

# 近 20 年 史



# 2002 、 2010 年

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

1

## 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

### 大塚商会の3つのコアコンピタンス



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」「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。

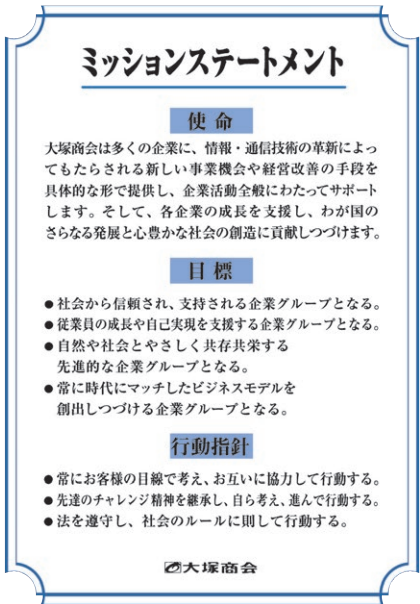
1年間におよぶ準備期間中、大塚裕司を中心にさまざまな観点から議論を重ね、大塚商会の今後の新たな成長の原動力とするため、2002年11月に「ミッションステートメント」を制定。翌2003年1月に公示した。

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。



ミッションステートメント

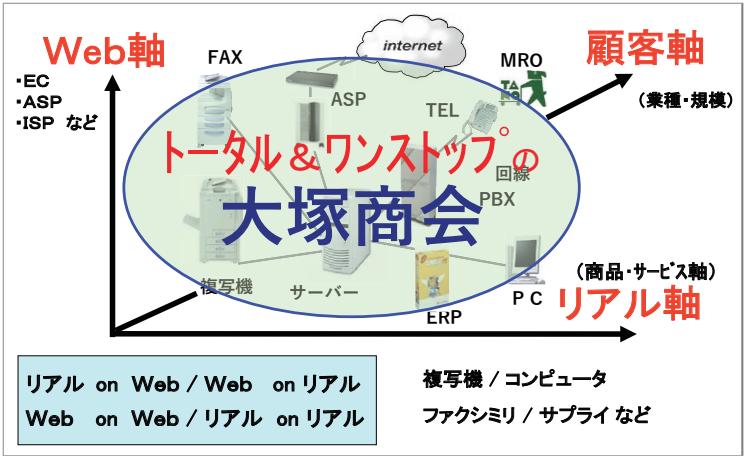
Topic

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戦略で大成功を取めてきた。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 on リアル、リアル on 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

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



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の一つにまとめ、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CO<sub>2</sub>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。

Topic

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。

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「SPR II」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か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。



毎日経済人賞

Topic

11

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。

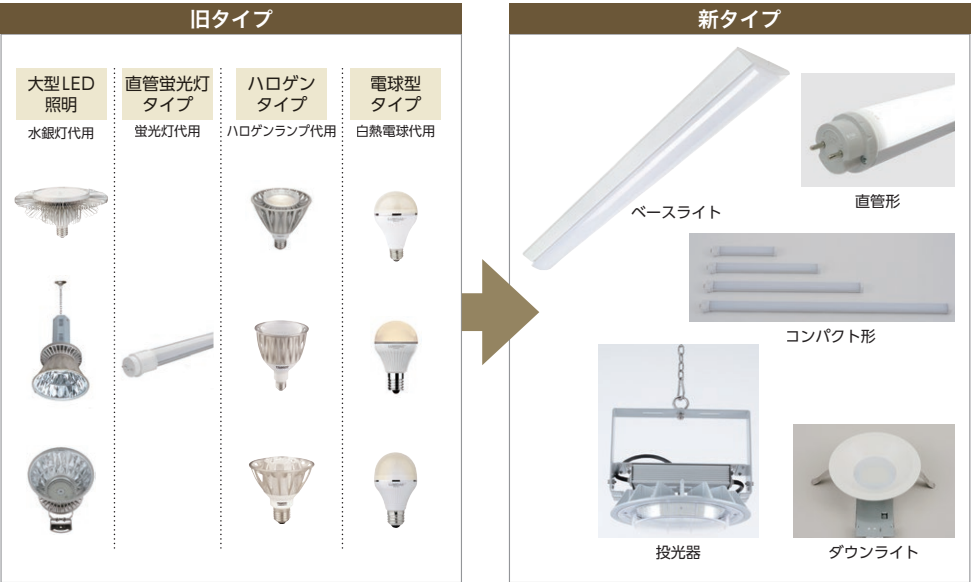
Topic

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）。

Topic

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。

Topic

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、オフィスを元気にする」と、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。



コンセプトマーク