

TSUZUKI REPORT 2026

都築電気株式会社 統合報告書 2026

ブランドステートメント

世界はつづきを見たがっている

映画館の暗闇の中で心躍るストーリーの続編を願って
瞳を輝かせている観客のように。
人々はサクセスストーリーのつづきを求めている。

TSUZUKI はあらゆる知見と情熱を投入して
お客さまの成長を先導する。

さらに私たちのイマジネーションは
一瞬たりともとどまることなく拡がり続けている。
現場と社会における課題の交点を見極め
明日へとつながる可能性を拓き続けていく。

開拓無涯 - Edge to Age -
果敢な挑戦を続ける限り、行く手には果てがない。
TSUZUKI の DNA が熱を帯びる。

世界は**つづき**を見たがっている。
世界は **TSUZUKI** を見たがっている。

▶ Brand Movie



TSUZUKIの力

私たちは、お客さまとともに新たな価値や可能性の“つづき”を創り続けてきました。

それを支えているのが、長年にわたり培ってきたTSUZUKI独自の力です。

System & Network

できる力

システムと通信基盤の両面を担い、最適なデジタルサービスを総合的に提供することで、お客さまの“つづき”を見据えた構想を形にすることができます。

One-stop

やり抜く力

企画・コンサルティングから開発・構築、実装後の運用・保守までを一貫して担います。実現した構想の成果を見届けつつ、その先もともに歩み続けます。

Co-creation

つながる力

業界や企業の枠を超え、2,000社を超える多彩な共創パートナーとつながっています。各社の多彩な価値を掛け合わせるハブとなり、共創の輪を広げています。

20,000

信頼される力

20,000社超のお客さまの現場と向き合い、経験や知見を蓄積してきました。いつも最初にTSUZUKIを想起いただけるような信頼関係を積み重ねています。

Human & Field

寄り添う力

お客さまの現場に向き合い、文化や課題の本質を肌で理解することが私たちの原点です。お客さまらしい“つづき”の姿を描き、その実現をリードします。

Edge to Age

開拓する力

社訓「開拓無涯」の精神のもと挑戦を重ねる姿勢が、私たちのDNAです。生み出してきた新たな価値は、社会や産業の“あたりまえ”として息づいています。

Grow Together

成長し続ける力

お客さまとともに成長し、仲間とともに挑戦する。信頼関係や人を育てる文化が、社員一人ひとりを支え、新たな“つづき”を生み出す力となっています。

経営理念／行動規範

経営理念

ツヅキグループは、ステークホルダーとともに社会への価値創出を行う共通言語として、パーパスを制定しています。

パーパス（私たちの価値とあり方）とバリューズ（大切にすべき価値観、行動指針）を経営理念とし、ステークホルダーの皆さまとともに、社会の可能性拡大に寄与していきます。



会長メッセージ



信頼と挑戦を力に、ツツキグループの未来を拓く

ステークホルダーの皆さまには、平素よりツツキグループの事業活動にご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

近年、AIをはじめとするデジタル技術の進展は、産業構造や人々の暮らしに大きな変革をもたらしており、私たちの属する業界においては、事業機会の拡大と競争環境の高度化が同時に進んでいます。

社会におけるテクノロジーの重要性が一層高まる中、従来の枠を超えた新たな価値提供が求められる局面にあると認識しています。

こうした環境のもと、ツツキグループが成長を続けていくためには、個別の事業戦略に加え、それを支える意思決定の質や経営基盤の強さを高めていくことが重要です。

ツツキグループは、創業以来、お客さまの課題に真摯に向き合い続ける中で、変化の激しい情報通信業界において成長を重ねてきました。

2032年5月に創業100周年を迎えるツツキグループが、その先も着実に発展し続けていくためには、「お客さまからお寄せいただく信頼」や「従業員が夢を持ち活躍できる文化」をさらに豊かに育んでいくことが何より重要であると考えています。

これまでの歩みは、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係の中で築かれてきたものであり、皆さま、そして社員一人ひとりの支えにより実現してきたものです。

私は、この積み重ねの先に、これからのツツキグループの未来が広がっていくと確信しています。

社員一人ひとりが自らの可能性に挑戦し、その挑戦を組織として支え続けていく。そうした力の連なりが、新たな価値創造へつながっていくものと考えています。

本報告書では、このような考えをもとに策定した新たな中期経営計画と、その実現に向けた具体的な取り組みについて、詳しくご説明申し上げます。ツツキグループの価値創造の方向性をご理解いただく一助となれば幸いです。

皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役会長 吉井 一典

編集方針

統合報告書は、ツヅキグループが目指す持続的な企業価値向上に向けた考え方、価値創造のプロセス、ならびにその実現を支える経営戦略および財務・非財務の取り組みを統合的にお伝えすることを目的としています。2026年度より開始した中期経営計画「Trust & Challenge 2029」のもと、当社はプロフェッショナルサービスカンパニーへの変革を推進し、成長と還元の好循環による企業価値向上を目指しています。本報告書では、新たな成長ステージにおける経営の基本方針を示すとともに、事業戦略、人的資本戦略、財務方針、サステナビリティに関する主要な取り組みを掲載しています。

編集にあたっては、国際統合報告フレームワークおよび経済産業省の「価値協創ガイド」を参照し、株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の促進に資することを重視しています。本報告書を通じて、ツヅキグループの中長期的な価値創造に対する理解を一層深めていただく一助となれば幸いです。

情報開示体系

統合報告書を中心にコーポレートサイトや各種資料を通じて、財務・非財務情報を提供しています。



Contents

イントロダクション

ブランドステートメント	1
TSUZUKIの力	2
経営理念／行動規範	3
会長メッセージ	4
トップメッセージ	
社長メッセージ	6
価値創造ストーリー	
価値創造の軌跡	10
あゆみ	11
価値創造モデル	12
ビジネスモデル	13
社会に広がるツヅキグループの価値	14
お客さまの声	15
長期ビジョン	16
前中期経営計画（2023年度～2025年度）	17
新中期経営計画（2026年度～2028年度）	18

価値創造に向けた戦略

事業戦略	19
エンジニアリング・	
コア4 領域の成長機会	21
パートナー戦略の進化	23
AI Native への移行	24
オフアリングビジネスによる市場開拓	26
ソリューション事例紹介	27
財務戦略	29
人材戦略・人事戦略	32
本部長座談会	35

価値創造を支える取り組み

サステナビリティ	39
マテリアリティとプロジェクト	40
ダイバーシティ&インクルージョン	43
健康経営／ワークスタイル	44
TCFD 提言に基づく情報開示	45
主な取り組み事例	47
コーポレートガバナンス	49
取締役会の構成	50
役員紹介	51
スキルマトリックス	54
社外取締役メッセージ	55
主な取り組み	57

データ

財務データ	61
非財務データ	62
会社情報	63
株式情報	64

社長メッセージ

長期ビジョン「Growth Navigator」の実現に向け 信頼と挑戦により新たなステージを切り拓く

代表取締役社長 吉田 克之

誠実な行動により積み重ねた信頼・ 広げてきた価値創造

ツツキグループは1932年、通信が社会を支える基盤となる時代の到来を見据え、その整備と発展に貢献するという考えのもと、電話を中心とした電気通信設備工事から事業をスタートしました。重要な通信インフラを支えるという使命のもと、設備を導入して終わりとするのではなく、『安定して稼働し続けることに責任を持つ』という姿勢が築かれました。この姿勢は時代を超えて受け継がれ、ツツキグループに深く根付いています。

そして、時代の流れとともに、お客さまのニーズ、社会の要請、技術の進化に対応しながら、音声技術はネットワーク構築へ、データ技術はシステム開発へと事業領域を広げることで、情報通信におけるさまざまな課題を解決する企業へと成

長を遂げてきました。こうした歴史の中で培われてきたのが、「人」「知」「技術」による課題解決力とお客さまとの長期にわたる信頼関係です。

お客さまの課題は一樣ではなく、同じ業界であっても解くべき問題や最適解は異なります。お客さまの現場に深く入り込み、業務や経営の実態を理解した上で、一社一社にとって最適な形を考え続けてきました。例えば、スクラッチ開発とパッケージソフト導入のどちらが最適か見極められるのも、お客さまに対する深い理解によるものです。企画から機器の調達、設計・構築、施工、保守・運用に至るまでの全プロセスを一貫して担う体制を有しており、保守・運用を通じてお客さまへの理解を深め、その知見をもとに新たな価値創造に向けた提案を実施することで、より大きな価値を提供できる、カスタマーサクセスのアップサイクルを構築していることもツツキグループの特長の一つです。



社長メッセージ

また、ツヅキグループは約2万社のお客さまとの取引を通じて、多種多様な業界・業務に関わってきました。そこで蓄積された知見を活かし、個別企業の課題にとどまらず、業界全体を視野に入れた提案が可能となっています。そして、ツヅキグループの強みを支えているのは、お客さまの課題の本質に向き合い続ける姿勢です。技術力に加え、この姿勢そのものがツヅキグループの価値であり、事業環境がいかに変化しようとも、変わることはない重要な基盤であり続けると考えています。

前中期経営計画の振り返り ICTのピュアプレイヤーへの進化と 高収益体質への転換を実現

前中期経営計画「Transformation 2026」では成長領域へのリソースシフトを掲げ、稼ぐ力を高めることを目指し各施策に取り組んできました。中でも電子デバイス事業の売却によるICTのピュアプレイヤーへの転換は、ツヅキグループがエンジニアリングサービスを軸とした収益構造へと進化する上で重要な意思決定であり、現在の成長戦略の基盤となっています。また、グループ会社の再編により機能や役割の重複を解消することで効率化を進めたことも大きな成果の一つです。

事業面では、収益性が高く市場成長性が見込める領域を「成長6領域」と定め、積極的な投資の実行により強化を図りました。また、提供価値に見合った適正価格の追求や採算性審査の厳格化などに取り組むことで収益性の大幅な改善を実現いたしました。

中期経営計画にて掲げた数値目標はすべて達成し、特に

営業利益、ROEは目標を大幅に超過いたしました。業績面での成果もさることながら、この3か年で高収益体質への転換を実現したことは、次なる成長ステージに向けた大きな礎になったと考えています。

一方で、課題も明らかになりました。さらなる成長に向けて、人的資本への投資をこれまで以上に厚くするとともに、M&Aをはじめとする戦略投資の実行力を高めていく必要があります。また、AIは単なる業務支援ツールではなく、業務プロセスやビジネスモデルの変革を促す重要な技術として、その可能性を経営の視点から取り込んでいく必要があります。これらを次の成長フェーズに向けた重要な取り組みとして着実に進めていきます。

新中期経営計画「Trust & Challenge 2029」 長期ビジョン「Growth Navigator」の 実現に向けた2ndステージ

前中期経営計画の成果と課題を踏まえ、新たに策定した中期経営計画「Trust & Challenge 2029」では、トップラインの成長をより強く意識した戦略へと転換しています。

企業価値の根幹は、これまでも変わらず「信頼」にあります。お客さま、パートナー、社員、株主など、すべてのステークホルダーから信頼されることで、企業は持続的に成長することができます。

新中期経営計画では、この「信頼」を基盤に、エンジニアリングサービスを軸にした成長に「挑戦」します。ツヅキグループのエンジニアリングサービスは、アプリケーション、サーバプラットフォーム、ネットワークといった幅広い技術レイヤー



をカバーできる点と、ICTに関するコンサルから開発・構築、そして運用・保守に至るまで、プロセス全体を一気通貫で支えることができる点が特長です。この領域をさらに高度化・拡大することで、成長モデルを確立していきます。

マーケット戦略の基本的な考え方は、これまで積み上げてきた事業基盤の延長線上で、その強みを着実に拡大していくというものです。既に関係を構築している既存のお客さまへの提供価値を一層深めることに注力し、お客さまごとに存在する未開拓領域への展開を通じて、提供価値の最大化を図っていきます。

あわせて取り組むのが、中堅・中小企業向けのオフリングモデルの確立です。人手や予算に制約がある一方で、ITの活用が事業継続に不可欠なお客さまは多く存在します。こうしたニーズに対し、ツヅキグループが培ってきた業界知見を活かしたオフリングサービスを開発し、提供していきます。中堅・中小企業市場の開拓においては顧客接点やソリューションの提供体制が課題となりますが、パートナーとの連携を強化し、提供モデルを確立・強化することで成長につなげていきます。

社長メッセージ

これらの取り組みにより、創業100周年の2032年に向けた長期ビジョンとして掲げた「Growth Navigator」～成長をナビゲートし、ともに創りあげる集団～への変革の実現に向けた歩みを加速していきます。

AI Native時代における企業価値創造の変化

ツヅキグループを取り巻く事業環境は、いま大きな転換点を迎えています。デジタル技術の高度化に加え、生成AIが急速に普及することにより、企業活動をはじめ、社会のあらゆる方面で前提そのものが変わりつつあります。これまでITは、業務効率を高めるための手段として活用される側面が強くありましたが、現在は、業務プロセスやサービスのあり方、さらにはビジネスモデルそのものを再設計する中核的な役割へと進化しています。

とりわけAI技術の進展は、企業の競争構造に大きな変化をもたらしています。プログラミングやデータ処理といった従来の専門性は急速に汎用化が進み、技術そのものだけで差別化することが難しくなりつつあります。その一方で、どの領

域に課題を設定し、どのように業務やサービス全体を設計し直すかといった、「構想力」や「設計力」の重要性は一層高まっています。また、人口減少や人手不足が進む中で、企業には生産性の抜本的な向上が求められています。AIは単なる省力化のツールではなく、人と同様に意思決定や業務遂行の一部を担う存在として組織に組み込まれつつあり、「人とAIが協働する組織」への転換が現実のものとなっています。こうした変化は、企業の競争優位の源泉を、「人的リソースの量」から「人とテクノロジーを組み合わせた価値創出能力」へとシフトさせています。

このような環境において重要となるのは、お客さまの業務や経営の本質を深く理解した上で、それをどのように再構築し、現場に定着させるかという実装力です。AIが広く活用される時代だからこそ、机上の設計にとどまらず、現場の実態に即した仕組みとして価値を実現できる能力が、これまで以上に重要になると考えています。

ツヅキグループはこれまで、お客さまの現場に深く入り込み、業務や経営の課題と向き合いながら価値提供を行ってきました。この強みは、AI Native時代においても変わることなく、むしろその重要性が一層高まるものと認識しています。こうした環境変化を成長機会と捉え、ツヅキグループの強みを活かした新たな価値創出へとつなげていきます。

価値創出を加速する人材・組織への進化

情報通信業界は、「技術」だけでなく「人の価値」が競争力を左右する時代に入っています。この変化を乗り越え、2032年の創業100周年、そしてその先も持続的な成長を遂げてい

くためには、新たな時代にふさわしい人材・組織のあり方へ進化していく必要があると考えています。

昨年より、「個」の力を高め、強い組織をつくることをテーマとした新たな人事制度の構築にも取り組んでいます。変化に適応し、自ら成長と挑戦を続ける人材を育成し、その力を組織の成果へと結びつけることで、新たな価値を生み出し続ける企業を目指します。

新中期経営計画では、「価値創出を加速する人材ポートフォリオへの転換」を掲げています。事業の中核となるエンジニアリングサービスの強化に向け、高い専門性と技術力を備えたキャリア人材の採用を拡大するとともに、リスキリングやキャリア自律支援を通じた人材育成に注力していきます。

常に変化に目を向け、自ら機会を見つけて挑戦していく姿勢が、これからの時代においてますます重要になります。社員の皆さんには、それぞれの領域で専門性を磨くとともに、幅広い技術層や上流から下流まで一貫通貫で担うことができるツヅキグループの強みを活かし、お客さまへの提供価値を最大化できる人材へと成長してほしいと願っています。結果だけでなく成長意欲や将来性にも着目した人事制度・育成環境の整備を進め、一人ひとりの挑戦を後押ししていきます。人材こそがツヅキグループの価値創造の源泉です。社員一人ひとりの成長を通じて、お客さま・社会に新たな価値を提供し続ける企業を目指していきます。

グループとして力を結集、さらなる飛躍に向けたTSUZUKIブランドの構築

2026年5月29日に、グループイベント「Tsuzuki One



社長メッセージ

Platform」を開催いたしました。コロナ禍以前に実施していた社員総会から数えると、実に7年ぶりとなる全体イベントです。本イベントでは、個社の視点にとどまるのではなく、グループ全体として価値をどのように生み出していくのかを改めて共有しました。事業環境が大きく変化する中で、私たちにしか提供できない価値は何かを見つめ直し、未来に向けた可能性を確認する機会となりました。

ツヅキグループはこれまで、個社の枠にとどまらず、グループとして価値を創出していくことが重要であると考えてきました。そのためには、常に外に目を向け、お客さまやパートナー、市場と向き合い続ける姿勢が不可欠です。こうした視座を共有し、グループ一丸となって取り組むことこそが、今後の成長の基盤になると考えています。

事業環境の変化により、企業が持つ価値や強みを明確に伝え、選ばれ続けることの重要性が一層高まっているため、グループの価値を「TSUZUKIブランド」として発信する取り組みを開始しました。

これまでツヅキグループは、お客さまの現場に深く入り込み、課題解決に取り組む中で信頼を築いてきましたが、その価値の多くは必ずしも十分に言語化されてきたとはいえませ



ん。TSUZUKIブランドを通じて、ツヅキグループならではの模倣できない価値を言語化し、それを一貫してお客さまに提供し続けることで、「都築電気となら次の成長に進める」と感じていただける存在を体現していきます。

信頼を成長へ、持続的な企業価値向上を目指して

ツヅキグループは、収益性改善に積極的かつ継続的に取り組み、当初計画を大幅に上回るペースで利益成長を実現してきました。こうした成果について市場からも一定の評価をいただき、株価は2026年に上場来高値を更新いたしました。しかしながら、PBRは1倍を超える水準にとどまり、PERも他の情報通信業界の企業と比較すると相対的に低いことを鑑みると、今後の成長性や収益力の持続的な向上に対する期待は、なお十分には織り込まれていないと認識しています。

ツヅキグループが94年の歴史の中で積み上げてきたお客さまやパートナーさまとの信頼関係は、バランスシートに表れない重要かつ価値の高い非財務資本です。その資本があるからこそ、深い顧客理解によるカスタマーサクセスの実現と、共創による価値創造のアップサイクルモデルを確立することができています。ツヅキグループの持つ独自性・優位性と、それを活かした成長戦略を丁寧にお示しすることで、将来の成長可能性も含めてご評価いただけるよう努めていきます。

また、利益成長とともに高収益体質への転換が進んだことを踏まえ、新中期経営計画では、配当性向を40%から60%へ、下限として定めるDOEを3.5%から6.0%へと引き上げる配当方針の見直しを行い、株主還元の水準向上を図りました。既存事業への成長投資による収益力向上と戦略投資に

よるインオーガニック成長を推進するとともに、株主還元の強化にも取り組むことで、株価バリュエーションの向上およびTSRの向上を目指していきます。

信頼を守り抜くこと、そして新たな挑戦を続けること。この両立こそが、ツヅキグループがこれからも持続的に成長していくための軸です。ステークホルダーの皆さまとともに、新たな価値創造に挑戦していきます。

代表取締役社長 吉田 克之



価値創造の軌跡

ツヅキグループは1932年に電話交換機の設置と保守を行う企業として創業しました。以来、情報通信技術の進化と社会の要請に対応しながら、事業領域をネットワークやシステムへと広げ、多くのお客さまの課題解決に取り組んできました。今後も、ネットワーク構築とシステム開発の双方を手掛けられる当社ならではの課題解決力を強化し、さらなる企業価値向上を目指します。

特徴①

SIとNIの両方に精通する技術力

音声技術で培ったネットワーク(NI)構築と、データ技術で培ったシステム(SI)構築のどちらも扱える高い技術力は、他社にはない優位性です。

特徴②

企画から運用までワンストップで提供する総合力

さまざまなメーカーの製品・サービスを最適に組み合わせ、企画・コンサルティングから設計、開発、運用・保守までをワンストップで提供。お客さまごとに異なる課題やニーズに、柔軟かつきめ細かく対応します。



※電話、メール、チャット、Web会議など複数のコミュニケーション手段を統合し、円滑な情報共有を実現する仕組み

詳細 [▶](#) P.18 新中期経営計画

あゆみ

2032年

創業100周年

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

1932

都築商店として創業。
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



1961

社名を都築電気工業株式会社に变更



1967

通信設備の保守サービス強化のため
都築サービス株式会社設立
(現：都築クロスサポート株式会社)

1969

コンピュータ販売における
トータルサービス体制を強化
株式会社都築シーイーセンター設立
(現：都築テクノサービス株式会社)

1970

ソフトウェア開発の
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

1986

東京証券取引所市場
第二部上場

1991

社名を都築電気株式会社に変更



2011

旅行業向けシステムに特化した
株式会社ネクストヴィジョンを
子会社化
(現：株式会社都築ソフトウェア)

2016

経営理念およびロゴマークを刷新



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

2022

パーパスを制定

2023

創業100周年(2033年3月期)に向けた
長期ビジョンを策定

2026

中期経営計画
「Trust & Challenge 2029」開始

2032

創業100周年



価値創造モデル

人々と知と技術で、可能性に満ちた“余白”を、ともに。

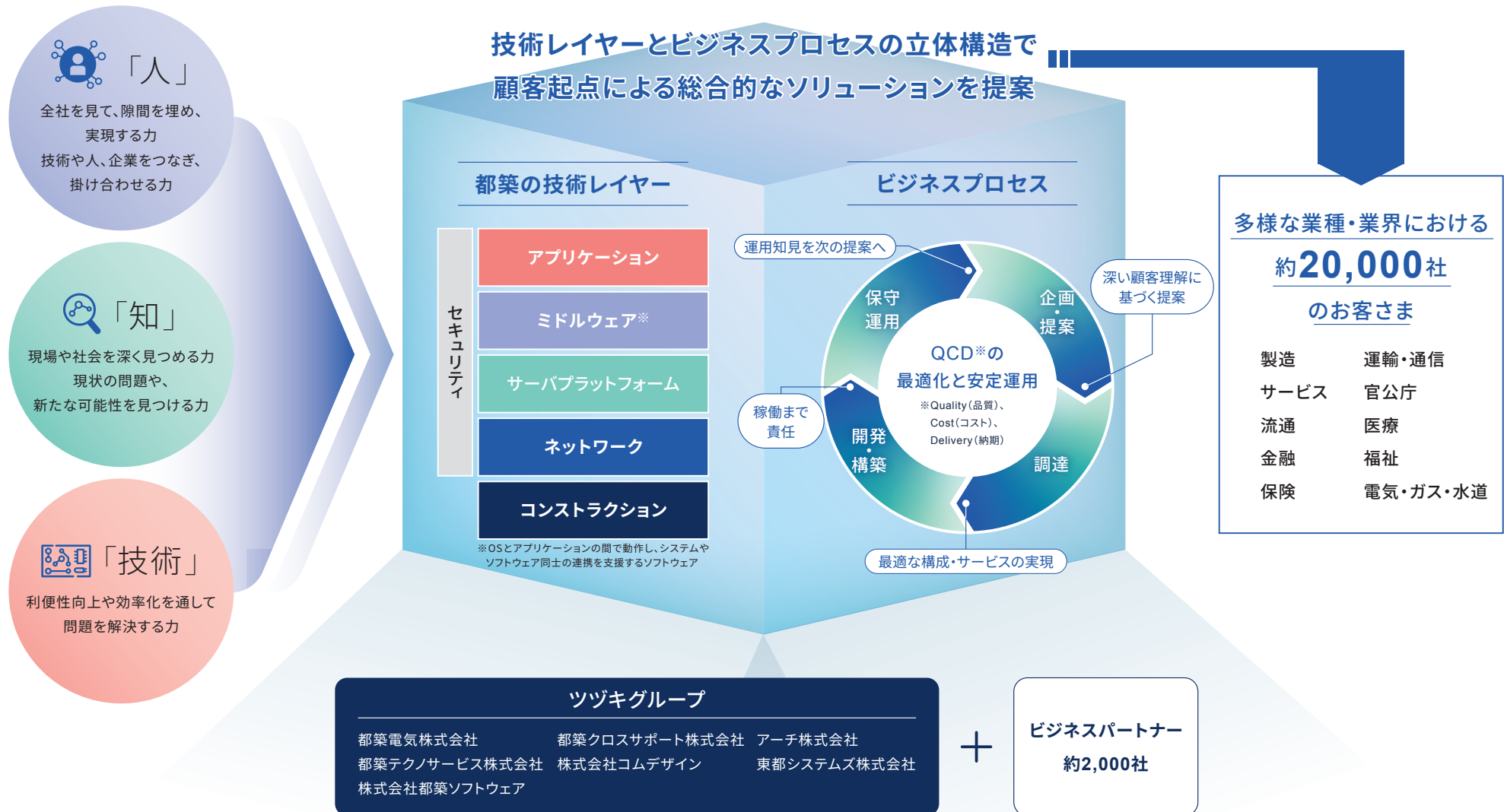
目指す姿 Growth Navigator



ビジネスモデル

ツヅキグループは、「人と知と技術」を強みとして、お客さま、パートナーとの共創により強固なビジネスモデルを築いてきました。

新たな技術が日々生まれる中、深い顧客理解に基づいた最適なソリューションを提案することで、お客さまと社会に新たな価値を創出し続けます。



社会に広がるツヅキグループの価値

ツヅキグループは業種・業態を問わず、多くのお客さまのビジネスをサポートしています。

映画館

“映画館・劇場運営”を
効率的に

病院・介護施設

医療・介護の
現場を支える

オフィス

“リモートワーク”は
丸ごとおまかせ！

工場

“セキュリティ強化”と
“安定稼働”を
包括的に支援

物流センター

“安全で効率的な
物流”を支える

港

湾岸業務の
“安全性”と
“生産性”を向上

電力・高速道路 など

重要なインフラを
支える高い技術

コンタクト センター

“安定稼働と
オペレーターの
負荷軽減”に寄与

お客様の声



ACCESS 日本アクセス

株式会社日本アクセス
取締役 常務執行役員 ICT 管掌

奥川 洋介 様

当社と都築電気社との付き合いは前身企業の時代から非常に長く続いており、基幹システムに関する案件だけでなく、ネットワークやセキュリティを含むITインフラ全般を総合的に対応いただいております。その幅広い支援が私たちの信頼につながっています。物流拠点や支店へ足を運び、現場の社員と日常的にコミュニケーションを取りながら課題解決に取り組んでいただいております。良好な関係を築いています。私たちの業務やシステムを深く理解し、単なるベンダーではなく、同じ目線で考えてくれるパートナーとして寄り添っていただいております。

都築電気社はツールや製品を売り込むのではなく、「日本アクセスにとって何が最適か」という視点から課題解決を考えてくれます。私たちの事業やシステムを深く理解しているからこそできる提案であり、長年にわたりパートナーとして選び続けている理由でもあります。

食品総合卸売業はスピード感が大切であり、遅延はお客さまからの信頼にも関わります。そのため、障害発生時や緊急時に迅速に対応いただけることは非常に重要です。都築電気社には迅速な対応に加え、原因究明から再発防止策の検討まで真摯に取り組んでいただいております。そのスピード感と責任感に大きな信頼を寄せています。また、難易度の高いプロジェクトにおいても、制約の多い中で粘り強く支援いただきました。都築電気社のこうした確かな対応力が、当社の安定した事業運営を支えています。

当社は、変革と挑戦を実践し続け、お取引先さまや社会が抱える課題に対して、マーケティング力とデジタル、さらに強みであるロジ機能を活用した課題解決提案を行う「ソリューションプロバイダー」を目指しています。その実現に向けて、今後も当社の事業戦略や方向性について認識を深めていただきながら、最適な解決策を共に考え、新たな価値創出につながる提案をいただけることを期待しています。



Fashion Service NANIWA

浪速運送株式会社
代表取締役専務

東 久博 様

当社と都築電気社との付き合いは非常に長く、1980年代以前よりIT・システム面でのご支援をいただいております。当初は汎用コンピュータの導入・保守が中心でしたが、現在ではシステム全般に関する相談先として連携する中、提案から運用面・改善面など多岐にわたる領域で重要な役割を担っていただいております。

都築電気社の特徴は、単なるベンダーとして製品やサービスを提供するだけでなく、当社と同じ目線に立ち、業務全体を踏まえた視点でご支援いただいている点にあります。日々の運用や改善においても迅速かつ主体的に対応いただいております。当社のことを深く理解した上で、マルチベンダーとして状況に応じた最適な選択肢を見極め、「お客さまにとって有益かどうか」という視点で判断・提案いただいております。深い信頼につながっています。

当社はファッション物流を中心に独自のビジネスモデルを構築してきましたが、業務の多様化に伴い、システムの整理・再構築を進め合理化を図ることが重要な課題となっています。また、物流業界を取り巻く環境の変化や情報通信技術の進展を踏まえ、システム面での継続的な改善も求められています。さらに、技術の進展が加速する中、外部からの知見や提案の重要性は一段と高まっています。

その中で、都築電気社には、最新の技術動向や他業種の取り組みを踏まえた提案・支援を通じて、当社の変革を支援する役割を期待しています。特に、AIやデータ活用といった分野においては、技術の進展が速く、自社のみで対応していくことは容易ではありません。こうした領域における先進的な取り組みに関する情報提供や実装支援に加え、業務改革やサービスの高度化に資する提案を期待しています。そして、今後も双方にとって有益な関係を築きながら、相互に価値を高め合う関係をより一層深めていくことができると考えています。

長期ビジョン

Growth Navigator

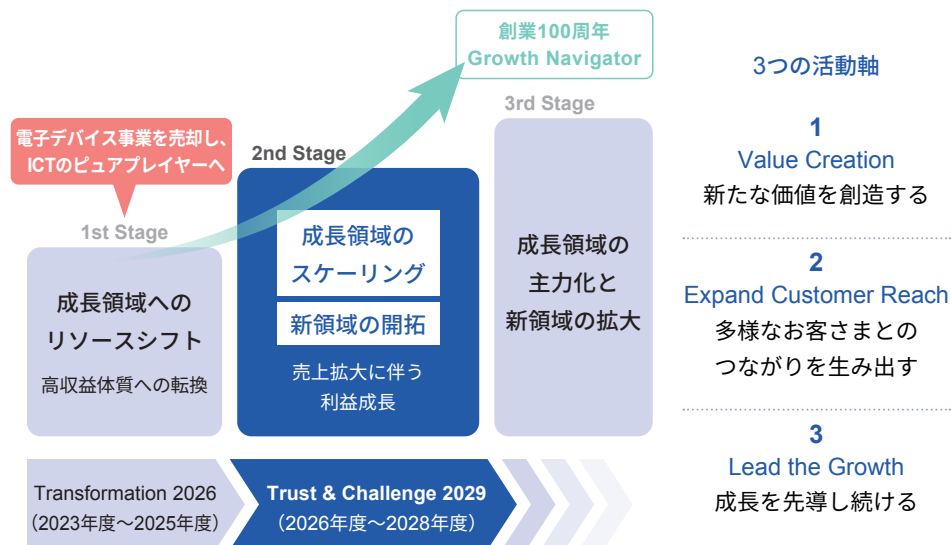
成長をナビゲートし、ともに創りあげる集団

私たちの歴史は、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。

そこで私たちは、創業100周年となる2032年度に向けた長期ビジョンとして、ツヅキグループのありたい姿を「Growth Navigator (成長をナビゲートし、ともに創りあげる集団)」と定めました。

長期ビジョンの達成に向けた3つの活動軸として、「Value Creation」～新たな価値を創造する～、「Expand Customer Reach」～多様なお客さまとのつながりを生み出す～、「Lead the Growth」～成長を先導し続ける～を掲げ、目指すべきポジションであるお客さまの「そばにいる存在」から、「成長を先導するパートナー」へのポジションシフトと提供価値の向上に努めています。

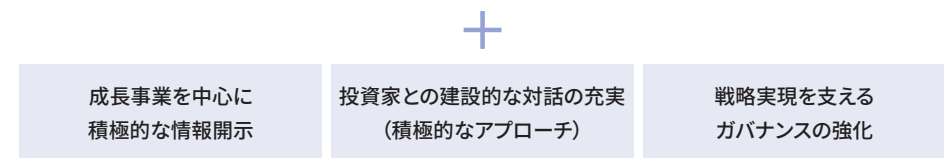
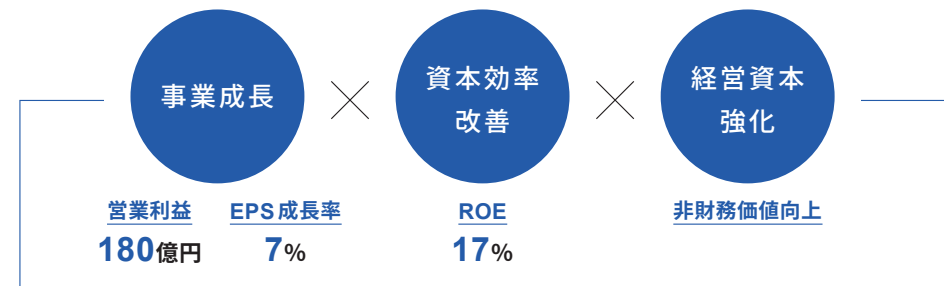
当期よりはじまる2nd Stageは、成長領域のスケーリングと新領域の開拓により、売上高の拡大に伴う利益成長を目指すべく、新中期経営計画「Trust & Challenge 2029」に基づき、さらなる飛躍を図ります。



挑戦目標を上方修正

長期ビジョンの1st Stageである中期経営計画「Transformation 2026」にて、成長領域へのリソースシフトに果敢に取り組んだことで、高収益体質への転換が進み、営業利益は当初の想定を大幅に上回る結果となりました。利益水準の改善状況および今後の成長見通しを総合的に勘案し、長期ビジョンにおける挑戦目標を上方修正しました。

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(2033年3月期)挑戦目標 ※上方修正

売上高	営業利益	営業利益率	ROE
1,500億円	100億円 ▶ 180億円	6.7% ▶ 12.0%	15.0% ▶ 17.0%

前中期経営計画（2023年度～2025年度）

「Transformation 2026」の3年間では、市場機会を的確に捉えながら事業ポートフォリオの転換を進め、収益性と資本効率の向上を実現しました。

「Transformation 2026」の振り返り

ツヅキグループは、中期経営計画「Transformation 2026」で策定した数値目標をすべて達成し、成長領域へのリソースシフトと事業構造改革を推進しました。ICTのビュアプレイヤー化と高収益体質への転換を実現しています。さらに、財務・人材・ガバナンス基盤を強化し、次の成長に向けた基盤を確立しました。

	2026年3月期目標	2026年3月期実績	目標差（目標比）
売上高	1,022億円	1,037億円	+15億円 (101.5%)
営業利益	55億円	81億円	+26億円 (147.3%)
ROE	10%以上	14.0%	+4.0pt

売上拡大の要因

- ・旺盛な設備投資意欲を背景とした市場の拡大
- ・マーケットの機運を捉えた成長6領域の拡大
- ・ネットワークインフラ構築需要の増大
- ・エンジニアリングリソース拡大による開発・構築の取り込み
- ・Windows 10のサポート終了に伴う更新需要

営業利益拡大の要因

- ・適正価格の追求
- ・採算性審査の厳格化
- ・グループ再編による生産性の向上
- ・開発案件の管理強化による不採算案件の発生抑制
- ・AI活用による原価改善、社内業務効率化

3か年の成果とさらなる成長に向けた課題

■ 事業戦略

- ・成長6領域が大幅伸長(3年間で売上高約1.8倍)
- ・プライシングマネジメントや、業務プロセスの標準化により収益性改善
- ・電子デバイス事業売却や、グループ再編によるポートフォリオの最適化
- ・オフアリングサービスの開発
- ・ビジネスパートナーとの協業推進(ダイワボウ情報システム株式会社・日本アイ・ビー・エム株式会社など)

■ 財務戦略

- ・ROE向上、PBR1倍超えを定着
- ・資産圧縮により成長投資原資を創出
- ・配当性向を30%から40%へ引き上げ

■ 経営基盤強化

- ・人的資本への投資を着実に実行(待遇改善・DX人材拡充)
- ・ガバナンスのさらなる高度化(取締役会運営改善、政策保有株式縮減)
- ・マテリアリティ再特定などサステナビリティ推進の強化
- ・全社員が生成AIを活用できる環境を整備、活用拡大

■ さらなる成長に向けた課題

- ・持続的な売上成長の実現
- ・拡大する需要を取り込むための人員獲得
- ・成長の加速につながる積極的な投資
- ・AIを活用した新たな価値創出モデルへの転換

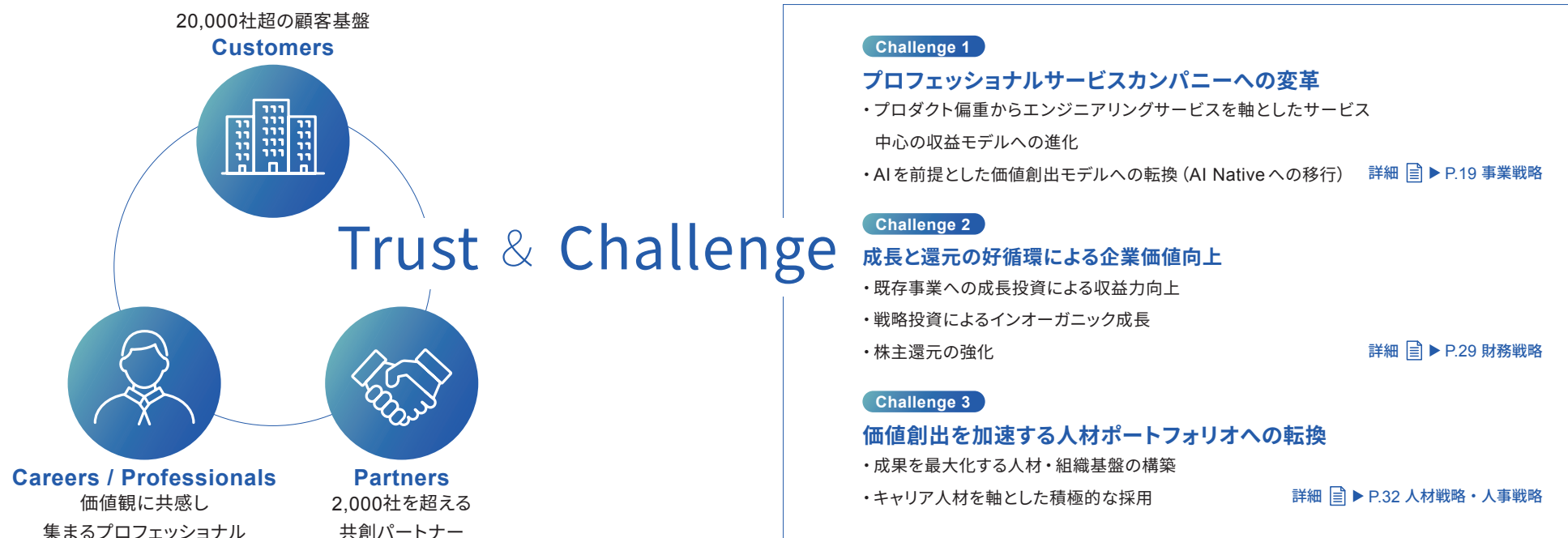
成果と課題を踏まえ、新中期経営計画では、
積極的な投資を通じ売上高拡大に伴う利益成長を図る

新中期経営計画（2026年度～2028年度）

ツツキグループは 2032年度の長期ビジョン達成に向けた2nd Stageとして、新中期経営計画「Trust & Challenge 2029」を策定し、売上高拡大に伴う利益成長を目指します。

新中期経営計画「Trust & Challenge 2029」の概要

「Trust & Challenge 2029」では、お客さま・パートナーに選ばれてきた信頼（**Trust**）の輪をさらに広げながら、「プロフェッショナルサービスカンパニーへの変革」「成長と還元の好循環による企業価値向上」「価値創出を加速する人材ポートフォリオへの転換」の3つを軸に、企業価値向上への挑戦（**Challenge**）を加速させることで、売上高の拡大に伴う利益成長フェーズへと歩みを進めていきます。



中期経営計画（2029年3月期）数値目標

売上高 **1,200億円** 26/3期比 115.7%
26/3期～29/3期 CAGR +5.0%

営業利益 **120億円** 26/3期比 146.7%
26/3期～29/3期 CAGR +13.6%

営業利益率 **10.0%** 26/3期差 +2.1pt

ROE **14.5%以上**

事業戦略

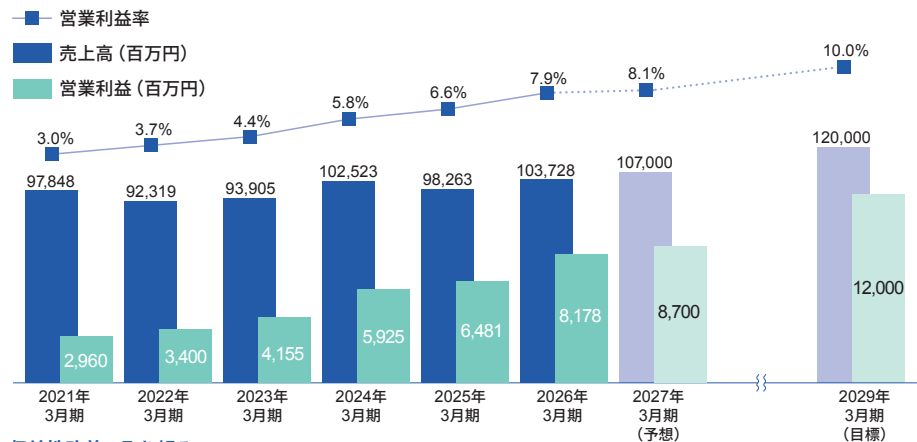
新中期経営計画で定めた3つの軸のうちの一つ「Challenge 1」に則り、お客さまの成長を継続的に支援するプロフェッショナルサービスカンパニーへの変革を推進します。 [詳細](#) ▶ P.18 新中期経営計画

売上高の拡大に伴う利益成長フェーズへ

長期ビジョン達成に向けた1st Stageとなる前中期経営計画では、コア事業への経営資源の集中により資本効率を大幅に改善したことに加え、子会社の合理化・機能強化、採算性審査の厳格化や価格の見直し、不採算案件の抑制、AI活用による生産性向上などに取り組み、高収益体質への転換を推進しました。

今期よりスタートした新たな中期経営計画では、これまで培ってきた収益基盤をさらに強化しながら、エンジニアリングサービスを軸とした収益モデルへの進化を加速させることで、収益性改善を中心としたフェーズから、売上高の拡大を伴う利益成長フェーズへの移行を目指します。

売上高・営業利益推移と計画



収益性改善の取り組み

Innovation 2023

- ・サービスビジネスの強化
- ・開発案件の管理強化による不採算案件の発生抑制

Transformation 2026

- ・適正価格の追求
- ・採算性審査の厳格化
- ・グループ運営の最適化
- ・AI活用による原価改善、社内業務効率化

Trust & Challenge 2029

- ・収益性の高いエンジニアリングサービスの売上構成比拡大によるミックスの改善

継続的取り組み

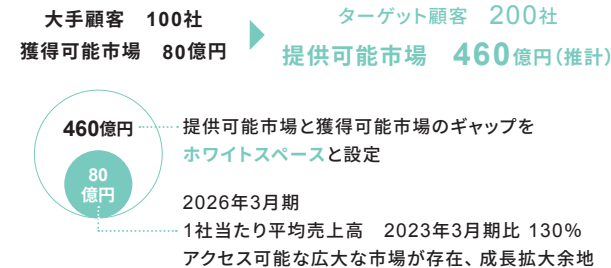
マーケット戦略

①主要顧客のホワイトスペース※の深耕

お客さまの中にあるまだツヅキグループがサービスを提供できていない領域をホワイトスペースと定義し、1社当たりの売上高拡大に向けて取り組みます。

※ホワイトスペース：クロスセル・アップセル対象領域

マーケットの捉え方



取り組み・KPI

大手顧客の平均売上高拡大

1社当たり平均売上高
2023年3月期～2026年3月期
530百万円

2029年3月期目標
610百万円

②オファリング強化による中堅・中小企業向け市場の開拓

ツヅキグループが幅広い領域で長きにわたり培ってきたノウハウ・知見を活かし、特定領域のマス・マーケットに対しソリューションパッケージを構築、提案し、アクティブ顧客数の増加と新規案件の創出を図ります。

マーケットの捉え方



取り組み・KPI

アクティブ顧客数の増加と新規案件の創出

アクティブ顧客
現在
2,600社

2029年3月期目標
3,100社

事業戦略

Challenge 1

プロフェッショナルサービスカンパニーへの変革

・プロダクト偏重からエンジニアリングサービスを軸としたサービス中心の収益モデルへの進化

・AIを前提とした価値創出モデルへの転換（AI Native への移行）

エンジニアリングサービスを軸とした収益モデルへ

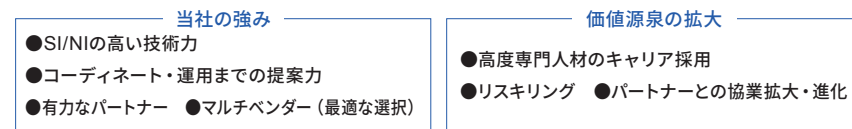
プロダクトそのものによる差別化が難しくなる中においても、当社が支持されてきた背景には、深い顧客理解に基づく製品・サービスの選定力と、設計・構築から実装・定着までを支えるエンジニアリングサービスがあります。

新中期経営計画では従来のプロダクト提供に偏重していた事業モデルから、エンジニアリングサービスを軸とした収益モデルへと進化を図ることで、売上高の拡大に伴う利益成長の実現を目指します。



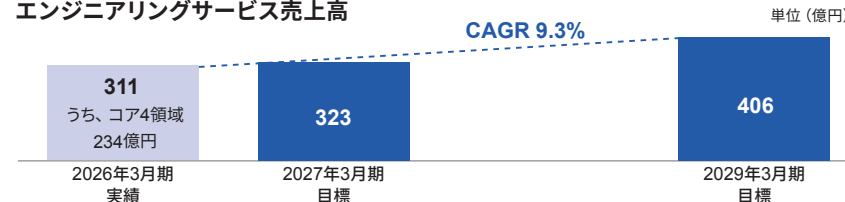
エンジニアリングサービス	ITやクラウドを実装・運用するサービス
プロダクト	業務に必要な機能を単体で提供するIT製品・サービス

プロダクトとテクノロジーを最適に組み合わせ、エンジニアリングで価値を最大化



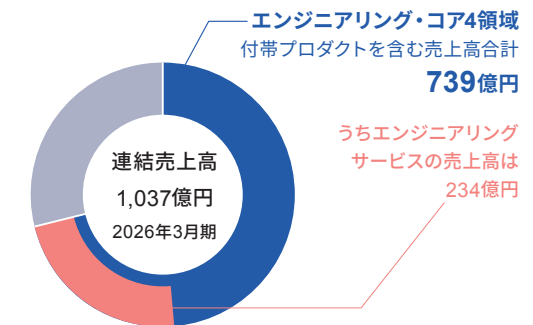
競争優位性のさらなる向上、市場拡大・利益成長につながる収益構造への進化

エンジニアリングサービス売上高



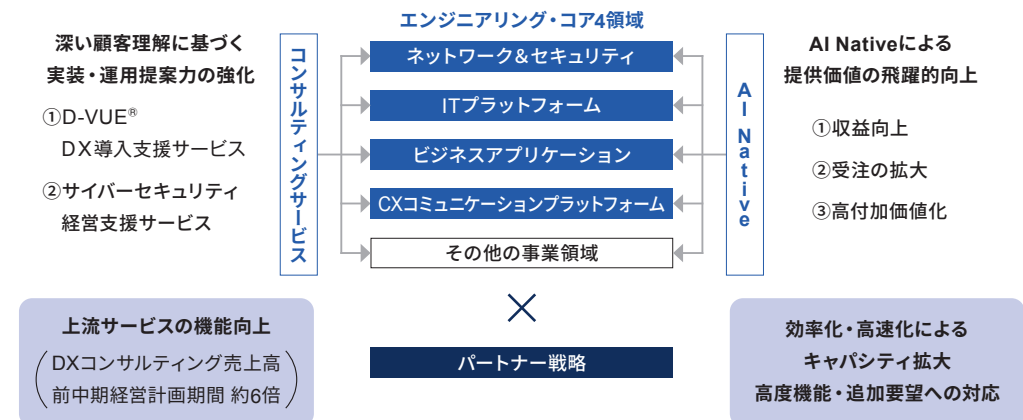
エンジニアリング・コア4領域

新中期経営計画の策定に伴い、当社が優位性を持ち、これを起点に価値提供を高度化・拡張しながら収益拡大が可能な4つの領域を「エンジニアリング・コア4領域」と定め、注力領域として取り組みます。この4領域は技術レイヤーの多層階にわたっており、お客さまのどの技術領域の課題に対しても、総合的にカバーしていくことを強く意識しています。



4領域を核とした成長戦略のフレームワーク

前中期経営計画にて大きく強化したコンサルティングサービスからの受注転換や、AI Native による提供価値の飛躍的拡大、パートナー戦略の強化によりエンジニアリングサービスの大幅な成長を目指します。



事業戦略 エンジニアリング・コア4領域の成長機会

ネットワーク&セキュリティ

- 事業内容** ネットワークの構築や、セキュリティ対策の提案・構築および運用を手掛けています。セキュリティ需要の拡大を取り込むことで、ホワイトスペースの深耕を図ります。
- 主なサービス** ・ゼロトラストネットワーク ・OTセキュリティ&ネットワーク
・通信インフラ(LAN・WAN) ・ネットワーク/セキュリティコンサルティング 等
- 特徴** ・ネットワークとセキュリティを一体で設計・構築・運用できる総合力
・コンストラクションまで含めた現場実装力
- 成長機会** サイバーリスクの高まりに伴う需要拡大を背景に、アセスメント・コンサルティングを起点とした上流提案を強化し、構築・運用まで取り込むことで収益拡大を図ります。

売上高(2026年3月期実績) **76億円** CAGR(2029年3月期目標) **+10.3%**



セキュリティ対策では、アセスメントやコンサルティングを通じて課題を可視化し、その結果をもとに、最適な製品・サービスを選定するとともに、構築から運用まで一貫したご支援ができることが強みです。AI活用に伴う新たな課題に向き合いながら、この領域でのプレゼンスを高めるためのブランディングにも注力し、さらなる成長を目指していきます。

サービス&サポート本部 セキュリティビジネス推進部
部長 内海 慶太



建設業の許認可を取得し、電源工事やLANケーブルの敷設などから手掛けることができることは、他のSier・Nierにはない、当社の大きな特徴であり強みでもあります。現場の気づきを起点に長年培ってきた技術力と現場力、そしてお客さまとの信頼関係を強みに、通信建設からネットワーク、セキュリティへと新たな価値を提供し続けます。

サービス&サポート本部 コンストラクション技術統括部
統括部長 加藤 義隆

IT プラットフォーム

- 事業内容** 企業のデジタル活用を支えるIT環境の提案・構築および運用を手掛けています。ビジネスアプリケーションの拡大につながる成長ドライバーとなります。
- 主なサービス** ・サーバ/ストレージ/ミドルウェア等のITインフラ構築・運用
・サーバ監視代行 等
- 特徴** ・提案から設計・構築・運用保守までを一気通貫で提供
・クラウドとオンプレミスのハイブリッド提案
- 成長機会** 上流工程での接点を増やすことで、付加するエンジニアリングサービスの機会を拡大していきます。

売上高(2026年3月期実績) **30億円** CAGR(2029年3月期目標) **+8.6%**



企業活動のデジタル化が進む中、ITプラットフォームにはこれまで以上に柔軟性と安定性が求められています。私たちの強みは、提案から設計・構築、運用保守までを一気通貫で提供できることに加え、オンプレミス※とクラウドの両環境を提供できる技術力にあります。さらに、お客さまごとに異なるシステム特性や運用要件を踏まえ、最適なIT基盤を提案することも強みです。今後は新たな仮想基盤技術や生成AIの活用を推進するとともに、システムの特性に応じ、オンプレミスとクラウドを組み合わせた最適なハイブリッド構成を提供し、お客さまの安定した事業運営に貢献していきます。

サービス&サポート本部 プラットフォーム技術統括部
統括部長代理 佐藤 功

※サーバやシステムを自社施設内に設置し、運用・管理する形態

事業戦略 エンジニアリング・コア4領域の成長機会

ビジネスアプリケーション

事業内容 オファリングサービスの開発・提供と、
個社向けシステムの開発・保守の2つのビジネスが含まれます。

主なサービス ・DXコンサルティング ・業務アプリケーション(販売管理・生産管理等)
・TCloudシリーズ(SCM・Smart 青果・Smart 賃貸)等

特徴 ・パッケージ、スクラッチの最適な組み合わせ
・アップサイクルのエコシステム [📖 ▶ P.26 HUB 型オファリングサービス](#)

成長機会 強化した上流のコンサルティングサービスからの
受注転換を積極的に推進していきます。
オファリングビジネスのさらなる機能強化、
個社向けシステムの1社当たり売上高拡大に取り組みます。

売上高(2026年3月期実績) **89億円** CAGR(2029年3月期目標) **+4.9%**



私たちは、物流業界が直面する人手不足や効率化、法令対応といった課題の解決を目指しTCloud for SCMを開発しました。お客さまの課題を確実に捉え実装する開発力と高い拡張性が強みです。今後も機能拡充とパートナーのサービスとの連携を通じて、物流領域におけるサービス範囲の拡大にとどまらず、物流以外の領域にも展開を図り、当社によるオファリングサービスの成功モデルとして発展させ、当社の成長と活性化につなげていきます。

マーケティング&ビジネスサポート本部 ビジネスプロモーション統括部
SCMビジネス推進室長 老川 俊輔

CX コミュニケーションプラットフォーム

事業内容 ユニファイドコミュニケーション(UC)と、
コンタクトセンター(CC)の2つのビジネスが含まれます。
音声技術は当社の祖業でもあり、高い技術力を誇る領域です。

主なサービス ・オフィスコミュニケーションプラットフォーム(TCloud for Voice等)
・コンタクトセンタープラットフォーム(AVAYA・Genesys等)

特徴 ・祖業から培った高い音声技術
・コンタクトセンターとユニファイドコミュニケーションの両技術

成長機会 UC…クラウドPBXのパッケージ化によりデリバリーモデルを確立し、
クラウドへの移行ニーズを獲得していきます。
CC…AI オーケストラエンジニアリング※による差別化・スケールアップを図ります。

※複数のAIモデルやエージェントを「指揮者(オーケストレーター)」が統括し、複雑な業務プロセスを自律的に完遂させる仕組み

売上高(2026年3月期実績) **37億円** CAGR(2029年3月期目標) **+3.3%**



私たちは、クラウドコミュニケーションとコンタクトセンター領域で培った知見を基盤に、電話だけでなくWebやSNS、AIを含む顧客接点全体の最適化を支援するCX事業へと領域を広げています。加えて、UCとCCの双方に精通し、自社サービスと多様なパートナーソリューションを組み合わせながら、お客さまごとに最適なコミュニケーションプラットフォームを提供できることを強みとしています。これからもお客さまとともに新たな顧客体験の創出に挑戦し、企業価値向上に貢献していきます。

ソリューションビジネス本部 CX統括部
統括部長 小林 勇介

事業戦略 パートナー戦略の進化

企業同士がつながり、強みを持ち寄り、価値を共創することで、お客さまへの提供価値をさらに高めていくことが可能となります。ツツキグループは、これまでも約2,000社のパートナー企業と共創に取り組んできました。このパートナー戦略をさらに進化させることで、パートナー企業と大きなつながりを持って、変化の時代に価値を示し続けていきます。

価値創造を拡張するためのエコシステム戦略、最適なテクノロジーをお客さまのニーズに合わせ実装・定着させる“オーケストレーター”



ジョイント・バリューモデルの形成

戦略概要

顧客理解の深さ＝マーケット規模
最適な技術の組み合わせによる
顧客課題の解決

施策内容

「商談発生」に合わせた
パートナータッグ



お客さまごとの未開拓領域の把握・可視化と、
パートナーとの最適チーム組成による
ポテンシャル領域(ホワイトスペース)の
価値創出・市場化

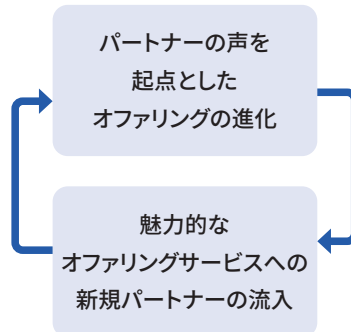


エコシステム強化サイクルの形成

戦略概要

魅力あるオファリングサービスが
強い技術を持つパートナーを呼ぶ
アップサイクルモデル

施策内容



中堅・中小企業向け市場の マーケットリーダーとの共創

戦略概要

マーケットリーダーとともに作る
新たな領域の開拓

施策内容

マーケットリーダー

特徴 強い自社プロダクトを保有
狙い シェアの拡大



当社

特徴 顧客基盤あり、
多様な業種へアクセス可能
狙い 新たな
ビジネスアプリ領域への進出

Tsuzuki Biz-CoCreation2026開催

2026年6月1日に、パートナー企業とともに新しい価値創造に向けた共創を加速するためのイベント「Tsuzuki Biz-CoCreation2026」を東京プリンスホテルにて開催し、160社・350名超のパートナー企業の方々にご参加いただきました。

「Tsuzuki Biz-CoCreation2026」では、新たな中期経営計画の事業戦略について理解を深めていただくとともに、パートナー企業との共創による「価値創造エコシステムの構築」についての方向性を共有しました。また、直近の共創事例をご紹介しながら、多方面にわたる共創の可能性についてご説明しました。

懇親会ではパートナー企業間でのネットワーキングも行われ、多くの信頼の輪が築かれました。

今後もパートナー企業との連携を通じ、新たなサービス・ソリューションの創出を加速させることで、お客さまへの提供価値のさらなる拡大を図っていきます。



事業戦略 AI Native への移行

AI 技術の進展・社会浸透に対する当社の認識

AI 技術の加速度的な進展・社会への浸透により、業界や当社を取り巻く状況は大きく変化しています。この環境変化に対し、SI・NI 両領域の技術を担うことができる点や、インフラ構築のニーズに対応できること、長い歴史の中で深い顧客理解・業界知見を持っていることが当社にとっての差別化となり、高い優位性につながると捉えています。

AI を取り巻く事業環境の変化

AI による生産性革命

AI の普及により、ソフトウェア開発の生産性が飛躍的に向上
内製化の進展など、SI 領域の競争環境は変化

インフラ需要の拡大

ネットワーク・インフラ構築に対するニーズの拡大

システム構築に求められる価値の変化

AI による自動化が進展し、単純な開発・構築の価値は相対的に低下
一方で、顧客理解や業界知見に基づく全体設計の重要性が高まる

当社への影響

AI 活用による提案・開発の高度化

開発生産性が向上、提案の質・スピードが高まり、受注機会が拡大

インフラ構築ニーズ増を成長機会に

ネットワーク・インフラ構築需要拡大を受け、当社の構築力が顧客接点の起点に

顧客理解×業界知見に基づく

全体設計の価値向上

顧客理解や業界知見に基づく全体設計のニーズ拡大、当社の統合的なエンジニアリングサービス提供力が価値創出の中核を担う

AI を前提とした価値創出モデルへの転換 (AI Native への移行)

AI は、これまでのツールとしての位置付けから、自ら考え、動き、ともに働くパートナーへと存在価値が変化していきます。AI Native へと移行する中、ツツキグループでは業務・プロセス・組織設計そのものを AI 前提に組み替えていきます。

人と AI の役割分担を再定義し、サービスやプロダクトも AI 中心に設計するなど、すべての領域で AI を前提としながら、変革を強力に推進していきます。なお、AI の活用にあたっては、情報セキュリティ、個人情報・機密情報、知的財産、品質・正確性などのリスクを適切に管理し、安全かつ責任ある活用を進めます。



すべての領域で AI を前提に 変革 を強力に推進

業務プロセス	ビジネスモデル	組織文化
• 定型業務の自動化 • 意思決定の高度化 • 業務プロセスの再設計・標準化	• 提供価値の高度化・個別化 • サービス提供モデルの再設計 • 売り方・営業プロセスの高度化	• AI を同僚とし協働する働き方 • 人材要件・育成・評価制度の再設計 • 挑戦・改善を促す文化

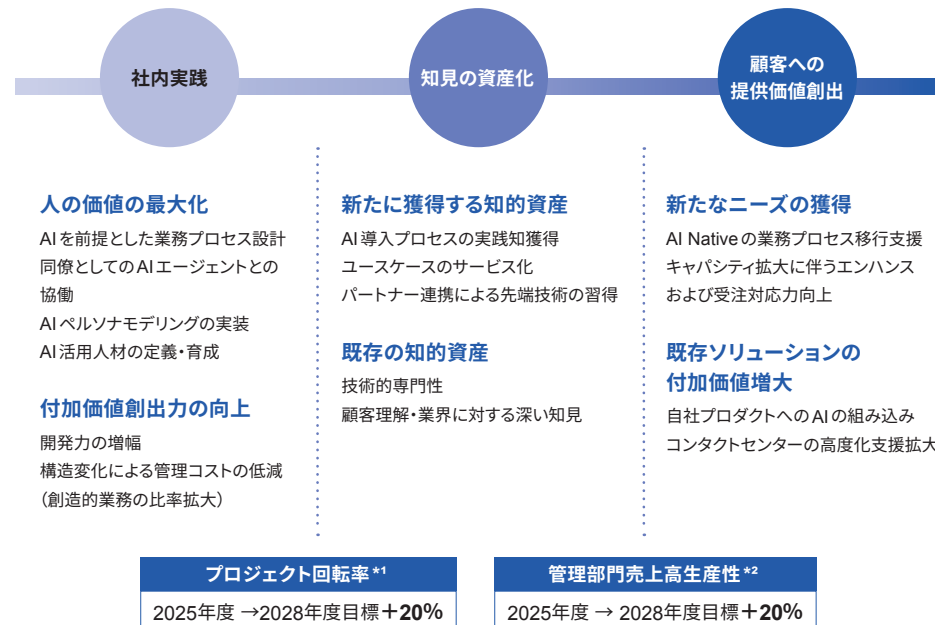
事業戦略 AI Native への移行

AIによる社内プロセスの変革から顧客提供価値の創出へ

AIによる社内プロセスの変革を通じて人の価値の最大化や付加価値創出力を向上させるとともに、AIとの協働におけるさまざまな実践知を獲得していきます。

新たに獲得する実践知と、既存の知的資産である技術の専門性や顧客・業界に対する知見を組み合わせながら、AI Native な業務プロセスへの移行支援や受注対応力の拡大、既存ソリューションの付加価値増大など、お客さまへの提供価値を拡大させていきます。

また、AIによる需要拡大に対し、当社はAIエージェントとの協働により、1案件当たりの必要工数や要員を抑制し、生産性とプロジェクト回転率を高めます。AIエージェントの役割設計・コントロールはエンジニアの力量に大きく左右されるため、人材育成の方針もブラッシュアップし、エンジニアの役割を、実装を担う演奏者から、AIと人を統合し価値を設計する“指揮者”へと進化させます。



*1プロジェクト回転率:エンジニアリングサービス売上高/期末エンジニア人員数 *2管理部門売上高生産性:売上高/期末管理部門人員数

パートナーさまからのお声



日本アイ・ビー・エム株式会社

執行役員 テクノロジー事業本部
エコシステム共創本部長

村澤 賢一 様

2026年3月に締結した都築電気社とのAIパートナーシップは、「AI×業務」を軸に両社で事業を創出する重要な取り組みだと考えています。都築電気社とはこれまでPBXをはじめさまざまな領域で協業を重ねてきましたが、今回のパートナーシップ締結により、両社の強みを活かし、新たな価値を創出する関係へと進化していくことを期待しています。

「AI×音声コミュニケーション」の領域では、音声を重要な情報源と捉え、都築電気社の音声基盤技術と当社のAIエージェント製品を掛け合わせ、音声通話に関する業務の高度化・自動化を加速させます。例えば、通話後の記録作成や必要情報の照会を自動化することによる担当者の業務負荷軽減、電話対応品質の標準化と対応の即時性向上によるお客さま満足度の向上、不適切な発言のチェックによるコンプライアンス強化などに貢献します。また、お客さまの声をデータとして活用することで、マーケティング活動の高度化も目指します。

「AI×モダナイゼーション」では、老朽化したシステムを単に新しい環境へ移行するのではなく、AI活用を支える環境整備の機会と捉え、取り組みを推進します。都築電気社は、お客さまの業務とIT環境の双方を深く理解し、日本IBMの技術をお客さまの現場へ最適な形で、実装から運用まで結びつける知見を持っています。日本IBMは、都築電気社にAIをはじめとする先進技術を提供することで、お客さまシステムのモダナイゼーションに貢献していきます。

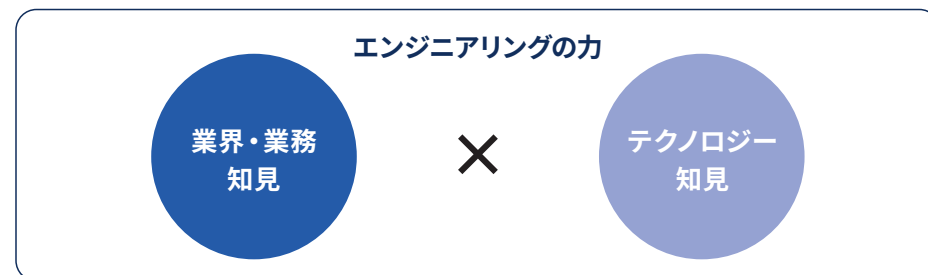
今後は本取り組みを通じてお客さまのビジネスに貢献する実績を積み重ねていきます。その上で、日本のお客さま文化や業務への深い理解を持つ都築電気社とともに、日本IBMのAI関連技術を活用した新たな価値をさまざまな業種・業態のお客さまに提供していきたいと考えています。

事業戦略 オファリングビジネスによる市場開拓

Tsuzuki Offering Model

ツズキグループは、長年培ってきた業界・業務に対する知見と、テクノロジーに対する知見の組み合わせ、そしてそれを実現するエンジニアリングの力により、特定の業務・業界におけるソリューションをオファリングサービスとして開発しています。

ツズキグループの知見をオファリングサービスとしてアセット化することで、個別の開発案件として受託する範囲にとどまらず、潜在的な需要も獲得しながら、多くのお客さまにツズキグループのソリューションを提供することが可能となります。



代表例①

TCloud for SCM ロジスティクスソリューション

500社以上のお客さまへのシステム導入で培ってきた物流領域の業界・業務知見 × 最先端のクラウド、データ分析技術

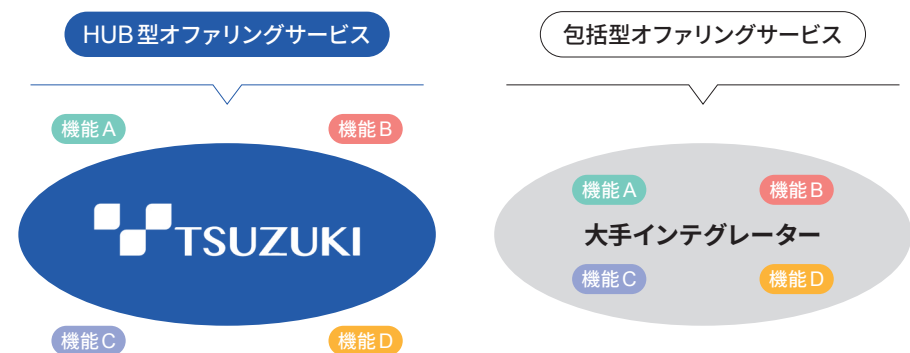
代表例②

CT-e SaaS クラウド型CTIサービス

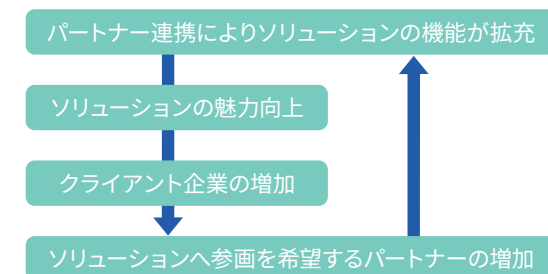
・創業以来培ってきたネットワークと音声（電話）構築のノウハウ × 音声通信をAIやCRMと連携させる技術
・100社以上のコンタクトセンター構築実績

HUB 型オファリングサービス

HUB 型オファリングは、大手のインテグレーターが提供する大規模な業務改革を目的とした包括型のオファリングサービスとは異なり、自社のコアサービスを中心に、パートナー企業との連携によりサービスの機能を拡張するアップサイクルのエコシステムモデルです。



多くのお客さま、特に中堅・中小のお客さまは、システム投資により「すべてを一度に変えること」ではなく、必要な機能を段階的に付加し、業務を最適化していくことを重視しています。HUB 型オファリングサービスは、まさにそのようなお客さまの声に応えるために開発したモデルです。



事業戦略 ソリューション事例紹介

クラウド型動態管理システム／ロジスティクスソリューション「TCloud for SCM」

「TCloud for SCM」は、物流現場で培った20年以上の業務ノウハウをもとに開発したクラウド型ソリューションです。

スマートフォンを活用したリアルタイム動態管理を軸に、サプライチェーン・ロジスティクス領域の業務データを収集・可視化・分析する動態管理・運行管理サービスにより、物流現場の生産性向上や業務効率化を支援し、サプライチェーン全体の最適化に貢献します。

HUB型オフリングサービスとして、他社サービスとの連携や継続的な機能拡充を通じて高い利便性と汎用性を実現しています。また、アプリ画面や操作項目を柔軟に設定できるため、お客さまごとの業務や運用に合わせた活用が可能であり、「車両と人の管理」に関わる多彩なニーズに応えます。



ロジスティクス領域におけるさまざまな課題に対応

人材に関する課題

- ・委託先を含む労働時間の可視化
- ・配送業務の属人化解消
- ・新人や委託ドライバーの早期戦力化

環境／SDGsへの対応

- ・CO₂排出量の測定・削減
- ・積載効率の向上
- ・1運行単位での燃費の計測・向上

安全・安心・安定

- ・飲酒運転／ながら運転防止
- ・災害状況把握／対処指示
- ・配送トラブルの防止／即時対応

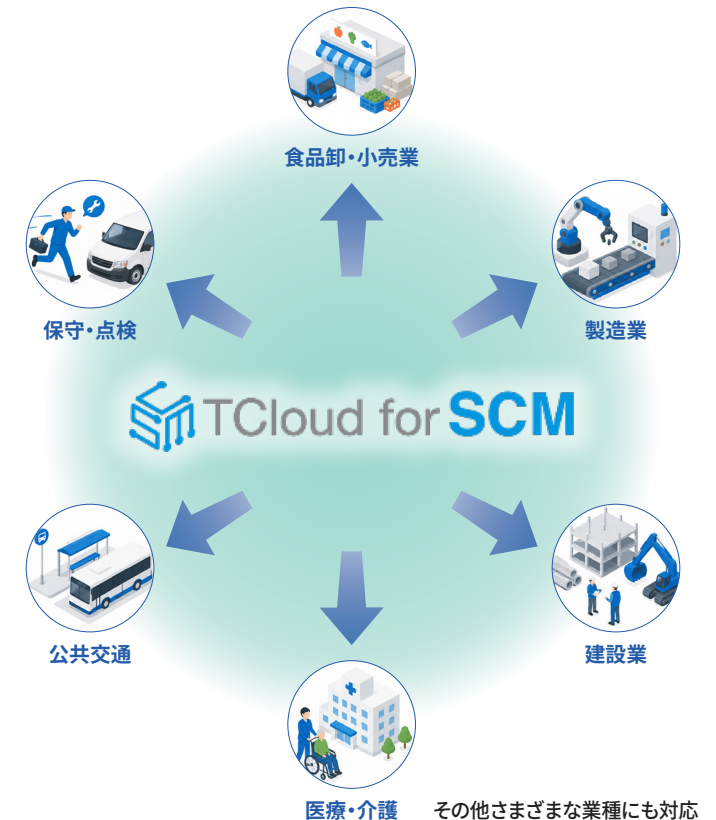
システム化／デジタル化

- ・データを活用した業務改善
- ・荷待ち、紙日報、電話確認などの業務効率化

など

「TCloud for SCM」が支える多様な現場

「TCloud for SCM」は、業界ごとに異なる業務プロセスや運用形態に合わせて柔軟に機能を構成できるため、物流業だけでなく食品卸・小売業や製造業、建設業、医療・介護、公共交通、保守・点検業務など、多様な現場で活用されています。動態管理や品質管理、作業管理、データ分析を通じて、人と車両が関わる幅広い業務のデジタル化を支援することで各業界が抱える課題の解決と業務改革に貢献しています。



事業戦略 ソリューション事例紹介

クラウド型CTIサービス「CT-e1/SaaS」

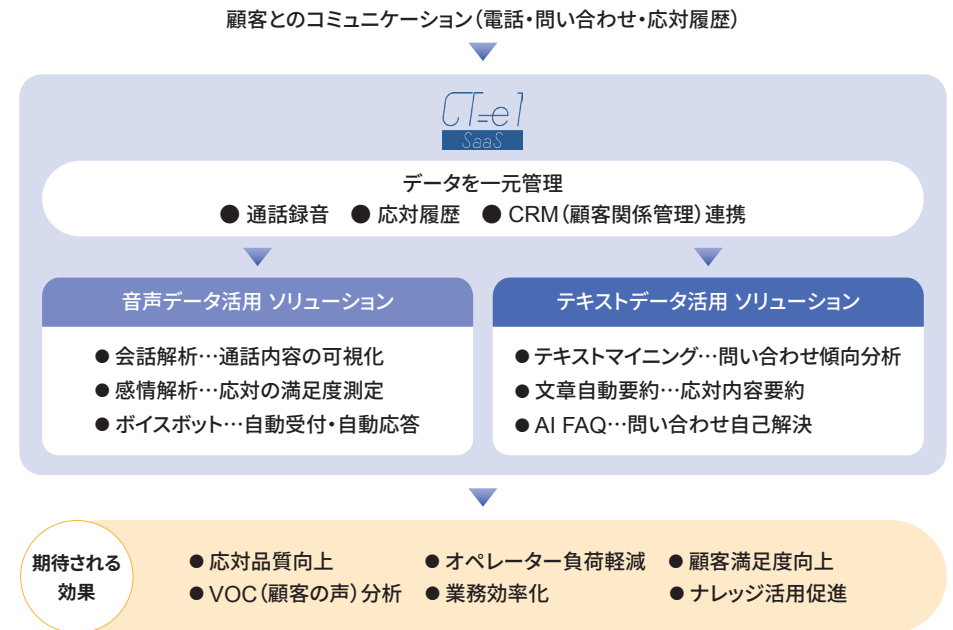
グループ会社の株式会社コムデザインが提供するクラウド型CTIサービス「CT-e1/SaaS」は、オンプレミス型のような高価な設備を必要とせず、充実した通話・管理機能を標準搭載しています。スマートフォンや家庭の電話機でも業務が可能で、リモートワークにも対応可能です。料金体系も分かりやすく、安価な月額ライセンス利用料となっており、業種・業態を問わず多くの企業に採用され、高い評価と信頼を得ています。

「CT-e1/SaaS」の大きな特徴の一つは、他社クラウドサービスとの連携に対する高い拡張性です。各分野のプロフェッショナルが持つ多様なソリューションとのシステム連携、すなわちマッシュ・アップを実現することで、最新のソリューションを提供しています。



AIソリューションで進化するコンタクトセンター

「CT-e1/SaaS」は、高い拡張性を活かしてさまざまなAIソリューションと連携することで、コンタクトセンター業務の効率化と顧客体験(CX)の向上を実現しています。音声認識技術を活用した通話内容の自動テキスト化や要約、会話内容・感情の分析、FAQの自動提示、ボイスボットによる一次対応などを通じて、オペレーターの業務負担を軽減するとともに、対応品質の向上を支援します。また、蓄積された顧客との対話データをAIで分析することで、お客さまの声を可視化し、商品・サービスの改善や新たな価値創出にも活用できます。「CT-e1/SaaS」は、最先端の技術を取り入れることにより、企業と顧客をつなぐコミュニケーションデータを活用する次世代コンタクトセンタープラットフォームへと進化しています。



財務戦略



積極的な投資と 株主還元強化により さらなる企業価値向上を目指す

執行役員

法務部・財務経理部・購買部担当

石丸 雅彦

Challenge 2 成長と還元の好循環による企業価値向上

- ・既存事業への成長投資による収益力向上
- ・戦略投資によるインオーガニック成長
- ・株主還元の強化

資本コストや株価を意識した経営の実践

当社は、複数の推計モデルから得られる値と当社株価を踏まえ、株主資本コストを9～10%程度と認識しています。前中期経営計画では、事業ポートフォリオの見直しや成長領域への経営資源の再配分、政策保有株式の縮減、株主還元の充実等を進め、実質ROE※は10%を継続的に超える水準へと改善し、PBRも1倍超が定着するなど、資本市場からの評価は着実に向上しています。

直近の実質ROEは12%を超え株主資本コストを上回る一方、同業他社との比較ではまだ改善余地があると評価しており、新中期経営計画目標であるROE14.5%以上の達成に向け、引き続き資本効率の向上に取り組めます。

※実質ROE：特別損益などを除いた事業活動利益ベースのROE (%)

株主資本コストを上回る実質ROEを確保



財務目標

ROE (2029年3月期)	成長戦略 (2027年3月期～2029年3月期)	株主還元
14.5%以上	成長投資 70億円 戦略投資 400億円	配当性向 60% DOE 6.0%

成長戦略と資本効率に対する認識

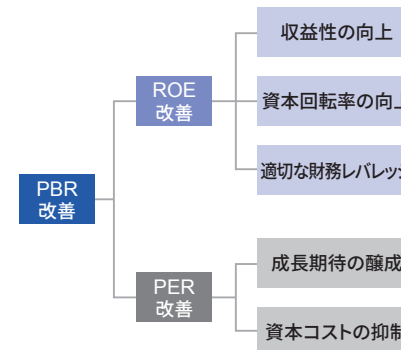
当社は、持続的な企業価値向上に向け、成長戦略の実行による利益成長が資本効率のさらなる向上につながると考えています。自己資本の圧縮によってROEを高めるのではなく、利益成長を通じた持続的なROEの向上を優先することを基本的な考え方としています。

新中期経営計画では、人的投資をはじめとした既存事業への成長投資に加え、戦略的M&Aを重要な成長手段として位置付け、収益力の強化と持続的なROEの向上を目指します。

一方、成長戦略の実行にあたっては、資本コストを踏まえた投資採算性や利益成長への寄与等を総合的に評価し、規律ある投資判断を行うことが重要であると認識しています。また、十分な財務基盤を確保した上で投資機会が限定的な場合には、増配や自己株式の取得を含む機動的な株主還元も検討し、成長投資と資本効率の両面から企業価値の向上を目指します。

また、PBRについても一時点の株価水準を追うのではなく、収益力、資本効率、成長期待を高め、市場評価の向上につなげていくことが重要と考えています。今後も株主・投資家との対話を通じて当社に対する期待や評価を把握し、経営改善につなげていきます。

PBR向上に向けたアプローチ



キャピタルアロケーションの優先順位



財務戦略

成長と還元の好循環による企業価値向上

長期ビジョン達成に向けた成長戦略

ツヅキグループは創業100周年に向けた長期ビジョンにおいて、2032年度の挑戦目標として売上高1,500億円、営業利益180億円、営業利益率12.0%、ROE17.0%を掲げています。その実現に向け、既存事業の成長に加え、M&A等によるインオーガニック成長も重要な選択肢と認識しています。

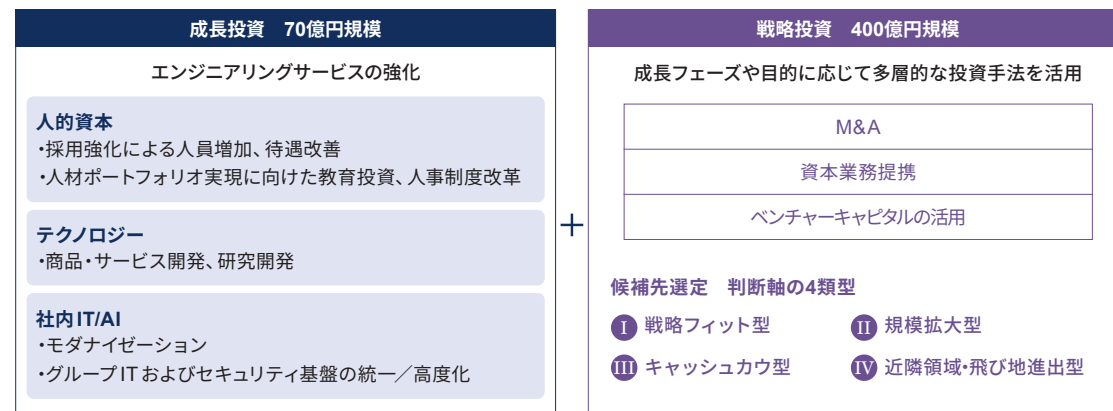
人的資本を核とした成長基盤の強化

成長投資については、価値創出の源泉である「人」への投資を中心に、人材ポートフォリオ変革の方向性を踏まえ、採用・育成・報酬制度改定による効果を織り込みながら、要員構成と収益性の最適化を図っていきます。商品・サービス開発および研究開発については、特にエンジニアリング・コア4領域を中心に、市場ニーズを捉えたサービスの高度化やAIをはじめとする先端技術の活用、新たな価値創出につながる技術基盤の強化を推進していきます。

財務規律に基づく戦略的M&A

重要な成長手段の一つとして位置付けている戦略投資の規模については、財務規律、事業リスク等を踏まえて検証を行った結果、約400億円を目安としています。M&Aに限定することなく、多様な投資手法を選択し、事業領域拡大・新技術の早期把握、将来オプションの獲得などにつなげていきます。

成長投資・戦略投資への資本配分



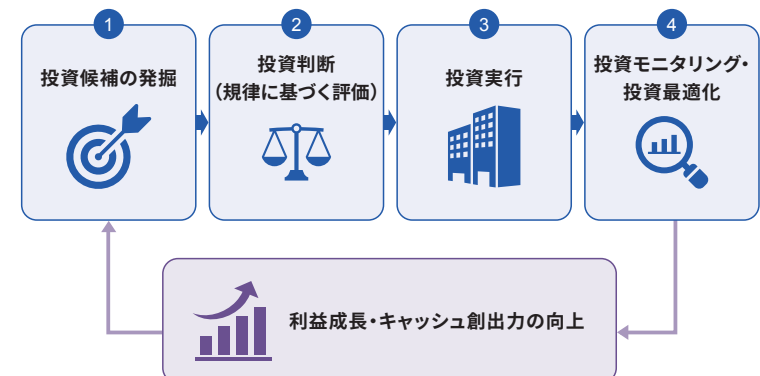
投資規律に基づく成長投資サイクル

成長投資については、実行だけでなく、「選択・実行・検証・見直し」までを一体のプロセスとして管理することで、投資規律の高度化を進めます。こうしたプロセスにおいて、投資委員会での審議やモニタリング、継続・撤退評価を通じて、投資の妥当性や成果を継続的に検証し、投資判断の客観性と実効性を高めます。

人的投資、商品・サービス開発、研究開発については、それぞれの投資特性に応じてKPIや評価期間を設定し、計画に対する進捗や収益への寄与を継続的に確認します。こうした効果検証を通じて、投資の実効性を高め、限られた経営資源をより高い企業価値創出につながる領域へ配分していきます。

M&Aの投資判断にあたっては、資本コストを踏まえた投資採算性を基本としながら、営業利益・利益率への寄与、事業戦略との整合性、財務インパクト等を総合的に評価します。また、投資実行後も当社の利益計画や事業シナジーの実現状況を継続的に検証し、その結果を改善施策や事業方針の見直しなどの判断につなげることで、投資成果の最大化を図ります。

投資テーマの発掘から投資後モニタリングまでを一気通貫で管理



財務戦略

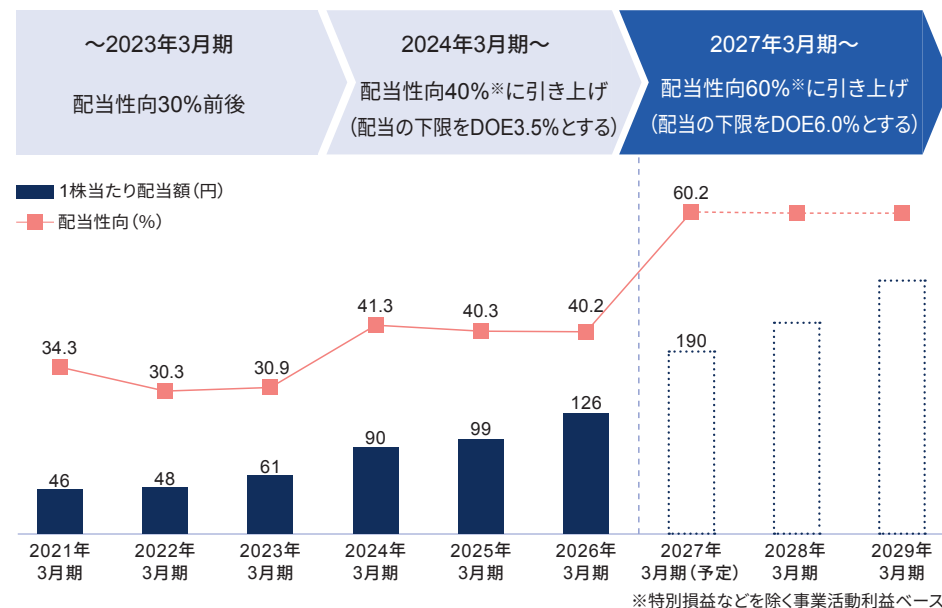
利益成長の成果を株主還元へ

当社は、成長戦略を最優先としながら、その成果として創出した利益を株主の皆さまへ継続的に還元することで、「成長と還元の好循環」の実現を目指しています。

前中期経営計画で成し遂げた利益成長と財務基盤の強化を踏まえ、2026年度から連結配当性向の目安を従来の40%から60%へ、DOEを3.5%から6.0%へそれぞれ引き上げ、株主還元を一層強化しました。配当性向は、特別損益等を除いた事業活動による利益を基礎として算定し、利益成長の成果を還元に反映することを基本としています。また、DOE6.0%を配当の下限とすることで、安定的・継続的な配当との両立を図っています。

前中期経営計画の期間で創出・蓄積したキャッシュは成長投資へ積極的に配分する一方、新中期経営計画で創出するキャッシュについては、株主還元への配分を高める方針です。今回の株主還元の引き上げ後においても、財務規律を維持しながら、戦略投資に必要な投資余力を確保できることを確認しています。

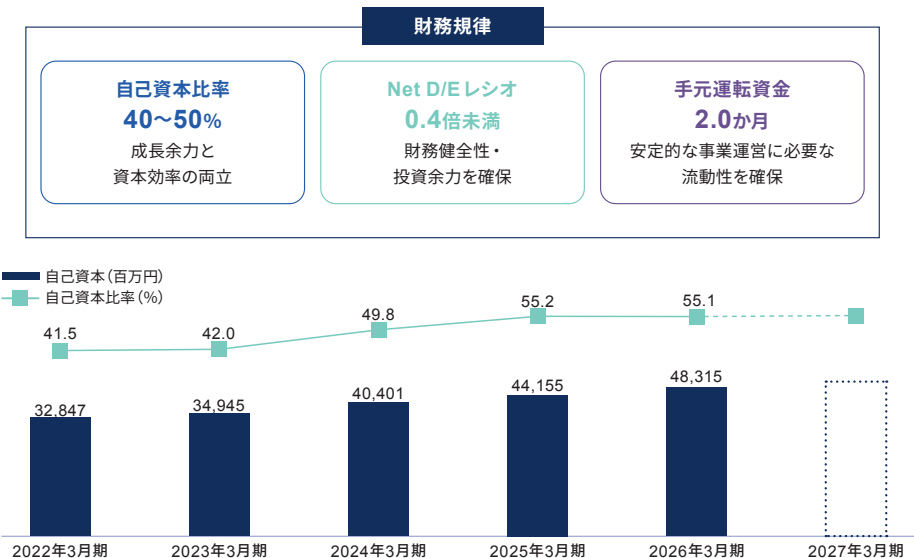
1株当たり配当額／配当性向



成長戦略を支える財務基盤

ツヅキグループでは、成長投資やM&Aなどの戦略投資の機会に機動的かつ柔軟に対応できる財務基盤を維持しています。財務健全性と資本効率の両立を図る観点から、自己資本比率は40～50%を目安としていますが、2026年3月期末時点では55.1%となりました。これは、これまで進めてきた事業ポートフォリオの見直しや資産効率化により財務基盤が強化されたことに加え、将来の成長投資・戦略投資に備えた財務余力を確保してきたことによるものです。今後は成長戦略の実行を通じて資本を有効活用するとともに、資本効率の向上を図ることで、適切な自己資本比率の実現を目指していきます。

財務規律の管理にあたっては、Net D/Eレシオと手元運転資金も指標として活用し、事業環境や金融環境、投資計画等の変化を踏まえながら、成長投資を支える投資余力と財務健全性の双方を適切に管理しています。当社はM&Aや事業投資を重要な成長手段と位置付けており、有利子負債だけでなく、保有する現預金を加味した実質的な財務レバレッジを把握することが重要であると考えています。これらの指標を通じて財務健全性を確保しながら、必要に応じて負債も活用し、成長投資に対応可能な資本構成を維持していきます。



人材戦略・人事戦略



人的資本の強化と 人材ポートフォリオの高度化により 価値創出を加速する

執行役員

人事部長（人事部・人事制度改革室担当）

川埜 倍章

Challenge 3 価値創出を加速する人材ポートフォリオへの転換

- ・成果を最大化する人材・組織基盤の構築
- ・キャリア人材を軸とした積極的な採用

成長戦略を実現する人的資本経営

当社は、長期ビジョン「Growth Navigator」の実現に向け、中期経営計画「Trust & Challenge 2029」において「プロフェッショナルサービスカンパニーへの変革」を掲げています。従来のシステム導入や運用支援を中心とした価値提供から、お客さまの経営課題や業務課題を深く理解し、業界知見と先端技術を組み合わせて新たな価値を創出する企業への進化を目指しています。

AIをはじめとする技術革新や事業環境変化が進む中、お客さまはIT導入に加え、業務変革や生産性向上、新たな事業機会の創出まで含めた支援を求めています。そのため当社は、長年培ってきたお客さまとの信頼関係や業務知見を強みに、AIやデジタル技術と融合した高付加価値なエンジニアリングサービスへの進化を推進しています。

その実現に向け、「価値創出を加速する人材ポートフォリオへの転換」を推進しています。「人材獲得」「人材育成」「組織開発」への継続的な投資を通じて、新たな事業やサービスを構築できる人材、高度な専門性を発揮する人材を拡大し、顧客価値創出力の向上を目指します。

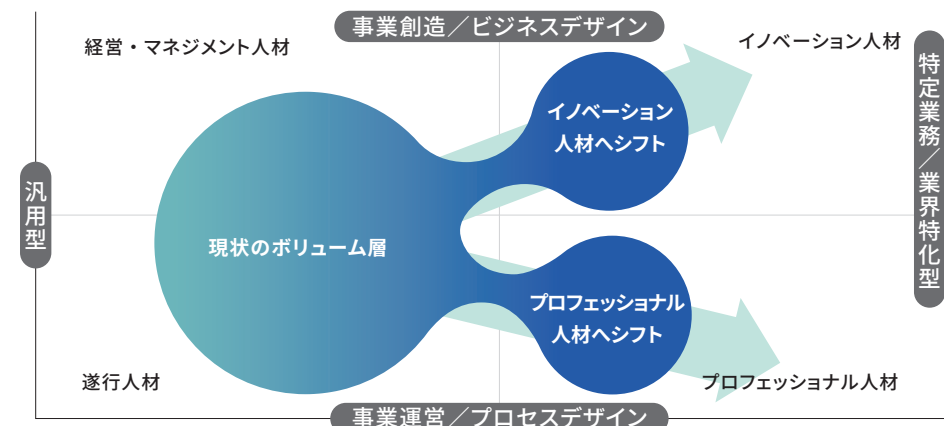
当社は人的資本経営を企業価値向上を実現する経営戦略と位置付けています。人材ポートフォリオの転換を通じて、高付加価値サービスの拡大と生産性向上を実現し、持続的な成長につなげていきます。

高付加価値成長を実現する人材ポートフォリオへの転換

AIの進化や技術革新により、企業に求められる価値は、システム導入や運用支援から、お客さまの課題を理解し、業界知見と技術力を組み合わせて新たな価値を創出することへと変化しています。この環境下で持続的な成長を実現するためには、高い専門性と創造性を有する人材の比率を高める必要があります。

当社では、人材ポートフォリオを「イノベーション人材」「プロフェッショナル人材」「経営・マネジメント人材」「遂行人材」の4つに定義しています。イノベーション人材は新たな事業やサービスを構想し、プロフェッショナル人材は高度な専門性によって顧客価値を実装します。これらの人材が新たな価値創出を牽引することで、当社の成長戦略を支える競争優位性を強化していきます。また、経営・マネジメント人材は組織を牽引し、遂行人材は既存事業を支える基盤として安定的な価値提供を担う重要な存在です。当社は遂行人材を土台としながら、専門性・構想力・マネジメント力を備えた人材への成長を促し、人材ポートフォリオ全体の高度化を進めていきます。

人材ポートフォリオの転換により、顧客理解、業界知見、先端技術を兼ね備えた人材を拡大し、エンジニアリングサービスの高度化と高付加価値案件の拡大を図ります。さらに、AI Native時代に対応した価値創出力と生産性の向上により、事業成長と収益性向上を加速させていきます。

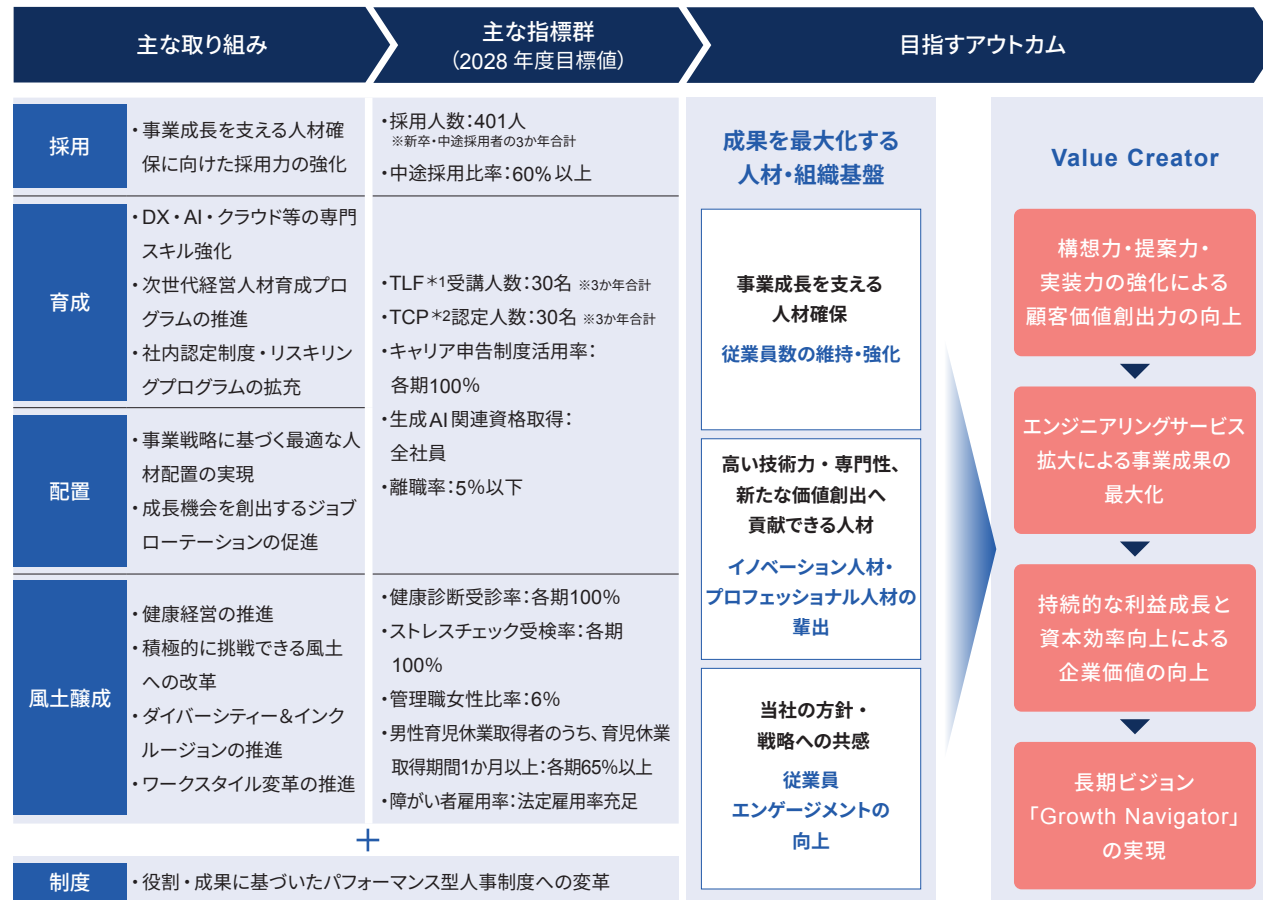


人材戦略・人事戦略

主な取り組みと目標値および目指すアウトカム

「価値創出を加速する人材ポートフォリオへの転換」に向けて、「人材獲得」「人材育成」「組織開発」の3つの観点から施策を推進しています。社員一人ひとりが当社で働くことに誇りを持ちながら、高い技術力や専門性を持ち、お客さまの課題を解決へ導くプロフェッショナル人材や新たな価値創出を行うイノベーション人材の拡充を図ることで、お客さまや当社の成長に貢献します。

下記の取り組みを通じて、顧客価値創出力の向上とエンジニアリングサービスを中核とした事業成長を支える人材・組織基盤を構築し、社員一人ひとりが「Value Creator」として活躍することで、持続的な企業価値向上につなげていきます。



*1 TLF (Tsuzuki Leaders Forum) : 次世代経営人材プログラム *2 TCP (Tsuzuki Certification Program) : 社内でのICT技術者認定制度

多様な人材の獲得

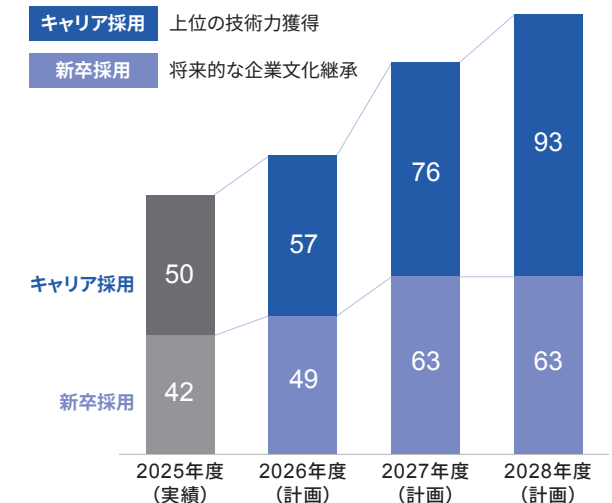
エンジニアリングサービスの拡大と新たな価値創出の実現には、専門性の高い人材の確保が重要です。当社では、キャリア採用を成長戦略の中核に位置付けるとともに、新卒採用による将来の経営人材・専門人材の育成基盤を構築することで、人材ポートフォリオの母集団を確保します。

新卒採用では従来の一括採用に加え、大学との連携強化や個別型採用を推進しています。

キャリア採用では採用チャネルの拡充やリファラル採用の活用、採用ブランディング強化により候補者体験(CX)向上を図り、高度な専門人材の獲得を進めています。

2028年度までの累計で401名(新卒175名、キャリア226名)の採用を計画しており、人材獲得を通じて従業員数2,000名超の体制を維持・強化していきます。

各年度の具体的な採用計画は以下の通りです。



人材戦略・人事戦略

価値創出力を高める人材の育成

次世代経営人材の育成

AI技術の進展や事業構造の変革が加速する中、不確実な環境下において新たな成長機会を発見し、組織変革を推進するリーダーシップが求められています。

当社では、次世代経営人材育成プログラム「TLF (Tsuzuki Leaders Forum)」を中心に、経営視点の醸成や戦略立案能力の向上に取り組んでおり、2025年度までに累計で53名が研修に参加しました。また、事業変革や重点施策を担うポストへの戦略的な配置を通じて、実践経験を積む機会を提供しています。

プロフェッショナル人材の育成

当社が目指す「プロフェッショナルサービスカンパニー」への変革には、お客さまの課題を深く理解し、高度な専門性によって最適なソリューションを提供できるプロフェッショナル人材の拡充が不可欠です。

当社では、DX検定や社内認定制度「DX アソシエイト」を活用し、デジタル技術への理解と活用能力を高める人材育成を推進してきました。

今後はAI・クラウド・セキュリティなど成長領域の専門スキル強化に加え、顧客理解や業界知見を融合した実践的な育成を進め、付加価値の高いエンジニアリングサービスを提供できる人材の拡大を図ります。 [実績の推移は](#)  [P.62 非財務データ](#)

イノベーション人材の育成

持続的な成長を実現するためには、既存事業の高度化に加え、新たなビジネス領域やサービスモデルを創出する人材の育成が重要です。

当社では、こうした技術や専門性を基盤としながら、お客さまの課題の本質を捉え、新たな価値提案や事業機会を創出できる人材をイノベーション人材と定義しており、当社が掲げるAI Native への移行や新領域開拓を推進する原動力となります。

そのため、自律的なキャリア形成支援やリスクリング機会の提供、多様な経験を積むことができる配置・異動を通じて、新たな発想や挑戦を促進しています。また、部門を超えた知識や経験の共有を進め、異なる専門性が交わることで新たな価値創出につながる環境づくりを進めています。

挑戦と成長を支える組織基盤の強化

多様な人材の活躍環境構築

当社は、社員一人ひとりが「Value Creator」として、能力を最大限発揮し、新たな価値創出へ挑戦できる組織基盤の構築を重要な経営課題と位置付けています。いかに優秀な人材を獲得・育成しても、その力を発揮できる組織風土や仕組みがなければ、持続的な企業価値向上にはつながりません。そのため当社は、組織開発を人的資本経営の土台として位置付けています。

事業環境が急速に変化する中で、当社が目指す「プロフェッショナルサービスカンパニー」への変革には、自律的に学び、挑戦し、多様な専門性を結集しながら顧客価値を創出する組織文化が不可欠です。そのため、従業員一人ひとりが主体的にキャリアを形成できる環境整備に加え、組織横断的な連携や新たな挑戦を後押しする制度・風土改革を進めています。

また、2026年4月からは、管理職を対象とし、能力の保有そのものではなく、能力や行動を通じて創出した成果を重視する新人事制度を導入しました。挑戦や成長へのプロセスを適切に評価することで、従業員の主体的な行動を促し、変革を支える組織文化の定着を図っています。

エンゲージメント向上施策の推進

組織風土の醸成においては、ダイバーシティー&インクルージョンの推進、健康経営の実践、ワークスタイルの変革、ディーセントワークの推進など、多様な人材が安心して活躍できる環境づくりに取り組んでいます。また、従業員調査による定量分析と現場との対話を組み合わせながら、各組織が主体的に改善活動を進めることで、組織力の向上を図っています。その結果、離職率は2025年度において3.19%と低水準となっています。

今後は、従来のワークエンゲージメントに加え、組織への共感や貢献意欲を示す「従業員エンゲージメント」の向上を重要指標として位置付けます。従業員エンゲージメントの向上を通じて、人材の定着や生産性向上だけでなく、部門を超えた協働、新たなアイデアの創出、顧客価値向上へとつながる組織能力の強化を目指します。

当社は、組織開発を単なる働きやすさの向上ではなく、「人材ポートフォリオの転換を支える経営基盤の強化」と捉えています。挑戦を促す制度、多様性を尊重する文化、自律的な成長を支援する環境を通じて、個人と組織の成長を両立させ、持続的な企業価値向上につなげていきます。

本部長座談会

三本部一体で推し進める エンジニアリングサービスを 軸とした 収益モデルへの転換

執行役員常務
マーケティング&ビジネスサポート本部長
鈴木 和浩

執行役員専務
サービス&サポート本部長
西村 雄二

執行役員常務
ソリューションビジネス本部長
依田 正之

三本部の役割と連携で高める価値提供力

依田 ソリューションビジネス本部は、営業部門としてお客さま対応のフロントに立ち、お客さまの課題解決に向けたシナリオを描き、目指す姿の実現を支援することを使命としています。

かつては、製品やサービスを単体で提供するケースも多くありましたが、現在はお客さまが抱える経営課題や業務課題が複雑化しており、製品やサービス単体では解決できないテーマが増えています。そのため、営業にはお客さまの経営や事

業を深く理解し、技術部門やパートナー企業と連携しながら、最適なソリューションを見極め、コーディネートする力が必要になっています。

西村 サービス&サポート本部は、お客さまが利用される業務システムやネットワークの企画、開発・構築、保守・運用を一貫して提供する技術部門です。AI活用を前提としたアプリケーションの企画・開発およびコンストラクションも含めたネットワークの企画・構築、すべての領域に対するセキュリティ対応まで幅広い技術領域をカバーできることが特徴です。

鈴木 マーケティング&ビジネスサポート本部は、新規商談の創出と業務効率化の両面から事業を支える役割を担っています。マーケティング活動を通じて商談を創出し、営業部門に引き継ぐこと。そして、バックオフィス業務の効率化によって、営業や技術部門がお客さま対応に注力できる環境を整備することが主な役割です。当社が成長を持続させるためには、個人の努力だけではなく、案件創出や業務支援を仕組みとして機能させることが重要だと考えています。

本部長座談会

前中期経営計画「Transformation 2026」で築いた、
成長と収益性向上の基盤

依田 前中期経営計画では、収益性と市場成長性が高い領域を「成長6領域」と定め、戦略的に人材や投資を集中しました。その結果、セキュリティ、コンタクトセンター、DXコンサルティングといった領域を中心に事業が拡大し、目標を上回る売上を獲得することができました。また、既存領域の収益性向上も大きな成果を生みました。特に「適正価格の追求」と「採算性審査の厳格化」は、当社を変える重要な取り組みになりました。以前は商談規模や競争環境を重視するあまり、当社が提供する技術力や業界知見、運用ノウハウに見合った価格設定になっていないケースもありました。前中期経営計画では、改めて当社が提供する価値をお客さまに訴求し、適正な価格で提供することを徹底しました。また、商談の初期段階で収益性やリスクを見極めるためのルールと会議体を整備しました。加えて、営業と技術が一体となって案件の収益を管理する仕組みが定着したことも、大きな成果だと考えています。

西村 技術部門としては、生産性向上とオファリングビジネスの強化に力を入れてきました。生産性向上では、「Tsuzuki Style」という当社独自の業務標準化ガイドラインを整備しました。システム開発やITインフラ構築など、案件ごとに必要な作業の流れや内容を文書化することで、エンジニアが統一かつ効率的に作業を進められるようにしました。これにより、エンジニアリングサービスのQCD（品質・コスト・納期）の維持と向上につながっています。また、グループ会社だけでなくパートナー企業にも共有することで、ツツキグループ全体の提供品質向上にも寄与しています。

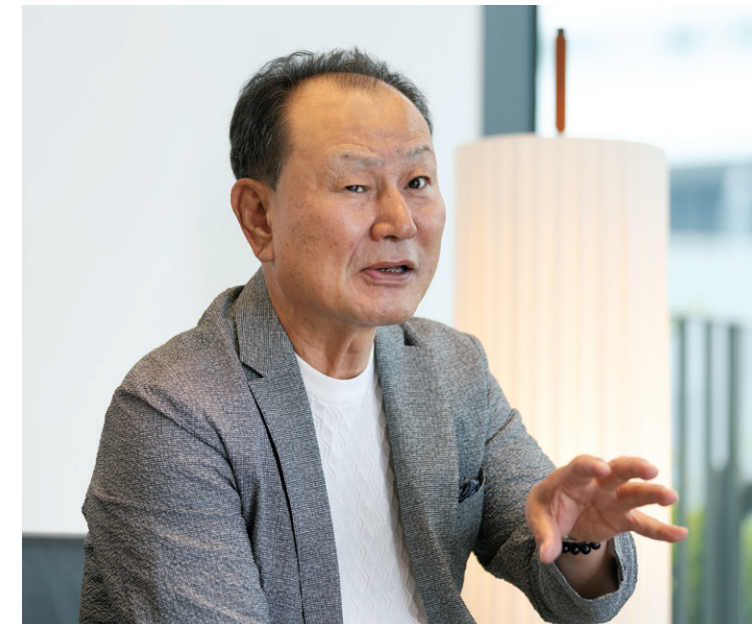
オファリングビジネスについても、2024年度から強化を進めてきました。当社のオファリングは、一般的なオファリングとは異なり、導入支援、開発・構築、保守・運用を加えてパッケージ化し再現性を維持しつつ、お客さまの要望に沿ってカスタマイズできる点が特徴です。モノとして売るのではなく、コトを含めて付加価値の高いサービスを提供できることが、当社ならではの強みです。前中計の実績として、セキュリティ領域において製品や技術に強みを持つパートナー企業3社とともにOT※セキュリティやネットワークの安定稼働支援を行う「OTセキュリティ&ネットワークサービスパック」をリリースしました。

※ OT=Operational Technology

鈴木 マーケティング&ビジネスサポート本部としての最大の成果は、商談の創出を仕組みとして確立できたことです。「TCloud for SCM」などの重点プロダクトを対象に、マーケティング戦略の企画からリード獲得、商談化、受注までのプロセスを整備し、営業部門との役割分担を明確にしました。また、営業・技術部門を支えるビジネスサポート機能についても、内部統制の強化と業務効率化を進めることで、営業・技術部門がお客さまと向き合う時間を増やすことができました。こうした基盤整備は、新中期経営計画で掲げる中堅・中小企業向け市場開拓を支える土台になっていると考えています。

前中期経営計画で見た課題を、次の成長にどうつなげるか

依田 さらに成長に向けた最大の課題は、人的リソースの拡充と営業モデルの変革です。お客さまを深く理解し、一社一社に丁寧に向き合い経営課題を解決していく営業スタイルは当社の強みです。この強みを活かし、当社の売上



拡大につなげるには営業の人員を増やす必要がありますので、今後は即戦力人材の採用を強化していきます。同時に、営業プロセスを見直し、マーケティング&ビジネスサポート本部との連携によるマーケティング強化やパートナーとの協業によって、再現性の高い営業モデルを確立する必要があります。

西村 お客さまの要望は年々高度化しており、特にセキュリティ領域ではサイバーリスクの高まりを受け、事前の対策だけでなくトラブル発生時の対応力の向上が求められています。また、AIやクラウドなどの技術革新が加速する中で、高度な専門性を持つ技術者の採用・育成によるリソース拡大も重要な課題です。新中計では、品質、コスト、納期にセキュリティとAI活用を加えた「QCD + S × AI」を、エンジニアリ

本部長座談会

ングサービスの競争力を高める重要な視点として取り組んでいきます。

鈴木 マーケティング&ビジネスサポート本部の課題は、多様な機能を持つ組織を一体的に機能させ、商談創出と業務支援の成果をさらに高めていくことです。当本部内の組織は、マーケティング、商談支援、バックオフィス業務などの役割ごとに分かれているため、各機能が個別最適になりがちです。事業成長という全社共通の目標に向かって連携することが重要ですので、社員一人ひとりが自らの業務と事業成長とのつながりを実感できる環境を整え、本部全体のエンゲージメント向上にも取り組んでいきます。



新中期経営計画「Trust & Challenge 2029」の方向性 ——エンジニアリングサービスを軸とした収益モデルへ

西村 新中計において、私たちはプロダクト中心の事業から、エンジニアリングサービスを軸としたサービス中心の収益モデルへの進化を目指しています。これは単なる事業区分の変更ではなく、ツヅキグループの価値創造のあり方そのものを変えていく取り組みです。パソコンやサーバ、クラウドサービスといったプロダクトそのものは、他社でも提供できます。一方で、お客さまが本当に求めているのは、それらを最適に組み合わせ、業務変革や経営課題の解決につなげることです。私たちは、そこにこそ大きな価値があると考えています。新中計では、エンジニアリングサービスの中でも、当社が優位性を持ち収益拡大が可能な領域であるネットワーク&セキュリティ、ITプラットフォーム、ビジネスアプリケーション、CXコミュニケーションに注力することで、収益構造を進化させます。

当社の強みは、アプリケーション、ネットワーク、クラウド、コンストラクションまで含めた多層的な技術を一体で提供できることです。個別の製品を販売するのではなく、最適なテクノロジーを組み合わせ、お客さまの成果につなげる「オーケストレーター」としての役割を担っていきます。また、AIを前提とした価値創出モデルへの転換にも取り組み、プロフェッショナルサービスカンパニーへの変革に挑戦します。

依田 営業から見ても、エンジニアリングサービスへのシフトは非常に重要です。AIの進化により、開発や提案の生産性は飛躍的に向上します。一方で、お客さまの経営課題や業務課題を深く理解し、開発から運用までの最適な全体設計を行う当社ならではのエンジニアリングサービスの重要性は、む

しろ高まっていくと考えています。当社はAIを活用して提案力や開発力を強化するとともに、顧客理解と業界知見を活かし、提案から運用まで一貫した価値を提供することで、お客さまの変革を支援していきます。

主要顧客のホワイトスペースを深耕する

依田 当社は長年にわたり、多くのお客さまと強固な信頼関係を築いてきました。アプリケーション、サーバプラットフォーム、ネットワーク、セキュリティ、コンタクトセンターなど、さまざまな領域でお取引があります。しかし、お客さまの事業全体から見ると、私たちが関与できている領域はまだ一部にとどまっています。例えば、ネットワークは当社が担当していても、セキュリティは他のベンダー、アプリケーションはまた別のベンダーが担っているケースもあります。つまり、お客さまの中には、当社がまだ十分に価値提供できていない領域が数多く残されているということです。私たちはそこをホワイトスペースと捉え、当社のエンジニアリングサービスを差し込んでいくことで1社当たりの売上高を増やすことを基本戦略としています。

西村 ホワイトスペースを深耕する上で重要なのは、お客さまの経営課題や業務課題を起点に、必要な技術を総合的に組み合わせることです。当社は、アプリケーションからコンストラクションまで一体で提供できる体制を持っています。この立体的な技術提供力があるからこそ、お客さまの課題に対して部分最適ではなく、全体最適の提案が可能になります。

本部長座談会

オフリングサービスを強化し 中堅・中小企業市場を開拓する

依田 当社はこれまで、幅広い業種のお客さまとの長年にわたる取引を通じて、業界や業務の知見を蓄積してきました。新中計ではこれらの知見を個別案件にとどめず、オフリングサービスとしてアセット化し、中堅・中小企業のお客さまに提供していきます。すでに実績をあげているサービスとして、物流領域で20年以上にわたり蓄積してきた知見を活かして開発した、クラウド型動態管理・配送管理サービス「TCloud for SCM」や、創業以来培ってきた音声基盤技術をもとに進化させた次世代コンタクトセンターシステム「CT-e1/SaaS」があります。これらのサービスは、パートナーのサービスとの連携によって機能を拡充し、それによる利用企業の増加が新たなパートナーを呼び込み、さらに競争力を高めるという好循環を形成しています。

鈴木 数多くある中堅・中小企業にオフリングサービスを展開する際、営業一人ひとりが個別訪問するモデルでは限界があります。そのため重要になるのがマーケティングです。当社には長年にわたり蓄積してきた顧客資産があります。これを活用しながら、どのお客さまにどのサービスを提案すべきかを見極め、AIの活用も含めた高度なマーケティングによって、中堅・中小企業におけるシェアを拡大させたいと考えています。

AI Nativeへの移行と、人とAIによる価値創出

西村 私たちはAIの進化を脅威ではなく成長機会と捉えています。企画、開発・構築、保守・運用の各工程でAIを活用し生産性や品質を高めるだけでなく、自律型AIエージェント

を自社サービスやオフリングサービスに組み込み、お客さまへ新たな価値を提供していきます。当社自身がAIを使うことで、その実践知をお客さまのAI Native化の支援へとつなげることが、当社ならではの強みになると考えています。

鈴木 西村さんが話したAI活用は、技術部門だけのテーマではありません。マーケティング&ビジネスサポート本部では、AIを業務効率化のためのツールにとどめず、営業・技術部門の価値創出力を高めるための基盤として活用していきます。生成AIによる個々人の生産性向上に加え、AIエージェントを業務プロセスに組み込み、人とAIが協働で業務を遂行する体制への進化を目指します。これにより、バックオフィス業務から売上・利益を増やすことにつながる業務へのシフトを実現し、事業成長への貢献を高めていきます。

依田 営業においても、AI活用は大きな可能性を持っています。ただし、AIだけでお客さまの本質的な課題を捉えることはできません。お客さまとの信頼関係、業界知見、現場理解を持つ営業が、AIを活用して提案の質とスピードを高めることが重要です。AIによって生産性を高めながら、人だからこそできる顧客理解と課題設定力を磨いていく。これが今後の営業モデルの進化だと考えています。

三本部一体で進める、持続的な成長への挑戦

鈴木 新中計の期間は、お客さまとの接点創出や営業・技術部門の支援を通じて、成長を支える仕組みをさらに進化させていきます。特に中堅・中小企業市場開拓を推進し、持続的な案件創出のための基盤を確立していきます。

西村 前中計で築いた標準化やAI活用の基盤をさらに発展させ、エンジニアリングサービスの拡大とAI Native化を

進めていきます。技術は日々変化しますが、重要なのは新しい技術を導入すること自体ではなく、お客さまの課題解決や事業変革につなげることです。お客さまに最適なテクノロジーを見極め、提供できる力を磨き、お客さまから安心して任せただけの技術部門であり続けることを目指します。

依田 お客さまとの長年の信頼関係は、当社最大の資産です。その信頼をベースに、エンジニアリングサービスを起点とした価値提案を広げ、ホワイトスペースの深耕と中堅・中小企業向け市場の開拓を着実に進めていきます。今後も三本部が一体となり、新中計の施策を実行することで売上高の拡大に伴う利益成長を実現し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。



サステナビリティ



パーパスを体現し、サステナブルな社会と
ツヅキグループの
持続的な成長を実現する

執行役員常務
経営企画統括部 経営企画室 (IR・広報・サステナビリティ) 担当
平井 俊弘

サステナビリティの考え方

ツヅキグループは「人と知と技術で、可能性に満ちた“余白”を、ともに。」というパーパスを体現することが、社会および自らのサステナビリティの同期化につながるとの認識のもと「サステナビリティ基本方針」を掲げ、サステナビリティを推進しています。

サステナビリティ基本方針

私たちは「パーパスの体現」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。

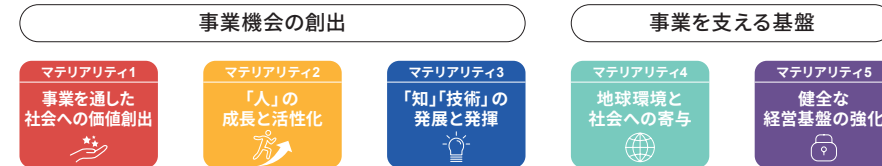
サステナビリティ関連情報については当社ウェブサイトをご参照ください。

🌐 ▶ サステナビリティの考え方

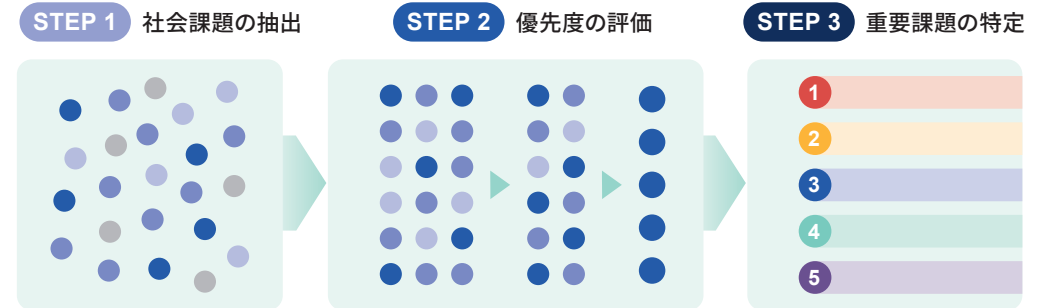
🌐 ▶ マテリアリティ

マテリアリティ

ツヅキグループは「事業機会の創出」と「事業を支える基盤」に寄与する重要テーマである5つのマテリアリティと、それを支えるためのプロジェクトを組成しサステナビリティを推進しています。



特定のプロセス



今後の方向性

2026 年度においては、各マテリアリティが捉える機会やリスク、経営計画と具体的活動のつながりをより密接にし、さらに実効性あるサステナビリティ活動となるよう取り組みます。その進捗については、サステナビリティに関する情報開示の重要性が一層増しているとの認識のもと、定量・定性の両面からわかりやすく示していきます。また、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、活動の実効性を高めていきます。

サステナビリティ マテリアリティとプロジェクト

マテリアリティ1 事業を通じた 社会への価値創出

私たちは、お客さまをめぐる社会課題に向き合い、事業を通じてその解決を行っています。

事業の活性化そのものが、社会と私たち双方のサステナビリティにおける重要なテーマであり、各従業員がそれを強く認識し行動することで、提供価値を高めていきます。

プロジェクト	目的・意義	取り組み	KPI / モニタリング項目	目標	実績 (2026年3月末時点)
事業推進	事業で生み出す社会価値の可視化および向上と、従業員の意識醸成を通じたサステナビリティの推進	事業を通じたサステナビリティ推進を加速させるための各種情報整理・発信や意識醸成に向けた各種企画の進行	① 注力分野の社会課題解決に資するサービス売上高(グループ含む) ② 提供サービスにおけるクラウドサービス伸長率 ③ 業務で経済的価値／社会的価値を両立している実感を持つ従業員(グループ含む)	2026年3月末までに ① 163億円 ② 2023年3月より30%増 ③ 60%	① 177億円 ② 2023年3月より44.7%増 ③ 42.4%
理念浸透	経営理念の浸透を通じた従業員の行動変容と、社会への提供価値拡大	従業員に対する、経営理念の自分ごと化につながる施策の企画・展開および継続化	① 経営理念・企業活動への共感 ② 自身の行動と経営理念との結びつき実感 ③ 仲間の行動と経営理念との結びつき実感	2026年3月末までに ① 85% ② 70% ③ 60%	① 77.1% ② 60.1% ③ 54.0%

マテリアリティ2 「人」の 成長と活性化

私たちのすべての価値の源泉である「人」のパフォーマンスを高めることが、グループの価値向上、ひいては社会への提供価値向上につながります。

お客さまの本質的成長に向き合い、価値を生み、社会と自社の成長に貢献する多様な「バリュークリエイター」を生み、活躍できる環境を整備します。

プロジェクト	目的・意義	取り組み	KPI / モニタリング項目	目標	実績 (2026年3月末時点)
組織・人材開発	「リーダー人材育成」「多様なプロ人材育成」「自律的に社内外に働きかけるチームづくり」の3本柱を方針とした、組織と個人の活性化	採用・配置・制度等の組織からのアプローチと、人材開発プログラムを軸とした個へのアプローチを組み合わせた推進	① ワークエンゲージメント(グループ含む) ② TLF(経営人材育成プログラム)受講者(グループ含む) ③ DX人材育成	2026年3月末までに ① 3.20点 ② 65名 ③ 高度DX人材 15名 DX検定認定者 500名	① 3.07点 ② 53名 ③ 高度DX人材 5名 DX検定認定者 541名
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を生み出す環境をつくり、育成するとともに、挑戦・活躍し続ける文化の醸成	多様なバリュークリエイターが活躍する企業を目指した、制度整備と文化醸成	① 正社員女性比率 ② 総合職女性比率 ③ 管理職女性比率 ④ 男性育児休業取得者のうち、育児休業取得期間1か月以上 ⑤ 男性育児休業取得率 ⑥ 女性育児休業取得率	2026年3月末までに ① 15.5% ② 13.5% ③ 5.0% ④ 50%以上 2027年3月末までに ⑤ 50%以上 ⑥ 90%以上	① 15.5% ② 13.5% ③ 4.0% ④ 65.3% ⑤ 89.7% ⑥ 77.8%
健康経営	習慣・からだ・こころ・意識・無意識へのアプローチを通じ、人的資本の基礎である健康を支えること	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・増進する活動の推進	① 健康診断受診率	毎年 ① 100%	① 100%
安全衛生	労働災害に対するリスク管理および予防対策	職場における事故や労働災害の発生予防を目指した、自主的な安全衛生活動の推進	① ストレスチェック受検率	毎年 ① 90%以上	① 98.4%
ワークスタイル	ディーセントワークの実現による、従業員の幸福・満足度向上および、自律性・生産性の促進	働き方・働く場の見直し・アップデートによる、常に進化し続けるオフィス／環境の整備	① ワークスタイル・ワークプレイス支持度 ② 働く環境の魅力度	2026年3月末までに ① 85%以上 ② 85%以上	① 83.8% ② 75.2%

サステナビリティ マテリアリティとプロジェクト

マテリアリティ3

「知」「技術」の
発展と発揮



私たちは多様な業種・業界の課題に対して、お客さまとともに向き合いながら価値を創出してきた長い歴史を誇ります。

この中で、ノウハウ・洞察力などの「知」と、時々の社会に役立つ「技術」を培ってきました。

これらを持続的に高める環境を整備し、新たな社会価値の探究や、サービスの品質に還元していきます。

プロジェクト	目的・意義	取り組み	KPI / モニタリング項目	目標	実績 (2026年3月末時点)
新技術の 社内実践	新技術の社内実践を通じて「知」と「技術」を培うことによる、お客さまへの価値提供および自社の効率・パフォーマンスの向上	ワーキンググループメンバーを中心に新技術の社内実践を行い、「知」と「技術」を培うことによる、社内における新技術活用の推進・支援	① サービス企画・開発支援数 ② 社内研修活動数	毎年 ① 5件 ② 3件	① 5件 ② 4件
お客さま・ パートナーとの 共創	ツツキグループが保有する「知」と「技術」を活用し、お客さまやパートナーとの共創による新価値創造および社会課題解決	共創の仲間づくりやお客さまやパートナーとの協働検討を行い、実証実験を進めながらサービス創出を目指した活動推進	① 共創プロジェクト ② サービス創出	毎年 ① 4件 ② 1件	① 6件 ② 4件
サービス品質 と 信頼性向上	提供サービスに対しプロジェクト品質向上サイクルの適用を通じた、お客さまからの信頼に足る品質および信頼性向上	「しくみ(品質フレームワーク)」と「活動(プロジェクト監視活動)」を掛け合わせたプロジェクト品質向上サイクルの提供	① プロジェクト監視活動の実施率 ② お客さまシステムの安心・安全を守るためのサイバー攻撃に対する訓練の実施回数	毎年 ① 100% ② 1件	① 100% ② 1件

マテリアリティ4

地球環境と
社会への寄与



私たちは、社会全体の持続可能性にとって大きな課題である「気候変動」を中心に、地球環境への負荷を低減した事業活動を行います。

また、環境意識や社会課題への理解を深めながら、従業員一人ひとり、そしてさまざまなステークホルダーの皆さまとともに、環境・社会貢献活動を推進します。

プロジェクト	目的・意義	取り組み	KPI / モニタリング項目	目標	実績 (2026年3月末時点)
環境 マネジメント	事業活動における社会・環境・天然資源への悪影響を最小限に抑えることによる、持続可能な社会実現への貢献	事業活動における環境負荷の管理および、特に「気候変動」を中心とした環境負荷軽減のための活動実施	① GHG排出量(Scope1+2)の低減(グループ含む)	2026年3月末までに ① 1,346t-CO ₂ ※2013年度比 ▲39.8%	① 1,061t-CO ₂ ※2013年度比 ▲52.5%
環境・ 社会貢献	企業主体での環境・社会貢献実施および、従業員主体の活動支援による、従業員の関心と貢献実感の向上	企業主体の活動企画・進行および、従業員主体の活動を支援する環境整備による、環境・社会貢献活動の推進	① 環境・社会貢献活動の柱となる企画の起案・実行 ② 環境・社会貢献への高い意識があると自覚している従業員 ③ (社内外問わず)環境・社会貢献イベントに参加している従業員 ④ 社会に貢献できた実感を得ている従業員	2026年3月末までに ① 10件 ② 80% ③ 70% ④ 60%	① 10件 ② 71.2% ③ 47.2% ④ 38.1%

サステナビリティ マテリアリティとプロジェクト

マテリアリティ5 健全な 経営基盤の強化

私たちは経営理念のもと、効率的で透明性のある企業運営を行い、健全な経営基盤を強化し続けることで、企業価値の向上を目指しています。
また、企業をめぐるリスクのコントロールやコンプライアンス意識の向上により、皆さまから信頼される事業環境を維持します。

プロジェクト	目的・意義	取り組み	KPI / モニタリング項目	目標	実績 (2026年3月末時点)
コーポレート・ガバナンス	経営の公正性、公平性、透明性、遵法性を高めることによる、社会的責任の遂行と継続的な企業価値の向上	戦略実現を支えるガバナンスの強化と適時・適切な情報開示や投資家の皆さまとの対話の充実	① 現整備状況の発信 ② 取締役会実効性評価の実施	—	① 発信 ※有価証券報告書 ② 実施
コンプライアンス	コンプライアンス推進体制の維持・強化を図り、強固な経営基盤を築き、社会的信頼を確保することによる、企業価値向上および社会への貢献	コンプライアンス研修、意識調査等の活動を通じた、コンプライアンス意識の浸透と実践しやすい環境づくり	① 現活動情報の発信 ② 研修実施	—	① 発信 ※統合報告書 ② 実施 ※2回、受講率100%
リスクマネジメント	ロス(損失)となるような事態を極力発生させない、あるいは発生してもロスを最小にすることによるツツキグループの事業継続、ひいては持続的成長への貢献	リスク事象の早期把握に資するための、グループ内リスクメール運用、内部通報制度や社外窓口の設置等	① 現活動情報の発信	—	① 発信 ※統合報告書
情報セキュリティ	・情報セキュリティ規定の整備、情報漏洩や不正アクセスに対する防御体制の強化 ・JISQ15001 に準拠した個人情報保護マネジメントシステムの策定と、適切な運用	・情報資源および個人情報の適切な管理を目的に社内規定を策定した上で見直しを実施 ・個人情報の適切な取り扱いを含む定期的な情報セキュリティ研修の実施	① 個人情報の適切な取り扱いを含む情報セキュリティ研修の定期実施 ② 情報セキュリティ基準の定期見直し	—	① 実施 ※新入社員研修2回 ※全社向け標的型メール攻撃訓練2回 ※eラーニング1回 ② 期間中に基準改版1回
人権の支持と保護	事業活動を通じた人権尊重の社会実現への寄与および人権尊重の責任遂行	人権方針を定め、人権尊重に係る従業員の啓発と人権リスクを低減するプロセスの導入および定着化に向けた取り組みの実施	① 人権方針の策定・開示 ② 従業員向け研修(eラーニング)の実施回数・受講率	① 2025年3月までに人権方針を策定・開示 ② eラーニングを毎年1回実施、2025年度の受講率100%	① 達成 ② 実施1回 受講率100%達成
持続可能なサプライチェーンの構築	ガイドラインに基づいた適切な調達活動の徹底および、調達パートナーへのガイドライン遵守の要求	・調達ガイドラインの制定と、サプライチェーン全体における遵守 ・サステナブル商材の積極的な取り扱いの推進	① 調達ガイドライン改版 ② 主要仕入れ先へのガイドライン説明・アンケート実施 ③ アンケート結果に基づく改善依頼実施	—	① 今年度の改版はせず ② 実施 ③ 実施

サステナビリティ ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

多様な人材が活躍する組織づくり

当社は、「価値創出を加速する人材ポートフォリオへの転換」の実現に向け、多様な人材が能力や経験を発揮し、新たな価値創出につなげることができる組織づくりを推進しています。

社会や顧客ニーズが複雑化する中、持続的な成長には多様な視点や価値観を取り入れ、イノベーションを創出することが重要であると考えています。そのため、性別、年齢、障がいの有無、キャリア、専門性などの違いを尊重し、一人ひとりが活躍できる環境整備に取り組んでいます。

2024年3月期からは、D&I推進のコンセプトとして「カラフル・バリュー（通称：カラバリ）」を掲げ、「価値観」「人間存在」「働き方」の多様性を認め合う風土醸成を進めています。また、従業員が主体となって運営する「カラフル・バリュープロジェクト」を通じて対話や学びの機会を創出し、多様な知識や経験の融合による新たな顧客価値や事業機会の創出を促進しています。



KPI

当社が女性総合職の採用を開始したのが2010年であることから、女性管理職比率が低い水準にあります。そこで、多様な人材の意見やアイデアを経営に生かし、新たな価値の創出につなげるため、女性比率に関する数値目標を設定しています。

また、誰もが育児に参加しやすく、仕事に復帰しやすい環境を整えるため、男性の育児休業取得期間も指標に加えています。短期間の取得も可能ですが、なるべく1か月以上の取得を推奨するなど、育児と仕事を両立できる環境づくりを進めています。

2028年度目標(2029年3月末時点)

- ✓ 管理職に占める女性割合：6.0%
- ✓ 総合職に占める女性割合：18.0%
- ✓ 正社員に占める女性割合：19.0%
- ✓ 男性育児休業取得者のうち、育児休業取得期間1か月以上：65%以上

2021年度～2025年度実績 [📄](#) ▶ P.62 非財務データ

外部評価

当社は2023年にえるぼし認定(2つ星)、2024年にくるみん認定を取得しています。



カラフル・バリュープロジェクト 重点5分野における課題・アクション例

分野	課題	アクション例
ジェンダー	■多様な価値観を尊重し合い、性別問わず、従業員一人ひとりの個性や強みを経営および日常業務に反映させるための文化醸成	LGBTQ+アライ入門講習 ：トランスジェンダー当事者を講師としたセミナーを開催し、LGBTQ+アライへの理解を促進 覆面座談会 ：アバターとボイスチェンジャーにより匿名化し働き方に関する本音を語り合う座談会を実施
世代	■多様な世代の従業員が、挑戦や経験の機会を得て、やりがいを持って働くための環境整備 ■多様な経験を社内のリソースとして還元するための支援	若手従業員を紹介する社内報 ：各部署で活躍する若手従業員を取り上げロールモデルを提示 他社交流会 ：異業種複数社との交流会を開催し、D&I施策や働き方・課題を相互に共有しながら、自社に活かせる学びを獲得
キャリア	■多様な経験の融合によって、イノベーションが生まれやすい環境や文化の醸成	教育コンテンツの発信 ：新入社員研修等で用いた教育コンテンツをベースに、キャリア採用者にも有益な情報を発信 キャリアよろず相談所 ：キャリア採用者同士の気軽な情報交換を目的とし、社内チャットツールにて専用グループを設立
越境	■誰もが“越境”できる環境整備 ■その実現に向けた、文化醸成・仕組み・制度・研修等、施策の検討	異動経験者インタビュー ：異動経験者へのインタビューを社員に公開することで、人事異動に対する不安解消やキャリア形成に対する多様な価値観の共有を実施
バラ	■障がいの有無にかかわらず、誰もが多様な職種で活躍できる環境整備検討 ■誰もが勤務しやすい受け入れ環境の整備検討 ■多様なメンバーの活躍に向けたリテラシー向上	視覚障がいワークショップ ：視覚障がいをテーマとしたワークショップおよび講話により、当事者の抱く悩み等を理解することで、新たな価値観を醸成

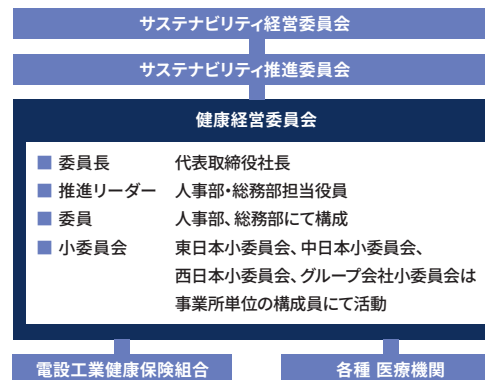
サステナビリティ 健康経営／ワークスタイル

健康経営

当社は、従業員一人ひとりの健康を、企業の持続的成長を支える重要な経営資本と捉えています。プロフェッショナルサービスカンパニーとしてお客さまに高い価値を提供し続けるためには、従業員が心身ともに健康であり、高いパフォーマンスを発揮できる状態を維持することが不可欠です。そのため当社では、健康経営を人的資本経営の重要な取り組みの一つとして推進しています。定期健康診断やストレスチェックの実施に加え、従業員アンケートを実施し、それらの結果をもとにした各種施策を展開することで、疾病予防や健康増進を支援しています。

推進体制

2017年より、代表取締役社長を責任者として推進しています。2019年に健康経営委員会を設立し、東日本・中日本・西日本およびグループ会社の事業所単位で企画・運営する体制を整備しました。健康経営委員会は年3回開催され、産業医・保健師と協力して年間計画等を策定し、情報共有や協議の場として機能しています。さらに、コラボヘルスの推進に向け、電設工業健康保険組合と定期的に意見交換を重ね、施策の効果を最大化するための、周知・啓発や効果検証にも力を入れています。また、医療機関との連携も強化しています。



KPI

	KPI 毎年	実績 (2026年3月期)
定期健康診断受診率 (単体)	100%	100%
ストレスチェック受検率 (単体)	90%以上	98.4%

健康経営・安全衛生では、従業員の定期健康診断受診率とストレスチェックの受検率に目標を設定しています。定期健康診断受診率は2017年以降毎年100%を維持、ストレスチェックの受検率は2026年3月期には98.4%とKPIを大きく上回っています。

外部評価



経済産業省
9年連続認定



スポーツ庁
7年連続認定



東京都
7年連続認定

従業員アンケート

2017年より、施策の有効性評価や従業員の健康状態把握のため、全従業員を対象に毎年アンケートを行ってきました。調査結果は、サステナビリティ活動の進捗把握や課題抽出に活用するとともに、組織別の結果を各部署に提供し改善活動に役立てています。

ワークスタイル

当社は「ディーセントワーク」(働きがいのある人間らしい仕事)の実現に向け、従業員の自律性・創造性・生産性を促進するため、さまざまな取り組みをスピーディに実行しています。

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を整備することで、従業員の満足度とパフォーマンスが向上することを目指しています。

主な取り組み

働き方・働く場の見直し・アップデートを行い、常に進化し続けるオフィスや環境を整えます。また、従業員のニーズに合わせた柔軟な働き方を促進し、生産性と満足度の向上を目指します。

- 1 新たな働き方の企画・立案
- 2 オフィスの移転やリニューアル等働く環境のアップデート
- 3 グループ会社のワークスタイル支援

ワークスタイルコンセプト〈SODA!〉

当社のバリューズである7Actions と呼応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溢れる場所を目指しています。



フレックスタイム制度

1か月の所定労働時間（標準7時間×営業日数）を満たすことを条件に、始業・終業時間を従業員個人が自由に選択できる制度です。ほとんどの社員が活用しており、1か月単位で労働時間を管理するため、個人の仕事内容や家庭の都合、またリフレッシュの時間に当てる社員も多くいます。フレキシブルタイム（7:00～11:00、14:00～20:00）とコアタイム（11:00～14:00）、休憩（12:00～13:00）で構成されます。

サステナビリティ TCFD 提言に基づく情報開示

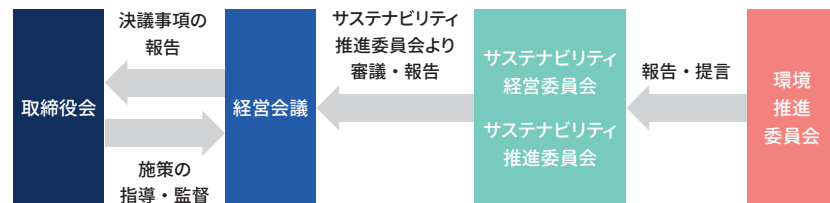
気候変動への取り組み

ツヅキグループは、クラウド、仮想化、AI、IoTといった技術を活用して、社会・環境・天然資源への悪影響を最小限に抑え、地球環境へ配慮したICTサービスを提供するとともに、自社における環境負荷軽減にも積極的に取り組んでいます。

ガバナンス

経営主導によるサステナビリティ推進を行うため、「サステナビリティ経営委員会」および「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。

気候変動リスクと機会の特定・評価・管理フロー



リスク管理

- 1 気候変動に関する事項を所管する環境推進委員会は、気候変動に関連したリスクと機会の特定・評価を行います。とりわけ重要な内容については適切な対応を検討し、環境管理責任者よりサステナビリティ推進委員会に報告・提言をします。
- 2 サステナビリティ推進委員会は、報告・提言された気候変動の影響と対応について、必要に応じサステナビリティ経営委員会での議論を経て、経営会議へ報告します。
- 3 経営会議は、報告内容について具体的な取り組みを含む全社的施策について協議し、決議事項は取締役会へ報告します。
- 4 取締役会は、経営会議において決議された施策の指導・監督を行います。
- 5 サステナビリティ推進委員会は、施策についてのKPIを設定し、進捗管理を行います。

戦略

気候変動に関するシナリオを参照し、当社における気候変動に関するリスクと機会を特定しています。

参照シナリオ下における当社事業環境

	規制対応コスト	災害対応コスト
4°Cシナリオ	小	大
1.5°Cシナリオ	大	小

リスクと機会

気候変動に関するリスク・機会一覧

区分	種類	リスク・機会項目	事業インパクト	影響要素	財務影響※1	対応策	シナリオ	期間※3
移行リスク	政策規制	環境配慮企業からの優先購入	環境配慮企業からの優先購入が増え、顧客の製品等購入先選定より漏れることによる売上機会の喪失	売上減少	↑↑↑	・気候変動対応についての情報開示の充実 ・GHG排出量削減目標達成に向けた施策の検討および実施	1.5°C	短期
移行リスク	政策規制	炭素税導入	炭素税導入に伴う自社の炭素税負担や、仕入れ商品に炭素税が転嫁されることによる費用の増加	費用増加	2030年度：約8,742千円 2050年度：約15,611千円※2	・GHG排出量削減目標達成に向けた施策の検討および実施	1.5°C	中期
移行リスク	政策規制	クレジット購入	GHG削減目標達成のため、証書等を購入することによる費用の増加	費用増加	↑	・事務所の使用電力削減等の証書 ・クレジット購入に頼らないGHG排出量削減施策の実施	1.5°C	長期
物理リスク	急性	気象災害の激甚化	取引先工場の被災、交通網の寸断による商品配送遅延による売上機会の喪失	売上減少	↑↑	・BCP対策の拡充	4°C	中期
機会	製品／サービス	気象災害の激甚化	災害対策のためのシステム導入、ネットワーク強化に伴う売上の増加	売上増加	↑↑	・BCP関連、防災関連のITソリューションの開発、販促	4°C	中期
機会	製品／サービス	炭素税導入	炭素税導入によるシステム更改による売上機会の創出	売上増加	↑↑	・税務関連のITソリューションの開発、販促	1.5°C	中期
機会	製品／サービス	省エネの促進	低炭素商品・サービスの開発・拡大	売上増加	↑	・省エネルギー製品の販促	1.5°C	中期

※1 財務影響の尺度は次の通り ↑↑↑：財務への影響が非常に大きいと想定される ↑↑：財務への影響が大きいと想定される ↑：財務への影響が想定される

※2 2030年度および2050年度時点推定の炭素税導入による財務影響を記載。なお、仕入れ商品へ炭素税が転嫁されることによる費用の増加は含まない
算出方法：想定される炭素税×2024年度における都築電気単体 Scope1+2排出実績 炭素税は、NZE(1.4°C)シナリオパラメータ値を参照
2030年時点：140USD/t-CO₂ 2050年時点：250USD/t-CO₂

※3 短期：0～3年、中期：3～10年、長期：10年以上

サステナビリティ TCFD 提言に基づく情報開示

指標と目標

気候関連リスク・機会を管理する指標として、Scope1+2およびScope3のGHG排出量並びに電気使用量を指標として定めています。

※ Scope3排出実績を除く指標・目標の集計対象範囲は、ツヅキグループとします。Scope3排出実績の集計対象範囲は、当社単体とします。

GHG(温室効果ガス)排出量

ツヅキグループは、2030年度のGHG削減目標を50%削減としています。環境負荷軽減へ向けた積極的な取り組みにより、2025年度のScope1+2排出実績は、1,061.65t-CO₂(2013年度比▲52.53%)となり、2030年度の目標を前倒しで達成しました。今後は、2035年度目標の達成に向け、引き続き積極的な取り組みを継続します。

Scope1+2

削減目標

Scope区分	2030年度	2035年度	2050年度
Scope1+2	GHG 排出量 50%削減 (2013年度比)	GHG 排出量 60%削減 (2013年度比)	GHG 排出量 実質0

排出実績

単位：t-CO₂

Scope区分	2013年度	2025年度
Scope1	775.62	422.30
Scope2	1,460.67	639.34
Scope1 + 2	2,236.29	1,061.65
2013 年度比	-	▲ 52.53%

2021年度～2025年度実績  ▶ P.62 非財務データ

Scope3排出実績

単位：t-CO₂

カテゴリ	2024年度
1 購入した製品・サービス	195,823.47
2 資本財	1,155.62
3 Scope 1・2 に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	75.68
4 輸送、配送（上流）	1,693.25
5 事業から出る廃棄物	6.47
6 出張	115.26
7 雇用者の通勤	208.49
8 リース資産（上流）	Scope1 + 2 に含む
9 輸送、配送（下流）	カテゴリ 4 に含む
10 販売した製品の加工	該当なし
11 販売した製品の使用	12,790.94
12 販売した製品の廃棄	24.24
13 リース資産（下流）	39.13
14 フランチャイズ	該当なし
15 投資	3,769.91
合計	215,702.46

※ GHG プロトコル Scope3基準を参照し、排出量は環境省の排出原単位データベースの排出原単位を用いて算定しています。

再生可能エネルギー

ツヅキグループは、2030年度の再生可能エネルギー比率目標を30%としています。

環境負荷軽減へ向けた積極的な取り組みにより、2025年度の再生可能エネルギー比率実績は、33.48%となり、2030年度の目標を前倒しで達成しました。今後は、2035年度目標の達成に向け、引き続き積極的な取り組みを継続します。

再生可能エネルギー比率目標

項目	2030年度	2035年度
再生可能エネルギー比率	電気使用量のうちの 30%	電気使用量のうちの 40%

電気使用量実績

単位：kWh

項目	2013年度	2025年度
電気使用量	3,371,785	2,124,984
再生可能エネルギー使用量	0	711,519
再生可能エネルギー比率	0	33.48%

サステナビリティ

マテリアリティとプロジェクト 主な取り組み事例

マテリアリティ1

事業を通じた
社会への価値創出

事業推進

ブランドプロジェクトを立ち上げ

企業価値向上に向けて「TSUZUKIブランド」の確立を推進していきます。

新中期経営計画「Trust & Challenge 2029」の達成に向け、既存のお客さまとの関係深化に加え、新たなお客さま・パートナーとの接点拡大を行います。

これまで培ってきた当社独自の価値を体系化し、ブランドコミュニケーションと社内浸透を通じて提供価値の一貫性を高め、ステークホルダーからの認知・共感・需要の創出につなげることで、持続的な成長と企業価値向上を目指します。



▶ P.1 ブランドステートメント

▶ Brand Movie



マテリアリティ2

「人」の
成長と活性化

健康経営

元プロ野球選手による講演

当社は、従業員の心身の健康増進と組織活性化を目的に、健康経営イベントを定期的で開催しています。2026年2月には元プロ野球選手を講師として招き、「失敗のない人生には成功もない」をテーマとした講演とトレーニングセミナーを実施しました。

参加者からは、前向きな思考や挑戦する姿勢への気づきが得られたとの声が多く寄せられました。また、体を動かすトレーニングセッションも設けたことにより、心理的健康と身体的健康の双方の実現につながる機会となりました。



マテリアリティ2

「人」の
成長と活性化

ダイバーシティ&インクルージョン

越境プログラムの開催

多様な人材が自ら挑戦・活躍できる文化の醸成を目的に、社外交流型の「越境プログラム」を実施しています。異業種企業、地域社会、スタートアップ企業など、自社とは異なる環境での実践的な学びを通じて、新たな価値観や視点を獲得する機会を提供しています。

当プログラムでは、地域課題の解決や新規事業創出、スタートアップ企業の経営課題解決に取り組み、参加者は異業種・異職種のメンバーと協働しながら、固定観念の打破や価値観の揺さぶりを体験するとともに、社会課題起点の発想力や新たなビジネス創出力を養います。



マテリアリティ2

「人」の
成長と活性化

ワークスタイル

新たなアイデアを共創する「新時代のオフィス」

東京・横浜・名古屋・大阪・福岡のオフィスは、全席フリーアドレスになっており、オフィスでの行動を「思考型」「作成型」「討議型」「調整型」「提案型」「商談型」の6種類に分類し、「目的を持って行く“オフィス”」にしています。一人ひとりが仕事内容に合わせて働く場所を選べる環境を整えることで自律的な働き方を促進しています。



サステナビリティ

マテリアリティとプロジェクト 主な取り組み事例

マテリアリティ4

地球環境と
社会への寄与

環境・社会貢献

「北海道大樹町 スペースポートプロジェクト」への支援

当社は、企業版ふるさと納税を通じて北海道大樹町の「北海道スペースポートプロジェクト」を支援しました。宇宙産業を核に新たな産業と雇用を創出し、地域創生を推進する同町の取り組みに共感したことが支援の背景です。

本プロジェクトは地域活性化のみならず、日本の新たな成長モデルの創出にもつながる挑戦です。当社は今後も、パートナーシップの構築や技術・知見の提供を通じて、地域社会の持続的な発展に貢献していきます。

🌐▶ [北海道スペースポートプロジェクト \(HOSPO\)](#)



マテリアリティ4

地球環境と
社会への寄与

環境・社会貢献

ミールプログラムの開催



当社の支援先のひとつである「公益財団法人 ドナルド・マクドナルド・ハウス」においては、募金や寄付に加えて、温かい食事を施設利用者に提供するボランティア活動「ミールプログラム」を実施しています。

このプログラムには、従業員からのボランティアだけでなく、当社が支援するアスリートや地域活性化を担う農業従事者の方にも参画いただくなど、多様な人や団体をつなぐ「ハブ」として、社会貢献の輪を広げています。

マテリアリティ4

地球環境と
社会への寄与

環境・社会貢献

中学生向けオフィスアテンドの実施

当社は、次世代を担う中学生を対象に、教育支援およびキャリア形成支援の一環としてオフィス見学会を実施しています。オフィス見学や社員との交流を通じて、働くことの意義やIT業界への理解を深めるとともに、当社の事業や魅力を体感していただく機会を提供しています。本取り組みは、生徒の皆さまが将来の進路や職業について考えるきっかけを創出することを目的としています。

当社は今後も、地域社会や教育機関との連携を通じて、次世代を担う人材の学びと成長を支援する取り組みを継続していきます。



マテリアリティ4

地球環境と
社会への寄与

環境・社会貢献

オフィス近隣の清掃活動への参加



当社は東京オフィスのある「芝地区クリーンキャンペーン」、須磨海岸での「WORLD CLEANUP DAY in 須磨」、横浜オフィス周辺の清掃活動などに継続的に参加しています。従業員が地域の皆さまとともに清掃活動に取り組むことで、安全で快適な街づくりや環境美化に貢献しています。

今後も、こうした活動を通じて地域との共生を深め、地域に根差した企業として、快適で魅力ある街づくりを支えていきます。

コーポレートガバナンス

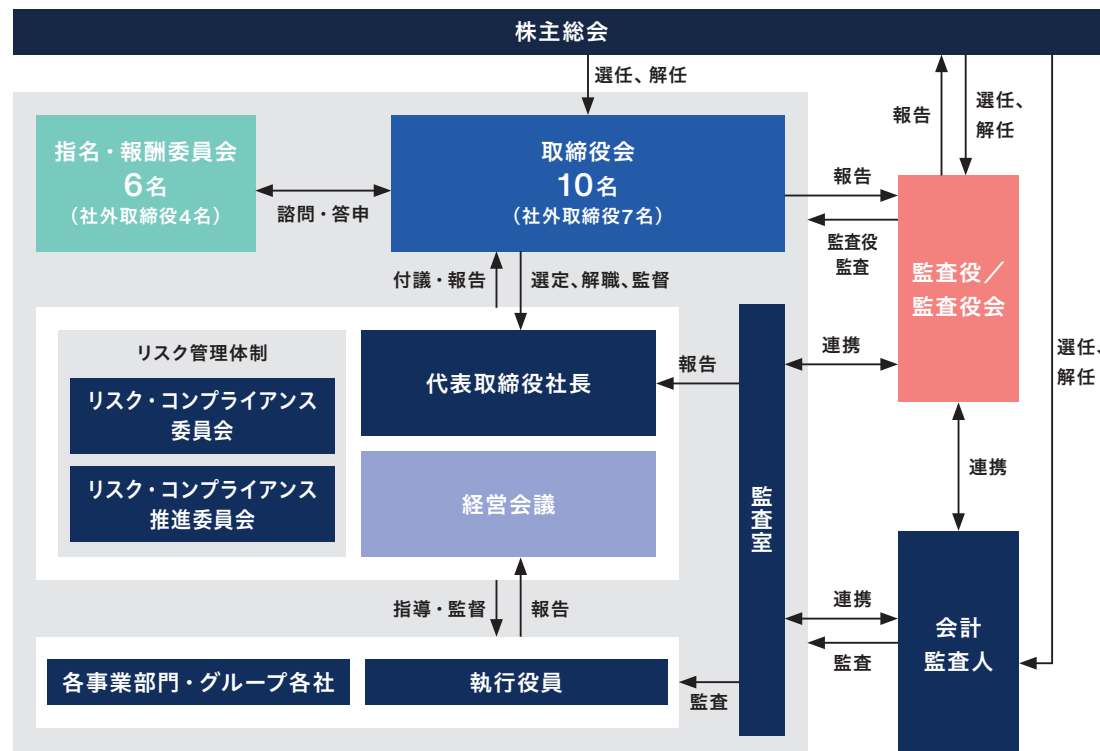
基本的な考え方

ツヅキグループでは、長期ビジョンの実現のため、事業環境の変化を的確に捉えた迅速かつ適切な経営判断と、その判断が中長期的な価値創出につながっているかを監督する実効的なガバナンス体制が不可欠であると認識し、効率的で透明性のある企業経営により、企業としての社会的責任の遂行と継続的な株主価値の向上を目指しています。

企業統治の体制

当社は、監査役会設置会社であり、取締役会を重要な意思決定機関であるとともに、経営を監督する機関と位置付け、社外取締役を過半数とすることにより、経営に対する客観性および透明性の確保を図っています。また、代表取締役、役付執行役員および常勤監査役で構成される経営会議を設置し、執行役員に権限を委譲することにより、経営のスピード化と戦略性の向上を図っています。

コーポレートガバナンス体制図（2026年6月26日現在）



主な会議体・2025年度の活動状況

取締役会	2025年度開催回数 15回
【構成】	取締役11名（社外取締役8名）
【活動内容】	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
【主な議題】	・中期経営計画の進捗状況 ・取締役会の実効性評価 ・次世代経営人材の計画的育成 ・次期中期経営計画 ・当社・関係会社の取締役、執行役員人事 ・政策保有株式の保有意義
監査役会	2025年度開催回数 15回
【構成】	監査役3名（社外監査役2名）
【活動内容】	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	2025年度開催回数 8回
【構成】	指名・報酬委員6名（社外取締役4名）
【活動内容】	「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
【主な議題】	・当社・関係会社の取締役、執行役員人事 ・次世代経営人材の計画的育成 ・取締役、執行役員報酬
経営会議	2025年度開催回数 22回
【構成】	代表取締役2名、役付執行役員6名、常勤監査役1名
【活動内容】	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	2025年度開催回数 3回
【構成】	社外役員10名／代表取締役会長
【活動内容】	社外役員による意見交換
【主な議題】	サステナビリティ活動・中期経営計画

コーポレートガバナンス 取締役会の構成

取締役会構成

※2026年6月26日現在



男性



女性

社内取締役



社外取締役



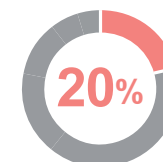
独立社外取締役



独立社外取締役比率



女性取締役比率



コーポレートガバナンス強化のための取り組み

2017年度

業績連動型株式報酬制度の導入

2021年度

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年度

株式報酬制度を一部改定（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）

2026年度

株式報酬制度を一部改定（中長期的な経営戦略等との連動性が明確である制度に変更）

2020年度

取締役会の実効性評価を開始

2022年度

- ・取締役会の3分の1以上を独立社外取締役に變更
- ・指名・報酬委員会の委員長を独立社外取締役に變更

2025年度

新たに女性取締役1名を選任

コーポレートガバナンス 役員紹介

※所有株式数は2026年5月時点

取締役



吉井 一典 Kazunori Yoshii
代表取締役会長
就任年数 21年／所有株式 49,970株

1981年4月 当社入社
2000年11月 経理部長
2004年4月 理事
2005年6月 取締役
2010年4月 常務取締役
2012年2月 取締役執行役員常務
2015年4月 取締役執行役員専務
2019年4月 取締役執行役員副社長
2019年6月 代表取締役執行役員副社長
2022年4月 代表取締役副社長
2024年7月 代表取締役社長
2025年6月 代表取締役会長(現任)



吉田 克之 Katsuyuki Yoshida
代表取締役社長
就任年数 1年／所有株式 7,663株

1984年3月 当社入社
2003年4月 流通営業統括部
第三営業部長
2009年4月 理事
2012年6月 執行役員
2016年4月 執行役員常務
2018年6月 取締役執行役員常務
2023年4月 執行役員専務、
ソリューションビジネス本部長
2025年4月 執行役員副社長
2025年6月 代表取締役社長(現任)



依田 正之 Masayuki Yoda
取締役執行役員常務
就任年数 ー／所有株式 7,557株

1986年4月 当社入社
2010年4月 製造営業統括部
第三営業部長
2012年6月 首都圏ソリューション
営業統括部長
2020年4月 執行役員
2025年4月 執行役員常務
2026年6月 取締役執行役員常務、
ソリューションビジネス
本部長(現任)



瀧中 秀敏 Hidetoshi Takinaka
社外
就任年数 6年／所有株式 0

1982年4月 株式会社麻生入社
1999年11月 同社病院コンサルティング事業部長
2005年6月 同社取締役、
病院コンサルティング事業部長
2008年4月 同社取締役、
医療事業本部副本部長、
病院コンサルティング事業部長
2009年6月 同社取締役、
グループ経営委員会委員、
医療事業本部副本部長、
病院コンサルティング事業部長
2009年10月 同社取締役、
グループ経営委員会委員、
医療事業本部副本部長
2012年6月 同社常務取締役、
グループ経営委員会委員、
医療事業本部副本部長
2012年11月 株式会社麻生情報システム
代表取締役社長(現任)
2016年6月 株式会社麻生専務取締役、
グループ経営委員会委員、
医療事業本部副本部長
2018年6月 同社専務取締役、
グループ経営委員会委員、
医療事業本部長
2020年6月 当社社外取締役(現任)
2024年6月 株式会社麻生代表取締役副社長(現任)



塚原 智子 Tomoko Tsukahara
社外
就任年数 4年／所有株式 0

1986年4月 富士通株式会社入社
2004年6月 同社保険証券
ソリューション事業本部
証券ソリューション部
プロジェクト部長
2007年4月 同社保険証券
ソリューション事業本部
保険第一ソリューション部長
2008年4月 同社保険証券
ソリューション事業本部
プロジェクト統括部長
2014年4月 同社金融システム事業本部
第一金融システム事業部長
2017年6月 同社アシュアランス本部長
2019年4月 同社品質保証本部長代理
2021年4月 同社理事 SVP 品質保証本部長
2022年6月 当社社外取締役(現任)
2023年4月 富士通株式会社
SVP グローバル品質
マネジメント本部長
2023年6月 同社執行役員 EVP CQO
2025年4月 同社執行役員常務(現任)

コーポレートガバナンス 役員紹介

※所有株式数は2026年5月時点

取締役

**村島 俊宏** Toshihiro Murashima

社外

就任年数 9年／所有株式 7,531株

1996年4月 弁護士登録
(第一東京弁護士会)
青山中央法律事務所入所

1999年4月 同事務所パートナー

2001年4月 村島・穂積法律事務所設立
同事務所パートナー (現任)

2006年6月 ニフティ株式会社社外取締役

2011年6月 当社社外監査役

2017年6月 当社社外取締役 (現任)

**松井 くにお** Kunio Matsui

社外 独立

就任年数 7年／所有株式 3,352株

1980年4月 株式会社富士通研究所
(現富士通株式会社) 入社

2000年2月 同社ドキュメント処理研究部長

2006年4月 情報処理学会理事

2007年4月 Fujitsu Laboratories of
America, Inc. Vice President2009年4月 株式会社富士通研究所
(現富士通株式会社)
ソフトウェア&ソリューション
研究所主席研究員

2009年7月 ニフティ株式会社技術理事

2014年7月 内閣府 SIP
「レジリエントな防災・
減災機能の強化」課題に
設置されるプログラム会議委員2014年11月 ニフティ株式会社
新規事業推進室長を兼務2015年4月 静岡大学創造科学技術大学院
特任教授を兼務2017年2月 金沢工業大学工学部
情報工学科教授

2019年6月 当社社外取締役 (現任)

2025年4月 金沢工業大学情報理工学部
知能情報システム学科教授 (現任)**和智 英樹** Hideki Wachi

社外 独立

就任年数 4年／所有株式 0

1983年4月 国際電信電話株式会社
(現KDDI株式会社) 入社1998年10月 ドイツテレコム株式会社副社長
兼営業本部長2000年6月 イントラネット株式会社
代表取締役社長2001年8月 ニュアンス・
コミュニケーションズ株式会社
代表取締役社長2005年8月 ウィットネスシステムズ株式会社
代表取締役社長2007年7月 ライトスケープ・
テクノロジーズ株式会社
代表取締役社長2008年10月 ジェネシス・ジャパン株式会社
代表取締役社長2014年5月 テルストラ・ジャパン株式会社
代表取締役社長2016年4月 日本アバイア株式会社
代表取締役社長

2022年6月 当社社外取締役 (現任)

**小笠原 直** Naoshi Ogasawara

社外 独立

就任年数 4年／所有株式 0

1989年4月 株式会社第一勧業銀行
(現株式会社みずほ銀行) 入行1991年12月 太陽監査法人
(現太陽有限責任監査法人) 入所

1992年8月 公認会計士登録

2007年4月 太陽 ASG 監査法人
(現太陽有限責任監査法人)
代表社員2008年10月 監査法人アヴァンティア
法人代表 CEO (現任)2010年4月 独立行政法人国立大学財務・
経営センター (現独立行政
法人大学改革支援・
学位授与機構) 監事 (現任)2016年6月 東ブレ株式会社
社外取締役 (現任)

2016年6月 当社社外監査役

2022年3月 日機装株式会社
社外監査役 (現任)

2022年6月 当社社外取締役 (現任)

**大村 寛子** Hiroko Omura

社外 独立

就任年数 1年／所有株式 0

1992年4月 ヤマハ株式会社入社

2016年5月 同社
マーケティング統括部長

2019年4月 同社執行役員

2021年4月 同社執行役員、
ブランド戦略本部長2024年3月 trine 株式会社設立、
同社代表取締役 (現任)

2025年6月 当社社外取締役 (現任)

2026年6月 トヨタ紡織株式会社
社外取締役 (現任)

コーポレートガバナンス 役員紹介／各会議の出席状況

※所有株式数は2026年5月時点

監査役

**尾山 和久** Kazuhisa Oyama

常勤監査役

就任年数 1年／所有株式 32,496株

1984年4月 株式会社三菱銀行
(現株式会社
三菱UFJ銀行) 入行

2010年7月 同行理事

2012年5月 同行法人業務部部長

2013年6月 当社執行役員

2016年6月 当社取締役執行役員

2021年4月 当社取締役執行役員常務

2023年4月 当社取締役執行役員専務、
管理本部長

2025年4月 当社取締役

2025年6月 当社常勤監査役(現任)

**横張 清威** Kiyotake Yokohari

社外 独立

就任年数 7年／所有株式 0

2003年10月 弁護士登録(東京弁護士会)
みらい総合法律事務所入所2012年11月 公認会計士登録、
監査法人アヴァンティア入所2016年1月 VOVAN & ASSOCIES
(バンコク法律事務所)
パートナー(現任)2017年11月 弁護士法人L&A設立
代表 弁護士・公認会計士

2019年6月 当社社外監査役(現任)

2021年1月 弁護士法人トライデント設立
代表社員・弁護士・
公認会計士(現任)2025年6月 公益財団法人
日本武道館監事(現任)**草加 健司** Kenji Kusaka

社外 独立

就任年数 4年／所有株式 0

1984年4月 株式会社三菱銀行
(現株式会社
三菱UFJ銀行) 入行1986年4月 監査法人
中央会計事務所入所

1988年3月 公認会計士登録

2004年7月 中央青山監査法人
代表社員

2006年5月 同監査法人理事

2007年10月 新日本監査法人
(現EY新日本有限
責任監査法人) 代表社員

2022年6月 当社社外監査役(現任)

各会議の出席状況

氏名	取締役会	監査役会	指名・報酬委員会
吉井 一典	100% (15/15回)	—	100% (8/8回)
吉田 克之	100% (11/11回)*1	—	100% (3/3回)*2
依田 正之	—	—	—
瀧中 秀敏	86.7% (13/15回)	—	—
塚原 智子	93.3% (14/15回)	—	—
村島 俊宏	100% (15/15回)	—	100% (8/8回)
松井 くにお	100% (15/15回)	—	100% (8/8回)
和智 英樹	100% (15/15回)	—	100% (5/5回)*1
小笠原 直	100% (15/15回)	—	100% (8/8回)
大村 寛子	100% (11/11回)*1	—	—
尾山 和久	100% (15/15回)	100% (11/11回)*1	—
横張 清威	100% (15/15回)	100% (15/15回)	—
草加 健司	100% (15/15回)	100% (15/15回)	—

*1 2025年6月26日就任後の出席回数を記載しています。

*2 2026年1月30日就任後の出席回数を記載しています。

コーポレートガバナンス スキルマトリックス／スキルに対する考え方

取締役および監査役のスキルマトリックス

氏名	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
吉井 一典	●		●	●			
吉田 克之	●	●	●				
依田 正之		●	●				
瀧中 秀敏	●	●				●	
塚原 智子		●			●		
村島 俊宏		●	●		●		●
松井 くにお		●	●			●	●
和智 英樹	●	●	●		●		
小笠原 直				●		●	●
大村 寛子			●				●
尾山 和久	●	●		●		●	
横張 清威				●	●		
草加 健司				●	●		

スキルに対する考え方

企業経営	ICT分野の技術革新は速く、また当該技術があらゆる分野のビジネススタイルやライフスタイルを大きく変革している中、当社が持続的に成長し“Growth Navigator”となるためには、事業環境の変化を的確に捉え、適切な判断ができるだけの企業の経営経験を有する取締役が必要である。
ICT業界知見	当社は長年、技術商社として社会へ貢献し、強固な事業基盤を築いてきた。今後“Growth Navigator”として新たなサービス等の展開をリードするためには、大きく変化するICT業界に寄与する深い知見を有する取締役、監査役が必要である。
イノベーション・トランスフォーメーション	当社はICT分野における“Growth Navigator”を目指しており、経営戦略、経営監督の面においてICT分野の先進的な技術の知見およびイノベーションを導く知見が不可欠である。ICT分野の技術またはイノベーションに係る豊富な知識経験を有する取締役が必要である。
ファイナンス・会計	変化の激しいICT業界で持続的に成長していくには、ステークホルダーに安心いただける健全な財務会計基盤を保持し、人材開発、新たなサービスの創出あるいは新たな技術の獲得など成長に向けた投資が必要となる。それゆえ、ファイナンス・会計面での監督および適切な意思決定に資する取締役、監査役が必要である。
法務・リスクマネジメント	適切なガバナンス体制、リスクマネジメント体制およびコンプライアンスの確立は企業が存続していく上で必須の基盤であり、これらの側面からの取締役会の監督機能が不可欠であるため、これらのいずれかの分野の豊富な知見を有する取締役、監査役が必要である。
人材マネジメント	当社は固定資産を活用するビジネススタイルではなく、人材の知恵による社会課題への貢献が当社の企業価値向上をもたらす。このため、人材が生き生きと活動できる環境づくり、人材のダイバーシティーを含め人材マネジメントの豊富な知見を有する取締役が必要である。
ESG・学識	ESGを重視した経営は企業の長期的な発展に不可欠であり、それぞれの専門知識有識者、学識経験者による経営の監督は必須である。そこで、ESGに関する知見を有する取締役が必要である。

コーポレートガバナンス

社外取締役メッセージ「テーマ：コーポレートガバナンスの機能強化」

社外取締役（独立）
松井 くにお実効性の高いガバナンスで
持続的な企業価値向上を支える

私は2019年6月に当社の社外取締役に就任しました。それ以降、当社のガバナンスは着実に深化してきたと認識しています。特に、指名・報酬委員会において社外取締役割合を過半数とし、委員長を独立社外取締役としたことは、指名・報酬に関する意思決定の独立性・客観性を高める重要な変化です。株主全体の視点を踏まえた議論が深まり、取締役会の監督機能の強化にもつながっていると評価しています。

取締役会では、重要事項が多様な観点から建設的に議論されるようになり、意思決定プロセスの透明性も高まったと感じています。また、取締役の株式報酬制度を見直し、株式価値やTSRを意識した報酬体系へ進化させたことで、株主との利害共有を強めました。さらに実効性評価を通じてPDCAを回すことで、取締役会の機能向上が継続的に図られています。

また、独立社外取締役や女性役員比率の

向上により、取締役会の議論には明らかに多様性と深みが増しました。AI、外資系企業経営、財務・会計、ブランド戦略など、異なる専門性を持つ役員が加わることで、多様な視点からの活発な意見が増え、経営課題を多面的に捉えた、より実効性の高い意思決定につながっています。

今後の課題は、技術系人材や女性役員のさらなる登用です。AIが急速に普及し、技術そのものがコモディティ化の中で、当社独自の技術開発力を磨き、顧客に寄り添った価値提供を実現することが重要です。そのためには、技術・市場・顧客視点を経営により深く取り込む体制づくりが不可欠だと考えます。

私は、ガバナンスを経営の最重要課題の一つとして位置付け、当社の持続的な企業価値向上と社会からの信頼獲得に貢献していきます。社外取締役として、独立した立場から経営を客観的に注視し、必要な場面で率直かつ建設的に提言していく考えです。投資家・ステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、当社の健全な成長を支えていきます。

社外取締役（独立）
小笠原 直変革を支える経営基盤の
さらなる強化に向けて

中長期的な企業価値向上の観点から重要だと考えます。

これまでの取締役会の実効性向上に向けた改革には目を見張るものがあり高く評価しています。実効性評価の結果を受け、取締役構成メンバーや役員報酬の見直し、中期経営計画に関する議題の設定やそれを補う社外役員への研修など、多岐にわたり充実してきました。

ガバナンスの効いた指名・報酬委員会でも、サクセッションプランの策定など精力的な議論を展開しております。吉田社長の“若きトップリーダーを輩出する”という強い信念に深く共感しており、サクセッションプランを着実かつ確実に実行することで、相応しい人選が行われるよう貢献していきます。

また、インオーガニックな成長に向けた戦略投資の実行も重要となります。その中で、私は特に、スピード感あるデューデリジェンス時の事業の見極めを注視していきます。

当社は、取締役会も含め、常に変革を恐れず前進しています。投資家・ステークホルダーの皆さまには、是非、期待していただきたいと思います。

私が社外監査役に就任した2016年、当社は東証一部指定を目指すも、自己株式の大量保有により流動性は低く、東証の業種区分が卸売業であり、PBRも1倍を割れるなど資本市場からの評価に課題を抱えていました。私は、取締役会にて、専門である会計や内部統制をはじめ、株主構成も含めた資本政策、情報通信業として評価されるための戦略立案やIR活動、グループ企業価値創出に向けた子会社管理などに特に注意を払い、2022年社外取締役就任以降も引き続き建設的な意見や課題提起を行ってきました。

私自身、20年弱監査法人を経営していますが、当社の90年以上の歴史は並大抵ではなく、持続することの重みを感じます。変革があり伝統が築かれてきましたので、まずは現状を客観的に自己評価し、その上で、AI時代における付加価値創出とプライシングへの反映、企業風土に適合するM&Aの実行により成長戦略を実現させていくことが、

コーポレートガバナンス

社外取締役メッセージ「テーマ：中期経営計画策定のプロセス」

社外取締役（独立）
和智 英樹外部視点とグローバルな知見で
成長戦略を磨く

私は通信キャリアおよび外資ソフトウェア企業での経験を通じ、長くIT業界に携わってきましたので、その知見をもとに事業戦略や営業戦略に重点を置きながら、執行側の意思決定の支援と監督に努めています。特に、当社を外部から客観的に捉える視点、国内にとどまらないグローバルな観点でITビジネスを捉える視点を提供することは不可欠なものであると考えています。

前中期経営計画「Transformation 2026」は、私の社外取締役就任直後に策定が開始されました。その実行を通じて、業績目標の達成に加え、非財務面を含む経営目標についても着実な進展が見られたと受け止めています。計画期間中には、その策定を主導された前々社長が逝去されるという大きな出来事もありましたが、経営陣と従業員が心を合わせることで、その試練を乗り越えることができたと思います。

現在の中期経営計画「Trust & Challenge

2029」は、吉田社長のリーダーシップのもと、当社ビジネスの質的な変革を通じた成長の方向性を、より具体的に示したものとなっています。社外取締役も初期段階から議論に参画し、率直かつ建設的な対話を重ねることで、策定に至ることができました。このようなフランクで闊達な雰囲気こそが、当社の最良の持ち味ではないでしょうか。

本計画では、急速に進化するAIをいかに顧客価値の創出へ結びつけるか、を重要なテーマの一つとして位置付けています。AIは変化の渦中にあり、常に最新の動向を的確に捉えることが求められます。当社は、アプリケーションやAIといった上位レイヤーから、サーバ、ネットワークなどの物理レイヤーの提供、運用保守に至る幅広い領域で実績を積み重ね、人材を育てできました。この総合力は、AIの時代においてもお客さまにきめ細やかな価値を提供する基盤となり、当社の強みであり続けると考えています。

今後も社外取締役の立場から、外部視点に基づく客観的な監督とともに、ステークホルダーの皆さまの期待や関心を踏まえた提言を行い、企業価値の持続的な向上に貢献していきます。

社外取締役（独立）
大村 寛子ブランド価値を高め、
都築電気の強みを社会に伝える

わたることの重要性を提言してきました。人的資本への投資やエンジニアリング力の強化が、成長につながることを期待しています。

「世界はつづきを見たがっている」というブランドメッセージには、当社らしい価値創造の考え方が表れています。社会や産業を俯瞰しながらお客さまに寄り添い、現場で培った知見や技術を未来へとつないでいく、創業以来の精神が表現されています。ブランドは経営戦略や企業文化を社内外で共有し企業価値を高める重要な資産です。このメッセージを起点に価値創造の取り組みが広く展開されていくことを期待しています。

今後も、事業戦略・人的資本・ブランドが一体となり持続的な企業価値向上につながるよう、独立した立場から率直かつ建設的な意見を述べるとともに、中長期的な視点で議論に貢献していきます。そして、当社が培ってきた「Trust」を未来の「Challenge」へとつなげ、ステークホルダーの皆さまからさらに期待される企業へと成長できるよう支えていきます。

新中期経営計画の策定と重なったこの1年、経営陣との議論や社員の皆さんとの対話を通じて、都築電気が長年にわたりお客さまに真摯に向き合い、社会インフラを支えてきた企業であることを改めて認識しました。その誠実さや責任感は大きな強みであると感じています。一方で、ブランド戦略や企業価値向上に携わってきた立場から見ると、当社には十分に伝えきれていない価値や強みがあるとも感じています。これらをいかに社会へ伝え、企業価値へと結びつけていくかが重要であると考えています。

中期経営計画「Trust & Challenge 2029」策定過程では、事実を丁寧に積み上げながら議論を重ねる姿勢が印象的でした。長年お客さまに寄り添い社会インフラを支えてきた実績と信頼が「Trust」となり、その上で事業構造の変革を通じて成長を目指す「Challenge」を掲げる点には、当社の独自性が表れています。私からは、社内外に伝

コーポレートガバナンス 主な取り組み

取締役会の実効性評価

当社は2020年以降、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、取締役会の実効性評価および分析を実施しており、評価結果を踏まえて着実な改善を行っています。2025年度の取締役会実効性評価の結果は以下の通りです。

評価方法

2024年度からの変更点

- ・2024年度の実効性評価の結果等をもとに、実効性向上に向けた重点評価テーマを設定
- ・重点評価テーマの深掘りおよび客観性を高めるため、新たに外部コンサルタント(HRガバナンス・リーダーズ株式会社)を起用し、アンケートに加え、インタビューを実施
- ・アンケートは5段階評価から中間段階(どちらともいえない)を廃し、4段階で評価

評価者 全取締役・監査役

プロセス

1. 評価対象者へのアンケート：全29問を4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、集計・回答は外部コンサルタントが実施
2. 評価者へのインタビュー：アンケート結果を踏まえ、重点評価テーマを中心に評価者全員(13名)に対して個別インタビューを実施／匿名性を確保するため、インタビューは外部コンサルタントが実施
3. 外部コンサルタントによるレポート：アンケート・インタビューを踏まえ、重点テーマごとの「社内役員と社外役員」「取締役と監査役」の回答を検証／実効性向上のための課題抽出
4. 取締役会へ報告、議論：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・スケジュールの検討を議論

主な評価項目

- ・取締役会の構成と運営
- ・経営戦略と事業戦略
- ・企業倫理とリスク管理
- ・業績モニタリングと経営陣の評価
- ・株主との対話

評価結果と今後の取り組み

全体的な 評価結果

- ・アンケートにおける全項目の評点は平均3.1(4段階評価)であり、概ね良好の評価。
- ・インタビューでは、当社の取締役会の実効性は概ね良好な評価を得られたことを前提に、さらなる実効性向上のポイントとして主に以下の意見が挙げられた。

- ✓ 監督と執行の役割のさらなる明確化
- ✓ 中長期的なボードサクセッションに向けた取り組み
- ✓ M&Aをはじめとした重要アジェンダに関するモニタリングの年間計画
- ✓ 事業セグメントの再定義に伴う理解促進
- ✓ 攻めのガバナンスをはじめとする中長期的な議論の充実 等

- ・2024年度の取締役会実効性評価で挙げられた優先課題については、一定の残課題は存在するものの、2025年度に実施したアンケート・インタビューを通じて、特に中期経営計画策定の議論や、サクセッションプランの策定において肯定的評価が得られており、概ね改善された。

今後の 取り組み

評価結果から抽出された課題と対応案を取締役に報告し、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進化させていきます。

2026年度は上記の結果を踏まえ、以下の4つの優先取り組みテーマについて、取締役会において検討の時間軸を定めた上で取り組んでいきます。

- ① 企業価値向上に向けた当社取締役会のあるべき姿の明確化・言語化
- ② 取締役会のあるべき姿をもとにした監督と執行の役割再定義
- ③ 年間アジェンダ・重要アジェンダの再確認と年間スケジュール化
- ④ 社外取締役への事業理解促進(情報提供強化)

コーポレートガバナンス 主な取り組み

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。2026年度に株式報酬制度を一部改定し、中長期的な経営戦略等と連動性が明確である制度に変更を行いました。

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	社内取締役を対象に、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	社内取締役を対象に、毎年一定の時期に、株式交付規程に基づき役位別の基本報酬額および毎事業年度における業績目標の達成度等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を交付

取締役および監査役の報酬等の総額(2025年度)

役員区分	対象となる 役員の人数 (名)	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	株式 報酬
社内取締役	4	209	101	79	28
社外取締役	7	69	69	-	-
社内監査役	2	26	26	-	-
社外監査役	2	14	14	-	-

次世代経営人材育成

基本方針

当社は、すべての価値の源泉である「人」を大切にしており、経営の持続的成長と企業価値向上を実現するため、次世代を担う幅広い年齢のリーダー層を対象とした人材育成に取り組んでいます。

策定・運用

候補者の選定・評価および育成方針の策定・運用については、取締役会および指名・報酬委員会が監督し、関係部門と連携しながら、多面的かつ慎重に協議・検討を重ねています。

上場企業として適切なガバナンス体制の整備・運用に努めるとともに、プロセスの透明性と公平性の確保を図っています。

2025年度を通じて、当社独自の課題認識に基づきつつ、一般的に求められる経営人材要件とのバランスも考慮し、アセスメント等を活用しながら、幅広い年齢層の人材を対象とした選定・評価・育成を進めました。

また、候補者の育成にあたっては、選出過程で導出された一人ひとりの「目標とする人材像」と、その実現に向けた課題に基づき、個別育成計画を策定し、実践機会を通じた成長支援を行うとともに、定期的な進捗確認および見直しを実施しています。

次世代経営人材に求める要件

思考・行動特性として「洞察」、知識・スキルとして「企業経営」等に加え、業績、職務要件、外部アセスメント結果も勘案して候補者を選出しています。

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、妥当でない判断されたものは縮減を図ることにしています。

2025年度は一部売却を含む6銘柄を縮減しました(売却価額2,975百万円)。

保有銘柄数の推移

2021年度:43銘柄	▶	2022年度:30銘柄	▶
2023年度:27銘柄	▶	2024年度:24銘柄	▶
2025年度:20銘柄			

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24.03%(2026年3月末時点)を保有し、社外取締役1名が就任しています。富士通株式会社は当社議決権の12.83%(2026年3月末時点)を保有する主要株主で、社外取締役1名が就任しています。

2社と当社はそれぞれが持つ強みを活かした協働を通じて当社の企業価値向上に努めていますが、事業運営は当社の自主的な判断により独立して行っています。

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。

コーポレートガバナンス 主な取り組み

資本市場との対話

当社は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、IR活動に積極的に取り組んでいます。2025年度における対話では、いただいた貴重なご意見を定期的に経営層および取締役会にフィードバックしています。

今後も積極的なアプローチにより対話の機会を増やし、より深く当社をご理解いただけるように努めます。

主なIR活動状況（2025年度）

対話	・アナリスト・機関投資家向け決算説明会（2回） …代表取締役社長
	・アナリスト・機関投資家との個別面談（58回） …代表取締役社長、経営企画（IR）担当常務、IR担当者
情報開示	・個人投資家向け会社説明会（1回） …代表取締役社長
	・有価証券報告書、半期報告書、統合報告書 ・決算短信、決算補足資料、決算説明会資料

対話の 主なテーマや 株主の 関心事項	・半導体メモリ不足・価格上昇や生成AIが事業に与える影響 ・ストック売上高比率 ・採用計画・離職率・人材育成など人的資本投資 ・最適資本構成の考え方・運転資金のバランス
------------------------------	---

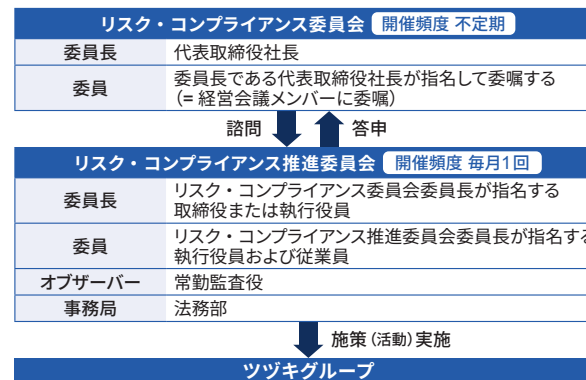
経営陣に対する フィードバックの 実施状況	取締役会におけるIR活動および対話の内容に対する報告（年2回）
-----------------------------	---------------------------------

対話等を 踏まえて 取り入れた事項	決算説明会資料のブラッシュアップ、サブセグメント開示の充実
-------------------------	-------------------------------

リスク・コンプライアンス

推進体制

ツヅキグループでは、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。



コンプライアンスに関する基本的な考え方

ツヅキグループは、ステークホルダーとともに社会への価値創出を行う共通言語として、パーパスを制定しています。

パーパス（私たちの価値とあり方）とバリューズ（大切にすべき価値観、行動指針）を経営理念とし、ステークホルダーの皆さまとともに、社会の可能性拡大に寄与していきます。

また、ツヅキグループでは、経営理念実現の基盤として「ツヅキグループ行動規範」を定めています。このツヅキグループ行動規範では、「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。日々の行動を通じて信頼を獲得し、維持していくため、グループ全社の役員・従業員はツヅキグループ行動規範を実践していきます。

コンプライアンスの具体的取り組み

(1) コンプライアンス教育・研修

当社では、役員、従業員をはじ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。

(2) コンプライアンス意識調査

ツヅキグループでは、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。

(3) コンプライアンス通信

当社では、社内に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」として発信し、コンプライアンス意識の向上、啓発を図っています。

ツヅキグループヘルプライン

ツヅキグループでは、法令違反等の不正行為やコンプライアンス違反などの未然防止、早期発見と是正を図り、会社としての自浄作用により問題を解決することによりコンプライアンス経営の取り組み強化に資することを目的として「都築グループヘルプライン制度」を設けています。都築グループヘルプライン制度は、「公益通報者保護法」に基づき、厳格に運用されています。また、通報窓口は、社内と社外に設けています。

コーポレートガバナンス 主な取り組み

リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する基本的な考え方

ツヅキグループでは、その業務や事業において、ロス（損失）となるような事態を極力発生させない、あるいは発生してもロスが最小となるようにしていくことが、ツヅキグループの事業継続、ひいては持続的成長に資するとの考えに基づきリスクマネジメントに取り組んでいます。リスクへの対応にあたっては、次の事項に十分留意することとしています。

1. 人命第一 2. コンプライアンス 3. 会社の信用と名誉 4. 営業に及ぼす影響

リスクマネジメントに関する具体的取り組み

ツヅキグループが財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を及ぼす可能性があると認識している主要なリスクについて、影響度および発生可能性をそれぞれ「大・中・小」に区分し、リスク・コンプライアンス推進委員会において定期的にモニタリングを行っています。

リスク分類	主なリスク	影響度／発生可能性	主な対応策
事業環境・事業戦略等	生成AIをはじめとする技術進化、セキュリティリスクの高まり等への対応が遅れた場合、競争力が低下するリスク	中／中	最新技術動向・顧客ニーズの把握、成長領域への注力、人的資本投資、パートナー企業との協業
特定取引先への依存	主要仕入先である富士通株式会社の経営方針・取引条件等の変更による影響	中／中	富士通株式会社との連携強化、独自サービスの拡大、外部パートナーとの協業
ソフトウェア資産	自社開発ソフトウェア等について、想定した収益性・効果が得られず、減損損失等が発生するリスク	大／小	市場環境・顧客ニーズ・技術動向の継続的な把握、重要投資について予算委員会で検討
外部環境等	大地震等の自然災害や感染症の流行等により、サービス提供遅滞やサプライチェーン停滞が生じるリスク	大／小	BCPの策定、安否確認システム・緊急連絡網の導入、在宅勤務・分散勤務環境の整備
情報セキュリティ	サイバー攻撃等による重要情報・個人情報の紛失、毀損、漏洩等のリスク	大／小	情報管理体制の整備、全従業員研修、自己点検・内部監査、脆弱性対策、IT-BCPの策定に向けた取り組み
顧客提供システム等へのサイバー攻撃	顧客提供システム等がサイバー攻撃を受け、損害賠償請求や改修費用が発生するリスク	大／中	都築CSIRTを中心とした対応体制の整備、セキュリティ対策指図書・ガイドラインの制定、インシデント対応訓練
信用リスク	顧客の財務状況悪化や経営破綻等による貸倒れ等のリスク	中／中	与信管理規程に基づく与信限度額設定、定期的な企業動向調査、債権保全策
人材	採用難や人材流出により、必要な人材を確保できないリスク	中／中	採用手法の見直し、リファラル採用、キャリア自律を軸とした人材育成、人事制度改革、健康経営・ダイバーシティ&インクルージョン推進
開発・構築案件	仕様確定不備、体制問題、技術検証不足等により、追加コストが発生するリスク	中／中	商談審査会・見積審査会、プロジェクト会議、独立部門によるリスク評価・助言・勧告

財務データ

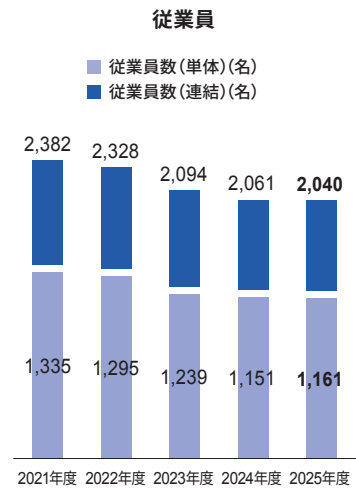
(百万円)

	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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
損益状況											
売上高	105,619	105,149	111,973	118,872	125,366	120,004	119,316	123,899	124,856	98,263	103,728
売上総利益	17,483	18,442	19,459	21,496	23,075	21,465	22,511	24,178	25,308	22,665	24,965
販売費および一般管理費	15,709	16,299	16,920	18,177	18,618	18,263	18,498	19,060	18,868	16,183	16,787
営業利益	1,773	2,142	2,538	3,318	4,457	3,202	4,012	5,118	6,439	6,481	8,178
EBITDA※1	3,125	3,435	3,838	5,237	6,704	5,656	6,634	7,333	8,060	7,830	9,429
当社株主に帰属する当期純利益	717	1,321	1,515	2,212	3,155	2,346	2,798	3,521	5,477	4,764	6,472
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	1,903	4,148	1,768	852	8,025	749	5,560	4,263	4,954	3,407	6,322
投資活動によるキャッシュ・フロー	△586	△554	△2,470	140	△8	△1,271	△4	39	15,466	△792	1,711
フリー・キャッシュ・フロー	1,317	3,594	△701	992	8,016	△521	5,555	4,302	20,420	2,615	8,033
財務活動によるキャッシュ・フロー	△896	△1,056	△880	△1,551	△4,950	△2,029	△2,413	△2,612	△2,613	△2,595	△3,269
現金および現金同等物の期末残高	15,034	17,562	15,968	15,409	18,456	15,927	19,130	20,845	38,684	38,703	43,467
財政状態											
総資産	68,785	71,068	76,169	78,944	77,448	76,200	79,226	83,207	81,066	80,063	87,630
借入金残高	15,120	13,833	11,935	12,151	8,992	9,500	9,581	9,106	8,858	8,710	7,851
自己資本	21,088	24,059	27,580	28,716	29,752	30,934	32,847	34,945	40,401	44,155	48,315
1株当たり情報											
当社株主に帰属する当期純利益(EPS)(円)	58.40	101.65	96.10	128.89	182.10	134.06	158.47	197.48	304.75	263.32	355.94
配当金(円)	15	18	29	39	55	46	48	61	90	99	126
配当性向	25.7%	17.7%	30.2%	30.3%	30.2%	34.3%	30.3%	30.9%	41.3%※2	40.3%※2	40.2%※2
その他財務データ											
売上総利益率	16.6%	17.5%	17.4%	18.1%	18.4%	17.9%	18.9%	19.5%	20.3%	23.1%	24.1%
営業利益率	1.7%	2.0%	2.3%	2.8%	3.6%	2.7%	3.4%	4.1%	5.2%	6.6%	7.9%
ROE	3.4%	5.9%	5.9%	7.9%	10.8%	7.7%	8.8%	10.4%	14.5%	11.3%	14.0%
自己資本比率	30.7%	33.9%	36.2%	36.4%	38.4%	40.6%	41.5%	42.0%	49.8%	55.2%	55.1%
設備投資	330	565	1,410	1,307	722	1,064	2,023	383	563	641	711
減価償却費	1,276	1,293	1,299	1,919	2,247	2,408	2,531	2,124	1,576	1,349	1,251

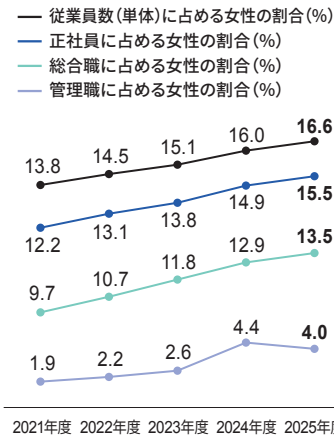
※1 EBITDAは営業利益+減価償却費+のれん償却費で算出 ※2 特別損益などを除く事業活動利益ベース

非財務データ

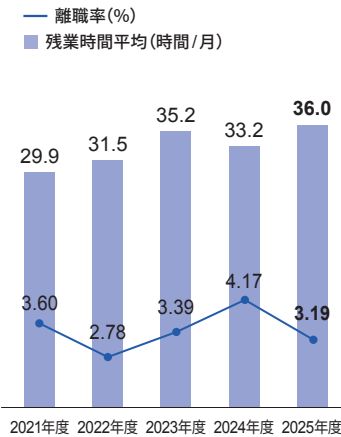
従業員



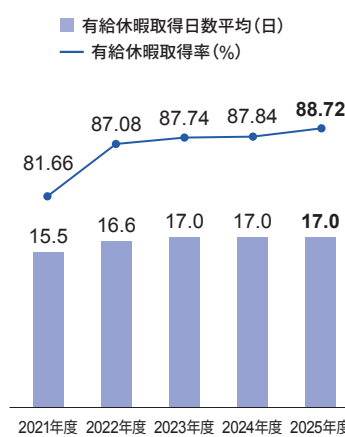
女性の割合



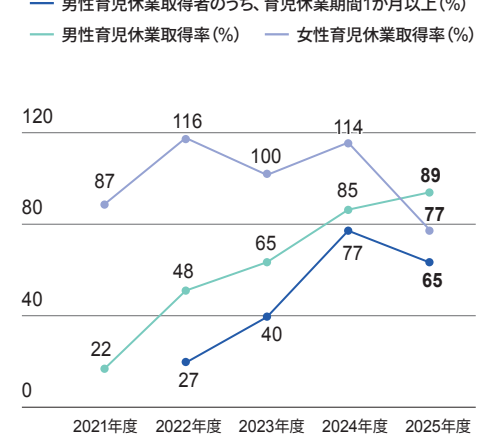
離職率※1／残業時間平均※2



有給休暇取得日数平均／有給休暇取得率

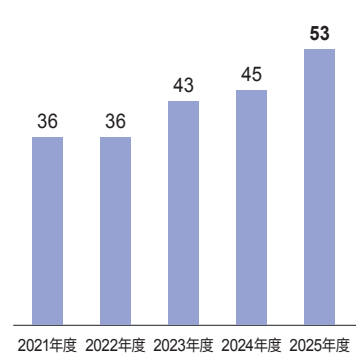


育児休業取得率に関する実績推移

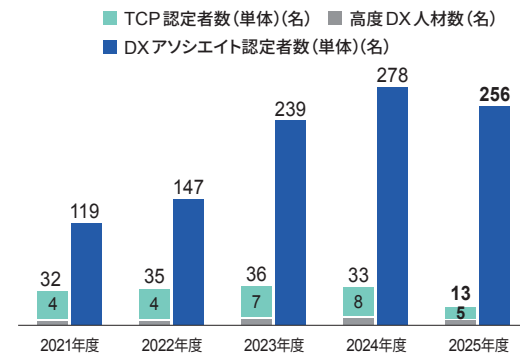


組織・人材

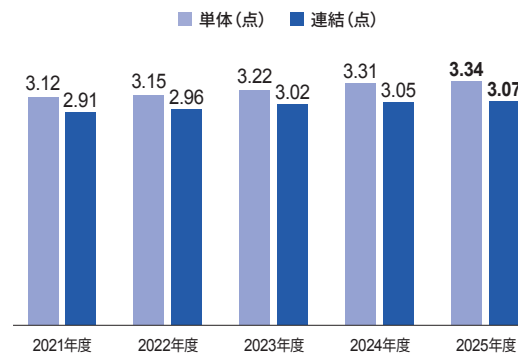
TLF累計受講人数(連結)※3



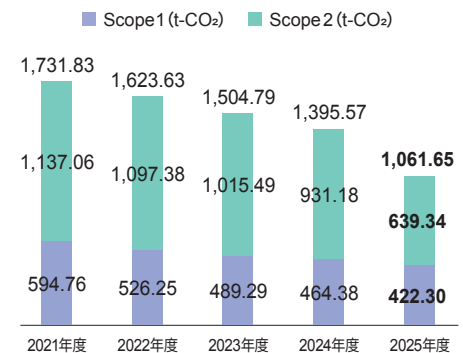
TCP認定者数※4／うち、高度DX人材数／DXアソシエイト認定者数※5



ワークエンゲージメント※6 (6点満点)



Scope1+2排出実績



※1 期中の退職人数(定年退職者除く)÷期末の従業員数 ※2 所定労働時間は7.0時間 ※3 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含む)

※4 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 ※5 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

※6 設問はコトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度(17項目版)を採用

会社情報

2026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 (2026年3月)

連結 1,037億28百万円
単体 916億20百万円

代表者

代表取締役社長 吉田 克之

従業員 (2026年3月)

連結 2,040名 単体 1,161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

グループ会社

連結子会社

都築テクノサービス株式会社

コンピュータシステム、ネットワークシステムのLCMサービス(企画・設計・構築・工事・運用サポート・メンテナンス)をマルチベンダーでご提供します。運用をサポートするサポートセンターは“24時間365日対応可能”であり、お客さまのさまざまなご要望にお応えしています。

株式会社都築ソフトウェア

業務システム分野において、ウェブからレガシーまでのアプリケーションソフトウェアの設計～開発。また、通信・制御ソフトウェアおよびスマートフォンなどの幅広い開発実績を持ち、さらに旅行産業および観光産業に特化したパッケージシステム「Travel WINS」の開発・販売・サポートを提供しています。

都築クロスサポート株式会社

情報通信設備と環境設備をはじめとした、インフラ設備事業に関するサービス提供を通じて社会に貢献する企業です。全国に広がる拠点ネットワーク網を活用し、地域ごとの特性やニーズに応じたサービスおよび的確なサポートを行うことで、全国各地の「快適な働き方」の実現に取り組みます。

株式会社コムデザイン

クラウド型CTIサービス「CT-e1/SaaS」を提供。自社開発を可能とする技術力をベースに、クラウドサービスでありながら公衆網も使用できる構成の自由度の高いCTIを提供し、小規模から大規模まで業種を問わずコールセンターに支持されています。近年は、コールセンターのハブ機能として、AIソリューションなどとのマッシュアップを可能とし、効率的でかつエンドユーザーに喜ばれるコンタクトセンター構築をサポートしています。

非連結子会社

アーチ株式会社

「お客さまを第一に考えること」をモットーに、ソフトウェアの設計から開発・導入・お客さまサポートに至るまでの一貫したサービスをご提供しています。また、流通・物流業界からサービス産業まで幅広い開発経験を活かし、24時間365日のサポートセンターも開設しています。

関連会社

東都システムズ株式会社

流通、製造、公共、医療などさまざまな業種・業態のお客さまと長くビジネスパートナーとしてソフトウェアを開発しています。開発実績と高品質かつ信頼性に富んだシステムインテグレーションの技術を活用し、お客さまのニーズと経営課題にお応えいたします。

株式情報

2026年3月31日現在

発行可能株式総数

98,920,000株

発行済株式総数

18,977,894株

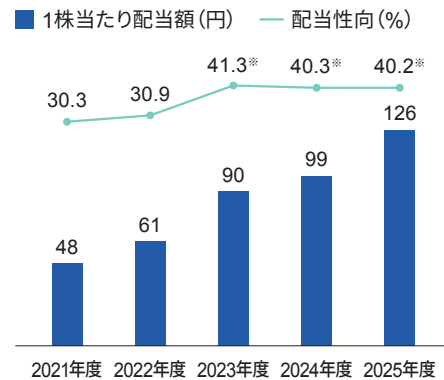
単元株式数

100株

株主数

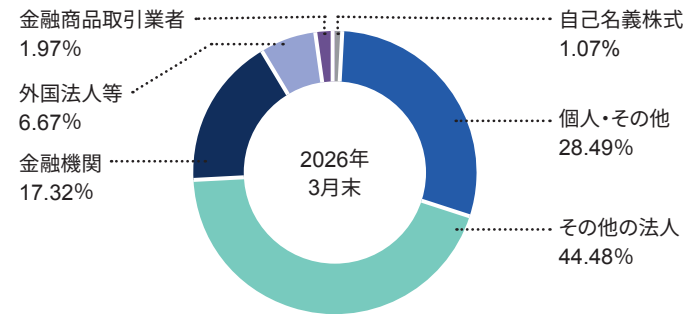
9,662名

配当・配当性向



※特別損益などを除く事業活動利益ベース

所有者別株式数比率



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	241.8%	234.7%	891.9%
TOPIX	187.4%	202.2%	328.2%

※株主総利回り=(各事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額)/
当事業年度の5*事業年度前の末日の株価

*3年の場合は3事業年度前、10年の場合は10事業年度前

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	23.97%
2	富士通株式会社	2,402	12.80%
3	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,699	9.05%
4	扶桑電通株式会社	766	4.08%
5	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	619	3.30%
6	都築電気従業員持株会	567	3.02%
7	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	334	1.78%
8	CACEIS BANK, LUXEMBOURG BRANCH / UCITS - FULL TAX	260	1.39%
9	HTホールディングス株式会社	200	1.07%
10	丸三証券株式会社	177	0.94%

※1 当社が保有する自己株式203千株、役員報酬BIP信託口294千株および株式付与ESOP信託口266千株は、上記大株主から除いています。

※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、算出しています。なお、当該自己株式には、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いません。

株価・出来高推移 期間:2016年4月1日~2026年3月31日





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>