

2016年

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。