大塚商会

INTEGRATED REPORT 2026

大塚商会 統合報告書2026

Advancing IT solutions
with our customers in mind

CONTENTS

イントロダクション

01 CONTENTS
02 数字で見る大塚商会
03 大塚商会のコア
07 オフィスまるごと
09 CORPORATE HISTORY

トップメッセージ

11 トップメッセージ

価値創造の源泉

15 資本（積み上げてきた強み）
17 ビジネスモデル
19 マテリアリティ
20 マテリアリティに対する取り組み
21 価値創造モデル
22 創業の精神とミッションステートメント
23 経理財務部担当 取締役 兼 上席執行役員メッセージ
27 企業価値向上に向けたロジックツリー
29 経営管理本部長 取締役 兼 専務執行役員メッセージ
31 デジタル戦略
33 デジタルの活用によるお客様との関係強化
34 デジタル座談会

マテリアリティ

39 マテリアリティ❶ 顧客基盤の維持・拡大
43 マテリアリティ❷ パートナーとの共存共栄
44 AIで拡がる!まるごとDX 実践ソリューションフェア2026
45 マテリアリティ❸ 地域との共生
47 人材戦略の全体像
48 推進体制
49 現場 ～各職種・部門による育成浸透～
50 健康経営への取り組み
51 マテリアリティ❹ 従業員エンゲージメントの向上
53 マテリアリティ❺ 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
55 マテリアリティ❻ 人材育成
57 サステナビリティマネジメント
58 マテリアリティ❼ 地球環境保全への貢献
63 マテリアリティ❽ 安心・安全・快適な社会の実現
66 ステークホルダーエンゲージメント
67 マテリアリティ❾ コーポレート・ガバナンスの強化
73 社外取締役メッセージ

セグメント別概況

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

データセクション

81 主要財務データ
82 主要非財務データ
83 財務諸表
85 会社情報/株式関連
86 外部評価・参加しているイニシアティブ

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に、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

2025年度（2025年1月1日～2025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。

数字で見る大塚商会

大塚商会

創業

1961年7月17日

65年

1961年 → 2026年

オフィスまるごと

正社員

2025年12月末時点

単体

8,287名

連結

10,079名

1人当たりの売上高（単体）

1億4,035万円

（2024年度比 +13.3%）

売上高

1兆3,227億円

（2024年度比 +19.4%）

営業利益

899億円

（2024年度比 +21.0%）

親会社株主に帰属する当期純利益

643億円

（2024年度比 +20.2%）

ROE →P.30

16期連続10%超

16.8%

（2024年度比 +1.8P）

PBR →P.30

2025年12月末時点

3.1倍

（2024年度比 −0.6P）

1株当たり配当金 →P.25

16期連続増配

90円

（2024年度比 +10円）

時価総額 →P.28

2025年12月末時点

1兆2,255億円

−1,429億円

（2024年12月末比）

基幹システム

1979年スタート

47年

クラウドビジネス

1995年スタート

世界トップレベル

31年

セキュリティビジネス

1996年スタート

30年

お客様との関係強化（単体）

→P.39

年間取引企業数

31.1万社

（2024年度比 +5.4%）

1企業当たりの売上高

373万円

（2024年度比 +12.0%）

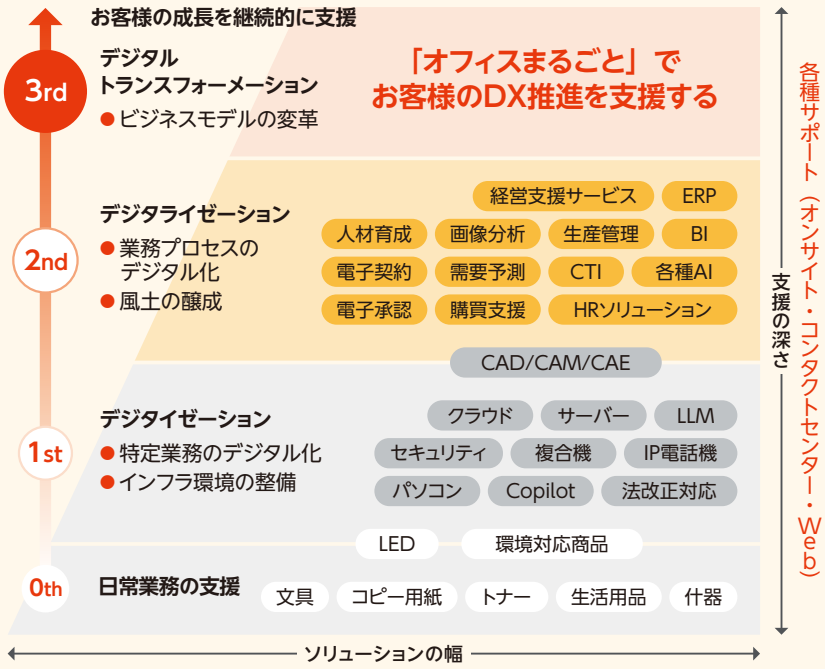
大塚商会のコア

「オフィスまるごと」の実現に向け、大塚商会の特徴を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”を磨きつづけています。

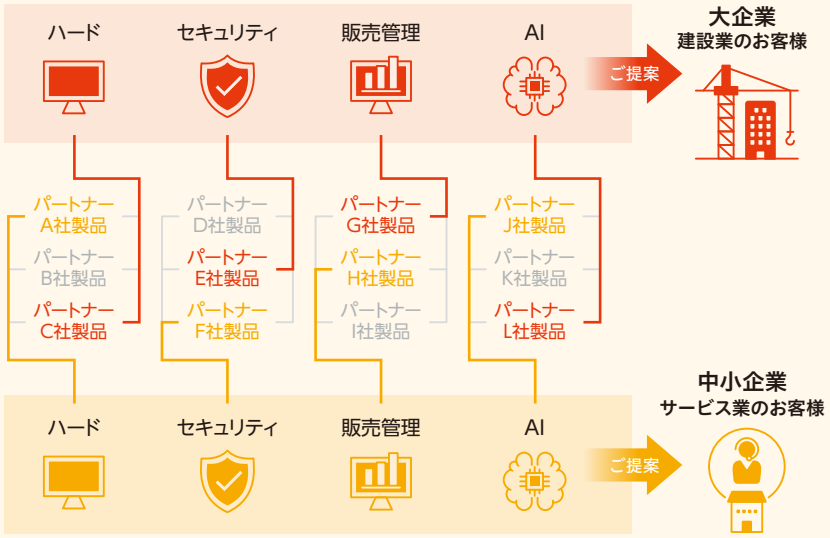


CORE 2

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

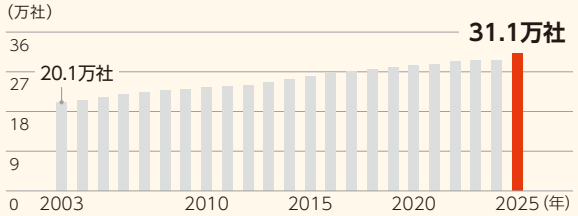


CORE 3

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）



2025年に取引のあったお客様は31.1万社。これは日本の全企業数の9%※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、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。

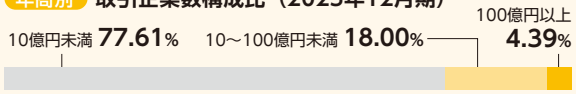
※2025年版 中小企業白書（中小企業庁）
付属統計資料1表 産業別規模別企業数（2021年）

お客様の「年商別」「業種別」の構成比（単体）

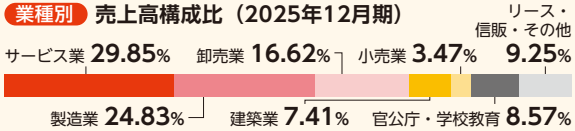
売上高では年商100億円以上のお客様構成比が50%を超えますが、企業数では5%未満です。年商10億円未満の中小企業が、大塚商会のお客様の約80%を占めています。

年商別 売上高構成比（2025年12月期）

年商別 取引企業数構成比（2025年12月期）

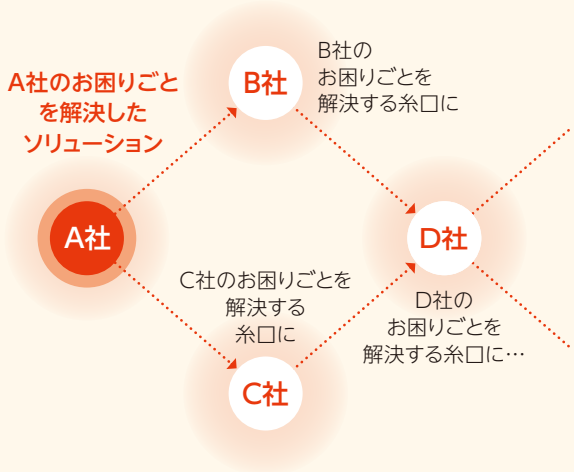


業種別 売上高構成比（2025年12月期）



ノウハウ獲得・利活用

お客様との商談件数は1年間で370万件に及びます。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。



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 31.1万社 ／ 日本の全企業 約340万社 ＝ 9%　1年間に日本の全企業数の9%とお取引

CORE 4

データドリブン経営

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=ITを活用した経営構造改革

● 大戦略の2つの柱

❶ センター化 生産性と管理・牽制機能を同時に改善

新拠点業務（営業活動に注力）	旧拠点業務	機能のセンター化（生産性の向上）
提案・見積	提案・見積	営業支援センター、サポートセンター、CTOセンター
契約・受注	契約・受注	保守契約管理センター、サプライ受注センター等
承認（牽制機能強化）	売上	売上自動計上化（計上基準の整備）
物販 → リアルタイム引当 → 一元管理 ← 役務	請求・入金	請求・回収センター、売上管理センター
	在庫	配送センター、物流センター、戻入センター等
	仕入	購買センター
データのセンター化	顧客情報	コードセンター

❷ 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

主なデータフロー	提案・見積	契約・受注	売上	請求・入金	在庫・仕入	全社データベース
拠点機能	本来の営業活動に集中		出荷基準による売上自動計上	センター化による管理・牽制機能の強化	（リアルタイム）在庫引当/調達指示	
センター機能	営業支援		拠点分散機能の集約による生産性の向上			

SPR

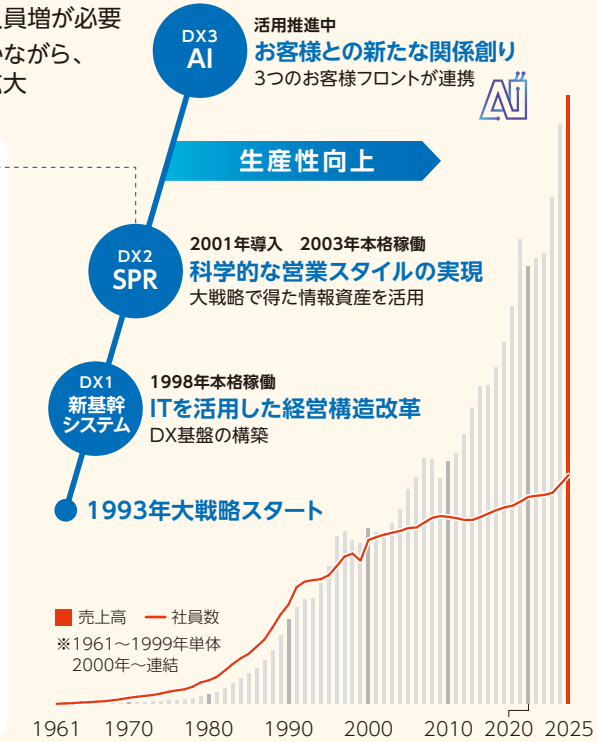
● CRM（顧客管理）とSFA（営業支援）を一体化した独自開発のシステム

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

〈SPRのコンセプト〉

- お客様のプロフィールを正確に知る
- お客様との取引履歴（過去）を知る
- お客様への提案状況（現在）を知る
- お客様の要望・ニーズ（未来）を知る

→ 科学的営業でCS向上と効率アップを同時に実現



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

従業員エンゲージメントの向上	DE&Iの推進	人材育成

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※1、その精神を引き継ぐミッションステートメント※2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。

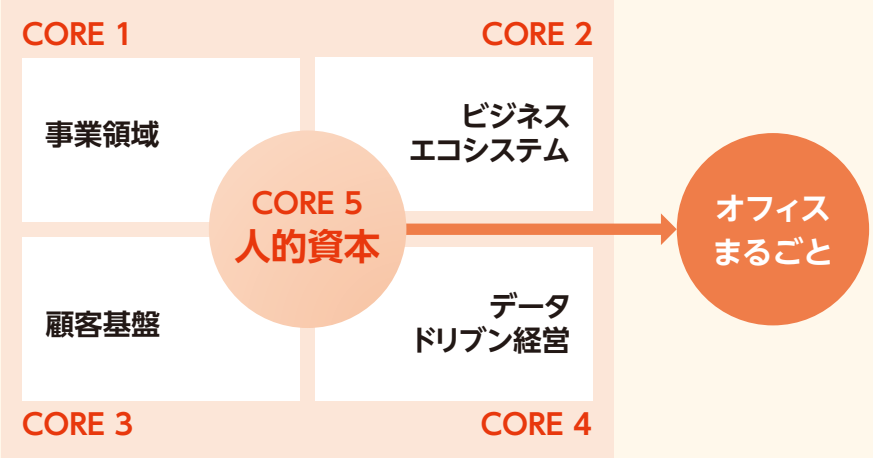
正社員の職種別人員構成（連結）※3

技術職	営業職	スタッフ職	その他	計
3,895名 (38.7%)	3,227名 (32.0%)	2,794名 (27.7%)	163名 (1.6%)	10,079名

資格取得従業員数　15,822名
（延べ、2025年12月末時点、単体）
情報処理系：12,130名
その他公的資格：3,692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　日商簿記
G検定・E資格（AI資格）

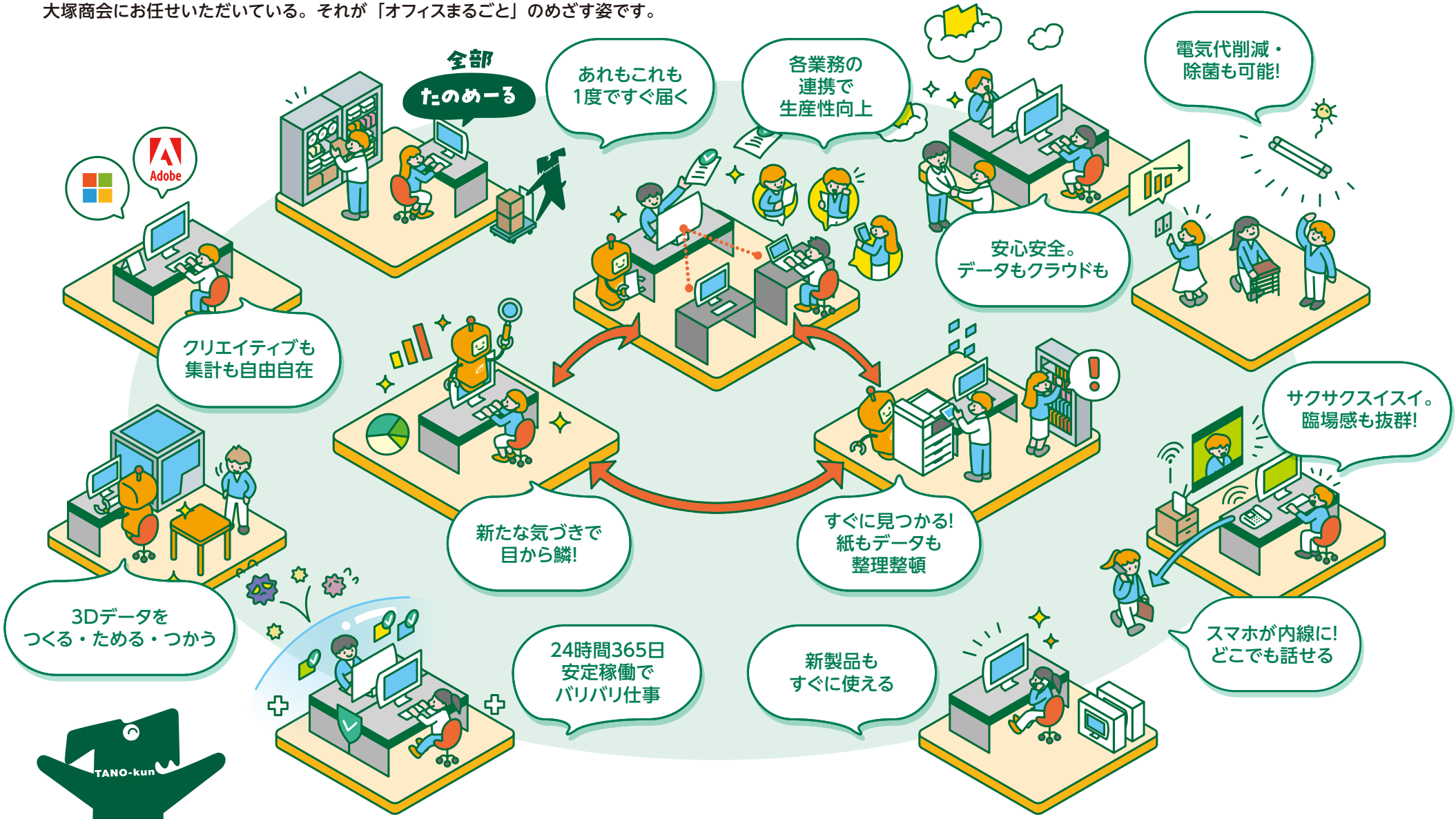
変化が当たり前の時代を迎える中、その変化に適応し、自律的に考え行動できる人材がますます重要です。そのための人的資本の強化が、それぞれのコアのさらなる強化にもつながります。人材戦略と経営戦略（オフィスまるごと）の連動を今まで以上に高め※4、ミッションステートメントの具現化に努めつづけます。



※1,2 創業の精神とミッションステートメント →P.22
※3　2025年12月末時点。()は構成比
※4　人材戦略の全体像 →P.47

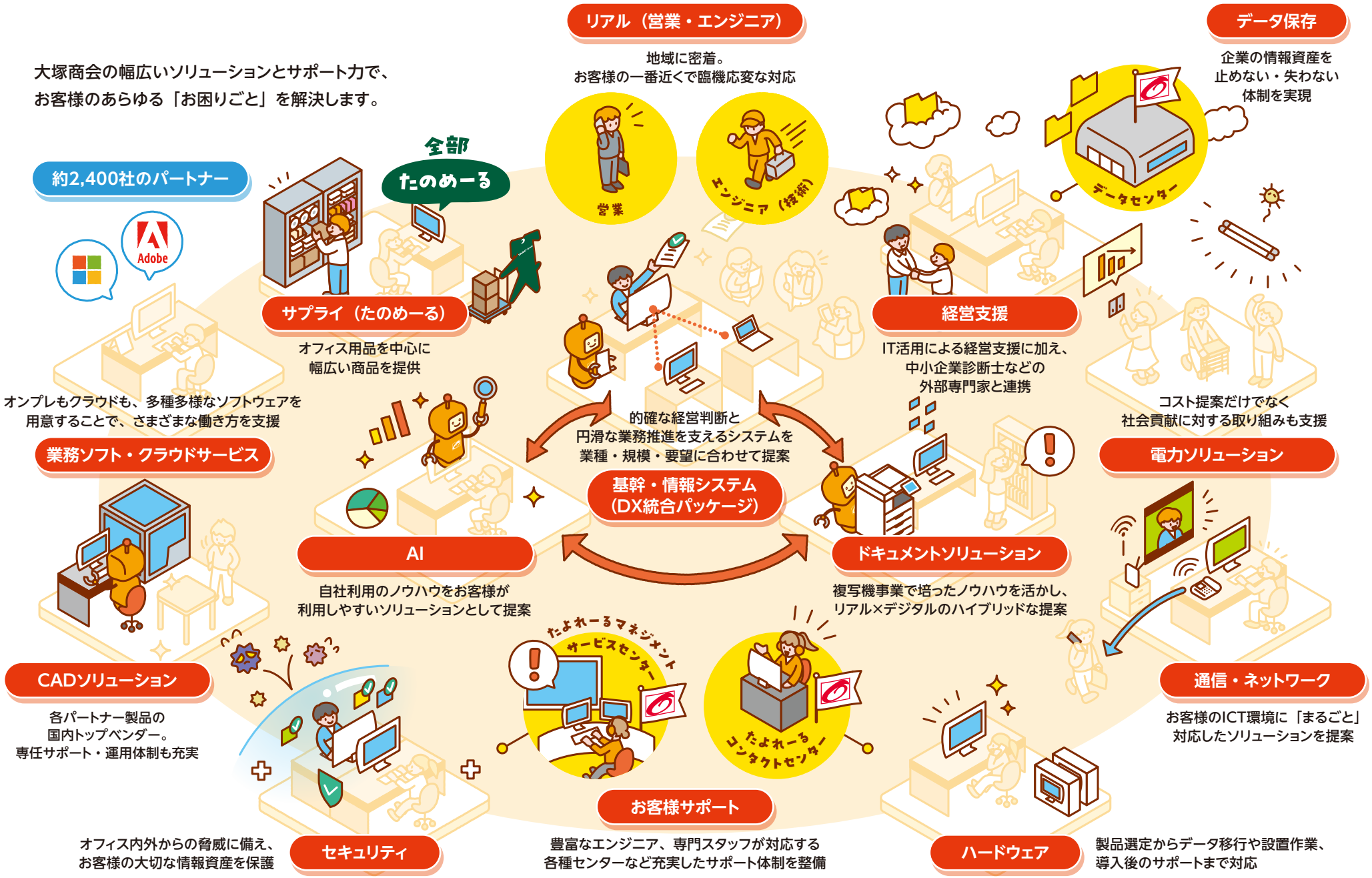
オフィスまるごと

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。



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。



CORPORATE HISTORY

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

1961～
複写機の大塚商会

創業者・大塚実により東京都秋葉原の一角でスタート。創業の精神は「社員に喜ばれ 社員が誇りとし 社員が家族から感謝される会社を創る」こと。「サービスに優る商法なし」「お客様第一主義」は、今もつづく大塚商会のDNA

1978～
COFの大塚商会

COF：コピー、オフコン、ファクシミリの頭文字の組み合わせ。お客様のニーズに合わせた事業領域の拡大はビジネスモデルの原点。大手・中堅企業向け市場への進出も開始

1981～
OAの大塚商会

OA：オフィス・オートメーションの略。1980年頃のOAブームに対応し、キャッチフレーズを一新。1984年から地域に密着した事業活動強化のため地域別営業部制を導入

○SI事業　○S&S事業

1961 創業

複写機　サプライ・メンテナンス

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

1970 オフコン

1973 FAX

1978 売上高100億円突破

1979 基幹システム

DX統合パッケージ

的確な経営判断と円滑な業務推進を支えるシステムを、業種・規模・要望に合わせて提案します。

基幹系 1979年～SMILE
情報系 1992年～eValue
DX統合パッケージ
各種ソリューション ←連携→

製造・建設・アパレル・旅行・メディケア等、さまざまな業種別ソリューションを提供しています。

ERPナビ →Web

1981 パソコン

1982 スクール

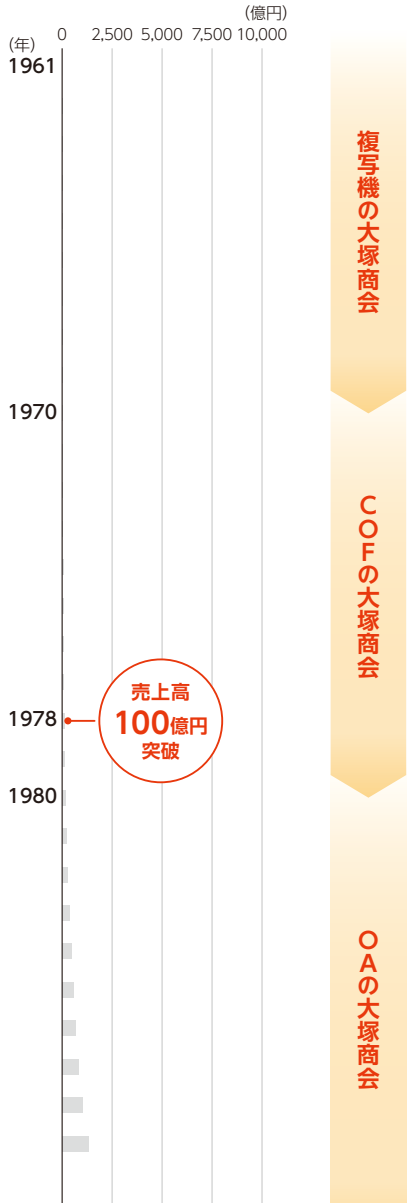
1984 CAD

数字で見る大塚商会とCAD
→Web

1987 ネットワーク

売上高

※1961～1999年単体　2000年～連結



1990～

SIの大塚商会

取り扱い商材の拡大に加え、トータルαサービス（現：たよれーる保守サービス）を開始
1993年 大戦略スタート

1996～

技術と実績の大塚商会

社内公募により決まった新しいキャッチフレーズ。大塚商会の正社員は技術職が約4割（約4千名）と最大構成（2025年12月末時点。連結）。1998年には大戦略に基づく新基幹システムが本格稼働

2009～

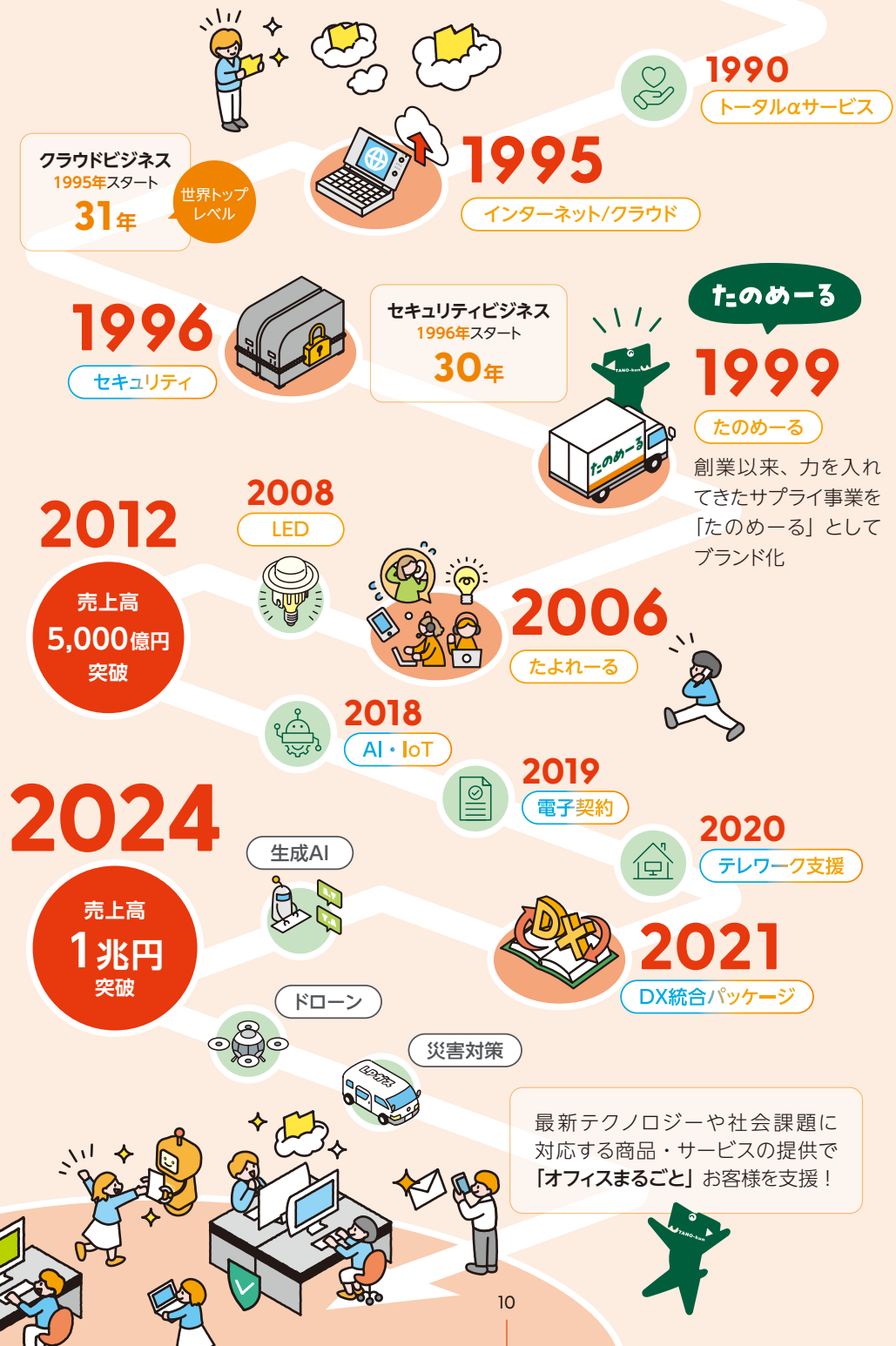
ITでオフィスを元気にする

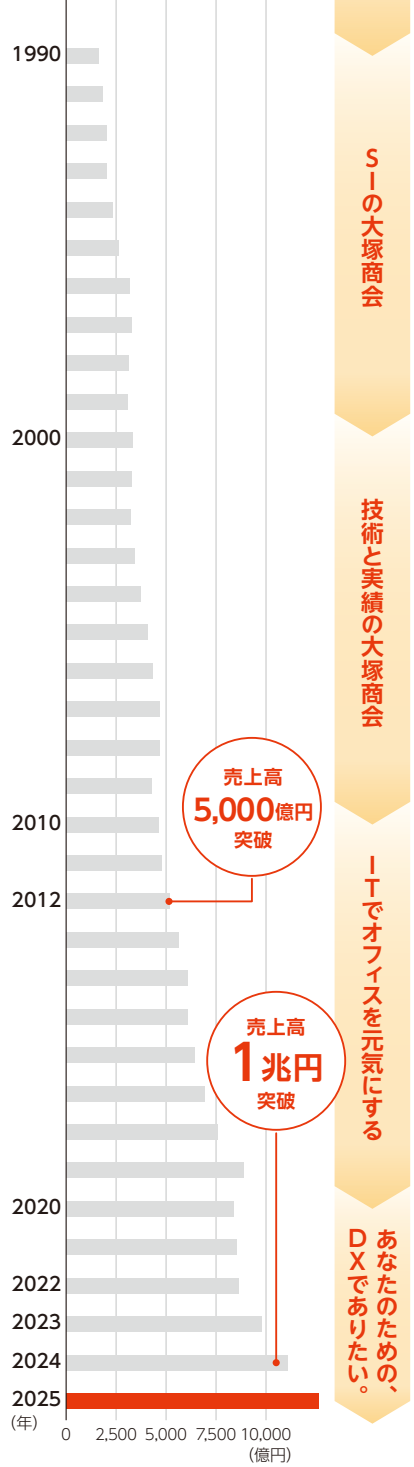
2009年実践ソリューションフェアのテーマ。以来、大塚商会のタグラインとして使用。同年3月から、さらなる経営改革をめざす大戦略Ⅱがスタート

2021～

あなたのための、DXでありたい。

「多様化する働き方をサポートできるパートナー」であることを伝える新たなタグライン。大塚商会自身も2021年に「DX認定事業者」の認定を取得、2024年および2025年には「DX注目企業」に選定





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 2025年の振り返り

売上高、各利益とも3年連続過去最高。収益構造の転換が進む

私が社長に就任したのは2001年のことです。就任後、最初に取り組んだ仕事が、当社の「憲法」とも言えるミッションステートメント❶の策定でした。大塚商会のすべての活動は、このミッションステートメントの具現化に向けて行なわれています。考えの根本にあるのが、「多くの企業の企業活動全般をサポートしたい」という一文です。

2025年には、1年間で31.1万社のお客様とお取引をいただくまでになりました。まだ道半ばではありますが、ミッションステートメントの具現化に向けた歩みを、着実に積み重ねることができた1年であったと受け止めています。

業績面では、売上高、各利益ともに3年連続で過去最高を更新し、中間決算時に公表した上方修正計画も上乗せ達成できました。成果の一因にあるのが、Windowsのサポート終了（EOS）による更新需要❷です。2025年におけるクライアント（パソコンおよびタブレット）の販売台数は236万台と、前回2019年のEOS時を大きく上回りました。国内で販売される約5台に1台は大塚商会が関与している計算になります。パソコンはお客様の業務に不可欠なものであり、「オフィスまるごと」❸を実現するための重要な入り口です。その販売台数が前回を上回れたことは、素直に嬉しく思います。

また、2025年はS&S事業の売上総利益の成長が、SI事業を上回った1年❹でもありました。SI事業は、IT機器やシステムの選定・導入・構築支援を担い、EOSなど外部環境の変化による影響を受けやすい事業です。一方、S&S事業は、日々のお客様のお困りごとを解決する継続的なサービスを中心としており、ここ数年、安定的な成長をつづけています。EOSのあったSI事業以上にS&S事業が成長できたことは、前回EOS時との大きな違いです。現在では、ストック型ビジネスであるS&S事業の売上総利益が、単体全体の販売管理費の約7割をカバーできる水準にまで成長❺しました。この水準をさらに上げることで、モノ売りに依存しない収益構造への転換を進めていきます。

❶ ミッションステートメント →P.22　❷ SI事業 →P.79　❸ オフィスまるごと →P.07-08
❹ S&S事業 →P.80　❺ 経理財務部担当 取締役 兼 上席執行役員メッセージ →P.24

人的資本高度化とAI活用を推進。強み・課題も明確に

人材面では、従業員との関係強化にも取り組みました。2025年4月には選択制定年制度❻を導入し、65歳の誕生日まで正社員として、その後も70歳まで嘱託社員として働くことが可能な制度を整備するなど、優秀な人材が長く活躍できる環境づくりを進めています。社員1人当たりの平均年間給与は1,000万円を超え❼、エンゲージメントスコア❽も一定の水準を維持しています。今後、より人手不足が深刻化していくことを考えると、人的資本の高度化❾は、今まで以上に重要なテーマになります。

AI活用❿も着実に進めています。2019年には営業担当者の訪問先をAIがレコメンドする仕組みを導入しましたが、2025年からレコメンドの対象となるお客様の属性を見直しました。関係性が弱まっているとAIが判断したお客様をピックアップすることで、営業への示唆出しを強化しています。これからも、営業活動の高度化と効率化の両立を図る中で、自らがAIの実践者として知見を蓄積し、お客様サービスへの展開につなげていきたいと考えています。

年末にかけては、大手企業におけるセキュリティ事故が相次ぎ、一部の需要が当社に流入しました。これらへの対応は、事業機会であると同時に、社会的責務でもあります。想定を上回る需要の増加に対応する中で、大塚商会の強みとともに、今後に向けた課題や、やるべきことも明確になりました。

このように2025年は、外部環境の変化などを追い風にしながらも、大塚商会の事業構造、人材、仕組みが着実に進化していることを確認できた1年だったと感じています。この振り返りを踏まえ、次の成長に向けた取り組みを進めてまいります。

TOPIC 2026年の方針

AIとセキュリティでお客様と共に成長する

IT業界を取り巻く環境は、年々変化のスピードを増しています。とりわけAIの登場により、その変化は一段、二段と加速しています。2026年は、AIエージェントが本格的に実務へ組み込まれていく年になると見ています。

大塚商会においても、AIはすでに日常業務の一部です。今後、AIは一部の先進的な企業だけのものではなく、すべての企業の業務に自然に組み込まれる存在になるでしょう。一方で、何から始めればよいのか分からず、戸惑われているお客様が多いことも事実です。

こうした環境認識のもと、2026年の当社のスローガンを「お客様に寄り添い、AIとセキュリティでお客様と共に成長する」と定めました。

大塚商会は2016年からAIの活用⓫に取り組み、約10年にわたって現場での実践を積み重ねてきました。2026年3月には、その知見をもとに「たよれーる ビジネスAIエージェント」⓬の提供を開始しました。今後も、現場ですぐに使え、業務に直結するAIサービスを順次展開していきます。実践ソリューションフェア⓭などを通じて「AIエージェントのある世界」を体験いただいたお客様からは、前向きな反応を得ています。

同時に、サイバーセキュリティを取り巻く環境も厳しさを増しています。脅威は高度化・巧妙化しており、対策も一度導入して終わりではなく、継続的な対応が求められます。経済産業省が進めるセキュリティ対策評価制度においても、サプライチェーン全体での対応が重視されています。

大企業では対応が進む一方、専任の担当者を置くことが難しい中小企業では、対応に悩まれるケースも少なくありません。大塚商会では、企業規模や業態に応じた多様なセキュリティソリューション⓮を用意し、それぞれのお客様に合ったかたちで提供しています。

AIもセキュリティも、重要なのは日常的な支援と伴走です。こうした領域において、S&S事業の役割は今後さらに高まると考えています。2026年は、このS&S事業に一層磨きをかけ、継続的にお客様を支える体制を強化していきます。

「オフィスまるごと」で一つひとつ積み重ねる

2025年のWindows 10サポート終了を受け、その反動減を懸念する声もあります。2019年

❻ DE&I（働きやすさ）→P.54 ❼ 給与水準の見直し →P.48 ❽ エンゲージメントマネジメント →P.51 ❾ 人材戦略の全体像 →P.47
❿ デジタルの活用によるお客様との関係強化 →P.33 ⓫ デジタル戦略の変遷 →P.31 ⓬⓮ S&S事業 →P.80 ⓭ 実践ソリューションフェア →P.44

のEOS後には業績が落ち込みましたが、その背景にはコロナ禍という特殊な環境がありました。今回は、地政学リスクなど不確実性はあるものの、当時のような特別な事情はありません。実際に、2025年10月のEOS後においても、2025年第4四半期、2026年第1四半期ともに営業利益は成長⑮しています。

パソコンを導入いただいたお客様へのセキュリティ提案、セキュリティを導入いただいたお客様へのAI提案など、やるべきことは数多くあります。これらを一つひとつ積み重ねることで、「オフィスまるごと」という当社のめざす姿を、成長として示す1年にしていきます。

TOPIC　大塚商会の存在意義・これから

データとAIでビジネスモデルを進化させる

大塚商会は創業以来、中小企業を中心とする独自の顧客基盤⑯を築いてきました。日本の企業数の約99%は中小企業であり、地域経済や雇用を含め、日本の経済と社会を支える基盤となっています。中小企業の成長を支えることが、日本全体を支えることにつながる。その考えを原点として、当社は事業を展開してきました。

現在、1年間で31.1万社のお客様とお取引⑰をしていますが、部署単位で捉えるとその数は100万を超え、人単位ではさらにそれを上回ります。業種や規模の異なるお客様一社一社、さらには一人ひとりの業務に寄り添いつづけてきたことが、当社の歩みそのものです。

こうした歩みを支えてきた強みは、現場にあります。営業や技術の社員が地域に密着⑱し、お客様の近くで日々のお困りごとに向き合い、その解決を積み重ねてきました。加えて、約2,400社に及ぶ仕入先⑲とのネットワークを通じて、幅広い商材やサービスを組み合わせ、お客様ごとに最適な提案を行なうことが可能です。この現場力とネットワークを基盤に、幅広いソリューションを提供する世界的にも珍しいビジネスモデル⑳は、大塚商会の大きな特徴です。

この強みに、さらに磨きをかけているのがデータ活用㉑であり、これからの鍵となるのがAIです。大塚商会においてもAI活用は着実に進んでおり、業務の要約や効率化といった領域では、すでに実用段階に入っています。ただし、大塚商会がめざすのはその先にある活用です。AIを通じて新たな価値を創出し、お客様のビジネスそのものを前に進めることに挑戦していきます。そのためには、AIに任せる領域と、人が担うべき価値を見極めることが不可欠です。人とAIが補完し合う好循環を生み出すための人材育成㉒に、引き続き力を注いでいきます。

2026年3月の株主総会では、定款の一部変更を行ない、災害対策支援㉓などを事業目的に追加しました。災害への備えについても、自社の取り組みにとどまらず、お客様の事業継続を支える視点が欠かせません。平時のみならず、有事においても事業を止めないITインフラを提供しつづけることが、大塚商会に求められる役割であると認識しています。その役割を果たすため、有事の際にもお客様支援をやり抜くことができる財務基盤の構築㉔にも取り組んでいます。

日本は、労働人口の減少や企業数の減少といった構造的な課題を抱えています。生産性の向上も、長年にわたり指摘されてきた重要なテーマです。大塚商会は、日本のITインフラを支え、お客様にとって「あたりまえに必要な存在」でありつづけることで、こうした社会課題の解決に貢献していきます。大塚商会自身にとっても、生産性は重要な経営テーマです。1993年にスタートした「大戦略」㉕は、現在で言うDXの先駆けとなる取り組みでした。今は、その発展形である「大戦略Ⅱ」㉖を推進しています。

自社の生産性を継続的に高めながら、中小企業の皆様と共に成長し、日本の経済と社会を足元から支えつづけること。それが、私たち大塚商会の存在意義です。

パークは大きい

私たちが事業領域として捉えているオフィス関連市場は、IT機器やソフトウェア、サプライ、保守・サービス、DX投資まで含めると約50兆円規模に及ぶと考えています。2025年の連結売上高は約1兆3,200億円なので、これは約2%にすぎません。この数字は大塚商会の事業がまだ大きな成長余地を残していることを示すと同時に、中小企業の皆様に対して私たち

⑮ 2026年12月期の計画 →P.24　⑯ 大塚商会のコア（顧客基盤）→P.04　⑰ 顧客基盤の維持・拡大 →P.39　⑱ 地域との共生 →P.45　⑲ パートナーとの共存共栄 →P.43
⑳ ビジネスモデル →P.17　㉑ デジタル戦略 →P.31　デジタル座談会 →P.34　㉒ デジタル人材の育成 →P.56　㉓ 自然災害対策・復興支援 →P.65　㉔ 持続的成長を支える手元資金の考え方 →P.26
㉕ 大塚商会のコア（データドリブン経営）→P.05　㉖ 大戦略Ⅱ →P.40

が果たすべき役割が依然として大きいことを意味しています。

こうした存在意義と成長機会を踏まえ、私たちは日々の事業活動を通じて、株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーと向き合っています。

TOPIC　ステークホルダーの皆様へ

「オフィスまるごと」で信頼に応える

私たちは、株主の皆様、お客様、取引先、従業員、地域社会といった多様なステークホルダーとの関係㉗を、事業活動の基盤と位置付けています。それぞれの期待に真摯に向き合い、信頼に応えつづけることが、持続的な価値創造㉘につながると考えています。

お客様に対しては、日々の業務に欠かせないITインフラやサービスを安定的に提供しつづけることが、最も重要な責務です。私たちが掲げる「オフィスまるごと」は、単に商品やサービスを提供することではなく、お客様の成長段階や課題に寄り添いながら、長期的な関係の中で価値を提供しつづける取り組みです。平時はもとより、有事においても事業を止めない体制を整え、お客様の事業継続を支えることで、社会における役割を果たしていきます。

取引先の皆様とは、長期的なパートナーとしての関係を重視しています。公正で透明性の高い取引を通じて、互いの強みを活かし合いながら、「オフィスまるごと」を支えるエコシステムの発展と、持続可能な価値創出に取り組んでいきます。

従業員は、価値創造の原動力です。一人ひとりが安心して働き、成長を実感できる環境を整えることが、企業としての競争力の向上につながります。人材への投資と生産性向上㉙の両立を図り、変化の激しい時代においても挑戦しつづけられる組織風土の醸成㉚を進めていきます。

また、地域社会の一員として、事業活動を通じた社会課題の解決㉛にも取り組んでいます。ITを通じて地域の産業や暮らしを支え、災害時を含め、社会の基盤を下支えする存在でありつづけたいと考えています。

ミッションステートメントの具現化で100年企業へ

2026年は、大塚商会にとって創業65周年という節目の年にあたります。これまで積み重ねてきた信頼と実績を土台に、次の時代に向けた歩みを着実に進めていくことが重要だと考えています。株主の皆様に対しては、安定的な収益創出と適切な資本配分㉜を通じて、中長期的な企業価値の向上をめざすことで、財務・非財務の両面から経営の透明性を高め、対話を重ねながら、信頼に応えつづけていきます。

社長就任時に掲げたミッションステートメントの具現化は、いまなお道半ばにあります。

創業65年の歩みを礎とし、その先の100年企業に向けて、「オフィスまるごと」を通じてお客様と社会に価値を提供しつづける。私たちは、すべてのステークホルダーとの関係を大切にしながら、ミッションステートメントの具現化をめざしつづけてまいります。

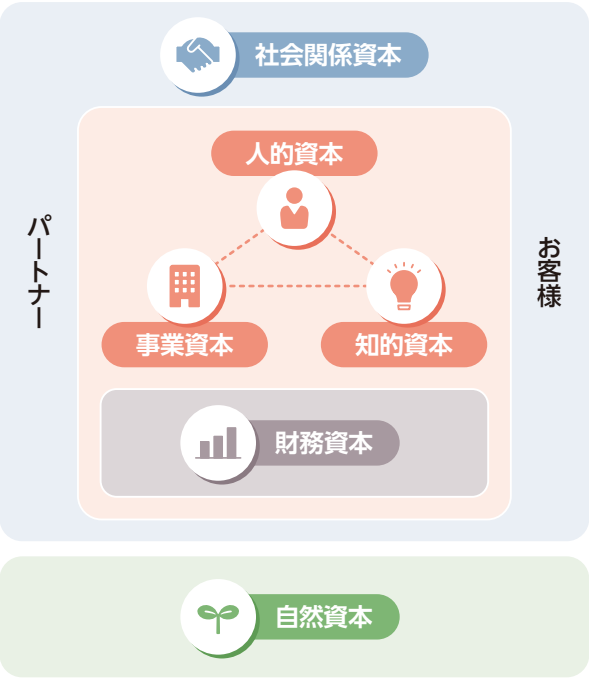
㉗ ステークホルダーエンゲージメント →P.66　㉘ 価値創造モデル →P.21　㉙ 1人当たりの生産性 →P.47　㉚ 組織づくり（組織風土の醸成）→P.53
㉛ 安心・安全・快適な社会の実現 →P.63　㉜ 資本コストや株価を意識した経営の実現 →P.30

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。

これら資本が相互作用し、それぞれ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。



社会関係資本

年間31.1万社におよぶ圧倒的な顧客基盤と約2,400社のパートナー

関連するマテリアリティ

- 顧客基盤の維持・拡大 →P.39
- パートナーとの共存共栄 →P.43

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）	1企業当たりの売上高（単体）	パートナー数
31.1万社	373万円	約2,400社
（前年比 +5.4%）	（前年比 +12.0%）	

足らざる資本に対する認識

1. 新規取引企業の獲得および継続取引化
2. 適切な複合提案を実現するビジネスモデルへの進化
3. ビジネスエコシステムの力を最大限に発揮した提案の高度化・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

1. 2 大戦略Ⅱ（リアル・Web・センター）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）による提案力強化

人的資本

営業・技術・スタッフが一体となった提案力・サポート力

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.51
- DE&Iの推進 →P.53
- 人材育成 →P.55

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

正社員数（連結）	資格取得従業員数（単体）	平均年間給与（単体）
10,079名	15,822名	1,027万円
（前年比 +4.1%）	（延べ人数）	（前年比 +3.5%）

足らざる資本に対する認識

1. 従業員エンゲージメントのさらなる向上
2. 管理職層の多様性
3. デジタル人材の育成・採用
4. 経営人材の育成

高度化のための取り組み・方向性

1. 外部サーベイツールおよびAIハピネスの活用推進
2. 管理職登用制度・女性管理職の育成
3. 社内活用推進組織の発足、ジョブ型採用
4. 大塚経営塾

資本（積み上げてきた強み）

事業資本

全国をカバーする
サービス&サポート体制を
備えた事業基盤

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.63

重視する理由（めざす姿）

- お客様の「お困りごと」解決のための各種サポート体制の整備・発展、働きやすい職場環境の整備
- 物流ネットワークの拡大による早期配送と物流効率化の同時実現

足らざる資本に対する認識	高度化のための取り組み・方向性
❶問い合わせ対応の標準化・仕組み化	❶テクノロジーの活用推進で、入電放棄率・早期回答率改善
❷業務コミュニケーション・働き方の変化に対応する環境整備	❷オフィスのイノベーション等による柔軟な働き方への対応
❸3PLとの協業推進、需要予測高度化による物流・在庫管理の最適化	❸物流拠点の最適配置と自社ビッグデータの活用

知的資本

顧客基盤を活かした
ノウハウの獲得・利活用と
AI等の最新テクノロジー

関連するマテリアリティ

顧客基盤の維持・拡大 →P.39
パートナーとの共存共栄 →P.43
人材育成 →P.55

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
- テクノロジーで単純労働を代替。生産性のさらなる改善

商談データの蓄積・活用

年間370万件　累計6,200万件

AIベンチャー資本業務提携

3社（2022年～2023年）

デジタル戦略 →P.31

足らざる資本に対する認識	高度化のための取り組み・方向性
❶最新テクノロジーに関するノウハウの取得・蓄積	❶パートナーとの連携強化（社会関係資本の活用）
❷上記❶の推進による提供ソリューションの強化	❷AI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）
❸自社保有ビッグデータのさらなる活用	❸自社における積極的なAI活用の継続

財務資本

企業活動への投資・成長・
安定運営を支える基盤

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.67

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）	ストックビジネス売上高（単体）
3,943億円	**3,951億円**
（前年比 +6.3%）	（前年比 +9.7%）

足らざる資本に対する認識	高度化のための取り組み・方向性
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	経理財務部担当 取締役 兼 上席執行役員メッセージ →P.23

自然資本

環境負荷低減による
持続可能な社会への貢献

関連するマテリアリティ

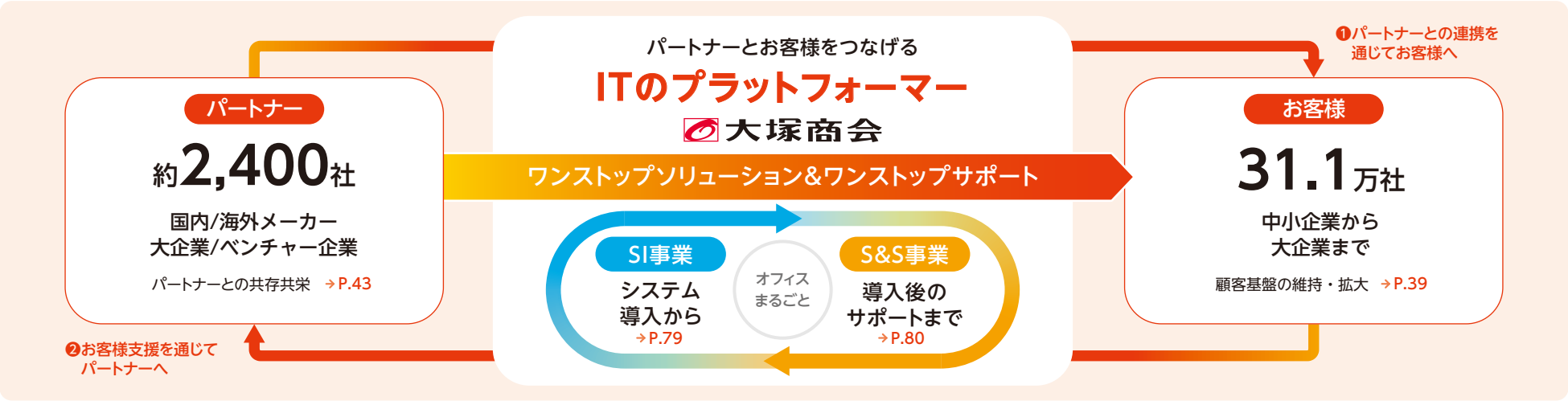
地球環境保全への貢献 →P.58

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

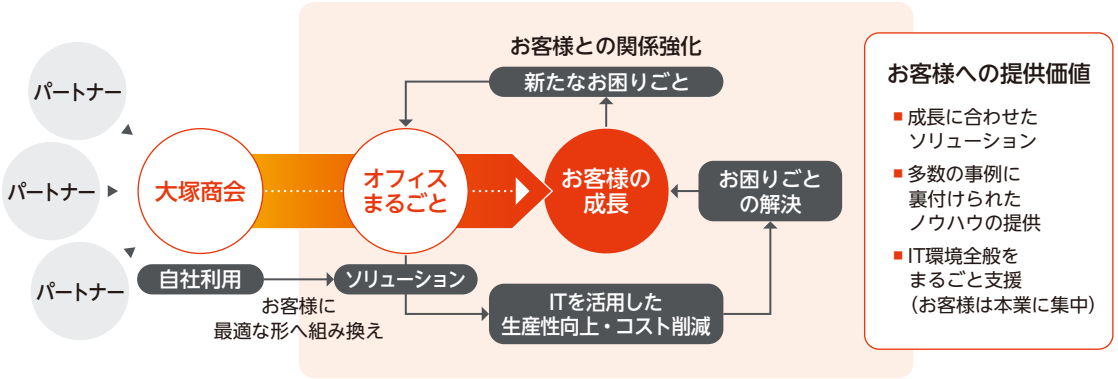
ビジネスモデル

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



❶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（事業領域・ビジネスエコシステム）→P.03



❷お客様支援を通じてパートナーに提供できる価値

2025年、大塚商会とお取引いただいたお客様は31.1万社です。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です。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（ビジネスエコシステム・顧客基盤）→P.03-04

ビジネスモデル

地域密着 で お客様 に寄り添う

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。

オンサイトサポート

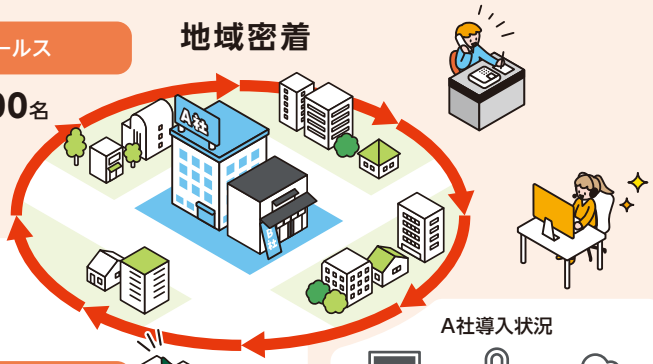
エンジニア　3,000名
サポート拠点　全国 280カ所

たよれーるコンタクトセンター

月間サポート件数　15万件
サポートスタッフ　600名

フィールドセールス

営業 3,000名



オフィスの「ない」をすぐにお届け たのめーる

- 最短当日または翌日お届け
- コピー用紙から介護用品まで幅広い品ぞろえ
- 地球にやさしい環境対応商品

A社導入状況

●●社製品　▲▲社製品　■■社製品

一つの窓口で対応

大塚商会

商談データ等の蓄積

A－レコメンド

データドリブン経営 で 対応力・サポート力 を磨きつづける

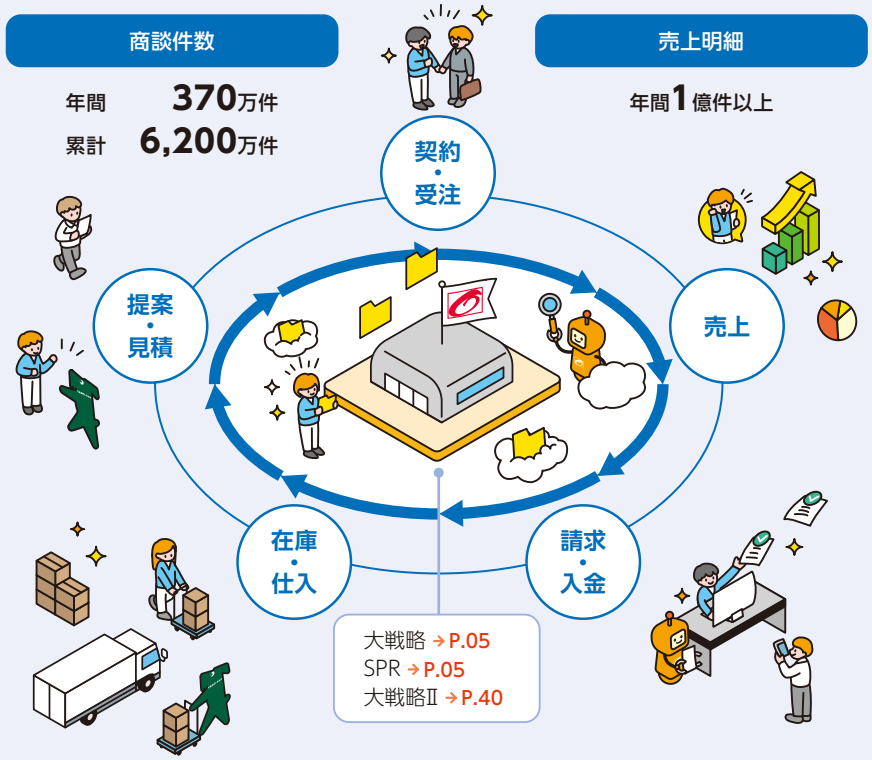
お客様に寄り添うためにAIをはじめ最新テクノロジーを活用することで、
お客様対応力・サポート力を磨きつづけています。

商談件数

年間　370万件
累計　6,200万件

売上明細

年間1億件以上



大戦略 →P.05
SPR →P.05
大戦略Ⅱ →P.40

土台となる人的資本の強化・高度化

人的資本　大塚商会のコア →P.06　資本（積み上げてきた強み）→P.15　デジタル人材の獲得・育成 →P.32　人材戦略の全体像 →P.47
推進体制 →P.48　各職種・部門による育成浸透 →P.49　健康経営 →P.50　“人”に関する3つのマテリアリティ →P.51-56

マテリアリティ

大塚商会がめざすサステナビリティ経営に向けて、3グループ・9項目のマテリアリティを特定しています。

マテリアリティの解決に取り組むことで、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。

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項目のマテリアリティを特定

詳細は2025年統合報告書（P.27-28）をご確認ください。→Web

マテリアリティ			該当ページ	重視する理由
事業活動を通じた価値創造	1	顧客基盤の維持・拡大	→P.39	顧客の課題解決に資する製品・サービスを継続的に提供し、顧客満足度の向上を通じて、安定的かつ持続的な顧客基盤の拡大を図る
	2	パートナーとの共存共栄	→P.43	パートナーとの信頼関係を基盤とした協業を推進し、相互の価値向上と事業成長を通じて持続可能な関係を構築する
	3	地域との共生	→P.45	地域社会との連携を重視し、事業活動を通じた雇用創出や課題解決への貢献により、地域と共に成長する企業をめざす
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.51	働きがいと成長機会の提供を通じて従業員の意欲と能力を引き出し、組織力の向上と持続的な企業価値創出につなげる
	5	DE＆Iの推進	→P.53	多様な人材の活躍を促進し、公平で包摂的な職場環境を整備することで、イノベーション創出と組織の活性化を図る
	6	人材育成	→P.55	専門性と提案力を備えた人材の育成に取り組み、環境変化に対応できる組織基盤を強化することで、事業の持続的成長を支える
責任ある企業活動の遂行	7	地球環境保全への貢献	→P.58	環境負荷低減に配慮した事業活動および製品・サービスの提供を通じ、脱炭素社会の実現と地球環境の保全に貢献する
	8	安心・安全・快適な社会の実現	→P.63	お客様に安心して取引いただける体制を構築するとともに、環境・人権・労働問題などの社会課題に対応し、安心・安全・快適な社会の実現に貢献する
	9	コーポレート・ガバナンスの強化	→P.67	法令遵守と高い倫理観に基づく経営を徹底し、透明性と実効性の高いガバナンス体制を構築することで、企業価値の向上を図る

マテリアリティに対する取り組み

実績：±●%=前年増減率
●%=構成比

マテリアリティ			該当ページ	主な取り組み	指標等 ※特に記載のないものは単体実績です			
					指標・主な施策	2023年	2024年	2025年
事業活動を通じた価値創造	1	顧客基盤の維持・拡大	→P.39	●大戦略Ⅱ ●AI活用推進	年間取引企業数（目標：+2.0%/年）	+1.1%	-0.2%	+5.4%
					1企業当たりの売上高（目標：+3.0%/年）	+12.0%	+13.6%	+12.0%
	2	パートナーとの共存共栄	→P.43	●パートナーとの協業（調達・フェア・セミナー等）	年間取引パートナー数	2,402社	2,328社	2,336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
	3	地域との共生	→P.45	●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	+10.4%	+11.5%	+13.6%
					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	1,287	1,396
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.51	●エンゲージメントサーベイ ●AIハピネス	エンゲージメントサーベイ回答率	84%	89%	89%
					マネジメント改革	営業管理職登用制度開始	スタッフ管理職登用制度開始	個別コーチングを実施
	5	DE＆Iの推進	→P.53	●推進プロジェクト ●OWL's	女性管理職比率	9.1%	10.6%	12.6%
					育休取得率（男性）	46.3%	52.3%	63.5%
	6	人材育成	→P.55	●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	12万7千円	15万5千円	17万3千円
					資格取得者数（延べ）	—	14,663名	15,822名
責任ある企業活動の遂行	7	地球環境保全への貢献	→P.58	●大塚・エコ・アクションプラン ●TNFD開示 ●TCFD開示	Scope1+2（目標：2030年までに2021年比42%削減）連結	-16.8%	-0.7%	-4.5%
					Scope3 カテゴリー1+11（目標：2030年までに2021年比25%削減）連結	+10.0%	+31.3%	算定中（Web開示予定）
	8	安心・安全・快適な社会の実現	→P.63	●人権方針 ●サプライヤー調査 ●社会貢献活動	サプライヤー調査：回答比率（仕入高構成比）	62%	71%	84%
					寄付金（災害復興支援金・地域活性化支援金等）	6.1億円	7.1億円	11.2億円
	9	コーポレート・ガバナンスの強化	→P.67	●取締役会の実効性評価 ●コンプライアンス教育	機密管理点検・SP委員会	各12回	各12回	各12回
					指名・報酬委員会の開催回数	6回	5回	7回
					投資家・アナリストとの個別ミーティング回数	—	285回	309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。

資本 →P.15

- 社会関係資本
- 人的資本
- 事業資本
- 知的資本
- 財務資本
- 自然資本

ビジネスモデル →P.17

パートナーとお客様をつなげる
ITのプラットフォーマー
大塚商会

SI事業
システム導入から →P.79

オフィスまるごと

S&S事業
導入後のサポートまで →P.80

パートナー
ビジネスエコシステム

お客様
顧客基盤

従業員

事業領域

データドリブン経営

大塚商会のコア →P.03

中・長期経営方針 →P.29

事業活動を通じた価値創造

マテリアリティ❶ →P.39
顧客基盤の維持・拡大

マテリアリティ❷ →P.43
パートナーとの共存共栄

マテリアリティ❸ →P.45
地域との共生

経営戦略
オフィスまるごと
「ITでオフィスを元気にする」 →P.07-08

事業に還元

生産性向上

人材の要請

従業員の成長と自己実現の支援

マテリアリティ❹ →P.51
従業員エンゲージメントの向上

マテリアリティ❺ →P.53
DE&Iの推進

マテリアリティ❻ →P.55
人材育成

人材戦略 →P.47
“人”に関する3つのマテリアリティ

推進体制 →P.48

成長基盤：ESG（持続可能な社会）

責任ある企業活動の遂行

マテリアリティ❼ →P.58
地球環境保全への貢献

マテリアリティ❽ →P.63
安心・安全・快適な社会の実現

マテリアリティ❾ →P.67
コーポレート・ガバナンスの強化

ミッションステートメントの具現化

- 社会価値の創造
- パートナーの成長
- お客様の成長
- 株主様との信頼関係
- 従業員の自己実現

創業の精神とミッションステートメント

ミッションステートメント

使　命

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

目　標

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

行動指針

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

大塚商会

2003年
ミッション
ステートメント
告示

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

2003年　ミッションステートメント

現・代表取締役社長 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、バ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。

お客様、パートナー、株主様、従業員、そして社会に対する約束ごととして、これからもミッションステートメントの具現化に向けた活動をつづけていきます。

1961年　創業の精神

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	創業時の経営方針	
「顧客満足の追求」	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

経理財務部担当 取締役 兼 上席執行役員メッセージ

揺るぎない財務基盤の構築で中長期の成長と価値創出を支える

取締役 兼 上席執行役員
畝野 一夫

2025年12月期の振り返り

Windows 10 EOSに伴う顧客接点の活用で「オフィスまるごと」を推進。売上高・利益とも3年連続となる過去最高を更新

2025年度の売上高は1.3兆円に達し、初めて1兆円を突破した2024年から2,000億円の上積みとなりました。これにより、売上高・利益ともに3年連続で2桁の増収・増益を達成しています。Windows 10 EOSに伴う更新需要を確実に捉えるとともに（→P.79）、強みである顧客基盤を活かし、パソコン取引のあるお客様への追加提案を積極的に展開するなど、「オフィスまるごと」支援する豊富なソリューションで、取引の広がりと深まりを同時に実現し、トップラインの拡大へとつなげています。

大幅な売上成長の中にあっても、営業利益率は6.8%と前年を上回る水準を確保しました。規模拡大と収益性の両立を実現できた点は、特に評価いただきたいポイントです。さらに、ROEは16.8%と前年から1.8ポイント改善し、資本効率の向上も着実に進んでいます。

業績推移

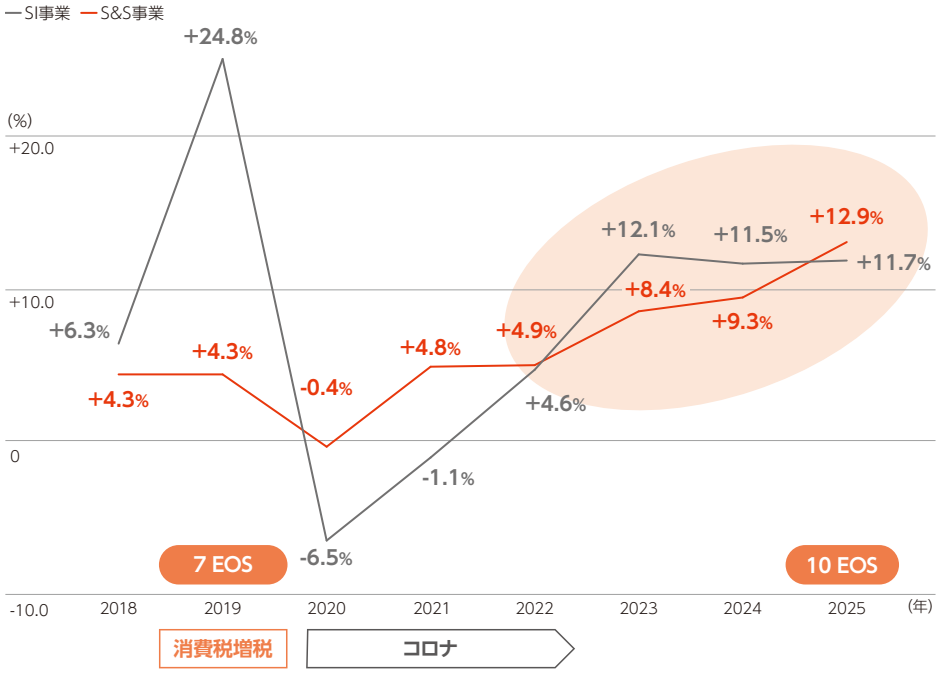
（単位：億円）

	2023/12 実績	2024/12 実績	2025/12 実績
売上高	9,773	11,076	13,227
営業利益	629	743	899
営業利益率	6.4%	6.7%	6.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	474	534	643
ROE	14.3%	15.0%	16.8%
EPS（円）	125.13	141.04	169.58

2019年EOSとの比較ではSI事業・S&S事業ともバランスよく拡大。S&S事業の拡大によるストックビジネス強化はまるごとへの進化の証明

2025年の成長は、前回EOSがあった2019年と比較すると、3つの点で質的な違いが際立っています。

まず第1に、SI事業とS&S事業がバランスよく拡大したことです。2019年は粗利増加額の約9割をSI事業が占め、SI事業が24.8%増と大きく伸びた一方で、S&S事業は4.3%の増加にとどまりました。これに対し2025年は、SI事業が11.7%増、S&S事業が12.9%増と、両事業がバランスよく粗利を押し上げています。事業ポートフォリオ全体で成長を実現できている点は、収益構造がより強固になっていることを示すものです。



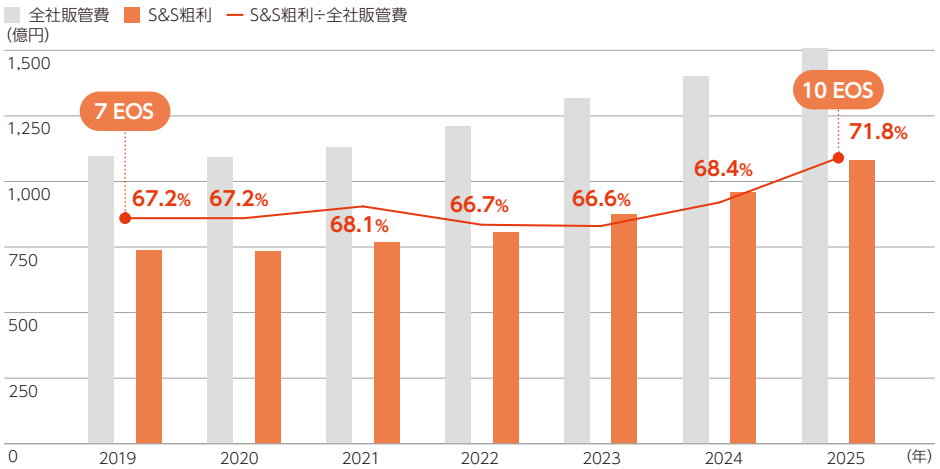
経理財務部担当 取締役 兼 上席執行役員メッセージ

第2に、成長が単年度の特需にとどまらず、複数年にわたり継続していることです。前回は2019年にSI事業の粗利が突出して伸びたものの、それ以前に勢いはありませんでした。今回は異なり、2023年以降、SI事業・S&S事業とも安定的に拡大しています。EOS需要をきっかけとしながらも、構造的な成長軌道に乗っている点が大きな違いです。

第3に、前回はEOS直後にコロナ禍となり、パソコン販売後のフォロー活動が制約されました。今回は環境が大きく異なり、お客様のセキュリティ強化やAI活用への関心が高まる中で、追加提案の余地が広がっています。EOSが終了した2025年第4四半期においても増収・増益基調を維持するなど需要は底堅く、大塚商会のソリューション提供力を発揮しやすい市場環境が続いています。この点は後述する2026年計画にも反映しております。

これら3点は、大塚商会の業績拡大が単なる外部要因による一過性のものではなく、事業ポートフォリオの強化、継続的な成長力、顧客基盤を活かした提案力といった、企業としての総合力の高まりによって支えられていることを示しています。

2025年は、S&S事業の粗利が単体ベースで販管費全体の7割をカバーする水準に達し、2019年のEOS期と比較してカバー率は4.6ポイント上昇しました。S&S事業の粗利で販管費の大部分を賄える体制が整いつつあることは、大塚商会の収益基盤の安定性が着実に高まっていることを示しています。今後も、S&S事業の拡大を通じて、より強固で持続的な収益構造の確立をめざしてまいります。



2026年12月期の計画

中小企業への丁寧な提案とアドオンの継続で、営業利益は4年連続となる最高益をめざす

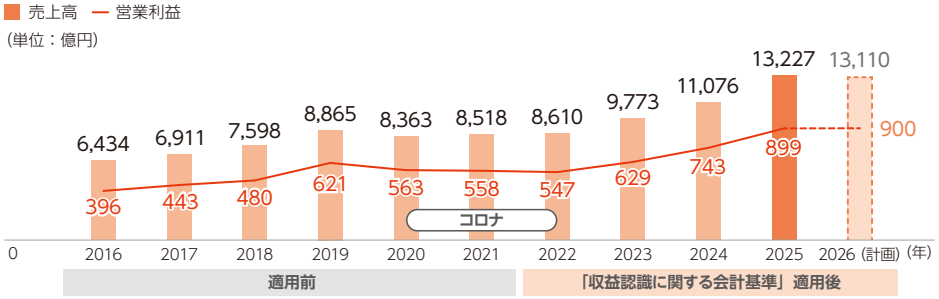
2026年の業績計画につきましては、全体として微減収・微増益を見込んでおります。SI事業においては、Windows 10 EOS対応の反動減を織り込んでいる一方、S&S事業は引き続き着実な成長を見込んでおり、収益基盤としての安定性は一層高まるものと考えています。

2026年業績計画

(単位：億円)

		2026/12 計画	2026/12 前年比
売上高		13,110	99.1%
	SI事業	8,571	94.9%
	S&S事業	4,539	108.1%
営業利益		900	100.1%

2016年から2026年計画までの10年間の平均成長率は、売上高7.4%増、営業利益8.5%増と、中・長期経営方針で掲げた目標（売上高5%増、営業利益6%増）をいずれも上回る見通しです。中長期にわたり、安定的かつ持続的な成長を実現できていることは、大塚商会のビジネスモデルの強さを示すものと考えています。



すでに実績が確定している2026年第1四半期については、売上高・各利益とも前年を上回り、1～3月期として4年連続で過去最高を更新できました。サプライチェーン全体を対象とするセキュリティ対策評価制度への対応が中小企業にとって難しいケースもある中、パソコン販売先のお客様に対するセキュリティ対策の追加提案など、需要を確実に捉えることができています。

経理財務部担当 取締役 兼 上席執行役員メッセージ

キャピタルアロケーション

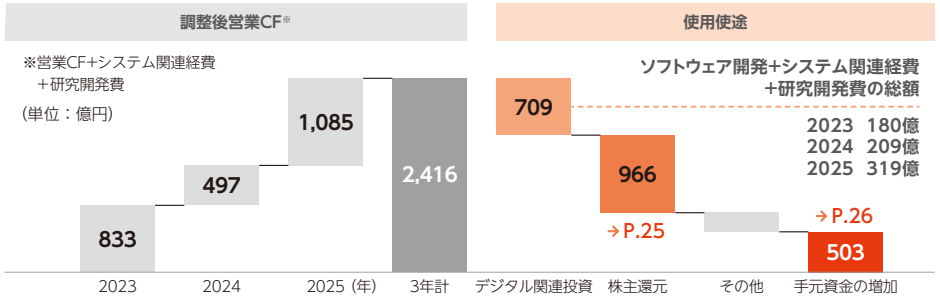
人的資本への投資は将来の成長に直結。デジタル領域への投資も強化

成長に向けた投資の原資となるのが、営業キャッシュ・フロー（以下、営業CF）です。2025年は922億円と、2年ぶりに過去最高を更新しました。2024年はEOS対応に伴う在庫確保で一時的に圧迫されましたが、2025年はその在庫の販売・売上債権の回収が進んだことで、営業CFは前年比2倍を超える大幅な伸びとなりました。連結キャッシュ・フロー計算書 →P.84

大塚商会のコアで示している通り、大塚商会の成長の源泉は“人”です。人的資本への投資は将来の成長に直結するものであり、営業CFではすでに控除されていますが、1人当たり平均年間給与や研修費は着実に拡大しています。人材の能力向上と働きがいの向上は、長期的な企業価値の基盤であると考えています。

単体	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
正社員（名）	7,480	7,524	7,713	7,949	8,287
平均年間給与（万円）	822	856	937	992	1,027
1人当たり研修費（万円）	7.8	10.7	12.7	15.5	17.3

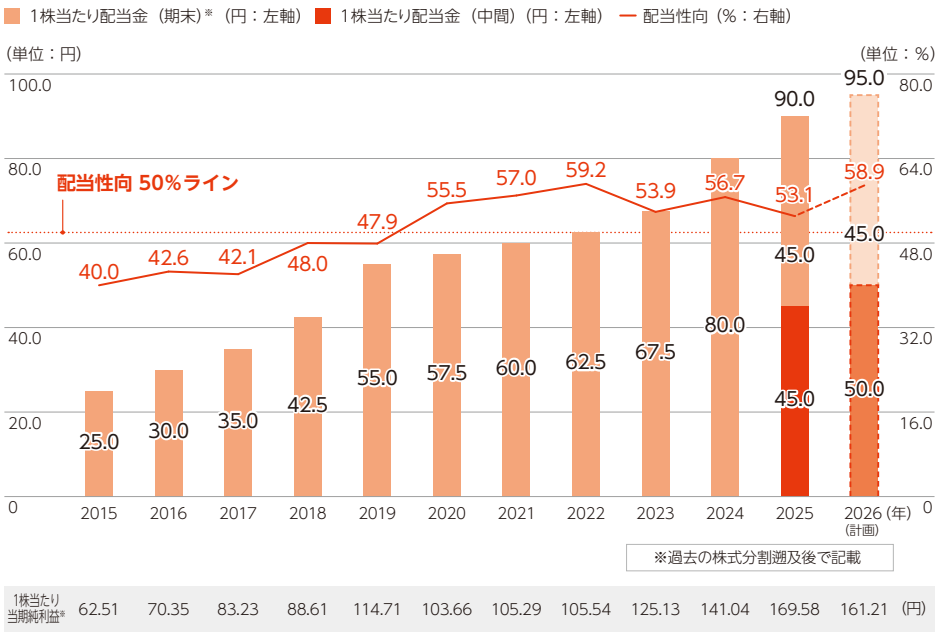
同様に、AIをはじめとするデジタル領域への投資も強化しています。過去3年間の調整後営業CFの累計2,416億円のうち、約3割に相当する709億円をデジタル関連の投資に充ててきました。AIを中心とした研究開発費は増加傾向にあり、1人当たりの生産性を高める仕組みや基盤構築も含め、この分野は今後も重点的に強化すべき領域と位置付けています。



M&Aも選択肢の1つではありますが、現時点で具体的な予定はありません。事業の多角化や強化を迅速に進める手段として有効な場面もありますが、大塚商会は長い年月をかけて積み上げてきた独自のビジネスモデルや企業文化を重視しています。それらが損なわれるリスクを踏まえると、人的資本の強化やデジタルを中心とした生産性向上の仕組みを継続的に磨き上げることこそが、企業価値の向上につながると考えています。

業績に応じた安定的な配当を重視。17期連続の増配に挑戦

成長に向けた投資と同様に、株主の皆様への還元も重要な経営課題の1つです。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。なお、2025年度から中間配当を開始しました。ストックビジネスの拡大により利益の安定性が高まる中、株主の皆様が再投資できる機会を増やすことを目的としています。



経理財務部担当 取締役 兼 上席執行役員メッセージ

持続的成長を支える手元資金の考え方

平時・有事を問わず機動力を発揮できる揺るぎない財務基盤を構築

年間30万社を超えるお客様に対して、ITインフラや各種サービスを「オフィスまるごと」提供し、お客様の事業活動を支えつづけることは、大塚商会の重要な使命です。その役割を果たすためには、多様なステークホルダーから寄せられる期待に応えつづけることが不可欠であり、これは大塚商会のミッションステートメントを具現化する営みでもあります。まだ道半ばではありますが、「100年企業」をめざす歩みの中で、ステークホルダーと共に成長しつづけることが、その実現につながると考えています。

大塚商会は、お客様に加え、約2,400社の取引先、地域社会、そしてグループで1万人を超える従業員とその家族など、幅広いステークホルダーによって支えられています。税金納付や資本市場への適切な還元を通じて社会的責務を果たすことも重要です。こうした企業活動を継続するためには、平時・有事を問わず機動力を発揮できる、揺るぎない財務基盤の構築が欠かせません。

大塚商会の2026年3月末時点の現預金残高は2,600億円、流動比率は181.4%です。キャッシュ・コンバージョン・サイクルは約20日と効率的な水準にありますが、資金需要には季節性があることに加え、事業特性による資金変動も生じます。EOSなどのイベント時には、お客様の更新需要に確実に対応するため、通常以上の在庫確保が必要です。今回のEOS対応においても機会損失を防ぐため、約1年にわたり通常時を大きく上回る500億円規模のパソコン在庫を確保しました。売上成長がつづく中で、現在の手元資金は月商比で2.4カ月分にとどまり、こうした事業構造や季節性、イベント対応に伴う資金需要の実態を踏まえ、適正な手元資金水準については慎重な検討が必要です。

現在、金融庁や東京証券取引所においてコーポレートガバナンス・コードの改定に向けた議論が進む中、大塚商会においても経営資源の適切な配分や検証について、取締役会を中心に継続的な議論を行なっています。金融危機時の連鎖リスク、自然災害、地政学リスクなど、日本経済が1年間停滞するような事態においても、30万社を超えるお客様の事業を止めないことを前提に、必要な資金のあり方を整理しているところです。

確保すべき資金については、①運転資金 ②事業継続性の確保に必要な資金 ③人件費（雇用維持）④安定配当のための資金 ⑤成長投資資金 の5つの区分に分け、財務戦略上重視しています。これらは、事業を継続するうえで不可欠となるステークホルダーを守るために必要な備えでもあります。一時的に生じる余剰資金や計画からの上振れについては、株主還元や運用等を通じて有効活用し、企業価値向上につながる形で循環させる方針です。

企業価値向上に向けたロジックツリー

企業価値を持続的に高めるためには、事業競争力の底上げが欠かせません。大塚商会は、価値創造の源泉をより堅固なものとするため、事業成長を支える仕組み・人材・デジタル基盤を多面的に磨き上げ、収益機会の拡大と提供価値の高度化を進めています。これらの取り組みを体系的に整理し、「稼ぐ力」をどのように積み上げていくのかをロジックツリーとして可視化することで、企業価値向上への道筋を明確にしています。

稼ぐ力
- 営業戦略
- マーケティング戦略
- 人材戦略
- デジタル戦略
- 営業利益率

×

稼いだお金の使い方
- 財務戦略
- ESG
- ROE
- 時価総額

稼ぐ力

戦略・アクション			成長ドライバー	企業価値向上の構成要素	
営業戦略 ❶顧客基盤 ❸地域との共生	オフィスまるごと	● 大戦略Ⅱによるお客様接点強化 →P.40 ● 新Webメディア・ECサイト →P.41	既存のお客様の維持 新規のお客様の開拓	取引企業数	売上成長
		● 「オフィスまるごと」→P.07-08 ● 日本最大級のコンタクトセンター →P.31・33	複合提案の強化 ストックビジネスの推進	1企業当たりの売上高	
マーケティング戦略 ❷パートナー		● ビジネスエコシステムの強化 ● 販売力に基づくバイイングパワーの発揮	ソリューションの差別化 仕入原価の削減	仕入原価率	原価率
人材戦略 ❹エンゲージメント ❺DE&I ❻人材育成	人的資本の充実	マテリアリティへの対応 →P.51-56 エンゲージメントマネジメント コミュニケーション 組織づくり 働きやすさ 人材開発 デジタル人材の育成	● 技術職の生産性向上 └専門知識の習得 →P.49 └工数分析・稼働率の向上	お客様訪問件数	製造原価率
			● 営業職の生産性向上 └AI活用 →P.33・56 └全社営業力強化プロジェクト →P.49	商談件数の増加 →P.40 受注率の向上	人件費率
			● スタッフ職の生産性向上 └ジョブポスティング └デジタルワーカー	→P.49	販管費率
デジタル戦略	デジタル	● 顧客体験の向上 ● デジタル人材の獲得・育成 ● デジタル基盤の構築 ● デジタルガバナンス →P.31			

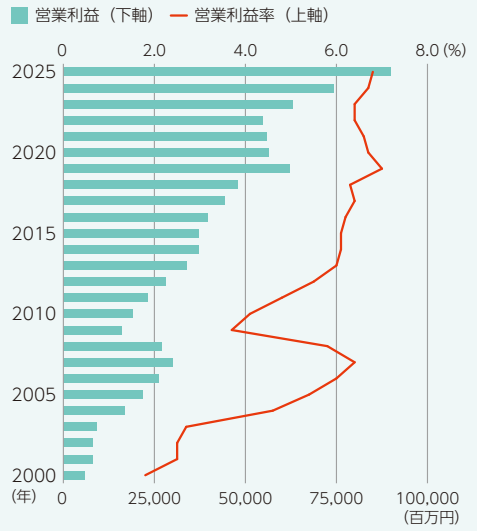
1人当たりの生産性 →P.47

● **2025年営業利益率**

営業利益率

営業利益	899億円 (+21.0%)	=	6.8% (+0.1P)
売上高	1兆3,227億円 (+19.4%)		

● **営業利益率・営業利益の推移**



※❶～❾は関連するマテリアリティ

企業価値向上に向けたロジックツリー

企業価値を持続的に高めるためには、創出した利益をいかに効果的に循環させるかが重要です。大塚商会は、資本コストを上回る収益力を維持しつつ、ROEの向上につながる資本効率の改善を重視しています。そのうえで、成長投資、財務健全性の確保、株主還元を最適に組み合わせるキャピタルアロケーション（→P.25）を通じて、資本を価値創造へと転換する仕組みを構築し、時価総額の向上につなげていきます。

稼ぐ力
- 営業戦略
- マーケティング戦略
- 人材戦略
- デジタル戦略
- 営業利益率

×

稼いだお金の使い方
- 財務戦略
- ESG
- ROE
- 時価総額

稼いだお金の使い方

戦略・アクション		企業価値向上の構成要素				
→P.27			営業利益率	ROIC	ROE	PBR
財務戦略	● 政策保有株式の売却	固定資産回転率	投下資本回転率	ROIC	ROE	PBR
	● キャッシュ・コンバージョン・サイクルの維持・改善 └売上債権の早期資金化・与信管理 └需要予測・滞留在庫削減	運転資本回転率	投下資本回転率	ROIC	ROE	PBR
	● 財務健全性の確保 →P.26 └平時・有事を問わず機動力を発揮できる財務基盤 └運転資金・成長投資資金のバランス └業績に応じた安定的な株主還元		自己資本比率		ROE	PBR
ESG ❼地球環境保全 ❽社会 ❾ガバナンス	● サステナビリティ経営の推進・ESGマテリアリティへの対応 ● ステークホルダーエンゲージメント └投資家との対話の拡充 └成長ストーリーに対する納得感の醸成		資本コスト低減及び成長期待へのビジリティ		PER	PER / BPS

大塚商会では、人を基軸とした事業特性を踏まえ、1人当たり生産性を重視した経営管理を行なっています。前月実績は当月第2営業日までに確定し、営業部・支店・部門別PLとして関係者に共有。迅速な振り返りで、アクションの早期軌道修正が可能です。上記ロジックツリーの各種指標は、毎月開催の取締役会で報告され、経営判断の精度向上に活かしています。

ROICではなくROEを重視する理由 → 株主資本コストとROEの基本的な考え方 →P.30

● 2025年12月末 時価総額

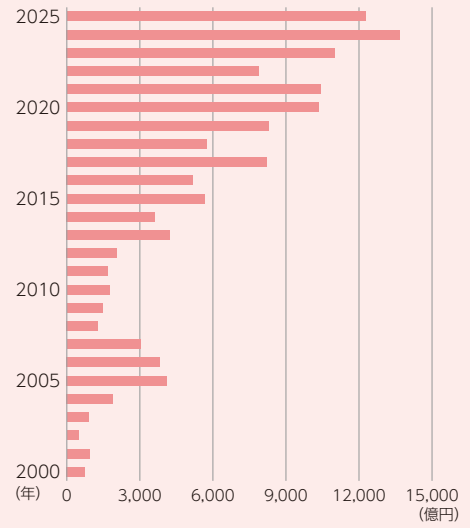
1兆2,255億円

前年差異

△1,429億円

△10.4%

● 時価総額の推移



※❶～❾は関連するマテリアリティ

経営管理本部長 取締役 兼 専務執行役員メッセージ

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.29 中・長期経営方針
P.30 資本コストや株価を意識した経営の実現

取締役 兼 専務執行役員
齋藤 廣伸

中・長期経営方針

● 基本的な考え方

2000年代以降、大塚商会は生産性向上と企業体質の強化に取り組み、2019年には過去最高の業績拡大幅による新記録更新という大きな成果を上げました。しかし、その後のコロナ禍により事業環境は大きく変化し、2020年以降は一時的な停滞を余儀なくされました。こうした経験は、環境変化に左右されない強靭な事業基盤の構築と、お客様との関係を新たに創り直すことが、当社にとって重要な課題であることを示しています。

この課題認識のもと、大塚商会は2023年に中・長期経営方針を公表しました。本方針は、「ミッションステートメントの具現化により、お客様と共に成長する」という大塚商会の基本姿勢を明確にし、その実現に向けた中長期戦略の方向性を再定義したものです。そして、この方針を着実に推進するため、進捗を客観的に把握し、改善につなげる指標としてKPIを設定しています。

各KPIの現況は次の通りです。

KPI	目標	23年実績	24年実績	25年実績	参考
お客様との関係					
年間取引企業数	+2.0%	+1.1%	-0.2%	+5.4%	→P.39
1企業当たりの売上高	+3.0%	+12.0%	+13.6%	+12.0%	
営業利益・経常利益					
年平均成長率※	+6.0%	+15.0%	+18.1%	+21.0%	→P.24・27
利益率※	7.0%以上	6.4%	6.7%	6.8%	
ROE	13%以上	14.3%	15.0%	16.8%	→P.30
配当性向	50%以上	53.9%	56.7%	53.1%	→P.25

※営業利益の成長率・利益率を記載

中・長期経営方針

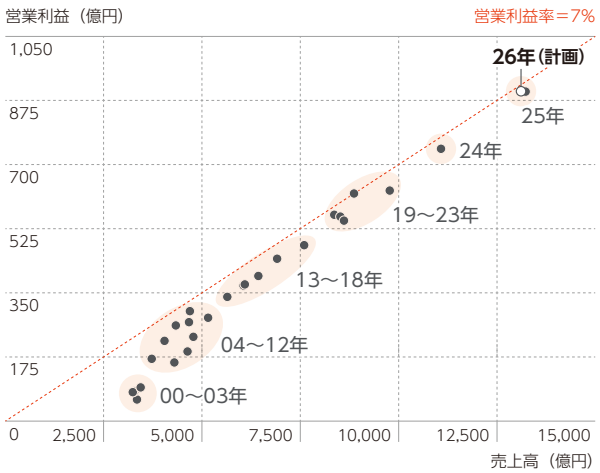
- 環境変化に対応しながら安定的かつ持続的な成長を続ける
  — 営業利益率・経常利益率ともに7%以上定着 —
- 人員計画は生産性向上に留意しながら微増
- 情報の活用で需要を開拓
- 人・物・金・情報の効率活用で@生産性向上

● 生産性の向上で、営業利益率の改善を進める

ITの世界は変化が極めて早く、将来の具体的な数値目標を固定的に示すことには大きな意味がないと考えています。それよりも、環境変化に対して迅速かつ正確に対応できる組織能力を高めることこそが重要です。

一方で、長期的な収益性の改善を図るうえでは、成果を測る指標が不可欠であることから、営業利益率をKPIの一つとして設定しました。営業利益率は緩やかながら目標とする7%に向けて改善が進んでいますが、その鍵となるのが生産性の向上です。

売上高と営業利益（2000～2026年）



※00～25年実績　26年計画

この生産性向上を実現するために、人材育成やデジタル戦略を強化し、業務効率と付加価値創出力の双方を高めています。また、「オフィスまるごと」提案による売上拡大を通じて、収益構造の改善をさらに進め、営業利益率の向上につなげていきます。

1人当たりの生産性 →P.47
人材育成 →P.55
デジタル戦略 →P.31
オフィスまるごと →P.07-08

経営管理本部長 取締役 兼 専務執行役員メッセージ

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の基本的な考え方

大塚商会ではCAPMにより株主資本コストとWACCを推定していますが、有利子負債が僅少で実質無借金経営であるため、両者はほぼ同水準となります。このため、資本効率の議論にはROICではなくROEを重視し、推定した株主資本コストとの比較を中心に取締役会で議論しています。

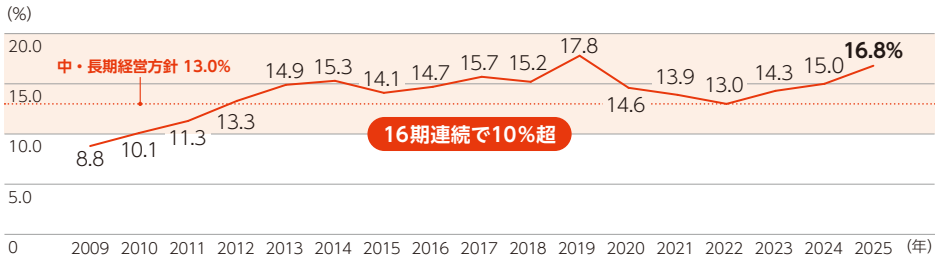
2025年のROEは16.8%となり、16期連続で10%を超えるとともに、株主資本コストおよび中・長期経営方針の目標を上回る水準を維持しています。ROEの構成要素の中では売上高純利益率を特に重視しており、前項で述べた営業利益率の向上を通じて、さらなる改善を図っていきます。

CAPMによる推定		目標		実績
株主資本コスト 8%前後	<	ROE 13%以上	<	ROE 16.8%
2021～2025年：5.3%～11.4%		中・長期経営方針		2025年

連結：ROEの構成要素

	単位	20年	21年	22年	23年	24年	25年
財務レバレッジ	倍	1.74	1.66	1.63	1.64	1.73	1.83
売上高純利益率	%	4.7	4.7	4.6	4.9	4.8	4.9
総資産回転率	回	1.79	1.78	1.70	1.80	1.79	1.89
ROE	%	14.6	13.9	13.0	14.3	15.0	16.8

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・アナリストと対話を実施しています。ステークホルダーエンゲージメント →P.66

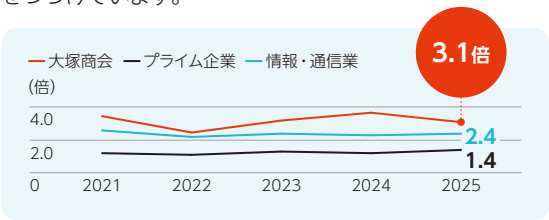
● 株価に対する考え方 ※2025年12月31日時点（）内数値は前年期末比

■ 時価総額・株価

2025年末の時価総額は1兆2,255億円となりました。中長期的な成長軌道は維持しているものの、2024年の+24.2%という急伸の反動もあり、足元では一時的な調整局面を迎えています。新たなインセンティブ報酬制度の導入（→P.72）など、株価をより明確に意識した経営の徹底で、持続的な企業価値創造に向けた取り組みを進めてまいります。

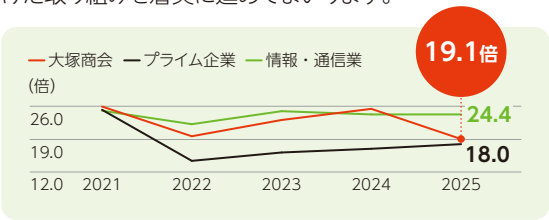
■ PBR

プライム企業および情報・通信業の平均を上回る推移をつづけています。

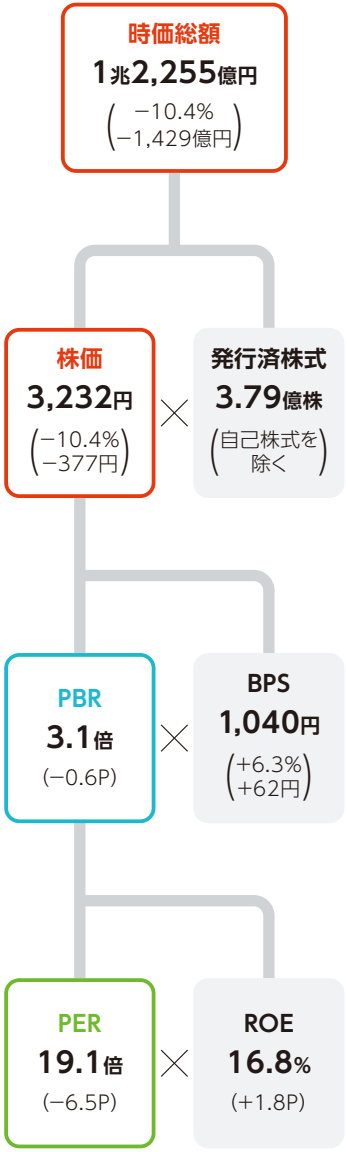


■ PER

短期的なPERの変動はあるものの、企業価値向上に向けた取り組みを着実に進めてまいります。



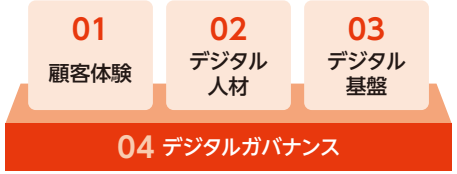
※プライム企業、情報・通信業のPBR・PER：出典=JPX（日本取引所グループ）。
～21年東証一部、22年～プライム企業



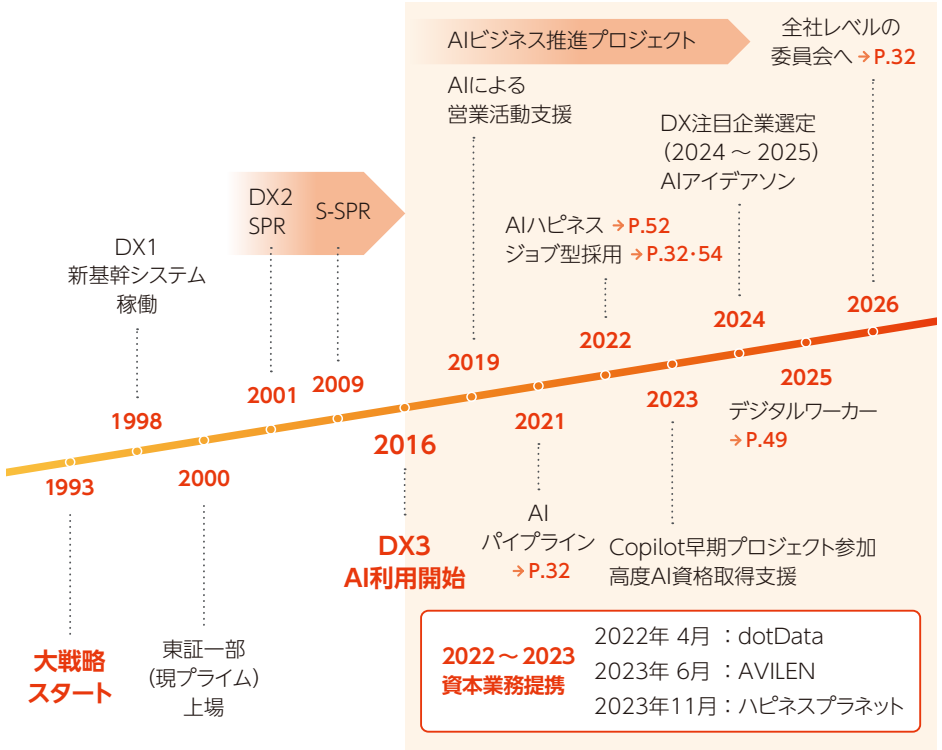
デジタル戦略

2026年はAIが飛躍的に人に近づく「デジタルワーカー元年」ともいわれています。人が人と間違えるほどに、AIは人に近づいてきました。AIと人の協業が、これからの競争力を左右します。大塚商会でも、生成AIをはじめ、デジタルテクノロジーの中から、当社にとって重要なものを選定したテクノロジーポートフォリオを組成しています。

デジタルガバナンスのもとそれらツールを活用しながら、顧客体験の向上、デジタル人材の獲得・育成、デジタル基盤の構築を推進し、競争優位の獲得と社会価値の創出に取り組んでいます。



デジタル戦略の変遷



01 顧客体験の向上

デジタルテクノロジーを活用した顧客体験価値の向上を通じて、お客様の生産性向上、働き方支援、地域経済発展といった社会課題の解決をめざしています。

● 顧客課題を先読みするデータ活用

お客様の課題解決には、複数の商材・サービスを組み合わせることが重要です。年間取引30万社を超えるお客様の多様なニーズに対し、300万点を超える商材を組み合わせる「オフィスまるごと」の可能性は無限に広がるものです。

これらの膨大な情報に加えて、年間370万件に及ぶ商談情報をAIが分析し、示唆を導き出すことで、お客様の改善機会を早期に捉える提案力の強化に努めています。

これらの膨大なデータの蓄積と継続的な分析力強化は、大塚商会のビジネスモデルを支える重要な基盤であり、持続的な価値創造へつながる競争優位を形成するものです。

		AI分析が可能にする高度な示唆
購入に至った理由とプロセスの可視化	→	成功パターンの学習、類似顧客への最適提案
見送り理由の分析	→	改善点や次のアプローチの方向性
最適商材の組み合わせ	→	膨大な取引事例を裏付けとする選択肢の提示

● 対面とデジタルを融合したハイブリッド型のサポート体制

たよれーるコンタクトセンターは、毎月15万件の問い合わせに対応する日本最大級のテクニカル系コンタクトセンターです。お困りごとに応じ、技術者派遣、リモートサポート、チャット対応、オンライン相談など、対面とデジタルを融合したハイブリッド型のサポート体制を構築。お客様向けAIエージェントの実装に向けた取り組みで利便性の向上に努めています。

- 蓄積したナレッジをもとにFAQをAIが自動生成
- パートナーとの共有で、次期製品開発への活用
- お客様向けのAIエージェントを実装予定

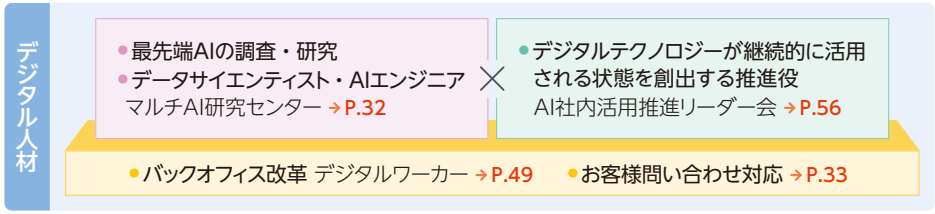
ただし、AIで高いサービスレベルの平準化・再現性を構築しても、お困りごとのあいまいさを解決できるのは、文脈を理解し創造的思考を発揮できる人ならではの強みです。AIに強い企業だからこそ人が果たす役割を理解し、AIと人の協業で顧客体験の一層の向上をめざしています。

デジタル戦略

02 デジタル人材の獲得・育成

● 定義

デジタル経営の推進には、一人ひとりのリテラシーを高める必要がありますが、グループで1万人を超える全社員がテクノロジーを極める必要はありません。それぞれの立場においてデジタルの利活用で新たな価値を創出し、ビジネスを加速できる人材が、大塚商会にとってのデジタル人材です。



● マルチAI研究センター

2015年に発足し、2024年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も担当する大塚商会ならではの組織です。

AIラボ：科学英語論文の調査研究・アルゴリズムの開発など

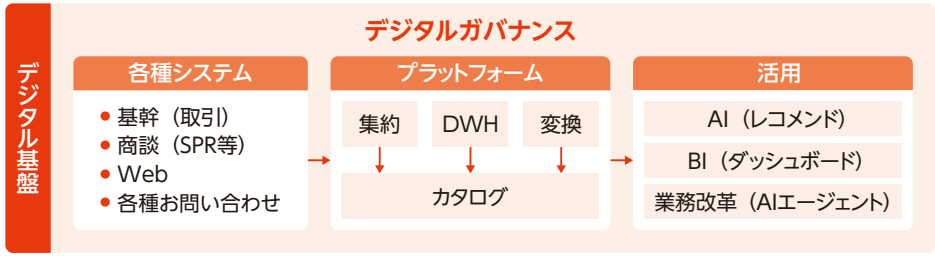
「このタイミングで、このソリューションを、このお客様に提案すれば案件化の確率が高い」という分析ツールや、営業のパーソナル秘書の役割を担うAIアプリの開発も行ないながら、経営陣に対しAIの次の潮流を伝えるなど、大塚商会が採用する技術の選別、AI戦略の方向性を進言しています。

● ジョブ型採用

データサイエンティスト・AIエンジニアなど、高度専門人材獲得のためのジョブ型採用を行なっています。インド工科大学出身者（→P.54）に加え、国内でも、自律型AIエージェントを開発する学生向けインターンを実施するなど、国内外の優秀な人材の獲得に努めています。

03 デジタル基盤の構築

それぞれのAIには「分類」「特徴量設計」「予測」「生成」などの得意領域があります。大塚商会はマルチベンダーである自社の特徴を活かし、それぞれの得意領域を組み合わせた独自のAI基盤「AIパイプライン」を構築しました（AIビジネスモデルの特許を取得）。また、パートナーの協力のもと、それら基盤の高度化に向けた取り組みを継続しています。デジタル座談会 →P.34

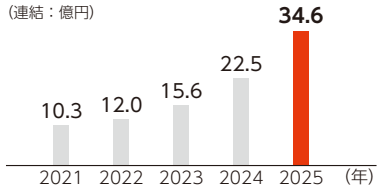


04 デジタルガバナンス

2019年に本部主導の「AI推進プロジェクト」を立ち上げ、社内におけるAI導入やお客様にとって最適なソリューションとなる外販モデルの研究をつづけています。2026年1月には、ガバナンスの最適化も含め全社レベルで迅速に意思決定できる委員会へと発展させ、AI導入の動きをさらに力強く推進しています。各専門部署が集まる形で構成され、それぞれの知見を集約し、AIに関する司令塔の役割を担っています。

AI活用の全社戦略	ユースケースの創出・展開
AI共通基盤の提供	ナレッジの蓄積・共有
導入効果の計測	企業文化の醸成
利用ガイドラインの提供	人材育成・スキルアップ

研究開発費の推移



※AIに関する主な研究開発活動：AIエージェント技術を応用した自律性を持つシステム、複数のLLMが協働し高度な自己説明を行なうAIシステム、AI用学習データを支えるデータマネジメントシステムなどの研究および開発

デジタル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などのデジタル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する。これらの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。

営業活動

さまざまなプロセスにAIを活用

訪問先選定 → 情報提供 → 商談・見積・フォロー

レコメンド

- AIの示唆を営業が解釈し、訪問先や商材を選定
  - 最適訪問先
  - 予定済みの訪問先を考慮したロケーション
  - AIが選ぶ最適ソリューション
- 営業に気づきを提供。お客様の潜在ニーズを発見

仮説構築支援・成功事例の共有

- AIの示唆と各種データベースを組み合わせ、営業仮説に基づく横断的な検索・抽出を実現

AIの示唆 × 一般データ × 営業仮説

- 抽出手法は全営業に公開し、効率的なアプローチや他社の成功事例も共有

AIアシスタント（自社開発アプリ）

- AIが営業のパーソナル秘書として活躍
  - 業種・業界のトレンド情報をピックアップ
  - お客様の機器利用状況の変化を把握（お客様とも共有）
- さまざまな切り口から、お客様との関係性を可視化 →P.78

商談・見積支援

- 定型見積はAIアシスタント経由でRPAが作成
- 見積内容の過不足をAIが確認。「オフィスまるごと」に向けAIがレコメンドし、お客様ニーズを充足

商談内容の録音・日報作成 NEW

- AIが商談データを解析し、SPRに登録する日報に必要な情報を生成

お客様 も　営業 も

AI体験／商談内容の確認　商談振り返り／登録効率化

受注後のお客様支援

- 受注の状況に応じたおすすめソリューションをAIが推奨。追加提案でお客様に伴走

お客様サポート

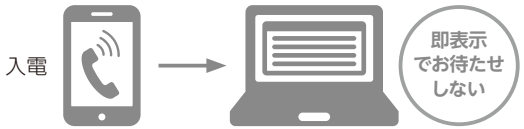
たよれーるコンタクトセンター

お客様に寄り添い、「お困りごと」を迅速に解決

入電 → 対話中 → データ蓄積

履歴表示（CTI）

- 入電時に今までの問い合わせ履歴等を画面表示
  - 過去のやりとりについて繰り返しが不要
  - 今の「お困りごと」の解決に向けクイックスタート



自動テキスト化

- 対話内容はAIがリアルタイムでテキスト化
  - 回答に役立つ社内外のナレッジをAIが検索
  - 迅速・的確な回答でお客様をお待たせしない
- 対話状況はスーパーバイザーがモニタリング
  - 対話時間やキーワードからアラートを検知
  - 経験豊富なスーパーバイザーによる的確なアドバイス

独自のプロンプト

- テキスト化した音声データは、専門用語や社内用語にも対応する自社独自のプロンプトで要約
- 毎月15万件に及ぶ問い合わせ内容をデータベースに蓄積。お客様の利便性向上 NEW
- 蓄積したナレッジをお客様向けAIチャットボットに実装

現場連携

- 電話対応だけでは難しい場合でも、リモート対応や現場エンジニアを派遣

デジタル座談会

データマネジメントが変える未来。「AI時代」だからこそお客様に寄り添い共に成長していく

次世代データ基盤のグローバルリーディングカンパニーであるDatabricks社の日本法人代表取締役社長 笹氏をお迎えし、大塚商会のデータサイエンティストとの座談会を通じて、AI時代における大塚商会の価値創造の方向性について議論しています。

（2026年4月6日の座談会内容を掲載しています）

SECTION 1 誰もがAIを使えるワクワクの直前。ビジネスに大きなインパクト

DB笹 Databricks Japanの笹です。本日はよろしくお願いします。私たちは自分のことをData&AIカンパニーと呼んでいますが、お客様のデータマネジメントの支援を生業とする企業です。BIだけではなく、AIで何をするのか、やれるのかは世界中で多くの企業が直面する問題です。その問題が難しいほど社風的には燃えて、私たちが解決して差し上げたいという気概で取り組んでいます。AIの民主化とよく言われますが、技術・機能の高度化もあって、特にこの3年で弊社の売上高は1ビリオンドルから5ビリオンドルと5倍に成長しました。企業の中でAIの利用範囲は幅広く、裾野が広がっていることを感じています。

大塚越智 笹社長、いつもご支援ありがとうございます。座談会、とても楽しみにしていました。私とDatabricksの出会いもまさに3年前のことです。それまでは、データ分析のプロジェクトごとに、様々な機能を使うための環境をオンプレミスに用意し、データサイエンティストが使っていました。その後社内データはもちろん、BIツールとしての可視化、そして、高度なAIも含めて、すべてを自由に動かすことができるDatabricksに感銘を受けて、MAC（マルチAI研究センター）の中でもハイエンドテクノロジーが好きな人から順番に普及が進んでいきました。あまりに多くの機能を持っていて、触っていて飽きないので、こんなことを言うとお叱りを受けるかもしれませんが、何でもできるおもちゃを手に入れた感覚だったのを覚えています。

大塚松田 私の出会いは、その1年後になります。私が所属するMM本部（まるごとマーケティング本部）は、営業販促やプロモーション、マーケティングを担う部隊です。越智さんのMACが全社的なAI活用をリードするのに対し、データ分析の成果をマーケティングやビジネスの力に変換し、営業活動を高度化していくことが私のミッションです。MACが先行し蓄積

してくれたDatabricksの環境のおかげで、導入はスムーズに進んでいます。

大塚越智 MACとMM本部以外の部署での活用も徐々にはじまっています。DatabricksにはAIエージェントのGenie（ジーニー）による分析機能があります。先日、企画部門にデモンストレーションをしたところ、その精度の高さに驚いていました。AIはここまでできるのかと。

DB笹 ご利用いただき大変嬉しく思います。

松田さんがDatabricksの導入で、解決したいと考えている課題はどのようなものですか?

大塚松田 大塚商会は1万人を超える大きな企業です。ありきたりに聞こえてしまうかもしれませんが、やはりデータのサイロ化は解決すべき課題になります。大きな企業だからこそ、それぞれの組織で多くの顧客接点・販売実績があり、データが豊富にあることは大塚商会の強みです。ただ、お客様へのきめ細やかな対応や、変化の速いIT商材を時流に合わせて分析するために、システムや部署単位のローカルマスタが存在しているケースがあるのも事実です。これらを引き剥がし、全社共通となるデータ基盤へ持ってくるなど、データのオーケストレーションの高度化を進めていきたいと思っています。

大塚越智 笹社長は多くの企業の事例をご存知かと思います。他の企業と比べた場合、大塚商会の取り組みをどう評価しますか?

DB笹 一歩先を行っている部分はあると思います。大塚商会には越智さんのいるAI専門の部隊がありますが、そのような組織がない企業もたくさんあります。まだ、データサイエンティストという職業が珍しかったころは、業務上の課題があっても、技術上の制約で断念していた企業がたくさんありました。2025年頃からは、それらの企業がAI活用に一気に踏み出してきたように感じています。しかし、大塚商会は3年前にデータサイエンティストが動きやすい環境整備に着手しています。動き出しの早さは評価できるポイントです。

大塚越智 MACは大戦略Ⅱの一環として2015年に創設された組織です。大戦略Ⅱの方針に従って20年以上前から蓄積されている社内データをAIに入れ、BIとAIの融合についても数年前から進めています。

DB笹 私もBIとAIを分けて考える意味はないと考えています。例えば、カスタマーデータは集めれば集めるほど、どんどん膨れ上がります。Webの閲覧履歴、購買履歴、アプリ滞在時間、商談の声…。SQLではそれらのデータを引っ張り出すことはできるものの、そのうえでどのような施策を打つか考えようとした場合、全部のデータをAIに見せなければ正しい判断はくだせません。

大塚松田 大塚商会は仕入先約2,400社分の商材を扱っており、年間30万社を超えるお客様とのお取引があります。既に、データ物量は多くありますが、もっと多くの顧客接点データを集めたいと考えています。これらをセキュアな環境で管理し、AIがいつアクセスしに来ても、データとして自然言語で話せる状態をつくることが当面の目標です。

大塚越智 今まで、データとAIの利活用はデータサイエンティストの特権になっていましたが、DatabricksのGenieをはじめとする生成AIの進化で、特殊なスキルを持たない人でも同じことが出来るようになる。つまり、AIとデータの民主化が実現する。そんなワクワクの直前まで来ているように感じています。

DB笹 もう1つ、BIとAIの違いでお話するのは時間軸です。先週、昨日までのビジネスの状況をまとめるのはBIですが、皆さんが本当に知りたいことは来週大丈夫?来月大丈夫?という予測です。「松田さん、来年の予想をして」と言われたときに、そこからAIの世界になります。BIをもとにAIが予測する。これを1つのツールで実現することで、様々なビジネスに大きなインパクトを与えることが可能です。

SECTION 2 全社共通基盤の構築で脱サイロへ。データ理解力が今後の課題

大塚松田 AIの民主化と相反しますが、データを収集しようとすると、個人情報などセキュリティの問題が付いて回ります。集めることも大変なのに、セキュリティの観点で利用データが制限されるなど、折り合いがつかないまま進まざるを得ないことも考えられます。ユニティカタログ（データ権限管理）で、誰がどのデータを見ていいかの管理が大前提にはなりますが、

そうすると基盤はあるが結局サイロも残るということが懸念されます。

大塚越智 サイロという言葉でいつも悩むのですが、部門ごとに目標やKPIが違うのは致し方ない部分もあると思います。でも必要なサイロと不要なサイロがあり、目標やKPIはサイロだけど、基盤までサイロにする必要はない。KPIが違っても、見ているデータ、見たいデータは一緒なので「せめてそこは脱サイロしましょうよ」ということが、私と松田さんのやるべきことだと感じています。ただ大塚商会はサイロではないところもたくさんあり、その源泉が何かと考えると、それは経営層が発信しつづけている会社としての全体戦略だと思うんです。大戦略Ⅱという大きな取り組みがあり、これを進めようということを大塚社長自ら会社全体に落としつづけているので、最終的な判断がサイロになることはないと肌身に感じています。

DB笹 海外の事例をご紹介すると、やはり米国がとても進んでいます。利用が進んでいる上位企業でみると、企業内データは全てDatabricksのカタログを見れば、どこに何があるか統合管理されています。その実現を支えているのが技術とガバナンスです。どの企業でもそれぞれの部門がSaaSのソリューションを入れていて、データを囲っています。そのデータを取り出し、連携する技術が整ってきたのはここ数年のことです。Fortune500の企業であれば、移管前のデータウェアハウスが50とか100あるお客様もざらにいます。この移管作業も生成AIがこなせるようになったことで、従来3年かかっていたものが3分の1、5分の1になっていくと言われています。

大塚松田 データの集めやすさ、連携のしやすさが向上するという点は、大塚商会にも大きな影響がある話ですね。

DB笹 サイロという点では、データ所有部署が渡すことを拒むということは当然あります。それらのデータをまとめて管理し、利活用の用途を見極めたうえで権限認可を振り出す横串の部隊が必要です。その役割を、CAIO（Chief AI Officer）・CDO（Chief Data Officer）のいずれに置くかは、ここ1・2年のプラクティスになるでしょう。

大塚越智 仰る通り、そういった組織の検討は必要だと思います。一番の懸念は権限と情報リテラシーの問題です。AIエージェントが普及すると、人間の権限を越えて、好きなようにデータを見てしまう恐れがありますが、そこは仕組みとして強固なマネジメントが必要です。また、これまでは一部のデータサイエンティストがデータを正しく理解し扱えていればよかったので、ある程度の不文律も許容されていたのですが、AIエージェントではそうはいきません。客観的にわかりやすい、誤解しないようなデータ説明書の整備が必要になります。

SECTION 3 2026年はAIエージェント元年。中小企業はAI導入を進めやすい

大塚松田 今までは、主に大企業の話をしてきました。ただ、日本の企業数の99%は中小企業ですし、大塚商会のお客様の8割以上は年商10億円未満になります。これら中小企業はAIをどのように活用していくことになりますかね?

DB笹 大企業ほどではないにせよ、同じようにサイロ化は起こると思います。中小企業向けのツールもたくさんあり、それらが別々にある以上、データとオペレーションはサイロ化せざるを得ません。中小企業の社長の中には、全部のデータを見ている方も多いと思います。こっちのデータはSMILEで、あっちはKintoneだと具合がよくありませんよね。全部をパッと見れるようにしたいというニーズは強いと思います。

大塚越智 当然そのニーズはあると思います。ただ多くの中小企業にはAIの専門家を置く余裕はありません。大塚商会がAIエージェントやMCP（AIが外部サービスと連携する際の接続方法や操作ルールを統一する仕組みのこと）を設計し、お客様の「情シス」として提供できるようになると、大変有益なサービスになるかもしれません。

大塚松田 まさに、2026年に「たよれーる ビジネスAIエージェント」をリリースしたところです。まずは汎用的なAIエージェントからはじめ、SMILEへのAIエージェント投入も準備を進めています。

DB笹 個人的には、2026年がAIエージェント元年だと考えています。これからが始まりです。AIエージェントでやりたいことの目的は、①トップラインへの貢献 ②ボトムラインへの貢献（効率化と生産性の向上）③リスクマネジメントの3点に集約されます。これは業種や企

業規模を問わないものです。

大塚松田 大塚商会の歴史は生産性向上のあゆみです。ツール導入はもちろん、仕組み化に取り組みつづけることで、1人当たりの売上高・利益を伸ばしたからこそ今の姿があります。AIも大きな流れの中では、そのうちの1つと言えるのかもしれません。

DB笹 大企業の方がシステムをガチガチに作りこんでいるケースが多く、ノンカスタマイズで動いている中小企業の方が、AIを進めやすいイメージもあります。

大塚越智 大塚商会は2019年からAIレコメンドによる営業支援を開始していますが、営業や現場で働く社員には、自分たちでAIを使いこなしているという意識はないと思います。普段の仕事の中で、意識せずともAIエージェントのおかげで効率的な働き方ができている。中小企業にとっても、そのような姿が理想だと思います。自らがデータを読み解かなくとも、自分の知りたいことに対する答えが一発で返ってくる。そのようなサービスの提供をめざすべきです。

SECTION 4 営業こそAI時代の差別化要因。科学的な予測×泥臭い行動力でお客様に伴走

大塚松田 笹社長から評価いただいたように、大塚商会は早い時期から営業活動にAIを組み込んだ企業だと思います。今後導入を進めていく企業は、どのあたりがポイントになるとお考えですか?

DB笹 ポイントは2つあると思います。まず営業管理職の方たちは、聞けば必ずAIを使いたいとおっしゃいます。特に、営業本部長など上級管理職の方は、全体を俯瞰して見なければなりません。今までの資料とAIの分析結果を並べ、より立体的に捉えたいというお話をよく聞きます。人間の分析では、担当の癖・判断・恣意的な動きがあるので、客観性を担保したいというわけです。

もう1つ、よりお客様に近い営業の方たちは、お客様へのアプローチを日々模索しています。今後は、非構造化データの探索でAIを活用したいという要望が強くありますが、ここの技術については今現在進行形で進んでいるところかと思います。

大塚越智 高度にAIが組み込まれることで、いずれ営業が不要になるといった過激な論調を見受けることもあります。皆さんはどのようにお考えですか?

大塚松田 私はまだその時代にはならないと考えています。徐々にですが、企業の中でAIの使われ方が見えてくるなかで、AIを使う人、使わない人がばらけてくる。それはお客様にも通じるところがあり、小さなことでも何か困ったら、例えばWi-Fiがつながらない時はまず大塚商会の営業に電話しようとか、SEにきてもらおうという需要は残るんだと思います。ラストワンマイルをお届けする場面で、正確なところをしっかりお伝えしてあげるという点で、まだまだ私たちの事業領域は大きいというのが私の意見です。

DB笹 誰に聞いても答えられる前捌きはAIに任せるとしても、AIが営業を全部置き換えるということは想像がつきません。リアルワールドで動いている分、営業はやはり強いです。ホスピタリティという言葉が残るように、営業も残るでしょう。

大塚越智 私も、営業は今後ますます必要な存在になると考えています。なぜなら、すべての企業が等しくAIを使いこなすようになれば、技術そのものでの差別化は難しくなっていくからです。最終的にお客様がパートナーとして大塚商会を選ぶ理由は、やはり“人”に帰結します。AIで業務が効率化され、定型作業から解放された分、営業はお客様に寄り添い、成長の道しるべを示すといった、人間にしかできないことにより多くの時間を割けるようになります。AIによる高精度な予測に基づき、大塚商会のDNAともいえる「努力・執念・根性」でお客様に伴走しつづける。この科学的な予測と泥臭い行動力の融合こそが、AI時代における大塚商会の最大の差別化要因になると考えています。

DB笹 AIは正しく教えれば強力な武器になりますが、大学に営業学部がないように「営業」を教えることは昔からとても難しいことなんだと思います。

大塚松田 営業を変えないといけないパターンとして、お客様がAIになることが考えられます。既に一部で、企業の購買担当者を人間からAIに任せようという動きが起きています。AtoAの世界、AIエージェント間で購買が行なわれる時代です。

大塚越智　本当に大事な購買をAIだけに任せないでしょうから、そこが人間の勝負どころです。これから人間とAIの融合・棲み分けがますます進むのだと思います。ここ数年の動きはとても速く感じますが、ある講演で今は変化が遅い時代だと聞きました。これから数年で起こる変化を考えると、今はまだ遅いという意味です。

SECTION 5 “人” に影響を与えることこそが “人” の仕事。自らの成長で社会課題の解決に貢献する

DB笹　さきほど申し上げた通り、今年はAIエージェント元年です。3年後には、今までやれていなかったことが誰でもできる世界になっているかもしれません。ただそのために、どの企業もまずは技術的な土台をつくらなければなりません。2年で筋道をつくり、3年目で慣らす。4年目以降がアクセルを踏み込むタイミングになると見ています。

大塚松田　3年は非常に良いタイムラインだと思います。3年後までに「ここに来れば見たいデータが全部ある」という共通基盤を創りたい。もちろんその中には非構造化データも含みます。もっと先の未来がどんな世界になるかは想像が難しいですね。

大塚越智　笹社長が仰るとおり、売上を上げる、効率を上げる、リスクマネジメントをするというのはAIエージェントに任せる時代がきます。そうすると人間に何が残るのか。私は夢を語ったり、ビジョンを描いたり、ハートで人を動かす、人に影響を与えることが人の仕事になると思っています。

大塚松田　今やっていることが誰のお困りごとを解決するのか。何のために分析しているのか。どのような社会課題を解決しうるのか。大きな方向性を決めるのはAIではなく、人であるべきです。

大塚越智　私が一番大事にしている社内のスローガンに「社員の成長=会社の成長=お客様の成長」という言葉があります。Databricksの皆様とは3年近いお付き合いですが、社員の方が大変努力し、楽しそうに仕事をしているのが印象的です。そういうのを見ると、私も新しいことにチャレンジしたくなってくる。そのチャレンジが自分を成長させて、会社、お客様の成長に少しでもお役に立てればいいなと思っています。

DB笹　大塚商会の皆様は、私どものツールを含めて、その利活用や最先端の技術にどん欲に取り組まれており、他の企業よりも先んじられていると感じています。今までの営業の強みに、越智さんや松田さんたち若い力でAIのプラクティスを加えながら、新しい企業文化や体制をどうつくりこまれていくのか、とても楽しみです。

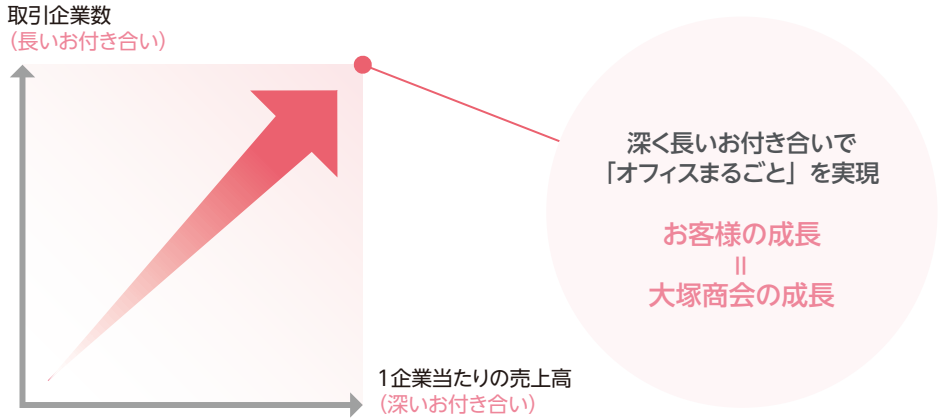
大塚松田　これからますます時代が早くなるなかで、大塚商会は走りながら考えるのも得意です。

大塚越智　間違った方向に走らないように、引き続きのご支援をお願いいたします。本日はありがとうございました。

マテリアリティ❶

顧客基盤の維持・拡大

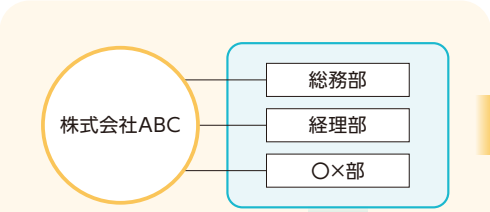
多様化するお客様ニーズにお応えすることが事業領域の拡大につながり、そのノウハウの蓄積が大塚商会の成長につながる付加価値向上の源泉です。新たなお客様を増やしながらそれぞれのお客様と深く関わり、その成長を後押しすることで、共に成長をつづけていきます。



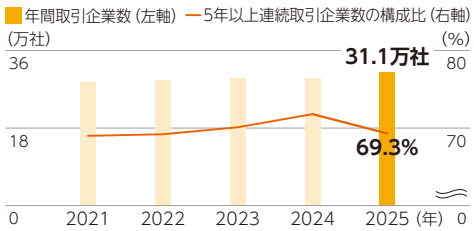
お客様との関係強化

「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。KPI=中・長期経営方針 →P.29

お客様からの強い信頼と満足に基づく経営の実現 ▶ 新たなお客様を増やし、それぞれのお客様に深く関わり、成長を後押しすることで、大塚商会も成長

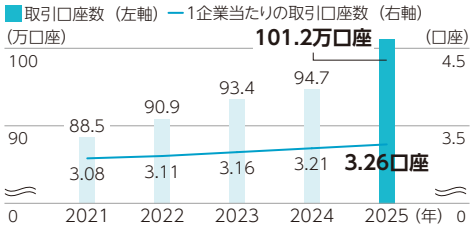


年間取引企業数の推移



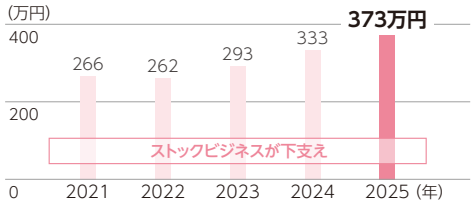
7割のお客様と5年以上連続お取引

年間取引口座数の推移



取引口座数・1企業当たりの取引口座数とも着実に増加

1企業当たりの売上高の推移



3年連続2桁増&新記録更新。オフィスまるごとへ

お客様数（年間取引企業数）の増加

KPI❶ 年間取引企業数（目標+2%/年）

たのめーるを軸とした新規顧客獲得と、既存顧客との継続的な関係強化の両立により、KPI目標を上回る成果の創出に努めています。大塚商会のお客様の約70%は、5年以上にわたり連続取引のあるお客様であり、長期的に良好な関係性を維持できている点が強みです。2025年は、たのめーるの取引企業数が大きく増加したことで、31.1万社（前年比+5.4%）と高い成長を遂げました。

×

1企業当たりの売上高の増加

KPI❷ 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年間取引口座数とストックビジネスです。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。大塚商会の安定収益基盤であり、サプライ・保守・各種クラウドサービスなど継続的な取引を特徴とするストックビジネスの下支えもあり、2025年は3年連続2桁増となる373万円（前年比+12.0%）となりました。

顧客基盤の維持・拡大

大戦略Ⅱ

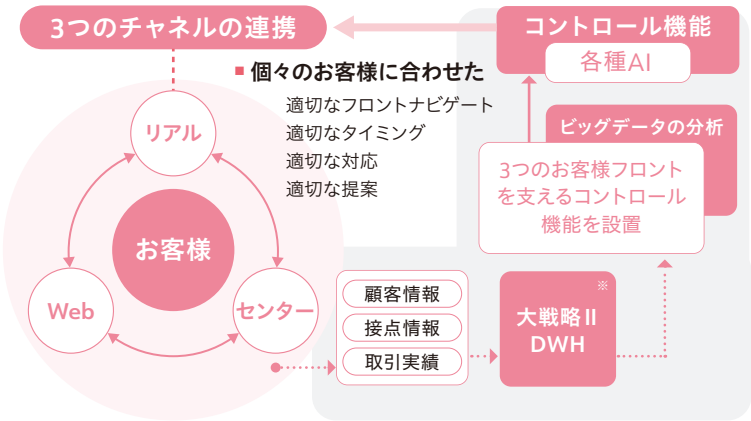
● 3つのお客様フロントの連携でお客様に寄り添う

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

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と
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

リアル　営業/エンジニア

最大の人員構成を占めるエンジニアと、3,000名を超える営業体制を基盤に、地域密着型のお客様支援を推進しています。

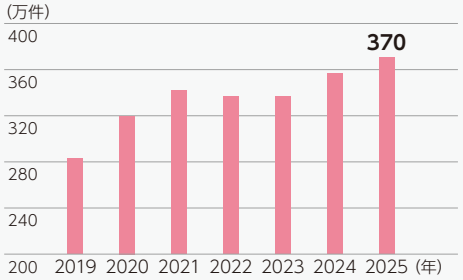
● **AIによる営業活動効率化**

AIをはじめとするデジタル技術を活用した業務効率化により創出した時間をお客様対応へ再配分することで、顧客接点の質を高めています。

デジタルの活用によるお客様との関係強化 →P.33

顧客接点の増加

年間商談件数（万件）



CASE　お役立ちナレッジ

お客様の役に立ち、頼られるエンジニアであるために、必要な情報を発信・共有するメールマガジンです。エンジニア一人ひとりの経験や、お客様と接する際に工夫していることを共有することで、お客様の「お困りごと」の解決につながる糸口を探しています。お客様に喜んでいただくだけでなく、エンジニアの働きがい向上にもつながる取り組みです。

お役立ちナレッジ

顧客基盤の維持・拡大

Web　お客様マイページ

「お客様に寄り添うWebの窓口」として、ビジネスeラーニングや製品無料お試しなどの各種サービスを提供しています。お客様企業内の利用者ごとに「大塚ID」を付与し、それぞれにカスタマイズされた画面表示や、権限に応じた契約・請求状況の閲覧など、お客様に便利と感じていただけるお客様ポータルをめざしています。大塚商会の各種Webサイトとの連携により、利便性と提供価値を高め、お客様との継続的な関係構築につなげていきます。

TOPIC　オフィスのIT Webで完結「おしごとアイデアLAB / たのめーるアドバンス」

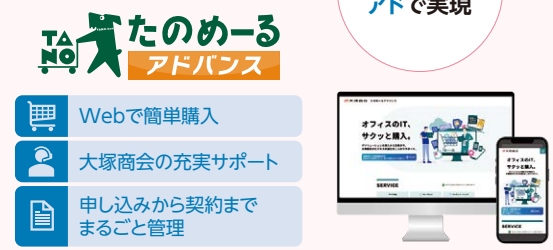
今までとは少し違う、大塚商会の新しいWebメディア「おしごとアイデアLAB」と、ECサイト「たのめーるアドバンス」を2025年にリリースしました。

おしごとアイデアLAB

ITの情報をWeb完結で楽しく知れるオウンドメディアです。仕事中の"あるある"なお悩みに対する課題解決のヒントやアイデアを、イラストやアニメを使用して分かりやすく解説しています。→Web

たのめーるアドバンス

ITサービスをWeb完結で購入できるサイトです。申込用紙への記入や見積り、発注などの時間・工数を削減することで、ITサービスを最短翌日から利用可能です。→Web



LABで発見
アドで実現

連携

センター　インサイドビジネスセンター（IBC）

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

たのめーる商材を中心としたアウトバウンドと、大塚商会Webサイト等を介したインバウンドで、お取引のあるお客様はもちろん、関係が途切れてしまったお客様や、今はまだお取引がないお客様にも働きかけを行なうことで、顧客基盤のさらなる拡大と強化に努めています。

● ITよろず相談窓口（インサイドビジネスセンター）→Web

コーポレートサイト・お客様マイページ経由での相談・お問い合わせ窓口

顧客基盤の維持・拡大

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導入に積極的なお客様と長期的に協業し、共に成長・発展することを目的に、2006年1月に設立しました。ご賛同いただいた約340社（2026年3月末時点）のモデルユーザーの協力のもと、導入の背景や効果、課題、稼働状況、苦労談などの実体験を、取材や企業見学を通じて検討中のお客様に提供しています。あわせて、お客様同士をつなぐ交流の場や最先端企業見学、DX・AI体験の機会を提供し、お客様のさらなる事業成長を支援しています。 グッドパートナー制度とは｜大塚商会のERPナビ →Web

TOPIC 異業種間交流/勉強会2025「PARTNER～DXとAIが“つなぐ”新しい未来へ～」

2025年10月に19回目となる交流会を開催し、現地・オンラインを含めて多くのお客様にご参加いただきました。2026年は設立から20周年を迎えます。

グッドパートナー制度設立20周年ロゴ

「グッドパートナー制度」以外にも、お客様同士が交流できる「ユーザーコミュニティ」や、多彩なパートナーシップから導き出す実践的なノウハウをYouTube「みらいカケル中小企業」で公開。価値ある「人・知恵・機会」を還元し、中小企業の課題解決に向けた挑戦を支援しています。

ユーザーコミュニティ

基幹業務システムをご利用のお客様同士が交流できる場を提供。ノウハウや現場の課題の共有など、新たな気づきや発見を支援

みらいカケル中小企業 →Web

日本の中小企業経営者・担当者のためのYouTubeチャンネル

みらいカケル中小企業

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）

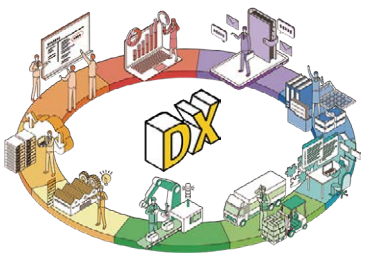
IT導入にとどまらず、経営・税制・知識習得までを総合的に支援する「経営支援サービス」を提供しています。

企業診断サービス	中小企業診断士による経営分析	経営者向け研修・ワークショップ	オンライン経営セミナー「経営まなびば」
補助金活用支援サービス	申請に関わる業務をワンストップでサポート	DX認定取得支援サービス	→PICKUP

大塚商会はITのプロフェッショナルとしての強みを活かしつつ、組織・人事・財務・マーケティングなど多岐にわたる経営課題に対応するため、中小企業診断士を中心とした外部専門家と連携しています。リソースに制約を受けやすい中小企業に対し、経営課題解決の機会を広げ、持続的な成長を後押ししています。

PICKUP DX認定取得支援サービス（2025年11月リリース）

国が定めた基準に基づき「デジタル活用に前向きな企業」として認められるDX認定の取得に向けた経営戦略・DX戦略の整理、制度理解および対応方針の整理までをワンストップでサポートするサービスです。お客様の状況に合わせてスムーズな認定取得を実現します。



DX認定で、会社の信頼と成長を後押し
「DX認定取得支援サービス」｜大塚商会のERPナビ →Web

マテリアリティ❷

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。現在は約2,400社のパートナーと連携し、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し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.64

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、国内外での数々の受賞・認定につながっています。

2025年1月以降の主な受賞・認定実績

パートナー	受賞・認定実績
Microsoft	●Microsoft Japan Partner of the Year 2025 (27年連続)「Scale solutions アワード」 ●Infra and Database Migration to Microsoft Azure「Specialization」
HENNGE	●HENNGE Partner Award 2025「Best Sales Award」
Dassault Systems	●3D EXPERIENCE World 2026「SOLIDWORKS国内販売No.1」※30年連続

PICKUP

2人同時受賞の快挙! “Microsoft Top Partner Engineer Award 2025” →Web

大塚商会のエンジニア2名が、「Microsoft Top Partner Engineer Award 2025」を同時受賞しました。本受賞は、クラウドやセキュリティ分野における高度な専門性に加え、現場の課題に真摯に向き合い、新技術を分かりやすく自社やお客様へ展開してきた姿勢が評価されたものです。

新技術を自ら検証し、サービスとして形にするとともに、社内外へ展開・共有する人材の存在が、パートナーとの信頼関係を強化し、持続的な価値創出を支えています。

セキュリティとコンプライアンス（組織の内部不正対策）を専門に、現場視点のサービス開発に挑戦。自ら触って理解し、価値として届けることを心がけています。今はセキュリティ×AIサービスの開発にチャレンジしています。

吉田 耕太

栗原 健

端末のクラウド管理を軸に、Modern Work（場所や時間に縛られずにセキュリティを確保しながら生産性を向上させる働き方）を推進。大規模導入の現場で培った知見を、社内外へ分かりやすく伝えることを大切にしています。

パートナーとの共存共栄

AIで拡がる!まるごとDX 実践ソリューションフェア2026

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（以下、JSF）」を開催しています。2026年で49回目となる大塚商会最大のお客様向け展示イベントで、過去最多となる148社の協賛パートナーと共に、東京・大阪で約8,400社、約14,900名のお客様にご来場いただきました。

今回からは、JSFの人気コンテンツを「おしごとアイデアLAB（→P.41）」内で期間限定のアーカイブ配信としても提供。登録や申し込み不要で、全てのコンテンツを視聴できる仕組みに刷新しました。その結果、サイトへの訪問者数は約320,000名に上り、これまで以上に多くの方にJSFの価値を届けることができました。

こうした取り組みを通じて、パートナーとの協業による知見と価値を広く社会へ届けると共に、相互に成長しつづける関係性の構築を進めています。

東京・大阪	アーカイブ
約8,400社、約14,900名	約320,000名

メインステージ

大塚商会が提案する、インフラ整備から最新AIツールの連携まで、AIと協働する「まるごとDX」の姿を、具体的なデモンストレーションを交えてご紹介しています。

AIソリューション（一部抜粋）

Microsoft 365 Copilot　業務効率化

たよれーる ビジネスAIエージェント　JAPAN AI×大塚商会

セキュリティ・高速回線 10Gネットワーク

鉄壁の防御と快適な通信で、止まらないビジネス！

実践ソリューションフェア2026のポイント

POINT 1 まるごと展示

前回から実施している、協賛ブースを融合した“まるごと展示”

- まるごとワークスタイル変革
- まるごと競争力強化
- まるごとセキュリティ・インフラ強化
- まるごと製造業DX
- まるごと建設業DX
- まるごと小売業DX
- まるごと介護業DX
- まるごと災害対策DX

POINT 2 AIワールド360

今回のテーマでもあるAIを会場の中心に展示

- みらいを生み出す 業務改革
- みらいを創る 経営戦略
- みらいを支える 人材育成
- みらいを動かす 日常業務の効率化

デモコーナー（一部抜粋）

JAPAN AI AGENT

美琴 powered by cotomi

POINT 3 みらいDXラボ

みらいを創るDXの最前線！ロボットやAI等の最先端ソリューションで効率化を提案

最新ロボット

翻訳ソリューション

災害対策DX

POINT 4 セミナー・最新トレンドステージ

旬の話題をご提供（アーカイブ限定を含む）

セミナー

50以上のコースを実施・公開

最新トレンドステージ

15社の協賛パートナー

マテリアリティ❸

地域との共生

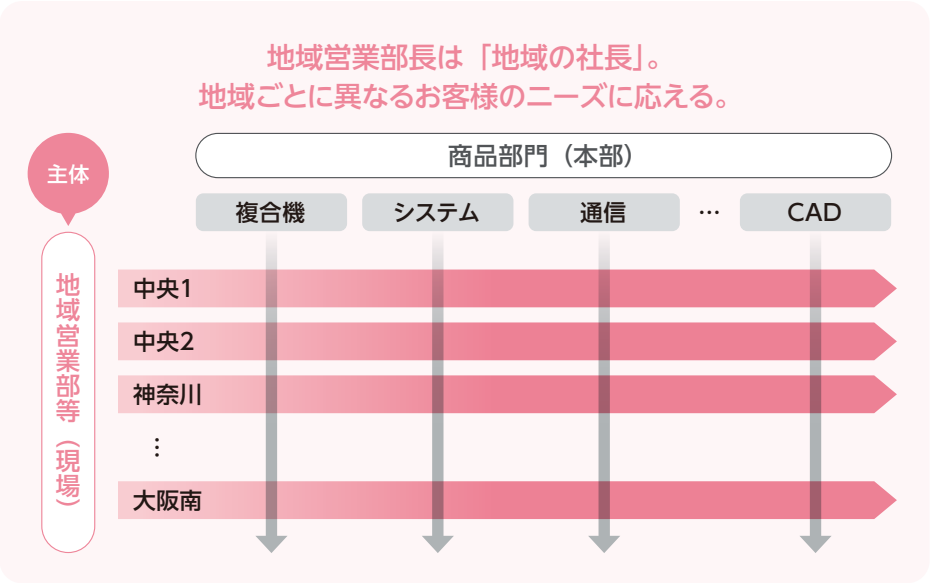
大塚商会は創業の頃から地域密着のお客様サポートを重視しています。今、地域経済格差の拡大は日本の大きな課題の1つです。地域に密着したうえで商圏特性を把握し、地域課題の解決に向けたソリューション提案を行なうことが今まで以上に重要になります。また、各地域を支える地方公共団体等への支援も継続的に実施しています。地域に根差した事業活動の継続で地域との共生をめざし、相互発展的な好循環を生み出しています。

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。



PICKUP 体験と発見がいっぱい! オフィスまるごと たのめーるフェア

たのめーるがお届けする「オフィスまるごと たのめーるフェア」は、オフィスサプライを中心にBCP・防災・DX・AIなど、オフィスに欠かせないテーマを体験型で紹介するイベントです。災害体験や非常食の試食、文具メーカーとの協賛ブースなど、実務に直結する展示を通じ、購買・総務部門向けにオフィスに必要な商材・サービスへの理解を深めていただいています。

2025年以降は大阪や名古屋でも初開催し、各地域における顧客接点の創出につなげています。今後も地域特性やニーズに応じた開催を進めることで、全国各地のお客様との継続的な関係構築をめざしていきます。

体験　災害体験

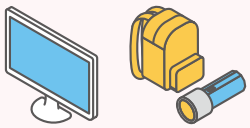
VRを活用した災害体験

体験　試飲・試食コーナー

災害用非常食の試食や
コーヒーマシンの試飲

発見　展示ブースコーナー

防災用品や文具、IT商品を
見て・触れて体感できる展示



ITセミナー　最新AIやセキュリティに関する
セミナーも実施

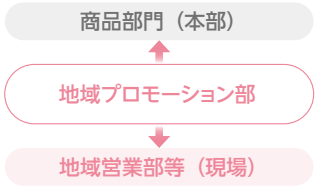
地域との共生

地域プロモーション部

地域プロモーション部は、各地域の現場に密着し、地域特性や市場環境を踏まえたプロモーション活動を推進しています。現場と本部をつなげる役割を担い、本部で策定された全社戦略を地域ごとの特性や顧客課題に即して最適化し、現場へ展開することで、実効性の高い施策の実現につなげています。

営業の提案力や決定率の向上を図ることで、営業成果の最大化と全社戦略の現場定着に貢献しています。

主な業務内容



● AIで拡がる!まるごとDXフェア 2026～春～

地域プロモーション部主催の大型イベントとして、春・秋の年2回、日本全国の拠点で最新ITトレンドを継続的に発信しています。2026年春は全国17拠点・20会場で開催しました。各地域のプロモーション課が主体となって企画・運営を行なっている点が特徴です。

AI・セキュリティといった業務効率化に資する最新ソリューションの展示に加え、地域ごとの産業構造や業種・業態の特性、企業が抱える固有の課題を踏まえた「その拠点ならでは」の展示や提案を数多く取り揃えています。これにより、来場されるお客様にとって、より実践的で具体的な気づきや価値を提供することをめざしています。

● つながる力　地域と企業のきずなを深める交流会 in 神奈川

神奈川県内で懸念される日産自動車追浜工場の閉鎖による地域経済への影響を受け、神奈川県と連携し、中小企業向けの情報提供イベントを開催しました。

行政による支援策や相談窓口、人材確保に活用できる助成金に関するセミナーに加え、企業同士の交流の場を設けました。行政と中小企業のお客様をつなぐ役割を果たし、地域企業間の情報交換や、今後のビジネス発展に向けた機会創出を後押ししています。

CASE　東京都北区 生成AIを活用した日常業務効率化の実証に関する協定

自治体における業務効率化と住民サービスの質向上は、持続可能な社会の実現に向けた重要な課題です。こうした中、生成AIをはじめとする先進テクノロジーの活用は、行政のデジタルトランスフォーメーション（DX）を加速させる鍵として、かつてない注目を集めています。

大塚商会は2025年10月31日、東京都北区と「生成AIを活用した日常業務効率化の実証に関する協定」を締結しました（2025年10月～2026年3月）。本取り組みでめざす、「職員の生産性向上」と「区民サービスの質的向上」の両立で、地域社会への価値創造に貢献していきます。

※「Microsoft 365 Copilot」を試験導入。大塚商会は、日本国内でCopilot導入前検証を行なった企業の一社として、2023年8月にプロジェクトへ参加するなど、豊富なノウハウを持つ。また、自治体特有のセキュリティ要件や業務フローへの深い理解を活かし、現場に即した実践的な活用支援を提供。

MESSAGE

東京都北区長 やまだ 加奈子氏

このたび、株式会社大塚商会様と「生成AIを活用した日常業務効率化の実証に関する協定」を締結し、具体的な成果を得られたこと、深く感謝申し上げます。

本実証実験を通じて、生成AIが職員の業務負担軽減や区民サービスの向上に寄与する可能性を確認できた一方で、その導入・運用にあたっての課題も区として認識いたしました。

生成AIの活用は、北区がこれからさらに進むDX推進の重要な柱となるとともに、自治体の競争力を左右する技術となると確信しております。AIを補助的なツールとして活用しつつ、セキュリティや個人情報保護などのリスクに十分に配慮し、適切な対応を講じた上で、職員が持つ判断力や創造力を最大限に活かす体制を構築し、区民一人ひとりにとってより良いサービスを提供するために努力してまいります。大塚商会様におかれましては、今後ともご協力をお願い申し上げます。

人材戦略の全体像

人材戦略と経営戦略の連動

大塚商会にとって“人”は最も重要な資本であり、価値創造の原動力です。「オフィスまるごと」を中核とする経営戦略が将来の方向性を示す中、人材戦略はその実現を支える基盤です。大塚商会の人材戦略は、“人”に関する3つのマテリアリティを柱とし、従業員一人ひとりの専門性と多様性を組み合わせ、事業へ還元することで「オフィスまるごと」の実現をめざしています。

変化の激しい事業環境において、人材戦略と経営戦略の連動をさらに強化し、ミッションステートメントの具現化を通じて社会価値の創造に貢献していきます。

ミッションステートメントの具現化＝社会価値の創造

経営戦略「オフィスまるごと」→P.07-08

事業に還元　KGI　**生産性向上**　KPI　人材の要請

人材戦略　“人”に関する3つのマテリアリティ

労働市場	組織	従業員
マテリアリティ❹ →P.51 **従業員エンゲージメントの向上**	マテリアリティ❺ →P.53 **DE&Iの推進**	マテリアリティ❻ →P.55 **人材育成**
選び選ばれる関係	多様性から生まれる価値創造	プロフェッショナルの育成
エンゲージメントマネジメント	組織づくり	人材開発
コミュニケーション	働きやすさ	デジタル人材の育成
KPI ・エンゲージメントサーベイスコア ・マネジメント改革	KPI ・女性管理職比率 ・育休取得率（男性）	KPI ・正社員1人当たりの研修費 ・資格取得者数

推進体制 →P.48

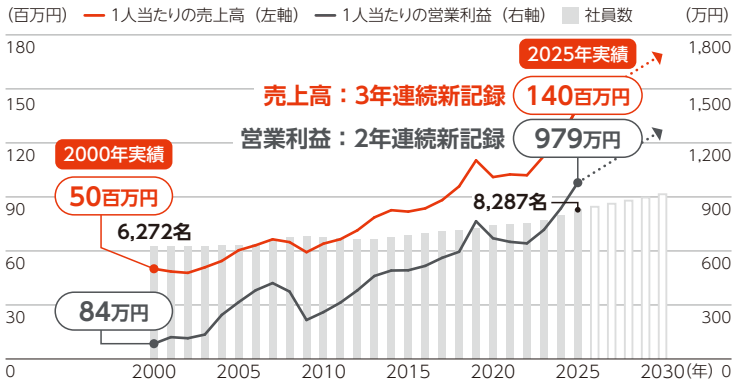
1人当たりの生産性（単体）

大塚商会のビジネスモデルは、従業員一人ひとりの能力を最大限に活かし、付加価値を高めることに重点を置いています。その中心となる指標が、「1人当たりの生産性」であり、これは人材戦略におけるKGIであると同時に、経営戦略との連動を測る役割も担っています。

大塚商会の「1人当たりの生産性」は業界トップレベルにあり、私たちの強みです。中･長期経営方針では生産性のさらなる向上を重要テーマとし、人員計画は生産性向上を前提に緩やかに増加させる方針です。過去10年の平均成長率で見ると、1人当たりの売上高+5.5%、1人当たりの営業利益+7.1%に対し、人員は+1.9%に留まっています。

「オフィスまるごと」の実現を支える基盤である人材戦略に加え、デジタル戦略（→P.31）の実践による体制整備や業務効率化を進め、生産性向上につなげていきます。

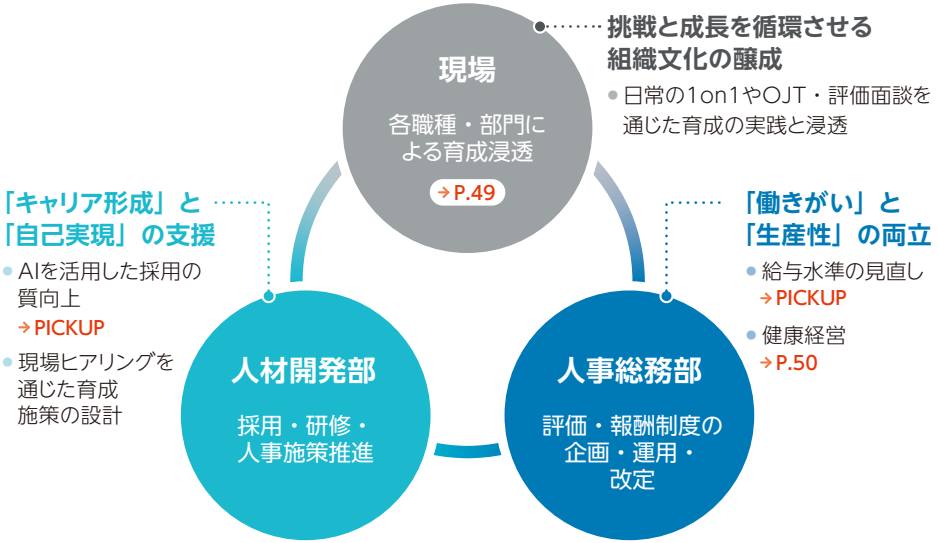
1人当たりの生産性（単体）と社員数



※2000～2025年=実績　2026年以降=イメージ

推進体制

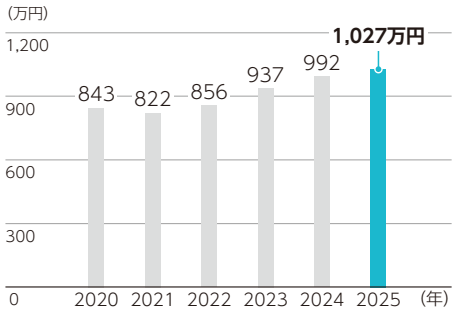
人材関連部署と各職種・部門が密接に連携しながら人材戦略を推進しています。



PICKUP 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年より給与水準の見直しを段階的に実施しています。物価上昇から従業員の生活を守るため、2022年・2024年の2度にわたり大幅なベースアップを行ないました。また、会社の成長に応じた業績連動型賞与制度を導入しており、2025年の「1人当たりの平均年間給与（単体）」は高業績を反映し、1,000万円を超えました。今後も金銭的報酬に加え、自己実現の支援や成長機会の提供をつづけていきます。

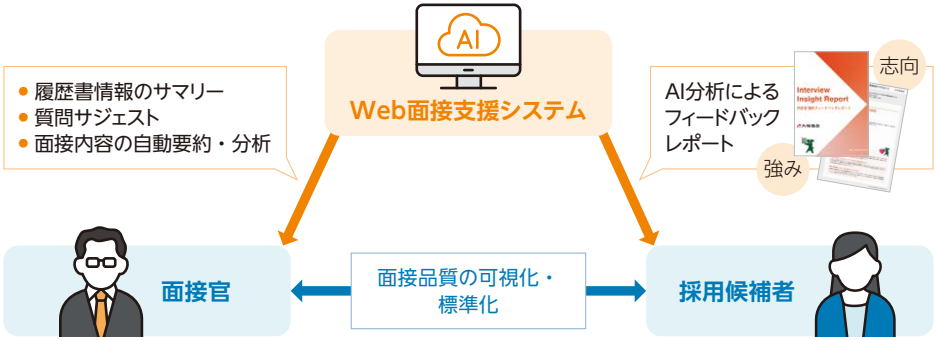
1人当たりの平均年間給与（単体）



PICKUP 採用DX：AI × Web面接で「面接の質」と「体験価値」を向上

採用面接を公正かつ一貫したプロセスで行なうため、外部パートナーのWeb面接支援システムを導入しました。面接官には、採用候補者の履歴書情報に基づくサマリー提示やサジェスト機能を提供し、面接後は自動要約と申し送りレポートで次面接へ迅速に引き継ぎます。

採用候補者にはAI分析によるフィードバックレポートを共有し、強みや志向を客観的に把握できる機会を提供しています。採用候補者との相互理解が深まることで、入社後のミスマッチ防止や健全な相互選択を支えるとともに、面接品質の可視化・標準化と採用候補者理解の深化を通じて、体験価値の向上を図っています。



VOICE

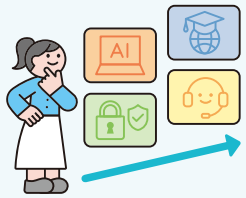
大阪南たのめーる販売2課 堀田 真未

オンラインを中心に、新卒採用面接を担当しています。AIが採用候補者の履歴書を読み込んで質問の観点や補助資料を整理してくれるおかげで、面接前の準備をより精度高く行なえるようになりました。深掘りしたいポイントも見やすくなり、限られた面接時間の中でも採用候補者の理解を深められています。

面接終了時にAIが笑顔度・発話比率などをスコア化してくれるので、自分の面接スタイルを客観的に振り返ることもでき、改善につなげられる仕組みは心強いです。面接した採用候補者が入社後に活躍している姿を見るたびに、「関われてよかったな」と嬉しくなります。

現場 ～各職種・部門による育成浸透～

ジョブポスティング



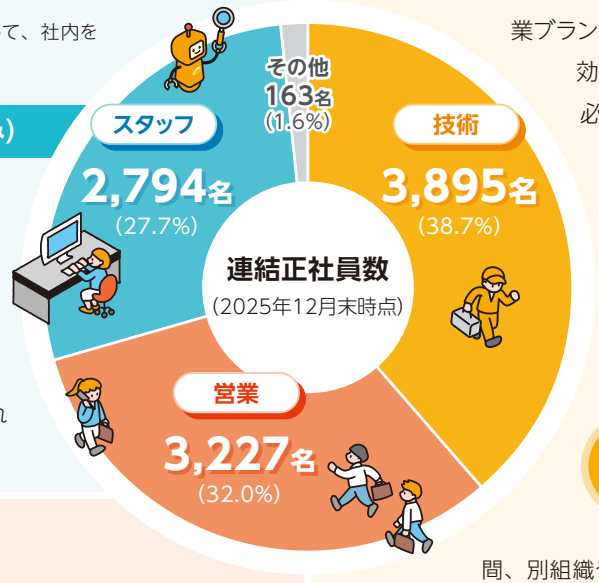
多様化するキャリア志向への対応や、挑戦する風土の醸成等を目的に、2025年からスタッフ職のキャリアパス制度を改定し、全社で初めてとなるジョブポスティング制度※を導入しました。人材流動性の向上・業務推進力の強化につなげるとともに、今までの専門性を新しい所属先でも活用できる環境整備を通じて、「知識・経験のDE&I」を推進していきます。

※人材を必要とする部署の募集に対し、社員が応募。各部署を「会社」として、社内を求人/転職市場とする仕組み

CASE　デジタルワーカー（バックオフィス改革に向けた取り組み）

2025年から自律的に業務を遂行するAIエージェントのパイロット運用を開始しました。今は6名のデジタルワーカーが、それぞれに付与された権限の範囲内で、メール処理・見積作成・受注業務等を実施しています。

AIにより、定型的な事務処理や情報整理といった反復作業を効率化し、業務品質とスピードを同時に高めることが可能です。人は判断力や創造性、対話を伴う調整力など、人ならではの価値が求められる領域に多くの時間とエネルギーを投入できる環境が整います。

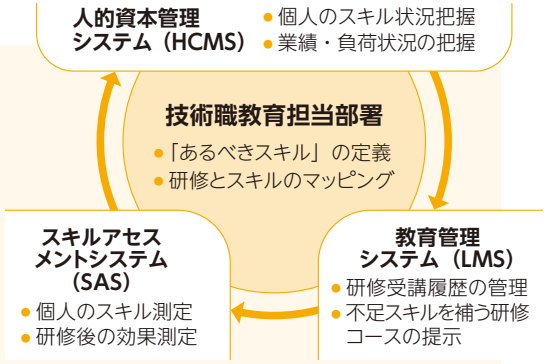


全社営業力強化プロジェクト

ミッションステートメントの具現化に向けて「お客様へ価値を提供できるソリューションセールス」育成のためのプロジェクトを推進しています。

地域の営業拠点ごとに配置している現場教育担当者が、地域特性を活かした教育計画を策定し、研修・講話等を企画・実施しています。また、それぞれの現場教育担当者と人材開発部が情報共有し、好事例・ノウハウ等を水平展開することで、全社の営業力強化につなげています。

教育推進体制



大塚商会の強みである広範な事業領域を支えるのは、幅広い技術知識と現場対応力を併せ持つ技術職です。最大人員を構成する技術職一人ひとりのスキル向上は、お客様への提供価値、サービス品質、企業ブランド、そして持続的な成長を支える重要な人的資本投資です。

効率的・効果的に技術職人材を育成するために、必要な技術職に、必要な研修を、必要なだけ実施するシステム体系を構築しています。

AIによる補完も行ないながら、技術職はより高度な領域に集中することで、お客様への提供価値の拡大に努めています。

例外対応や複雑なトラブルシューティング	顧客の業務プロセス全体を理解したうえでの最適な構成設計	顧客の状況に応じた判断・提案。人間同士の信頼関係に基づくサポート

CASE　社内留学制度（マルチスキルに向けた取り組み）

技術部門では、独自の「社内留学制度」を設け、社員が一定期間、別組織や専門領域に“留学”し、OJTを通じて最新技術や現場の知見に直接触れられる仕組みを整えています。

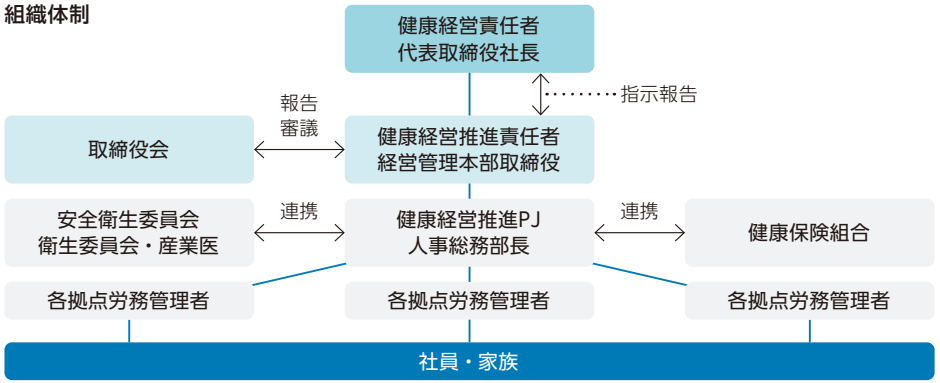
制度開始から5年が経過し、これまでに約100名が参加しました。座学だけでは得られにくい実務経験に基づく判断力や応用力は、元の部署に戻った後も横断的に活用され、組織全体の技術力向上とサービス品質の強化に寄与しています。この取り組みは、単なるスキルアップにとどまらず、異なる領域の知識や経験を持つ人材が増えることで、組織内の「知識・経験のDE&I」を推進する基盤にもなっています。多様なバックグラウンドを持つ技術者が協働することで、より創造的で柔軟な課題解決が可能となり、大塚商会の技術力の底上げにもつながっています。

健康経営への取り組み

方針・体制

従業員の健康増進は重要な成長戦略の一つです。社員一人ひとりの心身の健康および社会的・経済的に満たされた状態を維持するために、「健康経営の理念・基本方針」を策定し、課題解決に取り組んでいます。

組織体制



健康経営の理念・基本方針 →Web

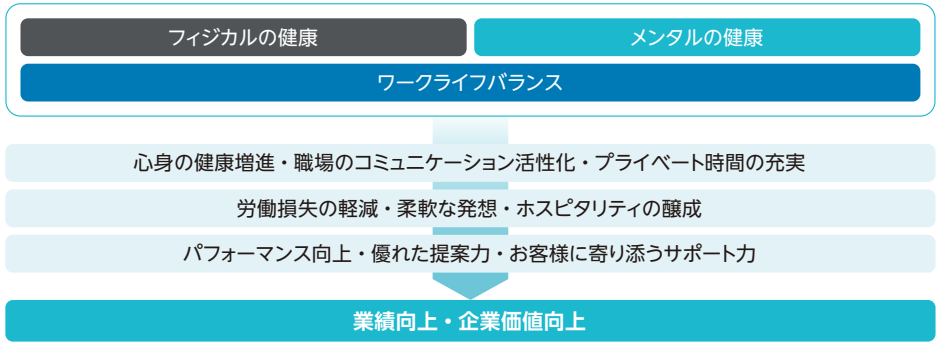
「健康経営優良法人2026」に認定

2026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2026（大規模法人部門）」に認定されました（3年連続）。今後も継続的な認定取得に向けた取り組みを推進していきます。

ウェルビーイング経営戦略

社員自身が自律的に健康を維持する意識改革・行動変容をサポートしています。生産性向上とウェルビーイングの両立をめざす幅広い施策（→CASE）の実施で、KGIの達成をめざしています。

健康経営戦略マップ →Web



ウェルビーイングKPI※（モニタリング）

- 健康投資施策の取組状況に関する指標
- 従業員の意識変容・行動変容に関する指標
- 健康関連の最終的な目標指標
- 労働安全衛生に関する指標
- 健康投資施策の取組状況に関する指標

※詳細はWebをご覧ください →Web

2027年目標KGI

プレゼンティーズム
パフォーマンス発揮度※
80%以上の割合

80%以上

※プレゼンティーズム測定方法 SPQ東大1項目版

CASE スマートカンパイチャレンジ

2025年8月開催

300名の社員がノンアルコール飲料とおつまみを囲みながら就業後のコミュニケーションを楽しみました。

社員が楽しみながら健康について考えるきっかけづくりとして、「スマートカンパイチャレンジ」を開催しました。飲酒習慣のある社員に向けても、休肝日を前向きに捉えられるよう、さまざまなノンアルコール飲料を体験できる場を用意。管理栄養士による講座を通じて、飲酒と健康の関係について理解を深める機会も設けました。

飲酒の有無に関わらず参加しやすいイベントとして、就業後の交流促進にもつながり、働きやすい職場づくりや、社員間のつながりを深める取り組みとなっています。

ノンアルで美味しくカンパイ♪ スマートカンパイチャレンジ →Web

マテリアリティ❹

従業員エンゲージメントの向上

従業員と「選び選ばれる関係」であるために、健全な関係構築を重視しています。従業員エンゲージメントの向上を通じて、ミッションステートメントへの共感と自律的な挑戦を促す環境を整えることが、持続的な成長と企業価値向上の基盤にもつながります。

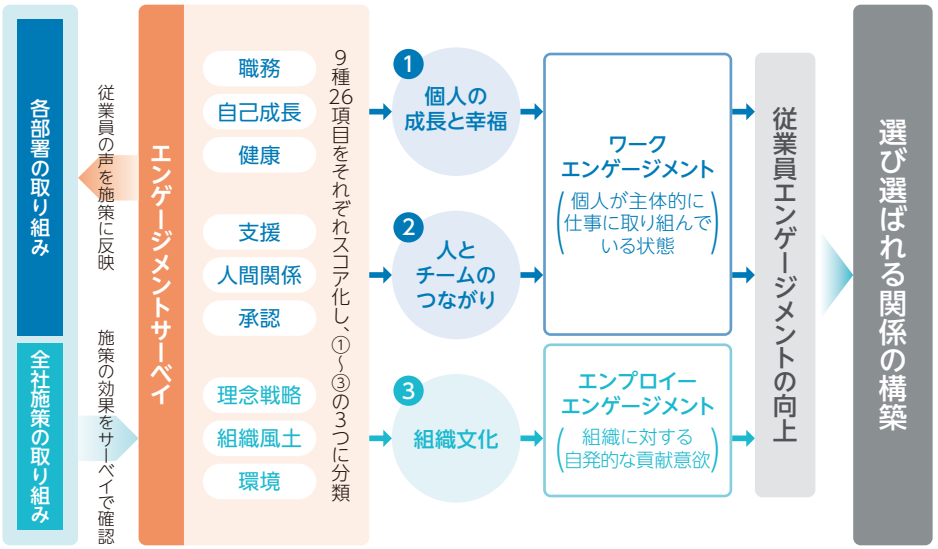
エンゲージメントマネジメント

体制・システム

従業員の声を経営に反映する仕組みとして、2007年より毎年従業員意識調査を継続しています。2024年には新たなエンゲージメントサーベイツールを導入し、外部ベンチマークとの比較分析が可能となりました。

サーベイ結果は9種（26項目）の指標をもとに、①個人の成長と幸福 ②人とチームのつながり ③組織文化 の3領域に整理し、従業員の主体性や貢献意欲の変化を可視化しています。

これらのデータを基盤に、調査・分析・報告・施策立案のサイクルを継続的に運用し、エンゲージメント向上に向けた人的資本マネジメントを強化していきます。

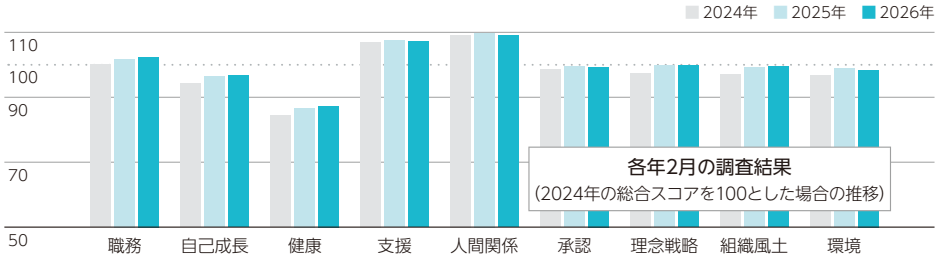


エンゲージメントサーベイに基づく全社施策の導入

2026年2月に実施したエンゲージメントサーベイでは、回答率90%と高い参加率を維持しました。新ツール導入から3回目となり、データの蓄積と分析精度も徐々に向上しています。サーベイ結果は個別ヒアリングの内容とあわせて経営会議に報告し、これまで複数の全社施策の検討・導入に活用してきました。

導入施策（一例）

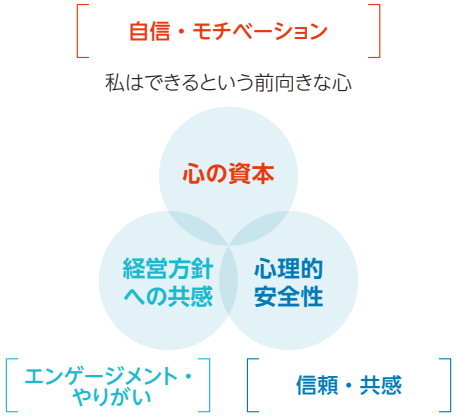
2026年のサーベイ結果では、「支援」「人間関係」が引き続き高いスコアを維持し、大塚商会の強みである一方、「健康」は総合スコアを下回り、改善が必要な領域です。部署別のばらつきも踏まえながら、今後も調査結果を改善サイクルに組み込み、人的資本施策の企画・改善に活用していきます。



コミュニケーション

AIハピネス

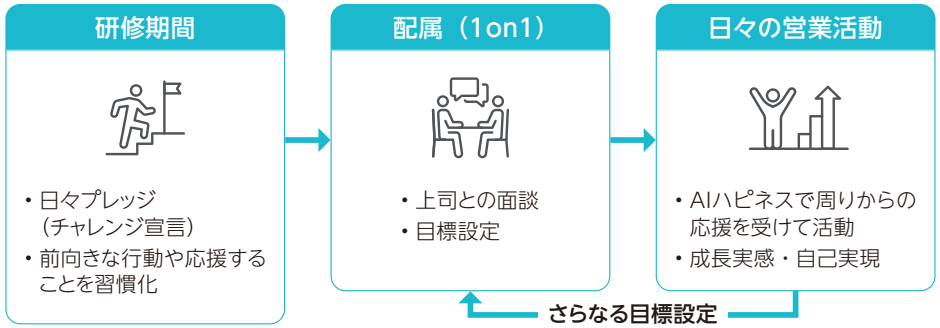
2024年のサーベイ結果で「組織風土」の1項目である「挑戦する風土」のスコアが相対的に低かったことを踏まえ、新たなコミュニケーションアプリとして「AIハピネス」を導入しました。本アプリは、日々の小さなチャレンジを“プレッジ”として共有し、相互に応援し合うことで、組織内のつながりと心理的安全性の向上を図るものです。2024年7月以降は全社的な利用を推進し、コミュニケーション活性化と良好な関係性の構築に取り組んでいます。



1on1ミーティング

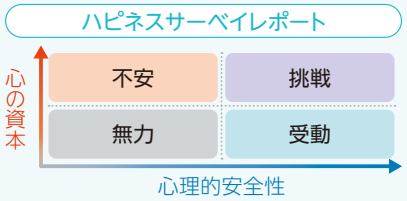
AIハピネスと1on1ミーティングを組み合わせ、営業若年層の育成を強化しています。新入社員は研修期間からAIハピネスを活用し、プレッジ投稿や相互の応援を通じて前向きな行動を習慣化。心理的安全性を確保したうえで現場配属を迎えられる体制を整えています。

配属後は、1on1で設定した目標を日々のプレッジに落とし込み、マネージャーがAIハピネスを通じて継続的にフォロー。若手の成長実感や自己実現の向上につながり、離職防止にも効果を上げています。



TOPIC　AIハピネス活用事例

全社施策として展開している一方で、活用方法は部署ごとに異なります。毎月実施するハピネスサーベイにより組織状態を4象限で可視化し、その結果から得られた示唆をもとに、各部署が課題に応じた施策を実施しています。

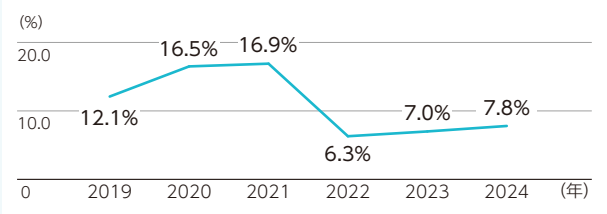


神奈川営業部では、AIハピネスに関するメルマガ配信や、プレッジ・応援コメントに対する表彰などの取り組みを通じて、前向きに働く風土づくりを進めています。こうした活動を通じて、営業部内のコミュニケーションを活性化し、心理的安全性の向上と協働の基盤づくりに取り組んでいます。

TOPIC　営業職新卒1年目社員の離職率低下

営業職新卒1年目社員（毎年200名前後）の離職率は、2021年以前は10%を超える水準で推移していましたが、2022年入社以降は10%未満に改善しています。採用DX（→P.48）の推進に加え、AIハピネスや1on1を通じたコミュニケーション施策など、新入社員のフォロー体制構築の成果が、数字にも表れてきたと考えています。

営業職新卒1年目社員の離職率



マテリアリティ❺

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

持続的な価値創造の実現には、すべての従業員が多様な個性・価値観を発揮できることが重要です。全員が安心して力を発揮できる組織風土を醸成し、それぞれの状況に応じて公平・公正な対応ができる職場環境の整備を通じて、DE&Iの推進に取り組んでいます。

組織づくり（組織風土の醸成）

×

働きやすさ（職場環境の整備）

- ジェンダー
- 障がい者
- LGBTQ+
- ジェネレーション
- クロスカルチャー

組織づくり

推進体制

2024年1月、従来の女性活躍推進プロジェクトを発展的に解消し、各職種・各階層の社員と取締役2名で構成されるダイバーシティ推進プロジェクトを発足しました。性別にとどまらず、年齢・国籍・経験・価値観といった多様性を尊重し、それぞれの違いを新たな価値へと転換することで、組織の活性化と創造性を高めていきます。

主な制度

- 短時間勤務
- フレックス制度
- ウーマンホットライン
- 健康管理システム
- 兼業制度
- 社員紹介（リファラル採用）

OWL's（Otsuka Work Life Support）

仕事と家庭の両立に関する支援制度です。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。

※2025年　延べ利用件数1,149件　利用人数214名

両立支援の強化・推進

ダイバーシティ推進プロジェクトの一環として、2024年4月に一部制度の変更を実施しました。

短時間勤務期間の延長	営業職へのフレックス制度適用
小学校卒業時（変更前：小学校3年生終了時）	期間・対象者を限定しスタート

2025年7月には、従業員の意見を反映した第2弾の改定を行ない、制度の充実を通じてDE&Iの取り組みを一層後押ししました。社内報でも制度利用者の体験談を紹介するなど、取り組みの成果と安心して利用できる環境づくりを広く発信しています。

	問題（before）	改善策（after）
①育児休業・介護休業の取得前/復帰後	**休業前の悩み** ● 休むことに対する評価への影響 ● 不在対応時の周囲への負荷 ➡取得ハードルが高く、積極的に利用しにくい	**解決方法** ● 評価を保証 ● 休業社員の仕事をした社員の評価制度策定
	復帰後の悩み ● 復帰前のようにバリバリ働けないかも… ● 朝一or夕方の会議/研修に参加できない… ➡自分が望むレベルの仕事に従事できない	**解決方法** ● 復帰後の一時的なポジションを新設 ● 週2回の在宅勤務を積極推奨 ● 会議/研修時間への配慮
②管理職の働き方	● 管理職は忙しそう… ● 育児中、介護中など制約のある社員にはできなそう ➡管理職になること（orつづけること）をあきらめてしまう	● 時短管理職宣言（時間に捉われない働き方） ● キャリアの選択肢（専門職への変更、他部署への異動申告）

CASE　男性育児休業取得率

育児休業中の環境整備として、男性の育児休暇は「14日以上」の取得を前提とし、「1カ月以上」を推奨しています。取得率は年々上昇をつづけており、育児と仕事の両立を支える企業文化の醸成で、多様な働き方の支援をつづけていきます。

	2022年	2023年	2024年	**2025年**
男性	39.3%	46.3%	52.3%	**63.5%**

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

働きやすさ

● ジェンダー

多様な人材が働きがいを持ち、能力を最大限に発揮できる環境の整備を重要な経営課題と位置付け、行動計画表（→Web）を策定のうえ、制度・文化の両面から着実に取り組みを進めています。

2016年に策定した行動計画では、女性の採用比率が低位にとどまっていた状況を踏まえ、3年間で30%以上へ引き上げる目標を設定しました。女性向けインターンシップや各種説明会の実施など、継続的な施策を展開した結果、現在では女性採用比率30%以上の水準が定着しつつあり、持続的な人材多様性の拡充につながっています。

			女性社員の拡大	
行動計画	KPI	2016年実績	目標	現在
2016～2022年	女性新卒採用比率	22.9%	30%以上	30%以上定着

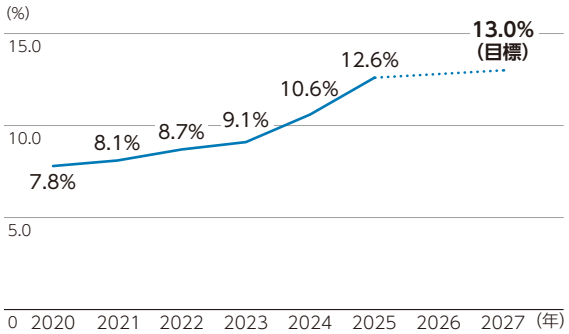
			女性管理職の拡大	
行動計画	KPI	2020年実績	目標	現在
2023～2027年	女性管理職比率	7.8%	10%以上	早期達成 上方修正

さらに、2023年から開始した5ヵ年計画では、両立支援制度の不足や、女性が長期キャリアを描きにくい環境、女性管理職比率の低さを課題と捉え、その改善に向けた取り組みを推進しています。両立支援の強化・推進 →P.53　OWL's →P.53

次世代リーダーの育成機関である大塚マネジメントカレッジへの参加促進や、制度面の充実を通じ、当初目標としていた女性管理職比率10%は2024年に3年前倒しで早期達成。今は、2027年までに13%をめざす新たな目標を掲げています。

大塚マネジメントカレッジ →P.55

女性管理職比率の推移



● 障がい者

障がいを持つ従業員がさまざまな部署で活躍しています。東京・大阪のサテライトオフィスでは、バリアフリー完備・ジョブコーチ常駐・定期面談実施など、一定の支援を受けながら継続して働きたい従業員のサポートに努めています。企業としての社会的責任を果たすだけではなく、企業内に多様性を生み出すことで、今までにない視点やアイデアの創発が期待できます。

※障がい者雇用率　2025年12月末時点2.76%、2026年12月末目標2.8%

● LGBTQ+

人権方針と行動規準においていかなる差別も行なわないよう明記し、その遵守のための社内研修等を実施しています。また、大塚商会ハートフル基金では、LGBTQ+の子ども・若者向けの活動を支援しています。人権方針 →P.63　大塚商会ハートフル基金 →Web

● ジェネレーション

2025年4月から選択制定年制度を導入し、151名が嘱託社員から正社員に復帰しました。会社と本人の合意のもと、65歳の誕生月まで正社員として、その後も70歳の誕生月まで嘱託社員として就業が可能です。豊富な経験と知見を持つシニア層が継続して活躍できる環境を整え、世代を超えた知見の継承と組織力の強化を進めています。

● クロスカルチャー

優秀な人材を輩出することで世界的にも知られているインド工科大学出身者を、AIエンジニアやデータサイエンティストなどの高度専門人材として迎え入れています（2022年ジョブ型採用開始）。また、その能力を発揮するための環境整備として、ドレスコードや食習慣への配慮といった日々の活動面とともに、休日には異文化体験としてアクティビティの機会を設けるなど、社員同士の交流を深めています。

マテリアリティ6

人材育成

お客様の成長に貢献し、持続的な企業価値向上を実現するためには、従業員一人ひとりの成長が不可欠です。ビジネススキルの向上にとどまらず、人としての成長も支援する各種制度を整備しています。加えて、次世代経営層の育成を重要な経営課題と捉え、育成施策の強化に取り組んでいます。

人材開発
- 教育・研修体系
- キャリア形成支援
- 経営層・次世代リーダーの育成

×

デジタル人材の育成

人材開発

教育・研修体系

「経営マインド」と「人間力」を兼ね備えたプロフェッショナル人材の育成を目的に、体系的な研修プログラムに基づく人材育成施策を展開しています。任意参加型の選択型研修では、ヒューマンスキルを中心に、各分野の有識者・著名人による講義を実施しており、2025年には延べ約1,900名が参加しました。

さらに、多彩な講座を備えたオンライン学習プラットフォームを活用し、リスキリングの機会を提供することで、実務に直結するスキルの強化を図っています。※2025年利用者：約2,350名

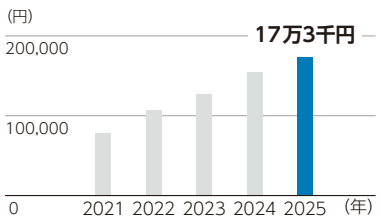
研修プログラム

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・大塚マネジメントカレッジ　役員・管理職・中堅社員・若手社員・新入社員・内定者
全社共通研修	必須研修　選択型研修

2025年度 主な選択型研修実績

育成領域	主なテーマ
外部環境	経済トピック理解 読解力の向上
DE&I	DE&Iを取り巻く環境
自己変革	行動変容・リーダーシップ

正社員1人当たりの研修費



キャリア形成支援

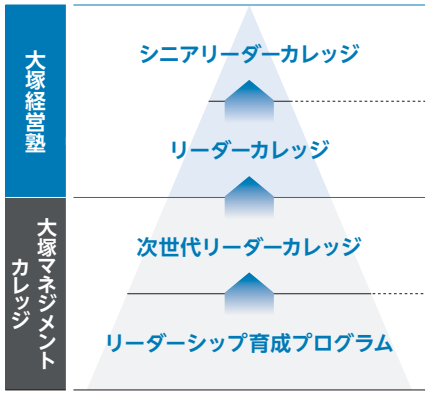
自律的なキャリア形成や各種資格取得の支援などを通じて、従業員一人ひとりの成長と自己実現を後押ししています。2025年にはスタッフ職を対象とする新たなジョブポスティング制度（→P.49）も開始しました。

人材ローテーション	● 自己申告制度 ● ジョブポスティング制度 ● セールスグレード制度
自己啓発支援	● 各種研修機会の提供 ● 資格取得支援（2025年12月末 資格取得者 延べ15,822名）→P.06
行動評価	複数人からのフィードバックによる自己特性理解（年に1回実施）
アクションプラン	全スタッフ職および一部技術職を対象に行なうMBO（目標管理制度）

経営層・次世代リーダーの育成

2015年に、経営層・次世代リーダーの育成を目的とする専門プログラムを立ち上げ、継続的に運営しています。経営リテラシーの習得にとどまらず、社内外での多様なアウトプット機会を通じて、実践的な経営能力の育成を図っています。

経営層・次世代リーダーの育成体系



	目的	人数※	テーマ
シニアリーダーカレッジ	次期役員の育成	34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の育成	117名	新たな実践の機会
次世代リーダーカレッジ	次期リーダーの育成	443名	知識の体得
リーダーシップ育成プログラム	リーダーシップの理解・経験	404名	土台の醸成

※現役生および卒業生の累積（2026年3月31日現在）

デジタル人材の育成

デジタル人材の定義 →P.32

デジタルテクノロジーの活用で多くのお客様に寄り添うためには、常にお客様と接点を持ち、お客様の課題解決に向けたアプローチを効率的かつ効果的に実行するための推進役が必要です。2022年に始めた「AI社内活用推進リーダー会」では、AIそのものに対する理解に加えて、営業活動における具体的な取り入れ方や、定着に向けたアクションを継続しています。

AI社内活用推進リーダー会

全国の営業管理職、プロモーションメンバー、マルチAI研究センターのメンバーで構成されるプロジェクト組織です。メンバーを入れ替えながら、2026年で4年目を迎えます。

50名 AI社内活用推進リーダー × マルチAI研究センター →P.32

中央1	・・・	神奈川
京葉	・・・	大阪北 ・・・
札幌	中部	九州 ・・・

主要拠点である10営業部・1支社・6支店の全てから、複数人の営業管理職と、地域別のプロモーションメンバーが参加

好事例共有

AI活用で生まれた好事例を全国で共有。リーダー会メンバーが地域ごとにアレンジし各現場に落とし込み。四半期ごとに金賞・銀賞を付与。

2025年好事例 211件

ツールの達人 共有会

営業現場でAIをはじめとした重点ツールを使いこなし、実績を上げる「達人」たちを講師とする社内勉強会

累計 22回開催
達人 45名

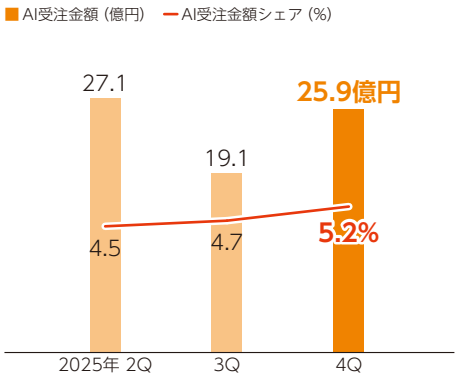
分科会

現場リーダーの意見をAIツールに反映させる複数の分科会

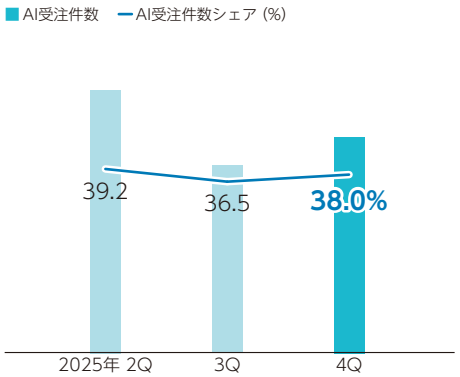
リードの発見

これらの取り組みを通じて、「AIの示唆で動く（AIのレコメンドを実践する）」だけではなく、「AIを使いこなす（仮説構築やお客様の潜在課題発見にAIを活用する）」ことが徐々に浸透しています。

「AIの示唆で動く」



「AIを使いこなす」



※いずれのグラフも利用部門における状況

全従業員のデジタルリテラシーを向上する取り組み

❶ 推進体制

生成AIの利用ガイドライン（2023年策定、適時更新）に基づき、著作権侵害等のリスクを抑制するガードレールを備えたAIエージェントの活用を推奨するなど、業務改革と安全な利用の両立を図っています。

デジタルガバナンス →P.32

❷ スキルインプット

AI関連のG検定、E資格の資格取得を奨励しています。資格取得者には、最新技術へのキャッチアップを目的とする再学習プログラムの提供などフォローアップを実施しています。

※2025年12月末時点（連結グループ実績）
G検定 2,023名　E資格 71名

❸ 業務変革に向けた活用状況

日本導入前の検証段階から参画していたCopilotの全社展開をはじめ、ワークフローと自律型エージェントを組み合わせた業務自動化など、単なる効率化にとどまらない業務変革に向けた取り組みを推進しています。

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つづけてきました。

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.07-08）」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。

「100年企業」への想い

日本のデジタルシフトはまだ始まったばかりです。
中小企業が本業に集中できるIT環境を整備し、
中小企業とそこで働く人たちを支援する。
さまざまな課題を抱える中小企業にとって頼れる存在になる。
それこそが私たち大塚商会の存在意義です。

ミッションステートメントの具現化

100年企業へ

事業活動を通じた価値創造 →P.39-46

顧客基盤　パートナー　地域

従業員の成長と自己実現の支援 →P.51-56

“人”に関する3つのマテリアリティ

成長基盤：持続可能な社会の推進

サステナビリティ基本方針 →Web　マテリアリティ：特定プロセス →P.19

サステナビリティ関連方針 →Web

推進体制（委員会・事務局） →Web

責任ある企業活動の遂行

マテリアリティ❼ →P.58
地球環境保全への貢献

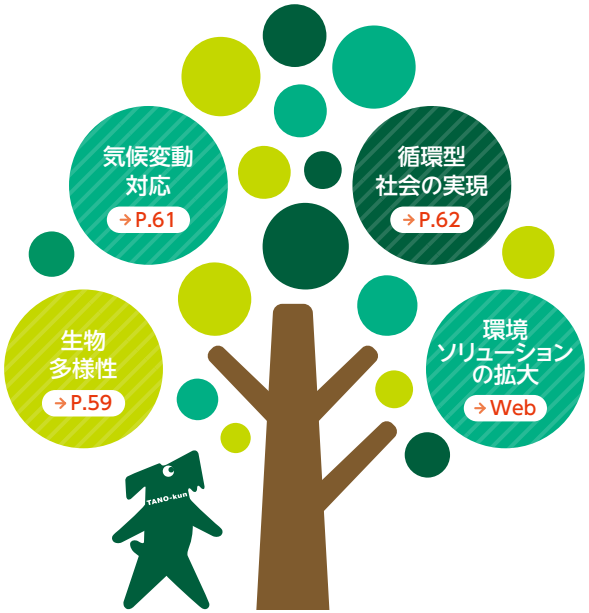
マテリアリティ❽ →P.63
安心・安全・快適な社会の実現

マテリアリティ❾ →P.67
コーポレート・ガバナンスの強化

マテリアリティ❼

地球環境保全への貢献

「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。



大塚エコ・アクション・プラン

環境方針 →Web

ミッションステートメント →P.22

体制・システム →Web

大塚エコ・アクション・プラン（2026～2030）｜環境目標達成に向けた中期的な行動計画 →Web

大塚商会では5年間の「大塚エコ・アクション・プラン」を策定し、目標達成に向けて取り組みを進めています。新たに2026～2030年のアクション・プランを策定しました。

項目	目標	主な施策
環境商品・サービス	●環境配慮商品・サービスの拡販による環境負荷の低減	●LED照明拡販によるCO_2削減 ●たのめーる環境商品拡販
脱炭素	2030年までに2021年比で ●Scope1+2を42%削減 ●Scope3（カテゴリ1、11）を25%削減	●省エネ活動・省エネ製品使用 ●社有車の電動車への置き換え ●使用電力の再エネ化 ●ステークホルダーとのエンゲージメント推進 ●インターナルカーボンプライシング導入検討
資源循環と汚染の予防	●水使用量削減に取り組む ●廃棄物の排出抑制・再資源化の推進 ●汚染予防のための環境事故・違反ゼロを目指した安全管理の徹底	●グリーン購入推進 ●水利用の効率化 ●Reduce、Reuseの取り組み推進 ●再資源化率97%以上維持 ●社員教育と仕組み化による化学物質による事故・環境法令違反0件
生物多様性	●生物多様性保全につながる社会貢献活動の推進	●アマゾン森林再生プロジェクト →P.60 ●大山千枚田保存活動　●WWFジャパン支援

TOPIC フロン排出抑制法遵守に関する取り組み

大塚商会は、気候変動への対応および環境負荷の低減を重要な経営課題と位置付け、フロン類の適正管理に取り組んでいます。空調機器および食堂の冷凍機については、フロン排出抑制法に基づき、法定点検の実施やフロン類の充填・廃棄など適切に管理しています。また、冷媒管理システム「RaMS」を活用し、冷媒管理に関する書類の作成・保存や閲覧・承認手続きを一元的に運用しています。

なお、2025年度のフロン類の算定漏えい量は833tCO_2であり、所管大臣への報告対象には該当していません。

生物多様性

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく情報開示

大塚商会は、TNFD提言への賛同を表明しています。今後も自然関連情報の開示の充実に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献できるよう努めていきます。

ガバナンス	戦略
TCFD（→P.61）と同様、取締役会やサステナビリティ委員会を中心に自然関連課題に関する体制を構築	当社の「システムインテグレーション（SI）事業」「サービス&サポート（S&S)事業」「ホテル事業」における直接操業を対象に、**LEAPアプローチ**を参考に依存・インパクト/リスク・機会の検討を実施

LEAPアプローチ		
	❶ Locate	自然接点・優先地域の特定
	❷ Evaluate	依存と影響の特定
	❸ Assess	リスク・機会の特定
	❹ Prepare	リスク・機会を踏まえた取り組み

❶ Locate

【事業と自然との接点の特定】
国際的な分析ツール「ENCORE」を活用し、依存・影響ヒートマップ形式で評価。

【優先地域の特定】
要注意地域を調査し、3拠点を特定。
- 一宮シーサイドオーツカ（千葉県長生郡一宮町）
- 琵琶レイクオーツカ（滋賀県大津市）
- いじか荘（三重県鳥羽市）

※いずれもホテル事業を展開する宿泊施設

❷ Evaluate

依存・影響ヒートマップの評価を踏まえ下記を特定

【SI・S&S事業】
- IT機器・オフィス通販に伴う温室効果ガス・廃棄物の排出が自然に影響を与える可能性が高い
- 温室効果ガスの影響はTCFD（→P.61）で整理

【ホテル事業】
- 水資源・文化サービスに依存し、自然への影響可能性が相対的に高い
- 水利用・排水は法令遵守と循環管理の徹底により、現時点で重大な自然影響はない
- 3拠点は自然保護地域に隣接も当社の事業活動が直接的な影響を及ぼしている事実は確認されていない

❸ Assess

自然との接点および依存・影響の関係を踏まえ、将来的にどのようなリスク・機会から財務的な影響が生じるか、シナリオ分析によって把握。シナリオの策定にあたり、TNFDの推奨するシナリオを考慮し、**シナリオ#1**を分析の対象に、影響評価を実施。

シナリオ#1
- 積極的な取り組み
- 自然の損失は大きくない
- 企業が積極的に自然資本への行動を起こす余地がある一方、自然資本への行動がカーボンニュートラルへポジティブなインパクトを与えることの立証が難しく、懐疑心が強まる

❹ Prepare

これまでの評価結果をもとに、リスク・機会に対して対応策の検討を実施。

地球環境保全への貢献

	Assess　で特定したリスク・機会					Prepare　リスク・機会の対応策
	リスク・機会	想定されるリスクと機会	事業インパクト	時間軸	重要度評価	対応策
SI・S&S事業（ホテル事業を除く）	移行リスク	水資源に対する規制強化や水価値高騰	コスト増	長期	小	雨水の利用や社員への過剰な水使用の抑制に関する周知を実施
	物理リスク	水ストレスのある地域に事業拠点が所在する場合、水資源の制約により従業員にとって十分な量の水が確保されない（トイレ・冷暖房使用制限）ことで事業継続に影響を及ぼすリスク	販売機会の損失	長期	小	
	機会	●販売と同時に下取り・回収を行ない下取り等で固形廃棄物は発生するものの、大部分は有価物として再資源化 ●廃棄物削減で、CO_2削減、コスト削減に寄与	●売上の向上、ブランド価値の向上 ●支出削減	短期	中	●再使用可能な機器は継続してリユース業者へ販売し、再使用が困難な機器についても分別を徹底することで、素材として再資源化可能な業者へ引き渡しを実施 ●やむを得ず発生する廃棄物については、焼却や埋立に依存しない処理を行なう産業廃棄物処理業者へ優先的に排出 ●リサイクルしやすい商品の仕入・購入を推進
ホテル事業	移行リスク	大量固形廃棄物の増加により、保全重要度の高い自然などに大きな影響を与えることによるレピュテーション低下や操業許可の喪失	売上の低下、ブランド価値の喪失	短期	小	●固形廃棄物を適切に処分できる業者に委託 ●需給を予測し、食品ロスを減らす ●プラスチックのアメニティ使用の削減に取り組む
	物理リスク	水不足（水ストレス）による事業継続リスク	事業停止に伴う売上の低下	長期	中	●温泉やプールの水循環・再利用 ●過剰な水使用の抑制に関する周知
	機会	景観保全投資により観光地の価値向上	売上の向上、ブランド価値の向上	長期	中	●水源地の涵養※のため、森林保護へ投資 ●琵琶レイクオーツカ：琵琶湖の水質改善のため琵琶湖に生える枯れ葦を使用したレイクパピルス®を名刺や封筒に利用。社員による琵琶湖の枯れ葦を刈り取るボランティア活動を実施

※涵養（かんよう）：徐々に養い育てること

● アマゾン森林再生プロジェクト

ブラジル・パラー州で、農業と植林を組み合わせたアグロフォレストリーを活用した森林再生に取り組んでいます。国際NGOのコンサベーション・インターナショナルおよび地元の小規模農家と協力し、2025年7月で4年目を迎えました。

現在は、植林後のモニタリングやメンテナンス、技術研修を継続的に実施しています。苗木は概ね順調に生育しており、必要に応じて植え替えを行なう予定です。社会経済面の調査も実施中で、農家の環境意識の向上が確認されています。

第1期 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 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

©CI Brazil

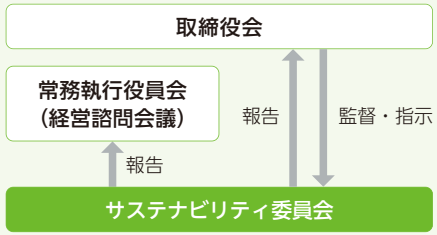
気候変動対応

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。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく情報開示 →Web

ガバナンス

取締役会：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。
サステナビリティ委員会：サステナビリティに関する全社方針や目標の策定、推進体制の整備、移行計画の策定・実行。ISO14001マネジメントシステムによる各活動のモニタリングを通じて、SDGsの達成に貢献し、ESG課題に対応。
気候変動関連の新たな取り組みが必要な場合は、実施の要否を検討し、実行。



※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

サステナビリティ委員会について →Web

戦略

サプライチェーン全体を対象に、気候変動に伴い生じ得るリスクと機会について洗い出し、事業への影響の分析を行ない、2030年・2050年時点の影響について考察。

1.5℃未満シナリオ
参照シナリオ:IEA NZE2050
世界観：産業革命前の水準と比較し、平均気温の上昇を1.5℃未満に抑えるシナリオ。持続可能な発展を実現するため、大胆な政策や技術革新が起こり、その分脱炭素社会への移行にともなう社会変化が事業に影響を及ぼす可能性が高くなる。

4℃シナリオ
参照シナリオ:IPCC RCP8.5
世界観：産業革命前の水準と比較し、平均気温が約4℃上昇すると見込まれている。成り行き任せに近く、社会の変化は起こらないが、気候変動に伴う異常気象や災害が事業に影響を及ぼす可能性が高くなる。

※シナリオ分析を実施した期間（2024年10月～2025年1月）

気候変動リスクと機会に関するシナリオ分析および戦略 →Web

リスク管理

①事業リスクマネジメントを推進・統括する組織としてリスク管理委員会を設置し、全社リスクの識別・評価を実施。重要リスクについては各所管部門に対し、リスクマネジメントシステムの構築を指示。
②気候変動関連リスクについては、サステナビリティ委員会の主導により、財務または戦略的に重大な影響を及ぼすリスクの詳細な評価・対応を実施。
③気候変動関連リスクの対応状況は月次でモニタリングし、年2回、環境管理委員会で共有のうえ、サステナビリティ委員会で対応を検討。
④TCFD提言に沿った開示項目や重要事項については、CSOが取締役会に年2回（上下決算時）報告し、審議・決議、対応指示、進捗確認を実施。
⑤気候変動関連の機会についてもリスクと同様に、重要な機会の識別・評価・対応を実施。

コーポレート・ガバナンス体制 →P.69

指標と目標

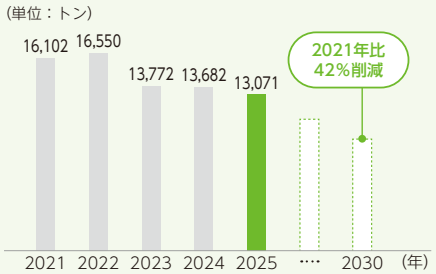
目標：事業活動に伴うCO_2排出量を、2030年までに2021年比で以下の通り削減する。

Scope1+2	42%削減
Scope3※	25%削減

※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

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済み。

CO_2排出量 Scope1+2※（連結）

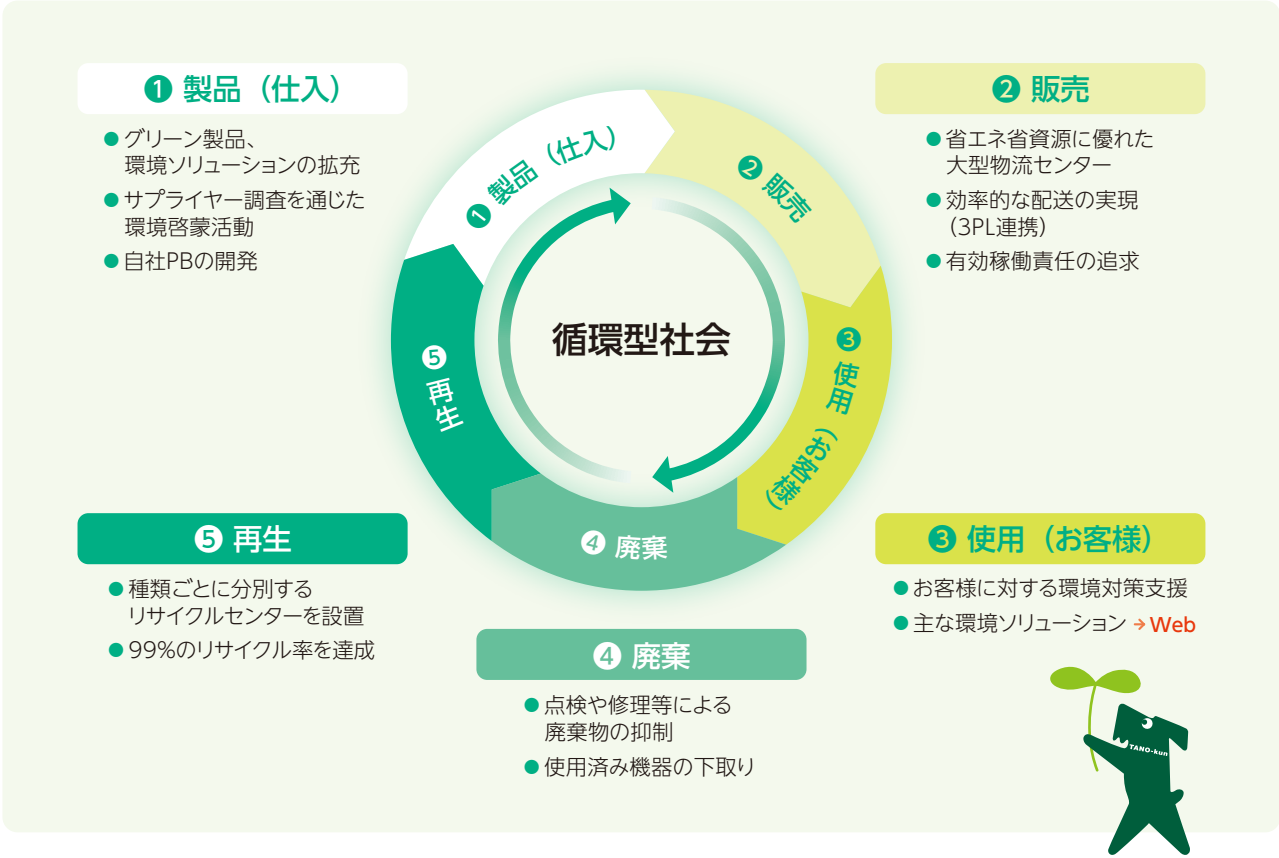


※2026年にScope1の集計範囲の一部を見直し、過去数値を遡及修正
※Scope2はマーケット基準

循環型社会の実現

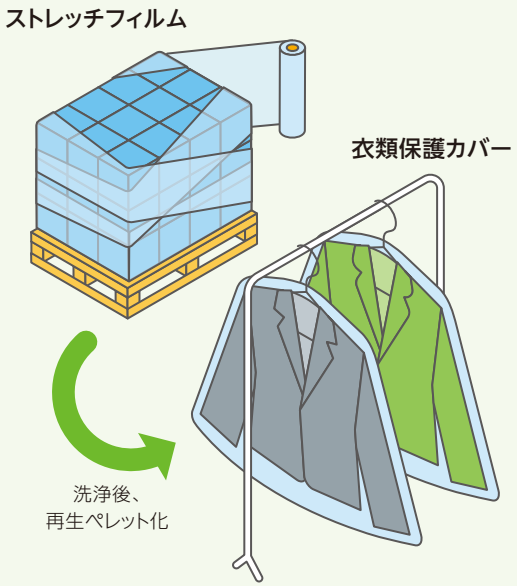
限りある資源の有効活用を通じ、循環型社会の実現をめざしています。創業以来掲げてきた「有効稼働責任の追求」の考え方のもと、無駄のない販売や保守・修理による継続利用を推進し、廃棄物の抑制に取り組んできました。また、データ消去&買取りサービスや機密文書処理なども「オフィスまるごと」の一環です。

2008年以降、資源の回収・再活用を進めるために、大塚商会リサイクルセンター（東京・大阪）を開設しました。リサイクルセンターに集めた不用品は、トナーのメーカー返却や有価物化、リサイクル処理ができる産廃業者への処理委託などを行なうことで、約99%のリサイクル率を達成しています。



TOPIC 使用済みストレッチフィルムの再資源化

リサイクルセンターおよび首都圏の物流センターから発生するストレッチフィルムを資源として再利用するため、大塚商会ではストレッチフィルムを原材料として売却し、委託先企業において洗浄等の前処理を行ない、再生ペレット化を進めています。加工された再生ペレットは品質基準に基づき管理され、アパレル出荷時に使用される衣類保護カバーとしての活用に向けた試作を行なっています。本来は廃棄されるはずであったストレッチフィルムを循環資源として有効活用することで、廃棄物削減と資源の再利用を推進しています。



マテリアリティ❽

安心・安全・快適な社会の実現

「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」というミッションステートメントのもと、5つのテーマを柱に、「安心・安全・快適な社会の実現」に取り組んでいます。

5つのテーマ

共生社会の実現 →P.63	すべての人が尊重される社会をめざした取り組み ● 人権の尊重 TOPIC AAR Japan［難民を助ける会］ ● サプライチェーンマネジメント ● 心のバリアフリー VOICE 公益財団法人日本補助犬協会
事業活動と連動した社会課題の解決 →P.65	人手不足や高齢化による介護問題、教育・デジタル格差など、事業と連動した社会課題の解決 ● **社会課題解決に寄与するソリューション** TOPIC 大阪・関西万博への出展支援～観光DX～
自然災害対策・復興支援 →P.65	災害発生時の被害抑制、ライフラインの早期復旧、地域コミュニティの連携強化による社会の安定維持への貢献 ● **「企業版ふるさと納税」を活用した災害対策DX** TOPIC 災害対策DXシンポジウム
ステークホルダーエンゲージメント →P.66	ステークホルダーとの信頼構築と価値共創による、社会と企業の持続的成長の実現
社会貢献活動・次世代育成支援	事業特性を活かした会社主体の活動から、従業員の自主的なボランティアまで、幅広い社会貢献活動を推進 社会貢献活動 →Web　次世代育成 →Web

共生社会の実現

● 人権の尊重

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、国連の「国際人権章典」や国際労働機関（ILO）の「労働における基本原則及び権利に関するILO宣言」を踏まえたものです。

研修の実施に加え、公益通報者保護法に準拠した規程や相談窓口を整備し、問題の防止・早期発見・是正に努めています。

さらに、2025年3月には「カスタマーハラスメントに対する基本方針（→Web）」を策定・公表し、研修内容にも反映するなど、社会環境の変化に応じて社内の取り組みを継続的に充実させています。

2025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

TOPIC AAR Japan［難民を助ける会］

リコーリース株式会社と連携し2025年に取り扱った“タイアップ型”SDGs参加型リース・レンタルの寄付先の一つです。ボランティア月間には本社でチャリティグッズ販売会を開催、社員がTシャツや雑貨を購入するなど、AAR Japan［難民を助ける会］の活動を支援しました。

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（持続可能なサプライチェーンの確保）

❶ 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。

❷ モニタリング

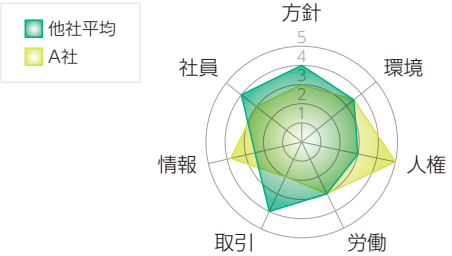
サプライチェーンマネジメントの実効性を高めるため、2024年以降新たに契約を結ぶサプライヤーに対し、「サステナブル調達ガイドライン」の遵守を契約要件に追加しました。2023年以前から取引のあるサプライヤーに対しても、2022年から「サプライヤー調査」を開始。2025年には仕入高構成比で84%のサプライヤーから回答を受領し、構成比は3年連続で上昇しています（2022年34%、2023年62%、2024年71%）。

❸ 高度化のための取り組み

調査に回答いただいた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、人権方針の雛形や、GHG排出量算定の参考資料の提供を行ないました。

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

心のバリアフリー

「心のバリアフリー」とは、心身の特性や価値観の違いを尊重し、相互理解を深めながら支え合う社会の実現をめざす取り組みです。大塚商会では、2020年より公益財団法人日本補助犬協会の協力を得て、補助犬ケイ君を特別社員「心のバリアフリー大使」に任命。現在は、現役の介助犬である2代目ルーク君が、デモンストレーションやふれあいを通じて啓発活動を行なっています。

2代目特別社員 ルーク君

主な活動内容

- ルーク君のデモンストレーション及び交流活動（月1回）
- 社内報コラムの定期発信（年4回）
- 社員向けセミナーの実施
- デジタルサイネージを通じた継続的な情報提供

VOICE

公益財団法人日本補助犬協会

代表理事 朴 善子

日本ではまだ数少ない企業ファシリティドッグの活用を通じ、貴社が「心のバリアフリー」の実現に取り組まれていることに、深く敬意を表します。補助犬を象徴として、多様な方々の社会参加を支える歩みは大変意義深いものです。その原点は2019年の「心のバリアフリー」セミナーであり、内閣府や東京都から好事例として認定された後も、形を変えながら取り組みは継続されています。その背景には社員の皆様の想いとご尽力があったものと拝察いたします。

初代心のバリアフリー大使「ケイ君」のリードを率先して手に取り、声をかけながら社内を回るお姿は、今も印象深く記憶に残っています。今後の発展を願い、当協会もその歩みに寄り添い尽力してまいります。

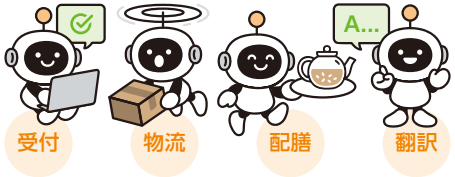
安心・安全・快適な社会の実現

事業活動と連動した社会課題の解決

社会課題解決に寄与するソリューション

大塚商会のソリューションを活かし、人手不足や高齢化による介護問題、教育・デジタル格差などの社会課題の解決に努めています。

人手不足・人材不足



大塚商会が扱う各種ロボット →Web

介護問題

医療・介護分野に特化した大塚商会の専門チーム「メディケアプロジェクト」→Web

「企業版ふるさと納税」を活用したデジタル人材育成支援

埼玉県、神奈川県、和歌山県の高等学校に自律型歩行ロボット「temi」を寄贈し、プログラミングやAI教育の充実を支援しました。生徒の技術習得と社会課題への関心を高めるため、継続的な学習支援を行なっていきます。

写真は埼玉県立浦和第一女子高等学校の皆様

自然災害対策・復興支援

災害対策は自治体・企業にとって重要なテーマです。大塚商会は、災害への備えから被害状況の把握まで、各段階に応じた商品・サービスを提供し、地域の安全確保と事業継続を支援しています。

「企業版ふるさと納税」を活用した災害対策DX

2021年の創業60周年記念事業以降、大塚商会は南海トラフ巨大地震の被害が想定される地域を中心に、水循環型システムやLPガス発電機などの災害対策設備を寄贈してきました。2024年の能登半島地震では、四国に寄贈した設備が避難所で活用され、高い評価を得ています。

大塚商会が「ハブ」となり、県境をまたいだ自治体間の連携協定の締結や「みえーるプラットフォーム」の提供を通じて、迅速な災害対応を支援しています。

寄付金実績 →P.20

「もしも」に備える
- 緊急地震速報
- 落雷対策
- 熱中症対策

「もしも」が起きたら
- 災害時の安否確認
- 非常用設備の確保
- 災害備蓄品の確保

「もしも」の見える化
- みえーるプラットフォーム
  デバイス・ヒト・モノ全てを一元管理し、見える化を実現

「みえーるプラットフォーム」概要 →Web

TOPIC 大阪・関西万博への出展支援 ～観光DX～

地方創生の一環として「観光DX」を推進し、2025年大阪・関西万博への自治体出展を支援しました。会場の「デジタルトラベルゾーン」で全国58自治体の観光資源をVRゴーグルで体験できる仕組みを提供し、旅行予約まで可能な環境を構築。企業版ふるさと納税を活用した出展費用支援により参加を後押しし、実際の訪問につながる事例も生まれています。

TOPIC 災害対策DXシンポジウム

2025年5月、愛媛県宇和島市にて「災害対策DXシンポジウム」を開催しました。2024年につづく2回目の取り組みで、愛媛・高知のほか、北海道や本州の自治体も参加し、「フェーズフリー」を軸に意見交換を行ないました。

内閣府・内閣官房より国の防災施策に関する報告もあり、官民連携による災害対策DXの重要性を確認しました。

ステークホルダーエンゲージメント

大塚商会のこれまでの成長は、多くのステークホルダーに支えられることで実現してきたものです。

これからも、ステークホルダーとの信頼を育み、ともに価値を創造することで、社会と企業の持続的な成長をめざしていきます。

	基本的な考え方	主な対話機会・取り組み
お客様 ❶顧客基盤の維持・拡大	●ITでオフィスを元気にすることで、お客様と共に成長する	●日々の事業活動 ●お客様相談室 ●グッドパートナー制度 →P.42
パートナー ❷パートナーとの共存共栄	●公平公正な取引でパートナーとの信頼関係を構築する ●新製品開発やサービス向上など新たな価値を創出する	●日々の事業活動 ●サプライヤー調査 →P.64 ●各種フェア・セミナー →P.44-46
従業員・家族 ❹従業員エンゲージメントの向上 ❺DE&Iの推進 ❻人材育成	●従業員一人ひとりの能力を最大限に活用する ●従業員の成長や自己実現を支援する	●エンゲージメントサーベイ →P.51 ●各種面談 ●社内報・社内ポータル
地域社会 ❸地域との共生 ❼地球環境保全への貢献 ❽安心・安全・快適な社会の実現	●責任ある企業活動の遂行で、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	●地域活動への参加 →P.46 ●環境関連情報の開示 →P.58 ●ボランティア等への参加 →Web
株主・投資家 ❾コーポレート・ガバナンスの強化	●適時適切な情報開示と、建設的な対話の促進で、持続的な企業価値向上を実現する	●株主総会 ●決算説明会 ●投資家面談 TOPIC

※❶～❾は関連するマテリアリティ

TOPIC 株主との対話の実施状況等

2017年に「株主等との対話に関する基本方針」を定め、建設的な対話を通じて企業価値の向上を図る体制を整備しています。対話活動は、代表取締役社長、IR担当取締役、IR担当者が中心となって対応し、代表取締役社長が国内外の投資家・アナリストとの対話全般を統括しています。

対話の手段として個別ミーティングを重視しており、合理的な範囲において、できる限り個別に対応する方針です。2025年には309回（オンラインを含む）の個別ミーティングを実施し、そのうち45回は代表取締役社長が直接対応しました。

2025年の個別ミーティングの回数

	回数	構成比
国内投資家	203	65.7%
海外投資家	106	34.3%
計	309	100.0%

ミーティングでは、経営方針、事業戦略、市場動向、業績、KPIなどについて幅広く議論し、資本市場の声を経営に反映するよう努めています。これからも投資家の運用方針等を丁寧に確認しながら、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取り組んでいきます。

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
- 株主還元の強化
- 人的資本の強化
- 取締役会の構成
- ダイバーシティ推進
- 次世代幹部の育成
- 役員退職慰労金に関する個別金額開示
- 中長期インセンティブ報酬制度の導入 →P.72

マテリアリティ❾

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）（2026年3月27日現在）

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。

実践している：◎　知見がある：○

取締役 氏名・役職・（主な）管掌分野													
		大塚 裕司 代表取締役社長	片倉 一幸 取締役 兼 上席専務執行役員	鶴見 裕信 取締役 兼 専務執行役員	齋藤 廣伸 取締役 兼 専務執行役員	桜井 実 取締役 兼 常務執行役員	山田 耕一郎 取締役 兼 常務執行役員	畝野 一夫 取締役 兼 上席執行役員	牧野 二郎 取締役	齋藤 哲男 取締役	鈴村 文徳 取締役	中井 陽子 取締役	若槻 絵美 取締役
		MM本部長	営業本部長	営業副本部長、CAD部門長、CADプロモーション部長	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	技術本部長、APソリューション部門長	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	経理財務部長	企業法務 社外 独立	企業経営（統治） 社外 独立	企業経営、販売、マーケティング 社外 独立	企業経営、販売、マーケティング 社外	企業法務 社外 独立
在任年数		34	29	16	19	15	1	1	11	10	1	新任	新任
指名・報酬委員会		●	—	—	●	—	—	—	● 委員長	●	●	—	—
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	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○			◎	◎	

コーポレート・ガバナンスの強化

実践している：◎　知見がある：○

監査役 氏名・役職・（主な）管掌分野		 村田 達美 常勤監査役 業務全般	 仲井 一彦 監査役 財務、会計 社外 独立	 羽田 悦朗 監査役 財務、会計、企業法務 社外 独立	 皆川 克正 監査役 企業法務 社外 独立
在任年数		5	14	10	6
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				

● 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となる、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となる、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

スキル項目	選定理由
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となる、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.55）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。

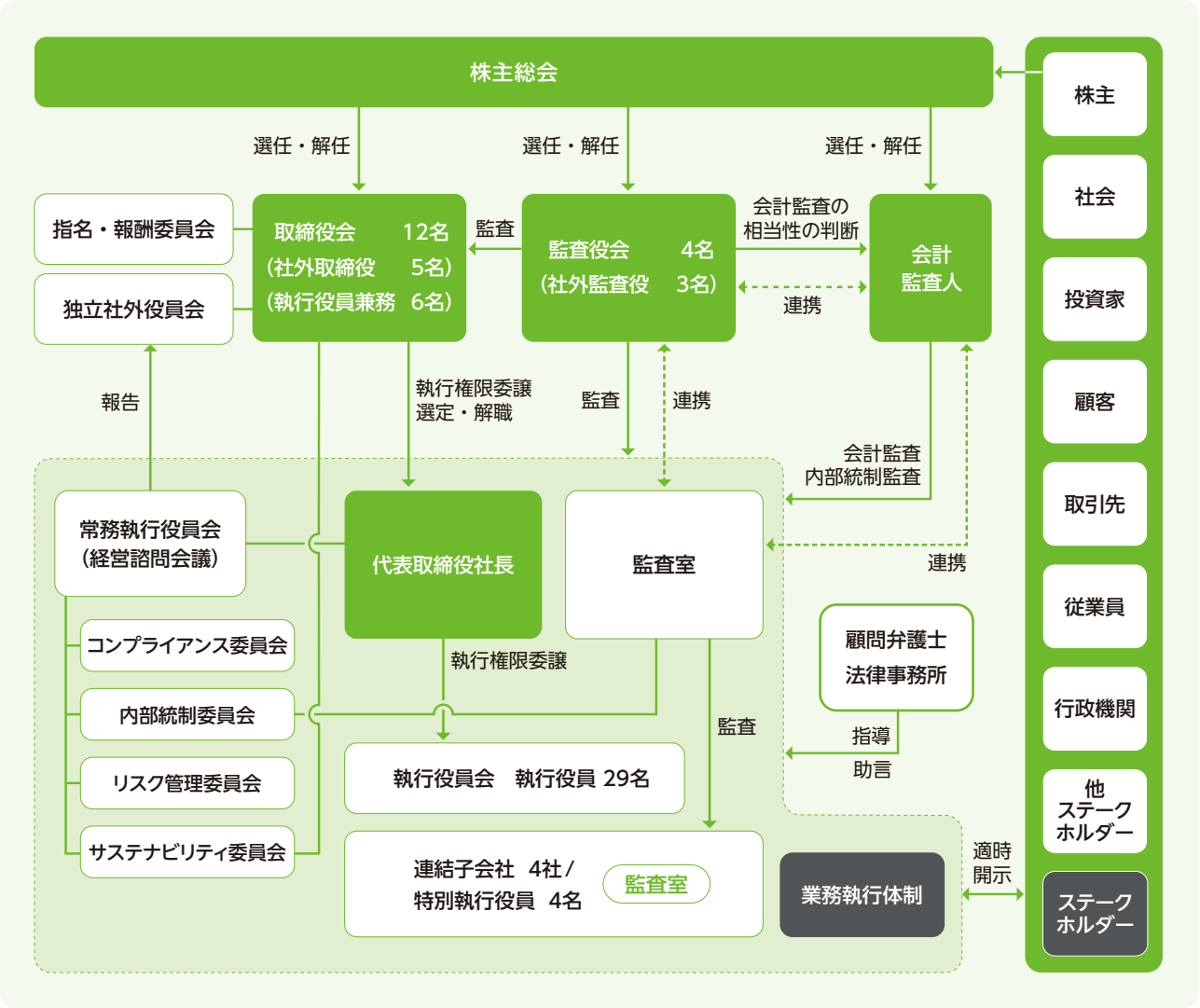
コーポレート・ガバナンス体制

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5名のほか、経営企画室、経理財務部を含む25名で構成しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年3月27日現在）



取締役会

2025年度の取締役会は、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（2025年12月期）

経営・事業	●組織変更および人事異動 ●年間資金計画 ●決算関連（公表計画・中間配当実施等含む） ●㈱ライオン事務器関連（上場承認・貸借株式数変更）
ガバナンス	●指名・報酬委員会報告 ●第64回定時株主総会関連（議案・役員人事・決議事項等） ●コーポレート・ガバナンス報告書提出 ●政策保有株式の売却 ●資本コストや株価を意識した経営 ●取締役会の実効性評価に関する報告
サステナビリティ	●マテリアリティの見直し ●TCFD提言に沿った情報開示更新 ●職場改善懇談会での意見・要望に対する会社回答 ●規程改定（定年・再雇用制度見直し等）

取締役増員の理由

経営体制の充実および意思決定の高度化を目的として、2026年3月に女性取締役を増員しました。今後も、多様性を重視した経営の実現を目指してまいります。

取締役会の実効性評価

❶ 2024年度取締役会実効性評価の概要

対象	第64期（2024年12月期）
期間	2025年6月中旬から7月上旬
方法	社外取締役による、取締役および監査役（計15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

❷ 認識した課題

構成	●女性取締役の増員
運営・体制	●概ね適正
議題	ア）中長期的な視点やAIを含む将来戦略 イ）後継者選定プロセスの明確化 ウ）中長期インセンティブ報酬 エ）経営幹部の選任 オ）内部統制体制
その他	独立社外役員会による情報共有の継続

❸ 2025年度に実施した課題への対応状況

構成	●女性取締役2名の選任議案提出（2026年3月株主総会で可決）
議題	ア）「オフィスまるごと戦略」を踏まえた営業部門のコンサルティング業務の向上、保守・課金型ビジネスの強化による収益基盤の安定化、AI領域への積極的な投資と取り組みによるSIerとしてのステータス向上 イ）後継者を含む人材育成の強化 ウ）中長期インセンティブ報酬の議案提出（2026年3月株主総会で可決）
その他	従業員エンゲージメントに関する施策・組織風土の改善に向けた取り組み

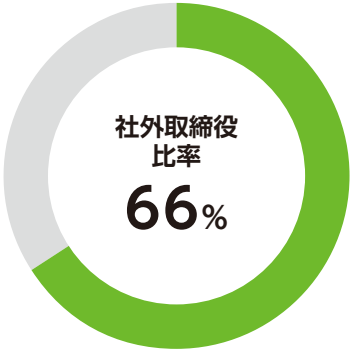
指名・報酬委員会、独立社外役員会の活動状況（2025年度）

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：7回（2025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6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			出席回数（出席率）	主な検討内容
【委員長】	牧野 二郎	（社外取締役）	7回（100%）	● 取締役選任（2025年度・2026年度） ● 中長期インセンティブ ● 賞与支給額の決定 ● 2025年度役員報酬構成割合・支給額の決定
【委員】	齋藤 哲男	（社外取締役）	7回（100%）	
	浜辺 真紀子	（社外取締役）	7回（100%）	
	鈴村 文徳	（社外取締役）	3回（100%）	
	大塚 裕司	（代表取締役社長）	7回（100%）	
	齋藤 廣伸	（取締役）	6回（85%）	



独立社外役員会　開催回数：11回（2025年1～12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、その情報を基に各職務に活用し、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			出席回数（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）	11回（100%）	● 取締役会議題についての事前検討 ● 資本コストや株価を意識した経営（コーポレート・ガバナンス報告書の更新） ● 通報対応結果報告（懲戒処分含む） ● サステナビリティ関連（マテリアリティの見直し・TCFD提言） ● 長期滞留在庫・公表計画・資金計画等
【委員】	齋藤 哲男	（社外取締役）	11回（100%）	
	浜辺 真紀子	（社外取締役）	11回（100%）	
	鈴村 文徳	（社外取締役）	8回（100%）	
	仲井 一彦	（社外監査役）	10回（90%）	
	羽田 悦朗	（社外監査役）	11回（100%）	
	皆川 克正	（社外監査役）	11回（100%）	

役員の報酬

株主総会決議で承認を得た範囲内で、以下の報酬を支給・拠出しています。

なお、取締役の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確化すること、及び取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、2026年度より「中長期インセンティブ報酬」を導入しました（社外取締役を除く）。

● 取締役（社外取締役を除く）

右の表で構成される報酬を支給しています。執行役員を兼務する取締役については、執行役員としての役位・業績等も取締役報酬の要素としています。報酬水準及び取締役の個人別の報酬における各報酬の割合は、外部専門機関の調査データ等を参考とし、職責や貢献等に応じて設定しています。

● 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、常勤取締役に対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対して従業員の最高額と同額を毎月拠出
中長期 インセンティブ報酬	【2026年度以降】 PSUを用いて当社の3事業年度（＝評価期間）中の業績の数値目標、基準となる株式数等を取締役会にて予め設定し、評価期間経過後に、当該数値目標の達成度等に応じて算定される数の当社の普通株式または算定される額の金銭を付与

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（2025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）	462	212	220	30	7
監査役（社外監査役を除く）	25	25	—	—	1
社外取締役	50	50	—	—	4
社外監査役	27	27	—	—	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. 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79,656百万円（目標値72,473百万円、達成率109.9%）、決算手当について年間営業利益81,196百万円（目標値は74,700百万円、達成率108.7%）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。

社外取締役メッセージ

大塚商会の戦略に対する課題や期待、中長期的なリスクについて、社外取締役の皆様にメッセージをいただきました。

Q1. 大塚商会がめざす「オフィスまるごと」について、今後の課題と感じる点 や 期待してる点 をお聞かせください。

Q2. 社外取締役の視点から見て、大塚商会の“最大の中長期リスク”と、それに対する経営の備えをどう評価していますか?

牧野 二郎

Q1. 「オフィスまるごと」への課題と期待

「オフィスまるごと」は、大塚商会の幅広い事業形態と企業の多様なニーズとを統合する戦略でありますが、担当者がすべての知識と能力を持ち、顧客ニーズに的確に、ミスなく対応するには限界があります。そこで、AIの支援を進めていますが、さらに高機能なスマホAIアプリなど、常時支援、補助する強靭なシステムを充実する必要があると感じています。

Q2. 最大の中長期リスクの認識と、それに対する経営の備えへの評価

自然災害が避けられない状況です。東京直下型地震などが発生しても、全国の取引先を支援できる強固な体制を作るべきであり、関西、九州、北海道等のいずれかに強力な拠点を構築して、相当期間本社機能を代替できる仕組みを整えておく必要があるでしょう。今後さらなる成長をめざしている視点からも、企業規模拡大とともに、拠点強化の明確な戦略を立てることが重要であり、現在の状況は「道半ば」と考えます。

齋藤 哲男

Q1. 「オフィスまるごと」への課題と期待

大塚商会の競争力の源泉は、マルチベンダー&マルチフィールドを基盤とした「オフィスまるごと」の提供体制と、リアル・Web・センターを組み合わせた多面的な顧客接点にあると考えています。加えて、「たのめーる」や各種保守サービスに代表されるS&S事業（ストックビジネス）は、効率的かつ安定的に収益を生み出す構造を確立しており、企業体質の強化に大きく寄与してきました。事業領域の広がりを踏まえ、「オフィスまるごと」の積極展開を通じたさらなる企業価値向上に期待しています。

Q2. 最大の中長期リスクの認識と、それに対する経営の備えへの評価

社外取締役の視点からは、事業環境や顧客環境の変化への対応の遅れが、中長期的なリスクになり得ると考えています。大塚商会では、AIの活用、人材育成、リスク管理体制の強化を通じて不確実性への備えを進めるとともに、近時の急激な環境変化を成長機会として取り込もうとしています。こうしたリスク認識のもと、AI活用などの先取的な取り組みは、持続的な成長に資するものと評価しています。

コーポレート・ガバナンスの強化

鈴村 文徳

Q1. 「オフィスまるごと」への課題と期待

Windows 10 EOSやセキュリティ対応など市場環境の追い風はありましたが、それを差し引いても業績が順調なのは「オフィスまるごと」戦略が社内に確実に浸透、定着してきていることの証左だと思います。一方で50兆円と想定する市場規模を考えれば、大塚商会にお任せいただける領域はたくさんあり、戦略の伸びしろはまだまだ大きいものがあります。その実現には、お客様の期待に応えつづけ、共に成長することに尽きますので、その方向性をぶらすことなく進めていただきたいと思います。

Q2. 最大の中長期リスクの認識と、それに対する経営の備えへの評価

AIの普及により変化のスピードは加速度を上げてきており、それによってもたらされる不確実で不透明なビジネス環境が多くの企業にとって大きなリスクです。大塚商会の成長の原動力の一つは、環境変化に対する適応力の強さだと思いますので、このブラッシュアップが重要です。単に流行を追いかけるわけではなく、本質を見失わず、お客様を常に最優先した意思決定を行なう経営スタイルを大切にしつつ、市場やお客様の変化を敏感に感じ取り、恐れることなく変化に対応していくことが重要です。

中井 陽子

Q1. 「オフィスまるごと」への課題と期待

大塚商会の対象顧客である中堅・中小企業の多くが、多様化する情報化ニーズに対し、システムの刷新や安定運用、さらには人材の確保など課題が多くあります。それらの課題に対し、「オフィスまるごと」で支援できる領域は幅広く、大きな可能性があります。一方で、AIとセキュリティを中心に、テクノロジーの革新・進歩のスピードはかつてないほど速いという点から、この分野の専門性をより深め、お客様に安心して寄り添っていただける企業価値を磨きつづけることが大切です。

Q2. 最大の中長期リスクの認識と、それに対する経営の備えへの評価

大きく3つです。1つ目は国内市場を取り巻く、米国の関税政策や長期的な円安などにより日本の企業がIT投資を継続できるかという点。2つ目は、IT革新のスピードに対し、早期に打ち手をサービス・商品に反映できる迅速性のある経営体制の確保、3つ目は不足傾向にあるIT/デジタル人材を育て確保していくことです。新任取締役としてまだ評価できる段階ではありませんが、今後こういったリスクに対して積極的に議論し、経営に落とし込めるような働きかけをしてまいります。

若槻 絵美

Q1. 「オフィスまるごと」への課題と期待

昨今はITの知識が不十分でもSaaSの導入自体は容易といわれますが、そんな時代だからこそ、全体のセキュリティ確保など複合的な視点で業務の最適化をめざす大塚商会の取り組みがますます評価されるに違いありません。目先の利益のみにとらわれることなく、お客様にとってのホームドクターのように長いお付き合いの中で困ったときに真っ先に頼ってもらえる存在になることを期待しております。

Q2. 最大の中長期リスクの認識と、それに対する経営の備えへの評価

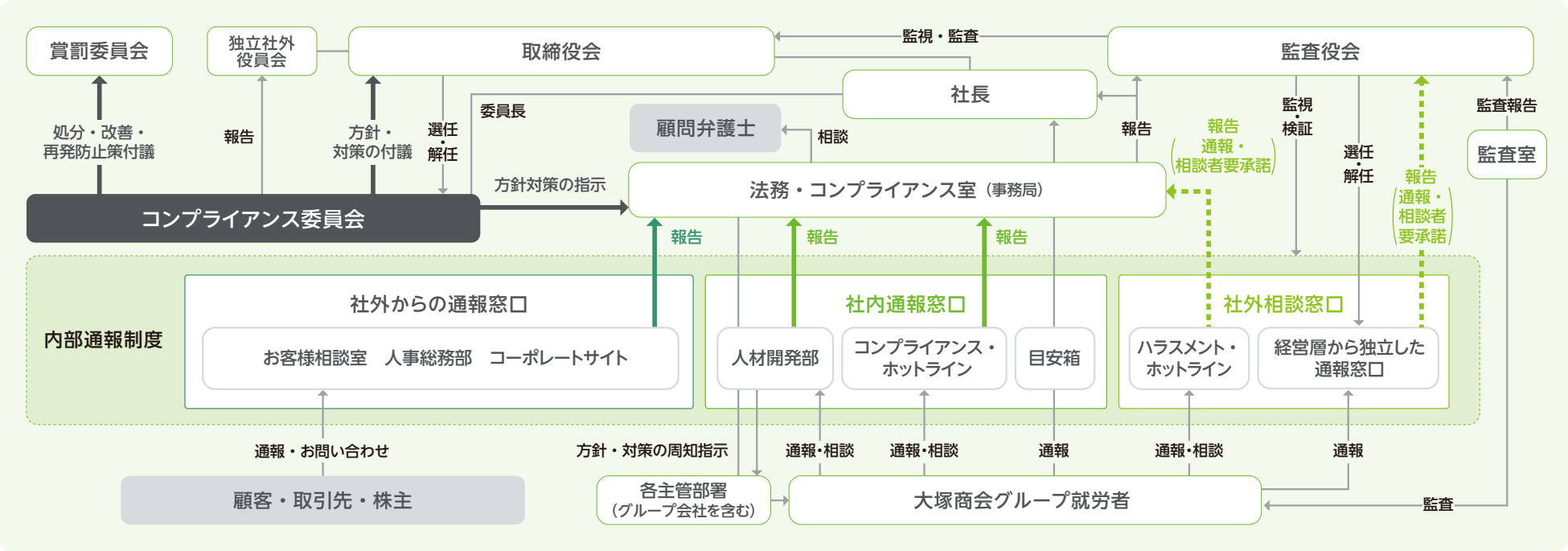
これまでの大塚商会の成長は、創意工夫に満ちた経営陣の皆様の努力の賜物です。ガバナンスの要請や人材流動化の流れを踏まえると、シニア社員を含めた後継計画の明確化が求められます。現存する豊富な知見を最大限活かしつつ、将来に向けた体制づくりを進めることが企業価値の向上につながります。 この点で、多様な人材を確保し、育成し、エンゲージメントを高めることを会社の方針として打ち出していることは好ましいと感じております。

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



❶ 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

❷ 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。

コーポレート・ガバナンスの強化

❸ 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

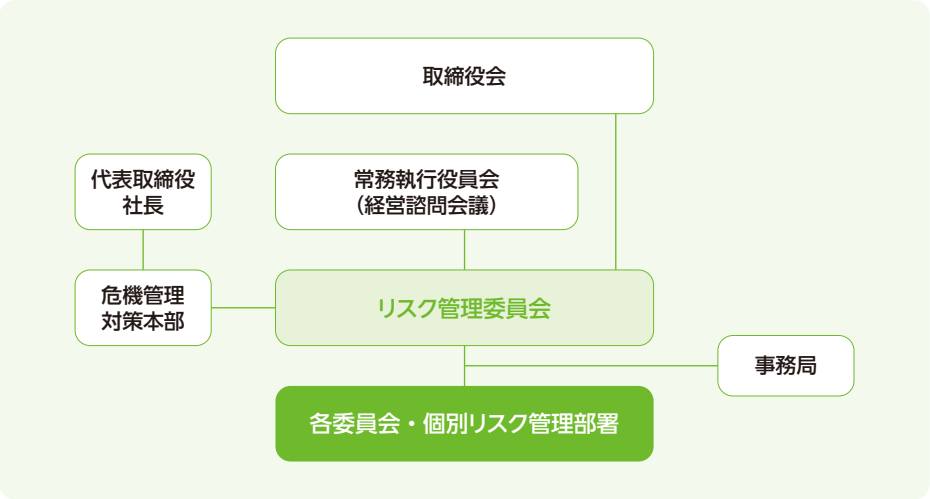
3. CP免許制度

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。

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.21）



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、事業活動において多数の個人情報および企業情報を取り扱っています。万一これらの情報が漏えいした場合、損害賠償責任の発生や社会的信用の低下を通じて、経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。このため、大塚商会はプライバシーマーク、ISMS、ISO27017等の各種認定を取得し、情報セキュリティリスクの適切な管理に努めています。あわせて、個人情報保護方針の公表や関連諸規程の整備を通じて、全社的な情報管理意識の向上を図っています。さらに、情報システムにおいては、技術的対策に加え、外部診断や標的型攻撃訓練、CSIRTに準じた監視・対応体制を構築し、セキュリティ対策の高度化を進めています。

認定取得	● 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） ● 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 ● ISO27017（クラウドセキュリティ）
施策・取り組み	● 個人情報保護方針の公表と諸規程の策定 ● 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」 ● 入口・内部・出口それぞれに対する技術的対策 ● 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

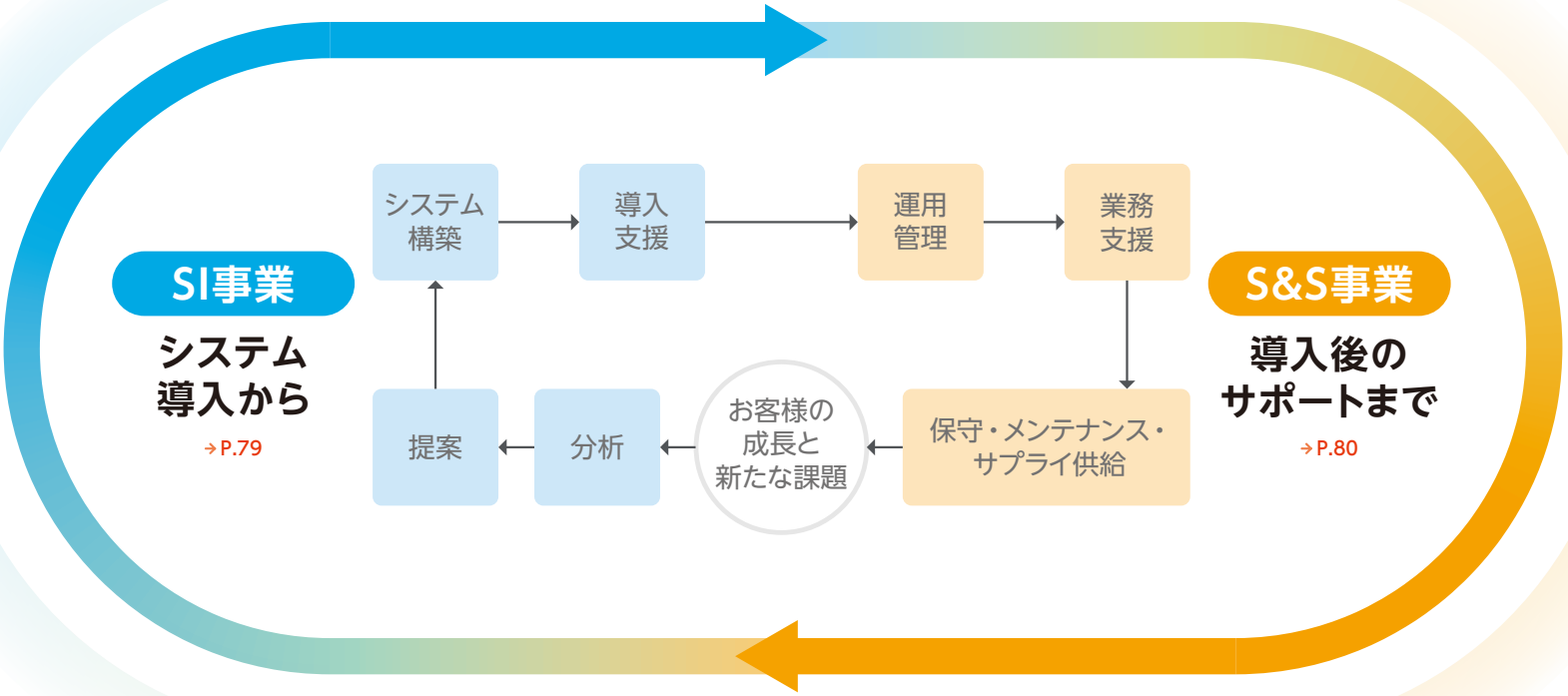
SI・S&S事業戦略

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の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・S&S事業戦略

SI事業とS&S事業を持つことによる戦略的な狙い

SI事業 × S&S事業 ＝

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どの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

❶ 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。→PICKUP

❷ 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。→PICKUP

❸「場」を拡げる

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。実践ソリューションフェア →P.44

PICKUP 事例：オフィスのIT環境

一般的なITベンダー	担当範囲が企業別に分かれるため、障害発生時のサポート範囲が不明瞭
大塚商会	ワンストップソリューション＆ワンストップサポート

大塚商会：IT環境の構築から運用サポートまで全て対応

全て大塚商会

インターネット　ルーター　セキュリティ機器　Wi-Fi

PICKUP 顧客接点の可視化・定量化

オフィスで日常的に利用される幅広い商品・サービスの提供に加え、フェア・セミナー、問い合わせ、サポート履歴など多様な顧客接点を時系列で可視化・定量化することで関係性の深化度合いを把握しています。AIアシスタント →P.33

また、今後のアプローチやお客様の成長ストーリーをAIが提示することで、お客様の成長を支える仕組みを構築しています。このように、SI事業での導入を起点に、S&S事業へと拡大するサイクルを通じて、長期的かつ持続的な顧客関係の構築を可能としています。

過去：関係性を可視化 → 現在：関係性を定量化 → 未来：成長ストーリーの提示 →

色の濃淡で関係度合いを時系列に表現

74/100

- 業界アドバイス
- IT投資予測金額
- AIメッセージ

SI事業	S&S事業	ポイント
パソコン	業務クラウド	利用環境の変化に応じた継続支援
複写機	コピー用紙	日常消耗品による定期的な接点
	メンテナンス	安定稼働を支える継続サービス
ネットワーク機器	運用監視	障害対応・高度化提案

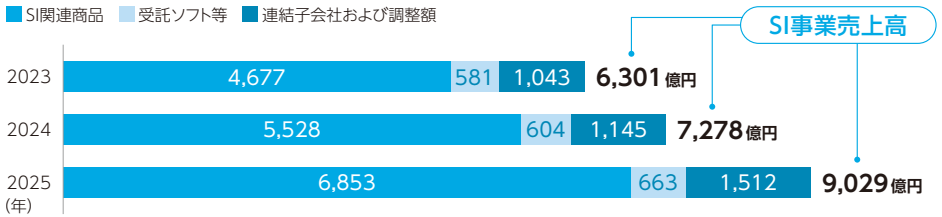
システムインテグレーション事業（SI事業）

2025年業績 振り返り

成果

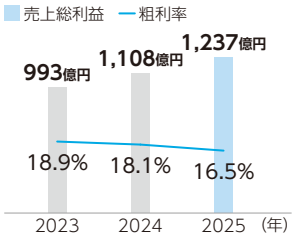
2024年下期以降、Windows 10サポート終了（EOS）を見据えた更新需要が段階的に高まる中、在庫確保および物流体制強化を進め、機会損失の抑制に取り組んできました。2025年には第2期GIGAスクール構想に伴う需要も顕在化し、EOS後となる2025年第4四半期においても、セキュリティ関連のソフトウェアおよびハードウェア需要の獲得で前年増（+10.2%）を維持した結果、SI事業の年間売上高は3年連続で2桁成長を達成しました。

【連結】SI事業 売上高



単体のSI事業では、GIGAスクール関連案件および大企業向けのEOS対応案件が重なった影響により粗利率は低下したものの、売上総利益は1,237億円（129億円増、11.7%増）と拡大しました。前回EOSのあった2019年比でも、321億円の増加と、関連商材のすそ野は徐々に拡大しています。加えて、1人当たり生産性の向上による営業効率化を進めたことで、販管費の増加を抑制し、営業利益の拡大に貢献しました。

【単体】SI事業 売上総利益



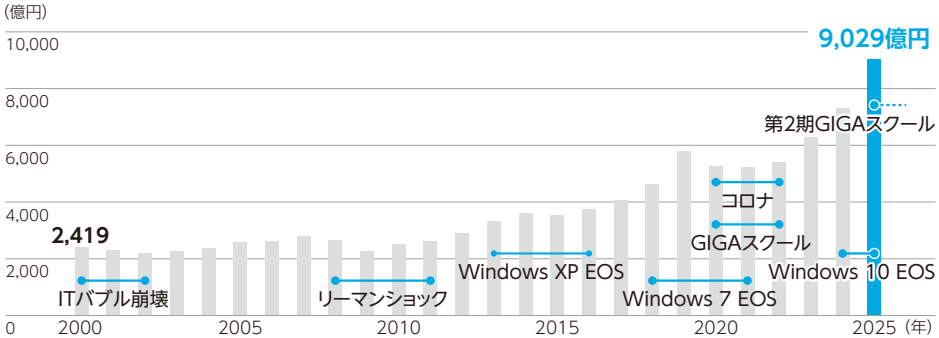
2026年以降の課題・取り組み

EOSに伴う更新需要の反動減は想定されるものの、セキュリティ対策評価制度への対応やサーバーEOSへの備えなど、IT投資ニーズは引きつづき存在しています。パソコン販売を起点としたセキュリティおよびAIソリューションのクロスセルを推進し、単発需要にとどまらない継続的な価値提供を通じて、SI事業の成長を持続させていきます。

概要・強み

お客様の企業活動に欠かせないIT機器およびシステムについて、選定から提案、導入支援までを一貫して提供しています。ITバブル崩壊やリーマンショックなどにより一時的な需要の落ち込みはあったものの、Windowsのサポート終了（EOS）に伴う更新需要に加え、関連ソリューションの継続的な追加提案を通じて、トップラインは中長期的に拡大基調を維持しています。

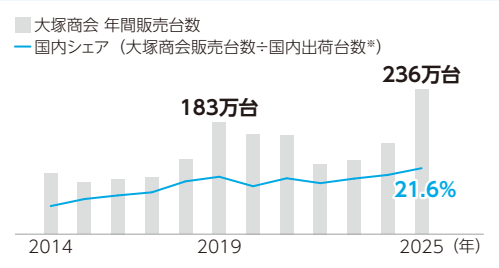
【連結】売上高の長期推移



※2022年に会計基準を変更しています

TOPIC クライアント（パソコンおよびタブレット）の販売台数シェアは過去最大（21.6%）

- 2025年販売台数 236万台（+59.9%）。前回EOS時（2019年183万台）を上回る。
- 国内販売台数シェア21.6%。国内販売の5台に1台に関与。
- 販売ボリュームの拡大で調達力を強化。競争力のある価格設定を実現。



※国内出荷台数…JEITA（一般社団法人電子情報技術産業協会）のパーソナルコンピュータ国内出荷台数

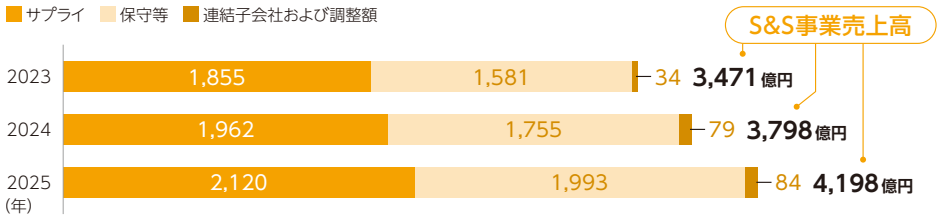
サービス&サポート事業（S&S事業）

2025年業績 振り返り

成果

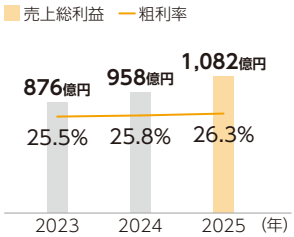
S&S事業は、サプライおよび保守を中心とする継続性の高いサービスで構成されており、景気変動の影響を受けにくい安定した収益基盤を形成しています。2025年には、業界におけるサプライ供給面でセキュリティに関連する混乱が生じる中、大塚商会が代替的な役割を担い、顧客の事業継続を支えることで、社会的な役割を果たしました。近年は、クラウドサービス需要の拡大を背景に、これらのサービスを含む保守等セグメントが力強い成長をつづけています。

【連結】S&S事業 売上高



単体のS&S事業で見ると、粗利率の改善が着実に進んでいます。その結果、売上総利益は初めて1,000億円を上回り、前年比12.9%増となりました。この伸びは、EOSを背景に好調であったSI事業（11.7%増）を上回る水準です。こうした収益性の向上には、自社オリジナルのサービスメニューである「らくらくシリーズ」をはじめとする付加価値の高いサービスが、顧客から一定の評価を得ていることが寄与しています。

【単体】S&S事業 売上総利益



2026年以降の課題・取り組み

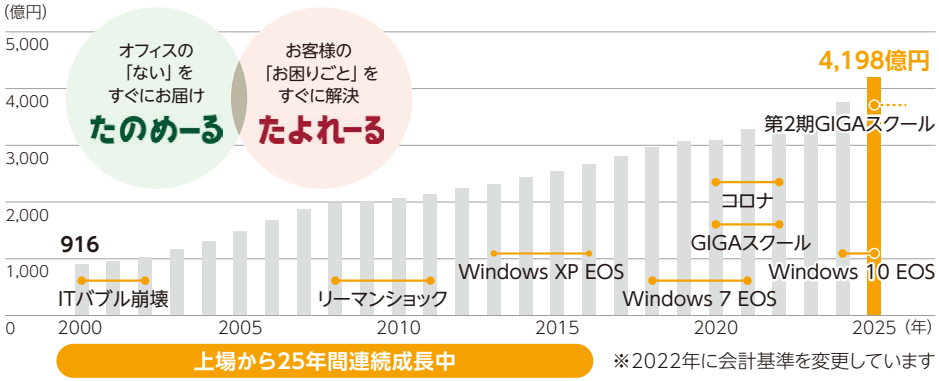
外部調査において、大塚商会の「らくらくEDR」は市場シェア第3位に位置付けられており、専業メーカー以外では唯一トップ3に入る評価を獲得しています。一方、同調査ではEDR未導入の企業が全体の約7割を占め、セキュリティ対策の導入余地は依然として大きい状況にあります。お客様への啓蒙を行なうとともに、実効性の高いサービス提案を継続していきます。

セキュリティ対策の実態調査レポート（2026年2月3日　株式会社USEN ICT Solutions）

概要・強み

S&S事業の大部分を占めるのが、オフィスサプライ等の通信販売事業「たのめーる」と、総合的なサポートプログラムである「たよれーる」です。いずれも、定期・反復的に、または、期間契約に基づきお客様との連続的な取引があるという特徴を持ちます。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し、会計基準変更（2022年）の影響を除けば、上場から25年間連続で安定して成長しています。

【連結】売上高の長期推移



※2022年に会計基準を変更しています

TOPIC たよれーる ビジネスAIエージェント

2026年3月より、中堅・中小企業の業務システム導入・運用を長年にわたり支援してきた実績とノウハウを基盤に、各種業務システムやサービスとシームレスに連携するAIエージェントサービス「たよれーる ビジネスAIエージェント」の提供を開始しました。

現場業務での実用性を重視し、「すぐに使える」「業務に直結する」「安心して続けられる」AIエージェントとして、お客様の業務効率化と生産性向上に貢献していきます。

たよれーる ビジネスAIエージェント

主要財務データ

●：中・長期経営方針のKPI　（百万円）

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営業績（連結）	売上高※1	609,045	643,417	691,166	759,871	886,536	836,323	851,894	861,022	977,370	1,107,668	**1,322,791**
	システムインテグレーション事業※1	353,170	376,391	408,718	463,293	578,698	526,613	523,609	541,671	630,185	731,712	**902,915**
	サービス＆サポート事業※1	255,490	266,625	282,064	296,577	307,837	309,710	328,284	319,350	347,185	375,955	**419,875**
	その他の事業※2	385	400	383	—	—	—	—	—	—	—	**—**
	営業利益	37,311	39,684	44,386	48,058	62,192	56,309	55,827	54,768	62,959	74,360	**89,943**
	経常利益	38,240	40,780	45,460	49,285	63,706	57,550	57,567	56,639	64,517	75,931	**91,525**
	親会社株主に帰属する当期純利益	23,705	26,675	31,560	33,601	43,497	39,309	39,927	40,022	47,448	53,481	**64,303**
財政状態（連結）	総資産	324,755	343,821	380,317	406,732	461,812	471,292	486,254	523,016	561,805	673,903	**729,200**
	自己資本	173,229	189,851	212,897	229,726	259,328	277,348	298,743	319,388	343,112	370,799	**394,324**
	有利子負債	9,344	9,008	8,873	8,256	8,807	8,895	8,851	8,441	8,188	7,528	**7,855**
キャッシュ・フロー（連結）	営業活動によるキャッシュ・フロー	27,621	23,932	36,153	38,646	48,762	32,496	57,873	29,196	71,649	37,711	**92,218**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	-7,235	-5,823	-5,243	-11,096	-7,934	-8,716	-9,160	-8,355	-21,473	-11,949	**-20,475**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	-8,742	-9,532	-11,528	-13,470	-16,221	-20,988	-21,957	-23,307	-23,839	-25,891	**-47,613**
	現金及び現金同等物の期末残高	109,587	118,183	137,545	151,585	176,198	178,988	205,746	203,274	229,615	229,488	**253,620**
1株当たりデータ※3（連結）	1株当たり当期純利益（円）	62.51	70.35	83.23	88.61	114.71	103.66	105.29	105.54	125.13	141.04	**169.58**
	1株当たり配当額※4（円）	25.00	30.00	35.00	42.50	55.00	57.50	60.00	62.50	67.50	80.00	**90.00**
	配当性向（%）●	39.99	42.65	42.05	47.96	47.95	55.47	56.98	59.22	53.94	56.72	**53.07**
主な経営指標（連結）	自己資本当期純利益率（ROE）（%）●	14.09	14.69	15.67	15.18	17.79	14.65	13.86	12.95	14.32	14.98	**16.81**
	売上高営業利益率（%）●	6.13	6.17	6.42	6.32	7.02	6.73	6.55	6.36	6.44	6.71	**6.80**
	自己資本比率（%）	53.34	55.22	55.98	56.48	56.15	58.85	61.44	61.07	61.07	55.02	**54.08**
お客様との関係（単体）	年間取引企業数（万社）●	25.9	26.5	27.0	27.5	27.9	28.5	28.7	29.2	29.5	29.5	**31.1**
	1企業当たりの売上高（万円）●	215	219	230	248	286	262	266	262	293	333	**373**
生産性（単体）	社員1人当たりの売上高（千円）	81,845	83,627	88,233	95,858	110,313	101,022	102,503	102,026	112,741	123,932	**140,357**
	社員1人当たりの営業利益（千円）	4,925	5,169	5,618	5,953	7,650	6,704	6,504	6,419	7,172	8,365	**9,798**

※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）

主要非財務データ

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
環境（連結）	CO_2排出量Scope1（tCO_2）※5	—	—	5,950	6,014	6,019	5,545	**6,312**
	CO_2排出量Scope2（ロケーション基準）（tCO_2）	—	—	10,201	10,190	9,942	9,427	**9,518**
	CO_2排出量Scope2（マーケット基準）（tCO_2）	—	—	10,152	10,537	7,754	8,137	**6,759**
	エネルギー使用量　電力使用量（MWh）	—	—	23,407	23,278	22,625	22,219	**22,395**
	再生可能エネルギー使用量（MWh）	—	—	0	1,694	4,235	5,272	**7,397**
社員（連結）	正社員数（人）	8,912	9,119	9,171	9,208	9,421	9,680	**10,079**
社員（単体）	正社員数（人）	7,272	7,429	7,480	7,524	7,713	7,949	**8,287**
	男性（人）	5,627	5,692	5,683	5,668	5,751	5,877	**6,110**
	女性（人）	1,645	1,737	1,797	1,856	1,962	2,072	**2,177**
	平均年間給与（千円）	8,511	8,430	8,228	8,567	9,372	9,926	**10,276**
	従業員意識調査/エンゲージメントサーベイ回答率※6（%）	74	73	77	75	84	89	**89**
	正社員の研修費用（百万円）	489	530	590	811	980	1,238	**1,440**
	正社員1人当たりの教育研修費用（千円）	67	71	78	107	127	155	**173**
	新卒採用人数（人）	366	359	352	298	399	428	**328**
	男性（人）	244	243	250	199	275	295	**225**
	女性（人）	122	116	102	99	124	133	**103**
	新卒社員定着率（入社3年後）	74.0	75.0	79.4	67.8	70.0	74.9	**85.6**
	女性管理職比率（%）	7.2	7.8	8.1	8.7	9.1	10.6	**12.6**
	男性育休取得率（%）	—	—	15.9	39.3	46.3	52.3	**63.5**
ガバナンス（単体）	取締役の人数（人）	12	12	10	10	8	8	**11**
	男性（人）	12	12	9	9	7	7	**10**
	女性（人）	0	0	1	1	1	1	**1**
	取締役のうち社外取締役の人数（人）	2	2	3	3	3	3	**4**
	執行役員の人数（人）	23	24	27	33	26	27	**24**
	男性（人）	23	24	27	32	25	26	**23**
	女性（人）	0	0	0	1	1	1	**1**

※5 2025年に集計範囲の一部を見直し、過去数値を遡及修正しています。
※6 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（2025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するために、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	金額 前連結会計年度（2024年12月31日）	金額 当連結会計年度（2025年12月31日）
資産の部		
流動資産	5,688	**6,055**
現金及び預金	2,281	**2,520**
受取手形、売掛金及び契約資産	2,009	**2,195**
商品	719	**536**
返品資産	264	**377**
その他	413	**424**
固定資産	1,050	**1,236**
資産合計	6,739	**7,292**
負債の部		
流動負債	2,896	**3,228**
支払手形、買掛金、電子記録債務及び契約負債	1,975	**2,037**
短期借入金	43	**43**
1年内返済長期借入金	—	**17**
返金負債	269	**392**
その他	608	**738**
固定負債	89	**68**
長期借入金	17	**—**
その他	72	**68**
負債合計	2,986	**3,296**
純資産の部		
株主資本	3,659	**3,828**
その他の包括利益累計額	48	**115**
非支配株主持分	44	**52**
純資産合計	3,752	**3,995**
負債純資産合計	6,739	**7,292**

連結損益計算書

（億円）

科目	金額 前連結会計年度（自：2024年 1月 1日 至：2024年12月31日）	金額 当連結会計年度（自：2025年 1月 1日 至：2025年12月31日）
売上高	11,076	**13,227**
売上原価	8,831	**10,706**
売上総利益	2,244	**2,521**
人件費	756	**799**
物流費	304	**332**
社内システム関連	82	**90**
研究開発費	22	**34**
その他	334	**364**
販管費計	1,501	**1,622**
営業利益	743	**899**
経常利益	759	**915**
親会社株主に帰属する当期純利益	534	**643**

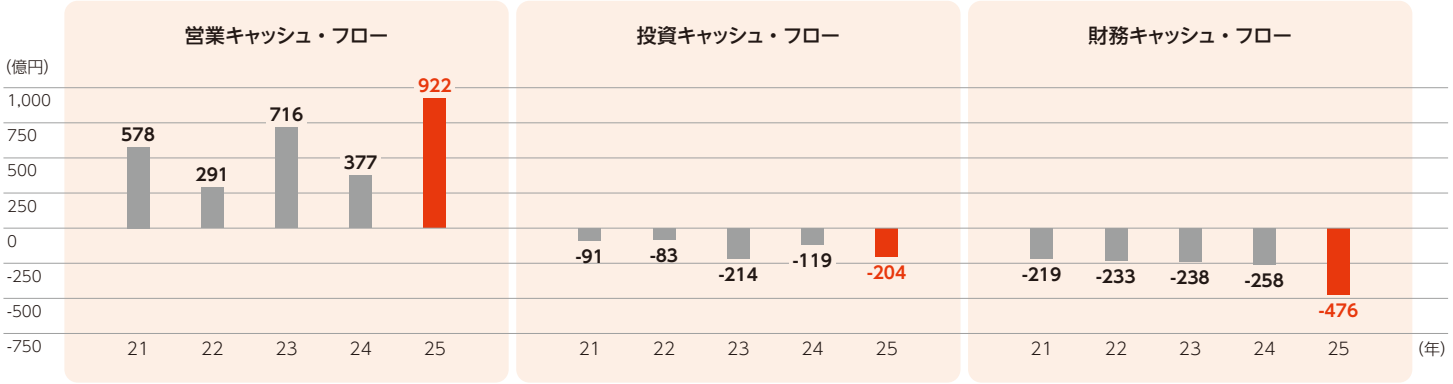
連結包括利益計算書

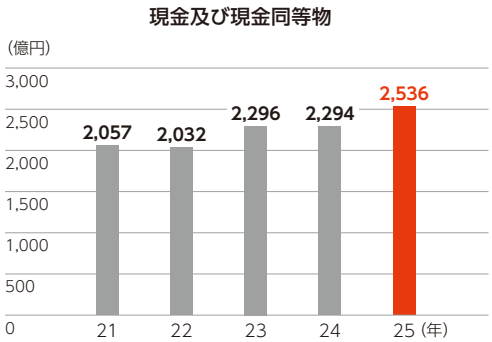
（億円）

科目	金額 前連結会計年度（自：2024年 1月 1日 至：2024年12月31日）	金額 当連結会計年度（自：2025年 1月 1日 至：2025年12月31日）
当期純利益	542	**651**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	-15	**17**
繰延ヘッジ損益	2	**5**
土地再評価差額金	—	**0**
退職給付に係る調整額	10	**43**
持分法適用会社に対する持分相当額	1	**0**
その他の包括利益合計	-1	**67**
包括利益	540	**719**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	532	**709**
非支配株主に係る包括利益	8	**10**

財務諸表（2025年12月期）

連結キャッシュ・フロー計算書





連結株主資本等変動計算書

(億円)

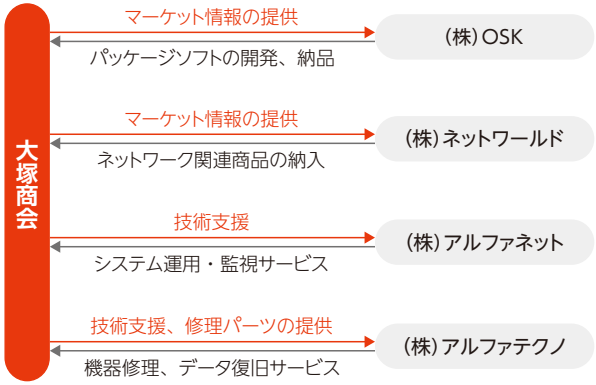
	前連結会計年度（自：2024年1月1日　至：2024年12月31日）								当連結会計年度（自：2025年1月1日　至：2025年12月31日）							
	株主資本					その他の包括利益累計額	非支配株主持分	純資産合計	株主資本					その他の包括利益累計額	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計				資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
期首残高	103	162	3,115	−1	3,380	50	38	3,469	103	162	3,394	-1	3,659	48	44	3,752
剰余金の配当			−255		−255			−255			-474		-474			-474
親会社株主に帰属する当期純利益			534		534			534			643		643			643
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						66	8	74
当期変動額合計	—	—	278	−0	278	−1	6	282	—	—	169	—	169	66	8	243
期末残高	103	162	3,394	−1	3,659	48	44	3,752	103	162	3,563	-1	3,828	115	52	3,995

会社情報/株式関連（2025年12月31日時点）

会社情報

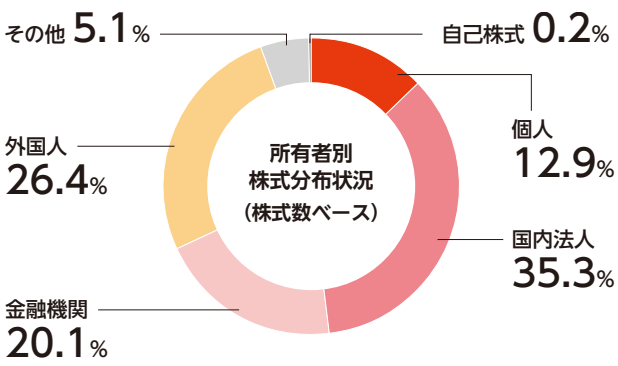
商号	株式会社大塚商会
創業	1961年7月17日 （設立：1961年12月13日）
資本金	10,374,851,000円
従業員	連結 10,079名 単体 8,287名
事業年度	1月1日から12月31日まで （定時株主総会：3月）
事業内容	●システムインテグレーション事業 →P.79 ●サービス&サポート事業 →P.80
本社	〒102-8573 東京都千代田区飯田橋2-18-4 TEL　03-3264-7111（大代表）
地域営業部	中央第一営業部　中央第二営業部 神奈川営業部　城西営業部 多摩営業部　城北営業部 北関東営業部　京葉営業部 大阪北営業部　大阪南営業部
支社・支店	札幌支店　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	10,843名
上場証券取引所	東京証券取引所（証券コード：4768）

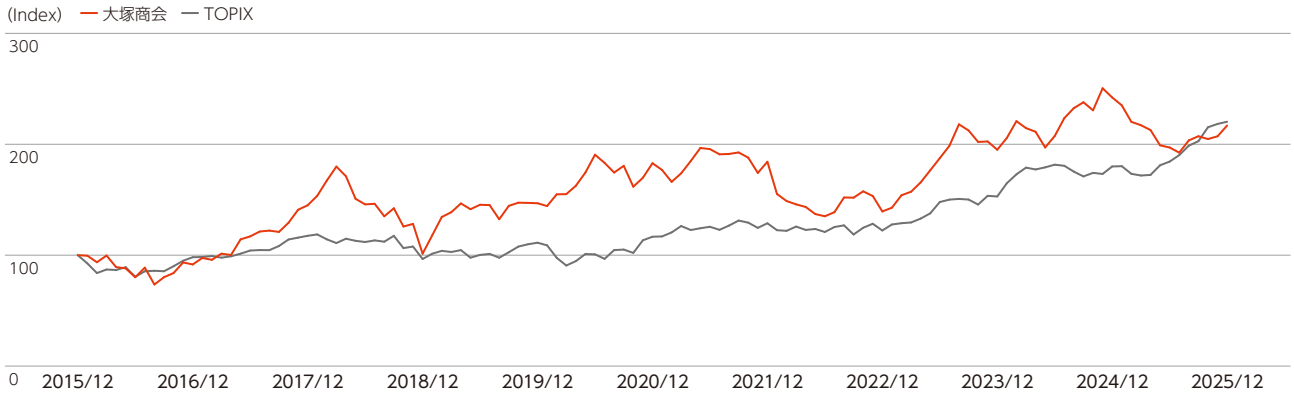


大株主（上位10名）

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）	40,811	10.76
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	22,437	5.91
大塚　裕司	9,363	2.46
大塚商会社員持株会	8,490	2.23
JPモルガン証券株式会社	7,057	1.86
大塚　恵子	6,963	1.83
SMBC日興証券株式会社	5,741	1.51
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	4,200	1.10
ビーエヌワイエム アズ エージーティ クライアンツ ノン トリーティー ジャスデック	3,872	1.02

（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



※2015年12月末を100とした場合の株価指数の推移

外部評価・参加しているイニシアティブ →Web

外部評価

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年に取得し、2025年に更新しています。

えるぼし

3段階目

くるみん

健康経営優良法人2026（大規模法人部門）

SBT（Science Based Targets）

CDP（2025年）

スコアB

サプライヤー・エンゲージメント評価A

EcoVadis

ブロンズメダル

参加しているイニシアティブ

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）

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。

気候変動イニシアティブ（Japan Climate Initiative）

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。

東京都「心のバリアフリー」サポート企業

東京都が推進する、全ての人が平等に参加できる社会や環境について考え、必要な行動を続ける「心のバリアフリー」（→P.64）の趣旨に賛同し、サポート企業として登録しています。令和3年度「心のバリアフリー好事例企業」に選出されました。

SRIインデックスへの組み入れ

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数※1

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数※1

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index※2

※1 株式会社大塚商会のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、または指数名を使用していることは、MSCIまたはその関連会社による株式会社大塚商会への後援、推奨、またはプロモーションを意味するものではありません。MSCI指数はすべてMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCI指数名・ロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

※2 FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここに大塚商会が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。 →Web（FTSE Blossom Index Series）

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

ミックス
紙｜責任ある森林管理を支えています
FSC® C022915
www.fsc.org

VEGETABLE OIL INK

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。

2026年6月発行