

「大戦略プロジェクト」物語

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II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づ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に発揮されたといっている。

だが、一方で大塚実は、一度は仲たがいのしいものの、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、近くでその苦勞を知り、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、拾ってくれたバース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日までバース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

—— 絶滅直前の「巨大な恐竜」

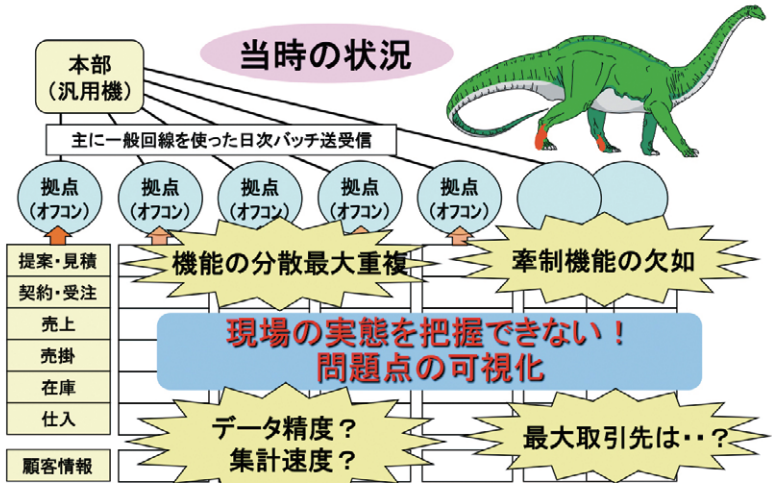
大塚商会に復帰後、まずは社内の様子を知ることに関心を割いた。すると、あまりにも大きな課題が大塚商会の中に横たわっていることに直面したのだ。しかも、社内にはそれを課題とを感じる様子は全くなかった。

「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、社内にも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喻した。

「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、拠点で何が起き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ろう人材を召集した。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「リポビタミン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ミン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。

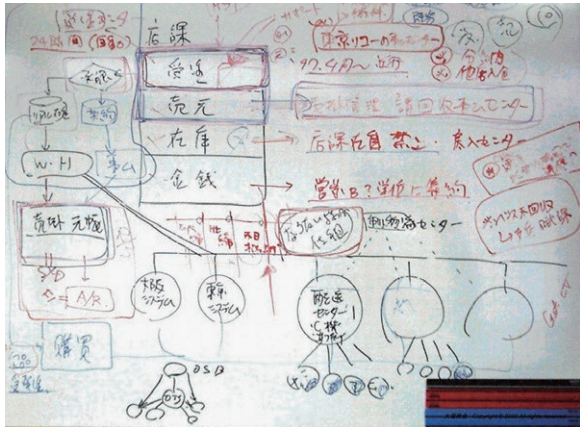
プロジェクトチームは、その後も現場調査を徹底的に行ない、現場の状況をウォッチしていった。

「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れた「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った仕組みだ。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^{かさ}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、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

とり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カ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、実践や活用に使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ようになった。

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返され、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。

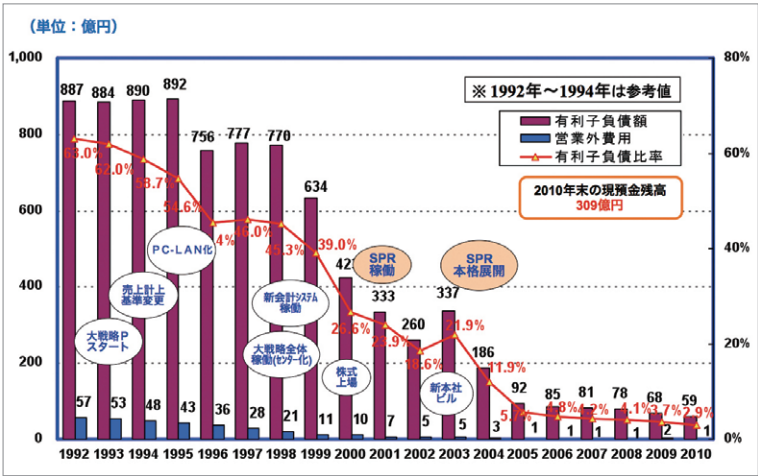
1997年夏。大塚裕司は、社長室に呼び出され、旧システムへ戻すことを強く要求された。そこで、即座に答えた。

「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る。

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。

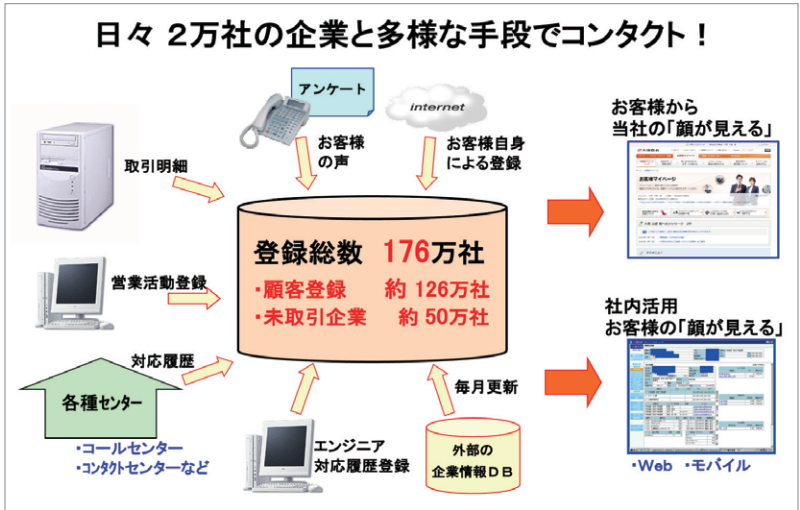
大戦略システムが稼働して1年が経過した1999年4月から、進化に向けていくつかのテーマに取り組み始めていた。その中で「膨大な継続取引先を資産、資源として活性化する」、「情報を活用して科学的な営業を実現する」という2点を、SPRによって実現されるテーマに位置づけていた。

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、何を目標しているのか、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るれば、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」の提供にあると述べている。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を感じたこ

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、社員の入力が集ま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。

「何でも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。

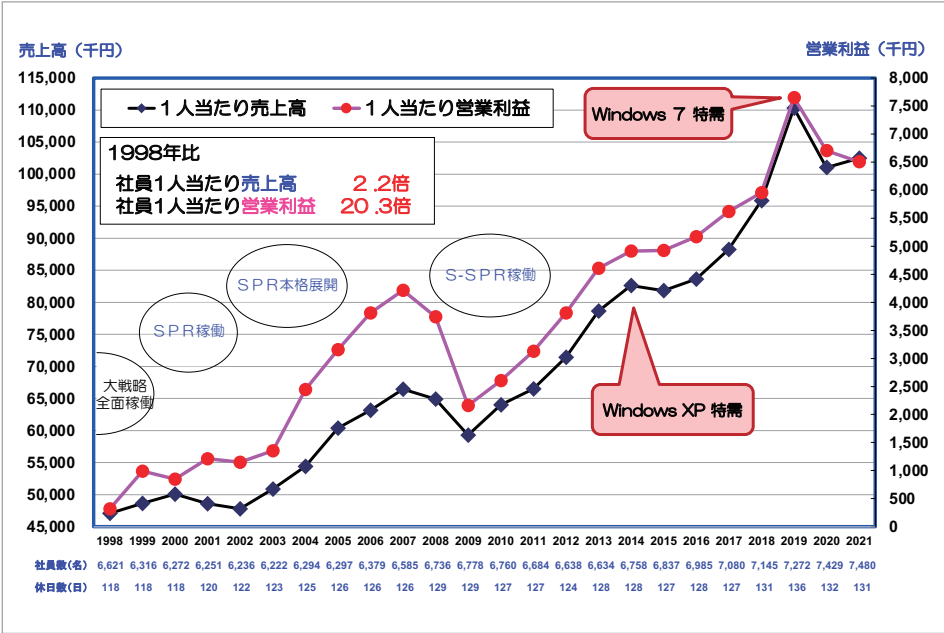
「営業の決定率が4%だったものが、8%になれば売上は倍増する。打率が倍になっただけで、もう1人の営業担当者を採用したのと同じ効果がある」

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年によりやう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することが美德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ようになったのだ。

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りざるを得ない状況になっていたのだ。

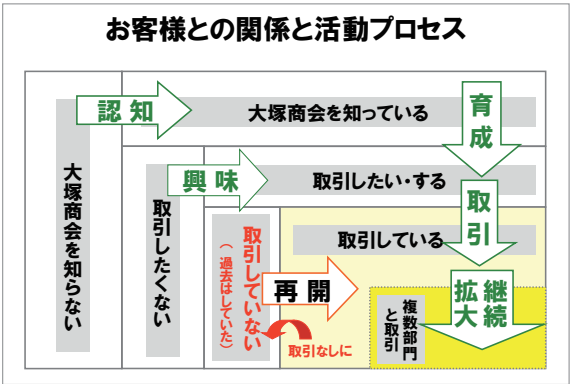
値上げに際しては、お客様への説明を行なうことに加えて、一部の大口契約のお客様に対しては新たな価格での取引に関する再契約が必要であり、そのためにお客様を訪問しなくてはならなかった。

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、最もショッキングな出来事だった」と振り返る。

さらに強靱な会社へ——大戦略Ⅱ

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プロジェクトへと発展していったのだ。

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靱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、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。

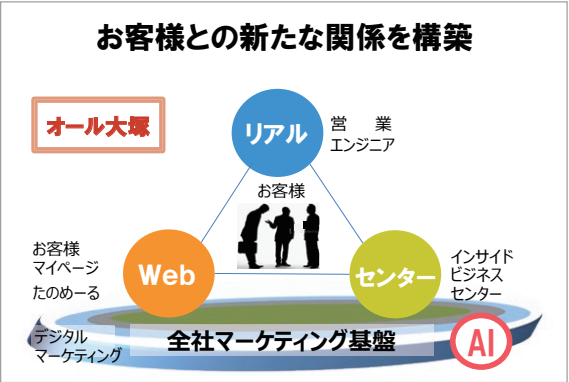
大戦略Ⅱの根幹となる 三位一体の「オール大塚」体制

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月に最初のプ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、すぐには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。

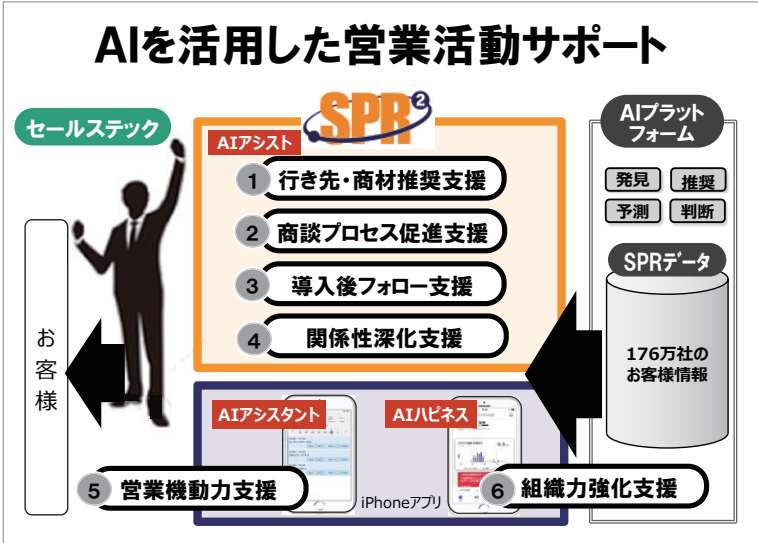
これらのツールを使って各種商材に対するお客様購買確率やドロップ予測などを算出。IBCでは、この情報をもとにお客様へのコール活動を行なう仕組みとしたのだ。コール活動の結果は大戦略Ⅱ DWHにフィードバックされ、パラメータを修正することで予測分析精度を上げることになる。さらに、これらの活動はマーケティングオートメーションツールに登録され、マーケティング活動の自動化の有効性や、お客様対応の最適シナリオ創出に活用されている。

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 της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」の提案を一步進め、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見せている。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つて的確に掴み、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ければいけない」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。