



都築電気株式会社
〒105-8665 東京都港区新橋6丁目19番15号
(東京美術倶楽部ビル)

<https://www.tsuzuki.co.jp>

都築電気株式会社
統合報告書2023
— 変革 —

TSUZUKI REPORT 2023

都築電気 統合報告書2023



TOP MESSAGE

企業価値向上へ、 変革を進める

社会インフラを支え続けた92年

私たち都築電気の創業は1932年、今年で92年目を迎えています。ICT業界では古参の部類であり、歴史を積み重ねてきた会社です。ここまで事業を続けてこられたのは当社のステークホルダーである皆さまのご支援の賜物であると感謝しております。

現在では情報ネットワークソリューションサービス事業と電子デバイス事業を展開している当社ですが、1932年の創業時は富士電機（現在の富士通）の特約店として電話設備の販売・工事・保守からスタートしています。その後、電話による通信は急速に普及し、「一家に1台」の時代から、携帯電話の登場などにより、「一人に1台」の時代へと成長しました。またコンピュータも大型の汎用コンピュータから始まり、パーソナルコンピュータの時代となり、ハードウェアの時代からソフトウェアの時代に変化しました。インターネットの普及により通信のあり方も大きく変化しました。現在ではAI、IoT、5Gなどをキーワードに、デジタルトランスフォーメーション（DX）の時代へ突入しています。私たちはこの急速な社会の変化、情報通信技術の進化のなかで、自由に挑戦する風土を元に事業領域を拡大し、変化に適応することで成長してきました。

その大きな環境変化のなかで、都築電気にはひとつだけ全く変わらないことがあります。それは、「情報と通信」という社会にとって重要なインフラを「人と知と技術」で支え続けているということです。

代表取締役社長
江森 勲

変革
Transformation

過去最高益を達成した前中期経営計画

2023年3月期を最終年度として、3年間の前中期経営計画が終了しました。前中期経営計画「Innovation 2023」での経営目標は売上高1,260億円、営業利益46億円、営業利益率3.7%、ROE9%としていましたが、実績は売上高1,238億円、営業利益51億円、営業利益率4.1%、ROE10.4%となりました。売上高こそ98.3%の達成率に止まりましたが、営業利益の達成率は111%。営業利益率もROEも目標を上回りました。

前中期経営計画を振り返ると、1年目の2021年3月期はコロナ禍の影響を受け、業績が少し落ちてしまいましたが、最終年度の2023年3月期には過去最高益を更新することができました。コロナ禍で働き方が大きく変わってしまったなかで過去最高益を更新できたのは、意味のある事だったと思います。多くの企業も同じですが、当社でもテレワークが進み、出社率は30%まで低下しました。2023年5月から新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行したことで世の中の動きはコロナ前へと徐々に戻りつつあり、多くの企業は出社率が70%、あるいは80%というように上昇してきています。当社では出社か在宅かは社員の自主性に任せており、出社率は今でも30%のままです。出社率が低下した状態では、お客さまとのコミュニケーションや業務効率化の観点でも過去最高益を更新することは難しいはずですが、社員の一人ひとりが新しい働き方に適応し、成果を出せるように努力

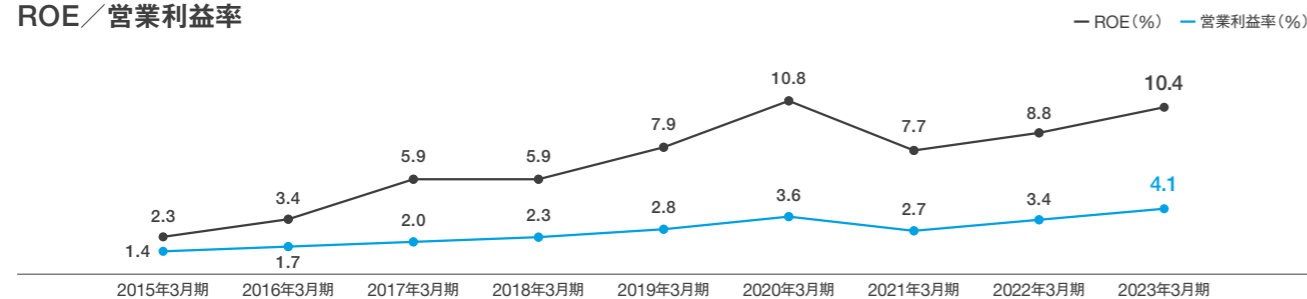
してくれた結果だと考えています。もちろん、当社はICT企業としてテレワークを早くから導入し、仕組みも整備していたことも奏功しました。

もう一つ過去最高益を実現できた要因が、「コストの最適化」だと考えています。ビジネスにとって適正なコストを考えることは、私が社長就任以来ずっと意識してきたことです。エネルギー価格の高騰や地政学的リスクの高まりなどで世界的に調達コストが上昇しているなか、前中期経営計画の3年間を通じて、調達コストが下がり続けています。切り詰めるべきところは切り詰め、使うところには使う。無駄なことはしないということです。調達コストの適正化については今後も取り組んでいくと同時に、成長に向けた投資も行います。

10年後のあるべき姿に「変革」する

過去最高益を記録した前中期経営計画でしたが、資本市場からの反応を得ることはできませんでした。前中期経営計画では数値的な目標を示してはいましたが、その数値目標へのストーリーが示せていなかったという反省があります。数字にはストーリーがあり、ストーリーがあるからこそ数字を組み立てることができます。そのストーリーを社外に示すことを今回の長期ビジョンと中期経営計画では意識しました。

ROE／営業利益率



売上高／営業利益



長期ビジョン「Growth Navigator」

長期ビジョンに関しては「Growth Navigator (成長をナビゲートし、ともに創りあげる集団)」を10年後のありたい姿として設定しました。当社はメーカーではありませんので、これまではお客さまに寄り添う「伴走型」でやってきました。お客さまからのリクエストに対して、ソリューションを提供するという形です。今は、お客さま自身にとっても事業の課題や解決法が明確ではない時代です。この時代に求められているのは、お客さまの課題をともに発見し、その課題に対するソリューションをともに作りあげていく「先導型」のサービスです。お客さまの事業を引っ張っていく立ち位置になり、お客さまの事業そのものの成長を創りあげる集団となる。10年後にはそのような姿を目指します。また数値的な挑戦目標として営業利益100億円、売上高1,500億円を掲げています。 / P.21 /

中期経営計画「Transformation 2026」

コロナ禍を機にICTニーズが高まる事業環境の中でスタートしました。長期ビジョンのターゲットである2033年3月期までの期間を①成長領域へのリソースシフト②成長領域のスケールアップと新領域の開拓③成長領域の主力化と新領域の拡大、の3つのステージに分割して、長期ビジョンを達成するロードマップを作成しました。現在進行中の中期経営計画「Transformation 2026」はその最初である、リソースをシフトし成長事業を軌道に乗せるステージです。

事業戦略の方向性は、成長領域の拡大／既存事業の収益性向上／事業ポートフォリオの見直しです。

情報ネットワークソリューションサービス事業では、利益率が高く市場成長性が見込める6つの成長領域を強化しながら、既存領域での商品ポートフォリオ管理の強化とプライシングマネジメントにより収益性を高めていきます。成長領域では当社の持つ音声基盤技術という強みを活かせるコンタクトセンターやクラウドPBXサービスを軸に、現在も存在感を示している青果市場や物流業界向けのDXサービスなどを伸ばしていきます。 / P.27 /

電子デバイス事業では電子デバイスの卸売りといった既存領域の効率を上げ収益性を高めつつ、新たなソリューションの創出に挑戦して利益率を高めていきます。 / P.31 /

財務戦略では財務健全性の維持を前提に、ROE10%以上の確保を目指します。今回の中期経営計画では当社としては初めて、当社が認識している株主資本コストを9%と提示しました。これを超えるROEを実現することで企業価値を向上させる経営を行っていきます。 / P.35 / そして、それらの戦略を支える人的資本を高める取り組みも行っていきます。 / P.37 /

以上により、最終年度の2026年3月期の目標は売上高1,300億円、営業利益65億円、営業利益率5%、ROE10%以上を目指します。

最新技術を新しいビジネスへ

長期ビジョンの目指す姿である「Growth Navigator」として、お客さまの成長を先導するためには、最新技術をしっかりと自分たちに取り込んでビジネスとして発展させなければなりません。

特に今、注目している技術はAI分野です。ChatGPTの登場はビジネスに大きなインパクトを与えています。AI自体は今までも注目されていた分野ではありますが、ChatGPTが登場したことでビジネスに使えるような感覚を持ち始めました。もちろんまだまだ解決すべき課題やリスクはある状態ですが、すでに当社内では色々な場面で使用を始めています。使っていくことで、こう使ったら仕事の生産性が上がるのではないかと実際に考えることができる。そして、新しい技術を当社の持っている製品と組み合わせたり、当社が強みをもつ領域に使えるかといったアイデアが生まれます。

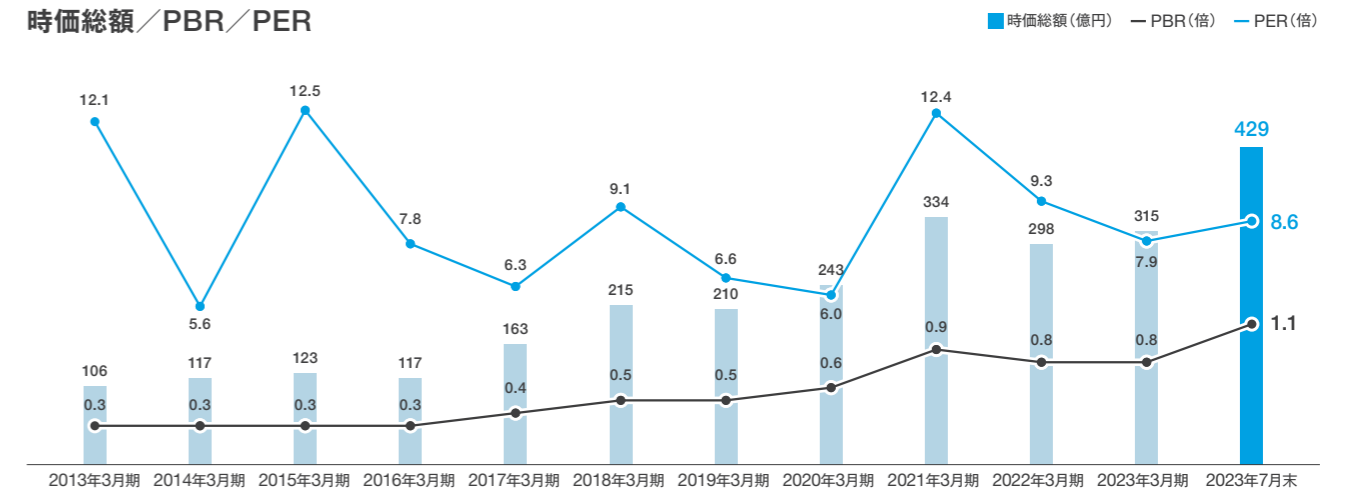
ICT業界にいと新しいことが次々と起こります。私自身、新しいことに挑戦することが大好きです。これは私の性分なのでしょうが、人のやらないことをいち早くやることに喜びを感じています。例えば、都築電気の社内でネットワークを最初に引いたのは私です。当時は営業の部署にいて技術者ではなかったのですが、私の机の上だけにインターネットの端末がありました。自分がインターネットを覗たくて端末を置いた訳ではなくて、世の中に出てきた新しいものをいち早く体験して、お客さまにも見てもらって、新しいビジネスにしたかったのです。私が入社した当時の文化なのですが、都築電気はとにかく自由に好きなことに挑戦できる会社です。そしてそこから新しいサービスや製品を生み出してきました。その自由さはこれからも私たちの伝統として大切にしていきたいです。しかし、風土だけで新しいビジネスを生み出せる訳ではありませんので、それと同時に新しい技術の研究開発投資やサービス開発に対して資金を投入していきます。

成長への投資と並行して、M&Aも積極的に検討していきたいと考えています。新しい領域に対して、一から人材を育て、開拓していくにはある程度の時間が必要です。短期勝負で成長領域や新領域に取り組んでいくのであれば、私たちに足りない技術や私たちにできない事業を持っている企業とタッグを組んだ方が有利な面もあります。シナジーを最大に発揮することができる会社を見つけることは容易ではありませんが、M&Aや資本提携についても成長ドライバーの一つであると考えています。 / P.24 /

お客さまの成長を先導し、顧客ポートフォリオの強化へ

都築電気の優位性、同業他社にはない強みは何かを考えると「現場力」に尽きると思います。お客さまから信頼を得ることのできる現場力です。お客さまから「都築に頼んで良かった」と言われることが次のビジネスにつながっています。

時価総額／PBR／PER



私たちがのお客さまの数は約2万社ですが、そのうちの400社前後が売上の7～8割を占めています。この400社のお客さまは、「現場力」で信頼を得て、20年、30年という長い取引をさせていただいています。このようなお客さまだけに経営資源を集中させることが効率的だという考え方もありますが、私たちはそれ以外のお客さまとの取引も大切にしています。私たちの目指す姿は「Growth Navigator」です。お客さまの成長を先導して、お客さまが成長を実現して、10年後の顧客ポートフォリオのコアとなっていく。それを私たちの成長につなげることができれば、これ以上の喜びはありません。また、この変化の時代では、お客さまが急成長を成し遂げることもあります。長期的な顧客ポートフォリオを考えると取引規模の大きくないお客さまとの関係も大切にする必要があります。

もちろんマネジメントとしては、各案件の利益管理はしっかりと行っています。ただ、短期的な損得だけを見ているのでは、長期的な利益を逃してしまうことになります。現在の顧客ポートフォリオのコアも大切にしつつ、次の顧客ポートフォリオのコアを育てることを意識しています。

人材こそが成長の要

私たちの価値創造は「人」にかかっています。メーカーではない私たちにとっては「人」しかないといってもいい。中期経営計画では人的資本を高める取り組みとして「人材育成」と「社内環境整備」の施策を実施していきます / P.37 /。施策は実施していくのですが、最終的には「社員がhappyな会社」にできるかどうかだと考えています。社員が「都築が好き」と言ってくれる状態になれば、私も幸せを感じますし、間違いなく会社の成長につながります。個人を置き去りにして会社だけが成長することに意味はなく、会社の成長を個人が体現していることが重要です。

幸福度を感じる要素としては経済的なことや、健康、働きがい、成長といった様々なものがあります。報酬という面では当社は同

業の中では高い水準にありますが、これも人的資本への投資であり、高度IT人材の確保といった効果も含め長期的にみればリターンがあるものと捉えています。

また健康経営にも積極的に取り組んできました。社員の心身の健康、ウェルビーイングを大切にすることは当然ですが、私は家族も含めて健康でいてくださいとメッセージを出しています。家族が幸せであることはとても大切なことですし、それは仕事のパフォーマンスにも直結しています。ですから私は社員だけでなく、家族も含めて「happyな会社」にしたいと考えています。

先ほど当社の競争優位性は「現場力」という話をしましたが、この「現場力」を生み出しているのは社員一人ひとりです。社員が活き活きと活躍できる制度と風土をつくることで、個人の成長と当社の成長を実現していきます。

本質的な企業価値の向上に向けて

当社は企業価値に向き合った経営を行っています。企業価値を向上させるための指標としてROEなど資本収益性を意識し、PBR1倍超の恒常化を実現していきます。ただし、ROEを短期的に向上させるために数値だけを追ってしまえば本質的な企業価値を毀損してしまうことになりかねません。企業の本質はステークホルダーの期待を超える利益を長期的に生み出し続けることです。そこには当然に資本コストもありますし、社員の幸福や、事業を通じて社会貢献をすることも含まれています。本質的な企業価値を向上させるために、これらが含まれる良質な利益を積み上げてまいります。

私たちのパーパスである「人と知と技術で、可能性に満ちた“余白”を、ともに。」はステークホルダーの皆さまとともに社会の可能性の拡大に貢献していくことを意味しています。ステークホルダーの皆さまは私たちの成長ストーリーをご理解いただくとともに、これからの私たちの「変革」にご期待ください。

パーパス



人と知と技術で、可能性に満ちた“余白”を、ともに。

技術による利便性や効率化は、社会や人に余裕や余地、あそびといった余白をもたらします。人と人がつながりあえ、それぞれが自分らしく多様を認めあえる調和した世界の実現に向けて、現場や社会をみつめ、可能性をみつける「知」カタチにする「技術」、それらをつなぐ「人」の力で自由に多彩な色でいまと未来を描ける“余白”をともに、社会に生み出し、育み続けていきます。



CONTENTS

トップメッセージ

1 トップメッセージ

イントロダクション

7 パーパス・目次・編集方針
 9 都築電気のおゆみ
 10 At a glance
 11 価値創造モデル
 13 都築電気の強み/ビジネスモデル
 15 6つの資本
 16 お客さま・パートナーさまからの声
 17 お客さまと主なソリューション紹介

長期ビジョンと中期経営計画

21 長期ビジョン「Growth Navigator」
 23 中期経営計画「Transformation 2026」
 25 事業戦略
 25 情報ネットワークソリューションサービス事業戦略
 30 電子デバイス事業戦略
 33 尾山取締役メッセージ
 35 財務戦略
 37 人事戦略

都築電気の人材

41 吉井副社長メッセージ
 43 ダイバーシティー & インクルージョン
 45 働き方・働く場改革
 47 健康経営
 48 数値・グラフで見る人的資本

変革を支える基盤

51 役員一覧
 55 コーポレートガバナンス
 59 コンプライアンス/情報セキュリティ
 60 システム開発リスクへの対応およびプロジェクトの品質向上/株主との対話の実施状況
 61 サステナビリティ
 62 気候変動への対応

財務・非財務情報

63 財務・非財務データ
 65 会社情報
 66 株式情報

将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている業績予想等に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

編集方針

本報告書では、当社の価値の源泉を明らかにしながら、今年発表の長期ビジョン・中期経営計画を軸にいかんして価値創造するかを示しています。10年後に当社がどうありたいか、そのためにどう変革するのか。その意志と覚悟を本報告書に込めています。



都築電気のあゆみ

日本・世界のICTのあゆみ

■日本 ■世界

1926 ■ステップバイステップ交換機 国内利用開始

電話交換技術の発展

- 1933 ■3号自動式桌上電話機実用化
- 1935 ■最初の市外通話自動即時化(荏原-東京間) 加入電話100万回線突破
- 1946 ■ENIAC(現代コンピュータの祖先の一つ)の誕生
- 1950 ■世界初の商用コンピュータUNIVAC-1の誕生
- 1952 ■日本電信電話公社発足
- 1953 ■公衆電気通信法施行
- 1955 ■クロスバ交換機 国内利用開始

電子化の進展

- 1961 ■国産トランジスタ式 汎用コンピュータの登場
- 1964 ■汎用コンピュータ System/360 (IBM)の誕生 日本初のデータ通信システム「みどりの窓口」が登場
- 1968 ■加入電話1,000万回線突破

電話回線の急速な普及

- 1972 ■加入電話2,000万回線突破
- 1975 ■加入電話3,000万回線突破
- 1978 ■ワープロ誕生
- 1979 ■全国自動即時化完了(すぐつながる電話)

パソコンの普及とOA化の進展

- 1981 ■MS-DOS開発
- 1985 ■電電公社がNTTへ改組 通信自由化 ■マイクロソフトがWindows 1.0を発表
- 1987 ■NTTが携帯電話サービスを開始
- 1988 ■ISDN開始

インターネット時代の到来

- 1991 ■世界初のWebサイト誕生
- 1992 ■一層のダウンサイジング化が進み、パソコンが主流に
- 1993 ■郵政省がインターネットの商用利用を許可
- 1995 ■マイクロソフトよりWindows95が発表され、インターネットが爆発的に普及 ネットワークやシステムのオープン化が進む
- 1999 ■NTTドコモが「iモード」サービス開始

IT革命

- 2000年代 ■パソコンやインターネットに加え、携帯電話がオフィスや家庭へ急激に普及し、経済や社会、生活に変革をもたらされる ■インターネットで音声を送受信するIP電話が登場、企業内の電話システムが大きく進化
- 2010年代 ■携帯電話に代わるスマートフォン、タブレット端末の登場により、モバイル化が進展 ■電話、メール、テレビ会議など多様化するコミュニケーション手段を統合するユニファイドコミュニケーションが普及し始める ■クラウドの普及により、ITシステムの「所有」から「利用」へと転換 ■機械学習の実用化、ディープラーニングの登場によりAI(人工知能)が第3次ブームを迎える

現在 ■AI、IoT、5G、スマートシティなどをキーワードに、デジタルトランスフォーメーション(DX)の時代へ突入

創業期

- 1932 ■都築商店として名古屋で創業 富士電機の特約店として電話交換機の設置工事および保守を開始
- 1941 ■社名を都築電気工業株式会社に変更
- 1945 ■空襲により本社社屋全焼 東京に仮事務所開設
- 1958 ■富士通信機製造(現:富士通)との特約店契約により、コンピュータや関連部品の販売を開始

事業確立

- 1961 ■社名を都築電気工業株式会社に変更
- 1963 ■株式を日本証券業協会に店頭登録(業種:商業)
- 1967 ■半導体、電子部品の販売会社として 東新電機株式会社(後の都築電産(株))を設立
- 1969 ■コンピュータ販売におけるトータルサービス体制強化のため 株式会社都築シーエーセンター設立(現:都築テクノサービス株式会社)

ICT企業としての始まり(情報と通信の融合)

- 1970 ■コンピュータの技術革新・普及増大に伴うソフトウェアの重要性の高まりに対応し 株式会社都築ソフトウェア設立

情報化とともに飛躍的成長を遂げる

- 1982 ■都築空調株式会社設立(現:ツキインフォテクノ東日本株式会社)
- 1986 ■東京証券取引所市場第二部上場

事業規模拡大(初の売上高1,000億円突破)

- 1991 ■社名を都築電気株式会社に変更
- 1994 ■電子デバイス事業における海外展開を強化 ■シンガポールに現地法人設立
- 1996 ■ルーセントテクノロジー社(現:アバイア社)と代理店契約を締結
- 1997 ■香港に現地法人設立

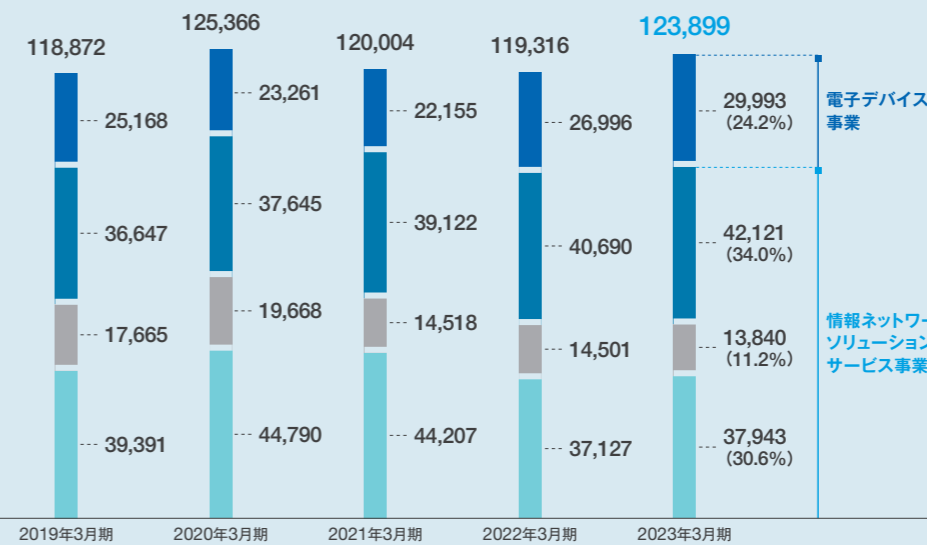
技術の進歩とともに、新たなステージへ

- 2006 ■上海に現地法人設立
- 2011 ■旅行業向けシステムに特化した株式会社ネクストビジョンを子会社化
- 2012 ■都築電産株式会社と合併
- 2016 ■新経営理念と新ロゴマークを発表
- 2018 ■東京証券取引所における所属業種が「卸売業」から「情報・通信業」に変更
- 2020 ■東京証券取引所市場第一部銘柄に指定 ■独自のクラウド型コンタクトセンターソリューションを有する株式会社コムデザインを子会社化
- 2021 ■電子デバイス事業を分社化 都築エンベデッドソリューションズ株式会社を設立
- 2022 ■経済産業省が定めるDX認定事業者認定 ■東京証券取引所プライム銘柄に移行 ■パーパスを制定、経営理念を刷新

現在 ■2032年の創業100周年に向け、新価値創造に挑み続ける

売上高(百万円) / 売上構成比(%) (2023年3月期)

■機器 ■開発・構築 ■サービス ■電子デバイス



時価総額
429
億円

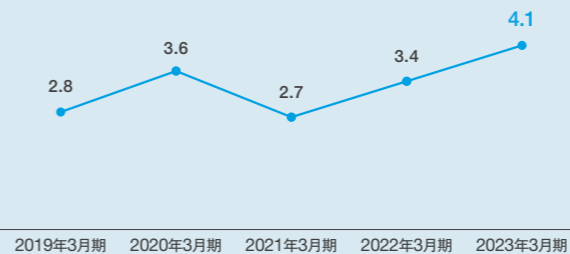
(2023年7月末時点)

顧客数

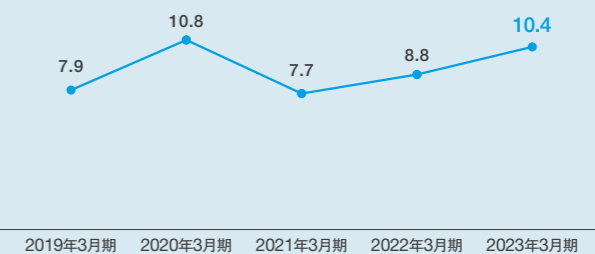
約**2**万社

TSUZUKI At a glance

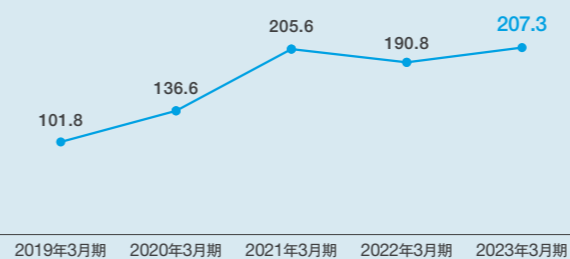
営業利益率(%)



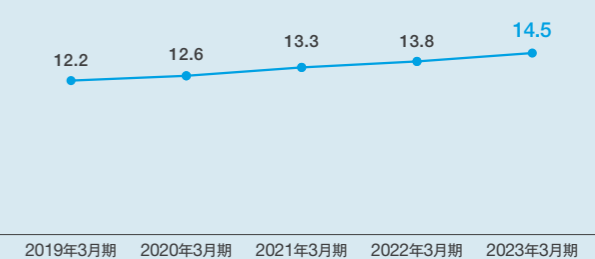
ROE(%)



TSR(株主総利回り)(%)



正社員に占める女性割合(%)



価値創造モデル

Purpose 人と知と技術で、可能性に満ちた“余白”を、ともに。



長期ビジョン <i>Growth Navigator</i>	財務 2033年3月期目標			非財務
	売上高 1,500億円	営業利益 100億円	ROE 15%	非財務価値向上
中期経営計画 <i>Transformation 2026</i>	財務 2026年3月期目標			非財務
	売上高 1,300億円	営業利益 65億円	ROE 10%以上	CO ₂ 排出量 591t-CO ₂

都築電気の強み

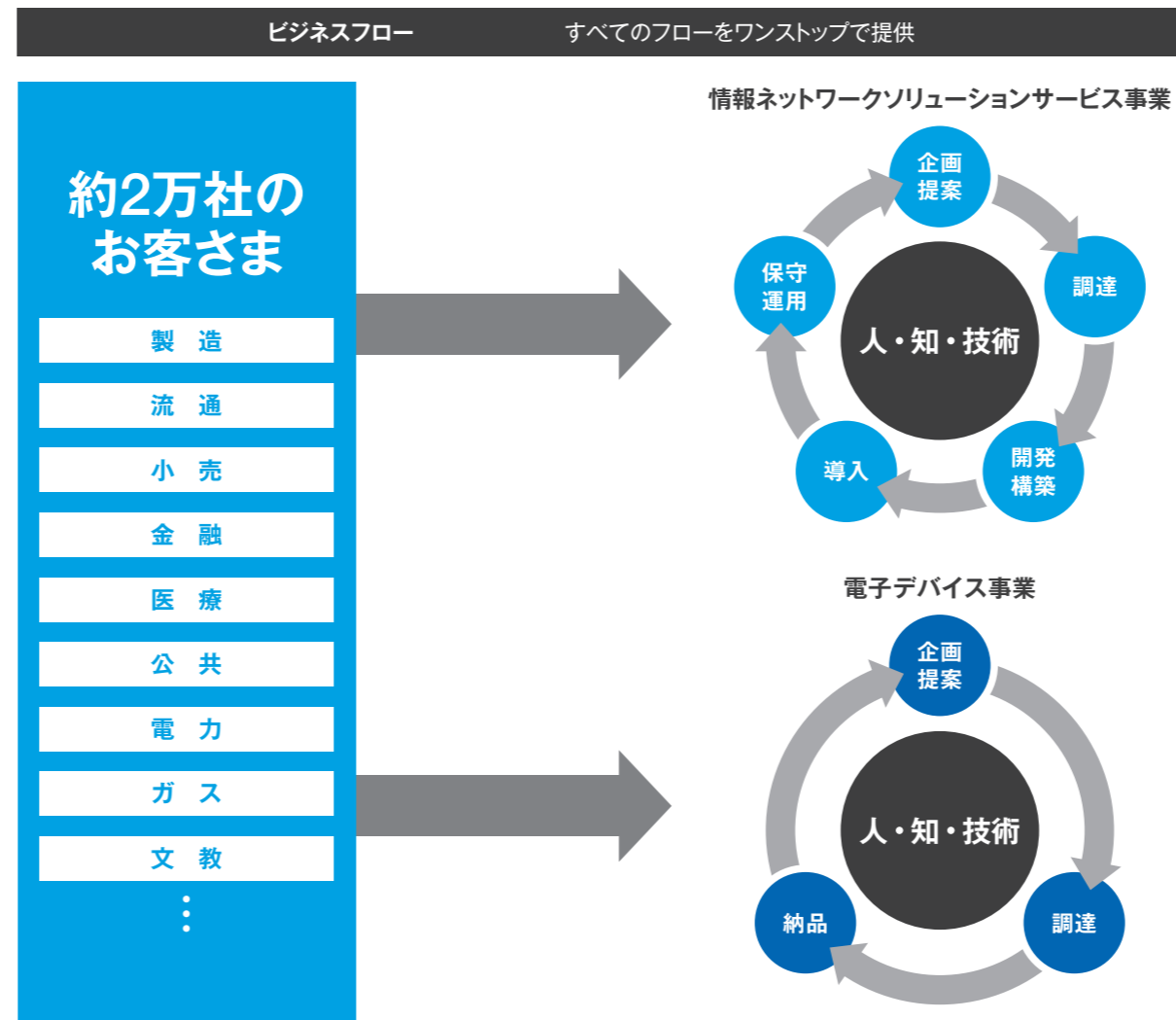
事業活動の原動力となるのは歴史とともに積み上げてきた「人」「知」「技術」の強みです。「当社らしさ」の源であり、パーパスにおいても前経営理念から引き継ぎ大切にしています。脈々と受け継がれるもの・時代とともにアップデートするものとを融合させ、ステークホルダーに対して常に新しい価値を生み出し続けます。

人 向き合い、築き、つなぎ、挑み、楽しみ、支援し、やり抜くのが当社の人材です。それぞれが高度な専門性を有するプロフェッショナルであり、挑戦する文化とチームワークを大切にす風土、そして個の専門性を高める能力開発が人材のパフォーマンスを最大化します。「お客さま自身よりもお客さまを知る都築」とも言われ、創業以来「お客さま第一」で、現場力に磨きをかけてきました。そのような「人」たちがすべての価値の源泉となり、当社の今までとこれからは支えています。

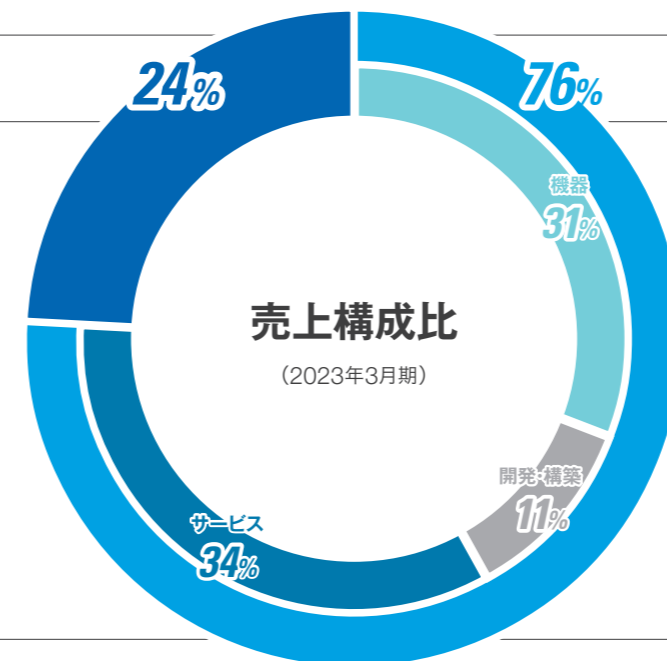
知 時代とともに進化するテクノロジーを探究する中で培われた「次世代のICTを見定める力」と、あらゆる業種・業界の課題に向き合い、解決し続けることにより蓄えられた「90年・2万社分の知識・ノウハウ」、そしてそれらの積み重ねにより鍛えられた「コーディネート力」により、お客さまを最適解へと導きます。その「知」はお客さまとの営みの中で生まれ、これからも磨かれ続けます。当社の歴史そのものとも言え、他社が一朝一夕には得ることのできない強みであると自負しています。

技術 電話交換機から始まった当社は、音声基盤技術をコアに持ちます。「電話」は止まることの許されないライフラインであり、高い技術力を必要とする領域です。「電話の都築」としてその技術を深めながら、時代のニーズに合わせて領域を拡大させてきました。現在では情報系・通信系の技術やAIなどの先端技術にも精通し、技術者たちは日々切磋琢磨しながらその技術力を高め続けています。お客さまの信頼を獲得し続けられる根底にあるのが当社の「確かな技術力」です。

ビジネスモデル



電子デバイス
半導体 (カスタムLSI、マイコン、メモリ)
電子部品 (リレー、コネクタ)
液晶パネル
ASIC
HDD/SSD
組込サーバ 等



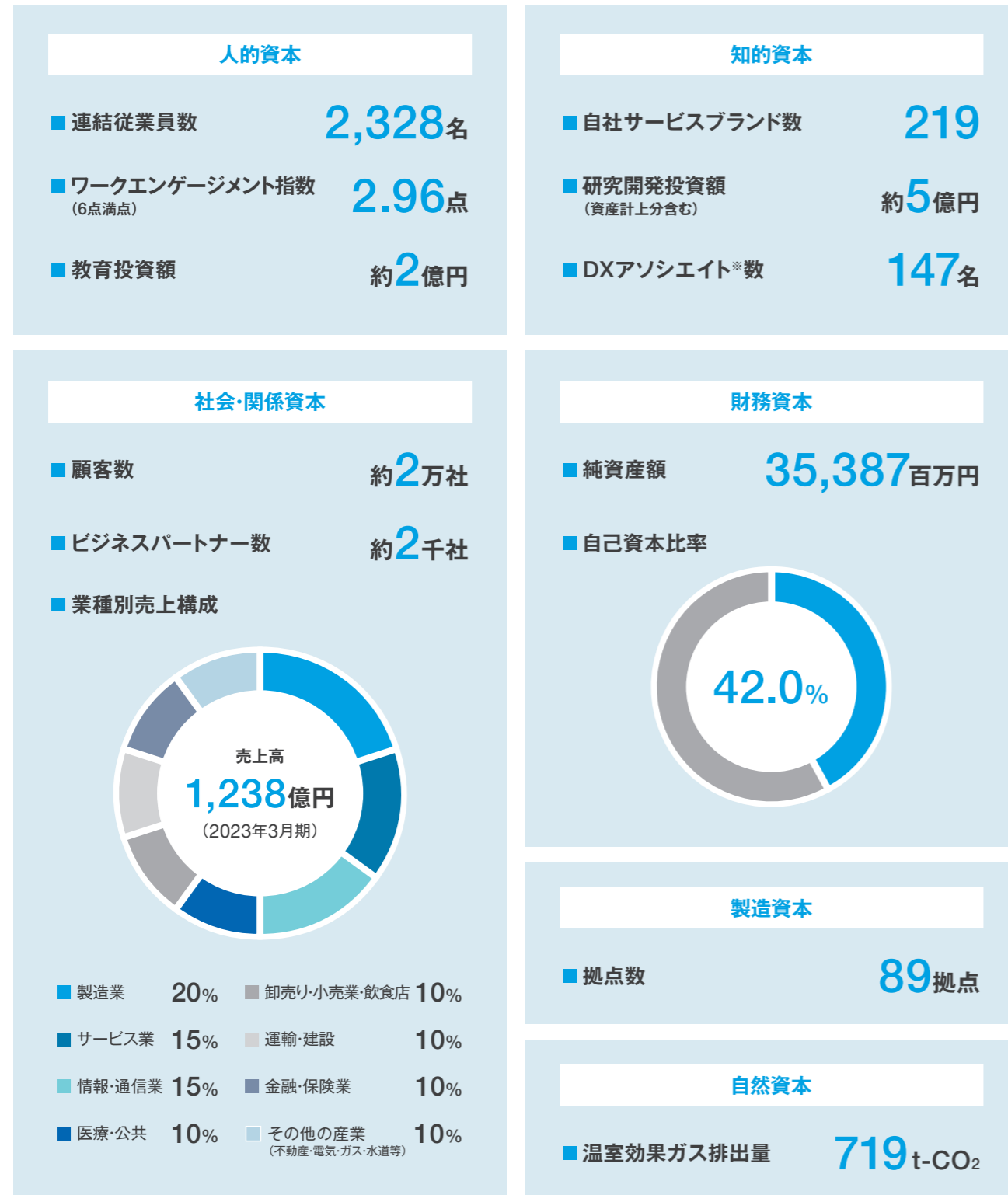
企画・提案	
特長	DXのプロがお客さまのニーズやウオンツを的確に把握し、コーディネートします。
強化の取り組み	社内認定資格として「DXアソシエイト」を設置し、管理職を含む全従業員を対象にDX人材の育成に取り組んでいます。(2023年3月末時点で147名)
調達	
特長	メーカーに縛られることなく国内外から最適なハードウェア・ソフトウェア・サービスを選択することが可能です。(マルチベンダー)
設計・開発・構築・導入	
特長	当社従業員の半数が技術者であり、ICTのあらゆる領域・メーカーの製品を扱う技術を有しています。
強化の取り組み	社内の技術者向けに「Tsuzuki Style」という当社独自の作業標準ガイドラインを19編にわたり編成し、各技術の標準化・均一化・効率化・スキルアップを図っています。
保守・運用	
特長	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全国に89か所のサービス拠点 ■ 保守・運用する中でお客さまの課題や改善すべき点を見出し、次の企画・提案につなげます。だからこそ長いお取引が実現しています。
強化の取り組み	当社が有する運用サービスブランドである「TManaged」を中期経営計画の成長領域の一つに定め、ラインナップの強化を図っています。 / P.28 /

情報ネットワークソリューションサービス	
機器	<ul style="list-style-type: none"> ■ PC ■ サーバ ■ ストレージ ■ ネットワーク機器 ■ PBX 等
開発・構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフラ構築 (情報系・ネットワーク系) ■ ネットワーク設計・構築 ■ システム・アプリケーション開発 ■ 音声基盤システム (PBX) 設計・構築 等
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各種クラウドサービス (CT-e1、TCloudシリーズ等) ■ クラウド基盤 (Microsoft Azure等) ■ 機器保守 ■ 回線月額費用 ■ 保守・運用サービス 等

6つの資本

当社には、90年の営みの中で積み上げた豊かな資本があります。さらなる成長には、技術・ノウハウ・共創パートナーといった資本を活かした「他社にはないICTサービスの充実」が必要です。財務資本をそこへ振り向けるとともに、すべての源となる人的資本の強化を図ることで、お客さまとその先の社会に提供する価値を最大化していきます。

2023年3月末時点



※社内資格(認定条件:DX検定の受験、記述試験を通じたスキル判定)

お客さま・パートナーさまからの声

お客さま

山崎製パン株式会社 計算センター 室長

上田 和也



都築電気社とのお付き合いは私が新入社員で入社するよりも前に始まり、半世紀以上続いています。長いお取引の中で私が感謝していることを2点書かせていただきます。

1点目はトラブル時の対応力です。弊社は食品を毎日製造・配送しており、工場は24時間365日稼働しているため、機器の故障やネットワークトラブルによるシステムの停止は非常に大きな影響があります。そのようなシステム環境の中、通常時の対応はもちろんのこと、トラブル発生時には昼夜問わず迅速に対応いただき感謝しています。

2点目は充実した保守体制です。複数のシステムやネットワークの保守をお願いしていますが、担当者には長期間にわたり担当いただいている方が多く、弊社の環境を熟知した保守をしていただいています。保守要員の交替も計画的に行っていただいています。また弊社の環境を熟知しているので、改善の提言等もしていただき心強く思っています。

都築電気社とのお付き合いで特に印象に残っているのは、東日本大震災の時のことです。弊社の仙台工場が被災し、サーバの状態がわか

らない状況でしたが、技術者の方がいち早く工場に駆けつけて、使用できる状態にいただいた事が印象に残っています。また計画停電の際には、各システムインフラ基盤の作業計画作成から実行までを弊社と一緒に対応していただきました。震災後も、BCP(事業継続計画)の観点から、弊社大阪分室にあるデータを信頼性・堅牢性の高いデータセンターへ移設する際、データセンターの選定から移設まで行っていただきました。

半世紀以上、取引している理由は何事にも一緒に向き合い、真のパートナーとして常に弊社の立場で考えてくれることだと思っています。

現在、両社の若手メンバーを中心にDXやAIの共創プロジェクトを行っており、異業種の様々な事例を紹介いただいています。弊社が「ChatGPT」を検討し始めた際は、いち早く情報を提供いただき、また自社での経験を活かして検証環境を構築していただきました。

これまではインフラの構築、システムやネットワークの保守が中心でしたが、今後は新しい領域でも共創したいと思っています。

パートナーさま

日本マイクロソフト株式会社 業務執行役員
インダストリー営業統括本部長 兼 モダンワーク&セキュリティ営業統括本部長

岡田 義明



都築電気社には、弊社がPC向けのWindowsやOfficeなどのライセンス販売が主流だったころから、パートナー企業として長年のお付き合いをいただいています。弊社がOffice 365をリリースし、ライセンス販売主体のビジネスモデルからクラウドサービスへとシフトしていく中で、都築電気社に「TCloud for Office 365」の提供を開始いただいからは、パートナーシップをさらに深め、弊社ソリューションをお客さまに総合的に提供いただいています。これは情報システムとPBXなどの音声ネットワーク双方に高い技術力と蓄積された経験をもつ都築電気社からできることだと考えています。

現在では都築電気社の主力サービスである「D-VUE[®] Cloud Data Lake Platform」、電子契約サービスの「DagreeX」、グループウェア・ワークフローツールの「IntramerIT」などの基盤としてMicrosoft Azureを採用いただくなど、協業はより加速しています。

都築電気社の強みは、Microsoft 365、Microsoft Azure、Azure

OpenAI Serviceといったマイクロソフトの最新テクノロジーを社内でも利用されたうえで、お客さまへの提案に活かされている点にあるかと思います。

自社で活用を進め蓄えた知見に基づき、お客さまへの提案に活かす。これは大きなアドバンテージではないでしょうか。

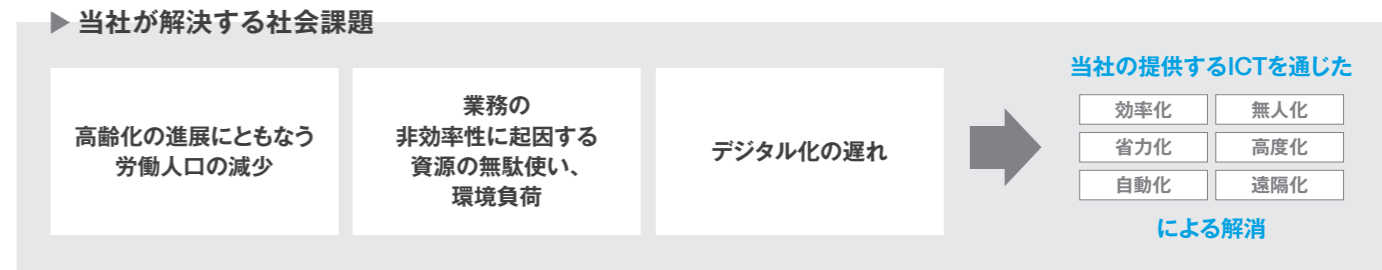
マイクロソフトは「Empower every person and every organization on the planet to achieve more. (地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする)」を企業ミッションとしています。

日本は諸外国に比べてDXに対する取り組みが遅れていますが、特に日本の中小企業において、その遅れが顕著であるといったデータもございます。

都築電気社がもつ様々な業界への知見と、弊社のAIやクラウドなどのデジタルの力を組み合わせることで、1社でも多くの日本のお客さまがより多くのことを達成できるよう支援し、日本全体をもっと元気にできるよう、ともに取り組んでいきたいと考えています。

お客さまと主なソリューション紹介

オフィス(全業種共通)	病院	コンタクトセンター
<p>お客さま業務の基盤となるネットワークやシステム、その周辺インフラ等を構築・導入しています。最新のICTを組み合わせ、お客さまのあらゆる要望に応えています。</p> <p>例 オフィスコミュニケーション設備構築(電話・ネットワーク・Web会議等、テレワーク環境の構築)、パソコンやプリンター等のインフラ整備、グループウェア等のシステム導入、サイバーセキュリティ</p>	<p>電子カルテや業務用端末(タブレット等)など、医療従事者が利用するシステムやインフラを提供しています。AIを活用した新たな取り組みにも着手し、医療現場・業務の効率化や安全性向上に貢献しています。</p>	<p>通販のコンタクトセンターやお客さま相談電話窓口を設けているお客さまに対し、コンタクトセンターを運営するシステムを開発し、導入しています。高度なコンタクトセンター運営とオペレーターのテレワーク対応を両立させ、カスタマーおよびオペレーターの満足度向上にも貢献しています。</p>



市場	コンビニ	工場
<p>青果市場向けのシステム(販売管理)を開発し導入しています。業務の標準化・効率化を実現し、青果市場のDXに貢献しています。</p>	<p>物流センターから各店舗へ商品を運ぶトラックに搭載する車載システムを開発・構築し、導入しています。物流の安全・効率化に貢献しています。</p>	<p>生産ラインの監視や予知保全などをIoT技術で実現し、工場のオートメーション化を支援しています。</p>



TCloud for Voice (TCV)

TCloud for Voiceは、PBXをクラウド形態で利用できるサービスです。PBXとは企業の内線・外線電話の発信着や、それらを転送する機器(およびシステム)のことで、これまではオンプレミス型*が主流でした。クラウド型であれば機器をお客さま自身で持つ必要がないためメンテナンス不要で、かつ内線数など規模の変更も容易です。音声技術のパイオニアである当社だからこそ提供できる、高品質で安価なクラウドPBXのサービスです。 / P.27 /

*ハードウェアおよびソフトウェアを自社で保有し運用する形態を指します。



AI退院日予測

当社はこれまでに数多くの病院に対して電子カルテなど医療従事者が使用するシステムを導入してきました。直近では麻生飯塚病院および麻生情報システムとの取り組みとしてAIを活用した退院日予測のサービスの研究・開発に注力しています。患者の入院データをAIが分析し、退院日を高精度に予測することにより、病床の効率的な運営が実現します。2023年7月末現在は無償トライアルを実施しており、今後はその結果を踏まえサービスの本格リリースに着手します。



CT-e1

CT-e1は、コンタクトセンターを運営するためのシステムをクラウド形態で提供するサービスです。基本機能はもちろんのこと、AIによる音声認識や感情解析など、他社サービスにない高度な機能も有しています。場所によらず必要な時に必要なオペレーターの人数分だけ利用することが可能で、カスタマイズ性にも優れています。コンタクトセンター運営の高度化とオペレーターのテレワーク対応の両方を実現できるのがCT-e1です。 / P.27 /



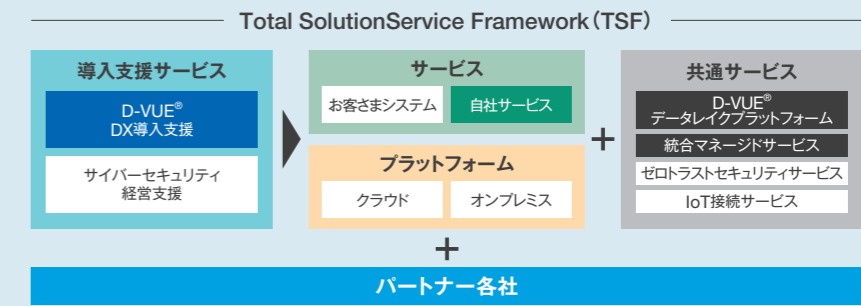
TCloudシリーズ

当社は長年にわたりあらゆる業種のお客さまをご支援してきました。その中でも物流や青果市場、不動産、アミューズメント(映画館)業界には多くのノウハウを有しており、当社独自のプログラムとして生産管理や販売管理などのソフトウェアを開発・販売しています。昨今のクラウド化の流れを捉える「TCloudシリーズ」は、専門的な領域でありながらもお客さまのニーズを的確につかむ仕様となっています。 / P.28 /



Total SolutionService Framework (TSF)

「TSF」は当社が提供するサービスをすべて網羅した体系で、新サービスの開発や機能強化もこのフレームワークに沿って実行しています。当社が提供可能なサービスとその多様さを一目で伝えられるため、お客さまのニーズを引き出す営業ツールとしても役立っています。



長期ビジョンと 中期経営計画

創業100周年に向けた当社の「変革」

当社は1932年の創業以来、ICTでお客さまや社会を支えてきました。

昨今、社会の変化や技術革新のスピードが加速し、取り巻く事業環境は目まぐるしく変化しています。

その中で、次の100年もステークホルダーの皆さまから選ばれ続ける企業であるためにはどう「変革」するべきか。

10年後のありたい姿を長期ビジョンとして掲げ、

そのファーストステージである中期経営計画「Transformation 2026」を実行していきます。



Long-Term Vision & Medium-Term Management Plan

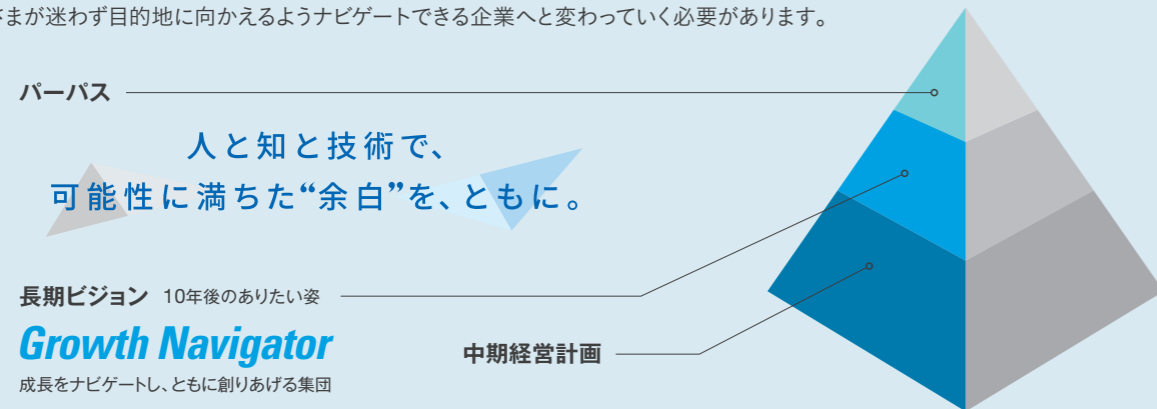
長期ビジョン

Growth Navigator

成長をナビゲートし、ともに創りあげる集団

お客さまの「そばにいる存在」から「成長を先導するパートナー」へ

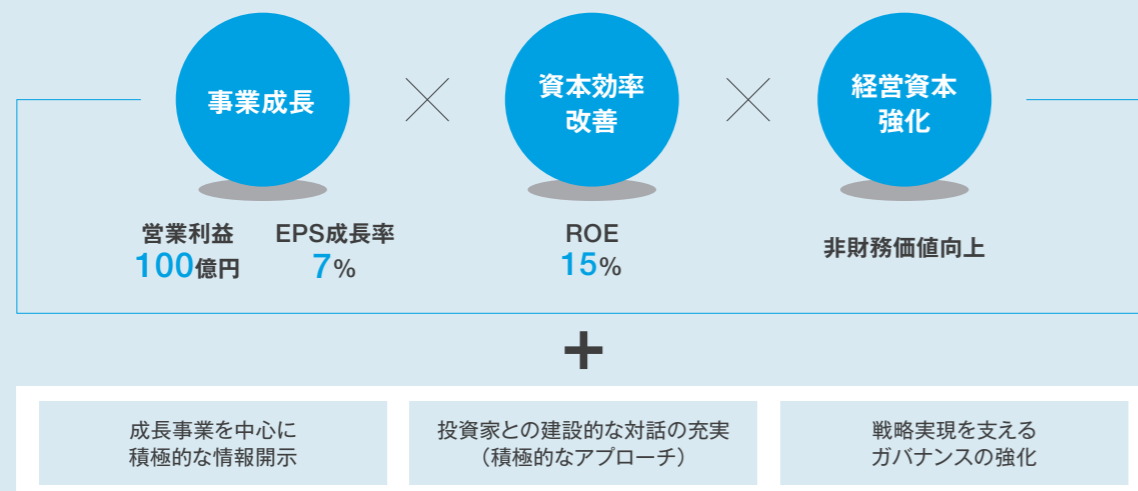
私たちの約90年の歴史は、お客さまに「寄り添う」姿勢により刻まれてきました。しかし、新しい技術が日々生み出され、その役割も高度化する時代では、お客さまが迷わず目的地に向かえるようナビゲートできる企業へと変わっていく必要があります。



3つの活動軸	1 Value Creation 新たな価値を創造する	目指す ポジション	お客さまの「そばにいる存在」から、「成長を先導するパートナー」となる
	2 Expand Customer Reach 多様なお客さまとのつながりを生み出す		
	3 Lead the Growth 成長を先導し続ける	挑戦目標	営業利益 100億円 売上高 1,500億円

資本収益性および企業価値のさらなる向上

長期ビジョンおよび中期経営計画「Transformation 2026」では事業・財務・非財務一体の経営をあらためて意識し、その着実な実行と資本市場との対話の拡充を図ることにより、10年後までに売上高1,500億円・営業利益100億円・ROE15%の実現を目指します。また、その源となる経営資本の強化を進めることで、企業価値をより一層高めます。



事業成長に向けた考え方

成長性・収益性を重視した事業ポートフォリオの構築

10年後の事業の柱へと育てる領域を成長領域・新領域として整理し、そこに比重を置いたポートフォリオへと変革していきます。

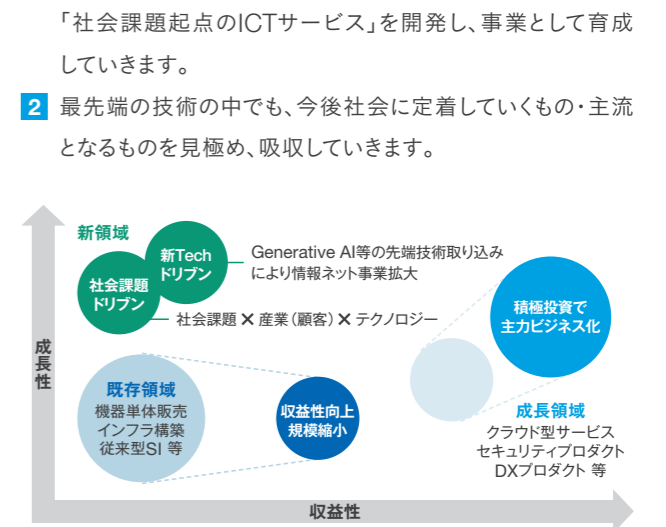
成長領域

“現在すでにニーズが顕在化しているものの、未着手のお客さまが多い”領域を指し、社会の動向等も踏まえると今後ますます実装が進むと予想される領域です。(例：クラウド型サービス、セキュリティプロダクト、DXプロダクト)

ただし、技術革新の加速に伴い対象が変化していくことも想定しており、ポートフォリオマネジメントでしっかりと捉えていくことが重要です。

新領域

1 社会課題に直接アプローチするICTソリューションを指します。当社が提供するICTとお客さまの業界ノウハウを掛け合わせることで、お客さまの業界自体が抱える社会課題を解決する



経営資源の質の向上

変革のキーとなる4つの経営資源について、アプローチやスタンスを大きく変え、質を高めます。

組織・人材

従来 機能別(営業/技術/管理)	▶	今後 バリュークリエイター化
---------------------	---	-------------------

一人ひとりが「バリュークリエイター」であるべく、制度や育成、組織のあり方を変えていきます。

「バリュークリエイター」とは、お客さま(社会、企業、人々)の本質的な成長に向き合い、価値を生み出し、社会全体の成長、自社の成長に貢献する存在を指します。そのために、ファクトを基に潜在課題を読み解き仮説を構築する能力や、ソリューションを自ら考案、またはお客さま/パートナーと共創し、検証し、創り、改善するといったスキルを高めていきます。組織については製販一体組織や機能分散組織などを配置します。

めるお客さまに対しては、日々のコミュニケーションや、購買データ分析・潜在的な課題に対する解決策の提案を通じて、高いロイヤリティの獲得を目指します。新規のお客さま獲得に向けては、SaaS型自社サービスを中心にターゲット市場を明確にし、デジタル広告、ソーシャルメディアの活用といったデジタルマーケティング施策によりエンゲージメントとコンバージョン率を高めます。

お客さま

従来 既存のお客さまの深耕・個社対応	▶	今後 ロイヤルカスタマーおよび新規顧客の拡大
-----------------------	---	---------------------------

ロイヤルカスタマーの維持・育成と新規のお客さま獲得を含むマーケティング戦略を実行していきます。

すでに継続的なお取引、協力関係を築いているお客さまには、一層の満足度向上を図っていきます。さらなる関係強化を見込

投資

従来 守りの投資	▶	今後 攻めの投資
-------------	---	-------------

人的資本や知的資本、M&Aや資本業務提携の推進に投資を振り向けます。新しい挑戦への投資に比重を置き、ビジネスケイパビリティを高めていきます。

事業スタンス

従来 お客さまのニーズ・ウォンツ起点	▶	今後 社会課題起点の追加
-----------------------	---	-----------------

お客さまのニーズやウォンツにESGの視点を追加し、ビジネスを展開していきます。

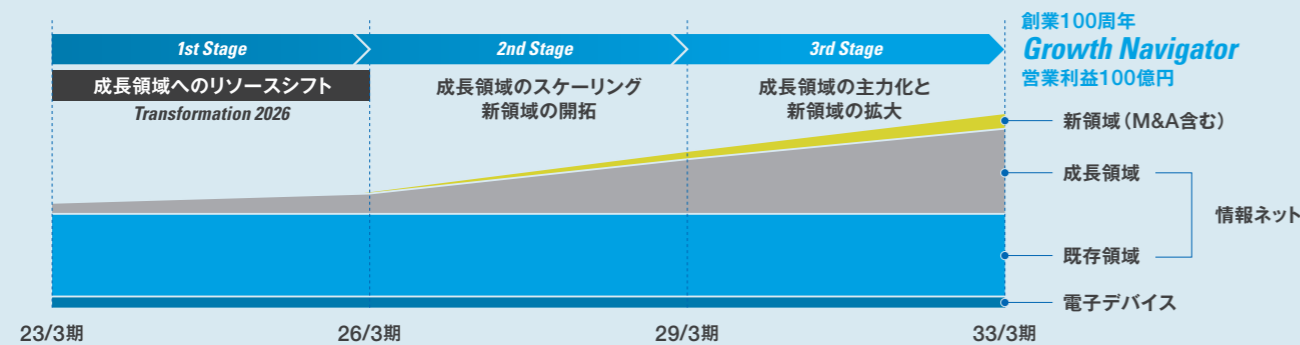
社会的価値の創出は企業の命題になっており、“社会的価値”と“経済的価値”の両立を主眼に事業変革を行っていきます。

中期経営計画

Transformation 2026

長期ビジョン達成へのファーストステージ

長期ビジョン達成に向けたファーストステージとして、3か年の中期経営計画「Transformation 2026」を策定しました。成長領域へのリソースシフトを進めることで収益のドライバーを変え、より稼ぐ力を高めていきます。それにはM&Aを始めとする事業への積極的な投資が必要不可欠です。成長領域・新領域に対するケイパビリティの獲得に注力し、10年後にはその割合を既存領域と同等にまで押し上げることを目指します。



中期経営計画の全体像

今中期経営計画「Transformation 2026」では、事業戦略・財務戦略・経営基盤強化の3つを柱に、一体的な取り組みの中で企業価値の向上を目指します。特に収益性に重点を置き、営業利益については2023年3月期の最高益を大幅に上回る65億円(比27.5%増)を目標としています。

中期経営計画3本柱

23/3期実績	事業戦略	財務戦略	経営基盤強化	26/3期経営目標 (23/3期比)
売上高 1,238億円 営業利益 51億円 ROE 10.4%	成長領域の拡大 既存領域の収益性向上 事業ポートフォリオ/グループ会社の再構築	資本コストを意識した財務運営 バランスシートの最適化を通じた成長資金の創出 キャピタルアロケーションの最適化	人的資本への積極的な投資(組織開発、人材開発) ガバナンスのさらなる高度化 サステナビリティ活動の強化	売上高 1,300億円(+5.0%) 営業利益 65億円(+27.5%) ROE 10%以上 CO ₂ 排出量 Scope1+2 591t-CO ₂ (△17.8%)
CO ₂ 排出量 Scope1+2 719t-CO ₂				

セグメント別基本方針

	方針	重点施策	26/3期目標	
			売上高 (23/3期比)	営業利益 (23/3期比) 営業利益率
情報ネット	成長6領域の強化	① コア技術をテコにした他社連携推進 ② 人材育成による技術力・マーケティング力・商品開発力強化 ③ サービスラインナップの拡充	1,022億円 (109%)	55億円 (131%)
	既存領域の収益性向上	① TSFコンセプトに基づく商品ポートフォリオ管理の強化 ② プライシングマネジメントの徹底 ③ ビジネスフォーメーション再編		5.4%
電子デバイス	既存デバイス・システムビジネスの粗利率向上	① 成長性・収益性が見込める海外商材、電源モジュール等の拡販 ② 既存中堅・中小顧客へのアプローチ強化 ③ ローコストオペレーションの徹底	278億円 (93%)	10億円 (105%)
	新たなソリューション創出によるビジネス拡大	① パートナーとの共創によるソリューションの拡充 ② 新領域への挑戦 ③ デジタルマーケティングやインサイドセールス強化		3.6%

中期経営計画の実効性・実現性を高める組織「変革」

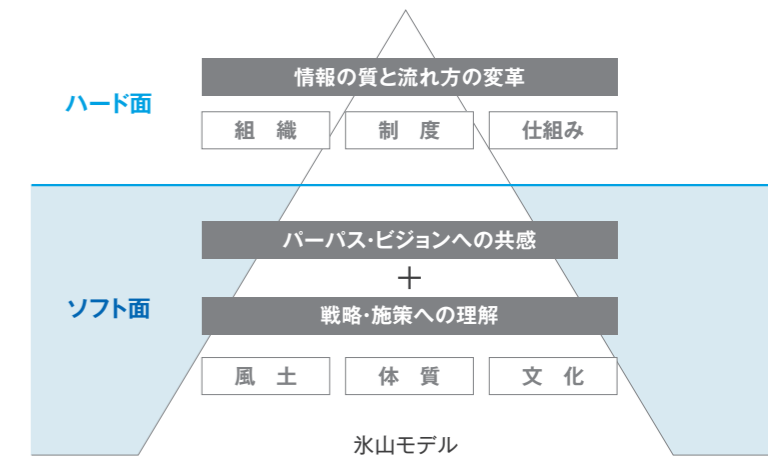
事業戦略企画室の新設

2023年4月に新設した「事業戦略企画室」は、長期ビジョンおよび中期経営計画における情報ネットワークソリューションサービス事業戦略に基づく各種施策の計画、現場部門への落とし込みやマネジメントなどを行うべく新設された組織です。

ビジョンや計画の浸透には、ハード面(組織・制度・仕組み)以上にソフト面(風土・体質・文化)を整えることが重要であるとの考えから、変革の文化・風土の醸成やその仕組みづくりもミッションとしています。

その中でも、今後10年の成長に大きく影響を与える「事業投資」は最も重要なテーマの1つと認識し、「攻め」の姿勢で取り組んでいきます。

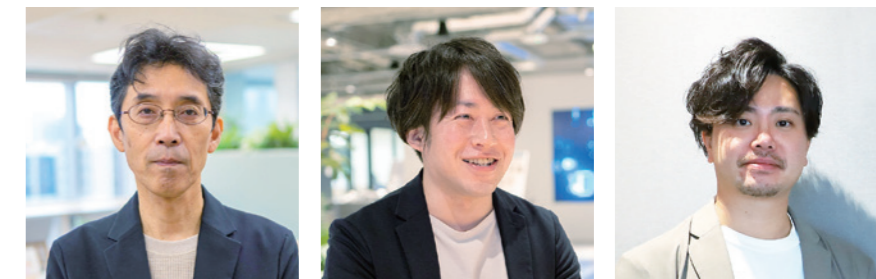
事業戦略企画室のミッションスコープ



MESSAGE

事業戦略企画室が果たすべき役割

室長 担当部長 担当副部長
萩原 剛良 上新 周作 日野 俊輔



投資戦略について

長期ビジョンおよび中期経営計画の達成に向けては、投資戦略が大きな鍵を握ります。当室は事業戦略の実行に関わる様々なミッションを担いますが、その中でもM&Aの戦略立案および推進には時間と労力を割き、注力していきます。

これまで当社では「内部資源の活用と磨き込み」に力点を置いてきましたが、環境の変化が激しさを増す近年では、足元の競争力を高めるだけでなく、新たな挑戦をしなくては成長し続けることは困難だと認識しています。中長期のスパンで段階的にケイパビリティを獲得することを方針にM&Aを進めていきます。

中期的には、「成長領域」においてシナジーの創出ができるサービス・技術を持つ企業や、当社に不足するケイパビリティを持つ企業を吟味し、吸収していきます。当社にないチャネルを持つ企業なども対象です。長期では、「新たな領域・市場」への参入やサービスラインナップ拡充を目的としたM&Aにより、事業領域の拡大を目指します。

足元では、いくつかのM&Aアドバイザー会社とのパートナーシップにより当社戦略に合致する案件創出をプロアクティブに

行っています。また、スタートアップ企業との接点強化にも取り組んでいます。スタートアップ企業に接することで新しい技術やアイデアの発掘につながり、成長戦略に適した案件を見つけ出す「目利き力」を養うことができると考えています。このような取り組みを通じて、事業シナジーを真に生むM&Aを実現していきます。

長期ビジョン達成に向けた想い

私たちは、「変革」に取り組む意思と覚悟を持ち、必ず長期ビジョンを実現したいと考えています。

まずはビジョンと戦略を全社に浸透させるべく、社員とのコミュニケーションを密に取り、「変革」の重要性を一人ひとりに理解してもらう必要があります。そして、短期的な成果の積み重ねにより全社のモチベーションを維持し、大きな成果へとつなげていきます。

10年後は直ぐにやってきます。社員が笑顔で、会社がさらに成長している姿を実現したいと強く願っています。今後10年の間には試練もあるかもしれませんが、当室のメンバーを始め社員一人ひとりが常に進化し続けながらミッションや期待に応え、全力を尽くしていきたいと思ひます。

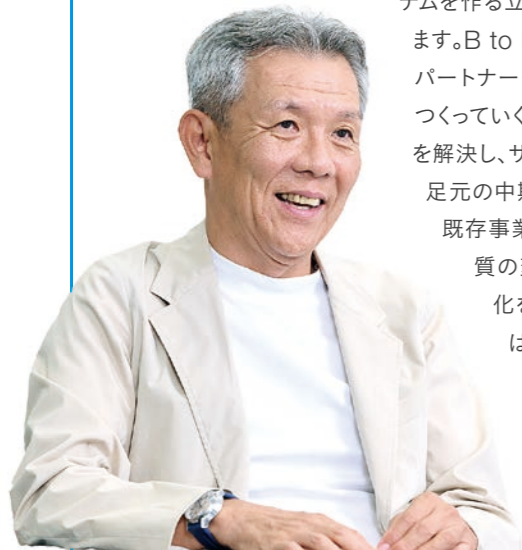


情報ネットワークソリューションサービス事業戦略

当社の主力ビジネスである情報ネットワークソリューションサービス事業では、企業向けを中心にICTに関する機器やサービスの販売、開発・構築、導入後の保守・運用サービスを提供しています。前中期経営計画においては「サービス比率向上」を目指し、パートナーとの共創を軸に取り組みを進めた結果、サービスビジネスの売上が3年間で約8%伸長しました。新中期経営計画では「成長領域へのリソースシフト」をテーマに、さらなる収益力強化に取り組めます。

現

代においてICT技術に期待されるのは、社会課題の解決です。例えば人口減少に伴う就労人口減少や高齢化などの課題はICTが解決に役に立つ領域です。都築電気がさらなる成長を目指すには、保有する技術で社会課題を解決しながら、お客さまとの関係を変えていくことが重要であると考えています。従来の都築電気とお客さまの関係は、物を売る立場と買う立場、システムを作る立場と使う立場でした。これからは「一緒に社会課題を解決していく関係」へと変えていきます。B to B to Bだけではなく B to B to Cを見据えたビジネスで課題を解決していくには、協業パートナーも必要ですし、何よりお客さまと共創のパートナーとしてともに新しい取り組みや仕掛けをつくっていく必要があります。こういった関係を構築することで、お客さまそれぞれの業界の社会課題を解決し、サービス・製品として世の中に出していくことが当社の目指す姿だと考えています。足元の中期経営計画では「トランスフォーメーション(変革)」をテーマに6つの成長領域の強化と既存事業の収益性の向上に取り組んでいます。新しいことへの注力と既存の見直しによる事業体質の変革です。コロナ禍で否応なしに起きた変化はもう後戻りすることはありません。この変化をチャンスとして捉えるためには、自分たちが過去にやってきたことをそのまま続けるのではなく、変えていかなければなりません。それが中期経営計画達成のポイントであり、より長期の目指す姿を実現するためにも不可欠です。「変革」を起こすこと、「変革」が起きる組織とすることが私の役割だと考えています。



Katsuyuki Yoshida

執行役員専務
ソリューションビジネス本部長
吉田 克之

変革こそが、成長を実現する

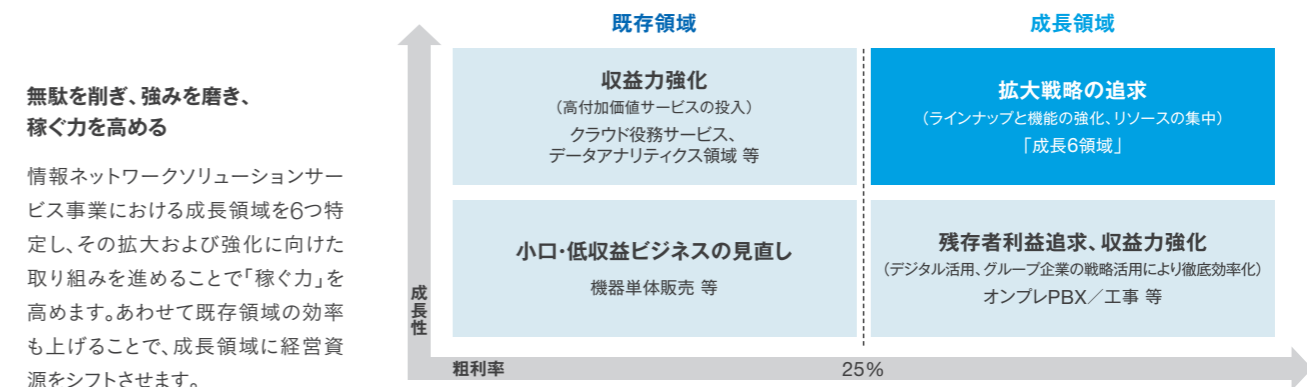
成長6領域の強化

- コア技術をテコにした他社連携推進
- 人材育成による技術力・マーケティング力・商品開発力強化
- サービスラインナップの拡充

既存領域の収益性向上

- TSFコンセプトに基づく商品ポートフォリオ管理の強化
- プライシングマネジメントの徹底
- ビジネスフォーメーション再編

26/3期目標	売上高 (23/3期比) 1,022 億円 (109%)	営業利益 (23/3期比) 55 億円 (131%)	営業利益率 5.4 %
---------	--	--------------------------------------	-----------------------



私

たちのビジネスは①コンサルティング②セールス③インプリメンテーション(開発・構築)④メンテナンス(保守・運用)という要素から成り立ちます。その中でも当社の課題はコンサルティングの強化にあります。特にDXの場合にはコンサルティング力が勝負です。この領域では、「D-VUE® DX導入支援サービス」やサイバーセキュリティ経営支援等、課題解決型としてのコンサルティングを強化しています。技術に目を向けると、私は「技術」とは「仕組み(やり方)」、「アーキテクチャー(最新技術)」、「人間力(コミュニケーション・折衝力)」の3つがあって「技術」だと考えています。「アーキテクチャー」についてはパートナーさまとの関係の中で最新技術にアンテナを張って吸収しています。「仕組み(やり方)」については「TSF」 / P.18 / というサービス体系をつくり、それをどう進めるかという観点で「Tsuzuki Style」というものを打ち出しました。プログラムをつくる際の設計・開発から試験の工程まで順序立てて書いてあり、どのような流れで進めれば良いかわかるようにしました。これにより、技術が標準化され、技術力の向上にもつながります。さらにお客さまからは都築電気が何をやっているか、何を提供するかが見えますし、当社のパートナーにとっては当社にどのような協力をしたら良いかが明確になり様々な支援を得られることになります。社員・お客さま・パートナーの三方良しの仕組みで勝負できると考えています。人間力(コミュニケーション・折衝力)についても改善していると感じます。この6、7年で研究開発への投資が強化されたことにより社員は活性化していますし、組織としても誰もが何でも言える風通しの良い組織に変わってきています。成長への準備は着実に進んでいるので、ご期待ください。

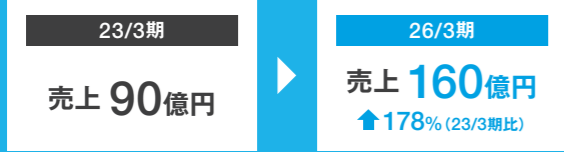


Yuji Nishimura

執行役員専務
サービス&サポート本部長
西村 雄二

技術の3つの要素を強化する

成長6領域の強化



これら6領域の強化は、当社の「バリューチェーン全体の強化」につながります。それぞれ、上流(DXコンサルティング)・中流(コンтактセンター、クラウドコミュニケーション、セキュリティ、特定市場DXサービス)・下流(マネージド)に分類でき、ビジネスの入口となる上流、そのニーズに応えるサービス群である中流、顧客接点となる下流を充実させ、バリューチェーン全体を大きく、強くしながら事業全体の収益性を高めます。

「音声基盤技術」を活かしたコミュニケーション2事業を拡大させ、市場シェアNo.1を目指す

- 1
- 2

コンтактセンターシステム領域 クラウドコミュニケーション領域

当社の祖業である音声基盤技術[※]を活かしたコミュニケーション事業は、長年にわたりお客様の信頼と実績を築いてきた領域であり、様々なサービスを生み出す成長ドライバーの1つです。電話という単なる「コミュニケーション手段」にとどまらず、業務効率化や分析情報のマーケティング活用など、音声基盤技術を起点とした新たな価値の提供を目指しています。

コミュニケーション事業において当社が特に注力すべきは「コンтактセンターシステム領域」と「クラウドコミュニケーション領域」の2つです。

コンтактセンターシステム領域においてはカスタマイズ性に富んだ「CT-e1」/ P.17 / を主力に、お客様の条件に応じた機能の提供が可能です。

クラウドコミュニケーション領域においては「TCloud for Voice」/ P.17 / を中心に高品質かつスピーディーに電話回線の交換機能をクラウド型で提供することが可能です。いずれも長年PBXを扱ってきた当社だからこそ蓄積されたお客様のニーズやノウハウが注入され、機能・価格面で他社には真似できないクラウドサービスとなっています。また、必要な規模やシステム上の制約等に合わせ最適な製品・サービスをオンプレミスも含めて取り扱えるところも、音声基盤技術のプロフェッショナルである当社の強みです。

この2つの領域においては過去3年間にわたり市場成長率を大きく上回る成果をあげています。今後も周辺領域との連携を図りながらマーケットシェアの獲得を目指します。

当期には大幅な組織改革を行いました。営業と技術部門の統合に加え、本領域のビジネスモデル・マーケティング戦略・サービス開発を策定・推進する企画部門が1つの組織となり、情報共有を円滑に進めながら市場動向や顧客ニーズの変化に対し素早くフレキシブルに対応します。

「音声」は特別な操作を伴わない究極のインターフェースとして様々な可能性を秘めています。AIを始めとする先端技術との融合で、この市場はさらに拡大する予想です。当社はこの市場においてリーディングカンパニーを目指し、新たなテクノロジーとのシナジーを追求することで「当社ならではの価値、サービス」を創造していきます。

[※]「音声基盤技術」とは、音声の「伝送・圧縮・加工・認識・合成」を始めとする、音声・コミュニケーション市場で活用されている基本的技術を指します。

サービスラインナップ拡充と技術力強化を軸に、競争力のある4分野の売上を拡大

- 3
- 4

マネージドサービス領域 セキュリティ領域

多くのお客さまにおいて「IT人材不足」と「運用業務からの脱却」は喫緊の課題です。本来的なDXに割くりリソースが奪われ、機動性を欠いているのが実態です。そういった既存の運用業務をアウトソースするトレンドは今後広がり、さらにはクラウドサービスの普及により運用業務が外部環境からもしやすくなったことで、ますます需要が高まると見えています。

当社は「TManaged」というブランドでICTに関する運用のアウトソーシングを中心としたサービスを展開しています。300社を超えるお客さまの実績を有し、それを支えるエンジニアを数多く抱えています。特定の領域にとどまらず、ヘルプデスク、インフラ、アプリケーション、監視業務など、事業特性を活かした広範囲なラインナップを有することが当社の強みです。さらにはAIを始めとする様々な技術開発にも注力しており、それを掛け合わせることで全く新しい視点での課題発掘から次のビジネスにつなげることができ、お客さまとの中長期的な関係構築にはこの「運用保守の接点」や「運用起点の発想」が不可欠であるため、「TManaged」の強化により高付加価値なサービス提供を目指します。

- 5
- 6

特定市場DXサービス領域 DXコンサルティング領域

企業のDXに対する投資が拡大する中、これまで様子見であった業種や中小規模のお客さまも本格着手に舵を切ると予測し、得意とする「クラウドネイティブな業種特化型ソフトウェア」でニッチな領域を攻略します。当社では長年にわたり業種特化型の自社ソフトウェア開発に取り組んでおり、業種毎に異なる特性や課題に対応しながらノウハウを蓄積してきました。例えば物流業界向けの「TCloud for SCM」では、車両のルートや在庫管理の改善を行うことで、配達時間の短縮・輸送コストの削減・在庫管理の最適化を実現し、ひいては物流業界全体が抱える人手不足やCO₂排出量削減といった社会課題の解決を目指しています。個社が独自に持つシステムを当社が標準化し業界スタンダードを確立できれば、他社との差別化と競争力維持につながります。クラウドシフトの加速を追い風に、「TCloud」シリーズで市場シェアを獲得すべく機能強化・拡販に注力します。今後、不動産業界、アミューズメント業界向けにも「TCloud」シリーズを展開していく計画です。 / P.18 /

もう一つ、企業のDXに向け大きな課題となるのがサイバーセキュリティです。働く環境の多様化に伴いセキュリティ対策も複雑化する中、対策の重複やコスト対効果の観点で必ずしも最適ではないセキュリティが提供されている現状があります。当社はこの業界の問題に前中計期間から取り組み、実務経験豊富なエンジニアを中心にセキュリティ専門のプリセールス組織を立ち上げました。ゼロトラストセキュリティを中心とした製品評価と技術者育成の一環で当社自身もゼロトラスト環境に移行し、環境構築や運用などの実践ノウハウを蓄積しています。さらには、パートナー企業との共創も進んでいます。全体最適がかなうセキュリティをお客さまに届けるべく、業界や企業規模に応じて客観的な評価を行うセキュリティコンサルティングサービスをリリースしました。独自手法でお客さまの状況をスコアリングし、対策の提案と再評価を繰り返して中長期的に支援します。また、セキュリティの領域にとどまらず、大元となるネットワークやインフラからコーディネートできる強みを発揮することで、ビジネス全体の付加価値を高められると考えています。

[※]「D-VUE」サービスとは、当社が提供するAIシステム構築・データ分析サービスです。

既存領域の収益性向上

多角的なアプローチで適正利益を追求する

近年、クラウドの普及、DXの加速、オープンソースの台頭、アジャイルの普及といったICT業界を取り巻く環境変化に伴い、各ITベンダーは従来のビジネスモデルの見直しと新たな方向性の模索に励んでいます。当社が激化する生存競争を勝ち抜きさらなる成長を遂げるためには、成長領域・新領域の拡大が欠かせません。そこに振り向ける人的・財務的リソースを確保すべく、既存領域の効率化や収益力強化を図ります。

具体的なテーマは、**1** 商品ポートフォリオマネジメントの強化、**2** プライシングマネジメントの徹底、**3** 営業スタイルの変革、**4** お客様のロイヤルティの向上です。

1 商品ポートフォリオマネジメントの強化

「TSF」/ P.18 / にもとづきデータドリブンな管理をすることで、これまで以上に能動的にリソース配分や人材育成、お客様への提案に注力します。具体的には、販売管理データ等の分析・可視化により「①市場成長性高・収益性低」「②市場成長性低・収益性高」「③市場成長性低・収益性低」の3分類で対策を講じます。①に対しては、需要の変化や市場のトレンド把握、顧客インサイトの収集を通じて収益性や成長ポテンシャルのある商品を探し、その組み合わせにより収益性の向上を図ります。②に対しては、デジタルの活用など効率的な営業活動により新規のお客様の獲得を目指しつつ、保有するサービス・商品の質を高めることで既存顧客を維持・深耕し残存者利益を追求していきます。③に対しては、利益率の下限設定の厳格化や小口案件の制限など、縮小も選択肢の一つに厳しい管理をします。特定ビジネスへの依存は収益源の偏りやリスクの集中などにつながるため、適切なマネジメントによりバランスの良い、あるべき商品ポートフォリオの構築を目指します。

ビジネスフォーメーションの再編を進め、 グループ全体最適化へ

情報ネットワークソリューションサービス事業に携わるグループ5社間でのシナジー強化に注力します。グループ会社の持つ独自の技術やノウハウを組み合わせることで製品・サービスの品質を向上させるとともに、上流から下流にかけてのビジネスプロセスを全体最適化します。これによりお客様満足度の向上やコスト削減を図り、収益性向上を実現させます。

2 プライシングマネジメントの徹底

価格競争力を高めるために、コスト削減や効率化の取り組み、サプライチェーンの最適化、効果的な調達戦略を実施します。さらにポイントとなるのは提供価値に見合った戦略的な売価設定です。既存領域は競合も多く価格競争にさらされますが、コンサルティングやデータサイエンスなどのサービスと組み合わせることで差別化し、付加価値を上げます。プライシングに対する実際の反応や経済的な成果についてはすべてモニタリングし、需要や競争状況の変化に応じて価格戦略を見直します。このようにPDCAを回しながら、商品開発やマーケティング戦略とも連動させることで、価格面での全体最適が実現すると考えています。

3 営業スタイルの変革

サービスや製品によりアプローチを使い分けることが重要です。従来当社が得意としていたのはABM(アカウントベースドマーケティング)のアプローチですが、デジタルマーケティングやオンラインツールなどを活用したアプローチも強化します。営業チームの育成や営業プロセスの改善はもちろんのこと、活動コストに対するリターン(ROI)を現場のKPIに設定し、営業スタイルの変革を図ります。

4 お客様のロイヤルティの向上

あるべきお客様のポートフォリオの構築に向け、マネジメントを強化します。特に将来のロイヤルカスタマーを増やすことが重要なテーマであるため、魅力的なサービスの提供、サポート体制の充実、迅速な問題解決など、お客様の満足度の中長期的な向上を意識した価値提供を徹底します。そういった地道な取り組みは、ひいてはクロスセルやアップセルの機会へとつながり、さらなる収益性の向上を実現すると考えています。



電子デバイス事業戦略

電子デバイス事業は製造業のお客様を中心に半導体や電子部品の販売やサポートを行っています。

2023年3月期はFA機器・産業市場向けの半導体・電子部品や、脱炭素・省エネに関わる製品向けのパワー半導体が好調に推移した結果、売上高・営業利益とも前年を上回りました。新中期経営計画では、既存ビジネスの粗利率向上と新たなソリューションの創出に挑み、収益拡大を目指します。

都

築エンベデッドソリューションズは2021年10月、都築電気から電子デバイス部門が分社化して誕生した会社です。分社化してからの2年間で収益性は驚異的に改善しました。分社化による意思決定のスピードアップや半導体市場の追い風もありましたが、大きな要因はソリューションビジネスの成長にあります。

そもそも電子デバイス事業は大手メーカーから半導体を仕入れ、大手の顧客に売るビジネスが中心であり収益性は高くありません。半導体がマーケットとしては順調なので、そこはしっかりと手掛けつつも違う領域に拡大しなければ収益性の向上、さらには会社の成長は望めません。そこで取り組んだのがソリューションビジネスです。当社には長きにわたってオフィス用品を販売してきた約1,000社の中堅・中小企業のお客様がいます。当社がこれらのお客様の課題をつかみ、当社やパートナーが持つソリューションから課題解決に最適なソリューションを探してマッチングして提供する。それがソリューションビジネスです。マッチングを重ねることでさらにパートナーが増え、それが新たなソリューションにつながるという良い循環ができています。当社はこのストーリーによって成長を加速させ、変革を実現します。

2022年にツツキグループがグループパーパスを制定した際に、当社では「Modesty(謙虚)」、「Dialog(対話)」、「Mutual Respect(相互尊敬)」、「Joy of Work(楽しく働く)」、「Future is in our hands(未来は我々の手に)」の5つをバリューズ(価値観・行動指針)としました。私が特に大切にしているのは「Mutual Respect」です。お客様に対して、社内においても尊敬に満ちた会社にしていき、お取引先さまの価値と価値を結び付けるビジネスインテグレーターになることを目指します。

Masato Tozawa

都築エンベデッドソリューションズ株式会社
代表取締役社長

戸澤 正人

ソリューションビジネスに注力し収益性を向上



基本方針

既存デバイス・システムビジネスの粗利率向上

- 成長性・収益性が見込める海外商材、電源モジュール等の拡販
- 既存中堅・中小顧客へのアプローチ強化
- ローコストオペレーションの徹底

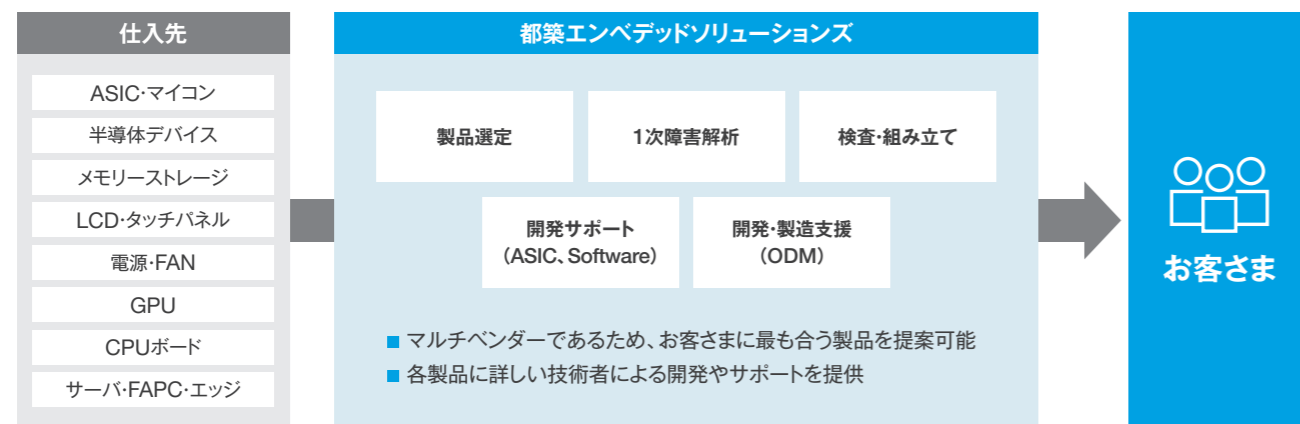
基本方針

新たなソリューション創出によるビジネス拡大

- パートナーとの共創によるソリューションの拡充
- 新領域への挑戦
- デジタルマーケティングやインサイドセールス強化

26/3期目標	売上高 (23/3期比) 278 億円 (93%)	営業利益 (23/3期比) 10 億円 (105%)	営業利益率 3.6%
---------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------

都築エンベデッドソリューションズ の役割



既存デバイス・システムビジネスの粗利率向上

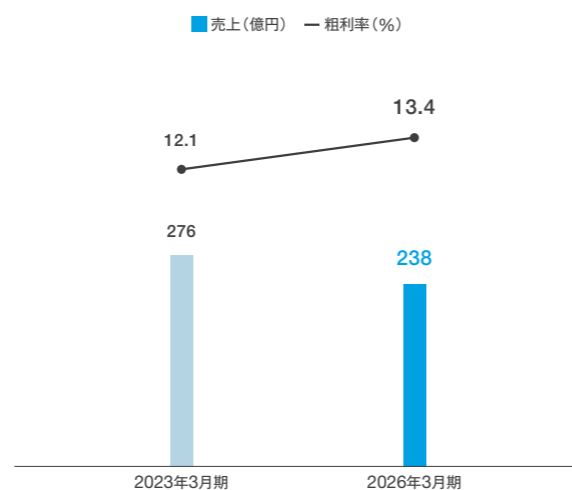
都築エンベデッドソリューションズ(以下、TES)の主力ビジネスであるデバイスビジネスとシステムビジネスについては、成長性と収益性が見込める商品への注力とお客さまへのクロスセルに取り組み、収益力を高めます。

具体的には、お客さまのニーズの一步先を提案すべく、先進的かつ価格競争力のある製品を発掘し、そこにTESの知見をプラスすることで強い商材へと進化させます。こうした商材を既存の大手のお客さまに加え、競合が少なくクロスセルが可能な中堅・中小企業のお客さまにも拡販します。

お客さまへの技術提案を充実させるための人員増強や、就業時間の中で学びや自己啓発をする時間の割合を引き上げる「+One スキリング制度」といった施策により、取り組みを加速させます。

また、業務の効率化と分散化によってローコストオペレーションを徹底し収益の向上を図ります。

売上／粗利率の目標



新たなソリューション創出によるビジネス拡大

TESが従来行ってきた半導体や電子部品を仕入れて販売するビジネスから、お客さまが抱える課題に対して最適なパートナーやソリューションを探しマッチングするビジネスにシフトし、ビジネス拡大を図ります。

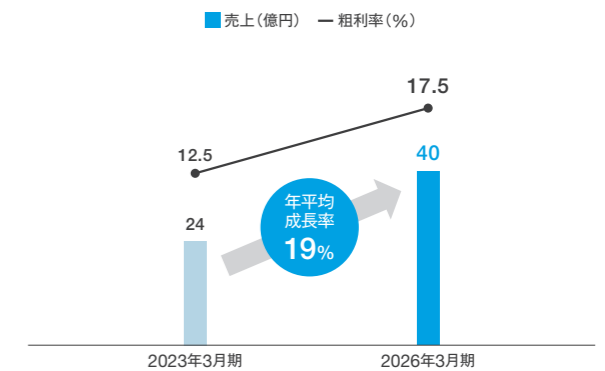
これまでオフィス用品を販売してきた約1,000社の中堅・中小企業のお客さまを対象に、すでに取り引している強みを活かしてお客さまの課題を掴み、商談につなげます。

特に注力するのはABM[※]を活用した「アクティビティ・トランスフォーメーション・サービス」です。これは、お客さまの業務のうち、「利益を生まない活動(コストドライバー)」をBPOやシステム化などにより削減し、「利益を生む活動(プロフィットドライバー)」を増やすサービスです。お客さまへのヒアリングや工数調査、ワークショップを通じ、業務課題を定性・定量データで可視化し、解決に最適なソリューションを提供します。TESはお客さまへの訴求力を高めるため、まず自社で徹底的に実践した上で提案することに力を入れています。

また、営業活動ではデジタルマーケティングやインサイドセールスといった非対面での活動を強化し、効率的により多くのお客さまの獲得を目指します。

※Activity Based Management (活動基準管理)

売上／粗利率の目標

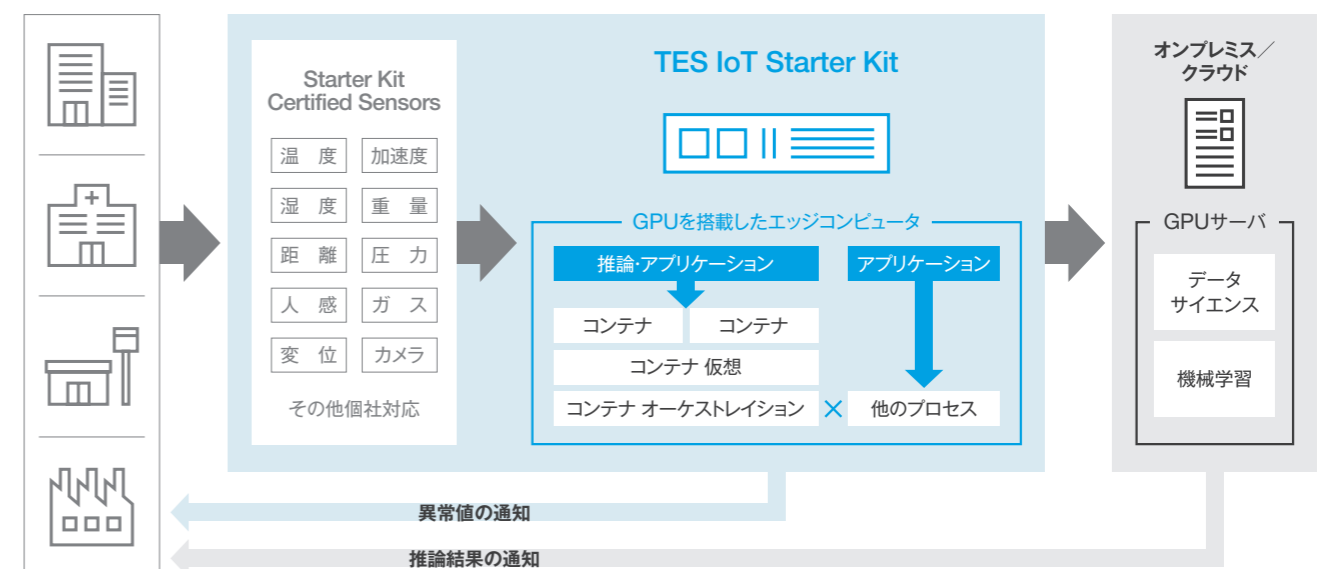


COLUMN

「TES IoT Starter Kit」の開発

IoTを活用したDXを目指す中でハードウェア・ソフトウェアの選定に悩むお客さまに対し「TES IoT Starter Kit」を開発しました。特徴はエッジコンピュータ(ハードウェア)にお客さまが必要とする

要素をプリインストールしていることです。これによりお客さまはIoTを容易にスタートでき、DXを早期に実現できます。



特徴

- メーカーの製品や技術を熟知したTESの技術者がPoCを簡単にスタートできるようパッケージ化
- デバイスは自社取り扱い製品から選定可能
- PoCと同じ構成で本稼働に移行可能

財務戦略&人事戦略



Kazuhisa Oyama

取締役執行役員専務
管理本部長

尾山 和久

MESSAGE

財務戦略と 人事戦略の強化で 企業価値向上を実現する

資本コストの意識の浸透で企業価値を上げる

管理本部長として財務、総務、人事、法務を担当しています。お金、人、コンプライアンスという企業にとって重要な3つのファクターのバランスを取りながら経営するのが私のミッションです。特に今、力を入れて取り組んでいるのは「企業価値(時価総額)を上げること」と「社員の幸福度を上げること」の2つです。この2つの関係性はおおむね比例しているが、ある面では相反することもあり、両方を満足させることが大事です。

2023年3月期の営業利益は前中計の目標46億円を上回る51億円となり、過去最高益を記録しました。業績としては良い結果でしたが、PBRが低く投資家の満足は得られていませんでした。結局は市場の期待するリターンを実現しないと評価されません。経営には当然コストがかかり、そのコストを把握し、それを上回るリターンを出すことを意識しないとけません。今回の中期経営計画では、この意識を社内外で共有するために9%という株主資本コストを明示しました。その上でエクイティ・スプレッドを意識し資本コストを超えるROEを達成していく、つまり株主資本コスト9%を超えるビジネスモデルに転換すると宣言しました。

資本コストへの意識を社内で浸透させるために事業部門で使用する投資判断のハードルを上げて7%に設定しました。「儲け」の水準を一段階引き上げ、現場レベルでコストとリターンを意識させています。また、投資判断が適正に運用されるために予算委員会を設置しました。予算委員会は社内の第三者機関として投資の収益性を計画時と開始後の進捗でチェックして、現場への助言をします。これにより、現場レベルの行動が企業価値向上につながります。

キャピタルアロケーションについても明確にしています。今まで、特に現場レベルでは「稼ぐ」ことへの意識は高かったのですが、稼いだキャッシュを何に使うかには意識が行き届かない状況でした。企業価値向上を考えた時には、稼いだ利益をどう使うか、成長投資や株主還元をどうするかが重要ですので社内外に明示しました。

こうした形で企業価値向上を強く意識した中期経営計画は投資家からは一定の評価を得られており、発表後はPBRも1倍

近くまで改善しました。これを一過性のものでなく恒常的なものにしていかないとけません。そのために中期経営計画を着実に実行していく決意でいます。

組織と人の強化で幸福度を上げる

人事戦略のストーリーは2つで、「組織を強くすること」と「個人を強くすること」です。「組織を強くすること」とは受け身ではなく自律的に挑戦する風土を育むことです。「個人を強くすること」とはリーダー人材やプロ人材を育てることです。個人が強くてもチームとして機能してはいけませんし、チームが挑戦しても個人が弱ければ成功できません。二者択一ではなく「組織」と「個人」の2つを両輪として強化します。人材育成のための投資を積極的に行い、成長戦略に必要な能力の育成に力を入れます。

挑戦する風土を育むといいましたが、人にとって挑戦は怖いものです。失敗したくない、労力がかかる、前例がないと考えてしまい、なかなか新しいものは生まれません。それを変えるために風土と制度を改革し挑戦できる土壌をつくります。その第一歩として事業戦略企画室を立ち上げました。既存の取引先を持たず新しい挑戦をする組織です。

今回の中期経営計画では、社員の幸福度についてワーク・エンゲージメントをKPIとしています。ワーク・エンゲージメントは仕事に対する満足度であり、仕事から活力を得て、誇りややりがい

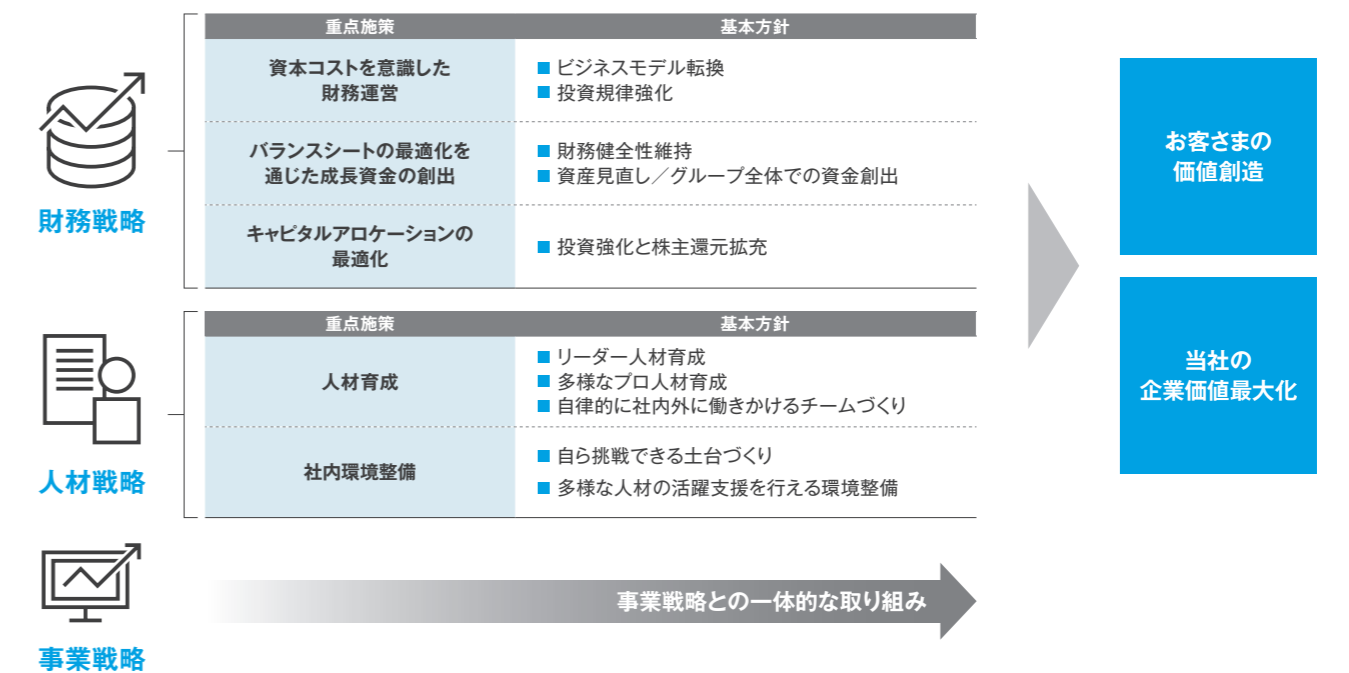
感じ、熱心に取り組んでいる状態のことです。幸福度を上げるには個人との比較で価値のある地位財とそれ自体に価値がある非地位財の両方を引き上げないとけません。前者は給料や地位、後者は健康や自由、仕事に対するやりがいです。また、個人個人にとって幸福の尺度は違います。当社はICT業界の会社ですので伝統にこだわる必要はなく新しいことに挑戦できる業種です。幸福度の高い社員が幸福度を高める製品やサービスをお客さまに提供する。パーパスにある「可能性に満ちた“余白”」を生み出す魅力ある会社にしていきます。

投資家・株主の皆さまへ

企業には様々なステークホルダーがあり、各ステークホルダー間のバランスを取ることが企業経営にとって大切です。ただ、一番大きなリスクを追っているのは株主であり、株主への利益還元は重要な経営課題です。当社では今回DOE(株主資本配当率)の概念を導入して、その下限を3.5%にしました。つまり株主資本の3.5%は確実に配当しますという意味です。そのうえで配当性向の目安を40%に引き上げ、株主還元の強化を図っています。

管理本部の強化を通じて企業価値を高めるのが私の役割です。私たちの企業価値向上への挑戦は始まったばかりです。まずは中期経営計画を着実に実行しステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。

中期経営計画の重点施策・基本方針



財務戦略

中期経営計画の基本方針

「ROE10%以上の確保」をKPIとして企業価値最大化を目指した財務運営を行っています。
 具体的には、資本コストを意識した取り組みを実践すること、財務の健全性維持とともに資産の徹底的な効率化を図ること、こうした取り組みや事業で生まれたキャッシュを適切かつ戦略的に投資と株主還元に分すること、の3つを重点施策として取り組んでいます。財務戦略の巧拙が事業強化戦略の成否ひいては企業価値に大きく影響することを強く認識し、「強く頼りになる財務」でありたいと考えています。

収益性・資本効率	成長性	株主還元	
ROE 10% 以上	成長投資 180 億円	配当性向 40%	DOE 3.5% 以上

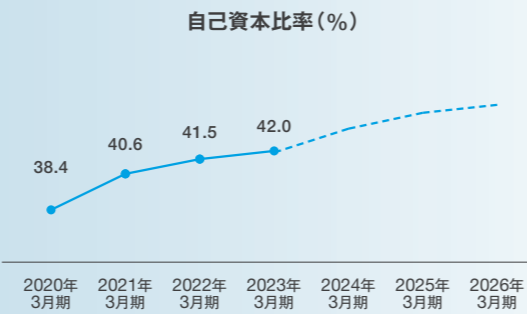
1 重点施策 資本コストを意識した財務運営

当社は、株主資本コストを保守的に9%程度と認識しています。企業価値創造の指標としてROEを選択し、エクイティ・スプレッドを持続的に拡大させるためにはどうしたら良いかといった点を意識して経営にあたっています。今期からは、投資のハードルを7%に引き上げる一方、予算委員会も立ち上げ、価値創造につながる投資の実践に取り組んでいます。



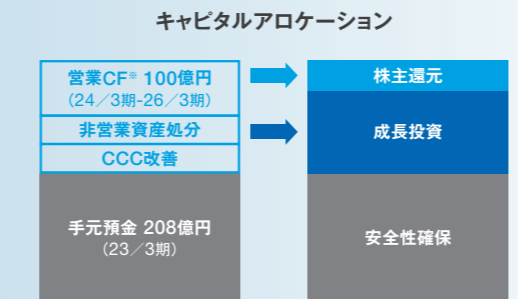
2 重点施策 バランスシートの最適化を通じた成長資金の創出

財務の健全性確保を最優先としつつ、最適資本負債構成を追求することにも注力しています。KPIとしては自己資本比率40~50%、デット・エクイティレシオ0.4未満を設定する一方、政策保有株の継続的な削減、不要な資産の圧縮、さらにはキャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮といった資産の効率化を通じた成長資金の創出などに取り組めます。



3 重点施策 キャピタルアロケーションの最適化

事業を通じて、また資産見直しから獲得したキャッシュについては、事業運営に必要な分を確保したうえで、さらなる利益成長につながるための投資や株主還元バランスよく、かつ戦略的に配分します。株主還元には一定額が配分される仕組みを導入しましたが、利益成長を実現することで投資にもこれまで以上に積極的に取り組んでいきます。



※営業CF100億円は、リース債務の返済額30億円(財務CF)を控除して記載

積極的な戦略的投資

企業の成長のためには積極的な投資が必要です。当社では、研究開発、および新たなサービス商品の開発や既存サービスの高付加価値化といった「テクノロジー」への投資、当社最大の資産と言っても過言ではない人材の育成や処遇改善、高度人材の登用などの「人材」への投資、さらには社内ITインフラの更新や

ビジネスプロセスの変革を実現する「社内DX」への投資など、3つの分野をターゲットに、この3年間で80億円の投資を計画しています。また、事業領域の拡大や新たな事業分野獲得を企図したM&A等についても100億円を投じることで非連続的な事業成長も実現したいと考えています。

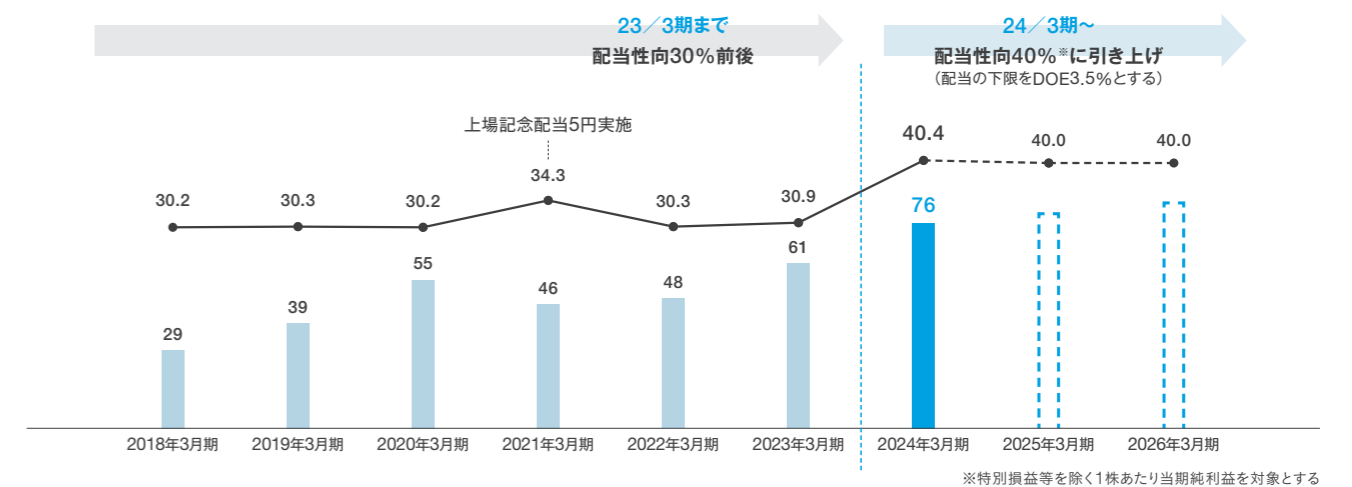
投資項目	総投資額	具体的内容
テクノロジー	80億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ 研究開発投資(先端テクノロジーの実装、開発技術の高度化) ■ サービス商品開発 ■ 既存サービス高付加価値化
人材		<ul style="list-style-type: none"> ■ あるべき人材ポートフォリオ実現に向けた教育投資 ■ 外部高度人材登用
社内DX		<ul style="list-style-type: none"> ■ ERPシステム更新 ■ ビジネスプロセスの変革・高度化
戦略投資	100億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ M&A実施(事業領域/技術領域の拡大に加え、新たなICT領域への挑戦に向けたビジネスケイパビリティの早期獲得、および社会課題起点の事業確立も目的とする) ■ 資本業務提携

株主還元

当社は、健全なバランスシートのもと、株主の皆さまへの積極的な還元を進めていきます。今期からは、配当性向の目安を従来の30%から40%(ただし、特別損益などを除く事業活動利益ベース)に引き上げる一方で、株主資本配当率(DOE)を導入、同比率3.5%を下限とする方針を採用しました。これにより、まずは配当水準を大きく引き上げたうえで、一時的に業績が下がった

場合でも安定した配当を行いつつ、業績伸長時にはその果実を株主の皆さまに配当として適切に配分できる仕組みを整えました。今期は昨年度実績61円を大きく上回る76円の配当を計画しています。今後は、機動的な還元を可能にする自己株式取得についても資本政策を総合的に考えるなかで検討していきます。

1株あたり配当額の推移

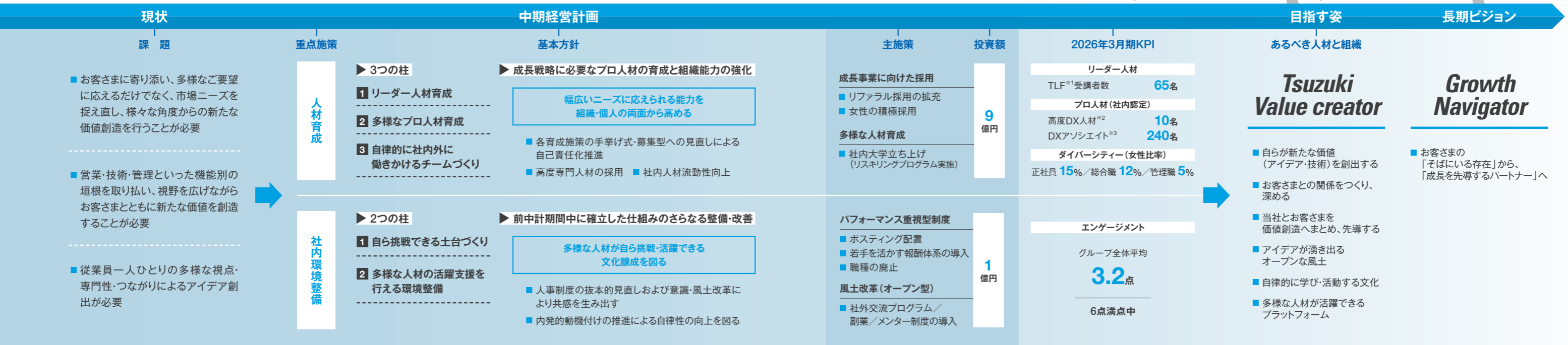


※特別損益などを除く1株あたり当期純利益を対象とする

人事戦略

「Growth Navigator」の実現には、組織と人材の変革が必要です。
 当社の人事戦略は、組織開発（組織を強くする）と人材開発（個人を強くする）の2つの側面から活動します。
 中期経営計画では、人材育成と社内環境整備の両面からアプローチをします。
 従業員が役割にとらわれずバリュークリエイターとして「ワンチーム」でお客さまの価値創造に注力するために変革を進めます。

※1 TLF…次世代経営人材育成研修
 ※2 高度DX人材…社内資格（認定条件：当社指定の外部資格保有かつDX検定における指定スコアクリア）
 ※3 DXアソシエイト…社内資格（認定条件：DX検定の受験、記述試験を通じたスキル判定）



中期経営計画における取り組み

人材育成

当社は中期経営計画「Transformation 2026」において既存事業の高収益化や、強みである中流・下流のソリューションにつながるコンサルティングを提供していくことで、収益性向上による事業成長を目指しています。その実現に向け「リーダー人材」、「プロ人材」、「ダイバーシティー」のKPIを設定し各施策を推進します。

■ リーダー人材

リーダー人材とは収益性向上の実現に加え、風土改革に貢献できる人材であり、中でもミドルマネージャーは経営と現場をつなぐ重要な役割を果たします。そのミドルマネージャーの育成にあたっては、組織の心理的安全性を高め、自律的に社内外に働きかけるチームづくりをリードすることと、取り扱っているビジネスの収益構造を深く理解したうえで広い社会への価値提供を目指して組織をマネジメントすることに重点をおき、リーダー人材として育成していきます。加えて、アセスメント合格者や選抜育成施策実施数のモニタリングを行い、次世代経営層の育成を進めます。具体的には独自の選抜育成施策であるTLF^{※1}を通じて事業成長に必要な視点と組織マネジメントを実践的に学ぶ機会をつくり育成していきます。

■ プロ人材

当社は長期ビジョン実現に向け、個々のお客さまへの価値提供に加え、業種や業界に共通するニーズを抽出しサービス化することで、さらに多くのお客さまに価値を提供することを目指しています。そのためには、新サービスを創造、具体化できるビジネスアーキテクト・デザイナー・CX/LX人材といった多様なプロ人材が必須です。今後、各人材の充足率をモニタリングしながら採用と育成を進めます。なお現在は、重要な人材要件であるDX領域に対し、当社独自の認定制度による「高度DX人材」と各現場でDXの起点となる「DXアソシエイト」の育成に注力しています。両DX人材の連携により、お客さまのDXを支援し当社の成長につなげます。

■ ダイバーシティー（女性比率）

当社は女性総合職の採用を開始したのが2010年であることから女性管理職比率等が低い水準にあります。新たな価値を創出するには多様な人材の意見やアイデアが必要であるとの考えから、「ジェンダー」をD&I推進の重点分野 / P.44 / に定め、制度や環境を整備し女性比率等を高めます。

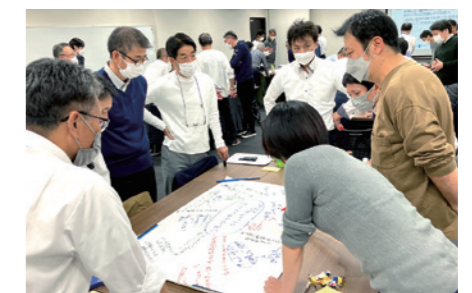
社内環境整備

当社は全従業員がバリュークリエイターとして、お客さまとの関係をつくり、深めることを目指しています。お客さまのニーズにきめ細かく対応することを得意としてきた当社がGrowth Navigator（成長をナビゲートし、ともに創りあげる集団）として新価値を創造し、多様なお客さまとのつながりを生み出すために改革することは簡単ではありません。パーパスを起点に、多様な人材が自ら挑戦・活躍しアイデアを生み出せる土台づくり、それらを後押しする組織づくり・文化醸成が重要となります。そのため、地位財・非地位財の両面からアプローチし、会社をより魅力的に変革していきます。

地位財へは、現在のパフォーマンスを重視する報酬制度への改定により、特に若手世代の納得感を高め、高水準の報酬実現と成長への投資を行います。非地位財へは、ハード（制度）とソフト（文化醸成）両面で行います。ハード面では、役割が人を育てる観点から人事制度を改定し、ポスト配置等によりチャレンジの機会を創出していきます。ソフト面では右に挙げるアプローチにより自律性の向上と成長支援を行っていきます。

- 1 心理的安全性・関係の質が高い職場（人とのつながり）
- 2 個人やチームで学び・挑戦・対話する機会（成長機会）
- 3 自らの存在意義・仕事意義を感じられる支援（やりがい）
- 4 多様性を容れ、価値の源泉として認める文化（承認）
- 5 場所・服装・時間・休暇の多様な選択肢と裁量（自由）
- 6 従業員と家族が心身ともに健康でいるための支援（健康）

多様なステークホルダーと「ともに」成長を喜ぶことを全従業員共通の大切な価値観に置き、多様な従業員が幸福を感じ、エンゲージメントが高い状態を目指します。



都築電気の人材

人がすべての価値の源泉

当社は創業時から人を大切にするとともに、誰もが自由に挑戦できる環境を作ってきました。それらは風土として深く根付き、90年にわたる持続的な成長を支えてきました。創業100周年に向け、長期ビジョンを実現し中期経営計画を達成するためには、風土を時代に合わせてさらに良いものとする必要があります。当社は人が価値創造の源泉であると改めて位置づけ、多様な人材が心身ともに健康で、幸福を感じながら生き活きと働けるよう、環境や制度の変革を進めていきます。



Tsuzuki's Human Resources



Kazunori Yoshii

MESSAGE

個々人の夢を 実現する場所としての 都築電気

代表取締役副社長
吉井 一典

創業から続く人を大切にする文化

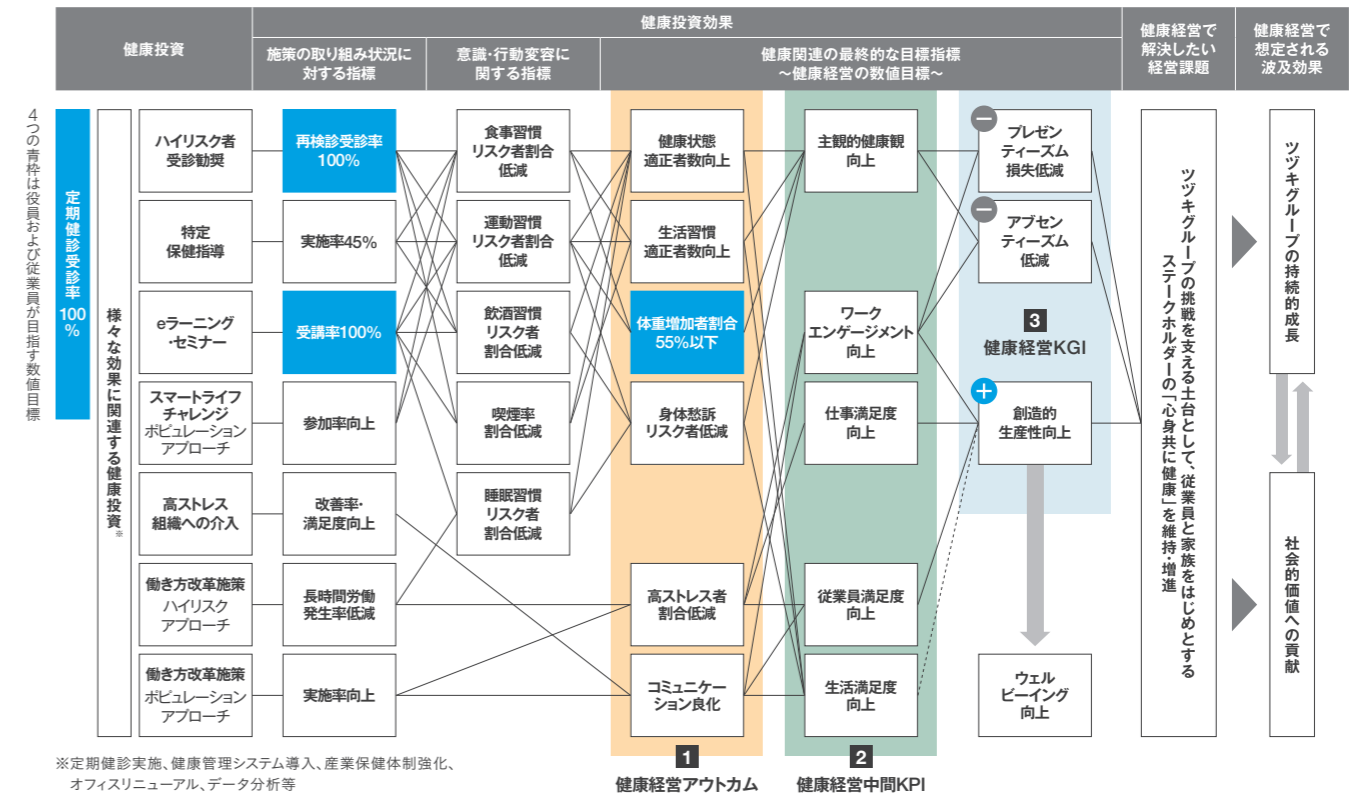
当社は1932年に都築商店として創業したのが始まりです。昔は工場もあったことから運動会や社員旅行など家族ぐるみのイベントも多く、家族的な会社であり、社員同士はもちろんのこと、経営者との距離も近い会社だったと聞いています。創業者の社訓は「開拓無涯(かいたくむがいに)」「忍は修養の基也(にんはしゅうようのものといなり)」「以和為貴(わをもってたつとなす)」です。「以和為貴」が入っているところに当社の人を大切にする社風が現れていると思いますし、「開拓無涯」には良いと思ったことは自由に挑戦できる風土が現れていると思います。

当社の社員は会社が好きで、仲間とスクラムを組んで仕事に取り組む真面目な社員が多く、会社に対するロイヤリティやエンゲージメントは大変高いと思っています。外部の方からは「あたたかい会社」という評価を受けることが多いです。

健康経営への転換から人的資本経営の実践へ

2015年頃、会社の部門全体が業績向上を強く意識していました。社員も目標に向かって頑張っていて、残業もかなり多い状

健康経営戦略マップ



「健康経営戦略マップ」は、健康投資から期待効果までを整理し、それぞれの要素が何に紐づいているかを図示したものです。経営層による議論にもつき決定し、健康経営のPDCAサイクル高度化のために活用しています。

態になっていました。やはり、こういった状態が続くと社員の活気が徐々に薄れてしまい、このままではまずいと感じていました。

そんな時に、出会ったのが「健康経営」のコンセプトです。その中でも「働き方の改革」が私には一番インパクトがありました。社員の健康に目を向けることで働き方を変えることができる。働き方を変えることで効率が向上し、それにより社員のストレスもなくなる。社員のストレスがなくなれば活気が出て、挑戦する意欲が出来る。そういった視点で捉えれば健康経営は、設備投資とか研究開発投資のように業績を伸ばすための投資の一つとして行うべきことであると判断し、2017年から推進することにしました。

この活動も初めから上手くいったわけではありません。当初は「健康診断を受けなさい」とうるさく言われたくないという雰囲気でしたが、健康で生き活きと働けるために仕事の変革や環境整備をすることなのだ時間をかけて浸透させてきました。オフィスを大幅にリニューアルしたこともこの一環です。今では社員が自ら色々なプロジェクトに積極的に参加し、どんどん進化しています。

もちろん、健康経営が投資である以上、投資効果は意識しないといけません。これまでは個人が健康でストレスなく働ける環境整備と効率を上げるための組織・制度作りを行っていましたが、これ

からはさらに人に対する投資、人的資本経営を実践して、企業価値・社会価値創造へのストーリーを創っていきます。

価値を創造する人材と組織のために

当社が新しい価値を生み出すには、多様性を高めていく必要があります。同じような人で固まった組織よりも、異なる価値観や考え方を持った人がいる方が活気のある組織になることは経験上も明らかです。女性の活躍については、まだまだ課題が多いと認識していますが、女性やシニアが活躍する仕組みを整え、誰もが活躍できる「場」となる環境づくりが大切です。

多様性を活かす意味では、一つのことに秀でた人、尖った人を育て、活躍できる組織にすることも重要です。組織の心理的安全性を高めることで、誰もが自由に挑戦できる風土につなげていきます。

私は毎年、新入社員に「都築電気を皆さんの夢をかなえる場所にしてください。会社はそれを全力で応援するので、皆さんも自らの夢の実現に向けて努力してください」と伝えています。個々人の夢の実現は会社の成長につながっています。今後も社員それぞれが生き活きと活躍できる環境を実現するために変革を続けていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン



“多様なバリュークリエイター”が活躍する企業へ

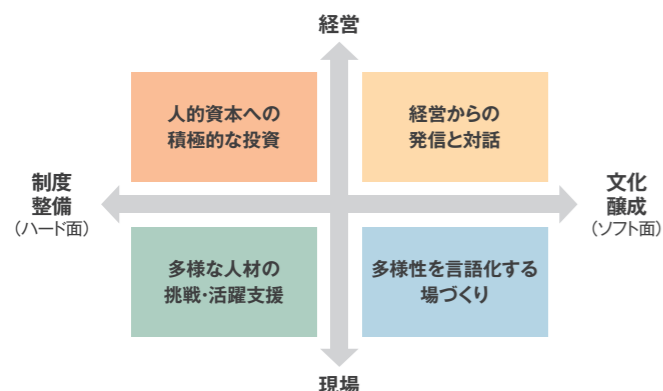
当社では、パーパスの実現に向け、バリューズ(大切にすべき価値観)である7Actionsを体現できる人材の育成と環境の整備に取り組んでいます。長期ビジョン達成に向けた基本的考え方として、組織・人材は、今後「バリュークリエイター化」し、ワンチームでお客さまの価値創造に注力する方針を示しています。

そこで、当社におけるD&I推進は、10年後のありたい姿を「長期ビジョンの3つの活動軸ではたらく「多様なバリュークリエイター」が活躍する企業になっていること」と設定しました。

D&I推進の目的は、下記2つです。

- 1 多様なバリュークリエイターを生み出す環境をつくり、育成する
- 2 多様なバリュークリエイターが挑戦し、活躍し続ける文化を醸成する

多様なバリュークリエイターが活躍する企業になるには、制度整備などのハード面と文化醸成といったソフト面が連動していることが重要です。2つの目的達成に向け、推進のフレームワークを下記の通り決めました。



D&I推進による価値創出へと重点シフト

当社は今期で創業から92年目を迎える企業ですが、女性総合職の採用を開始したのは2010年からでした。その後2016年に一般事業主行動計画を策定し、女性従業員の定着・活躍に向けた活動を開始。同時に、働き方改革や健康経営を進めてきました。

現在ではこれまでの取り組みが成熟し、従業員が働く場所や働き方を適切に選択し、生産性高く働く環境が整ってきています。他方、ジェンダー・世代・キャリア・障がいの有無などの「人間存在そのものの多様性」を認め合い、ものの見方や感じ方などの「価値観の多様性」を生み出す環境整備や人材育成、文化の醸成については伸びしろがある状況です。

そこで、当社ではD&Iの推進にあたり、「価値観」「人間存在」「働き方」の多様さをマネジメントの対象に決めました。

視点	概要	例
「価値観」の多様さ	個々人のものの見方・考え方、価値規範等の深層的な多様さ	世代、信条、興味関心、経験、専門性、立場
「人間存在」の多様さ	結果・成果に拘らず、尊重する多様さ	ジェンダー、年齢、国籍、性的指向、障がいの有無
「働き方」の多様さ	時間、雇用形態、職務範囲にかかわる多様さ	介護、シニア、出産・育児、非正規雇用等

出典:「多様さのマネジメント」、産業能率大学通信研修「～多様な人材を活かす～ダイバーシティ・マネジメント入門コース」テキスト

この考えに基づき、当社の状況を分析した結果、活動の重点を「働き方の多様さを充実させる取り組み」から、「価値観の多様さと人間存在の多様さを尊重しあい、価値創出の源泉につながる取り組み」にシフトできるタイミングと判断し、施策を展開しています。

3つの戦略的フレームワークでアプローチ

1

D&I推進コンセプト「カラバリ」

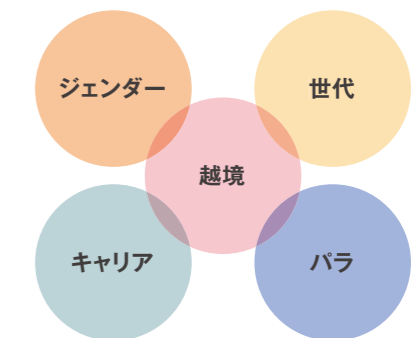
社内外の浸透速度を上げるため、2024年3月期よりD&I推進のコンセプトを「カラフル・バリュー(略称「カラバリ」)と決めました。D&I研修で出た従業員のアイデアを起点とし、バリューズである7Actionsの7色と当社のロゴマークを重ね合わせ、カラフルな価値の開花を表現するロゴマークとコンセプトを作成しました。カラバリプロジェクトは、従業員が手挙げ式で参加できる「多様性を言語化する場」です。従業員のニーズを踏まえ、アイデアを活かし、多様な人材の挑戦・活躍を支援する制度や環境を整備します。



2

D&I重点5分野の設定

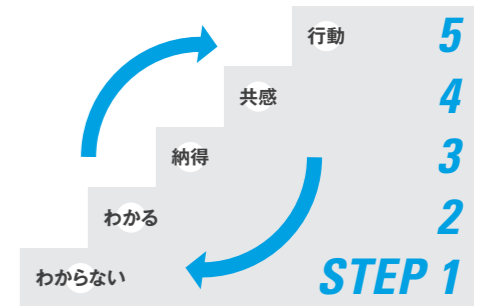
D&I推進では、価値観・人間存在・働き方の多様性を理解し、バリュー創出の源泉に昇華するアプローチが重要です。当社では、D&I推進に当たり重点的に取り組むべき分野をジェンダー、世代、キャリア、越境、バラ(障がいなど)の5分野に絞りました。それぞれの多様性の理解を深め、価値創出につなげる文化を醸成します。また、事業戦略と人事戦略の連動による多様な属性の人数比率目標の達成を通じて、事業成長を目指します。



3

D&I行動変容5STEP

D&I行動変容5STEPとは、「多様なバリュークリエイター」の創出に向けた従業員の行動変容を5ステップの循環に整理し、行動・状態の定義を定めたものです。D&I推進では、STEPに応じた施策を戦略的に実行します。特に、STEP5「行動」は、長期ビジョンの3つの活動軸(新たな価値を創造する・多様なお客さまとのつながりを生み出す・成長を先導し続ける)に準拠して定義しています。



取り組み実績(2023年3月期)

1 研修・ワークショップの開催

1年間で6種12回の研修とワークショップを開催し、参加者はのべ242名(全従業員比18.1%)でした。

2 目標管理にてD&I項目設定推奨

2023年3月期下期より、目標管理制度(業績評価)において、D&I項目の設定を推奨し、具体例を提示しました。結果として、合計260件(一般社員116件、管理職94件)の目標設定において、D&I項目が設定されました。

3 「産休・育休の手引き」の配布

安心して出産・育児に臨み、職場復帰するために会社がサポートできることをまとめた手引きを配布し、従業員へ適宜案内しています。



2023年7月12日、厚生労働省より「えるぼし」の2つ星に認定されました。



働き方・働く場改革

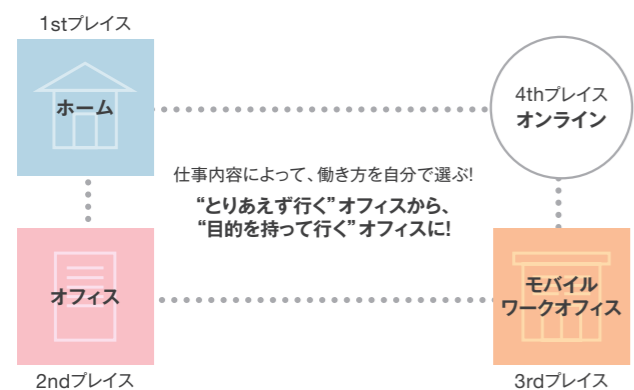


働き方・働く場の変化 (オンラインとテレワークへのシフト)

当社では、2016年のテレワーク制度導入以来、様々な利用推進施策を実施しました。さらに、2020年初頭からのコロナ禍により、当社を取り巻く外部環境や働くことへの価値観は加速度的に変化し、新しい働き方が普及しました。デジタルシフトに伴い、オンライン環境が整えば、いつでも、どこでも働くことができるようになりました。

働く場(ワークプレイス)として自宅(ホーム)を選択する人が増え、在宅ワークの頻度が高まったことは、ワークとライフの両面に大きな変化をもたらしています。当社では、時代の変化に対応すべく、多様な働き方とDXへの移行を柔軟に取り入れ、それに伴って生まれる新しい働き方を実現する環境を整備しています。

具体的には、オンライン(4thプレイス)をはじめとする働く環境の整備を通じ、自宅(ホーム:1stプレイス)、オフィス(2ndプレイス)、モバイルワークオフィス(3rdプレイス)をその日の仕事に応じてハイブリッドに選択できるよう、テレワーク制度の見直しやモバイルワークオフィス(外部サービス)利用の時間制限を撤廃したりと、従業員の新しいワークスタイルへのシフトを後押ししています。



ありたい働き方・働く場の定義 「ディーセントワーク」の実現 (働きがいのある人間らしい仕事)

当社の「ありたい働き方・働く場」とは、SDGs(持続可能な開発目標)の「4.質の高い教育をみんなに」と「8.働きがいも経済成長も」にある「ディーセントワーク」の実現です。

従業員が心身ともに健康で、幸福を感じながら働けるような、より自由で良質な環境整備することで、従業員の満足度とパフォーマンスが向上することを期待しています。従業員の自律性・創造性・生産性を促進するため、様々な取り組みをスピーディーに実行しています。

1 従業員の「自律性の促進」とは

- 個人が裁量を持ち、尊重され、自分らしく個性や能力を発揮して自由に働けること
- 個人が働き方を選べることで、多様性・ダイバーシティ(性別・年齢・心身・国籍・ライフスタイル等)を尊重すること
- 個人が自らの意思で、自ら考え、自ら行動することを通じ、成長し続けることができること

2 従業員の「創造性の促進」とは

- 組織が活性化し、心理的安全性が担保され、オープンなコミュニケーションが図れること
- 柔軟かつイノベティブな発想や価値観が醸成され、競争力が強化されること
- 機会を活かすチャレンジが奨励されること

3 従業員の「生産性の促進」とは

- 効率的な業務遂行が図られ、生産性が向上すること(工数・インプットが減り、成果・アウトプットが増える)
- ストレスが適正な状態(ストレッチゾーン)にあること(ストレスゾーンでもコンフォートゾーンでもない)
- 地球環境に優しく、従業員が快適に安心して働き続けることができること

東京オフィスリニューアル 共創・イノベーションへの挑戦

2021年8月に竣工した新東京オフィスは、当時の中期経営計画にある「お客さまのDX対応や競争力強化を実現するイノベーション・サービス・プロバイダー」をめざすため、従業員の新しい働き方を支援・実現する場と位置づけました。

経営からは大切にしたい意識・行動として「創造力・挑戦力」「行動力」「チームワーク」「人間力」を重視したいという意思が示され、その実現を10年後に活躍する若手従業員に任せました。

そこで若手従業員を中心にオフィスに求めることを検討した結果、「互いに気づき・ひらめきを高める場所」「オープン・フラットな意識を育む環境」「信頼関係の確認・距離感の維持の場所」といったキーワードが出て、これがリニューアル計画の柱になりました。

新価値創造の原点となる「プライスレスな満足」を生み出す、 自律的に働けるオフィス

東京オフィスは、当社のセンターオフィスであり、センターオフィスの目的を再定義しました。従業員満足度の追求が新価値創造の原点であり、そのためには「地位財」と「非地位財」のバランス、特に「非地位財」のプライスレスな満足は持続性が高いため、ここに投資することで従業員満足度を高めたいと考えました。従来のように決まった場所で決まった時間に漫然と仕事をするのではイノベーションは生まれません。この仕事はどのスペースで行うと最高のパフォーマンスを発揮できるかと自律的に考えて選べるようになることをめざし、ワークシーンごとに「思考型」「作成型」「討議型」「調整型」「提案型」「商談型」の6種類に空間分類を行いました。



ワークスタイルコンセプト「SODA!」

若手従業員がワークショップを重ねて検討し、ワークスタイルコンセプトを「SODA!」と定めました。新オフィスでは、ワークスタイルコンセプトで求められる行動をツツキグループの7Actionsと呼び出したスローガンに落とし込み、「SODA!」の掛け声が生まれ、泡のようにアイデアがあふれる場所を目指しています。

フリーアドレス導入とペーパーレス、 過去に縛られない新しい働き方

新オフィスでは、2フロア減床し、それに伴い3つのことを行いました。まず、全従業員が固定席からフリーアドレスに変更したことで、座席数を1,464席から570席と約61%減らしました。次に、社内業務のための内向きなオフィスをABW[※]の導入と共創空間の新設をしたことで、個室や会議室を37部屋から16部屋に約57%削減しました。また、紙に押印して行っていた業務を電子承認システムの導入と紙ゼロの推進によって削減し、キャビネットの段数を2,882段から692段に約76%削減しています。過去に縛られない徹底的な取り組みによって自律的な働き方ができるオフィスになっています。

※ABW:Activity Based Working。仕事内容や気分に合わせて、働く場所や時間を自由に選ぶ働き方



共創エリアでのDX体験で新しい価値や ヒントを得られるライブオフィスの導入

当社のDXの取り組みを実際に目で見て触って体感していただき、新たな価値やヒントを得られる場として、共創エリアをオープンしました。社内外に向けて当社の挑戦と創造力を見る化すること、また体験していただいた反応をもとに課題を洗い出し、より進化させていくという2つの狙いがあります。また、TSUZUKI Lab.では共創エリアで展示されている要素技術を元に新たなプロダクトやサービスを企画しアイデアを具現化する場所となっています。ワークショップやグループディスカッション、マーケットリサーチ等、お客さまとともに様々な交流を行っています。

不確実で不透明な未来に向け、挑戦していく余白を生み出す、共創エリアでの大きな気づきが、未来を大きく変える一歩になるかもしれません。



健康経営



健康経営の推進

健康経営は、サステナビリティ活動の重要課題1「心身共に健康で、愛される人材・チームの開発」の「挑戦を支える土台づくり」の一環として、当社グループ一体で推進しています。

健康は、人的資本の基礎です。身体や心の状態が健やかであることは、「創意工夫・挑戦」や「自己実現」などに安定的に向き合う礎となります。一人ひとりの挑戦や自己実現は、活力ある組織風土を醸成し、新しい制度やより良い環境整備につながります。

個人が意識する・しなずに拘らず、健康や働き方にとって良い行動を選択し、習慣として継続できるよう活動を推進しています。

グループ全体のワーク・エンゲージメント向上に向けた、健康・働き方の課題解決

中期経営計画「Transformation 2026」において、人的資本を高める取り組みの重点施策として、社内環境整備方針を定めています。目標としてワークエンゲージメントをグループ全体平均で3.2点(6点満点中)にすることを目指しています。

健康経営で解決したい経営課題は、従業員とご家族をはじめとするステークホルダーの「心身ともに健康」を維持・増進することです。

健康経営戦略に基づき、2017年より毎年データを集計・分

析し、健康と働き方における経年変化を定点観測しています。2020年からは健康経営戦略マップを策定し、施策の立案から改善までのPDCAサイクルを回しています。

具体的施策は、データ分析により導いた定量情報とともに、オフィスごとにワークショップを開催して収集した定性情報を勘案して企画します。健康経営委員会では、全社とオフィスごとの健康・働き方の課題を洗い出し、課題解決と創造的生産性の向上に努めています。

健康経営宣言

当社では、健康経営委員会を設立し、地域やグループ各社の課題や特性に合った健康経営施策を実践しています。「健康経営宣言」とは、健康経営委員会委員長(社長)が発信した、健康経営を推進するにあたってのスローガンです。

- 新価値創造に挑み続けるために、従業員と家族の心身の健康を目指します
- 多様な働き方を通じて、働きがいやりがい(ワークエンゲージメント)を高めます
- 生産性の向上や創造力が高まる労働環境整備と諸制度を見直します

社外評価

当社は、2017年度より、経済産業省が公表する「健康経営優良法人(ホワイト500)」に6年連続で認定されています。

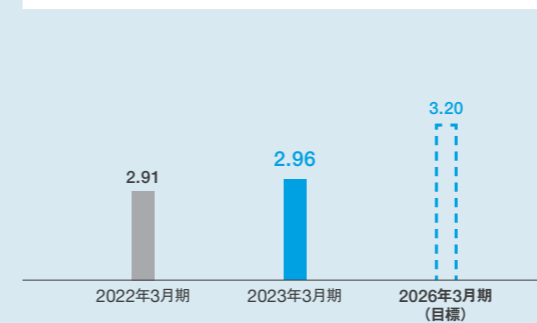


当社は2019年より、スポーツ庁の認定制度「スポーツエールカンパニー」と、東京都の認定制度「東京都スポーツ推進企業」に4年連続で認定されています。

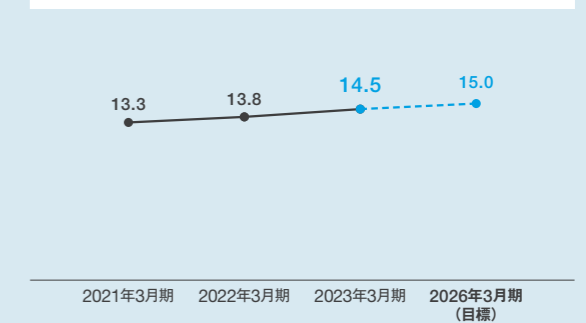


数値・グラフで見る人的資本

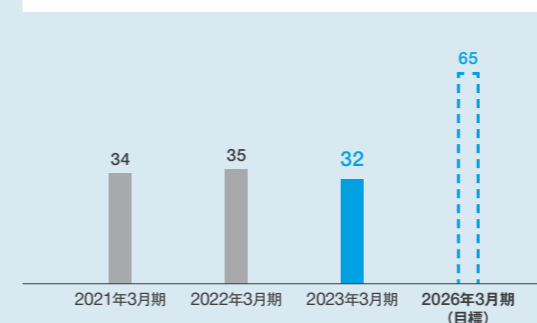
エンゲージメント(連結)(点)(6点満点)



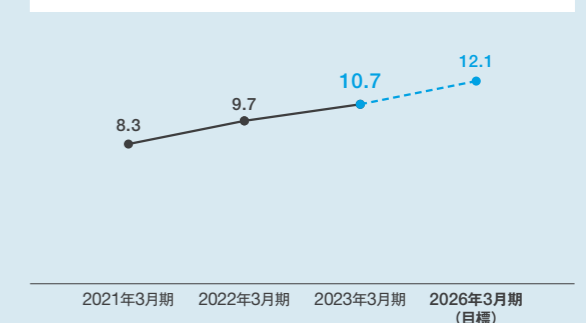
正社員に占める女性の割合(%)



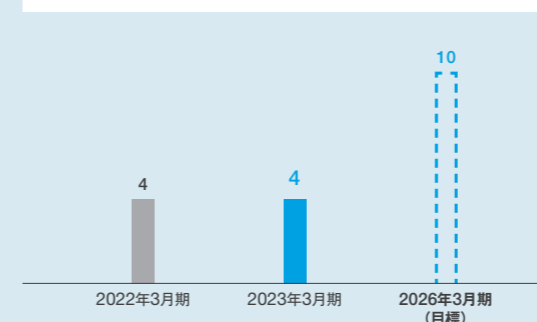
次世代経営人材育成プログラム TLF累積受講人数(人)



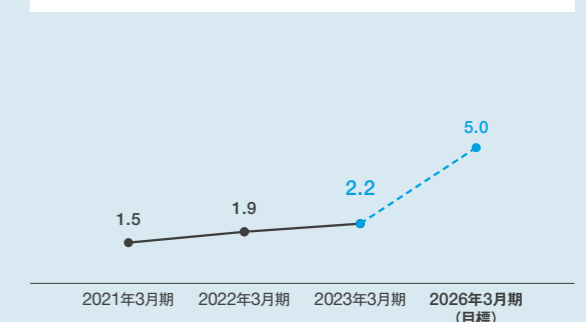
総合職に占める女性の割合(%)



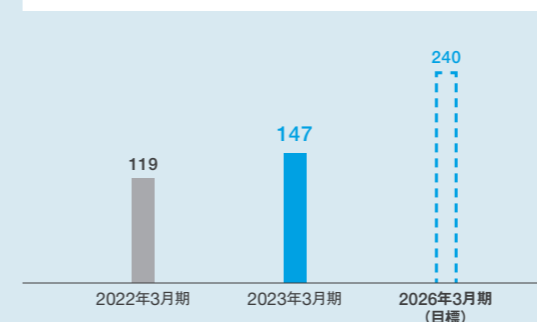
高度DX人材(人)



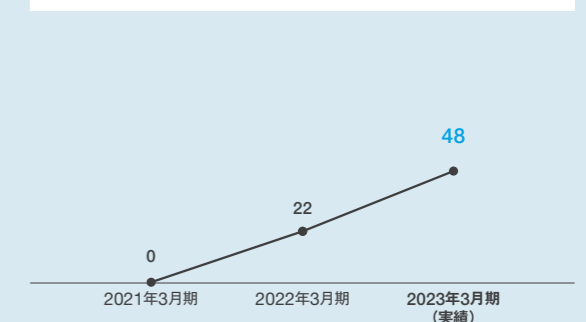
管理職に占める女性の割合(%)

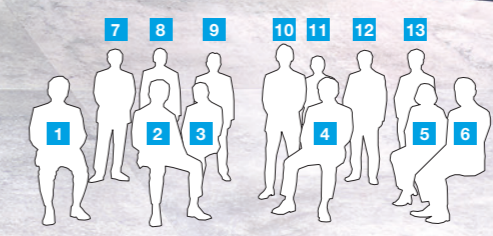


DXアソシエイト認定者数(人)



男性育児休業取得率(%)





- 1 草加 健司 2 和智 英樹 3 森山 紀之
- 4 松井 くにお 5 塚原 智子 6 尾山 和久
- 7 吉井 一典 8 瀧中 秀敏 9 志村 一弘
- 10 江森 勲 11 小笠原 直 12 村島 俊宏
- 13 横張 清威

変革を支える基盤

Foundation for Transformation

長期ビジョン・中期経営計画の実効性を高める取り組み

企業価値向上に向けた変革を支える基盤として、ガバナンスの高度化とサステナビリティ活動の強化を進めます。中期経営計画「Transformation 2026」では、特に取締役会の実効性評価を踏まえた取締役会の改革、企業価値向上に資する役員報酬制度の導入、投資家の皆さまとの対話の充実、事業活動を通じたサステナビリティ向上に力を注ぎます。また、コンプライアンス意識の向上およびリスク管理強化に向けた取り組みを着実に実行することで効率的で透明性のある企業運営を推進し、ステークホルダーの皆さまからの信頼に答えていきます。

役員一覧

2023年6月27日現在

当社は、経営陣幹部の選任・選定にあたっては、性別、国籍の区別なくそれぞれの人格および識見等を十分考慮のうえ、その職務と責任を全うできる適任者を指名・選任する方針としています。

ここでは取締役、監査役全13名の「変革」に対する思いを記載しています。



江森 勲

Isao Emori

代表取締役社長

就任年数 14	所有株式 41,088
------------	----------------

私にとって「変革」は今に始まったことではなく、常に大切にしているテーマです。今を超えてより良い姿に変革する熱量こそが私を動かしています。これからも都築電気を、もっともっと楽しく挑戦して活躍できる自由な組織にしていきます。自由に楽しく挑戦することで今の姿を超えて新たな都築電気に「変革」していきます。



吉井 一典

Kazunori Yoshii

代表取締役副社長

就任年数 18	所有株式 48,413
------------	----------------

挑戦を支援する会社に「変革」します。これまでは失敗を恐れて挑戦に慎重でしたが、失敗にフォーカスするのではなく、成功事例や一生懸命に取り組んだ人に光をあて、挑戦を讃えあう社風にしていきたいと思っています。そのために「挑戦しやすい環境」と「社内・社外とのコミュニケーションを活性化する制度・組織」を作っていきます。そうすることが次世代のリーダー育成や多様な人材の活躍の場作りにもつながると考えています。



尾山 和久

Kazuhisa Oyama

取締役
執行役員専務
管理本部長

就任年数 7	所有株式 11,061
-----------	----------------

安定的な収益を持つ会社に「変革」していきます。その本質はお客さまにとって本当に価値のある商品をストック型で提供できるかにあります。お客さまに対して訴求力のある商品を作るため、マーケティングをしっかりと行い、コストとリターンを意識しながら開発を行います。日本の人口が減り、労働力は減るが仕事量は減らせない中、ICTで仕事を効率化することでお客さまと、その先の社会や人に「余白」を生み出す会社にしていきます。



瀧中 秀敏

Hidetoshi Takinaka

取締役
株式会社麻生情報システム
代表取締役社長
株式会社麻生 専務取締役

社外	就任年数 3	所有株式 0
----	-----------	-----------

コロナ禍を経て、未来はもう過去の延長線上にはありません。都築電気には100年近い歴史の中で積み上げてきた信頼や信用、技術力があります。それを土台に、今は新しい時代に向けてもっと尖った都築電気独自の「変革」を打ち出すステージにあります。社内にはチャレンジしていこうという前向きさがあります。私は取締役の立場からこの“明るく、元気に、一歩前へ”で刺激していきます。



塚原 智子

Tomoko Tsukahara

取締役
富士通株式会社
執行役員 EVP CQO

社外	就任年数 1	所有株式 0
----	-----------	-----------

事業ポートフォリオを見直す時に意識すべきは、事業の成長領域と成熟領域、強みと課題、ハードとソフト等のセグメンテーションを細分化して、データで判断できるようにデータドリブン経営へさらに「変革」を進めることです。一方で事業ポートフォリオには成長領域もあればそうでない領域も存在します。各領域にいる社員のモチベーションやエンゲージメントをいかに高めるかも経営の重要な役割です。



村島 俊宏

Toshihiro Murashima

取締役
村島・穂積法律事務所 パートナー
弁護士

社外	就任年数 6	所有株式 5,600
----	-----------	---------------

当社の属するIT業界は、DXという今までにないほどの大きな変化の波にさらされています。この変化は過去の常識や経験が通用しません。そのような変化の際には、経営層が若手の新しい意見が理解できず否定してしまい、「変革」のチャンスを逃す可能性もあります。そのことを経営層に伝え、経営層に新しいことを学び続けることと体験することの重要性を伝えていくことが私の役割の一つだと考えています。



松井 くにお

Kunio Matsui

取締役
金沢工業大学工学部
情報工学科 教授

社外	就任年数 4	所有株式 1,079
----	-----------	---------------

私の研究領域に「インクルーシブデザイン」という実際のユーザをデザインプロセスに巻き込んでデザインする手法があります。これをソフトウェア開発に取り込んでいき、ユーザにとって本当に使い勝手の良いものをつくるのが当社の差別化につながります。当社は一つ一つの案件に丁寧に対応する社風が強みです。この強みを活かし「インクルーシブデザイン」で業界をリードする企業へ「変革」することを期待しています。



森山 紀之
Noriyuki Moriyama

取締役
医療法人社団進興会 理事長
医療法人社団
ミッドタウンクリニック 理事
グランドハイメディック倶楽部 理事

社外	就任年数 3	所有株式 3,100
----	-----------	---------------

当社は技術進歩の早いIT業界の会社です。ただし、技術だけを追いかけるとユーザ不在の製品やサービスになることがあります。世の中には、必要のない機能が前面に打ち出され、操作が複雑になりユーザから見たら不便でしかない、技術者の自己満足に陥った製品がたくさんあります。「変革」とは、変えるという意味ではなく時代の動向や価値観に合わせて良い方向に変化させることだと思います。当社もそのことを忘れないようにしなければいけません。



横張 清威
Kiyotake Yokohari

監査役
弁護士法人トライデント 代表社員
弁護士
公認会計士
VOVAN & ASSOCIES
(バンコク法律事務所) パートナー

社外	就任年数 4	所有株式 0
----	-----------	-----------

昔の成功にしがみつきの「変革」できない企業はいずれ衰退します。当社も過去の成功体験に引きずられずに新たなビジネスを創出していかねばなりません。新規ビジネスが成功するのは感覚的に1割程度に過ぎません。そのため、失敗を許容するプロセスが必要です。また、生まれたアイデアを迅速に実行できるように社内のプロセスを変えることも必要です。今後も「変革」するための仕組みづくり、体制づくりへの提言をしていきます。



和智 英樹
Hideki Wachi

取締役
日本総合サービス株式会社
社外監査役

社外	就任年数 1	所有株式 0
----	-----------	-----------

IT業界は変化の激しい業界であり、大なり小なり、昨日より今日と「変革」を起こすことが存在意義です。また時代を変えるような大きな変化が起きる業界ですので社会の変化、社会の求めるものにアンテナを張ることが求められます。当社は絶対に強い分野を増やしていくことが重要であり、それが大きな「変革」を勝ち取る原動力となります。どこで絶対的な強みを持つことができるか、すべての社員が考える必要があります。



草加 健司
Kenji Kusaka

監査役

社外	就任年数 1	所有株式 0
----	-----------	-----------

組織の中にいると、組織の論理に個人の考え方や行動が制約を受けるようになってしまいます。また、組織が大きくなると組織目標が最優先になり、個人が犠牲になることがあります。当社は「変革」すべき時期にありますが、新しい発想や新しい技術は個人の自由な発想から生まれます。個人は自分の考え方をしっかりと持って意見を発し、行動をする。組織は個人の意見を尊重する。当社がそんな組織となることを期待しています。



小笠原 直
Naoshi Ogasawara

取締役
監査法人アヴァンティア 法人代表 CEO
公認会計士
独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 監事
東プレ株式会社 社外取締役
日機装株式会社 社外監査役

社外	就任年数 1	所有株式 0
----	-----------	-----------

当社は、環境変化に適応して90年の伝統を創り上げました。変革あつての伝統です。課題は、「この製品、サービスなら都築電気」とニッチな分野で支配的なシェアを有する圧倒的な製品・サービスを生み出すことだと考えます。当社の音声分野の技術は社外からの評価も非常に高いです。そうした当社が伝統的に強みを持つ分野をさらに進化させ、圧倒的な製品・サービスを生み出し、伝統を継承することが「変革」だと考えています。



志村 一弘
Kazuhiro Shimura

常勤監査役

就任年数 4	所有株式 27,882
-----------	----------------

当社は従来の課題解決型のソリューションから、問題抽出型のソリューション提案への「変革」にチャレンジしなければ競合他社との差別化は難しいと思います。一方で、コンプライアンスやルールを過度に意識してチャレンジしづらいという声も聞こえてきます。ルールの本来の目的はチャレンジする社員を守ることにあります。監査役として真の意味でのコンプライアンス定着を図り、チャレンジしやすい環境を築いていきます。

取締役および監査役のスキルマトリックス

	企業経営	ICT業界知見	イノベーション・トランスフォーメーション	ファイナンス・会計	法務 リスクマネジメント	人材マネジメント	ESG・学識
江森 勲	■	■	■				
吉井 一典	■		■	■			
尾山 和久	■			■		■	
瀧中 秀敏	■	■				■	
塚原 智子		■			■		
村島 俊宏		■	■		■		■
松井 くにお		■	■			■	■
森山 紀之			■				■
和智 英樹	■	■	■		■		
小笠原 直				■		■	■
志村 一弘		■			■		
横張 清威				■	■		
草加 健司				■	■		

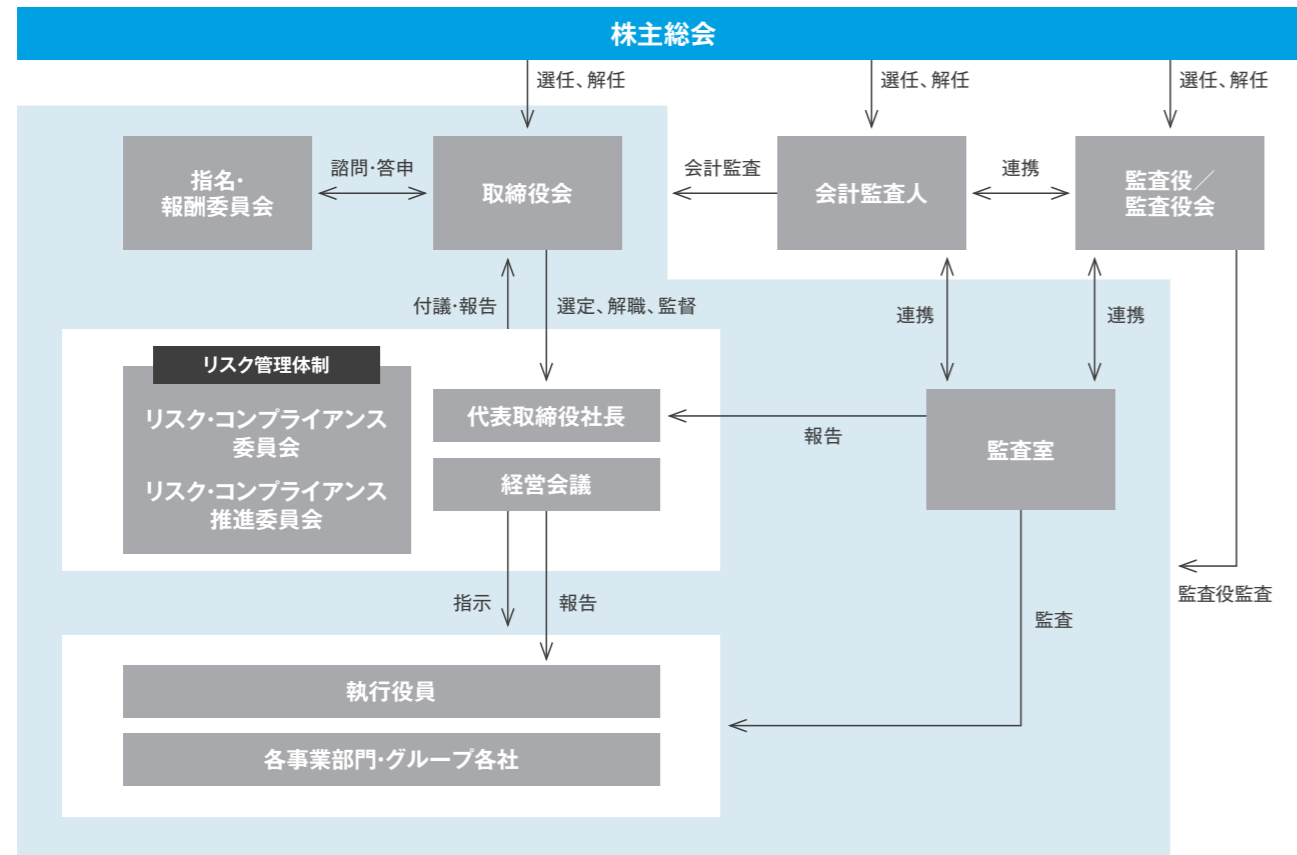
コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、パーパス「人と知と技術で、可能性に満ちた“余白”を、ともに。」とバリューズからなる経営理念のもと、効率的で透明性のある企業運営により、企業としての社会的責任の遂行と継続的な企業価値の向上を目指しています。

組織形態として監査役会設置会社を採用し、取締役会は独立社外取締役が3分の1以上、独立社外取締役を含む社外取締役が過半数を占める構成としています。なお、代表取締役、執行役員専務、執行役員常務および常勤監査役で構成される経営会議を設置し、執行役員への権限委譲の拡大とともに経営のスピード化を図っています。

コーポレートガバナンス体制図



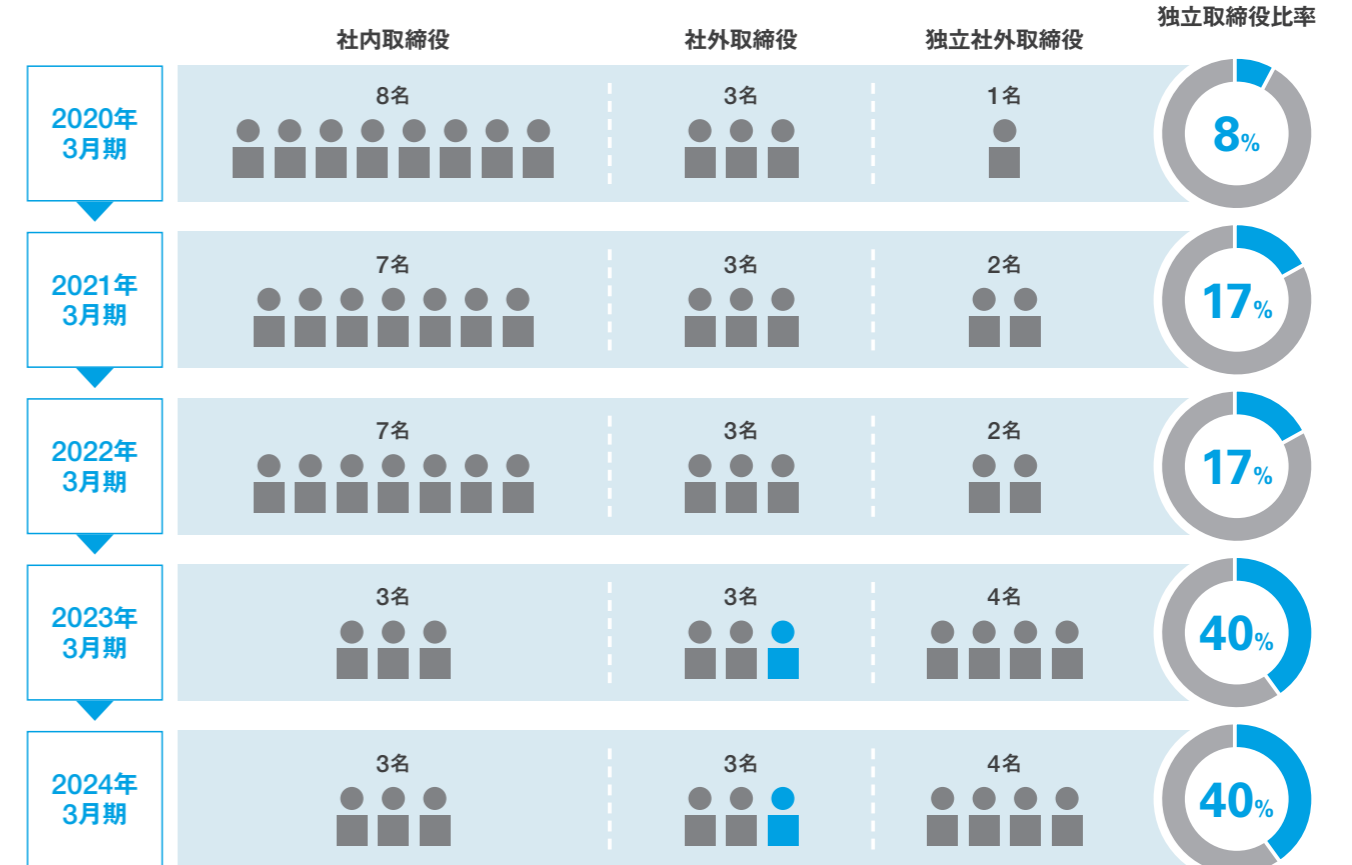
主な会議体

会議体	構成	2023年3月期開催回数	活動内容
取締役会	■ 全取締役10名(うち7名は社外取締役) ■ 全監査役3名(うち2名は社外監査役)	13回	■ 法令、定款に定めた事項や経営に関する重要事項の決議 ■ 業績の進捗ならびに財産の状況等の報告
監査役会	■ 全監査役3名(うち2名は社外監査役)	13回	■ 監査方針の決定、業務および財産の状況の調査
指名・報酬委員会	■ 指名・報酬委員4名(うち3名は社外取締役)	5回	■ 「役員候補者の選定」および「役員報酬の方針・制度」に関する事項等の協議、検討
経営会議	■ 代表取締役、執行役員専務、執行役員常務 6名 ■ 常勤監査役1名	27回	■ 代表取締役社長の諮問機関として、取締役会が決定した基本方針に基づき、グループの経営全般に関する方針、戦略ならびに業務執行に関する重要事項についての審議、決議 ■ 必要に応じた取締役会に対する進言
社外役員会議	■ 社外取締役7名 ■ 社外監査役2名 ■ 代表取締役副社長(事務局)	3回	■ 社外取締役および社外監査役による意見交換 ■ 事業戦略 ■ 長期ビジョン、中期経営計画 他

コーポレートガバナンス強化のための取り組み

2016年3月期	■ 報酬委員会を指名・報酬委員会へ改組
2018年3月期	■ 業績連動型株式報酬制度の導入
2021年3月期	■ 取締役会の実効性評価を開始
2022年3月期	■ コーポレートガバナンス・コード改訂に伴い、コーポレートガバナンス基本方針を大幅に改訂
2023年3月期	■ 取締役会の3分の1以上を独立社外取締役に変更 ■ 指名・報酬委員会の委員長を独立取締役に変更
2024年3月期	■ 株式報酬制度を一部改正(取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にする制度に変更)

取締役会構成の変遷



取締役会の活動状況

開催回数	13回
主な審議事項	■ 中期経営計画 ■ 役員人事 ■ 取締役報酬制度 ■ コーポレートガバナンス・コードに対する当社の考え方
主な報告事項	■ 取締役会の実効性評価 ■ 人事戦略 ■ プロジェクト管理の取り組み ■ IR活動報告 ■ 事業リスクへの対策

指名・報酬委員会の活動状況

開催回数	5回
委員	委員長 小笠原直 独立社外取締役 委員 村島俊宏 社外取締役 委員 松井くにお 独立社外取締役 委員 江森勲 代表取締役社長
主な議案	■ 当社・関係会社の役員人事 ■ 取締役、執行役員報酬制度の見直し

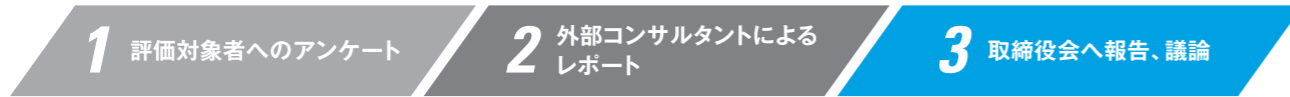
実効性評価

当社は取締役会の機能向上を目的として、2020年以降毎年その実効性について分析・評価を行い、結果の概要を開示しています。

2023年3月期の取締役会の実効性評価

■ 評価対象 全取締役・監査役

■ プロセス



- 全29問を5段階で評価
- 評価項目ごとにコメントや要望を記述
- 匿名性を確保するため、回答は外部コンサルタントに直接送付

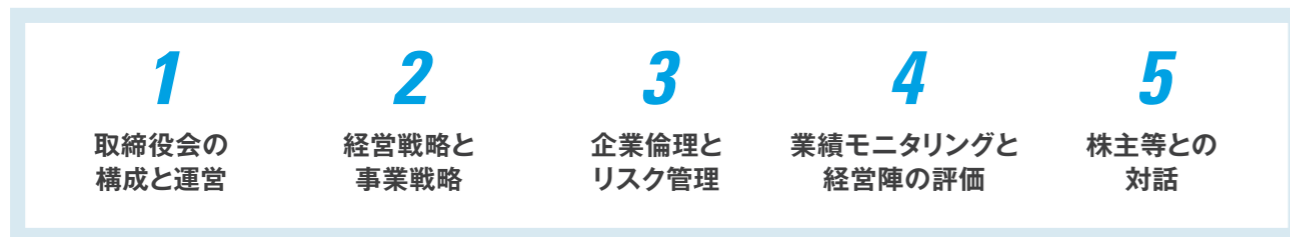


- 「社内役員と社外役員」、「取締役と監査役」、「前回と今回」の回答を比較、差異理由を分析
- 実効性向上のための課題抽出



- 取締役会事務局より分析結果と課題を報告
- 課題に対する対応策を議論

■ 主な評価項目

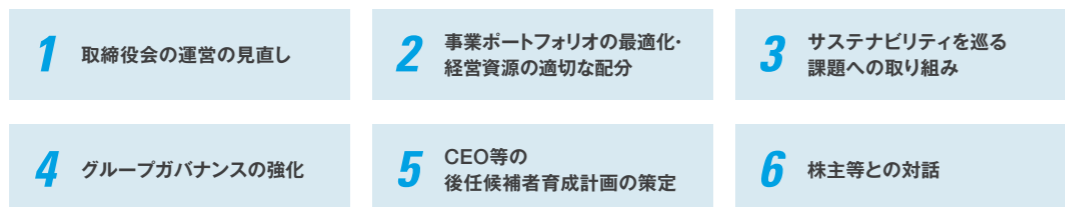


■ 評価結果の概要

当社の取締役会は率直で自由闊達な議論を促す雰囲気のもと効果的に運営され、実効性が確保されていることを確認しました。

■ 今後の取り組み

評価結果から抽出された以下の課題の解決に取り組み、より高い実効性の確保を目指します。



役員報酬

取締役の報酬は株主総会において決議された報酬等の総額の範囲内で決定しており、基本報酬、業績連動報酬および株式報酬で構成されています。

当社は取締役報酬の決定プロセスの透明性、客観性を確保するため指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会決議に基づき取締役および監査役から選任された3名以上(うち1名が委員長)の委員で構成し、取締役および執行役員の報酬等に関する決議を行うこととしています。

監査役の報酬は株主総会において決議された報酬等の範囲内で決定しています。

基本報酬の算定方法	基本報酬基準により 役員の役位および職責に応じて規定
業績連動報酬の算定方法	社外取締役を除く取締役を対象に連結営業利益および単体営業利益の目標値に対する達成度合い等に応じて算出

株式報酬の算定方法	
2023年3月期まで	毎年一定の時期に社外取締役を除く取締役を対象に株式交付規程に基づき基本報酬額および各事業年度の業績目標達成度合いに応じたポイントを付与し、退任時に累積したポイント数に相当する当社株式数を交付
2024年3月期	株主の皆さまとの利害共有および株主重視の経営意識をさらに高めることを目的に、ポイントの付与基準を株式交付規程に基づき役位別の基本報酬額に応じて付与する方法に見直し

取締役および監査役の報酬等の総額

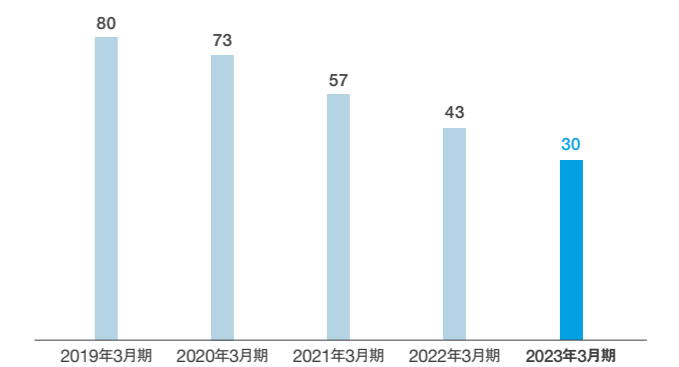
役員区分	対象となる役員の員数(人)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬
社内取締役	7	278	142	98	37
社外取締役	7	49	49	—	—
社内監査役	1	22	22	—	—
社外監査役	3	11	11	—	—

政策保有株式

当社は、保有目的が明確であり積極的な保有意義がある場合にのみ、株式を取得、保有する方針としています。なお、継続的に取締役会において保有先からの案件の受注やパートナーとしての取引などの事業上の便益が資本コストを満たしていること、保有開始時の経緯や当該企業との関係性、今後の取引見通し等、定量・定性両面で評価し、妥当でないと判断されたものは縮減を図ることにしています。

2023年3月期は一部売却を含む合計14銘柄を縮減しました。(売却価額741百万円)

保有銘柄数の推移



貸借対照表計上額の合計額(百万円)

2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
3,358	2,852	3,738	3,333	2,726

(上場株式および非上場株式の合計)

少数株主の保護

当社の株主である株式会社麻生は当社議決権の24.14%(2023年3月末時点)を保有しており、当社は同社の関連会社に該当します。富士通株式会社は当社議決権を12.88%(2023年3月末時点)保有する主要株主です。

2社と当社はそれぞれがもつ強みを活かした協働によって当社の企業価値向上に努めています。

なお、株式会社麻生、富士通株式会社との兼任で2名が当社の社外取締役に就いていますが、事業は当社の自主的な判断により独立して運営しています。

また、当社が株式会社麻生、富士通株式会社と取引する場合は資本関係のない会社と取引する場合と同様に適切に判断することとし、少数株主の利益を害することがないようにしています。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社は経営理念で表明した「社会への貢献と価値提供」の実現およびコンプライアンスの意識を浸透させるための基盤として「ツツキグループ行動規範」を定め、「3 Conduct(尊重します、守ります、行いません)」の実行を宣誓しています。

体制

当社では、会社が社会的信頼を確保し、さらなる発展を遂げることに資する目的でリスク・コンプライアンス委員会およびその諮問機関としてリスク・コンプライアンス推進委員会を設置しています。委員会の委員長は代表取締役社長とし、推進委員会の委員長は取締役・執行役員の中から委員会の委員長が指名することとしています。

コンプライアンス意識の浸透、向上に向けた取り組み

コンプライアンス教育・研修	当社では、役員、従業員を始め当社で勤務するすべての者を対象に、eラーニングを活用したコンプライアンス研修を実施しています。また、グループ会社に対して、eラーニングでの受講環境およびコンプライアンス研修のコンテンツ等を提供し、グループ会社でのコンプライアンス研修の実施を支援しています。
コンプライアンス意識調査	当社グループでは、グループの全従業員を対象に、コンプライアンス意識調査を実施しています。このコンプライアンス意識調査の結果を当社内およびグループ各社にフィードバックするとともに、結果や自由意見を踏まえて、コンプライアンス上の課題等を確認し、その課題等に対する具体的対応策を策定し、実施につなげています。
コンプライアンス自主点検	当社グループでは、グループの全役員、全従業員およびグループで勤務するすべての者を対象に、eラーニングを活用して、コンプライアンス自主点検を実施しています。
コンプライアンス通信	当社では、コンプライアンス活動の実施状況やコンプライアンス研修において理解度の低い項目の解説などを「コンプライアンス通信」として社内に発信して、コンプライアンス意識の向上、啓蒙を図っています。

情報セキュリティ

今日の企業活動において「人」「物」「金」に加えて「情報」が重要な要素になってきており、情報の活用により企業競争力の維持および向上が図られる一方で、情報漏えいや不正アクセスなど様々な脅威が増えつつあり、企業活動に多大な影響を受けるリスクも増大しています。そのため、当社は、情報を適切に管理し、積極的かつ安全に活用するため情報リスク管理体制を維持管理のうえ、情報セキュリティ基準を定め徹底を図っています。

セキュリティポリシー」を定め、「TISS(都築情報セキュリティシステム)」を構築のうえ適切に運用しています。また、東京オフィスにおける電子契約サービスならびにグループウェアシステムの開発、構築および運用保守を適用範囲とし、ISO/IEC27001(JISQ27001)を認証取得しております。

従業員教育

個人情報保護および情報セキュリティに関する従事者研修を役員含む全従業員を対象として年1回以上実施のうえ、新入社員に関しては入社時・配属時とさらに2回追加研修を実施しています。また、昨今の情勢を踏まえたサイバーセキュリティ対策の強化として、標的型メール攻撃訓練を年2回実施しています。さらに、毎月1日をIS Day(情報セキュリティの日)と定め、全従事者による遵守事項に関する部門内点検を月1回実施のうえ、内部監査を全部門に対して年1回実施し、適切な運用がされているか点検および監査を実施しています。

個人情報保護および情報セキュリティ対策について

当社がすべての事業で取り扱う個人情報および従業者等の個人情報に関して、個人情報保護に関する法令、国が定める指針およびその他の規範を遵守するため、JISQ15001に準拠した個人情報保護マネジメントシステムを策定のうえ適切に運用しています。

情報セキュリティ確保につきましては当社独自の「都築情報

システム開発リスクへの対応およびプロジェクトの品質向上

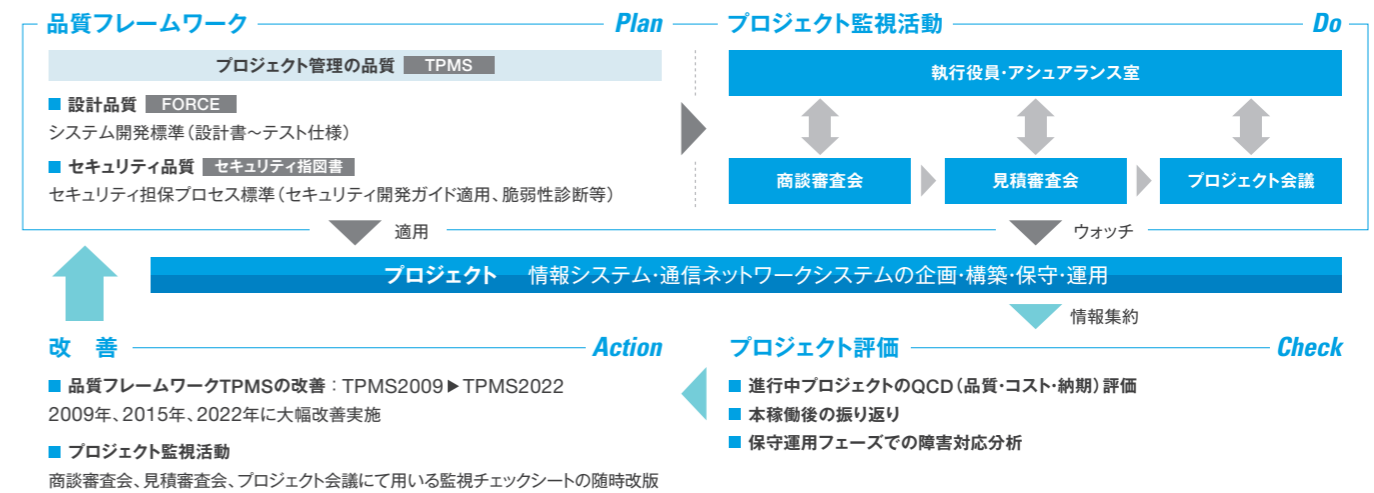
システム開発の請負等に係る受注案件では、仕様確定に関する不備、プロジェクト体制の問題、技術的な検証不足等の様々な想定外の事象の発生により、プロジェクトが予定された範囲、予算、納期および品質で実施できず追加対応に伴うコストが増大した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

こうしたリスクへの対策およびプロジェクト全般の品質向上を目指し、監視点検を行う部署(アシュアランス室)を中心とするプロジェクト支援体制を整備し活動しています。

本活動は下記のPDCAサイクルで成り立っています。まず、当社独自の品質フレームワークであるシステム構築標準プロセス

体系【TPMS(Tsuzuki Project Management System)】により、プロジェクト管理のプロセス全体を管理しています。中でも特に重要となる、設計品質、セキュリティ品質についてはそれぞれに標準プロセスと管理項目を定め、管理しています。

プロジェクト監視活動では、これらの品質フレームワークに基づき、商談・見積もり・進行中それぞれの工程で審査会を行い、リスクの明確化と対応策の検討および開発工程管理や成果物等の品質管理を徹底しています。また、プロジェクトから収集した実績情報を集約・共有し、評価した上で、品質フレームワークとプロジェクト監視活動を随時改善することを通じ、さらなる品質の向上に努めています。



株主との対話の実施状況

当社は持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、株主の皆さまとの対話を積極的に実施しています。

2023年3月期の対話状況は以下の通りです。今後も積極的

なアプローチにより対話の機会を増やし、より深く当社を理解いただけるよう努めます。

主な対応者	代表取締役社長、経営企画(IR)担当常務、IR担当者	フィードバックの実施状況	<ul style="list-style-type: none"> 頻度 年1回取締役会にてIR活動全般について報告、その他トピックに応じ適宜報告 内容 時価総額・出来高・株主構成の推移、投資家との対話(ワンオンワンミーティング)において頂戴した意見とそれらの対応策、資本市場の動向と具体的活動等
株主の概要	<ul style="list-style-type: none"> 投資スタイル 国内アクティブ、海外アクティブ 対応者 ファンドマネージャー、アナリスト 		
主なテーマや株主の関心事項	<ul style="list-style-type: none"> 主なテーマ <ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル(事業理解を目的とした議論)と成長ドライバー マーケット動向と足元の業績動向、通期見込み 中期的な展望や取り組み 関心事項 <ul style="list-style-type: none"> 市場評価、施策の実行状況 資本政策、M&A等の成長投資、株主還元 	取り入れた事項等	<ul style="list-style-type: none"> 資本コスト・資本収益性を意識した経営の実践と開示

サステナビリティ

基本的な考え方

当社は創業より事業を通じた社会貢献に取り組んできましたが、昨今の社会や環境の大きな変化を受け、「持続可能で豊かな社会への貢献」と「持続的な成長」の両立がより重要であると考え、サステナビリティ活動に注力しています。また、この活動を通じて、国連で採択された「SDGs(持続可能な開発目標)」の達成に貢献します。

基本方針

私たちは「バーパスの体現」を通して、持続可能な社会の実現に寄与します。

- 1 「人と知と技術」を育む環境を整備し、社会への提供価値を追求します
- 2 社会課題の解決を通して、可能性に満ちた“余白”を創出します
- 3 責任ある企業行動を通して、ステークホルダーとともに社会へ貢献します

中期経営計画期間の活動テーマ

- 1 人を育む環境整備 / P.37 /
- 2 知/技術を育む環境整備 / P.25~32 /
- 3 責任ある企業行動の推進 / P.55~60 /

推進体制

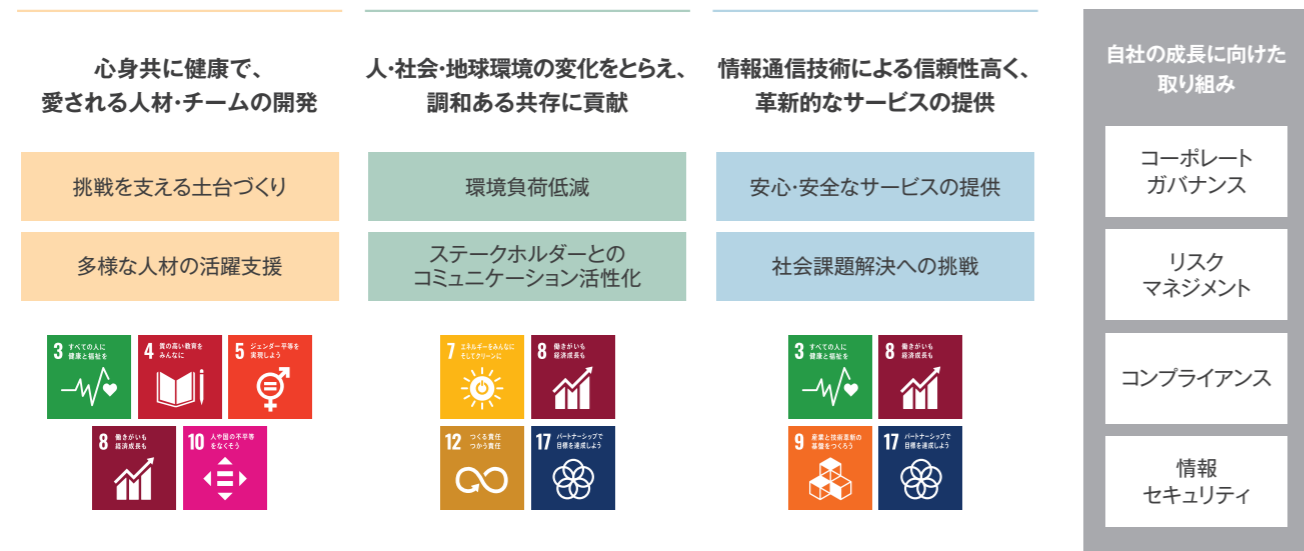
経営トップ主導のもとサステナビリティに配慮した経営を主導する「サステナビリティ経営委員会」と、各取り組みの連携により課題の協働解決を目指す「サステナビリティ推進委員会」の2つの委員会のもとで活動を行っています。

取締役会は「経営会議」および「サステナビリティ経営委員会」で協議・決議された内容の報告を受け、対応方針および実行計画等についての論議・監督を行っています。2023年3月期は、「人的資本強化」および「環境負荷の低減」を重要視し論議しました。

サステナビリティ3つの重要課題・自社の成長に向けた取り組み

社会課題と当社の課題を統合し3つの重要課題(マテリアリティ)を特定しています。自社の成長に向けた取り組みおよび重要課題の

解決を通じて企業価値を永続的に高めるとともに、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する企業となることを目指しています。



気候変動への対応

当社は重要課題(マテリアリティ)の一つに「人・社会・地球環境の変化をとらえ、調和ある共存に貢献」を据え、環境負荷低減

に取り組んでおり、活動の一環として2022年5月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。

温室効果ガス排出量の実績および目標(単位:t-CO₂)

Scope1+2 排出実績

※数値は都築電気と都築エンベデッドソリューションズの合算値

Scope区分	2014年3月期	2023年3月期
Scope1	183.84	68.23
Scope2	929.55	650.81
Scope1+2	1113.39	719.04
2014年3月期比	—	35.3%削減

Scope1+2 削減目標

Scope区分	2026年3月期	2031年3月期	2051年3月期
Scope1+2	591 2014年3月期比 46.9%削減	2014年3月期比 50%削減	実質ゼロ

目標達成に向けた取り組み

- | | |
|--|--|
| 継続施策 <ul style="list-style-type: none"> ・ 社有車の減車 | 予定施策 <ul style="list-style-type: none"> ・ 一部拠点の空調機器入れ替え ・ オフィスのリニューアル・効率化 |
|--|--|

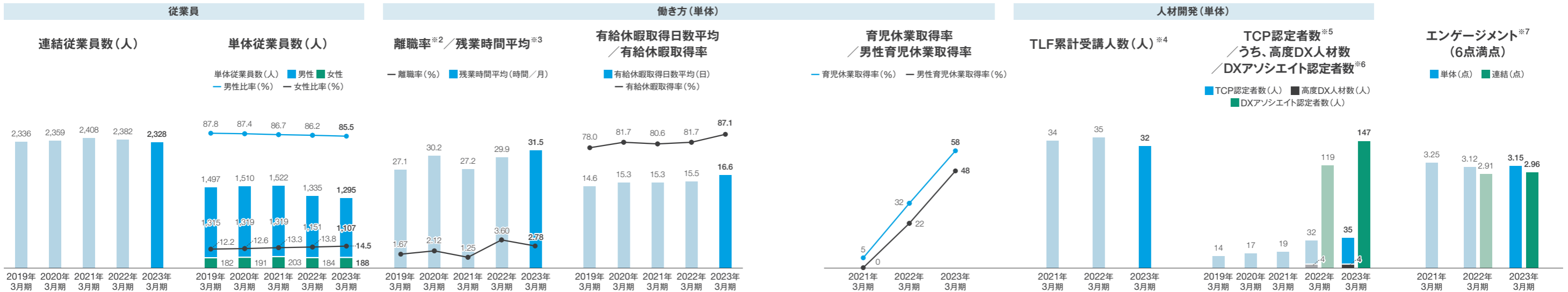


財務・非財務データ

(百万円)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
財務データ (百万円)											
損益状況											
売上高	100,651	110,670	105,339	105,619	105,149	111,973	118,872	125,366	120,004	119,316	123,899
売上総利益	16,202	17,854	17,168	17,483	18,442	19,459	21,496	23,075	21,465	22,511	24,178
販売費および一般管理費	15,256	15,789	15,729	15,709	16,299	16,920	18,177	18,618	18,263	18,498	19,060
営業利益	945	2,065	1,439	1,773	2,142	2,538	3,318	4,457	3,202	4,012	5,118
EBITDA ^{※1}	1,884	3,244	2,589	3,125	3,435	3,838	5,237	6,704	5,656	6,634	7,333
当社株主に帰属する当期純利益(純損失)	446	982	466	717	1,321	1,515	2,212	3,155	2,346	2,798	3,521
キャッシュ・フロー状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,511	△4,321	1,833	1,903	4,148	1,768	852	8,025	749	5,560	4,263
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,820	211	468	△586	△554	△2,470	140	△8	△1,271	△4	39
フリー・キャッシュ・フロー	11,331	△4,109	2,301	1,317	3,594	△701	992	8,016	△521	5,555	4,302
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,597	288	△787	△896	△1,056	△880	△1,551	△4,950	△2,029	△2,413	△2,612
財政状態											
総資産	64,036	70,048	69,649	68,785	71,068	76,169	78,944	77,448	76,200	79,226	83,207
現金および現金同等物	16,784	13,016	14,661	15,034	17,562	15,968	15,409	18,456	15,927	19,130	20,845
借入金残高	13,819	14,934	15,138	15,120	13,833	11,935	12,151	8,992	9,500	9,581	9,106
株主資本	17,586	18,585	18,868	19,506	21,949	25,326	27,070	29,629	31,072	33,155	36,022
1株当たり情報											
当社株主に帰属する当期純利益(純損失)(EPS)(円)	34.37	81.79	38.40	58.40	101.65	96.10	128.89	182.10	134.06	158.47	197.48
現金配当額(円)	8	12	10	15	18	29	39	55	46	48	61
配当性向	23.3%	14.7%	26.0%	25.7%	17.7%	30.2%	30.3%	30.2%	34.3%	30.3%	30.9%
その他財務データ											
売上総利益率	16.1%	16.1%	16.3%	16.6%	17.5%	17.4%	18.1%	18.4%	17.9%	18.9%	19.5%
営業利益率	0.9%	1.9%	1.4%	1.7%	2.0%	2.3%	2.8%	3.6%	2.7%	3.4%	4.1%
株主資本利益率(ROE)	2.0%	5.3%	2.3%	3.4%	5.9%	5.9%	7.9%	10.8%	7.7%	8.8%	10.4%
株主資本比率	28.2%	27.1%	30.5%	30.7%	33.9%	36.2%	36.4%	38.4%	40.6%	41.5%	42.0%
総還元性向	2334.6%	15.1%	28.3%	27.5%	19.5%	32.9%	32.1%	31.7%	36.4%	32.0%	32.3%
設備投資	1,829	869	735	330	565	1,410	1,307	722	1,064	2,023	383
減価償却費	837	1,085	1,056	1,276	1,293	1,299	1,919	2,247	2,408	2,531	2,124

非財務データ



※1 EBITDAは営業利益+減価償却費+のれん・償却額で算出
 ※2 期中の退職人数(定年退職者除く)+期末の従業員数
 ※3 所定労働時間は7.0時間

※4 Tsuzuki Leaders Forum(次世代経営人材育成研修)の在籍従業員の累計受講者数(執行役員選任者および退職者を除く)
 ※5 Tsuzuki Certification Program(社内でのICT技術者認定制度)に認定された従業員数

※6 DXを推進するための基本的なマインド、知識、経験を有するかを評価・判定する社内資格を取得した従業員数
 ※7 設問はユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度(17項目版)を採用

会社情報

2023年3月31日現在



商号

都築電気株式会社
TSUZUKI DENKI CO.,LTD.
(法人番号 9010401054908)

資本金

98億1,293万円

本社

〒105-8665
東京都港区新橋6丁目19番15号
(東京美術倶楽部ビル)

株式上場

東京証券取引所プライム市場(証券コード 8157)

連絡先

TEL:03-6833-7777(大代表)
FAX:03-6833-7802

売上高 (2023年3月)

連結 1,238億99百万円
単体 825億90百万円

代表者

代表取締役社長 江森 勲

従業員 (2023年3月)

連結 2,328名
単体 1,295名

創業

1932年5月1日 都築商店として創業

事業概要

ネットワークシステムおよび情報システムの
設計、開発、施工、保守

設立

1941年3月26日 都築電話工業株式会社として設立

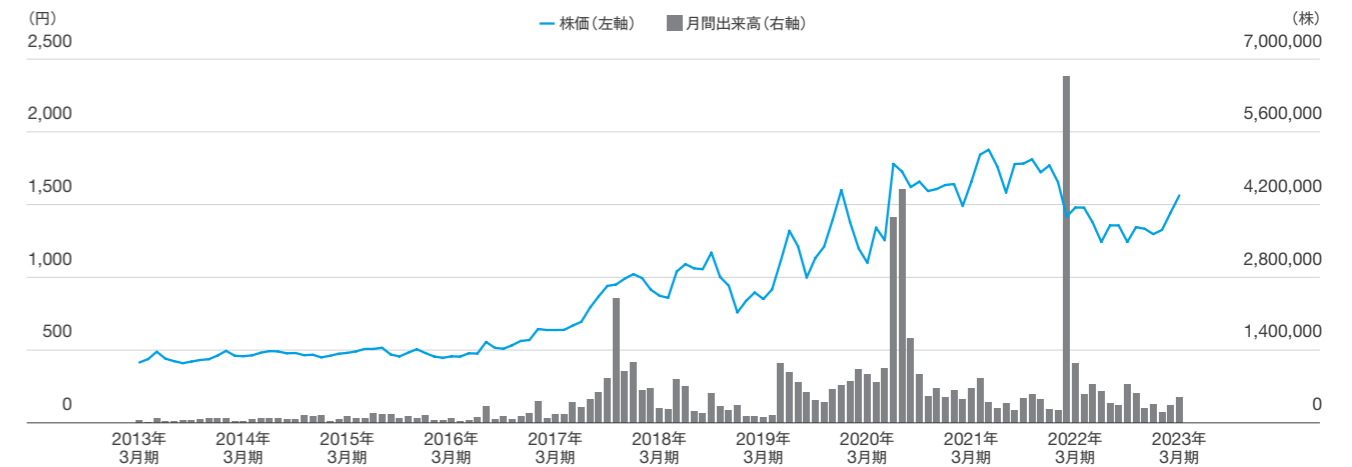
主要取引銀行

三菱UFJ銀行
みずほ銀行
三井住友銀行

株式情報

2023年3月31日現在

株価・出来高推移



株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン)

	3年	5年	10年
都築電気	156.2%	207.3%	456.9%
TOPIX	153.4%	131.8%	242.1%

発行可能株式総数

98,920,000株

発行済株式総数

20,177,894株

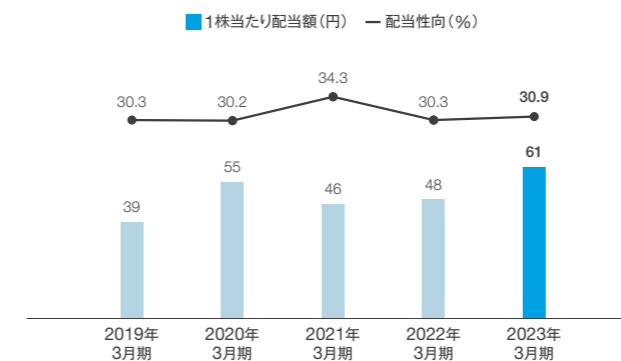
単元株式数

100株

株主数

6,327名

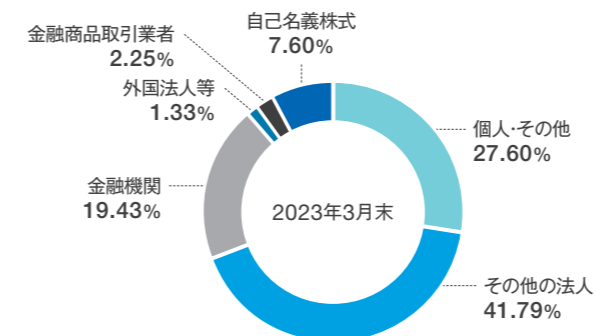
配当・配当性向



大株主一覧(上位10名)

順位	株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1	株式会社麻生	4,500	24.14
2	富士通株式会社	2,402	12.88
3	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,200	6.44
4	都築電気従業員持株会	863	4.63
5	扶桑電通株式会社	766	4.11
6	株式会社日本カステディ銀行(信託口)	435	2.33
7	株式会社三菱UFJ銀行	296	1.59
8	株式会社みずほ銀行	296	1.59
9	株式会社三井住友銀行	296	1.59
10	HTホールディングス株式会社	200	1.07

所有者別株式数比率



※1 当社が保有する自己株式1,532千株、株式付与ESOP信託口420千株、役員報酬BIP信託口290千株および従業員持株ESOP信託口13千株は、上記大株主から除いております。
※2 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を除いた数に基づき、算出しております。なお、当該自己株式には、従業員持株ESOP信託口、役員報酬BIP信託口および株式付与ESOP信託口が保有する当社株式は含めておりません。