

大塚商会 統合報告書 2022

Advancing IT solutions
with our customers in mind



ミッションステートメント

大塚商会グループは、ミッションステートメントを制定しています。社会的役割・責任・存在意義を「使命」として、目指すべき「目標」や日々の「行動指針」を告示、宣言しております。

ミッションステートメント

使 命

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

目 標

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

行動指針

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

 大塚商会

Contents

01 イントロダクション

ミッションステートメント

03 トップメッセージ

大塚商会の価値創造の源泉

- 09 経営の軌跡
- 11 大戦略&大戦略II
- 17 ビジネスモデルと資本
- 19 積み上げてきた強みとしての資本

価値創造に向けた戦略

- 27 価値創造モデル
- 29 事業環境認識

価値創造施策

- 31 お客様に寄り添う地域主体運営
- 33 たよれーるコンタクトセンター
- 35 お客様のDX推進を支援
- 36 自治体のDX推進を支援
- 37 ITを活用した生産性向上
- 38 創業60周年記念事業

大塚商会のサステナビリティ

- 39 大塚商会のサステナビリティ体系
- 41 サステナビリティマネジメント
- 44 環境
- 48 社会
- 55 ガバナンス

データセクション

- 61 財務・非財務ハイライト
- 63 財務諸表の補足情報
- 64 連結貸借対照表
- 65 連結損益計算書
- 66 連結包括利益計算書
連結キャッシュ・フロー計算書
- 67 連結株主資本等変動計算書
- 68 会社の概要・株式の状況

編集方針

当レポートは、当社の中長期的な事業戦略と、事業を通じたESG課題解決の好循環を、ステークホルダーの皆様によりやすくとお伝えすることを目的に発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)による「国際統合報告フレームワーク」と、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」を参照しています。

報告対象期間

2021年1月1日～2021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。
- 当レポートに記載している「2021年度」及び「2021年12月期」は、特に記載のない限り、2021年1月1日から2021年12月31日までの期間を示しています。

見直しに関する注記事項

当レポートに記載されている将来の業績に関する予想、計画、見直しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものです。実際の業績はさまざまな要因の変化により、記載の予想、計画、見直しとは大きく異なることがありますことをご承知ください。そのような要因としては、主要市場の経済状況及び製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制並びに会計基準・慣行の変更などが含まれます。

Top Message



代表取締役社長

大塚 裕司

お客様に寄り添い、 お客様と共に成長を続ける

統合報告書の発行にあたって

2022年4月、大塚商会は東証一部に代わる最上位市場として創設されたプライム市場に移行しました。ガバナンス・収益基盤・財政状態など非常に高いレベルが要求される市場に属する企業として、ステークホルダーの皆様と共に持続的な成長に基づく企業価値の向上を目指してまいります。

その一環として、従来のアニュアルレポートを刷新し、「統合報告書」として発行することといたしました。財務・非財務情報共に充実を図り、大塚商会グループの中長期的な価値創造について積極的に発信し、皆様との建設的な対話を進めるためのエンゲージメントツールとして活用していきたいと考えています。

「地域に密着したサポート体制」と「科学的営業スタイル」で、 長期持続的なビジネスモデルを構築

1961年に複写機の販売会社としてスタートした大塚商会は、創業の時から「お客様の業務を止めない」というコンセプトのもと、コピー用紙がなくなればすぐにお届けし、機械の調子が悪ければ自社の技術者がすぐに訪れるなど、**地域に密着**¹したサポート体制でお客様を支援してまいりました。そして、お客様のニーズにきめ細かく対応しながら取り扱い商品の幅を拡大することで、中小企業を中心とする独自の顧客基盤を築いてきたのです。

しかし、1990年代に入りバブルが崩壊すると、大塚商会も収益性の低下など厳しい状況に陥ります。そこで、会社の在るべき姿を見直し、新しい仕組みづくりを目指す

「**大戦略**²」プロジェクトを立ち上げました。基幹系システムを整備すると共に、第2フェーズとして基幹系と情報系の連動を目指す**SPR**³ [Sales Process Re-engineering: 大塚商会独自開発の顧客管理 (CRM) と営業支援 (SFA) のシステム] の構築に着手したのです。いま注目を浴びているDXの先取りともいえる取り組みです。

「大戦略」で整備された基幹系システムにはお客様との取引実績があり、情報系システムのSPRには商談履歴などがデータベース化されています。これらを組み合わせることで、これまで見えなかった個々のお客様の状況が見えるようになり、それぞれのお客様に対応した的確な

トップメッセージ

提案が可能になったのです。

SPRの成果は2003年頃から現れ出し、商談成約率の向上などの効果が目に見え始めてきました。これらの**生産性向上に伴う成果**⁴は、従業員には休日の増加という形で還元し、会社としても人を増やさず成長を続けることができています。お客様に対しても、高いサービスレベルを維持したまま低価格でのサービス提供が可能になりました。その意味で、お客様・従業員・会社の三方良しで回る持続可能なビジネスモデルを構築することができたのです。

データに基づく科学的営業スタイルで生産性向上の実現に貢献したSPRは、大塚商会に長期的な安定成長をもたらし、創業以来の顧客基盤と共に今も他社の追随を許さない大きな強みになっています。

オフィスサプライ、契約保守サービスなどの**ストックビジネス**⁵も、収益基盤の強化や経営の安定化はもちろん、お客様との継続的な関係強化につながることから大きなアドバンテージになる事業と見えています。ストックビジネスは単体年間売上高の40%を占める3,000億円の規模にまで拡大していますが、今後も一層の成長を見込んでいます。

また、「お客様との新たな関係創り」を中心に据えた「**大戦略II**⁶」がスタートし、リアル（営業や技術の人員）に加えて、Webやセンター、AIなどの活用を進めています。これにより、お客様の課題を解決するソリューション提案や、もともとの強みであるワンストップソリューション&ワンストップサポートに更に磨きをかけているところです。



めて大戦略IIのコンセプトを社内に徹底させ、活用を加速していかねばなりません。

新たな成長ステージに向け課題が明らかに

2021年12月期は11年ぶりの減収減益となった前期から一転し、増収増益を確保できました。しかしながら売上・利益とも計画未達となり、ご心配をおかけしたことは申し訳なく思っています。

上期は前年を上回るペースで好調に推移した一方、下期は前年割れとなり、上期と下期で大きく様相が異なる1年となりました。7月以降の新型コロナウイルス感染拡大を受け、オンラインを中心とする営業活動にシフトしたものの、リアルな接点の減少に伴い「1日当たりの商談社数（営業1人当たり）」が低下するなど、十分な営業活動ができませんでした。目的が明確でYesかNoかで終わってしまうオンライン商談では、訪問時の会話の中から提案機会を広げていくという当社が得意とする営業スタイルの強みを発揮できず、お客様に寄り添い本質的なニーズを見極めた上

での提案を十分に行うことができなかつたと考えています。

大戦略IIの活用で複数チャネルによる顧客接点の維持・拡大や、AIによる営業活動支援の取り組みなど、ここ数年徐々に成果が上がりはじめています。しかし、コロナ禍でリアルな営業活動が難しい環境下で、今まで順調に推移してきた「1企業当たり商材数（複写機のお客様）」や、「AI商談件数」などの指標が伸び悩み、会社として掲げた目標が現場に定着しきれていないことも明らかになりました。

環境が大きく変化したことで、大塚商会が創業以来のDNAとして引き継いできた営業スタイルだけでは通用しない状況となっています。従来の経験に頼るやり方だけではこれまで以上の成長を遂げるのは難しいでしょう。厳しい環境下ではありますが、環境変化をしっかり受け止め、改

お客様に寄り添い、DX・全商材で共に成長する

大塚商会はさまざまな商材を組み合わせ自社利用し、その経験から得られたノウハウを活用することで、大塚商会ならではのソリューションとして多くのお客様に提案しています。しかし、2021年にお取引いただいた**約28万7千社**⁷のうち、大塚商会から複数の商材を購入している企業は全体の3分の1にとどまっているのが現状です。一方、残りの3分の2が単一商材だけということは、複合提案による拡大余地はまだまだ大きいということです。今後大きな成長軌道に乗っていくためにも、総合力を活かしたソリューション提案を一層強化・加速していく必要があります。

そのために「モノ」から入る単品・価格提案型から、「コト」から入る課題解決型へ営業スタイルの転換を図ります。お客様に寄り添った小さなお困りごとの解決を商談の入り

口とし、次のお困りごとを相談していただけるような関係を構築することが1企業当たりの商材数の増加につながり、その積み重ねが最終的にオフィスで必要とされる全商材のソリューション提案につながっていくと考えています。

このような新しい営業スタイルを現場に定着させるためには、**マネジメントスタイル**⁸も変えていかねばなりません。従来の成功体験が通用しない環境にあつて営業一人ひとりに的確なカウンセリング、アドバイス、コーチングができるマネジメントスタイルへの変革を推進していきます。

また、「売りたいものを売る」ことから脱却し、お客様の幅広い課題を解決することを推進するための新たな**評価制度**⁹を採用することで、営業全体としての方向性をつくつ

トップメッセージ

ていきます。同時に、**労働分配率**¹⁰の引上げを含め働きがいのある職場づくりを意識した取り組みを進め、従業員がお客様に寄り添うことができる体制づくりを目指していきます。

そして、大戦略Ⅱの一環として数年前から始めている「訪問先・商材推奨」「商談プロセス推進」「導入後フォロー」などの営業プロセス支援、営業のパーソナル秘書の役割を担うiPhoneアプリ「AIアシスタント」、幸福度センサーによるウェルビーイングの実現などの、**AI活用**¹¹による生産性向上・組織活性化のための取り組みはこれからも続けていきます。

サステナビリティを意識した経営で、社会価値の創造による企業価値向上を目指す

大塚商会は2000年の東証一部上場を機に企業としての社会的役割・責任・存在意義を再考し、目指すべき目

ただし、今後に向けてはAIに使われるのではなく、いかにAIを使いこなし自らの提案に活かすことができるか——AI活用レベルの向上が課題だと考えています。例えば、複写機だけを売っていた営業がAIの示唆による気づきを通じ、自ら考え、工夫した上で提案し、複数の商材を扱えるようになることが目標です。そのためAI活用スキルはもちろん、知識・経験・意欲などあらゆる面で従業員の能力アップを目指す**人材育成**¹²に注力していきます。AIを含む情報系資格をはじめ、ビジネス系資格の取得を奨励するなど、従業員の自己実現を支援するという面においても人材投資の強化は重要だと考えています。

標や日々の行動指針を宣言した「**ミッションステートメント**¹³」を2003年に告示しました。この内容に基づき、



ESGの課題解決、SDGs目標の達成への貢献に向けてさまざまな取り組みを継続的に進めています。2021年11月にはサステナビリティ委員会を設置し、**マテリアリティの特定**¹⁴、環境リスクや社会リスクへの対応、ガバナンス体制の構築などについて討議を開始しています。

ESGでの直近の進捗についてご報告すると、E（環境）では「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」提言への賛同を表明し、今後は、気候変動に係るリスクと機会の特定を企業戦略に整合させていきます。また、環境ソリューション・環境商品の拡販で企業価値向上と環境負荷軽減の同時実現も進めていきます。

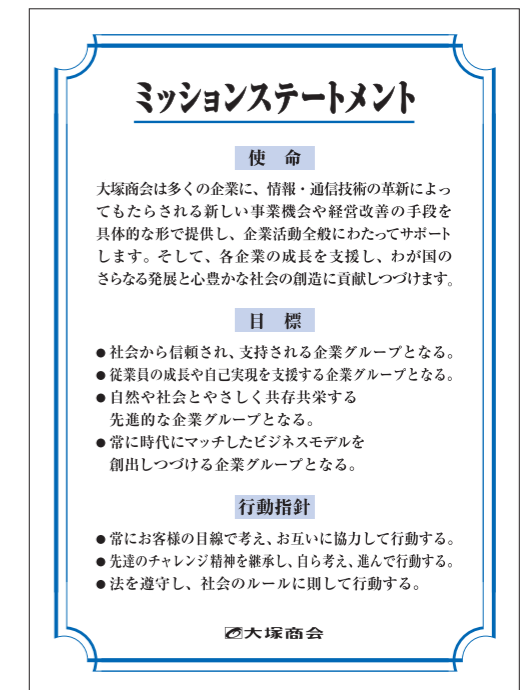
S（社会）では研修、資格取得の奨励・支援など人材開発投資を強化すると共に、給与体系・給与水準の見直しも進め、**従業員の成長と活躍が企業の長期持続的な価値向上につながるような人材マネジメントの仕組み**¹⁵を構築していきます。

G（ガバナンス）については、取締役会では3名の社外取締役を含めて活発な議論が行われており、経営判断において有効に機能していると認識しています。今年には当社として初の女性執行役員も誕生し、**ダイバーシティ**¹⁶が強化されました。今後、多くの女性従業員が後に続いてくれることを期待しています。更に2022年3月には取

ステークホルダーの皆様へ

デジタル庁の創設や、書類の電子化に向けた法律の整備など、中小企業がIT化やペーパーレス化を進めなくてはならない環境になってきました。当社のお客様の8割(売上企業数)は年商10億円未満の中小企業であり、中小企業のお困りごとを解決していくことが当社の使命だと考えています。

締役会の諮問機関として独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名・報酬委員会を設置しました。今後、取締役会の諮問・委任に応じて、取締役の選任・解任、取締役の報酬制度、後継者計画（育成を含む）などに関して取締役会に対し答申を行っていく計画です。



2022年のスローガン「お客様に寄り添い、DX・全商材で共に成長する」のもと、お客様のDX推進への取り組みを支援し、共に成長を目指してまいります。株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

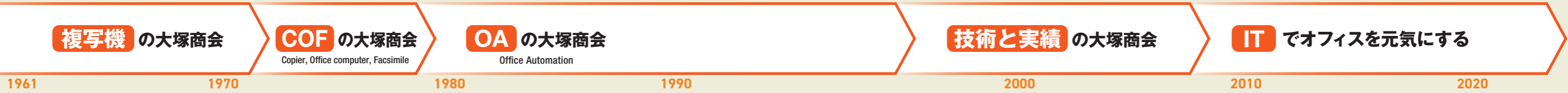
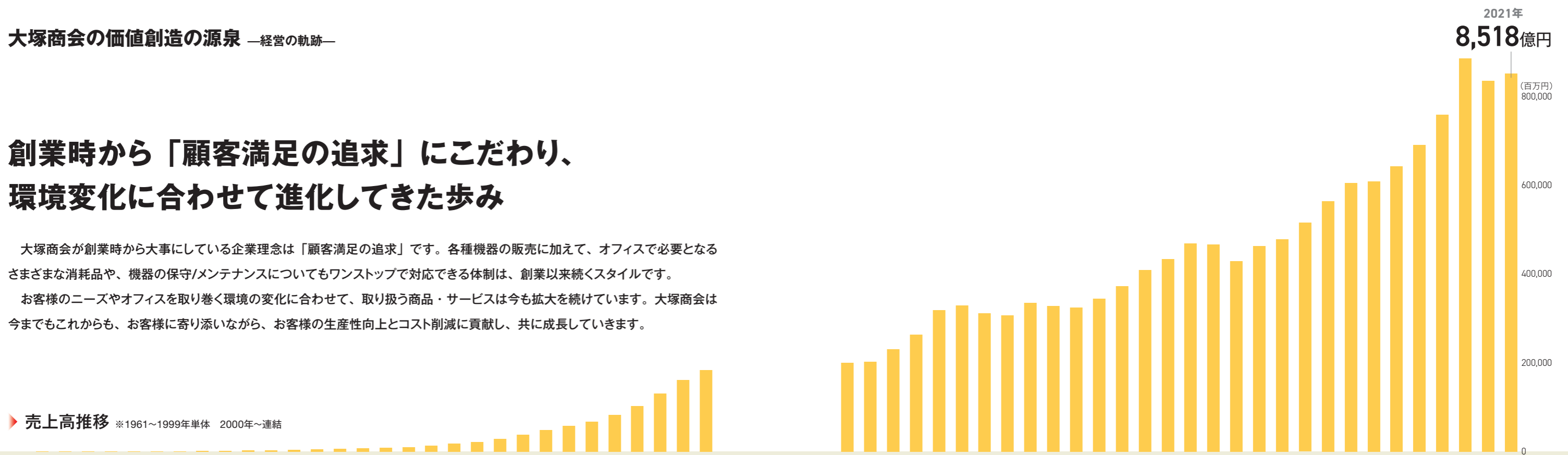
大塚商会の価値創造の源泉 —経営の軌跡—

創業時から「顧客満足の追求」にこだわり、
環境変化に合わせて進化してきた歩み

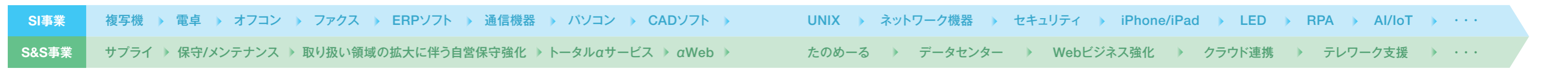
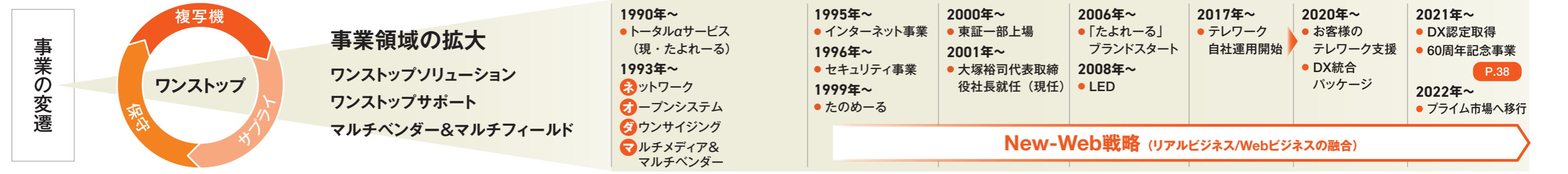
大塚商会が創業時から大事にしている企業理念は「顧客満足の追求」です。各種機器の販売に加えて、オフィスで必要となるさまざまな消耗品や、機器の保守/メンテナンスについてもワンストップで対応できる体制は、創業以来続くスタイルです。

お客様のニーズやオフィスを取り巻く環境の変化に合わせて、取り扱う商品・サービスは今も拡大を続けています。大塚商会は今までもこれからも、お客様に寄り添いながら、お客様の生産性向上とコスト削減に貢献し、共に成長していきます。

▶ 売上高推移 ※1961~1999年単体 2000年~連結



▶ 戦略の歴史



大塚商会の価値創造の源泉 —大戦略&大戦略II—



大戦略

1993年にスタートした大戦略（大塚経営戦略）は、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地固めを行なうための取り組みでした。1998年の本格稼働後は、データドリブンな企業経営に生まれ変わり、生産性は飛躍的に向上。ビジネスモデルが大きく変わることになります。管理牽制機能と財務体質の強化が2000年の上場につながり、それは今でも会社の土台を支える基盤になっています。大塚商会が約30年前に挑んだ大戦略プロジェクトは、今まさに多くの企業に取り組んでいるDXそのものでした。

大戦略が生まれた背景

- ▶ 取り扱い商品や企業規模の拡大によって生産性が低下
- ▶ 「生産性向上」に加えて、「管理牽制機能」を強化する一大改革が求められた

1992年当時の大塚商会は、支店や販売課などの拠点がそれぞれ独立した体制をとっていました。提案・見積・契約・受注・売上・請求・入金・在庫・仕入・顧客情報管理といった多くの機能が、拠点に権限委譲されていたのです。それぞれの拠点が「ミニ大塚商会」として動く利点はあるものの、取り扱い商品や企業規模が拡大するにつれ、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した。例えば、「在庫」の面では拠点ごとの在庫確保がクイックデリバリーの実現につながる一方、拠点間の在庫重複が全社的な在庫過大の状態を招いていました。

また、拠点の自由裁量に基づく意思決定スピードの速さが強みとなる一方で、「管理牽制機能」の面では脆弱かつ非効率と思われる点が見受けられるようになっていました。

更に、人員増を成長ドライバーに、資金源泉は外部借入を積極的に活用し続けた結果、企業規模こそ大きくなったものの、人件費・利息支払などのコストが収益を押し下げるという状況が続いていたのです。

当時の大塚商会の強みと課題

	強み	課題
在庫	クイックデリバリー (拠点ごとに確保)	過大 (拠点間で重複)
管理牽制	意思決定スピードの速さ (拠点の自由裁量)	脆弱・非効率 (全てが拠点任せ)
人員	人員増が成長ドライバー	人件費の増加
資金源泉	外部借入を積極的に活用	財政状態の悪化

参考：1992年単体実績 売上高2,002億円、経常利益5億円、有利子負債887億円、支払利息56億円、新卒採用者 約800名
(2022年新卒採用者 約350名)

過去を全否定することではなく、創業以来培ってきた大塚商会の文化や資産、とりわけ人的資産及び顧客資産を最大限に活かしつつ、新しい時代にふさわしい経営の運営体質に転換する

このような想いを胸に、現代表取締役社長である大塚裕司を中心に
大戦略プロジェクトがスタートしたのでした。

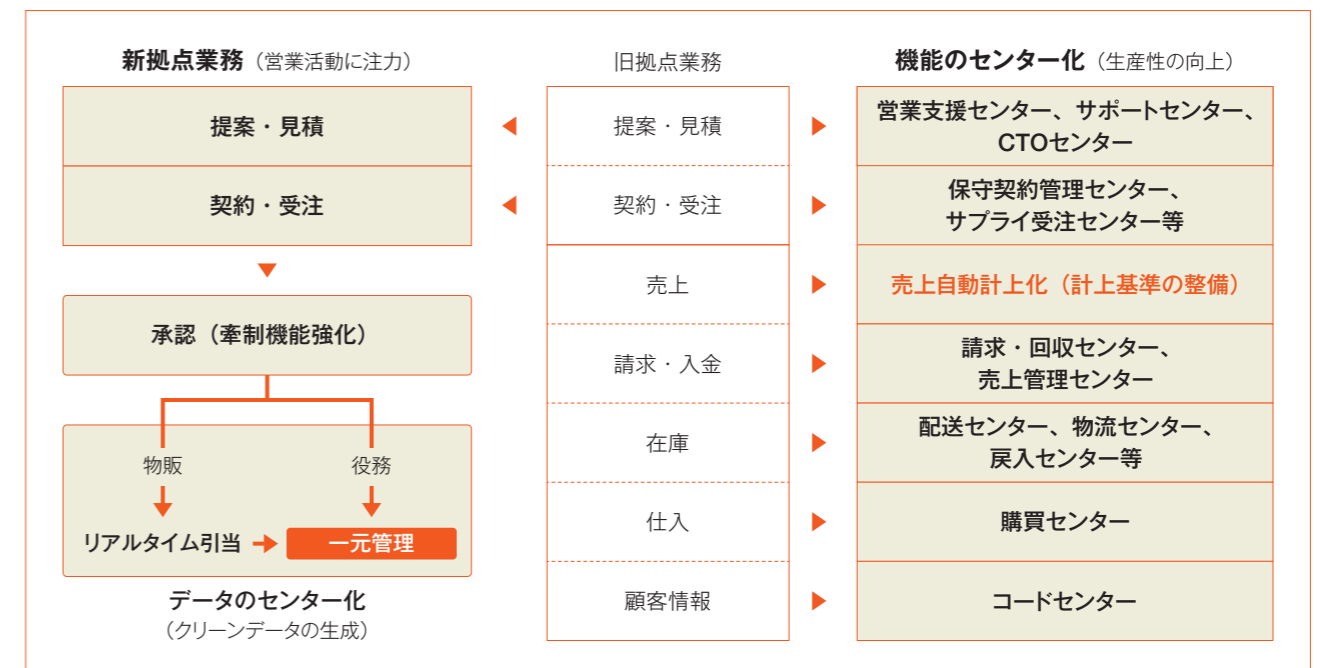
大戦略の2つの柱

- ▶ 「センター化」と「出荷基準による売上の自動計上」で「生産性向上」と「管理牽制機能」の強化を同時に実現
- ▶ 「データのクリーン化」で意思決定のスピードが速まる

大戦略プロジェクトには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る機能を再構築し、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。①拠点は本来行なうべき営業活動に注力 ②共通業務の一元処理による全社的な生産性の向上 ③管理牽制機能の強化 ④上流データのクリーン化

による一気通貫システムへ という一挙四得を狙うこの打ち手は、見方によっては一部権限を失うことになる拠点から強い反発を受けることになります。しかし、徹底的な現場調査により実態把握に努めることで、1995年からあらゆる業務のセンター化が推進されていくことになりました。

大戦略によるセンター化推進



大塚商会の価値創造の源泉 —大戦略&大戦略II—



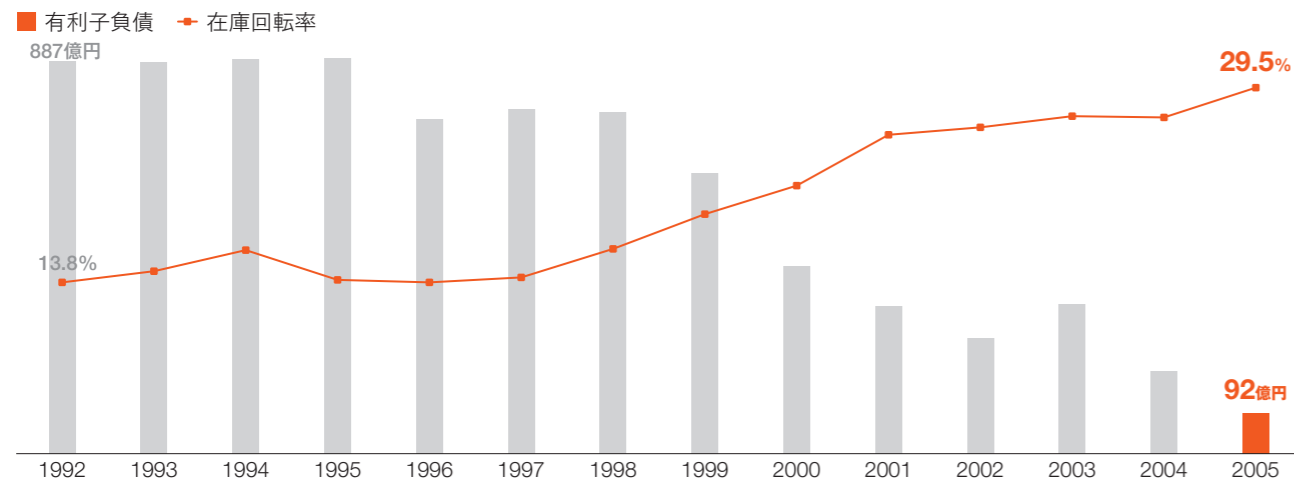
最初の取り組みとなった配送センターの設置では配送業務の効率化に加え、拠点間の重複在庫や不良在庫の抑制による在庫回転率の向上や、それに伴う有利子負債の削減といった成果をもたらしました（図表.在庫回転率と有利子負債残高の推移）。また、在庫機能を持たなくなった拠点では、在庫スペースの削減と共に、路面店に居を構える必要がなくなりました。比較的家賃が安い2階以上の空中店舗化で、同じコストでも地の利の良い場所への移転が可能になり、経費削減や利便性の向上に直結するというメリットも生まれました。

もう一つの柱である「**出荷基準による売上の自動計上**」も、配送センター化の動きと連動する形で推進されました。それまで拠点の自由裁量で入力されていた契約・受注・売上データは統一化された処理基準に基づく運用に改められ、ネットワークを通じてリアルタイムで在庫の引き当

てを行なう仕組みを構築。納期回答はその場で拠点にフィードバックされ、従来のクイックデリバリーの強みを踏襲しました。さらに、配送センター、物流センター、戻入センターなどで商品配送を開始する一方、基幹システムでは売上承認機能（自動計上管理）を通じて、出荷が行われた時点で売上計上し、恣意性を排除することで牽制機能の強化を実現しています。

これによってもたらされたのが、拠点で入力される**データのクリーン化**でした。川上でクリーンなデータが生成されれば、重複入力を一切行わずに済み、出荷配送指示や売上自動計上、売掛金の請求・回収までセンター側での一括処理が可能になります。業務オペレーションの生産性は飛躍的に向上し、本社側でも正確でタイムリーな情報把握が可能になりました。

在庫回転率と有利子負債残高の推移（単体）



SPRの誕生と科学的営業スタイルへの変革

このクリーンデータを活用して、戦略的な営業ツールへと発展させたものが**SPR**です（P.22参照）。基幹システムとの連携を持ちながら、大塚商会の顧客基盤から得られる情報を資産として活用し、科学的な営業を実現する。そのためのノウハウと、商談履歴・サポート履歴・取引履歴といった全ての顧客情報をデータベース化し、蓄積し続けたことが、その後の大戦略IIで実践されるビッグデータのAI活用につながるようになります。

大戦略II



大戦略 (P.11)

大戦略II誕生の背景

きっかけは2007年、原油価格高騰によるコピー用紙の値上げでした。

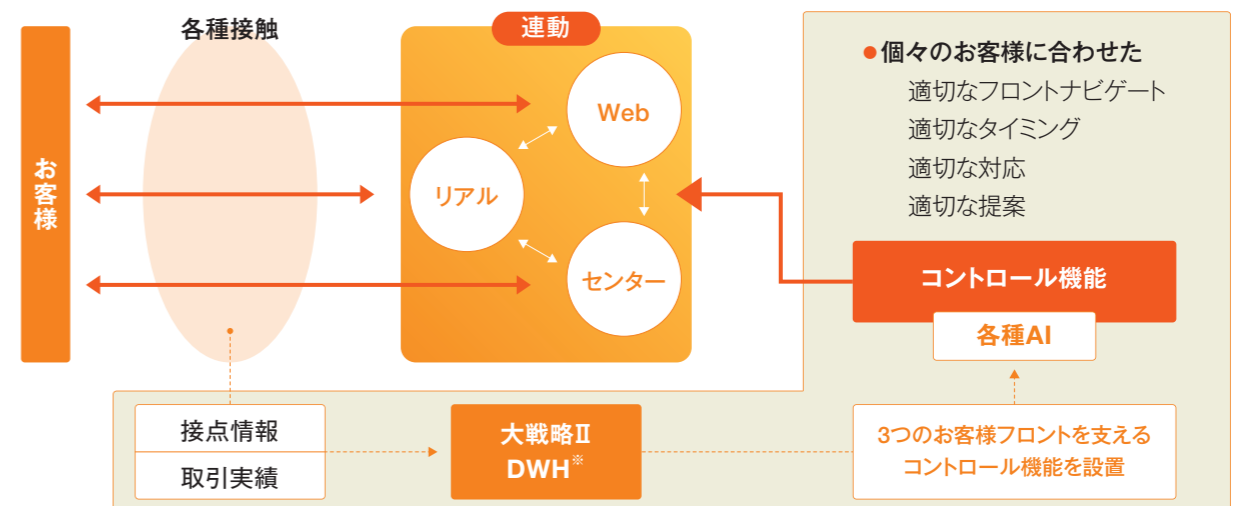
「たのめーる」のお客様は当時で約16万社。そのうち、直接訪問し値上げを説明できたのは5万社にすぎず、残りのお客様には「はがき」での連絡を余儀なくされたのです。できると思っていたことができず、「営業や技術の人員（以下、リアル）」がフル回転しても足を運べていないお客様が多数存在する。その結果、せっかくお取引の始まったお客様がいつの間にかいなくなっていることも分かりました。

一回のお取引から一生のお客様に。
 全てのお客様に「大塚商会と付き合ってた良かった」と満足してもらいたい

コンセプトは「お客様との新たな関係創り」

取引企業数の拡大に応じて「リアル」を増員し対応するには限界があります。会社の成長を維持しながら、大塚商会と関わりを持った全てのお客様に「大塚商会と付き合ってた良かった」と満足していただく状況を実現するためには、これまでの仕組みと異なる大きな変革が必要です。例え「リアル」が行けなくても、会社全体の仕組みや機能でお客様と常につながっているという世界観を創りたい。そのためには「リアル」に加えて、「Web」「センター」の3つのチャネルを整備し、これらが三位一体となってお客様との接点を維持するオール大塚体制が必要だという見解に至ったのです。

3つのお客様フロントが連動し、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



※DWH=データウェアハウス

3つのお客様フロントでお客様に寄り添う

お客様の状況はさまざまです。「リアル」のフェイス・トゥ・フェイス対応が重要な場合もあれば、同じお客様でも「センター」対応が最適になることもあります。「Web」を通じてお客様自ら解決することが一番良い場合も考えられます。それに応えるためには、それぞれのチャネルが対応を分担するのではなく、お客様の状況にあわせて三者が一体のフロントラインとなって統合的に対応する姿こそが理想的。会社全体でお客様に寄り添う「お客様との新たな関係創り」というコンセプトができ上がり、大戦略IIは歩みを始めていくことになります。

「リアル」「Web」「センター」が三位一体でお客様に寄り添うためには、それぞれが連動することが重要です。そのためのコントロール機能としての役割を担う組織を2015年に設立。商談履歴やお問合せ内容などお客様と

の全ての接点情報や取引実績を一つのデータベースに格納し、それをAIに学習させることで「お客様のお困りごとに関する仮説」を立てています。そして、その「お困りごと」の解決に適したチャネルからお客様への働きかけを行なうことで、常にお客様に寄り添える体制の構築を目指しているところです。

大戦略は「会社を立て直す」という強い危機感の下、それまでの会社独自のルールを捨て去ることで、新しい基盤を構築しました。それに対して大戦略IIは、大戦略でつくり上げてきたベースが既にあり、あるものを壊さず既存を活かし、その連動性を意識しながらアドオン型で進める点で難易度が非常に高いものです。できるところから進め、やりながら都度修正することで、大戦略IIは今も前進を続けています。

Web

Webにおける大塚商会の顔 お客様マイページ

お客様マイページは、お客様に手が届いていないという課題解決に向けて、Webでお客様サポートを行なうことを目的に作られました。特に、大塚商会のお客様の約8割を占める中小企業の支援と関係創りが可能なWeb窓口、つまり「Webにおける大塚商会の顔」を目指しています。お客様企業内の利用者ごとに「大塚ID」を付与しており、2021年7月には利用者ごとにカスタマイズされたトップ画面にリニューアルするなど利便性向上に努めています。

全面リリースから1年半後の2018年には、大塚IDを保有する全てのお客様（当時で約5万ID）を対象に大規模アンケートを実施し、どのようなお客様がいつ何を利用していただいているかなど貴重な情報を得ることができました。その後、大塚ID登録者数は約22万8千IDに拡大（2021年12月

末時点）。これからもお客様に寄り添うWebサイトを目指し改善を続けていきます。

お客様マイページのサービス内容について、詳しくは当社ホームページをご覧ください▶



大戦略II「オール大塚体制」の取り組み

リアル

AIを活用したリアル営業支援 AIアシスト

AIによる学習の結果得られた示唆を「リアル」の活動に反映させる取り組みを続けています。営業プロセスを大きく4つに分け（①訪問先発掘 ②初期活動～受注 ③導入～顧客満足 ④関係性深化）、訪問先発掘プロセスではAIが最適訪問先を営業の行動予定に自動登録。営業個人の担当商材にとらわれないお客様にとっての最適ソリューションをAIがレコメンドしてくれます。実際に訪問するかどうかは営業が自ら考え決定する運用とし、単にAIに使われるのではなく、AIの示唆をどう解釈し活用できるかの仮説検証を繰り返しています。

また、その商談結果をAIにフィードバックし、営業・AIの相互学習のPDCAサイクルを回すことで精度向上に努めているところです。その他のプロセスについても、AIを活用した取り組みを進めており、全体との連動性を意識し

ながら、スモールスタートやパイロット運用を開始しています。



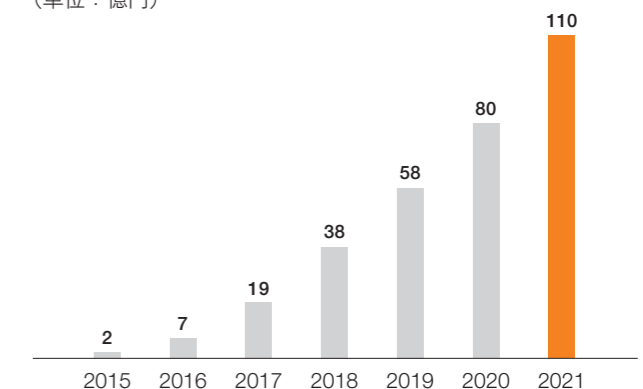
センター

多くのお客様との関係創りと、その定着化を図る 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りながら、販売面での貢献も目指し設立されたのが新組織「インサイドビジネスセンター（以下、IBC）」です（2014年）。たのめーる商材を中心としたアウトバウンド*1を皮切りに、その後は大塚商会Webサイトのソリューション・製品紹介ページにIBC問合せ電話番号を埋め込むことで、お客様からの問合せに対応するインバウンド*2を加えています。取り扱い商材も、たのめーる以外のITサービスや回線サービスなど、IBC単独で完結できる商材（IBC完結商材）を増やし、活動の幅を広げています。新型コロナウイルス感染症拡大により対面営業活動の制約を受けた2020年には、お客様のテレワーク導入支援で大きな貢献を果たしました。

- ※1 アウトバウンド＝テレマーケティングの手法のなかで、コールセンターからお客様に対して電話を発信すること
※2 インバウンド＝コールセンターでお客様からの電話を受信すること

IBC完結商材売上の推移 (単位：億円)



IT でオフィスを元気にする

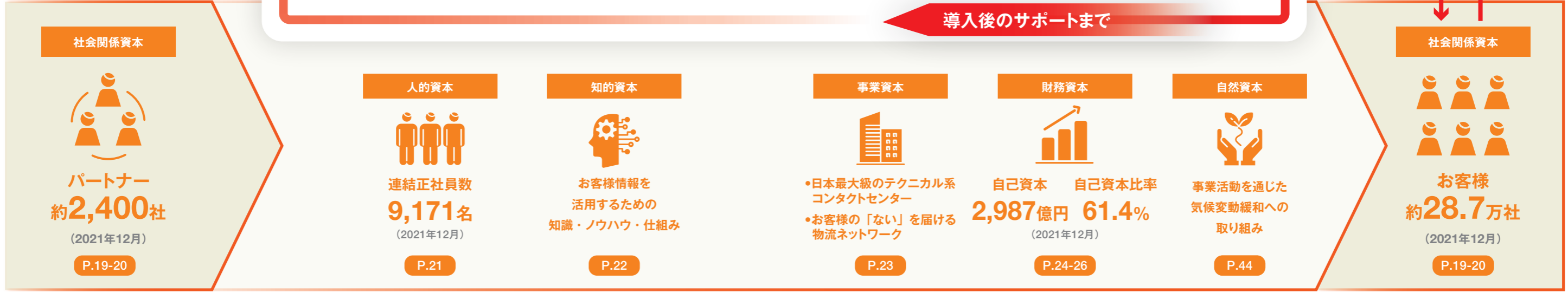
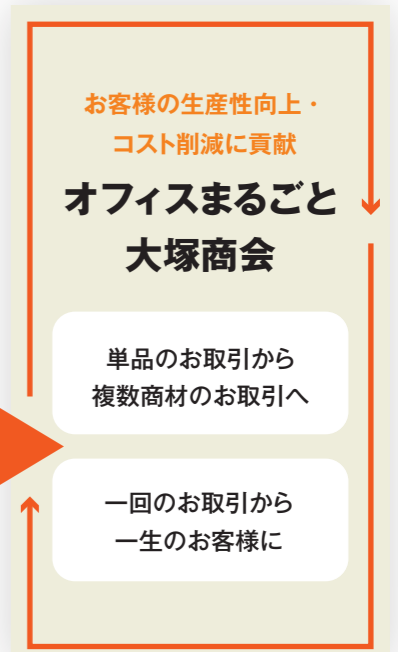
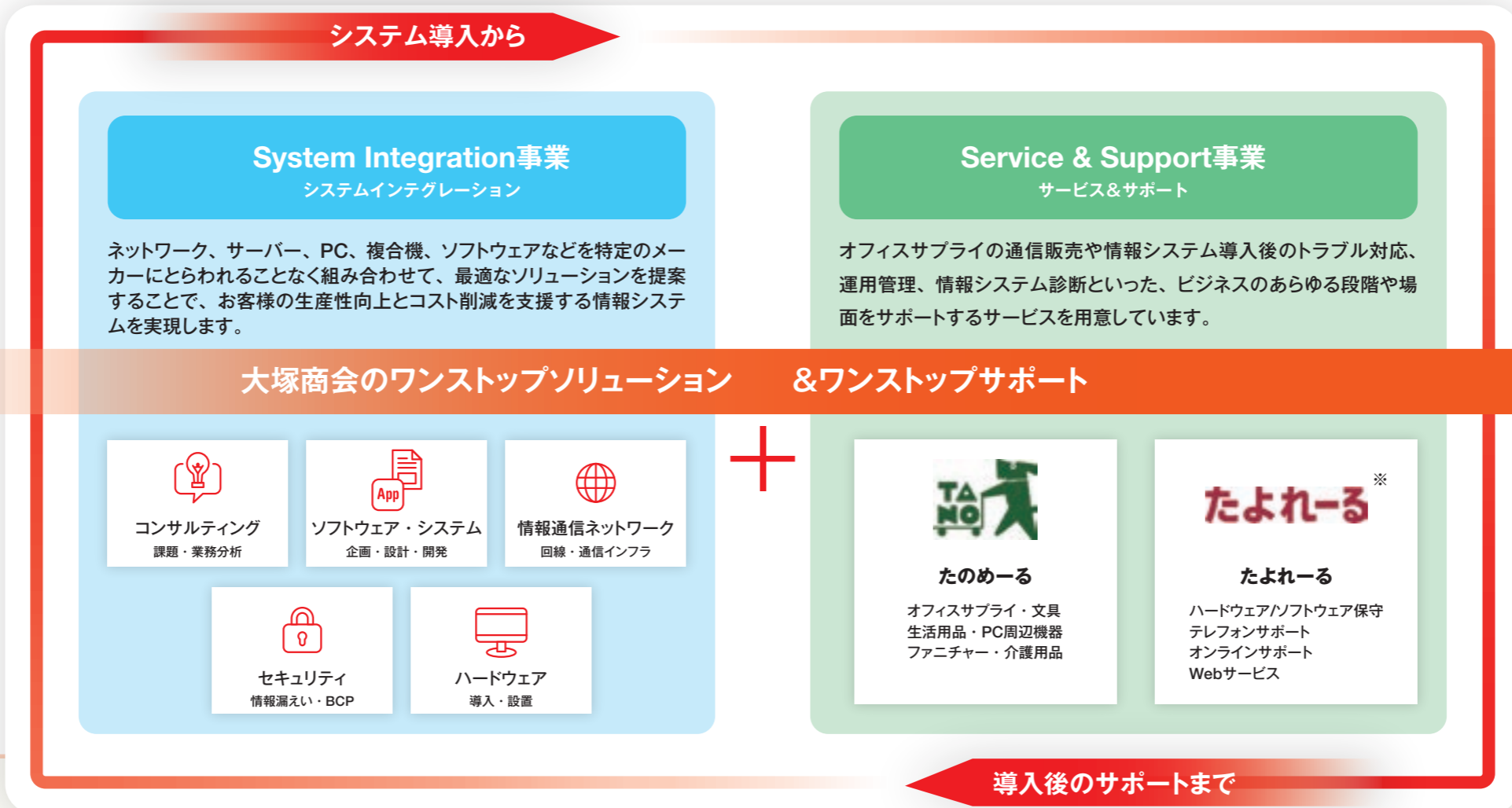
「ワンストップソリューション」と「ワンストップサポート」で
お客様の課題をトータルに解決します



POINT ワンストップソリューション&ワンストップサポート

特定のメーカーにとらわれない「マルチベンダー対応」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「マルチフィールド対応」の推進で、大塚商会は事業領域の拡大を続けています。

約2,400社におよぶパートナーの提供価値を、それぞれのお客様にとって最適なソリューションの形でお届けし、お客様のお困りごとを窓口一つで解決します。



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

積み上げてきた強みとしての資本

社会関係資本

パートナー

重視している理由



- 大塚商会は国内・海外の大企業からベンチャー企業まで、約2,400社のパートナーとアライアンスを組んでいます。
- 各分野の優れた製品・サービス・技術の供給を受け、それらを組み合わせることで大塚商会にしか提供できないソリューション提案を実現しています。

パートナー
約2,400社

国内/海外メーカー
大企業/ベンチャー企業

パートナーと

お客様をつなげる

ITのプラット
フォーマー

お客様

約28.7万社

年商10億円未満の
お客様が80%

社会関係資本

お客様

重視している理由



- 一回の取引をきっかけに、お客様の抱える大小さまざまなお困りごとに寄り添い解決することで、お客様との信頼関係を深めています。
- お客様満足度を高めながら、継続的な取引を実現していくことで、顧客基盤は着実に拡大を続けています。

自社利用

ノウハウ

大塚
商会

多様な商品・サービスを提供するエコシステム

- お客様のニーズに応える業務知識・技術の蓄積
- 多くのパートナーとの良好な関係により、安定的・長期持続的・柔軟な供給体制を構築

Win-Winの長期持続的顧客基盤

- お客様の成長に合わせたソリューションの提供
- 長期持続的取引から生まれる信頼関係に基づく共存共栄の関係

マーケティング機能
の提供

お客様の潜在ニーズの共有
新製品の開発サポート

生産性向上とコスト削減
お客様は本業に集中

購買機能の提供と
オフィスまるごと運用支援

■ マーケティング機能の提供

パートナーにとって大塚商会はいわゆる販売代理店で。たくさんのパートナーと、たくさんのお客様を結び付け、価値の受け渡しをお手伝いする。そこに大塚商会の存在意義があります。大塚商会は年間約28.7万社のお客様と取引実績があります。パートナーが大塚商会と取引を開始するということは、28.7万社のお客様との取引が始まる可能性があるということです。パートナー自身が「マーケティング機能」を強化して、国内の大小さまざまなお客様に直接販売を行なうよりも効率的であり、社会関係資本の有効活用となります。

また、大塚商会とパートナーは、お客様の課題を共有し共に考え続けることで、今までになかった新しい価値を創造しお客様に提供します。お客様の潜在ニーズの共有は、パートナーが行なう新製品の開発サポートにもつながります。大

塚商会はパートナーに対して「マーケティング機能」の提供を行なうことで、Win-Winの関係を構築しているのです。

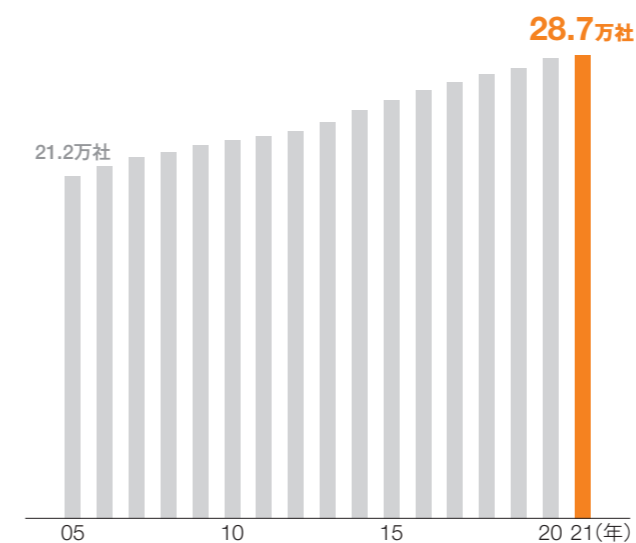
2021年の受賞歴（一部紹介）

パートナー	受賞内容
サイボウズ	パートナー・オブ・ザ・イヤー（14年連続）
トレンドマイクロ	ベストパートナー部門（18年連続）
日立製作所	HITACHI Business Partner Award2021
Autodesk	Highest Total ACV for Industry Collections
Fortinet	Regional Partner of the Year Award
SOLIDWORKS	SOLIDWORKS取引額世界No.1（8年連続）
ZVC Japan (Zoom)	SMB Market Partner of the Year

※五十音順・アルファベット順で記載しております。

■ 年間売上企業数の推移

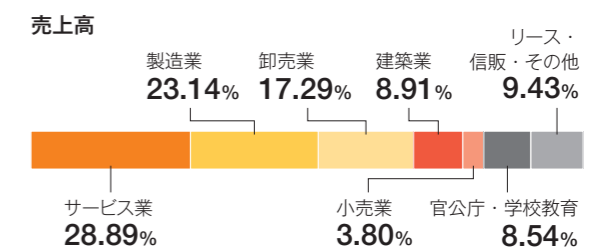
一回のお取引から一生のお客様に。顧客基盤は着実に拡大を続けています。



お客様の年商別構成比（2021年12月期通期）
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。

	10億円未満	10~100億円未満	100億円以上
売上高	21.99%	28.14%	49.87%
売上企業数	79.60%	16.42%	3.98%

お客様の業種別売上構成比（2021年12月期通期）
さまざまな業種のお客様との取引で得られたノウハウを、広く社会に共有しています。



人的資本

重視している理由



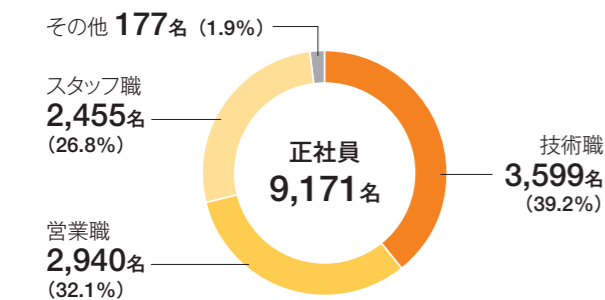
デジタル社会の到来でITの利用機会が拡大し、新しい働き方への模索が続くなど、事業環境は日々変化を続けています。このような環境の中、お客様ごとに異なるさまざまな課題への解決策を提案するためには、常にお客様の目線で、自ら考え行動できる人材、「人」が重要です。大塚商会は「人」を育て、人的資本の蓄積を続けていくことが重要だと考えています。

成長の源泉である人材への投資

■ 連結正社員数

2021年12月末時点の連結正社員数は9,171名、前年比52名 (+0.6%) の増加となりました。最大構成を占める技術職と、営業職、スタッフ職が連携し、一体となってお客様をサポートするのは、創業以来変わらない大塚商会のスタイルです。

正社員の職種別人員構成 (連結) 2021年12月末時点



■ 人材育成 P.51

ミッションステートメントの目標の一つ「従業員の成長や自己実現を支援する企業グループ」となるために、「経営マインド」と「人間力」豊かなプロフェッショナル人材の育成という教育テーマのもと、学びの機会を提供しています。

部門別研修	所属部門に必要な専門知識やスキル、ノウハウを習得するための研修		
職種別研修	職種ごとに求められる専門知識やスキルの習得を目指すための研修	営業職	技術職 スタッフ職
階層別研修	階層別に個々の成長レベルに応じて必要となる知識やスキルを習得するための研修	大塚経営塾 P.52	役員・管理職・中堅社員・若手社員・新入社員・内定者
全社共通研修	大塚商会社員としての必須知識と、幅広く役立つスキルを習得するための研修	必須研修	選択型研修

■ 女性活躍推進 P.50

女性の「働きやすさ」と「働きがい」の両立を目指し、制度の充実や企業風土の醸成などさまざまな取り組みを行っています。2019年には、厚生労働大臣の認定制度「えるぼし」で最高位の認定を取得しています。

えるぼし認定：2016年4月に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」に基づく認定制度。



■ エンゲージメント P.49

それぞれの社員が仕事に対するやりがい・達成感を持つことで、大塚商会は成長を続けてきました。「従業員の成長 = 会社の成長 = お客様の成長」を目指し、そのための風土醸成や各種施策への取り組みを続けています。

	2020年	2021年
正社員の研修費用 (単体)	530百万円	590百万円
正社員1人当たりの研修費用	71千円	78千円

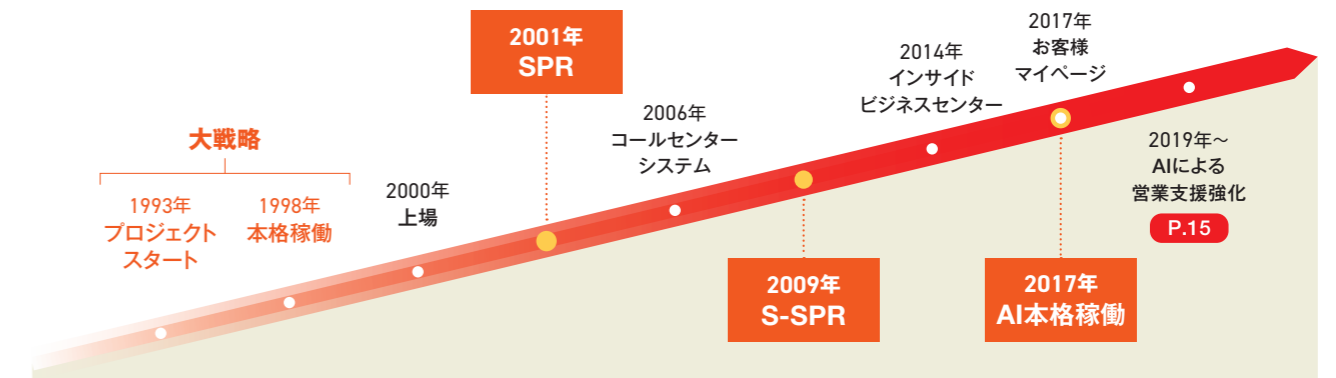
知的資本

重視している理由



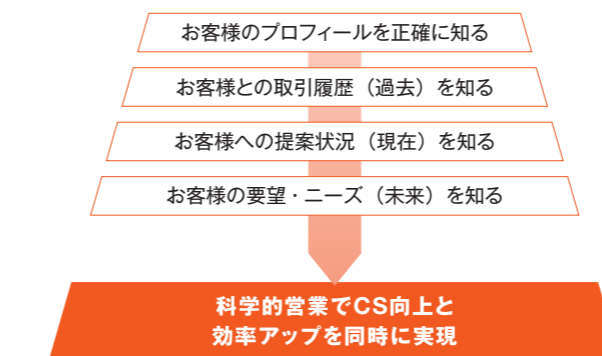
大塚商会では多種多様な顧客接点から得られるお客様情報の蓄積を続けています。2000年以降の累積データ件数は、商談で約5,000万件、売上明細で12億件以上です。この膨大なビッグデータと、それを活用するための知識・ノウハウ・仕組みが大塚商会の持つ最も重要な知的資本です。2019年からはビッグデータをAIで分析することによる営業支援を開始しており、今後も利用範囲を拡大していく予定です。

大塚ビッグデータの変遷



■ SPR (Sales Process Re-engineering)

SPRは大塚商会が独自に開発したCRM（顧客管理）＋SFA（営業支援）のシステムです。2001年の導入から約20年、大塚商会の営業活動の全てをデータ化し、蓄積し続けています。



2001年は47万件だった年間商談件数は、2020年には320万件に増加しました（累計約5,000万件）。その膨大なビッグデータをAIが分析することで、お客様の生産性向上・コスト削減につながる提案の強化に努めています。

■ S-SPR (技術職向けSPR)

S-SPRは技術職の行動管理と業務プロセスの改革を目的に独自開発したシステムです（2009年リリース）。スキルズインベントリーと位置情報機能などによって、障害時の最適自動アサインを可能にし、お客様への迅速・確かなサービス提供に役立てています。

■ AI活用を推進

大塚商会はAI活用を推進しています。2017年にはAIによる自社業務改革を本格的に開始。各種AIシステムを導入し、それぞれの得意領域を組み合わせることで独自のAI基盤を構築し、「AIサービス利用支援システム」として2021年にビジネスモデル特許を取得しました。

2019年には、AIビジネスを更に推進させるべくプロジェクト組織を立ち上げました。社内導入で得られたノウハウを蓄積しながら、お客様にとって最適なソリューションとなる再販モデルの研究を続けています。また、関連資格の取得を奨励するなどAI人材の育成にも力を注いでいます（P.51）。

事業資本

重視している理由



お客様に提供したソリューションを安心・安全に使い続けていただくためには、導入後のサポートが重要です。大塚商会では、お客様の「お困りごと」を解決し、オフィスの「ない」をすぐにお届けするために、多くの事業資本を積み上げてきました。お客様のビジネスのあらゆるシーンをサポートするために、近年ではAIに代表される最新テクノロジーを活用することで、一層の強化を続けています。

お客様の業務をとめないサポート体制

■ たよれーるコンタクトセンター P.33

導入後の運用支援、情報提供を行なう日本最大級のテクニカル系コンタクトセンターです。お客様のお困りごとに各分野のエキスパートが電話対応・リモートサポートで迅速に対応します。全国の拠点エンジニアとも連携し、オンラインも含めたワンストップ対応を可能にしています。

月間サポート件数	約15万件
サポートスタッフ	約600名
サポート拠点	全国280カ所
エンジニア	約3,000名

■ オンラインサポート

お客様への重要なお知らせ、修理のお申込み・お問合せ、よくあるご質問など、ご契約中の製品・サービスを総合的にサポートします。

■ オンサイトサポート

お客様の課題解決に訪問対応が必要な場合は、最寄りのサポート拠点から専門エンジニアが訪問し、お客様のトラブルを解決します。

■ たよれーるマネジメントサービスセンター

24時間365日お客様のシステムを統合監視し、もしもの時はお客様に最適な解決策を提供するサポートの司令塔です。

■ データセンター

大塚商会は6つのデータセンターを有しています。最先端のファシリティと万全のセキュリティを備えたデータセンターで、お客様の大切なシステムを守ります。

お客様の「ない」をすぐにお届け（物流ネットワーク）

P.46 Case

「たのめーる」では地域密着型の配送体制を整えるため、全国6ヶ所の物流センターと14の配送センターが密接に連携して当日配送エリアを拡大するなど、お客様の利便性向上に努めています（平日の午前11時までのご注文、かつ、在庫のある商品に関しては、最短で当日または翌営業日の配送を実現。一部地域・個人を除く）。

2021年10月に開設した「横浜物流センター」では、

省スペース化と省人化を実現するロボットストレージシステム「オートストア」を国内最大規模に拡張して2基導入しました。出荷スピードと物流生産性の更なる向上で、お客様への円滑な商品供給を目指した取り組みを続けています。



財務資本

重視している理由

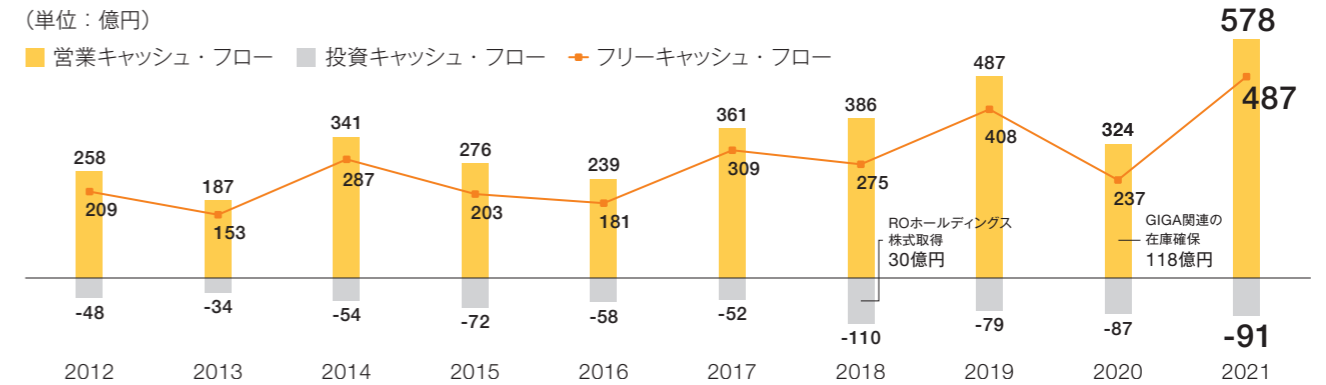


パンデミックなど有事の際にも機動力を発揮し続けるためには、健全な財務基盤の維持が重要です。安定的に成長を続ける営業キャッシュ・フローを資金源とし、自己資本を増強。財務体質の強化を着実に進めています。

ご支援いただいた株主の皆様への還元と、企業成長の両立を目指し、今後も財務資本構成の最適化を目指していきます。

キャッシュ創出力（キャッシュ・フロー）

2021年は事業活動から生み出した営業キャッシュ・フローが578億円、フリーキャッシュ・フローが487億円となり、それぞれ過去最高を更新しました。営業キャッシュ・フローを資金源とし、将来への成長に向けた投資キャッシュ・フローも緩やかな拡大を続けています。



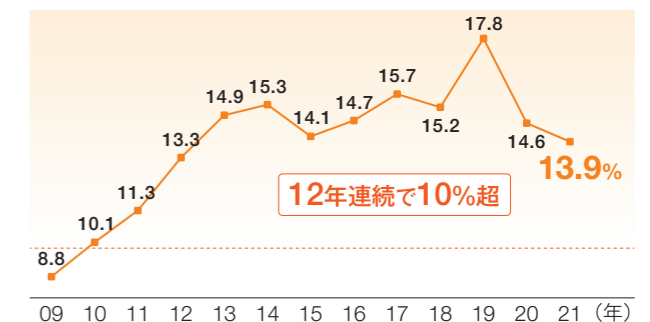
安全性（自己資本と自己資本比率）

2021年末時点で自己資本は約3,000億円、自己資本比率も初めて60%を超えました。着実に財務体質の強化を進めています。

年	自己資本（億円）	自己資本比率
2017	2,128	56.0%
2018	2,297	56.5%
2019	2,593	56.2%
2020	2,773	58.8%
2021	2,987	61.4%

収益性（ROE）

2010年以来、12年連続で10%を超える高い水準を維持しています。今後も着実に利益を成長させることで、ROEを更に高めるよう努めていきます。



担当役員メッセージ

ミッションステートメントの具現化を推進し信頼に応える

大塚商会は2000年に東証一部に上場しました。当時の自己資本比率は30.5%、流動比率は77.1%、ネットキャッシュも421億円の借入超過となっており、必ずしも強固な財務基盤とは言えない状況でした。しかし、大戦略によるビジネスモデルの変革と、上場によって株主様からお預かりした資金を着実に活用することで、財務基盤は大塚商会の強みの一つと言えるほどに成長し続けることができています。

大塚商会は今年からプライム市場へと移行しましたが、今までと変わらず、株主様・お客様・パートナー・従業員・社会などの全てのステークホルダーの皆様の信頼に応えることで、企業価値の向上と持続的な成長を目指していきたいと考えています。



取締役兼専務執行役員
齋藤 廣伸

長期持続的な成長に向けて

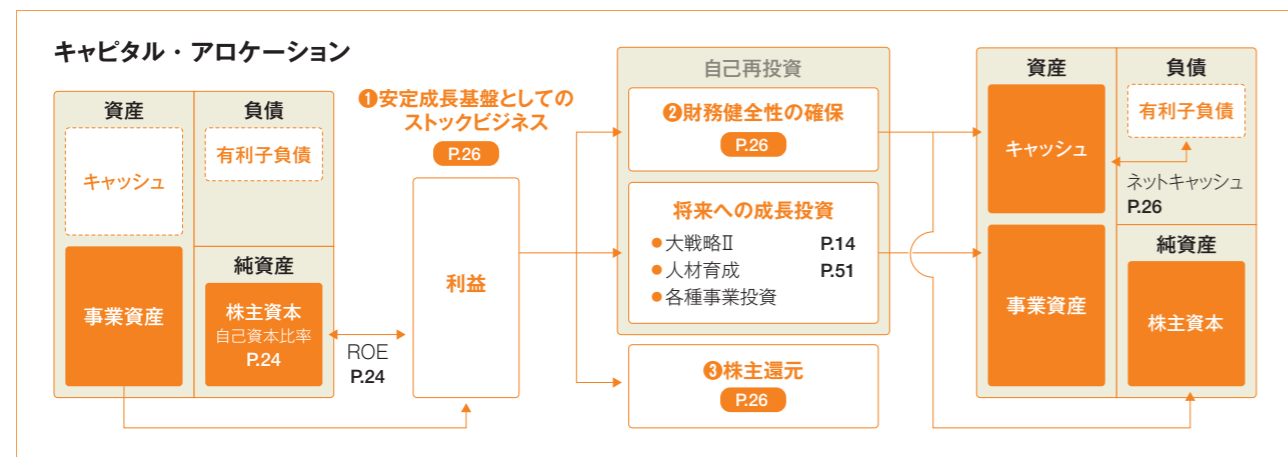
大塚商会の提供価値は、お客様の生産性向上とコスト削減に貢献することです。2021年は約28万7千社のお客様とお取引いただきましたが、大変ありがたいことに大塚商会の顧客基盤は一貫して拡大を続けています。その間、リーマン・ショックや新型コロナウイルス感染症の拡大など困難な局面もありました。そういった有事の際にも機動力を発揮して、お客様への貢献を続けるためには強い財務基盤を持つことが重要です。

初めての緊急事態宣言が出された2020年、大塚商会は多くのお客様のテレワーク移行を支援しました（延べ約4万社）。そのお客様のほとんどと2021年以降も取引が続いています。そういった積み重ねによる顧客基盤の拡大

と、長期安定的な取引から生まれるキャッシュの創出が大塚商会の成長原資になっています。

2021年の営業キャッシュ・フローは578億円と過去最高を記録しましたが、これら獲得したキャッシュを財務健全性の確保、将来への成長投資、株主還元適切に再配分することで、企業価値の更なる向上と長期持続的な成長につなげていきたいと考えています。

以下では、キャピタル・アロケーションの図に沿って、「①安定成長基盤としてのストックビジネス」「②財務健全性の確保」「③株主還元」の順に説明します。

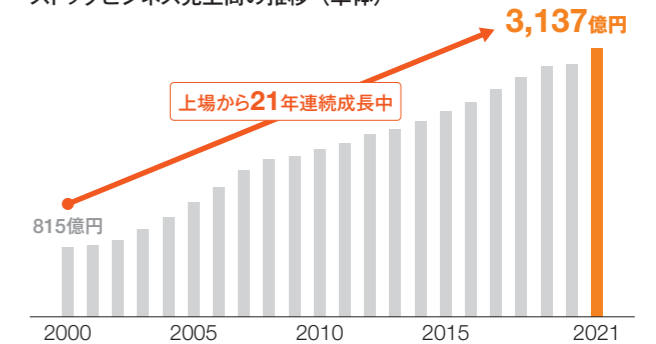


①安定成長基盤としてのストックビジネス

オフィスサプライを中心にお客様の「ない」をすぐにお届けする「たのめーる」、保守ビジネスを中心にお客様のお困りごとを解決する「たよれーる」。主にこの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。継続的なサービス提供が特長のストックビジネスでお客様との信頼関係を強固にできれば、マルチベンダー&マルチフィールドの強みを活かしてより幅広いご支援をさせていただくことにもつながります。大塚商会のストックビジネスは、多くのお客様を継続的に支援することで2000年の上場から21年連続成長を続けています。「たのめーる」では取り扱い商品の幅を拡げながらより効率よくお届けできるよう2021年に首都圏としては3拠点目となる物流セン

ターを横浜に開設しました。「たよれーる」では、中小企業のお客様の利便性向上につながるメニューの開発に取り組み続けています。安定成長を続けるストックビジネスの支えが、健全な財務基盤の構築と維持に貢献しているのです。

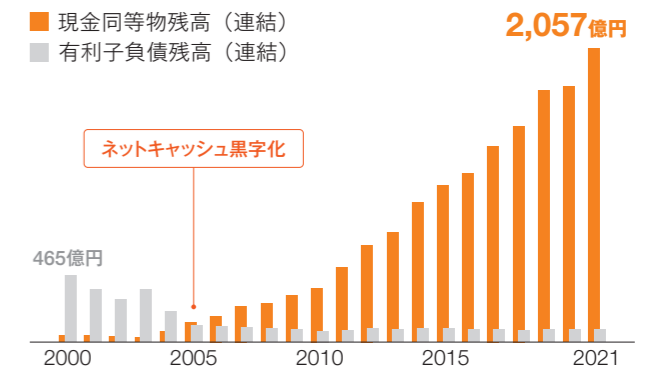
ストックビジネス売上高の推移（単体）



②財務健全性の確保

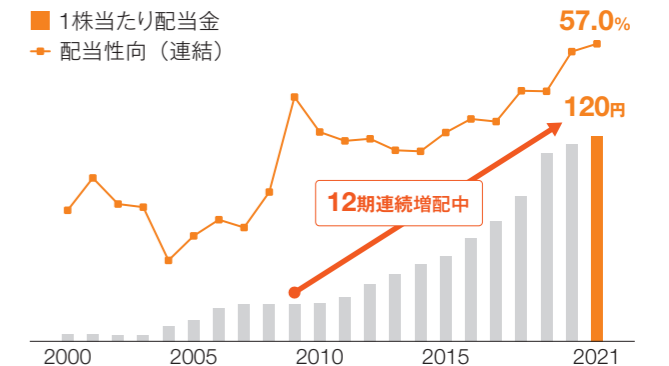
大塚商会は2005年に現金同等物が有利子負債を上回り、それ以降は実質無借金経営を続けています。2021年12月末時点の現金同等物残高は約2,000億円。潤沢な水準に思われるかもしれませんが、不透明感が増しつつある経済環境下でも常に機動力を発揮しお客様の支援を続けるためには、手元資金の確保が重要です。流動比率は安定的に200%を超えており、財務体質の強化を着実に進めています。2022年は大戦略IIの推進や、人的資本の再強化（労働分配率の見直し）など成長投資も増加させます。資本効率の面ではROEを重視していますが、利益拡大で高めていくという方針です。今後も成長資金

や株主還元などを総合的に勘案しながら、財務健全性の確保に努めていきます。



③株主還元

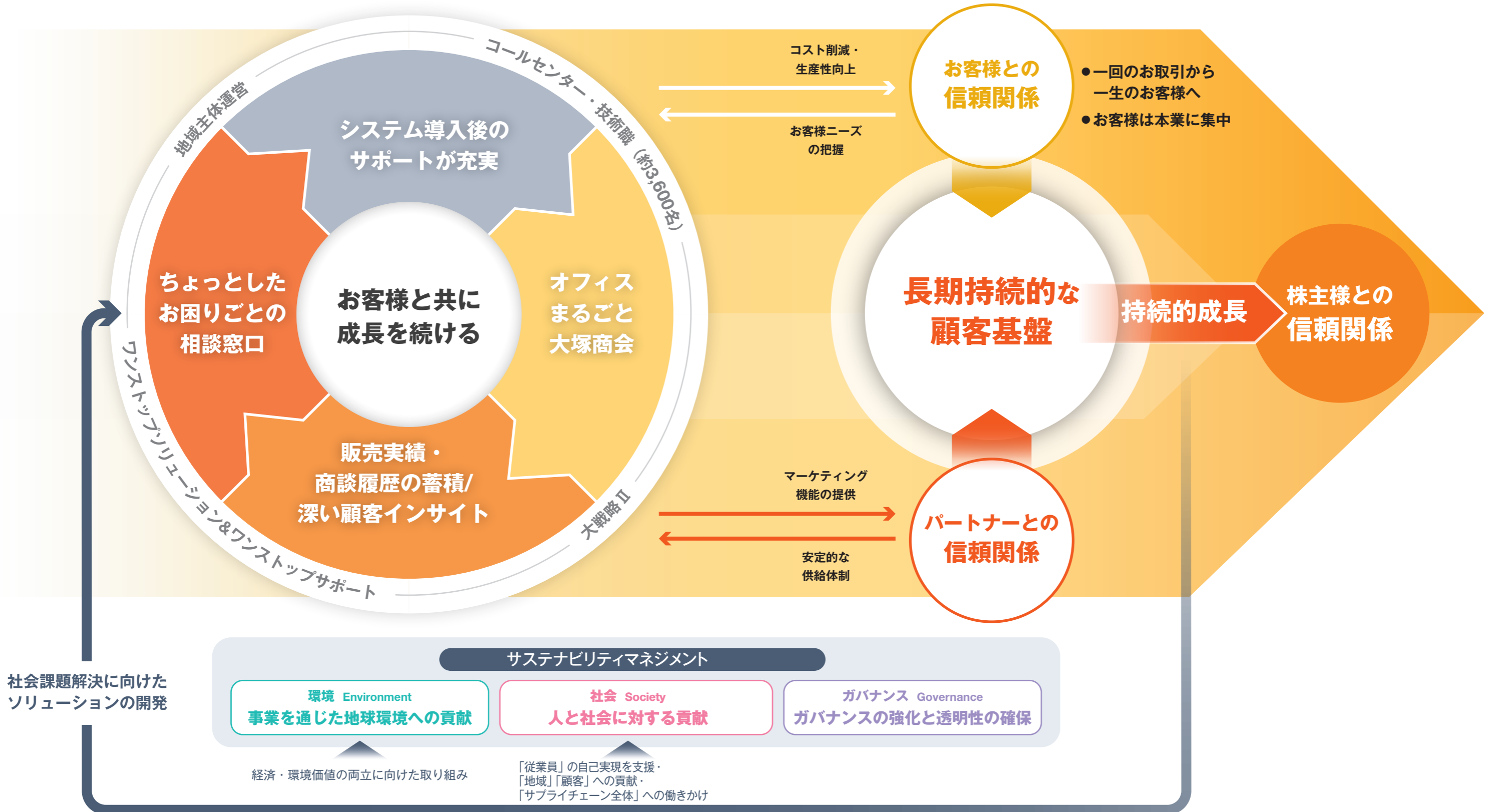
2021年度の1株当たり配当金は120円（配当性向57.0%。創立60周年記念配当5円を含む）とし、株主の皆様へ利益還元を実施しました。業績に応じた安定的な配当を行なうことを基本方針とし、配当性向・配当総額・配当利回り・内部留保の状況などを総合的に踏まえ、検討しています。



ミッションステートメントの具現化

「ITでオフィスを元気にする」の実践で、各企業を支援し、持続的な社会の成長に貢献し続ける

大塚商会の価値創造モデル



価値創造に向けた戦略
事業環境認識

環境変化に合わせて進化し続けることで、大塚商会は60年間成長を続けてきました。

外部環境の変化と、それがもたらす自社へのリスクと機会を認識し、積み上げてきた資本を活用することで、これからもお客様と共に成長を続けていきます。

外部環境メガトレンド		
項目	内容	想定期間
新型コロナウイルス感染症がもたらした世の中の変化	1 ● 人の移動に対する制約 ● ソーシャルディスタンスの確保	短期～中期
	2 ● テレワークなど新しい働き方の浸透 ● 急激な感染拡大期は経済活動/事業活動が縮小	短期
	3 ● withコロナ/アフターコロナに対応する新しい社会に向けた取り組み	短期～長期
P 政治/法制度の改正	4 ● 税制優遇制度など政府によるIT投資の下支え ● 電子帳簿保存法の要件緩和などDXへの後押し	短期～中期
	5 ● コーポレート・ガバナンスの改訂 ● 東京証券取引所の新区分制定など企業統治への要求強化 ● 情報開示の充実	短期～中期
E 経済環境の変化	6 ● 大都市圏への人口集中 ● 中小企業を取り巻くさまざまな課題(後継者不足・技能承継等)	短期～中期
	7 ● 半導体不足などに伴う製品需給バランスの悪化 ● 資源価格などの高騰	短期～中期
	8 ● 大規模自然災害などで事業継続が困難になるリスク	短期～中期
S 社会の多様化・価値観の変化	9 ● 気候変動などの環境課題に対応した企業価値評価手法の変化	短期～長期
	10 ● ワークライフバランス、ダイバーシティ&インクルージョンに見られる社会の多様化と価値観の変化	短期～長期
	11 ● 少子高齢化の進展による労働人口の減少 ● IT人材不足の深刻化	短期～長期
T 技術革新	12 ● AI・IoT・5G・ドローンなど新技術の企業活動への活用	短期～中期
	13 ● より環境に配慮した事業スキームへの移行	短期～長期
	14 ● デジタル時代の到来による従来技術の陳腐化	短期～中期

自社への影響			
リスク	機会	対応	施策
● リアル営業の対面商談に制約	● 顧客タッチポイントの多様化	● Web/センター機能の強化	大戦略II P.14
● 従来と同水準のサービス提供が困難	● サービス提供プロセスの見直し	● 迅速なテレワークシフトと提供価値向上の両立	たよれーる コンタクトセンター P.33
● 従来のソリューションに固執することによる競争力の低下	● ITを活用した社会課題の解決	● 各種ITサービスを組み合わせた新たなソリューションの提供	自治体の DX推進を支援 P.36
● ペーパーレスの進展による複写機関連事業の縮小	● DXへの社会的機運の向上	● DX/デジタルドキュメントへの移行支援を強化	お客様の DX推進を支援 P.35
● 不健全な企業統治に起因する企業価値の消失	● コーポレート・ガバナンスの強化	● 機関設計の見直し	ガバナンス P.55 P.60
● 地域経済の衰退 ● 中小企業の衰退	● コスト削減/生産性向上を目指すお客様支援機会の増加	● 地域密着でお客様に寄り添う	お客様に寄り添う 地域主体運営 P.31
● 欠品等に伴う機会損失の発生	● 代替ソリューションの提供	● 多くのパートナーに支えられたエコシステムの活用	社会関係資本 P.19 P.20
● 自社/お客様の事業継続が困難	● 自社の経験に基づくBCPソリューションの提供	● 自社BCP対策の強化とそのノウハウを広く社会と共有	創業60周年 記念事業 P.38
● 対応できないことによる社会からの信頼低下	● 環境活動への取り組み強化 ● 環境ソリューションの提供	● TCFD、SBTへの賛同表明 ● 再生可能エネルギーの活用	環境 P.44 P.47
● 対応できないことによる優秀な人材の流出	● 多様性から得られる新たな気付き	● 魅力ある大塚商会に向けた新しい取り組みの開始	D&I P.50 働きがい創出 P.52
● 人材確保が困難	● 人材育成による競争力強化	● 継続的な生産性向上	人材の育成 P.51 生産性向上 P.37
● 従来技術を踏襲し続けることによる生産性の低下	● 新技術を活用した自社ビッグデータの分析	● 科学的営業スタイルの更なる強化	大戦略II P.14
● 環境負荷軽減に貢献できず、事業継続が困難	● 新技術活用による環境負荷軽減への貢献	● 事業活動強化と環境負荷軽減の両立	環境に配慮した 大型物流センター P.46
● 技術の陳腐化	● 人材再教育による人的資本再強化	● 全社教育体系の見直し	リスクリング P.51

価値創造施策



お客様のお困りごとを迅速に解決し、また、お客様の「ない」をすぐにお届けするために、大塚商会は地域密着によるお客様支援を重視しています。地域に根差した活動を継続することで、地域ごとに異なるお客様の特色を理解できます。大塚商会はお客様に寄り添い続けることで、地域の発展への貢献を目指します。

創業～ 地域密着でお客様に寄り添う

大塚商会の特長の一つがエリアに集中した密度の高い営業スタイルです。創業当初から首都圏に集中した地域密着の体制を構築し、その後各エリアへ進出する際にも同様の手法をとりました。新聞販売店をなぞらえて「新聞作戦[※]」と呼ばれたこの仕組みは、大塚商会の営業スタイルの原点です。地域に密着するからこそ、何かあったときにすぐお客様のもとに駆けつけることができます。

また、エリア内の顧客密度を高めることで効率のよいサービス提供が可能になります。



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

主な事業拠点 (2021年12月31日時点)



2016年～地域主体運営への原点回帰～ 地域営業部長は「地域の社長」。地域の発展に貢献していく

地域に密着することはお客様に密着することにほかなりません。より近くでお客様の声を聴き、さまざまなニーズにお応えすることで大塚商会は事業領域を拡大し、成長を続けることができました。しかし、取り扱い商品の拡大で商品部門（本部）の影響が大きくなるに従って商品を軸とした営業活動が中心となってしまう、お客様に寄り添うためには「お客様接点の再強化」が重要だという認識を持つに至りました。そこで、2016年に改めて地域営業部を主体とする「地域主体運営」に原点回帰することを社内外に公表し、今もその運用を続けています。

地域ごとにお客様の特色は異なるものです。製造業のお客様が多い地域もあれば、中小企業のお客様が多い地域もあります。各地域の営業部長はその特色を把握し、「地域の社長」として地域の発展に貢献していくことが求めら

れています。大塚商会ではそれを促すために、地域単位の評価制度を構築し、その運用を推進しています。デジタル社会が到来しテクノロジーがどれだけ発展したとしても、地域に密着し、お客様と共に成長することを目指すこの考え方は、これからも変わらない大塚商会のスタイルです。

地域営業部長は「地域の社長」。地域ごとに異なるお客様のニーズに応える。



事業紹介 経営支援サービス

経営分析のプロフェッショナルたちが、お客様の経営の「現状整理」と「改善アドバイス」を無料で提供するサービスです。大塚商会は地域に密着することでお客様のニーズを把握し、お困りごとの解決に向けた支援を行っていますが、ITだけでその全てを解決することはできません。

ITだけでは解決が難しいお客様の経営課題についても、中小企業診断士など外部の専門家と連携し、その解決に貢献します。



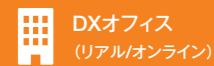
価値創造施策



大塚商会のDXノウハウを幅広く共有

お客様のDX推進を支援

政府の後押しなど社会的なデジタルシフトの流れを受け、特に日本の中小企業がこれからも成長を続けるためには、DXによる業務プロセス改革が必須といえます。大塚商会は「自社の実践」と「豊富な事例」をもとに、マルチベンダーならではのさまざまなソリューションでお客様のDX推進を支援します。



お客様のDXを推進するための常設展示場

DX推進に必要な「実際の業務」をイメージでき、課題やニーズの「気づき」へとつなげる場である「DXオフィス」を大塚商会本社ビル3Fにオープンしました（2021年4月）。

2022年4月には展示内容をリニューアル。テレワークやAI活用、紙文書の電子化などDXを推進してきた大塚商会のノウハウをオフィスのさまざまなシーンで再現することで、お客様のDXの実現に貢献する多くのソリューションを展示しています。

提供価値

- 開設以来、約600社のお客様がご利用
- 常設展示とすることで、お客様の希望日時に好きなだけ体験可能
- 展示内容は適時リニューアルすることで、最新ソリューションをご案内
- リアル/オンラインのハイブリッド対応

2022年2月フェア展示会場（東京）



大塚商会本社ビル3Fに再現



オンラインでも各種コンテンツを配信中

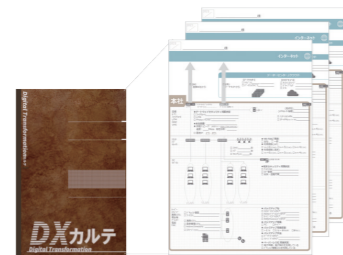


DX推進状況を可視化しお客様と共有

DXカルテは大塚商会の営業ツールの一つです。

お客様のIT環境を「整理」「可視化」することで、現時点の課題を洗い出し、DXの実現に向けた方向性をお客様と共有します。

また、DXカルテの社内勉強会を通じて営業スキルの向上と提案価値の向上に努めています。



DXカルテ (DX推進状況を可視化し、お客様と共有)

提供価値

- 大塚商会が提供した各種サービス/機器はもちろん、それ以外の情報も含めて網羅的に把握
- SPRと連携しデータを蓄積。お客様のDX推進状況を他のお客様と比較するなど、客観的裏付けのあるご提案が可能
- DXカルテ以外の他のカルテと組み合わせ、個々のお客様にとっての優先度を把握。最適ソリューションをご提案

多様化する社会課題をITの力で解決する

自治体のDX推進を支援

大塚商会の考え方

VUCAと呼ばれる時代に入り、新型コロナウイルス感染症拡大による環境変化の加速もあって、世の中では新しい社会に向けた取り組みが進むことが期待される一方、その推進を阻害する社会課題も生まれています。大塚商会はマルチベンダー&マルチフィールドの強みを活かし、各種ITサービスを組み合わせた新たなソリューションを開発することで、社会課題の解決に貢献していきます。

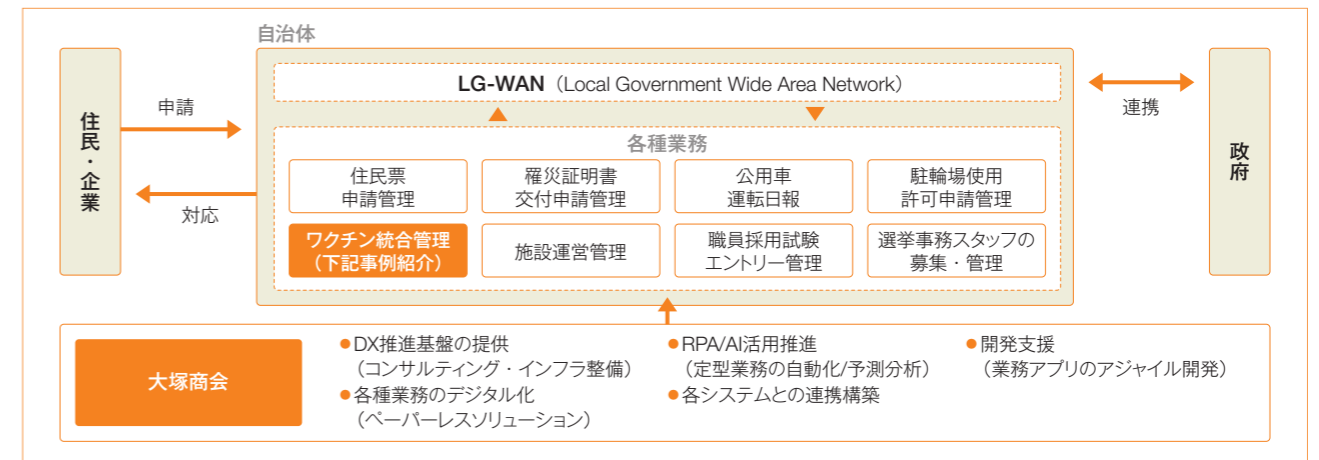


自治体向けDX推進基盤構築ソリューション

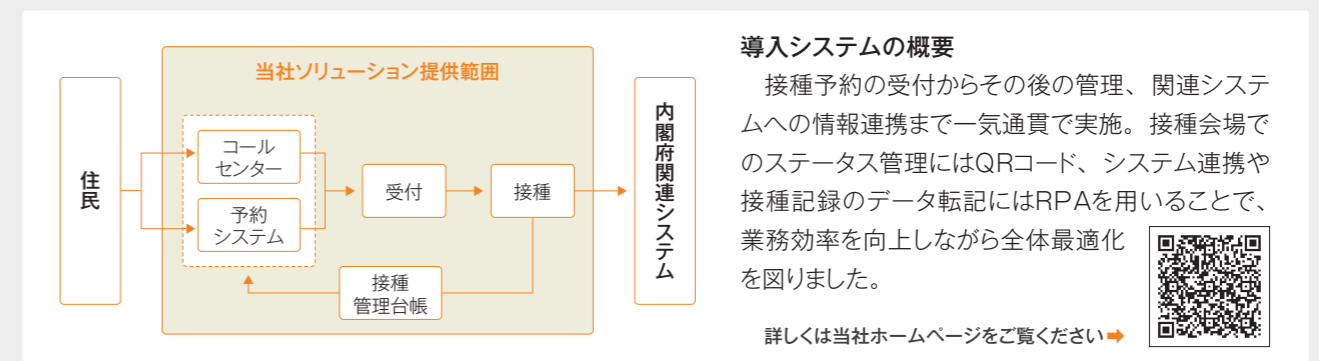
日本政府による「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」の決定を受け、大塚商会では2021年4月から「自治体向けDX推進基盤構築ソリューション」の提供を開始しています。行政サービスは対面での対応が多く、職員・住民双方にとって時間や労力が必要とされ、紙ベースの業務

が職員の負担になっていることは多くの自治体の共通課題です。自治体業務の効率化と住民の利便性を同時に向上させるため、大塚商会は「自治体のDXに向けた取り組み」の支援を続けていきます。

自治体向けDX推進基盤構築ソリューション 概要



事例紹介 北海道石狩市 新型コロナワクチン接種の予約・受付システム



導入システムの概要

接種予約の受付からその後の管理、関連システムへの情報連携まで一気通貫で実施。接種会場でのステータス管理にはQRコード、システム連携や接種記録のデータ転記にはRPAを用いることで、業務効率を向上しながら全体最適化を図りました。

詳しくは当社ホームページをご覧ください



価値創造施策



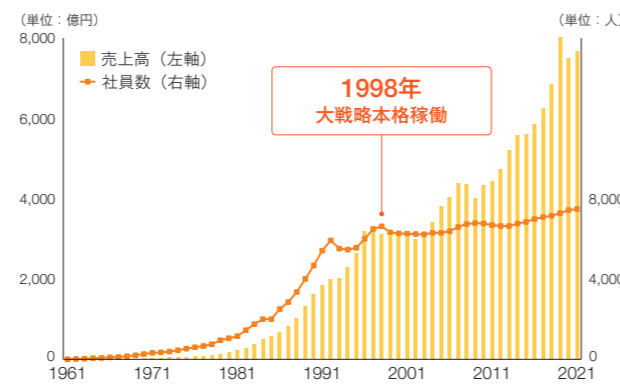
大戦略による経営プロセス改革

ITを活用した
生産性向上

大塚商会はいち早くデジタル化への取り組みを進め、そのノウハウを蓄積し続けてきました。自社の実践で得られたノウハウをお客様に提供し、お客様の生産性向上の取り組みに貢献する。IT人材の確保が困難だという課題を、大塚商会のソリューションで解決することが、私たちの役割です。

1998年の大戦略本格稼働によって、大塚商会のビジネスモデルは大きく変わりました。売上を「社員数」×「1人当たりの売上高」に分解した時に、大戦略前の成長ドライバーは「社員数」の増加にありました。しかし、本格稼働後は「社員数」は微増にとどまり、成長ドライバーは「1人当たりの売上高」の向上、つまり、生産性の向上に切り替わっています。この生産性向上を支えているのが大戦略で構築した仕組みであり、継続的に取り組まれているデジタル化の成果です。

売上高と社員数の推移（単体）

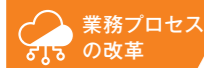


持続可能な社会への貢献

創業60周年
記念事業

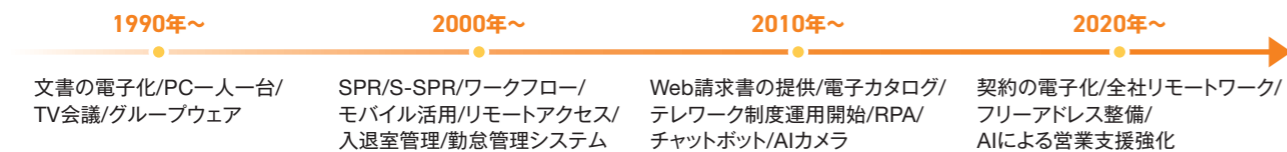


2021年7月に大塚商会は創業60周年を迎えました。創業以来60年間、お客様に支えられ、また、お客様に寄り添うことで、大塚商会は成長を続けてきました。今までもこれからも、お客様とのつながりを大切に育てながら、お客様のコスト削減と生産性向上に貢献していきます。



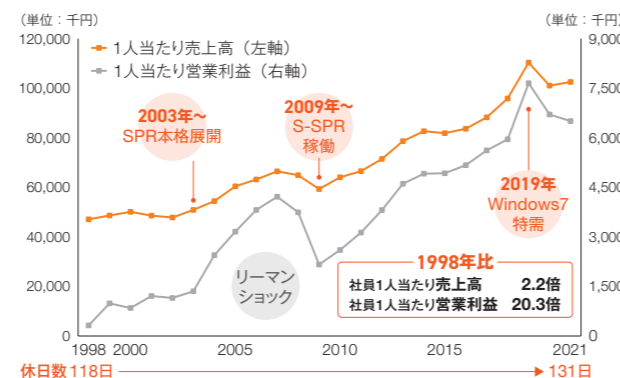
デジタルシフトの歩み

DXという言葉が生まれる前から、大塚商会では積極的にITを導入し、業務プロセスの変革を続けてきました。最新ソリューションをいち早く導入・活用し、社員一人ひとりがメリットや課題を体感することによって、大塚商会ならではのソリューション提案を可能にしています。



大戦略本格稼働後の
生産性向上

社員1人当たりの売上高と営業利益の推移（単体）は右記グラフのとおりです。1998年の大戦略本格稼働後は長期的な上昇傾向にあります。今後大戦略IIの推進で更に向上できるよう努めていきます。



地球環境への貢献事業

1 海外植林活動の継続

2011年ブラジル・アマバ州マカバの土地150haに、紙の原料となるユーカリを植林し「たのくんの森」と命名、その後500haまで拡大しました。2017年からは毎年50haずつ伐採し、それを原料とした寄付付きのコピー用紙「TANOSEE αエコペーパー」として販売。この活動を、60周年記念事業として継続します。

「たのくんの森」は森林認証制度である「FSC認証」を取得しており、「TANOSEE αエコペーパー」も2022年から順次FSC認証商品に切り替えていきます。



2 イニシアティブ等への賛同・参加表明

- 2021年3月 気候変動イニシアティブ（Japan Climate Initiative）
- 2022年2月 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース） P.45
- SBT（Science Based Targets） P.45



3 環境保全活動に関する支援金

- 環境保全活動に取り組んでいる団体を対象にした公募助成による支援金（10団体に計1,000万円）
- WWFジャパンの気候変動全般に係る活動に対する支援金（1,000万円）
- 国際環境NGOコンサベーション・インターナショナルとの協力で、アマゾンにおける森林再生プロジェクトに参加(7万5千ドル)



地域社会への貢献事業

4 災害対策設備を自治体に寄贈

災害対策用のシャワーや発電機を自治体に寄贈しました。大規模自然災害で、事業継続が困難になるリスクに備えたBCPソリューションとして、広くお客様にも訴求していきます。



寄贈先一覧

- 愛媛県宇和島市
- 愛媛県南宇和郡愛南町
- 大阪府泉大津市
- 岡山県小田郡矢掛町
- 神奈川県川崎市
- 高知県高岡郡四万十町
- 高知県幡多郡黒潮町
- 徳島県（県庁）
- 徳島県板野郡藍住町
- 徳島県板野郡松茂町
- 徳島県海部郡美波町
- 栃木県真岡市
- 長崎県雲仙市
- 広島県安芸郡熊野町
- 宮城県遠田郡涌谷町

※五十音順で記載しております。

画像左 出典：株式会社レイパワー（https://raypower-engine.com）

画像右 出典：WOTA株式会社（https://wota.co.jp）

大塚商会のサステナビリティ体系

大塚商会の使命は、情報通信技術の進化を具体的なソリューションの形で提供し、お客様を元気にすることです。お客様の事業活動とその持続的な成長を支援する。元気なお客様が増えれば、心豊かな社会が創造される。それは、国際社会が目指すSDGsの達成に貢献するものです。今までもこれからも、大塚商会は「ミッションステートメント」の具現化に向けて、歩みを続けていきます。

ミッション ステートメント

価値創造

持続可能な成長

経済価値と
社会価値の同時実現

世代を超えた
環境・社会・経済の
持続可能性への貢献

大塚商会の
マテリアリティ P.41

環境
Environment P.44-47

環境に対する社会的責任として、次世代に健全な環境を引き継ぐことができるよう、事業を通じた地球環境への貢献を目標に掲げ、環境保全活動を積極的に推進していきます。

社会
Society P.48-54

事業に関わる人権の尊重、地域社会への貢献、従業員の成長支援、ダイバーシティの推進、社会貢献活動といった取り組みを通じて、全てのステークホルダーの期待と信頼に応えていきます。

ガバナンス
Governance P.55-60

ミッションステートメントを
として、コーポレートガバ
で、透明性の高い経営を
中長期的な企業価値の向

コンプライアンスの基礎
ナンスを強化していくこと
実現し、持続的な成長と
上に努めていきます。

持続可能な
開発目標達成

への貢献

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

ステークホルダーの
信頼に応える



サステナビリティ 推進体制

サステナビリティ 基本方針

P.41

大塚商会のサステナビリティ

サステナビリティマネジメント

基本方針

▶ サステナビリティ基本方針

ミッションステートメントに掲げる使命、目標、行動指針の実践で、「環境面」と「社会面」の課題の解決に真摯に取り組み、かつ最適なガバナンス体制を構築すること

で、持続可能な社会の実現と持続的な企業価値の向上を目指していきます。

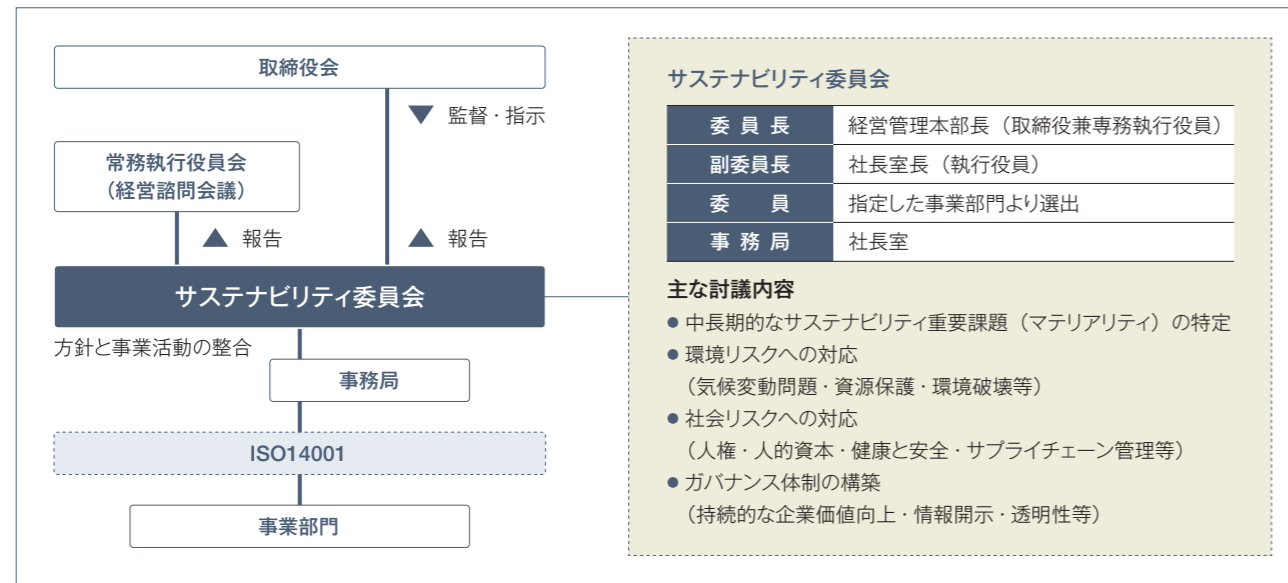
詳しくは当社ホームページをご覧ください➡



▶ 推進体制

サステナビリティの視点を踏まえた経営を推進していくため、2021年11月にサステナビリティ委員会を設置しました。サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関する全社方針や目標の策定、推進体制の構築・整備及び

ISO14001のマネジメントシステムを各活動のモニタリングに活用して、SDGsの達成に貢献し、ESG課題へ対応していきます。

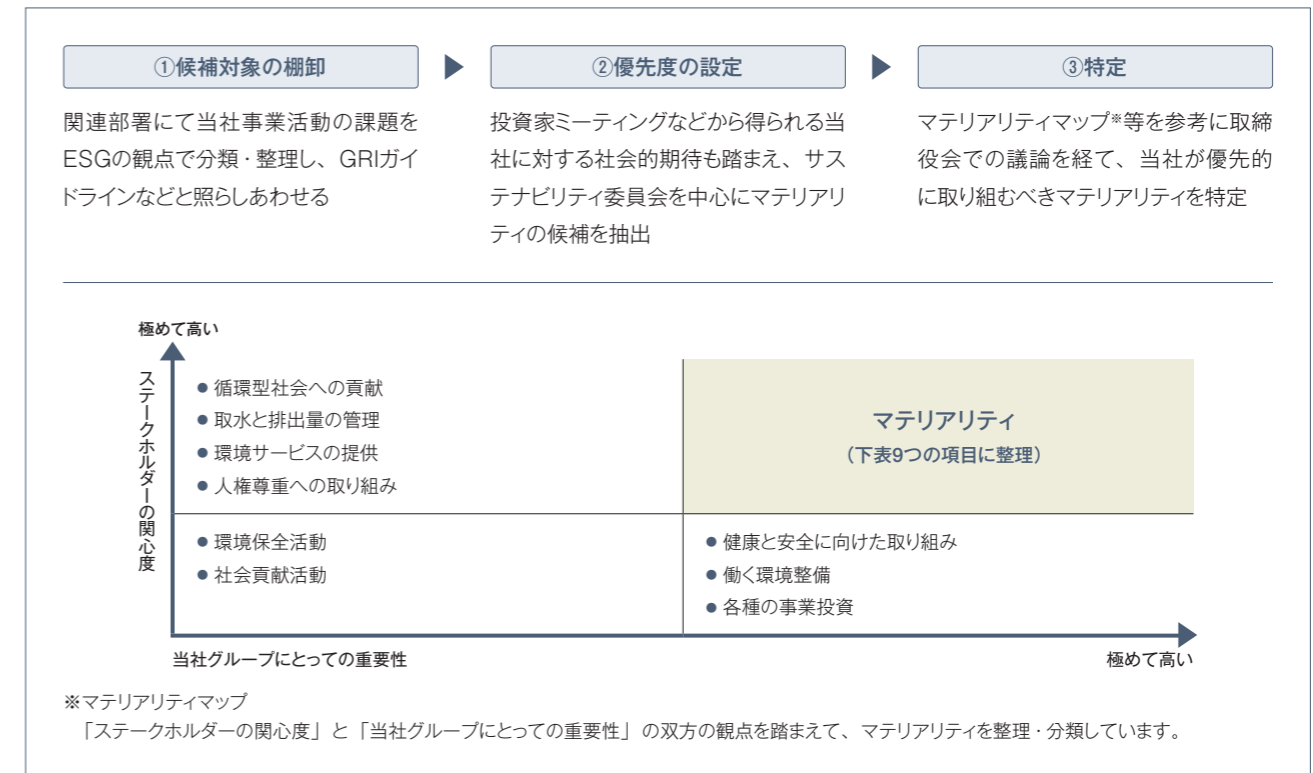


マテリアリティ

大塚商会が目指すサステナビリティ経営に向けて、サステナビリティ委員会及び取締役会での議論を経て、3グループ・9項目のマテリアリティを特定しました。当社事業活動の課題を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、大塚商会が優先的に取り組むべき課題をマテリアリティとしています。

▶ マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ

重視する理由

事業活動を通じた価値創造	① 顧客基盤の維持・拡大	大塚商会はお客様のさまざまなニーズにお応えする形で事業領域を拡大し、成長を続けてきました。多くのお客様との取引から得られるノウハウを広く社会に共有することが、大塚商会の付加価値向上の源泉になっています。
事業活動を通じた価値創造	② パートナーとの共存共栄	マルチベンダーは大塚商会の強みの一つです。お客様に応じた最適なソリューション提供のために、多くのパートナーから各分野の優れた製品、サービス、技術の提供を受けています。有事の際のリスク分散の観点においても、幅広いパートナーとの共存共栄は必要不可欠です。
	③ 地域との共生	創業時から現在まで、大塚商会は地域に根差した事業活動を重視しています。このような地域密着スタイルによって、「大塚商会」と「地域」の相互発展的な好循環が生み出されると考えています。
	④ 従業員エンゲージメントの向上	社員一人ひとりが仕事へのやりがいと達成感を持つことで、大塚商会は成長を続けてきました。社員の成長が事業活動における価値創造に貢献し、ひいては、ミッションステートメントの具現化につながると考えています。
従業員の成長と自己実現の支援	⑤ ダイバーシティ&インクルージョンの推進	変化を先取りし時代に合うソリューションを提供し続けるためには、今後ますます組織としての多様性を高めることが重要です。大塚商会は、全ての従業員が働きやすい職場環境を整えたと共に、今までにない新たな価値を創出し続ける企業を目指します。
	⑥ 人材育成	大塚商会の強みである「マルチベンダー&マルチフィールド」を実現するためには、専門知識と最新技術に関する学びを継続しなければなりません。大塚商会は継続的な学びの場を提供しながら、従業員の自己実現に向けた支援を続けています。
	⑦ 気候変動への対応	地球規模の気候変動への対応はSDGsの一つにも位置付けられ、グローバルに取り組むべき課題です。大塚商会にとっても経営の重要課題の一つであり、脱炭素社会の実現に向けた取り組みは極めて重要な使命と考えています。サステナビリティに優れた商品・サービスをお客様に推奨・提供することで、企業価値の増大と環境負荷軽減を同時に実現していきます。
責任ある企業活動の遂行	⑧ 安心・安全なソリューション提供のための情報セキュリティ	大塚商会は企業活動全般にわたるサポート事業を展開しています。この事業活動において、情報資産を適切に取り扱い、情報資産を取り巻く各種の脅威から保護することが重要課題の一つであると考え、情報セキュリティに関する法令等の遵守、情報資産の保護、体制の整備、教育・研修の実施、継続的な改善、違反に対する処置について方針を定め、これを推進します。
	⑨ ガバナンスの強化	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、これからも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に努めます。また、次世代経営層の育成も重要な経営課題と認識しています。

大塚商会の ESG

環境

Environment

- 44 環境に対する考え方
環境理念・環境方針
環境マネジメント体制
大塚エコ・アクション・プラン
- 45 気候変動
イニシアティブへの賛同
事業活動を通じた気候変動緩和への取り組み
- 47 循環型社会
生物多様性の保全

社会

Society

- 48 人権尊重への取り組み
方針
体制・システム
取り組み
- 49 エンゲージメント
体制・システム
取り組み
- 50 ダイバーシティ&インクルージョン
多様な人材の活躍
多様性のある社会に向けた取り組み
- 51 人材の育成
人材育成の取り組み
- 52 次世代リーダー・経営層の育成（大塚経営塾）
働きがい創出に向けた取り組み
- 53 働く環境整備
健康管理に対する取り組み
ワークライフバランス
組織活性化のためのAI活用
- 54 社会貢献活動
具体的な取り組み

ガバナンス

Governance

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

環境

環境に対する考え方

大塚商会は、「自然や社会とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる」ことをミッションステートメントの目標に掲げています。環境に対する社会的責任として、次世代に健全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。その実践に向けて、環境理念と環境方針、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。

環境理念・環境方針

▶ 環境理念

大塚商会は、ミッションステートメントの目標に掲げる「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」を指針として、事業活動を通じて環境保全に貢献します。

▶ 環境方針

1. 環境保全活動の推進

環境理念に基づき、環境目的・目標を設定し、環境保全活動を推進する。

2. 省エネ・省資源の推進

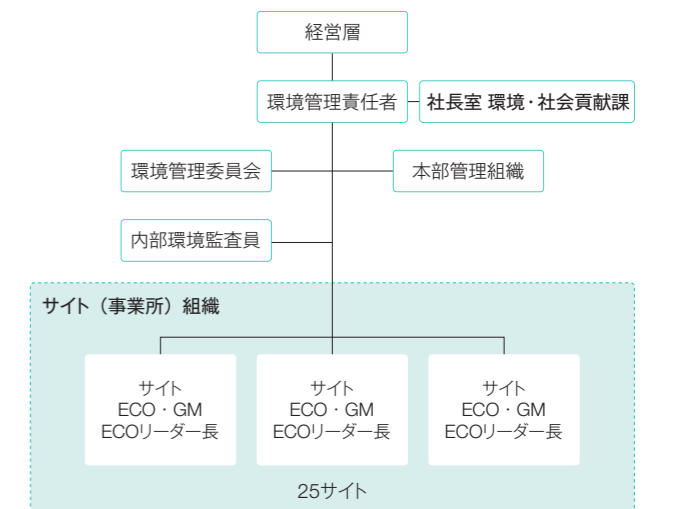
事業活動を通じて環境改善に寄与する商品・サービスの普及拡大を促進し、環境負荷低減に努めると共に社員の環境に対する意識向上を図り、資源やエネルギーの節約に取り組む。

3. 汚染の防止と環境改善の継続

事業活動の過程で発生する汚染の予防、低減に積極的に取り組む。併せて廃棄物の適切な処理と再利用にも注力し、総合的な環境の継続的改善を図る。

環境マネジメント体制

大塚商会は、環境の国際規格であるISO14001のマネジメントシステムを最大限に活用し、規格の要求事項に真摯に取り組むことで組織の環境保全活動を推進しています。現在全国25の主要拠点においてISO14001の認証を取得し、自サイトの活動並びに事業活動を通じた環境保全活動を推進しています。また未取得の事業所においても、同様のマネジメントシステムに準拠した活動を行なっています。具体的には、中期行動計画である大塚エコ・アクション・プランをもとに、事業所ごとにブレイクダウンした目標を設定し、サイトの特長に応じた独自の活動を推進しています。



大塚エコ・アクション・プラン

2021年から2025年までの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。ISO14001の枠組みに沿って作成した環境目的・目標で、達成に向けた取り組みを

行なっています。今後は日本の排出削減目標（NDC:2030年に2013年比-46%）やSBT認定取得を目指した、より野心的な行動計画に変更していくことを予定しています。

大塚商会のサステナビリティ **環境**

環境目的	環境目標
環境ソリューション・製品の提供でCO ₂ 削減に貢献します	<ul style="list-style-type: none"> LED照明の拡販で2025年までに15万tのCO₂を削減 オフィスサプライ通信販売事業「たのめーる」において、環境商材の拡販で社会に貢献
支援活動を通じて、海の豊かさ、陸の豊かさを守ります	<ul style="list-style-type: none"> たのめーるハッピーポイント寄付 WWF支援 大山千枚田支援
節水に努め、「水利用効率の改善と持続可能な取水による水不足の改善」に貢献します	<ul style="list-style-type: none"> 水使用量に係る原単位を前年比1%以上改善
ISO14001認証取得サイトの環境保全活動を推進します	<ul style="list-style-type: none"> 25サイトの環境保全活動を推進
事業活動から出るCO ₂ を削減し、地球温暖化防止に貢献します	<ul style="list-style-type: none"> 電気使用量に係る原単位を前年比1%以上改善 ガソリン使用量に係る原単位を前年比1%以上改善 コピー用紙使用量に係る原単位を前年比1%以上改善 産業廃棄物量に係る原単位を前年比1%以上改善 廃棄スキームの運用で、再資源化率97%以上を維持 一般廃棄物排出量を前年比で維持 エコカー（HV・EV）の導入率25%以上 再生可能エネルギーの導入を推進

気候変動

地球規模の気候変動への対応はグローバルに取り組むべき課題の一つです。パリ協定の採択以降、世界的に気候変動対策が加速しており、日本政府も2020年10月に、2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、脱炭素社会の実現を目指すことを公表しています。

こうしたなか大塚商会は、2022年2月にTCFD提言への賛同を表明しました。そして、自らが排出する温室効果ガス（GHG）スコープ1・2について、2030年までにCO₂排出量を2013年比で46%削減することにコミットします。そのために、気候変動対策に継続的に取り組み、脱炭素社会への移行に貢献します。

イニシアティブへの賛同

脱炭素社会の実現に向けた社会的責任を果たすために、SBTイニシアティブにコミットメントレターを提出し、2年以内のSBT認定をコミットしています（2022年2月）。

また、2021年3月から気候変動イニシアティブ（Japan Climate Initiative）に参加しています。同イニシアティブは脱炭素化を目指す世界の最前線に日本から参加するという宣言のもと、気候変動対策に積極的に取り組む企業

や自治体、団体、NGOなど、国家政府以外の多様な主体で構成されるネットワークです。

現在、南大塚ビル（豊島区南大塚）と新宿ビル（新宿区西新宿）に低炭素エネルギーを導入していますが、今後は本社ビルなど自社ビルへの再生可能エネルギーの導入を進めていきます。

事業活動を通じた気候変動緩和への取り組み

▶ 環境ソリューション

大塚商会は、気候変動への対応に寄与する商品・サービスを積極的に取り入れ、その利用経験を活かした環境ソ

リューションの普及拡大を推進することで、幅広いお客様の取り組みを支援していきます（主な環境ソリューションは次頁参照）。

<h4>LED照明</h4> <p>長寿命と低消費電力で電力量削減に貢献します。</p>	<h4>BEMS （電力の見える化・見せる化）</h4> <p>オフィスやビルの使用電力量を統合的に監視し、自動制御することで運用の最適化を実現します。</p>	<h4>スマートコンセント （プラグワイズ）</h4> <p>照明機器における電力の「見える化」を手軽に実現します。</p>	<h4>サーバーの仮想化</h4> <p>1台のサーバーを複数台分として使用する仮想化技術で、電力量削減に貢献します。</p>
<h4>データセンター</h4> <p>データセンターを活用することで自社サーバーが不要となり、お客様の消費電力の抑制に貢献します。</p>	<h4>省電力の最新ノートPCへ入れ替え</h4> <p>電力消費の少ないノートPCやタブレットの導入で、電力量削減に貢献します。</p>	<h4>ペーパーレス （電子化）</h4> <p>紙資料を電子化することで、資源の節約やスペースの有効活用に貢献します。</p>	<h4>環境対応商品</h4> <p>地球環境に優しいグリーン購入を推進することで、環境に貢献します。</p>

Case 環境に配慮した大型物流センターを開設

2021年10月、神奈川県横浜市に首都圏における第三の物流拠点として「横浜物流センター」を開設しました。最新鋭のロボットストレージシステム「オートストア」を国内最大規模に拡張するなど、テクノロジーを活用し物流生産性を向上。あわせて、太陽光発電設備やLED照明、電力消費を抑えたシャトルラックを導入するなど、環境にやさしい物流センターとして稼働しています。

- 国内最大規模*に拡張した「オートストア」を2基導入
※2021年7月時点。当社物流委託先調べ
- 当社既存物流センター比で保管効率は3.5倍に向上
- 自動分析や解析機能などAIやビッグデータを活用し、在庫配置の最適化
- DPS（デジタルピッキングシステム）のステーション数拡張による無人化。画像処理とデジタルチェックの組み合わせで商品知識に依存しない作業環境を構築



出荷スピードと物流生産性を同時に向上。お客様に対する円滑な商品供給を実現

7 自然や社会と共存共栄する物流センターを目指して

環境配慮の建屋としてCASBEE-Aランク（横浜市）を取得

- 屋根に設置した全面太陽光発電設備から必要電力の約25%を供給
- LED照明（一部人感センサー）により、年間約47.5万kWhの電力削減（CO₂換算で約216tの削減効果）
- 外部断熱サンドイッチパネルと屋根ダブルバック断熱折版屋根を活用し、一般的な倉庫と比べ約4℃の断熱効果
- ロボット走行時に発生する回生電力をバッテリーに充電し再利用、かつ、グリッド内（オートストア内部）は照明不要のため電力消費を抑制（従来のクレーン式自動倉庫比で電源容量は約50%）
- シャトルラック：従来設備に比べ33%軽量化（台車当たり電力消費効率32%向上）
- メイン搬送ライン：従来型搬送ラインに比べ約40%の省エネ効果

BCP対策

最新の免震構造（球面すべり支承）に加えて、非常用自家発電装置とネットワーク/システムの二重化などBCPの機能も備えており、「止めない物流」の実現を目指します。

循環型社会

大塚商会は循環型社会に貢献する事業活動を目指し、使用資源を最小限に留めるための各種取り組みを実施しています。具体的には、販売時の過程で生じる下取り機器のリサイクルや、外装破損商品の社内利用など、廃棄物が極力生じないよう心掛けた活動を行なっています。

廃棄物削減に向けた取り組み

リサイクルや社内利用に加えて、NPO団体や福祉施設への寄贈など、資源の有効活用に努めています。

具体施策	概要
大塚リサイクルセンター	資源の有効活用とコンプライアンスの遵守を目的として、東京と大阪にリサイクルセンターを開設しています。社内で発生する不用品や新規販売時に下取りした機器を、種類ごとに分別した上で、有価物として売却、または、資源リサイクル処理ができる産廃業者に処理委託を行なうなど、資源の有効活用に取り組んでいます。
返品商品の社内利用	「たのめーる」で返品された商品について社内で活用するなど、廃棄物の削減に努めています。
リユースPC寄贈・支援プログラム	2001年に日本マイクロソフト株式会社、株式会社アイ・オー・データ機器と共に始めた活動です。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」を通じて全国のNPO団体等へ寄贈することで、再利用の促進と各団体の情報化を支援しています。
たのくんからの贈り物	何らかの理由で販売できなくなったものの使用に問題がない商品について、「たのめーる」のマスコットである「たのくん」からの贈り物と題し、全国のNPO団体や福祉施設に寄贈しています。なお、この寄贈活動は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。
社員食堂の残飯処理	本社ビルの社員食堂では希望によりご飯の量を調整していますが、やむを得ず生じた食べ残しについては、処理機で乾燥するなど廃棄物の減量を行なっています。また、使用済みの油は買い取り業者に売却し、車両を動かすエネルギーとして使用されています。

生物多様性の保全

具体施策	概要
「大山千枚田」棚田保全活動	千葉県鴨川市にある「大山千枚田」は雨水のみで稲を生育している日本で唯一の棚田です。日本の棚田百選にも選出されており、NPO法人大山千枚田保存会の「棚田オーナー制度」によって、保存活動が行なわれています。大塚商会では、2005年から実際に農作業・収穫をする参加者を社員から募集し、棚田の保全に協力しています。
WWFジャパンへの支援	大塚商会は、環境保全団体である公益財団法人WWFジャパンを長年支援しています。WWFジャパンが毎年開催するアースアワーに賛同しているほか、「たのめーるハッピーポイント寄付プログラム」の支援先として選定し、寄付を継続しています。60周年記念事業でも、WWFジャパンの気候変動対策全般に対し1,000万円を寄付し、その活動をサポートしています。
レイク・パピルス20の拡販	大塚商会は、琵琶湖や淀川の枯葦（ヨシ）で作る用紙である「レイク・パピルス20」の社内利用や販売に努めています。定期的に枯葦を刈り取ることで琵琶湖の水質浄化に貢献し、多様な生物が生息できる環境へとつながります。
アマゾンにおける森林再生プロジェクト	国際環境NGOコンサベーション・インターナショナルとの協力で、2022年7月から開始予定の森林再生プロジェクトです。アマゾンの優先保護地域の一つであるブラジル・パラ州のベレン・エンデミズム・センターで、10haの土地にアグロフォレストリーシステムを導入し、多様な樹木の栽培により森林を再生します。地元の人々に収入をもたらす、森林の自然回復を目指す活動です。

社会

人権尊重への取り組み

基本的な考え方

大塚商会は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人権方針を定めています。本方針は国際基準に準拠するものであり、大塚商会は国連の「国際人権章典」及び国際労働機関（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ます。

また、環境問題や人権・労働問題に対して、サプライチェーンを構成するパートナーとの取り組みを強化し、より大きな社会的責任を果たすべく歩み続けていきます。

方針

▶ 人権方針

大塚商会の『人権方針』を当社ホームページで開示しております。

詳しくは当社ホームページをご覧ください▶



▶ 調達方針

大塚商会の『サステナブル調達方針』を当社ホームページで開示しております。

詳しくは当社ホームページをご覧ください▶



▶ 行動規準

大塚商会の従業員がとるべき行動を『行動規準』として定め、当社ホームページで開示しております。

詳しくは当社ホームページをご覧ください▶



体制・システム

▶ Webラーニングを活用

人権尊重への取り組みと実践を浸透させるために、必要な教育及び研修を継続的に行なっています。各種研修はWebを活用することで、時間・場所を問わずに受講でき、従業員個々人の研修



履歴を管理する「教育Myページ」で自身の進捗状況を把握しながら、計画性を持って学習を進めることが可能です。

▶ 相談窓口の設置

- ハラスメントの相談窓口として、社外の専門企業と業務委託契約を締結し、全従業員からの相談を受け付けています。また、相談者が相談することで不利益が生じることがないように配慮しています。
- 法令違反や行動規準に反する行為の早期発見と是正に努めることを目的に、内部通報制度（目安箱）を制定しています。目安箱の内容は大塚商会の代表取締役社長が直接確認しています。
- 当社ホームページで、お客様や株主様などの社外からの通報窓口を設置しています。

取り組み

▶ ハラスメント対策

精神的・肉体的を問わず、いかなるハラスメント行為も発生しないように、全従業員を対象に毎年ハラスメント研修を実施しています。

セクシュアルハラスメント、パワーハラスメントに加え、マタニティハラスメントやアルコールハラスメントなどの具体的な事例を幅広く学ぶことで、よりよい関係創りや円滑なコミュニケーションに役立っています。

エンゲージメント

基本的な考え方

それぞれの従業員が仕事に対するやりがい・達成感を持つことで、大塚商会は成長を続けてきました。「従業員の成長＝会社の成長＝お客様の成長」を目指し、そのための風土醸成や各種施策への取り組みを続けています。「従業員意識調査」や「職場改善懇談会」などで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おり、また、キャリア形成支援や自己啓発支援などの取り組みを推進しています。

体制・システム

①ミッションステートメントの浸透度 ②職場環境の満足度 ③コンプライアンスの遵守状況などについて、毎年定期的に従業員の意識調査を行なっています。2022年2月には16回目となる調査を実施しており、結果を改善に役立てることでミッションステートメントの具現化を目指し続けています。

	2020年	2021年
従業員意識調査回答率	73%	77%

また、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、毎年職場改善懇談会を実施しています。各提言の検討結果は社内ポータルサイト内に掲示し、全社的な提言事項は取締役会で会社としての対応を検討しています。

資格取得者（一部抜粋）

情報処理関連資格	取得者数(名)
システム監査技術者	94
ITストラテジスト	148
プロジェクトマネージャ	189
ITサービスマネージャ	116
システムアーキテクト	138
ネットワークスペシャリスト	243
データベーススペシャリスト	128
エンベデッドシステムスペシャリスト	5
情報処理安全確保支援士	489
登録情報セキュリティスペシャリスト	65
情報セキュリティマネジメント	1,958

情報処理関連資格	取得者数(名)
E資格	25
G検定	429
応用情報技術者	440
基本情報技術者	1,107
ITパスポート	3,455
初級システムアドミニストレータ	2,059

公的資格	取得者数(名)
弁護士	2
中小企業診断士	29
技術士（情報工学）	3
証券アナリスト	3
社会保険労務士	12
ビジネス実務法務2級	263
ビジネス実務法務3級	730
日商簿記1級	16
日商簿記2級	409
建築士2級	4
公認会計士	2
税理士	1
行政書士	4

※2021年12月末時点

取り組み

▶ キャリア形成支援

従業員の自己実現と自律的なキャリア形成を支援するための各種制度を整備しています。自己申告制度などを通じて従業員本人の希望を聞くことで、今まで以上にやりがい・達成感を持てる環境の中での成長を促します。

- ①自己申告制度（希望部署への配置転換）
- ②社内公募（社内における人材流動施策）
- ③セールスグレード制度（キャリア形成）

▶ 自己啓発支援

従業員の自己啓発・自己実現の取り組みを支援するために、資格取得支援や通信教育受講支援、業務時間外に行なう任意参加の選択型研修を実施しています。特に、会社が必要と認めた資格には個別の奨励制度を用意し、評価制度にも組み込んでいます。

ダイバーシティ&インクルージョン

基本的な考え方

長期持続的に必要とされ続ける企業であるためには、世界の変化を先取りし、時代のニーズと目線に合ったソリューションを提供しながら世の中と共生することが重要です。大塚商会は、一人ひとりのダイバーシティ（多様性）をお互いにインクルージョン（包含）し、「組織としての多様性」を高めていくことで、全ての従業員が働きやすい職場環境を整え、持続的な価値創造を実現する企業を目指し続けます。

多様な人材の活躍

大塚商会では、国籍、人種、性別（LGBTQ含む）、年齢、学歴、信条、宗教、社会的地位、身体的障がいなどによる差別を一切排除し、従業員一人ひとりを輝かせることをコンセプトにした採用活動を行なっています。

多様な人材がそれぞれ個性・能力を発揮し、新たな価値を生み出す機会を提供し続けることで、長期持続的に成長可能な企業を目指し続けます。

▶ 女性の活躍推進

2011年には『女性活躍推進プロジェクト事務局』を設置し、働きやすさの基盤創りとして制度面の充実に向けた取り組みを続けながら、啓もう活動による企業風土の醸成に努めています。また、妊娠や出産などに対する相談窓口として2014年に『ウーマンホットライン』を設置し運用を続けるなど、女性がいきいきと活躍できる企業に向けた取り組みを続けています。

	※2021年12月末時点 女性	
	人数	構成比
新卒採用人数 (前年増減)	102人 (-14人)	29.0% (-3.3%)
単体正社員数 (前年増減)	1,797人 (+60人)	24.0% (+0.6%)
管理職（課長職） (前年増減)	60人 (+3人)	8.6% (+0.4%)

▶ 障がい者雇用

大塚商会には障がいを持つ100名以上の従業員が就労し、さまざまな部署で活躍しています。ハローワークや民間の就業支援業者主催の面接会への参加に加えて、障がいを持つ学生の就職活動支援を目的にインターンシップを開催し、今まで多くの方に参加いただきました。

入社後は「障がい者職業生活相談員」の資格を持つ従業員による定期的な面談やアンケートを実施し、より良い環境で就業できるようフォローを行なっています。

▶ 外国人雇用

多様な国籍の人材を採用することで、専門知識の水準を高めながら、多様性を受け入れることを推進しています。また、採用後の働き方や、宗教的な配慮が必要な場合にも、働きやすい環境の提供に努めています。

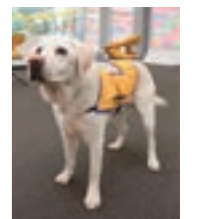
▶ LGBTQ

大塚商会にはLGBTQの従業員も働いています。私たちは、全ての従業員の人権を守り、人格を尊重し、いかなる差別も行なわれないよう行動規範に明記し、その取り組みを続けています。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。

多様性のある社会に向けた取り組み

▶ 心のバリアフリー

心のバリアフリーとは、さまざまな心身の特性や考え方を持つ全ての人々が、相互に理解を深めようとコミュニケーションをとり支え合うことです。大塚商会では、2020年から公益財団法人日本補助犬協会の協力で、心のバリアフリー推進活動を実施。介助犬「ケイ君」を特別社員「心のバリアフリー大使」に任命し、啓もう活動を続けています。



※2021年度 東京都の「心のバリアフリー」好事例企業に認定されました。

人材の育成

基本的な考え方

ITのプラットフォームとしての大塚商会の強みを発揮するためには、従業員一人ひとりが専門知識と最新技術に関する学びを継続することが重要です。大塚商会では従業員に対して継続的な学びの場を提供すると共に、従業員の保有スキルの把握によって適材適所によるパフォーマンスの最大化を目指しています。

また、次世代経営層の育成を重要な経営課題と認識しています。

人材育成の取り組み

▶ リスキリング

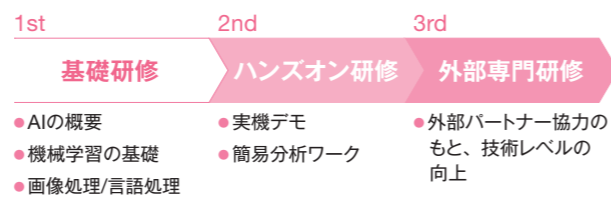
ビジネス環境の変化に合わせ、必要となる知識・スキルも変化を続けています。ミッションステートメントで掲げる「常に時代にマッチしたビジネスモデルを創出しつづける企業グループとなる」の実現に向けて、大塚商会では学び直しの機会と、新しいスキル・知識の習得の場を整備し、人材パフォーマンス向上のための取り組みを実施しています。

学習に当たってはWebラーニングや動画配信を活用し、時間や場所を問わない学習機会を提供しています。

▶ DX人材の育成

大塚商会では「DX」という概念が存在しなかった時代からITを活用し、さまざまな取り組みを実践することで自社の生産性を高め続けてきました。2021年4月には経済産業省が定める「DX認定事業者」となり、現在は自社で活用してきた「DX」のノウハウをもとに、お客様のDX推進を支援しています。

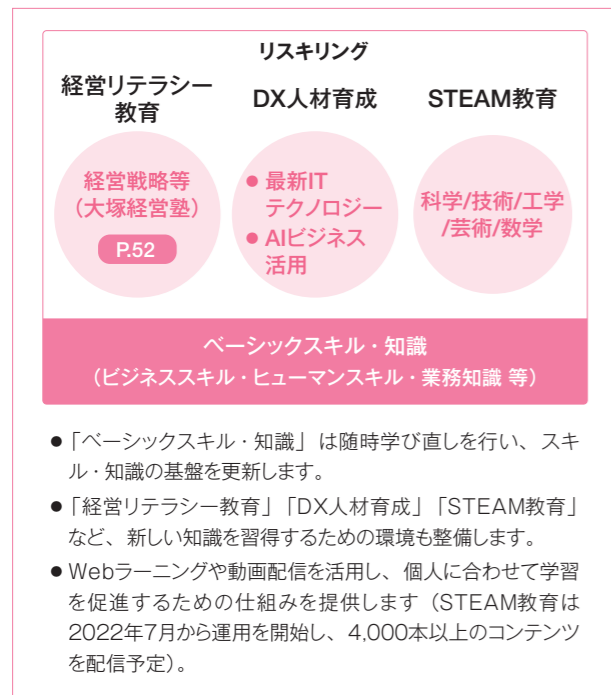
また、社内DX人材の育成に向けて、特にAI分野における教育プログラムを整備しています。3つのステップに分けた研修を通じてAIに関する理解を深め、日本ディープラーニング協会が主催する検定試験で多数の合格者を輩出しています。(E資格25名、G検定429名。2021年12月末時点)



▶ タレントマネジメント

従業員が保有するスキル・知識・経験は、タレントマネジメントシステムで一元管理することで、効果的な人材育成や適材適所の配置転換、組織開発などに活用しています。それらデータに加えて、従業員には自身の学習履歴を開示するなど、一人ひとりが主体的にスキルアップできる環境になるための取り組みを続けています。

全社教育の体系化イメージ



次世代リーダー・経営層の育成 (大塚経営塾)

次世代リーダー・経営層の育成は経営上の重要な課題です。そのためのプログラムとして、2015年に『大塚経営塾』を立ち上げ、2019年にはより早期からの「次世代経営層の育成」に対する取り組みを強化しました。

本プログラムでは経営リテラシー (リーダーシップ、戦略・マーケティング、財務会計、組織戦略) の習得に加えて、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。

大塚経営塾の概要

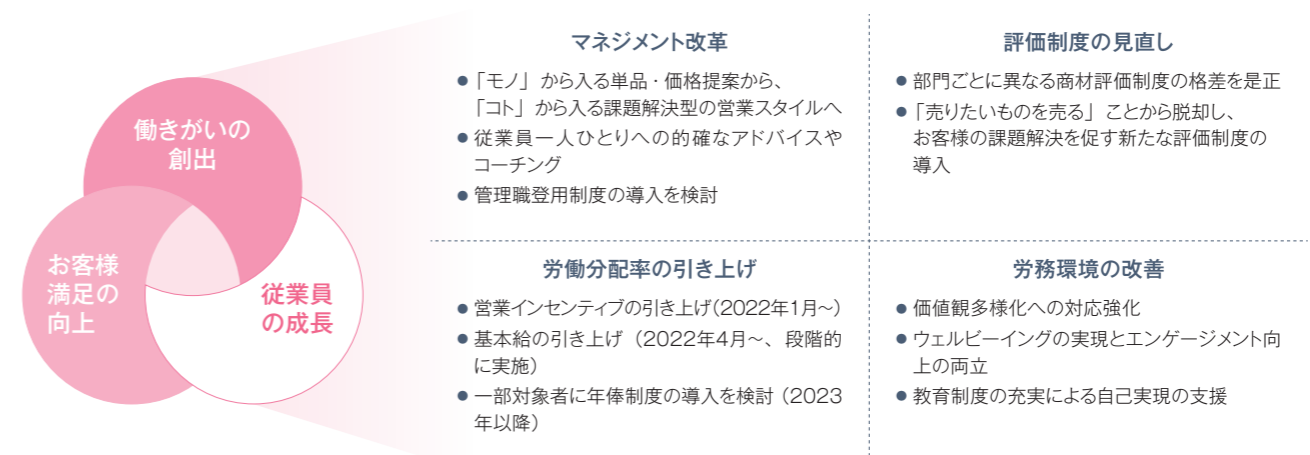
※人数は現役生及び卒業生の累積 (※2021年12月末現在)

	人数*	目指す姿	テーマと重点施策
シニアリーダーカレッジ (次期取締役の育成)	15人	取締役としての役割を理解し、プライム市場上場企業として対峙すべき経営課題を捉え、IRなど全社目線での対応ができる	テーマ：知識・経験の統合 ●プライム市場上場企業として向き合うべき経営課題の討議 (SDGs、ESG、脱炭素等) ●社外パートナーとの討議
リーダーカレッジ (次期ゼネラルマネージャーの育成)	73人	幹部社員として経営リテラシー等全社目線の視野と知識を持ち、未知の領域においても期待される結果を出すことができる	テーマ：新たな実践の機会 ●経営リテラシーの習得 (戦略・マーケティング・財務会計等) ●社内全社プロジェクトへの参加
次世代リーダーカレッジ (次期マネージャーの育成)	221人	専門性に頼らない広い視野を持ち、新たな課題に対して自分なりの解決策を提示できる	テーマ：知識の体得 ●経営リテラシーの基本を習得 (戦略・マーケティング・財務会計等) ●ビジネスコンテスト等のアウトプット

働きがい創出に向けた取り組み

2021年に創業60周年を迎えた大塚商会は、次の成長へのステップとして人的資本の再強化に取り組めます。事業を取り巻く環境が大きく変化する中で、お客様に寄り添った活動を続けるためには、自ら考え自律的に行動

できる「人」が重要です。大塚商会の従業員としてだけでなく、一人の人間としての成長を願い、さまざまな機会を提供していきます。



働く環境整備

基本的な考え方

従業員がパフォーマンスを発揮するためには、心身の健康管理が重要になります。大塚商会では健康保険組合や外部機関と連携して従業員の健康管理活動に取り組んでいます。また、ITを活用しながらワークライフバランスに考慮した働き方改革を推進すると共に、組織活性化のため、AI活用の取り組みも続けています。

健康管理に対する取り組み

- 健康保険組合と連携し、従業員の心身両面にわたり健康診断や予防活動などの健康管理対策を実施
- 年1回の健康診断
- 人間ドック検査費用の補助（35歳以上の従業員）
- 外部のEAP*機関と連携し、健康相談窓口をはじめメンタルヘルス面も含むカウンセリングサービスの提供
*EAP（Employee Assistance Program）：従業員支援プログラム
- 禁煙チャレンジ、生活習慣病対策、食事指導講座などを定期的に実施

ワークライフバランス

大塚商会では従業員が能力を発揮し、仕事と生活の調和を図りながら働ける環境を整備するために、次の4つの基本方針を柱とした働き方改革を推進しています。

4つの基本方針

1. ITを活用した効率的な勤務を推進する
2. 休暇取得を推進する
3. 長時間労働を是正・抑制する
4. テレワーク等のフレキシブル勤務を推進する

1. ITを活用した効率的な勤務

- **ドキュメントのデジタル化**
社内申請書、契約書、請求書などのデジタル処理を推進し、場所に縛られないスピーディーな処理を実現
- **チャットボット・AI**
問合せ窓口のチャットボット化やAIによる活動支援

● RPA

ルーティン業務のロボット化

2. 休暇取得の推進

有給休暇取得推進のため最大5日の計画的付与を実施しています。また、当社独自の制度として午後の半日有給休暇プレミアムデーの取得を推進しています。

（有給休暇取得率：57.5%、年間平均休日数：131日 2021年実績）

3. 長時間労働の是正・抑制

安全衛生委員会や職種別のプロジェクトにおいて、残業の抑制・健康管理の運用を行なっています。また、労働時間の申告と管理の徹底に取り組んでいます。

（平均残業時間/月：2020年 15時間10分、2021年 12時間3分）

4. テレワーク等のフレキシブル勤務の推進

新型コロナウイルス感染症の拡大前から、働き方改革の一つとしてテレワーク・サテライトオフィス利用への取り組みを行なっていました。従業員全員がテレワークを実施できる環境を整え、スタッフ職はコアタイムなしのフレックス制度を採用するなど環境整備を進めています。

組織活性化のためのAI活用

iPhone版アプリ「Happiness Planet」のAIテクノロジーを活用して、従業員が毎日いきいきと前向きに、そして幸せに働くことを支援する取り組みを続けています。

iPhone内の加速度センサーやアプリ内のチャレンジ宣言で、個人と所属チームの関係性を可視化し、個人に対するフォローを実施。ウェルビーイングの実現とエンゲージメント向上の両立を目指しています。

社会貢献活動

基本的な考え方

ミッションステートメントに掲げる「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」を目指して、従業員の自主的なボランティア活動から、大塚商会の特性を活かして実現できる会社主体の活動まで、幅広い社会貢献活動を行っています。事業活動の場である「社会」との結びつきを従業員一人ひとりが認識できるように、地域の清掃活動や定期的な社内献血会の実施など、継続的な活動を心がけています。

具体的な取り組み

▶ 大塚商会ハートフル基金

2003年にスタートした社員と会社のマッチングギフト制度です。制度に賛同した当社グループ社員が寄付する月額100円に対し、会社が同額拠出したものを基金として、災害支援や公益性のある活動をしている団体の支援に活用しています。2003年から今までに累計1億円を超える支援を実施してきました（2021年実績約1,500万円）。



▶ 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「ハッピーポイント」をお客様に進呈しています。貯まったポイントは商品と交換できるほか、お客様の選択により「公益財団法人日本ユニセフ協会」、「日本赤十字社」、「公益財団法人日本補助犬協会」、「公益財団法人世界自然保護基金ジャパン（WWFジャパン）」に寄付するプログラムを用意しています。

▶ 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・飲料のうち、賞味期限が近くなりお客様に販売できなくなったものをフードバンク*に寄贈し、有効活用しています。

寄贈する食品・飲料は賞味期限内なので、食べるには全く問題がありません。日本では、このようないわゆる食品ロスが大量に発生している一方で、その日の食事に困窮している方も大勢います。フードバンクへの支援を通じて、生活困窮者や福祉施設への寄贈、公園で行われている炊き出しなどに活用されています。

*フードバンクとは「食料銀行」を意味する社会福祉活動です。まだ食べられるのに、さまざまな理由で処分されてしまう商品を、食べ物に困っている施設や人に届ける活動のことをいいます。

▶ 熱海市伊豆山土砂災害の復旧・復興支援

2021年7月3日に発生した熱海市伊豆山土砂災害による被災者、被災地区の復旧・復興を支援するため、熱海市に5,000万円を寄付しました。

大塚商会は1985年より熱海市伊豆山海岸で「ホテルニューさがみや」を運営するなど、熱海市と深い関係にあります。なお、上述のハートフル基金からも30万円を熱海市に寄付しています。被災地の一日も早い復興を心より祈念すると共に、今後も引き続き支援してまいります。

大塚商会のサステナビリティ
ガバナンス

役員一覧（スキルマトリックス）


取締役会及び監査役会の構成及び各役員の専門性は以下の一覧表のとおりです。

なお、以下の一覧表は各取締役・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として記載したものです。

● 取締役（2022年3月29日現在）

実践している：◎ 知見がある：○

氏名 役職	在任年数	指名報酬委員会	専門性と経験							(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	
 大塚 裕司 代表取締役社長	30	●	○	○	○	○	○	○	◎	マーケティング本部長
 片倉 一幸 取締役兼 上席専務執行役員	25	—	○	○	○	○	○	○	◎	営業本部長、マーケティング副本部長
 高橋 俊泰 取締役兼 上席専務執行役員	20	—	◎	○	◎	◎	○	○	○	たのめーる事業部長、物流推進部長、マーケティングオートメーションセンター担当、お客様マイページプロモーションセンター担当
 鶴見 裕信 取締役兼専務執行役員	12	—	◎	○	○	○	○	○	○	営業副本部長、CAD部門長
 齋藤 廣伸 取締役兼専務執行役員	15	●	○	○	○	○	○	○	◎	プロジェクト推進室担当、経営管理本部長、マーケティングオートメーションセンター担当、お客様マイページプロモーションセンター担当
 矢野 克尚 取締役兼常務執行役員	20	—	○	○	○	○	○	○	◎	エリア部門長
 桜井 実 取締役兼常務執行役員	11	—	○	○	○	○	○	◎	◎	技術本部長

氏名 役職	在任年数	指名報酬委員会	専門性と経験							(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	
 牧野 二郎 取締役	7	●	○	○	◎	○	○	○	○	企業法務
 齋藤 哲男 取締役	6	●	◎	◎	○	○	○	○	○	企業経営（統治）
 浜辺 真紀子 取締役	1	●	◎	◎	◎	○	○	○	○	サステナビリティ、IR

● 監査役（2022年3月29日現在）

実践している：◎ 知見がある：○

氏名 役職	在任年数	指名報酬委員会	専門性と経験							(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	
 村田 達美 常勤監査役	1	—	○	○	◎	○	○	○	○	業務全般
 仲井 一彦 社外 独立 監査役	10	—	◎	◎	○	○	○	○	○	財務、会計
 羽田 悦朗 社外 独立 監査役	6	—	◎	◎	◎	○	○	○	○	財務、会計、企業法務
 皆川 克正 社外 独立 監査役	2	—	◎	○	◎	○	○	○	○	企業法務

大塚商会のサステナビリティ **ガバナンス**

コーポレート・ガバナンス体制

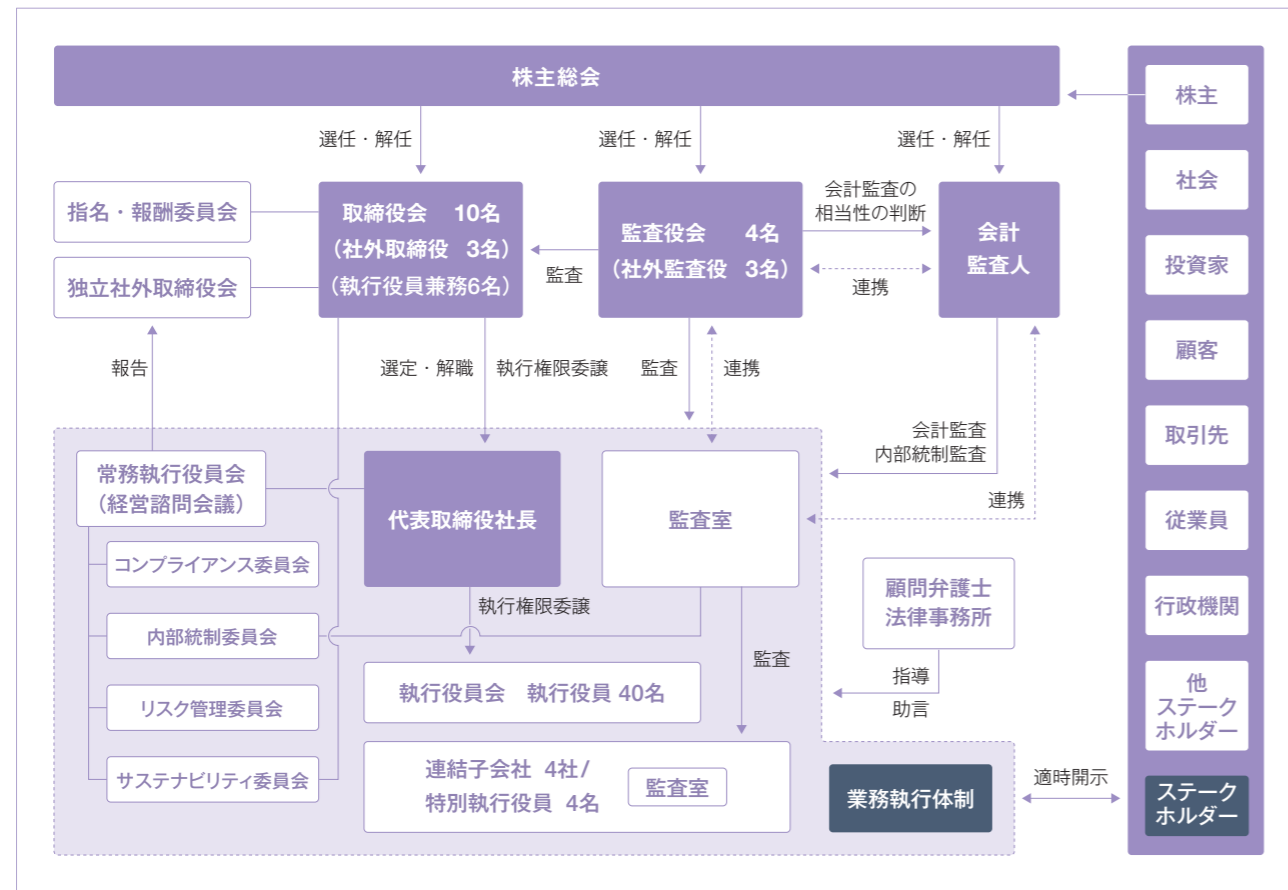
大塚商会グループは、ミッションステートメントに定める企業倫理と遵法の精神に基づき、コンプライアンスの徹底、経営の透明性と公正性の向上により、環境変化への機敏な対応と競争力の強化を目指しています。

大塚商会は会社の機関として、株主総会、取締役会、監査役会及び会計監査人を設置して、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及び社外監査役を選任しています。更に、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、取締役会及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及び取締役会の監督機能の強化を図っています。

また、取締役兼専務執行役員 齋藤廣伸氏が議長を務め、連結子会社の経営トップ（特別執行役員）4名を含むグループ経営者会議を開催し、各社の経営状況や利益計画の進捗を把握すると共に、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の実効性評価

1 2020年度取締役会実効性評価の概要

対象	第60期（2020年12月期）
期間	2021年4月中旬から6月中旬
方法	社外取締役3名による、取締役及び監査役（計14名）に対する、質問票の配付、回収、必要に応じ集計結果に基づく個別インタビューを実施

2 認識した課題

構成	構成員の割合と高齢化
運営	年間スケジュールの更なる早期提示とコロナ禍での感染リスク回避のためのオンライン開催
議題	ア) 中期経営戦略・経営計画 イ) 代表取締役の後継者計画 ウ) 経営陣の報酬 エ) 経営陣の選・解任
体制	適切である
その他	非財務情報の開示や独立した任意の諮問委員会の設置

●任意の指名・報酬委員会の設置

2022年2月21日開催の臨時取締役会において、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置することを決議し、定時株主総会終了後の2022年3月29日に設置しました。

1. 設置の目的

取締役の指名・報酬等に関する手続きの透明性・公正性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることが目的です。

2. 委員会の役割

- 1) 取締役の選任・解任（株主総会決議事項）に関する

3 2021年度に実施した課題への対応状況

構成	取締役候補者となる執行役員への若手社員の登用
運営	年間スケジュール策定の早期実施 オンライン活用による取締役会の実施
議題	ア) 中期経営戦略・経営計画については、TCFD提言に沿った情報開示を進めていく中で並行して策定する イ) 代表取締役の後継者計画については、大塚経営塾を通じて候補者の育成を継続する ウ) 経営陣の報酬については、社員の報酬見直しを実施した後、検討する エ) 経営陣の選・解任については、選考過程の説明の充実を図る
体制	—
その他	●非財務情報の開示については、統合報告書の作成等に取り組む ●任意の指名・報酬委員会を設置する

事項

- 2) 取締役の個別報酬等に関する事項
- 3) 取締役の報酬制度（株主総会決議事項）に関する事項
- 4) 後継者計画（育成を含む）に関する事項
- 5) その他、取締役会から諮問・委任のあった事項

3. 委員会の構成

- 1) 構成員は独立社外取締役を過半とし5名以上で構成します。委員は取締役会が選任します。
- 2) 委員長は「指名・報酬委員会」の決議で、独立社外取締役の中から選定します。

コンプライアンス

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。

●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

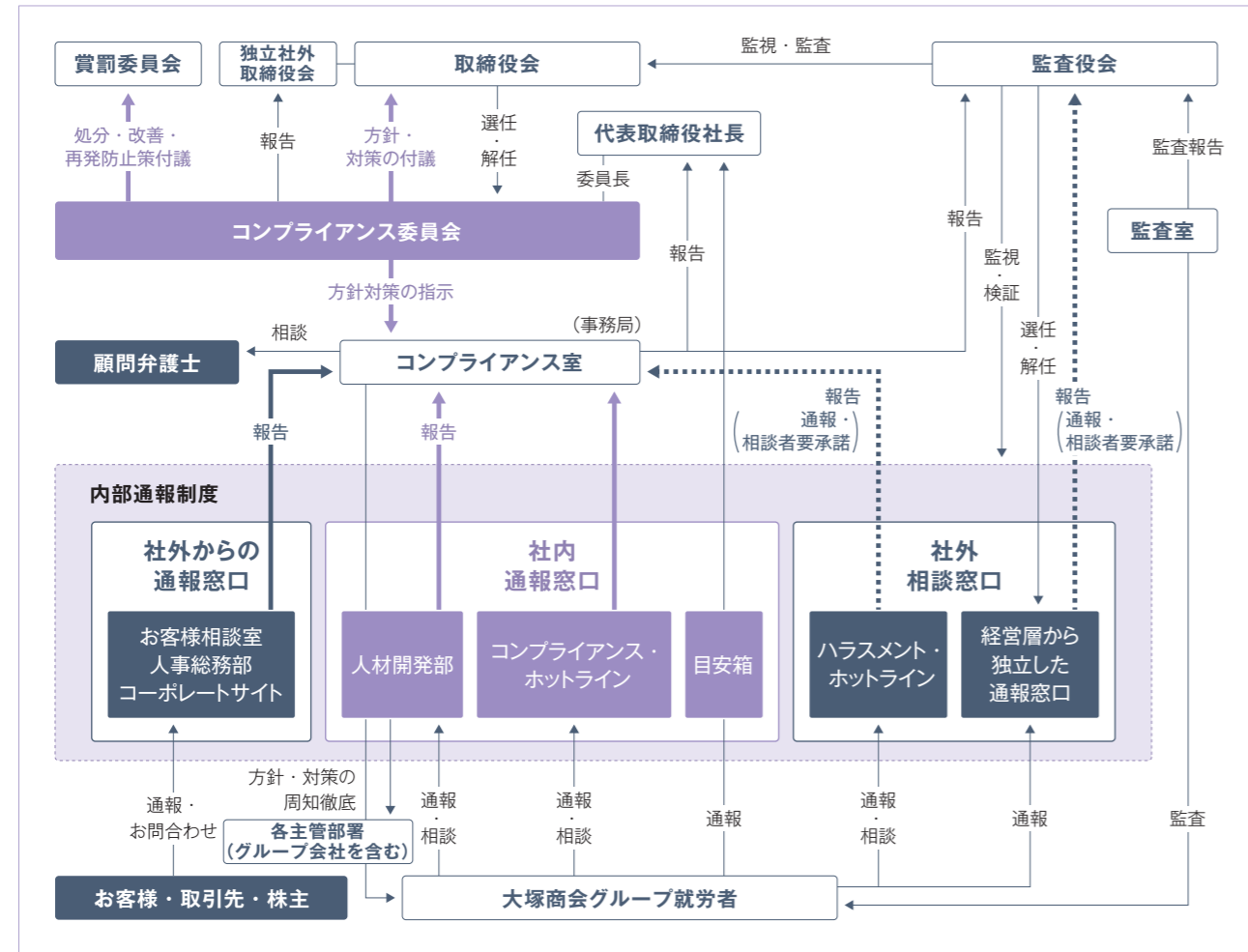
大塚商会のサステナビリティ **ガバナンス**

1 コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会を設置し、委員会を中心にコンプライアンスの徹底、強化を図っています。

● 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。



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、社内及び社外からの通報・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。

詳しくは当社ホームページをご覧ください➡



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。ミッションステートメントの行動指針である「法を遵守し、社会のルールに則して行動する」に基づいた「行動規準」を定め、新入社員研修、新任MGR研修など、各種研修の場を通じて、コンプライアンス意識の浸透と向上を図っています。

2. Webラーニング

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

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

3. CP免許制度

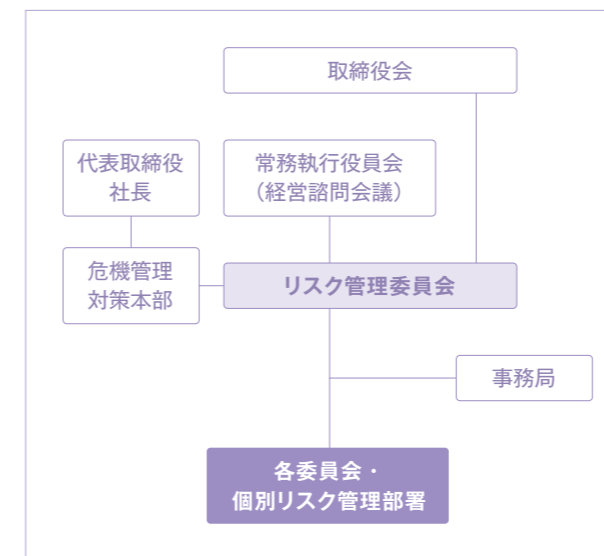
個人情報保護と情報セキュリティの知識定着を図るため、Webラーニングを通じてCP（コンプライアンス・プログラム）免許制度を運用しています。

リスク管理体制

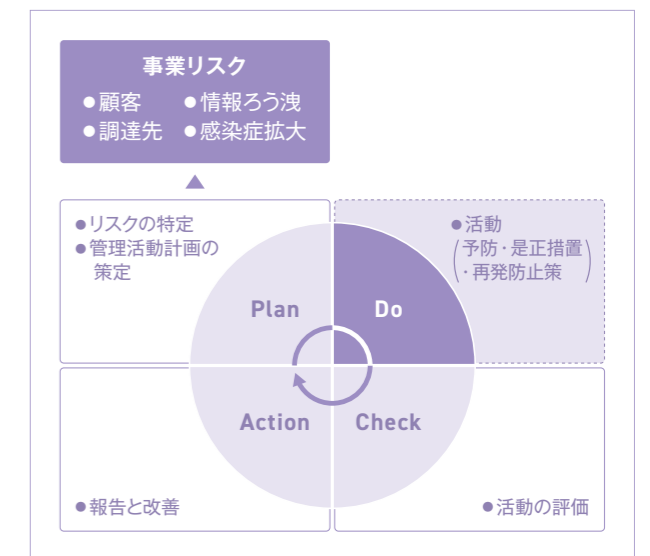
事業リスクマネジメントを推進及び統括するための組織としてリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会は、会社に関係する全てのリスクを洗い出し評価を行い、重要なリスクについては個別対策を検討し、各所管部門・部署に対してリスク管理を継続的かつ安定的に維持・運用するために、リスクマネジメントシステムの構築

を指示しています。同時に危機管理への対応として、a. 平常時における危機管理への準備、b. 危機発生時の対応、c. 事業継続計画・管理への取り組みを進めています。リスク発現時は、危機管理統括責任者である代表取締役社長が危機管理対策本部の設置を検討します。

リスク管理体制



リスク管理活動サイクル



財務・非財務ハイライト

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
連結	経営成績	売上高	478,215	515,771	564,595	605,766	609,045	643,417	691,166	759,871	886,536	836,323	851,894
		システムインテグレーション事業	262,508	289,840	332,067	362,068	353,170	376,391	408,718	463,293	578,698	526,613	523,609
		サービス&サポート事業	214,576	225,298	231,868	243,316	255,490	266,625	282,064	296,577	307,837	309,710	328,284
		その他の事業*1	1,130	632	658	381	385	400	383	—	—	—	—
		営業利益	23,095	28,251	33,901	37,097	37,311	39,684	44,386	48,058	62,192	56,309	55,827
		経常利益	23,315	29,079	33,505	38,144	38,240	40,780	45,460	49,285	63,706	57,550	57,567
		親会社株主に帰属する当期純利益	12,744	16,277	20,271	23,455	23,705	26,675	31,560	33,601	43,497	39,309	39,927
	財政状態	総資産	229,610	253,158	279,589	305,513	324,755	343,821	380,317	406,732	461,812	471,292	486,254
		自己資本	116,633	128,471	144,150	163,277	173,229	189,851	212,897	229,726	259,328	277,348	298,743
		有利子負債	8,415	9,367	9,070	9,584	9,344	9,008	8,873	8,256	8,807	8,895	8,851
	キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	23,158	25,879	18,780	34,130	27,621	23,932	36,153	38,646	48,762	32,496	57,873
		投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,604	△4,894	△3,468	△5,410	△7,235	△5,823	△5,243	△11,096	△7,934	△8,716	△9,160
		財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,229	△5,190	△6,561	△7,580	△8,742	△9,532	△11,528	△13,470	△16,221	△20,988	△21,957
		現金及び現金同等物の期末残高	52,320	68,113	76,863	97,943	109,587	118,183	137,545	151,585	176,198	178,988	205,746
	1株当たりデータ*2	1株当たり当期純利益 (円)	67.21	85.85	106.92	123.71	125.03	140.69	166.46	177.22	229.42	207.33	210.59
		1株当たり配当額*3 (円)	25.83	33.33	39.16	45.00	50.00	60.00	70.00	85.00	110.00	115.00	120.00
		配当性向 (%)	38.44	38.83	36.63	36.38	39.99	42.65	42.05	47.96	47.95	55.47	56.98
	生産性	従業員1人当たり売上高 (千円)	58,425	63,651	69,634	73,551	72,617	75,359	79,829	87,021	99,476	91,712	92,889
		従業員1人当たり営業利益 (千円)	2,821	3,486	4,181	4,504	4,448	4,647	5,126	5,503	6,978	6,174	6,087
	主な経営指標	自己資本当期純利益率 (%)	11.33	13.28	14.87	15.26	14.09	14.69	15.67	15.18	17.79	14.65	13.86
		売上高営業利益率 (%)	4.83	5.48	6.00	6.12	6.13	6.17	6.42	6.32	7.02	6.73	6.55
自己資本比率 (%)		50.80	50.75	51.56	53.44	53.34	55.22	55.98	56.48	56.15	58.85	61.44	
単体	環境	CO ₂ 排出量スコープ1 (tCO ₂)	—	—	6,051	5,987	6,186	6,185	6,136	6,179	6,753	6,672	5,636
		CO ₂ 排出量スコープ2 (ロケーション基準) (tCO ₂)	19,469	19,707	20,725	20,334	21,624	21,115	17,611	19,431	15,841	13,816	13,153
		CO ₂ 排出量スコープ2 (マーケット基準) (tCO ₂)	—	—	—	—	—	—	—	—	15,022	13,402	13,202
		エネルギー使用量 電力使用量 (千kWh)	34,828	35,831	37,682	36,904	37,348	35,971	34,397	38,861	32,462	29,396	30,376
		ISO14001取得事業所数 (サイト)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
連結 単体	社員	正社員数 (人)	8,185	8,103	8,108	8,236	8,387	8,538	8,658	8,732	8,912	9,119	9,171
		正社員数 (人)	6,684	6,638	6,634	6,758	6,837	6,985	7,080	7,145	7,272	7,429	7,480
	男性 (人)	5,388	5,354	5,351	5,421	5,462	5,545	5,570	5,596	5,627	5,692	5,683	
		女性 (人)	1,296	1,284	1,283	1,337	1,375	1,440	1,510	1,549	1,645	1,737	1,797
	従業員意識調査回答率 (%)	82	82	84	83	78	75	78	74	74	73	77	
	正社員の研修費用 (百万円)	450	462	491	462	490	445	461	470	489	530	590	
	正社員1人当たりの教育研修費用 (千円)	67	69	74	68	71	63	65	65	67	71	78	
	新卒採用人数 (人)	152	185	214	300	298	356	336	301	366	359	352	
	男性 (人)	109	135	154	209	221	273	232	212	244	243	250	
	女性 (人)	43	50	60	91	77	83	104	89	122	116	102	
	男女比男性 (%)	71.7	73.0	72.0	69.7	74.2	76.7	69.0	70.4	66.7	67.7	71.0	
	男女比女性 (%)	28.3	27.0	28.0	30.3	25.8	23.3	31.0	29.6	33.3	32.3	29.0	
	ガバナンス	取締役の人数 (人)	12	12	12	12	13	14	13	14	12	12	10
		男性 (人)	12	12	12	12	13	14	13	14	12	12	9
		女性 (人)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		社外取締役の平均出席率 (%)	—	—	—	—	100	97	94	100	100	100	100
		執行役員の人数 (人)	17	18	17	18	20	20	21	20	23	24	27
男性 (人)		17	18	17	18	20	20	21	20	23	24	27	
女性 (人)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

※1 連結子会社でありまし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されております。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年より記載しておりません。

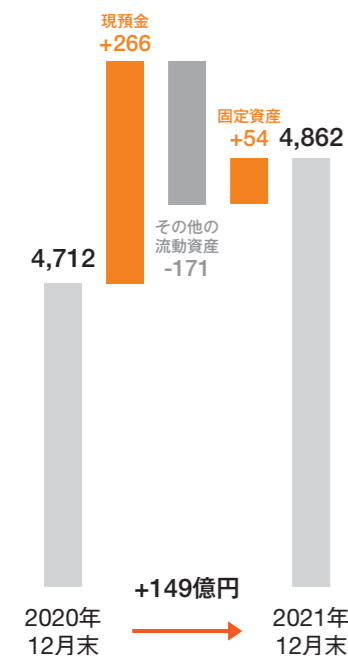
※2 2014年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で、2018年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合で、株式分割を行っております。これに伴い、2011年の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たりデータを算定しております。

※3 2011年の配当額には創立50周年記念配当の1.66円が含まれています。2016年の配当額には創立55周年記念配当の5.00円が含まれています。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。

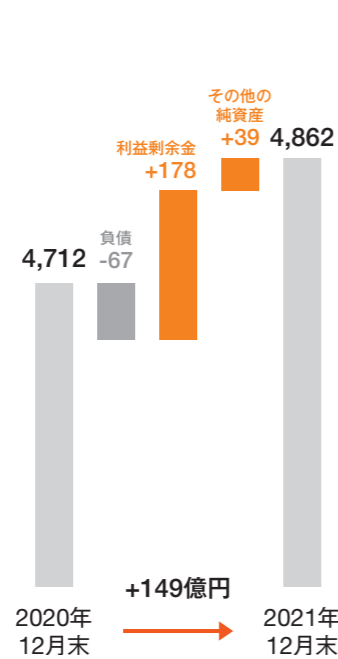
財務諸表の補足情報

■ 連結貸借対照表の増減要因

資産合計の増減 (億円)



負債・純資産合計の増減 (億円)



資産合計

2021年12月末の資産合計は、2020年12月末に比べ149億円増加しました。GIGAスクール構想に関連した在庫の販売及び売掛金の回収が進んだことで現預金が266億円増加した一方、その他の流動資産（主に売掛金・在庫）が171億円減少しております。

負債・純資産合計

主に、利益剰余金が178億円増加したことで、2021年12月末の負債純資産合計は、2020年12月末に比べ149億円増加しました。利益剰余金の増減要因については、連結株主資本等変動計算書をご参照ください。

財務諸表

■ 連結貸借対照表

(単位：百万円)

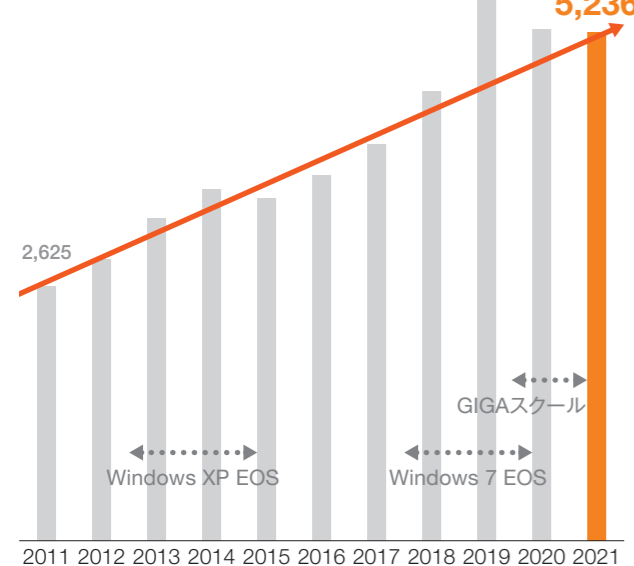
	前期	当期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	178,072	204,701
受取手形及び売掛金	145,033	135,786
商品	42,011	33,052
仕掛品	1,409	1,235
原材料及び貯蔵品	776	740
その他	24,320	25,594
貸倒引当金	△100	△75
流動資産合計	391,523	401,034
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	59,177	52,827
減価償却累計額及び減損損失累計額	△42,738	△37,405
建物及び構築物（純額）	16,439	15,422
土地	15,345	15,092
その他	13,058	16,473
減価償却累計額及び減損損失累計額	△8,613	△9,277
その他（純額）	4,444	7,195
有形固定資産合計	36,229	37,710
無形固定資産		
ソフトウェア	15,072	15,771
その他	59	59
無形固定資産合計	15,131	15,830
投資その他の資産		
投資有価証券	16,895	22,366
差入保証金	2,337	2,429
繰延税金資産	7,087	5,336
その他	2,297	1,661
貸倒引当金	△209	△115
投資その他の資産合計	28,407	31,678
固定資産合計	79,768	85,219
資産合計	471,292	486,254

(単位：百万円)

	前期	当期
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	96,437	91,938
電子記録債務	18,822	17,901
短期借入金	4,800	4,800
未払法人税等	9,367	8,769
前受金	16,253	15,746
賞与引当金	3,844	3,806
その他	27,314	27,319
流動負債合計	176,839	170,282
固定負債		
長期借入金	1,700	1,700
リース債務	1,519	1,485
役員退職慰労引当金	762	698
退職給付に係る負債	9,336	9,210
その他	1,098	1,104
固定負債合計	14,416	14,198
負債合計	191,256	184,480
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,374	10,374
資本剰余金	16,254	16,254
利益剰余金	254,997	272,834
自己株式	△139	△139
株主資本合計	281,487	299,323
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,527	8,734
繰延ヘッジ損益	△5	8
土地再評価差額金	△11,402	△10,987
為替換算調整勘定	15	151
退職給付に係る調整累計額	1,725	1,513
その他の包括利益累計額合計	△4,139	△580
非支配株主持分	2,687	3,030
純資産合計	280,035	301,774
負債純資産合計	471,292	486,254

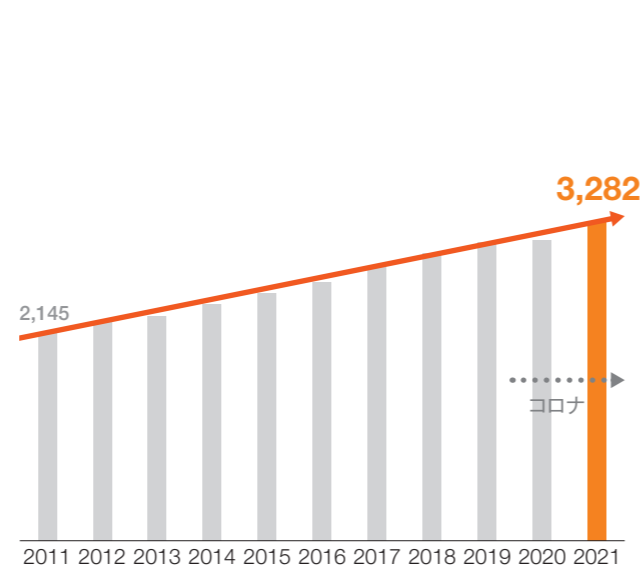
■ セグメント別の売上トレンド

システムインテグレーション事業 (億円)



「既存製品のサポート終了」や「政策・法律改正」など外部環境要因による影響を受け変動しながらも、長期的には着実な成長を続けています。

サービス&サポート事業 (億円)



2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大でサプライ・コピー保守事業を中心にマイナスの影響を受けたものの、お客様のテレワーク導入支援の積み上げなどによって、2021年には巡航速度に回復しています。

財務諸表

■ 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前期	当期
売上高	836,323	851,894
売上原価	662,598	675,003
売上総利益	173,725	176,890
販売費及び一般管理費		
給料手当及び賞与	45,039	46,035
役員報酬	586	548
福利厚生費	7,620	8,042
賃借料	7,095	7,475
運送費及び保管費	23,998	26,140
賞与引当金繰入額	2,602	2,551
退職給付費用	2,401	1,715
役員退職慰労引当金繰入額	60	57
貸倒引当金繰入額	40	△5
減価償却費	5,990	6,151
その他	21,978	22,349
販売費及び一般管理費合計	117,415	121,062
営業利益	56,309	55,827
営業外収益		
受取利息	10	14
受取配当金	181	225
受取家賃	262	263
リサイクル収入	126	157
持分法による投資利益	390	794
為替差益	118	64
その他	205	325
営業外収益合計	1,296	1,845
営業外費用		
支払利息	44	44
寄付金	—	50
その他	10	11
営業外費用合計	55	105
経常利益	57,550	57,567
特別利益		
固定資産売却益	—	886
投資有価証券売却益	225	19
特別利益合計	225	905
特別損失		
固定資産除却損	46	56
減損損失	143	220
その他	2	6
特別損失合計	191	283
税金等調整前当期純利益	57,584	58,190
法人税、住民税及び事業税	17,786	17,142
法人税等調整額	△12	576
法人税等合計	17,774	17,718
当期純利益	39,809	40,471
非支配株主に帰属する当期純利益	500	543
親会社株主に帰属する当期純利益	39,309	39,927

■ 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前期	当期
当期純利益	39,809	40,471
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△553	3,159
繰延ヘッジ損益	△9	17
土地再評価差額金	—	126
退職給付に係る調整額	155	△228
持分法適用会社に対する持分相当額	8	155
その他の包括利益合計	△399	3,230
包括利益	39,410	43,702
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	38,875	43,199
非支配株主に係る包括利益	535	502

■ 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前期	当期
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	57,584	58,190
減価償却費	7,603	7,982
減損損失	143	220
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△39	△119
受取利息及び受取配当金	△191	△239
支払利息	44	44
持分法による投資損益 (△は益)	△390	△794
固定資産除却損	46	56
固定資産売却損益 (△は益)	—	△879
投資有価証券売却損益 (△は益)	△225	△19
売上債権の増減額 (△は増加)	4,560	9,342
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△9,651	9,169
仕入債務の増減額 (△は減少)	△5,853	△5,419
その他	35	△2,272
小計	53,666	75,260
利息及び配当金の受取額	344	454
利息の支払額	△44	△44
法人税等の支払額	△21,470	△17,796
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,496	57,873
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	△2,970	△5,203
有形固定資産の売却による収入	—	1,546
ソフトウェアの取得による支出	△5,893	△5,679
投資有価証券の取得による支出	△175	△198
投資有価証券の売却による収入	299	38
その他	23	336
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,716	△9,160
財務活動によるキャッシュ・フロー		
配当金の支払額	△20,847	△21,797
その他	△140	△159
財務活動によるキャッシュ・フロー	△20,988	△21,957
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1	2
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	2,789	26,758
現金及び現金同等物の期首残高	176,198	178,988
現金及び現金同等物の期末残高	178,988	205,746

財務諸表

■ 連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

前期	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
期首残高	10,374	16,254	236,544	△139	263,034
剰余金の配当			△20,856		△20,856
親会社株主に帰属する当期純利益			39,309		39,309
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	18,453	—	18,453
期末残高	10,374	16,254	254,997	△139	281,487

(単位：百万円)

前期	その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
期首残高	6,117	2	△11,402	7	1,569	△3,705	2,293	261,622
剰余金の配当								△20,856
親会社株主に帰属する当期純利益								39,309
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△590	△7	—	8	155	△434	394	△39
当期変動額合計	△590	△7	—	8	155	△434	394	18,413
期末残高	5,527	△5	△11,402	15	1,725	△4,139	2,687	280,035

(単位：百万円)

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

(単位：百万円)

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

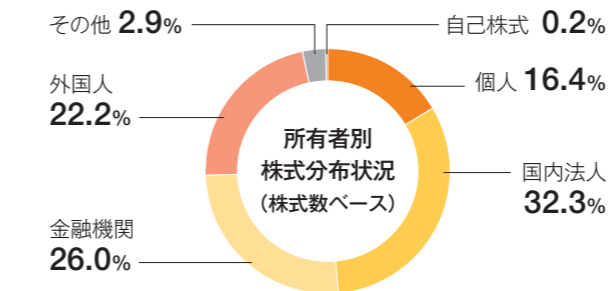
会社の概要・株式の状況

会社の概要 (2021年12月31日現在)

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	7,480名 (連結子会社を含めた従業員数：9,171名)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> システムインテグレーション事業 コンピューター、複写機、通信機器、ソフトウェアの販売及び受託ソフトの開発等 サービス&サポート事業 サプライ供給、保守、教育支援等
主要取引銀行	株式会社横浜銀行 株式会社三菱UFJ銀行 株式会社みずほ銀行

株式の状況 (2021年12月31日現在)

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	6,498名



主要事業拠点及び連結子会社 (2021年12月31日現在)

本社	〒102-8573 東京都千代田区飯田橋2-18-4 TEL.03-3264-7111 (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 つくば支店 広島支店	仙台支店 中部支店 九州支店	宇都宮支店 京都支店	高崎支店 神戸支店
連結子会社	(株) OSK (株) ネットワールド (株) アルファテック (株) アルファネット			

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	58,729	30.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	19,854	10.47
株式会社日本カステディ銀行(信託口)	12,354	6.51
大塚 裕司	5,681	2.99
株式会社日本カステディ銀行(信託口9)	5,606	2.95
大塚商会社員持株会	4,677	2.46
大塚 照恵	3,873	2.04
大塚 恵子	3,481	1.83
SMBC日興証券株式会社	2,828	1.49
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	2,217	1.16

(注) 1. 持株比率は自己株式(400,930株)を控除して計算しております。
2. 大塚照恵氏は、2021年12月11日に逝去されましたが、名義書換未了のため、株主名簿上の名義で記載しております。

外部評価

MSCI ESGリーダーズ指数

MSCI社が提供する「MSCIジャパンカントリーESGリーダーズ指数」の構成銘柄に選定されています。

CDP

2021年にCDP「気候変動」質問書に回答しました。2021年12月、スコア「C」とフィードバックがされています。



DX認定取得事業者

2021年4月、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定取得事業者」としての認定を取得しました。



えるぼし認定

女性活躍推進に関する取り組みが優良な企業として、厚生労働大臣から「えるぼし」の認定を受けました。(最高位の〈認定段階3〉を取得)



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 (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。

2022年6月発行