大塚商会6年史

OTSUKA CORPORATION 60th ANNIVERSARY



代表取締役社長 大塚裕司

大塚商会は2021年7月17日に創業60周年を迎えました。皆様におかれましては、平素からご愛顧いただき、心より感謝を申し上げます。

当社は、1961年7月17日、東京秋葉原で創業しました。創業当時からお客様が必要としているものをすぐにお届けし、機械の調子が悪ければすぐに当社の技術者が修理に伺う、地域に密着した「ワンストップソリューション&ワンストップサポート」を実践してまいりました。

2000年7月14日に東証一部へ株式上場、翌2001年8月1日に創業者である大塚実から社長を引き継いで20年間、「街の電器屋さん」として、お客様のお困りごとの解決をお手伝いしてきた結果、現在では約28万7,000社の中小企業を中心とするお客様とお取引をさせていただいております。

創業60周年は人生でいえば還暦にあたります。また2022年4月4日にはプライム市場へ移行いたしました。その節目にあたって「お客様に寄り添う」という原点に回帰して、ミッションステートメントの具現化の推進で、皆様の信頼に応えるべく精進してまいります。

これからも変わらぬご指導とご愛顧を賜りますよう、お願い申し上げます。

2022年7月

ミッションステートメント

使命

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

目標

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

行動指針

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

「複写機の大塚商会」







1975年~

「複写機・電算機の大塚商会」



「COFの大塚商会」



1978年~

COFとは、コピー、オフコン、ファクシミリの頭 文字を組み合わせたもの。当時からオフィスの トータルソリューション提案を行なっていた

1981年~

「OAの大塚商会」



2009年~

「ITでオフィスを元気にする」



本社

2009年の実践ソリュー ションフェアのテーマ。以 来、大塚商会のタグライン として使用している



2010年2月、新宿大ガー ド横のビル屋上に設置

2021年~

「あなたのための、DXでありたい。」



多様化していく働き方をサポートするパートナーとしての存在をアピール

大塚商会

Otsuka Corporation in Photographs

広告・宣伝



2002年から続く「たのめーる」だじゃれСМ



2006年から放映。オフィスのお困り事を解 決するソリューションを訴求



2021年から放映。さまざまな働き方のシー ンで活用できるDXを訴求



「日本経済新聞」 に掲載された



2019年、JR中央・ 総武各駅停車の広 告貸切車体広告



Mest Solution Wity

大塚商会

(上)日経BP総 研と共同運営す るWebメディア

(右)大塚商会が 冠スポンサーの TV番組





2017年4月から大塚商会が提供しているミニ番組



2020年3月6日付「日本経済新聞」に掲載されたテレワーク導入を訴求する広告

実践ソリューションフェア





2022年: リアル とオンラインの ハイブリッド開 催。お客様に寄 り添ったDXソ リューションを 提案

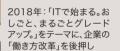




2020年:「ITで拓く、働き方改革。」 をテーマに、さまざまなソリューション と多彩なセミナーを開催



2021年:コロナ禍のためオ ンラインを中心に開催。リア ル会場では5つのオフィス シーンを具現化し、それぞ れのシーンにおける課題を 解決しオフィスのDXを実現 するソリューションを展示





2015年:この年から「まるごと」を訴求。最先 端のICT製品と各種サービス&サポートを組 み合わせた最新ソリューションを提案



2011年: この年から会場をザ・プリンス パー クタワー東京に移して開催。会場内での説明 はモバイル端末を活用して行なった



1999年:現在も続く「実践ソリューションフェ ア」に改称。開催期間を絞り、各コーナーの 展示を充実させた

1995年~ 実践ネオダマフェア



90年代のコンピュータ業界の潮流を表現した 「ネオダマ」を販売戦略のキャッチフレーズと し、フェア名称に掲げて開催

1982年~ 実践OAフェア



OA市場が大きく躍進するのにあわせて、「実 践OAフェア」に改称。品川のホテルパシフィッ ク東京で開催

1978年~ ビジネスシステムフェア



初の総合フェアを東京プリンスホテルで開催。 「COFの大塚商会」のお披露目になった。2 月開催は初回開催から変わらない

関連施設





横浜物流センター (開設: 2021年10月) 国内最大規模のロボットストレージシステム「オートストア」など、大幅な省人化を実現する多様な 設備を導入した



東日本物流センター (開設:2014年9月) 「たのめーる」配送に加え、IT機器関連商材 のハブ機能を備えたマザーセンター



西日本物流センター (開設:2016年8月) 西日本の「たのめーる」配送の拠点



高島平物流センター (開設:2010年9月) 最新のピッキング機能を搭載。免震構造のほ かいち早く全館LED照明を使用した

リサイクルセンター



リサイクルセンター:資源の有効活用とコンプライアンス遵 守を目的として東京都と大阪府で稼働中

スクール



スクール会場: αラーニングセンターを全国 15 箇所で展開。 多彩な研修コースや人材育成支援サービスを提供している

コンタクトセンター





たよれーるコンタクトセンター: お客様環境で生じた問題を、電話およびWebのワンストップ体制で、迅速で確実な問題解決にあたる

その他の施設

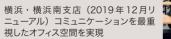


東京CTOセンター:各種のハードウェア・ソフトウェアをお 客様仕様にカスタマイズして提供



ODTセンター: 国内最大級のPCデータ消去施設として、 2006年に開設

リニューアルオフィス







川崎支店(2022年1月リニューアル)遮るもののない広々 北九州営業所(2019年11月リニューアル)新装オフィ とした空間に、組み合わせ自由な可動式デスクを配置 スをショールームとしてお客様に公開



台東・田端・亀戸支店(2019年12月リニューアル) 働き方改革の解決策として提案する新オフィス



60周年記念事業

社会貢献活動

たのくんの森



2011年の50周年記念事業としてブラジル・アマパ州マカパ マカ外植林事業を用かりを原料としたコピー用紙「 α エコペーパー〈たのくんの森〉(FS C認証紙)」の売上の一部を社会貢献団体に寄付





ビズボヤージュ

時代の「一歩先」を見据え、新しいビジネスのヒントを提供 する情報サイトを開始

一歩先への道しるべ

お客様に寄り添って



寄贈

最新技術を活用した災害対策設備を自治体に寄贈



LPガス非常用発電機を寄贈



自律分散型水循環システム・シャワー設備を寄贈



WWFジャパンの気候変動全般にかかわる活動に対し、1千万円を寄付し、活動を支援

ハートフル基金

2003年にスタートした社員有志による毎月100円の出資に、会社からの寄付を上乗せして運用しているマッチングギフト。災害被災地支援と公益性のある活動をしているNPO団体を支援





ハートフル基金支援先「にじーず」では、LGBTの若者たちが悩みを共有する交流会を開催

心のバリアフリー推進活動

2020年1月より、公益財団 法人日本補助犬協会との協 働で実施、補助犬「ケイ君」 を特別社員「心のバリアフ リー大使」に任命。共生社会 の実現に向けて活動を行 なっている







リユースPC寄贈プログラム

大塚商会が発足人となりIT関連大手の賛同企業と共同で、認定、NPO設立。使用いてパーツを設立。を整備してNPO団体等に寄贈





たのくんからの 贈り物

オフィスサプライ通販事業「たのめーる」で発生した戻入品

その他活動



大山千枚田: 千葉県鴨川市にある棚田の保 全活動として行なっている米作り



献血:日本赤十字社の協力で、大塚商会の 主要拠点で定期的に献血活動を実施



フードバンク支援: 2016年から「たのめーる」で取り扱っている食品・飲料のうち、賞味期限が近くなりお客様に販売ができなくなったものをフードバンクに寄贈し、有効活用

直営ホテル

ホテルニューさがみや

静岡県伊豆山海岸

1985年2月オープン 熱海の奥座敷伊豆山の源泉を引き込んだ大浴場と露天風呂。 全室相模湾に臨む、懐石料理とおもてなしのホテル









ホテル一宮シーサイドオーツカ

千葉県南九十九里浜

1988年9月オープン

九十九里浜南端、一宮海岸に臨む滞在型のリゾートホテル。 各種スポーツ施設、会議場などを備え、社員研修にも最適













ホテル琵琶レイクオーツカ

滋賀県琵琶湖畔

1987年9月オープン 琵琶湖の西岸、白砂青松の美しい近江舞子の湖畔に立地。 全室琵琶湖に臨み京都駅から30分、京都観光に最適な宿











ホテルいじか荘

三重県南鳥羽海岸

1991年3月オープン

伊勢・志摩観光の中心鳥羽、海に突き出した岬に立つ宿。 海を臨む絶景の温泉、近海で採れる新鮮な海鮮料理が自慢











創業者 大塚実 大塚商会 社葬・偲ぶ会

2019年9月7日、大塚商会の創業者である大塚実相談役名誉会長が逝去されました(享年96)。 大塚商会では10月29日に社葬(於:築地本願寺)、

12月2日に偲ぶ会(於:帝国ホテル)を執り行ない、多くの方にご参列いただきました。















代表取締役社長 大塚裕司



目 次

ごあいさつ	002
ミッションステートメント	
写真でたどる大塚商会	
分具でたとの八多向云	004
■社長インタビュー	
創業60周年を迎えて	
新しい成長が始まる、60周年はそのきっかけ	022
代表取締役社長 大塚裕司	
■大塚商会経営改革の軌跡	
「大戦略プロジェクト」物語	
「これをやるしかないだろう」――1993年秋、大戦略プロジェクト始動····································	047
・ "出戻り"大塚裕司 部下ゼロの役員として再スタート	
危機感のない社内――絶滅直前の「巨大な恐竜」	
 「固めのリポD」で大戦略プロジェクト決起集会	
• [基幹業務改革]を実現し上場企業と同レベルの管理を目指す	
「センター化」「売上計上基準」続々と実行にうつされていく"青写真"	
情報システム刷新で突き当たった壁	
 国内初、NetWare3.1Jでの基幹システム稼働	
マスタの整備と一気通貫システム	
・ネットワーク整備と情報リテラシー向上	
・ 大戦略プロジェクトに盛り込まれた「上場」の2文字・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	
 ・ 大規範プロフェブトに盗り込み10と1工物102叉子 ・ まさに綱渡り 大規模基幹ERP R/3導入	
 1998年4月 大戦略システム全体稼働	
大戦略プロジェクトから、さらにSPRへ	
「こ用面で」呂来を科子的に実現する3FK 「ワンストップの営業体制が強みに	
・ フンスト・ラフの含素体制が強めに・ なかなか浸透しなかったSPR ····································	
・ 年間経常利益100億円突破 一気に花開いたSPR ····································	-,-
・ ワンストップサポートを目指してS-SPR 始動	
「サポートとは何か?」共通の認識を持ちサポート改革を	
・ SPRのさらなる進化、SPR2へ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	070
コピー用紙の値上げがあぶりだした課題	077
 さらに強靭な会社へ――大戦略II 	
 大戦略Ⅱの根幹となる三位一体の「オール大塚」体制····································	
2011年プロジェクト推進室設置 変革が本格化Webフロント構想立案	
Web/Jロノト情感立条Webにおける大塚商会の顔「お客様マイページ」の強化	
・ Webにのける人塚尚云の顔(の各様マイハーシ)の強化・ センターの強化を目指しインサイドビジネスセンター設置	
・ セノツーの強化を目指しイフリイトとシネスセンター設直・ マーケティングオートメーションセンター新設	
・ 新では二一人で生み出すAI商談・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	088
かたらー フェーシロ・コーロの	070

•	一気に活用が広がるAI商談・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	091
•	AI自社活用範囲の拡大とお客様へのソリューション提供を目指す・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	093
•	デジタルマーケティングへの取り組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	094
•	信頼に応え、さらなる高み売上高1兆円へ、そしてその先へ	094

■ 近20年史

2002~2010年	Topic 1	21ビジョンプロジェクト・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	098
	Topic 2	ミッションステートメント公示・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	099
	Topic 3	New-Web戦略	100
	Topic 4	「たのめーる」のWeb展開 ······	101
	Topic 5	新本社ビルの竣工	103
	Topic 6	IT総合賞を受賞・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	104
	Topic 7	SPRの誕生・・・・・	105
	Topic 8	営業支援センターの立ち上げ	106
	Topic 9	「たよれーる」の誕生、ストックビジネスが業績を下支え	107
	Topic10	大塚裕司、毎日経済人賞を受賞	108
	Topic11	ライオン事務器との提携	109
	Topic12	LED照明の取り扱い開始、広告塔設置・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	109
	Topic13	オールフロント体制と新たな評価制度の導入	110
	Topic14	S-SPRによる技術職の生産性向上	111
	Topic15	役職定年制を廃止、定年延長・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	112
	Topic16	ITでオフィスを元気にする ······	113
2011~2015年	Topic 1	震災対応、IP電話の全社展開・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	114
2011~20134	Topic 2	「たのくんの森」と環境・社会貢献化の設置	115
	Topic 3	横浜ビルの竣工	116
	Topic 4	東大グリーンICTプロジェクトへの参画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	116
	Topic 5	モバイル刷新と社内システムの同期	117
	Topic 6	東日本物流センター開設・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	118
	Topic 7	スマートコンセントの取り扱い開始	119
	Topic 8	XP特需などで連結売上6千億円を達成 ······	120
	Topic 9	IR優良企業特別賞を受賞	120
	Topic10	IPv6表彰·····	121
	Topic11	経済産業大臣賞を受賞・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	122
2016年	Topic 1	営業部主体運営と組織の活性化	123
2010		電力供給サービスの開始・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	
2017年	Topic 1	全社働き方改革プロジェクトの推進	125
2011	-	テレワーク制度運用開始 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	126
	-	プレミアムデーの導入	127
		チャットボットの活用	
	TOPIC 4	2 1 2 1 3 1 4 2 1 4 2 1 H 1 H	120

2018年	Topic 1 新技術RPAの普及促進······	129	第2部 11	年目から20周年まで	
	Topic 2 オフィスまるごと大塚商会	130		970年代 「COFの大塚商会」へ	
	Topic 3 ROホールディングス株式取得······	131	10	TO THE TOOL STATE AND A STATE OF THE STATE O	
	Topic 4 「風景の足跡」 ····································	131	第	1節 COF戦略を提唱	
				1. 不退転の決意で取り組んだ電算機事業 ·······	
0010年	Topic 1 ALビジウスの世生	122		2. 電算機事業でNECと提携・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	
2019年	Topic 1 AIビジネスの推進 Topic 2 連結売上8千億円台に突入			3. COF戦略で新たな挑戦を期す	
	TOPIC 2			5. 551 Will Chile Child Chil	1,7,
	♥刷末日・八多大の辿ム	13)	第2	2節 大手・中堅企業市場にアプローチ	
				1. オフコン倍々3ヵ年計画	161
2020年	Topic 1 コンタクトセンターの取り組み······			2. 大手・中堅企業向け市場で存在感を示す	
	Topic 2 テレワーク支援事業の拡大			column 1 オリジナルソフト「SMILE」を開発・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	
	Topic 3 営業年度締めを7月へ変更 ·······				
	Topic 4 デジタルドキュメントプロモーション課の新設···········				
	Topic 5 Al·loTサポート課の新設 ····································	139			
			第3部 21	年目から30周年まで	
2021年	Topic 1 DXとデジタルドキュメントソリューション ····································	140	19	980年代 「OAの大塚商会」へ変貌	
,	Topic 2 DX統合パッケージの提供······	141			
	Topic 3 フェアメインステージをDXオフィスで再現······	142	第	1節 台頭目覚ましいパソコンに照準	
	Topic 4 横浜物流センター開設 ····································	143		1. ワープロ、パソコン市場への参入	164
	Topic 5 TV・Webで新コンテンツ、新TVCMを開始	144		2. OAセンター&ショップの展開とPC-PAL······	160
	Topic 6 持続的な成長に向けて······	146		3. 相次ぐ組織改革で体制を固める	168
			第2	2節 新たな飛躍に向けて	
				1. 4大プロジェクトを推進	169
				column 2 ホテル事業への参入 ····································	170
■ 前40年史ダイジェスト				2. CADの躍進とキヤノン販売との取引開始······	171
				3. トータルαサービスの開始	172
女140 ATA	かいと10日ケナス			column 3 新幹線の貸切で記念式典へ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	173
	きから10周年まで			4. ネットワーク事業に進出	173
196	60年代 「複写機の大塚商会」誕生			5. バブル崩壊に伴う不況に遭遇して	175
第1	節 創業者・大塚実、独立への道程				
	1. 理研光学工業でトップ営業マンに	148	公 4却 01	ケロよさ40回ケナス	
	2. 理想の会社づくりを追求して	149		年目から40周年まで	
			19	990年代 「SIの大塚商会」へ大転換	
第2	節 大塚商会の誕生と企業基盤の形成		Arche -	195	
	1. 秋葉原の事務所からスタート	150	第	1節 ネットワーク時代の進展とその対応	
	2. 創業時に描いた事業戦略	151		1. 「ネオダマ」を先取り・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	
	3. 営業拠点の拡大と本社ビルの竣工	153		2. NEWトータル α サービスで「ワンストップサポート」を提供	
				3. 全国に営業・販売拠点を拡大	

第2節	新たな大塚商会への胎動	
	1. 「大戦略プロジェクト」のスタート	179
	2. 売上優先から粗利重視へ	181
第3節	ノンハードビジネスの強化に向けて	
	1. SMILE事業でソフトウェアビジネス躍進へ	182
	2. α-Webの立ち上げでWeb事業スタート	183
	3. 「たのめーる」でサプライ事業を刷新	183
	4. セキュリティ対策をトータルサポート	185
	5. ドキュメントソリューションの提供を開始	185
	6. インターネットデータセンターを開設	185
第4節	社内体制の整備・再構築にも注力	
	1. 営業評価制度の見直しを実施	186
	2. コンピュータ部門とエリア部門を再編	187
	3. ワンストップサポート体制の強化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	187
	4. ISO14001の認証を取得	188
第5節	東証一部上場と社長交代	
	1. 東京証券取引所市場第一部に株式上場	189
	2. 社長交代――21世紀へ新たな船出	189

■ 資料編

会社概要	19
ビジネスモデルと資本	19
組織図・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	19
事業拠点	19
事業の変遷・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	20
売上・従業員数の推移・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	
年表	20
編集後記	21

凡例

本書の記述は、原則として2022年3月までとした。 用字用語は常用漢字、現代かなづかいによったが、慣用句、専門用語などには、これによらないものもある。 年号は西暦を基本とし、適宜、和暦を記載した。 人名、会社名は敬称を略した。 社長インタビュー

新 60周年を 迎えて 60 年はそのきっかけ 始 まる 代表取締役社長 大塚 裕司

創業



複写機文化をベースに 変わらないお客様との密接な関係

・・・・・・・・・ 大塚商会は、2021年7月17日に創業60周年を迎えました。人間でいえば「還暦」の節目です。また、8月1日には、大塚裕司社長の社長就任から20年を迎えました。今の大塚商会の姿をどう捉えていますか。

まずは、60周年を迎え、長年にわたりご支援、ご愛顧をいただいているお 客様、お取引先様、株主様に感謝を申し上げると共に、大塚商会グループの 社員の努力にも感謝します。大塚商会は、お客様にご支援をいただき、ここまで成長を遂げることができました。現在、約28万7,000社のお客様とお取引をさせていただいており、その約80%が年商10億円未満の中小企業となっています。また、約2,400社の国内外のパートナー企業様から商品を仕入れ、それらを、自社での実践を通じた経験を活かしながら、わかりやすいソリューションとして提供することに力を注いできました。お客様とパートナー企業様との間に立つのが大塚商会の役割であり、商品をご提供いただくパートナー企業様、それを導入しご活用いただくお客様に支えられてきた60年間だったといえます。

父である大塚実が、わずか30万円の資金を元手に、東京都秋葉原の木造アパートの2階に事務所を構えて、大塚商会を創業したのが1961年7月17日です。その時には、60年後の今のような姿は想像できなかったかもしれません。私は小学校2年生で、創業直後は父が一人で営業活動を行ない、事務所では母が電話番をしていました。1日いても電話が全くかかってこなかったことを、今でも覚えています。

……… 60年間にわたり、大塚商会が変わらない点とは何でしょうか。

一言でいえば、お客様と密接な関係を構築している点だといえます。もともと大塚商会は、複写機の販売でスタートしました。当時は、設計事務所や不動産関係のお客様が中心でした。2年目になってようやく1台目の社有車を導入し、自社の自動車でお客様のもとに複写機を納入することができるようになりました。複写機の特徴は、販売したら終わりではなく修理などのサポートが必要なこと、コピー用紙やトナーなどのサプライの供給が必要であるという点です。創業当時の複写機は感光紙を使用していたのですが、メーカーに感光紙を注文するのが一般的で、「3日後に近所の工場に行きますから、その際にお届けします」というような状況でした。大塚商会は、そこに商機を見出して電話帳に広告を載せ、「電話1本で、感光紙を1冊からでもお届けします」というサービスを開始しました。

さらに、複写機の修理もメーカーに頼むと時間がかかっていた時代に、大 塚商会では自前でエンジニアを抱えて、複写機の調子が悪くなると、すぐに 直しに行くサービスも開始しました。販売会社がサプライを届け修理も行な うというのは、さまざまな業界を見ても当時としては珍しいものでした。自

動車に例えれば、自動車の販売をするだけでなくガソリンスタンドを経営し、ガソリンを売り、修理工場も経営し、日常の修理や2年に一回の車検も行なうというようなものです。すぐに感光紙も届けてくれるし、修理もしてくれる。それならば、次は面倒見がいい大塚商会から購入しようか、ということになり、次第にお客様から支持されるようになっていきました。一度売ったら次は買い替えの時の商談まで顔を合わせないというのではなく、日々お客様を訪問し、ご用聞きのようにさまざまなお困りごとを見つけ、それを解決するという姿勢は、60年を経た現在でも全く変わらないものであり、今に続く大塚商会のサービス&サポートの原点だといえます。

複写機の販売で始まった会社ですから、複写機の特徴であるお客様と密接につながり続けるという考え方が、その後の電卓、オフコン、パソコン、ネットワークの販売においても活かされています。コロナ禍でテレワークを導入する企業が一気に増えましたが、そのために必要なパソコン、ネットワーク、ソフトウェア、セキュリティのすべてを提供し、これらをしっかりとサポートしながらテレワーク環境を実現し、安心して利用していただくことができたのも、複写機文化の中でスタートした大塚商会ならではのサービス&サポート体制の強みだといえます。大塚商会には、創業時から「サービスに優る商法なし」という経営方針があり、「お客様第一主義」が大塚商会の創業以来の基本姿勢です。それによって、皆様に愛される大塚商会となることが、60年経っても変わらない大きな目標です。

·········· その一方で、60年の歴史の中で、大塚商会はどんな変化をしてきましたか。

創業時からしばらくは「複写機の大塚商会」としていましたが、その後「COF (コピー、オフコン、ファクシミリ)の大塚商会」、「OAの大塚商会」を経て、SIer (システムインテグレータ)、ソリューションプロバイダーへと進化をしてきました。しかし、その間も、ビジネスの根幹となる考え方には変化がありません。

振り返ってみますと、大塚商会にはこれまでに数多くのチャンスとピンチがありました。創業者の父は、理研光学工業(現 リコー)を不本意な形で辞め、リコー以外の商品を扱う形で大塚商会を創業し、中小企業を対象とした複写機ビジネスを行なっていました。しかし、今後の成長のためにはリコーと正式に取引を開始することが必要だと判断し、リコーの市村清社長(当時)と面



談・和解し、1968年からリコーの複写機を扱うようになったのは大きな転機であったといえます。その恩に報いるように、3年目には東京エリアと大阪エリアでリコー最大の販売会社に成長しました。大塚商会の最初の飛躍は、この時の判断が大きく影響しています。

また、複写機から電卓を経て、いち早くオフコンや会計専用機の取り扱いを開始しましたが、この時に取り扱いを行なっていた主要オフコンメーカーが、自らサポートを直接行なうという方針を打ち出しました。これでは大塚商会のビジネスの根幹であるサービスを提供できなくなると判断し、事業拡大を模索していた日本電気(以下 NEC)のオフコンを取り扱うことを決定し(1976年)、その後、オフコントップメーカーとなったNECの成長を下支えする役割も担いました。NECとの関係は、その後の「PC-9800シリーズ」によるパソコン時代の到来において、より強固なものとなり、最初は「パソコン

027

はおもちゃ」と言われていたものを、ビジネスでも利用できるような環境づく りにも貢献しました。大塚商会では、プログラミングを理解できる社員を積 極的に採用していました。また、自社開発のパソコン用表計算ソフト「PC-PAL」やパソコン用CADソフト「PC-CAD」なども発売し、これらの取り組み は、現在の「SMILEシリーズ」につながっています。

当時は、OAセンターの全国展開、パソコンショップであるαランドの開設、 お客様をサポートするOAレディの採用といったように、パソコン市場の拡 大にあわせた施策も積極的に行ないました。また、COFの時代には、日立ク レジット (現 三菱HCキャピタル) がOA機器のリースを開始し、大塚商会は これをいち早く採用し、リースの取り扱いができるようにした点も大きな転 機の一つです。事務機をリースで取り扱えるようになったことで、資金繰り が変化し、事務機器業界の大きな変化にも先頭を切る形で乗ることができま した。

…… 新たな出来事や、大きな変化に対して、その流れをしっかりと捉え、遅れることな く柔軟に対応してきたことが大塚商会の歴史ともいえますね。

昨今、DX (デジタルトランスフォーメーション) が企業における重要なテー マになっていますが、大塚商会が1998年に稼働させた「大戦略」は、商品マ スタの一本化、商品在庫の一元化、業務のセンター化に加え、出荷基準によ る売上の自動計上化を実現するものでした(※詳細は「『大戦略プロジェクト』 物語」を参照)。営業プロセス・業務プロセスの大きな変革を伴う大戦略によっ て、管理牽制機能と財務体質を強化できたことが、2000年の東京証券取引所 第一部への株式上場へとつながっています。まさにDXといわれる取り組み を、今から20年以上前に行なっているのです。支店をはじめとする現場での 在庫をすべて撤廃し、現場で棚卸作業がなくなり、こっちの支店では商品が 足りないが、あっちの支店では商品が余っているということもなくなりまし た。

また、2003年には、顧客管理&営業支援システムである「SPR (Sales Process Re-engineering)」が本格的に稼働し、データに基づく科学的な営 業活動によって生産性とCSの向上を同時に実現しました。SPRが稼働してか ら、わずか1、2年で業績が一気に向上し、大戦略のもとに描いた絵が実現し

ました。同時に2003年の東京都飯田橋の新本社ビル竣工にあわせて、ワーク フローも大幅に改善したことで、業務の効率化を達成しました。

さらに、9年間の歳月をかけて構想したサポート部門を対象にした「S-SPR」 の稼働を一つのきっかけに、サポート部門内で分かれていた複写機とコン ピュータの組織を統合し、複写機のCE (カスタマエンジニア) にはコンピュー タに関する資格取得を奨励し、コンピュータ担当のCEには複写機メーカーの 研修に参加させるなど、双方のスキルを持つエンジニアの育成を行ないました。 2007年には「SPR2」の運用を開始する一方、2009年からは「大戦略Ⅱ」プ ロジェクトを本格的にスタートさせています。この大戦略Ⅱのスタートは大 きな危機感を背景にしたものです。コピー用紙の値上げをする際に、すべて のお客様にご案内をしなくてはならなかったのですが、直接訪問ができたの はお客様全体の3分の1に留まり、残りのお客様にははがきで通知をしなくて はならないという事態が発生したのです。リアルの営業部隊、サポート部隊 を持っている大塚商会にとって、十分にできると思っていたことができてい ないことがわかり、お客様とつながるためには新たな関係構築が必要である と考え、スタートしたプロジェクトです。営業やフィールドエンジニアが直 接訪問する「リアル」だけでは限界があり、そこに、インバウンドコールやア ウトバウンドコールによるお客様対応を行なう「センター」、たのめーるやお 客様マイページなどを活用した「Web」を加えた3つのチャネルを整備し、こ れらが三位一体となって、お客様との接点を維持する「オール大塚」の体制構 築に取り組みました。大戦略Ⅱは、現在も進化を続けており、今後、大塚商 会が目指す姿を実現する上で重要な取り組みになります。



60 自ら商品を活用し、 その成果をお客様に提案する

…… 大塚商会の特徴の一つに、自ら商品を活用し、それをお客様に提案するという営 業スタイルがあります。

> 自ら商品を使うことで、商品のいいところ、悪いところを熟知することが できますから、自信を持ってお客様に提案することができます。例えば、PC-

社長インタビュー



LANを基幹システムで利用したのは、日本では大塚商会が最初です。1992年には、そのインフラを利用して稼働するグループウェア「Joinus-PC」を開発し、その後機能を追加しながら進化を遂げ、現在は「eValue V」としてお客様に提供しています。これは大塚商会の社内システムそのものを販売しているようなもので、私自身がストーリーを描き、毎年新機能を追加し、長い歴史の中で、進化を続けています。大塚商会では、毎月5万5,000件の申請がグループウェアで行なわれていて、紙での処理に比べると月83百万円、年間では約10億円のコスト削減を達成しています。大塚商会自らがそれだけの実績を上げているグループウェアをそのまま提供しているわけですから、こんなにお買い得な商品はありません(笑)。

改正電子帳簿保存法の対応にあたっても、単に電子化したり、保存のため の仕組みだけを導入したりというのでは意味がありません。ワークフロー全 体を見直さなければ効果は限定的です。こうしたニーズに対しても、大塚商会自らが実践し、効果を生んだ電子帳簿保存法に対応したソリューションとして、eValue Vを提供することができます。

これまでにも、大塚商会では、2011年1月に社内電話の完全IP化を図り、同年3月11日に東日本大震災が発生した時には、社内の電話やメールへの影響がなく、業務を継続することができた例があります。また、2020年1月にはコンタクトセンター向けAI音声認識ソリューションを導入し、在宅勤務でもコンタクトセンターの運用ができるようにしていました。このことで、新型コロナウイルス感染症(以下新型コロナ)の拡大により同年3月以降に在宅勤務が増加した時にも、サービス品質を低下させることなく、お客様をサポートすることができました。コンタクトセンターによるサポートは、大塚商会のビジネスに大きな影響をおよぼすものです。サポート機能を継続して提供できたことは、お客様にとっても、大塚商会にとっても大きなメリットを生みました。

このように新たな技術やソリューションを自ら率先して利用し、そのメリットを体験し、それをお客様に提供できるのが大塚商会の特徴であり、強みだといえます。

また、昨今ではペーパーレス化の動きが顕著ですが、創業以来複写機の販売を行ない、オフィス文書に深くかかわってきた大塚商会だからこそ、ドキュメントソリューションを活用したペーパーレス化や電子契約などの提案において、リーダーシップを発揮できると考えています。ここにも自らが実践してきた成果を活かすことができます。



大塚商会が変わらなくてはならない 時期に入ってきた

……… 60周年の節目に前後して、新型コロナが世界的に拡大し、日常生活が大きく変わり、働き方も変化しました。大塚商会にはどんな影響がありましたか。

新型コロナの感染拡大から、約2年が経過し、毎年のように新たな課題が 生まれ、前年のやり方が通用しないという状況が繰り返されています。これ

まで以上に変化が激しい状態が続く中で、同じやり方をしていては限界があることを強く感じています。一方で、大塚商会が一番大切にしなくてはならないものを疎かにしているのではないか、ということを何度も自問自答しました。そして、今できていないことは何かといったことに対しても、これまでのぼんやりとした気づきから、確信に至ったという変化もありました。

政府による緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の発令に伴い、会社への出社回数が減少し、同時に営業活動が制限されると、これまでのような営業活動では通用しない場面があちこちで生まれています。例えば、テレワークによる画面越しの商談では、「社長、お願いします!」といったような、これまで成功してきたやり方は通用しません。また、それぞれの社員が得意とする商品ばかりを売るという営業スタイルでは成績が伸びないことが、より鮮明になってきました。最前線の営業も商談の仕方を変えなくてはなりませんし、それを東ねるマネジメントも、「昭和」のやり方を引きずるような営業手法を現場に押し付けたままでは、これ以上の成長が望めません。

大塚商会そのものが変わらなくてはならない時期に入ってきた―。最近、 このことを強く感じています。

2021年度の連結売上高は前年比1.9%増の8,518億円ですが、まだ売上高が4千億円台の時に、あるアナリストから、「大塚商会は、近い将来、売上高1兆円を突破するポテンシャルを持っている」と指摘されました。私自身、その指摘には少し驚いたのですが、よくよく考えてみると、その時点でも「パーク」(見込まれる市場規模)は、かなり大きな規模があることがわかりました。

現在、大塚商会の約28万7,000社のお客様のうち、約3分の2のお客様が「たのめーる」だけの取引といったように、一つの商品だけのつながりです。大塚商会は、オフィスで使用されるほとんどの商品を取り扱っています。それにもかかわらず取引が限定されているということは、残りは他社から購入していることになります。約28万7,000社のお客様が年間に投資するIT予算やオフィス文具などに使う費用を考えれば、それだけで数10兆円の「パーク」があり、大塚商会から購入していただく商品を一つでも増やしてもらえれば、売上高1兆円という規模にはすぐに到達することができます。しかし、この20年間一つの取引だけというお客様の比率はほとんど変わっておらず、「パーク」を活かせていないという反省があります。オフィスに必要とされるあらゆ

る商品を扱っている販売会社は世界中を見渡しても珍しく、そこに大塚商会 の特徴があるにもかかわらず、それを活かせていません。

しかも、コロナ禍で営業活動が制限されたことで、営業1人の1日当たりの 商談社数には低下傾向が見られ、さらに、どうしても自分が得意とする商品 だけに偏った営業活動に陥り、売りたいものを売るという傾向が、より強く なってきました。これではお客様の目線で提案していることにはならず、お 客様の課題を解決できていないということにもつながります。本来ならば、課 題解決のための「コト」から提案しなくてはならないのに、「モノ」から入る営 業活動が依然として多いことが、新型コロナという大きな変化によって浮き 彫りになったといえます。

大戦略では生産性向上や財務体質の強化に取り組み、SPRやSPR2では科学的営業スタイルの導入を進め、大戦略IIではお客様との新たな関係創りを目指してきました。しかし、社員がこれらを使いこなせていないのが現状であり、そこに私の危機感があります。どうすればこれを使いこなせるのかということを、今一度見直す必要があります。それが、60周年の節目に感じている最大の危機感です。

このままでは、大塚商会は、売上高が8千億円の企業で止まってしまいます。 売上高が1兆円を超え、さらに成長を続けるには、これまでのやり方をやめて、 新たな時代の新たな営業スタイルを構築しなくてはなりません。

もう一段飛躍するためには、得意な商品の提案をしたり、売りたいものだけを売ったりする営業から脱却し、モノからコトへのシフトを徹底しなくてはいけません。マネージャーも、売れない営業はなぜ売れないのかということを理解し、その課題を的確に指摘し、指導できるスキルを身につけなくてはいけません。

営業全員がコンサルタントのようになることは難しいかもしれませんが、まずは意識を変えていくことで、今までとは違う提案が可能になり、お客様にとっても、オフィスに関する全商材を扱っているという大塚商会のメリットを感じていただくことができると思っています。お客様のオフィス全体をイメージして、トータルソリューションとして提案を行なうことが求められている中で、これまでのように売りたいものを売る、という姿勢から脱却しなければ、大塚商会の将来はありません。一度だけの取引で終わってしまうのではなく、一生のお客様としてお付き合いをさせていただくにはどうする



か、お客様にとって、なくてはならない存在になるにはどうするか、そうし た意識を社員一人ひとりが持てるようにしたいと考えています。

60周年という節目に迎えたコロナ禍という厳しい環境は、大塚商会の姿を 見直すにはいいきっかけであり、だからこそ、このタイミングを活かしきら なくてはいけないと肝に銘じています。

……… 社員の意識を変えるために、どんなことに取り組みますか。

社員の意識を変えるには、まずは経営側の意識が変化しなくてはいけません。お客様のお困りごとを解決するのが大塚商会の役割ですが、マネジメントから見れば、社員や部下の困りごとも、課題の一つとして解決する姿勢が必要です。大切なのは、社員が新たな時代の新たなやり方に対して、モチベーションを感じることができる仕組みを導入することです。

社員のモチベーションが低くなっている理由の一つとして、コロナ禍において、会社に対する帰属意識が薄れたり、支店内や部門内でのコミュニケーションが希薄になっている点が挙げられます。出社して、顔をあわせる機会が減少しているだけでなく、新人が入社しても歓迎会が行なえなかったり、異動する際にも送別会を開くことができなかったりといったことも影響しているのではないでしょうか。また、毎年、優秀な成績を収めた社員を対象に年間賞を決定していますが、この表彰式も、コロナ禍で2年続けてリアルの会場では開催ができていない状態です。これも、仕事のやりがいや、仕事の楽しさといったものが感じられにくい要因になっている可能性があります。

では、社員に仕事のやりがいを持ってもらうにはどうするか。新たな社会 環境の中でも、大塚商会は働きやすいと思ってもらい、大塚商会で働くこと が楽しいと思ってもらう環境を創っていくべきだと考えています。イヤイヤ 仕事に行くのではなく、働くことが楽しいと思ったり、自己実現に向けて、自 分が成長することを感じられる会社にしたいと思っています。

その実現に向けた取り組みの一つとして、営業評価制度の見直しがあります。これまでは商品を売ることが評価の中心となっていましたが、今後は、複数の商品を売り、お客様の課題を解決することを重視した評価制度に変更します。大塚商会には、中小企業のお客様から、「いつも役立ってくれているね」と言われることができる商品群が揃っています。それらを活かして、お客様のお手伝いができるかどうかが求められており、お客様から頼りにされる会社として活動する社員を高く評価したいと考えています。あわせて、労働分配率の引き上げを行ない、2年計画で給与体系を見直し、社員の待遇を改善していくことにも取り組みます。

また、マネジメントの意識改革も必要です。社員の長所を理解し、弱点や 課題を見つけ出し、それを克服する支援を行ない、社員を正しいところに導 〈マネージャーの存在です。

フレミングの法則ではありませんが、社員は、「知識」と「経験」と「意欲」 の3つの要素が大切であり、これは普遍的なものです。しかも、掛け算となっ て効いてきますから、一つがゼロだとすべてがゼロになりますし、逆に一つ の要素が高まるだけで個人のパフォーマンスは一気に上昇します。

マネジメントは、社員一人ひとりに何が欠けているのかを理解しなくてはいけません。仮に「知識」が足りないのならば、「知識」の何が足りないのかを

把握し、指導ができたら、社員はさらに成長することができます。「意識」の問題ならば、そこをどう改善するのか、「経験」が足りなければ、どんな「経験」が足りないのかを捉えて、教育していくことが大切です。原因がわかれば、結果が変えられます。すでにマネージャーを対象にした試験を行ない、しっかりとコーチングできているのかどうかを判断し、できていない場合には、トレーニングを行なうといったことも開始しています。

もっと高いところに行きたい、意欲を持って人生を送りたいと思う社員が 増え、いろいろなことを学び、お困りごとを解決できる手段を編み出し、そ れを提供し、お客様に喜んでもらい、プライドを持ち、働きがいを持って仕 事ができる環境づくりを行ないたいですね。



「お客様に寄り添う」ことで、 「信頼に応える」

……… 2021年5月から使用している60周年記念のロゴマークでは、タグラインに「お客様に寄り添って」という言葉を入れました。これにはどんな意図がありますか。

ここ数年、意識的に「お客様に寄り添う」という言葉を使っています。先ほどもお話ししたように、60周年の節目は、コロナ禍で迎えました。そうした中で、私は、大塚商会の姿を改めて見直す機会を得ました。本当にお客様目線で活動をしているのか、サポートがしっかりとできているのか、お客様にずっとお付き合いをしていただける関係が構築できているのか―。こうしたことを考えているうちに、「お客様に寄り添うことができているのか」という根本的なテーマにたどり着きました。

大塚商会では、毎年スローガンを発表しています。そのスローガンでは、2020年までは「信頼に応える」という言葉を使いつづけてきました。それに対して、2021年のスローガンからは「お客様に寄り添う」という言葉を使い、60周年ロゴマークのタグラインにも「お客様に寄り添って」という言葉を使いました。これには理由があります。「信頼に応える」ことが結果だとすれば、どういうアクションをすれば信頼を得られるのか。これを突き詰めていけば、それは「お客様に寄り添う」ということになります。大塚商会の本来ありたい姿

は、中小企業のIT化のお手伝いであり、上場企業が利用しているような最新のITを、最適なコストで、しっかりと使ってもらえるように支援し、「ITでオフィスを元気にする」ことです。つまり、「お客様に寄り添う」という活動は、「信頼に応える」ための重要な要素であり、同時に「信頼に応える」という意味を噛み砕いたものだといえます。

これは、よくよく考えてみると、大塚商会の創業の精神である「サービスに 優る商法なし」という言葉と意味は同じなのです。つまり、「お客様に寄り添 う」ということは、大塚商会にとっては原点回帰といえます。

創業当時には複写機を販売し、そこにお客様が求める迅速なサプライ提供や修理対応というサービスを付加し、お客様に寄り添うことで、成長を遂げてきました。今の営業スタイルは、果たして、お客様の満足と信頼を得られているのだろうか。新たな働き方によって世の中が変わる中で、今までの単品型や価格提案型のやり方では通用しなくなっているのにもかかわらず、自分が得意とする商品ばかりを勧めてはいないだろうか、お客様に小さなお困りごとを相談してもらえる活動ができているのだろうか。もう一度、そうしたことを考え直す時期にきています。お客様とお話しする時に、もう一言、二言加えたり、近くにきたら、ちょっと立ち寄ってみたりといったことの繰り返しによって、小さなお困りごとを相談してもらい、それを解決することで、次のお困りごとを相談していただけるきっかけとなり、新たな商談へとつながります。そして、お困りごとの解決の多くは、複数の商品を組み合わせることによって実現することが多いですから、さまざまな商品を購入していただけることにつながり、自分が売りたい商品ありきではない営業活動へとシフトすることができます。

人間の還暦は、生まれた時と同じ暦に戻るため赤ちゃんに還ることを祝いますが、「お客様に寄り添う」という言葉は、大塚商会も60年という節目で原点に戻り、赤ちゃんに還るということになるともいえますね(笑)。改めて、創業の原点は大切にしたいと思っています。

20年前に、私が社長に就任した時に、「ミッションステートメント」を策定しました。これは、1年かけて練りに練り上げたものです。そのミッションステートメントを具現化するための取り組みの一つとして、「社員に喜ばれ、社員が誇りとし、社員が家族から感謝される会社を創る」という創業の精神にあったビジョンをそのままに、社会の状況に合わせて仕組みや制度、運用体

制等を整えることを打ち出しました。このように、ミッションステートメントでは、原点に戻ることを明確に打ち出しています。社長に就任した時に打ち出した「創業の精神に戻る」ということを、今改めて徹底するつもりでいます。

·········· 「お客様に寄り添う」という点では、「お客様マイページ」などWebを活用した取り 組みもありますね。

2021年12月時点での「大塚ID」の登録者数は、約22万8,000IDとなりました。大塚IDに登録したお客様が利用できる「お客様マイページ」は、ちょっとしたお困りごとや、使い方の問い合わせなどにも対応したり、時間を問わずにチャットボットで回答を得られるなどの仕組みを提供しています。また、無料でご利用できるeラーニングの拡充にも力を入れており、IT関連以外のプログラムを増やし、経営者から現場の方々までが利用できる内容にしています。リアルの営業だけでは、すべてのお客様をカバーしきれないという課題に対して、どうやってお客様に寄り添うのか、といったことを考えて強化を図っていきます。まだ期待したところまでは機能がそろっていないのが実態ですが、お客様マイページの進化は、これからも優先課題の一つになっていきます。お客様マイページは、お客様にとっての便利サイトと位置づけてもらいたいと思っていますし、これまで以上に、お客様と大塚商会をつなぐ重要なツールに位置づけることになります。



AIにより営業を進化させる

・・・・・・・・・
大塚商会では、「お客様に寄り添う」ために、AIの活用を積極的に行なっています。
いち早く、AIに着目した理由はどこにあったのですか。

お客様の増加にあわせ、それに比例する形で営業やサポートを無尽蔵に増やしていくことはできません。では、お客様に寄り添うためにはどうしたらいいのか。そこでAIに着目しました。数年前から、AIを活用した営業支援活動を強化しており、AIで訪問先を発掘する「行き先・商材推奨」、初期営業活



動から受注までをサポートする「商談プロセス促進」に加えて、現在、導入からお客様満足度の向上までを支援する「導入後フォロー」の試行運用に入っています。これにより、お客様との関係性をさらに深化させたいと考えています。今はAIが訪問先を推奨し、商談プロセスを支援するところまで実用化しています。複写機だけの販売をしていた営業が、AIで気づきを得て、複数の商品を扱い、提案できるようにすることがこれからの課題です。

また、独自のiPhoneアプリである「AIアシスタント」を営業が利用し、営業活動をサポートするパーソナル秘書としての活用も強化しています。

AIには、未来はわかりません。しかし、AIは過去のデータをもとに、見えないものを見せてくれたり、気づかせてくれます。天気が崩れると、何が売れるのかといったことも教えてくれますし、人には考えられないところもサポートしてくれます。しかし、AIが提案したものを、そのまま提案するだけならば、それは「たのめーる」で、たのくんにしゃべらせれば済む話です。AIの提案をヒントに新たな気づきを得て、そこに営業が持つ知識や経験、意欲を加えて、お客様目線でソリューションを提案し、営業活動そのものの生産

性を高めていかなくてはいけません。営業一人ひとりが、そうした意識のもと、AI活用スキルを高め、AIに使われるのではなく、AIを使いこなすことが大切です。AIを使いこなせないと、AIの威力が最大限発揮できません。2021年上期には、AI商談対応率が前年同期の約3倍の31.5%にまで上昇しましたが、コロナ禍で営業活動が制限されていた2021年下期には33.4%と微増に留まりました。利用率が増えないという状況が生まれているのが現状です。これは、現場の問題ではなく、マネジメントサイドが解決していかなくてはならない課題です。ここを突破すれば、大塚商会の成長は次のステージに入ることができると考えています。AIは特定の部門に所属していません。AIを活用することで、部門の壁を超えた提案が一気に増え、部門の壁を取り除くきっかけになることにも期待しています。

・・・・・・・・ 大塚商会では複数のAIを活用する「マルチAI」に取り組んでいます。この理由は何ですか。

AIの特徴を見ると、それぞれに得意分野があります。自然言語解析が得意 なAI、行動や成果の予測、あるいは需要の予測を行なうことが得意なAI、マー ケティングのシナリオ管理が得意なAI、人が思いつかないような気づきを与 えてくれることが得意なAI、データの隠れた価値を探索することが得意なAI といったようにさまざまです。中には、社員の幸福度を測りながら、人と組 織の活性化を行なえるAIもあります。それならば、これらのAIをつないで得 意なところを活かし、不得意なところを補完する使い方ができないかと考え ました。発想の根幹にあるのは「スパイ大作戦」です。これは1960年代~70 年代にかけて米国で大人気となったテレビドラマで、日本でも高い人気を得 ました。ここには、変装の名人がいたり、怪力の持ち主がいたり、電子工学 の専門家がいたりといったように、それぞれの分野を得意とするメンバーが 力を合わせて任務を遂行します。AIもこれと同じで、さまざまな特徴を持っ たAIを組み合わせることで、それぞれが得意とする分野で活用すれば、より 大きな効果が得られると考えました。「マルチAI」によって、AIの可能性は大 きく広がりました。マルチAIの活用は、大塚商会ならではのAIの活用方法と もいえ、営業活動を支援していくことができます。

東証のプライム市場に移行することで、今後は中期経営計画についても公表が必要になります。大塚商会では、営業利益率および経常利益率で7%の定着を経営目標として発表していましたが、今後はより詳細な内容の中期経営計画を公表していく予定です。一方で、2022年度は公表値としてはリーマンショック時以来の減収減益計画となっていますが、減収は収益認識に関する会計基準を適用し、主にサービス&サポート事業に関係する取引の一部を純額で売上計上する方法に変更したことが影響しています。これにより、売上高では約340億円のマイナス影響を受ける予定です。仮に、前年度に新会計基準を適用した場合の売上高と比較すると、前年比1.2%増の計画となっています。公表値は減収減益計画ではありますが、私自身、そこに悲壮感はありません。むしろ、今までのやり方が通用しなくなった今、マネジメントや現場を含めて変えていくいい機会であり、いい意味での踊り場にしようと考えています。なぜ売れないのか、なぜAIが活かせていないのか、なぜオフィスまるごと提案ができていないのか。こうした課題を解決するには、人事評価や給与体系にまで踏み込まなくてはならないと判断しています。

言い換えれば、大戦略IIでやってきたことが、結果として今までできていなかったともいえます。しかし準備はできています。その準備があるからこそ、安心して改革に踏み出せるのです。私に悲壮感がないのはそれが理由です。かつて、SPRが完成し、そこから1、2年で大塚商会の業績が一気に成長しました。今、それに近い感覚があります。走りながら変えていく部分はありますが、大戦略IIによって大きな方向性は見えていますし、大塚商会がもうひと皮むけることができるステージに入ってきたといえます。これまでにも、時代が変わるタイミングに、新たなことに積極的に取り組んだり、体制を大きく変えたりといったことをしてきました。60周年という節目においても、それをきっかけに新たなことに挑戦し、売上高8千億円では止まらない会社へと変革をしていきます。大戦略IIと共に、永続的に存続し、成長できる会社を目指します。

社長インタビュー





やさしく、自然と調和ができる 企業を目指す

……… これからの時代においては、サステナビリティへの取り組みが企業責任としては 重要になってきます。大塚商会はどう取り組んでいくのですか。

20年前に策定したミッションステートメントの中に、「自然や社会とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる」ということを盛り込んでいます。これまでにもこの考え方に沿った取り組みを行なってきました。

例えば、2003年に竣工した本社ビルは、省エネ、省資源を強く意識した環境対策先進ビルとして注目を集めました。オフィスの東西の窓には、エアフローウィンドウと呼ばれる自然換気口から外気を取り入れる仕組みを活用し、

北側の窓は発熱ガラスとし、外部からの冷気を遮断しました。これを大規模 ビルで採用したのは、大塚商会の本社ビルが日本で最初です。また、午後8時 になると一度電気が消灯するようにしていますが、これも当時は一般的では なく、先行して導入しました。さらに、1階から3階までの内装仕上げ材には、 廃アルミと廃ガラスの再生アルミパネルを採用しています。東日本大震災後 に電力供給が制限された際には、社内で利用していたデスクトップパソコン を、すべてノートパソコンに変更したり、照明をすべてLED照明に変更した りといったことを行ないました。

こうした自らの経験をもとに、お客様に対しても環境に配慮した提案を行なってきた経緯があります。午後8時にオフィスが自動的に消灯するという仕組みは、消費電力の削減だけでなく、残業を減らすという効果が生まれ、それをお客様に提案したり、ノートパソコンへの移行により消費電力が大幅に減少し、発熱量も削減することから、オフィスの空調制御においても新たな提案を行なうという例もあります。

CO₂排出量の削減やカーボンニュートラルの実現に向けて、大きな削減目標を掲げる企業も多いですが、大塚商会では自らの実践を通じて、中小企業をはじめとした多くの企業が採用でき、効果を実感していただけるようなわかりやすい提案と、実践型のサステナビリティの実現に貢献していきたいですね。

また、ブラジル・アマパ州マカパの土地 150ha に、紙の原料となるユーカリを植林した「たのくんの森」の取り組みを 50 周年記念事業の一環として 2011 年から実施しており、現在、植林をした範囲は 500ha にまで拡大しています。 2017年からは、毎年 50ha ずつ伐採して、それを原料としたコピー用紙を「TANOSEE α エコペーパー」として販売しています。

これまでこうした活動は続けてきましたが、環境省などの認証制度に応募してこなかったため、メッセージの発信では少し工夫が足りなかったという 反省はあります。

2021年11月には、社内にサステナビリティ委員会を設置しました。この委員会を通じて、中長期的なサステナビリティの重要課題の特定や、環境リスクや社会リスクへの対応、ガバナンス体制の構築支援などを討議しているところです。

一方、60周年記念事業としては、ハートフル基金に1千万円を拠出し、国

内での環境保全活動に取り組んでいる団体を対象に公募助成を行ないました。また、WWFジャパンの環境保全活動に賛同しており、60周年記念事業としては、WWFジャパンの気候変動全般にかかわる活動に対して1千万円を寄付し、活動を支援しています。そのほか、気候変動イニシアティブ(Japan Climate Initiative)への参加や、TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同表明、SBTイニシアティブへのコミットメントレターの提出といった活動も行なっています。

先にも触れましたが、ミッションステートメントの一つに「自然や社会とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる」を入れています。ここには、「やさしい」という言葉を盛り込んでいます。「やさしい」というのは私の気持ちそのものです。やさしく、自然と調和ができる企業になりたいと思っています。



目指すのは

「電気、ガス、水道、大塚商会」

……… 今後、どんな大塚商会を目指しますか。

世の中に当たり前に存在している企業になりたいと考えています。目指す姿は、「電気、ガス、水道、大塚商会」と言われることです。大塚商会が取り扱っている商品は、仕事に必要なものばかり、ないと困るものばかりです。コピー用紙がなくなるだけで仕事が止まってしまうというお客様もいますし、パソコンが動かなくなったり、ネットワークが切断されたりして仕事に支障をきたし、場合によっては、売上や収益にも大きな影響が出てしまうというお客様も少なくありません。こうした観点から考えれば、大塚商会が扱っている商品は、電気やガス、水道といったインフラと同じぐらいに重要なものだといえます。そうした部分を担うことができる企業が大塚商会なのです。ただ、電気やガス、水道が、その存在を意識せずに利用されているように、大塚商会が提供するインフラも、常に、お客様に困ったと感じさせないようにすることが大切です。

そして、もし、オフィスの中で、何か困ったことがあったら、大塚商会に

頼ろうと言われる会社になりたいですね。1回だけのお付き合いではなく、一 生のお客様を増やしていかなくてはなりません。

オフィスまるごとを提案できる大塚商会であれば、オフィスそのものを創り上げたり、テレワークキットという形でわかりやすい提供を行なったり、会社を始めたいという人や独立したいという人がいれば、そこにひと通りのものを提供することもできます。また、これをサブスクリプションとして提供するといったことも将来的には可能になります。

一方で、昨今では、ITやオフィスの枠を超えた商品の提供も開始しています。例えば、水循環型ポータブル手洗いスタンドは、LPガス非常用発電機との組み合わせにより、どんな場所でも利用でき、使用した水をその場で浄化して、繰り返し利用することができます。災害発生時の避難所などに設置したり、新型コロナ病棟に設置したりすることで、清潔な環境を実現するためのお役に立てる商材です。これらの商品は、60周年記念事業の一環として取り組んでいる社会貢献活動の推進において、自治体などに寄贈するといったことも行なっています。オフィスという枠から離れますが、大塚商会は、こうしたことにも取り組んでいきたいと思っています。

……… 売上高1兆円の達成は、当面の目標になりますか。

一番大切なことは、お客様に頼られる会社になることであり、世の中に不可欠な会社になることです。その結果が、売上高1兆円への到達や、その先の成長につながることになるでしょう。お客様の中に浸透し、電気、ガス、水道のように、社会の中に当たり前に存在し、知らないうちに大塚商会の商品やサービスを使っていたという状況にしたいですね。

大塚商会の60年間は、お客様に支えられてきた60年間だったといえます。 サービスを最大の差別化とし、配送するスピードも、修理の品質やスピード も一番であり、その結果、CSも一番になることで成長を遂げてきました。ま た、時代が変化する中でも、市場の声を聞き、お客様が必要とする商品を次々 と増やし、最適なものを提供して喜んでいただける会社であり続けたことが、 今の評価につながっていると感じています。このように、お客様目線でやっ てきたからこそ、今の大塚商会があるのです。

大塚商会自らも、社内のIT化に積極的に取り組み、生産性を高めることで、 品質の高いサービスをローコストで提供できる体制が実現できています。お

客様の増加にあわせて社員数を増やすという経営では、結果として鉄道の赤字路線のようなビジネスが増え、お客様に価値を提供し続けることはできません。コストを削減しながら、提供する機能や品質を維持することで、お客様にご迷惑をかけずに最大の価値を提供するという、今の姿が実現できています。これが大塚商会の強みです。これまでの生い立ちや自らITを活用し、実践することの繰り返しが今の大塚商会を創っています。他社が同じようなことをやろうとしても難しいでしょう。

お客様に寄り添うところに大塚商会の存在意義があります。この姿勢のもとで、大塚商会をさらに成長させていきます。お客様に寄り添いながら、お客様を支援し、常にお客様の目線で「ITでオフィスを元気にする」を実践し、お客様の信頼に応え続けていきます。

60周年は、新しい成長が始まるきっかけになる。そんな気持ちでいます。



大塚商会 経営改革の軌跡

「大戦略プロジェクト」物語

大塚商会の歴史を語る上で、欠かすことができないのが「大戦略(大塚経営戦略)」である。 社長の大塚裕司が常務取締役だった1993年にスタートした「大戦略プロジェクト」は、 大塚商会が持っていた構造的な課題を解決し、

将来の成長に向けた地盤を創る取り組みであり、

企業会計原則の遵守、データにもとづく経営の導入など、

経営体質を強化する大手術となった。

それは結果として、大塚商会が上場するための体質改善にもつながっている。 そして、2007年の「コピー用紙の値上げ」をきっかけに生まれた危機感から 2009年の「たのPプロジェクト」を立ち上げスタートした「大戦略II」は、 大戦略で築いた経営基盤をベースに、

お客様との新たな関係創りを行なうための進化への取り組みであり、

同時に新たな時代の大塚商会の営業手法、サポート手法の構築を目指すものとなった。 ここでは、大戦略および大戦略||の約30年間にわたる取り組みを振り返る。

「これをやるしかないだろう」 ——1993年秋、大戦略プロジェクト始動

1993年10月23日。大塚商会の会議室では、取締役会が開かれていた。

現社長である大塚裕司が、この時取締役会に提案したのが「大戦略プロジェクト」であった。

創業者である父・大塚実との対立によって一度は去った大塚商会に、1992年4月に戻った際に肌で感じた大塚商会の危機感をもとに、その課題解決と将来の成長に向け、デジタルを活用しながら会社そのものを変革する大規模プロジェクトだ。

出戻りから1年半、常務取締役に昇格して半年後のことであったが、その的確な課題の指摘と未来に向けた改革プランの提案に、参加した取締役はうなずくことの繰り返しだった。

プレゼンテーションを聞き終わった取締役たちは、いくつかの質疑応答を行なった後、視線を社長に送った。

「これをやるしかないだろう」 — 。大塚実はそう語り、満場一致で大戦略プロジェクトの推進が決定したのだ。

2022年の今、全世界の多くの企業が取り組んでいるのがDX (デジタルトランスフォーメーション)である。

経済産業省は、2018年に発表した「DXレポート~ITシステム『2025年の崖』の 克服とDXの本格的な展開~」の中でDXについて触れ、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、お客様や社会のニーズをもと に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革すると共に、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義した。

大塚商会が約30年前に挑んだ大戦略プロジェクトは、今、多くの企業が取り組んでいるDXそのものであったといえる。

"出戻り"大塚裕司 部下ゼロの役員として再スタート

大戦略プロジェクトを説明する上で、大塚裕司の経歴に触れておく必要がある。 1954年2月13日、大塚実の長男として生まれ、1976年に立教大学経済学部を卒業後、同年横浜銀行に入行した。

最初に金融機関に就職した裏には、大塚実の強い意思が働いていた。それは心の中で、将来大塚商会の社長の座を長男の裕司に譲ることを決めていたからにほかならない。金融機関であれば、経営者として数字を理解する素養を育成し、また取引先の企業経営そのものを近くで見られる立場にいることができる。経営を学ぶには最適な場所であったからだ。

横浜銀行では、得意先回りや貸付係を担当。新宿・歌舞伎町エリアを担当した時には、「前日までは肩で風を切って歩いていたような経営者が、翌日には夜逃げ同然でいなくなる。また、倒産してしまったことで、家族や社員がとても辛い目にあう。そんな状況も目の当たりにした」と振り返る。

横浜銀行での経験を経て、1980年にはリコーに入社。その翌年に大塚商会に入社 した。金融機関、メーカー企業、そして、大塚商会では販売の現場に出て、将来の 経営者候補として経験を積んでいった。

しかし、1990年6月に、社長との意見対立もあり、一度大塚商会を退社することになる。

「もう二度と大塚商会に戻ることはない」

これまでとは異なる人生を歩む決意をし、就職活動を開始した。

縁故に頼らず、自分の力で新たな職を見つけようと奔走したが、大塚商会社長の 長男ということがわかると先方から断りが入るなど、就職活動は困難を極め、無職 の期間は3ヵ月半にもおよんだ。

その時に声をかけてくれたのが、ソフトメーカーのバーズ情報科学研究所であった。 OCR (光学文字認識) ソフト開発の100人規模のスタートアップ企業であり、36 歳だった大塚裕司は、プロダクト部部長として、プロダクトの設計、企画、販売の すべてを担当した。

給与は大塚商会時代よりも下がったが、バーズ情報科学研究所での社会人生活は満足できるものだった。「満足という意識を超え、雇ってくれたことに強い感謝の念を抱いていた」とも語る。金融機関での経験、メーカーでの経験、大塚商会での販売の経験を持ち、自らパソコンを積極的に駆使するような人材は、当時は異色の存在でもあった。その経験は、バーズ情報科学研究所でもいかんなく発揮されたといっていい。

だが、一方で大塚実は、一度は仲たがいしたものの、大塚裕司を呼び戻すことを 考えていた。

1991年5月。大塚裕司は、約1年ぶりに大塚商会の社長室に突然呼び出され、「戻ってこないか」と打診されたのだ。

68歳を迎えていた大塚実は、次期社長の人選に頭を悩ませていた時期でもあった。 残された時間も多くはないと思っていた。

「いろいろ考えたが、次の社長はお前しかいない」

幹部社員の抜擢も検討していたが、創業時から父の姿を見て、近くでその苦労を 知り、創業の精神を無意識のうちに吸収している息子へ譲ることが、大塚商会にとっ て最適の人選であると判断したのだ。

だが、息子の答えは、父の願いを叶えるものではなかった。

「今は拾われて、お仕えしている身。大塚商会に戻るという話には、お応えする資格がない」

社長室を出た大塚裕司は、足早に自身が勤める会社に戻って行った。むしろ、この出来事は「戻るまい」という決意をより強いものにしてしまったのだ。

ところが、大塚実はそれでも諦めず、大塚裕司の気持ちとは裏腹に、「戻す」思い を強めていった。

その思いはすぐに行動に表れた。なんと大塚実は、その翌月、バーズ情報科学研 究所の社長に直談判するという強硬策に打って出たのだ。

「すべてが私の知らないところで進んでいった」と大塚裕司が語るように、バーズ

情報科学研究所を退社し、大塚商会に入社するというレールがいつのまにか敷かれていたのだ。

父の言葉は断ることができても、拾ってくれたバーズ情報科学研究所の社長の言葉であれば、断ることはできない。

1992年3月31日までバーズ情報科学研究所に勤務し、4月1日付けで取締役経営計画室長として大塚商会に復帰、「部下ゼロの役員」として、大塚商会での仕事を再スタートすることになった。

1991年5月の社長室での大塚実との話し合いからも、次期社長を前提とした復帰であることは、大塚裕司自身も強く理解していた。

危機感のない社内

一絶滅直前の「巨大な恐竜」

大塚商会に復帰後、まずは社内の様子を知ることに時間を割いた。すると、あまりにも大きな課題が大塚商会の中に横たわっていることに直面したのだ。しかも、社内にはそれを課題と感じる様子は全くなかった。

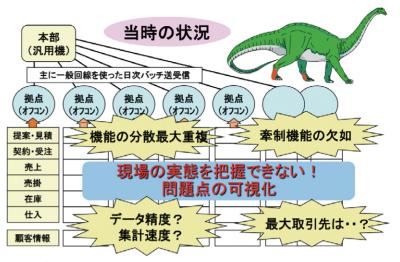
「なぜ、社内には危機感がないのか」

そう思った理由は、財務体質にあった。

退社した1990年の単体売上高は1,612億99百万円、経常利益は70億28百万円であった。これが、復帰した年の1992年の売上高は2,002億92百万円と拡大してはいたが、経常利益は5億30百万円と大幅に減少し、有利子負債は887億円に達し、支払金利は年間56億円にも膨れ上がっていたのだ。それにもかかわらず、この年大塚商会では約800人の新卒者を採用し、経費はますます拡大する方向にあった。

問題はこうした表面的に表れる数字だけではなかった。いやむしろ、数字悪化に 直結する「改善すべき体制」が、社内にそのまま残っていたことの方が大きな問題 だった。

当時の大塚商会は、支店や販売課がそれぞれに独立した体制となっており、提案・



ミニ大塚商会となっていた当時の状況

見積、契約・受注、在庫、仕入、請求・入金、顧客情報管理といった、ほぼすべての 機能が拠点ごとに任されていた。つまり、それぞれの組織が「ミニ大塚商会」となっ ていたのだ。

もちろん、この体制によって生み出された利点はいくつもあった。

お客様が欲しい商品を拠点に確保しておけるため、短時間で納品でき、他の拠点にない商品を確保すれば、担当エリア内のお客様満足度を高めることができた。そして何にも増して、拠点での裁量をもとに、小回りを効かした営業体制から生み出される「機動力」は、競合他社にはない強みであった。

だが、パソコン事業やネットワーク事業の広がりに伴い取り扱い商品が拡大し、商品の提案内容が複雑化するに従って、この体制が持つ課題が露呈し始めていたのだ。

予算達成のために無理矢理売上を計上する風潮が生まれ、その結果、売掛金残高が膨れ上がりやすくなっていたこと、また拠点ごとの商品在庫が増加する傾向が見られ、ある拠点には在庫が余っているのに、別の拠点には在庫がなく、新規に発注しなくてはならない無駄も発生していた。 さらに、インセンティブ (報奨金)を獲得するために、拠点の裁量だけで、赤字覚悟での販売が横行するといった状態も散見された。

とりわけ問題視したのは、売上処理が拠点の自由裁量になっていたことであった。これにより、売上の取り消し処理の作業が、拠点の裁量で行なえるため、計上された数字には信用度が無くなり、経営の観点から見れば極めて不安定な状況にあったのだ。

「今、大塚商会にはどれぐらいの在庫があるのか。どのお客様が、どれぐらいの商 品を購入し、その中で最も多くの商品を購入していただいているお客様はどこなの

か。そうしたことが全くわからない状況になっていた」

この状態を次のように比喩した。

「足元から大量の血が流れ、本当は瀕死の状況になっているのにもかかわらず、その情報が脳に伝わらず、ある日突然、失血死する可能性もあるのではないか。大塚商会が、巨大な恐竜のように絶滅する危機を感じた」

現場で活用している情報システムは、導入から10年以上が経過し、明細データ保存のためのディスク容量が不足。拠点任せの体質でありながらも、拠点で何が起こっているのかを把握できない状況は、絶滅直前の「巨大な恐竜」を思わせたのだ。

「損益計算書をみると儲かっているように見える。だが、銀行屋の立場から決算整理をすると儲けはほとんど残らない」

銀行出身者であるがゆえに、止血の手当が必要な危機的な状況に陥っていることが手に取るようにわかっていたのだ。

「自らが社長に就任した時に、今の体制のままで、経営の意思決定を迅速かつ的確に行ない、結果に対して全責任を負うことができるのか」——。

答えは明白だった。

「現状の体制のままでは否」

大塚裕司は自問自答の中で、10年後の売上高を現在の1.5~1.6倍と想定し、事業の内容、業務のあり方に加え、それを支える人材や情報システムの姿を描いてみた。 試行錯誤を繰り返す中で、次のような結論に至った。

「過去を全否定することではなく、1961年の創業以来培ってきた大塚商会の企業 文化や資産、とりわけ人的資産および顧客資産を最大限に活かしつつ、新しい時代 にふさわしい経営の運営体質に転換しなくてはならない」

これが大戦略プロジェクトの基本的な考え方となっている。

「固めのリポD」で 大戦略プロジェクト決起集会

大塚裕司は、自分と同年代の35~40歳までの社員の中から、次代の経営を担うであるう人材を召集した。中には、中途入社したばかりの社員も含まれた。

「大塚商会の色に染まった社員はこの中に入れたくなかった。また、上からの影響を受けやすい営業現場に近い社員も入れたくなかった」

終業時間の午後5時30分を過ぎると、選ばれた10人ほどの社員が大塚裕司の部屋に集まり、丸いテーブルを囲み、買い置きしてある栄養ドリンク「リポビタンD」を全員が一気に飲み干してから、会議が始まる。

「会議の最初にリポビタンDを飲むのは、『固めの盃』ならぬ、『固めのリポD』。改革を最後までやり遂げるという意志を全員で確認する意味があった」と、笑いながら振り返る。

当初は、正式なプロジェクトではなく、定期的に集まって、フリートークをする ところから始まった。結論を急いだり、目標や成果を問う時期を設けたりするので はなく、大塚商会の課題を洗い出すことに専念したのだ。

そんなある日、一つの提案が行なわれた。

それは、「A君の物語」と呼ばれるものだ。

A君は、朝、会社に着いたらノートパソコンを開き、今日の予定を確認し、それに合わせて資料を整理し、お客様の最適な時間に訪問する。帰社したら必要な情報をノートパソコンに入力し、明日必要とされる資料を準備して帰宅する。

言葉にすると単純に見えるが、実際には、A4判1枚にぎっしり書き込まれた詳細なものであり、ここに、大塚商会の社員が目指す1日の様子が描かれたのだ。このストーリーの実現が議論をする際のベースになっていった。

「基幹業務改革」を実現し 上場企業と同レベルの管理を目指す

その一方で、議論に多くの時間をかけたのが「基幹業務改革」であった。

先にも触れたように、当時の大塚商会は拠点ごとにすべての機能を持ち、これが 不適切な売上や不良在庫が発生する温床となっていた。この仕組みを根本から見直 し、各拠点の機能を契約、受注といった営業本来の活動に特化させ、拠点からは在 庫を無くし新設するセンターに集中させ、そこから商品を直接お客様の元に配送。出 荷基準に基づいて売上を自動計上し、あわせて納品書や請求書も、直接センターか ら届くといった仕組みをまとめた。

売上計上を出荷基準とする仕組みと在庫のセンター化を対の施策として提案。この結果、物流コストの低減、在庫回転率の向上にもつなげることができるというわけだ。

また、オーダーソフト開発やネットワーク工事、スポット保守などは検収基準、年間契約保守は経過基準といったように、特性にあわせた売上計上基準を定め、営業拠点による恣意性を完全に排除する仕組みを提案した。

大塚裕司は横浜銀行時代の経験から次のように語る。

「なぜ会社が倒産するのか。共通しているのは、企業会計原則に則った経営をしていないからである。会社はバランスシートで潰れる。本来、売上にしてはいけないものを計上したり、売掛金を回収できなかったりといった例が、その最たるものだ。逆に、企業会計原則通りに堅実に企業運営を行なっている会社はまず潰れない。企業会計原則に則り、当たり前のことを当たり前にやり続けることができれば、大塚商会は潰れない」

この時、大塚商会には上場するプランはなかったが、上場企業と同じ管理レベルにすることを目標に盛り込んだ。

創業者の大塚実自身も、「大塚商会は上場しない」と明言しており、それを受けて、 大塚裕司もその時点では「上場は絶対にしないと思っていた」と明かす。それでも「上 場企業と同じ管理レベル」という目標をあえて盛り込んだのは、やはり銀行出身者としての経験が大きい。経営として当たり前のことをやるための基準として、「上場企業と同じ管理レベルへの到達が不可欠である」という思いが強かったからだ。

もう一つ、こだわったことがあった。それは現場の声だ。

「センター化」と「出荷基準による売上の自動計上」を導入すれば、最も影響を受けるのは現場である。この仕組みが導入されれば、発注・仕入・在庫確保の権限や、売上の権限などが現場から剥奪され、自由裁量ができなくなる。これまでとは大きく異なる仕組みの導入は、そのまま現場の大きな反発として返ってくることは容易に予想できた。

そこで、現場調査を開始し、実態の把握にも努めたのだ。実際、自由裁量がなくなることに対しては現場から多くの不満が噴出した。拠点に在庫を置くことで実現していた短時間でのクイックデリバリーが不可能になり、サービスレベルが落ちると指摘する声も挙がっていた。サービスレベルの低下は、結果としてお客様の「大塚離れ」を誘発しかねない。

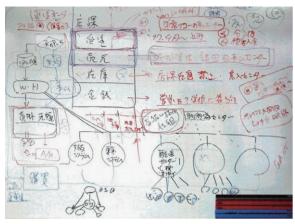
プロジェクトチームは、その後も現場調査を徹底的に行ない、現場の状況をウォッチしていった。

「センター化」「売上計上基準」…… 続々と実行にうつされていく"青写真"

就業時間後に集まっていたメンバーによる議論は、徐々に形になっていった。 そして、1993年10月に開かれた取締役会で、初めて大戦略の原点とも言えるプランが提示された。

冒頭に示したように、取締役会では、創業者の大塚実をはじめとした取締役が満場一致で賛成し、プロジェクトとして正式にスタートすることになったのだ。

大塚裕司の部屋に集まるサイクルは、最初は週1回だったものが、週数回に増え、最 後には連日になった。部屋に置かれたホワイトボードには、議論でまとまった内容



議論の過程でホワイトボードに描かれた"青写真"

が次々に書き込まれていき、そこには、青写真といえるものが浮かび上がっていた。 この青写真がいよいよ実行段階へと進むことになったのだ。

大戦略プロジェクトの柱の一つとなる「センター化」では、1995年に拠点から在庫を切り離した「配送センター化」に続き、1996年には顧客マスタや仕入先マスタ、商品マスタなどを管理する「コード管理センター」、コールセンターおよびヘルプデスク機能を持った「サポートセンター」を設置。さらに、1997年には、複写機の月次使用量を確認する「メーター確認センター」、注文に合わせて機器のカスタマイズ対応を行なう「CTOセンター」のほか、「サプライ受注センター」、「請求・回収センター」も設置。1998年には返品・交換となった商品を管理する「戻入センター」が稼働し、その後も、保守・修理部品の管理を行なう「パーツセンター」、全商品の購買の集中化を図る「購買センター」、翌年には「事務センター」を設置して、共通の業務処理もセンター化するなど、あらゆる業務がセンター化されていった。

最初のセンター化への取り組みとなった「配送センター」の一本化では、在庫効率や配送効率、さらには在庫精度の向上といった成果をもたらし、さらに、在庫・配送機能を持たなくなった拠点では、在庫スペースの削減と共に、路面店に居を構える必要がなくなり、比較的家賃が安い2階以上に設置できる「空中店舗化」により、同じコストでもさらに地の利の良い場所への移転を可能にし、経費の削減や効率化に直結するというメリットをもたらした。

一方、大戦略のもう一つの柱である「出荷基準による売上の自動計上」は、1995年の配送センター化の動きと連動する形で、売上計上基準の変更によって推進された。 拠点で入力した契約・受注データは、統一化した処理基準のもとで運用され、ネットワークを通じてリアルタイムで商品の引き当てを行ない、納期などの回答がすぐに拠点に戻るという仕組みだ。さらに、物流センター、配送センター、戻入センター

などでは、商品配送を開始する一方、基幹システムでは売上承認機能(自動計上管理)を通じて、出荷が行なわれた時点で売上が計上される仕組みへと変更した。また、情報は請求・回収センターに送られ、納品書や請求書の発行を開始。購買センターに送られた情報からは在庫補充のための調達指示が発信されることになった。

これによってもたらされたのが、拠点から入力されるデータのクリーン化であった。 川上でクリーンなデータが生成されれば、重複入力は一切行なわずに済み、出荷 配送指示や売上の自動計上、そして売掛金の請求および回収まで、センター側で一 括処理できるようになる。現場での不適切な処理の撲滅と、虚偽のある契約・受注 処理の未然防止のほか、本社側では、正確でタイムリーな情報把握も可能になった のだ。

「コンテストの時期に、見込み客も売上に計上して嵩を膨らませたいという、現場の気持ちは理解できる。しかし、これは経営の観点からすれば、諸悪の根源にしかならない。一度受注計上をしたら、あとは数字をいじれないようにした」

見込み数値を計上できない受注基準へと変更したことで、正しい情報が現場から 吸い上げられ、経営にかかわる数値の透明性が一気に高まったのだ。

情報システム刷新で突き当たった壁

「センター化」と「出荷基準による売上の自動計上」を実現するには、デジタルの力が不可欠だ。大戦略プロジェクトの推進において、情報システムの刷新は重要なテーマとなった。

しかも、基幹システムの刷新だけでなく、拠点に設置する情報機器や全社ネットワークインフラの強化、グループウェアの導入によるコミュニケーションの強化、社員の情報リテラシーの向上など、多岐にわたる取り組みを同時に推進する必要があった。

大塚裕司は、大戦略プロジェクトの実行において情報システムの大幅な刷新が必

要であることを、社長の大塚実に強く訴えていた。そして、この間のIT投資金額は 毎年30~40億円に達する大規模なものであったが、その承認も得られた。

しかし、大規模なIT予算を獲得したものの、ここで想定外の出来事が起こった。 大戦略プロジェクトの概要をシンクタンクやメーカーに話し、システム開発における協力を求めたが、どこも引き受けてくれる企業がないという事態に陥ってしまったのだ。

その最大の理由は、既存システムそのものが限界に達し始めており、刷新する規模が大きいにもかかわらず、新たなシステムへの移行までに残された時間があまりにも少なかったからだ。

大塚商会は、企業の決算が集中する3月と営業年度の締めとなる6月に、売上高が 大きく膨らむ傾向がある。

当時のオフコンを利用した基幹システムでは、次年度の3月の集中時にはデータの集計ができても、そこから3ヵ月後の6月には、集計不可能なデータ件数に達するとの見通しが出ていた。あとがない基幹システムを含む大規模刷新に、シンクタンクやメーカーはどうしても二の足を踏まざるをえなかったのだ。

「自社で開発するしかない」

大塚裕司は、自らがリーダーとなり、情報システムの開発に乗り出すしか選択肢 は残されていないと判断した。

国内初、NetWare3.1Jでの 基幹システム稼働

この時大塚裕司は、「これからの情報システムは経営戦略そのものである」と認識していた。そこで、現状の業務やマネジメントに情報システムを合わせるのではなく、本来あるべき業務処理の流れや、背景にある法制度や社内制度、組織や機能のあり方、経営戦略などを明確にした上で、その姿に情報システムを合わせるという考え方を導入した。選択したのは、新たな情報システム基盤として、PC-LANを導

入することだった。情報系システムでPC-LANを活用するという動きはあったものの、基幹系システムでPC-LANを活用するという例は、日本国内ではまだ皆無だった。

従来のオフコンによる拠点端末では1台当たり4百万~5百万円の投資が必要だったが、これをPCサーバーに置き換えることで1台80万円にコストダウンできること、またグループ会社のOSKがオフコンのアプリケーションをパソコン上にコンバートできるツールを開発しており、これを活用できること、さらに近い将来には、PC-LAN上での業務利用が促進されるとの予測がある中で、自らの経験がお客様への提案に活かせると考えたことが、異例ともいえる挑戦の背景にあった。

日本電気 (以下 NEC) のオフコンシステムである「S3100シリーズ」で稼働していた従来の基幹システムは、1993年秋から、MS-DOSとNetWare上の基幹システムへと移行作業を開始。導入したサーバーは、コンパックコンピュータ (現 日本HP)の「ProSignia」。大塚商会がコンパック製品を取り扱う直前のことであり、大塚裕司自らがコンパックの本社があった米テキサス州ヒューストンにまで出向き、生産ラインを視察して信頼性を確認。コンパックが提供していた管理ツール「Insight Manager」が、PC-LANのベースに選定したNetWareと高い親和性を持っていたこともサーバーの機種選定に大きく影響した。

システムの切り替えが行なわれたのは、システムが限界に到達する営業年度締めの6月を間近に控えた1994年5月のゴールデンウィークのことだ。残された期間がないことに加えて、容量が限界に達している基幹システムは、バックアップシステムとしての並行稼働もできないという状況での移行となった。そして日本では初めてとなるNetWare3.1Jでの基幹システムの稼働だ。リスクが大きく、しかも後がない一発勝負での移行だったのだ。

「移行作業にトラブルが起これば、単なる責任問題ではすまされない」と、まさに 背水の陣で挑んだ。

幸いにも、ゴールデンウィークの切り替えは成功した。だが、それが綱渡りだったのは、その後の話からも明らかだ。

「移行の際に、一部にはデータが飛んでしまったところもあったが、これを手入力

とリカバリーシステムを活用して復旧させた」、「バックアップ用のテープストレージがうまく稼働せず、当初はノンバックアップシステムで動いていた」など、今考えると驚きの連続だ。

マスタの整備と一気通貫システム

稼働後に生まれたメリットは、読み通りに大きなものだった。既存のオフコンでは、月末の処理作業が完了するのに深夜2時頃までかかっていたが、新システムで PCサーバーを26台接続して処理すると、わずか1時間で作業が終了したのだ。

大塚商会の経営は、ここから大きく変わった。まるで、枯れ葉で堰き止められていた小川の水が、一気に流れ出すように、数多くの情報が経営層に集まり、戦略的な施策立案にも柔軟に対応できる環境が整ったのだ。

新たなシステムの稼働にあわせて進められたのが、商品マスタ、顧客マスタの整備だ。

商品マスタの整備では、従来は拠点ごとに行なっていた登録作業を、商品部に集中。顧客マスタの整備でも、同様に拠点ごとに登録していた情報を、一元管理する方法へと移行した。データの正確性を高めるために、徹底した精査作業が行なわれ、約50万件におよぶデータを半年間でクリーン化することに成功した。

従来の拠点ごとのマスタ管理の手法では、データが分散し、どの商品が最も売れているのか、どのお客様が一番購入しているのかということもわからなかったが、集中化によって一変。川上で入力されたデータが再入力されることなく、川下まで流れる「一気通貫型システム」が完成したのだ。

ネットワーク整備と情報リテラシー向上

1993年には、東京本社と関西支社、市川ビルを結んだネットワークを構築し、このネットワーク網を「JoinusG/Net」と命名した。初期の利用目的はOSKが開発したグループウェア「Joinus」によるコミュニケーション基盤の確立であったが、1994年にはこれらのインフラをベースに、東京本社と関西支社間の回線を導入。社内PC-LAN環境で、1人1台のパソコン利用が可能になったほか、同年12月になると、101ヵ所の全拠点ネットワークが完成し、グループウェアを本格的に活用できる基盤が整った。

この時に力を注いだのが、1994年、1995年の2年間にわたって実施した社員の情報リテラシー向上への取り組みである。

社員全員に対して、パソコンの基本操作およびワープロソフト、表計算ソフト、データベースソフトの試験を実施。試験結果を公表して、全員合格を義務づけた。合格しない場合には、名前が公表され、減給もありうるという厳しい措置も待っていた。コンピュータを扱う経験を持つ販売課の社員はスムーズに合格したが、複写機を中心に販売していたエリア支店の社員には不合格者が続出した。中には合格するまで、10回も試験に挑戦した社員もいたという。また、試験対象者には役員も含まれ、なかなか合格できない取締役には事務局が特訓を行ない、合格に導いた例もあったという。

「オープン化、ダウンサイジング化の流れは、エンドユーザー自らがパソコンを操作するエンドユーザーコンピューティング時代へとつながる。自らパソコンを操作し、それを業務に活用することで、実践や活用に裏づけられた提案が可能になる」と、情報リテラシー向上の必要性を説いて回った。

「コピーしか売れない、コピー原人のままでいいのか」――。

当時社内にはこんな言葉も飛び交った。

全社規模での情報リテラシーの向上と共に、社内では、パソコンの1人1台環境が

整備され、それが結果として、コンピュータも複写機も販売できる人材の育成につ ながることになった。

大戦略プロジェクトに盛り込まれた「上場」の2文字

大戦略プロジェクトでは、当初、予定にはなかった計画が追加された。それは、基 幹ERPパッケージである「SAP R/3 (以下 R/3)」の導入であった。この大規模ERP の導入は、大戦略プロジェクトをより高度化することになった。だが、プロジェクトチームにとっては想定外の大きな負担と混乱を生むきっかけにもなった。

では、なぜ大塚商会は、R/3の導入計画を追加したのか。そこには大きな理由が存在した。

「上場」——。

それまで創業者の大塚実が「絶対にしない」と公言してはばからなかった「上場」という2文字が、大戦略プロジェクトを推進している中で盛り込まれたのである。

創業の精神の中で「社員に喜ばれ、社員が誇りとし、社員が家族から感謝される会社を創る」という考え方を示し、家族的な経営体制を維持するためには、株式を公開しないという姿勢を貫いてきた。

だが、IT関連企業の株式公開が相次ぐ中、1995年、大塚実は最高位の財務戦略として、「上場」を目指すことを決断したのである。

「上場を目指すのであれば、それに耐えうる財務体質の強化と、それを支える財務 会計システムが必要となる」

これがR/3の導入を決定づけた理由であった。

1996年には、前年に副社長に就任した大塚裕司をリーダーとする上場推進プロジェクト「チームJ」を発足。上場準備に伴う実務を行ないながら、上場の前提となる大戦略システムの早期安定運用に向けた取り組みが進められた。

チームJの「J」は、上場の頭文字であると共に、上場そのものが目的ではなく、上

場を通過点としてさらにジャンプする意味も込めたという。

この時大塚商会では、商品寿命が短いIT関連商品の在庫評価法として、それまでの最終仕入原価法から、移動平均法へと移行させることを決定していた。だが、これが「重要な会計方針の変更」にあたることになり、上場までに移動平均法での会計処理を最低でも2期分行なう必要があった。上場の目標時期を2000年に設定していたため、移動平均法によって稼働するR/3のカットオーバーの期限は、逆算すると1998年ということになるのだ。

まさに綱渡り 大規模基幹ERP R/3導入

しかし、R/3の稼働は簡単ではなかった。

R/3 は、他のERPシステムに比べて、とくに厳密なマスタ設定が必要となっており、商品マスタや顧客マスタだけに留まらず、組織マスタ、伝票形式や経費配賦基準など、徹底した設定やメンテナンスが求められる。商品マスタや顧客マスタの集中管理による整備は進めてきたが、R/3が求めた厳密性はそれを超えていた。

結果として、1997年1月に、既存システムと並行稼働させてはみたものの、想定以上にマスタに不整合が発生し、R/3に明細トランザクションが全く通らないという状況に陥ってしまったのだ。

頭を悩ませた大塚裕司は、システムを稼働させるためにある案を思いついた。

「プリンタバッファと同じ方法で回避できないか」

プリンタバッファとはプリンタに印刷データを送る際に、データが大量になると プリンタ側に情報が伝わらず、パソコンの動作が止まってしまうという問題を解決 するために商品化された、パソコン黎明期に存在した周辺機器の一つだ。

その提案は、基幹系トランザクションデータを、一度、データウェアハウスに蓄積し、そこでマスタのチェックおよびメンテナンスを行なったのちに、R/3に流すという方法であった。

バッファ用データウェアハウスを大型のUNIXワークステーション上で稼働させ、マスタチェックを行ないながらR/3へ流し込む一方、既存の会計システムを並行運用しながら、後追いでR/3の月次処理を行なうという二段階方式の運用を行なったのだ。

だが、一時的な措置として考えた二重運用が、実に16ヵ月間という長期にわたり、 社内では徐々に問題となり始めた。

「本稼働にいつまでかかるんだ」

取締役会でも厳しいやりとりが繰り広げられた。中には「以前のシステムに戻せ」 という意見まで飛び出したほどだ。風当たりは日増しに強くなり、本稼働しない新 システムは、いつのまにか「金食い虫」というレッテルを貼られるまでになってし まった。

ある日、大戦略プロジェクトチームに対して、新システムの本格稼働の遅延によって社内を混乱させたことを理由に「処分」の通知が出た。

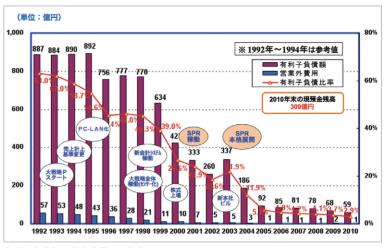
だが、プロジェクトチームは、それでも稼働に向けて連日のように徹夜の作業を続けた。プロジェクトチームが、どんなに罵声を浴びせられ処分通知を受けようが、腐らずに徹夜を続けて新システム稼働に邁進したのは、これを稼働させるしか上場の道はないという信念を持っていたからだ。

1997年夏。大塚裕司は、社長室に呼び出され、旧システムへ戻すことを強く要求された。そこで、即座に答えた。

「旧システムに戻すことはできます。しかし、新システムが稼働しないと決算ができません。決算ができないということは、上場もできません。それでも構わないのですか」

このシステムが稼働しなければ、大塚商会の上場は成しえないということを最も理解していたのは、幹部役員よりも大戦略プロジェクトチームのメンバーたちだった。最初は1ヵ月分のデータを、3ヵ月から4ヵ月遅れでクリーニングを完了するというサイクルだったが、このタイムラグは少しずつ改善されていった。そして、少しずつマスタの精度が高まっていったのである。

その作業が追いついたのは、監査法人の監査意見が提出される3日前のことだった。まさにぎりぎりのタイミングで、R/3が本格稼働を始めたのだ。



有利子負債額・営業外費用の推移

1998年4月 大戦略システム全体稼働

1998年4月、いよいよ「大戦略システム」が全体稼働した。

最初の構想から本稼働まで、実に5年の歳月がかかっていた。1998年6月からは、 既存システムの「バルブ」をすべて締め、完全移行も完了した。

センター化と企業会計原則に則ったこのシステムは、あっという間に成果を生み始めた。本格稼働のわずか3ヵ月後の7月には資金繰りがよくなり、いきなり100億円のキャッシュフローが生まれたのだ。

大塚実は、この時をこう振り返る。

「私自身もこんなに成果が出るとは思わなかった。確認のために3回計算しても、100億円のキャッシュフローが出ている。毎年7月には銀行から借り入れしなくてはならない時期だったが、この年から借り入れる必要がなくなった」

1998年度および1999年度の決算書は、大戦略システムによって滞りなく作成され、余裕を持って提出されるようになった。

大塚裕司は「大戦略システムは、物流をはじめとしたすべての環境をセンター化した上で、クリーンデータにより運用される一気通貫型システム。これは、銀行の営業店と事務センターを結ぶ銀行システムと、非常に似通った仕組みである。自分では意識したつもりはないが、結果としてそうなった。銀行での経験がここでも活かされている」と語る。

そして、それは同時に、「情報システムは、経営戦略そのものである」という持論 を具現化したものになったともいえるだろう。

2000年7月、大塚商会は、東京証券取引所第一部に上場した。これを支えたのが大戦略システムであった。大戦略プロジェクトがスタートしていなかったら、大塚商会の上場はもう少し後だったかもしれない。

大戦略プロジェクトを成功させた大塚裕司は、その翌年、代表取締役社長に就任 することになる。

大戦略プロジェクトから、さらにSPRへ

大塚商会が東証一部に上場した2000年7月14日。大戦略システムの本稼働から2年3ヵ月が経過し、大戦略プロジェクトはいよいよ終了の時を迎えようとしていた。 大塚裕司は、この日の午後東証から戻り、午後5時になったのを確認して、大戦略 プロジェクトの関係者を自分の部屋に集めた。

そして、そこに置かれていた大戦略プロジェクトの全体像を描いたホワイトボードの図を関係者の前で消した。

長年にわたって書かれていたものだけに、インクがこびりついて、すぐには消えるものではない。洗剤を使いながら丁寧に消していった。

「この図は、大戦略プロジェクトが完成するまでは消さない」と決めていた大塚裕司は、真っ白になったホワイトボードを前にして、こう切り出した。

「大戦略プロジェクトによる足固めはできた。これからはさらに攻めに打って出る」 終わるかに見えた大戦略プロジェクトは、新たな形になって大きな歩みを進める ことになった。

その取り組みがSPR (Sales Process Re-engineering) である。

SPRは、CRM (顧客管理) とSFA (営業支援) を一体化した情報システムともいえるものだ。大戦略システムで構築されたクリーンデータを活用して、戦略的な営業ツールへと発展させたものだといっていい。

大塚裕司は「大戦略システムが基幹系、SPRは情報系と捉えられがちだが、SPRは、



SPR 初期コンセプト

大戦略プロジェクトの取り組みの一つであり、それは最初のグランドデザインの中に描かれていたものである」としながら、「SPRは単なる営業支援システムではなく、基幹システムと連動している点にある。これによって、お客様のすべてが見える。SPRが目指す姿は、お客様が望んでいることを迅速に把握し、そのニーズに的確に応えていくことにある」とする。そして「科学的手法を用いた営業戦略を立てることができる、新たな営業支援ツールになる」とも語った。

それと同時にSPRは、大戦略プロジェクトで議論されていた「A君の物語」を、いよいよ具現化する仕組みでもあったのだ。

大戦略シテスムが稼働して1年が経過した1999年4月から、進化に向けていくつかのテーマに取り組み始めていた。その中で「膨大な継続取引先を資産、資源として活性化する」、「情報を活用して科学的な営業を実現する」という2点を、SPRによって実現されるテーマに位置づけていた。

その上で、SPRを実現するための5つの方針が示された。

- ・お客様のプロフィールを正確に知ること
- ・どんな契約をし、何を販売し、どんなサポートをしてきたか、お客様の過去の データが整備されていること
- ・現在、お客様と何が進行中なのか、何を話し、どんな提案を行なったのかという 活動履歴が整理されていること
- ・お客様が何を望んでいるのか、何を目指しているのか、そのための課題は何かと いった、お客様の声が整理されていること
- ・これらの情報が共有され、活用できる環境が整っていること この方針を実現することが、SPRが目指す具体的な姿となった。

膨大な顧客資産をベースに、情報が整理、活用できれば、大塚商会はお客様のどんな要望にも効率的に応えられるようになる。それがSPRで目指す姿であった。



SPR に多種多様なお客様情報を登録

「ご用聞き」営業を科学的に実現するSPR

SPRでは、すべての顧客情報を蓄積し、営業履歴、サポート履歴、取引履歴をデータベース化している。

大塚裕司は、自らの銀行時代の経験を引き合いに出しながら、次のように SPRの効果を示す。

「銀行員が口座の開設を依頼するために、闇雲に営業をしても、100件まわって1、2件話を聞いてもらえたらいいほうだ。ところが、これまでに取引があるという実績がわかればアプローチの仕方も変わる。相手の状況や、家族構成がわかっていたら、なお強い。この会社は毎年4月に材料の仕入れ資金が必要であるという情報や、決算資金はいつ必要なのかといったことが事前にわかっていれば、それに合わせた提案ができる。個人であればそろそろ入学資金が必要なので教育ローンはどうかという提案も可能になる。お客様にかかわるデータを蓄積し、これをもとに営業すれば、商談に至る打率や、成約に至る打率が上がり、結果として営業コストの削減にもつながる」データを活用することで営業成績を高める手法を、科学的な手法として提示。データを分析し営業活動を支援することが、SPRによって可能になるのだ。

大塚商会の成長を支えてきたのは、「ご用聞き」ともいえる地域密着型の営業体制だ。コピー用紙がなくなりそうな頃にコピー用紙を届け、何か要望があればそれを聞いて解決するというスタイルである。SPRは、この「ご用聞き」営業を科学的に実現。「科学的営業手法を活用することで、100の力を持った社員が120の力を発揮で

きる」と、自信をみせた。

さらに、SPRは、新規顧客案件でも事前の与信審査を経てから提案活動が行なえるという営業活動のプロセス改善を生むことにもなった。

従来の与信確認は、電話やFAX、電子メールなどで行なわれていたが、商談のクロージング段階で確認作業が行なわれることが多かったため、最後になって与信が通らず、商談が成立しないという効率性の悪さもあった。それがSPRによって、Web上で随時照会できるため、営業活動の無駄が排除できるようになり、さらに商談事故率を減少させることもできた。

また、SPRは売上予算達成に向けた進捗状況を、早い段階で見える化できるメリットもある。

営業担当者ごとのデータがリアルタイムで集計され、各拠点の見込みや実績、活動情報、個人別実績や受注明細などをこまめに照会することができるからだ。

「SPRを活用すれば、月末の予算達成のために無理な営業をしなくて済み、究極の 形を考えれば、営業会議をする必要もなくなる。営業現場のマネジメントの効率化 も図れる」と、SPRによってさまざまな成果が生まれることを強調した。

ワンストップの営業体制が強みに

大塚商会の成長力の根源は、通信、コンピュータ、複写機、サプライを横断した 複合提案を行なえる「ワンストップソリューション」の提供にあるといっていい。そ のワンストップソリューションを実現する上でもSPRの存在は欠かせない。

かつての体制では、自らが売りたいものをバラバラにお客様へ提案し、さらにそれぞれの営業担当者が、お客様の要望を聞くために同じような質問を繰り返すということが行なわれていた。

「迅速に対応してもらえるのはありがたいが、何度も何度も訪問されても困る。窓 口を一本化することはできないか」

当時、一部のお客様からはこうした声がクレームとして挙がっていた。

顧客情報を一本化し、それを複数の営業担当者が共有できれば、お客様に対して 効率的な提案が可能になる。何度も同じことを聞いたり、多くの営業担当者がバラ バラに訪問したりすることが減るのは明らかだ。

さらに、SPRでは、情報カードシステムとの連携により、日々の活動から得られた自分の専門分野以外の商談情報を適切な担当者やマネージャーに提供し、その担当者がどのようにフォローしているかといったことも共有できるようにしている。 ITシステムの商談を進める中で、複合機に興味を持ったお客様がいたら、専門営業担当者と情報を共有することで、迅速に対応することが可能になったのだ。

じつは、これも当時課題となっていた部門間連携の壁を解消することにつながった。「ワンストップで複数の商品を提供できるという強みは大塚商会ならではのもの。 SPRはそれを促進するトリガーになる」

また、担当者引き継ぎシステムがSPRの中で稼働しており、お客様に対する営業、サービスの継続性の維持を実現。営業担当者の異動によって生じる、引き継ぎ時のクレームや不満は大きく減少した。

大塚裕司は、「お客様目線」という言葉を大切にしてきた。

SPRは、営業活動の効率化だけではなく、お客様をしっかりとフォローし、お客様満足度を高めるシステムでもあるのだ。

なかなか浸透しなかったSPR

SPRは、2001年からパイロット稼働し、2003年から本格稼働している。

だが、最初の2年間は、SPRの効果に対する社員の気持ちは半信半疑だった。また、この仕組みを活用することに対して、現場では反発の声もあった。

それまでは顧客情報や営業報告を入力するという慣習がなかったため、営業拠点 の社員が、帰社後にパソコンに向かって訪問履歴を入力する作業を手間に感じたこ と、営業拠点においては安定的に使えるネットワークインフラが整備されておらず、 社員の入力が集中する夕方には極端にレスポンスが遅くなるという状況も、SPRの 浸透を遅らせる要因の一つとなった。

大戦略システムの本稼働によって、すでに受発注作業においてはクリーンデータが生成されていたが、自身の営業活動そのものを報告することになるSPRへの営業履歴の入力を嫌がる社員は少なくなかった。とくに、営業担当者自身のノウハウであった、これまで自分の手帳に記していた情報を、共有情報として入力することを嫌がる声は後を絶たなかった。SPR運用に向けた最初の壁は、入力文化の醸成だった。

SPRの理解と利用促進のために、SPR推進委員会の設置や各拠点にSPR推進担当を配置し、教育や啓発活動、そしてルールを徹底してSPRの活用を促す活動を開始。その中核となるSPR推進委員会では、社内にSPRモデル店課を設けて、活用ノウハウを水平展開し、活用事例を紹介するといった取り組みを行なった。

それでも、SPRの活用はなかなか浸透しなかった。

ところが、大塚裕司に焦りはなかった。

「SFAやナレッジマネジメントの仕組みづくりは、入力が命である。個人知や暗黙知の公開、入力の意識づけが必要である。そのためには、導入初期にはとくに管理色を出さないこと、最初は入力データの質を厳しく追求しないことが必要である。質は徐々に高めればいい。まずは、日々当たり前のように入力してもらう環境づくりが大切である。そして、時間をかけてでも、成功するまでやり続ける意志を持つことが、何よりも大切である」

そう語りながら、SPRが社内に少しずつ浸透していく様子を観察していた。

基幹系システムである大戦略システムはルールを義務化することを社内に徹底したが、フロントエンドシステムとなるSPRは自ら活用する環境を創ることこそが、その後の運用にとって大切であると考えていたのだ。

「情報の入力を強制したり、入力したら営業ポイントをつけたりするという仕組み を導入した途端に、データが汚れる。最初の段階では、お客様を訪問したという履 歴しか書かなくても、そのうち、どんなことを相手が考え、どんなものを欲しがっ ているのかという情報に発展できればいい。そのためにはある程度時間がかかるの

は仕方がない」

そんな気持ちを持ちながら「ある時」を待っていたのだ。

年間経常利益100億円突破 一気に花開いたSPR

SPRの本格導入から2年目を迎えた2003年。状況が一変した。それが、大塚裕司が待っていた「ある時」であった。

東京都江戸川区に拠点を置く江戸川支店の業績が急に伸び始めたのだ。当時の江戸川支店には、まわりから見ても売上高が伸長する要素は何も見当たらなかった。

それにもかかわらず、売上高が伸長した優良な支店として社内に紹介されたり、四 半期ごとに行なわれる支店表彰を獲得したりし始めたのだ。

「何でここが伸びるんだというような支店が伸びたのだから、まわりが注目し始めた。その支店の営業方法を分析してみたら、SPRを徹底的に活用していることがわかった」

決め手は、営業の「打率」の高さだった。

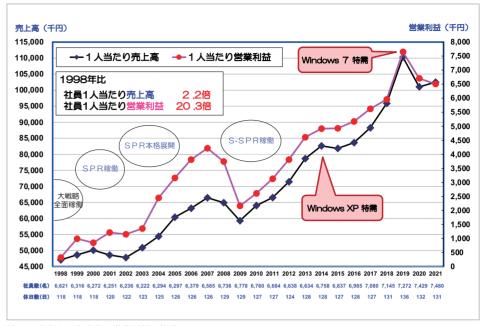
「営業の決定率が4%だったものが、8%になれば売上は倍増する。打率が倍になっただけで、もう1人の営業担当者を採用したのと同じ効果がある」

この実績を境に、SPRは社内に一気に浸透していった。

同時に、2003年1月の東京・飯田橋の新本社ビル竣工、移転に合わせて、社内ネットワーク環境が大きく進化。すべての社員がストレスなく利用できる環境が整ったことも、SPRの利用促進を後押しした。

全社での活用が始まったことで、SPRの真価はさらに発揮されることになった。 大塚商会の売上高は、創業以来、社員数の増加と共に成長を遂げてきた。つまり、

売上を成長させるためには社員数の増加を必要とするビジネスモデルだったのだ。 しかし、大戦略システムが稼働し、SPRの運用が本格化して以降、その流れは変わることになる。



社員1人当たり売上高と営業利益の推移

「バブルの最盛期であった1988年と2021年を比較すると1人当たり売上高は2.2 倍、1人当たり営業利益は20倍以上であるのに対して、社員数の増加は10%程に留まっている。また、休日数は13日増加しており、当時から見ると、半月以上休んでいながら、業績を大きく高めている」と、大塚裕司は語る。

SPRによって、売上の成長ドライバーを、「人員の伸び」から「1人当たりの売上高の伸び」へと変えることに成功したともいえる。

2004年には景気回復の後押しはあったものの、それまで目標としていた年間経常 利益100億円をわずか半年で達成。公表計画を2度にわたって上方修正した。

大戦略システム、SPRの稼働によって、大塚商会の体質が大きく変化したのは明らかであった。

ワンストップサポートを目指して S-SPR始動

大戦略システムによって基幹系システムを刷新し、SPRによって新たな営業系システムを構築した大塚商会は、それらの開発とほぼ並行するような形で、サポート部門を対象にした新たなシステム開発にも挑んでいた。それがS-SPRである。

大塚商会単体の営業部門の社員数は約2,700人。それに対して、サポート部門の社員数は約2,500人(いずれも2021年12月末時点)。社員の構成比率からも、次のステップとして、サポート領域における改革に取り組むのは当然の流れだったといえるだろう。S-SPRは、お客様対応をする技術職(以下 CE:カスタマエンジニア)の行動管理と、業務プロセス改革を目的としたシステムとして開発がスタートしたのであった。

大塚商会が事業領域を拡大し始めたことで、サポート部門では大きな課題が生まれていた。それは、CEによるワンストップサポートが実現できていないという課題であった。

営業部門の担当が複写機、コンピュータ、ネットワークと分散していたように、サポート部門もそれぞれに担当者が配置され、サポート部門における情報システムもその体制をもとにした仕組みとなっていた。

その結果、インターネットに接続したパソコンと複写機が導入される際の設置作業や、こうした環境においてトラブルが発生した場合には、複写機、コンピュータ、ネットワークのそれぞれのスキルを持った3人のCEが派遣されるということが頻繁に起こっていたのだ。

オフィスに必要な商材をワンストップソリューションとして提供することを目指していた大塚商会ではあったが、その一方で、ワンストップサポートができない状況は、サポート効率の悪化だけでなく、現場に出向くCEの確保に時間がかかったり、複数のCEが入れ代わり立ち代わり出向いたりすることにもつながり、お客様に対しても迷惑がかかっていた。そして、この体制のまま大塚商会が業績を伸ばし、顧客

数が増え、取り扱い商品数が増加すれば、それに比例して、CEを増加させなくてはならないという事態に陥ることになる。それには限界があるのは明らかだった。サポート体制の構造改革は、将来の成長を実現する上で重要な課題となっていたのだ。S-SPRが目指すべき姿は、近い将来に訪れる限界を打破するために、サポート部門における生産性向上や技術力向上、ワンストップサポートの実現、それによるお客様満足度の向上を達成することであった。

S-SPRは、構想をスタートしてから9年の歳月をかけ、2009年にようやく本格稼働することになった。

S-SPRで実現したのは、スキルをもとに、CEのアサイン業務を自動化し、最適な CEを、最適な場所に派遣。アサイン精度が向上したことで、現場でのダウンタイム が短縮し、特定のCEに作業が集中することがなく、作業負担の平準化も実現した。また、お客様の修理がどこまで終わっているのか、CEはどこに居るのかといった活動の見える化も実現。CEとお客様の位置を地図上に表示する位置情報機能によって、障害発生時にも最適なアサインを可能とし、お客様に対して迅速で、的確なサービス提供ができるようになった。

ここには、大戦略システムの稼働と共に構築したセンター化も大きく貢献している。受注情報はセンターに集約され、そこからハードウェアをお客様の元に直送し、情報をもとに必要なサポートスキルを持った社員が自動的にアサインするからだ。 大戦略システム以前の拠点ごとの管理体制では成しえなかった仕組みだといえる。

大塚商会のビジネスが拡大し、複写機やコンピュータの保守台数が年々増加する中でも、技術職の人員は一定の水準に抑制できている。例えば、CE1人当たりの複写機保守台数は2009年を100とした場合、2021年は166に増加しており、S-SPRの稼働によってCEの生産性は大きく向上し、お客様満足度を高めることにもつながっている。

「サポートとは何か?」 共通の認識を持ちサポート改革を

S-SPRの稼働に向けては、サポート部門の意識改革やスキル向上も同時に図っている。

S-SPRの開発をスタートする最初の会議で、大塚裕司は、会議室に集まった約20人のサポート部門の社員に対してある質問をした。

「サポートとは何か」

このシンプルな質問に、参加した社員全員がそれぞれに異なる回答をした。壊れたものをしっかりと修理することが本質であるにもかかわらず、営業支援や販売支援における成果を上げる社員もいた。

全員の意見を聞いたあとに、こう語った。

「S-SPRで目指すのは、サポートの改革である。改革をするのに根幹がバラバラではいつまで経っても話が進まない」

サポート部門が共通の認識を持ち、それをもとにサポート改革を推進していく大切さと、営業会社であるがゆえ、サポート部門が販売につながるような活動をする ことが美徳とされていた風潮も一掃したのだ。

さらに、S-SPRの稼働にかけた9年間のうち、最後の3年間はサポート部門の社員のスキルアップに多くの投資を行なった。

複写機のCEには、コンピュータに関する資格取得を奨励したり、コンピュータ 担当のCEには、複写機メーカーの研修に参加させたりといったことも積極的に行 なった。

S-SPRが完成した2009年以降は、コンピュータ部門が、年間数千台の複写機を販売してきた。かつては、パソコンを導入しているお客様が、複写機を導入したいといった場合、その情報が関係する部門間で共有されない可能性があったものが、SPRの稼働によってその壁が取り払われ、さらにS-SPRによってサポート部門でも、その壁が取り払われたのである。

SPRのさらなる進化、SPR2へ

その一方で、SPRそのものも進化を遂げ、2007年にはSPR2の運用が開始された。 SPR2では、営業プロセスの把握とその改善、そして、お客様中心の仕組みとし、 大塚商会からお客様の姿が見えるだけに留まらず、お客様からも大塚商会の姿を見 てもらえることをコンセプトにした開発が進められた。

SPR2では、イベントや商談、契約のほか、サポート部門やコンタクトセンターとのやりとりといったお客様との接触情報の閲覧が可能になったことで、営業はお客様の状況を詳しく把握。さらに、お客様にとっても、大塚商会の担当営業が自社との接触情報のすべてを把握していることから、大塚商会に対する信頼感や安心感の醸成につながることになったのだ。

また、SPR2で標準的な営業プロセスを可視化することにより、営業自らが自分の行動と標準プロセスを比較することが可能になった点も大きな進化だった。これが各営業個人の優れている点や改善すべき点の気づきにつながると共に、営業マネージャーにとっても、課員が、いつ、どんなお客様と、どんな要件で会うのかといった行動予定が見えるようになり、案件ランクの正しい把握や課員のフォローがしやすくなるといったメリットも生まれた。

SPR2への進化にあわせて、スマートフォンから SPRへのアクセスが可能になり、外出先からの商談内容の入力が可能になるなど、隙間時間を活用することで商談時間を確保したり、残業を減らしたりといった成果も上がった。 SPR2は、その後も勤怠システムとの連動により、働きやすい環境の実現を支援。さらに、膨大なデータの活用や、AIをはじめとする最新テクノロジーの活用によって、今でも進化を続けているのである。

コピー用紙の値上げがあぶりだした課題

2007年10月15日。社長室に11人のメンバーが招集された。

テーマは、コピー用紙の価格値上げを背景にして浮き彫りになった、ある問題の 解決策を検討するためであった。

2007年7月、ニューヨーク原油相場は、1バレル=76ドルと年初来高値を更新。その後も大幅な続伸を続け、製紙の原料となる木材チップやパルプが世界的に高騰した。主要製紙メーカーは、7月出荷分から商品価格にこれを転嫁し、10%以上の値上げを実施。それに伴い、競合する販売会社がコピー用紙の値上げを実施し始め、同様に大塚商会も値上げに踏み切らざるを得ない状況になっていたのだ。

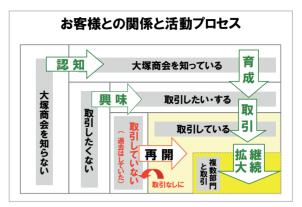
値上げに際しては、お客様への説明を行なうことに加えて、一部の大口契約のお客様に対しては新たな価格での取引に関する再契約が必要であり、そのためにお客様を訪問しなくてはならなかった。

当時、「たのめーる」の取引企業は約16万社。営業部門だけでなく、サポート部門の社員も動員して訪問活動を開始した。だが、そこで問題が発生した。フィールド担当の全勢力を動員しても、直接訪問できたお客様は約5万社。残りのお客様には、はがきで連絡しなくてはならないという結果になってしまったのだ。

この事実は、大塚商会にとっては激震であった。

大塚商会の最大の強みは、お客様との直接接点であり、合わせて5,000人を超える営業、サポート担当者や、パトカーよりも台数が多いといわれたこともある営業車を活用した機動力によって、お客様の元にすぐに駆けつけることができる点にあるはずであった。社内にも「うちはリアルの営業部隊があるから、何があっても大丈夫」という自信があった。

だが、直接訪問ができたのは全体の3分の1に留まり、お客様に対して的確に、確 実なフォローができていないという実態が、図らずも明らかになってしまったので ある。



お客様との関係フェーズ

大塚裕司は「できると思っていたことができていない。根幹ともいえる部分に課題があったことに気がついた。この事実はある意味、社長に就任してから、最もショックな出来事だった」と振り返る。

さらに強靭な会社へ――大戦略||

プロジェクトへと発展していったのだ。

そして、この事実はもう一つの課題を生んでいることを浮き彫りにした。

それは、営業がフル回転したとしても足を運べていないお客様が多数存在し、その結果、大塚商会との接点が薄れ、お客様がいつの間にかいなくなっている状況がかなり発生していたということだ。

定点観測データを分析すると、取引が始まったお客様の約40%が3年以内に「ドロップ」しており、大塚商会との接点が切れていたのである。

集まった11人の社員に対して、大塚裕司は7つのテーマを提示した。

「大塚商会にとってお客様とは?」、「大塚商会とは?」、「大塚商会の事業ドメイン、商材、強みとは?」、「お客様から大塚商会はどのように見えていると思うか?」、「大塚商会への期待(理想像)、できていること、できていないことは?」、「顧客セグメント軸は?」、「誰が、何を、どのようにお客様に提供しているのか?」の7つである。大塚商会の立ち位置や提供価値を、原点に戻って再認識することからスタートし、ありたい姿を模索する作業が続いた。何度も会議を重ね、議論が進むうちに、当初は「たのめーる」の取引先を対象にした課題解決を目指したプロジェクトだったものが、これを全社規模の課題に捉え、将来の大塚商会が目指すべき方向性を模索する

2009年3月、常務会の承認を得て「大戦略たのPプロジェクト」がスタートするこ

とになった。全社プロジェクトに承認された時期は、2008年9月のリーマンショックにより、世界的に経済環境が悪化。大塚商会の業績にもマイナス影響を与え始めていたタイミングでもあった。そこで、経済情勢の変化にも左右されない強靭な会社へと生まれ変わるという使命も、このプロジェクトに盛り込まれることになった。社内では、このプロジェクトを「大戦略II」と呼ぶことにした。

冠に「大戦略」という名称をつけたことからも、このプロジェクトが、大塚商会全体を大きく変革するための最上位の取り組みに位置づけられていることがわかる。

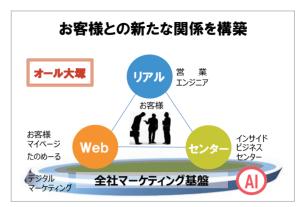
大戦略||の根幹となる 三位一体の「オール大塚」体制

大塚商会が抱えた課題は、「すべてのお客様にタッチできていない」という点であった。つまり、本来は強みであった営業力にほころびがあると認識するところから、このプロジェクトは始まったのだ。

保守契約をしているお客様であれば、フィールドエンジニア(CEからエンジニアに呼び名変更)との接点があり、取引関係を維持できるが、営業接点だけのお客様の場合には、時間が経過するのに従い、タッチできていないお客様が増え、大塚商会が持つ幅広い商材を提案できていなかったり、深い取引ができていなかったりといった状況が発生していた。適切な対応、サポートを提供できていないお客様がドロップしてしまうことは、社内データからも明らかだった。実際、お客様の一部からは「売ったきり来ない」という声も挙がっていた。

だが、取引企業数で年間20万社以上のお客様に対して、人を増やして対応していく手法には限界があった。成長を続ける限り、それに比例して社員数を限りなく増やさなくてはならないからだ。

会社の成長を維持しながら、大塚商会と何かしらかかわりを持ったすべてのお客様に、「大塚商会と付き合って良かった」と満足してもらう状況を実現するためには、これまでの仕組みとは異なる大きな変革が必要だったのだ。



大戦略Ⅱシンボル図

プロジェクトチームが議論を進める中で、一つの言葉が用いられるようになった。 「営業レス」——。

営業によって、成長を牽引してきた会社が「営業レス」という言葉を用いるのは、 まさに異例だ。そして、もともと顧客接点の強化を目的としていたプロジェクトに おいて、「営業レス」は、それとは逆行する言葉に捉えることもできる。

しかし、ここに解決の糸口があった。

「営業任せの結果、お客様に行き届かない部分があるのならば、営業が行けなくても会社全体の仕組みや機能で、お客様と常に一緒にいたり、常につながっていたりという世界を創出できないか」

営業だけでなく、会社全体で戦える姿に変貌するのが「営業レス」の狙いであった。 お客様との接点強化を目的に、これまで通り、営業やフィールドエンジニアが直接訪問する「リアル」、インバウンドやアウトバウンドでお客様とのコンタクトを拡大する「センター」、「たのめーる」やお客様マイページなどを活用した「Web」の3つのチャネルを整備し、これらが三位一体となって、お客様との接点を維持するというオール大塚の体制だ。

「お客様によって状況はさまざまである。リアルの営業活動によって、フェイス・トゥ・フェイスで対応することが最適なプロセスや最適なケースになるお客様がいる一方で、センターで対応することが最適なお客様もいる。また、Webを通じて、お客様自らが解決することが一番良い方法となる場合も考えられる。そして、それぞれのチャネルが対応を分担するのではなく、お客様個々の状況や現状の関係性をデータに基づいて把握し、三者が三位一体のフロントラインとなって統合的に対応していく姿こそが理想的である」

これが、大塚商会が目指したお客様との新たな関係創りのコンセプトである。

リアルで関係を創り、取引が始まったお客様がドロップしても、その後、センター のお客様として復活したり、ある時はWebのお客様になったりして、再度、リアル

のお客様として戻ってくる。このように行ったり来たりしながらも、お客様との関係を常に保ち、グリップしていくといった三位一体の新しい形のお客様接点を構築することが目標となった。

2011年プロジェクト推進室設置変革が本格化

2011年、社長直轄の新組織として、プロジェクト推進室が設置され、大戦略IIが 実行フェーズへと移行。変革への取り組みが本格化することになった。

約3年半の議論によってまとまった目的、方針、ありたい姿、施策などを「大戦略 II MAP」として定義。さらに、リアル、センター、Webのそれぞれのチャネルが相 互に連携できるように情報基盤の再整備にも着手し、データを活用した新たな顧客 接点の強化を実現する環境づくりを開始したのだ。

リアルではこれまでの強みを活かしてソリューション型への発展を目指す一方、センターでは営業を支援してドロップを防止する窓口を用意、Webでは取り扱い商材を増やし「たのめーる」だけで取引が完結するWeb完結型を目指し、同時にWebを通じてサポートまで行なえる環境へと進化させることにした。そして、3つのお客様フロントを適切にナビゲートするデジタルマーケティング基盤を構築し、顧客セグメントごと、あるいは個々のお客様へのきめ細かな対応を行ない、お客様満足度を上げていくという構想が示された。

そして、2012年11月から、いよいよ大戦略IIのシステム開発がスタートしたのである。2007年10月に最初のブレストが行なわれてから、5年の歳月を議論に費やし、練りに練られたコンセプトがここから形になっていくのだ。

Webフロント構想立案

最初に着手したのがWebの強化である。

大塚商会のWebサイトは、「コーポレートサイト」、「たのめーる」、「その他のサービス」がそれぞれ独立した運営を行なっており、サイト間の連携もできていなかった。そのため、サイト間でのお客様の動きがわからなかったり、機能が分散化し、お客様のニーズに迅速に対応できなかったりといった課題が生まれていた。

そこで「Webフロント構想」を立案。Webサイトの役割を整理し、ワンストップ Webとして再構築することから開始した。

ここでは、サイト間連携やサイト内動線の再設計、ログ解析やSEO対策などのWeb武装化、マルチデバイス対応といった技術面からの強化に加えて、お客様と常に一緒にいること、常につながっていることを実現するための機能の実装などにも取り組んだ。

「たのめーる」は、2007年にリニューアルが行なわれていたが、大戦略IIで2015年に行なった全面リニューアルでは、基本コンセプトを変えるほどの大きな変革に挑んでいる。

一つは、「営業レス」を実現するサイトへと進化することだった。従来の「たのめーる」は、会員制サイトとして創られており、アクセスするにはログインが必要となっていた。そのため、新たなお客様を獲得するといった役割は果たせていなかった。

そこで、新たな「たのめーる」では、ログイン不要のオープン指向とし、同時に検索エンジンからの来訪者を増やし、SEO対策ができるサイトへと転換。「たのめーる」、「ぱーそなるたのめーる」、「ケアたのめーる」を統合し、探しやすく、選びやすく、わかりやすいサイトづくりを目指した。そのため、商品情報や類義語辞典の整備のほか、商品マスタの整備も同時に進めることになった。

二つめは、サプライ品を中心とした構成を見直し、大塚商会が取り扱うITやソリューションまでも扱う総合ECサイトを目指した「全商材たのめーる」への進化で

ある。

サプライ品を中心としていたのは、Webで購入がしやすい商材を前提としていたためだが、すぐに買えるものだけでなく、説明が必要なものや、リアルの営業部門の関与が必要なものなどを含めて、大塚商会が取り扱うすべての商材を掲載し、大塚商会がどんな商品を取り扱っているのかを知ってもらうための窓口としての役割を目指したのだ。

その第1弾として、2018年には、Web Directサイトをたのめーるサイトに取り込み、大塚商会のECサイトの入口を一本化。しかし、本格的に全商材に取り組むためには、注文見積システムを全商材対応に切り替える必要があり、物販と保守に分かれていた見積システムの統合、機能刷新にも着手していくことになるのだ。

一方で、「たのめーる」の利用拡大にあわせて、Web全商材を支える商品供給体制の構築にも着手して、購買・物流システムを刷新。2015年には、購買物流改革プロジェクトをスタートして、20年ぶりとなる購買・物流システムの全面的な見直しを行ない、2019年にこれを稼働させた。

さらに、物流拠点の強化にも乗り出し、東京都板橋区の高島平物流センター、東京都大田区の東日本物流センターに続き、2021年には、首都圏における第3の物流拠点として横浜物流センターを稼働。「たのめーる」の受注量拡大に対応すると共に、地域密着型サービス展開の拡充、商品供給品質の向上を図っている。

Webにおける大塚商会の顔 「お客様マイページ」の強化

Webの強化では、「お客様マイページ」の新設が最も大きな取り組みとなった。 お客様マイページは、お客様に手が届いていないという課題を解決するために、 Web上でお客様のサポートを行なうことを目的にしたものであり、いわば「Webに おける大塚商会の顔」に位置づけられた。

お客様と1対1の関係を構築しながら、適切なサービスを届けるために、新たにお



お客様マイページの実装機能

客様個人の管理コードである「大塚ID」を用意。お客様へのインセンティブを提供できるWeb 基盤になることを目指した。

それまで保守契約をしているお客様が利用していたQQ-Webと契約マイページをお客様マイページに統合。2017年に無料お試しサービスやチャット機能、Web請求書発行などのほか、お客様に魅力を感じてもらえるコンテンツを用意し、「お客様マイページ」を初期全面リリースした。

2018年からは、研修用コンテンツや新入社員向けコンテンツ、ビジネスマナーなどの無料のeラーニングを追加し、20コース80レッスンを受講することが可能になっている。また、2019年からはオンデマンドの動画配信も開始したほか、2021年には、お客様の属性や行動履歴をもとにパーソナライズ化したお客様とのコミュニケーションエリアを開設。お客様とのWeb接触を増やし、関係創りを進める役割を担っている。

お客様マイページでは、お客様個人を対象に、最終的には大塚商会のすべてのお客様に大塚IDを付与し、お客様に喜ばれるワン・トゥ・ワンサービスを提供していく構想を掲げた。その実現に向けては、お客様の基本情報や個人属性などが正しく登録、管理されている必要があった。だが、それまでは個人情報については分散化していた個々のシステムで情報をバラバラに管理、運用していたため、管理方法の統一が課題となっていた。

そこでまず手始めに、お客様の名刺の全社管理を進めることを決定した。

2年間にわたる全社名刺管理システムの試験運用を行なった上で、2019年から本 格運用を開始した。

名刺をスマートフォンで撮影し、新規企業登録の申請を自動化するなど、登録工

数を大幅に削減。企業内個人の属性情報を収集し、それらをお客様マイページや、デジタルマーケティングでの活用、AIでの分析に利用し、お客様に寄り添い、喜んでいただけるきめ細かな対応を実現していくことを目指した。

また、お客様マイページを十分に活用してもらうためには、お客様に大塚IDを取得してもらうことが必要であることから、2020年の実践ソリューションフェアからは、Webでの申し込みの際に、大塚IDを利用する形に変更。大塚IDを保有するお客様を増やし、そこに大塚商会とかかわって良かったと思ってもらえるサービスやコンテンツを届け、Webを通じたお客様との関係強化を図っていくことになる。

「お客様マイページは、お客様が一番知りたいことに応えるページに仕上げたい。 その進化には終わりはない」と大塚裕司は語る。そして、「お客様の経営層に対して はどんなコンテンツが必要なのか、現場の購買担当者はどんな情報を求めているの かといったことを常に考えながら進化させたい。走りながら改善を加え、お客様に よりよい価値を提供していきたい」とも語る。

センターの強化を目指し インサイドビジネスセンター設置

Webの強化に続いて取り組んだのが、センターの強化である。

大塚商会では、「たのめーる」との連携により、多くのお客様との関係創りや、その定着化を図りながら、販売面でも貢献ができるセンター窓口の設置を検討し、それを実現するための機能として、インバウンドおよびアウトバウンドでお客様との接点強化をはかるインサイドビジネスセンター(以下 IBC)を2014年に設置した。

初期メンバーは49人。将来的には一つの営業部と同等の陣容になることを見込んだ。

ここでは、営業がドアをノックせずともお客様側からドアを叩いてもらえる大塚 商会の窓口としてのインバウンドセンターの役割のほか、ドアの中に入ってもらっ たお客様や営業の手が届かないお客様との関係を築き、接触を切らさない対応によ りドロップ防止を図る接触継続型センターとしての役割、そして、リアルとWebの連携により、販売面でも貢献するセールスセンターとしての役割を担うことになった。

休眠顧客や未接触顧客を対象にしたコールやメールを通じたアプローチによる新 規口座獲得のほか、営業とのかかわりが低いお客様へのドロップ防止対応、訪問頻 度が少なくなる傾向が高い都市周辺地域のお客様を対象に関係を創るアプローチも 実施。リアルの営業活動の負担を減らす役割も担った。

2016年には、IBC版のSPR、I-SPRを構築した。お客様に対するIBCの活動を営業と共有し、連携を強化すると共に、I-SPR上にAI予測分析リストの表示機能や、ある条件を満たした時に表示されるコーリングリストの自動表示機能を実装し活動の効率化を進め、取り扱い商材もたのめーる商材からITサービスや回線サービスなどIBC単独で完結できる商材も増やし、活動の幅を拡げている。

また、このIBCの体制は、コロナ禍で直接お客様を訪問できない大塚商会の営業を支援することにもつながった。とくに、急増したテレワークの導入商談に、IBCが迅速に対応。非接触型でビジネスを推進することができたのだ。

2020年のテレワークに関する導入支援実績は、延べ4万社、43万人に達しており、コロナ禍において、日本の多くの企業が取り組んだテレワークへの移行を下支えする大きな役割を担った。

マーケティングオートメーションセンター新設

大塚商会は、2015年、マーケティングオートメーションセンター(以下 MAC)を 設置した。

MACは、リアル、Web、センターの3つのお客様フロントを適切にナビゲートし、お客様に喜ばれる三位一体でのオール大塚対応の実現を支える組織だ。MACの心臓部を担うのが、大戦略 II DWH (データウェアハウス) である。リアルを含めたあら

ゆるチャネルでのお客様との接触情報、顧客情報、実績情報などを蓄積した大塚商会版ビッグデータであり、社内のデータサイエンティストが、予測分析アルゴリズムと機械学習を用いてデータを利活用する新たなマーケティング基盤を創り上げた。ここでは、将来の行動や成果が予測可能なAIに加え、大塚商会の導入のために日本語化を急ぎ、国内初の導入となったマーケティングオートメーションツールも採用することになった。

これらのツールを使って各種商材に対するお客様購買確率やドロップ予測などを 算出。IBCでは、この情報をもとにお客様へのコール活動を行なう仕組みとしたの だ。コール活動の結果は大戦略 II DWHにフィードバックされ、パラメータを修正す ることで予測分析精度を上げることになる。さらに、これらの活動はマーケティン グオートメーションツールに登録され、マーケティング活動の自動化の有効性や、お 客様対応の最適シナリオ創出に活用されている。

AI導入への取り組み

大塚商会では、AIの導入にもいち早く取り組んでいる。先に触れたAIによる機械学習や、マーケティングオートメーションツールによるシナリオ管理のほか、2017年には、自然言語を理解するAIを導入。お客様向けや社内ナレッジ含め、80を超える各種専門チャットボットを用意し、社内外の問い合わせに対応し、また、たよれーるコンタクトセンターのオペレーター向けに回答支援機能を提供したり、問い合わせ内容の音声を自動テキスト化するなど、AIによるオペレーター支援の仕組みも稼働させた。

このようにAIの導入が進んだ2017年は、大塚商会にとってAI元年ともいえる年になった。

2018年からは、与えた目的に対し関係性がより深いデータを見つけ出し、人間が 思いつかない示唆を返してくれるAIを稼働させ、膨大なデータをもとに、リード、商



営業を支援するAIメニュー

談、営業活動に関する気づきを発見できるようになった。

このように、得意領域が異なるAIをつなぎ、より戦略的に活用するため「AIパイプライン構想」を打ち出し、組み合わせによって、世界で唯一ともいえる大塚商会独自のAI基盤を構築することを目指した。

大塚商会には多くのデータが存在する。2020年の商談件数は320万件、売上明細は1億件に達する。2000年以降の累計では約5,000万件の商談データ、約12億件の売上明細データが蓄積されている。これだけの規模のデータを持つB to B企業は、それほど多くはないだろう。

大塚裕司は「大塚商会には、こうしたデータがあるからこそ、AIが生きることになる」と自信をみせる。

AIパイプライン構想は、2019年以降、さらに複数のAIツールを追加し、さらに拡張を続けている。例えば、AIカメラによって画像や音声の処理を行なったり、特徴量設計により、機械学習モデル作成時の前処理を効率化したり、データの隠れた価値を解明する知識探索系AIや、高難易度探索系AIなども活用。こうした特徴的なAIを組み合わせて利用することで、マルチAI環境ならではの効果を享受し、新しい大塚商会ならではのサービスを産み出している。

新たなニーズを生み出すAI商談

AIの活用は、リアル連携においても大きな役割を果たしている。

その最たる成果が、営業先や提案商材を推奨する予定自動登録による「AI商談」である。

これは、現場の営業活動にAIを取り込み、営業効率を高めると共に、お客様との関係構築の強化を目指した取り組みだ。

AIによって、お客様の状態や接触状況を分析し、訪問すべきお客様はどこか、どんな商品・ソリューションをお薦めするか、何を提案すべきかといった内容をAIが提示すると共に、すでに訪問予定があるお客様の近くの別のお客様を回れるように、訪問ルートの提案も行なうことができる。1日の訪問予定表をバーチャルマネージャーが営業に受け渡すような仕組みともいえる。

「回って来い」、「売って来い」という精神論をもとにした指示に終始し、具体的な 指導ができなかった一部のマネージャーの実態を改善することもできる。SPRで実 現した科学的手法を、AIによってさらに進化させたというわけだ。

大塚裕司はこう語る。

「営業が『あのお客様にはもう売るものがない』と思っていても、AIが気づきを与えたり、先入観がない判断を行なったり、お客様にとって最適な提案を行なうことができるようになる。AIが営業担当者をサポートすることで、新たなニーズを知るといった学びにもつながっている。これが最終的にはオフィスまるごとの提案につながることになる」

営業担当者には、自らが得意とする商材がある。また、所属している部門が担当する商材を優先して販売する傾向がある。そのため、得意商材を売ることに満足したり、一つの商材だけをさまざまなお客様に提案したりする「一点突破型」の営業スタイルが増えやすいのが現状だ。しかし、一点突破型は、市場の拡大期や未開拓分野であれば、それなりの効果はあるものの、提案に柔軟性がないため、結果として

価格競争に陥りやすい。また、市場環境が変われば売上も頭打ちになる。

AIは、どこの部門にも所属していないため、提案する商材はさまざまだ。AI商談は、一点突破型の営業スタイルから脱却し、オフィス全体を任せてもらえる営業力や提案力を持った人材に育成するためのツールでもあるのだ。

これらの機能を活用することで、部門軸ではない訪問先を提案し、自部門の商材だけを販売するという枠を飛び越えた「オフィスまるごと」の提案を一歩進め、営業活動の活性化にもつなげることができるのだ。

「AIの言う通りにやれば売れるというものではない。新たな気づきを与えることが 大切な要素である」——。ここにAI商談の役割がある。

予定自動登録は、2018年からトライアルを開始し、トライ&エラーを繰り返しながら、徐々に進化を遂げてきた。営業担当者の予定が空いている時間帯があれば、AIがスケジューラー内に行き先を自動登録。行き先が見つからない営業や、行けるところだけに訪問している営業など、従来の営業主導型で回っていた訪問先を改善してみせた。

一気に活用が広がるAI商談

その成果は、すぐに表れた。2020年、従来型の営業手法による受注率よりも、AI が推奨した訪問先の受注率の方が、約5%高いという結果が出たのだ。

さらに、商談に対して、ヌケやモレを分析し、次の商談プロセスへと進むアドバイスをする「商談プロセス促進支援」、納品したシステムの稼働状況やサポート問い合わせ内容をAIが分析して、フォローが必要なタイミングをアドバイスする「導入後フォロー支援」、AIがお客様との関係性の強弱を時間軸で可視化し、テリトリー内のすべての企業を俯瞰した地域戦略を支援する「関係性深化支援」による営業活動支援のパイロット運用も進めた。

これらの機能を活用しながら、なぜAIが、そのお客様を推奨したのか、そのお客

様はどういう状況にあったのかといったことを、営業が学ぶことで、営業力を高める機会にもつながり、単品販売やスポット対応に留まらず、ソリューション提案や長期的な関係創りを念頭に置いた営業活動へとシフトするきっかけにもなったという。

「成績が上がっている拠点では、AIを活用していることが伺える」と、AI商談の手応えを示す。当初はSPRの活用に様子見だった営業現場が、他の拠点の成功事例を見て、一気に活用し始めたように、AI商談もそのフェーズへといよいよ入ろうとしているようだ。

また、新たなツールとして、iPhoneアプリの「AIアシスタント」も開発し、このツールの利用も広がりをみせている。AIアシスタントは、その名の通り、アプリが営業担当者専属のアシスタントのごとく、出先でiPhoneから音声で依頼ができ、知りたい情報をその場で教えてくれたり、営業支援センターへの依頼を代行してくれる機能を搭載している。2019年からパイロット運用を開始し、その後、本格的な運用をスタート。1人当たりの月間利用回数は、100回に達しており、日常の営業活動を支援する重要なツールになっている。

その一方で、ユニークな取り組みに位置付けられるのが、AIを活用して従業員幸福度を計測し、これをもとに組織力を可視化するというものだ。

人の無意識な身体運動パターンの中に、幸福感と強く相関する普遍的な特徴があることが発見されており、これを定量化した幸福度が業務生産性と強い相関があることが実証されている。iPhoneなどに搭載されている加速度センサーからデータを収集し、AIによって可視化した組織力をもとに、組織比較や業績照合を行ない、活力のある営業組織の実現を目指している。

現時点では実証実験の段階だが、大塚商会の良き文化を醸成し、より良い職場環境を構築するためのAIを使った新たな取り組みといえる。

このように、大塚商会では営業の最前線で、AI商談やAIアシスタントをはじめとする各種AIツールを活用している。そして、それによってもたらされた商談の結果などもデータとして蓄積し、これをディープラーニングによって精度を高め、さらにAIによる判断や提案を進化させている。まるで子供が少しずつ成長するように、大塚商会のAIも日々成長を遂げているのである。

加えて、AIを活用する社員も、AIを使いこなすためのノウハウを日々蓄積している。「これまでは、AIの活用に人が追いついていないという部分もあった。だが、それが変化してきている。人がAIを使いこなせるようになると、その成果は一気に上がることになるだろう」と、社員のAI活用に期待を寄せる。

AI自社活用範囲の拡大と お客様へのソリューション提供を目指す

2019年には、AIビジネスを推進することを目的に、各部およびグループ会社から AIに関するキーマンを選出した「AIビジネス推進会議」を立ち上げた。

同会議の狙いは、社内でAI人材を育成し、AIの自社活用範囲を拡大。さらに、社 内利用した上で商品を評価し、その成果を大塚商会の新たなサービス提供メニュー として整備して、外販ビジネスにつなげることを目指すことにある。

AI人材の育成を目的に社内カリキュラムを用意。その成果もあり、2021年12月時点ではAI関連の資格として難易度の高いエンジニア資格の取得者が25人、ゼネラリスト検定の取得者が429人在籍しており、今後も深掘りした教育や、取得者の対象範囲を広げて、AIにかかわる社内人材を増やしていくことになるという。

大塚裕司は、「AI人材の数は、大手ITメーカーよりも、大塚商会の方が多いと言われるほどの体制が整ってきた。これらの人材は社内で活用するだけでなく、社外にAIソリューションを販売する際にも活用していきたい」とする。

また、2019年、マーケティング本部内に「AI・IoTプロモーション課」を新設したのに続き、2020年には、技術本部内に「AI・IoTサポート課」を新設。AIを活用したソリューションを、営業が安心して外販できる体制を整えた。また、今後は外販パートナーとの連携を強化し、大塚商会オリジナルのAIサービスメニューを開発することで、サービスラインアップを拡充するという。

2021年時点で大塚商会社内では約1,000本のRPA (ロボティックプロセスオートメーション)、80本を超えるチャットボットが稼働。自社で使用している経験をもと

に、お客様に自信を持って、AIを薦めることができるようになっている。

デジタルマーケティングへの取り組み

一方で、大塚商会ではデジタルマーケティングへの取り組みにも余念がない。

マーケティングオートメーションの取り組みは、2018年に導入したプライベート DMP (データマネジメントプラットフォーム) によって、新たな段階へと突入。Web 上でお客様の行動履歴の取得が可能になったことで、お客様ごとにパーソナライズ 化したバナーの表示やレコメンドなど、確度の高いお客様アプローチが可能となり、営業レスでの良質な案件確保を実現している。

さらに、各部門や各拠点へのマーケティングオートメーションの利活用を拡大。顧客エンゲージメントに強みを持つツールを新たに導入し、デジタルマーケティングプロジェクトを全社規模で立ち上げ、基盤づくり、人材育成、Webフロントの整備および統合を進めている。

また、メール配信においては、1人のお客様に対して、大塚商会から複数のメールが届く問題を解決するため、アウトバウンド・マーケティング管理センターを2020年8月に新設。今後のデジタルマーケティングの進展と共に拡大が想定される全社的なメールの統制や、適切な情報を適切なターゲットに配信する仕組みへの改善も進めている。

信頼に応え、さらなる高み売上高1兆円へ、そしてその先へ

大塚商会にとって、今後数年後に視野に入るのは売上高1兆円の大台である。そして、ここでも大戦略IIが重要な役割を果たすのは明らかだ。

例えば、大戦略IIで目指したドロップ率の削減においても、これが半減するだけで、お客様との接点は大きく広がる。また、年間取引を行なっている29万社のお客様のうち、一つの商材だけの取引となっているお客様は3分の2を占めているが、これらのお客様との関係がより緊密になり、複数の商材での取引が開始されれば、お客様への貢献度はさらに高まる。伸びしろは大きく、それを顕在化する役割を担うのが大戦略IIということになる。

これまでにも触れてきたように、大戦略IIでは、「リアルの営業だけに頼らない体制」づくりに取り組み、その手法として、センターやWebを積極的に活用し、全体最適の仕組みによってお客様とのつながりを広げ、同時に強固なものにしてきた。Webでお客様と関係創りができる「お客様マイページ」や、お客様のニーズをデジタルマーケティングの活用によって的確に掴み、良質な案件を現場に供給し、AIを活用して、最適な商材を、最適なタイミングで供給できる体制が構築できつつある。

この体制が、売上高1兆円達成に向けた地盤になるのは間違いない。

「オフィスまるごとにつなげるには、お客様との関係を築く必要があり、お客様との関係を見直すのが大戦略IIである。まだまだお客様に貢献できる部分は大きい。例えば、テレワーク一つをとっても、パソコンやコミュニケーションツールを提供するだけでなく、セキュアで安定したネットワークの構築、各種アプリケーションの導入やワークフロー全体の見直し、デジタル化に向けた複写機などのハードウェア機器との連動など、さまざまなニーズがある。そして、それらをすべてワンストップで提供できるところに大塚商会の強みがある。オフィスが必要とするすべての商材をここまで扱っている企業は世界でも珍しい。営業部、総務部、経理部、人事部、情報システム部といったすべてのオフィスに加えて、自宅や外出先などを含めたあらゆる場所での働き方を、オフィスまるごとで提案できる」と大塚裕司は語る。

新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけに広がったテレワークは、多くの商材が連携して利用されることになる。この点でもオフィスまるごとの提案ができる 大塚商会の特徴を、より発揮できる動きといえるのだ。

しかし、その一方で、こうも語る。

「まだ、お客様のお困りごとに的確に提案ができていないという反省がある。だか

らこそ、一つの商材の取引で終わっているお客様が3分の2もいるのだ。オフィスに必要とされるさまざまな商材を扱っている強みを活かして、もっと、お客様に刺さる提案をしなくてはならない。そこに、大戦略IIを活用することになる」

大戦略Ⅱは、まだ進化の途中だという。

大塚裕司は「次にいくために、もうひと皮むける必要がある。現場だけでなく、マネジメントを含めて、もっと変わっていかなくてはいけない」としながら、「やりながら考え、模索し、進化を続けているのが大戦略IIである。ゴールはまだまだ先の話」とする。

大戦略IIに関するブレストは、2007年10月以降、これまでに100回以上も行なわれている。そして、大戦略IIの進化のために、その集まりはこれからも継続的に実施されていくことになる。

社会からの信頼、お客様からの信頼、株主・取引先からの信頼、従業員からの信頼、すべての「信頼に応える」ことが、大塚商会が目指している姿である。

「信頼に応える」ために、オール大塚での取り組みを、さらに加速する。その実現 に向けて、大戦略II は進化を続けることになる。



2000年11月以降、世界的なITバブル崩壊により景気後退局面にあった日本経済。しかし米国とアジアの経済が復調傾向に入り、輸出増加に転じたことを契機として、2002年1月には景況感に好転の兆しが見られるようになった。大塚商会は2000年7月、東証一部への株式上場を果たし、2001年7月17日に創業40周年を迎え、大塚裕司が新社長に就任するという重大な節目を迎えた。新体制のもと、大塚商会は21世紀の「荒波」に漕ぎ出して行くこととなった。

Topic

21ビジョンプロジェクト

2000年7月の東証一部に直接上場、そして2001年8月1日の社長交代といった一連の節目に臨み、大塚商会では「衆知を集め、決断実行」を2001年の全社スローガンとして社員に呼びかけた。

これを具体化する施策として計画された新プロジェクト「21 ビジョンプロジェクト」が、2001年3月より展開された。同プロジェクトは、先人たちが築いた現在の大塚商会を土台として、我々がこれからどのような道筋を進めばよいのか、さらにどのようなビジョンを示していくのかについて明確にするためのプロジェクトである。

同プロジェクト推進にあたっては大塚裕司と経営企画室を中心にプロジェクトチームを立ち上げ、外部コンサルタントも導入。幹部インタビューをはじめ、全従業員やお客様へのアンケートなど多角的なサーベイを実施した。これらの結果を踏まえ、今後の大塚商会のあるべき姿、注力すべき事業領域、そのための組織・体制・制度、個々人の能力向上など、総合的な道筋を明らかにする必要性が唱えられた。

その結果、例えば大塚商会社内には変化する市場やお客様を注視するよりも、どちらかといえばトップの指示や自部門の評価に注目する「内向化現象」があり、そのために市場やお客様との間に齟齬が生じ始めている、という実態が明らかになった。そして大塚商会の今後の方向性は、単にこうして抽出された問題点の改善だけではなく、創業の精神を引き継いだ上で新しい大塚商会を創造する点にあることがわかった。まさに大塚商会は「第二の創業期」を迎えていたのである。

同プロジェクトでは、大塚商会の今後の競争優位性の源となる「膨大な取引顧客」「マルチベンダー&マルチフィールド」「豊富な人的資産」という3つの強みが再確認され



3 つのコアコンピタンスと 10 の課題

た。一方で10の解決すべき課題が存在し、本来の力を発揮する上で障害となっている ことが浮かび上がった。

その後、プロジェクト体制の強化と目標達成のために、21 ビジョンプロジェクトを引き継いだ「プロジェクト V」を、大塚裕司直轄のプロジェクトとして立ち上げた。「V」にはビクトリー、ビジョン、バリュー、ボリュームという4つの意味が込められている。そして、全従業員との新たな関係創りを進めるチーム、お客様との新たな関係創りを進めるチーム、そのための新たな評価制度を検討するチームという主要3チームによる活動がスタート。以降、各チームによる方向性や具体的施策の提案・実行がなされていった。

これらのプロセスを経て大塚商会の強み、ならびに抱える課題の整理を行なった結果、「自社の事業領域」や「存在意義」「今後目指す方向性」の明確化がコアな課題であると判明。企業規模が大きくなることで、ともすればバラバラになりがちな従業員のベクトルを一つの方向に向かせ、大塚商会が目指す方向を指し示すことが、株式公開企業として21世紀でも活躍し続けるには必要なことと認識するに至った。

Topic

2

ミッションステートメント公示

21世紀に入り、第2の創業期とも呼べる新たな時代の節目を迎えた大塚商会は、大戦略プロジェクトによりその仕組み・体制こそ整ったものの、プライベートカンパニーからパブリックカンパニーとなったことで、創業の精神や優れた経営理念を継承しながら、次の時代に向けた「ありたい姿」を呈示する必要があった。

1年間におよぶ準備期間中、大塚裕司を中心にさまざまな観点から議論を重ね、大塚商会の今後の新たな成長の原動力とするため、2002年11月に「ミッションステートメント」を制定。翌2003年1月に公示した。

ミッションステートメントでは先達の チャレンジ精神を継承し、お客様にとって の最適なソリューションを具体的かつ効率 的に提供し続ける仕組みや体制をさらに強 化し、併せてお客様との新たな関係創りを 進めることが強く要求された。

社員と会社の関係も大きく変わりつつあった。社員一人ひとりが自立し、自らの生きがいや自己実現という目標を大切にし、自律的に行動し、協力し合いながら共通の目標を目指す「小魚の群れのような組織」への転換を進め、社員との新たな関係創りを進めることが求められた。

また、大塚商会の社会的役割と責任、存在意義を「使命」とし、使命遂行のために目

ミッションステートメント 使命 大塚商会は多くの企業に、情報・通信技術の革新によっ てもたらされる新しい事業機会や経営改善の手段を 具体的な形で提供し、企業活動全般にわたってサポート します。そして、各企業の成長を支援し、わが国の さらなる発展と心豊かな社会の創造に貢献しつづけます。 ◆社会から信頼され、支持される企業グループとなる。 従業員の成長や自己実現を支援する企業グループとなる。 自然や社会とやさしく共存共栄する 先進的な企業グループとなる。 常に時代にマッチしたビジネスモデルを 創出しつづける企業グループとなる。 行動指針 常にお客様の目線で考え、お互いに協力して行動する。 先達のチャレンジ精神を継承し、自ら考え、進んで行動する。 まを遵守し、社会のルールに則して行動する。 对大塚商会 ミッションステートメント

指すべき「目標」や、日々の活動の「行動指針」を明確に表現した。ミッションステートメントは、いわば大塚商会にとって「憲法」と言えるものであり、経営者から社員まで全ての関係者の行動基準、そして共通の判断基準として機能するものである。21 ビジョンプロジェクトを通じて得られた社員やお客様の声と共に、経営トップの強い思いやコミットメントを組み込んでいるのだ。

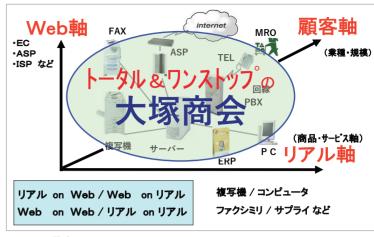
大塚商会はお客様、お取引先様、株主様、従業員そして社会全般に対する約束ごと として、ミッションステートメントを公に宣言して以降、その具現化を今も目指し続 けている。

Topic 3

New-Web戦略

New-Web戦略は大塚裕司が社長就任に際し最初に打ち出した販売戦略、商品戦略、 そして「21世紀のCOF (コピー、オフコン、ファクシミリ)戦略」ともいえる顧客深耕 戦略であり、新規顧客を獲得するための戦略でもある。

1970年代、大塚商会は複写機担当の営業職がシステム担当の営業職に情報を提供し、



New-Web 戦略

オフコンやFAXをアドオンするCOF戦略で大成功を収めてきた。今後のIT投資の主役がWeb周辺になると狙いを定めた大塚裕司は、フェイスtoフェイスのリアルビジネスで積み上げてきた膨大な顧客資産にWebビジネスをアドオンするという戦略を打ち出した。Webサービス、ネットワーク、そして回線などのWeb関連ソリューションを矢継ぎ早に揃えることで、リアルビジネスとWebビジネスを真の意味で融合し、新世紀の顧客ニーズに応えようとしたのである。

またNew-Web戦略には、従来の訪問販売スタイルを中心としたリアルビジネスに、EC (電子商取引) ビジネスやASP (アプリケーションサービスプロバイダ) ビジネスに代表されるWebソリューションを融合し、新時代のワンストップソリューションをお客様に提供することで「New-Wave (新しい波) を起こそう」とする意図も含まれていた。多様な「製品軸」、それをお客様ごとに展開する「業種軸」の2次元型でビジネスを行なっていたところに「Web軸」という新たな軸を加え、3次元構造としたものがNew-Web戦略である。創業時から育んできたリアルビジネスの強みはそのままに、新たにWeb軸を追加することで、大塚商会のビジネスにリアルのロリアル、リアルのロいアル、Web、Web on リアル、Web on Web という新しい4つの切り口が誕生した。そしてNew-Web戦略で重点的に取り組んだのが「たのめーる」である。

Topic 4

「たのめーる」のWeb展開

サプライ事業は、大塚商会が創業以来最も注力してきた事業の一つである。しかし、 あるカタログ通信販売事業者の台頭により、1998年に同事業の売上が前年割れする事 態が起こった。

これに対応すべく、大塚商会では1999年2月にカタログ通販事業を「たのメール」(2001

年に「たのめーる」に名称変更)として試験的に開始。同事業の抜本的改革を行なった。2001年にはWebシステムの全面刷新を行なっているが、開始当初からWebを意識したシステムを作成していたため、Webへの迅速な展開が可能であった。長年の「御用聞きお届けスタイル」から「お客様自らWebで注文できるスタイル」へと変更したことで、Webならではの利便性がお客様満足度の向上につながると共に、コスト削減を実現した。







New-Web戦略の旗印の下、たのめー

る事業は数々の新機軸を生み出しながら成長を続けていった。Webという新技術で、大塚商会が抱える潤沢な顧客基盤に、新しいWeb販売チャネルを提供。Webサイトを利用してもらうことで定期注文をいただける機会が増え、人員を増やすことなくお客様との接点を保ち続け、強化していくことが可能となった。

サプライ商品はいずれの企業でも必要であり、くり返し発注され、かつ低額ということから、お客様との会話のきっかけや商談の入口になりやすい特徴を持つ。そうした「複写機は駄目だがサプライならよい」というお客様を新規獲得し、取引を継続して信頼を勝ち取ることにより、将来の複写機などのSI事業への取引につながる。すなわち「たのめーる」で扉を開け、そこから、お客様を深耕するドアオープナー戦略を推進していった。

2000年には大手企業向け調達支援サービス「MAたのめーる」を開始した。お客様には購入サイトと管理サイトを提供し、購入部門には電子承認機能や予算管理機能、そして管理部門には購入可能品目設定機能や各企業独自のカテゴリー分類・実績管理機能など社内購買に必要な仕組み、商品を一元的に用意し、お客様の購買プロセスコスト、商品コスト双方の削減に貢献するサービスであった。

単に注文をもらった商品をお客様に供給するだけではなく、お客様に役立つ仕組みをセットにして提供することで、「MAたのめーる」は順調に口座数を増やし、営業力を活かせるビジネスモデルとして拡大が進んだ。

これと同じく2000年には「たのめーる」の仕組みそのものをお客様に提供し、お客様ブランドとしてエンドユーザーに対しサプライショップをオープンしてもらう代理

店ビジネス「TPS (たのめーるパートナーシップ)」、そして2003年には系列企業の購買を管理する代表企業向けにグループ企業内一括購買の仕組みを提供する「MA調達(現調達たのめーる)」、2004年からは個人を対象とした「ぱーそなるたのめーる」、2005年にはさまざまなサプライヤーからあらゆる商材をインターネットで調達できるASPサービス「たのめーるプラス」、2007年には介護用品を取り扱う「ケアたのめーる」、そしてFC (フランチャイズモデル)を新たに展開するなどチャネルを拡大していった。2010年、たのめーる事業の売上高は1,009億円となり、約10年の道のりを経て1千億達成を果たすことができた。同事業だけで年間100億の売上を積み上げ続けてきたわけである。

Topic 5

新本社ビルの竣工

2003年2月、東京都千代田区の飯田橋再開発地区に新本社ビルを竣工し、3月に移転した。

当時、会社の規模が大きくなるにつれ、旧本社ビル周辺の水道橋エリアに継ぎはぎ



本社ビル

のように借り増してきた賃貸ビル数が 7ヵ所におよんでいた。分散していた本 社機能を1ヵ所に集約・統合し、物理的 距離を縮めることで業務の効率化を図 り、さらに最新ITの導入で社内コミュ



本社ビル大会議室

ニケーションを一気に変革させた。

これらの諸施策は、2017年頃より社会に浸透し始めた「働き方改革」そのものといえる。

新本社ビルへの移転は、ただの「新しい箱」への引っ越しではなかった。この箱には働き方改革実践のためのさまざまな工夫がなされていたのである。

分散していた本社機能を一つにまとめ、各ビル間の移動時間も解消でき、コミュニケーションがとりやすくなったことで意思決定のスピードが速まった。また、3階に約430人収容の大会議室を設け、各種社内会議・入社式・株主総会・決算説明会など、大型イベントの自社ビル開催が可能となった。

新本社では当時最新のネットワーク環境、音声・電子メール・FAXデータをブラウザで統合したユニファイドメッセージングシステムなどを導入した。「お客様に新しい製品やソリューションを提案するためには、まず自分で使ってみることが先決」という大塚商会ならではの発想であった。

また、省エネルギーと省資源を追求し、地震や水害など災害時の危機対策にも万全を期した最新鋭インテリジェントビルとして、この先100年以上、機能が継続されていくオフィスとなることも考慮した。

2011年にはCO₂対策に優れた建物として東京都より「トップレベル事業所」の認定 も受けている。

opic

6

IT総合賞を受賞

新本社ビル落成を祝って披露式を開催した2003年2月には、もう一つ記念すべき出





IT 総合賞表彰式

来事があった。社団法人日本オフィスオートメーション協会(現 公益社団法人企業情報化協会)より、ITを活用した新しい経営の創造に取り組む企業を表彰する2002年度(平成14年度)IT賞で最高位の「IT総合賞」を受賞、表彰式があったのである。

2002-2010年

IT総合賞は「これまでのIT活用の成果および将来へのビジョンが他の模範となる」と 認定された企業に与えられる。大塚商会の場合、大塚裕司が1993年より陣頭指揮を執 り進めてきた大戦略プロジェクトの成果が認められての受賞となった。

Topic

7

SPRの誕生

大戦略の稼働前、大塚商会における売上高と従業員数の推移はほぼ同様の曲線を描いていた。例えば売上高を10%増やすためには従業員数も10%増やす必要があった。 売上高を「1人当たり売上高×従業員数」に分解したとき、従業員数の伸びが売上の成長を支える構造となっていたのである。

上場を果たした大塚商会が今後ステークホルダーの期待に応えていくためにも、売上の成長を支えるドライバーを、従業員数の伸びから、1人当たり売上高(生産性)の伸びへとシフトさせる必要があった。

大塚商会最大の強みは「現場の力」である。特に創業時の「新聞作戦」に見られるように、地域密着体制でフットワークよくお客様を訪問し、「困った」を解決する御用聞きスタイルこそ大塚商会の特徴であり、また強みの一つだった。

大戦略システムが稼働しデータがクリーン化されたことで、この御用聞きスタイル を情報に基づき進化させ、科学的営業へと向かわせることが実現可能となり、1人当たりの生産性向上に舵を切ることへとつながったのである。

1998年4月の「大戦略プロジェクト」稼働後、同年下期より本格的なCRM (顧客管理)、SFA (営業支援) の導入を目指し、CAD部門の一部でSPRの前身であるCPR (CAD Process Re-engineering) のパイロット運用がスタート。翌1999年にはCAD部門全体でのテスト稼働が開始され、徐々にその効果が伝わり始めると、他部門での早期利用を望む声が出始めてきた。

2000年に入り他部門での利用も始まった。しかし部門ごとに要求仕様が大きく異なるため、社内での仕様統合が困難となる状況に直面。悩んだ末に早期稼働を優先させた部門ごとに異なる運用がスタートすることとなった。本来、顧客情報の統合管理と

いう目的を持つ全社統一的なシステムの導入を目指していたにもかかわらず、部門ご とに異なる仕様での並行稼働となってしまったのである。

この結果、顧客関連情報は部門別に分断されてしまい、例えばあるお客様に対する 他部門の活動履歴が共有できないといった課題を抱えることとなった。

この課題を解決するために2001年5月、各部門の仕様を統合し、名称を「SPR (Sales Process Re-engineering)」として統一した。大塚商会の営業生産性を劇的に向上させることとなる顧客情報統合管理システムSPRの誕生である。

大戦略プロジェクトの稼働後、基幹系の順次チューンアップや各センター機能の強 化は継続的に行なわれていたものの、情報系の新しいシステムの大規模導入としては SPR一色であったと言っても過言ではない。

SPRは2001年のテスト稼働後、2002年の顧客プロフィール、パーソナルブレイン、ナレッジ検索といったメイン機能をリリースし、2003年より本格稼働を開始した。 CRMとSFAを一体化したシステムであるSPRの本格稼働により、大戦略プロジェクトで整備された基幹系システムとSPRの情報系システムのデータが連携された。

SPRには全ての顧客情報が蓄積。営業履歴、受注実績、サポート実績などがデータベース化され、そのデータをもとにお客様が今どんなものを欲しがっているか、営業職がターゲットとすべきお客様はどこかを的確に導き出すことで、成約に至るヒット率が上がることとなった。「根性で売る」営業手法ではなく、科学的な営業スタイルへのシフトが始まったのである。

以降、SPRはアジャイル型で現場の要望を採り入れながら日々、機能強化が図られ、2007年には「SPRII」へと進化。営業プロセス管理とマネジメント変革を進め、会社の生産性を向上させるツールとして、必要不可欠な存在となっている。

基幹系に情報系を組み合わせたSPRはまさにDX(デジタルトランスフォーメーション) そのもので、時代を先取りした取り組みであり、大塚商会に成長をもたらした要因の一つだった(詳細は「『大戦略プロジェクト』物語」を参照)。

Topic 8

営業支援センターの立ち上げ

SPRの本格稼働と共に営業活動をサポートしたのが、2004年に立ち上がった営業支援センターである。

営業職にとっては、お客様と接して商談を行なう時間こそが一番大事である。しかし実際の営業活動の中で営業職がお客様と面談している時間は、多くても全体の3分の1程度である。営業支援センターの目的は、営業職がお客様と接する有効面談時間を確保し、同職の事務効率を向上させることにあった。社内で重複していた見積書の作成や、そのための調査などの事務作業をセンター化し、整備することで営業職の生産性の向上を図ったのである。

営業職はさまざまな調査・分析などに追われ、帰宅時間が遅くなる傾向にあった。センター化することで同職のワーク・ライフ・バランスを改善し、生産性を向上させ、よりよい状態で営業活動に臨める環境を創っていこうとする意図もあり、このことは現在の働き方改革へとつながっている。

大戦略プロジェクトのキーワードの一つである「センター化」は、その後の大塚商会の組織編制にも大きな影響を与えている。取り扱い商材の拡大、オールフロント体制への移行など、大きくなりがちな営業負荷を軽減するために、組織体制の変更が適時行なわれていった。

Topic 9

「たよれーる」の誕生、ストックビジネスが 業績を下支え

2006年8月、大塚商会はサービス&サポート事業における各種サービスを「たのめーる」と「たよれーる」の2大ブランドに集約した。

これまで順調に伸びてきたサービス&サポート事業だが、この頃になるとサービスメニューが多様化・複雑化し、お客様から見て理解しづらくなっていることが懸念された。そこで、OAサプライや文具などの販売は「たのめーる」として継続し、保守、各種スクール、ASP、BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)、回線サービスなどを統合するブランドとして「たよれーる」を提供することにした。

大塚商会では「たよれーる」のキャッチフレーズを「どんなときにも頼りになる、かかりつけのお医者さん」とし、お客様のさまざまな経営課題、つまり「お困りごと」の解決をサポートする体制を整備・拡充した。これにより、たよれーる事業はさらなる成長に向けて動き出したのである。

「たのめーる」ならびに「たよれーる」には定期的にお客様との接点を持ち、次のビジネスにつなげられることと、安定した収益が見込めるという共通点があり、大塚商会

では両者を合算したものをストックビジネスと呼んでいる。

このストックビジネスの強みが象徴的に表れたのが、リーマンショックの影響を強く受けた2008~2009年である。この米国発の世界同時不況による金融不安・信用収縮を背景に、急激な円高に襲われた日本経済も輸出産業を中心として収益が著しく悪化。全国的に急激な買い控えが広がり、大塚商会のハード系商材の売上は激減した。そんな中でもストックビジネスは着実な成長を見せ、2008年度の連結売上高は4,671億円と前年比0.5%の微減となるが、ストックビジネスの売上高は7.8%増と好調を維持。厳しい不況を乗り越える下支えをしてくれたのである。

Topic 10

大塚裕司、毎日経済人賞を受賞

2006年、大塚商会の社会的評価が一段と 高まったことを象徴する出来事があった。大 塚裕司が「毎日経済人賞」を受賞したのである。

同賞は優れた経営手腕で産業界に新風を送り、企業の社会的・文化的活動の推進、国民生活の向上などに貢献した経営者に贈られるもので、大塚裕司は第26回受賞者として、張富士夫トヨタ自動車副会長(当時)と共に選ばれた。

大塚裕司の受賞理由は、ITを活用した営業手法の開発などの創意工夫により、業界の



毎日経済人賞

発展に貢献したことであった。SPRによる営業効率アップやサービス向上の実績が認められる形となった。

贈呈式は3月に行なわれ、同賞を主催する毎日新聞社より賞状、ならびに日本を代表 する書家が揮毫した大塚裕司座右の銘である「信頼」の書が贈られた。

Topic]]

ライオン事務器との提携

これまでさまざまな分野で他社との協業を広げてきた大塚商会は、2008年5月にライオン事務器と資本・業務提携を結んだ。同社が実施した第三者割当増資を引き受け、出資比率は約40%の筆頭株主となった。

ライオン事務器は机や椅子などのオフィス家具を中心に事務用品や文具も販売する、 オフィス用品メーカーの老舗である。大塚商会としては特に「たのめーる」の品揃えと してのオフィス家具を大幅に強化できることが、同社との提携の決め手となった。

提携翌年の2009年2月には、オフィスサプライの総合物流サービス「NAVILION(ナビリオン)」を共同でスタートさせた。ライオン事務器が販売店を支援するショッピングサイトとなるシステムで、「たのめーる」で取り扱う多品目にわたるオフィスサプライ品と、「LION」ブランドの豊富な文具・事務用品を販売店ネットワークに供給。両社の事業シナジーを追求した取り組みとして展開された。

Topic 12

LED照明の取り扱い開始、広告塔設置

2008年6月、大塚商会は新たに省エネルギーLED照明の取り扱いを開始した。 大塚商会ではPCディスプレイやシステムなどの休止時間を資産管理ソフトでコント ロール、またサーバー集約化による電力削減など、環境面に配慮したオフィス環境の 構築を支援する環境対策ソリューションを提供してきた。今後の市場拡大が大いに期 待できること、そしてお客様のコスト削減に必ずつながり、環境にやさしいことから、 大塚裕司はLED照明の取り扱いを決定。2009年12月に韓国のメーカーと協同で、日 本製チップを使用しているが価格を大幅に抑えている一般電球タイプのLED照明を、 「ぱーそなるたのめーる」で全世界に先駆け販売開始した。オフィスにとどまらず工場 やホテル、工事現場など幅広い用途に対応し、一般電球タイプや直管形蛍光灯タイプ、 投光器タイプ、ハロゲンタイプ、防爆灯、トンネル灯、そして街路灯など取り扱いを 拡大し、温室効果ガスの排出を抑制することに貢献した。

そしてLED照明は大塚商会内の経費抑制にも寄与。本社ビル、ホテル、物流センターなど次々とLED照明への入れ換えを進め、2011年4月には全館LED照明を採用した



LED 照明の変遷

横浜ビルを竣工した。

2010年2月1日、大塚商会は新宿大ガード西交差点横のビル屋上に、日本最大級規模のLED照明を使用した広告塔を設置した。

設置当初、LED照明そのものに対する社会の認知度はそれほど高くはなかったが、同

年夏頃にはそのメリットが浸透してきた。本広告塔には、LED照明の利点や実用性などを広く認知してもらうと共に、「ITでオフィスを元気にする」という大塚商会のメッセージが込められており、知名度向上に大いに役立った。



LED 広告塔

Topic 13

オールフロント体制と新たな評価制度の導入

2006年にエリア部門の体制を強化し、「大塚商会の顔」として、エリア部門をお客様

フロントの中心に据えることを明確にした大塚商会は、2009年7月、いよいよオールフロント体制へと舵を切った。折しもタイミングはリーマンショックが起こった翌年にあたり、業績が大きく低迷する中での決断だった。

お客様のコスト削減と生産性向上をお任せいただくためには、ワンストップソリューションとワンストップサポートが必須である。これまでは分業体制の中、情報を共有し、横の連携をとりながら会社としてワンストップを進めてきた。しかし、取り扱う商品やサービスが広範におよぶにつれ、お客様からは営業担当者が何人もいるように映り、そうしたやり方が時代にそぐわなくなってきていたのは確かだった。

新体制では部門の壁を低くすることで、営業職が自部門以外の商材も含め、多くの商材を提案できるようになった。1人の営業職によるワンストップ対応が可能となったことで、お客様にとっては窓口がわかりやすくなり、また複合提案や総合提案もしやすくなった。

そのため、大塚商会が取り扱う製品については一通りの説明ができるマルチスキル 化が求められ、自己完結型の総合提案ができるお客様フロントを目指していくことと なった。

これと併せ、評価面についても新たに体積評価やグループ評価などを導入したことで、複合提案や総合提案が促進され、総合力を発揮できる環境が整えられた。

Topic 14

S-SPRによる技術職の生産性向上

2009年にはサポート部隊の構造改革を推進するエンジニアのSPR、すなわち「S-SPR」がリリースされた。

S-SPRは、お客様に今まで以上にご満足いただけるサポートを実現するために独自開発したシステムである。日々発生する故障や障害に対応できる適切なエンジニアをお客様にアサインできるよう、エンジニアが習得している能力や技能をスキルアセスメントの上データベース化し、人材管理に活用。このスキルズインベントリー(人事情報管理データ)をもとに、位置情報から対処すべきスキルを持ち合わせ最もお客様訪問効率の良いエンジニアをシステムがアサインし、お客様対応につなげる自動アサインシステムを実装した。

また、さらに多くのスキルを身につけてもらうことを求め、エンジニアのマルチス

キル化を進めた。従来、担当者が分かれていたコピー機とシステムのサポートエンジニアを統合できたのは、その象徴的な例である。

これらの取り組みにより、お客様に提供するサポート品質が向上し、技術職の生産 性が向上していくこととなった(詳細は「『大戦略プロジェクト』物語」を参照)。

pic 15

役職定年制を廃止、定年延長

2006年に導入した役職定年制は、大塚商会のあるべき姿という見地からも、また会社が成長する上でもネックとなっていた。対象者に対しては後進の指導など、新たな役割を与えるなどの対策は行なってきたが、モチベーション低下の解決までには至らなかった。

そこで2009年10月より役職定年制を廃止した。少子高齢化により若手社員採用が 困難となる事態を見越し、優秀な中高年社員に活躍の場を提供し、組織活性化を図っ た取り組みであった。

大塚商会の賃金体系は、専門職の場合には年功序列的要因を廃した「職務給」と「役職給」の二本立てとなっている。そして近年では社員の労働意欲を高め社内活性化を進めるために、役職給の占める割合を抑え、年次とは無関係に能力によりアップダウンする職務給の割合を高めてきた。このような賃金体系により、役職定年制を円滑に廃止することが可能となった。

大塚商会の役職定年制廃止は当時、大手企業には珍しいとされ、社外においても注 目を集めた。

そして2010年10月、大塚商会はベテラン社員の意欲をさらに向上させる目的で、従来60歳であった定年年齢の延長を決定。翌2011年1月より、定年を62歳とした。役職者も含め、社員は60歳以降も原則として同じ職場で、その任務や待遇も変わらないままに勤務できることとなった。

働く意思があり、仕事の内容や会社のこともよくわかっている人が、働くのに問題ない健康状態と環境にある以上、(定年年齢を)延長してよいのではないか――大塚裕司は当時、このように語っている。

この定年延長と同時に62歳に達した社員に対し、半年契約の嘱託社員として、最長65歳まで契約更新を行なう再雇用制度も導入している。

こうした定年延長や役職定年制廃止は、大塚商会にとって、経費増加に直接的につながっている。一方、社員は自助努力でパフォーマンスを維持することにより処遇も維持できるため、社内では好意的に受け止められた。こうした改革は目に見えない意識向上をもたらし、中高年の活性化はもちろん、社員全般のモチベーションアップにもつながっている。

opic 16

ITでオフィスを元気にする

2008年のリーマンショック以降、日本国内では厳しい経済環境が続いていた。

大塚商会は「ITでオフィスを元気にする!」をテーマに開催した2009年実践ソリューションフェアのテーマステージで、ITを最大限に活用した「コスト削減」「業務効率アップ」を掲げ、今すぐに実行可能なIT活用法や、すでにオフィスに存在するITを有効に使用したビジネス戦略のヒントを紹介した。

システム構築はもちろん、SIer (システムインテグレータ)としてオフィス内のさまざまなIT機器を融合すると同時に「ITでオフィスを元気にする」大塚商会の姿勢を表現するため、同フェアで使用したキャラクター (パソコン君など)をあしらったコンセプトマークを作成した。コンセプトマークは2019年、オフィスの全てを提案できる表現へと刷新された。これに伴い、すでにランドマークとなっていた新宿大ガード横の、「たのめーる」看板も改修した。

大塚裕司は、ワンストップソリューション&ワンストップサポートを真に活かす体制に魂を吹き込むために、2010年度の社長スローガンを「ITでお客様の信頼に応え、オ

あえて前年度と実質的には同様の内容とし、お客様に親しみを持っていただく姿勢を貫いた。このうち「オフィスを元気に」の部分は2016年のスローガンまで、継続して訴求している。

フィスを元気にする」と、



コンセプトマーク



2008年9月、米国発のリーマンショックを契機とした世界的金融不安から世界経済が減速。 わが国経済も厳しい環境に陥った。2007年、 300億円超の経常利益を計上した大塚商会も 2009年には公表予算を初めて減収減益としたものの、未達であった。

2010年、わが国経済は外需主導で緩やかな 回復傾向となった。大塚商会は生産性向上とコ スト削減に向けたIT導入効果をお客様に引き 続き訴え、新たな年を迎えた。

Topic

震災対応、IP電話の全社展開

災害はいつ、どのように発生するか予測が不可能であり、ときに企業に壊滅的な被害をもたらす。したがって事前の準備を含めた企業のBCP(事業継続計画)対策は企業活動において重要課題と言える。ここでは過去の災害時、大塚商会がどのような対応を取ったのかについて振り返る。

2011年3月11日午後2時46分、東日本大震災が発生した。幸いにも当社社員の人的被害はなかったものの、仙台支店をはじめ多くの拠点で物が倒れたり、壁にひびが入るなどの物理的な被害を受けた。また外線電話は携帯網を含め、使用可能な状況になかった。

この際の連絡手段として活躍したのが、2008~2010年6月にかけて実施していた VoIP(TCP/IP対応IP電話)の全国展開である。このおかげで仙台支店との連絡は電話、 メール共に支障が生じることが全くなかった。そしてこのことを契機に、音声通信に IPネットワークを使うメリットについて説得力をもって説明できるようになった。

それでも震災直後の電力設備被害や、原発事故に伴う電力供給低下による東京電力管内での輪番停電には、大塚商会も大きな影響を受けることとなる。東日本大震災は社内のネットワーク・インフラ環境にこそ大きな被害をもたらさなかったものの、自然災害による突発的な脅威についてあらためて思い知らされた事態であり、企業のBCP対策の重要性について真剣に考え直す契機となった。





 α エコペーパー〈たのくんの森〉(FSC 認証紙)

Topic 2

「たのくんの森」と環境・社会貢献課の設置

常にお客様の目線で考え、お客様の役に立っていこうというコンセプトの下、大塚 商会は企業活動を行なっている。環境保全と社会貢献活動においてもこの姿勢は同様 で、常に何ができるかを考え、背伸びすることなく、できることを継続的に実施する ことが大切と考えている。

2011年7月に創業50周年を迎えるまでの1年間、大塚商会は「お客様とともに50年」というキャッチフレーズの下、関連する記念事業として環境保全・社会貢献の一翼を担う活動を積極的に強化・推進した。拠点が位置する国内各地域での植樹活動や、公園などへのLED照明街路灯設置などの整備事業は、その代表的な例である。

こうした活動の一環として「自然環境に配慮したコピー用紙の原材料調達」の取り組 みが、南米の地ブラジルにおけるユーカリの植林である。

製紙原料のチップとして使用されるユーカリは環境適応力が高く、成長に要する時間が約6年と極めて短い特徴を持つ。このことから、ますます増大する紙パルプ需要に応える再生可能な資源として大いに期待されていた。そしてブラジルは世界最大のユーカリ植林国であった。

2011年12月、大塚商会は赤道直下にある同国マカパ現地において、東京ドーム32個分に相当する約150haの広さの土地に約17万本のユーカリの木を等間隔に植え付け、「たのくんの森」と命名。2013年12月には豊かな森林へと成長を遂げた。

また、伐採したユーカリのチップを原料として製紙したコピー用紙「αエコペーパー」を商品化し、TANOSEEブランドで限定販売した。これは「たのめーる20周年記念」キャンペーンの一環でもあり、パッケージ仕様もたのくんの森バージョンとなっている。さらに社会貢献活動として、本製品の売上1箱につき10円を日本赤十字社・日本ユニセフ協会・日本補助犬協会に寄付している。

こうした取り組みを単発で終わらせず、また CSR (企業の社会的責任) を着実かつ継続的に行なうために、2015年には社長室に環境・社会貢献課を設置した。

Topic

3

横浜ビルの竣工

2011年4月、横浜市神奈川区に大塚商会横浜ビルが竣工した。

同ビルは大塚裕司が社長として初めて 構想段階から手がけた拠点であり、特にこだわったのが環境への配慮である。全館に LED照明を採用し、従来に比べて照明に関する電力量を4割削減した。加えて全面がラスカーテンウォールを採用し、自然採光を取り入れ、直射日光による冷房負荷の増大には氷蓄熱技術で対応するなど、自然エネルギーを活用した環境にやさしいビルを実現。さらに植樹などヒートアイランド



横浜ビル

対策を実現する取り組みにより、建築環境総合性能評価システム「CASBEE」において A評価を取得している。

Topic 4

東大グリーンICTプロジェクトへの参画

2011年5月、東京大学の東大グリーンICTプロジェクト (以下 GUTP) は、同大学 構内の照明をLED照明に置き換え、消費電力の約62%削減を実現、削減効果を実証し たことを発表した。

GUTPは個別に運用管理されている施設の設備制御管理システムを相互接続し、投入・配送・消費エネルギーの状況を収集・可視化し、ITによる省エネならびにIT環境自体の省エネの両立を実証するプロジェクトである。大塚商会は2011年4月より同プロジェクトへ参画し、SIerの立場からLED照明やスマートコンセントを提供し、電力の「見える化」に取り組んできた。

大塚商会にはさまざまな企業や団体に向け、種々のシーンでLED照明の導入実績があり、かつ環境対策の一環から自社にもLED照明を導入し、同時に、環境分野におけ

るICT機器やシステムの導入、教育、サポートといった総合的ソリューションの提供 実績やノウハウを蓄積している。GUTPへの参画は、これらの実証結果や提供実績を 踏まえての施策であった。

また本社ビルでは、上記の実証に準拠したシステムで電気使用量をホームページで 15分おきに見えるようにしていた。既存のビル管理システムに後付けが可能な点も同 システムの特徴であり、規格であるIEEE1888 (同年2月に国際認定) を採用した実用 システムでは、おそらく世界初レベルの試みとされた。

その後、2013年には東京大学大学院情報理工学系研究科の研究と教育の中心となる I-REF棟が完成し、9月に記念シンポジウムが開催。併せて行なわれた記念式典では、同棟建築に際しLED照明やスマートコンセントを寄贈したことに対し、同大学より感謝状を授与された。

Topic

5

モバイル刷新と社内システムの同期

スマートフォンが登場し、2in1 PCが珍しくなくなった現代社会において、社外からでも社内にいるのと同様の作業が可能になれば生産性は向上し、社員の多様な働き方が実現できる。

大塚商会では会社貸与の携帯電話がWindows Phoneとなった2008年、モバイル端末も社内メール・スケジューラと同期し、社外からでも容易に参照できる環境を実現した。

2011年には会社貸与のモバイル端末をiPadへと変更。また、お客様向けに提供している「どこでもコネクト」と同等のサービスを社内向けに改良、使用開始した。外出先からの社内システム利用はパソコンに限定されていたが、タブレット端末やスマートフォンの普及にともない、活用推進のために社外接続システムを刷新することにしたのである。

そして2015年にはSPRをiPadで利用できるよう、社内ネットワーク接続後にリモートデスクトップ環境を構築することで、クライアントの仮想化経由でのSPR利用を可能とした。

iPadは営業ツールとして活用され、プレゼンテーションを効率化した。同時にコンテンツを配信してきたが、コンテンツ数増加により必要な情報が探しにくくなったり、

古い情報を端末に残してしまったりするなど、検索性や利便性で課題が生じてきた。そこでiPadやタブレットPCでのプレゼンテーションの効率化を図るため、スマートデバイス向けコンテンツ配信ソリューション「デジサインTab」を2013年2月より利用開始した。

デジサインTabは、クラウド型のデジタルサイネージ (電子看板) でよく見られる紙 芝居のような画像をスライドして商品を紹介する静止画の利用だけでなく、動画コンテンツもタブレット端末に効率よく配信することが可能である。必要なコンテンツは データセンターから常に最新情報をプッシュ型で配信し、それ以外は必要に応じて社内システムからプル型でダウンロードできる。

各プロモーション部が作成した旬な商材のチラシ、提案書、動画をデジサインTabを使って説明できることで、自部門以外の商材へのアプローチが容易となった。また個人ごとにバラつきのあった提案が均一化され、お客様の要望に適したソリューションを即座にご案内できるようになり、営業職にとって必要不可欠なツールとなった。

加えて本社ビル内の各フロアや食堂にデジサインTabを使ったデジタルサイネージを設置したことで、従業員に対する共通連絡事項などをタイムリーに知らせることが可能となった。

さらに2018年後半より、iPadに代わるタブレットPCの全社配布に合わせてネットワーク制御システムを導入し、インターネット直接接続を制限。社内ネットワーク経由での利用となるように方式変更を行ない、社外でも社内環境と同等のセキュリティを確保。セキュアなインターネット利用を実現した。

Topic 6

東日本物流センター開設

大塚商会は2014年9月、東京都大田区に「東日本物流センター」を新設した。1995年より稼働し、老朽化していた京浜島の物流拠点を移転拡充したものである。これにより、「たのめーる」の首都圏における地域密着型サービス展開の拡充と共に、IT機器関連商材の全国的なハブ機能を備えたマザーセンターとして、お客様への円滑な商品供給が可能となった。さらに建物の免震構造やネットワークの二重化など最新のBCP機能も備え、人と商品、そして環境にやさしい物流センターとして稼働した。

東日本物流センターは物流拠点として最も重要とされる輸送導線を最優先に、羽田

空港からほど近く、都心の大動脈である環状7号線から臨海副都心への主要道路沿いに 位置している。首都高速湾岸線、首都高速1号線も至近であることから、都内屈指の好 立地の流通拠点に開設した。

2011-2015年

館内には全長4,500mにおよぶ、当時としては最新の商品搬送設備を導入。さらに 折りたたみコンテナ自動組み立て機やラベル自動貼り付機などの設備により、省人化 や作業品質向上、出荷スピード向上を実現した。またPCやタブレット、サーバーに至 るまで構築環境の検証および整備を行なうCTOセンターも併設している。

Topic 7

スマートコンセントの取り扱い開始

2012年、大塚商会はスマートコンセントの取り扱いを開始した。併せてLED照明の明るさや省エネ性能を比較し、コスト削減を提案する段階から一歩踏み込み、オフィスであれば蛍光灯をLED照明に変更するだけでなく、照明のスケジュール制御や電力の見える化、必要なところに必要なときだけ照明が得られる人感センサーなど節電対策のソリューションメニューを追加。フロア単位やビル全体を対象に、空調などの制御も含めエネルギー設備を統合的に監視し、自動制御するBEMS (Building Energy Management System)の展開を始めた。

さらに2016年には電力そのものの供給サービスをメニューに加えるなど、お客様への提供ソリューションを増やし、環境や業務により必要な対策が打てるよう、サービスメニューの拡充に取り組んだ。



スマートコンセント (プラグワイズ)

近20年史 2011-2015年

XP特需などで連結売上6千億円を達成

2010年代前半、大塚商会の業績は好調に推移した。まず2012年12月期決算では連 結売上高5,157億71百万円を計上し、前年比7.9%増。連結、単体共に3期連続の増 収増益を記録した。売上高は過去最高となり、初の5千億円超えを達成している。

2014年12月期決算で、業績は連結売上高6.057億66百万円を計上し、連結、単体 共に売上・各利益項目で過去最高を更新、5期連続の増収増益となった。この2年間で 大塚商会は5千億円企業から6千億円企業へと成長したことになる。

この成長の要因として第一に挙げられるのが、2014年4月に迎えたWindows XPの サポートの終了であった。2013年末から2014年上半期にかけ、同OS搭載PCの入れ 替え特需が起こったのである。

IR優良企業特別賞を受賞

2012年11月、大塚商会は日本IR協議 会「IR優良企業賞2012」において「IR優 良企業特別賞」を受賞。12月に開催され た「IRカンファレンス2012」内での表彰 式では記念トロフィーが授与された。

IR優良企業賞は、IR活動に積極的に 取り組んでいる企業に与えられる賞で あり、中でも大塚商会が受賞したIR優 良企業特別賞は、「継続的にIRのレベル



IR 優良企業特別賞表彰式

を高めている」「業界のリーダーとしてIRに積極的である」「個人投資家向けIRの評価 が高い」など、活動内容に顕著な特徴が見られる企業に与えられる。

選定理由としては「経営トップがIRの最前線に立ち、積極的に投資家と対話してい る。IR部門は取材などのリクエストに迅速に対応し、説明も丁寧である。事業環境が 変化しても業績や見通しを率直に開示する姿勢の評価が高い」ことなどが挙げられた。

大塚裕司は上場の年、副社長の時代からIR訪問に取り組み、同年には55件のIR訪

間を実施しているが、多いときには年間70件ほど足を運んだ。

いわば、経営トップを筆頭に、大塚商会が積極的に投資家に対応している姿勢が評 価されたわけである。

IPv6表彰

2014年6月、大塚商会がIPv4に次ぐインターネットプロトコルの規格、IPv6の普 及・高度化に貢献してきたことが評価され、「Interop Summit 2014」においてIPv6 普及・高度化推進協議会より表彰された。

評価された点として、IPv6普及の推進に向け経 営陣および開発・販売現場が一体となり、お客様向 けIPv6サービスの企画・開発とその市場投入の促 進、さらにIPv6の社内ネットワークへの積極的導 入を推進したことなどが挙げられる。

これらの取り組みは企業ネットワークへのIPv6 導入に関する最適事例となると共に、大企業だけで なく日本の産業活動を支える重要基盤である中小 企業におけるIPv6の導入を促進するに資するビジ ネス活動であると高評価を受けた。







IPv6 表彰状

IPv6 表彰式

Topic]]

経済産業大臣賞を受賞

2014年、大塚裕司が当社社長として、また一般社団法人日本コンピュータシステム 販売店協会 (JCSSA) 会長としての功績が認められ、経済産業省より「経済産業大臣賞」 の表彰を受けた。

受賞理由は中堅中小企業のIT化に関する実態調査の実施、IT関連解説書の作成・公開による関連知識の啓蒙活動、ベンチャーファンド設立によるITベンチャー支援など中堅中小企業の情報化促進に対する多大な貢献、また強いリーダーシップの下、社内情報システムの開発を指揮し、顧客管理と営業支援のシステム一体化による高効率な営業手法を実現するなど、他の範となる取り組みを実施し、IT活用の促進に大きく寄与したことである。



経済産業大臣賞表彰状



経済産業大臣賞表彰式



2015年、わが国の経済はアベノミクスの下、デフレ早期脱却と再生に向け大きく前進。緩やかな景気回復基調が続いた。

2014年には6千億円企業へと大躍進を遂げた大塚商会だが、2015年に入り、XP特需が落ち着くと厳しい局面を迎える。そこで大塚裕司は営業方針を本部主導から各営業部長に任せ、各営業部長が個々の部や地域、メンバーを意識し、自由に方針を出させる営業部主体運営を実行。ミッションステートメントの具現化に向け、全員参加の姿勢で2016年に臨んだ。

Topic

1

営業部主体運営と組織の活性化

2016年になり、XP特需の反動による踊り場からの脱却が期待されたが、3月以降の 実績は未達が続いていた。新営業年度がスタートした7月も最終見込みから遅れを取る こととなり、小石を積み上げるような着実な営業活動に立ち返ると共に、営業部隊そ のものの活力を取り戻す必要性が生じてきた。

こうした事態を打開するために2016年8月、それまでの本部主導の運営から、地域営業部・広域支店を主体とした運営に変更。商品軸から地域軸へのシフトを社外にも発表することで、お客様により密着できる方針変更を鮮明にした。「営業部長は地域の社長」「答えは現場にある」との方針の下、地域ごとに異なるお客様のニーズに応え、地域の特性に合致する施策を実行したのである。

大塚商会は従来、地域密着でスタートした企業である。創業当時の戦略は中小企業を対象に地域内のお客様密度を高め、ベースを重視するというものであった。社内で「新聞作戦」と呼ばれたこの戦略をもとに、大塚商会はお客様に密着しながら成長を果たしてきたのだ。

しかし、取り扱い商材が増えるにつれ、商材を中心とする部門の影響力が大きくなってきた。地域営業部を主体に据え、現場力・お客様接点の再強化を進める運営変更は、そうした現状のリバランスを意味していた。

また2009年より展開してきた、全営業職が商材を問わず何でも扱えるオールフロント体制が浸透した結果、各部隊のスキルは接近し、セキュリティ、インフラ案件など、部分的に社内競合が発生していたのである。

運営変更ではこの事態を鑑み、営業部長は「地域の社長」としてお客様に寄り添い、

部分最適から全体最適へとシフトさせることで、地域密着という原点回帰を果たそう と考えたのだ。

各営業部は新たな方針に則り独自のスローガンを掲げ、大塚商会の強みである現場の力を再度活性化する取り組みを始めた。活動方針と実績を毎月、誰でも閲覧可能なイントラネットに掲載。現場の裁量を大きくし、働きやすい環境と能動的な体制を目指すこうした営みは、今も継続されている。

大塚裕司は営業部長とのミーティングを通し、各営業部長が現場の営業職一人ひとりにまで意識を浸透させ、一枚岩となれるよう働きかけを続けている。そうすることで真にそれぞれの地域を強くし、お客様に喜ばれる地域密着型の体制を整えていったのである。

Topic 2

電力供給サービスの開始

2016年、大塚商会は新しい分野にも挑戦した。4月より電力小売りの全面自由化がスタートしたことに伴い、電力の取次サービス「電力供給サービス」の提供を開始したのである。

当時、企業の電気コストは上昇が続き、大きな経営課題となっていた。大塚商会では電力使用量の抑制で電気コスト削減につながるLED照明、照明コントロール(スマートコンセント)、そして「電力の見える化サービス」をいち早くお客様に提供してきた。電力供給サービスと大塚商会のさまざまなソリューションを組み合わせた「電力の見える化ソリューション」では、電力の使用状況をリアルタイムで可視化し、使い過ぎの際には管理者に警報メールなどの形で通知送付が可能。さらに多店舗・多拠点の場合は、お客様の本社にて一元管理を可能とし、削減シミュレーションも含め、目の行き届きにくい拠点の電力管理を実現した。

お客様の「新電力を活用し、さらに電気代を削減したい」との要望に応え、大塚商会のサービス品質はそのままに、安定した電力を従来よりも安い値段で提供。さらにこれらのコントロールやソリューションをセットにすることで、さらなる電気コスト削減を実現している。

2017 ^年 平成の時代に入り30年目を目前に控えた2017年、欧米を中心に世界景気が徐々に回復したことを受けて、日本経済は設備投資や輸出が持ち直し、緩やかな景気回復で企業の業況判断が改善。政府の働き方改革推進でIT投資への関心も高まりつつあった。

この前年、大塚商会はセキュリティ関連サービス強化や節電ソリューションに加え、電力コスト削減につながる新電力の取り扱いなど、積極的な企業IT需要の掘り起こしに努めていた。また多店舗・多拠点企業に対し、ITとネットワークを総合的に支援する取り組みにも注力。相応の手応えを得たことで、一層の営業活動活性化を目標とし、引き続き地域密着型による営業活動の積極展開を進めていった。

Topic

全社働き方改革プロジェクトの推進

2017年の動向において注目されたのが、政府による、「働く人々がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会」を実現する「働き方改革」実行計画の公表であった。「一億総活躍社会」に向けた取り組みでもあった同改革では2016年9月「働き方改革実現会議」が設置され、2017年3月には「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」など9分野における具体的な方向性を示した「働き方改革」実行計画がまとめられた。

生産性向上のための諸施策を講じてきた大塚商会では、こうした社会全般の流れに呼応する形で、2017年6月に下記4つの基本方針を再整理した。

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

そもそも大塚商会には、常に働き方改革を先取りし、お客様の働き方改革を支援してきた歴史があった。そのことから、政府主導により開始された働き方改革の推進を大いなるビジネスチャンスと捉え、お客様の支援にさらに注力すると共に、社内における働き方改革も同時に推し進めたのである。

大塚商会ではこれらの方針を推進するため、2017年5月に「働き方改革プロジェクト」をスタート、2018年7月には全社プロジェクトに拡充した。そして営業業務改善委員会、モバイル・テレワーク委員会と共に「RPA (ロボティックプロセスオートメーション) 分科会」を発足。同プロジェクトの下、多くの方策がその後、推し進められていくこととなる。

opic 2

テレワーク制度運用開始

上述のような新しい働き方への変革と営業活動の効率化を目指す施策の先駆けとして、2017年7月より、業種SI部門においてテレワークのパイロット運用を開始した。同年には、社が貸与するPCについて営業職および技術職では2in1タブレットへと刷新。OSをWindows 10環境へと移行し、ITを駆使して通常勤務や直行直帰、サテライトオフィス、在宅勤務を組み合わせたハイブリッドな勤務形態の実現を目指した。テレワークのパイロット運用においては、担当地域が広範な営業職には直行直帰を推奨し、自宅周辺のカーシェアリングやスポットレンタカーの活用を推奨した。その結果、通勤時間の負担が減り、特に午前中の訪問や商談が格段に増える効果が得られた。

また直行直帰で懸念されるメンバー間のコミュニケーション不足は、ITの活用でカバーした。ミーティングではSkypeを利用、WebRTC (ビデオチャットなどのリアルタイムコミュニケーションをWebブラウザのみで実現する技術) の導入で、パソコンやモバイル端末から社内テレビ会議への参加が可能となった。

さらに、お客様先で商談中の営業職にマネージャーやプロモーションメンバーが Skype経由で支援参加するなど、新しい商談スタイルの運用も開始されている。商談 時のお客様からの反応も上々で、パイロット参加メンバーの多くが部門平均以上の受 注率を達成するなど、営業上のメリットも確認できた。

加えてコミュニケーション手段として若い世代になじみのあるLINE WORKSの活用も推進。モバイルプリンタの活用もさらに拡大し、事務所には極力戻らない環境を創り出し、リピート訪問を減らすことで、「その場」で解決が図れる取り組みを進めた。こうした営業職の働き方改革と併せ、サテライトオフィスの拡充も進めた。本社・営業部の主要拠点14ヵ所にフリースペースを用意し、社員の立ち寄り場所を確保。自宅

近くのサテライトオフィスを利用することで通勤時間を抑制し、お客様先からの立ち 寄り場所としても活用することで、移動時間削減を実現した。またイントラネットで の予約システムを開始し「サテライトオフィス難民」を抑える運用もスタートしている。

普段は足を運ぶことのない拠点に立ち寄ることで新たなコミュニケーションが生まれ、営業部隊のみならずサポート・プロモーション部隊などにも広く利用されている。このような取り組みを先行して行なったことにより、2020年初めより世界を席巻した新型コロナウイルス感染症(以下新型コロナ)拡大における緊急事態宣言下でも、会社全体がスムーズにテレワークへ移行することができた。

Topic

プレミアムデーの導入

2017年7月、大塚商会は働き方改革の取り組みの一環として、半休制度 (プレミアムデー) を新設した。

かねてから取り組んできたIT化による生産性の向上により、大戦略が稼働した1998年に比べ、社員数微増の中で売上高は倍増。休日数は2017年には10日増で実働半月分の休日増を獲得するなど、働き方改革の成果を享受し、その取り組みをお客様にも伝えることでIT化推進を図ってきた。

大塚商会ではさらにこの改革を推し進めるために、午後半日の有給休暇取得を年間 最大8回(4日分)付与した。これは、同休暇取得を促すと共に各々に自己の業務の手 順や内容を見直してもらい、効率を追求し、私生活を充実させることでブラッシュアッ プを図るもので、自らの働き方改革を進めていってほしいとする意図からの施策で あった。

本人ならびにマネージャーはプレミアムデー取得に向け、効率を上げて業務に取り 組む風土を醸成すること、そして同僚が取得する場合も退社しやすい環境を創るなど、 お互いに協力し合う姿勢が求められた。

Topic 4

チャットボットの活用

2020年に起こる世界的な新型コロナ禍は、日常の社会生活を根底から揺るがすこととなった。そうした状況打開において特に活躍したのがチャットボットである。

2021年12月末時点でお客様向け/社内向けに80本超を展開するチャットボットはすでに2017年には利用開始しており、先行したことでお客様への提案に自社利用ノウハウを役立てることができた。

24時間365日、チャットボットが回答してくれることにより、回答者は他の業務に集中して時間を使うことが可能となった。電話でのお問い合わせは、本来は在宅勤務者が担当する内容であっても、一部の出社している人間に集中してしまうおそれがある。こうした事態を避け、生産性を高める意味からもチャットボットの活用は重要な意味を持っていた。

大塚商会では同機能の外部販売も実施。社内で培ったノウハウを顧客サービスへと 昇華させている。前出の働き方改革への対応と同様、社会の動向を先取りし、社会全 般の流れに呼応する形で、自社ビジネスの機会を拡大させていった。



2018年、日本経済は個人消費が持ち直し、雇用情勢も着実に改善してきている中、引き続き緩やかな景気回復が続いた。企業収益が堅調な中、設備投資は高水準を維持。政府の働き方改革推進やIT導入支援事業、パソコン更新需要などにより、国内企業のITへの関心も高く、企業のIT投資は底堅く推移した。

このような経済環境の中、大塚商会は営業部主体の運営体制を継続。特に働き方改革については豊富なソリューションと実践事例を通じ具体的提案に努め、企業のITニーズを確実につかんだという強い手応えを感じていた。

Topic

新技術RPAの普及促進

前年でもふれたとおり、大塚商会は全社働き方改革プロジェクトを推進し、ITを利用した業務自動化の取り組みを行なってきた。その中でチャットボットと同様に、大きな期待を寄せられていた新技術がRPAであった。

RPA分科会では、「RPAで何ができるのか」「RPAはどういう業務に向いているのか」について試行錯誤を繰り返しながら、実践に向け少しずつ前進していった。新技術の導入時に起こりがちな無用の混乱を避けるために、部署ごとの導入ではなく、全社で歩調を合わせてノウハウを共有し、管理者不在のロボットが存在しないように全体管理を実施することとした。そこには導入初期からの社内事例を蓄積・管理することで、外販商材としてのビジネス展開に役立てようとする意図もあった。

RPAは、お客様からの問い合わせ内容の分析など膨大な件数におよぶ業務の効率化が課題であったサポートセンター部門でいち早く採用され、その後、全社利用へと拡大していった。

ロボットに業務を任せるにあたっては、あらかじめ「ロボットに任せてはいけない作業」などの全社管理基準を明確に定め、運用を軌道に乗せるために教育とサポートに注力した。当初はシナリオ作成は自力で行なっていたため、作成を断念する実務者が続出したこともあり、TIS主体でRPAのハンズオン研修を実施。実務者の要望に沿った研修を継続した。さらに2019年2月にはTIS内に技術者2人を常駐させ、専用の問い合わせ窓口を設けたことから、利用者は一気に拡大した。

その後、2021年12月末時点で約1,000本の業務プロセスの自動化を実現。併せて

RPA分科会による全社管理基準の策定や教育プランの調整、ロボット化の進捗管理などを進めている。

Topic

2

オフィスまるごと大塚商会

大塚商会ではオフィスのさまざまな課題を解決し、お客様の成長に貢献できるよう に、高付加価値で具体的、わかりやすい提案を行なっている。

2018年の実践ソリューションフェアでは「まるごと」をテーマとして打ち出した。大塚商会は複写機などの事務機系はもちろん、パソコンやサーバーなどのハードウェア、基幹系・情報系など各種ソフトウェア、そして通信ネットワークやセキュリティ関連商材、さらに「たのめーる」で提供するオフィス用品や「たよれーる」の保守・サポート・Webサービスなど、実に多様なソリューションを1社で提供できるという大きな強みを持っている。大塚商会だからこそ、オフィスで必要とされる全ての商材を扱い、そしてそれをサポートすることが可能なのである。これらを組み合わせ、ソリューションとしてお客様に提供することもできるという点において、大塚商会は世界でも稀有な会社といえるのだ。

「1回のお客様を一生のお客様に」という姿勢の下、大塚商会は今まで以上にお客様との接点を深くしながらお客様の役に立つ会社になることを目指している。それと併せ、これまでご縁のなかったお客様にも大塚商会との取引にメリットを感じていただけるように活動することが重要である。

そのためにも営業部主導の運営をより一層推進し、お客様との接点の強化を図り、そ

をお客様のオフィスの課 題解決に向けたソリュー ション提案に活かせるよ う、現場力の強化に努めて いる。

の活動から得られる情報

大塚商会の強みである、 幅広い取り扱い商材や サービスを組み合わせて



実践ソリューションフェア 2018

企業の課題を解決する「複合提案」は、お客様の成長に貢献できるように付加価値が高く具体的でわかりやすい。これはワンストップソリューション、ワンストップサポートが可能な大塚商会だからこそ可能な提案である。

今後さらに進むテレワーク&ペーパーレス時代には、さらなるシステム融合が必要となる。そのときに大塚商会の強みの価値が一層大きくなることは確かである。

一つ一つお客様の深耕を進め、お客様の生産性向上とコスト削減を実現し、共に成長していく――「オフィスまるごと」は、今後の経営戦略における基軸となる方針なのである。

Topic

3

ROホールディングス株式取得

2018年5月、大塚商会は株式会社リコーが新たに設立する共同持株会社 (ROホールディングス株式会社。以下 JV) の株式を取得することで、リコーロジスティクス株式会社に資本参加することを決定。同日付で、JV株式に関する株式取得契約を締結した。リコーロジスティクスは、1964年2月にリコーの物流部門が独立して誕生。当社の物流機能に関して重要な役割を担っており、事業の将来にわたる持続的成長のためには、資本参加を通じてより緊密な関係を構築し、共に発展することが重要であると判断し、リコーからの株式取得に合意したものである。

Topic

4

「風景の足跡」

2018年2月、前年4月より放送開始されていた、大塚商会1社提供によるミニ番組「風景の足跡」(テレビ東京[関東ローカル])のネット配信がスタートし、全国での視聴が可能となった。

ミニ番組とは3分程度という短いテレビ番組のこと。記念すべき第1回は創業の地・ 秋葉原がテーマだった。放送開始から5年を経過した2022年には、訪れた風景は日本 全国で250ヵ所を超えていた。

同番組の放映について、大塚商会には「昔から息づく風景に何か新しい技術や発想、

工夫が加わることで、今もなお生き生きしている風景」をコンセプトとし、「見過ごされていた風景の再発見につながってほしい」と期待する思いがあった。2018年5月には、社員より撮影候補風景を募集している。さらに2021年4月からは全国6局放送へと拡大した。

番組・CM提供としてはこのほかにも、息の長い取り組みとして「たのめーる」のCMがあるが、こちらも提供開始以来、好感度ランキングで長く上位を維持している。日本が高度経済成長期で元気だった頃の昭和のイメージを今も継続する同CMは2000年代に入ってから創られたものであるが、今も古さを感じさせず、多くの人々に長く親しまれ、そして愛され続けている。



風景の足跡



2019年に入り、世界の主要国・地域の経済が減速。厳しい対外環境を受け、わが国経済は外需に弱みを見せた。その一方、内需がリードし、消費に加え設備投資や公共投資なども堅調に推移。雇用・所得環境の改善などもあり、緩やかな景気回復傾向の様相を呈した。

大塚商会は引き続きお客様との関係強化を図ると共に、「オフィスまるごと」の方針の下、提供する商材やサービスを組み合わせた提案に努めた。またイベントやセミナーではオフィスの2020年問題を提起し、IT需要喚起に努めるなど、好調を持続しながら本年に臨んだ。

opic

AIビジネスの推進

大戦略プロジェクトの下、大塚商会は営業活動にAIを組み込み、さらなる生産性向上に努めている。ここでは大塚商会の幅広いAI活用について紹介したい。

世の中では第3次AIブームと呼ばれているように、我々の生活における多くのシーンでAI技術が使われだしていて、大塚商会においてもそれは同様である。例えば本社ビルでは昼食時に社員食堂の混雑状況をデジタルサイネージで案内しており、そこでは画像解析技術が使用されている。また、たよれーるコンタクトセンターで利用されている音声自動テキスト化や、オペレーター回答支援システムもAI技術の恩恵によるものである。

このようにAIはすでに我々の身近に存在し、今後もその活用シーンは増えていくことは確かであった。大塚商会でもこの波を捉え、AIビジネスをさらに推進すべく、2019年に各部およびグループ会社からAIキーマンを選出した「AIビジネス推進会議」を立ち上げている。関係者が情報を共有しながらAIの自社利用範囲拡大を検討し、社内利用による製品評価を行なった上でサービスメニューを整備し、お客様への提供につなげようとする戦略である。

すでに現時点でも顔認証、文字認識、音声解析、遠隔支援、IoTや関連するPoCサービスなど多くのソリューションメニューが整い始めており、今後が大いに期待される。 2019年にはマーケティング本部内にAI・IoTを専門とするプロモーション課を新設し、AIビジネスについて訴求できる体制を整えている。

Topic

連結売上8千億円台に突入

2019年の第2四半期決算で大塚商会は2014年のWindows XP特需以来、5年ぶりに公表予算を上方修正した。2019年の通期の連結売上高は前年より1,266億円増加し8,865億円。単体売上高は前年の6,849億円から7千億円台を飛び越え、1年で8千億円に達した。売上高、各利益で過去最高を更新し、10期連続での増収・増益・増配を達成した。

2019年はWindows 10へのリプレースなど「PC特需の年」と言われたが、決してパソコンのみが業績伸長の要因ということではなく、他商材も広範にわたり売上上昇に寄与したことが強く印象に残る1年だった。

お客様に喜んでいただき、業績を伸ばし、お取引先様にも株主様にも還元し、社員にも報いていく――これこそ、上場企業としての大きな役割であり、また存在意義であることに他ならない。

創業者・大塚実の逝去



2019年9月7日、創業者であり相談役名誉会長の大塚実が逝去した。享年96であった。

大塚実は2004年に相談役名誉会長に就任後、故郷への恩返しと美しい日本の自然を後世に残したいとの思いを抱き、自然環境の保護や再生に取り組んだ。

故郷である栃木県益子町の自然環境保全のほか、静岡県熱海市の熱海梅園の再生や、糸川沿い あたみ桜並木の整備、海岸通りジャカランダ遊歩道の設置に尽力。また千葉県鴨川市大山千枚田 の棚田保全にも傾注した。

大塚商会は10月29日に築地本願寺において社葬を執り行ない、12月2日には帝国ホテル東京本館2階「孔雀の間」にて「大塚実を偲ぶ会」を開催した。社葬には615人、偲ぶ会には1,140人が参集した。どちらも冷たい雨が降りしきる天候であったが、偲ぶ会には業界関係者やOBをはじめ、故人と親交のあった多くの方々に来場いただいた。

献花会場では弦楽奏者による生演奏が行なわれ、午前11時10分より偲ぶ会委員長である大塚 裕司の献花により開始。幹部に続き、来場者による献花が行なわれた。

その後、来場者一人ひとりを大塚裕司ほか幹部役員がお迎えし、答礼。次の会場へと案内した。展示・会食会場には大塚実の略歴と併せ、幼少時からの数々の写真パネルに加え、大塚商会創業時、1960年頃の秋葉原の風景や、栃木県益子町から見た雨巻山などの写真パネルも展示された。さらに大塚実が生前、愛用していたネクタイ、直筆の社訓、大塚実の自分史である『風雪を越えて』(2004年4月21日発行)などの主な出版物、2000年代の会長室の再現セット、そして社長職を退いて会長に就任してから尽力してきた環境保護・社会貢献活動の一部である糸川遊歩道のあたみ桜や熱海梅園の紅葉などのパネルを展示。そして会場内の大画面モニターには、生前の大塚実の談話など、メモリアル映像が映し出された。

1922年 ■ 10月9日、栃木県益子に生まれる

1947年 ■ 理研光学工業株式会社 (現 株式会社リコー) 入社

1951年 ■ 株式会社理研紙工業設立入社

1953年 ■ 株式会社ルミナ閃光電球入社

1954年 ■ 株式会社山本商会入社

1961年 ■ 株式会社大塚商会設立、代表取締役社長就任

2001年 ■ 株式会社大塚商会代表取締役会長就任

2004年 ■ 株式会社大塚商会相談役名誉会長就任

2019年 9月7日、逝去

20_年

令和元年を迎え、わが国の経済は世界的な新型コロナの拡大により多大な影響を受け、先行きが不透明な状況となった。一方、IT投資分野では生産性向上やコスト削減に加え、テレワーク導入が進み、新しい働き方への変化も見られた。

大塚商会は引き続き営業部主導の運営体制下でお客様との関係強化を図り、「オフィスまるごと」の方針の下、商材やサービスを組み合わせ、お客様のニーズに沿った付加価値のあるソリューション提案に努めた。またIT需要の喚起に努め、特に注力してきた複合提案などが成果になりつつある中、本年に臨んだ。

Topic

コンタクトセンターの取り組み

2020年、世界中を混乱の渦に巻き込んだ新型コロナの影響を受け、多くの企業のコールセンターが在宅勤務の着手に取り組む中、大塚商会のたよれーるコンタクトセンターでは以前よりBCP対策の一環としてセンターを分散し、在宅勤務に耐え得るIT環境を整えてきた。

2020年1月にはコンタクトセンターのインフラなど新しいシステムの入れ替えが完了しており、コロナ禍においても体制を縮小させることなく、在宅勤務でのお客様対応が可能な状態を継続し、出社とテレワークを組み合わせたお客様サポートを継続することができた。

同センターはサポートスタッフ約600人、毎月約15万件のお問い合わせに対応しており、同センターが機能不全となればお客様の業務を止めてしまうことになりかねない。最終的に8割のコミュニケーターが在宅勤務をしても混乱のない運営ができたことで、お客様の信頼に応えることができた。

また、お客様との会話内容をリアルタイムでテキスト化し、そのテキストからナレッジを自動検索できるオペレーター回答支援システムを導入。会話しながら適切な回答候補が表示されることで、特に経験の浅いコミュニケーターの支援に役立っている。

さらに自然言語を理解するAIを、ナレッジ支援ツールとして活用する施策も進めている。このAIでは点在する複数のマニュアルなどの技術情報を一括検索し、資料検索の時間を省くことで、お客様を待たせずに対応することを可能とした。また、お客様

からのお問い合わせが多い内容については動画付きFAQを用意。さらに、お客様の自 己解決支援ツールとしてチャットボットの公開も行なっている。

在宅勤務へのシフト後、特に役立ったのが音声自動テキスト化ツールであった。リアルタイムでの会話テキスト化以外にも、困ったときは「ヘルプ」ボタン一つですぐにスーパーバイザーに支援要請することができ、在宅勤務など離れた場所で働くときの心理的な安定につながった。またスーパーバイザー側もメンバーの通話を一覧で確認し、通話時間や保留時間でアラート設定ができるため、フォローすべき対応を直ちに見分けることができた。ITを駆使したこれらの取り組みによって、在宅勤務開始後も変わらずにお客様より高評価をいただくことができている。

Горіс

2

テレワーク支援事業の拡大

新型コロナの拡大と同時に、各企業ではテレワーク導入の動きが加速していった。

Microsoft TeamsやZoomなどのWeb会議ツールが急速に普及し、今ではお客様との打ち合わせをオンラインで行なうことに違和感がなくなり、また画面越しの対面そのものが失礼なことと受け止められないようになった。しかし、初の緊急事態宣言が出された2020年4月頃というのは、Web会議が広く一般に浸透しているとはまだ言えない状況であった。

大塚商会では、テレワークを中心に問い合わせ件数が急増したことを受け、公開サイトで「テレワーク」の特集コーナーを開設。日本経済新聞に全面広告を掲載するなど、お客様に対する強い支援の姿勢を鮮明にした。

その姿勢にたがわず2020年の1年間で延べ約4万社、約43万人 (ID) のお客様のテレワーク環境整備支援を実施し、お客様の「目の前の課題」を解決した。2017年より 先行して実施してきたテレワーク導入の経験も、ここで十分に活かすことができたわけである。

テレワークを実際に導入してみてわかってきた課題も多かった。例えば会社にある 書類の確認ができないこと、在宅環境にプリンタやスキャナがないこと、そして稟議 や決裁、書類処理が遅れることなどであった。結果的にはドキュメント関連の課題が 上位にランクされたのである。

これらの課題に対応するためデジタルドキュメントソリューション領域での支援を継

続し、お客様を支えていくことが大塚商会の使命であることを、あらためて強く認識した。

Topic 3

営業年度締めを7月へ変更

2020年、第1四半期業績は順調に推移したものの、第2四半期以降は猛威を振るった新型コロナの影響を強く受けることとなった。

新型コロナ対策として初めての緊急事態宣言が発令された4月は、都心エリアではオフィスに人がいなくなり落ち着きに欠ける雰囲気に包まれた。

大塚商会ではSPRなどでお客様の情報をデータとして保持しており、Webやメールなどオンラインでお客様との接点を持ち続けていた。しかし緊急事態宣言下で、対面での営業活動に制約が出たことは否めなかった。

一方、お客様自身も商談内容をオンラインで上司に報告するケースが多くなった。出 社していれば社内で別の報告と一緒に持参するか、立ち話などでも相談できるが、オ ンラインではそれが難しくなり、結果として商談が先に進みにくくなってしまったの である。

通常、大塚商会では7月1日に定期人事異動を実施している。しかし4月7日に発令された緊急事態宣言が5月25日に解除となり、ようやくお客様との商談が進み始めるという矢先に、こちらの体制や担当者が代わることはお客様にとって大きなマイナスである――大塚裕司はこのように判断し、通常6月に締める営業年度を7月まで延長し、創業して初めて13ヵ月締めとした。

これにより新型コロナの打撃を受けた上期の遅れの約半分にあたる約30億円 (営業利益)を7月単月で取り戻すことができた。「動くことはない」と思われていた営業年度を13ヵ月に変更したことは社内でも想定外の出来事であった。さまざまな課題こそあったものの、結果的には実行してよかったといえる。

Topic 4

デジタルドキュメントプロモーション課の新設

2020年10月より大塚商会はマーケティング本部内に、デジタルドキュメントを推進

するデジタルドキュメントプロモーション課を新設した。従来は製品ごとに行なっていた販促・営業活動について、専門部署設置により一元的に迅速に対応する体制を整えた。 大塚商会は創業当時からドキュメントにかかわり、リアルドキュメントとデジタルドキュメントの双方に強みを持ち、ドキュメント管理のライフサイクル全体がカバー可能な点を武器としてきた。そのような中、新型コロナを契機とし、急速に加速したデジタルドキュメントの動きを見据え、社内に分散していた本部機能を統合。大塚商会のデジタルドキュメントビジネスを牽引する組織を立ち上げたのである。

同組織はワークフローや契約の電子化、タイムスタンプなどマルチベンダーである 大塚商会ならではの豊富なデジタルドキュメントソリューションにより、中小企業に 向けたDX支援ソリューションを提供すると共に、単にIT関連機器やシステムを販売 するのではなく、その先にあるDXの基盤づくりをお手伝いさせていただき、会社変革 につなげてもらうことを狙いとした。

SIerでありながら複合機を扱っている強み、そしてリアルとデジタル、ハイブリッドなソリューション提案により「オフィスまるごと」お任せいただき、お客様のビジネスの変革に携わっていく。それは取りも直さず、大塚商会が目指すミッションステートメントの具現化に確実に一歩近づくことになるのだ。

Topic 5

Al・loTサポート課の新設

前年、AIビジネスの推進を加速するため新設したAI・IoTプロモーション課に続き、2020年には技術本部内にAI・IoTサポート課を新設した。

AIの外販ビジネスを推進する上で解決すべき課題の一つが、AI系サポート部隊が手薄なことであった。営業職が安心してAIビジネスを提案できる体制構築のため、技術本部内にAI案件を専門的に取り扱う組織として同課は新設された。同課では各部署のAI・IoTへの取り組みにおける後方支援や案件相談の実施、またお客様対応としてAI・IoT提案、開発、サポートを担った。さらにAI・IoT技術を利用した新たなソリューションの起案、開発も行なうことで、大塚商会ならではの独自のサービスソリューションを育ていった。

2021 _年

2021年、わが国の経済は引き続き新型コロナによる緊急事態宣言の再発令、ならびにまん延防止等重点措置の適用により企業活動が大きな制約を受けるなど厳しい環境下にあった。またIT投資分野では、企業のデジタル化への対応などIT投資需要は底堅く推移したものの、コロナ禍により先行き不透明感が広がった。

そのような状況において、大塚商会は従業員やお客様、お取引先様の安全を守ることを心がけながら、訪問を伴わない営業・サポート活動、オンラインによるデモンストレーション・セミナーなどにも注力し、お客様との接点を確保。その上で、働き方改革や生産性向上・コスト削減につながるIT需要喚起に努め、テレワークやITの導入に積極的なお客様の事業活動をサポート。進歩と変化の著しい社会環境の中、創業から60年の節目を迎えた。

Topic

DXとデジタルドキュメントソリューション

大塚商会は複写機を祖業とする。したがって創業60周年ということは、すなわち複写機を扱い出してから60年経過したことを意味する。事実、大塚商会は創業以来、ドキュメントソリューションのノウハウを蓄積してきた。

そうした歴史と伝統を踏まえ、2021年のスローガンを「DXとドキュメントソリューションでお客様に寄り添い、お客様と共に成長する」と掲げた。営業活動ではDX推進に関する課題やニーズに対する気づきの場を提供すると共に、オフィスにおけるデジタル化移行に向けた具体的でわかりやすい提案に注力。ドキュメントや契約の電子化などの需要掘り起こしに努めた。

そもそも大塚商会は時代の流れに合わせ、常にデジタル化の推進に注力してきた。1998年のワークフローシステム (現 eValue V) 導入をはじめ、社内稟議のほか発注書や契約書などの社内外ドキュメントプロセスの変革を行なってきたのだ。社内の代表的な電子申請・稟議は小口旅費精算、立替精算、購入申請、採用申請、住所変更届、慶弔届、休職届、出張申請、機材貸与申請、紛失・事故報告など多岐にわたり、これら477種類の完全デジタル化を実現している (2021年8月末時点)。

このように、大塚商会では自社の取り組みの中で育んできたさまざまな技術やノウ ハウをお客様に提供している。しかし国内の中堅・中小企業では依然として承認・契 約フローを含む業務の多くが紙ベースで運用されているのが実情だ。

近年、ITの活用が事業継続や市場競争力向上に欠かせない要因であることが広く社会に理解され、ともすればスピードに欠けていたわが国の中小企業も変革していくことが期待される。デジタル庁創設や電子帳簿保存法の要件緩和など、インフラ面においても変革の機運が生まれてきている。

そして2021年4月1日、大塚商会は経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定取得事業者」としての認定を取得した。DX認定制度とは、2020年5月15日に施行された「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度である。

1990年代より行なってきた社内システムのデジタル化への取り組みである大戦略は、財務体質改善および生産性向上のバックグラウンドとなってきた。また大戦略IIでは「お客様との新たな関係創り」を主眼とし、営業職個人(リアル)でお客様を守るという従来のスキームに、お客様マイページなどのWebとIBCなどのセンターを加えることでお客様と常につながり、「オール大塚」体制でお客様に寄り添う新たな関係を創ることを目指している。

DX認定の取得は、これらのビジョン、事業戦略、ITを含む社内体制など、DXへの取り組みが評価されたことによるものであった。今後も大塚商会はDXを実践し、そのノウハウを広くお客様と共有し、提供していく。

Topic

2

DX統合パッケージの提供

2021年2月、大塚商会は企業のDX推進の基盤創りを支援するソリューションパッケージ「DX統合パッケージ」の提供をスタートした。

これに先立ち2018年には、従来は独立していた販売・会計・人事給与などの基幹系システム「SMILE」と、ワークフロー・ドキュメント管理・コミュニケーション・スケジューラなどの情報系システム「eValue」のデータベースを統合し、データのシームレス化を実現している。初代SMILEは1979年の登場であり、初代グループウェアである「Joinus-PC」は1992年の登場であった。以来、長い歴史を持つ両ソリューション

近20年史 2021年

の統合によりデータの一気通貫 が実現し、業務フローが大幅に 改善することとなった。

さらに他社ソフトウェアや サービスとのAPI連携、そして AI・RPAツールとの連携により、 導入企業の業務最適化を実現。 企業の生産性向上に寄与すると 共に、新しい事業価値の創出を 支援している。



DX 統合パッケージ

フェアメインステージをDXオフィスで再現

大塚商会は毎年2月に取り扱い商品・ソリューションの見本市「実践ソリューション フェア」を開催している。同フェアは1978年から続く伝統的なイベントであるが、コ ロナ禍を受け2021年は初めてWebを活用し、オンラインを中心としたイベントとし て開催した。

これに合わせご希望のお客様向けには、感染予防など安全に十分配慮したリアル会 場も用意した。密集を避けるため完全予約制とした上で、例年よりも規模を縮小して の開催となった。そしてイベント後はリアル会場の模様を動画で公開するという、リア

ルとオンラインとのハイブリッ ドイベントとして展開した。

結果としてオンライン集客 は約3,700社、約4,300人と、多 くのお客様にご訪問いただい た。中でもドキュメントの電子 化やテレワークなど、DX時代 に必須となるテーマは特に好 評を博した。

実践ソリューションフェア DXオフィス



終了後、好評だったテーマを中心に本社3Fにリアル会場のステージを再現。2021年4 月にDXオフィスをオープンした。ペーパーレス、テレワーク、コミュニケーション、 セキュリティ、AI、IoT、RPAなど幅広いテーマの展示を行ない、お客様が実際の業 務をイメージでき、課題やニーズの「気づき」へとつなげる場として好評を得た。

直接来社できないお客様のためには「DXオフィス オンライン」も開設。オンデマン ドセミナー、新規コンテンツも順次追加していった。

横浜物流センター開設

大塚商会が2016年より進めている営業部主導の運営体制整備でキーとなるのが、物 流ネットワーク強化である。そのランドマークとも言えるのが2021年10月、横浜市 金沢区に開設した「横浜物流センター」である。

「たのめーる」の受注量拡大に対応する意図で生まれた同センターは、東日本物流セ ンター (東京都大田区)、高島平物流センター (東京都板橋区) に続く、首都圏におけ る大塚商会第3の物流拠点と捉えられている。

横浜物流センターは横浜ベイサイドに面した立地で横浜市中心部にほど近く、都内・ 都下へのアクセスはもちろんのこと、神奈川県全域を網羅することが可能であった。ま た環境に配慮した建屋として、大塚商会横浜ビルと同様に、建築環境総合性能評価シ ステム「CASBEE」においてA評価を取得している。

横浜物流センターでは省スペース化と省人化を実現する最新鋭のロボットストレー

ジシステム「オートストア」2 基を導入した。既存の物流セ ンターと比較して、保管効率 が3.5倍以上になると共に、作 業人員の省人化も実現した。 横浜物流センターは、「オート ストア」の導入事例としては 国内最大規模となっている。

倉庫内には最新の各種マテ ハン (マテリアルハンドリン



横浜物流センター

近20年史



オートストア上部



オートストア全体



全国をカバーする物流センター

グ) 設備を導入し、DPS (デジタルピッキングシステム) のステーション数を、既存の 東日本物流センターの1.75 倍となる28ステーションに拡張。画像処理とデジタル チェックを組み合わせ、商品知識などのスキルに頼らない作業環境を構築した。

また、高能力ケース荷揃えシステム (シャトルラック) による配送引き渡し待ちの一時保管や、コンベアラインの渋滞を抑制するなど、出荷スピードの向上を実現した。 さらに出荷頻度に応じた在庫配置の最適化のみならず、各設備の特色に応じてその能力を十分に引き出す自動分析や解析機能など、AIやビッグデータを活用したシステムを構築している。

横浜物流センターの開設により、大塚商会は地域密着型サービス展開の拡充と、お 客様への円滑な商品供給、そして品質のさらなる向上を目指す体制を構築した。

Topic 5

TV・Webで新コンテンツ、新TVCMを開始

2021年4月4日より、大塚商会が冠スポンサーとなるテレビ番組「グロースの翼」が BSテレビ東京にてスタートした。

日本企業の99%あまり、約350万社はいわゆる中小企業である。さまざまな課題を どう克服し、独自のグロース (成長) を果たすのか。各企業が翼を広げて奮闘する姿に 密着、応援するのが同番組の主旨である。

また同年には、大塚商会と日経BP総研が共同運営するWebメディア「一歩先への道 しるべ ビズボヤージュ」がスタートしている。急速に普及したテレワークや、次世代 に向けたイノベーション創出、環境や社会課題を意識したESG経営など激しい変化の 時代を、遠い未来ではなく「一歩先」読みし、これから直面するとされる課題の解決や、新しいビジネスのヒントを提供する番組である。ITをはじめとする技術を活かし成長・変革する企業、少し先の未来を感じさせる注目製品やサービス、さらにパイオニアたちの知見を紹介する。

大塚商会はこれまでもメディアなどを通じ、情報発信に注力してきた。「たのめーる」のCMは、大塚商会について広く知ってもらう意味では効果的だが、今後は大塚商会の特徴をもっとアピールし、「たのめーる」だけの会社ではないことを発信していく必要がある。大塚商会が中堅企業のお客様とのビジネスを通じ、市場環境の変化や雰囲気を肌で感じているのに対し、日経BP総研は同じ対象を違った視点で見つめている。両者の視点を組み合わせることで、お客様により充実した発信が可能となるとし、新たなメディアに対して期待を寄せている。

2020年7月に放映されたテレビ東京「知られざるガリバー~エクセレントカンパ

ニーファイル~」では、大塚商会がトータル&ワンストップソリューションプロバイダーとして常にお客様の期待に応え続け、お客様と共に成長していく姿が描かれた。また営業活動をサポートするAIツール活用の様子や、実際にお客様の元に訪問し、提案を行なう様子も取り上げられた。

一般には「たのめーる」で知名度が高い大塚商会だが、たのめーる事業は全体の2割であるという事実に大きな反響があった。取り扱い商材や事業が多岐にわたる組織の全体像をひとまとめで表すのは困難だが、今後は「たのめーる」以外の部分にスポットを当て



グロースの翼



一歩先への道しるべ ビズボヤージュ



るなど、広告宣伝の戦略を変え ていくことを検討し、2021年 8月12日からは「あなたのため の、DXでありたい。」をキャッ

テレビ CM「あなたのための、DX でありたい。」

チコピーとしたテレビCM放映をスタートさせた。ITの活用によりDXが実現したさまざまな働き方の場面を集め、ロゴマークを用いたチェックマークで変化を表現。今後、企業や個人のニーズに合わせ、さらに多様化していく働き方をサポートするパートナーとして存在をアピールしている。

こういう時世だからこそ、大塚商会は創業以来の「サービスに優る商法なし」という理念の下、お客様に寄り添い「オフィスまるごと」という窓口一つでさまざまな経営課題を解決するワンストップソリューション&ワンストップサポートの提供に回帰し、1回のお客様から一生のお客様へと信頼関係が強化できるように創意工夫を続けていく。

Topic 6

持続的な成長に向けて

2015年9月、国連サミットにおいて、社会・経済・環境の3つの課題を解決するための目標であるSDGs (Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)が採択され、世界中の多くの企業・個人が「2030年までに持続可能でより良い世界を目指す」ための活動を続けている。

国際社会の一員として大塚商会は、その達成にどのように貢献できるだろうか。2021年10月、大塚商会はホームページで、サステナビリティ (持続可能性)に関し、以下のメッセージを発信している。

「大塚商会の使命は情報・通信技術の進化を具体的なソリューションの形で提供し、お客様を元気にすることだと思っております。お客様の事業活動とその持続的な成長を支援する。元気なお客様が増えれば、心豊かな社会が創造される。それは、国際社会が目指すSDGsの達成に貢献するものです」

今までも、そしてこれからも、ミッションステートメントの具現化に向けて歩み続けることが国際社会への貢献につながる。大塚商会はミッションステートメントの実現に向け、これからも着実な歩みを続けていく。

第] 部 | 創業から10周年まで

1960年代 「複写機の大塚商会」誕生

日本は朝鮮戦争勃発に伴う特需で経済復興を果たし、戦後の荒廃から立ち直った。1960年には「国民所得倍増計画」が閣議決定され、産業界では諸外国からの技術導入を背景に近代化に向けた設備投資が活発化、国民は豊かさを求めて旺盛な購買力を発揮し、日本は1960年代を通じて驚異的な経済成長を遂げていく。こうした中で各企業においては、煩雑な業務を効率化すべく各種事務機器の導入が進められた。創業間もない大塚商会が逞しい成長を遂げるには、十分な経済環境であった。

■ 第1節

創業者・大塚実、独立への道程

1. 理研光学工業でトップ営業マンに

大塚商会は1961年に、創業者の大塚実が裸一貫で興した会社である。60年間の歴 史を綴る前に、まずは、大塚商会の誕生に至るまでの大塚実の歩みを紐解いておきた い。そこに、現在の大塚商会に引き継がれる数々の哲学が読み取れるからである。

大塚実は1922年10月、栃木県芳賀郡益子町に生まれ、地元の旧制中学校を経て1940年に中央大学に入学した。ちょうど日本が戦時体制に向かいつつある中での大学生活で、大塚実自身も学徒出陣で戦地に赴き、1945年8月に終戦を迎えてからもビルマ(現 ミャンマー)で約2年間の捕虜生活を強いられた。

過酷な捕虜生活を解かれて無事に帰国した大塚実は、1947年7月、知人の紹介で理研光学工業に就職した。同社は1936年2月に理研感光紙として設立された会社で、1938年には社名を理研光学工業に改め、感光紙事業を礎に事務機メーカーへと脱皮を図る最中にあった。これが現在のリコーの前身である。当時、少壮の経営者として注目されていた同社市村清社長のエネルギッシュで前向きな発想に惹きつけられ、同年11月1日から出社することになった。

大塚実に与えられた仕事は感光紙の訪問営業で、下丸子から西の京浜地区を担当エリアとして任された。京浜地区もまた戦中に爆撃を受けて焦土と化していたが、その後数年を経る中で工場が建ち始めていた。工場では何を作るにしても多かれ少なかれ設計図が必要で、感光紙について一定の需要が見込める地域であった。

戦後からしばらくは分野を問わず素性の不明なヤミ商品が出回っていたことから、 大塚実はお客様からの信頼を得るために足繁く訪問を繰り返すことが重要と考え、定 期的に訪問してお客様との関係創りに努めることにした。ただし京浜地区には工場が 点在しているため、効率よく動いて回る必要がある。そこで電車の路線ごとに曜日を 割り振るなど最も効率的なルートを考え、同じ曜日と時間帯に訪問するようにした。

しかも感光紙の注文を無理に取ろうとはせず、まずはお客様に親近感を持ってもらうことを優先した。ときには、日用雑貨品の注文に手こずっているお客様の代役も務めた。そうするうちにお客様も定期的に訪れる大塚実を自然に受け入れるようになり、徐々に感光紙を発注してくれるところが増えていった。こうした工夫により大塚実は営業成績を勢いよく伸ばし、入社1年足らずで業績トップの営業マンとして頭角を現した。

2. 理想の会社づくりを追求して

日本は戦後しばらくGHQ(連合国軍最高司令官総司令部)の統治下に置かれ、日本を軍事国家から民主国家へ転換させるべく、さまざまな施策が打ち出された。そのうちの一つに労働組合運動の奨励があり、産業分野を問わず労働組合運動が活発となった。

多くは賃上げ要求に関する運動であったが、理研光学工業では社長退陣を求めるストライキにまで発展し、若手営業マンから人望の厚かった大塚実は労働組合の委員長に担ぎ上げられた。ストライキは1ヵ月間にもおよび、結果的には本支店の代議員たちによる票決の結果、労働組合を中心とした反社長派は敗れ、争議は終息した。

社長退陣を扇動した労働組合には厳しい処分が下ると思われたが、会社側が出した処分は委員長など幹部数人に対して減給6ヵ月、他はおとがめなしという意外に寛大なものだった。だが大塚実は、この運動を通じて心に期するものがあった。それは、社員にとって理想の会社を創りたい、という思いであった。その信念を貫くために、新たな行動に出ることを決めた。こうしておよそ4年間の理研光学工業時代は終わった。

理想の会社創りに向けて大塚実は、同じように理研光学工業を辞めた幹部たちが設立した理研紙工業に参加。営業マネージャーとして辣腕を振るい、業績向上に大きく貢献した。だがやがて、同社でも経営幹部と社員の間で不協和音が起こり始め、経営幹部の間でも意見の対立が起こるに至り、会社全体の勢いは急速に失われていった。結局、同社は設立2年ほどで企業の体をなくし、大塚実も失意の中で同社を後にした。

こうした経験から大塚実は、感光紙業界から離れようという思いを抱くようになっていく。そのころ、以前の得意先だったルミナ閃光電球という写真用の高品質フラッ

シュバルブを作っている会社から声がかかった。同社に取締役営業部長として迎え入れられた大塚実は、出資者としても名を連ねた。これまでの経験から、たとえ経営サイドにいても、いざという時に発言権がないことがわかっていたからである。

ルミナ閃光電球はいわゆる研究開発型のベンチャーで、技術力には定評があるものの、営業力不足が大きな課題だった。そこで大塚実は持ち前の営業力を発揮して新規開拓で実績を上げると同時に、新たな販路開拓にも邁進、1年ほど経つと経営状態も先々の見通しが立つようになった。

だがその矢先、この分野に東京芝浦電気(現 東芝)や松下電器産業(現 パナソニック)といった大手メーカーが参入してきた。大企業が巨大な資本力を持って参入してくると中小企業はひとたまりもなく、瞬く間に価格競争力を失って経営破綻に追い込まれてしまった。

中小メーカーの悲哀を実感した大塚実は、今後はメーカーに籍を置くまいと決意、 やむを得ず古巣の感光紙業界に戻ることにし、神戸に本社を置く山本商会に入社した。 同社は関西地区では名が知れた会社だったが東京では無名に等しく、大塚実には東京 市場開拓の使命が託された。大塚実は期待に応えて次々と新規契約を取り、感光紙の みならず複写機の販売でも成果を上げて、入社後5年ほど経ったころには大手競合会 社とも対等に戦えるまでになった。

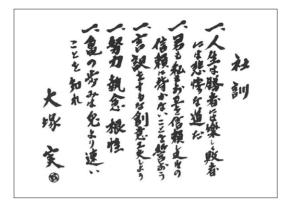
だが、そんな大塚実の活躍ぶりを快く思わないムードが神戸の本社では漂っていた。 社長との信頼関係は揺るぎないものだったものの、周囲の役員とは意思疎通を図ることができない場面がたびたびあり、大塚実は次第に独立を志していくのであった。これが大塚商会の創業前夜である。

■ 第2節

大塚商会の誕生と企業基盤の形成

1. 秋葉原の事務所からスタート

独立を決意した大塚実は、まず資金集めに奔走した。自己資金として山本商会の退職金と自らの生命保険の解約金30万円を充てたが、それだけでは足りない。すると、独立話を聞いた友人たちや山本商会の社長も出資してくれ、何とか創業時の運転資金を確保することができた。



社訓



創業時のスタッフ(左奥が大塚実)



創業直後にお客様へ宛てた大塚実直筆の手紙

事業内容は、これまで経験してきたノウハウを活かして、複写機と感光紙の販売に照準を合わせた。 具体的には、山本商会時代に取引のあった文祥堂のジアゾ(複写感光)式複写機「コピーフレックス」

と専用の黒い感光紙、さらに感光紙として山本商会の製品および同社経由で三菱製紙の「ヒシラピッド」をメインに取り扱うことにした。山本商会を辞めて独立した大塚 実だったが、同社の社長は出資してくれた上に、商品の取り扱いも了解してくれた。

こうして1961年7月17日、大塚商会は東京・秋葉原で産声を上げた。お客様に対する責任を明確にするため、社名にはあえて自分の名字を入れた。秋葉原に事務所を構えたのは、企業のオフィスが集中している千代田区や中央区で、効率良く営業活動を行なうためであった。

事務所といっても古い木造2階建ての2階の一室で、広さはわずか20㎡である。ここに友人からもらい受けた古い机や応接セットを入れ、電話は備え付けのものを使用することにした。創業時は大塚実一人だけのスタートだったが、間もなく数名の社員を雇い入れて、今につながる営業・技術・スタッフによる三位一体の態勢を整えた。

創業直後の業績は好調で、わずかながらも利益を上げられるようになった。そこで同年12月13日には、資本金175万円で株式会社大塚商会として商業登記し、法人としての船出を果たした。

2. 創業時に描いた事業戦略

大塚実は会社設立にあたって、中長期的な事業戦略を周到に描いていた。 まず営業のメインターゲットは中小企業とした。当時、競合する会社はどこも大手 前40年史ダイジェスト

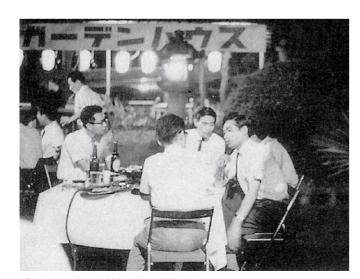


初の社有車

企業をターゲットにしており、中小企業の市場が手つかずになっていたからである。 とくに複写機は高価なことから、導入できるのは大企業だけというのが常識と考えられていた。だが中小企業でも複写機が必需品になる時代が必ずやってくる、というのが読みであった。そこでまず、中小規模でも購買力があり、複写機ニーズが高いとみられる不動産会社、会計事務所、法律事務所、設計事務所などに売り込みをかけることにした。

中小企業をメインターゲットに据えたのは、大企業よりも中小企業のほうが代金を早く回収できるという事情もあった。資金を回転させるのに苦労していた創業時の大塚商会にとっては、企業経営を維持する上で非常に重要な視点であった。

販売戦略としては、「面で攻める」ということを考えた。参考にしたのは、新聞配達の仕組みである。当時は、感光紙のB5サイズ250枚入り1冊と新聞の月間購読料がほぼ同じ価格帯であった。単価が安い感光紙を1冊ずつ配達するのは非効率に思えるが、同じ価格帯の新聞は毎日朝夕配達しても採算的に成り立っている。その理由として、配達員1人当たりの配達エリアの密度が濃いことに着目した。大塚商会でも同様に活



ビアホールで祝った創立1周年。総勢12人

動対象地域のお客様密度を高くすれば、たとえ感光紙1冊の配達でも利益を上げることができると考えたのである。これを「新聞作戦」と称した。

ここで重要となるのが感光紙の売上である。 複写機そのものは頻繁 に買い換えられるものではないが、感光紙は 消耗品なので継続して







大阪支店

買ってもらえる。仮に、感光紙が複写機の値段の100分の1だとしても、100件のお客様に毎月1冊ずつ感光紙を販売できれば、売上金額は同じになる。安定した収入源を確保するには、感光紙をはじめとした消耗品を継続して販売することが何よりも重要になってくる。そこで大塚商会は継続的な売上が見込める消耗品を「ベース」と呼び、営業マンの業績評価においては「ベース」の評価を特別に高く設定した。

また、複写機が万一故障した際にもお客様の業務が止まることがないよう、自社サポート体制の充実を重視したのも特徴である。メーカーの場合は営業とサポートを分業してしまいがちだが、大塚商会では「サービスに優る商法なし」の考えのもと、営業・サービス・事務が一丸となってお客様に寄り添う、お客様満足度の追求を創業時から明確にした。

中小企業を対象に、面内のお客様密度を高め、ベースと自社サポートを重視すること。こうした戦略が、創業当初の大塚商会において、基盤形成に寄与したことは間違いがない。対象のお客様はのちに大企業も加わることとなるが、基本の思想は今に受け継がれている。

3. 営業拠点の拡大と本社ビルの竣工

創業2年目の1962年、自らが打ち立てた事業戦略に手応えを感じた大塚実は、その 実践に一段と力を入れた。とくに面内のお客様密度を高めるためには、営業拠点ごと の担当地域をできるだけ小範囲で設定する必要があり、その上で営業拠点は秋葉原を 中心に四方へ広げたいと考えていた。

こうした考えから、同年12月に最初の営業拠点となる大森支店を開設。これに続いて1963年5月に新宿支店、1964年6月に赤羽支店と亀戸支店を同時に開設し、初期の目標としていた四方への支店開設は、創業から3年足らずで形になった。

1965年には大阪へも進出した。文祥堂から大阪の同業者の営業権を買わないかという話があったのが契機である。大塚実にとって、山本商会時代に大阪で思うように力を発揮できなかった経緯があるだけに、今度こそ、という思いもあった。

こうした営業拠点の拡大と高度経済成長の波に乗って、大塚商会の業績は順調に進

前40年史ダイジェスト







展、創業5年目の1966年には年商4億44百万円となり、資金的にも余裕ができたので 自社ビルの建設に取り組み始めた。自社ビル第1号は1967年3月に竣工した大森支店 のビル (第2大塚ビル) で、同年中には赤羽支店のビル (第3大塚ビル) も竣工、さらに 亀戸支店のビルを購入して建て直し、1970年に竣工した。

自社ビルの建設では当初から本社ビルの建設も計画しており、1968年7月には水道橋(現千代田区神田三崎町2丁目)に待望の本社ビル(第1大塚ビル、地上6階・地下1階建て)が竣工した。2003年に現在の本社ビルに移転するまで、ここが大塚商会の本社であった。

本社ビルをはじめとする主要事業所を自社ビルとして整えたことで、企業の骨格を 形成することができた1960年代であった。

4. リコー最大最強の販売代理店への誓い

本社ビルが竣工し、業績も順調に推移していた大塚商会だが、一方で、今後の事業 展開を展望する上で大きな決断を迫られる問題が持ち上がっていた。それは、リコー (1963年4月に理研光学工業から社名変更) の電子リコピー対策である。

リコーが電子リコピー「BS-1」を発売したのは1965年9月のことであった。BS-1 による複写には専用の特殊感光紙が必要で、複写後の書き込みができないという限界はあったが、ランニングコストが低く、複写する原稿の種類を選ばないという利点が認められ、とくに国内市場では大塚商会が扱っていた三菱製紙の「ヒシラコピー」などを席巻し始めていた。



リコー「BS-1」

お客様が電子リコピーを求めている以上、大塚商会としてはこれを扱わないわけにはいかない。だが大塚実は理研光学工業時代に労働組合の委員長を務めていた経緯があるため、正規取引を申し込むにあたっては、市村清社長に面会を求め、当時の非礼を詫びて和解を図ることが、まずは肝要であった。

1968年9月、大塚実は市村清社長との面会にこぎ着けた。市村清社長は、長年勘当していた不肖の息子を迎える慈父のように語りかけ、大塚実の詫びを受け入れた。この寛大な対応に応えるべく、大塚実は国内の二大市場である東京と大阪で、3年以内にリコー最大最強の販売代理店となることを誓った。

こうして大塚商会は同年10月、リコーの正規販売代理店になることができた。それから3年後の1971年、市村清社長に誓った通り、東京と大阪においてリコーの最大最強の販売代理店となった。

リコーとの取引開始は、1960年代の大きな転機であった。



創立10周年記念式典 (1971年7月17日、大手町・農協ホールにて)



創立10周年記念北海道旅行 (1971年9月24日・支笏湖にて)

第 2 部 | 11年目から20周年まで

1970年代 「COFの大塚商会」へ

1970年代に入ると高度経済成長の勢いは衰え始め、1973年10月の中東戦争勃発に伴う産油国の原油生産量削減や原油価格高騰により第1次オイルショックが起き、世界経済は大きな打撃を受けた。経済成長を謳歌してきた日本も例外ではなく、多くの企業が不況への対応に追われることとなる。ただ業務効率化に対する企業の潜在需要は底堅く、大塚商会では複写機のみならずオフコンやファクシミリを取り扱い、お客様への総合的な提案に努めていった。

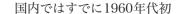
■ 第1節

COF戦略を提唱

1. 不退転の決意で取り組んだ電算機事業

1960年代半ばから日本の事務機産業界に一大旋風を巻き起こし、一気に普及した製品があった。電子式卓上計算機、通称「電卓」である。大塚商会も電卓の販売には早い段階から積極的に取り組み、早川電機工業(現シャープ)をはじめ日立製作所、日本計算器販売(1970年にビジコンに社名変更)などの製品を売り、それぞれのトップディーラーになっていた。

しかし、激しい市場競争や 技術開発の進展により電卓の 低価格化が急速に進み、1970 年には10万円を割り込むよう になった。ここまで低価格化 が進むと、営業が製品を訪問 販売する大塚商法は成り立た なくなる。そこで大塚商会が 着目したのが電子計算機(電 算機)、すなわちコンピュー 夕の販売であった。





シャープ「CS-10A

頭から、伝票発行や会計処理などの機械化を目的として超小型電子計算機が一部大手企業で使われ始め、当時の通商産業省(現経済産業省)も米国IBM社に対抗しうる国産メーカーの育成に巨額の資金を投入してきた。その後、とくに国内では事務処理の機械化に特化した超小型電子計算機が「オフィスコンピュータ」と呼称されるようになり、1970年初頭には通称「オフコン」の普及が緒につこうとしていた。

大塚商会は1970年7月以降、複数メーカーのオフコンの販売を開始したが、電卓とオフコンでは売り方が大きく異なる上、オフコンを扱うためにはSE(システムエンジニア)やCE(カスタマエンジニア)といった技術要員も必要なことから、オフコンの販売が軌道に乗るまでには歳月を要した。

当時、大塚商会では社内のセールスコンテストとして、6月1日から7月15日までを対象期間とする「6月決戦」と、10月から11月にかけて行なう「ダブルパンチコンテスト」を実施していた。とくに6月決戦は最重要コンテストに位置付けられ、全社員が一丸となって販売拡大に精力を注いでいた。

オフコンは黎明期の逸品とされる内田洋行や精工舎(現 セイコーホールディングス)の製品が好調な売れ行きを示した時期があり、1972年の6月決戦では電算機部門が健闘、1973年の6月決戦においては売上規模で複写機部門とほぼ肩を並べるまでになった。この間の1972年9月には電算機部門の組織名称を計算機営業部から電算機営業部に変更、電算機事業に本腰を入れる姿勢を鮮明にしていた。

だが第1次オイルショックの影響により、オフコンの需要は急減する。複写機は日常的な業務に欠かせないものとして定着しており、「ベース」の落ち込みも緩やかだったが、オフコンは導入効果がいまひとつ定まらない先行投資という見方もあり、製品そのものが高価なこともあって、経費節減の矢面に立たされた格好であった。

電算機事業の不振は、第1次オイルショック初期のパニックが収まってからも続いた。1975年の電算機事業の売上高は計画達成率49.3%という惨憺たる結果で、この影響などにより、同年の決算は経常利益が対前年比39.0%減という大幅減益を記録、前年から続いて2年連続の減益となった。一方の複写機事業は堅調に推移していることから、「会社の業績の足を引っ張っているのは電算機事業」と見られる構図となっていたのである。

こうした中で、社内では「電算機事業からの撤退論」が囁かれるようになり、1976年に入るころには、その声がますます高まっていた。だが大塚実は「電算機が、やがて大塚商会にとって救世主になる時代が必ず来る」と考えていた。さらに「もし電算機の販売を今あきらめてしまえば、大塚商会は事業分野拡大の機会を失って、永遠に

前40年史ダイジェスト 第2部 「COFの大塚商会」へ

複写機のディーラーで終わってしまう」との危機感もあった。

そこで大塚実は、電算機事業からの撤退論を払拭して同事業のさらなる強化を図るため、1976年2月、撤退論の急先鋒にあった取締役を、あえて電算機営業部長に起用するという荒療治を断行した。取締役を電算機部門の長に据えるのは初めてのことで、これにより「社長は電算機事業を本気でやる覚悟だ」という認識が社内に広まり、撤退論も静まっていった。

2. 電算機事業でNECと提携

こうして全社一丸となって電算機事業を盛り上げる気運が高まってきたころ、また新たな難題が浮かび上がってきた。オフコンの主たる調達先だった内田洋行が新製品の投入を機にサポートの専門会社を設立し、アフターサポートはその会社で一元的に行なう方針を打ち出したのである。

大塚商会はこの方針に異を唱えた。お客様からの信頼は、技術・サービスといった 大塚商会のサポート部門がお客様先に常日頃から出入りしているからこそ得られるも のである。こうした信頼関係を基盤に、複写機で開拓したお客様にもいずれオフコン が売れるだろうし、オフコンで開拓したお客様にも複写機が売れるようになるという のが、大塚実の確信であった。すなわち、この時すでに大塚実の頭の中には、今でい う「ワンストップ・ソリューション」の発想が明確にあった。

オフコンも複写機と同様、アフターサポートがお客様とのつながりを維持する肝であり、アフターサポートを切り離すことなど論外であった。

こうした中、思いがけない話が舞い込んでくる。それは取引銀行を介して持ち込ま



NEC「NEACシステム100」



創立15周年記念式典(1976年8月12日、大手町・日経ホールにて)

れた、日本電気 (以下 NEC) からの取引開始の打診である。NECは1958年に初めての商用コンピュータを開発した後、1961年にオフコンの走りともいえる「NEAC-1200シリーズ」を発表、1973年には「NEACシステム100」を発表し、後継機種の開発も相まって販売代理店網の拡充に本腰を入れ始めていた。NECの販売代理店は1976年の時点で10社ほどだったが、これを早急に3倍の30社に増やす計画であった。

当時、オフコンメーカー御三家といえば、三菱電機、東芝、NECだったが、中でもNECは先行する2社を追撃すべく本格的な事業のてこ入れを図っていた。NECは超一流ブランドで技術力もあるが、販売力が課題と見られていた。したがって、NECの販売代理店としてトップになれば、今後の新たな展望を開くことができる。その考えは、電算機事業部門も同じであった。大塚商会はそのNECから、契約条件をすべて受け入れるので販売代理店になってほしいとの要請を受けたのである。

大塚実は思案の末に、内田洋行との提携解消に伴う巨額の損失が発生するのを覚悟の上で、社運を賭けてNECと提携することを決断し、8月から正式な販売代理店となった。

のちに、大塚商会の創業以来、転機となった二つの大きな出来事として、一つは 1968年のリコーとの提携、そしてもう一つに、1976年のNECとの提携が挙げられる ことになる。

3. COF戦略で新たな挑戦を期す

前述のようにNECとの提携は一大転機の一つに数えられるが、業績がすぐに上向いたわけではなく、しばらくは複写機部門の健闘が業績を下支えする時代が続いた。1974年から業績が低迷したあと、ようやく第1次オイルショックからの立ち直りに光明が差してきたのは1977年からで、同年には経常利益が大幅増となった。

その要因は、普通紙複写機 (以下 PPC) の台頭である。PPCでは従来のサプライ収入に代わる仕組みとしてパフォーマンス・チャージ (以下 P/C) 料金制が導入されており、これが利益体質の強化に貢献した。

前40年史ダイジェスト 第2部 「COFの大塚商会」へ



'80ビジネスシステムフェア(ホテルパシフィック東京にて)

明けて1978年の年頭には新しいスローガン「新たなる挑戦 中原に鹿を逐う」が発表された。これは中小企業をターゲットとしていた従来の営業戦略を転換し、新たに大手・中堅企業もターゲットに見据えて市場開拓を進めていくことを意味するもので、大塚商会にとっては、まさに「新たなる挑戦」であった。

具体的には、大手・中堅市場にコピー(複写機)、オフコン、ファクシミリといった 三大分野の製品を総合的に提案・販売することを掲げ、各々の頭文字から「COF戦略」 と名付けた。コピーでは中高速PPCを前面に押し出して大手・中堅市場への進出を図 り、オフコンとファクシミリではトップディーラーを目指すというのが、当面の構想 であった。

ちょうどこのころ、リコーが1977年9月に新聞広告で「OA」という言葉を初めて使った。OAとは「オフィス・オートメーション」の略語で、これを大塚商会流に言い換えたのがCOFである。

OAという言葉が時事用語として一般的に浸透し、大きなトレンドになるにつれて、「OAのリーダー」を標榜するメーカーが増えていった。OAの概念や構成機器はメーカーによって多少の違いがあったが、「各種OA機器を活用してオフィスの生産性を上げる」という点では一致していた。オフィスの生産性を上げない限り、企業はこれからの厳しい競争を勝ち残れない、との言説も流布された。

OAブームの到来は、それまで異なった領域で事業展開してきた事務機メーカー、通信機メーカー、オフコンメーカーが、初めてOAという同じ土俵上で相まみえることをも意味していた。メーカーと同様に、事務機も通信機もオフコンもそれぞれにディーラーが存在したが、三大分野をカバーしうるディーラーは存在しなかった。大塚商会は複写機に加え、オフコン、ファクシミリを扱うことで、これらの分野をカバーするディーラーを目指したのである。

■ 第2節

大手・中堅企業市場にアプローチ

1. オフコン倍々3ヵ年計画

COF戦略を打ち出した大塚商会は、OA市場が大きく成長していくことを確信していた。そして、その有望市場で主導権を握るためには、OAを構成する三大分野でトップに立つくらいでなければいけないと考えていた。注力すべきは、三大分野の中でも大手ディーラー数社に比べて遅れをとっていたオフコンである。オフコンは複写機やファクシミリと売り方が違うため、営業活動そのものについて、発想の転換を促す必要性も痛感していた。

大塚実は電算機事業に社運を賭けることを決意、自ら営業本部長となって前線に立ち、1977年の販売実績60台を起点に、1978年120台、1979年240台、1980年480台という具体的な販売台数目標を設定した。これが3ヵ年にわたる「倍々計画」である。そして初年度の120台達成に向けて、電算機部門の営業の意識改革に乗り出した。中でも注力したのは、新規顧客の開拓に強い意識を持たせることだった。というのも、一定の見込み客ばかり訪問して新規開拓がおろそかになりがちな傾向があったからである。

そこで大塚実は営業に対し、月に2件は見込み客への売り込みに決着をつけるように指示した。決着とは成約にこぎ着けたかどうかではなく、成約の可能性があるかどうかを見極めるという意味で、月に2件の決着をつけることで、一定の見込み客に傾注しがちだった訪問活動を新規開拓に振り向けるようにしたのである。

こうした意識改革の一方で、売り込みの際に競合他社と価格勝負になった場合、柔軟な価格対応を図ることで顧客獲得を最優先する戦略を採った。この価格対応策で、営業は少なくとも価格勝負で負けたと言い訳することができなくなった。1978年4月には新卒社員10人を投入して営業・SEの陣容強化を図り、さらには年末に行なわれるダブルパンチコンテストに向けて、複写機部門も総動員した。

といっても、複写機部門にオフコンの販売を担わせたのではなく、複写機の営業活動を通じてオフコンのデモの予約を取るように指示を出し、そのデモ予約の獲得を評価にも反映させたのである。これが功を奏して複写機部門も大車輪の活躍をみせ、最後の追い込みとなる12月末には、目標としていた120台目の受注を果たすことができた。ただ一つ誤算だったのは、受注台数の急増にSEが対応できなくなってしまったこと

前40年史ダイジェスト

である。当時のオフコンは、設置して稼働させるまでに手間がかかり、運用指導も欠 かせなかった。お客様満足の追求を第一義としてきた大塚商会にとって、機械を納め てしまえば終わりといった商法は絶対に容認できないもので、1978年には「倍々計 画」による拡販と並行して定期点検制度を導入し、お客様満足度の調査も入念に行 なっていた。お客様満足度に影響を与えかねないSE不足は、深刻な問題であった。

そこで大塚実は、SEが関与 しなくても売れる信州精器(現 セイコーエプソン) の会計専用 オフコン「EX-1」を扱うこと を決心した。もともと同社か らは1977年のEX-1発売にあ たって販売代理店契約が要請 されたが、当時はNEC製品の 販売体制づくりに奔走してい た時期と重なっていたため 断った経緯があった。しかし その後、EX-1は売りやすいと いう評判が聞こえるようにな り、大塚商会は会計事務所な どに複写機を販売していたこ



エプソン「FX-1」

ともあって、信州精器に販売代理店契約を持ちかけ、1979年8月に販売代理店契約を 締結、9月から販売を始めた。

こうした強化策も奏効して、3ヵ年倍々計画の最終年となる1980年には受注台数が 合計668台となり、目標の480台を大きくクリア、有力オフコンディーラーとして頭 角を現すようになった。

この間の1979年には、NECが毎年開催している販売店対象の「日本電気全国販売 店会議」で、大塚商会がコンピュータ部門において「優秀賞」を受賞し、販売店を代 表して大塚実が挨拶した。以後、オフコンでは受賞の常連となり、NECとの関係は年 を重ねるごとに深くなっていった。

2. 大手・中堅企業向け市場で存在感を示す

前述の通り、1978年に打ち出したCOF戦略では、大手・中堅企業向け市場への進出

column 1

オリジナルソフト「SMILE」を開発

オリジナルソフトウェア「SMILE」を自社開も増え、販売時に聞こえてくるお客様の声、 発、販売を開始した。これにより、3ヵ年倍々 計画の成功を側面から支援することができた。 ざまな経験からのフィードバックを重ね、 オフコンの場合、導入台数が増えるとソフ トウェアの販売効率が加速度的に上がってい くという特徴がある。同じ業種であれば一度 トへと成長した。 開発したソフトウェアは少しの手直しで再利 用でき、また、同じ業種の導入事例を紹介す ることで営業効果も上がった。

大塚商会では、当時まだ漢字の使えない オフコン向けに、のちのオリジナル製品 「SMILEシリーズ(販売・財務・給与)」の前 身となるソフトウェアを開発した。パラメー ターの変更によって、ある程度はお客様の業 務に合わせることができる点が特徴であった。 を手始めにパソコン やがて1970年代末期になると漢字表示や 版として引き継がれ、 印字ができるオフコンが登場し、SMILEも 大塚商会の看板商品 漢字に対応。マスタに漢字を登録できる時 になっていった。

大塚商会は1979年、初めてのオフコン用 代もやってきた。このころになると導入台数 過去のカスタマイズ実績やサポート時のさま SMILEの機能が進化していった。その結果、 使いやすくサポートしやすいパッケージソフ

> また、販売管理のカスタマイズ事例をもと に業種別の展開も進めた。同時に送り状発行

や取引先オンライン といった周辺ソフト も充実を図った。

その後、SMILEシ リーズは1993年発 売の「PC-SMILE α ι



初代「SMILE」カタログ

も大きなテーマとしていた。この契機となったのが、リコーが1977年12月に販売を 開始した高速PPC「FT2500」である。従来のリコー製PPCは、性能レベルからみて とくに大手企業に売り込むには無理があった。しかし、いよいよ大手企業にも自信を 持って販売できる高速PPCが登場したのである。

当時、とくに大手企業向けの市場は米国ゼロックス社製品がほぼ独占していた。国産 メーカーからゼロックス社に対抗できるPPCが登場していなかったからである。待望の 国産高速PPCの販売開始を受けて、大塚商会はゼロックス社に戦いを挑むべく体制づく りに乗り出し、他社機リプレースに高い評価を導入することで営業の奮起を促した。 1979年以降、こうした施策は大きな効果を発揮し、大手・中堅市場の開拓が進むように なった。

改めて歴史を振り返ってみると、大塚商会は、これまではリコー系の複写機ディー ラーにすぎない存在であったといえる。だがCOF戦略の推進により総合OAディー ラーとしての道を歩み始め、最大の課題だったオフコンの販売も3ヵ年倍々計画の実 施により軌道に乗せ、大手・中堅市場にも食い込むことができるようになった。これ により大塚商会は、NECの販売店の中でも急速に存在感を発揮し始め、後述する 1981年のパソコン進出でトップディーラーに上り詰めて行くことになる。大塚商会に とってCOF戦略を打ち出した1978年は、新たな舞台へと快進撃を始めた起点の年 だったといえよう。

第 3 部 | 21年目から30周年まで

1980年代 「OAの大塚商会」へ変貌

1979年の第2次オイルショックの影響を克服した日本経済は1980年代に入って安定成長期を迎えた。さらに1985年のプラザ合意を経て日本は内需拡大に転換し、国の金融政策を背景に株式や不動産などの資産価格が高騰、企業の設備投資や個人消費もこれに追随して、急速な景気拡大となった。だが過熱気味の景気は1980年代末期に失速、いわゆるバブル崩壊の時代へと向かって行く。こうした中にあっても大塚商会はOA推進の波に乗って好調を維持したが、足元に忍び寄る不況への備えもまた急務となった。

■ 第1節

台頭目覚ましいパソコンに照準

1. ワープロ、パソコン市場への参入

大塚商会は第2次オイルショックの影響もさほど受けることなく業績を伸ばしていたが、大塚実自身は、将来に向けて多少の焦りも感じ始めていた。

それは、日本語ワードプロセッサ (ワープロ) やパーソナルコンピュータ (パソコン) の取り扱いが未着手だったからである。まずはオフコンで確固たる地位を築くことを優先してきており、ワープロやパソコンについては市場動向を冷静に見つめながら機を窺っていた。

日本語入力ができる国産 ワープロは東芝が1978年9 月に第1号機を発表、翌 1979年春から出荷を始め、 NECや富士通なども1980 年ごろから追撃の構えを見せていた。当時、OAの旗 手はワープロというのがもっぱらの見方であった。 一方のパソコンは、NECが 1979年5月に「PC-8001」



創立20周年記念式典 (1981年7月18日、京都・国際会議場にて)

を発表、同年秋から出荷を開始した。その完成度の高さは 評判を呼び、パソコン黎明期 の代表的な機種となっていく。

1981年、大塚実の長男・大塚裕司(現代表取締役社長)が、横浜銀行、リコーを経て入社。当時すでにパソコンに精通し、その将来性を見抜いており、パソコン事業を本格的に展開する推進役に適任であった。

大塚商会がパソコン、ワープロ市場への参入を明らかにしたのは、1981年7月に開催した創立20周年記念式典でのことであった。ここで「ニューCOF戦略」を発表し、パソコンとワープロに進出す



OAセンター&ショップ第1号店が入った横浜支店新館ビル

ることを正式に表明したのである。間もなくワープロ販売課とパソコン販売課を新設 し、当初は各々営業が2人ずつという陣容であった。

小所帯での参入ではあったが、大塚実の頭の中で事業構想はほぼ固まっていた。これを具体化したのが、1981年9月に竣工した横浜支店の新館自社ビルに開設した、パソコンスクールとOAセンターである。これが大塚商会にとって「OAセンター&ショップ」の第1号店となった。大塚裕司は、OAセンター&ショップの全メンバーを自ら面接・採用し、その事業責任者に就任した。

大塚商会はこれまで営業による訪問販売に徹してきており、店舗販売での展開は異例であった。ただNECのPC-8001発売が契機となって、家電量販店や百貨店がこれを店頭で取り扱い始めており、1981年秋には大手家電量販店が大型パソコンショップを展開、好調な滑り出しを見せていた。こうした量販店という異業種からの参入を、座視するわけにはいかなかったのである。

1981年8月にはIBMも初代パソコンの販売を開始し、パソコンが本格的にオフィスに入る時代は間近と思われた。そうなると、パソコンは企業のシステムの中で情報を

前40年史ダイジェスト 第3部 「OAの大塚商会」へ変貌



IBM 「IBM5550」

処理する入口になる。その入口を押さえれば、それに連なるファクシミリや複写機も 売りやすくなる、というのが大塚実の読みであった。

こうして大塚商会は、いよいよパソコン事業に本腰を入れ始めた。

2. OAセンター&ショップの展開とPC-PAL

1982年に入ると大塚商会はパソコン事業の展開を加速し始め、同年から3年間、OAセンター&ショップの開設に年間15億円の投資を行なうなど、ダイナミックな攻

勢に打って出た。同年4月から 6月にかけては13地域にOAセンター&ショップを出店した ほか、既存の支店も路面や駅 前など集客に適した立地への 移転を進めた。

そんな大塚商会のショップ 攻勢を、訪問販売が主たる商 流と考える同業者は冷ややか に見ており、また社内ではオ フコン部門がパソコン事業へ の傾注に懸念を示していた。



大塚OAショップ大和

大塚実は、こうした社内外の反応を感じながらも、「パソコンがOAの主役になる」と 信じ、パソコン事業の立ち上げに邁進していった。

この時代に展開したショップの中でも、とりわけ象徴的な存在となったのが、東京駅八重洲口に開設した「大塚OAセンター八重洲」である。多くの人々が行き交う場所で、新しい大塚商会の姿を見てもらうのが狙いで、いわばショールームの役割を持たせたショップであった。

当時のパソコンは、BASICやCOBOLといったプログラミング言語を用いてコン

ピュータに指示命令を 与えるのが一般的で、 プログラミング言語の習 得を目的とするパソコン スクールが活況を呈し ており、OAセンター& ショップに併設したパソ コンスクールにも多く の人が詰めかけた。

このプログラミング 言語を簡素にして使い やすくしたのが「PC-PAL」などの簡易言語 である。大塚商会は 1981年11月、パーソナ ル・ビジネス・アシスト が開発したPC-PALの 原型に改良を加えて発 売、これがビジネス市 場で好評を得た。翌年 には「PC-PAL2」とし て改良版を発売、その 後、版権も買い取った。 さまざまな種類があっ た簡易言語の中でも PC-PALのシェアは上



大塚OAセンター八重洲



「PC-PAL」

位に位置しており、大塚商会のパソコン事業は、PC-PALを手にしたことで、比較的 順調にスタートを切ることができた。

1982年には、毎年2月に定例開催してきた「大塚商会ビジネスシステムフェア」を「大塚商会実践OAフェア」に名称変更すると共に、パソコンを大々的に展示し、「パソコンの大塚商会」のイメージを前面に打ち出した。教室スタイルで開催した「PC-PALによる体験スクール」も非常に好評で、抽選で受講者を決めるほどであった。

前40年史ダイジェスト 第3部 「OAの大塚商会」へ変貌

OAセンター&ショップでも、PC-PALは目玉ソフトの一つになった。ソフトウェアによる差別化戦略は、その後の大塚商会におけるパソコン事業の柱の一つとなっていくが、それはPC-PALでの成功体験を活かし続けたものといえる。

3. 相次ぐ組織改革で体制を固める

1983年、大塚商会は「ニュー COF戦略」の確立を目指し、7月1日付けで実施した 組織改革において、オフコン部門とパソコン部門を統合して「コンピュータ営業部」 とした。コンピュータ部門の組織編成はその後も幾度か再編が行なわれることになる が、当時の統合の狙いは、社内競合や重複営業を回避することに加え、オフコン部門 出身者にもパソコンを理解してもらう意図があった。

コンピュータ営業部は、中堅企業を対象にパソコンも活用しながら業種特化をさらに進め業種のプロを育てる業種販売課、中小企業担当のPN販売課、そして大手企業を担当するP大手販売課に分けた。そしてPN販売課ではパソコンだけでなくオフコンの最下位機種も扱い、「SMILE α 」の販売にも従事した。

1984年2月には、コンピュータ営業部の発足に続く組織改革として「地域事業部制」を採用した。大塚商会はこれまで、地域に密着した高効率な営業およびサービス活動でお客様数を増やし、業績向上を図ってきた。しかし、複写機からCOFへと時代が変わり、そこにパソコン、ワープロと取り扱い製品が増えて組織が肥大化してくると、どうしても商品群別の縦割りの組織になりがちである。そうなると、必然的に各営業は自部門の商品を中心に動くようになり、セクショナリズムが社内に蔓延する。これを打開しようというのが地域事業部制導入の狙いであった。

この新しい組織体制は城南神奈川営業部で先行実施し、上々の成果を上げたことから、1984年2月に地域事業部制の正式導入を通知。これにより、中央、城南神奈川、城西多摩、城北埼玉、城東千葉、関西の6事業部が誕生し、それぞれの地域で1人のリーダーの下、各部門の営業が一体となって活動を推進する部門と地域のマトリックス体制を整えた。

また同年7月には、大塚システムエンジニアリング(現 OSK)を設立した。複写機やコンピュータの販売では優秀なSEやCEが欠かせないが、大塚商会という社名では販売会社のイメージが強く、適した人材が集まりにくいので、別会社にしようというのが当初の発想であった。

ここであらためて、1982年から3年間の業績変化を点描しておくと、パソコンの売 上高は1982年の18億円から1983年の40億円、1984年の86億円へと倍々以上の伸び を見せ、全社売上に占めるパソコンの割合も、6.5%から10.5%、17.6%へと躍進し、 以降は最大の事業として発展していくことになる。この間の1983年には、NEC系パ ソコン販売代理店の中でトップに立った。

こうして振り返ってみると、複写機の上にオフコンが乗り、その上にパソコンが乗るという形で、新事業が確実に上乗せされていったことが見て取れる。COF戦略、ニュー COF戦略の目的は、一言でいえば「上乗せ」にあったが、その目的が見事に達成されたことを数字が証明している。

■ 第2節 新たな飛躍に向けて

1. 4大プロジェクトを推進

1986年7月、大塚商会は京都国際会議場で創立25周年記念式典を開いた。業績は好調に推移しており、先行きの見通しも明るいとあって、会場は2,500人の社員たちの熱気で溢れていた。

この式典で大塚実は、新たな飛躍を期して4大プロジェクト構想を発表した。その



創立25周年記念式典(1986年7月19日、京都・国際会議場にて)

内容は、まず社員の福利厚生面の充実を図るため2ヵ所のホテル兼保養所の建設、ま た、自前の自動車修理工場の建設、そしてサービス&サポートをさらに強化するための 物流センターの建設である。

この構想はさっそく実行に移され、まずホテル兼保養所では、琵琶湖の湖畔に「ホ テル琵琶レイクオーツカ」を1987年9月にオープン、続いて上総一ノ宮に「ホテルー 宮シーサイドオーツカ」を1988年7月に竣工させ、9月にオープンした。大塚商会は 創業以来、社員に対する高賃金、高賞与、高福祉を重視してきたが、一流企業が自前 で保養所などを持っているのと比較して、福祉面では少々手薄な感があった。2ヵ所 のホテル兼保養所を建設したのは、こうした背景があったからである。

自動車修理工場は、「大塚オートサービス株式会社」を1987年に設立し、翌1988年 2月にオープンした。自前の修理工場を持つことにしたのは、社有車が1,200台以上に なり、その管理を強化することと、社員のマイカーも増えてきたので、それを修理対

column 2

ホテル事業への参入

パソコン事業が大躍進を見せていたころ、 ホテル事業への参入である。

た熱海の老舗旅館「さがみや」から支援して ほしいとの話が持ち込まれたのが始まりであ る。これまで本業以外の仕事にはいっさい手 を出してこなかった大塚実は、当初あまり乗 り気ではなかったが、社員研修所に使えるか もしれないと考え、社員寮としての買い取り などの方向で話を進めることにした。そこに は、経営者として福利厚生面をもっと充実さ せたいという思いがあった。

だが、いろいろ話を聞くうちに、ホテル経 営についてのさまざまなアイデアが湧き出し てきた。「昨日の専門家は必ずしも明日の専 門家にあらず」というのは、大塚実が好む言 葉の一つだが、ホテル経営についてもそれが いえると考えた。

1984年12月、「ホテルニューさがみや」は 完成し、翌1985年2月に開業した。完成か ら開業までの1ヵ月半は、大塚商会全社員の

無料招待日に充て、併せて新たに採用したホ もう一つ大きなプロジェクトが進行していた。 テル従業員の接客訓練を行なった。開業後の 評判は上々で、その後の客足は堅調に推移し もともとは、1982年初頭、経営不振に陥っ た。JTBが毎年、全国のホテルや旅館を対象 にした「好評旅館(現 サービス優秀旅館)」の 地域別上位10館前後を表彰しているが、ホ テルニューさがみやは1987年に南関東・静 岡地区で初受賞し、その後常連になっていった。 ホテルニューさがみやはホテル事業の始祖 として、大塚商会ホテルグループの中心と なった。



「ホテルニューさがみや」の落成披露

象にすることで福利厚生面の強化ができると考えたからである。

物流センターの建設は、物流改善によるお客様への利益還元を目的としたものであ る。大塚商会は「サービスに優る商法なし」をモットーに事業を進めてきたが、1986 年ごろは取り扱い機種の増加に対応しきれない面も出てきていた。そこで自前の物流 センターを開設することにし、千葉県市川市二俣に市川ビルを建設、「市川物流セン ター・大塚システム研究所」として1989年から稼働を開始した。同ビルには、物流セ ンターのほか、大塚システム研究所(現 OSK、1988年に大塚システムエンジニアリン グから社名変更)のオフィスと800人収容の大会議室を設けた。

物流センターでは、とくに組み合わせの複雑なパソコンを念頭に、その日の夕方ま でに受けた注文は、指示通りの組み合わせでピッキングし、翌日中には届ける体制を 構築した。パソコンの場合、本体、ディスプレイ、プリンター、外部記憶装置、そし てソフト、サプライ、それぞれに付随する取り扱い説明書と、組み合わせは複雑多岐 になる。「欲しい物を欲しい時に、欲しいだけお届けする」というキャッチフレーズを 掲げて、その実現を目指したのが市川物流センターである。

2. CADの躍進とキヤノン販売との取引開始

1980年代後半からの売上拡大で大きな貢献をし始めた商品に、CADソフトウェア

がある。最初の製品は、1984年2月に販売を開始し た「PC-CAD」であった。当時、パソコンで使える CADソフトは黎明期にあり、ライバルがほとんどい なかったこともあって好調な売れ行きを示した。そ して1986年にはCADのデパートをうたい、世界的に 著名なCADソフトも販売するようになった。

汎用パソコン用CADソフトで世界ナンバーワンと して知られるのは、米国オートデスク社が開発・販売 した「AutoCAD」である。大塚商会はこのソフトを 扱い始めたことで、たちまち世界で最もAutoCADを 売る会社になっていった。

1986年のCAD部門の売上高は25億円であったが、 1989年には130億円となり、全社売上高の10%を占める



「PC-CAD」カタログ

ようになった。その後1990年7月には、CAD部門で450人を抱えるまでに成長。CAD専 任担当の役員も就き、1991年には266億円と、全社売上高の15%を占めるまでになった。

前40年史ダイジェスト 第3部 「OAの大塚商会」へ変貌



キヤノン「PIXEL」

また、後述するようにパソコンがネットワークでつながる時代へと進む中、周辺機 器やパソコン本体の取り扱いも増えていった。その一つが、キヤノン製レーザープリ ンターの取り扱い開始である。1986年にキヤノン販売(現 キヤノンマーケティング ジャパン)と取引を開始し、レーザープリンターに続いて、同社が扱っていた米国 アップルコンピュータ社のパソコン「Macintosh」、カラー複写機の「PIXEL」と取り 扱い製品を拡大していった。

3. トータル α サービスの開始

パソコンの販売が好調に推移する中で、悩ましい問題として浮上していたのが、パ ソコンの保守料をどうするかであった。複写機はP/C料金がいわば自動的に設定され、 安定収入源となってきた経緯がある。またオフコンは、保守料制度が業界として定着、 お客様も納得して払ってくれるようになった。ところがパソコンは、保守料制度が業 界で定着していなかったのである。

パソコンは単価がもともと安いため、保守料といっても一定額以上の設定はできな い。だが、安い料金では採算が合わない。これは業界としても大きなジレンマだった が、1ヵ所で集中して保守サービスの依頼を受けるようにすれば、ある程度は安い料 金でも採算がとれる可能性が十分にある。そう考えて大塚商会が設けたのが、コール センターであった。会員制にして、どんな問い合わせにも迅速かつ確実に応える体制 を整備。これを「トータル α サービス (現 たよれーる保守サービス)」と名付けた。

大塚商会はこうして1990年4月からトータルαサービスの運用を開始したが、パソ コンの保守有料化についてはその後も長い間、孤軍奮闘が続いた。ネットワークの時 代を迎えるころからようやくお客様もその必要性を認識、会員は増加していき、のち には安定した収入源として機能するようになった。

column 3

新幹線の貸切で記念式典へ

創立25周年記念式典に参加した社員の間 きわ目を引いた。 で、後々まで語り草となったエピソードがあ る。それは、東京から京都への移動に、新幹 支店の社員が乗り込み、車掌長から支店長に 線を丸ごと貸切で利用したというものである。 花束が渡されると、車内は割れんばかりの歓 東京駅を出発する「ひかり315号」の車窓に は大塚商会のマークに「創立25周年記念」と 記したステッカーが貼られ、ホームではひと



会社ロゴの貼り付けられた新幹線の車窓

グリーン車には式典で表彰を受ける八重洲 声が渦巻いた。熱気に満ちた創立25周年の ひとコマであった。



車掌長より花束の贈呈

4. ネットワーク事業に進出

パソコンの普及に伴って、施設内のパソコン同士やパソコンと周辺機器などを回線 でつなぎ、情報のやりとりを行ないたいという需要が生まれてきた。1980年代半ばご ろには、通信回線にかかわる技術の進展や規格の統一化を模索する動きが進み、イー サネットに代表されるLAN (当時は有線LAN) への関心が高まってきた。

大塚商会では早くからパソコンをネットワークでつなぐ時代の到来を予見し、1987 年にはネットワーク専門の後方支援部門「トータルネットワークサポートセンター (TNSC)」を設置、ネットワーク事業に進出した。

こうした中、1989年の暮れにネットワーク事業を推進する合弁会社を設立する話が 大塚商会に舞い込んできた。話を持ちかけてきたネットワンシステムズは三菱商事の 子会社で、大塚商会と並んでネットワーク事業に力を入れていた会社である。話の内 容は、当時パソコンのネットワーク市場で独占的な立場にあった米国ノベル社が、 近々日本市場に進出してくるため、これを機にノベル社のNetWareを中心とした LANに関する教育、トレーニングサービス、LAN機器の提供などを行なう合弁会社

前40年史ダイジェスト 第3部 「OAの大塚商会」へ変貌

を興そうというものであった。

大塚商会は、その趣旨に即座に賛同し、出資比率のあり方について協議を進めた結果、NECからも部分的な出資を仰ぐこととなり、三菱商事45%:大塚商会45%: NEC10%の出資により1990年8月、株式会社ネットワールドが設立された。

にあたってはノベル社 が定める資格を取得す る必要があり、大塚商 会では積極的に資格 取得者を増やした。

NetWareの取り扱い

ただ、国内のパソコンの出荷台数は1990年をピークとして数年間は漸減傾向を示していた。バブル崩壊の影響はもちろんのこと、低価格化やポータブル化が進み始めたワープロが急



ネットワールド設立記者発表(1990年7月18日)

速に普及したことが主な原因であった。

こうしたパソコンの退潮傾向に歯止めをかけ、反転攻勢に転じる契機になったのは、NetWareによるネットワーク市場の開花と、1993年5月に登場したマイクロソフトのOS「Windows 3.1 日本語版」であった。以後、1990年代を通じてパソコン市場は拡大していくが、これと共に「ダウンサイジング」と呼ばれる現象が進み、汎用コンピュータの領域の一部を奪うと同時にオフコン市場をも侵食していった。

大塚商会では、こうした現象が一時的なものではないと捉えていた。その理由は、パソコンがネットワークでつながるようになると、企業の各部門で保有しているデータの交換ができるようになるため、オフィスのコンピュータの主役はオフコンからパソコンへ移行すると考えたからである。1991年7月の組織改革では、オフコン、パソコンという商品群別の販売体制を廃止し、各地域事業部内に「エリア販売課」、「業種販売課」、「大手販売課」を設置した。

エリア販売課は中小企業を対象に、パソコンをメインのシステム商品にして、お客

様の要望によってはオフコンを売る。業種販売課では製造業、卸売業など業種ごとに 担当を分け、ネットワーク提案を行なう。大手販売課はネットワーク提案を中心に大 手企業を対象とする、というのがこの組織改革の眼目であった。

5. バブル崩壊に伴う不況に遭遇して

1990年、大塚商会の売上高は1,612億円、経常利益は70億円となり、それぞれ過去 最高を更新した。そして、それまでの順調な業績で得た資金を活用して、同年から既 存の自社ビルを増改築していく自社ビルプロジェクトをスタートさせた。

ところが、自社ビル増改築への投資を始めたところに、バブル崩壊が襲ってきた。 その影響は1990年10月ごろからの受注の落ち込みに、如実に現れてきた。

その後、1991年の売上高は1,840億円で伸び率14.1%増と増収を維持したものの、経常利益は半減した。1992年の売上高は伸び率8%増の2,002億円と初めて2,000億円台に乗せたが、経常利益はさらに減った。景気が下降する中で競争が激化して粗利が低下したことに加え、高金利政策による支払金利の増加が響いたのである。そして1993年は売上高自体が2,024億円と、前年とほぼ横ばいにとどまった。

かつて第1次オイルショックの際にも事業環境の悪化は経験していたが、今回はこれを上回る深刻な事態で、バブル崩壊に伴う平成不況はその後も長引いた。日本全体が新たなデフレ経済に苦しむことになり、大塚商会もその影響を免れることはできなかったのである。

第 4 部 | 31年目から40周年まで

1990年代 「SIの大塚商会」へ大転換

1980年代末期のバブル崩壊により日本経済は大混乱に陥り、価格破壊を伴ったデフレ経済の進展により、あらゆる産業界で事業構造の転換に迫られた。大塚商会においてもデフレ化の影響を免れることはできず危機に瀕したが、ハードウェアの販売に依存しがちであった従来のビジネスモデルを転換。多様なハード・ソフトや情報システムにかかわるサービスを取り揃え、お客様の課題解決につながる総合的な提案を行なうSler(システムインテグレータ)としての立場を明確にしていった。

■ 第1節

ネットワーク時代の進展とその対応

1. 「ネオダマ」を先取り

1992年、米国ではコンパックコンピュータ社 (後にヒューレット・パッカード社が 吸収合併) が発売した低価格パソコンが好調な売れ行きを見せ、日本でも同年10月に 12万円台で発売された。当時、日本市場で圧倒的なシェアを占めていたのはNECが 日本独自仕様として販売していた「PC-9800シリーズ」だが、その最低価格モデルの

た。コンパックは日本では無名に近かったが、この衝撃的な日本市場参入は「コンパックショック」と呼ばれ、一気に存在感を持つようになった。

半値近い価格であっ

こうしたパソコン 攻勢により汎用コン ピュータは大きな打 撃を受け始め、ダウ



コンパック「PROLINEA」



「ネオダマ」ビジュアルイメージ(1994年)

ンサイジングといわれたこの流れは、予想以上のスピードで進行していった。企業は、 重厚長大で融通が利かず価格も高い汎用コンピュータから、小回りが利き組み合わせ が自由で、価格も安いオープンシステムにシフトし始めていた。

当時のオープンシステムの主役は、UNIXサーバーであり、各端末とつなぐLANシステムである。そのネットワークには、パソコンもNEC製だけでなく富士通製もIBM製もつながる。「本当のマルチベンダーは、独立系の販売会社だからこそ実現できる」と考えた大塚商会は、このころから取り扱うメーカーの数を増やしていった。

IBMやコンパックのパソコンを正式に扱うようになったのは1993年からだが、大塚商会ではこうした市場の新潮流を「ネオダマ」という言葉に集約し、お客様に訴求すると共に自社の販売戦略のキャッチフレーズとして前面に押し出した。

ネオダマとは、ネットワーク、オープンシステム、ダウンサイジング、そしてマルチメディア&マルチベンダーの頭文字を取った言葉である。市場の新潮流を明快に表現すると共に、オフコン事業とパソコン事業の融合を図った大塚商会にとって、まさに次なるターゲットの事業領域となった。

2. NEWトータル α サービスで「ワンストップサポート」を提供

前述のように大塚商会は、パソコンのサービス&サポート体制として、1990年に会員制の「トータルαサービス」という仕組みを創った。その後は1994年に同サービスを抜本的に見直して「NEWトータルαサービス」として運用を開始した。



トータルαサポートセンター

前40年史ダイジェスト 第4部 「SIの大塚商会」へ大転換

具体的には、業務コンサルティングやシステム分析などの「導入前のコンサルティング」、パッケージのカスタマイズやシステム移行などの「導入時におけるシステム構築サービス」、ハードウェアの出張保守・メンテナンスを中心としたサービスなどの「導入後の運用支援サービス」、ソフトウェアの出張操作指導や教育ユースウェア作成支援などの「教育支援サービス」、技術や製品などの「情報提供サービス」といった内容で、130のメニュー全てでサービスの提供範囲と価格を明確にした。

さらに1995年以降、破損したデータの復旧を行なう「データリカバリーサービス」 などの新しいサービスメニューを次々と展開していった。

ただ、このころパソコン事業において一つ懸念される問題があった。1982年から1984年にかけて大量出店し、26ヵ所にまで増えていたOAセンター&ショップが、必ずしも軌道に乗っていなかったのである。

しかも店頭販売の市場では、大型家電量販店がすさまじい攻勢をかけているという背景があった。そこで大塚商会は、量販店のノウハウを持つ人材を招き入れ、OA

センター&ショップの本格的なてこ入れを図った。 陣頭指揮を執って同事業を立ち上げたのは、1992年3月に取締役経営計画室長に就任した大塚裕司である。

大塚裕司は1993年1月、 従来型のOAセンター& ショップのリニューアル 策として「 α ランド構想」 を打ち出した。 α ランド



αランド八重洲オープン

構想とはすなわち、パソコンショップへの改装構想であった。

3. 全国に営業・販売拠点を拡大

大塚商会は1990年から、支店の全国展開を本格化させていた。それまでは「面内の お客様密度を濃くする」という大塚商法の真髄に則って、大消費地である首都圏や関 西圏での拠点展開に力を入れていたが、ネットワーク時代になると話は違ってくる。

とくにパソコンネットワークを次々と導入し始めていた大手企業の場合は全国に

事業所を展開している場合が多く、どの地域でもサポートできるようにしないと大手企業に食い込むことはできない。そこで1990年以降、京都、名古屋、福岡、宇都宮、三河、札幌、仙台、広島など全国主要都市への支店展開を急速に進めていったのである。



仙台支店開

これと並行してαランド構想

にもとづく新しいパソコンショップを1993年に3店舗展開したのをはじめ、以降も年間4店舗ペースで全国展開し、1997年には16店舗を数えるまでになった。

αランドでは、パソコン本体だけでなく、周辺機器やソフト、サプライなども本格的に扱うことで、リピート客に目を向けた幅広い品揃えを目指した。パソコン本体を購入したお客様は、本体そのものは数年間買い換えないとしても、周辺機器やソフトは追加購入するからである。加えて、最新情報を発信し続けるために書籍コーナーも設けられた。これに伴って仕入れ体制を強化、調達を担当する商品部を新設した。

また、各支店にはパソコンスクールも常設し、各地域での知名度アップに貢献する と共に、αランドによる法人ユーザの増加につながった。こうして大塚商会は、短期 間で地方進出を果たしていったのである。

■ 第2節 新たな大塚商会への胎動

1. 「大戦略プロジェクト」のスタート

バブル崩壊により日本経済が大きな打撃を被り、先行きが不透明となる中、大塚裕司は大塚商会における現状の問題点や今後の経営のあり方に思いを巡らせていた。

1992年の売上高は2,002億円だったが、大塚裕司は10年後の売上高を1.5倍以上にすることを想定。また、自社ビル建設を推進してきたことで有利子負債が887億円、支払金利が年間56億円に達していた状況を踏まえ、現状の仕組みのままで経営の意思

決定を的確かつ迅速に行なっていけるのか自問自答を繰り返していた。そして得た結 論は、現状のシステムと体制のままでは立ちいかなくなるというものであった。

ちょうどこのころ、社内システムのホストコンピュータとして使っていた汎用機が 更新時期を迎えていた。大塚実は、新システムの構築は新しい人材と頭脳で考えるほ うがよいと考え、従来の担当役員に代えて大塚裕司を責任者に任命した。

1993年3月、大塚裕司は常務取締役に就任すると共に、「大戦略プロジェクト」をスタートさせた。プロジェクトチームのメンバーには、経営計画室員、OA推進室員、EDP室 (現トータル情報システム室) 員、拠点代表などから約10人の若手社員が起用された。

プロジェクトチームはまず、大塚商会の実態を把握するため社内調査を行ない、何が問題で、どうすべきなのかを突き詰めていった。その過程で浮かび上がってきたのは、大塚商会は図体こそ大きくなっているが、実態は中小企業の集まりではないか、ということであった。

当時の大塚商会は、複写機を担当するエリア支店、コンピュータを担当する販売課がお客様最前線にあったが、各拠点に大きな権限を与えていたため、すべてのエリア支店や販売課が「ミニ大塚商会」になってしまっていた。

具体的には、見積、契約、受注処理をはじめ、商品手配から売上処理、その後の請求・入金処理まで、拠点が自由に行なえるようになっていた。その結果、各エリア支店や販売課は過剰な商品在庫や長期売掛金を抱え込んでいたのである。

このやり方は、取り扱い商品が少なかった時代であれば、拠点のマネージャーの裁量と迅速な判断が有効に働き、卓越した販売力を発揮することができた。しかし商品が増えて管理が複雑になってくると、その限界と問題点が浮き彫りになってきたのである。

また、当時の大塚商会のコンピュータシステムは、EDP室に汎用機、拠点にはオフコンを導入し、日次バッチ送受信で運用していた。拠点からは主に電話回線を使って日次で合計データを吸い上げるという方式である。このため、本部はリアルタイムで明細データをつかむことができず、今現場で何が起こっているか、何が行なわれているのか、把握ができない状態であった。

そこで、大戦略プロジェクトチームが出した結論は、本社が企業活動の神経系である明細データをタイムリーに把握できるように社内の仕組みを変え、それを支えるコンピュータシステムに入れ替えるべきである、というものであった。

そしてこの課題を克服するため、最重要コンセプトとして「センター化」を掲げ、 「売上の自動計上化」を制度面の重要な変更点として打ち出した。1993年10月に開か れた取締役会でこのプロジェクト提言が承認され、大戦略プロジェクトはいよいよ本 格的に動き出した(詳細は「『大戦略プロジェクト』物語」を参照)。

2. 売上優先から粗利重視へ

1994年、大塚商会の売上高は対前年比13.8%増の2,305億円となり、それまで打ってきた各分野での施策がようやく効果を発揮し、再び増収増益路線に復帰した。

ただし社員1人当たりの売上高を見ると、3,688万円だった1990年をピークに、1991年からは減少に転じていた。それまで右肩上がりの成長を前提に社員を増やしてきたが、売上の伸び悩みと共に贅肉の付き過ぎが表面化した形である。大戦略プロジェクトはそれを是正する取り組みでもあったが、それ以外にも肥大化していた社内の体質改善はさまざまな形で進められてきた。

大塚商会の事業構成は、パソコンの比率が急速に高まりつつあったが、そのパソコンの価格競争が激化し、ハードウェアでは粗利が確保しづらくなっていた。DOS/V機の台頭で価格競争が始まって以降は、OSがWindows 3.1(1993年)、Windows 95 (1995年)と進化するにつれて、パソコンメーカーが独自性を出す余地は限定されていき、結局価格が最大の差別化手段になり、薄利多売の業界構造になっていった。

一方、もう一つの主力事業である複写機のほうは、普及率が高まり、買い替え主体の業界構造に移行していた。デジタル技術の導入で多機能化、さらにはカラー化が進み始めて商品単価はアップしつつあったが、パソコンに比べれば市場規模は小さかった。

日本経済全体を覆うデフレ現象が大きな問題になるのは、もう少し後のことだが、 大塚商会は1997年の時点でIT業界のデフレ化を察知し、いち早く売上優先主義から 粗利重視へと体質転換に乗り出した。大戦略プロジェクトによるシステムが本格稼働 したのは1998年4月だが、それに合わせつつさらに贅肉をそぎ落とし、筋肉質の会社 に創り替えていったのである。

粗利を高めるためには、当然それにふさわしい商品群が必要となる。ハードウェアを売るだけで利益が取れた時代は終わった。独自の付加価値を生み出していくにはどうすればよいか。さらに、急速に普及しつつあったインターネットにも対応していくことも急務であった。

そこで大塚商会では、経営環境が激変している現状について意識共有の徹底化を進めると共に、4S(ソリューション・サポート・ソフト・サプライ)を重視し、付加価値のある独自商品・サービスの企画や開発に力を入れた。その方向性を一言でいえば

前40年史ダイジェスト

「ノンハードビジネスの強化」であった。

■ 第3節

ノンハードビジネスの強化に向けて

ノンハードビジネスの強化を進める中でSMILE事業、Web事業、サプライ (たのめーる)事業、セキュリティ事業、ODS (Otsuka Document Solutions)事業などが順次育ち、大塚商会はハードウェアの販売だけには依存しない強靱な体質を培うことができた。それぞれの当時の取り組みを以下に紹介しておく。

1. SMILE事業でソフトウェアビジネス躍進へ

ノンハードビジネスの 代表格となったのが、基 幹系ソフトのSMILE α である。もともとはオフ コン用として1979年に 自社開発し、それをベー スに1993年にパソコン 版の「PC-SMILE α シ リーズ」を投入して以来、 大塚商会の看板商品とし てソフトウェアビジネス 躍進の原動力となってい



「PC-SMILE lpha」

当時、パソコン用の会計関連ソフトは他社からも商品化されていたが、低価格化を図る必要性から含まれる機能には限界があった。それに対してPC-SMILE αは、オフコン版からの移植という点で機能面に一日の長があると認められ、思惑通りソフトウェアビジネス拡販のキラーアプリケーションとなっていった。パソコン黎明期のPC-PALと同じ役割をPC-SMILE αが果たしたのである。

2. α-Webの立ち上げでWeb事業スタート

大塚商会は1995年にISP (インターネットサービスプロバイダ) 事業として「 α -Web」を立ち上げた。

インターネットは、このころから企業においてもさまざまなビジネス利用の実験がなされ、ビジネスの世界で本格的に活用され始めようとしていた。

大塚商会ではこれまでも、企業におけるインターネット環境構築のためのサービスを展開してきたが、α-Webはお客様にとってより導入しやすい利用形態と利用価格を設定し、気軽にインターネットが利用できる環境を提供した点が特徴である。

α-Webから本格的にスタートした大塚商会のWeb事業は、その後も多くのソリューションを加えながら、2020年時点で年間売上259億円のビジネスにまで成長。これは、名の知れたクラウド事業者1社分に相当する規模である。いち早くインターネット事業に参入し、世界でもトップレベルを誇るクラウドビジネスを展開してきた蓄積があってこそ、成せる業であるといえるだろう。

3. 「たのめーる」でサプライ事業を刷新

サプライ事業は、大塚商会が創業以来もっとも力を入れてきた事業の一つであり、 収益面でも大きな柱となっていた。しかし、サプライ品のカタログ販売という新しい

ビジネスモデルを用いた競合の台頭で、1998年には同事業の売上が前年割れとなったため、サプライ事業の刷新に着手。1999年1月に対策室を設置し、2月にはカタログ通販事業を「たのメール」(2001年に「たのめーる」と名称変更)として試験的に開始した。同時にサプライ事業の抜本的改革を目指して、4月にMRO(メンテナンスリペアアンドオペレーション)事業部を新設した。

大塚商会のサプライ事業は、コピー用紙やトナーの販売から始まり、取り扱い商品の拡大と 共にサプライ品の種類も増えてきた経緯があるが、「たのめーる」では従来とは比較にならない数 の品揃えを用意。OAサプライ・パソコン・周辺



「たのメール」カタログ創刊号(1999年)

た。

機器などはもとより、文具・生活用品などオフィスの業務に必要なカテゴリー全般に広げた。

こうした品揃えの豊富さに加えて、たのめーる事業の大きな特徴は、当初からインターネットの活用を意識してシステムを構築・運用した点である。専任のSEを配置し、常に最新の技術を取り込んでお客様に使いやすいシステムを追求しており、これがインターネットによる受注率アップにつながった。

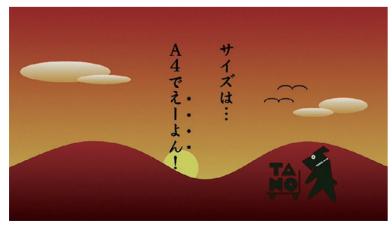
また2000年には、企業ごとに購買管理機能をカスタマイズした「MAたのめーる」を開始。さらに、「たのめーる」の仕組みそのものをパートナーブランドとして提供するなど、事業の幅を広げた。



名称を変更、たのくんが登場した「たのめーる」カタログVol.6(2001年)

「たのめーる」では2001年に、お客様により親しみをもって利用してもらえるよう、名称を変更すると共に、キャラクター「たのくん」を採用した。「たのくん」は、人に最も身近な動物・犬である。これには、お客様に忠実で素早くモノを運ぶという意味が込められている。

さらに、2002年9月からは、「たのめーる」のプロモーションの一環として、「たのくん」が登場してオフィスに関連したダジャレを発するテレビCMも開始した。



2002年9月から開始したテレビCM

4. セキュリティ対策をトータルサポート

インターネットの普及に伴ってセキュリティ対策への関心が高まり、大塚商会のセキュリティ事業はコアソリューションの一つにまで成長した。1990年代半ばまではウイルス対策ソフトやセキュリティ製品の販売、システム構築が主な内容であったが、1996年にお客様のファイアウォールをマネジメントするサービスを開始、さらに1998年1月には、ネットワークセキュリティをトータルにサポートする「ネットワークセキュリティサービス」を体系化して提供を始めた。

1998年には個人情報の保護を目的とした第三者認証制度として「プライバシーマーク (Pマーク)」制度が始まった。多くの企業が認証取得に向けて動き出し、情報漏洩などのリスクを回避するために、大塚商会のセキュリティビジネスに対する需要も高まった。

さらに2001年9月には、セキュリティ対策のコンサルティング、システム構築、運用メンテナンス、教育などを一層強化し、トータルなマネジメント体系としてまとめた「OSM (Otsuka Security Management)」を発表。以降、お客様のニーズ全般に対応したサービスに発展させた。

5. ドキュメントソリューションの提供を開始

旧来の単機能複写機にファクシミリやスキャナ機能を加えた高度な複合機が普及したことにより、お客様先での文書 (ドキュメント) の電子化は進んできたが、これらの活用についてはまだ手探りの部分が多かった。

そこで大塚商会は、1999年11月にドキュメント活用のコンセプトとして「ODS2000 (Otsuka Document Solutions for open knowledge office)」を提唱。オフィスにおけるドキュメントに含まれる知識 (ナレッジ) の活用を目指し、さまざまなアプリケーションの提供を開始した。

さらに2001年8月にODS2000を刷新した「ODS21」を打ち出し、「文書管理は大塚商会」の定評を獲得すべく取り組んだ。

6. インターネットデータセンターを開設

2000年7月、大塚商会はインターネットビジネスの拠点として「大塚商会インターネットデータセンター」を市川ビルに設立し、サービスを開始した。

同データセンターでは、提供する各種サービスを安全に運用するために、24時間

前40年史ダイジェスト 第4部 「SIの大塚商会」へ大転換

365日の運用管理、監視体制を整備した。また、常駐運用技術者を配備し、当時としては最先端の設備や機能を持つデータセンターとして注目を集めた。

■ 第4節

社内体制の整備・再構築にも注力

大塚商会はノンハードビジネスの強化によるビジネスモデルの進化を図ると同時に、1990年代の半ばから、社内体制の整備、再構築にも力を入れた。大戦略プロジェクトの本格始動に対応し、社員の意識改革を図りつつ、組織面や制度面でもさまざまな手を打っていったのである。

1. 営業評価制度の見直しを実施

取り扱い商材の多様化やお客様層の拡大が進展していく中、自部門以外の商品に対する理解をいかに促し、お客様に対して総合的な提案ができるかが課題として浮上してきた。このため部門間の壁を超えた社内の幅広い情報共有を目的としたマトリックス活動を積極的に展開、さらに粗利向上策として、粗利評価ウエイトの大幅アップなどを実施したほか、現場に経費を意識させるため、営業部には営業利益に基づく評価制度を導入した。

また、以前からの基本方策である信賞必罰も強化し、半期での表彰制度から四半期への表彰制度に変更、入賞のチャンスを増やすことで、業績のブレを最小限にとどめる工夫も実施した。併せて、役職級を細かくランク分けし、業績評価に基づき昇級、降級を行なうようにした。さらに、営業のスペシャリストと位置付けたセールスリーダー職に対しては、大幅アップのインセンティブも用意した。

一方、管理面のさらなる強化策として、受注基準と売上計上基準の明確化、契約書のチェック強化、分割納品や現場での売上訂正処理のルール整備、与信および売掛金の管理強化、回収の悪い部署への改善計画書の提出などを求めることに運用を改めた。このように社員に対する評価制度をより精緻に組み立てて、その評価によって給与、賞与、昇進などが変わってくる仕組みとしたことで、その後は社員の意識が粗利重視に大きくシフトしていった。

2. コンピュータ部門とエリア部門を再編

社内の構造改革では、コンピュータ部門とエリア部門で、それぞれ再編が行なわれた。

まずコンピュータ部門は、1997年頃の時点では業種部門と大手部門の二本立てになっていたが、両部門の垣根を取り払い、業種部門は業種・業態に特化したソリューション提案を、そして官公庁や大手企業を対象として新設したLA事業部では大規模なソリューション提案を、それぞれ最適な形で行なえる体制にした。

またエリア部門は、複写機市場が買い換え需要中心に移行していたことから、複写機以外のODSやSMILE α 、通信機器といった製品やソリューションをアドオン販売していく必要に迫られ、エリアシステム部門を新設して、通信部門も含め3部門間での複合販売や協業体制の確立を進めていった。

3. ワンストップサポート体制の強化

大塚商会が従来から力を入れてきたサービス&サポートについては、とくに技術スタッフの育成において一層の強化を図った。

これまで技術スタッフは、CE、SEに大きく区分けされており、CEはさらに複写機系とコンピュータ系に分かれていたが、2004年にはこうした組織の壁を取り払い、すべての技術スタッフを「エンジニア」と総称することにした。

エンジニアにはハードウェアのメンテナンスはもとより、ソフトウェアの保守能力、 さらにはコミュニケーション能力を兼ね備えた1人3役が求められることになり、エン ジニアの育成強化のポイントも、これらに力点が置かれた。

サービス&サポートの強化を図る上で、とくに注力したのは、技術力の向上、コスト競争力の向上、お客様満足度の向上である。

まず技術力の向上では、資格の取得を重視。公的資格やメーカー資格に積極的に チャレンジすることを奨励し、取得者には資格手当を支給した。また、社内の技術者 認定資格はポイント制を採用し、評価に反映させた。

コスト競争力の向上では、生産性10%アップ、原価10%ダウンを目指した「チャレンジ10」計画を推進。コストダウンでは中国・上海に合弁会社を設立し、コーディングなどの単純作業を移管する方策も採った。

お客様満足度の向上では、従来のトータルαサービスの全面リニューアルを図った。 これは、コンサルティング、システム構築、運用支援から廃棄まで、システムのライ 前40年史ダイジェスト 第4部 「SIの大塚商会」へ大転換

フサイクルに対するトータルサポートをより一層明確にすることを主眼としたもので、2002年2月に「トータル α サポート21」と名称変更して提供を開始した。

4. ISO14001の認証を取得

環境問題への社会的な関心が高まる中で、社内の体制整備の一環として、環境マネジメントシステムに関する国際規格である「ISO14001」の認証取得に向けた活動を進めた。

2000年1月に環境管理室を設置して諸準備を整え、同年12月には、本社をはじめ主要14事業所において、ISO14001の認証を同時に取得した。その後、2022年1月時点で全国25の主要拠点においてISO14001の認証を取得している。



ISO認証サイト地図



東京証券取引所市場第一部に株式上場

■ 第5節

東証一部上場と社長交代

1. 東京証券取引所市場第一部に株式上場

大塚商会は2000年7月、東京証券取引所市場第一部への株式上場を果たした。

大塚商会では、ますます激しくなる企業競争に勝ち残るためには、上場によって社会的評価を高め、社員が一層の誇りと自信を持てる企業になる必要があると考えていた。このころ競合他社が相次いで上場へと動いていたことも動機付けの一つとなった。

上場の準備は1996年から開始した。同年には大塚裕司を委員長に上場推進プロジェクト「チームJ」を発足。大塚裕司が陣頭指揮を執って推進してきた大戦略プロジェクトの活動は、大塚商会の経営戦略の構築そのものであり、株式上場の礎になると共に、上場実現に大きく貢献した。

こうして大塚商会は、翌年に迎える創業40周年を目前にして、ついに東証一部上場 企業となったのである。

2. 社長交代 — 21世紀へ新たな船出

2001年7月17日に創業40周年を迎えた大塚商会は、同月19日に開いた取締役会で、大塚実から大塚裕司への社長交代を8月1日付で行なうことを決定し、同日記者会見を

開いて内外に公表した。この時、大塚実78歳。38歳で起業し、40年間の社長在位期間に、大塚商会を東証一部上場企業に育て上げた。一方、大塚裕司47歳。大塚実の長男として、1995年に副社長に昇格してからは、実質的に二人三脚で経営に携わってきた。



社長交代記者会見(2001年7月19日)

2001年7月20日、大塚商会

の創立40周年記念式典が千葉県浦安市の東京ベイNKホールで開催された。

壇上に立った大塚実は、「七転び八起き」のサラリーマン生活から創業時の思い出、 幾多の苦難を乗り越えて東証一部上場を果たすまで、自らの信念を貫いてきた経営一 筋の人生を淡々と語り続ける中にも、時折言葉を詰まらせる瞬間があった。さまざまな 思いが去来し、万感胸に迫るものがあったに違いない。さらに近年の経営施策、社員と の意思疎通、各種の改革、株価対策、直近の業績などに触れたあと、社長を辞任し後 事を新社長に託すことを宣言した。そして、大塚裕司新社長を中心とした新しい大塚 商会の船出をサポートしていく決意を力強く語り、最後に「社員に喜ばれ 社員が誇り とし 社員が家族から感謝される会社を創る」という自らの夢を、新社長以下の全社員 に託した。

これを受けて壇上に立った大塚裕司は、創業時小学生だったころの思い出から、経営者としての厳父・大塚実への畏敬の念、創業の精神を守り抜くこと、会社の分析、

すでに大改革が始まっている こと、そして今後、理想の会 社を目指して変革を進めてい く新社長としての決意を力強 く語った。

こうして創業40周年を迎えた大塚商会は、社長の大塚裕司を中心とする新体制のもと、21世紀へ向けて動き出した。



創立40周年記念式典

編集後記

2021年7月17日に創業60年を迎え、記念事業の一環として、『大塚商会60年 史』を発刊いたしました。

これまで発刊してきた「亀の歩み」と題した10年史、25年史、35年史、40周年記念誌、50年史、これら年史の膨大な記録を振り返りつつ、50年から60年にいたる10年間の記録を新たに加え、創業時から現在までの歩みをまとめたものとなっております。

直近の10年ですが、2011年の東日本大震災、ここ数年は新型コロナウイルス 感染症の蔓延など未曾有の出来事が続く中で、当社の使命やできることをミッ ションステートメントに立ち返り、考え、行動してまいりました。

現在は「お客様との新たな関係創り」をコンセプトとした大戦略IIが実行段階へ移行し、AIを活用した営業支援、Webでお客様サポートを行なうお客様マイページ、各センターの機能強化に取り組んでおります。これからもお客様に寄り添い、信頼に応え、持続的な成長を目指してまいります。

この冊子が、お客様をはじめ関係する皆様にとりまして、当社への理解を深めていただく一助となり、そして次世代を担う社員の皆様が未来を描く上での「道標」となることを願っております。

最後に、このたびの発刊に際し、多くの皆様にご協力をいただきました。ここ に深くお礼申し上げ、編集後記とさせていただきます。

2022年7月

大塚商会60年史 編纂プロジェクト

大塚商会60年史

2022年7月発行

発 行 株式会社大塚商会

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

監修

大河原 克行

編集・制作

株式会社出版文化社

東京·日本橋茅場町 大阪·本町 名古屋·金山

印刷・製本

株式会社広済堂ネクスト

© 2022 OTSUKA CORPORATION. Printed in Japan