

前40年史ダイジェスト



第1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「国民所得倍增計画」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ー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を務めた。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。そこで大塚実を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。

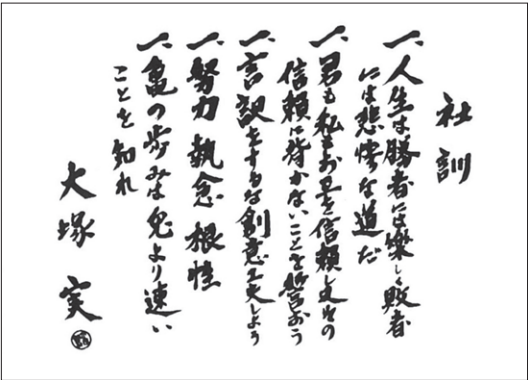
中小メーカーの悲哀を実感した大塚実は、今後はメーカーに籍を置くまいと決意、やむを得ず古巣の感光紙業界に戻ることにし、神戸に本社を置く山本商会に入社した。同社は関西地区では名が知れた会社だったが東京では無名に等しく、大塚実には東京市場開拓の使命が託された。大塚実は期待に応えて次々と新規契約を取り、感光紙のみならず複写機の販売でも成果を上げて、入社後5年ほど経ったころには大手競合会社とも対等に戦えるまでになった。

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。

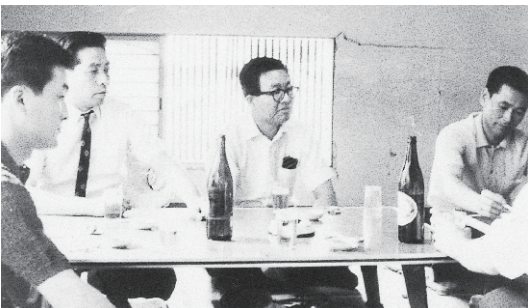
■ 第2節 大塚商会の誕生と企業基盤の形成

1. 秋葉原の事務所からスタート

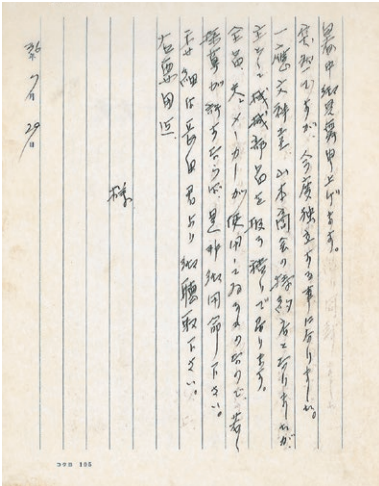
独立を決意した大塚実は、まず資金集めに奔走した。自己資金として山本商会の退職金と自らの生命保険の解約金30万円を充てたが、それだけでは足りない。すると、独立話を聞いた友人たちや山本商会の社長も出資してくれ、何とか創業時の運転資金を確保することができた。



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、山本商会時代に取り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、競合する会社はどれも大手



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、新聞配達の仕事である。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

動対象地域のお客様密度を高くすれば、たとえば感光紙1冊の配達でも利益を上げることができる考えたのである。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



ビアホールで祝った創立1周年。総勢12人



新宿支店



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に、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る、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



大森支店(自社ビル第1号)竣工式



水道橋に竣工した本社ビル

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」などを席卷し始めていた。



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(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、当時の非礼を詫言(わづ)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(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(実)の詫言(わづ)びを受け入れた。この寛大な対応に応えるべく、大塚実(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)