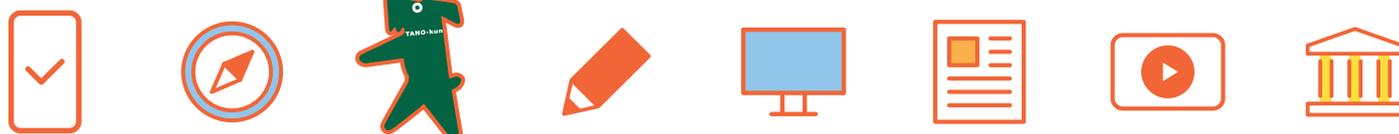




# 大塚商会 統合報告書 2024

Advancing IT solutions  
with our customers in mind



# オフィスまるごと で日本を元気にする

# 99.7%

日本の全企業数の99.7%\*を占める中小企業。  
そこでは3,000万\*を超える人が日々、働いています。  
地域と共存し、伝統文化を守り、  
時には大企業が対応できない課題も解決してくれる。  
専門性・多様性に優れ、  
日本経済の発展に欠かせないのが中小企業です。

中小企業に元気がなければ、日本は元気になりません。  
中小企業が今まで以上に輝けるように。  
働く人が笑顔になるように。  
私たちはITの力で「中小企業が元気になる」ための  
お手伝いをつづけています。

\*2021年版中小企業白書/小規模企業白書（中小企業庁）

## オフィス まるごと って何だろう

オフィスの中で目に映るもの。そのほぼ全てを私たちは提供可能です。  
オフィスにおけるお客様のあらゆる「お困りごと」をITの力で解決する。  
それが大塚商会の「オフィスまるごと」です。

→ 大塚商会の取り扱い  
ソリューション



## えんぴつも

- オフィスの「ない」をすぐにお届け（最短当日または翌日）
- オフィス用品をはじめ、パソコンや周辺機器、生活用品や家電、介護用品など豊富な品揃え
- 地球にやさしい環境対応商品
- 国内外の大企業から、ベンチャー企業発の最新AIまで
- 自社利用の経験で得た実践的なノウハウ
- 中小企業も使いやすいソリューションとしてリパッケージ

## AIも



## 構築も

- 1台の初期設定から数千台の大規模ネットワークまで
- 特定のメーカーにとらわれないマルチベンダー対応
- 基幹システム・ネットワーク・セキュリティなど多様な領域を対象とするマルチフィールド対応
- 日本最大級のテクニカル系コールセンター（→P.08）
- オンプレミス・クラウドなどお客様の状況に応じたご提案
- お客様のIT運用代行（お客様の情報システム部門）

## 運用も



## アナログも

- 地域密着。  
オンサイトならではの気づきとコミュニケーション  
フィールドセールス：  
営業 約3,000名  
オンサイトサポート：  
エンジニア 約3,000名  
サポート拠点 全国280カ所
- 膨大な商談・サポートデータから、お客様にとっての最適ソリューションをAIがレコメンド
- Webやセンターなど、お客様接点の多様化（利便性の向上）

## デジタルも

## オフィス まるごと をめざす理由

私たちがなぜ「オフィスまるごと」をめざすのか。  
私たちが「やりたい」理由、私たちなら「できる」理由、私たちが「すべき」理由の3つの視点で整理しました。

# 「オフィスまるごと」 をめざす 3 つの理由



## やりたいから

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



## できるから

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



## すべきだから

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

**オフィス  
まるごと  
で寄り添う**

残業規制やインボイスなど断続的に大きな制度改正があり、働き方改革やDXなどそれぞれの時代を象徴する言葉が生まれます。

しかし中小企業の多くは情報システム部門を持ちません。私たちはそのような中小企業が置き去りにならないように寄り添いつづけます。



# 100年企業へ

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。  
それこそが私たちの存在意義です。

お客様のビジネスの可能性が無限にあるように、  
大塚商会の可能性も尽きることはありません。

**100年企業へ、そしてその先へ、  
皆様に愛される大塚商会グループへ。  
私たちのさらなる成長ストーリーに向けた  
取り組みをご覧ください。**

# 数字で見る大塚商会

**創業**  
1961年7月17日 **63年**

**取扱商品**  
2023年12月末時点 **約300万点**  
→P.30

**平均年間給与**  
(単体) **937万円**  
(2022年度比 +9.4%)

**クラウドビジネス**  
1995年スタート **29年**  
世界トップレベル

**時価総額**  
2023年12月末時点 **1兆1,021億円** **+3,143億円**  
(2022年12月末比)

**売上高**  
**9,773億円**  
(2022年度比 +13.5%)

**営業キャッシュ・フロー**  
**716億円**  
(2022年度比 +424億円)

**1株当たり配当金**  
**135円**  
**14期連続増配**

**正社員** 2023年12月末時点

連結 **9,421名** 単体 **7,713名**

1人当たりの売上高(単体)  
**1億1,274万円**  
(2022年度比 +10.5%)

**セキュリティビジネス**  
1996年スタート **28年**

**営業利益**  
**629億円**  
(2022年度比 +15.0%)

**ROE**  
**14.3%**  
(2022年度比 +1.3P)

**親会社株主に帰属する当期純利益**  
**474億円**  
(2022年度比 +18.6%)

**PBR** 2023年12月末時点  
**3.2倍**  
(2022年12月末比 +0.8P)

**お客様との関係創り**

取引企業数(単体) **29.5万社**  
(2022年度比 +1.1%)

1企業当たりの売上高(単体) **293万円**  
(2022年度比 +12.0%)

# 受賞実績

**J.D. パワー「2023年法人向けテクニカルサポートコールセンター満足度調査」※**

たよれーるコンタクトセンター

## 4部門全てで総合満足度第1位を受賞

導入後の運用支援、情報提供を行なう日本最大級のテクニカル系コールセンターです。PC、サーバー、複合機、CAD、業務ソフトなど各分野の専門スタッフが、電話・リモートでスピーディーに対応します。全国の拠点エンジニアとも連携し、1回のお問い合わせでワンストップの対応を可能にしています。

PC/タブレット部門

サーバー部門

コピー機/プリンター部門

業務ソフト部門

※J.D. パワー2023年法人向けテクニカルサポートコールセンター満足度調査。従業員5名以上の企業10,875件の回答による。コピー機/プリンター部門は同率1位。  
japan.jdpower.com/awards

**日経コンピュータ2023年8月31日号「顧客満足度調査 2023-2024」**

「システム運用関連サービス（独立/ユーザー系）部門」で、2年連続1位を獲得しました。「サービスの品質」「安定運用」を中心に、全評価項目が平均を5ポイント以上超えることで、2位以下の企業を大きく上回る結果となりました。

**顧客満足度調査 2023-2024**  
日経コンピュータ  
システム運用関連サービス（独立/ユーザー系）部門 **第1位**

**ノーリサーチ「IT商材・ソリューションの委託先/購入先」に関する社数シェア※**

年商500億円未満の企業が選ぶ「IT商材・ソリューションの委託先/購入先」で、2年連続1位を獲得しました。「オフィスまるごと」を推進し、幅広いIT商材・ソリューションでお客様を支援することで、さらなるご支持をいただけるよう努めます。

※2023年版  
中堅・中小企業のIT支出と業務システム購入先の実態レポート

**IT商材・ソリューションの委託先/購入先（上位5社）**

会社	複数回答	単一回答（直近3年間の累計金額が最も高い1社）
大塚商会	26.0%	16.4%
A社	13.2%	5.8%
B社	12.9%	5.9%
C社	11.3%	5.5%
D社	10.1%	3.4%

n=1,300

# Mission Statement

ミッションステートメント

大塚商会の「使命」「目標」「行動指針」を

ミッションステートメントとして社内外に宣言しています。

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。



## Mission

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。

### Goals

- 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。

### Principles

- 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。

# CONTENTS

## Chapter 01 イントロダクション

- 01 オフィスマるごとで日本を元気にする
- 03 オフィスマるごとって何だろう
- 04 オフィスマるごとをめざす理由
- 05 オフィスマるごとで寄り添う
- 06 100年企業へ
- 07 数字で見える大塚商会
- 08 受賞実績
- 09 ミッションステートメント
- 10 目次
- 11 トップメッセージ

## Chapter 02 価値創造の源泉

- 17 経営の軌跡
- 18 資本（積み上げてきた強み）
- 19 ビジネスモデル

## Chapter 03 価値創造モデル

- 21 価値創造モデル
- 23 マテリアリティ

## Chapter 04 価値創造ストーリー

- 25 まるごとな私たち
- 27 **01** オフィスマるごと
- 31 パートナー対談 サイボウズ 代表取締役社長 青野 慶久 × 大塚商会 十倉 義弘
- 35 **02** 業績拡大
- 40 営業部長対談 高田 吉伸 × 齋藤 弘樹
- 45 **03** 成長投資（人を育てる）
- 53 **04** 情報活用（お客様対応力の強化）
- 57 **05** お客様との新たな関係創り

## Chapter 05 サステナビリティとコーポレート・ガバナンス

- 61 サステナビリティマネジメント
- 62 Environment 環境
- 65 Society 社会
- 69 Governance コーポレート・ガバナンス

## Chapter 06 セグメント別概況

- 75 システムインテグレーション事業
- 76 サービス&サポート事業

## Chapter 07 データセクション

- 77 主要財務・非財務データ/財務諸表
- 81 会社情報/株式関連/編集後記

### 編集方針

大塚商会は、オフィスで必要となるほぼ全ての商材を取り扱う世界的にも珍しいビジネスモデルの会社です。お客様の「お困りごと」を「オフィスまるごと」解決できるこのビジネスモデルをさらに進化させることで、大塚商会は持続可能な社会のために貢献をつづけていきます。

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

### 活動報告の対象期間

2023年度（2023年1月1日～2023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

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

### 見直しに関する注意事項

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

### その他

PDF版では の各項目にWebサイトへのリンクが設定されています。

トップメッセージ

# お客様に寄り添い、 お客様と共に成長をつづける

オフィスまるごと大塚商会

## 世界的にも珍しい。 ビジネスモデルの幅と厚みが 競争優位

1961年、大塚商会は秋葉原の小さな事務所で生まれました。創業直後は父親が一人で営業し、電話番号は母親だけという状況です。当時の私は小学校低学年。電話が1度も鳴らない日があったことを今でも覚えています。

2024年、63才を迎える大塚商会は、連結社員数が9,400名、派遣社員やアルバイトも含めると1万1,000名を超える大きな会社に成長しました。従業員のご家族も含めるとその何倍という規模になります。経営者として、とても身が引き締まる思いです。

複写機の販売会社としてスタートした大塚商会ですが、今めざしているのは「**オフィスまるごと**」①です。欲張りに聞こえるかもしれませんが、一度にたくさん購入して欲しいということではありません。私たちはさまざまなソリューションを取り扱っています。お客様の成長に合わせ、そのシーンに応じた適切な支援をつづけることで、いつの間にかオフィスのことは全て大塚商会にお任せいただいている。それが「オフィスまるごと」のめざす姿です。

「オフィスまるごと」を支えているのは**2,400社のパートナー**②です。お客様のニーズに応じて取扱商品を拡大しつづけた結果、オフィスで必要となるほぼ全ての商品・サポートをお届けできる世界的にも珍しい**ビジネスモデル**③ができあがりました。2023年には**29.5万社のお客様**④とお取引があり、その数は年々増加しています。お客様の約80%が年商10億円未満の中小企業であることも、大塚商会の特徴です。創業の頃から**地域密着**⑤を重視し、中小企業を中心とする独自の顧客基盤を築いてきました。

多くの事例やノウハウを蓄積するこのビジネスモデルを他社が模倣しようとしても、そのハードルはかなり高いと



代表取締役社長

大塚 裕司

いえるでしょう。もちろん部分的な競争は存在します。しかし、大塚商会は取扱商品の種類やサポート体制、構築から運用までといったビジネスモデルの幅と厚みで大きな競争優位を築いています。**財務基盤**⑥も強固なためM&Aで会社の成長を加速させるという考えもありますが、今のところそのような予定はありません。もちろん、その可能性を否定するわけではなく、事業の多角化・強化をより早く進めるべき状況では、M&Aも選択肢の一つになるかもしれません。しかし、長い年月をかけて積み上げた独自のビジネスモデルや企業文化が損なわれるリスクよりも、人的資本の強化や生産性向上の仕組みを継続的に改善することで、企業価値を伸ばしていきたいというのが私の考えです。

**価値創造モデル**⑦の中心である「オフィスまるごと」に向けてやるべきことに取り組みつづければ、私たちはまだまだ成長できるポテンシャルを持っています。

一方、2022年からの2年間でAI関連のベンチャー企業3社と**資本業務提携**⑧をしています。大塚商会にはないテクノロジーを持ち、それが中小企業の生産性向上に貢献するものであれば、積極的に手を組むことが「オフィスまるごと」の進化にもつながります。

2023年7月には営業の意識変革を後押しする取り組みとして、「大手販売課」という組織を「MST(まるごとソリューションチーム)」に改称しました。名前を変えただけではありませんが、馴染みのある組織名の変更は社内的にインパクトがあり、組織の目的もより明確になります。大塚商会の経営戦略の中核を担う訳ですから、「まるごと」の看板を背負って働くことを誇りに思ってもらいたいという私からのメッセージでもあります。

- ① オフィスまるごと → P.01-06
- ② パートナー対談 → P.31
- ③ ビジネスモデル → P.19
- ④ 顧客基盤の維持・拡大 → P.57
- ⑤ 営業部長対談 → P.40
- ⑥ 財務基盤 → P.38
- ⑦ 価値創造モデル → P.21
- ⑧ 資本業務提携 → P.54

トップメッセージ

エンゲージメントの向上

会社と社員のつながりを強化し、愛着を持って長く勤めてもらいたい

この統合報告書でも触れているように、大塚商会にとって“人”は重要な経営資本です。たくさんの社員がいて、それぞれの役割を果たすために一生懸命働いています。パートナーから提供されるソリューションに私たちならではの付加価値をつけられるのは、蓄積したノウハウとそれを活かせる“人”がいるからこそなせる業です。だからこそ、社員全員が働きやすく、やりがいを持てる環境・組織文化をつくるのが私の役割です。そして、会社の成長とともに、社員にも成長を実感してもらうことが大事だと考えています。

その一環として、2022年から給与水準の見直しを進めています。大塚商会の給与水準は決して低い方ではありません。業績連動型賞与の導入やインセンティブなど、会社の成長を社員の報酬に組み込む制度設計になっています。しかし、過去10年間の数字を振り返ると、営業利益や配当に比べて社員の給与上昇は限定的で、少なからずギャップがありました。特に、業績が足踏みしたコロナ禍は、会社と社員の距離が離れてコミュニケーション不足を感じる中、優秀な人材が引き抜かれるなどショックなこともありました。そこで、会社と従業員の良好な関係を維持

し、将来の企業価値向上に必要な投資として、2022年7月に他社に先駆けベースアップを実施し、その後も基本給の増額を重ねています。その結果、2023年の平均年間給与(単体)は前年比+9.4%の937万円と大きく増加しました。その影響も吸収し、連結では4年ぶりに売上・利益とも過去最高を更新できたことは、大変嬉しく思います。物価上昇・為替相場ともにまだ落ち着いていませんので、2024年以降も必要に応じた施策を実施していく方針です。

社員満足度も重視しています。会社に不満がある場合、お客様に「うちから買ってください」とは言えないものです。働き方や働くスタンスは変わりつづけると思いますが、会社に愛着を持ち長く勤めてもらいたいというのが私の考えです。そのために、社員同士のつながりや幸福度の可視化に向け、AIハピネスの活用を進めています。2007年から従業員意識調査を開始し、その声を各種施策に反映してきましたが、2024年には新たな要素を含むエンゲージメントサーベイツールに切り替えました。より多面的な分析によりエンゲージメントの向上に向けたきめ細かい施策を実施していきます。

人材育成

学びの場を提供し、社員の自発的な姿勢を促す。好奇心とチャレンジの継続で、人間的魅力を磨いてほしい

近年、人的資本経営の重要性が問われていますが、「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」ことが大塚商会の創業の精神です。そして、それはミッションステートメントにも引き継がれています。それぞれのお客様がそれぞれの「お困りごと」を抱えていて、解決のためには社員一人一人がお客様と同じ目線で自律的に考えなければなりません。そのための人材育成は経営の重要課題の一つだと認識しています。

私たちの業界は変化のスピードが速く、新しいテクノロジーが誕生する度に、既存の知識の学び直しが必要です。2023年の正社員1人当たりの研修費は12万7千円と5年前比で約2倍の水準になりました。今は、リスクリングやAI関連資格の取得も推奨しており、獲得した知識の利活用を目的

とした社内AIアイデアソンも開催しています。会社としてこのような学びの場を提供することも大事ですが、同時に、社員の自発的な姿勢を促すことも重要です。1万人近い社員に私が直接話せる機会は限られますが、入社式や新任管理職研修では、人間の成長には「知識」「経験」「意欲」の掛け算が大事であると伝えていきます。「オフィスまるごと」の実現のためには、さまざまなソリューションやトレンドの「知識」が、そして、それをお客様の状況に応じた文脈で説明するには「経験」が必要です。テクノロジーの変化を学びつづけるためには「意欲」がなければなりません。ビジネススキル以外にも、コミュニケーション能力や人間的魅力も重要です。常に好奇心を忘れずに、社員にはいろいろなチャレンジをつづけてもらいたいと考えています。

大戦略

大塚商会のDX。社員を増やしながらか、それを上回る生産性向上を実現

「オフィスまるごと」の推進にはお客様との信頼関係が必要不可欠です。「お困りごと」があるお客様から声をかけていただくことが何よりも重要になります。残念ながら「売ったきり、来ない」との声をお寄せいただくことも皆無ではありません。お客様との新たな関係創りでそのような声をなくすため大戦略IIを推進しています。

その前身となる大戦略は、私が中心となり取り組んだ「ITを活用した経営構造改革」です。およそ5年にわたる試行錯誤を繰り返し、1998年に本格稼働に至りました。データ一元管理・業務プロセスの見直し・管理牽制機能の強化といった、今でいうDXの基盤がその時完成しています。その基盤を活かし、2003年にはSPRでデータに基づく科学的な営業スタイルを実現し、2009年のS-SPRはお客様サポートの品質レベル向上につながりました。

大戦略稼働前の大塚商会はいわゆる「人海戦術」で、人員と売上の伸びが完全に連動していました。しかし、稼働後は人員の伸びを上回る売上成長をつづけ、特に営業利益はその傾向が顕著です。データドリブンな経営が根付き、生産性を飛躍的に向上させることができています。

注目いただきたいのは、大戦略稼働後も緩やかに社員数が増加していることです。リストラや賃金カットで、社員に一方的な痛みを押し付ける考えは私にはありません。必要な人材を確保・育成し、能力を発揮できる仕組みを整えれば、社員数を増やしながらかそれを上回る生産性の向上が可能です。大塚商会が経験・蓄積したノウハウをたくさんのお客様に共有・提案することは、日本の中小企業のDX推進にも役立つものと考えています。



- 9 まるごとな私たち → P.25
- 10 成長投資(人を育てる) → P.45
- 11 お客様との新たな関係創り → P.57
- 12 従業員エンゲージメントの向上 → P.47
- 13 ミッションステートメント → P.09
- 14 大戦略II → P.59
- 15 大戦略・21 SPR → P.53
- 16 2023年の業績振り返り → P.37
- 17 人材育成 → P.51
- 18 経営の軌跡 → P.17

トップメッセージ

AIの大塚商会

**AIと「オフィスまるごと」は親和性が高い。AIに使われるのではなく、使いこなす**

課題もあります。お客様の約3分の2は「たのめーだけ」<sup>23</sup>「パソコンだけ」など1商材の取引に留まり<sup>24</sup>、この比率は長い間変わっていません。分母となるお客様の数も増えているのでバランスの問題ではありますが、1商材しか購入していないお客様がもう1商材増やしていただけたら…と考えれば、それだけでも大きなビジネスチャンスです。毎年2月開催の「実践ソリューションフェア<sup>25</sup>」では、大塚商会の取り扱い商材・ソリューションを幅広く紹介しています。いまだに「こんなにたくさん扱っているんですね」というお客様もたくさんいることから、大塚商会の本来の力をお客様にお届けできておらず、まだまだ改善の余地があると感じています。そしてこの状況をブレイクするため、AIを活用した営業活動支援<sup>26</sup>を強化しているところです。訪問すべきお客様と、提案すべき商材について、AIが営業にレコメンドする取り組みを数年前から進めています。

人間の判断・行動には好き嫌い、得手不得手によりさまざまな色がつきますが、AIには先入観がありません。その点でAIと「オフィスまるごと」には親和性があり、大変有効と考えています。自分の苦手商材であれば自らの知識を拡げる機会になり、試しに訪問してみたら即決したという事例も実際に出ています。AIの分析対象は、SPRIに蓄積している膨大なデータです。人が見落としていたものを提示し、気づきや示唆を与えてくれるという点で、AIは画期的かつ強力な営業支援になり得ます。営業一人一人が「なぜAIがこの商材をレコメンドしてきたのか」を考え、複数の仮説を持ってお客様を訪問できるかどうか——それが今後のAI活用のポイントです。AIに使われるのではなく、AIを使いこなし、フィードバックによる学習サイクルを回していくことが重要です。

大塚商会のサステナビリティ

**パートナーと協働し、エコシステム全体で推進体制を強化**

サステナビリティ<sup>27</sup>に関する諸活動も進めています。2023年の社会貢献活動としては、創業60周年記念事業(2021年)として実施した地域支援をさらに推進・拡大する形で、愛媛県・高知県・兵庫県の3県15市町村と「災害時相互応援に関する連携協定<sup>28</sup>」を締結しました。地域に密着し中小企業を支える大塚商会と、地域住民のライフラインを守る地方自治体は、その考え方や理念に通じる部分があるはず。大塚商会の成長はたくさんのパートナーに支えられ初めて実現できるものであり、1社でかなうものではありません。地方自治体同士も市町村や県を越えて相互に連携すれば、それぞれの自治体が個々に動くよりも大きな価値を生み出せるはずであり、私たちはその橋渡しをしたいと考えています。各自治体にはライフライン確保

に役立つ物納寄付を実施しており、有事の際にも地域住民の皆様の安心安全に役立てていただくことを期待しています(令和5年度企業版ふるさと納税に係る大臣表彰を受賞)。パートナーとの連携強化も重要です。サプライチェーンの機能強化とリスクの把握を目的に、2022年からパートナーに対する実態調査を開始しています。2022年は仕入高構成比で34%となっていたパートナーの回答率ですが、2023年には62%まで増加し、パートナーから多大な協力をいただくことができました。大塚商会としての取り組みはもちろんですが、パートナーに対するフィードバックなどエコシステム全体で連携し、サステナビリティ経営に向けた推進体制を強化していく方針です。



ステークホルダーの皆様へ

**中・長期経営方針の公表。「100年企業」に向け、あゆみを進めていく**

2023年7月、中・長期経営方針<sup>29</sup>を公表し、会社としてめざす大きな方向性を示しました。しかし、中・長期経営方針は今まで決算発表で説明していた内容と大きく変わるものではありません。IT業界は目まぐるしく変化します。昨日までの当たり前がある日突然なくなることもあり得る状況で、3年後5年後の具体的な数値目標について、時間をかけて検討することにあまり意味がないと考えました。私は社長に就任して23年目になりますが、その間、大きな方針変換はありません。めざすべきは「オフィスまるごと」であり、そのポテンシャルは無限の広がりを持っています。2024年は売上高1兆円を計画として掲げています。上場企業というステータスから、1兆円企業へと一段階上がる

想いはありますが、あくまで通過点に過ぎません。日本の中小企業のDXを支援して、ITでオフィスを元気にすることが大塚商会の存在意義です。単一商材を利用しているだけではITを活用しているとは言えません。さまざまな機器がつながり、不具合や故障の原因も分かりづらくなった今こそ、1社でまるごと対応できる大塚商会のメリットを感じていただけるチャンスです。その結果、「オフィスまるごと」お任せいただけるお客様がどんどん増え、中小企業のDX推進に貢献していくことが私たち大塚商会の願いです。これからも社員がいきいきと働き、多くのステークホルダーの皆様を支えられながら「100年企業<sup>30</sup>」に向けたあゆみを進めてまいります。引き続きご支援のほど、よろしく願い申し上げます。

<sup>23</sup> パーク(成長余地)は大きい→P.60   <sup>24</sup> 実践ソリューションフェア→P.75   <sup>25</sup> AIによる営業活動支援→P.54  
<sup>26</sup> サステナビリティ→P.61   <sup>27</sup> 災害時相互応援に関する連携協定→P.67   <sup>28</sup> 中・長期経営方針→P.35   <sup>29</sup> 100年企業へ→P.06

# 経営の軌跡

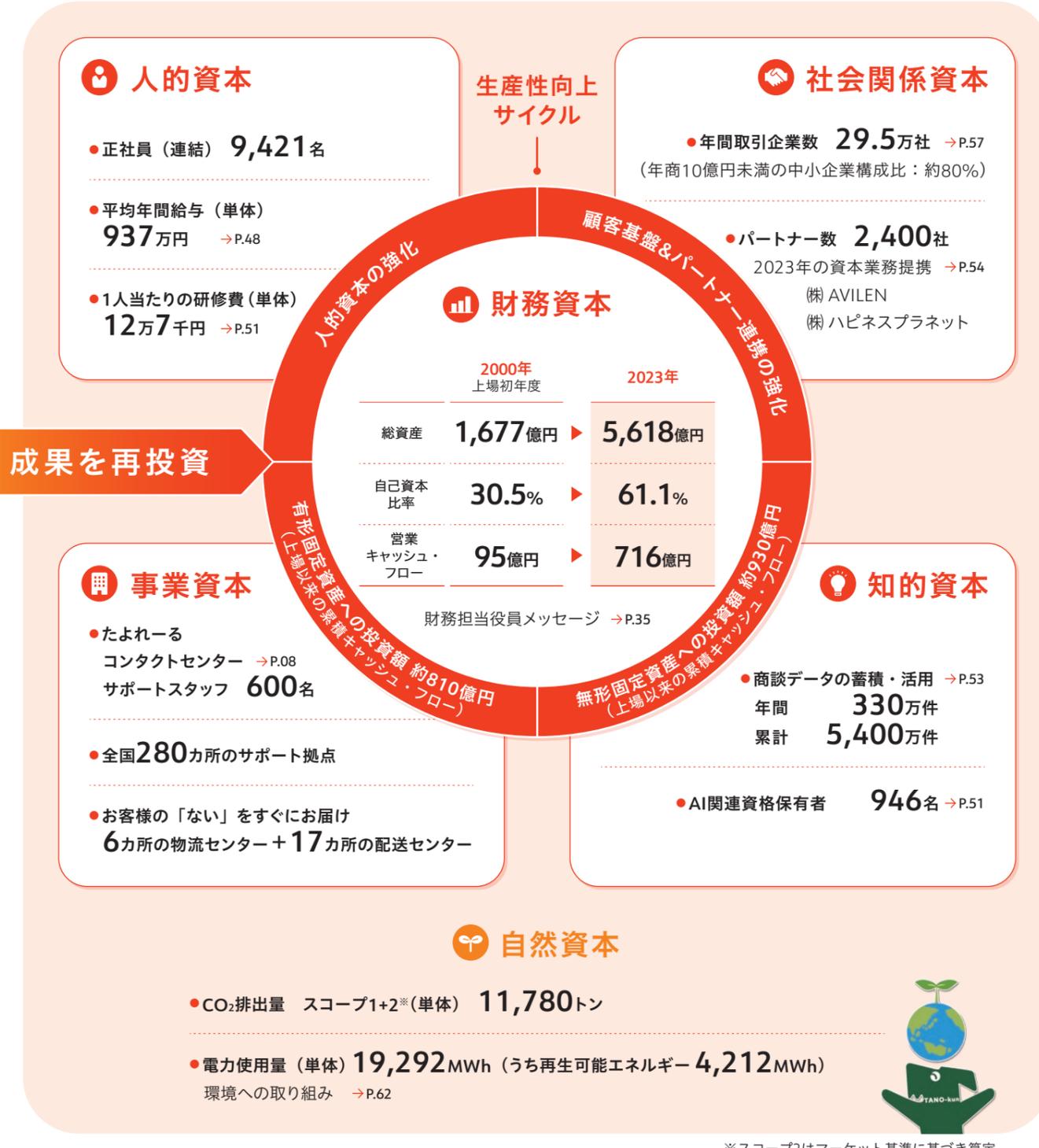
大戦略によるDX基盤でデータドリブンな経営を実現。  
その活用・発展による生産性の向上で  
成長しつづけてきた歩み

2024年  
売上高計画  
**1兆円**



# 資本 (積み上げてきた強み)

成果を再投資することで各種経営資本を強化。  
長期持続的な生産性向上サイクルを構築することで  
お客様と共に成長をつづけていく



# 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

パートナーとお客様をつなげる  
**ITのプラットフォーム**

**大塚商会**

パートナー  
国内/海外メーカー  
大企業/ベンチャー企業  
**2,400社**

ワンストップソリューション  
& ワンストップサポート

お客様  
中小企業から  
大企業まで  
**29.5万社**  
(2023年取引企業数)

SI事業

システム  
導入から

→ P.75

オフィス  
まるごと

S&S事業

導入後の  
サポートまで

→ P.76

## ● 独自のエコシステム

大塚商会は、複数のメーカーに対応できる「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」で、お客様の支援をつづけています。お客様のニーズに応えるため、創業以来、多くのパートナーと信頼関係を構築し、幅広い商品・サービスをワンストップで提供できる独自のエコシステムを確立してきました。

パートナーとお客様をつなげて価値の受け渡しをお手伝いすることが、大塚商会のビジネスモデルの特徴の一つです。それを支えるエコシステムのさらなる拡大と進化をめざし、パートナーとの連携強化を推進しています。

お取引いただいているお客様の数は年々増加しています。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貴重な機会です。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。ITだけでは解決が難しいお客様の経営課題支援のために、中小企業診断士など他業界の専門家とも連携するなど、提供ソリューションの範囲拡大にも努めています。

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、顧客満足の上にも寄与するものです。

パートナー対談 → P.31  
資本業務提携 → P.54  
各パートナーからの受賞・認定  Web

## ● 多数のお客様事例と自社の経験

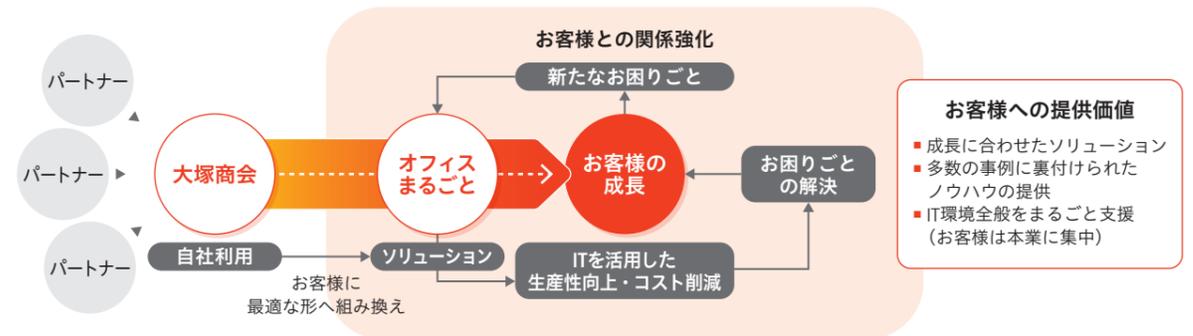
2023年、大塚商会とお取引いただいたお客様は29.5万社です。規模・業種・部署ともさまざまなお客様との商談やお問い合わせ、サポート内容の蓄積をつづけています。

大塚商会自身も、ITを活用した経営構造改革「大戦略」による生産性向上・コスト削減で成長をつづけている会社です。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。その自社利用の経験を、お客様ごとに異なる「お困りごと」の解決に

最適な形に組み換え、大塚商会にしかできないソリューション提案を実現しています。

自社を含む多数の事例に裏付けられたノウハウの蓄積が、大塚商会の成長につながる付加価値向上の源泉です。新たなお客様も増やししながらそれぞれのお客様との関係を強化し、成長を後押しすることで、共に成長をつづけていきます。

お客様との新たな関係創り → P.57



## ● お客様に寄り添う対応力・サポート力

大塚商会は、創業時から地域密着のお客様サポートを重視してきました。2016年には地域営業部（現場）主体に原点回帰することを社内外に宣言し、今も地域を重視した対応力・サポート力の向上に努めています。デジタル社会の到来でテクノロジーがどれだけ発展しようとも、地域に密着し、地域と共に成長をめざす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。

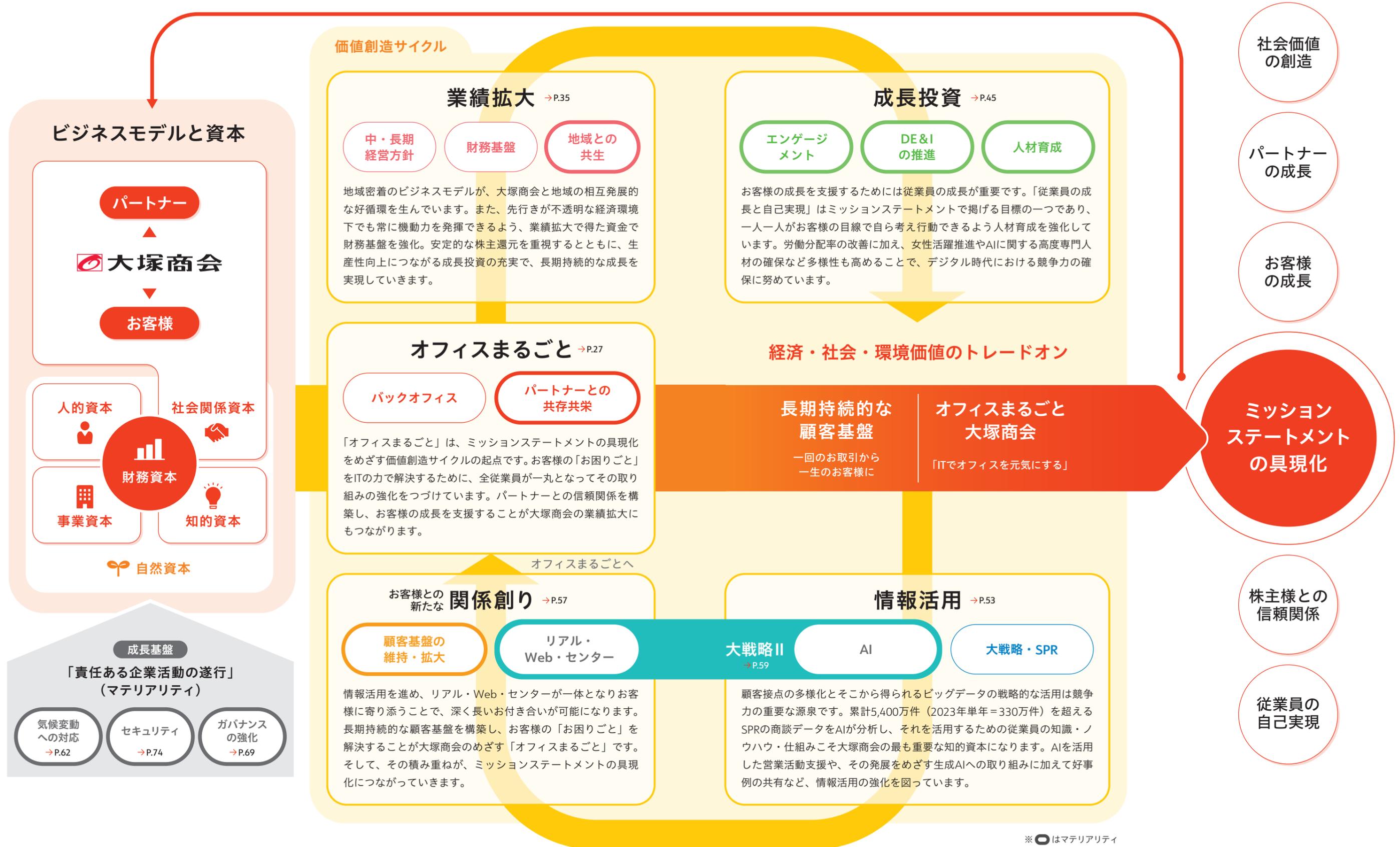
営業部長対談 → P.40



※J.D. パワー2023年法人向けテクニカルサポートコールセンター満足度調査 → P.08  
PC/タブレット部門 No.1 サーバー部門 No.1 コピー機/プリンター部門 No.1 (同率1位) 業務ソフト部門 No.1

# 価値創造モデル

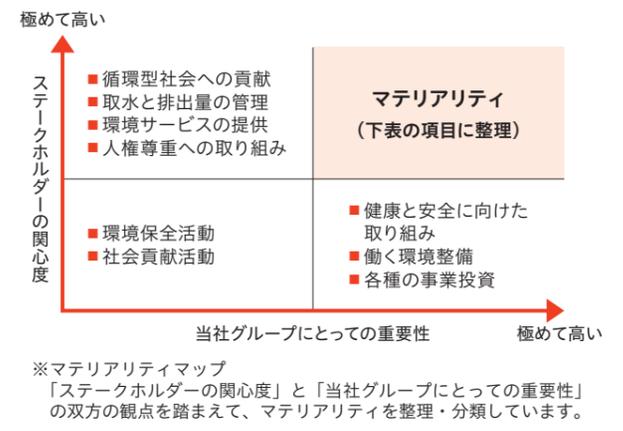
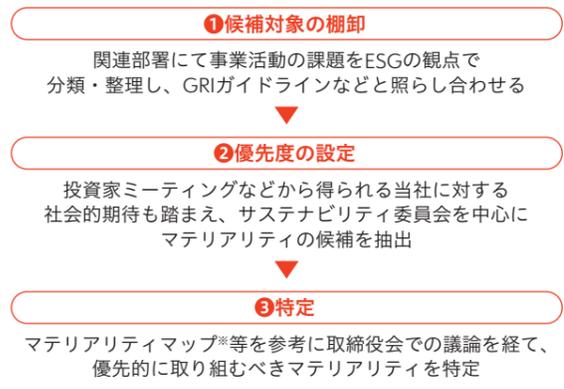
「オフィスまるごと」の推進でミッションステートメントを具現化し、持続的な社会の成長に貢献しつづけていきます。



# マテリアリティ

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。事業活動の課題をESGの観点で分類・整理し、GRIガイドライン（サステナビリティに関する国際的なガイドライン）など各指標と照らし合わせ、優先的に取り組むべき課題をマテリアリティとしました。

## マテリアリティの特定プロセス



## ミッションステートメントの具現化に向けて対応すべきマテリアリティ

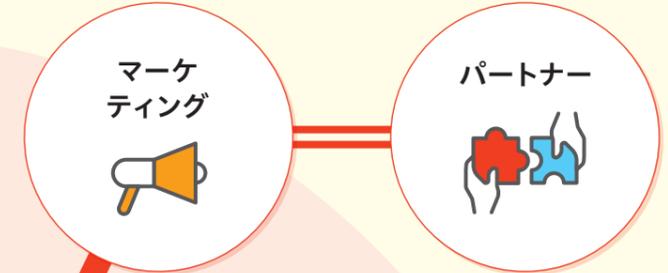
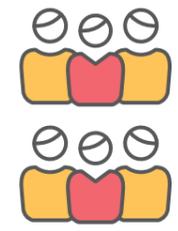
マテリアリティ	「オフィスまるごと」推進による価値創造			ミッションステートメントの具現化	指標等（単体）	実績（±●% = 前年増減率 ●% = 構成比）					
	事業価値の創出 （大塚商会の成長への貢献）	社会価値の創出 （社会課題の解決）	ステークホルダーにとっての 価値創出 （ステークホルダーとの関係性）			実現したいアウトカムと 大塚商会の使命	指標・主な施策	2021年	2022年	2023年	本報告書
						2021年	2022年	2023年	本報告書		
事業活動を通じた価値創造	① 顧客基盤の維持・拡大	P.57	多くのお客様とお取引から得られるノウハウ・データの蓄積が、ソリューションの付加価値向上の源泉になる	多くのお客様のIT化・DX推進を支援することで、労働人材不足を解消する中心的役割を担う	顧客：多数の事例に裏付けられたノウハウの提供を受けることができる	「ITでオフィスを元気にする」ことで多くのお客様の成長を支援し、わが国のさらなる発展に貢献する	取引企業数	+0.7%	+1.9%	+1.1%	P.57
	② パートナーとの共存共栄	P.31	各分野の優れた製品・サービス・技術の中から、お客様にとって最適なソリューションを提案できる	幅広いパートナーとの連携で、有事においても安定供給を実現し、多くの企業の事業継続に貢献する	パートナー：お客様ニーズの共有で、効率的なマーケティング活動を実現できる	多様なお客様ニーズに対応できる産業エコシステムを構築し、社会関係資本を有効活用する	1企業当たりの売上高	+1.5%	-1.6%	+12.0%	P.58
	③ 地域との共生	P.40	地域に密着し、効率的な事業活動を推進しながら地域ごとに異なる商圏特性を把握することで、お客様理解を深める	地域経済格差の緩和に貢献する	顧客：地域に密着した迅速なサポートを受けることで、本業に集中できる（生産性向上とコスト削減の両立）	地域に根差した事業活動の継続で、大塚商会と地域が共存共栄し、相互発展的な好循環を生み出す	ストックビジネス売上高	+6.2%	-2.8%	+8.9%	P.38
従業員の成長や自己実現の支援	④ 従業員エンゲージメントの向上	P.47	従業員満足が企業価値向上に結びつくサステナブルな人材体系を実現する	人材の適正な確保・定着により労働市場の不経済を抑制する	従業員：大塚商会で働くことが自己実現や働きがいにつながり、充足感・達成感を得ることができる	従業員満足と企業価値が持続的に向上するサイクルを確立し、大塚商会で働く幸せを感じることができる	パートナー数	2,386社	2,395社	2,402社	—
	⑤ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	P.49	多様な人材の確保・定着が、発想力・柔軟性の向上につながることで、複雑化するお客様ニーズに的確に対応する	多様な人材が社会参加することによる新たなイノベーションの創出に貢献する	従業員：心理的安全性が向上し、多様な他者接点による視野拡大と意識の変容が新しい成長機会につながる	人が持つ全ての可能性を肯定する世界で、心豊かな社会が創造される	サプライヤー調査：回答比率（仕入高構成比）	—	34%	62%	—
	⑥ 人材育成	P.51	高度人材を適材適所に配置することによるパフォーマンスの最大化が、企業価値の向上に貢献する	労働人材不足に悩む中堅・中小企業にとって頼れる存在となる	従業員：専門知識と最新技術に関する継続的な学びで、キャリア形成と自己実現の場を獲得できる	地域営業部/広域支店の売上高	+1.7%	+4.3%	+10.4%	—	
責任ある企業活動の遂行	⑦ 気候変動への対応	P.62	気候変動リスクや環境に配慮したソリューションの提供でお客様の新たなニーズに対応し、事業領域を拡大する	環境負荷の低減により地球環境の維持・改善に貢献する	全てのステークホルダー：未来の世代に持続可能な環境・社会を引き継ぐことができる	自然とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとして、企業価値の向上と環境負荷の低減を同時に実現する	寄付金（災害復興支援金・地域活性化支援金等）	5,000万円	1億円	6.1億円	P.67
	⑧ 安心・安全なソリューション提供のための情報セキュリティ	P.74	自社で効果を検証した安心・安全なソリューションの提供により、社会から信頼され支持される企業グループとなる	サイバー攻撃の脅威からお客様を守り、企業活動・社会活動の継続に貢献する	顧客：強固なBCP対策の構築により、レジリエンスが高い企業として社会的信頼を得ることができる	従業員意識調査回答率	77%	75%	84%	P.47	
	⑨ ガバナンスの強化	P.69	健全なガバナンスが機能することによる経営環境の変化への機敏な対応が、競争力強化につながる	企業活動全般においてコーポレートガバナンス・コードを遵守し、社会との共存共栄を実現する	投資家：不正行為や競争力低下の防止に必要な、倫理的または構造的リスクの発見につながる対話機会を拡充できる	マネジメント改革	—	評価改訂等	営業管理職登用制度開始	P.48	
						平均年間給与	822万円	856万円	937万円	P.48	
						女性管理職比率 [目標：2027年度までに10%]	8.1%	8.7%	9.1%	P.49	
						育休取得率 [目標：2027年度までに100%]：男性	15.9%	39.3%	46.3%	P.49	
						育休取得率 [目標：2027年度までに100%]：女性	100.0%	100.0%	100.0%	P.49	
						正社員1人当たりの研修費	7万8千円	10万7千円	12万7千円	P.51	
						Scope1+2 [目標：2030年までに2021年比42%削減]	—	+4.0%	-19.6%	P.62	
						Scope3 [目標：2030年までに2021年比25%削減]	—	-26.3%	算定中 (Web開示予定)	P.62	
						CP免許制度	研修実施	研修実施	研修実施	—	
						機密管理点検およびSP委員会	各12回実施	各12回実施	各12回実施	—	
						指名・報酬委員会の開催回数	—	3回	6回	P.73	
						サステナビリティ委員会の提言・報告回数	—	4回	8回	P.61	

# まるごとな私たち

大塚商会にとって“人”は大切な財産です。パートナーからの数多くのソリューションに付加価値をつけられるのは、専門性と多様性を持ったたくさんの従業員がいるからです。これからも従業員と共に「オフィスまるごと」の実現をめざしていきます。



お客様



パートナー対談 → P.31

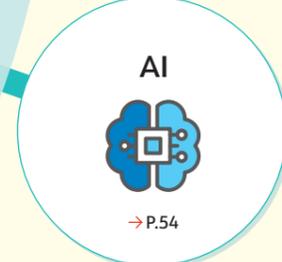


**AI** → Web\*

蓄積をつづけている多数の取引実績から得られるビッグデータと最先端のAIテクノロジーを活用し、大塚商会のビジネスを変革するさまざまな挑戦を行なっています。



大戦略II  
3つのお客様フロント  
→ P.59



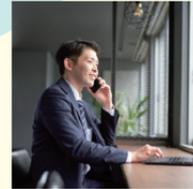
**エンジニア(技術)** → Web\*

システム導入からその後の運用まで、お客様の一番近くでサポートします。お客様に信頼されお役に立てるよう、知識の習得を進め幅広い業務を担当しています。



**営業**

お客様との接点を大切に、何気ない会話の中から「お困りごと」の種を見つけています。お客様のビジネスを深く理解し、寄り添うことで、頼りにされる関係性の構築をめざしています。



→ Web\* | → Web\*

※外部サイト GoodStory

# 01 オフィスマるごと

大塚商会がめざすのは、オフィスにおけるお客様のあらゆる「お困りごと」をITの力で解決し、「オフィスマるごと」支援することです。オフィスで必要となるさまざまなソリューションを特定のメーカーに縛られず、ワンストップで提供する独自のビジネスモデルを創業からの長い歴史で育ててきました。

- P.27 オフィスマるごとを支えるバックオフィス
- P.31 パートナー対談  
(サイボウズ代表取締役社長 青野 慶久様)

## 1 オフィスマるごとを支えるバックオフィス

お客様との接点が多いのは、商談や修理対応でお客様先を訪問する営業職やエンジニアです。しかし、クオリティの高い提案やお客様に満足していただけるような対応をより早く、より多くのお客様にお届けするためには、バック

オフィスを含む全従業員の協力が不可欠です。お客様ニーズを理解し、その要望に応えるためのバックオフィスとして、本統合報告書では「オフィスマるごと」を支える3つの組織を紹介します。



※人数：2023年12月末時点。社員・契約社員・派遣社員等の合計

### 1 営業支援センター

お客様への提案書・見積書作成といった個別の営業活動支援に加えて、全社営業活動の生産性向上に向けた企画立案・実行を担っています。営業と商談状況を共有することで、お客様の課題解決に適したソリューションを選択・提案。機器構成調査等も行ない、そのノウハウの蓄積をつづけています。また、営業共通業務の標準化・自動化で、迅速なお客様対応に貢献しています。

- 提案書作成
- 見積書作成
- 各種調査
- 商談支援
- 営業効率化



左から小林 史弥、鈴木 精一、岩崎 まどか

### VOICE

営業支援センター  
部長  
鈴木 精一

受注前後の営業活動を幅広く支援しています。支援業務をセンターに集約することでノウハウの蓄積と品質向上につながり、営業はお客様との商談に集中することが可能です。定型資料を自動作成する仕組みや効率化ツールの利用推進、営業向け勉強会の開催など、2,000人を超える営業のさまざまな困りごとを解決するために活動をつづけています。

個別の営業活動支援は営業からの依頼がトリガーになりますが、数多い依頼の中には依頼内容が曖昧なものも見受けられます。しかし、その場合でも私たちが依頼を断ることはありません。今ある情報で可能な限りの調査を行ない、フィードバック時には依頼内容を明確にすることがお互いのメリットになることもアドバイスするなど、地道な作業を積み重ね、営業生産性とお客様満足の両立をめざしています。

全社のハブ組織として各部署との連携も強化しており、だからこそ見つけられる営業活動のボトルネック解決にも取り組んでいます。例えば、大手層のお客様は構成が複雑な大規模案件もある一方で、比較的単純な少量少額のご注文をいただくことも多くあります。このようなケースでは、受注処理の主管である業務管理部（→P.29）との共同で、まずは単純処理の自動化を進めるなど、全体としての効率化を図っています。

2024年からは、既存業務に対する生成AI導入の検討を

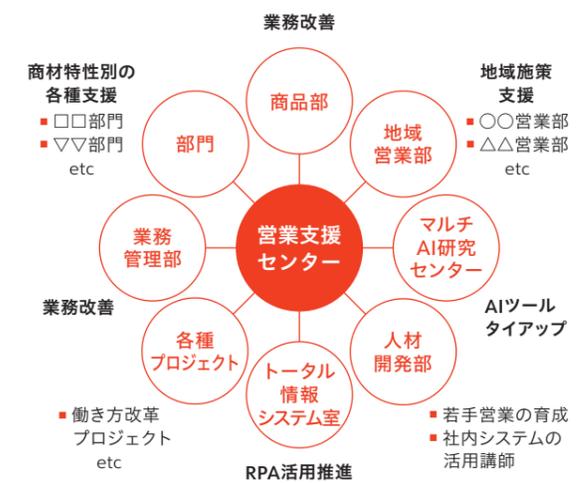
### VOICE

営業支援センター  
小林 史弥

「オフィスマるごと」の守備範囲はとても広いものです。私のチームが担当する社内の総合窓口「よろず相談」は、その名の通り、営業からのさまざまな問い合わせに対応し、お客様の「お困りごと」の早期解決をめざしています。必要に応じて担当部署へのエスカレーションを行なうなど、会社全体としてのナレッジ活用も進めています。オンラインの商談に同席することも多く、社内効率化ツールの研修講師も大事な仕事の一つです。そこで得られた営業の声をツール開発にフィードバックするなど、生産性向上に向けた取り組みに励んでいます。

開始しました。これまでも全社員からの質問を受け付けるチャットボットの運用・啓蒙を実施し、今では月間6万件を超えるデータの蓄積をつづけています。それをAIに学習させ、高度化するサイクルをつくれば、支援の充実と効率化が同時に実現可能です。AI活用にあたっては、社内の専門部隊であるマルチAI研究センターと連携し、業務内容・品質・リードタイムの変革にチャレンジしていく方針です。

## 全社のハブ組織として 各部署との連携を強化



### VOICE

営業支援センター  
岩崎 まどか

たのめーるの営業活動支援が私の業務の中心です。新卒で入社してから6年間、私自身もたのめーるの営業経験があり、営業支援センターに助けられました。その経験を活かし、「自分が営業ならこうしてほしい」という気持ちを持って、今の業務に取り組むようにしています。私は育児休暇からの復職後に営業支援センターに異動し、今はフルリモートで働いています。仕事と育児の両立は大変ですが、自分に合わせた働き方を選びながら、業務を通して成長を感じられたときはとてもやりがいを感じます。

## 01 オフィスマるごと

### 2 業務管理部

お客様との契約成立後には、受注・出荷・売上・請求・回収といったさまざまな業務プロセスが発生します。業務管理部は、これら営業活動のサポート、管理・牽制をしながら、お客様の各種お問い合わせに対応することで、「オフィスまるごと」を支えています。



#### VOICE



執行役員  
業務管理部長  
佐野 直子

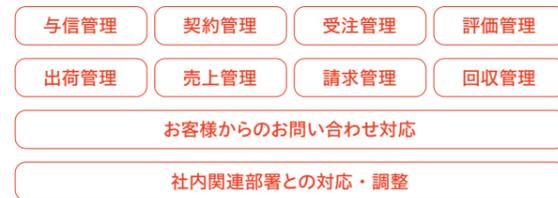
契約締結後の受注処理や請求・回収などの日常業務に加えて、お客様からのさまざまなお問い合わせに対応しています。2023年は電話だけでも67万件のお問い合わせがありました。丁寧な対応を積み重ね、お客様に信頼していただくことが、その後の「オフィスまるごと」につながると考えています。

しかし、会社の成長に応じて業務量の拡大もつづいていきます。例えば、2023年の請求書発行件数は420万件と、10年前に比べると100万件増加しました。以前から、CTI (Computer Telephony Integration) の導入や、手入力業務のシステム化を進めてきましたが、最近ではインボイス制度や電子帳簿保存法の対応、請求書や契約書の電子化も進めており、現状に満足せず生産性を一段と向上させるた

めの継続的な取り組みが重要です。

また、牽制機能も業務管理部の重要な役割です。大塚商会が提供するソリューションは幅広く、それを実現するための社内オペレーションは多岐に渡ります。ルールの認識不足によるミスであっても経営に大きな影響が生じるリスクがあり、お客様にご迷惑をかける可能性もあります。「オフィスまるごと」お任せいただくためには、お客様からの信頼が何よりも大事です。日常業務における確認の徹底と、適切な業務プロセスによって、お客様と社会からの信頼を得ながら、これからも成長をつづけていきます。

#### 業務管理部の多様な役割



#### VOICE



業務管理部  
植田 由香

私が所属する業務管理課は、業務管理部の本部部署として各拠点（地域営業部）にある業務課や他部署と連携し、部内共通の課題解消や効率化を推進しています。主な業務は、円滑な業務処理を行なうための運用検討やシステム改修、関連部署との調整です。また、若手社員の育成やデータ集計など業務内容は多岐にわたります。昨年まで私も拠点の業務課の一員でした。拠点の実務を知る私の経験を活かして、本部部署と拠点双方の視点を持って物事を捉え、業務管理課の役割を意識しながら業務に当たるよう心がけています。

#### VOICE



業務管理部  
國分 里衣

お客様との保守契約に関する業務を担当しています。新サービス検討時には、オペレーションフローの構築にも関わり、最新ソリューションに触れる機会もあります。お客様の契約状況を調べていると、大塚商会を信頼して下さるお客様の多さに改めて驚かされます。大塚商会の保守サービスはお客様の日々の業務を支える重要な役割を果たすものです。保守ビジネスの年間売上は1,500億円に迫り、毎年成長をつづけています。責任は重大ですが、自分の業務と会社の成長のつながりを感じることができる、とてもやりがいのある仕事です。

### 3 商品部・物流推進部

お客様の「お困りごと」を解決するためには、パンデミック等によるサプライチェーン混乱下でも安定的な供給能力の維持が重要です。需要も日々変化中、パートナーとの緊密な関係創りに注力し、調達・在庫・物流機能の強化に努めています。



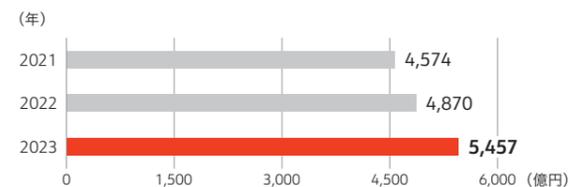
#### VOICE

執行役員  
商品部長・  
物流推進部担当  
岩宮 宏

大塚商会の調達・在庫・物流機能を支え、「オフィスまるごと」の土台となる活動をしているのが商品部と物流推進部です。年間調達金額は5,000億円を超え、「必要な商品を、必要な時に、必要なだけ」お客様にお届けするために、パートナーとの緊密な連携を図っています。

スケールメリットを活かし、お客様の手が届きやすい競争力のある提供価格を実現するために、2023年7月には一部社内分散していた調達機能を商品部に集約しました。オペレーションの効率化でさらなる生産性の向上をめざしています。

#### 商品仕入高（単体）



機会損失と廃棄リスクを低減するための在庫管理も重要な役割です。2024年から2025年にかけては、Windows10

#### VOICE

商品部  
出口 聖美

さまざまな商材やソリューションを戦略的に調達する商品部で、買掛金や報奨金を管理する重要な役割を担っています。常に時代にマッチした仕事のあり方を意識して改善を図るとともに、社内外を問わず相手に寄り添う姿勢を心掛け、縁の下の力持ちとして「オフィスまるごと」を支えています。私は二度の産休・育休を経験した女性管理職として、ダイバーシティを推進する全社的なプロジェクトにも参加しています。今まで以上に「働きがい」と「働きやすさ」を両立できる働き方を支援していきたいと考えています。



左から出口 聖美、岩宮 宏、若杉 薫

サポート終了に伴うパソコンの入れ替えやNEXT GIGAも予定されています。お客様との商談状況を営業と共有し、AIも活用することで需要予測の精度向上に努めていきます。物流関連では2021年開設の横浜物流センターで、在庫配置最適化のためにすでにAIを活用しています。2023年には中部物流センターの移転増床も行なうなど物流機能を強化。物流パートナーとの連携も強化し、物流の2024年問題にも対応していきます。

これらの動きと並行して、商品部のメンバーが実際にその目で商品を見て、触れる機会をつくることも重要だと考えています。2023年12月末時点で、大塚商会の取り扱い可能商品は約300万点です。膨大な数ですが、これをただのデータとして扱うだけでなく、現物を肌で感じてもらうことで、発注業務や在庫管理により責任感を持って取り組んでもらうことを期待しています。

2022年にはサステナブル調達方針・ガイドラインを策定しました。個々人の責任に加えて、会社としても責任ある調達マネジメントを実践することで、マテリアリティの一つである「パートナーとの共存共栄」を実現し、「オフィスまるごと」の推進に貢献しつづけていきます。

#### VOICE

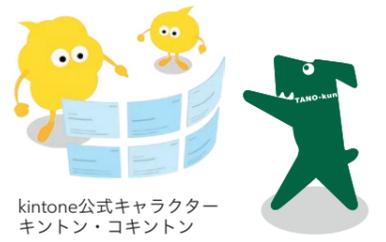
物流推進部  
若杉 薫

私たち物流推進部はお客様のビジネスを物流の側面から支援しています。お取引いただくお客様の数が年々増加する中、物流拠点の最適化は常に経営課題に直結します。3PLと協業しながら庫内設備のDXを実現していく事が私の主な業務です。特に、収益性を鑑みたコスト管理や、将来に向けての持続可能な物流インフラの構築は、部内でも大きなテーマとなっています。2024年問題をはじめ、物流を取り巻く環境は年々厳しさを増していますが、生産性向上とお客様への円滑な商品供給に加え、日々品質の向上をめざしています。

01 オフィスマるごと | パートナーとの共存共栄 **マテリアリティ②**



パートナー連携で  
お互いのエコシステムを発展。  
日本のDXを支援する



パートナーとの連携なしに、大塚商会がめざす「オフィスまるごと」は実現できません。パートナーにとって、大塚商会はどのような価値を提供できているのか。2024年3月、サイボウズ株式会社様の東京オフィスで、それぞれの想いや、これからのパートナーシップ、日本の未来などについてお話しいただきました。

サイボウズ  
キントーンで  
「チームワークあふれる社会を創る」

**青野** サイボウズは1997年の創業で、もう27年になります。  
**十倉** ! ベンチャーのイメージがあるので、ちょっと意外です。  
**青野** 実は老舗ベンチャーで(笑) 創業は日本でインターネットが盛り上がり始めたタイミングです。企業の情報共有がスムーズになれば、もっと楽しく働けると考えたのがきっかけになります。  
**十倉** 企業理念として「チームワークあふれる社会を創る」を掲げられていますね。  
**青野** これがサイボウズの存在意義です。まだまだ世界にはチームワークが不足していて、この発展に貢献したいと

考えています。今はノーコードの業務改善アプリでチームワークを支えるクラウドサービス「kintone (キントーン)」に力を入れています。  
**十倉** 私も営業をしていた頃、サイボウズの「サイボウズ Office」「Garoon」などのパッケージソフトを販売していました。そこに突然キントーンが出てきたという印象があります。  
**青野** 創業からしばらくの間はパッケージソフトを中心に扱いましたが、お客様のニーズに応えつづけるうちに内容がだんだんと複雑なものになってしまいました。パッケージだけでは、業種・業態が異なるさまざまなお客様のチームワークを支援することに限界を感じてきたんです。  
**十倉** 大塚商会も、パッケージ機能の強化についてサイボウズに要望を出していたことがあります。「この機能は大塚商会がお願いして追加してもらったものです」というの

が、当時の営業トークの一つでしたが、無制限に追加しつづけることはできないですからね。  
**青野** 試行錯誤の結果たどり着いた結論は、カスタマイズやサポートはパートナーにお任せし、私たち自身はコアとなる部分を確実にやるべきだということです。このように舵を切り誕生したのがキントーンになります。パートナーが新たなパートナーを呼び込むといった事例もあり、キントーンのエコシステムは拡大中です。  
**十倉** パートナーとのAPI連携やプラグインも充実してきた、キントーンの世界はさらに広がりますね。  
**青野** 最近はAI系の連携サービスも増えてきました。生成AIに希望を伝えればアプリを作成してくれるというものもあります。ノーコードツールのメリットである「ドラッグ&ドロップだけ」を越えて、AIではそれすら不要になっています。人間のやるべきことがどんどん変わるおもしろい時代になりそうです。

大塚商会  
自社の経験・ノウハウの共有で  
お客様と共に成長する

**十倉** 私は創業30年目の1991年に大塚商会に新卒で入社し、複写機を販売する営業に配属されました。大阪の営業支店にいたのですが、当時はコピー用紙を片手に街中を駆け回っていたものです。その頃は各支店のオフコンで請求書を発行できましたし、コピー用紙・トナー・複写機まで各支店に在庫がありました。現場で何でもできるという状況です。  
**青野** フットワークの軽い営業活動ができそうですね。  
**十倉** 確かに機動力こそありましたが、管理・牽制の面では脆弱だったかもしれません。ただ、現在も社長を務める大塚裕司の就任で現場は大きく変わり、営業のやるべきことが整理されました。できていたことの一部ができなくなり、「お客様が離れていく！」という現場の反発もありましたが、当たり前のことを当たり前にする考え方に変わったことで、お客様から「まともな会社になったね」と声をかけていただいたこともあります。  
**青野** 社員数が多い大塚商会で、このようなプロセスの変革は大変な経営判断だったと思います。  
**十倉** 大塚商会に33年いますが、こんなに会社が変わるとは当時の私は思ってもいませんでした。今振り返ると、業務プロセスの見直しやIT活用といったDXによる生産性

の向上(→P.17)に、長い時間をかけて取り組みつづけているということです。私の入社時は社員が4,000人に対し、新卒を850人採用していました。バブルだったということも差し引いても、かなりの大量採用です。  
**青野** 850人?すごい……。それだけで一つの会社を創れてしまいそうです。  
**十倉** 会社が変わる前は、業績を上げるために人も増やさなければならぬ、人員の増加が会社の成長ドライバーになっていました。その仕組みを変え、生産性を上げるためのノウハウをお客様に共有することが、大塚商会の今の成長につながっています。このような会社は他にはあまりないでしょう。この規模で「〇〇商会」と漢字で書く会社もユニークです(笑)  
**青野** そうかもしれません。でも、だからこそ誰もが覚えやすい社名です(笑)

これから始まる日本の逆転劇。  
両社の強みを掛け合わせ、  
日本の生産性を向上させる

**青野** 日本ではコロナをきっかけにテレワークが半強制的に加速。働き方が変わり、デジタル化も進みました。それまではWeb会議をやったことがない人も多く、この時初めてノートPCにカメラが付いていることを知った人もいます。大塚商会はコロナでどのような影響がありましたか?  
**十倉** コロナ前からテレワーク環境を整えていたこともあり、スムーズに業務を進めることができました。ただ、一部の支店ではペーパーレスのシステムをうまく活用できず、書類確認や押印作業のためだけにスタッフが交代で入社していたというケースもありました。  
**青野** 仕組みや機能があっても、使えなければいけないものと同じですからね。  
**十倉** 提供しているサービスは実際に活用されてなんぼ、ということに改めて気付かされました。大塚商会のお客様の約80%は年商10億円未満の中小企業で、人手不足に悩んでいます。私たちの強みであるリアルな営業・エンジニアが、現場でお客様の稼働状況をしっかり把握することが重要です。  
**青野** 実際に訪問してお客様と膝を突き合わせることでできるのは大塚商会の特長ですし、営業力が大変強いという印象を持っています。

## 01 オフィスマるごと | パートナーとの共存共栄 マテリアリティ②

**十倉** コロナで活動が制限された頃はお客様への訪問ができず、オンライン商談が中心となりました。その経験を活かして、今では訪問とオンラインを使い分けるハイブリッドな営業活動を実現できています。営業スタイルのバリエーションが増えたという点で、コロナの経験は大塚商会にとって重要な意味があったと考えています。一方で、コロナでデジタル化が進んでも、いまだに日本のDX推進は遅れており、他の先進国に比べ労働生産性が低いとも言われています。その理由をどのようにお考えですか？

**青野** サイボウズはアメリカでも事業を展開しています。日米の比較でいうと、アメリカは転職文化が根付いているので人が激しく入れ替わります。それでも業務を停滞させないためには、操作方法を習得していれば業務に入りやすいパッケージソフトの導入が合理的です。一方で、長期雇用が一般的な日本では、同じ業種でも会社によって仕事のやり方が異なり、パッケージソフトでは対応ができません。多くのお金を払って各社ごとにカスタマイズされたシステムを使っている。これが日本のDXが進みにくい要因だと考えています。

**十倉** 各社ごとに最適化しつつけた結果として、日本全体の標準化ができていないのは私も実感しています。大塚商会でも法改正のたびにエンジニアがパンクするほどカスタマイズの対応は多くあります。

**青野** しかし、ノーコードのクラウドツールの登場で、日本の逆転劇が始まったと感じています。日本にはシステムには弱くても、業務とそのプロセスを熟知している人がたくさんいます。そんな人でも簡単に業務改善アプリを作成できる時代が来たのです。現場ごとに閉ざされていた業務ノウハウを活かしてノーコードで手軽に作成できます。クラウドのため導入のハードルも低く、API連携やプラグインで必要機能の補充も可能です。サイロ化が解消され、見えていなかったものが見えることで、今まで以上にチーム

ワークを強化できるようになります。

**十倉** カスタマイズありきではないことが重要ですね。他社と差別化すべき根幹となるシステムは、エンジニアと共に時間をかけてつくりこむ必要があります。しかし、そうではない一般的な業務は、ツールに合わせて業務プロセスを変更するなど柔軟に考えなければなりません。

**青野** 実際、お客様の情報システム部門以外から、キントーンのお問い合わせが来ることも増えています。これが浸透していけば、業務改善のスピードは劇的に上がり、日本の生産性は向上していくでしょう。

**十倉** ノーコードとはいえ、まだうまく活用できないお客様もたくさんいます。中小企業の場合はそもそも情報システム部門がないこともたくさんあります。業務改善を進めたくても相談相手がいないため孤立しがちです。そういった方たちをサポートするのが大塚商会の役目ですし、実際の稼働状況を私たちが現場で確認することがDXの推進にもつながります。

### 自分で考え決めてもらう。「100人100通りの働き方」

**十倉** DX推進のための別の課題として、組織風土の改革・環境整備もありますね。

**青野** サイボウズも「チームワークあふれる社会」をめざしながら、私たち自身も今まで以上に「チームワークあふれる会社」にならなければいけないと考えています。

**十倉** サイボウズで働いている皆さんはキラキラしていますね。若い方がいろいろなことにチャレンジできる組織風土を感じます。青野さんは組織運営上、どのようなスパイスを使っているのですか？

**青野** 企業理念のCulture (文化) の一つに「多様な個性を重視」するがあります。言い換えると「個性を出せ」ということ。あなたはどこで働きたいのか、どんな仕事をしたいのか、いくらほしいのか、これを自分で考えるのがサイボウズの文化です。「100人100通りの働き方」がありますからね。

**十倉** 自分でそこまで考えるのは大変かもしれないですね。

**青野** ついてこれなくなる社員もいると思います。言われた時間に、言われた場所で、言われた仕事をしたいという人にとっては苦痛でしかないでしょう。ただ、自分で考え選択できる社員にとっては、自分らしく働ける場所になります。

**十倉** 自分で考えるための組織づくりもそうですが、その土台となる企業文化をつくることにハードルがある会社も

多いかもしれません。大塚商会も企業理念であるミッションステートメントの行動指針の一つに「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」ことを掲げています。ただ、必ずしも全員がこれを実践できていないとは限りません。

**青野** 日本人は「自分で考え決める」ことに慣れていない部分があります。教育上、ルールに従うことが美德とされてきました。時間割の通りに勉強し、夏休みには決められた宿題をやらなければならない。全てきちんとやる子が良い子と評価されます。世界ではやりたいことだけを集中して学べる環境があっても、今の日本ではそれが難しい。デジタル化やDXも誰かの指示待ちでは進みません。

**十倉** 自分で考え決めてもらうために、何を大切にされていますか？

**青野** 従業員と対話し、一緒に考えることが重要だと思います。ある社員からカフェで仕事をするときのコーヒー代を会社が負担してほしいという意見があり、最終的にはOKを出しました。そこまでは必要があるか悩んだものの、すぐに拒否せず、経営者が一緒に対話し考えてくれることを知れば、従業員も一生懸命考え出します。

### 「やる気」が大事。お客様に伴走するパートナーとして連携を強化する

**青野** 大塚商会とは20年以上にわたるお付き合いです。サイボウズの販売表彰制度では16年連続受賞、また、パートナー評価制度も最高位を2年連続獲得するなど、私たちにとって大変心強いパートナーです。特に、お客様の1部署にとどまらず、複数部署と関係性を構築し、総合的に提案できるのは大塚商会の強みだと思います。

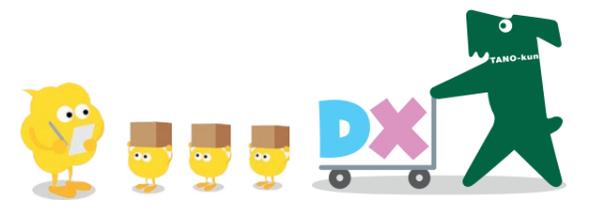
**十倉** ありがとうございます。私たちはオフィスサプライからAIまで、幅広いソリューションでお客様の支援をつづけています。基幹系・情報系システムを統合した「DX統合パッケージ」にも力を入れており、この部分でキントーンとの連携を今まで以上に進めていきたいと考えています。

**青野** キントーンはさまざまなシステムと連携可能です。お客様の業種・規模も問いません。

**十倉** 大塚商会も実に多くの業種・規模のお客様とお取引があります。お客様層の重なりという点でも、サイボウズと大塚商会は相性が良いと思います。これからはどのような戦略を進めていこうとお考えですか？

**青野** 今めざしているのは、お客様の特定部門のみで導入されているキントーンを横展開し、全社のDX・情報共有基盤にしてもらうことです。そのためには、やはりパートナー連携が重要です。私たちが全てのお客様に対して提案からサポートまで行なうことは不可能です。エコシステムの強化のために大塚商会の力をお借りする必要があります。

**十倉** 大塚商会も数年前から「オフィスまるごと」を進めています。幅広いソリューションを揃えています。その一部でしかお取引がないお客様もたくさんおり、そこが私たちの課題です。お客様との関係を深めて、今まで以上に支援をしていきたいという方向性はサイボウズと同じです。一層の連携強化で、お客様の、そして日本の生産性向上に貢献していきましょう。



**青野** 10年後、20年後の未来を見据えたとき日本企業にお伝えしたいのは、デジタル敗戦国と言われる日本が、クラウド・ノーコードという武器を手に入れたことで、欧米を超えるデジタル環境をつくれるチャンスが到来したということです。あとは「やる気」だけ。「やる気」さえあれば難しいことはありません。大塚商会をはじめとする伴走パートナーと共にデジタル化、そして、DXにチャレンジしてほしいと思います。これを乗り越えた企業だけが21世紀を勝ち残るでしょう。

**十倉** 私が感じるのは、システムは導入してからがスタートだということです。運用しながら時間をかけて改善を積み重ねていく。そこで生まれた新しい時間や発想で、プロセスを見直すサイクルを持つことが大事です。華々しくDX推進室を立ち上げて……、ということではなく、一つ一つ辛抱強く対応した結果がDXにつながるんじゃないかと考えています。そのためには、一緒に走ってくれるパートナーが必要です。私たち大塚商会はお客様に寄り添いつづけます。これからも、サイボウズをはじめとするパートナーと共に日本を元気にするお手伝いをしていきたいと思っておりますので、どうぞよろしく申し上げます。本日はありがとうございました。



# 02 業績拡大



取締役兼  
専務執行役員  
**齋藤 廣伸**

## ミッションステートメントの具現化を推進し、信頼に応える

### 財務担当役員メッセージ

- P.35 中・長期経営方針
- P.37 2023年の業績振り返り
- P.38 財務基盤
- P.40 営業部長対談

## 中・長期経営方針 [Web](#)

### ● 基本的な考え方

2023年7月に中・長期経営方針を公表、説明会を開催しました。

コロナによって、事業を取り巻く環境や働き方は大きく変わりました。大塚商会の業績も、特にコロナが本格化した2020年には、テレワークの利用拡大に伴う需要が増加した反面、一部のオフィスサプライ商品や複写機の保守サービスの売上が減少するなど影響を受けています。このような事態を受け、どんな環境変化にも耐えうる長期持続的なビジネスモデルの構築に向けた大塚商会の取り組み

#### 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

### ● KPIと2023年実績

中・長期的な経営状況の進捗を管理するために、KPIとその目標を設定しました。2023年の実績と比較したものが右の表です。

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

KPI	目標	23年実績	目標差異
お客様との関係			
年間取引企業数	+2.0%	+1.1%	△0.9%
1企業当たりの売上高	+3.0%	+12.0%	+9.0%
営業利益・経常利益			
年平均成長率	+6.0%	+15.0%*	+9.0%
利益率	7.0%	6.4%*	△0.6%
ROE	13.0%	14.3%	+1.3%
配当性向	50.0%	53.9%	+3.9%

※営業利益の成長率・利益率を記載

を、「中・長期経営方針」という形で改めて整理しました。

ただし、ミッションステートメントの具現化を推進し、ステークホルダーの皆様の信頼に応えていくという、今まで説明してきた大塚商会の方針と比べて大きな変更はありません。数年後の具体的な数値目標についても、あえて開示をしませんでした。

大塚商会が身を置くITの世界は、生成AIをはじめとする各種のテクノロジーが、これをお読みいただいているまさに今も世界のどこかでアップデートされている変化の速い業界です。加えて、リーマンショックやコロナ、地域紛争や金融政策など、世界の経済情勢に影響を与えるイレギュラー要因を予測することは極めて困難です。

経済情勢の精緻な予測が難しい以上、そこに力と時間を割くのではなく、前提が変わる可能性を十分に認識したうえで、環境変化にフレキシブルに対応できる能力を身に付ける方が、より重要だと考えています。

### 売上高

「お客様との関係」を強化しトップラインを拡大するために、売上高については、年間取引企業数と1企業当たりの売上高の2つをKPIに設定しています。

年間取引企業数は+1.1%（前年比3,000社増）と着実に伸びたものの、目標の+2.0%には届きませんでした。2023年、大塚商会の年間取引企業数は29.5万社と、30万社に迫る水準です。+2.0%を上回るためには新たに6,000社のお客様との取引が必要で、日本の企業数が年々減少傾向にあることを踏まえると簡単なことではありません。

しかし、大塚商会のソリューションは幅広く、2023年12月末時点の取扱商品は約300万点にのぼります。今はま

だ、導入いただいているものはそのうちの一部のみで、数年に1度しかお取引がないお客様もたくさんいます。今進めているAI活用なども含めて、30万社のお客様に約300万点の商品を提案できる能力を高め、顧客基盤をより充実させるための取り組み強化に努めているところです。

一方で、1企業当たりの売上高は+12.0%と、目標である+3.0%を大幅に上回ることができました。まだ道半ばとはいえ、関係性を築いているお客様に対しては、幅広い商材を活かした複合提案・オフィスまるごとへの取り組みが進んでいる手応えも感じており、これを継続・強化していきます。

顧客基盤の維持・拡大 [→ P.57](#)

### 収益性

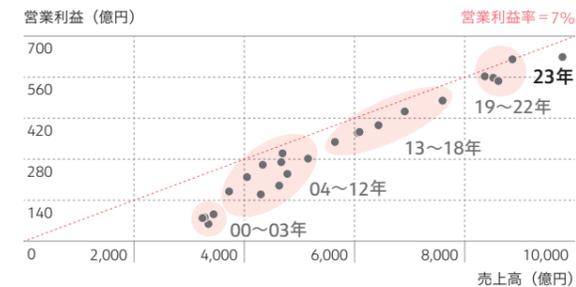
収益性の面では、営業利益・経常利益を+6.0%ずつ成長させることと、利益率が7.0%以上に定着させることの2つをKPIとその目標に設定しました。

仕入コストや人件費を抑制すれば、短期的にはこれらを達成することは可能です。しかし、大塚商会がめざすのは、お客様・パートナー・従業員を含む全てのステークホルダーと共に長期持続的な成長を遂げることです。

大塚商会は2,400社のパートナーから提供されるさまざまなソリューションをさまざまなお客様にお届けしています。商談規模も10万円未満から10億円を超えるものまでさまざまです。仕入コストを抑制して粗利率をコントロールするのではなく、売上に関するKPIの目標を上回ることによってトップラインを伸ばさせる。そして、適正な粗利額を確保しながら、お客様・パートナーと共に成長をつづけていくということが根底にある考えになります。

販管費については、その半分を占めるのが従業員の人件費です。粗利増加分についてはしっかり従業員にも分配し、従業員の自己実現を支援する各種施策（[→ P.46 人材戦略の歩み](#)）を実施することで、従業員とも共に成長をつづけていく。その上で、目標を上回る収益性の実現をめざしていきます。

#### 売上高と営業利益（2000～2023年）



### 投資家関連

投資家の皆様に関連する指標としては、ROEと配当性向の2つをKPIに設定しました。

#### ▶ ROE

ROICなどその他の指標も検討しましたが、大塚商会の有利子負債はわずか81億円にすぎません（2023年12月末

時点）。株主資本コストとWACCは近似であり、投資家の皆様と資本効率を議論するための指標としては、ROEがより望ましいと判断しています。2023年の実績は14.3%と目標（13.0%）を上回ることができました。今後も利益を伸ばすことでROE水準の維持・向上に努めていきます。



## 02 業績拡大

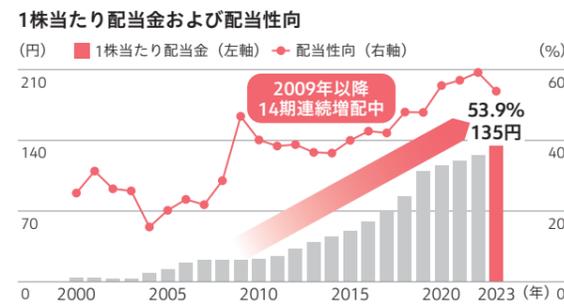
### ▶ 配当性向

大塚商会は株主の皆様への利益配分を最も重要な経営課題の一つとしており、経営基盤の強化と財務体質の健全性を勘案しつつ、業績に応じて安定的な配当を行なうことを基本方針としています（配当性向の目標 50%以上）。

2023年度の配当金は1株当たり135円（前年同期比10円増）とし、当初の計画（130円）を上回る水準で、ご支援を賜った皆様への利益還元を実施しました。

なお、投資家層の拡大と株式流動性向上を目的に、2024年4月に普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しています。2024年度の配当金は1株当たり70円（分割を

考慮しない場合は140円）と、15期連続となる増配を計画しています。



## 2023年の業績振り返り

2023年は各項目とも前年同期比で2桁増と、四半期で見れば7四半期連続の増収増益となりました。

7月には好業績を背景に、売上で530億円、営業利益で36億円をそれぞれ年初計画に上乗せする形で上方修正しましたが、売上・利益ともに修正後計画を達成できています。

### ● IT投資需要は底堅い。訪問による商談が活発化

コロナが5類感染症に位置付けられるなど、経済活動も正常化に向かっています。インボイス制度や改正電子帳簿保存法といったお客様の生産性向上・コスト削減のためのIT投資需要も底堅く推移しています。大塚商会の強みを活かした訪問による商談が活発化したことで、その需要を捉えたことも好業績の一因です。

重要なお客様接点であるたのめーる事業も、売上高が初

### ● 人件費の増加を吸収し、過去最高益を更新

2022年から給与水準の見直しを進めており、2023年の平均年間給与（単体）は前年比で+9.4%の937万円と大きく増加しました。

2019年以来、連結としては4年ぶりの過去最高益となりましたが、当時と比べ給与水準を一回り強化した上で過去最高益を実現できたことは、ご評価いただきたいポイントです。

社員1人当たりの研修費も2年連続で大きく伸びています。社員のスキルを高めることで、社員数の増加以上に売上高・利益を伸ばせるよう、生産性向上のための取り組みはこれからも継続していきます。

	金額	修正計画比	増減率
売上高	9,773	102.4%	+13.5%
営業利益	629	101.2%	+15.0%
経常利益	645	101.8%	+13.9%
当期純利益*	474	111.1%	+18.6%

※親会社株主に帰属する当期純利益

めて2,000億円を超え、堅調に推移しました。

なお、長期化する円安や資源・物価高の影響もあり、一部商品については大塚商会の仕入価格も上昇しています。お客様への丁寧な説明と値上げに相応しい品質向上に努めることで、適正価格による営業活動を推進していきます。



	2019年	2023年	増減額
売上高	8,865	9,773	+908
粗利	1,799	2,039	+239
販管費	1,178	1,410	+232
人件費	590	695	+104
その他	587	715	+127
営業利益	621	629	+7

労働分配率の改善 → P.48  
正社員1人当たりの研修費 → P.51  
1人当たりの営業利益 → P.39

### ● 税制活用で純利益は大幅増。計画・前年とも大きく上回る

人的資本強化に伴う人件費・研修費の増加について、賃上げ促進税制を活用することで、法人税等の負担額を約24億円抑制することができました。また、地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）や連結子会社も合わせた法人

### ● 2024年は新たなステージへ。売上高1兆円に挑戦

2024年は、売上高1兆260億円（前年同期比+5.0%）、営業利益685億円（+8.8%）、親会社株主に帰属する当期純利益476億円（+0.5%）を計画しています。

売上高は1兆円という大台への挑戦となりますが、年間取引企業数と1企業当たりの売上高という2つのKPIの目標をしっかりと上回るとともに、年後半からの動きが期待されるWindows 10サポート終了に伴うパソコンの入れ替えや

## 財務基盤

有事の際に機動力を発揮するためには、強固な財務基盤が重要です。着実な成長をつづけることで、財務基盤は大塚商会の強みの一つといえるほどに成長しました。

2023年は営業CFが716億円、フリーCFが501億円と、それぞれ過去最高を更新し、現金及び同等物の残高は2,296億円となりました。流動比率も安定的に200%超を維持しており、自己資本比率も61.1%と盤石です。

潤沢な水準に思われるかもしれませんが、お客様に対して2,400社のパートナーのサービスを大塚商会1社で提供することをめざす「オフィスまるごと」の実現のためには、

### ● 安定的なキャッシュを生み出す「ストックビジネス」

「サプライ（たのめーる）」と「保守（たよれーる）」の2つで構成されるストックビジネスは、大塚商会の安定成長の基盤です。サプライ用品の発注や継続的な保守契約など、お客様との定期的な接点を持つことは、顧客基盤の維持・拡大にもつながります。2022年の会計基準変更の影響を除けば、2000年の上場から23年連続安定的に成長をつづけており、財務基盤の構築・維持に貢献しています。

税等負担額の減少は、合計で約32億円となっています。

この影響もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は、計画比・前年比とも大きく上回りました。

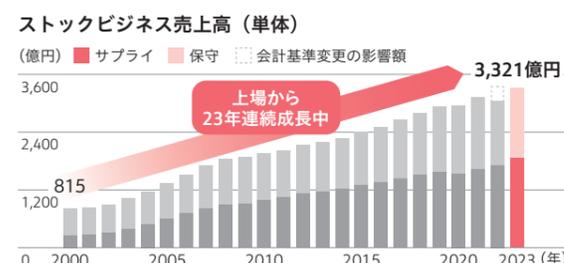
NEXT GIGAへの対応も進めていきます。

給与水準については2024年も必要に応じて見直す方針ですが、トップラインを伸ばすことによる粗利増加分をその原資としたい考えです。

ステークホルダーの皆様のご期待に添えるよう精一杯努めていきます。

他社を格段に上回る手元資金の確保が重要です。金融危機に対する耐性確保のために、有利子負債は低水準を維持していますが、財務基盤と資本構成の最適化、資本の収益性については常に目を配るよう心掛けています。

	2010年	2020年	2023年
営業CF (億円)	178	324	716
フリーCF (億円)	103	237	501
現金及び同等物 (億円)	379	1,789	2,296
自己資本比率 (%)	50.7	58.8	61.1



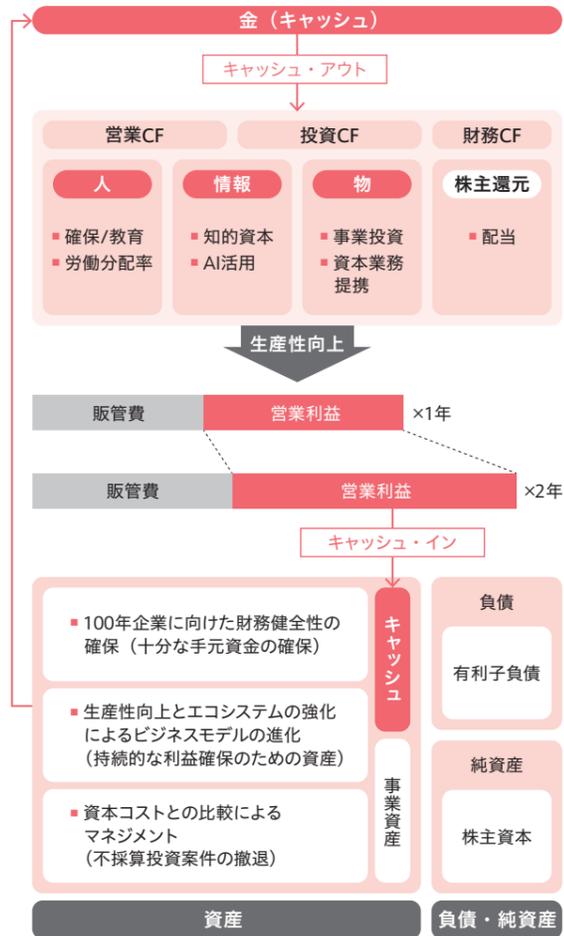
**たのめーる**  
オフィスの「ない」をすぐにお届け  
**たのめーる**  
商品供給体制の強化  
(商品部・物流推進部 → P.30)

**たよれーる**  
お客様の「お困りごと」をすぐに解決  
**たよれーる**  
お客様の利便性向上につながる  
メニューの開発 (Copilot → P.55)

## 02 業績拡大

### ● 大塚商会のキャッシュ・マネジメント・サイクル

事業活動で獲得したキャッシュは、「将来への成長投資」「株主還元」「財務健全性の確保」に振り分けるマネジメント・サイクルを実施し、適切なキャピタル・アロケーションを通じて、大塚商会の強みである生産性のさらなる強化をめざしています。



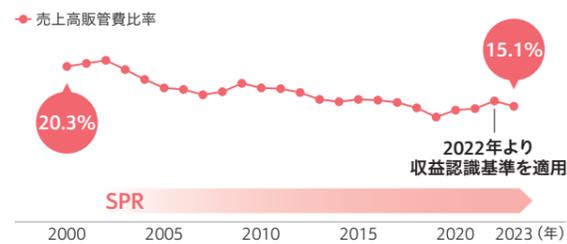
#### ✔ Point

必要な人材を確保/教育し、それぞれの能力を発揮できる仕組みを整えることで、生産性の向上を実現しています。そして、社員数の増加（販管費の増加）を上回る売上高・粗利を確保し、営業利益の拡大につなげていきます。

#### Fact①\*



#### Fact②\*



※Fact①②とも単体ベース

### 地域との共生 マテリアリティ③

#### 営業部長対談

## 地域密着で日本を元気にする



中央第1営業部長  
高田 吉伸

上席執行役員  
北関東営業部長  
齋藤 弘樹

1961年の創業から60余年。大塚商会は地域に根差した事業活動を重視しつづけ、「地域との共生」はマテリアリティの1つでもあります。全国280カ所に大小さまざまなサポート拠点がある中で、「地域との共生」の中心的な役割を担うのが「〇〇営業部※」と呼ばれる地域密着の組織です。

本統合報告書では、10ある営業部のうち2つをピックアップ。その責任者である営業部長たちの生の声を通じて、大塚商会の地域密着戦略の裏側をお届けします。  
(2024年2月実施の対談内容を掲載しています)

※〇〇=地域名称

中央第1営業部  
**中央1**  
丸の内  
(日本を代表する企業)も  
江東区(下町)も

北関東営業部  
**北関東**  
埼玉県を中心に、  
栃木県・群馬県まで  
幅広く

### イントロダクション

#### それぞれの地域特性とお客様へのアプローチ

**高田** 齋藤さんは6年間にわたり中央第1営業部（以下、中央1）の営業部長を経験し、2023年7月に北関東営業部（以下、北関東）の営業部長に就任されました。両営業部の違いを今まさに感じているところかもしれませんが、それぞれの地域特性をどのように認識されていますか？

**齋藤** 北関東着任後にまず感じたのはテリトリーの広さです。中央1は同じビルに複数のお客様がいらっしゃるなど

顧客密度の高さが特徴で、お客様訪問や事務所間の移動は徒歩や自転車を中心。15分もあれば事足りていました。対して北関東は広大なテリトリーにお客様が点在しているので、車移動で1時間かかることもよくあります。中央1のやり方を持ち込もうとしても効率性に欠けてしまいます。

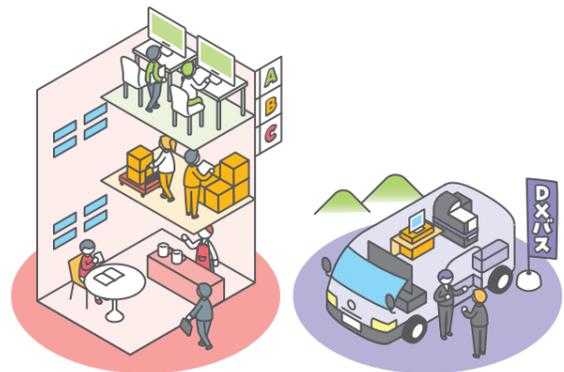
**高田** 同じ地域密着でも中央1と北関東では状況が異なりますね。当然お客様へのアプローチも変えていかなければ

02 業績拡大 | 地域との共生 **マテリアリティ③**

いけない。短時間で複数のお客様を訪問できるという点では、中央1の方が営業活動がしやすいように感じられます。でも、北関東は10ある営業部の中で2023年の取引企業数が最多でした。

**齋藤** そこはまさに地域特性の違いが大きいと感じています。北関東はアポイントなしでも経営層と面会できることもあり、新規営業に対するお客様の許容度は比較的高いといえます。他にも、移動展示場であるDXバスで物理的な距離を解消する取り組みが、取引企業数の拡大につながっています。一方で、中央1はアポイントがなければお客様と面談ができないなど、ガードが固く難しい印象があります。

**高田** そうですね。特に新規のお客様との面談となると、



まずイベントを開催して、そこでの名刺交換から訪問につなげるなど、細い糸をたぐるようなアプローチが必要です。中央1のテリトリー内には大塚商会本社ビルがあります。そこに設置されているDXオフィスにお客様を招いたり、同じくテリトリー内にあるサイボウズ様（→P.31 パートナー対談）とのコラボイベントなども開催しています。お客様へのお役立ち情報の提供から、接点確保の施策を打つことが大事です。

**齋藤** 本社機能を持つお客様が多いのも中央1の特徴ですよね。基幹システムの商談はお客様のビジネスに直結するものですし、経営層や情報システム部門との綿密なすり合わせが必要です。金額ボリュームも大きくなる傾向があります。

**高田** その通りです。2023年、1企業当たりの売上高は、中央1が全営業部の中でトップでしたので、他の地域と比べると案件単価は大きいほうです。もちろん、新規のお客様とのお取引も重視していますが、2023年はインボイスなどの法改正対応を中心に、既存のお客様との関係を深めることが好業績につながりました。

**齋藤** 「オフィスまるごと」でお客様に寄り添い支援するという目標は共通していますが、両営業部でこれだけマーケットが違うという点はとても興味深いです。私たちには地域の社長としての大きな権限と責任があり、地域特性に応じたお客様支援が重要だと再認識できました。

課題と挑戦 [北関東]

自律型人材へのマインドセット。  
「考える力」を引き出し、お客様と地域社会に貢献

**高田** 齋藤さんは今後のマーケットを見据え、北関東の舵取りについてどのように考えていらっしゃるのですか。

**齋藤** 北関東に来て7カ月。今は部下であるマネージャー

が自律的に考え、行動することを強く打ち出しています。大塚商会は従来から一つの目標に向け一致団結して頑張るという組織風土があり、その推進力が強みの一つとなってきました。しかし、これからはお客様に対する一律な提案が通じる時代ではありません。特にテリトリーが広い北関東は各地域で状況が異なります。地域ごとの色を出すためには、全員が担当地域のお客様目線に立ち、自律的に動くことが求められます。

**高田** 指示を待つだけではなく、全員が自分で考えて行動し、結果にコミットしなければならないということですね。

**齋藤** 大塚商会は、地域営業部（現場）と商品部門（本部）を2軸とするマトリクス型の営業組織を採用しています。商品部門（本部）を主軸とする営業活動だったこともあり



ましたが、今は地域営業部（現場）が主体となり、基本的に「地域のことは地域に任せる」ということになりました。答えは現場にあるということです。「地域の社長」である営業部長が地域のことを考えるのは当然ですが、マネージャーも担当地域を任されていることを認識して、各地域に適した活動を考えなければなりません。営業部長が考え、その姿を見てマネージャーが考え、さらにそのマネージャーを見て部下も考えるようになる。このサイクルを回して、全員の「考える力」を引き出すことが、北関東のお客様と地域社会の貢献につながるはずですが、

**高田** 2024年の北関東のスローガンとして「信頼と安心」を掲げていますね。

**齋藤** 世の中にはたくさんのソリューションが存在していて、大塚商会はその多くを取り扱っています。でも、私たちが売りたいものを提案するだけでは、お客様との信頼関係は築けません。私は、心から相手を思いやり、それが相

課題と挑戦 [中央1]

「楽しくやろう」well-beingの推進。  
それぞれの「楽しい」の相互理解でさらなる成長を

**高田** 私は齋藤さんの後任で2023年7月に中央1の営業部長に就任しました。引き継いだ当初は、それまで積み上げてきた基盤を活かし、良い流れを踏襲することを第一に運用してきましたが、今は私なりの手を打ち始めているところです。例えば、中央1のバリュー（行動指針）の一つに「well-beingで幸福度向上（＝楽しい）」を設定しました。

**齋藤** マテリアリティの一つである「従業員エンゲージメントの向上」にもつながるテーマですね。

**高田** 中央1はここ数年好業績を維持しています。しかし、営業部長として一人一人のメンバーと向き合ううちに、成績の良いメンバーは売上拡大にまい進する一方、成績が上がらないメンバーはどこか他人事で、中央1全体としての一体感が欠けているように感じました。これからさらに成長するためには、改めてメンバーの気持ちを一つにする必要があります。そのために、職種も年齢も関係なく、全員が共通してめざせるキーワードは「強い」や「勝つ」ではなく「楽しい」ではないかと考えたのです。

**齋藤** 中央1も北関東も所属員が400名前後いる大所帯ですから、一つのチームになれば大きな力を生み出せます。

**高田** 「楽しくやろう」は、大塚社長自身も営業部長時代



手に伝わることで信頼が生まれるものだと思います。だからこそ、お客様の目線で考える力を養うことが重要です。信頼されるパートナーとなり、お客様が安心して本業に集中できる環境を整備する。そうやって、末永くお付き合いいただける営業部をめざしていきたいというのが私の考えです。

に仰っていた言葉です。仕事ですから、つらさを感じる時もあるでしょう。でも、根底に「楽しい」があれば、人は自発的に成長できます。当時私は新卒社員で、その意味までは理解ができていなかったように思います。今ではその言葉の意味も分かるようになりましたので、みんなの腹落ちを促すためにも日々発信をつづけているところです。

**齋藤** 一方で多様性も重要です。仕事に対するスタンスも働き方も多様化してきました。

**高田** 今は、中央1にウェルビーイング推進委員会を設置し、運用をしています。AIハピネスの活用もすすめており、中央1全体の声をオープンに集めるためのアンケートも開始しました。誰かにしてもらって嬉しかったことや、プライベートも含め楽しかったことを、決して強制することなく共有してもらっています。400名前後の社員が複数の拠点ビルにいますので、全員の顔と名前が一致しないこともままあることです。アンケートが交流を深めるきっかけになれば嬉しく思いますし、励まし合いにもなりますからね。それぞれにとっての「楽しい」をお互い理解することが、これからの成長の支えになると期待しています。

**齋藤** お客様のお役に立てているという実感も「楽しい」

## 02 業績拡大 | 地域との共生 マテリアリティ③

気持ちにつながりそうですね。

**高田** その通りだと思います。そして、お客様のお役に立

つための大塚商会ならではのキーワードこそ「オフィスまるごと」にあるのではないのでしょうか。

### オフィスまるごと

## 「オフィスまるごと」は成長の軌跡そのもの。 バックオフィスとパートナー連携、AI活用で進化をつづける

**齋藤** 大塚商会がめざす「オフィスまるごと」は、短期に売りきるものではなく、1年2年と徐々に取引いただく範囲を広げながら、10年後にはいつの間にかオフィスの全てを任されている、というものです。取り扱いソリューションの幅広さを誇り、特定のメーカーに縛られずにお客様に提供できる大塚商会の強みを活かせば、私は必ず「オフィスまるごと」を実現できると考えています。

**高田** お客様との長いお付き合いの中で実現していくものですね。「オフィスまるごと」は簡単ではありませんが、国内市場を見ても、旅行会社のパッケージツアーやコンビニエンスストアなど、ワンストップの利便性を打ち出すことで成功している事例は多くあります。海外との比較でも日本で支持されやすいビジネスモデルかもしれません。

**齋藤** 同時に、ITはソリューション間の相性理解といった一定の専門性も必要です。お客様に即したソリューション提案が求められる今日では、時流に乗ったアプローチともいえます。

**高田** そもそも大塚商会は、創業以来お客様のニーズにきめ細かく対応しながら取り扱いソリューションの幅を増やし、顧客基盤を拡大してきました。「オフィスまるごと」は、大塚商会が成長してきた軌跡そのものでもありますね。

**齋藤** その通りです。その成長の過程で大塚商会はさまざまなノウハウを社内に蓄積してきました。そして、これだけの事業活動をさらに前に進めるためには私たち営業部の動きだけでは足りません。会社としての生産性も意識しながら、社内各部署と連携することが重要になります。例えば北関東ではお客様向けの情報誌を毎月独自に制作していますが、これは地域をよく知るプロモーション部隊と、商材に詳しい本部プロモーション部隊の協力があってこそできるものです。

**高田** バックオフィスの支援は大塚商会の大きな強みですね。安定的な供給能力（→P.30 商品部・物流推進部）に加えて、営業支援業務を引き受けるセンター機能（→P.27 営業支援センター）があることで、営業はお客様との商談に

より集中することができます。

**齋藤** 私たち営業の活動をしっかり確認してくれる業務管理部（→P.29）も重要な役割を果たしています。契約や受注内容の確認といった牽制機能に加えて、お客様からの各種問い合わせ対応は重要な顧客接点であり、丁寧に迅速な対応は信頼獲得に欠かせません。そう考えると、大戦略（→P.53）の流れを汲むセンター化は今も進化をつづけていることが分かります。

**高田** 2,400社のパートナーと構成するエコシステムもビジネスモデルの要です。「オフィスまるごと」推進のためには、パートナーとの連携を深く大きなものにしていかなければなりません。私は社内外の枠を越えた情報交換の場として勉強会・交流会を開催しており、そこでの経験からイノベーション創出のためにはオープンな場を広げる環境づくりが不可欠と考えています。例えば、「オフィスまるごと」推進のための提案をパートナーに呼びかけ、中央1のテリトリーでテストマーケティングを実施し、その結果を共有して新商品の開発につなげるための仕組みづくりなどは非常に有効だと考えています。

**齋藤** 確かに、中央1はITリテラシーや感度が高いお客様も多く、テストマーケティングに適しています。このように各営業部がそれぞれの特性に応じた形でパートナーとの連携を活かしていくことも「オフィスまるごと」推進の鍵になりそうですね。

**高田** パートナーとの関係では、特にクラウドビジネスが進行する中で中抜きを懸念する声もあります。しかし、パートナーも自らの成長のために地域ごとのビジネスパートナーが必要です。その点、お客様ニーズとのマッチング、導入後のサポート、プロアクティブに動く営業など、大塚商会が提供する機能はパートナーにとっても大きなメリットがあります。

**齋藤** その通りです。これまで積み上げてきたネットワークやノウハウは私たちの財産です。ブレずに推進していくことが成功につながる道だと確信しています。

**高田** 課題はやはり社員教育ですね。「オフィスまるごと」のためには複数の領域で専門家になる必要があり、この部分で何らかのブレイクスルーが求められます。私としては、営業の効率化・提案力向上を図るという点で、AIは大きなブレイクスルーになり得ると思っています。

**齋藤** 同感です。2023年に大塚商会とお取引いただいたお客様は29.5万社にのぼり、お客様ごとに課題は異なります。人間の思い込みによらないAIの客観的なデータ分析が、営業活動を行なう上での気づきのきっかけとなれば、営業機会がより拡大していくことが期待できます。

### 大塚商会の地域密着

## 「デジタル」も「アナログ」も。 事業を通じた社会課題解決により、社会に不可欠なインフラ提供カンパニーへ

**齋藤** 一方、AIに代表されるデジタルがどれだけ進んでも、私たちの営業活動がデジタルオンリーになることはありません。お客様の事務所環境は、実際に訪問して話を聞き、目で見ないと分からないことも多いものです。百聞は一見に如かずと言います。どのような人たちが、どのように働いているのかといった息づかいを知るために、やはり訪問することは重要な顧客接点です。

**高田** 営業の効率化は大事ですが、お客様とのコミュニケーションまで効率化してしまうのは本末転倒です。そこを効率化したらお客様との信頼関係が生まれませんからね。

**齋藤** アナログ的かもしれませんが、お客様に信頼いただくための第一歩は、いただいた電話に私たち社員が「はい、大塚商会です」と出ることにあります。お客様には解決したい「お困りごと」があり、そのためにわざわざ私たちに電話をしていただいている、と考えなければなりません。

**高田** そのレスポンスの速さは大事ですし、どこにも負けない強みだと思います。お客様は必ずしも「お困りごと」の内容をはっきり認識できているわけではありません。そういうモヤモヤした苦しい状態でも、大塚商会の場合はオンサイトの技術者がすぐに駆け付け対応することが可能です。**齋藤** リモートの方がいいケースもあります。例えば、世界最先端の技術者を複数の営業部に配置することはできませんが、本社に1人配置すればそこから高度なリモート支援が可能になります。お客様の状況に合わせ、最も望ましい形で寄り添うことが重要です。

**高田** 営業活動で蓄積してきた経験をベースとする提案力は、例えそれが成功しても失敗に終わっても私たちの強みになります。自らの試行錯誤による経験の集積は唯一無二の組織知で、競合他社が一朝一夕に真似できるものではありません。AIがSPR（→P.53）などの膨大な組織知を分析し、人間の頭脳の限界を超えて私たちの引き出しとなれば、今までの数倍のスピードでお客様への提案も可能になります。現状、最後の仕上げは人間が行なう必要がありますが、今後も最大限活用を図っていくべきでしょう。

**高田** デジタルかアナログかの二者択一ではなく、「デジタル」も「アナログ」も、ですね。そこに地域密着の価値もありますし、お客様にとってのメリットも大きいと考えています。

**齋藤** 2024年、大塚商会グループの売上高計画は1兆円を超え、新たなステージに突入する節目の年になります。地域密着を進化させながら、経済的にも社会的にもインパクトが大きい会社になりました。そして、これからもまだまだ成長できるポテンシャルのある会社です。これからは事業を通じた社会課題解決をより一層重視する会社として、エコシステムの中でのリーダーシップを発揮しなければなりません。それが今後の大塚商会の持続的成長を可能にするに信じています。

**高田** 私は、大塚商会が日本の多くの企業活動を支える裏方として、社会に不可欠なインフラになることを期待しています。社内では「電気・ガス・水道・大塚商会」と呼ぶことがありますが、普段は意識されなくともお客様の事業活動になくてはならない存在をめざしたいと考えています。そしてそれは、大塚商会でなければ担えない役割だと思います。

**齋藤** まさに「オフィスまるごと」によるミッションステートメントの具現化ですね。

**高田** 課題もありすぐ実現できるものではないかもしれませんが、この信念が次の世代に引き継がれ、少しずつでも実現に向かっていけば、それはとても素晴らしいことだと思います。

# 03 成長投資 (人を育てる)



人材開発部長  
閻師 敏晃

## “人”に関する3つのマテリアリティ

- P.47 従業員エンゲージメントの向上
- P.49 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
- P.51 人材育成

### 成長のカギを握るのは人材

大塚商会の創業の精神は「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」ことです。それを引き継ぎ発展させたミッションステートメント(→P.09)でも、「従業員の成長や自己実現を支援する企業グループとなる」ことを目標に掲げています。

“人”に関するマテリアリティを3つ選定していることから分かるように、大塚商会の持続的な成長のカギを握るのは人材です。たくさんのパートナーの提供価値を組み合わせ、お客様ごとに異なる課題を解決する。価値創造モデルの中心にある「オフィスまるごと」を実現するためには、それぞれの専門性と多様性を掛け合わせることで、従業員の力を最大限に引き出すことが重要です。

### 重視する人物像

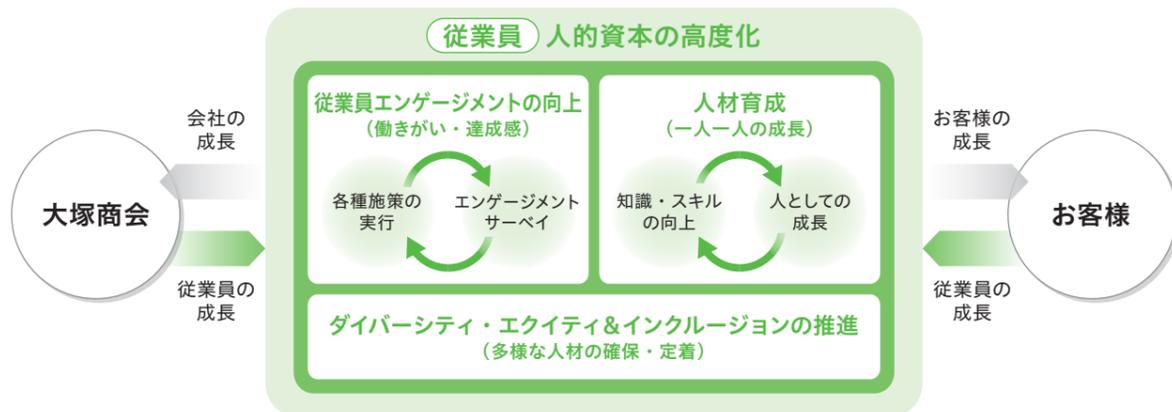
コロナをきっかけとするテレワークの社会的浸透もあって、働き方も、働くこと自体に対する考え方も10年前とは大きく変わりました。AIができることの質や範囲もより高く、広くなりつつあります。AIやロボットによる業務

代替の可能性を考えると、これからの10年でますます大きな変化が起こっていくでしょう。

そんな変化が激しい時代だからこそ、その変化に対して自律的に考え、行動できる人材が重要です。テクノロジーを使いこなすことで生産性を高め、お客様の目線で今までにない新たな付加価値を生み出さなければ持続的な成長はのぞめません。厳しい言い方をすれば、会社が成長をめざす中で、今までの仕事を今までと同じようにこなすだけの人材は、成長への貢献が乏しいと言わざるを得ません。自分自身のキャリアのためにも成長をめざしてもらいたい。それが結果として、お客様の成長や大塚商会の企業価値の向上にもつながるものと考えています。

### 人材戦略の基本方針

そのためにも、従業員の成長支援をしっかりできるような環境整備に努めています。最低限必要となる義務教育に加えて、従業員自ら手を挙げ学ぶ場として、リーダーシップ育成プログラムやリスキング研修、各分野の有識者を講師に招く選択型研修などを用意しています。



### 「オフィスまるごと」をめざす人材戦略の歩み

	従業員エンゲージメントの向上	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	人材育成
2021年以前	<ul style="list-style-type: none"> <li>体制・システム</li> <li>■従業員意識調査 →P.47</li> <li>■職場改善懇談会 →P.47</li> <li>自己申告制度</li> <li>キャリア形成支援 →P.47</li> <li>■社内公募</li> <li>■セールスグレード制度</li> <li>■360度評価</li> <li>■アクションプラン (MBO)</li> <li>環境整備</li> <li>■長期勤続休暇</li> <li>■プレミアムデー</li> <li>■リノベーション (現場)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■短時間勤務制度</li> <li>■定年延長 (62歳)</li> <li>■定年再雇用 (65歳)</li> <li>■フレックスタイム制度</li> <li>■兼業制度</li> <li>■健康管理システム</li> <li>多様性</li> <li>■ウーマンホットライン</li> <li>■えるぼし獲得 (最高位)</li> <li>採用</li> <li>■社員紹介制度</li> <li>■採用DX</li> <li>■高度専門人材 →P.50</li> <li>働き方</li> <li>■OWL's →P.49</li> <li>■くるみん取得</li> <li>多様性</li> <li>■推進プロジェクト →P.49</li> <li>働き方</li> <li>■健康経営優良法人 →P.66</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■部門別/職種別研修 →P.51</li> <li>■階層別/全社共通研修 →P.51</li> <li>■ナレッジ共有 (まるなび)</li> <li>自己研鑽</li> <li>■選択型研修</li> <li>■資格取得支援 →P.51</li> <li>■大塚経営塾/大塚マネジメントカレッジ →P.52</li> <li>配置</li> <li>■事業部別/職種別採用</li> <li>■タレントマネジメントシステム</li> <li>専門性</li> <li>■DX人材の育成</li> <li>自己研鑽</li> <li>■リスキング →P.52</li> <li>■AIラボ設置</li> <li>専門性</li> <li>■高度AI資格取得支援 →P.51</li> <li>専門性</li> <li>■AIアイデアソン →P.52</li> </ul>
2022年	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬</li> <li>■労働分配率改善 →P.48</li> <li>マネジメント</li> <li>■AIハピネス →P.48</li> <li>■管理職登用制度 →P.48</li> <li>環境整備</li> <li>■リノベーション(本社) →P.47</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■エンゲージメントサーベイ →P.47</li> <li>■平均年間給与 →P.48</li> <li>■女性管理職比率 →P.49</li> <li>■育児休業取得率 →P.49</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■正社員1人当たりの研修費 →P.51</li> <li>■AI関連資格取得者数 →P.51</li> </ul>
2023年	<ul style="list-style-type: none"> <li>■エンゲージメントサーベイ</li> <li>■ツール導入 →P.47</li> </ul>		
2024年			

キャリア形成支援の面では、以前から自己申告制度や社内公募など人材流動施策に取り組んでおり、自己研鑽のための資格取得支援制度も充実しています。ビジネスパーソンとしてはもちろん、一人の人間としても成長してもらうために、従業員の自己実現を支援しつつける。そのためには、今まで以上に従業員と会社のつながりを強化して、エンゲージメントを高めていかなければなりません。

大塚商会では2007年から毎年、従業員意識調査を行っています。従業員がミッションステートメントを実現できているか?従業員にミッションステートメントが実現できる環境を提供できているか?その可視化に取り組みながら、従業員の声をもとに優先課題の明確化や解決策の立案・実行につなげてきました。

### マテリアリティへの取り組み

マテリアリティの1つである「従業員エンゲージメントの向上」では、従業員意識調査の結果も参考にしながら、賃金体系の見直し・改善を実施しています。2024年も、物価上昇に対応する形でベースアップを実施するなど金銭的報酬の充実を継続中です。コミュニケーションの活性化でモチベーションアップをめざすAIハピネスの利用者も徐々に拡大しています。2024年には従来の従業員意識調査を発展的に解消し、外部企業が提供するエンゲージメン

トサーベイツールの導入を開始しました。エンゲージメントスコアを今まで以上に可視化することで、施策高度化のための準備を開始したところです。

「人材育成」の面では、各種研修の継続的な強化に努めています(→P.51 正社員1人当たりの研修費)。加えて、階層別に求められるスキル・知識を定義し、そのアセスメントを行ないながら粒度をより細分化することで、人材ポートフォリオの適正管理に向けた試みを進めています。

特に力を入れているのが「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進」です。2023年には働きやすさと働きがいの両立をめざし、大塚商会独自の福利厚生施策「OWL's」(→P.49)を開始しました。2024年にはその動きを加速するための推進プロジェクトも発足しています。今までもフレックスなどの各種制度はありましたが、より一層強化していく方針です。

さまざまな取り組みを進めているものの課題もあります。例えば、シニア層については今までの成功体験だけにとらわれず、新たな発想を生み出せるようなマインドセットの改革が必要です。

こうして全従業員の潜在能力をしっかり引き出し、従業員と組織が互いに選り抜かれる関係の構築で「オフィスまるごと」を実現し、ミッションステートメントの具現化をめざしつついきたいと考えています。

### 03 成長投資（人を育てる）

## 従業員エンゲージメントの向上 マテリアリティ④

従業員一人一人が仕事に対するやりがい・達成感を持つことで、大塚商会は成長をつづけてきました。「従業員の成長＝会社の成長＝お客様の成長」をめざし、そのための風土醸成や各種施策を実行しています。2022年着手の労

働分配率の改善は、今もその取り組みを継続しています。また、2024年導入のエンゲージメントサーベイツールを活用することで、施策の高度化に向けた準備を進めています。

#### ● 体制・システム

従業員エンゲージメントの継続的なモニタリングを実施しています。2007年から毎年従業員意識調査を実施し、その結果を各種施策に反映することで、従業員エンゲージメントの維持・向上に努めつづけてきました。

2024年にはエンゲージメントサーベイツールを導入し、従来の従業員意識調査からの切り替えを実施しています。今回の変更で、可視化が十分ではなかった要素が新たなサーベイに含まれ、今まで不足していた業界平均や企業規模別の比較なども可能になりました。回答時の従業員負担も考慮した結果、回答率は約90%と今までを上回る水準です。過去の調査で蓄積した知見と、新たなサーベイで得

られる情報で、意思決定や行動のきっかけとなる心の状態の可視化をめざします。そして、エンゲージメントを高める施策の高度化を通じて、従業員・大塚商会が共に持続的に成長できる関係性を実現していきます。

従業員意識調査	ミッションステートメントの浸透度、職場環境等の満足度、コンプライアンスの遵守状況などについて毎年調査*を実施 ※2007～2023年
エンゲージメントサーベイ	2024年にサーベイツールを導入。従来よりも多面的な分析を通じ、施策高度化に向けて準備中
職場改善懇談会	従業員の意見・要望・提案を経営に反映させる手段の一つとして実施。各提言の検討結果は社内ポータルサイトに掲示

#### ● リノベーション（本社）

2023年11月、大塚商会本社ビル（東京都千代田区）の一部フロアでリノベーションを行ないました。業務コミュニケーションや働き方の変化に対応し、すぐに集まり意見交換できるようレイアウトを工夫することで、プロジェクト単位の業務にも取り組みやすくなりました。植物をアクセントとする開放感のあるオフィスとなり、職場環境の改善が従業員のモチベーションアップにもつながっています。他のフロアも順次リノベーションを実施する予定です。

- プロモーション系の部署を同フロアに集約
- フリーアドレス導入
- コミュニケーションスペース・Webブース・個人スペースを複数設置



#### ● キャリア形成支援

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

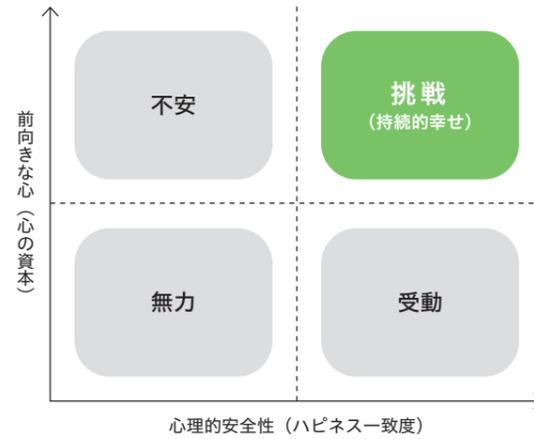
キャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自己申告制度（希望部署への配置転換）</li> <li>■ 社内公募（社内における人材流動施策）</li> <li>■ セールスグレード制度（キャリア形成）</li> </ul>
自己啓発支援	資格取得支援や任意参加の選択型研修を実施
360度評価	複数人からのフィードバックで自己特性理解（年に1回実施）
アクションプラン	全スタッフ職（約2,000名）と一部技術職を対象に行なうMBO（目標管理制度）。自ら計画した年間目標とその進捗状況について、上司との定期面談とフィードバックの実施により対象者の成長を促す

#### ● マネジメント改革

##### ウェルビーイングに向けた取り組み（AIハピネス）

新たな価値創造に挑戦するためには心理的安全性と前向きな心の高さが重要です。大塚商会はAIハピネスを活用し、従業員一人一人の幸福度の可視化に向けた取り組みを強化しています。

##### 組織風土をプロットし可視化



AIハピネスとは、組織の中の縦・横・斜めのつながりを増やしたり、前向きな心を育てるために、毎日の小さなチャレンジ宣言を他のメンバーと共有できるスマホアプリです。利用者は毎朝チャレンジを宣言し自身のモチベーションをアップさせ、また、SNS感覚で他の参加者への応援・声かけが可能です。AIハピネスの利用状況や、定期的実施する社員アンケートをもとに、個人・組織の状態を4象限にプロット。その変遷を確認することで、組織風土の醸成やマネジメントの向上に役立てることをめざしています。

##### 管理職登用制度

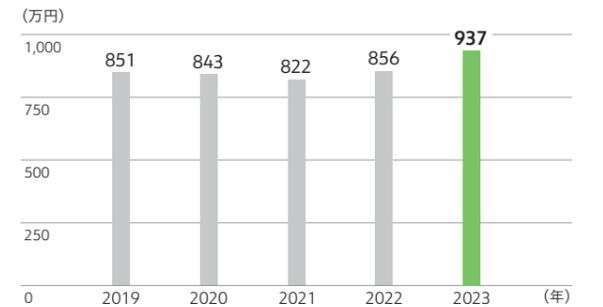
部下の成長支援やチームビルディング、コミュニケーション能力などを総合的に判断するための管理職登用制度を導入しています。2023年7月には本制度を通じた営業管理職が新たに33名誕生しました。また、スタッフ管理職に対する登用制度の適用も2024年7月からを予定しており、今はそのための研修を行なうなど、より健全なマネジメント文化の醸成をめざした取り組みを推進しています。

#### ● 労働分配率の改善

人的資本の強化と働きがいのさらなる向上を目的に、2022年から給与体系の見直しを進めています。物価上昇から従業員の生活を守るため、2022年7月には初的大幅ベースアップなどを実施し、2023年の平均年間給与（単体）は前年比+9.4%の937万円となりました。（2024年4月にもベースアップの追加を実施）

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

##### 平均年間給与（単体）



		2022年				2023年				2024年				
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
1	インセンティブ	営業職	引き上げ(業績に連動)											
		技術職	引き上げ(業績に連動)											
2	基本給	非管理職	増額				追加							
		管理職	増額				追加							
		全社員	ベースアップ				追加							
3	昇給対象者	増加				追加								

### 03 成長投資（人を育てる）

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 マテリアリティ⑤

長期持続的に必要とされる企業であるためには、世界の変化を先取りし、常に時代にマッチしたビジネスモデルを創出しつづけることが重要です。大塚商会は一人一人の多様性を認めることで、組織としての多様性を高めることに

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

### ● ダイバーシティ推進への取り組み

#### 推進プロジェクト

2024年1月、社員の声を取り入れながらダイバーシティの推進をめざすプロジェクトを発足しました。

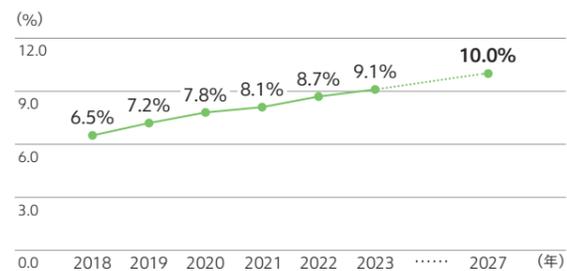
#### プロジェクトの取り組み内容

制度変更 (2024年4月～)	短時間勤務期間の延長 現在：小学校3年生終了時まで 変更後：小学校卒業まで
詳細検討中	営業職へのフレックスタイム制度適用 ※期間・対象者を限定しスタート
	育児中社員に対する在宅勤務の併用推奨
	時短勤務者が参加できない時間帯での会議・研修の段階的廃止
	管理職の「定時に捉われない働き方」の推奨
	リーダーの育成

今までも働きがいと働きやすさの両立支援を目的とした各種施策を展開してきましたが、改めてダイバーシティ推進への取り組みを強化していきます。プロジェクトには取締役2名を含む各職種・各階層の男女40名が参加しており、プロジェクトで行なわれた議論をもとに、取締役会への提言を行なっていく予定です。

#### 女性管理職比率

大塚経営塾・大塚マネジメントカレッジ（→P.52）などリーダー育成研修への参加促進や、制度面の充実を通じて、2027年までに女性管理職比率10%をめざしています（早期達成のうえ上方修正をめざします）。



#### 育児休業取得率

2027年までに男女ともに取得率100%をめざしています。特に、男性の育休取得推進で、育児に前向きな企業文化を醸成し、多様な働き方を支援していきます。

	2021年	2022年	2023年	2027年
男性	15.9%	39.3%	46.3%	100.0%
女性	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

## 社員のライフプランにあわせた福利厚生施策 OWL's (オウルズ)

2023年4月、仕事と家庭の両立に関する支援策「OWL's (Otsuka Work Life Support)」をスタートしました。社員が働きつづける上で壁になりやすい妊活・育児・介護の3つにフォーカス。ライフステージに合わせ、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ます。初年度（2023年4月～12月）は全社で521件（延べ137名）の利用がありました。

「OWL's」は2021年に実施された次世代リーダーカレッジ（→P.52）のビジネスプランコンテストで金賞を受賞し

た「キッズスペース付きサテライトオフィス」をきっかけに検討を開始しました。併せて、全社に対して「仕事と家庭の両立に関するアンケート」も実施し、約1,500名の社員の声を参考に内容を検討しています。

すべての支援策は性別に関係なく利用可能です。特に日本では性別役割分業意識が強く、家のこと＝女性の仕事というイメージがまだ残っています。妊活・育児・介護を女



人材開発部  
HR推進課  
鈴木 雅美

性の問題だと捉えられたくないという強い想いで、制度内容はもちろん、性別をイメージさせる言葉を使わない社内広報を展開しました。配偶者も含めた支援策となっており、社員の家族にも大きな影響のある問題なので、ご家族向けにも施策を積極的に周知しています。

### ● ジョブ型採用（高度専門人材の獲得）

2022年10月、優秀な人材を輩出していることで世界的にも知られているインド工科大学出身者をAIエンジニア・データサイエンティストとして採用しました。2023年10月にも追加採用を行ない、あわせて7名の仲間を迎えることができています。科学英語論文の調査やアルゴリズムの開発、提供ソリューションの高度化研究などAI技術力の強化と共に、異なる生活習慣や文化的背景に対する相互理解に努めています。国内外の社員が協働し、多様性や価

### ● 多様性のある社会に向けた取り組み

#### 障がい者雇用

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

#### LGBTQ

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

「OWL's」導入後の社内の反響は大きく、「外部サービスを利用するきっかけになった」「仕事をつづけてほしいという会社からのメッセージだと受け取った」などの声もありました。同時にさまざまな要望も寄せられており、今後も支援策のブラッシュアップを進めていきたいと思っています。

価値観を受け入れることで、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進していきます。



#### 心のバリアフリー

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

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



2代目特別社員 ルーク君

### CASE 新宿サテライトオフィス

新宿にあるサテライトオフィスは、バリアフリー完備に加えてジョブコーチが常駐。障がい・疾患を持つ従業員も働きやすい環境整備に努めています。毎週の定期面談をもとに、パフォーマンスを発揮しやすくするための改善を重ねるなど、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をつづけています。関西でも同

様のサテライトオフィスを開設し、従業員の成長や自己実現を支援する場を拡大する予定です。企業としての社会的責任を果たすだけでなく、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が創発されることが期待できます。

### 03 成長投資（人を育てる）

#### 人材育成 マテリアリティ⑥

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

##### ● 全社教育体系

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

##### 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	

##### ● 資格取得支援

従業員の資格取得に対し、必要経費や取得時の報奨金支給などの支援制度を用意しています。2023年12月末時点の資格取得者は延べ約1万4,000名にのぼり、特にAI関連のG検定・E資格<sup>※</sup>は、それぞれ904名・42名が取得しています（連結グループ実績）。2024年には社内有志の企画チームを募り、AI活用のビジネスアイデアを競うAIアイデアソンを実施（40チーム 125名がエントリー）。業務への有効活用について検討を進めています。

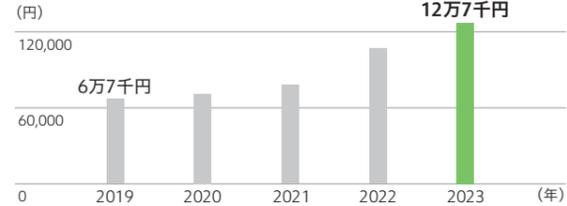
はなく、一人の人としても成長してもらうために、各種支援制度や集合型・選択型研修の機会を提供しています。

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

##### ● 正社員1人当たりの研修費

2023年の「正社員1人当たりの研修費」は12万7千円（前年比17.9%増）と、2年連続で前年を大きく上回りました。

##### 「正社員1人当たりの研修費」の5年推移



##### 取得奨励資格（一部抜粋）

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

※G検定・E資格：一般社団法人日本ディープラーニング協会主催の検定試験

#### CASE AIアイデアソン

AIという言葉には触れるけど具体的に何ができるのか……。一人で考えるのは難しくても仲間となら……。そのような気持ちで、G検定取得者2名を含む4名でチームを組んでいます。私たちが選んだテーマは「キャリア支援」。誰もが一度は迷う身近な内容です。週一回のペースで議論を重ね、提案の形にまとめていきました。職種も異なるメンバーと、通常の業務の枠を越えて、しかもAI活用について考える。いつもと違う環境に飛び込んでみた苦労もありますが、それを十分に上回る楽しい経験を積むことができました。



写真左から  
地域プロモーション部 津野 真帆、塚本 あゆみ  
中央第1営業部 古川 鈴花、川口 広視

##### ● リスキング

オンライン学習プラットフォームツールの活用で、リスキングの機会を提供しています。興味・関心のあるトピックの登録でおすすめ講座が提案されるなど、一人一人に適した効率的な学習を促すことで、実務のスキルアップを図っています（2023年12月末時点で1,600名を超える希望者が学習中。年間平均学習時間＝18時間/人）。

##### ● 経営層・次世代リーダーの育成

経営層・次世代リーダーの育成は経営上の重要課題です。2015年には専門の育成プログラムを立ち上げ、2022年にも対象階層を再分類するなど、強化に向けた取り組みをつづけています。経営リテラシーの習得に加えて、社内外におけるさまざまなアウトプットの機会を提供することで、実践的な能力を体得できるカリキュラムとして実施しています。

##### 経営層・次世代リーダーの育成体系

	目的	人数 <sup>※2</sup>	テーマ
大塚経営塾	シニアリーダーカレッジ	15人	知識と経験の統合
	リーダーカレッジ	89人	次期ゼネラルマネージャーの育成 新たな実践の機会
大塚マネジメントカレッジ	次世代リーダーカレッジ	316人	次期マネージャーの育成 知識の体得
	リーダーシップ育成プログラム <sup>※1</sup>	267人	次期マネージャーの育成 土台の醸成

※1 2022年新設 ※2 現役生および卒業生の累積（2024年3月31日現在）

#### CASE AI上級資格の取得支援

入社以来19年、営業職をしています。E資格はディープラーニングの実装能力など技術色が強く、エンジニア向けの資格と言われています。しかし、統計に興味があり、AIに関する知識武装は欠かせないと考えて、会社の案内をきっかけに取得をめざしました。勉強にはAVILENのカリキュラムも活用。仲間と励まし合いながら、頑張ることができました。取得後は「AIで何ができるか」の判断力が身に付き、お客様への提案にも役立っています。この先も「オフィスまるごと」と自己実現のために、自己啓発をつづけていきます。



たのめーる  
西日本グループ  
東 篤志

#### 次世代リーダーカレッジ1期生。自分の提案が全社福利厚生施策に発展

2019年からの2年間、次世代リーダーカレッジに参加しました。ここで学んだビジネスフレームワークをお客様への提案に反映させるなど、実務でも活用できています。研修の集大成として行なわれた新規ビジネスプランコンテストでは「キッズスペース付きサテライトオフィス」を提案し、金賞をいただくことができました。これをきっかけに、

OWL's (→P.49) が誕生したことは、とても嬉しく思います。仕事と育児を両立でき、いつまでも女性が笑顔で楽しく働ける会社をめざしたい。そのために私自身も日々活動をつづけていきます。



エリア部門  
MST特販部  
飯沼 啓子

# 04 情報活用（お客様対応力の強化）

蓄積してきた情報を活用し、営業活動を支援する取り組みをつづけています。1998年の大戦略本格稼働によって、大塚商会はデータドリブンな企業経営に生まれ変わりました。2001年のSPR稼働による科学的営業スタイルの導入で、生産性は長期持続的に向上しています。そして今、AI・IoTなどテクノロジーの進化は目ざましく、顧客接点の多様化とそこから得られるビッグデータの戦略的な活用は競争力の重要な源泉になります。大塚商会には強固な顧客基盤があり、多様な顧客接点を持つ強みがあります。それらの情報をAIで分析し、お客様に寄り添い、より喜んでいただけるきめ細やかな対応の実現をめざしています。

## 大戦略・SPR

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

### ● 大戦略プロジェクトの背景

1992年当時、各地域にある大塚商会の拠点はそれぞれが独立し、多くの権限が委譲されていました。それが、意思決定スピードや現場機動力などの強みを生み出す一方、企業規模が拡大するにつれてこの体制の持つ課題が浮き彫りになってきた時期でもあります。これからの新しい時代にふさわしい経営スタイルに転換するために、大規模かつ大胆な改革が必要とされていたのです。

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

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

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

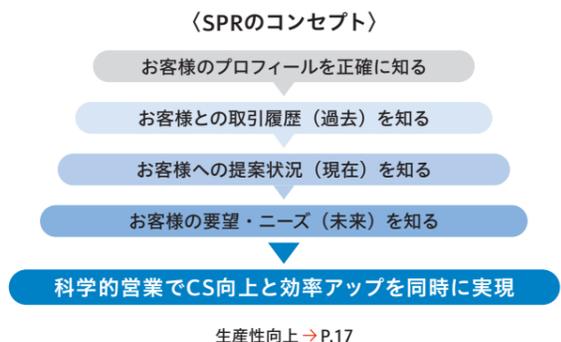
クリーンデータを独自に開発した戦略的営業ツール「SPR」の活用につなげたことで、大塚商会の営業スタイルは大きく変わることになります。

### ● 大戦略の2つの柱

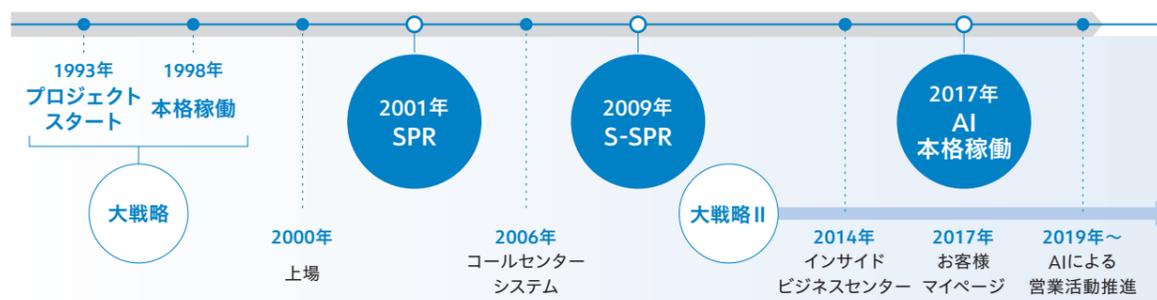
大戦略には2つの大きな柱があります。「センター化」と「出荷基準による売上の自動計上」です。

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

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



大塚ビッグデータの変遷

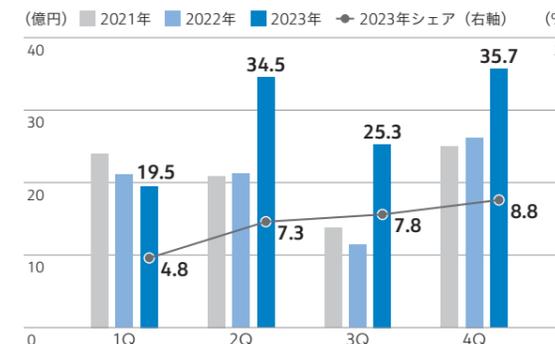


### ● AIによる営業活動支援

ビッグデータを活用し、AIによる営業活動支援をつづけています。AIには所属部門の色がありません。大塚商会が取り扱う幅広い商材の中から全体を見渡し、お客様にとって最適なレコメンドをすることが可能です。仮に営業が得意としない商材であっても、営業にとっては新たな気づきとなり、また、知識習得のきっかけにもなります。

2023年、利用部門におけるAIレコメンドの受注金額は2Q以降前年を上回る水準となり、年間累計では115億円となりました。利用部門におけるシェアは拡大傾向にあり、これからもさらに活用を推進していきます。

AI受注金額（2021～2023年）と受注金額シェア\*（2023年）



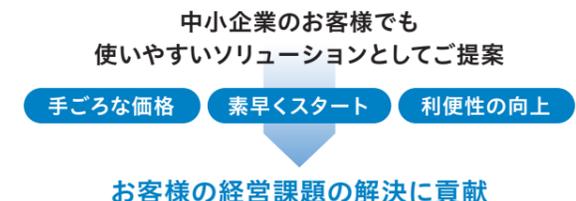
※利用部門におけるシェア（サプライ・保守など継続取引を除く）

### ● AIソリューション強化に向けた資本業務提携を推進

中長期的な事業強化の一環として、AIソリューション提供企業との資本業務提携を進めています。中小企業のAI活用推進は未だ不十分といわれており、今回の資本業務提携を機に、各社のAIテクノロジーと、中小企業に強みを持つ大塚商会とのさらなる関係強化をめざします。

大塚商会では、提携以前から各社のAIソリューションの運用・検証をつづけてきました。自社利用の経験で得たノウハウを、中小企業のお客様にも使いやすいソリュー

ションとして提供することで、お客様の経営課題の解決に貢献します。



提携年月	提携先	出資金額	特長
2022年4月	dotData	21.6百万ドル	特徴量自動発見に優れたAI自動化ソリューションのリーディングカンパニー。大塚商会の利用ノウハウも活用し、2023年にはサブスクリプションモデルも提供開始。大塚商会のDX統合パッケージにも実装。
2023年6月	AVILEN	19.0億円	企業のテクノロジー活用アビリティの強化から、AI搭載ソフトウェアによる課題解決まで提供。2023年9月に東京証券取引所グロース市場に上場。大塚商会もAI人材育成に活用中。
2023年11月	ハピネスプラネット	3.4億円	人や組織のハピネス向上を目的とするソフトウェアサービスを提供。ハピネスプラネット設立時から、大塚商会の一部営業部で社内パイロット運用を開始。今も利用範囲を拡大し、マネジメントに活用中。

## 04 情報活用（お客様対応力の強化）

### 生成AIに対する取り組み

#### ● 生成AIガイドライン

2022年11月にOpenAIより公開されたChatGPTの登場をきっかけに、生成AIは幅広い世代から注目を集めています。すでにビジネスの分野でも活用が始まり、大きな変革をもたらすことが期待されています。

しかし、入力データや生成物の利用方法によって、法令違反や権利侵害などさまざまなリスクを伴う上、生成物が必ずしも正しいとは限りません。手軽で便利だからこそ、取り扱う人間側のAIリテラシーが重要です。大塚商会では、正しく安全に利用するために「生成AIに関する利用ガイドライン」を策定し、全就労者に開示しています。

また、生成AIの基礎知識や活用方法、利用時の注意事項

といったビジネススキルを習得するため、全就労者必須のeラーニング「ChatGPTビジネス研修」を実施しました。研修には、2023年6月に資本業務提携したAVILENの研修コンテンツを大塚商会用にカスタマイズしたものを使用しています。\*

今後も、社員のAIリテラシーを高め、生成AIの試行・実験を積極的に行ない、その経験を活かしてさらなるサービスの向上に取り組んでいきます。

※「第20回 日本e-Learning大賞（2023年10月、一般社団法人オンライン教育産業協会主催）」にて、AVILENの提供する「ChatGPTビジネス研修」が生成AI特別部門賞を受賞しました。

#### ● Copilot for Microsoft 365

Word、Excel、PowerPointなど私たちが日常的に使うOfficeアプリケーション。それらに「ChatGPT」をベースにした大規模言語モデルを組み込み、業務をより効率的に行なうために開発されたのがMicrosoftの生成系AIであるCopilot for Microsoft 365です。

2023年8月	日本の導入前検証プロジェクト開始
2023年11月	「Copilot for Microsoft 365まるごと支援サービス」をリリース（最低利用300ユーザー）
2024年2月	最低利用ユーザー数を撤廃した新メニューをリリース
2024年3月	eラーニング+ワーク形式のオンライン研修

製品リリース前の2023年8月、大塚商会は日本の導入前検証企業の1社としてプロジェクトに参加し、今も300名体制でユースケーステストをつづけています。検証結果を踏まえながら、日本および米国のMicrosoftと連携し、2023年11月には大塚商会オリジナルサービス「Copilot for Microsoft 365まるごと支援サービス」をリリース。まずは最低利用300ユーザーというサービス体系で、ITリテラシーの高い大手顧客層向けの提案を先行して行ないました。その後、2024年2月に最低利用ユーザー数を撤廃し、中小企業のお客様でも利用しやすい新たなメニューをご用意しています。

Copilot for Microsoft 365はインターネット上の情報に加えて、365クラウドストレージ内にあるOfficeアプリ

ケーションデータも検索範囲となることが大きな特徴です。この特徴を最大限活かすためには、データ保管場所に対する企業としてのルール決めと、セキュリティ上のケアが重要になります。また、プロンプト（365に対する実行指示）など、Copilot for Microsoft 365を使いこなすための研修も必要になり、効率的に活用できる環境整備は簡単なことではありません。



その点、大塚商会はネットワーク環境の構築・運用に強い専門部隊を持ち、また、ユースケーステストによる利活用のノウハウ蓄積をつづけています。

2024年3月には、スモールスタートをしたいお客様向けに、一部導入をサポートするメニュー（eラーニング+ワーク形式のオンライン研修）もスタートしました。Officeアプリケーションという身近なシステムから、中小企業のAI活用とDX推進に貢献できるよう、これからも取り組みの強化・推進に努めていきます。

→ Copilot for Microsoft 365で変わる仕事のやり方

#### ● 大規模言語モデルの研究・検証

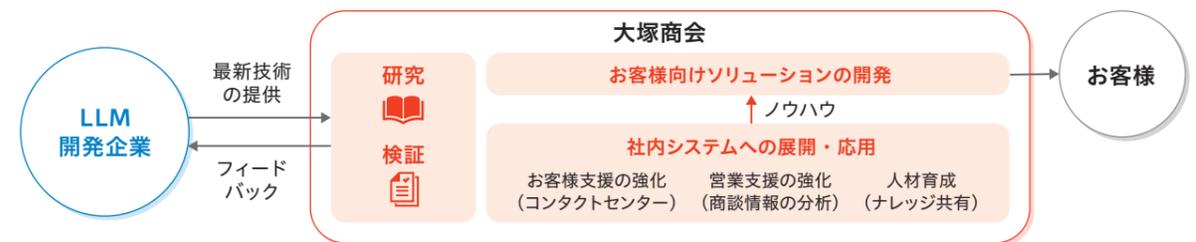
RPAや機械学習を含む従来のAIは、定型業務の自動化や需要予測など、業務効率化・生産性向上を主な目的として使用されてきました。しかし、大規模言語モデル（以下、LLM）の登場で、AIの活用範囲は広がりつつあります。膨大な量のテキストデータを学習できるLLMは、人間が使う自然言語を理解・生成することが可能です。テキスト指示でタスクをこなせるため、誰でも簡単に利用できることが特徴です。

現在、大塚商会は複数の企業と共同で、日本語に特化したLLMの研究・検証に取り組んでいます。クラウドにするか、オンプレミスにするかはそれぞれメリット・デメリットがありますが、機密データをクラウド上で保管することに不安を覚えるお客様はたくさんいます。それを踏まえ、お客様の自社サーバーに環境を構築することで、高いセキュリティ機能を備えるLLMの研究・検証に特に力を入れています。オンプレミスで指摘を受けがちなコストの面は、小型・省エネモデルの開発で、中小企業でも導入しやすい

価格帯の実現をめざしています。クラウド・オンプレミスを組み合わせて、例えば、機密情報を扱う重要な社内システムとの連携は漏えいリスクの低い自社サーバーで行ない、通常業務はCopilot（→P.55）を活用するなど、業務の種類で使い分けることも可能です。

LLMの精度向上には、チューニング方法の選択とデータ準備が重要です。さまざまな手法を試しながら、どのモデルが精度向上に効果的か検証するプロセスを重ね、知見を深めています。

その知見を社内の各システムにも展開・応用していく予定です。高い評価をいただくコンタクトセンター機能（→P.08）をさらに充実させるなど、お客様支援の強化に取り組んでいきます。2024年1月にはLLMを搭載した大塚商会オリジナルのチャットボットサービスをリリースしました。今は社内ドキュメントをもとにした回答生成が中心ですが、さらなる研究を進め、文章生成や要約機能の向上など、お客様の利便性向上をめざしています。



### “Every Dayナレッジ”

「Every Dayナレッジ」は、お客様への「お役立ちの好事例＝ナレッジ」を共有するために生まれたメールマガジンです。2012年のスタートから約2,500回、技術職を中心に、今では毎日4,500名を超えるグループ社員に配信されています。

システム導入からその後のサポートまで、お客様の一番身近にいるのが技術職です。お客様の業務に深く入り込むことができるからこそ、お客様自身も気付けない「お困りごと」を見つけることが可能です。適切なアドバイスや支援で「お困りごと」を解決できれば、お客様の喜ぶ反応を肌で感じられる仕事でもあります。お客様のお役に立ち、頼られるために必要な知識を、より効率的に共有できないか。組織の壁を越え、より一体感を持ってお客様に寄り添う活動ができないか。そのような想いから生まれたのが「Every Dayナレッジ」です。

受注好事例など業績に直結する内容ではなく、どうすれ

ばお客様のお役に立てるかを中心に、一日一情報の配信をつづけています。一人一人の経験や、お客様と接する際に意識していること、工夫していることをナレッジとして共有することで、お客様の「お困りごと」の解決につながる糸口を探す。その結果、お客様に喜んでいただけることは、私たちの働きがいの向上になり、仕事は楽しいものという気持ちを引き出してくれます。そのような前向きな気持ちでお客様と接することで、深く長い付き合いへの好循環につなげていきたいと思います。



サポート統括部  
教育推進課  
相野谷 郁絵



# 05 お客様との新たな関係創り

価値創造サイクルの要となるのが、「お客様との新たな関係創り」です。2023年7月公表の中・長期経営方針でも、お客様との関係について2つのKPIを設定しています（→P.35 KPIと2023年実績）。

一度お取引を開始したお客様とのお付き合いの中で、「オフィスまるごと」は徐々に進んでいくものです。お客様に寄り添い、誰よりもお客様のことを想いつづけ、「お困りごと」の相談相手に大塚商会を選んでいただく。そのために、今までよりも深い「お客様との新たな関係創り」をめざし、大塚商会は大戦略IIを推進しています。

## 顧客基盤の維持・拡大 マテリアリティ①

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

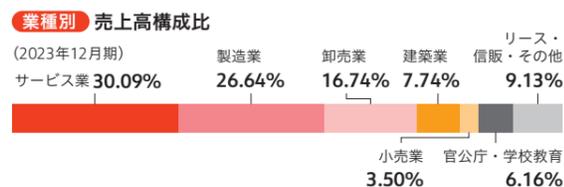
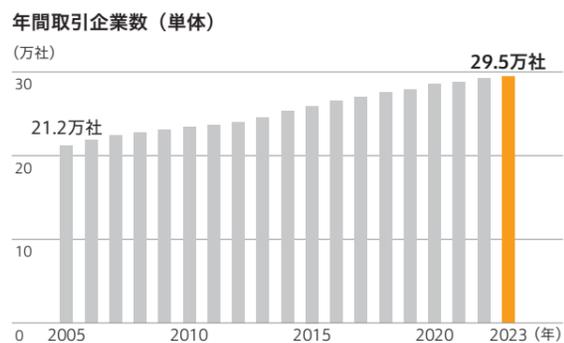
価値向上の源泉です。新たなお客様を増やしながらかれのお客様に深く関わり、その成長を後押しすることで、共に成長をつづけていきます。

### ● 年間取引企業数 (KPI①)

中小企業から大企業まで、大塚商会は多くのお客様に支えられています。2023年は29.5万社のお客様とお取引がありました。

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。大塚商会の特長の一つは、中小企業を中心とする独自の顧客基盤であり、お客様数の約80%は年商10億円未満になります。1961年に中小企業向けの複写機販売会社としてスタート以来、大塚商会が販売した複合機は現在約10万社のお客様先で稼働中です。定期的かつ購買頻度が高いオフィスサプライ用品「たのめーる」も多くのお客様に活用いただき、2023年のたのめーる事業の売上高は初めて2,000億円を上回りました。

お客様の業種もさまざまです。多くのお取引で得られた知見をパッケージ化し、各業界特有のニーズに応じたテンプレートもご用意。すぐに役立つソリューションを幅広く取り揃えています。ご賛同いただいたお客様の導入事例は業種・業界別にWebでも紹介しており、多くのお客様への支援につながるようプロモーションにも力を入れています。



## お客様のIT導入成功経験・ノウハウを広める「グッドパートナー制度」

「グッドパートナー制度」は、IT導入に積極的に取り組まれているお客様と未永く協業し、共に成長・発展していくことをめざして、2006年1月に設立しました。特に、基幹業務システムの導入は、マスタ整備やデータ移行、社内教育や稼働後の運用など、お客様担当者の不安が大きくなりがちです。「検討中のお客様」に「導入済みのお客様」の経験やノウハウを広めることでそのような不安を解消してもらうとともに、お客様同士の交流機会創出を支援しています。



業種SIプロモーション部  
グッドパートナー事務局  
篠田 直男

事例紹介などにご賛同いただいた約300社（2023年12月末時点）のモデルユーザーにご協力いただき、導入の背景や効果、苦労談や現在の稼働状況といった生の声を、検討中のお客様にお届けしています。さまざまなインタビュー記事や動画の公開に加えて、お客様同士をつなげる場の提供が、検討中のお客様の重要な判断材料となり、また、安心材料にもなっています。

このようにしてIT導入に成功し、グッドパートナー制度にご加入いただくお客様も増えています。お客様との信頼関係の輪を広げることで大きな価値提供につなげていく。これからも、お客様との温かい関係創りをめざしていきたいと考えています。

→ グッドパートナー制度とは  
大塚商会の【ERPナビ】



### ● 1企業当たりの売上高 (KPI②)

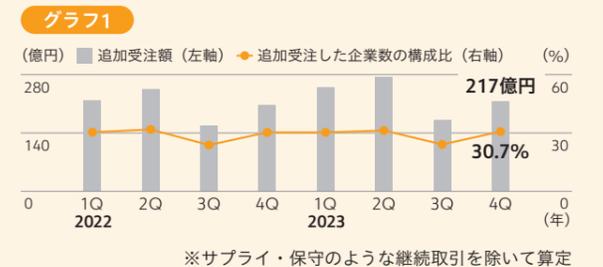
お客様から「オフィスまるごと」お任せいただける関係を創ることで、1企業当たりの売上高の拡大に努めています。お客様との強い信頼関係のもと、無数のソリューションからお客様に適したものを選択。それらを一体としてつながりを持って提供できるのは大塚商会だけが持つ強みです。たのめーるでお取引が始まったお客様に、複合機やパソコンも提案する。その後もセキュリティ・各種クラウド・ERP・業種別ソリューション・AI活用など、お客様の課題に応じた適切な支援に努めています。



## Point | 短期・長期の顧客管理指標

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

年間を通じた長期的な指標の一つが、「5年以上連続取引企業数の構成比 (グラフ2)」です。さまざまなソリューションの支援が積みあがることで、連続取引のあるお客様の1企業当たりの売上高は高くなる傾向があります。全体の取引企業数とこの構成比を見ることで、顧客基盤の維持・拡大につながる活動ができているかを判断しています。



## 05 お客様との新たな関係創り

### ● 受注率

年間取引企業数・1企業当たりの売上高の拡大のためには、お客様に対する提案の質が重要です。センター化によるバックオフィス（→P.27）の強化など、これまで営業がお客様との商談に集中できる環境整備に努めてきました。

さらにAIを活用した仮説検証のサイクルを通じた提案最適化は、お客様支援の強化になるとともに、営業活動の効率化にもつながります。2023年4Qは、受注件数・受注率ともに2年連続で前年同期を上回ることができました。



## Ⅰ 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

大戦略Ⅱでは3つのチャネルの連携で、お客様との新たな関係創りをめざしています。

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

お客様ごとに異なる状況に対応するためには、それぞれ

のチャネルが役割を分担するだけでは不十分です。3つのチャネルが連携し、一体のフロントラインとしてお客様に寄り添うことで、初めてお客様からの信頼を得られます。

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

### Web お客様マイページ

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

#### お客様マイページの主なサービス



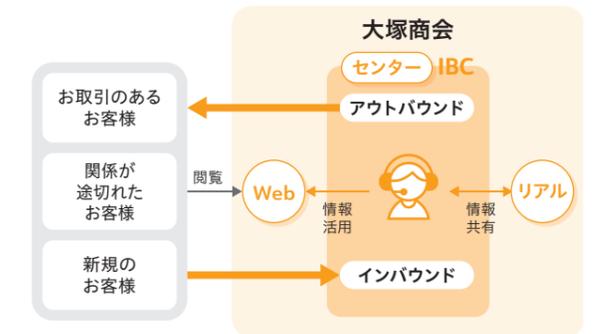
### センター インサイドビジネスセンター

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

たのめーる商材を中心としたアウトバウンドと、大塚商会Webサイト等を介したインバウンドで、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っています。

AIの予測分析や、デジタルマーケティングを活用したレコメンドなど、効果的・効率的なアプローチを心掛け、リード情報の共有でチャネル連携の強化に努めています。

#### お客様との関係創り・定着化



### ● パーク（成長余地）は大きい

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

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

しかし、2023年にお取引いただいた29.5万社のお客様の中で、大塚商会から複数の商材を購入いただいているお客様は全体の3分の1にとどまり、この比率は長い間変化がありません。

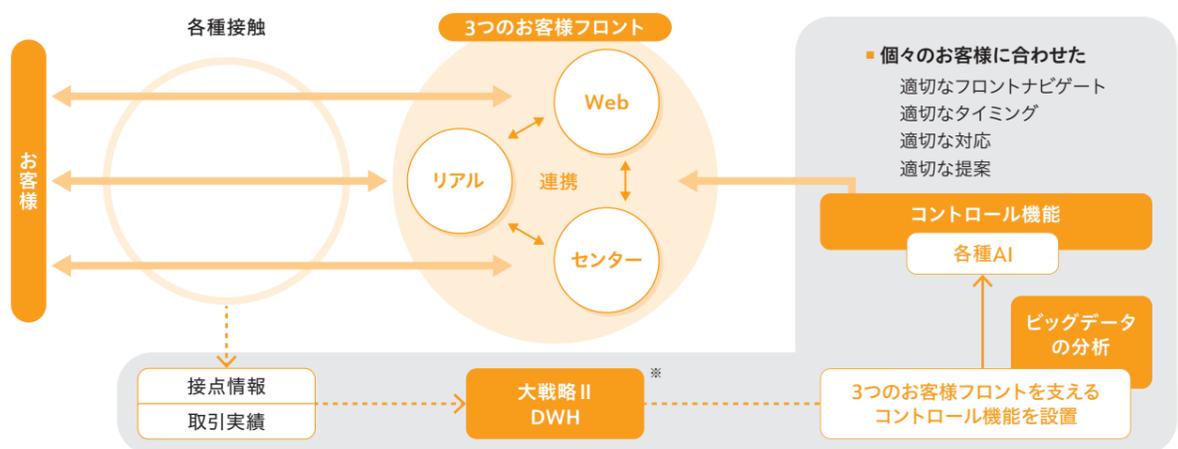
新規のお客様の獲得により顧客基盤は拡大している中で、比率は変わらずとも複数の商材を購入いただいている

お客様の絶対数は継続的に増加しています。しかし、3分の2のお客様についてはまだ単一商材の関係にとどまっているのが現状で、そのようなお客様はより多くの商品を他社から購入していると考えられます。

「オフィスまるごと」対応できる大塚商会の豊富なソリューションを踏まえると、今はまだお客様のニーズを的確に捉えた提案が不足しているのは明らかですが、その一方で大塚商会の成長余地はまだ大きいということでもあります。

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

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



※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

# サステナビリティマネジメント

大塚商会は、持続可能な社会とビジネスの両立を図るサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) の実現をめざし、中長期的な視点で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、今までも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。



## サステナビリティに関する取り組み

サステナビリティ	E 環境	S 社会	G コーポレート・ガバナンス
2021年 ■ サステナビリティ委員会発足	■ 創業60周年記念事業 <a href="#">Web</a>		
2022年 ■ 関連方針策定 (基本方針・マテリアリティ等) ■ 調達ガイドライン策定	■ ブラジル (アマゾン) 森林再生プロジェクト開始 → P.64 ■ 再生可能エネルギー導入開始 (本社ビル)	■ 人権方針策定 ■ 東京都「心のバリアフリー」好事例企業に認定	■ 指名・報酬委員会設置
2023年 ■ マルチステークホルダー方針策定 ■ 第2回サプライヤー調査実施	■ 環境方針改訂 ■ “SDGs「ありがとう」プロジェクト”開始 → P.64 ■ 「つなぐ棚田遺産」特別感謝状 (農林水産省) ■ TCFD情報開示 ■ SBTイニシアティブ認定取得 ■ パーチャルPPAの締結 → P.63	■ 2代目補助犬ルーク君「心のバリアフリー大使」任命 ■ 独自の福利厚生施策「OWL's」導入 → P.49 ■ 「くるみん」認定取得 (厚生労働省) ■ 「災害時相互応援に関する連携協定」を締結 → P.67	■ 中・長期経営方針発表
2024年 ■ GRIスタンダード対照表 <a href="#">Web</a>	■ パーチャルPPAの追加締結	■ 地方創生応援税制大臣表彰受賞 (内閣府) ■ 健康経営優良法人2024に認定 (経済産業省・日本健康会議) → P.66	

## サステナビリティ委員会事務局

2023年7月に、サステナビリティ委員会事務局の活動がスタートしました。課をまたぐメンバーとも交流でき、仕事の幅が広がる良い機会になっています。事務局では、企業アンケートの回答やホームページの作成、社内外の問い合わせ対応など、大塚商会のサステナビリティを強化し、広く社会に発信するための活動をつづけています。定例会や関連部署との連携、メンバー持ち回りで開催する勉強会など、通常業務との両立が大変な時もありますが、これからもメンバー全員一丸となって意欲的に取り組んでいきたいです。



社長室  
環境・社会貢献課  
代田 結子

# Environment 環境

## 環境保全活動

次世代に持続可能な環境を引き継ぐことができるよう、環境保全活動を積極的に推進しています。そのために、環境方針と中期行動計画である大塚エコ・アクション・プランを定め、具体的に行動しています。

### 環境方針の改訂

2023年8月に「環境方針」を改訂しました。温室効果ガス排出量の削減目標に加えて、2050年までにネットゼロをめざすことを明記しています。また、生物多様性の保全を明記するなど、取り組みの幅の拡大に努めています。

[大塚商会の環境方針](#)

### 大塚エコ・アクション・プラン

大塚エコ・アクション・プランとは、大塚商会の環境保全活動における中期的な行動計画です (2021~2025年)。その実効性を高めるために環境マネジメントシステムの体制を構築し、全国25の主要サイト (事業所) でISO14001の認証を取得しています (2024年5月時点)。

内部監査員による定期監査の実施や、年1回環境eラーニングの受講と確認テストの合格を義務付けるなど、継続的な社内教育も実施しています。

[大塚エコ・アクション・プラン](#)

## 気候変動 マテリアリティ⑦

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に加えて、事業活動を通じた気候変動緩和への取り組みを継続的に推進しています。

### TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づく報告

2022年2月にTCFD提言への賛同を表明し、2023年3月に情報開示を行ないました。今後も、気候関連の施策を充実させるとともに、情報開示の質・量を段階的に拡充することで、気候変動緩和への貢献に努めていきます。

[TCFD \(気候関連財務情報開示タスクフォース\)](#)

<b>ガバナンス</b>	大塚商会は気候変動を重要な経営課題と考え、マテリアリティの一つに「気候変動への対応」を掲げています。サステナビリティ委員会が重要と判断した事項については取締役会に報告するとともに、取締役会では、重要なリスクおよび機会についての、審議・決議・対応の指示・進捗の確認を行なっています。				
<b>戦略</b>	サプライチェーン全体を対象に、気候変動に伴い想定されるリスク・機会について洗い出した分析を踏まえ、特に重点的に取り組む具体的な戦略 (対応策) を各事業で検討・立案・実施しています。 <a href="#">気候変動関連リスクと機会に関するシナリオ分析および戦略</a>				
<b>リスク管理</b>	取締役会・サステナビリティ委員会・リスク管理委員会などが密接に連携しながら、リスクを評価し、管理の強化を図っています。				
<b>指標と目標</b>	<p>事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量を、2030年までに2021年比で以下の通り削減する目標としています。</p> <table border="1"> <tr> <td>Scope1+2</td> <td>42%削減</td> </tr> <tr> <td>Scope3</td> <td>25%削減</td> </tr> </table> <p>この目標は、2023年6月にSBTイニシアティブから「1.5°C水準 (Scope3はWB2°C水準)」の科学的根拠のある削減目標であるとの認定を受けています。</p>	Scope1+2	42%削減	Scope3	25%削減
Scope1+2	42%削減				
Scope3	25%削減				

**CO<sub>2</sub>排出量 スコープ1+2\* (単体)**

(トン)

年	2019	2020	2021	2022	2023	2030 (目標)
排出量 (トン)	16,440	16,229	14,078	14,647	11,780	2021年比 42%削減

※スコープ2はマーケット基準

Environment 環境

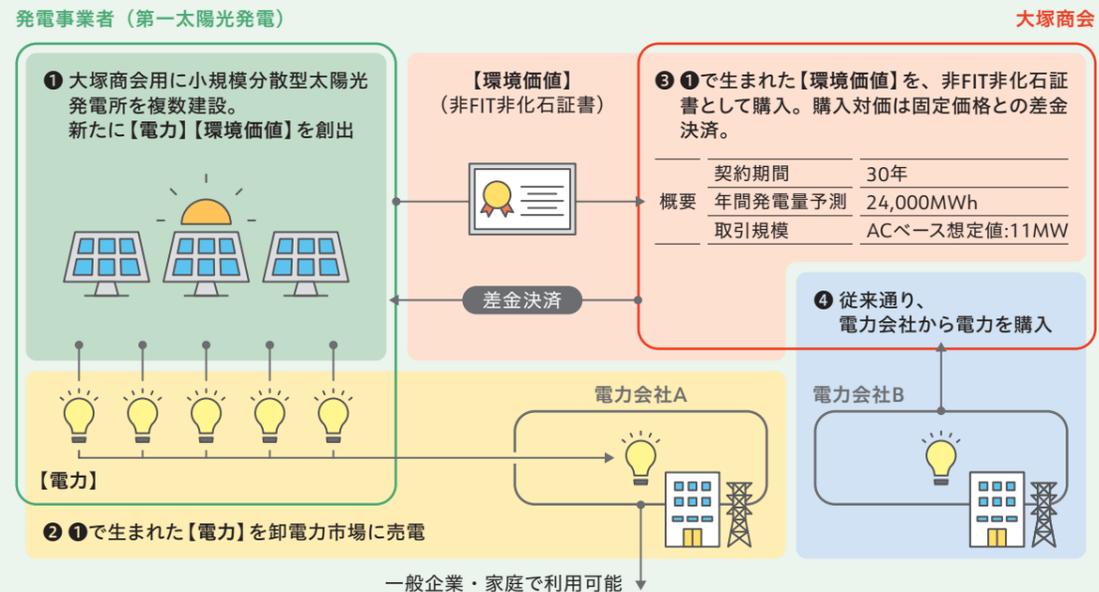
CASE 再生可能エネルギーの導入（バーチャルPPA）

2022年7月から、大塚商会本社ビル（東京都千代田区）の電力に、通常電源に非化石証書を組み合わせ実質的な再生可能エネルギー（以下、再エネ）を導入しました。また、2023年8月には第一太陽光発電合同会社（株式会社）と、環境価値売買契約（バーチャルPPA）を締結しました。2024年2月の追加契約によって、2028年3月末までに大塚商会グループ全体の電力使用量の約100%が再エネに切り替わる予定です。

バーチャルPPA（Virtual Power Purchase Agreement）とは

日本では2022年ごろ始まった新たな電力形態の一つ。バーチャルPPAに基づき発電事業者が新たに発電所を新設し、それによって生み出される「電力」と再エネで発電されたことを証する「環境価値」のうち、「環境価値」のみ取引を行なうもの。

バーチャルPPAの仕組み



2024年4月開始の山口県防府市太陽光発電所

バーチャルPPAを活用することで、テナントビルなど使用電力の選択に制約がある場合や、大塚商会事業所を管轄する電力会社の影響を受けることなく、クリーンエネルギーの創出・利用への貢献が可能になります。

また、太陽光発電所の建設には、耕作放棄地などの遊休地を活用。元々の自然・地形を活かすことで生態系への影響を最小限にとどめるなど、環境保護を重視した設計・施工をしています。

自然の力を最大限に活用した追加性のある再エネの調達を進めることで、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを強化しています。

事業活動を通じた取り組み

大塚商会は、環境改善に寄与する商品・サービスの普及拡大を推進しています。自社で導入した環境ソリューションの中で、効果の高かったものをお客様にも提案することで、お客様の環境対策に対する支援を行なっています。

主な環境ソリューション

→ 主な環境ソリューションについて

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

CASE SDGs『ありがとう』プロジェクト

三井住友トラスト・パナソニックファイナンス株式会社と共同で、SDGs『ありがとう』プロジェクトを通じた寄付を行なっています。本プロジェクトは、お客様からの賛同を条件に、LED照明のリース契約金額の一部を公益社団法人日本ユネスコ協会連盟に寄付する取り組みであり、2023年は103社のお客様にご賛同いただきました。この活動を通じて、法人向けLED照明の導入拡大を推進し、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。



生物多様性

持続可能な社会を実現するためには、自然の恵みを支えつづける豊かな生物多様性の維持・保全が重要です。大塚商会は今までも、海外植林事業や日本の棚田保全活動など継続的な支援を行なっています。2023年8月には環境方針を改訂し、「生物多様性及び生態系の保護に努める」ことを改めて明記するなど、これからも取り組みを推進していきます。

アマゾンにおける森林再生プロジェクト

2022年に、創業60周年記念事業の一環として、コンサベーション・インターナショナル<sup>※1</sup>とのパートナーシップを通じて、ブラジルのアマゾンにおける森林再生プロジェクトを開始しました。

アマゾンの熱帯林は、「気候」と「生物多様性」の両面において重要な役割を持つ地域です。そのアマゾンの優先保護地域の一つであるブラジル・パラ州のペレン自然保護区で、10haの土地に「アグロフォレストリー<sup>※2</sup>」を導入。森林再生を進めるとともに、食料確保や地元農家の生活向上に貢献する取り組みを進めています。

今後も、生物多様性を守りながら現地のコミュニティを支え、持続可能な社会に貢献できるよう支援をつづけていきます。



※1 コンサベーション・インターナショナル (CI)：地球の全ての人々が将来にわたってウェルビーイングを得られるよう、自然保護を通じて持続可能な社会の実現をめざす国際環境NGO  
 ※2 アグロフォレストリー：「森をつくる農業」と言われ、その地域の特性に沿った多種多様な農林産物を森林や樹木と共生させながら栽培する農法。経済(雇用の創出・安定収入)、環境(森林再生・生物多様性の保全)、社会(生活・教育水準の向上・治安の改善)に寄与するサステナブルな農業形態として期待されている。

# Society 社会

## 人権尊重への取り組み

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



### 人権方針

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

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

また、グループ企業の全従業員だけでなく、ビジネスパートナーの皆様にも本方針への支持を働きかけ、実践いただくよう努めています。

[→ 人権方針](#)

### 体制・システム

人権方針・行動規準の浸透に向けて、eラーニングを活用したコンプライアンス・ハラスメント研修等を継続的に実施しています（休職者等を除く社員が対象。2023年研修受講完了者：コンプライアンス研修100.0%、ハラスメント研修99.1%）。また、問題の発生防止・早期発見・是正等を目的として、各種通報・相談窓口を設置し、全てのステークホルダーが不利益なく通報できるよう公益通報者保護法に則した「公益通報者保護規定」を制定しています。

[→ 行動規準](#)

大塚商会グループ人権方針

1. 人権に対する基本的な考え方
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
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

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

## 人を育てる

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

本統合報告書の次のページに、それぞれの取り組みについて記載しています  
 成長投資（人を育てる）→P.45 従業員エンゲージメントの向上→P.47  
 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進→P.49 人材育成→P.51

### 健康経営への取り組み

社員の健康増進は人的資本強化のために重要です。2015年の健康管理システム導入を皮切りに、生活習慣病発症リスクの抑制や、長時間労働の是正など、リスク数値の改善に向けた取り組みに努めてきました。

2023年からは社員自身が自律的に健康を維持する意識改革・行動変容のサポート推進や、女性の健康課題に関するeラーニングの受講を開始するなど、社員の健康リテラシー

の向上を図っています。これからもウェルビーイング経営の深化によって社員の幸福と自己実現を支援し、持続可能な成長を実現していきます。

[→ 健康経営への取り組み](#)

2024年3月、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2024」に認定されました。



## 社会貢献活動

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

### 事業特性を活かした取り組み

リユースPCの寄贈や「たのめーる」の戻入品の有効活用など、事業の特性を活かした社会貢献活動を推進しています。

項目	概要	内容	2022年実績	2023年実績
リユースPC寄贈・支援プログラム	社内で使用しなくなったパソコンを再整備し、「認定NPO法人イーパーツ」を通じてNPO団体に寄贈し、情報化を支援しています。	寄付台数 協賛金	107台 300万円	91台 300万円
ハッピーポイント寄付プログラム	「たのめーる」の購入金額に応じてお客様に進呈している「ハッピーポイント」を、お客様の選択により社会貢献団体に寄付できるプログラムを用意しています。	支援額 (10月～翌9月)	4団体 約260万円	4団体 約250万円
たのくんからの贈り物 → VOICE P.67	「たのめーる」の商材をNPO団体や福祉施設等に寄贈しています。寄贈活動にあたっては「SBSリコーロジスティクス株式会社」に東京23区内の無償配送のご協力をいただいています。	寄贈個数 寄贈団体数	5,306個 35団体	4,884個 36団体
児童養護施設を卒業する子どもの支援	炊飯器や掃除機など一人暮らしで使える商品をNPO法人プラネットチャンネルに寄付し、子どもたちの独り立ちを支援しています。	寄贈個数	92個	55個
衛生用品の寄贈	2023年は上記のほかに、生活支援の炊き出し活動や介護業務をしているNPO団体・福祉施設に、使い切り手袋やマスク等の衛生用品を寄贈しました。	寄贈個数 寄贈団体数	—	69,684個 241団体
フードバンク支援 (食料支援)	「たのめーる」で取り扱っている食品・飲料をフードバンクに寄贈しており、生活困窮者への支援や福祉施設などで活用されています。	寄贈個数	35,214個	30,188個
千代田区社会福祉協議会への支援	千代田区社会福祉協議会に対するインターネット環境の無償提供を通じて、その活動を支援しています。		—	—

Society 社会

VOICE たのくんからの贈り物



物価が上がり、ちょっとした事務用品を買うにもなかなか大変です。いただいたものは子どもたちのために大切にに使わせていただきます。

(さくらんぼ子ども教室：東京都) 放課後等デイサービス



継続的な寄贈をありがとうございます。金銭面だけでなく精神的にも励ましてもらっています。

(オープンスペースきゃっち：愛媛県) 障がいのある子の親の会



寄付金や助成金で活動している私たちにとてもありがたい存在です。

(一般社団法人プレーワーカーズ：宮城県) 子どもの遊び場づくり事業等



大塚商会さんがこのような商品の寄贈で社会貢献されていることを初めて知りました。大変ありがたいです。

(社会福祉法人新日本学園：神奈川県) ※社会福祉法人神奈川県共同募金会経由 児童養護施設・保育所運営

CASE 「災害時相互応援に関する連携協定」を締結

近年、改めて災害対応の重要性が問われています。社会インフラ維持や事業継続のためには、災害対策を組織内での自己完結にとどまらせることなく、組織の枠を越えた連携スキームとして構築することが重要です。

2021年、大塚商会は創業60周年記念事業の一環として、南海トラフ地震が予想される地域や、台風・集中豪雨などの異常気象による被害を受けた地域に支援を行ないました。また、2023年には、その動きをさらに推進し、協定市町村<sup>※1</sup>の災害時応急措置等を迅速かつ円滑に実施できるよう、「災害時相互応援に関する連携協定」を締結しています。

生活必需品等の資機材や、避難所に設置する可搬型水循環式シャワーキット等の物納寄付を実施。市町村間で広域的に相互連携する仕組みの構築を支援し、ライフラインの確保を通じて、地域住民の皆様の安心・安全な暮らしにつながることをめざしています。

なお、寄付にあたっては地方創生応援税制（企業版ふるさと納税<sup>※2</sup>）を適用しており、制度活用面で顕著な功績を上げ、他の模範となる取り組みを行なった企業として、2024年1月に「令和5年度企業版ふるさと納税に係る大臣表彰」を受賞しました。

※1 協定市町村 計15市町村 (愛媛県：宇和島市、西予市、松野町、鬼北町、愛南町 高知県：宿毛市、土佐清水市、四万十市、四万十町、大月町、三原村、黒潮町 兵庫県：洲本市、南あわじ市、淡路市)

※2 企業版ふるさと納税：自治体が実施する地域創生事業に寄付した企業が、法人関係税から税額控除を受けられる制度



内閣府特命担当大臣 自見はなこ氏(左)と大塚裕司

従業員参加型の取り組み

会社とのマッチングギフトによる支援をはじめ、本社や各事業所で従業員の自主的な活動も広がっています。

項目	概要	内容	2022年実績	2023年実績
ハートフル基金 →CASE	社員と会社のマッチングギフト制度です。災害復興支援や公益性のある活動をしている団体の支援を行なっています。	支援件数 支援額	25件 610万円	35件 830万円
収集ボランティア	使用済み切手、書き損じはがき、ベルマーク、コンタクトレンズ空ケース、古書を収集し、NPO団体などに寄贈しています。	コンタクト空ケース 使用済み切手	54kg 14kg等	64kg 9kg等
献血	日本赤十字社の「献血サポーター」として、本社や地域営業部で定期的に社内献血会を実施しています。	実施回数 参加人数 献血量	6回 171人 67,200ml	5回 194人 74,800ml
地域清掃	本社や各地の事業所で、事業所周辺の道路や公園等の清掃活動を行なっています。	実施回数 参加人数	18回 132人	24回 206人
企業訪問の受け入れ	中学生の企業訪問の受け入れを行ない、キャリア教育を支援しています。	受け入れ校数 人数	3校 (4回) 15人	3校 (4回) 14人

CASE ハートフル基金を通じた支援活動



大塚商会ハートフル基金では年に1~2回、テーマを決めてHP上で支援団体を募集しており、2003年のスタートから今までに1億円を超える支援を実施しています。

2023年は「災害被災地の環境整備、被災によって生じた問題の解決、防災事業」「子どもの健やかな成長と学びのための体験事業」の2つのテーマで支援先を募集しました。合わせて47団体からの応募があり、所定の加入者審査を経て18団体に支援を行ないました。一部団体の活動をご紹介します。

■楽しく学ぼう！みんなの防災教室 (一般社団法人 SHOIN)

地域の防災意識と連携の強化をめざし、防災教室を開催しました。地元小学校や消防署の協力の下、煙ハウスや災害用伝言ダイヤル、水消火器など実践的な防災活動を体験できるイベントになりました。私たちが運営している「子ども食堂」では災害備蓄品の試食会を実施。災害時に備えた準備の重要性を伝えるだけでなく、有事の際に避難所で温かい食事を提供するための訓練にもなりました。約200名の参加者から、「実際に体験できて良かった」「災害用品についてこれを機に考えたい」などの感想をいただきました。初めての開催でしたが、継続した事業にしていこうと改めて感じることができました。

→ 一般社団法人SHOIN HP

■探検！移動式えねこやの秘密を探ろう～地球にやさしい理由はなに？ (一般社団法人 えねこや)

「移動式えねこや」と共に、暮らしの中のエネルギー・地球温暖化について考える出張授業を行なっています。「移動式えねこや」とは自然の力で作ったエネルギーだけで心地よく過ごせる小さな建築（＝小屋）のこと。この活動を通じてエネルギー循環型社会の実現をめざしています。大塚商会からの支援金が、多摩市内の小学校5校の出張授業につながりました。子どもたちにきっかけを与えることで、自分自身が使うエネルギーに今まで以上に興味を持ってほしいと考えています。これからも子どもたちの未来のために活動をつづけていきます。

→ 一般社団法人えねこや HP

CASE ボランティア月間「点字のワークショップ」

従業員参加型の社会貢献活動やボランティア活動の強化期間として、毎年9月に「ボランティア月間」を実施しています。2023年は啓発活動の一つとして、点字に関連したワークショップを開催。点字について楽しく学び、実際に点字器を使用してオリジナルの2024年カレンダーや名刺を作成しました。



# Governance コーポレート・ガバナンス マテリアリティ⑨

## 役員一覧 (スキルマトリックス)

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

### 取締役 (2024年3月27日現在)

実践している：◎ 知見がある：○

在任年数	指名・報酬委員会	求められる経験・スキル								(主な) 管掌分野
		企業経営	財務会計	法務リスクマネジメント	サステナビリティESG	人事労務人材開発	技術研究開発	DX ICT		
 <b>大塚 裕司</b> 代表取締役社長	32	●	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	マーケティング本部長
 <b>片倉 一幸</b> 取締役兼 上席専務執行役員	27	—	◎	○	◎	○	○	◎	◎	営業本部長、 マーケティング副本部長
 <b>鶴見 裕信</b> 取締役兼 専務執行役員	14	—	◎	○	○	○	○	○	◎	営業副本部長、 CAD部門長、 CADプロモーション部長
 <b>齋藤 廣伸</b> 取締役兼 専務執行役員	17	●	◎	◎	◎	◎	○	○	◎	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
 <b>桜井 実</b> 取締役兼 常務執行役員	13	—	○	◎	○	○	○	◎	◎	技術本部長、 APソリューション部門長
 <b>牧野 二郎</b> <span style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 2px;">社外 独立</span> 取締役	9	● 委員長	○	◎	○	○	○	○	○	企業法務
 <b>齋藤 哲男</b> <span style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 2px;">社外 独立</span> 取締役	8	●	◎	◎	○	○	○	○	○	企業経営 (統治)
 <b>浜辺 真紀子</b> <span style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 2px;">社外 独立</span> 取締役	3	●	◎	◎	◎	○	○	○	○	サステナビリティ、 ESG、IR

### 監査役 (2024年3月27日現在)

実践している：◎ 知見がある：○

在任年数	指名・報酬委員会	求められる経験・スキル								(主な) 管掌分野
		企業経営	財務会計	法務リスクマネジメント	サステナビリティESG	人事労務人材開発	技術研究開発	DX ICT		
 <b>村田 達美</b> 常勤監査役	3	—	○	◎	○	○	○	○	○	業務全般
 <b>仲井 一彦</b> <span style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 2px;">社外 独立</span> 監査役	12	—	◎	◎	○	○	○	○	○	財務、会計
 <b>羽田 悦朗</b> <span style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 2px;">社外 独立</span> 監査役	8	—	◎	◎	◎	○	○	○	○	財務、会計、企業法務
 <b>皆川 克正</b> <span style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 2px;">社外 独立</span> 監査役	4	—	◎	◎	○	○	○	○	○	企業法務

### 求められる経験・スキル

スキル項目	選定理由
企業経営	「オフィスまるごと」をカバーする幅広い事業領域のリスクと機会を適切に評価し、持続的な企業価値向上の実現に必要となる、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
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.52) 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

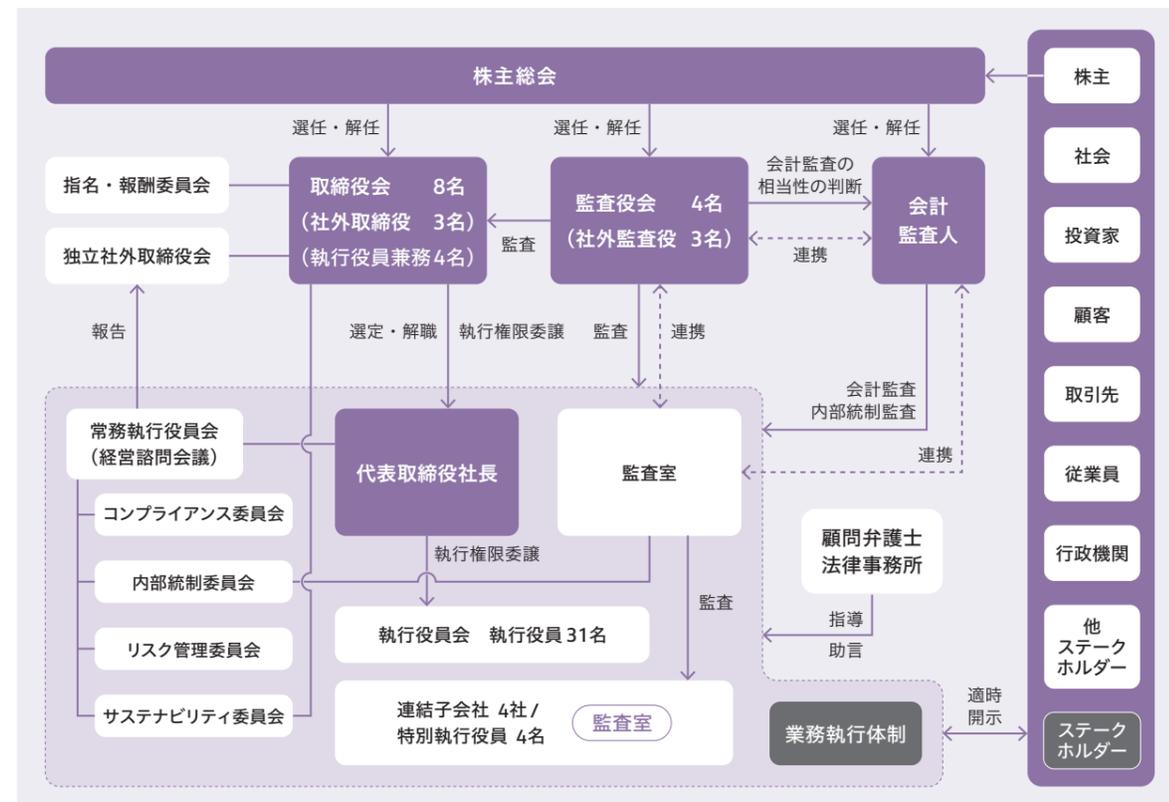
大塚商会グループは、ミッションステートメントに定める企業倫理と遵法の精神に基づき、コンプライアンスの徹底、経営の透明性と公正性の向上により、環境変化への機敏な対応と競争力の強化をめざしています。

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4名、常勤監査役1名、グループ企業の経営トップ（特別執行役員）4名、グループ企業と業務上関係の深い執行役員6名のほか、社長室、経理部を含む24名で構成しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年3月27日現在)



## 取締役会

取締役会は、代表取締役社長大塚裕司を議長とし、社外取締役3名を含む8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 (2023年12月期)

経営・事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社AVILENへの出資</li> <li>組織変更及び人事異動</li> <li>物流センター関連（移転・増床・拡張）</li> <li>中・長期経営方針</li> <li>株式会社ハビネスプラネットへの出資</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬委員会報告</li> <li>第62期株主総会関連（議案・役員人事・決議事項等）</li> <li>KAM（監査上の主要な検討事項）</li> <li>コーポレート・ガバナンス報告書提出</li> <li>政策保有株式の売却</li> <li>株主との建設的な対話の推進と開示</li> </ul>
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進法：5カ年行動計画案、両立支援施策</li> <li>規程改定（就業規則、個人情報保護規程、働きがい創出追加施策関連、販売管理、健康経営等）</li> <li>TCFD提言に沿った情報開示</li> <li>企業版ふるさと納税を活用した寄付（福岡市、四国西南地域等）</li> <li>バーチャルPPA締結</li> <li>環境方針改訂</li> </ul>

## 取締役会の実効性評価

### 1 2022年度取締役会実効性評価の概要

対象	第62期（2022年12月期）
期間	2023年5月下旬から7月上旬
方法	独立社外取締役3名による、取締役および監査役（計12名）に対する、質問票の配付、回収、必要に応じ集計結果に基づく個別インタビューを実施

### 2 認識した課題

構成	■ 取締役への若手の登用や増員
運営	■ 資料提供の早期化 ■ 議案等のポイント整理
議題	ア) 代表取締役の後継者育成計画 イ) 中長期インセンティブ報酬の導入 ウ) 自社株報酬制度
体制	■ 概ね適切。国際性、ジェンダー等に関する知識習得が必要
その他	持続的な成長を図る観点から取り組むべき事項 ア) 市場環境の変化への適応 イ) 人的資本への投資 ウ) 投資委員会設置の是非

### 3 2023年度に実施した課題への対応状況

構成	■ 次期取締役候補となる執行役員へ若手の登用を進め、候補者選任への備えを実施
運営	■ 年間スケジュールの早期提示や資料送付の早期化によりさらなる改善を図った
議題	ア) 大塚経営塾を通じて代表取締役の後継候補を引き続き育成している イ) 中長期インセンティブ報酬の導入については、他社動向を研究しつつ、当社に適した体系・制度を検討中 ウ) 指名・報酬委員会や経営諮問会議により他社動向や他の報酬制度と比較し、当社に適した制度設計を検討中
体制	■ 取締役へのトレーニング機会の提供方法について検討中
その他	ア) 市場環境の変化に応じて付加価値を高めた商材を検討中 イ) 働きがい創出の施策実施等から従業員エンゲージメントの向上を図りながら、職場環境の充実も推進していく ウ) 投資案件のリスクを極小化し、投資効果を高めることを目的として、投資案件の検証および助言を行なう投資委員会の設置について検討中

## 役員の報酬

取締役（社外取締役を除く）の報酬は金銭報酬とし、株主総会決議で承認を得た範囲内で、基本報酬、賞与、決算手当、役員退職慰労金（積立型退任時報酬）、企業型確定拠出年金（60歳未満の常勤取締役）で構成しています。

また、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については、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。なお、報酬に関する手続きの透明性・公正性・客観性を強化することを目的に、2022年3月より指名・報酬委員会\*を設置しています。

\*独立社外取締役を過半とした5名以上の取締役で構成

→ 指名・報酬委員会の活動状況  
有価証券報告書（P.36）

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員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

## コンプライアンス体制

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

### ① コンプライアンス委員会の役割

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

### 構成員

コンプライアンス委員会は内部統制委員会に帰属します。

→ コンプライアンス体制図

### ② 内部通報制度

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

### ③ コンプライアンス教育

#### 1. コンプライアンス・マニュアル

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

#### 2. eラーニング

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

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

#### 3. CP免許制度

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

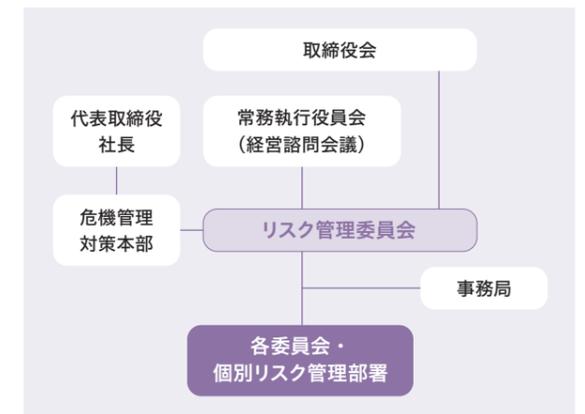
## リスク管理体制

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

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

→ \*大塚商会グループの代表的なリスク  
有価証券報告書（P.16）

### リスク管理体制



## 安心・安全なソリューション提供のための情報セキュリティ **マテリアリティ⑧**

大塚商会グループは、業務に関連して多数の個人情報および企業情報を保有しており、万一漏えいした場合には、損害賠償責任を負うばかりでなく、社会的信用を失うことで、企業経営に多大な影響を受ける可能性があります。このため、大塚商会では、プライバシーマーク、ISMS、ISO27017等の各種認定を取得し、情報漏えいに関するリスクを厳重に管理しています。また、個人情報保護方針を社内外に公表するとともに、個人情報保護規程、機密管理規程等の諸規程を定め、情報管理への意識を高めています。運用する情報システムについては、入口・内部・出口それぞれに対する技術的対策のほか、第三者による外部診

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

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

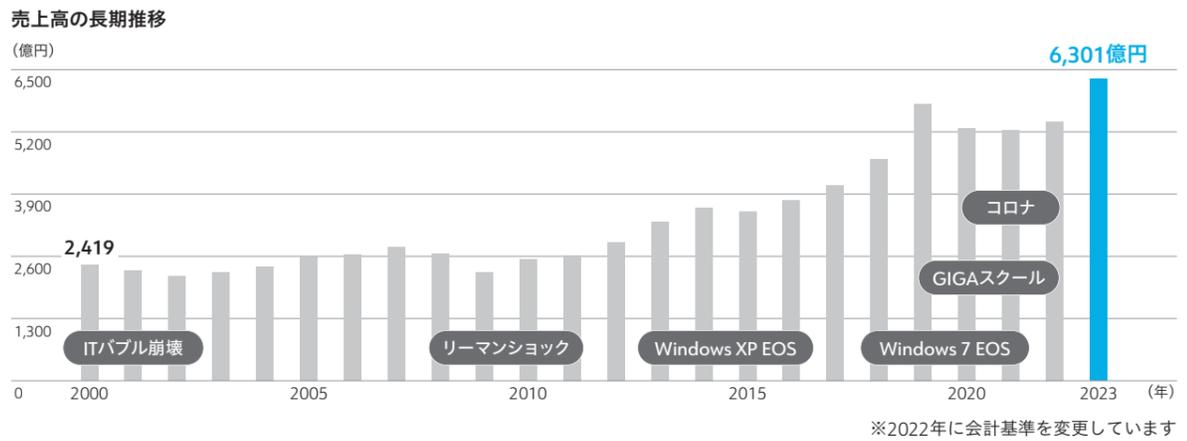
# システムインテグレーション事業

コンサルティングからソフトウェア・システムの企画・設計・開発、ハードウェアの導入・設置、ネットワーク環境の構築など、多種多様なソリューションを提供しています。大塚商会の強みである幅広い取り扱い商材を活かし、特定のメーカーに縛られずに、さまざまな製品・サービス・技術からお客様にとっての最適な組み合わせを選定することで、付加価値の高いソリューションを実現しています。

## 売上高の長期推移 [特徴/強み]

ITバブルの崩壊やリーマンショックなど一時的な落ち込みはあるものの、Windows EOSに伴う更新需要のタイミングではパソコンに加えて関連ソリューションを提供し、お客様の生産性向上やコスト削減に貢献することで、売上を大きく伸ばしてきました。また、政府によるGIGAスクール構想においては、大塚商会の調達力を活かし教育ICT環境の実現に貢献するなど、

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



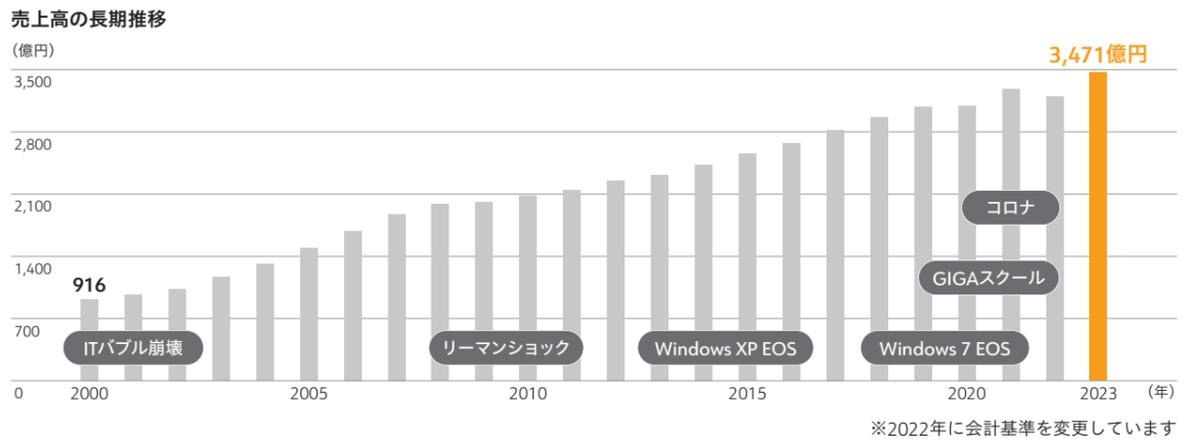
# サービス&サポート事業

オフィスサプライ等の通信販売事業「たのめーる」と、総合的なサポートプログラムである「たよれーる」の2つのブランドを中心に、お客様の企業活動をトータルにサポートしています。「たよれーる」では、日本最大級のテクニカル系コールセンターに加えて、グループ最大人員構成を占める技術職によるオンサイトサポートなど、お客様のどんな「お困りごと」も解決できる体制を整備・拡充しています。

## 売上高の長期推移 [特徴/強み]

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

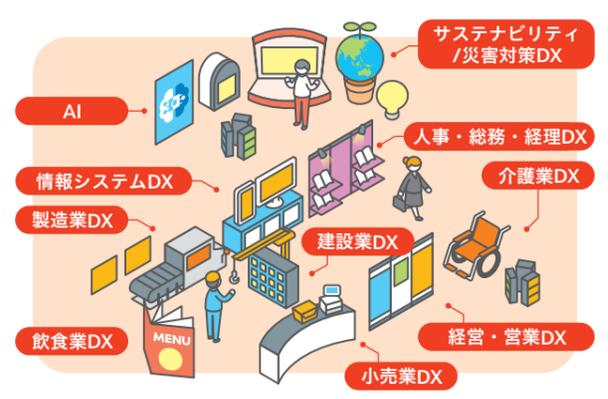
しています。購入頻度が高く、相対的に単価が低い商品特性が特徴の「たのめーる」は、新たなお客様との取引のきっかけになるドアオープナーとしても機能しており、顧客基盤の拡大にとって重要な役割を担っています。会計基準変更の影響（2022年）を除けば23年間連続で成長しており、大塚商会の安定的な成長基盤となっています。



## 実践ソリューションフェア2024

# AI ではじまる、DX のあたらしいかたち。

実践ソリューションフェアは、毎年2月に開催している大塚商会最大のお客様向け展示イベントです。47回目となる2024年は、東京会場、大阪会場、オンライン会場で、延べ約10,000社、約14,000名のお客様をお招きしています。DX推進のためには、最新テクノロジーの活用等で、業務の効率化・自動化をはじめ、予測分析・意思決定支援など各機能を強化していくことが重要です。実践ソリューションフェアでは、最新のIT製品と各種サービス&サポートを実践的に組み合わせた、すぐに使えるソリューションとしてご紹介。大塚商会の事例を含め、会場でDXの価値を体感いただけるようさまざまな工夫を施しています。



Copilot for Microsoft 365 (→P.55) などの生成AIをはじめ、お客様の業務内容に沿った「あるある」を解決するために、部署別・業種別・テーマ別に分けたレイアウトをご用意。各業界・分野を代表する著名講師やリーダーの特別講演など、AI活用やDX推進のヒントになるセミナーを多数実施し、オンライン会場では、期間限定で見逃し配信も行ないました。メインステージでは、短時間でも活用シーンやポイントをイメージできるよう、デモンストレーションや事例を寸劇形式でお伝えし、DX統合パッケージの新機能もご紹介。10社のWindows 11PCを比較展示するなど、多数のパートナー製品が一堂に集まる大塚商会ならではの実践的なソリューションフェアとなっています。



東京会場：メインステージの様子

# 主要財務・非財務データ

(百万円)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
連結	経営成績												
	売上高 <sup>※1</sup>	564,595	605,766	609,045	643,417	691,166	759,871	886,536	836,323	851,894	861,022	977,370	
	システムインテグレーション事業 <sup>※1</sup>	332,067	362,068	353,170	376,391	408,718	463,293	578,698	526,613	523,609	541,671	630,185	
	サービス&サポート事業 <sup>※1</sup>	231,868	243,316	255,490	266,625	282,064	296,577	307,837	309,710	328,284	319,350	347,185	
	その他の事業 <sup>※2</sup>	658	381	385	400	383	—	—	—	—	—	—	
	営業利益	33,901	37,097	37,311	39,684	44,386	48,058	62,192	56,309	55,827	54,768	62,959	
	経常利益	33,505	38,144	38,240	40,780	45,460	49,285	63,706	57,550	57,567	56,639	64,517	
	親会社株主に帰属する当期純利益	20,271	23,455	23,705	26,675	31,560	33,601	43,497	39,309	39,927	40,022	47,448	
	財政状態												
	総資産	279,589	305,513	324,755	343,821	380,317	406,732	461,812	471,292	486,254	523,016	561,805	
	自己資本	144,150	163,277	173,229	189,851	212,897	229,726	259,328	277,348	298,743	319,388	343,112	
	有利子負債	9,070	9,584	9,344	9,008	8,873	8,256	8,807	8,895	8,851	8,441	8,188	
	キャッシュ・フロー												
	営業活動によるキャッシュ・フロー	18,780	34,130	27,621	23,932	36,153	38,646	48,762	32,496	57,873	29,196	71,649	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,468	△5,410	△7,235	△5,823	△5,243	△11,096	△7,934	△8,716	△9,160	△8,355	△21,473	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,561	△7,580	△8,742	△9,532	△11,528	△13,470	△16,221	△20,988	△21,957	△23,307	△23,839		
現金及び現金同等物の期末残高	76,863	97,943	109,587	118,183	137,545	151,585	176,198	178,988	205,746	203,274	229,615		
1株当たりデータ <sup>※3</sup>													
1株当たり当期純利益 (円)	106.92	123.71	125.03	140.69	166.46	177.22	229.42	207.33	210.59	211.09	250.26		
1株当たり配当額 <sup>※4</sup> (円)	39.16	45.00	50.00	60.00	70.00	85.00	110.00	115.00	120.00	125.00	135.00		
配当性向 (%)	36.63	36.38	39.99	42.65	42.05	47.96	47.95	55.47	56.98	59.22	53.94		
生産性													
従業員1人当たり売上高 (千円)	69,634	73,551	72,617	75,359	79,829	87,021	99,476	91,712	92,889	93,508	103,743		
従業員1人当たり営業利益 (千円)	4,181	4,504	4,448	4,647	5,126	5,503	6,978	6,174	6,087	5,947	6,682		
主な経営指標													
自己資本当期純利益率 (%)	14.87	15.26	14.09	14.69	15.67	15.18	17.79	14.65	13.86	12.95	14.32		
売上高営業利益率 (%)	6.00	6.12	6.13	6.17	6.42	6.32	7.02	6.73	6.55	6.36	6.44		
自己資本比率 (%)	51.56	53.44	53.34	55.22	55.98	56.48	56.15	58.85	61.44	61.07	61.07		
単体	環境												
CO <sub>2</sub> 排出量スコープ1 (tCO <sub>2</sub> )	6,051	5,987	6,186	6,185	6,136	6,179	6,753	6,672	5,636	5,839	5,476		
CO <sub>2</sub> 排出量スコープ2 (ロケーション基準) (tCO <sub>2</sub> )	—	—	—	—	—	—	10,507	9,971	8,479	8,490	8,450		
CO <sub>2</sub> 排出量スコープ2 (マーケット基準) (tCO <sub>2</sub> )	—	—	—	—	—	—	9,687	9,557	8,442	8,808	6,304		
エネルギー使用量 電力使用量 (千kWh)	—	—	—	—	—	—	21,531	21,214	19,582	19,518	19,292		
ISO14001取得事業所数 (サイト)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25		
連結	社員												
正社員数 (人)	8,108	8,236	8,387	8,538	8,658	8,732	8,912	9,119	9,171	9,208	9,421		
単体													
正社員数 (人)	6,634	6,758	6,837	6,985	7,080	7,145	7,272	7,429	7,480	7,524	7,713		
男性 (人)	5,351	5,421	5,462	5,545	5,570	5,596	5,627	5,692	5,683	5,668	5,751		
女性 (人)	1,283	1,337	1,375	1,440	1,510	1,549	1,645	1,737	1,797	1,856	1,962		
従業員意識調査回答率 (%)	84	83	78	75	78	74	74	73	77	75	84		
正社員の研修費用 (百万円)	491	462	490	445	461	470	489	530	590	811	980		
正社員1人当たりの教育研修費用 (千円)	74	68	71	63	65	65	67	71	78	107	127		
新卒採用人数 (人)	214	300	298	356	336	301	366	359	352	298	399		
男性 (人)	154	209	221	273	232	212	244	243	250	199	275		
女性 (人)	60	91	77	83	104	89	122	116	102	99	124		
男女比男性 (%)	72.0	69.7	74.2	76.7	69.0	70.4	66.7	67.7	71.0	66.8	68.9		
男女比女性 (%)	28.0	30.3	25.8	23.3	31.0	29.6	33.3	32.3	29.0	33.2	31.1		
ガバナンス													
取締役の人数 (人)	12	12	13	14	13	14	12	12	10	10	8		
男性 (人)	12	12	13	14	13	14	12	12	9	9	7		
女性 (人)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1		
社外取締役の平均出席率 (%)	—	—	100	97	94	100	100	100	100	98	98		
執行役員の人数 (人)	17	18	20	20	21	20	23	24	27	33	26		
男性 (人)	17	18	20	20	21	20	23	24	27	32	25		
女性 (人)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1		

※1 2022年より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)を適用しています。  
 ※2 連結子会社だった大塚オートサービス株式会社は、連結業績への影響度が低下したため、2018年より連結から除外しています。これに伴い、「その他の事業」区分は実績が無くなったため、2018年より記載していません。  
 ※3 2014年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で、2018年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合で、株式分割を行ないました。これに伴い、2013年の期首に当該株式分割が行なわれたと仮定して、1株当たりデータを算定しています。  
 ※4 2016年の配当額には創立55周年記念配当5.00円を含み、2021年の配当額には創立60周年記念配当の5.00円が含まれています。

# 財務諸表

## 連結貸借対照表 (百万円)

科目	金額		科目	金額	
	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)		前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
資産の部			負債の部		
流動資産	435,113	<b>459,794</b>	流動負債	190,683	<b>203,263</b>
現金及び預金	202,288	<b>228,692</b>	支払手形及び買掛金、 電子記録債務	118,960	<b>125,317</b>
受取手形、 売掛金及び契約資産	152,405	<b>155,269</b>	短期借入金	6,100	<b>4,400</b>
棚卸資産	44,832	<b>38,237</b>	その他	65,622	<b>73,545</b>
その他	35,587	<b>37,595</b>	固定負債	9,600	<b>11,591</b>
固定資産	87,902	<b>102,010</b>	長期借入金	—	<b>1,700</b>
有形固定資産	35,835	<b>34,674</b>	退職給付に係る負債	6,360	<b>6,961</b>
無形固定資産	15,770	<b>16,065</b>	その他	3,240	<b>2,929</b>
投資その他の資産	36,296	<b>51,270</b>	負債合計	200,283	<b>214,854</b>
資産合計	523,016	<b>561,805</b>			
			純資産の部		
			株主資本	315,149	<b>338,025</b>
			資本金	10,374	<b>10,374</b>
			資本剰余金	16,254	<b>16,254</b>
			利益剰余金	288,660	<b>311,537</b>
			自己株式	△140	<b>△141</b>
			その他の包括利益累計額	4,239	<b>5,087</b>
			非支配株主持分	3,343	<b>3,838</b>
			純資産合計	322,732	<b>346,950</b>
			負債純資産合計	523,016	<b>561,805</b>

## 連結株主資本等変動計算書 (百万円)

当連結会計年度 (自：2023年1月1日 至：2023年12月31日)	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計			
期首残高	10,374	16,254	288,660	△140	315,149	4,239	3,343	322,732
剰余金の配当	—	—	△23,700	—	△23,700	—	—	△23,700
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	47,448	—	47,448	—	—	47,448
土地再評価差額金の取崩	—	—	△871	—	△871	—	—	△871
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）	—	—	—	—	—	847	494	1,342
当期変動額合計	—	—	22,876	△0	22,876	847	494	24,218
期末残高	10,374	16,254	311,537	△141	338,025	5,087	3,838	346,950

## 連結損益計算書 (百万円)

科目	金額	
	前連結会計年度 (自：2022年1月1日 至：2022年12月31日)	当連結会計年度 (自：2023年1月1日 至：2023年12月31日)
売上高	861,022	<b>977,370</b>
売上原価	676,853	<b>773,392</b>
売上総利益	184,169	<b>203,978</b>
販売費及び一般管理費	129,400	<b>141,019</b>
営業利益	54,768	<b>62,959</b>
営業外収益	2,022	<b>2,224</b>
営業外費用	151	<b>665</b>
経常利益	56,639	<b>64,517</b>
特別利益	1,147	<b>839</b>
特別損失	1,277	<b>464</b>
税金等調整前当期純利益	56,509	<b>64,892</b>
法人税、 住民税及び事業税	16,840	<b>17,542</b>
法人税等調整額	△842	<b>△738</b>
当期純利益	40,511	<b>48,089</b>
非支配株主に帰属する 当期純利益	488	<b>640</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益	40,022	<b>47,448</b>

## 連結包括利益計算書 (百万円)

科目	金額	
	前連結会計年度 (自：2022年1月1日 至：2022年12月31日)	当連結会計年度 (自：2023年1月1日 至：2023年12月31日)
当期純利益	40,511	<b>48,089</b>
その他の包括利益		
その他有価証券 評価差額金	△1,924	<b>585</b>
繰延ヘッジ損益	△43	<b>△10</b>
土地再評価差額金	3,449	<b>—</b>
退職給付に係る調整額	1,830	<b>△689</b>
持分法適用会社に 対する持分相当額	88	<b>91</b>
その他の包括利益合計	3,400	<b>△22</b>
包括利益	43,911	<b>48,066</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	43,445	<b>47,424</b>
非支配株主に係る包括利益	466	<b>641</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書 (百万円)

科目	金額	
	前連結会計年度 (自：2022年1月1日 至：2022年12月31日)	当連結会計年度 (自：2023年1月1日 至：2023年12月31日)
営業活動による キャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	56,509	<b>64,892</b>
減価償却費	8,290	<b>7,934</b>
減損損失	1,120	<b>245</b>
貸倒引当金の増減額	32	<b>22</b>
受取利息及び受取配当金	△270	<b>△398</b>
支払利息	43	<b>41</b>
持分法による投資損益	△661	<b>△825</b>
固定資産売却損	65	<b>26</b>
固定資産売却損益	△460	<b>△707</b>
投資有価証券売却損益	△687	<b>△116</b>
投資有価証券評価損益	91	<b>190</b>
売上債権の増減額	△23,806	<b>△2,875</b>
棚卸資産の増減額	△9,716	<b>6,595</b>
仕入債務の増減額	14,782	<b>6,357</b>
その他	△36	<b>6,841</b>
小計	45,297	<b>88,221</b>
利息及び配当金の受取額	527	<b>726</b>
利息の支払額	△43	<b>△39</b>
法人税等の支払額	△16,584	<b>△17,258</b>
営業活動による キャッシュ・フロー	29,196	<b>71,649</b>
投資活動による キャッシュ・フロー		
有形固定資産の 取得による支出	△1,249	<b>△3,990</b>
有形固定資産の 売却による収入	969	<b>1,672</b>
ソフトウェアの 取得による支出	△5,828	<b>△6,356</b>
投資有価証券の 取得による支出	△2,707	<b>△2,407</b>
投資有価証券の 売却による収入	743	<b>129</b>
定期預金の預入による支出	—	<b>△10,000</b>
長期貸付けによる支出	△150	<b>—</b>
その他	△133	<b>△521</b>
投資活動による キャッシュ・フロー	△8,355	<b>△21,473</b>
財務活動による キャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	△400	<b>—</b>
配当金の支払額	△22,753	<b>△23,691</b>
その他	△153	<b>△147</b>
財務活動による キャッシュ・フロー	△23,307	<b>△23,839</b>
現金及び現金同等物に係る 換算差額	△4	<b>3</b>
現金及び現金同等物の増減額	△2,471	<b>26,340</b>
現金及び現金同等物の 期首残高	205,746	<b>203,274</b>
現金及び現金同等物の 期末残高	203,274	<b>229,615</b>

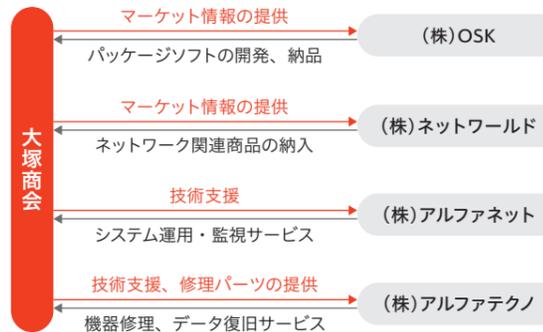
# 会社情報/株式関連 (2023年12月31日現在)

※2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行ないました。下記情報は当該株式分割を反映していません。

## 会社情報

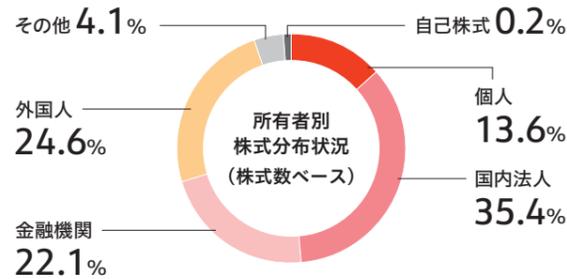
商号	株式会社大塚商会	
創業	1961年7月17日 (設立：1961年12月13日)	
資本金	10,374,851,000円	
従業員	連結 9,421名 単体 7,713名	
事業年度	1月1日から12月31日まで (定時株主総会：3月)	
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ システムインテグレーション事業 → P.75</li> <li>■ サービス&amp;サポート事業 → P.76</li> </ul>	
本社	〒102-8573 東京都千代田区飯田橋2-18-4 TEL 03-3264-7111 (大代表)	
地域営業部	中央第一営業部 神奈川営業部 多摩営業部 北関東営業部 大阪北営業部	中央第二営業部 城西営業部 城北営業部 京葉営業部 大阪南営業部
支店	札幌支店 宇都宮支店 つくば支店 京都支店 広島支店	仙台支店 高崎支店 中部支店 神戸支店 九州支店

## 連結子会社



## 株式情報

発行可能株式総数	677,160,000株
発行済株式の総数	190,002,120株
単元株式数	100株
株主数	6,881名
上場証券取引所	東京証券取引所 (証券コード：4768)



## 大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
大塚装備株式会社	63,602	33.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	19,422	10.24
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,023	7.39
大塚 裕司	4,681	2.46
大塚商会社員持株会	4,406	2.32
大塚 恵子	3,481	1.83
JPモルガン証券株式会社	2,951	1.55
ステートストリートバンク ウェストクライアント トリーティー 505234	2,459	1.29
SMBC日興証券株式会社	2,185	1.15
大塚 厚志	1,860	0.98

(注) 持株比率は自己株式 (401,198株) を控除して計算しています。

## 株価推移



※2013年12月末を100とした場合の株価指数の推移

## DX銘柄「DX注目企業2024」に初選定

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



## 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、2023年に更新しています。



## その他の認定等 (一部抜粋)

### TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) → Web

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



### CDP (Carbon Disclosure Project) → Web

グローバルな環境情報開示制度を運用している非政府組織です。大塚商会は2021年から「気候変動」質問書に回答しており、2023年はスコアBを取得しています。



### えるぼし → Web

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



### 健康経営優良法人 → Web

経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2024 (大規模法人部門)」の認定を受けています。



健康経営優良法人  
Health and productivity



### SBT (Science Based Targets) → Web

パリ協定が求める水準と整合した企業の温室効果ガス排出削減目標です。大塚商会の削減目標は、SBTイニシアティブから「1.5°C水準」(Scope3はWB2°C水準)の科学的根拠のある削減目標であると認定を受けています。



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

1.5°C目標の実現に向けて積極的に取り組みを進める日本の非政府アクターのネットワークです。大塚商会は、2021年に気候変動イニシアティブへの参加を表明しています。



### くるみん → Web

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



## 編集後記

「大塚商会 統合報告書2024」を最後までお読みいただきありがとうございます。統合報告書の発行は今回で3回目。ステークホルダーの皆様は大塚商会のことをわかりやすくお伝えしたいという気持ちで、一同取り組んでいます。

今回テーマの一つに置いたのが“人”です。大塚商会にはたくさんの“人”がいます。それぞれの“人”がどのような想いで働いているのか。取材を進めるなかで、私たちも多くを学ぶことが出来ました。この統合報告書が皆様にとっても大塚商会のことをさらに知っていただく一助になれば幸いです。

大塚商会の成長のためには、ステークホルダーの皆様との対話の充実が重要です。これからも、引き続き怠惰のない意見を寄せいただければ幸いです。



社長室 統合報告書作成メンバー一同

## 株式会社大塚商会

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

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



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。

2024年6月発行