

創業
60周年を
迎えて

60周年はそのきっかけ、
新しい成長が始まる、



代表取締役社長 大塚 裕司

60 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、Sler（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

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。



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-



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、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。

60

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るに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ければならぬものを疎かにしているのではないか、ということは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、それを束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となります。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」を活かし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

商品を取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、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取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周年という節目を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なりません。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、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事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。入社して、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つたりといったことも影響しているのではないのでしょうか。また、毎年、優秀な成績を取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なり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を求められており、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く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、掛け算となつ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なりません。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、指導ができれば、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。

60 「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、どのような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える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。リアルでの営業だけでは、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となります。



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、たのくんにしや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

60

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

性を高めていかななくてはなりません。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、部門の壁を取り除き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。

…………… **東京証券取引所は2022年4月4日に新たな市場区分へと変更し、大塚商会はプライム市場に移行しました。その一方で、2022年度の連結業績見通しは、減収減益計画となっています。経営にとっても大きな節目を迎えていると感じます。**

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&サポート事業に係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。



60 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。これまでもこの考え方に沿った取り組みを行ってきました。

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。

60 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思います。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うの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

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こ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。

