

企業名： 大塚商会

レポート名： 大塚商会 2026 年 統合報告書

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

将来像は明確に理解できた。特に、生成 AI や AI エージェントを活用しながら顧客企業の DX を支援し、「オフィスまるごと」という強みをさらに発展させようとする方向性には一貫性がある。また、単なる製品販売ではなく、顧客の課題解決に継続的に関与する企業へと変化しようとする姿勢も伝わってきた。そのため、将来に向けたビジョン自体には一定の説得力があると感じた。

一方で、報告書全体を通して成長機会に関する説明が中心となっており、事業を取り巻くリスクへの言及は十分ではないように思われた。同社は国内 IT 市場に大きな成長余地があると説明しているが、日本では人口減少や中小企業数の減少が進んでいる。大塚商会の主要顧客は中小企業であるため、顧客基盤そのものが縮小する可能性について、より具体的な分析が必要であるだろう。市場の拡大だけでなく、市場縮小を前提とした戦略も示されていれば、将来性に対する説得力はさらに高まったと考える。

また、「デジタルワーカー」の普及についてもやや楽観的な印象を受けた。多くの中小企業では IT 人材や投資余力が不足しており、AI ツールを導入しても十分に活用できない可能性がある。技術そのものの優秀さだけでなく、導入後の定着支援や教育体制まで含めて議論する必要があるだろう。実際には、システム導入よりも運用段階で課題が発生することも多く、現場で成果が出るまでには時間を要すると考えられる。そのため、成功事例だけでなく、導入時に想定される課題や対応策についても説明があれば、より現実的な将来像として受け止めることができたと思う。

さらに、同社が掲げる 100 年企業という目標についても興味深く感じた。しかし、その実現のためには現在の事業基盤を維持するだけでなく、新たな顧客層の開拓や収益源の多様化も重要になるはずである。その点については具体的な説明がやや不足しており、今後どのように成長を続けていくのかをもう少し知りたいと感じた。また、競争環境が変化した場合の対応策についても関心を持った。

以上より、本報告書は将来の成長ビジョンを理解するうえで有益であったが、成長シナリオだけでなくリスクシナリオについてもより詳しく説明することで、企業の持続可能性をより客観的に評価できる内容になると感じた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

競争優位性は非常に強固であると感じた。特に、31 万社を超える顧客基盤と幅広いパートナー企業とのネットワークは、一朝一夕に構築できるものではない。また、「オフィスま

るごと」という形で導入から運用までを支援する仕組みは、顧客との長期的な関係構築につながっており、高いスイッチングコストを生み出している。このようなビジネスモデルが安定した収益基盤を支えている点は、大きな強みであると理解できた。

さらに、ストック型のサービス&サポート事業が成長していることや、長年蓄積された商談データを AI 活用に結び付けている点も印象的であった。単に製品を販売するだけでなく、継続的なサービス提供によって収益を確保しているため、景気変動の影響を受けにくい経営体質が形成されていると感じた。こうした収益構造は企業の安定性を高めるだけでなく、将来の投資余力を確保するうえでも重要であると思われる。また、競争優位性が複数の要素によって支えられている点にも強さを感じた。

一方で、競争優位性の持続性については疑問も残った。同社の強みは顧客との密接な関係や現場での対応力に支えられているが、それは多くの営業職や技術職による人的サービスへの依存を意味している。今後、日本社会では労働力不足や人件費上昇が進むと予想されるため、現在の体制を維持するコストは高まる可能性がある。AI 活用による効率化が進められているとはいえ、人材への依存をどの程度減らせるのかについては不透明である。

また、デジタル分野への大規模な投資についても、その成果が十分に説明されているとは感じなかった。将来の成長に向けた投資は重要であるが、投資額に対してどのような成果が得られたのかが分からなければ、外部から評価することは難しい。投資家の立場だけでなく、企業研究を行う学生にとっても、投資と成果の関係がより具体的に示されていれば理解しやすかったと思う。

以上より、本報告書からは大塚商会の強固な競争優位性を理解することができた。しかし、その優位性が将来も維持されるかについては、人材依存の低減や投資成果の可視化といった課題も残されていると感じた。今後は強みだけでなく、それを維持するための具体的な取り組みについても、より詳しい説明が求められると考える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

競争優位性は当面の間は維持される可能性が高いと感じた。特に、サービス&サポート事業を中心としたストック型の収益構造は安定性が高く、継続的なキャッシュフローを生み出している点が印象的であった。また、長期間にわたって高い ROE を維持していることから、単に売上規模が大きいだけでなく、効率的に利益を生み出す経営が実現されていることが分かる。このような財務面の強さは、同社の競争優位性を支える重要な要因であると感じた。

一方で、競争優位性の持続性については慎重に考える必要もあると思った。報告書では過去最高業績が強調されているが、その背景には基本ソフトのサポート終了に伴う更新需要が含まれている。もちろん、この特需を確実に取り込んだことは評価できる。しかし、それが一時的な要因であった場合、その後の成長をどのように実現するのかという点については十分に説明されていないように感じた。競争優位性が持続するかどうかを判断するため

には、特需後の具体的な成長戦略についても知りたいと思った。

また、同社のビジネスモデルは人的資源への依存度が高い点も気になった。顧客との密接な関係や手厚いサポートは大きな強みであるが、それを支えているのは営業職や技術職を中心とした多くの従業員である。今後は人材不足や人件費上昇が進むことが予想されるため、現在の体制を維持するだけでは利益成長に限界が生じる可能性もある。AI 活用による効率化が進められているものの、その効果がどの程度現れるのかはまだ不透明である。

さらに、報告書では人的資本への投資やデジタル技術の活用が強調されていたが、それらが将来的にどのような成果へ結び付くのかについては定量的な説明が少ないように感じた。投資の方向性には納得できるものの、投資額に対してどの程度の生産性向上や収益拡大が期待できるのかが示されていれば、より説得力のある内容になったのではないかと思う。

以上より、本報告書からは競争優位性の高さを十分に理解することができた。しかし、その優位性を長期的に維持するためには、特需に依存しない成長戦略や労働生産性向上の具体策をより明確に示す必要があると感じた。今後の取り組みがどのような成果につながるのかに注目したい。その点が重要である。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

人的資本の価値向上という観点から見ると、基礎的なビジネススキルを身につける環境として魅力的な企業であると感じた。特に、資格取得支援やリーダー育成制度、ジョブポスティング制度など、人材育成に関する仕組みが充実している点は印象的であった。また、平均年間給与が高い水準にあることから、人材への投資を重視している企業であることがうかがえる。そのため、社会人として必要な知識や能力を幅広く習得できる環境が整っていると感じた。

さらに、同社では営業活動やシステム導入支援を通じて、多様な業界や企業の課題に触れることができる。このような経験は、顧客理解や課題解決能力、コミュニケーション能力を高めるうえで大きな価値があると思われる。特に新卒社員にとっては、現場での経験を積みながら実践的なビジネススキルを身につけられる点は魅力的であり、人的資本の形成に一定の効果が期待できると感じた。

一方で、人的資本の価値向上を長期的な視点で考えた場合には課題もあるように思われた。同社の組織構成を見ると、営業職と技術職が大きな割合を占めており、多くの社員が顧客接点のある現場業務を担当している。そのため、若手社員のキャリアは現場経験を中心に形成される可能性が高い。もちろん現場経験は重要であるが、経営戦略や事業企画などの専門性を早期に高めたい人にとっては、希望するキャリアとの間にギャップを感じる場合もあるのではないかと思った。

また、同社で培われる能力の汎用性についても考えさせられた。大塚商会は長年にわたり独自の営業ノウハウや顧客対応力を強みとしてきたが、そのスキルが他社や異業種でも同じように評価されるかについては慎重に考える必要がある。特に今後は AI の普及によって

営業活動や顧客対応のあり方も変化していくと考えられるため、特定企業の業務プロセスに依存した能力だけでは十分ではない可能性もある。変化の激しい時代だからこそ、どの企業でも活用できる汎用的な能力をどのように育成していくのかが重要になると感じた。

以上より、大塚商会は教育制度や育成環境が整っており、社会人としての基礎力を高める場としては非常に魅力的な企業であると感じた。しかし、人的資本の価値向上をさらに高めるためには、現場経験だけでなく専門的なキャリア形成の機会についてもより明確に示すことが求められるのではないかと思う。その点に今後注目したい。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

最も評価できると感じた点は、企業価値向上の仕組みが分かりやすく整理されていたことである。統合報告書の中には情報量が多い一方で、経営戦略と財務成果の関係が分かりにくいものも少なくない。しかし本報告書では、人的資本への投資やデジタル活用がどのように収益向上や企業価値向上につながるのかが体系的に説明されており、企業の成長戦略を理解しやすかった。また、財務情報だけでなく非財務情報も含めて整理されていたため、企業がどのような考え方で価値創造を行っているのかを総合的に把握することができた。

特に印象的だったのは、従業員エンゲージメントや人的資本投資といった要素が、最終的に業績向上へ結び付く過程を示していた点である。近年は人的資本経営の重要性が高まっているが、その効果を具体的に説明する企業は多くない。その中で、大塚商会は人的資本と企業価値の関係を比較的明確に示しており、投資家だけでなく学生にとっても理解しやすい内容になっていると感じた。

一方で、改善の余地もあるように思われた。報告書全体を通して、将来の成長機会や成功シナリオに関する説明は充実しているが、事業環境が悪化した場合のリスクについては十分に議論されていない印象を受けた。特に、日本では人口減少や労働力不足が進行しており、中小企業を主要顧客とする同社にとっては重要な経営課題になると考えられる。しかし、そうした市場縮小リスクが業績へ与える影響や、それに対する具体的な対応策についてはあまり詳しく説明されていなかった。

また、人的資本への投資を強調する一方で、実際には多くの営業職や技術職による現場力に支えられている事業構造についても気になった。AI 活用による効率化が進められていることは理解できるが、将来的に人材不足や人件費上昇が進んだ場合にどのような影響を受けるのかについては、より具体的な説明があってもよかったと思う。強みだけでなく、現在抱えている課題についても率直に示すことで、報告書の説得力はさらに高まるのではないだろうか。

以上より、本報告書は企業価値向上の考え方や成長戦略を理解するうえで非常に有益であり、統合報告書としての完成度は高いと感じた。しかし、将来のリスクや不確実性についてもより詳細に説明することで、企業の持続可能性をより客観的に評価できる内容になると考える。その点が今後の改善余地であると思った。