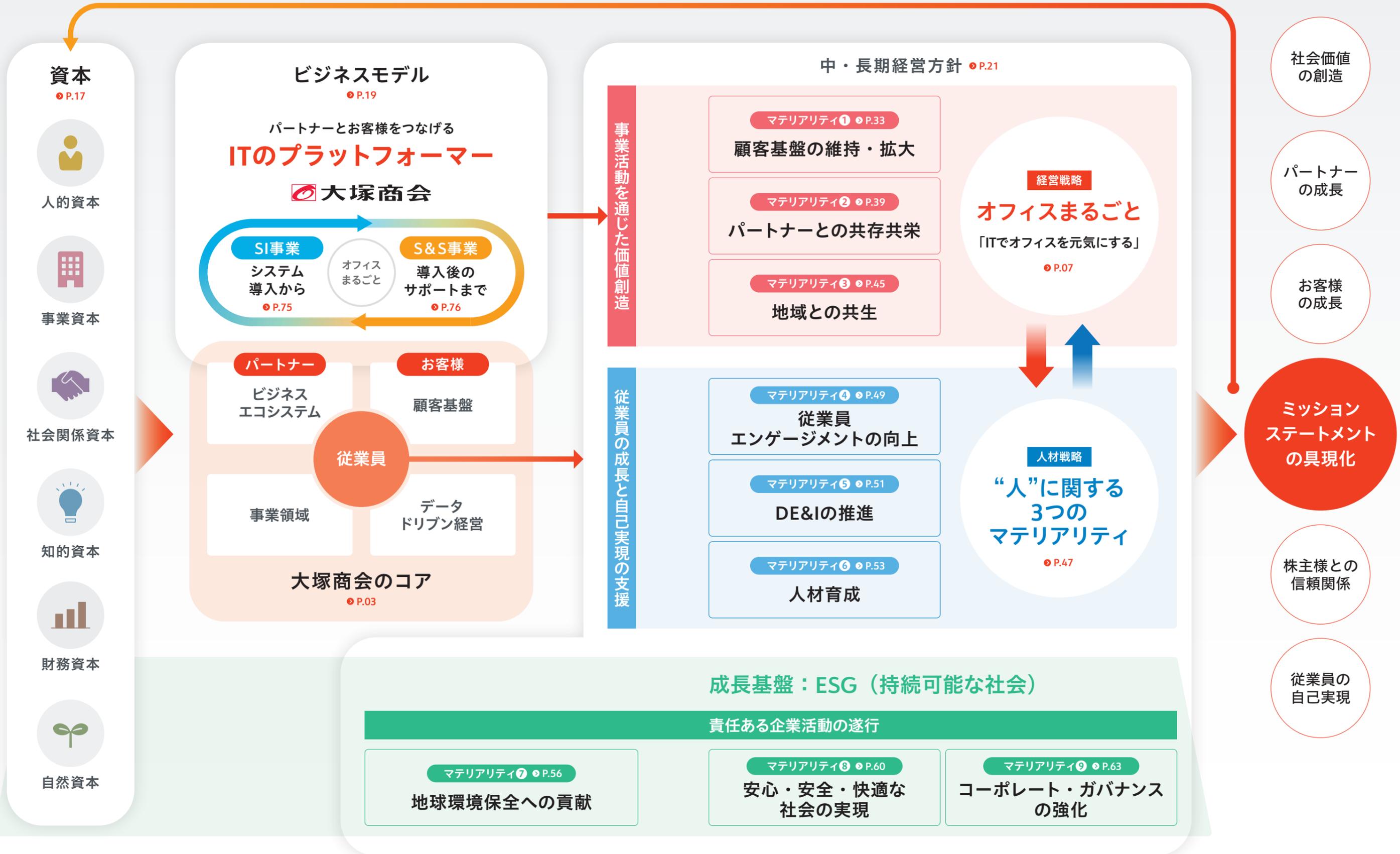
取締役会での議論を経て、優先的に取り組むべき9つのマテリアリティを再特定

詳細は●P.27をご確認ください。

ミッションステートメントの具現化	実現したいアウトカムと大塚商会の使命	主な取り組み	指標等（単体）			
			指標・主な施策	実績 (±●%=前年増減率 ●%=構成比)		
				2022年	2023年	2024年
「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	●大戦略II ●AI活用推進	年間取引企業数	+1.9%	+1.1%	-0.2%	
		1企業当たりの売上高	-1.6%	+12.0%	+13.6%	
多様なお客様ニーズに対応できるビジネスエコシステムを構築し、社会関係資本を有効活用する	●パートナーとの協業（調達・フェア・セミナー等）	パートナー数	2,395社	2,402社	2,328社	
		パートナーからの受賞・認定実績（最新情報をWebで公開）	—	—	●Web	
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	●地域課題の解決に向けたIT提案	地域営業部・広域支店の売上高	+4.3%	+10.4%	+11.5%	
		支援している官公庁・地方公共団体数（当社分類方法に基づきカウント）	1,294	1,294	1,287	
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	●エンゲージメントサーベイ ●給与水準の見直し ●管理職登用制度 ●AIハピネス	エンゲージメントサーベイ回答率	75%	84%	89%	
		マネジメント改革	評価改訂等	営業管理職登用制度開始	スタッフ管理職登用制度開始	
		平均年間給与	856万円	937万円	992万円	
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	●推進プロジェクト ●OWL's ●健康経営	女性管理職比率	8.7%	9.1%	10.6%	
		育休取得率（男性）	39.3%	46.3%	52.3%	
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	●各種研修 ●資格取得支援 ●大塚経営塾	正社員1人当たりの研修費	10万7千円	12万7千円	15万5千円	
		Scope1+2（目標：2030年までに2021年比42%削減）	+4.0%	-19.6%	+0.9%	
企業価値の向上と環境負荷の低減を同時に実現し、自然とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる	●大塚・エコ・アクションプラン ●TCFD開示 ●各種環境ソリューション・商品の提供	Scope3 カテゴリー1+11（目標：2030年までに2021年比25%削減）	-20.7%	+5.5%	算定中 (Web開示予定)	
		サプライヤー調査：回答比率（仕入高構成比）	34%	62%	71%	
エコシステム全体として地球と社会の調和を保ち、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る	●人権方針 ●サプライヤー調査 ●社会貢献活動	寄付金（災害復興支援金・地域活性化支援金等）	1.0億円	6.1億円	7.1億円	
		機密管理点検およびSP委員会（情報セキュリティ関連）	各12回	各12回	各12回	
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	●取締役会の実効性評価 ●コンプライアンス教育	指名・報酬委員会の開催回数	3回	6回	5回	
		投資家・アナリストとの個別ミーティングの回数	—	—	285回	

# 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づけていきます。



マテリアリティ①

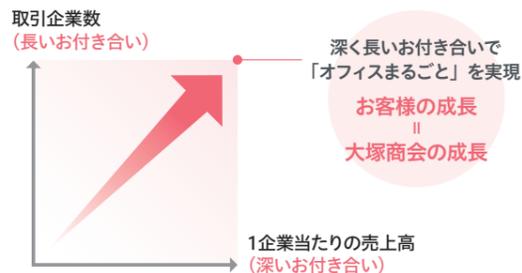
# 顧客基盤の維持・拡大

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、その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しながらそれぞれのお客様と深く関わり、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。

## お客様との関係強化

「お客様との関係」に関する2つのKPI（年間取引企業数・1企業当たりの売上高）を設定し、お客様との関係強化を推進しています。それぞれのKPIは単独で成り立つものではなく、相互に作用しあうものです。両方を互いに高めることがお客様支援の高度化＝「オフィスまるごと」へつながり、お客様と大塚商会の持続的な成長を可能にします。

KPI=中・長期経営方針 ●P.21



## お客様からの強い信頼と満足に基づく経営の実現

**お客様数（年間取引企業数）の増加**

**KPI① 年間取引企業数（目標+2%/年）**

たのめーを中心とする新規のお客様の獲得（●P.76）に加えて、既存のお客様とも安定的・継続的な関係性を構築することで、KPIを上回るよう努めています。

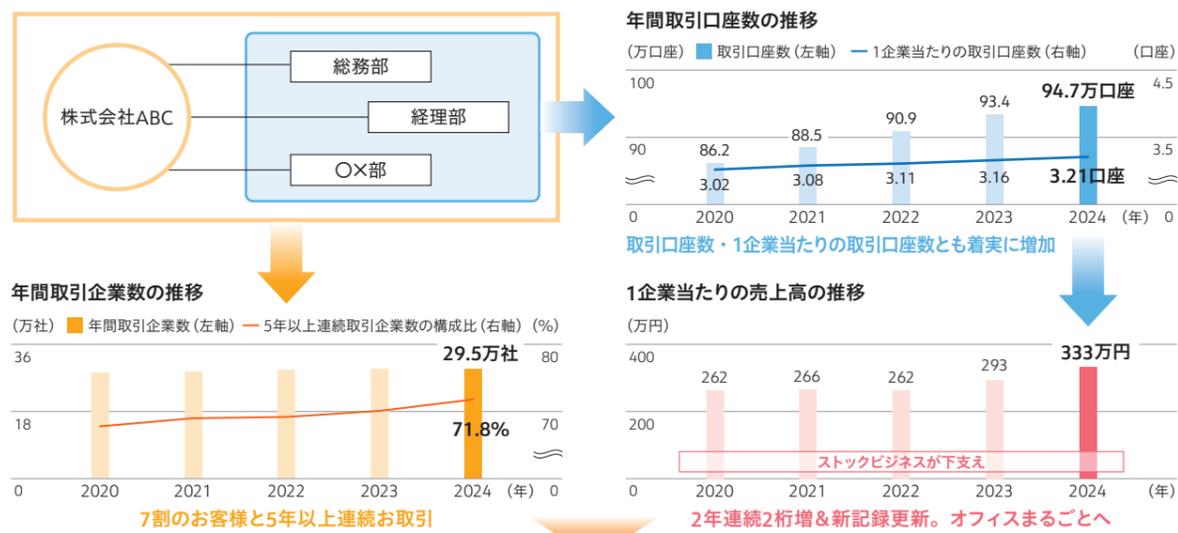
長期継続的な関係性を測る指標としては、「5年以上連続取引企業数の構成比」をモニタリングしています。連続取引のあるお客様の1企業当たりの売上高は、その他のお客様より高い傾向にあり、「1企業当たりの売上高の増加」にも貢献します。

**1企業当たりの売上高の増加**

**KPI② 1企業当たりの売上高（目標+3%/年）**

拡大のポイントとなるのがストックビジネス（●P.76）と年間取引口座数です。継続取引が特徴のストックビジネスは安定収益の基盤であり、年間取引企業数の安定拡大にもつながります。

また、お客様内のさまざまな部署（取引口座）で発生する「お困りごと」の解決が、お客様からの深い信頼につながります。多くの中小企業には、ITの専任担当者が不在です。その役割を大塚商会が担うことで、お客様は本業に集中することが可能です。



### 大塚商会の成長ドライバー

新たなお客様を増やし、それぞれのお客様に深く関わり、お客様の成長を後押しすることで、大塚商会も成長

## 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

顧客基盤の維持・拡大に向けて、お客様との新たな関係創りをめざす取り組みが「大戦略II」です。大塚商会が得意とする「リアル（現場の営業・エンジニア）」のフェイス・トゥ・フェイスによるアプローチに加えて、「Web」「センター」の3つのチャネルの整備・高度化を推進しています。

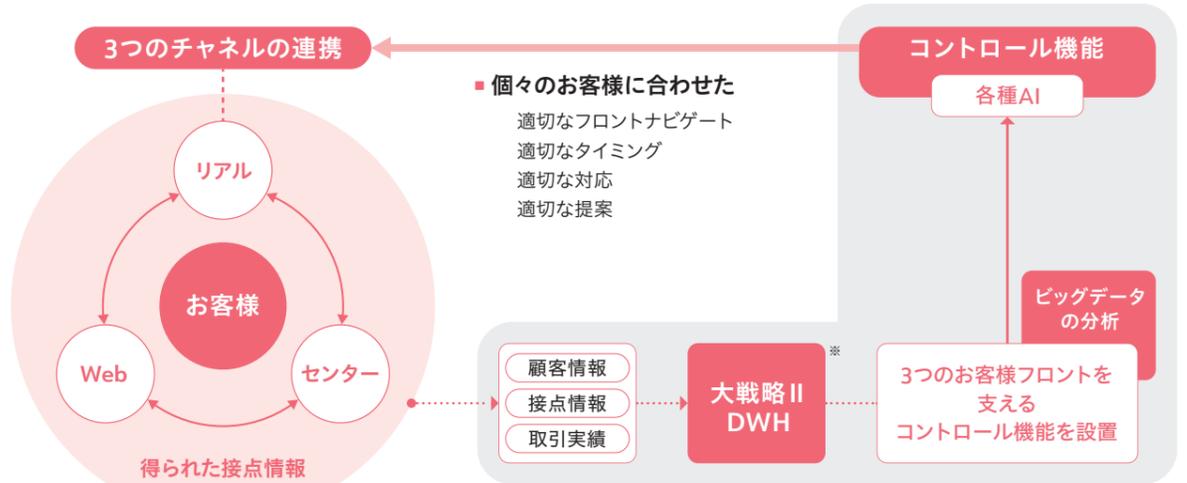
**3つのチャネルの整備・高度化**

リアル	地域に密着。お客様の一番近くで臨機応変な対応が可能
Web	24時間365日対応。お客様自身で手軽に解決
センター	専門知識を持つスタッフを多数配置。迅速かつ質の高いサポート等を提供

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られます。

いっどこに連絡をいただいてもお客様のことを誰よりも知っている誇りを持てる存在になる。お客様のちょっとした「お困りごと」を相談いただける関係創りをめざしていく。「オフィスまるごと」カバーできる大塚商会の豊富なソリューションでお客様を支援し、今まで以上に深く長いお付き合いをめざしています。

## 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のことを誰よりも知っている誇りを持てる存在に



※顧客情報、接点情報、取引実績などを一つに集約した大塚ビッグデータ

### ○パーク（成長余地）は大きい

お客様との長期持続的な関係を構築すれば、大塚商会は今まで以上にお客様・社会に対して大きな価値を提供できるようになります。しかし、2024年にお取引いただいた29.5万社の中で、大塚商会から複数の商材を導入いただいているお客様数は全体の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。

「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。その一方で、大塚商会の成長余地はまだ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、マテリアリティへの対応をつづけることで、お客様との長期持続的な関係の構築をめざしています。

「オフィスまるごと」お取引いただきお客様の成長を支援することで、大塚商会も共に成長していく。それがミッションステートメントの具現化にもつながると考えています。

マテリアリティ①

顧客基盤の維持・拡大

テクノロジーの活用によるお客様との関係強化

お客様のお困りごとを解決するために、さまざまなシーンでAIなどのテクノロジー活用を推進しています。最適なソリューションを発見する。お客様をお待たせしない。AI活

用のノウハウをお客様にお伝える。これら取り組みの高度化を継続し、お客様との関係強化に役立てていきます。



外部専門家との協業によるお客様との関係強化

経営支援サービス（ITだけでは難しいお客様の経営課題も解決）

中小企業診断士を中心とする外部専門家とのコラボレーションで、お客様の経営を支援するプラットフォームを提供しています。大塚商会はITのプロではありませんが、企業の経営課題は組織・人事・財務・マーケティングなど多岐にわたります。特に、リソースの制約を受けやすい中小企業では、これら経営課題解決の支援を得る機会が多くはありません。



経営支援サービス

大塚商会は2013年に「経営支援サービス」をリリース。大塚商会の中心のお客様である中小企業の経営層向け支援メニューの拡充をつづけています。

累計200社近いお客様にメニューを提供してきました。

参加する中小企業診断士にとっても、スキル活用や診断ノウハウの獲得につながるのと同時に、資格維持に必要な実務従事の要件を満たすものとなっています。「企業診断サービス」を含む「経営支援サービス」に賛同いただき、登録済の外部専門家は約1,400人（2025年5月時点）。この外部リソースと、連結で1万人に迫る内部リソースを掛け合わせることで、ITだけでは難しいお客様の経営課題の解決にも貢献することが可能です。

中小企業経営者のさまざまな悩みを聞き、寄り添いつづけることで深い信頼関係を構築する。それは大塚商会の顧客基盤の維持・拡大にもつながるものです。

支援メニュー（2025年5月時点）

イベント型	個別型
<ul style="list-style-type: none"> <li>実践！経営品質MIRAI道場</li> <li>経営まなびば</li> <li>次世代リーダーハブ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業診断サービス</li> <li>個別支援</li> <li>その他（AI活用・補助金活用等）</li> <li>経営支援プラットフォーム活用による個別支援</li> </ul>

その1つである「企業診断サービス」は、中小企業診断士がチームを組み、経営課題解決に向けた提案を無償で行なうメニューです。専門家による多角的なサポートで経営課題の可視化につなげ、大塚商会が提供するITソリューションとの相乗効果でその解決を支援しています。今まで、

お客様の課題解決のプラットフォーム



お客様のIT導入成功体験・ノウハウを広める「グッドパートナー制度」

「グッドパートナー制度」は、IT導入に積極的に取り組まれているお客様と永く協業し、共に成長・発展していくことをめざして2006年1月に設立しました。事例紹介などにご賛同いただいた335社（2025年3月末時点）のモデルユーザーにご協力いただき、導入の背景や効果、苦労談や現在の稼働状況といった生の声を、検討中のお客様にお届けしています。さまざまなインタビュー記事や動画の公開に加えて、お客様同士をつなげる場の提供が、検討中のお客様の重要な判断材料になっています。

特に、基幹業務システムの導入は、マスタ整備やデータ移行、社内教育や稼働後の運用など、お客様担当者の不安が大きくなりがちです。「検討中のお客様」に「導入済みの

お客様」の経験やノウハウを広めることでそのような不安を解消してもらうとともに、お客様同士の交流機会創出を支援しています。

お客様との信頼関係の輪を広げることで大きな価値提供につなげていく。これからもお客様との温かい関係創りに努めていきます。

Web  
グッドパートナー制度とは  
大塚商会の【ERPナビ】



Good Partner

# B社の物語

## B社と大塚商会の二人三脚ヒストリー



埼玉県に本社を構えるB社は、和菓子の製造・販売を営む1974年創業の老舗企業である。伝統の味を守りながら、関東地域を中心に7店舗を持つまでに成長。B社の水ようかんと言えば知る人ぞ知る銘菓であり、外国人観光客のインバウンド需要にも支えられた2024年は過去最高の売上・利益を記録している。

しかし、その陰に大塚商会の活躍があることはあまり知られていない……。

### 1974年



創業！夢と希望を乗せて  
1号店オープン

#### B社の出来事

銘菓水ようかんが完成！  
注文が殺到！！  
県外のお客様もちらほら……

#### 大塚商会との関わり

開業にあたり、複写機を導入。  
隣の不動産屋の薦めで大塚商会と取引開始。

#### 大塚商会と取引開始



大変ありがたいことに、お客様からのご紹介でお取引が始まるケースも多くあります。

### 1985年



業績拡大、いざ東京へ！  
2号店オープン

#### B社の出来事

受注増加でFAXが届かないトラブル多発。早くなんとかしないと失注が心配。

#### 大塚商会との関わり

FAXも大塚商会で統一。  
窓口一本化で、対応も迅速。

#### 安心のサポート体制



創業以来地域密着を重視①。主要都市に拠点があり迅速なオンサイトサポートが可能。今では日本最大級のコンタクトセンター②を持ち、電話・Webサポートも充実しています。

### 1999年



売上は順調に拡大するが……

#### B社の出来事

会社が成長するにつれ新たな課題も。売掛・在庫管理が煩雑、負担も大。

#### 大塚商会との関わり

基幹システム導入！他社事例や活用方法の説明が丁寧。操作指導も分かりやすく安心。

#### IT化で生産性向上！コスト削減！



大塚商会の自社内で培った経験や、お客様の成功事例を、新たなお客様の課題解決に活かしています③④。

### 2010年



2代目社長  
経営拡大路線へ！年商1億

#### B社の出来事

3・4号店出店！  
ホームページも開設してみたい！

#### 大塚商会との関わり

面倒で複雑な手続きは全てお任せ。操作も簡単に運用もらくらく。

#### UP!



ブランド戦略が奏功して、知名度UP!

導入前のコンサルティング、必要機材の調達・保守、導入後の運用支援など、さまざまなシーンでお客様と共に歩むことができます⑤⑥。

## 人物紹介



### B社 初代社長 太助

18歳でこの道に入り、和菓子の艶やかな魅力の虜に。根は優しいが仕事には厳しい。



### B社 2代目社長 洋一

太助の長男。商社で営業職を経験し、その後家業を継ぐ。2代目としてB社の拡大に注力。



### B社 3代目社長 美桜

洋一の一人娘。留学時に日本の伝統文化の素晴らしさを再認識。海外出店も視野に入れている。

### 2017年



世界的なサイバー脅威発生

#### B社の出来事

うちにも最近怪しいメールが増えてきた。でも、対策にお金もかかるし何からやればいいんだろう？

#### 大塚商会との関わり

今後の計画を大塚商会と立案。まずは安価なサーバー導入でデータ保全から！

#### セキュリティ強化のロードマップができた！



特定のメーカーに縛られないマルチベンダーとして、さまざまな商品の組み合わせが可能⑦。お客様ごとのニーズにピッタリなご提案が可能です。

### 2019年



さらに経営を拡大！  
年商5億

#### B社の出来事

5・6・7号店の出店！拡大成長した分、細かいところまで気を配れなくなってきた……

#### 大塚商会との関わり

IT強化の提案が届いた。何も言っていないのにどうしてうちの事がわかるんだろう？



#### いつもITの状況を見守ってくれる！

IT資産やネットワークの状況をお客様と共有。状況の変化に応じて、必要な予防保全や生産性向上の提案を可能にしています。

### 2020年



ピンチをチャンスへ！  
新製品開発に挑戦

#### B社の出来事

コロナで売上が激減！新製品を開発してWebでも売りたい。でもノウハウもないし設備も高額……

#### 大塚商会との関わり

今後の経営戦略の相談に乗ってもらい、新規事業開発と補助金申請の支援を受けた。

#### 補助金申請・採択！設備投資するぞ！



ITだけでは解決できない経営課題の解決にも取り組んでいます⑧。

### 2025年



3代目社長  
多くの課題に前向きに挑戦

#### B社の出来事

従業員高齢化、技術の伝承、人手不足、顧客ニーズの多様化、課題は山積……

#### 大塚商会との関わり

大塚商会のAI活用事例を教してもらった。省人化や需要予測など、うちでも役立つぞ！



#### データドリブン経営へチャレンジ！

世の中に先駆けデータ整備に着手したことが、大塚商会の今のAI活用につながっています⑨。そのノウハウを共有し、中小企業のDX・AI活用の各段階に応じて支援できることが強みです。

B社はこれからも、社会や経済のさまざまな問題に対応していかなければならない。

いつも寄り添ってくれる大塚商会と一緒になら、

安心して前向きに挑戦していける！

3代目は、社長としての決意を新たにするのであった。



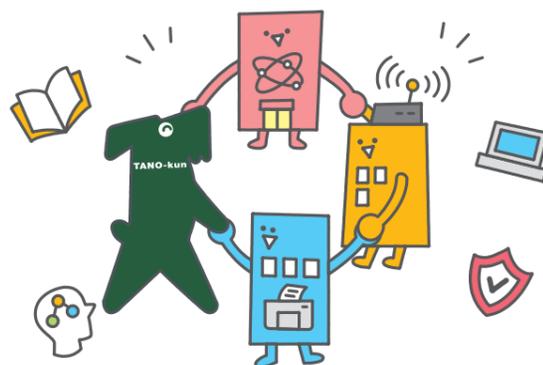
- ① 地域との共生 P.45
- ② たよれるコンタクトセンター P.35
- ③ CORE3 顧客基盤 P.04
- ④ グッドパートナー制度 P.36
- ⑤ CORE1 事業領域 P.03
- ⑥ オフィスマルごと P.07
- ⑦ CORE2 ビジネスエコシステム P.03
- ⑧ 経営支援サービス P.36
- ⑨ CORE4 データドリブン経営 P.05

## マテリアリティ②

## パートナーとの共存共栄

深刻な人手不足や働き方の多様化などお客様を取り巻く外部環境は日々変化しています。お客様の「お困りごと」も多様化・複雑化しており、その解決にはパートナーとの協力が欠かせません。大塚商会は多くのパートナーと信頼関係を構築することで、お客様のニーズに応じたソリューションを提供できる独自のビジネス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。



## ○ サステナブル調達方針・ガイドライン

大塚商会はミッションステートメントのもと、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ることをめざしています。

私たちの事業活動はエコシステムを形成するパートナー（サプライヤー）の皆様との連携の上に成り立つものです。そして、その使命・目標を実現するためにはサプライチェーン全体を通じた活動が重要になります。

サプライチェーンを構築するパートナーとの取り組みを強化し、より大きな社会的責任を果たすべく、2022年には「サステナブル調達方針」と「ガイドライン」を策定しました。

これからもサプライチェーン全体で持続的な社会の実現に貢献できるよう取り組んでいきます。

## サステナブル調達方針

人権の尊重	労働環境の整備	環境への配慮
商品・サービスの品質・安全の確保	公正かつ適正な取引	情報管理と適切な開示

サステナブル調達方針・ガイドライン [Web](#)  
サプライチェーンマネジメント [P.61](#)

○ 受賞・認定パートナー [Web](#)

販売実績やサポート体制が高く評価され、国内外での数々の認定・受賞につながっています。

## 2024年1月以降の主な受賞実績

パートナー	受賞実績
Intel <a href="#">PICK UP</a>	2024 Intel Partner Award
ヴィーム・ソフトウェア	Veeam Rising Star - VCSP Award 2025
エムオーテックス	LANSCOPE PARTNER AWARD 2024 (4部門)
サイボウズ	CYBOZU AWARD 2025 (3部門)
セゾンテクノロジー	Best Sales Partner
Dassault Systems	SOLIDWORKS 国内販売No.1 (29年連続)
トレンドマイクロ	TREND MICRO Partner Award 2023 (ベストパートナー部門 21年連続)
NetApp Japan	NetApp Japan Partner Awards 2024 (5年連続)
フォーティネットジャパン <a href="#">PICK UP</a>	Japan Partner of the Year 2024
Microsoft	Microsoft Japan Partner of the Year 2024 (26年連続)

## PICK UP

## Intel「2024 Intel Partner Award」受賞

アジア太平洋・日本・インド地域における「Outstanding Growth」部門を受賞。当該地域で5,000社以上のパートナーの中から対前年の販売実績が非常に大きく、ビジネス拡大に寄与したことが、受賞につながりました。



## フォーティネットジャパン「Japan Partner of the Year 2024」

FortiGate-90Gの推進によるセキュリティ強化に加えて、10ギガインターネット回線による通信高速化でお客様のDXをご支援。日本国内での大きな功績が認められたことで、受賞につながりました。



## ○ 実践ソリューションフェア2025 AIで広がる！まるごとDX

大塚商会が掲げる「ITでオフィスを元気にする」を体現する場として毎年2月に「実践ソリューションフェア」を開催しています。大塚商会最大のお客様向け展示イベントで、2025年は48回目を迎え、97社の協賛パートナーと共に、東京・大阪・オンラインを合わせて約11,500社16,600名のお客様をお招きしました。大塚商会の事例を含め、会場でAIやDXの価値を体感していただけるよう、さまざまな工夫を施しています。

今回は大塚商会と協賛パートナーの展示ブースを融合し、「オフィスまるごと」をよりお客様に分かりやすく紹介する実践的なソリューションフェアとなっています。



## メインステージ

## DXとAIをテーマに、大塚商会の「まるごと」をデモンストレーションを交えてご紹介



大塚商会が30年前から取り組んできた、データを「つくる」「ためる」「活用する」の3つのノウハウをもとにご説明！



## 最新AI紹介 Adobe Acrobat AIアシスタント

ex) 統合報告書PDFを読ませると会社の業績や特徴を瞬時に要約！引用元も参照可能！ [VOICE](#)



## 実践ソリューションフェアのポイント

## パートナー連携展示



さまざまなパートナーのソリューションを組み合わせ、お客様に課題解決をご提案。1つのブースで完結。

## 比較展示



パートナーとの連携で、お客様の規模や予算、活用シーンに合わせてソリューションの比較が可能。

## デモンストレーション



最新のDX・AIソリューションの体験を通じてお客様の知りたい内容や機能を詳しく解説。

## VOICE 協賛パートナー



Sky株式会社 ICT営業部 勝又 貞男 様

私のチームでは毎月100件ほど、大塚商会と営業同行をしています。プロモーションやマーケティングを含めた会社の仕組みを活用しお客様と向き合うことで、関係深耕が進んでいると感じています。

実践ソリューションフェアは、お客様が絶え間なく来場するのが印象的です。お客様一人一人の来場予定とニーズを事前に把握して説明員を確保するので、お客様の知りたい内容に応じた対応がしやすいです。オフィスに必要なソリューションが一同に集まる中、お客様が必要とするものを紹介し、その場で体験いただける。私たちにとってもお客様との濃密な時間を過ごせる場であり、毎年参加をつづけています。個人的には日本一のITフェアだと思っています。

大塚商会の実践ソリューションフェアを支える協賛パートナーに一般的な展示イベントとの違いや、フェアでの取り組みをお聞きしました。



アドビ株式会社 デジタルメディア事業統括本部 大塚商会営業部 山口 絵美 様

アドビ「大塚商会営業部」の一員として、日ごろから案件同行や勉強会など多くの接点を持っています。中でも実践ソリューションフェアは、お客様はもちろん大塚商会の皆さんにも私たちの製品をより深く知っていただく貴重な機会です。

今回のメインステージでは「Adobe Acrobat AIアシスタント」の日本語版正式リリースに先がけて特別デモンストレーションを実施しました。米国本社の特別承認により、自社イベントよりも1週間早く大塚商会の実践ソリューションフェアでの初披露が実現したのです。これも、大塚商会がアドビ製品国内販売実績No.1のパートナーであり、強い信頼関係があるからこそです。今後もより強固な連携を図っていきたく考えています。

## パートナー座談会



HQ

HQ 代表取締役社長

坂本 祥二

大塚商会

大塚商会  
業種SIプロモーション部 部長

藤本 夢二

BIZREACH

ビズリーチ 執行役員  
HRMOS事業部 事業部長

小出 毅

## ビジネスエコシステムでお客様の人的DXを支援。 中小企業に笑顔を届ける。

「オフィスまるごと」は大塚商会だけで実現できるものではありません。パートナーとの連携で、中小企業をどのように支援できるのか。「人」をテーマとした座談会を通じて、大塚商会がめざすパートナーとの共存共栄に迫ります。

(2025年3月の対談内容を掲載しています)

**大塚藤本** 自己紹介から始めましょう。大塚商会は複写機からスタートした会社です。そこから電話につながり、パソコンにつながり、パッケージソフトやAIや……。今では約2,400社のパー

トナーと29.5万社のお客様をつなぐITのプラットフォームになりました。大塚商会自身もさまざまなシステムを利用して、その中で成果が出たものをお客様に提供するのが特徴です。

ビズリーチ

### ダイレクトリクルーティングから、人事領域全般のDX支援を展開

**ビズ小出** ビズリーチは2009年創業なので16年になります。ビズリーチ誕生前の転職市場は、企業と個人の間にエージェントが入るのが一般的でした。一方で、企業も個人も、もっと直接的なやりとりを望む場合があり、閉ざされた環境では生まれにくいマッチングも存在します。そんなニーズを満たすために、企業と求職者が直接やりとりできるプラットフォームであるビズリーチの提供を開始し、「ダイレ

クトリクルーティング」という新しい採用活動を推進しはじめたわけです。

**大塚藤本** ダイレクトリクルーティングは今どこまで浸透していますが、新市場の開拓は大変だったんじゃないですか？

**ビズ小出** 新しい概念を受け入れていただくまでには時間はかかりました。私が入社した2016年時点でも、外資系やベンチャー企業には浸透してきましたが、大手企業からの

引き合いは必ずしも多くありませんでした。それから、だんだんとビジネスのスピードが速く、変化も激しくなり、キャリア採用は経営の重要な要素だと認知されるようになりました。日本を代表する企業でも、採用計画においてキャリア採用が新卒採用を上回るといった逆転現象が起き始め、今や大転職時代といわれています。当初の苦労はあったものの時代に先駆けて取り組んできたおかげで、ビズリーチならではの転職市場のデータを蓄積することもできました。これらを活用しながら、今では転職サイト『ビズリーチ』に加えて、人材活用プラットフォーム『HRMOS』シリーズで、人事領域全般のDXを支援するサービスも展開しています。



HQ

### 福利厚生を「コストから投資へ」。 従業員体験改善で、自分らしい生き方を支援する

**HQ坂本** 市場創造の苦労という点では、私たちHQは「テクノロジーの力で、自分らしい生き方を支える社会インフラをつくる」ことをミッションに、数十年変わらない福利厚生産業を変革したいという想いで2021年に創業したスタートアップです。

**大塚藤本** 福利厚生というと、映画が安くなるとか、いわゆる「特典」みたいなイメージがありますが……。

**HQ坂本** おっしゃるとおり、世の中には映画の割引券のようにエンターテインメント目的で使用する福利厚生も存在しますが、使用するのはい一部の社員だけで、福利厚生を「コスト」だと捉える企業も一定数いるのが現状です。他方、ライフスタイルが多様化している現代においては、子育てや介護のサポート、個人のスキルアップなど、本当に必要とされる福利厚生の内容が変化しています。企業としても、個々の悩みやニーズに対する支援を福利厚生として提供できるのであれば、「コストではなく投資」として福利厚生を捉えることができます。私たちは、AIを活用した総合福利厚生『カフェテリアHQ』をはじめとする、EX（従業員体験）の向上を支援するプロダクトの開発提供を通じて、福利厚

生を「コストから投資へ」と変えていきたいと考えています。それこそビズリーチさんを活用して転職しようとする時に何を基準に会社を選ぶかという、給料以外にも成長環境や働き方、組織文化とかいろいろあると思います。これらの「従業員体験」が良くなれば、従業員に選ばれ、働きづげたいと思われる会社になりますよね。

**大塚藤本** 「大塚商会」の社名の由来は簡単なんですけども、「HQ」にはどんな意味が込められているんですか？

**HQ坂本** 2つ意味があって、1つは「Head Quarters」の頭文字を取りました。一人一人が自分自身を本拠地と感ずることができるサービスを提供したいということです。もう1つは「Humanity Quotient」。聞きなれないかもしれませんが、「人間らしさの知能」を意味します。AIは人類よりもはるかに賢く、難問を簡単に解いてしまいます。だからこそ、人間ならではの知性の開花を後押しするサービスを創りたい。そのような想いを込めています。

**ビズ小出** **大塚藤本** おー！良い名前ですね！

**HQ坂本** ありがとうございます。あとは視認性を意識して、できるだけ短く、覚えやすい名前を意識しました。

### 「個人が企業を選ぶ時代」へ。中小企業ほど「らしさ」の発信が重要

**大塚藤本** 大塚商会は大企業から中小企業まで多くのお客様と取引がありますが、企業数の8割は年商10億円未満の中小企業です。お客様と触れる中で肌身に沁みるのが、日本企業の課題は「人」に集約されること。「人」が課題であ

ることに違和感を唱える人は少ないと思っているのですが、ビズリーチさん、HQさんはどのように捉えていますか？

**ビズ小出** まず、従来型の雇用慣行が変化していることを認識することが肝要です。最近では、転職希望者数は過去最

## パートナー座談会

高の1,000万人を超えたといわれるように、定年まで一社で勤め上げるという考えは薄れ、転職が当たり前になっています。このような人材の流動性の高まりは優秀な人材を採用できるチャンスでもあります。辞めてほしくない社員が外に出やすくなるという点でリスクでもある。「企業が個人を選ぶ時代」から、「個人が企業を選ぶ時代」に突入しているため、この変化に対応できるかが、中小企業にとって逃げられない課題だと考えています。

**HQ坂本** 創業してから一番痛感しているのは、日本にはいろいろな地域・業種があって、それぞれに課題があるということです。例えば、地方のエッセンシャルワーカーの不足は喫緊性が非常に高いと感じる一方で、東京では個々の能力の高さが重視され、優れたリーダー候補の取り合いになる傾向にあります。

**大塚藤本** 人手不足という言葉では抽象度が高すぎて、本質を捉えてないですね。

**HQ坂本** 地域や業種、企業規模ごとにまったく別の課題

がある。だからこそ、大塚商会さんのようにお客様ごとにパーソナライズしたソリューションをワンストップで届ける価値がますます高くなるのではないかと思います。

**大塚藤本** 最近訪問したお客様の場合は、設計技術者だけが局所的に足りていないということがありました。実際、中小企業の社長様と商談していると「システムは要らないから人が欲しい」と言われることもあります。

**HQ坂本** 中小企業がビズリーチさんを活用しようとなった場合、どんな課題があるのでしょうか？

**ビズ小出** 自社の求人票をどのように書けばよいかかわらないという会社が意外と多いです。「こういう仕事だから必要なスキルはこれです」「当社の価値観はこうだから、こういう人に来て欲しい」ということを示す1枚がなかなか書けない。例えば「明るく元気な人を求む」という求人票も悪くはありませんが、それを見た側がどう思うか。反対に、必要なスキルを書きすぎて、世の中にそんな人はいないという場合もあります。そうすると、なかなか人は採用できません。

**HQ坂本** 中小企業こそ「らしさ」が大事だと思います。この統合報告書もそうですが、1社1社が自分たちならではの価値を発信することが大事になってきました。例えば、地方で一次産業をしている会社でも、「〇〇県で最先端の農業をやっている会社」という切り口で見ると実は採用力が高かったりする。「工場で楽しく明るく働けて食堂もおいしい」というのも素晴らしいバリューになります。

**ビズ小出** 中小企業の社長様の中には「うちの会社に特徴はないよ。魅力なんてないよ」とおっしゃるケースは実際あります。でも、第三者の視点で見ると、企業としてビジネスができていて活躍している社員もいらっしゃる。それを社長様ご自身が魅力として認識し、言語化して発信することが大切です。

### 人事施策は第2フェーズへ。連携強化で、中小企業に笑顔を届ける

**大塚藤本** ついこの前ビズリーチさんにご協力いただいて、自社の魅力を言語化するワークショップを行ないました。そうしたら、中小企業の皆さんから最初は愚痴ばかり出てくる。社内だと自社の魅力が分からないというケースも結構ありそうです。そういう悩める中小企業に対して、私たち3社がタグを組み支援できないか。今回対談の趣旨はそのあたりにありまして……。

**ビズ小出** ビズリーチはCM含めマーケティング活動を積極的に行なっていますが、マーケティング活動だけでは限界があります。特に中小企業の場合は、どういう会社にしたかという社長様の想いを理解したうえで情報を提供することが

重要です。その点、大塚商会さんは「人」というリーチポイントでコンタクトが取れる。「あの会社の社長様はこういう想いがあるが、こういうことに悩んでいます」ということを、我々やHQさんに教えていただけたら非常にありがたいです。

**HQ坂本** HQとしても、大塚商会さんと一緒にすることで想定よりもずいぶん早く受注が上がってきています。大塚商会さんのご紹介だととにかく早い。営業の方がお客様の特徴や課題感を把握した上で紹介いただいていると実感します。お客様としっかり向き合う大塚商会さんの在り様と相性が良いのだと思います。ただの「福利厚生にITに詳しい会社」と組んでもこうはならなかったでしょう。



**大塚藤本** 私たちもご紹介料をいただきたいというビジネス的な側面もあるのですが、それ以上のメリットもあります。中小企業の人手不足に対する課題感は以前からあって、その時は「ITでバックオフィスを効率化して、余剰人員を配置しましょう」という思考回路しか持ち合わせていませんでした。でも人流を把握できていれば、新規事業や新しい工場を出すのに〇人足りないといったビジネス的な背景を掴むことができます。

**HQ坂本** 今、人事の施策は第2フェーズに移行してきたと感じています。第1フェーズはとりあえず効率化しましょう、システムを入れましょうという世界観。でも、会社の文化や業態を理解して、企業全体の変革を推進するようなものでないと、人事としてはやはり効果が薄い施策だと感じてしまいます。だからこそ、支援のご提案をする前にまずお客様の会社の全体像を理解しなければなりません。そういう意味で、大塚商会さんのような存在がプラットフォームの中心にすることで、全体像が把握しやすくなり、中小企業が元気になる姿が描きやすくなります。

**大塚藤本** ありがたいお言葉……。身が引き締まる思いです。先ほどもお話ししたワークショップの際、あるお客様が「マーケティング人材が欲しい」とのことでビズリーチ様へ相談に行ったんです。でも、そもそもマーケティングの組織自体がない会社で、次は私のところに相談がきて、マーケティングのコンサル会社を紹介したことがあります。大塚商会さんがハブになり、中小企業の課題解決に貢献できる可能性を改めて認識できる出来事でした。こういう交流の場を私たち3社でもっと提供していけば、面白い世界をつくれるかもしれません。

**ビズ小出** 先ほども申し上げましたが、中小企業の社長様とコンタクトを取るのには本当に大変なことです。だからこそ、大塚商会さんのお声がけで、ITや採用、人事に悩みを持つ中小企業の社長様を集めて、合同レクチャーやセミナーをやってみるとか……。

**HQ坂本** 最高ですね！

**ビズ小出** 中小企業の経営者は、悩みはあるものの何から手を付けばいいかわからないのかもしれないかもしれません。私も中小企業の採用支援に長く携わっていますが、困っているという言葉は出てきても「じゃあどこから対応すればいいんだ」となってしまう。いろいろなパートナーを巻き込んで、交通整理をしながら1つずつ前に進められることが大塚商会さんの強みですね。

**HQ坂本** AIやITソリューションが乱立している現代において、1個や2個のソリューションしか持っていない販売店と、約2,400社のパートナーの支えがある大塚商会さんでは、提

案できるソリューションが全く異なってきます。少ない選択肢しか持たない販売店と組んで提案に行っても、「HQを売りたいだけでしょ」と捉えられてしまいますが、たくさんのパートナーがいる大塚商会さんはHQを売らなくてもいいわけですよ。大塚商会さんはお客様にとって本当に必要なソリューションを提案するべきで、その選択肢にHQを選んでいただくために最高のプロダクトを開発するのが私の務めです。

**ビズ小出** 「この人たちがそう言うなら、その一歩目からやってみよう」と思っていたくためには、お客様からの信頼が第一なんだと思います。

**大塚藤本** 大塚商会にもまだまだ課題はあります。今、私の所属する部署ではコンサルティング研修など営業教育にかなり力をいれていて、お客様の課題から入っていける営業を育成中です。把握した課題はパートナーの皆様と共有して、お客様を支援する。パートナーの皆様との連携が重要になります。

**ビズ小出** 中小企業はこれからますます大変になるでしょう。新卒採用市場で一部の学生が取り合いなのは以前からですが、新卒採用だけでなくキャリア採用も含め、今まで以上に「個人が企業を選ぶ時代」になっていきます。何もしなければこの差はもっと広がっていく……。今からいろいろと手を打つことが中小企業の皆様笑顔につながるはずですよ。

**HQ坂本** ビズリーチさんのソリューションも、HQのソリューションも、単品でも十分魅力的なソリューションです。でも、組み合わせれば1+1が3にも4にもなる可能性を秘めています。

**大塚藤本** 今日を1つのきっかけにして、中小企業支援の連携を一層強化していきましょう。それが日本全体を支援することにもつながります。

本日はありがとうございました。



## マテリアリティ③

## 地域との共生

大塚商会は創業の頃から地域密着のお客さまサポートを重視しています。今、地域経済格差の拡大は日本の大きな課題の1つです。地域に密着したうえで商圏特性を把握し、地域課題の解決に向けたソリューション提案を行なうことが今まで以上に重要になります。また、各地域を支える地方公共団体等への支援も継続的に実施しています。地域に根差した事業活動の継続で地域との共生をめざし、相互発展的な好循環を生み出しています。

## ○ 地域主体の組織体制

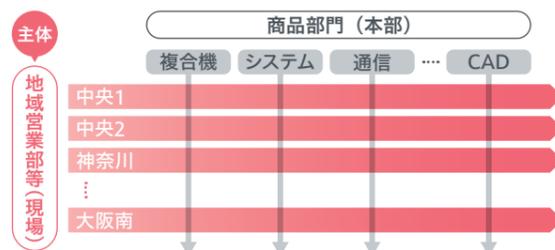
事業領域と取り扱い商材の拡大に伴い、商品部門(本部)を軸とした営業活動が中心になるにつれて、お客様の課題解決のためには「お客様接点の再強化」が重要だという認識を持つに至ります。

そこで、2016年からは地域営業部・広域支社/支店(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。

全国280カ所のサポート拠点を中心に活躍する計6,000

名の営業・エンジニアの機動力で、地域に密着しお客様を支援します。

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。



## PICK UP 中部支社 ～中部地域の経済成長と、豊かな暮らしの創造に、No.1の貢献を果たす～



執行役員 中部支社長  
上村 親志

## 地域特性

- 日本の中央に位置。東西両地域にアクセスしやすい
- 自動車産業をはじめ「モノづくり」が盛ん
- 愛知県の国内GDPは東京都、大阪府に次ぐ3位
- 美しい山々や湖などの自然景観と歴史的名所が多数

## 中部支社のこれから

日本全体で共通する人口減少や高齢化に加え、世界的な次世代自動車開発競争など、中部地域のお客様を取り巻く課題は多岐にわたります。自動車産業への過度な依存から脱却し、新たなイノベーションを巻き起こすには、お客様のビジネスモデルの変革が必要です。大塚商会中部支社はそれを支援する中心的な役割を担いたいと考えています。名古屋市郊外や岐阜県、三重県の製造業集積地域のお客様とは長いお付き合いがありますが、名古屋中心部のお客様との取引はまだまだ拡大余地があると見ています。豊富なソリューションで、お客様の課題を「オフィスまるごと」解決する。DXの支援で、中部地域のさらなる発展に尽力します。

## 中部支社について

1990年に愛知県名古屋市で事業を始め、今は約300名のメンバーで、愛三岐(愛知県・三重県・岐阜県)を中心とする中部地域のさまざまな業種・業態のお客様を支援しています。大塚商会の他の営業拠点が、祖業である複写機でお客様との関係性を構築し、事業テリトリーを拡大したケースが多いのに対し、中部支社は違います。事業開始当初は、地域特性でもある自動車産業など製造業のお客様を中心にCADとその関連ソリューションを提供。国内GDPで3位を誇る愛知県など中部地域のお客様の発展と共に成長をつづけてきたことが特徴です。2024年7月には従来の「支店」から「支社」へと組織体制も強化し、地域密着のお客様支援に努めています。

## お客様を取り巻く課題

## 日本共通の課題

- 人口減少による労働力不足
- 高齢化に伴う医療・福祉サービスの充実

## 中部地域の課題

- 次世代自動車開発など自動車産業の構造転換
- 海外諸国の技術力向上による国際競争力の低下

## 中部支社の使命

- セキュリティをはじめとするIT環境の構築/運用支援(生産性向上とコスト削減。IT運用代行)
- AI等の先進的なテクノロジーを活用したDX推進支援(ビジネスモデルの変革支援)
- 他地域の成功事例など、豊富なノウハウの提供

## ○ 地域住民を支える地方公共団体とのかかわり

## CASE 栃木県

栃木県民約190万人<sup>※</sup>の生活を支えている栃木県。そこでも大塚商会のソリューションが活躍しています。

行政サービスの向上と職員の業務効率向上を目的に、2020年に「とちぎデジタルスイッチ」というデジタル県庁の実現に向けた取り組みを開始しました。窓口に行かなくともスマートフォン等からの申請手続き・支払いが可能になり、知りたいことはいつでもAIチャットボットが答えてくれる仕組みなど、ITを活用した行政サービスで「県民向けDX」「庁内DX」の両輪で、より質の高い行政サービスの実現を推進しています。

さらに、職員業務の効率化をめざす「庁内DX」の取り組

みも進めています。2023年には、全職員の約20%に当たる900名をデジタル人材とするための教育にも着手しました。「県民向けDX」「庁内DX」の両輪で、より質の高い行政サービスの実現をめざしています。



栃木県：以前から、業務効率向上や職員の働き方改革を推進

## 2020年頃～

## ①テレワーク環境の整備で働き方改革を推進

- コロナを契機に、在宅経験がない職員もテレワークを開始
- 自宅や外出先からでもグループウェアや庁内データへのアクセスを実現(データセキュリティは十分に担保)
- 柔軟な働き方を可能とする環境整備が、職員募集のアピール材料にも

## 2023年頃～

## ②生成AIを活用した先駆的な取り組み

- 生成AIの利用環境をいち早く構築
- 文書作成やアイデア出しの作業時間を大幅に効率化。職員の業務効率を改善。生産性が向上
- 職員向けに公開している庁内通信で、生成AIの効果的な利用方法を紹介。活用促進と効果の拡大

## 行政サービスのさらなる向上

※栃木県ホームページ 2025年3月1日現在

## ○ 地域・社会課題の解決に向けた取り組み

## CASE 社会福祉法人 慈恵会(福岡県北九州市)

ICTをフル活用。従来の概念を覆し、地域・業界のモデルケースに

大塚商会グッドパートナー制度(●P.36)にも賛同いただいている慈恵会が運営する「ケアハウスふれあい」は、1997年4月開設の軽費老人ホームです。2023年の移転を機に、明るく清潔感のある建物にリニューアル。施設に必要なICTを大塚商会から導入し、デジタル化が遅れている業界の概念を覆す施設に生まれ変わりました。

ロボットやテクノロジーなどICTをフル活用し、サービス

の質を下げることなく職員の業務負担を軽減。その分、入居者に寄り添う時間を確保でき、働きやすさと入居者の満足が好循環する健康的な組織づくりにつながっています。

高齢化が深刻化している北九州市では、医療や介護の需要が増加しており、対応するためのインフラ整備が強く求められています。他の介護施設等からの見学希望も大変多く、地域や業界のモデルケースとなっています。

## Customer's Voice

慈恵会 施設長 岩尾 美由紀 氏

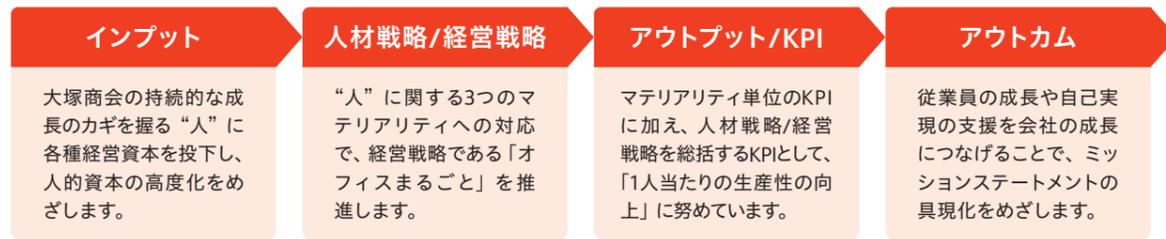
デジタル化が進む中、介護・福祉業界はなかなか遅れている状態でした。社会に足並みを揃え、客観的な視点を持つためにも、大幅にリニューアルを実施。デジタルはツールにすぎませんが、効率を上げ、時間を捻出できる魅力があります。大塚商会から導入したICTを活用し、職員1人当たり45分/日程度の時間のゆとりが生まれました。



# 人材戦略の全体像

## ○ ミッションステートメント具現化のための人的資本への対応

人的資本の強化による人材戦略と経営戦略の連動で、ミッションステートメントの具現化をめざします。



## ○ 「ガバナンスと人材戦略/経営戦略の連動」による「資本の蓄積」と「ミッションステートメントの具現化」

取締役会を中心とする機関意思決定のもと、それぞれが連動する「人材戦略」と「経営戦略」を立案しています。その実施により、大塚商会のビジネスモデルの中で最も重要なKPIの1つである「1人当たりの生産性の向上」をめざし、経営資本のさらなる蓄積と、ミッションステートメントの具現化による社会価値の創造につなげていきます。

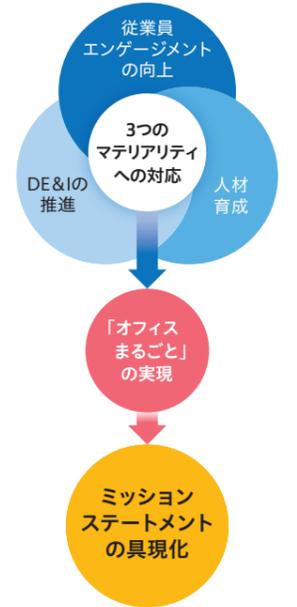


## ○ “人”に関する3つのマテリアリティと「オフィスまるごと」

変化が当たり前となり、社員それぞれ自ら考え自発的に動く重要性が高まる中、人的資本の強化は大塚商会の重要課題です。「オフィスまるごと」実現のために、「人」に関する3つのマテリアリティへの対応を推進しています。

### マテリアリティ④ 従業員エンゲージメントの向上と「オフィスまるごと」

従業員エンゲージメントが向上し、従業員と会社が互いに選ばれる関係を構築することで、大塚商会の経営理念であるミッションステートメントへの共感を生み出すことが可能です。それは、ミッションステートメントの具現化をめざすための経営戦略でもある「オフィスまるごと」に対する深い理解となり、戦略実行力の向上にもつながります。



### マテリアリティ⑤ DE&Iの推進と「オフィスまるごと」

働き方も働くこと自体に対する考え方も変わる中、世界的にも珍しい「オフィスまるごと」の実現には、多様な考え・価値観をすり合わせ、ビジネスモデルを進化させつづけることが重要です。一人一人の多様性を認めることで組織としての多様性も高め、さまざまな変化に柔軟に対応していきます。

### マテリアリティ⑥ 人材育成と「オフィスまるごと」

会社としてマルチスキルを備えなければ「オフィスまるごと」は叶いません。AIやロボットによる業務代替も進む中、人間ならではのスキルを磨き、それぞれが持つ専門性と多様性をかけ合わせることでより大きな力を発揮でき、1人当たりの生産性も向上します。大塚商会は「従業員の成長＝会社の成長＝お客様の成長」という考えを重視しています。

## ○ 1人当たりの生産性（単体）

人的資本の強化により、1人当たりの売上高・1人当たりの営業利益は上昇をつづけています。社員数の増加に頼らない生産性の向上は大塚商会の大きな強みです。しかし、全てのお客様に大塚商会が持つ「オフィスまるごと」の価値をお届けできているかという、それはまだ道半ばです（パークは大きい P.34）。

“人”に関する3つのマテリアリティへの対応で、人材戦略と経営戦略の連動を強化すれば、今まで以上にお客様を支援でき、生産性のさらなる向上が可能で、「オフィスまるごと」実現のための挑戦が従業員の成長を促し、会社の成長とお客様の成長につなげることで、大きな社会価値の創造をめざしつづけます。

### 1人当たりの生産性と社員数



## マテリアリティ④

## 従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントが向上し、従業員と会社が互いに選び選ばれる関係を構築することで、大塚商会の経営理念であるミッションステートメントへの共感を生み出すことが可能です。従業員それぞれがミッションステートメントへの理解を深め、その具現化に向けやりがい・働きがいを感じてもらうことで、より主体的に業務に取り組める風土への改善を進めていきます。そのために、エンゲージメントサーベイの結果も活用し、個人と組織全体の成長へとつなげていきます。

## ○体制・システム「エンゲージメントサーベイ」

2007年以降、毎年従業員意識調査を実施し、2024年には新たなエンゲージメントサーベイツールの導入へと切り替えました。この変更により業界平均や企業規模別の比較が可能となり、今まで以上に施策の高度化をめざしています。

これらの調査に加え、個別ヒアリング等により認識した問題は経営会議の場で報告。施策の検討・導入・その後のレビューへとつなげています。

2024年2月の調査では、自社が所属する業界内において平均的なエンゲージメントレベルにあり、特に「報酬」は高スコアであることを確認できています。しかし、「挑戦する風土」が相対的に低スコアであったことを踏まえ、2024

## 導入施策の一例

	認識した問題	問題の背景	施策	効果
2022年	やりがいの希薄化	旧態依然のマネジメント	管理職登用制度の導入等	管理職登用人数 111名 (制度開始以降)
	報酬に対する満足度の低下	労働分配率の停滞・物価上昇等	給与水準の見直し	平均年間給与 20.6%増 (21年→24年)
2023年	育児・介護に対する不安	福利厚生制度の不足	両立支援制度OWL's導入	延べ利用人数の増加 (●P.52)
2024年	挑戦する風土の不足	心の資本・心理的安全性が不十分	AIハピネスの全社展開	調査結果の蓄積と可視化

## 管理職登用制度

従業員エンゲージメントを高めるためには、管理職の役割も重要です。日々従業員と接し、会社の経営理念や戦略を部下に伝えるのは管理職です。信頼している相手からの周知・展開でなければ、部下が会社への帰属意識を持つことは期待できません。部下の性格や考え方は一人一人異なるものです。部下の成長を支援し、的確なフィードバックを行なうためには、きめ細やかなマネジメントやコミュニケーションの能力が欠かせません。

管理職にそのような能力を身に付けてもらうために、2022年から管理職登用制度を導入しました。管理職に求めるスキルを「ビジネススキル」「ヒューマンスキル」「姿勢」の3分類24項目に細分化。外部講師による研修、論述試験、GM面談を経て、合格者にはマネジメントパスを付与しています。プレイヤー時代の実績だけではなく、部下の成長支援、

年7月からAIハピネスの展開強化を進めているところで。

つづく2025年2月の調査では、全27項目のうち24項目で改善傾向が見られました。不足項目についても分析・施策の導入によって、さらなる改善に努めていきます。

## 従業員エンゲージメントの向上に向けたマネジメントサイクル



チームビルディング、コミュニケーション能力など管理職としての適性を総合的に判断することで、マネジメントの進化・改革を推進しています。

## 登用制度を受け管理職となった人数

	2022年	2023年	2024年
営業職	事前研修*	33名	46名
スタッフ職	—	事前研修*	32名

※研修は各年対象者に対して毎年実施

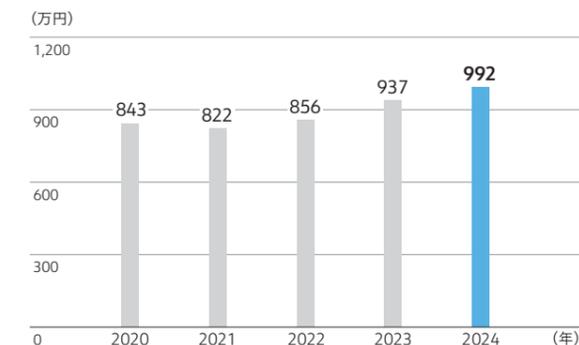


## 給与水準の見直し

人的資本の強化と働きがいのさらなる向上を目的に、2022年から給与水準の見直しを進めています。物価上昇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を実施。2024年4月にも同規模のベースアップを行ない、さらに、連結売上高1兆円達成を記念する手当の支給を行なうなど、平均年間給与（単体）は2年連続で前年を大きく上回ることができました。

これら金銭的報酬に加えて、自己実現の支援や成長機会の提供をつづけることで、エンゲージメントの向上につなげていきます。

## 1人当たりの平均年間給与（単体）



## OWL's

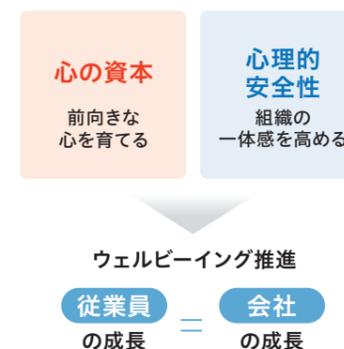
2023年4月から、仕事と家庭の両立に関する支援制度「OWL's (Otsuka Work Life Support)」をスタートしました。(●P.52)



## AIハピネス

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、前向きな心を育むために、毎日の小さなチャレンジ宣言＝プレッジを他のメンバーに発信・共有できるアプリです。利用者はプレッジで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・声かけも可能です。

今までも一部組織でパイロット運用を行なっていましたが、2024年の新卒採用からは配属前の研修項目に追加することで同期同士の絆を深めてもらい、配属後の継続的な活用が、利用促進のきっかけの1つになっています。エンゲージメントサーベイの調査結果を受けた7月以降は全社展開も推進し、その啓蒙をつづけています。



## AIハピネスと業績の相関関係（2025年1月 社内会議資料より抜粋。A支店の場合）



## マテリアリティ⑤

## DE&amp;I (ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン) の推進

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。大塚商会は従業員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がいを持ち、また、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。

## 働きがいと働きやすさの共生をめざす取り組み

## 推進プロジェクト

2024年に、育児・介護中の社員の声も取り入れながらダイバーシティの推進をめざすプロジェクトを発足しました。プロジェクトには取締役2名を含む各職種・各階層の男女40名が参加しており、プロジェクトで行なわれた議論を経営会議に諮りながら、各種制度変更の推進に努めています。

## プロジェクト体制



## 女性管理職比率 (目標を上方修正)

リーダー育成研修への参加促進や、制度面の充実等を通じて、当初目標としていた女性管理職比率10%は3年前倒しの2024年に早期達成することができました。今は2027年までに12%をめざす新たな目標を掲げています。また、さらなるキャリア形成支援を目的に、女性管理職を対象とする新たな勉強会を立ち上げました (CASE)。今後も早期の目標達成のため、女性管理職比率の向上をめざします。

## 取り組み内容

## 2024年4月～ 制度変更

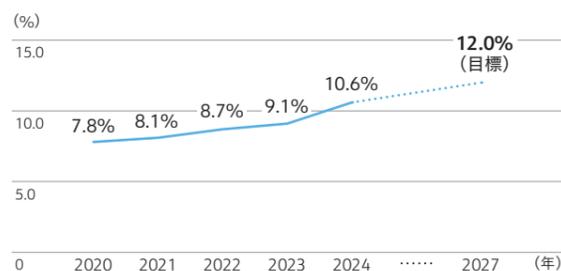
短時間勤務期間の延長  
変更前：小学校3年生終了時  
変更後：小学校卒業時

営業職への  
フレックスタイム制度適用  
期間・対象者を  
限定しスタート

## 詳細検討中 (2025年7月～ 制度変更予定含む)

働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児・介護中社員 評価制度の見直し・休職復帰後の選択肢の増加等</li> <li>管理職 「定時に捉われない働き方」の認知向上 時短勤務者が管理職をめざせる企業文化の醸成等</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>会議および研修開催時間の配慮</li> <li>時短勤務者の給与・賞与基準の見直し等</li> </ul>

## 女性管理職比率の推移



## 育児休業取得率

男性の育児休業取得率は年々上昇をつづけています。これからも、認知を促す研修や社内報で取得者の声を紹介するなど、育児に前向きな企業文化を醸成し、多様な働き方を支援していきます。

	2021年	2022年	2023年	2024年
男性	15.9%	39.3%	46.3%	52.3%

## 健康経営への取り組み

大塚商会は社員の健康を重視し、持続的な成長をめざす「健康経営」を推進しています。2015年の健康管理システム導入を皮切りに、生活習慣病リスクの抑制や長時間労働の是正など、リスク数値の改善に向けた取り組みに努めてきました。

2023年からは社員自身が自立的に健康を維持する意識改革・行動変容のサポートをメインの取り組みとし、生産性を向上するとともに「ウェルビーイング経営」をめざした幅広い施策を実行。指標として「ウェルビーイングKPI」を作成し、進捗状況のモニタリングを行なっています。

## Web 健康経営

2025年3月、経済産業省と日本健康会議が共同で選出する「健康経営優良法人2025 (大規模法人部門)」に認定されました (2年連続)。



## 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。

障がい者雇用率	24年12月実績	25年7月目標
	2.6%	2.7%

## 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取り、支え合うことです。

公益財団法人日本補助犬協会の協力のもと、補助犬ルー

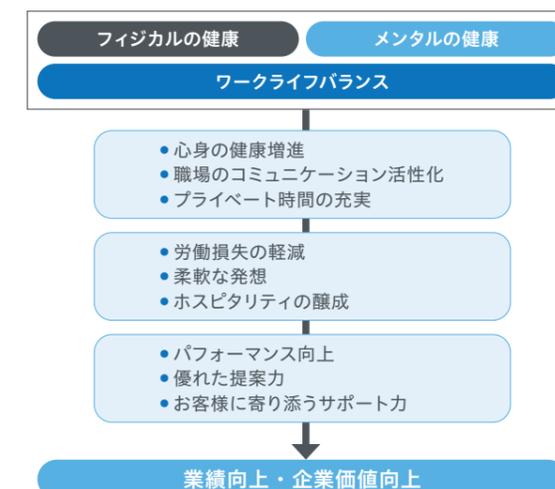
## OWL's (Otsuka Work Life Support)

2023年4月から、仕事と家庭の両立に関する支援制度「OWL's」を開始しました。働きつづける上で壁になりやすい妊活・育児・介護の3つに分類し、各カテゴリーで利用した外部サービスについて月2万円の手当を支給しています。今後も、社員の声を聴きながら、支援策のブラッシュアップに努めていきます。

## 利用実績 (延べ件数/人数)

	2023年 (4~12月)	2024年
利用件数	521件	1,058件
利用人数	137名	203名

## ウェルビーイング経営戦略



## LGBTQ

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。

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

## CASE 女性リーダー勉強会 WIL (=Women's Initiative for Leadership)

女性活躍のさらなる発展・強化のための女性リーダー勉強会を2024年9月に立ち上げました (2024年12月時点で女性管理職16名が参加中)。1年間の勉強会実施後、修了者には大塚経営塾内のリーダーカレッジ (P.54) への参加を促すなど、女性ゼネラルマネージャー・女性役員への育成へとつなげていきます。



## マテリアリティ⑥

## 人材育成

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。

## ○ 教育体系

「『経営マインド』と『人間力』豊かなプロフェッショナルな人財の育成」というテーマのもと、人材教育を行なっています。

全社員が必須になる知識やスキルの習得を目的とした「全社共通研修」と、「部門別研修」「職種別研修」「階層別研修」の4つの体系で構成されており、従業員のスキルや知識、モチベーションの向上を図っています。

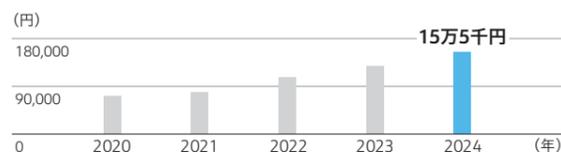
## 研修プログラム

部門別研修	A部門	B部門	C部門	.....
職種別研修	営業職	技術職	スタッフ職	
階層別研修	大塚経営塾・大塚マネジメン 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	必須研修		選択型研修	

## 正社員1人当たりの研修費

2024年の「正社員1人当たりの研修費」は15万5千円（前年比22.6%増）と、2020年（7万1千円）に比べて2倍を上回る水準です。リスキリングなど各自の状況に応じた知識の習得に加えて、特定分野に特化した専門研修（●CASE）の実施で、知識の幅・深さの獲得に努めています。

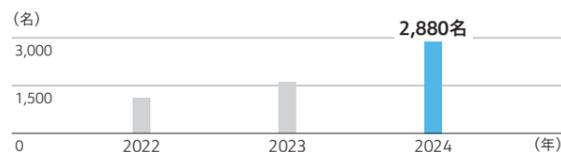
## 「正社員1人当たりの研修費」の推移



## リスキリング

オンライン学習プラットフォームツールの活用で、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すことで、実務のスキルアップを図っています。

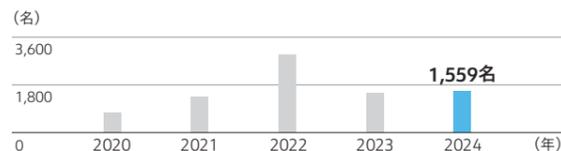
## 受講者数の推移



## 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。参加は手上げ式（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。

## 年間受講 延べ人数の推移



## CASE コンサルティングセールス研修

ERPなど高度専門ソリューションを取り扱う約270名の営業・管理職を対象にコンサルティングセールス研修をつづけています。外部講師による全6回24時間の学びに加えて、それを身に付けるためのKPIを設定。学びの活用状況をAIが定量的に測定・フィードバックし、今まで以上に「お客様の課題解決」を目的とするコンサルティングセールスを育成することで、「オフィスまるごと」の推進をめざしています。

## 全6回の研修概要（商談フェーズに基づく研修を実施）

1 総論（コンサルセールスの概要）	4 クロージング
2 オープニング・プロローグ	5 ソリューション構築
3 サポート	6 ソリューション発表（ロープレ）

## ○ キャリア形成支援

自立的なキャリア形成や、自分自身と向き合うきっかけとっ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
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2,200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

## 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奨励金支給などの支援制度を用意しています。2024年12月末時点の資格取得者は1万4,663名（延べ）。特にAI関連のG検定は1,313名（前年比409名増）、E資格は53名（前年比11名増）が取得しています（連結グループ実績）。

2024年には社内有志の企画チームを募り、AIビジネスアイデアを競うAIアイデアソンを実施（40チーム 125名がエントリー）。また、2023年までにG検定を取得した全員を対象に、「AI知識リスキリング支援」として、最新技術へのキャッチアップを目的とする事前テストと再学習プログラム

## TOPICS スタッフ専門職の「キャリアパス制度」改定

多様化するキャリア志向への対応や、挑戦する風土の醸成等を目的に、2025年からスタッフ専門職のキャリアパス制度を改定予定です。新設した管理職登用制度や他の評価制度との連動を明確にし、専門職としてのハイキャリアなど、個人ごとの「キャリア志向」を支援するロードマップを提示。新しい仕事へのチャレンジ機会を提供するための仕組みも検討・準備中です。

を提供するなど、資格保有者が学んだ知識を活用できるフォローアップも心掛けています。

## 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・ E資格	ビジネス会計・ 日商簿記

※G検定・E資格：  
一般社団法人日本ディーラーニング協会主催の検定試験

## ○ 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年には対象階層を再分類。2024年にも女性リーダーのためのプログラム（WIL ●P.51）を立ち上げるなど、育成の

強化をつづけています。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*	テーマ
大塚経営塾	シニアリーダーカレッジ	次期役員育成	26名 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育成	89名 新たな実践の機会
大塚マネジメン カレッジ	次世代リーダーカレッジ	次期マネージャー育成	392名 知識の体得
	リーダーシップ育成プログラム	次期マネージャー育成	341名 土台の醸成

※現役生および卒業生の累積（2025年3月31日現在）

# サステナビリティマネジメント

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。

2003年告示の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」ことを掲げており、これまでもESGを意識した取り組みを行ないながら成長を続けてきました。

2021年のサステナビリティ委員会の発足を機に、さらなる推進体制の整備を図り、実効性向上のための活動強化に努めています。「オフィスまるごと（P.07）」など、当社の幅広い事業活動を通じた社会課題解決への貢献で、ミッションステートメントを具現化し、お客様と共に成長することで「100年企業」をめざしていきます。



## マテリアリティ⑦

# 地球環境保全への貢献

大塚商会は、経営理念であるミッションステートメントの目標の1つに「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」ことを掲げ、20年以上にわたりその具現化に向けた取り組みをつづけています。

環境方針（2000年制定、2023年改訂）に加えて、具体的な行動計画である大塚エコ・アクション・プラン（2021～2025年）を定めることで、「地球環境保全への貢献」を推進しています。

### マテリアリティの変更

2025年2月に、それまで「気候変動への対応」としていたマテリアリティを、「地球環境保全への貢献」に変更しました。重要課題と捉える視野を広げるとともに、パートナー等を含むサプライチェーン全体による環境エコシステムの構築をめざしていきます。



Web 大塚エコ・アクション・プラン | 環境目標達成に向けた中期的な行動計画

Web 環境方針 | ミッションステートメントを具現化し、持続可能な社会に貢献するための基本方針

P.09 ミッションステートメント | 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

体制・システム  
Web

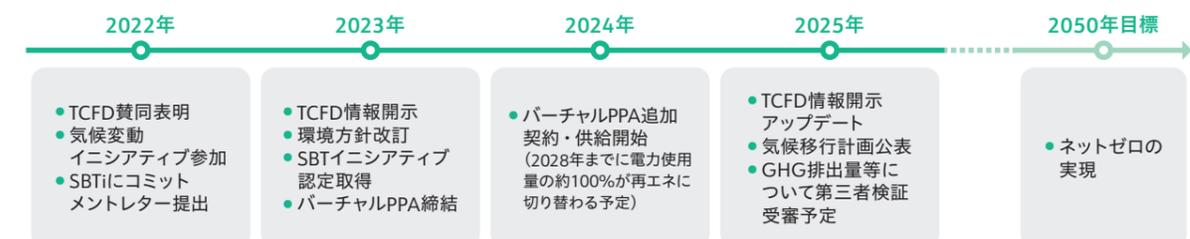
## 気候変動対応

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。大塚商会も、TCFDをはじめ各イニシアティブへの賛同や再生可能エネルギーの導入など、事業活動を通じた気候変動緩和への取り組みを推進しています。

### 主な取り組み

2022年にTCFD提言への賛同を表明しました。2023年には情報開示を行なうとともに、環境方針を改訂。温室効果ガス排出量の削減目標に加えて、2050年までにネットゼロをめざすことを明記しています。具体的な削減方法や今後

の展望を再検討するために、2025年には改めて2050年までのシナリオ分析を実施することで、リスクと機会がもたらす財務的な影響をアップデートしています。



## TOPICS マテリアリティの見直し

地球環境や人権問題に対する国際的な関心の高まりなど外部環境の変化に伴い、2025年2月にマテリアリティを見直し、優先的に取り組むべき9つを再特定しました。

中小企業が元気に活躍するためには、その土台となる持続可能な社会が必要です。ESGに関連する内容について対

象範囲・視野を拡大することで、今まで以上にサステナビリティ経営を推進していきます。

お客様の課題解決のための外部環境認識 P.27

マテリアリティ P.29

	見直し前	見直し後	見直し理由
E	気候変動への対応	地球環境保全への貢献	気候変動に関わらず、循環型社会の推進や生物多様性の危機、環境ソリューションに対する関心の高まりを反映するため、対象範囲・視野を拡大。
S	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	安心・安全・快適な社会の実現	人権や環境に対するサプライチェーンマネジメントの要請や、企業に対する社会課題解決への期待の高まりを反映するため、対象範囲・視野を拡大。

## マテリアリティ⑦

## 地球環境保全への貢献

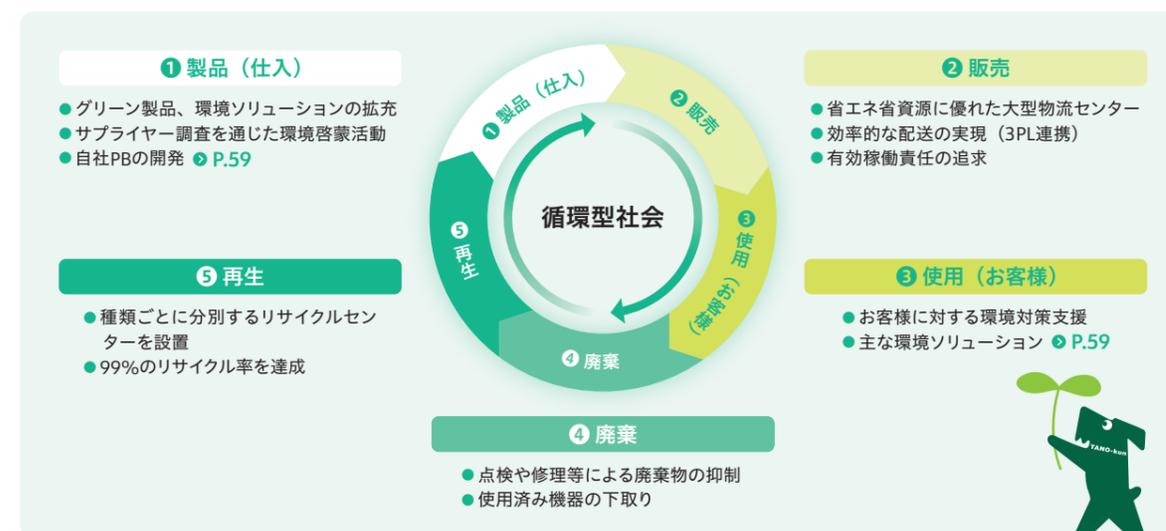
## TCFDに基づく情報開示（2025年シナリオ再分析後）

<p><b>ガバナンス</b></p>	<p>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「地球環境保全への貢献」を掲げています。取締役会では、サステナビリティ委員会から気候変動関連の報告を受け、取締役会規程に基づき、重要なリスクと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。</p>	<p><b>取締役会</b></p> <p>▼監督・指示</p> <p><b>常務執行役員会（経営諮問会議）</b></p> <p>▲報告</p> <p><b>サステナビリティ委員会</b></p> <p>▲報告</p> <p>※年2回、サステナビリティ委員会で重要と判断された事項を報告</p>				
<p><b>戦略</b></p>	<p>サプライチェーン全体を対象に、気候変動に伴い想定されるリスクと機会について洗い出した分析を踏まえ、特に重点的に取り組むべき具体的な戦略（対応策）を各事業で検討・立案・実施しています。2023年には、小規模分散型太陽光発電所由来のバーチャルPPAを締結。2024年の追加契約によって、2028年にはグループ全体の電力使用量の約100%が再生可能エネルギーに切り替わる予定です。</p> <p>これも踏まえ、2025年には2050年までのシナリオ分析を改めて実施するなど、中長期的な取り組みの推進に努めています。</p> <p>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 <a href="#">Web</a></p>					
<p><b>リスク管理</b></p>	<p>次の①～③の諸活動について常に整合を保つことで、リスクを評価し、管理の強化を図っています。</p> <p>①サステナビリティ委員会：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・評価を実施。</p> <p>②リスク管理委員会：事業リスクマネジメントの推進・統括。各所管部門に対しリスクマネジメントシステムの構築を指示。</p> <p>③マテリアリティ：取締役会での議論を経て、「地球環境保全への貢献」を含む9項目のマテリアリティを再特定。（特定プロセスは <a href="#">P.30</a> をご確認ください）</p>					
<p><b>指標と目標</b></p>	<p>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ています。</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Scope1+2</td> <td>42%削減</td> </tr> <tr> <td>Scope3*</td> <td>25%削減</td> </tr> </tbody> </table> <p>※カテゴリ1：購入した製品やサービス カテゴリ11：販売した製品の使用</p> <p>この目標はSBTイニシアティブから「1.5℃水準」（Scope3は「WB2℃水準」）の科学的根拠のある削減目標であると認定を受けています。</p> <p>サステナビリティデータ集 <a href="#">Web</a></p>	Scope1+2	42%削減	Scope3*	25%削減	<p><b>CO<sub>2</sub>排出量 Scope1+2*（単体）</b> （トン）</p> <p>2021年比 42%削減</p> <p>※Scope2はマーケット基準</p>
Scope1+2	42%削減					
Scope3*	25%削減					

## 循環型社会の実現

限りある資源の有効活用で、循環型社会の実現をめざしています。創業以来「有効稼働責任の追求」を唱え、無駄のない販売や保守・修理による継続利用を推奨し、廃棄物の抑制に努めています。お客様の機器のデータ消去&買取りサービスや、機密文書の処理サービスなども「オフィスまるごと」の一環です。2008年以降、資源の有効活用とコンプ

ライアンスの遵守を目的に、社内の事業所から出る不要品やお客様からの下取品の分別を行なう大塚商会リサイクルセンター（東京・大阪）を開設。お客様から無償回収した使用済みトナーのメーカー返却、および、分別を徹底し可能な限り有価物として売却等を実施しています。産廃処理のリサイクルもあわせて、約99%のリサイクル率を達成しています。



## 生物多様性

## ○「大山千枚田」の棚田保全活動

千葉県鴨川市にある棚田「大山千枚田」の保全活動に協力しています。2005年の開始以降、社員やその家族が田植え・草刈り・稲刈りまでを実施し、草刈りの後は生体系や生物多様性を学ぶ機会として「自然体験会」を開催。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。



## ○アマゾン森林再生プロジェクト

2022年7月開始の「アマゾン森林再生プロジェクト」は予定していた2年間が満了。干ばつ、自然火災などの困難もある中、9haの土地に、32種20,879本の苗を植えることができ、森林を再生しながら参加農家に果実販売による収入をもたらすことができました。

2024年7月には第2期となる5年間のプロジェクトを開始。苗を植えた土地のモニタリングとともに、再生された森が地域コミュニティに与える影響の検証を始めています。



©CI Brazil

第1期（2年間）	2022年7月～ 2024年6月	苗木の植林 参加農家への果実販売収入
第2期（5年間）	2024年7月～ 2029年6月	再生した森が地域コミュニティに与える影響を検証

このプロジェクトによって、生物多様性の保全と、レジリエンスのある生態系を生み出すことが期待されます。

## マテリアリティ⑦

## 地球環境保全への貢献

## 環境ソリューションの拡大

大塚商会は、地球環境保全に寄与する商品・サービスの普及拡大を推進し、自社でも積極的に取り入れています。

## 主な環境ソリューション

## Web 環境ソリューションの提供

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に入れ替え	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 スキャニング（電子化）	紙資料を電子化することで、資源の削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 CASE	地球環境に優しいグリーン購入を推進

## CASE 「たのめーる」の環境対応商品

## 充実した環境対応商品

- ▶環境マーク付きで、目的に合った環境配慮商品が分かりやすい
- ▶購買実績を集計でき、企業の環境配慮活動を支援（法人のお客様限定）
- ▶FSC®およびPEFCのCoC認証を取得し、持続可能な森林資源の利用に貢献（FSC®-C195425）《PEFC/31-31-1637》



グリーン購入法適合

GPN掲載

環境=○ グリーン購入=○ 価格=○  
環境にやさしい! 「TANOSEEエコロジー」の取り組み事例

## ▶「TANOSEE」とは?

「TANOSEE（タノシー）」は、お客様のニーズをしっかりと見つめた（=SEE）商品開発によって生み出された「たのめーる」のプライベートブランドです。「低価格」「環境にやさしい」「高品質」の3つのカテゴリーに分かれており、環境にやさしい「TANOSEEエコロジー」では、素材の見直しや簡易包装の採用など、お客様の環境への取り組みを支援しています。

## Web 【たのめーる】TANOSEEブランドについて

## ▶たのくんの森から生まれるエコペーパー

環境保全活動の一環として、海外植林活動を継続しています。2012年ブラジル・アマパ州マカバの土地に、紙の原料となるユーカリを植林し「たのくんの森」と命名。これを原料に使用した「αエコペーパー」を商品化し、売上の一部を社会貢献活動に取り組む団体に寄付しています。



## ▶オーシャンバウンドプラスチック配合ファイル



## TOPICS カスタマーハラスメントに対する基本方針を策定

2025年3月、「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定・公表しました。本方針をもとに、大塚商会グループ人権方針4-2で掲げる「企業活動に関わる人権課題へのコミットメント（適切な職場環境）」を、今まで以上に推進していきます。

厚生労働省は近年の社会問題化を受け、カスタマーハラスメントから従業員を保護する対策を、全ての企業に義務付ける方針を示しています。「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」が2025年4月に施行されましたが、それに先立つ3月、従業員が安心して働ける環境整備に向けた大塚商会グループの方針を社内外に公表しました。

大塚商会グループはお客様に最適な情報システムやサービスを提供するよう努めています。目標とするのは、「ITでオフィスを元気にし、お客様と共に成長する」ような関係です。

お客様との関係をよりよいものにするため、ミッションステートメントに定める「常にお客様の目線で考え、お互いに協力して行動する」を行動指針として取り組みを進めています。

## カスタマーハラスメントに対する基本方針 Web

1. カスタマーハラスメントの定義
2. カスタマーハラスメントの対象となる行為
3. カスタマーハラスメントへの対応
4. 体制整備
5. お客様へのお願い

## マテリアリティ⑧

## 安心・安全・快適な社会の実現

2024年、大塚商会グループの売上高は1兆円を超えました。大塚商会が社会から期待される役割も、果たすべき使命もますます大きなものになっていきます。テクノロジーの進化や、人権・労働問題など、社会を取り巻く状況も刻々と変化をつけています。これらを受け、今まで「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」としていたマテリアリティの対象範囲を拡大し、「安心・安全・快適な社会の実現」へと変更しました。サプライチェーンマネジメントを含め、エコシステム全体としての推進をめざしていきます。

## 人権尊重への取り組み

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し、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及び権利に関するILO宣言」で規定された原則を支持するものです。

また、人権方針の浸透に向けて、eラーニングを活用したコンプライアンス、人権・ハラスメント研修等を継続的に実施しています。問題の発生防止・早期発見・是正等のために各種通報・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「公益通報者保護規程」を制定しています。

## 2024年の研修実施状況（休職者等を除く社員が対象）

コンプライアンス研修	100.0%
人権・ハラスメント研修	100.0%

## 大塚商会グループ人権方針 Web

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

相談窓口	内部通報制度	法令違反や行動規準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

## マテリアリティ⑧

## 安心・安全・快適な社会の実現

## ○ サプライチェーンマネジメント

## 1. 重視する理由

大塚商会は多くのパートナー（本項以下、サプライヤー）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。安定的な供給を受けるためには、サプライヤーとの信頼関係に基づくサプライチェーンの確保が重要です。

また、世界的課題でもある環境・人権・労働問題に対応

するため、2022年に「サステナビリティ基本方針」「サステナブル調達方針」を制定しました。エコシステム全体として地球と社会との調和を保ちながら、「安心・安全・快適な社会の実現」に向けた取り組みを推進しています。

## 2. モニタリング

サプライチェーンマネジメントの実効性を高めるため、2024年以降新たに契約を結ぶサプライヤー（委託先も含む）に対し、「サステナブル調達ガイドライン」の遵守を契約要件に追加しました。2023年以前から取引のあるサプラ

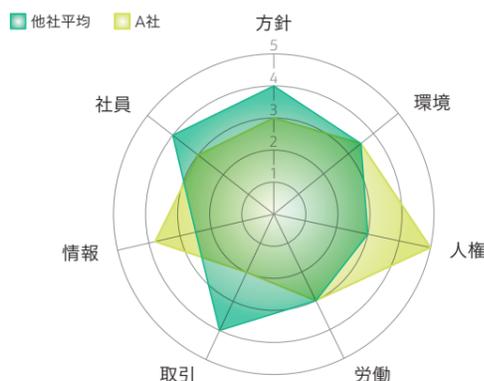
イヤーに対しても、2022年から「サプライヤー調査」を開始。2024年には仕入高構成比で71%のサプライヤーから回答を受領し、構成比は2年連続で上昇しています（2022年34%、2023年62%、2024年71%）。

## 3. 高度化のための取り組み

サプライヤーには他社平均と比較した回答状況のフィードバックを行なうなど、サステナブルな活動を実現してもらうための情報共有をしています。2025年には、人権方針の雛形提供や、GHG排出量算定のアドバイスも実施しました。

サプライヤーの中にはESG専任担当を置けない中小企業も多くあります。大塚商会はそれらサプライヤーの支援をつづけ、エコシステム全体として社会的責任や持続可能性を高めるため、サプライチェーンマネジメントの強化に努めていきます。

## フィードバック（イメージ）



## 高度化のためのプロセス



## ○ 災害時相互応援に関する連携 ～企業版ふるさと納税を活用した災害対策DX～

災害大国とも呼ばれる日本では、その対策が重要な社会課題の1つです。2021年の創業60周年記念事業では、災害対策設備を自治体に寄贈するなど、継続的な支援をつづけています。

災害時は迅速な状況把握とその共有が重要です。IoTや情報の一元管理・共有ソリューションなどに加えて、日常的な消耗品や生活用水を確保する水再利用システムなど、大塚商会が取り扱う社会課題解決に寄与する商品やサービス（●P.62）のノウハウをもとに支援を実施。能登半島地震の際にはライフライン復活の一助となり、2024年には災

害対策DXとして、現金納付・物納を合わせ6億円を超える寄贈を行ないました。

また、自治体同士の連携強化をめざす「災害対策DXシンポジウム」を主催するなど、2023年締結の連携協定をさらに加速させる取り組みにも挑戦しています。

2021年	創業60周年記念事業
2023年	災害時相互応援に関する連携協定（3県15市町村） 「令和5年度企業版ふるさと納税に係る大臣表彰」を受賞
2024年	「災害対策DXシンポジウム」を主催 （30自治体100名が参加）

## ○ 社会課題解決に寄与する商品・サービス

大塚商会は商品やサービスの提供を通じて社会課題の解決をめざしています。

「災害対策」「人手不足対策」については、2025年2月に実施した実践ソリューションフェア（●P.40）で災害対策ソリューションや省人化を可能にする多種多様なロボットなどを展示

し、来場したお客様に体験していただきました。

また、災害時の移動型発電機としての活用に加えて、多用途に活躍できる新しいモビリティソリューションとして「Bi-Fuel LPガス電源車」の発売を予定しています。これは業界初の試みです。

## 社会課題解決に向けたソリューション（一例）

**災害対策**

広告・案内、清掃、警備までこなす複合型サービスロボット「Toritoss」

案内や巡回も可能なAI配達ロボット「Mars」

**人手不足対策**

業界初 Bi-Fuel LPガス電源車

走行時にLPガスとガソリンの両方を利用可能。LPガス専用で稼働する発電機の搭載で、クリーンで安定した電力供給を実現

## 社会貢献活動

項目	概要	実績	2022年	2023年	2024年
<b>安心・安全・快適な社会の実現に向けた取り組み</b>					
地域等への寄付金	災害復興や地域活性化のための寄付金等	寄付金額	1億円	6.1億円	7.1億円
<b>事業特性を活かした取り組み ●Web</b>					
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、NPO団体に寄贈	寄付台数 協賛金	107台 300万円	91台 300万円	497台 300万円
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、社会貢献団体への寄付プログラムを用意	支援団体数 支援額 （10月～翌9月）	4団体 約260万円	4団体 約250万円	4団体 約220万円
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	寄贈個数 寄贈団体数	5,306個 35団体	4,884個 36団体	2,329個 33団体
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	寄贈個数	35,214個	30,188個	20,216個
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活動を支援				継続支援を実施中
<b>従業員参加型の取り組み ●Web</b>					
ハートフル基金	災害復興支援や公益団体等を支援する社員と会社のマッチングギフト制度	支援件数 支援額	25件 610万円	35件 830万円	19件 720万円
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会を実施	実施回数 参加人数 献血量	6回 171人 67,200ml	5回 194人 74,800ml	5回 189人 72,200ml
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団体等に寄贈	コンタクト空ケース 使用済み切手	54kg 14kg等	64kg 9kg等	45kg 5kg等
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実施	実施回数 参加人数	18回 132人	24回 206人	18回 139人
企業訪問の受け入れ	中学生の企業訪問を受け入れることで、キャリア教育を支援	受け入れ校数 人数	3校（4回） 15人	3校（4回） 14人	4校（5回） 17人

マテリアリティ⑨

# コーポレート・ガバナンスの強化

## 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・監査役が有する全ての知見・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 (2025年3月27日現在)

実践している：◎ 知見がある：○

氏名・役職・(主な) 管掌分野	在任年数	指名・報酬委員会	求められる経験・スキル						
			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 MM本部長	33	●	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
 <b>片倉 一幸</b> 取締役 兼 上席専務執行役員 営業本部長	28	—	◎	○	◎	○	○	◎	◎
 <b>鶴見 裕信</b> 取締役 兼 専務執行役員 営業副本部長、CAD部門長、 CADプロモーション部長	15	—	◎	○	○	○	○	○	◎
 <b>齋藤 廣伸</b> 取締役 兼 専務執行役員 経営管理本部長、プロジェクト推進室担当、 監査室担当、マルチAI研究センター担当、 お客様マイページプロモーションセンター担当	18	●	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎
 <b>桜井 実</b> 取締役 兼 常務執行役員 技術本部長、APソリューション部門長	14	—	○	○	◎	○	○	◎	◎
 <b>山田 耕一郎</b> 取締役 兼 常務執行役員 業種SI部門長、本部SI統括部長、 業種SIプロモーション部長	新任	—	○	○	○	○	○	○	◎
 <b>畝野 一夫</b> 取締役 兼 上席執行役員 経理財務部長	新任	—	○	◎	○	○	○	○	○
 <b>牧野 二郎</b> 社外 独立 取締役 企業法務	10	● 委員長	○	○	◎	○	○	○	○
 <b>齋藤 哲男</b> 社外 独立 取締役 企業経営 (統治)	9	●	◎	◎	○	○	○	○	○
 <b>浜辺 真紀子</b> 社外 独立 取締役 サステナビリティ、ESG、IR	4	●	◎	◎	◎	○	○	○	○
 <b>鈴村 文徳</b> 社外 独立 取締役 企業経営、販売、マーケティング	新任	—	◎	○	○	○	○	○	◎

### ○ 監査役 (2025年3月27日現在)

実践している：◎ 知見がある：○

氏名・役職・(主な) 管掌分野	在任年数	指名・報酬委員会	求められる経験・スキル						
			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 業務全般	4	—	○	○	◎	○	○	○	○
 <b>仲井 一彦</b> 社外 独立 監査役 財務、会計	13	—	◎	◎	○	○	○	○	○
 <b>羽田 悦朗</b> 社外 独立 監査役 財務、会計、企業法務	9	—	◎	◎	◎	○	○	○	○
 <b>皆川 克正</b> 社外 独立 監査役 企業法務	5	—	◎	○	◎	○	○	○	○

### ○ 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、デジタル技術の利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

### ○ サクセッション・プラン

取締役会の実効性を継続的に向上させるため、取締役のサクセッション・プランを策定しています。2015年には育成プログラムとして大塚経営塾 (●P.54) を立ち上げ、次世代・次々世代の後継者候補育成の研修を開始しました。

大塚商会の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する知見、専門知識、経験を育むとともに、取締役候補者指名の方針の一つでもある人格に優れた者であることも重視したカリキュラムを実施しています。

## マテリアリティ⑨

## コーポレート・ガバナンスの強化

## コーポレート・ガバナンス体制

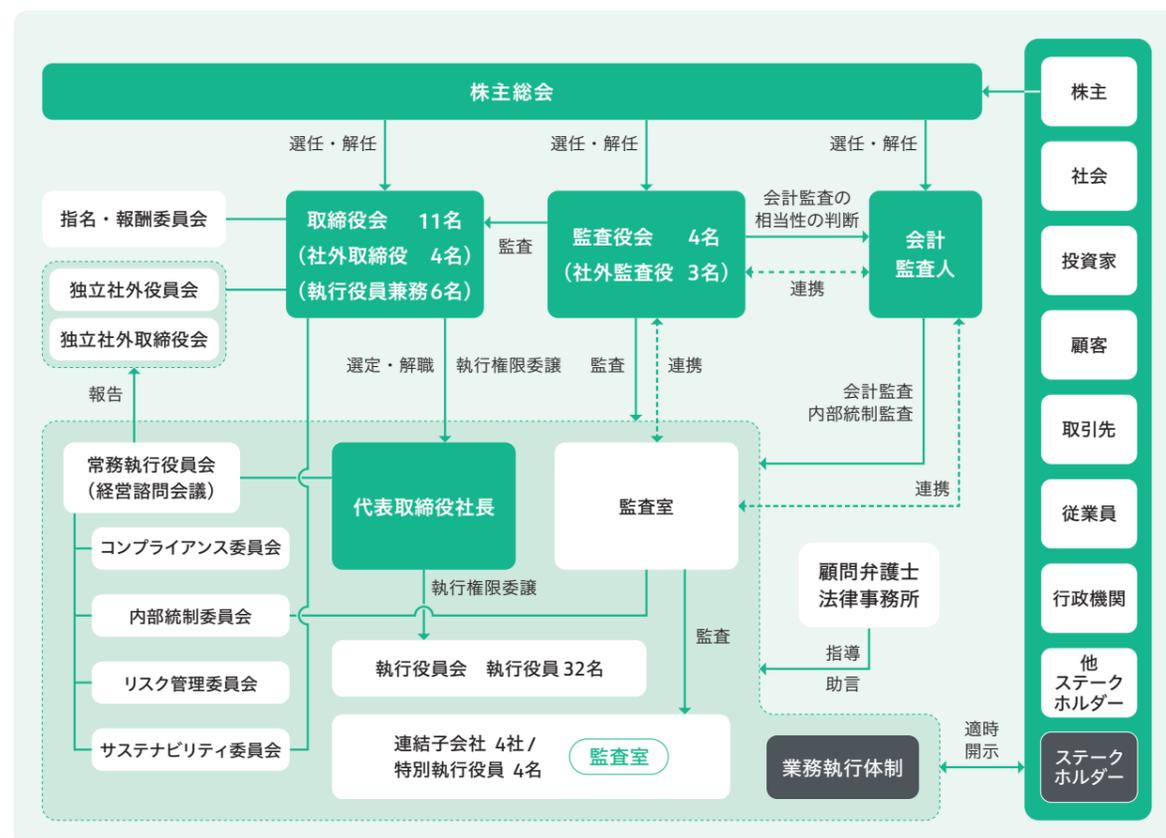
大塚商会グループは、ミッションステートメントに定める企業倫理と遵法の精神に基づき、コンプライアンスの徹底、経営の透明性と公正性の向上により、環境変化への機敏な対応と競争力の強化をめざしています。

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6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、経理財務部を含む26名で構成しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年3月27日現在）



## 取締役会

取締役会は、代表取締役社長 大塚裕司を議長とし、社外取締役4名を含む11名で構成しています。原則月1回定時開催し、法令および定款の規定により取締役会の決議を

要する重要事項を審議・決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。

## ○ 取締役会での主な決議・報告事項（2024年12月期）

経営・事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織変更および人事異動</li> <li>● 株式分割</li> <li>● 年間資金計画</li> <li>● 決算関連（公表計画・配当含む）</li> <li>● DX推進委員会報告</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指名・報酬委員会報告</li> <li>● 第63期株主総会関連（議案・役員人事・決議事項等）</li> <li>● コーポレート・ガバナンス報告書提出</li> <li>● 政策保有株式の売却</li> <li>● 「資本コストと株価を意識した経営」と「株主との対話」について開示検討</li> <li>● 取締役会の実効性評価に関する報告</li> </ul>
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ活動計画と実施状況</li> <li>● 職場改善懇談会での意見・要望に対する会社回答</li> <li>● 規程改定および新設（ペースアップの実施、女性活躍推進に係る規程の見直し、ハイエンド採用等）</li> </ul>

## 取締役会の実効性評価

## ① 2023年度取締役会実効性評価の概要

対象	第63期（2023年12月期）
期間	2024年5月下旬から7月上旬
方法	独立社外取締役3名による、取締役および監査役（計12名）に対する、質問票の配付、回収、集計結果に基づく個別インタビューの実施

## ② 認識した課題

構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内取締役への若手の登用による増員</li> <li>● 女性取締役の増員</li> </ul>
運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資料提供の早期化</li> <li>● 議案等のポイント整理</li> </ul>
議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 経営戦略、経営計画に係る審議の充実</li> <li>イ) 代表取締役の後継者育成計画</li> <li>ウ) 中長期インセンティブ報酬の導入</li> </ul>
体制	● 概ね適正。社外役員の情報提供要請に対するさらなる充実を検討
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) 人的資本への投資 イ) AI等テクノロジーの急速な発展への対応

## ③ 2024年度に実施した課題への対応状況

構成	● 次期取締役候補となる執行役員へ若手の登用を進め、候補者選任への備えを実施
運営	● 年間スケジュールの早期提示や資料送付の早期化によりさらなる改善を図った
議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 中・長期経営方針に基づく進捗確認等を実施</li> <li>イ) 大塚経営塾を通じて代表取締役の後継候補を引きつぎ育成</li> <li>ウ) 役員報酬の是正は一定の評価。固定と連動の比率および自社株報酬制度については検討継続</li> </ul>
体制	● 社外取締役・社外監査役の認識共有・情報交換を図る定期会合を設置
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 人材育成の強化。ダイバーシティ推進プロジェクトの発足で、性別問わず働きやすい環境構築への取り組み</li> <li>イ) AI・データサイエンスに関する高度専門人材の獲得を継続</li> </ul>

## マテリアリティ⑨

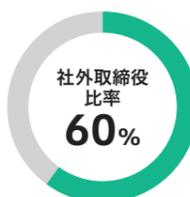
## コーポレート・ガバナンスの強化

## 指名・報酬委員会、独立社外取締役会、独立社外役員会の活動状況

以下の会議体の設置・運営によるコーポレート・ガバナンスの一層の強化で、ミッションステートメントの具現化を推進しています。

## 指名・報酬委員会 開催回数：5回（2024年1～12月実績）

指名・報酬委員会は、独立社外取締役を過半とする5名の取締役で構成しています。取締役の指名・報酬等に関する手続きの透明性・公正性・客観性を強化することで、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。



メンバー構成	出席率	主な検討内容
【委員長】 牧野 二郎 (社外取締役)	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬構成割合および水準</li> <li>中長期インセンティブ</li> <li>賞与支給額の決定</li> <li>2025年度 取締役の報酬等の決定方針</li> <li>2025年度 取締役の選任</li> </ul>
【委員】 齋藤 哲男 (社外取締役)	100%	
浜辺 真紀子 (社外取締役)	100%	
大塚 裕司 (代表取締役社長)	100%	
齋藤 廣伸 (取締役)	100%	

## 独立社外取締役会 開催回数：8回（2024年1～8月実績）

独立社外取締役会は、独立社外取締役牧野二郎氏を筆頭独立社外取締役とし、独立社外取締役の全員で構成しています。取締役会の議論に貢献するために必要な情報および認識の共有を行ない、必要に応じ取締役会等への報告・意見具申を行なっています。



メンバー構成	出席率	主な検討内容
【筆頭独立社外取締役】 牧野 二郎 (社外取締役)	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議題についての事前検討</li> <li>取締役会実効性評価に関する事項</li> <li>エンゲージメントサーベイ結果報告等</li> <li>通報対応結果報告（懲戒処分含む）</li> </ul>
【委員】 齋藤 哲男 (社外取締役)	100%	
浜辺 真紀子 (社外取締役)	100%	

## 2024年8月設置

## 独立社外役員会 開催回数：5回（2024年8～12月実績）

独立社外役員会は、独立社外取締役牧野二郎氏を筆頭独立社外役員とし、独立社外取締役および独立社外監査役の全員で構成しています。それぞれが得た情報の共有を図り、その情報を基にそれぞれの職務に活用し、必要に応じ取締役会や代表取締役社長等への報告・意見具申を行なっています。



メンバー構成	出席率	主な検討内容
【筆頭独立社外役員】 牧野 二郎 (社外取締役)	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議題についての事前検討</li> <li>独立社外役員会議長の選任</li> <li>独立社外役員会規程の新設</li> <li>コーポレート・ガバナンス報告書の更新</li> <li>通報対応結果報告（懲戒処分含む）</li> <li>サステナビリティ関連</li> <li>長期滞在在庫</li> </ul>
【委員】 齋藤 哲男 (社外取締役)	100%	
浜辺 真紀子 (社外取締役)	100%	
仲井 一彦 (社外監査役)	100%	
羽田 悦朗 (社外監査役)	100%	
皆川 克正 (社外監査役)	100%	

## 役員の報酬

株主総会決議で承認を得た範囲内で、以下の金銭報酬を支給・拠出しています。

## 取締役（社外取締役を除く）

基本報酬・賞与・決算手当・役員退職慰労金（積立型退任時報酬）・企業型確定拠出年金（60歳未満の常勤取締役）の5つで構成されます。執行役員を兼務する取締役は、執行役員としての役位・業績等も取締役報酬の要素とし、報酬水準および各報酬の割合は、外部専門機関の調査データ等も参考に、職責や貢献に応じた設定を行なっています。

## 社外取締役

独立性維持の観点から固定の基本報酬のみを、他社および当社の常勤取締役の報酬水準を踏まえ支給しています。

## 監査役（社外監査役を除く）

監査役の協議により決定した基本報酬を支給しています。

## 社外監査役

監査役の協議により決定した固定の基本報酬のみを支給しています。

## 取締役（社外取締役を除く）の役員報酬構成

基本報酬	他社水準及び対従業員給与とのバランス等を考慮の上、過年度の担当部門業績に対する評価等を総合勘案して決定した支給額を毎月支給
賞与	株価と相関の強い営業利益の目標値に対する達成率に応じた支給水準を予め定め、業績との連動に透明性を確保した上で、賞与支給期間の全社業績、担当部門の業績及び役員個人の業績貢献度を基に決定した支給額を毎年7月及び12月に支給
決算手当	従業員に対する年間と半期の制度に準じて、年間及び半期の営業利益達成率に応じた支給額を決定の上、毎年2月頃及び8月頃に支給
役員退職慰労金	職務執行の対価として役員退職慰労金規程の定めに従い、常勤取締役に對して役位毎の年間基本額を積み立て、役員退任時に累積額を算出して、株主総会の決議のもと支給額を決定の上、支給
企業型確定拠出年金	取締役会決議により制定した確定拠出（DC）年金規程の定めに従い、60歳未満の常勤取締役に對して従業員の最高額と同額を毎月拠出

## ○役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2024年度実績）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	373	176	170	26	5
監査役 (社外監査役を除く)	25	25	—	—	1
社外取締役	39	39	—	—	3
社外監査役	25	25	—	—	3

(注) 1. 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。  
2. 取締役の報酬限度額は、1990年3月13日開催の株主総会決議において年額650百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は18名です。  
3. 監査役の報酬限度額は、2024年3月27日開催の株主総会決議において年額80百万円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。  
4. 上記の退職慰労金の額には、当事業年度における役員退職慰労引当金の増加額が含まれております。  
5. 当事業年度の業績連動報酬の額の算定に用いた業績指標の実績は、賞与について賞与対象期間の営業利益60,591百万円（目標値59,200百万円、達成率102.3%）、決算手当について年間営業利益66,497百万円（目標値は60,700百万円、達成率109.6%）となっております。  
6. 当社は、2022年3月29日開催の第61回定時株主総会終結の時をもって常勤監査役に対する退職慰労金制度を廃止し、同総会終結後引き続き在任する常勤監査役1名に対し、同制度廃止までの在任期間に対応した退職慰労金を退任時に支給することを、同総会で決議いただいております。

## マテリアリティ⑨

コーポレート・ガバナンスの強化

## 社外取締役鼎談

独立社外取締役  
齋藤 哲男独立社外取締役  
浜辺 真紀子独立社外取締役  
牧野 二郎

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 株式会社ワークス代表取締役（現任）。2016年 3月 大塚商会社外取締役就任（現任）。2023年 株式会社DDグループ社外取締役（現任）。

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：LINEヤフー株式会社）入社。2021年 3月 大塚商会社外取締役（現任）。日本マクドナルドホールディングス株式会社社外監査役（現任）。

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。

## ミッションステートメントの具現化で100年企業へ。 コーポレート・ガバナンスの一層の強化で、 企業価値の最大化に貢献する

### バトンタッチへの第一歩を踏み出す。独立社外役員会で監査役との議論も活発化

**牧野** 2025年から社内の新任取締役として若い2名が加わりました。取締役会の年齢が少し上がってきたので、とても良かったと思います。ビジネスに対する習熟度が高く、合理的な運営ができていたというこれまでの経験を共有して、若い人たちがその学びでさらに前に進んでいく。バトンタッチの第一歩を踏み出したことは、素晴らしい方向だと思っています。

**浜辺** 一方で取締役11人の中で、女性は私1人です。比率では10%を割ってしまう。社内においても女性管理職比率がまだ低く、多様性の点で課題があると認識しています。2024年にダイバーシティ推進プロジェクトが立ち上がり、働きがいと働きやすさの両立に向けた取り組みがスタートしました。私も参加していますので、社内外の取締役、執行役員、管理職のいずれも30%を超えられるよう、全力で支援し

ていきたいと考えています。

**齋藤** 社外取締役も4人体制になりました。ガバナンス改革の方向性を考えると、今後日本の取締役会はモニタリング・ボードを志向した運営に移行すると想定されます。

**浜辺** 世の中の趨勢を考えると、その流れに逆らうのは難しいし、逆らうべきではないでしょう。当社も取締役の過半数を社外取締役にすること、任期を1年にすることなどを検討するべきです。

**齋藤** 社外取締役が会社の隅々まで熟知するのは難しい。細かいことまでは分からない。そうすると、業務の執行は社内取締役が執行役員に指示を出し、社外取締役はそれを監督する形になるのだからと考えています。社外取締役の質・量の充実が重要です。

**牧野** 今まで独立社外取締役会はありませんでしたが、2024年

8月には独立社外役員会も立ち上がり、毎月開催されています。一番いいなと思っているのは、正しい情報共有だけではなく、監査役の方ときちんと議論できること。問題点をどう解決するか、私たち社外取締役が触媒のような形でグッと広げて、それを執行側に持っていける仕組みは高く評価できますし、我々社外取締役の監督機能強化の点でも有効です。

**齋藤** ガバナンスコードの要請で始まった指名・報酬委員会も、最初は遠慮気味な部分があったかもしれませんが、主張を繰り返すことでそんな状況も変わることができました。

**牧野** それが一番端的に表れたのが、ある人事権の適正行使について、我々社外取締役の指摘でコントロールできたことです。指名・報酬委員会の存在価値を重く受け止めてもらえていると感じています。

**浜辺** 一方で、非財務KPIや、TSRなど株主損益に連動す



る報酬の議論は遅れています。株主と目線が一致する報酬体系の整備で、資本市場との対話がより進むことが期待できますので、投げかけをつづけていきたいと考えています。

### 目的別の必要資金・投資計画の指針を持ち、資本市場との対話をめざす

**浜辺** 資本コスト経営については2023年3月に東証から要請が出て、2025年3月に開示しました。上場企業である以上、投資家が望むものは極力早めに開示すべきなので2年かかってしまったのはちょっと残念だなと思っています。

**齋藤** 当社の良いところでも悪いところでもあるのは、変える時に時間がかかるんですね。だけど最近それは良いことだと思えるようになっておまして、要は納得感があればグッと進む。それを得るまでの時間を社外取締役がいかに短くしてあげるかが大事だと思うようになりました。資本コストについては算定方法が一律ではない部分もありますが、今後一般化してくると思います。

**牧野** 投資家の皆さんに安心感を持っていただくという意味では、数値だけではなく今後の改善策を示さなければなりません。

**浜辺** 事業ポートフォリオや利益剰余金の使い方など、企業価値を高める仕組みにまで踏み込むことが望ましいですね。当社の成長には人的資本や知的財産が重要です。長く働いてもらうためには、金銭報酬以外にも従業員の自己実現の支援が大事。利益剰余金が積み上がっていますが、人材育成やAI関連への投資など、積極的な成長投資を進めていきたいと思っています。もしもの時は銀行でのコミットメントラインなどさまざまな手当も可能ですので、手なりでお金を残すのは避けるべきだと考えます。

**牧野** 取締役会でも話しましたが、私はもっと積み上げて欲しいというのが率直なところ。成長投資も必要ですが、日本では大地震などの自然災害がいつ起こるかも分か

らない。そんな時に従業員を守ることができたら従業員のモチベーションも大きく変わります。企業としてその立場を明確にして、今ある金額で満足せず計画的に積み上げることで、自らの力でやりきれない体制をつくるのも1つの考え方ではないでしょうか。

**齋藤** コロナの時に積極的にM&Aをやり、余剰資金がずっからかなくなってしまった会社があります。融資を受ける時には大変時間もかかり、今でも返済をつづけています。確かに大塚商会はキャッシュリッチに見えますが、本当にキャッシュリッチなのか。何かのプロジェクトをやろうとした時にすぐに用意できないなんてことがあれば、それは事業対応資金としてはレベルが低いものです。

**牧野** どんな状況でも従業員を守れることを示した上で、それを超える部分は株主還元やM&Aといったダイナミックさがあっていいですね。

**齋藤** 外部環境の変化も速く、難しい部分はありますが、経常的な資金、災害等の対策資金、成長のための投資準備金といった目的別に必要な金額、必要な計画を立てることが大事です。

**浜辺** 適切なキャッシュバランスを決めた上で行なう戦略的な資本配分計画こそが資本コスト経営で求められているものですね。執行側がしっかり考え、取締役会で議論する。その上での開示をめざすべきと考えます。

**牧野** 当社は、こんなにお金を持ってはいけいないんじゃないか、いやもっと必要だろうということで、ちょっと遠慮している部分がある。そこは、明確に会社の方針を立てて進めていくことが大事です。

## マテリアリティ⑨

コーポレート・ガバナンスの強化  
社外取締役鼎談実績に基づく「中・長期経営方針」は大塚商会らしさの表れ。  
好業績の今こそ、新たな収益の柱・新たな仕組みを生み出す努力が必要

**齋藤** 中・長期経営方針と2023～24年の実績を比較して面白いと感じたのは、年間取引企業数は目標に届きませんでしたが、1企業当たりの売上高は目標を大きく上回っている。営業利益率については若干届かず……、というように足りないところを叱咤激励するような方針になっています。実績から見てうまいものをつくったなと評価しています。

**牧野** 当社はある意味では保守的なというんでしょうかね。実績に基づいて確実なことしか言わない。若者が飛びつきそうなことは一切言わない。言ってほしいと私ですら思うようなことでも、たとえ希望を持てる施策があっても責任を持ってないことは一切言わない。そこからすると中・長期経営方針はなかなか立てにくかったかもしれません。もっと細かくもっと具体的にと言われることもあるようですが、私は今の出し方で基本的に良いと思っています。

**浜辺** 何年後にいくらという中期経営計画は日本独特の慣習です。金融機関が自身の貸付金を何年後にいくら返せるのかをチェックする仕組みの名残で、あまり意味がないと思っています。それよりも、目標とする顧客数や顧客単価、利益の成長率、利益率、ROEのイメージなどを伝えられた点は良かったと思っています。

**齋藤** ROEといえば、今後何かの経済環境の変化があった時に、当社の事業を細分化して事業別にもう一度真剣に見る機会が出てくると思うんです。その時に、事業別の収益

性を見るために分母をどうするかという話になりますが、いろいろ工夫している会社もあります。当社も便宜的にでも算定して、判断材料に加えてみる。そういった取り組みを進めてみるのはどうでしょうかね。

**浜辺** 私はやっぱり事業別のROICで見るといいと思っています。そのためには事業別の簡易的なBSを作る必要があります。また、営業やサポートがそれぞれ汗を流して得た売上・利益をどう配分するかも難しいところもありますが、今から試行錯誤するのはいいことじゃないでしょうか。

**牧野** 検討の必要性は感じます。ただ、当社は事業別ではなく会社全体でお客様を支援する「オフィスまるごと」をめざしていて、それが強みでもある。でも、それがまだ道半ば、不十分だと感じている。中小企業や大企業の半分まで「オフィスまるごと」が進んだという状態なら、それはもう考え方を考えるべきだと思います。でも、まだ入りきれていないお客様がたくさんいると感じていて、データでもそう見えている。事業別に細分化することももちろん大事ですが、お客様に寄り添い会社全体でどう支援できるかを追求しようとするのは、大きな戦略の流れと整合しているように感じています。

**齋藤** 大戦略IIですね。確かに、日本の企業数が360万社と言われている中で、当社の年間取引企業数は29.5万社もある。既存のお客様との接点を確実に持ちながら、そのうえで取引先も少しずつ増やしていく。リアル・Web・センターで「オフィスまるごと」を広げていくというのはうまい考え方で。

**浜辺** 中長期的な目線では、今後イノベーションをどう生み出していくかについても、並行して検討が必要です。プロジェクトチームを作り、30年後に会社を背負う今の20代の人たちも加えて、会社をどうしていくのか。最初はアイデアが出なくても、考えつづけることで変わっていくものです。今のビジネスモデルは未来永劫つづくものではありません。成長期と衰退期が必ず発生するものです。好調な今だからこそ、新たな収益の柱、新たな仕組みを生み出すための努力をしなければなりません。

経営幹部を含む人材育成は柔軟な取り組みを。  
社外取締役の役割を果たし、100年企業をめざしていく

**齋藤** 経営幹部の育成プログラムである「大塚経営塾」から今回初めて取締役が就任しました。着実に成果が出て

いますね。

**牧野** 私は組織全体の統率力・調整力が求められる経営

トップと、各分野の専門知識を持って社長を支える幹部では育成の方法が異なり、大塚経営塾は後者に当たると考えています。大塚経営塾で成果が出たからよしとするのではなく、育成プログラムを2つに分けることも検討すべきではないでしょうか。例えば、次期社長の立候補者を募り徹底的に競争させるといった取り組みがあれば、若手のモチベーションにつながるかもしれません。

**浜辺** 日本企業は比較的、各駅停車の上り鈍行電車みたいになっています。優秀でやる気がある人には、どんどん急行とか特急を作ること大事です。

**牧野** 以前、次世代経営幹部育成のためには、さまざまな分野を横断的に経験させるべきだという議論をしたこともありますが……

**浜辺** 異動ですね。新しい環境で自分の役割を果たすことは人の成長を促します。ある程度定期的な異動は有効だと思います。

**齋藤** 生産効率を考えると頻繁な職種間異動は難しいですが、当社は1万人近くの大企業ですから、人的な余裕も多少はあるはず。会社がやろうと思えば可能でしょう。ただ、挑戦すれば失敗もあるのでそれを許すことが大事です。生産性ばかりを追いかけると全て許せなくなってしまうので、余裕を持って見ていただきたいですね。

## 新任社外取締役のご挨拶

私はこれまで働く上で最も大切なことは、お客様価値を実現することだと考え、ビジネスに向き合ってきました。大塚商会は2024年度、売上高1兆円を達成いたしました。これはまさにお客様に寄り添い、お客様価値を創出しつづけてきたことの証左だと思います。今回、そのようにお客様価値を実現しつづける大塚商会の取締役会の一員に加わることができ、とても光栄に思うのと同時に、身の引き締まる思いがいたします。

IT業界はテクノロジーの進化がとても早く、お客様の求めるものもとても速く大きく変化しつづけます。そのような環境下で持続的に企業価値を高めつづけ、100年企業をめざしていくためには、「お客様の成長を支援し、お客様と共に成長する」というミッションステートメントの基本的な考え方にに基づき、総力を集結して弛まずに実行しつづけていくこ

**浜辺** 経営トップの交代はまだ先かもしれませんが、その時に向けてどのような候補者がいるのか。大塚商会のステージが変わるにつれて、候補者に求められるものも変わっていくでしょう。どのような教育をするのか。ストレッチな目標・ポジションを与えて、どのような成果をめざすのか。そういうことを含めて、私たち社外取締役も選定に関わっていきたいと思います。

**牧野** 1兆円企業になり、ミッションステートメントの具現化で100年企業をめざしていく。当社の社会的責任はこれからますます大きくなります。新しく就任した鈴木社外取締役と共に、私たちの役割をしっかりと果たしていきましょう。



とが大切です。

私は外部の独立した視点から、常にお客様を主語に据えて、取締役、経営陣、関係者の皆様と連携を図りながら、企業価値の向上、持続可能な成長、コーポレート・ガバナンスの強化、それを支える人材の育成に貢献してまいりたいと考えております。お客様の笑顔と共にある100年企業への挑戦を大塚商会と歩んでまいります。よろしくお願い申し上げます。

独立社外取締役  
鈴木 文徳



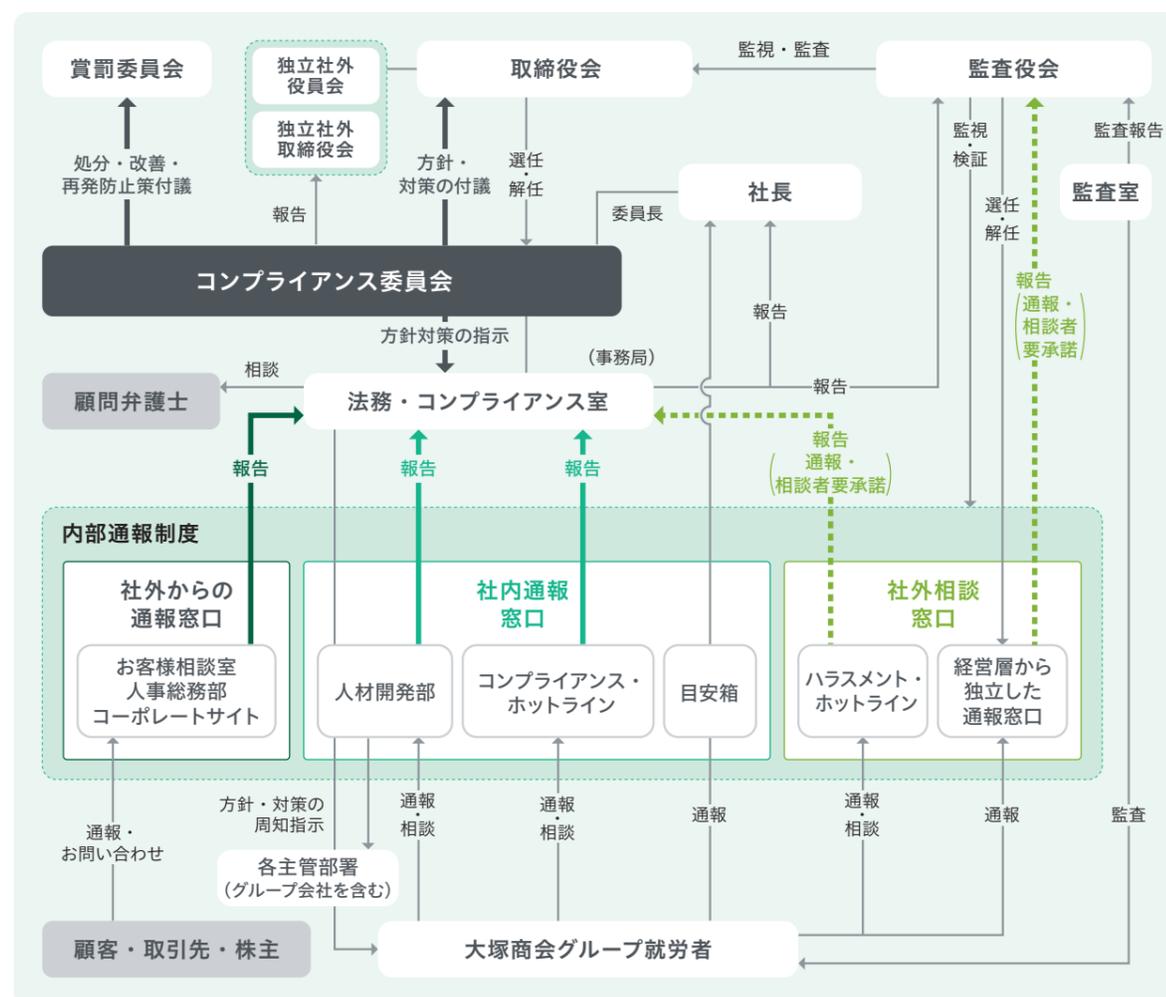
## マテリアリティ⑨

## コーポレート・ガバナンスの強化

コンプライアンス体制 ● Web

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。

## ○コンプライアンス体制図



## 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

## ②コンプライアンス確保の取り組み

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。

## 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. eラーニング

全従業員に対し、以下のe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、e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。

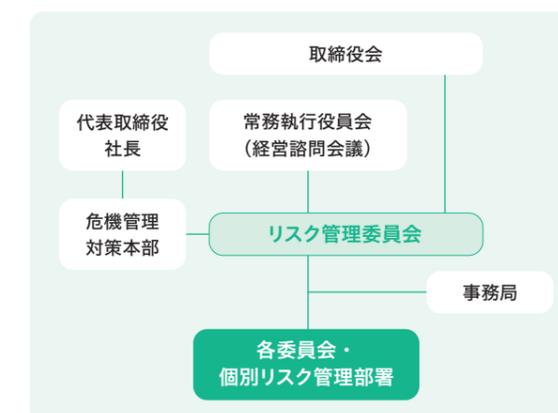
## リスク管理体制

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、会社に関係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<sup>\*</sup>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。

<sup>\*</sup>大塚商会グループの代表的なリスク  
● Web 有価証券報告書 (P.19)

## リスク管理体制



## 情報セキュリティに対する取り組み

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、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与える可能性があります。このため、大塚商会では、プライバシーマーク、ISMS、ISO27017等の各種認定を取得し、情報漏えいに関するリスクを厳重に管理しています。また、個人情報保護方針を社内外に公表するとともに、個人情報保護規程、機密管理規程等の諸規程を定め、情報管理への意識を高めています。運用する情報システムについては、入口・内部・出口それぞれに対する技術的対策のほか、第三者による外部診

断、標的型攻撃メールに対する定期訓練、サイバー自警団等のCSIRTに準じたセキュリティ監視や対応組織によって、より厳格な対策をとっています。

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「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>

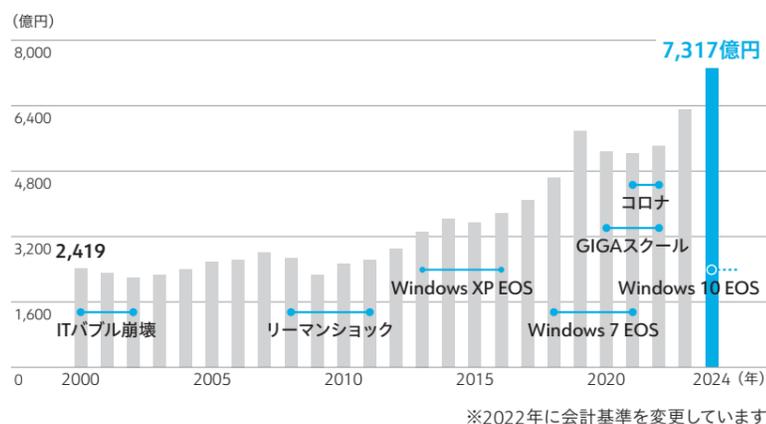
# システムインテグレーション事業 (SI事業)

お客様の企業活動に欠かせないIT機器やシステムの選定・提案・導入支援を行なっています。特定のメーカーに縛られることなく、さまざまな製品・サービス・技術の中からお客様にとっての最適な組み合わせで、付加価値の高いソリューションが実現可能です。

## 売上高の特徴・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。お客様の生産性向上やコスト削減に貢献することで、売上高を大きく伸ばしてきました。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て教育ICT環境の整備に貢献し、社会課題の解決をめざした事業展開も推進するなど、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



### 2024年業績ハイライト

- SI事業の売上高は2年連続で2桁増 (2023年+16.3% → 2024年+16.1%)
- 下期からWindows 10 EOSに向けたパソコン商談が活発化 **TOPICS ①**
- ルーターやセキュリティなどの関連商材も好調
- 2023年にインボイス対応で好調だったSMILEは、2024年も前年を上回る
- 複写機販売台数は微減 (-1.4%)。「オフィスまるごと」による付加価値向上とペーパーレスソリューションのハイブリッド対応でお客様支援の推進をめざす **(P.07)**

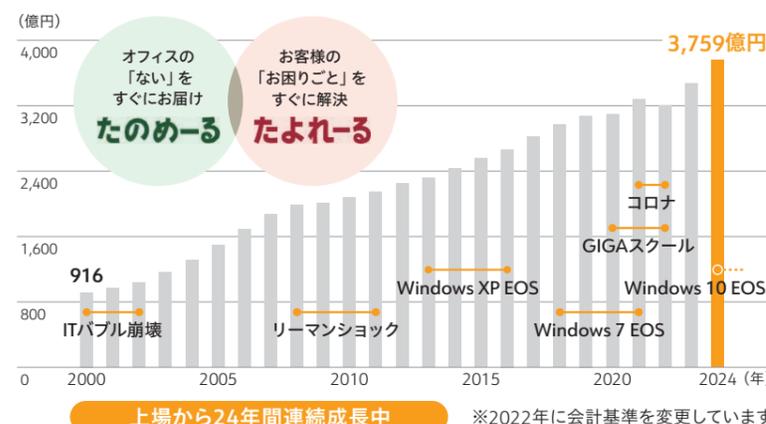
# サービス&サポート事業 (S&S事業)

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

## 売上高の特徴・強み

S&S事業の大部分を占めるのが、主に上記2つのブランドで構成されるストックビジネスです。いずれのブランドも、定期・反復的に、または、期間契約に基づきお客様との継続的な取引があるという特徴を持ち、SI事業が伸び悩んだリーマンショック時でも着実に成長することで、全社の売上高を下支えしました。会計基準変更の影響 (2022年) を除けば上場から24年間連続で安定的に成長しています。

### 売上高の長期推移



### 2024年業績ハイライト

- S&S事業の売上高は堅調に推移 (2023年+8.7% → 2024年+8.3%)
- たのめー：多様な商材でお客様ニーズを幅広くカバー。大塚商会との取引を開始するきっかけを創出 **TOPICS ②**
- たよれー：オンサイト保守、クラウド関連サービスとも高伸長 **TOPICS ③**
- 「たのめー」「たよれー」とも好調だが、どちらか一方のみの取引に留まるお客様も多い。「オフィスまるごと」の価値提供を伝えるためのアプローチ・複合提案の強化が重要 **(P.07)**

## TOPICS ① パソコン

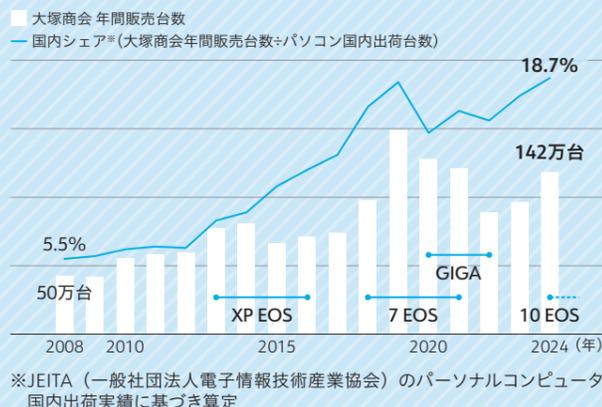
2024年、SI事業の牽引役の1つとなったのがパソコンです (2024年の業績振り返り **P.23**)。販売ボリュームを伸ばし調達力を強化したことで、競争力のある価格設定を実現できています。2024年には過去最大となる国内シェア18.7%を獲得できました。(グラフ①)

業務に不可欠なパソコンは「オフィスまるごと」の起点といえる重要商材です。2025年10月のWindows 10 EOSに向け、商談はさらに活発化する見通し。前回EOS時の経験を活かした在庫確保と物流整備で機会損失を防ぎ、関連商材による複合提案が売上拡大とお客様との関係強化 **(P.33)** につながります。(グラフ②)

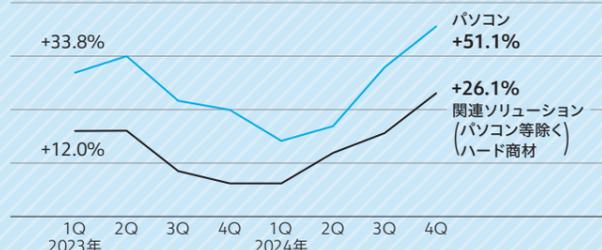
実践ソリューションフェア **(P.40)** でも、最新のAIパソコンやCopilotパソコンなど多くの製品の比較展示を通して、ITを活用したさらなる生産性向上の啓蒙に努めています。

さらに、S&S事業のソリューションとも効果的に組み合わせ、「パソコンのお困りごと」から「業務全体の課題解決」まで、幅広いお客様支援をめざしています **(P.78)**。

グラフ① パソコン年間販売台数と国内シェア



グラフ② パソコンと関連ソリューションの四半期別売上高増減率



## TOPICS ② 「たのめー」でドアオープン

大塚商会の取引の入口となるのが「たのめー」です。新規取引企業数の約8割が、「たのめー」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、お客様との接点を確保し、お客様の信頼を獲得することが、その後の「オフィスまるごと」に向けた取引拡大にもつながります。



## TOPICS ③ さまざまな業務をサポート「たよれー」

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。

サポート活動の中で得た知見はパートナーとも共有し、またお客様ニーズに適したソリューション開発への転用など、独自メニューの開発にも力を入れています。IT専任担当者を置くことが難しいお客様に代わり、大塚商会がIT全般の運用を代行することで、お客様は本業に集中することが可能です。

ビジネスモデル **P.20**  
たよれーのコンタクトセンターのAI活用 **P.35**

大塚商会独自メニューの一例 「らくらく」シリーズ オフィスのITをまるごと運用代行

らくらく Wi-Fi	らくらく スイッチ	らくらく ファイアウォール
らくらく ルーター	らくらく コミュニケーションゲートウェイ	らくらく クラウドバックアップ プレミア
らくらく サーバー管理	らくらく WSUS	らくらく MDM
らくらく EDR	らくらく EDR プレミア	らくらく サーバーセキュリティ
らくらく NGAV for Deep Instinct	らくらく Office 365	らくらく SSL サーバー証明書

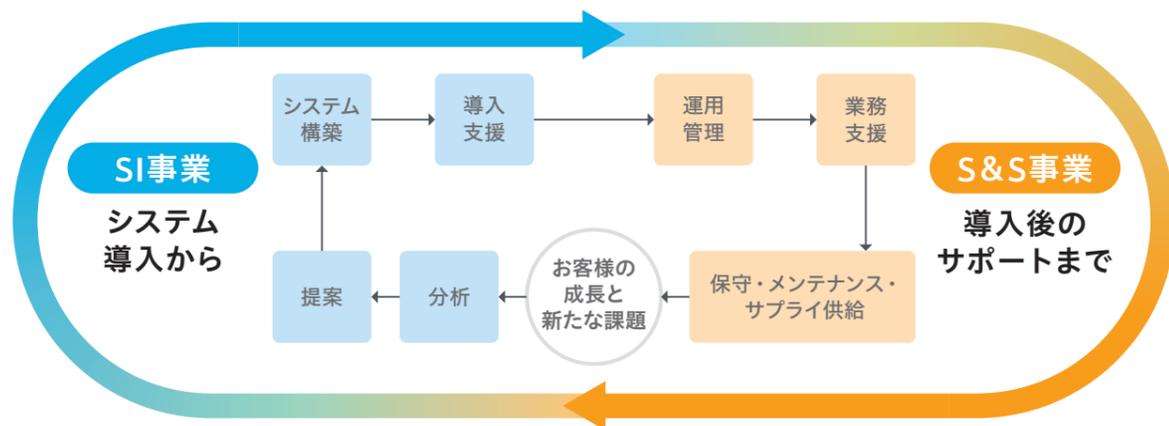
# SI・S&S事業戦略

## 事業セグメントの特徴

大塚商会は事業セグメントを、「システムインテグレーション事業（SI事業＝システム導入）」と「サービス&サポート事業（S&S事業＝導入後のサポート）」の2つに分類していますが、それぞれのセグメントはお客様の業種・業態や、特定の商品群で分断できるものではありません。2つのセグメントがそれぞれ連携しながら、「オフィスまるごと」お客様の支援をめざすことが大塚商会の事業セグメントの最大の特徴です。

## お客様への価値提供

複雑化するIT環境において、単一ソリューションを導入してもお客様の課題は解決しません。複数のソリューションを組み合わせ、お客様の成長局面に応じて段階的に導入することが重要です。1回の取引で終わることなく、多くのパートナーのソリューションから個々のお客様のその時々課題に対する最適解を提案し、導入からその後のサポートまで支援する。2つのセグメントの循環的な連携で、成長するお客様に伴走しつづけることが可能です。



## SI事業とS&S事業を持つことによる戦略的な狙い



IT機器の選定やトラブル発生時など、お客様がお困りごとを感じるようなシーンでも大塚商会は対応が可能です。それが競合他社に対する模倣困難を生み、競争優位の獲得につながります。戦略上の代表的な3つのポイントを整理しました。

## 戦略上の3つのポイント

### ① スイッチングコストの上昇

複雑化するIT環境において、システムのライフサイクル全般への支援が顧客ロイヤルティを高めます。同時に、お客様の稼働状況に対する深い理解でスイッチングコストが上昇し、お客様との長期的な関係構築にもつながります。

### ② 顧客接点と追加販売

複雑化するIT環境において、さまざまなシーンで顧客接点を持つことは、お客様ニーズの発見に有効です。競合他社を上回る顧客接点を築くことで、ニーズに即したソリューションの追加販売を実現。大塚商会の重要な収益機会になっています。

### ③ 「場」を広げる

多くのお客様が集まることで、そこに魅力を感じるパートナーも集まり、良質な「場」が形成されます。ITの領域に留まらない広範囲なビジネスエコシステムも構築することで、お客様支援の強化と競争優位の獲得を実現します。

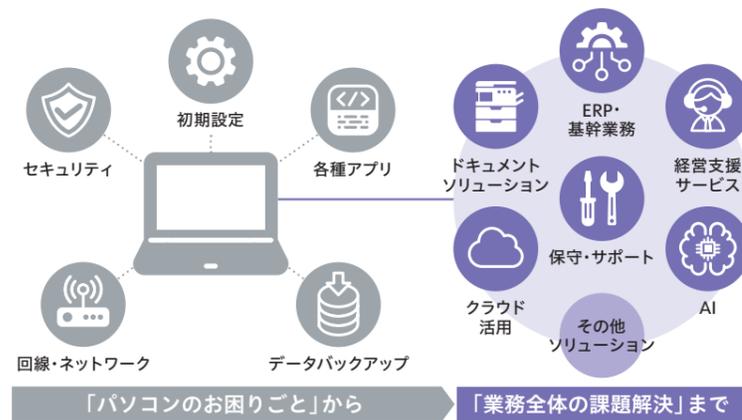
## ① スイッチングコストの上昇 事例：オフィスのIT環境



## ② 顧客接点と追加販売 事例：パソコンから始まる「オフィスまるごと」

多くのビジネスパーソンにとって、パソコンは日々の業務に欠かせないITツールです。2025年10月のWindows 10 EOSやAIパソコンの登場もあり、これからもその重要性は変わりません。

パソコンの取引を起点にお客様のお困りごとを解決することは、お客様との信頼関係構築と、その後の多様なソリューション提案＝「オフィスまるごと」につながる重要なステップです。

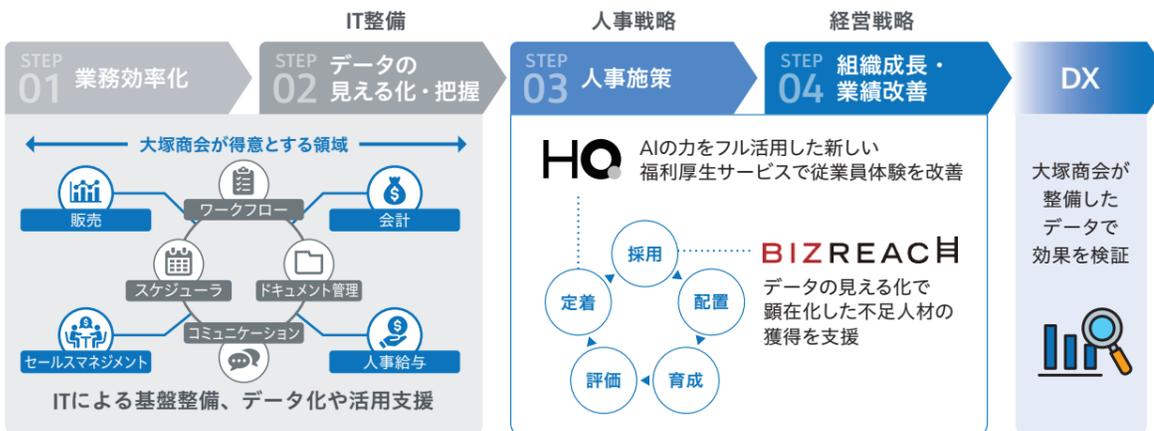


## ③ 「場」を広げる 事例：パートナー連携を通じた人的資本経営DX

オフィスの課題はIT環境だけではありません。中小企業をはじめとする日本企業全体の課題といえる「人手不足・人材確保」を解決するために、人事戦略や組織成長の支援を得意とするパートナーとのビジネスエコシステムを構築。大塚商会が得意とするITに加えて、人的資本経営など「オ

フィスまるごと」包括的に支援できる場を形成しています。大塚商会の顧客基盤・課題解決力と、「人的資本」に特化したパートナーのソリューションを組み合わせることでお客様のさらなる課題解決につなげています。

パートナー座談会 ● P.41



# 主要財務・非財務データ

中・長期経営方針のKPI：● (百万円)

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
連結	経営成績												
	売上高 <sup>※1</sup>	605,766	609,045	643,417	691,166	759,871	886,536	836,323	851,894	861,022	977,370	1,107,668	
	システムインテグレーション事業 <sup>※1</sup>	362,068	353,170	376,391	408,718	463,293	578,698	526,613	523,609	541,671	630,185	731,712	
	サービス&サポート事業 <sup>※1</sup>	243,316	255,490	266,625	282,064	296,577	307,837	309,710	328,284	319,350	347,185	375,955	
	その他の事業 <sup>※2</sup>	381	385	400	383	—	—	—	—	—	—	—	
	営業利益	37,097	37,311	39,684	44,386	48,058	62,192	56,309	55,827	54,768	62,959	74,360	
	経常利益	38,144	38,240	40,780	45,460	49,285	63,706	57,550	57,567	56,639	64,517	75,931	
	親会社株主に帰属する当期純利益	23,455	23,705	26,675	31,560	33,601	43,497	39,309	39,927	40,022	47,448	53,481	
	財政状態												
	総資産	305,513	324,755	343,821	380,317	406,732	461,812	471,292	486,254	523,016	561,805	673,903	
	自己資本	163,277	173,229	189,851	212,897	229,726	259,328	277,348	298,743	319,388	343,112	370,799	
	有利子負債	9,584	9,344	9,008	8,873	8,256	8,807	8,895	8,851	8,441	8,188	7,528	
	キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,130	27,621	23,932	36,153	38,646	48,762	32,496	57,873	29,196	71,649	37,711		
投資活動によるキャッシュ・フロー	-5,410	-7,235	-5,823	-5,243	-11,096	-7,934	-8,716	-9,160	-8,355	-21,473	-11,949		
財務活動によるキャッシュ・フロー	-7,580	-8,742	-9,532	-11,528	-13,470	-16,221	-20,988	-21,957	-23,307	-23,839	-25,891		
現金及び現金同等物の期末残高	97,943	109,587	118,183	137,545	151,585	176,198	178,988	205,746	203,274	229,615	229,488		
1株当たりデータ <sup>※3</sup>													
1株当たり当期純利益 (円)	61.85	62.51	70.35	83.23	88.61	114.71	103.66	105.29	105.54	125.13	141.04		
1株当たり配当額 <sup>※4</sup> (円)	22.50	25.00	30.00	35.00	42.50	55.00	57.50	60.00	62.50	67.50	80.00		
配当性向 (%)	36.38	39.99	42.65	42.05	47.96	47.95	55.47	56.98	59.22	53.94	56.72		
生産性													
従業員1人当たり売上高 (千円)	73,551	72,617	75,359	79,829	87,021	99,476	91,712	92,889	93,508	103,743	114,428		
従業員1人当たり営業利益 (千円)	4,504	4,448	4,647	5,126	5,503	6,978	6,174	6,087	5,947	6,682	7,681		
主な経営指標													
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	15.26	14.09	14.69	15.67	15.18	17.79	14.65	13.86	12.95	14.32	14.98		
売上高営業利益率 (%)	6.12	6.13	6.17	6.42	6.32	7.02	6.73	6.55	6.36	6.44	6.71		
自己資本比率 (%)	53.44	53.34	55.22	55.98	56.48	56.15	58.85	61.44	61.07	61.07	55.02		
お客様との関係													
年間取引企業数 (万社)	25.2	25.9	26.5	27.0	27.5	27.9	28.5	28.7	29.2	29.5	29.5		
1企業当たりの売上高 (万円)	220	215	219	230	248	286	262	266	262	293	333		
単体	環境												
CO <sub>2</sub> 排出量Scope1 (tCO <sub>2</sub> )	5,987	6,186	6,185	6,136	6,179	6,753	6,672	5,636	5,839	5,476	5,191		
CO <sub>2</sub> 排出量Scope2 (ロケーション基準) (tCO <sub>2</sub> )	—	—	—	—	—	10,507	9,971	8,479	8,490	8,450	8,046		
CO <sub>2</sub> 排出量Scope2 (マーケット基準) (tCO <sub>2</sub> )	—	—	—	—	—	9,687	9,557	8,442	8,808	6,304	6,692		
エネルギー使用量 電力使用量 (千kWh)	—	—	—	—	—	21,531	21,214	19,582	19,518	19,293	19,021		
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)	8,236	8,387	8,538	8,658	8,732	8,912	9,119	9,171	9,208	9,421	9,680		
単体	正社員数 (人)	6,758	6,837	6,985	7,080	7,145	7,272	7,429	7,480	7,524	7,713	7,949	
男性 (人)	5,421	5,462	5,545	5,570	5,596	5,627	5,692	5,683	5,668	5,751	5,877		
女性 (人)	1,337	1,375	1,440	1,510	1,549	1,645	1,737	1,797	1,856	1,962	2,072		
従業員意識調査/エンゲージメントサーベイ回答率 <sup>※5</sup> (%)	83	78	75	78	74	74	73	77	75	84	89		
正社員の研修費用 (百万円)	462	490	445	461	470	489	530	590	811	980	1,238		
正社員1人当たりの教育研修費用 (千円)	68	71	63	65	65	67	71	78	107	127	155		
新卒採用人数 (人)	300	298	356	336	301	366	359	352	298	399	428		
男性 (人)	209	221	273	232	212	244	243	250	199	275	295		
女性 (人)	91	77	83	104	89	122	116	102	99	124	133		
ガバナンス													
取締役の人数 (人)	12	13	14	13	14	12	12	10	10	8	8		
男性 (人)	12	13	14	13	14	12	12	9	9	7	7		
女性 (人)	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1		
社外取締役の取締役会出席率 (%)	—	100	97	94	100	100	100	100	98	98	100		
執行役員の人数 (人)	18	20	20	21	20	23	24	27	33	26	27		
男性 (人)	18	20	20	21	20	23	24	27	32	25	26		
女性 (人)	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	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」区分は実績がなくなったため、2018年より記載していません。

※3 過去に実施した株式分割を遡及して、1株当たりデータを算定しています。

※4 記念配当を含みます。(2016年：創立55周年記念配当2.50円 2021年：創立60周年記念配当2.50円 2024年：売上高1兆円記念配当：5.00円)

※5 2024年より新たなエンゲージメントサーベイツールを導入しています。(～2023年：従業員意識調査回答率 2024年～：エンゲージメントサーベイ回答率)

# 財務諸表 (2024年12月期)

※当社グループの財務的特徴をより分かりやすくお伝えるために、有価証券報告書等とは異なる組替表示をしています

## 連結貸借対照表

(億円)

科目	前期	当期	増減額	増減理由等
<b>資産の部</b>				
流動資産	4,597	5,688	+1,090	
現金及び預金 ①	2,286	2,281	-5	▶在庫確保(③)により微減(連結キャッシュ・フロー計算書▶P.84)
受取手形、売掛金及び契約資産 ②	1,552	2,009	+456	▶営業活動活発化。第4四半期売上高=20.3%増
商品 ③	360	719	+358	▶Windows 10 EOSに向けたパソコン在庫確保(約340億円増)
返品資産 ④	—	264	+264	▶一部、解約条項付取引に係る資産(返金負債⑧と見合い)
その他 ⑤	397	413	+15	
固定資産	1,020	1,050	+30	
資産合計	5,618	6,739	+1,120	
<b>負債の部</b>				
流動負債	2,032	2,896	+864	
支払手形、買掛金、電子記録債務及び契約負債 ⑥	1,417	1,975	+557	▶営業活動活発化。第4四半期売上高=20.3%増(②)。在庫確保(③)
短期借入金 ⑦	44	43	-1	▶実質無借金(⑦⑩)
返金負債 ⑧	—	269	+269	▶一部、解約条項付取引に係る負債(返品資産④と見合い)
その他 ⑨	571	608	+37	
固定負債	115	89	-26	
長期借入金 ⑩	17	17	—	▶実質無借金(⑦⑩)
その他 ⑪	98	72	-26	
負債合計	2,148	2,986	+838	
<b>純資産の部</b>				
株主資本 ⑫	3,380	3,659	+278	▶24年純利益534億円-24年支払配当金255億円(連結損益計算書▶P.83)
その他の包括利益累計額 ⑬	50	48	-1	
非支配株主持分 ⑭	38	44	+6	
純資産合計	3,469	3,752	+282	
負債純資産合計	5,618	6,739	+1,120	

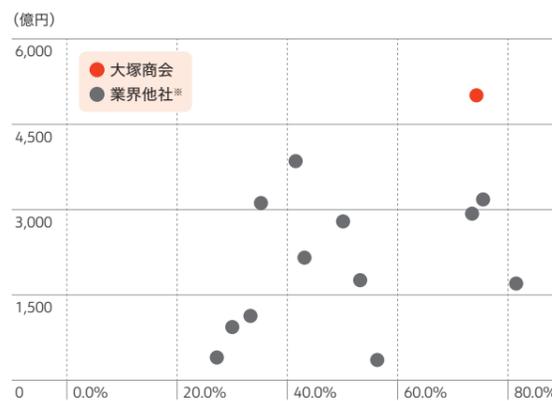
## 連結貸借対照表の解説

### ■ 換金性の高い資産が総資産の75%を占める

総資産の75%近くは換金性の高い資産(①現金及び預金 ②受取手形、売掛金及び契約資産 ③商品)であり、金額・構成比とも業界最高水準に位置します。その原資となるのが利益剰余金(⑫株主資本)であり、過去に蓄積した利益の多くをこれら換金性の高い資産で運用しています。ストックビジネスを中心に強固な収益構造も後盾にあり、財政状態は極めて良好です。

※業界他社：大和証券「IT・ソフトセクタ投資戦略(2025年4月17日)」に掲載の16社のうち、規模が突出するNEC、富士通、NTTデータグループの3社を除く、次の12社をプロット。(各社直近の通期決算実績に基づき2025年5月に算定) 日鉄ソリューションズ、TIS、SHIFT、インターネットイニシアティブ、野村総合研究所、オービック、トレンドマイクロ、日本オラクル、オービックビジネスコンサルタント、電通総研、BIPROGY、SCSK

換金性の高い資産の金額(縦軸)とそれが総資産に占める割合(横軸)



### ■ 手元資金の有効活用で、機動力確保と成長投資を継続

29.5万社におよぶお客様の「オフィスまるごと」を支援し、また、1万人近い従業員を擁する当社グループが有事の際に機動力を発揮するためには、他社を格段に上回る手元資金の確保が必要です。潤沢な資金力があるからこそ、市場環境の変化にも柔軟に対応ができます。

その一方で、人的資本に対する投資や株主還元強化の推進など、成長の成果をステークホルダーと分かち合うことも重要です。営業活動における在庫確保や、次の成長原資となるAIベンチャーとの資本提携などにも力を入れています。

※M&A・自己株式取得に対する考え方▶P.24

### 主な使用資金(単体)

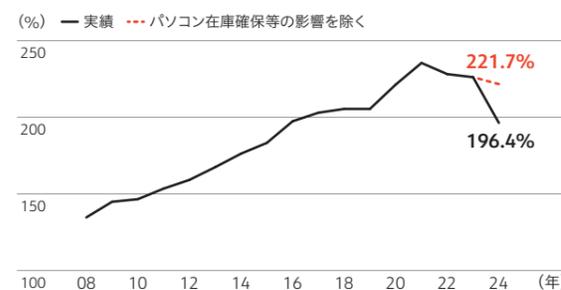


### ■ 流動比率(短期支払能力)と自己資本比率(財務安定性)の長期推移

流動比率・自己資本比率とも長期的に上昇しています。2024年はパソコン在庫確保(③)に加え、解約条項付資産・負債(④⑧)の影響で、流動資産、流動負債及び総

資産がそれぞれ膨らみ両比率は低下しましたが、その影響を除けば2023年と同水準を維持しています。

#### 流動比率



#### 自己資本比率



### 参考 キャッシュリッチ企業

流動比率・自己資本比率とも日本の非製造業を上回る高水準\*1を維持しています。しかし、野村アセットマネジメントが定義するキャッシュリッチ企業の基準\*2を満たしていないことから、手元資金は適正範囲内にあり、有効活用できていると判断しています。これからさらなる成長をめざす中、外部環境の変化とも照らし合わせることで、資金計画の精度向上に努めていきます。

\*1 財務省財務総合政策研究所  
\*2 旬刊経理情報2025年4月10日

### 野村アセットマネジメントの定義に基づく「キャッシュリッチ企業」 →直近2期連続で下記①~③をすべて満たす=キャッシュリッチ企業

定義	2023年	2024年	判定
① 自己資本比率が50%超	61.1%	55.0%	○
② ネット金融資産* /売上が30%超	22.8%	20.1%	×
③ ネット金融資産* /総資産が30%超	39.6%	33.0%	○

キャッシュリッチ企業の基準を満たさない

※ネット金融資産=ネットキャッシュ(現金及び預金-長期・短期借入金)で算定

財務諸表

連結損益計算書

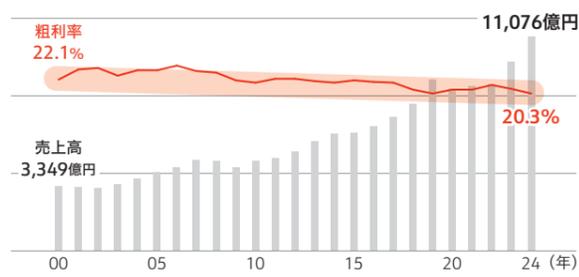
(億円)

	前期		当期			
	実績	構成比	実績	構成比	増減率	増減額
売上高	9,773	100.0%	11,076	100.0%	+13.3%	+1,302
売上原価	7,733	79.1%	8,831	79.7%	+14.2%	+1,098
売上総利益	2,039	20.9%	2,244	20.3%	+10.0%	+204
人件費	695	7.1%	756	6.8%	+8.9%	+61
物流費	287	2.9%	304	2.8%	+6.1%	+17
社内システム関連	92	0.9%	82	0.7%	-11.2%	-10
研究開発費	15	0.2%	22	0.2%	+44.1%	+6
その他	319	3.3%	334	3.0%	+4.7%	+15
販管費計	1,410	14.4%	1,501	13.6%	+6.4%	+90
営業利益	629	6.4%	743	6.7%	+18.1%	+114
経常利益	645	6.6%	759	6.9%	+17.7%	+114
親会社株主に帰属する当期純利益	474	4.9%	534	4.8%	+12.7%	+60

連結損益計算書の解説

■ 粗利率は一定のレンジで推移

2000年に比べ2024年の売上高は約3倍に拡大していますが、粗利率は一定のレンジで推移しています。29.5万社のお客様に約2,400社のパートナーの製品を販売するため、粗利率のコントロールは非常に困難です。しかし、パートナーとの信頼関係のもと利益を適正に分け合うことで、粗利率は大きく変動することなく売上高の拡大につづけています。



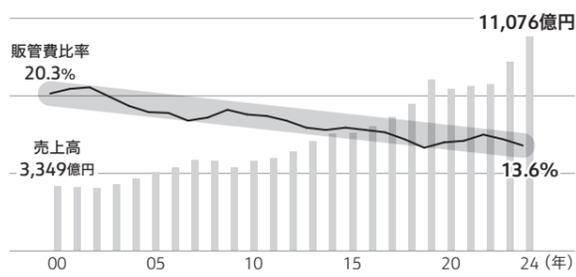
粗利率は一定のレンジで推移 販管費比率は緩やかに低下



粗利率のコントロールは困難 ▶ 販管費比率の低下が重要  
 販管費の半分は人件費 ▶ 1人当たりの生産性の向上が重要

■ 販管費比率は緩やかに低下

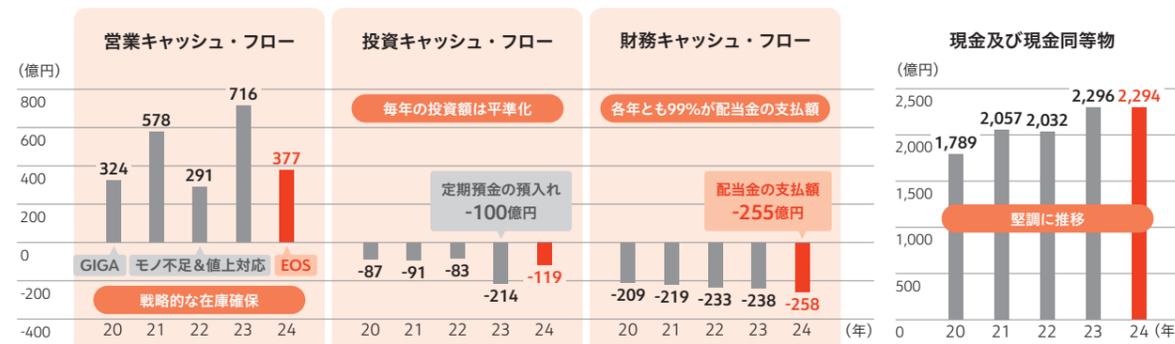
大塚商会の販管費の半分は人件費(18)です。物流費(19)を含めるとその割合は約7割に及び、この比率は長らく変わりません。1人当たりの平均年間給与(●P.50)も向上しながら、人件費の伸びを上回る売上高の成長を実現することで、販管費比率は長期的には緩やかな低下につづけていくことができます。



■ 生産性向上で、営業利益の拡大・営業利益率の改善を進める

営業利益率(粗利率-販管費比率)は緩やかながらも中・長期経営方針で目標と定めた7%に向かっていきます。そのポイントとなるのが1人当たりの生産性の向上(●P.48)です。だからこそ、人的資本投資(人件費(18))や、営業活動効率化の取り組み(研究開発費(21))が重要です。必要な投資で生産性を向上させる。そして、その投資を上回る粗利額を確保(=「オフィスまるごと」で売上高を拡大)することで、営業利益の拡大・営業利益率の改善につなげていきます。

連結キャッシュ・フロー計算書



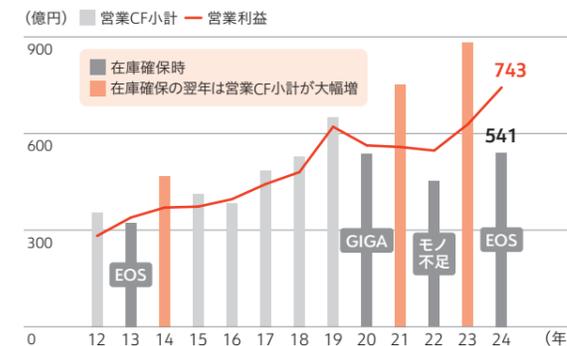
連結キャッシュ・フロー計算書の解説

営業キャッシュ・フローには山谷があるのに対し、投資キャッシュ・フローには大きな変動がなく、財務キャッシュ・フローは緩やかな拡大傾向にあります。

パートナーから完成品を調達し販売するという大塚商会のビジネスモデルの特性上、工場や生産設備等への大規模な投資機会は限られます。投資キャッシュ・フローには主にソフトウェアの開発や事業用IT機器への投資が含まれますが、これらは計画的に行なうため毎年の投資額は平準化される傾向です。ここ数年は人的資本に対する投資を拡大していますが、これは営業キャッシュ・フローの税前利益に吸収されるため投資キャッシュ・フローとしては反映されません。しかし、将来の成長に必要な重要な投資だと考えています。

※キャピタルアロケーション ●P.24

営業キャッシュ・フローは減価償却費等の非現金支出費用による変動は小さく、税前利益の拡大及び戦略的な在庫確保が主な増減の要因です。長期的には法人税等の支払額等を除く「営業キャッシュ・フローの小計」と営業利益は近似しています。



連結株主資本等変動計算書

(億円)

	株主資本					その他の包括利益累計額	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
期首残高	103	162	3,115	-1	3,380	50	38	3,469
剰余金の配当			-255		-255			-255
親会社株主に帰属する当期純利益			534		534			534
自己株式の取得				-0	-0			-0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						-1	6	4
当期変動額合計			278	-0	278	-1	6	282
期末残高	103	162	3,394	-1	3,659	48	44	3,752

# 会社情報/株式関連 (2024年12月31日時点)

## 会社情報

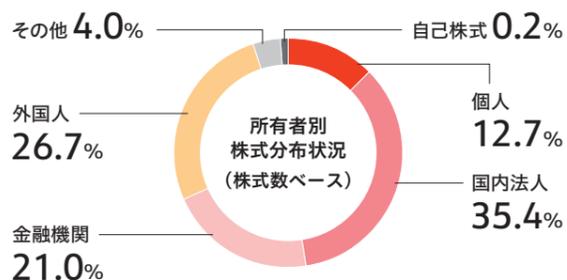
商号	株式会社大塚商会
創業	1961年7月17日 (設立：1961年12月13日)
資本金	10,374,851,000円
従業員	連結 9,680名 単体 7,949名
事業年度	1月1日から12月31日まで (定時株主総会：3月)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>●システムインテグレーション事業 ●P.75</li> <li>●サービス&amp;サポート事業 ●P.76</li> </ul>
本社	〒102-8573 東京都千代田区飯田橋2-18-4 TEL 03-3264-7111 (大代表)
地域営業部	中央第一営業部 中央第二営業部 神奈川営業部 城西営業部 多摩営業部 城北営業部 北関東営業部 京葉営業部 大阪北営業部 大阪南営業部
支社・支店	札幌支店 仙台支店 宇都宮支店 北関東支店 (高崎・熊谷) つくば支店 中部支社 京都支店 神戸支店 広島支店 九州支店

## 連結子会社



## 株式情報

発行可能株式総数	1,354,320,000株
発行済株式の総数	380,004,240株
単元株式数	100株
株主数	7,930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	127,205	33.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	38,768	10.22
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	27,110	7.14
大塚 裕司	9,363	2.46
大塚商会社員持株会	8,414	2.21
大塚 恵子	6,963	1.83
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 505234	6,254	1.64
SMBC日興証券株式会社	4,186	1.10
ジェービーモルガン チェースバンク 380055	3,839	1.01
JPモルガン証券株式会社	3,540	0.93

(注) 持株比率は自己株式 (803,041株) を控除して計算しております。

## 株価推移



※2014年12月末を100とした場合の株価指数の推移

# 受賞実績・表紙について

## DX注目企業2025

経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が選定する「DX銘柄」において「DX注目企業2025」に選定されました (2024年につづき2年連続)。



## その他の認定等 (一部抜粋)

### TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) ●Web

G20の要請を受けて金融安定理事会 (FSB) が設立した企業の気候変動に関する情報開示および金融機関の対応を検討するタスクフォースです。大塚商会は、2023年にTCFD提言に基づく情報開示を行ないました。



### CDP (Carbon Disclosure Project) ●Web

グローバルな環境情報開示制度を運用している非政府組織です。大塚商会は2021年から「気候変動」質問書に回答しており、2024年はスコアBを取得しています。



### えるぼし ●Web

女性活躍推進に関する取り組みの実施状況が評価され、厚生労働大臣から「えるぼし」(3段階目) の認定を受けています。



### 健康経営優良法人 ●Web

経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2025 (大規模法人部門)」の認定を受けています。



## DX認定事業者

経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を2021年4月1日に取得、2025年4月1日に更新しています。



### SBT (Science Based Targets) ●Web

パリ協定が求める水準と整合した、5年~10年先を目標年として企業が設定する温室効果ガス排出削減目標です。大塚商会の削減目標は、SBTイニシアティブから「1.5°C水準」(Scope3はWB2°C水準) の科学的根拠のある削減目標であると認定を受けています。



### 気候変動イニシアティブ (Japan Climate Initiative) ●Web

気候変動対策に向けて積極的に取り組みを進める日本の非政府アクターのネットワークです。大塚商会は、2021年に気候変動イニシアティブへの参加を表明しています。



### くるみん ●Web

仕事と子育ての両立支援に積極的に取り組んでいる「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けています。

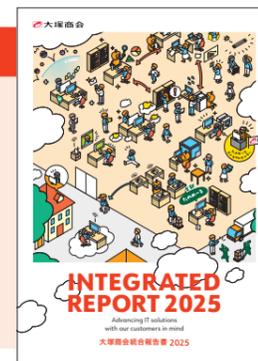


## 表紙について

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。多くのお客様に寄り添い、それぞれの「お困りごと」を「オフィスまるごと」解決すれば、日本はもっと元気になり、働く人も笑顔になります。

今号の表紙では、大塚商会の「オフィスまるごと」でお客様の「お困りごと」が解決され、いきいきと働いている様子を表現しました。

オフィスまるごと ●P.07



2025年統合報告書 表紙

## 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。

2025年6月発行