

第2部 | 11年目から20周年まで

1970年代 「COFの大塚商会」へ

1970年代に入ると高度経済成長の勢いは衰え始め、1973年10月の中東戦争勃発に伴う産油国の原油生産量削減や原油価格高騰により第1次オイルショックが起き、世界経済は大きな打撃を受けた。経済成長を謳歌してきた日本も例外ではなく、多くの企業が不況への対応に追われることとなる。ただ業務効率化に対する企業の潜在需要は底堅く、大塚商会では複写機のみならずオフコンやファクシミリを取り扱い、お客様への総合的な提案に努めていった。

■ 第1節 COF戦略を提唱

1. 不退転の決意で取り組んだ電算機事業

1960年代半ばから日本の事務機産業界に一大旋風を巻き起こし、一気に普及した製品があった。電子式卓上計算機、通称「電卓」である。大塚商会も電卓の販売には早い段階から積極的に取り組み、早川電機工業(現 シャープ)をはじめ日立製作所、日本計算器販売(1970年にビジコンに社名変更)などの製品を売り、それぞれのトップディーラーになっていた。

しかし、激しい市場競争や技術開発の進展により電卓の低価格化が急速に進み、1970年には10万円を割り込むようになった。ここまで低価格化が進むと、営業が製品を訪問販売する大塚商法は成り立たなくなる。そこで大塚商会が着目したのが電子計算機(電算機)、すなわちコンピュータの販売であった。

国内ではすでに1960年代初



シャープ「CS-10A」

頭から、伝票発行や会計処理などの機械化を目的として超小型電子計算機が一部大手企業で使われ始め、当時の通商産業省(現 経済産業省)も米国IBM社に対抗しうる国産メーカーの育成に巨額の資金を投入してきた。その後、とくに国内では事務処理の機械化に特化した超小型電子計算機が「オフィスコンピュータ」と呼称されるようになり、1970年初頭には通称「オフコン」の普及が緒につこうとしていた。

大塚商会は1970年7月以降、複数メーカーのオフコンの販売を開始したが、電卓とオフコンでは売り方が大きく異なる上、オフコンを扱うためにはSE(システムエンジニア)やCE(カスタマエンジニア)といった技術要員も必要なことから、オフコンの販売が軌道に乗るまでには歳月を要した。

当時、大塚商会では社内のセールスコンテストとして、6月1日から7月15日までを対象期間とする「6月決戦」と、10月から11月にかけて行なう「ダブルパンチコンテスト」を実施していた。とくに6月決戦は最重要コンテストに位置付けられ、全社員が一丸となって販売拡大に精力を注いでいた。

オフコンは黎明期の逸品とされる内田洋行や精工舎(現 セイコーホールディングス)の製品が好調な売れ行きを示した時期があり、1972年の6月決戦では電算機部門が健闘、1973年の6月決戦においては売上規模で複写機部門とほぼ肩を並べるまでになった。この間の1972年9月には電算機部門の組織名称を計算機営業部から電算機営業部に変更、電算機事業に本腰を入れる姿勢を鮮明にしていた。

だが第1次オイルショックの影響により、オフコンの需要は急減する。複写機は日常的な業務に欠かせないものとして定着しており、「ベース」の落ち込みも緩やかだったが、オフコンは導入効果がいまひとつ定まらない先行投資という見方もあり、製品そのものが高価なこともあって、経費節減の矢面に立たされた格好であった。

電算機事業の不振は、第1次オイルショック初期のパニックが収まってからも続いた。1975年の電算機事業の売上高は計画達成率49.3%という惨憺たる結果で、この影響などにより、同年の決算は経常利益が対前年比39.0%減という大幅減益を記録、前年から続いて2年連続の減益となった。一方の複写機事業は堅調に推移していることから、「会社の業績の足を引っ張っているのは電算機事業」と見られる構図となっていたのである。

こうした中で、社内では「電算機事業からの撤退論」が囁かれるようになり、1976年に入るころには、その声がますます高まっていた。だが大塚実氏は「電算機が、やがて大塚商会にとって救世主になる時代が必ず来る」と考えていた。さらに「もし電算機の販売を今あきらめてしまえば、大塚商会は事業分野拡大の機会を失って、永遠に

複写機のディーラーで終わってしまう」との危機感もあった。

そこで大塚実は、電算機事業からの撤退論を払拭して同事業のさらなる強化を図るため、1976年2月、撤退論の急先鋒にあった取締役を、あえて電算機営業部長に起用するという荒療治を断行した。取締役を電算機部門の長に据えるのは初めてのことで、これにより「社長は電算機事業を本気でやる覚悟だ」という認識が社内に広まり、撤退論も静まっていった。

2. 電算機事業でNECと提携

こうして全社一丸となって電算機事業を盛り上げる気運が高まってきたころ、また新たな難題が浮かび上がってきた。オフコンの主たる調達先だった内田洋行が新製品の投入を機にサポートの専門会社を設立し、アフターサポートはその会社で一元的に行なう方針を打ち出したのである。

大塚商会はこの方針に異を唱えた。お客様からの信頼は、技術・サービスといった大塚商会のサポート部門がお客様先に常日頃から出入りしているからこそ得られるものである。こうした信頼関係を基盤に、複写機で開拓したお客様にもいずれオフコンが売れるだろうし、オフコンで開拓したお客様にも複写機が売れるようになるというのが、大塚実の確信であった。すなわち、この時すでに大塚実の頭の中には、今でいう「ワンストップ・ソリューション」の発想が明確にあった。

オフコンも複写機と同様、アフターサポートがお客様とのつながりを維持する肝であり、アフターサポートを切り離すことなど論外であった。

こうした中、思いがけない話が舞い込んでくる。それは取引銀行を介して持ち込ま



NEC「NEACシステム100」



創立15周年記念式典(1976年8月12日、大手町・日経ホールにて)

れた、日本電気 (以下 NEC) からの取引開始の打診である。NECは1958年に初めての商用コンピュータを開発した後、1961年にオフコンの走りともいえる「NEAC-1200シリーズ」を発表、1973年には「NEACシステム100」を発表し、後継機種の開発も相まって販売代理店網の拡充に本腰を入れ始めていた。NECの販売代理店は1976年の時点で10社ほどだったが、これを早急に3倍の30社に増やす計画であった。

当時、オフコンメーカー御三家といえば、三菱電機、東芝、NECだったが、中でもNECは先行する2社を追撃すべく本格的な事業のてこ入れを図っていた。NECは超一流ブランドで技術力もあるが、販売力が課題と見られていた。したがって、NECの販売代理店としてトップになれば、今後の新たな展望を開くことができる。その考えは、電算機事業部門も同じであった。大塚商会はそのNECから、契約条件をすべて受け入れるので販売代理店になってほしいとの要請を受けたのである。

大塚実は思案の末に、内田洋行との提携解消に伴う巨額の損失が発生するのを覚悟の上で、社運を賭けてNECと提携することを決断し、8月から正式な販売代理店となった。

のちに、大塚商会の創業以来、転機となった二つの大きな出来事として、一つは1968年のリコーとの提携、そしてもう一つに、1976年のNECとの提携が挙げられることになる。

3. COF戦略で新たな挑戦を期す

前述のようにNECとの提携は一大転機の一つに数えられるが、業績がすぐに上向いたわけではなく、しばらくは複写機部門の健闘が業績を下支えする時代が続いた。1974年から業績が低迷したあと、ようやく第1次オイルショックからの立ち直りに光明が差してきたのは1977年からで、同年には経常利益が大幅増となった。

その要因は、普通紙複写機 (以下 PPC) の台頭である。PPCでは従来のサプライ収入に代わる仕組みとしてパフォーマンス・チャージ (以下 P/C) 料金制が導入されており、これが利益体質の強化に貢献した。



'80ビジネスシステムフェア(ホテルパシフィック東京にて)

明けて1978年の年頭には新しいスローガン「新たなる挑戦 中原に鹿を逐う」が発表された。これは中小企業をターゲットとしていた従来の営業戦略を転換し、新たに大手・中堅企業もターゲットに見据えて市場開拓を進めていくことを意味するもので、大塚商会にとっては、まさに「新たなる挑戦」であった。

具体的には、大手・中堅市場にコピー（複写機）、オフコン、ファクシミリといった三大分野の製品を総合的に提案・販売することを掲げ、各々の頭文字から「COF戦略」と名付けた。コピーでは中高速PPCを前面に押し出して大手・中堅市場への進出を図り、オフコンとファクシミリではトップディーラーを目指すというのが、当面の構想であった。

ちょうどこのころ、リコーが1977年9月に新聞広告で「OA」という言葉を初めて使った。OAとは「オフィス・オートメーション」の略語で、これを大塚商会流に言い換えたのがCOFである。

OAという言葉が時事用語として一般的に浸透し、大きなトレンドになるにつれて、「OAのリーダー」を標榜するメーカーが増えていった。OAの概念や構成機器はメーカーによって多少の違いがあったが、「各種OA機器を活用してオフィスの生産性を上げる」という点では一致していた。オフィスの生産性を上げない限り、企業はこれからの厳しい競争を勝ち残れない、との言説も流布された。

OAブームの到来は、それまで異なった領域で事業展開してきた事務機メーカー、通信機メーカー、オフコンメーカーが、初めてOAという同じ土俵上で相まみえることをも意味していた。メーカーと同様に、事務機も通信機もオフコンもそれぞれにディーラーが存在したが、三大分野をカバーしうるディーラーは存在しなかった。大塚商会は複写機に加え、オフコン、ファクシミリを扱うことで、これらの分野をカバーするディーラーを目指したのである。

■ 第2節 大手・中堅企業市場にアプローチ

1. オフコン倍々3ヵ年計画

COF戦略を打ち出した大塚商会は、OA市場が大きく成長していくことを確信していた。そして、その有望市場で主導権を握るためには、OAを構成する三大分野でトップに立つくらいでなければいけないと考えていた。注力すべきは、三大分野の中でも大手ディーラー数社に比べて遅れをとっていたオフコンである。オフコンは複写機やファクシミリと売り方が違うため、営業活動そのものについて、発想の転換を促す必要性も痛感していた。

大塚実氏は電算機事業に社運を賭けることを決意、自ら営業本部長となって前線に立ち、1977年の販売実績60台を起点に、1978年120台、1979年240台、1980年480台という具体的な販売台数目標を設定した。これが3ヵ年にわたる「倍々計画」である。

そして初年度の120台達成に向けて、電算機部門の営業の意識改革に乗り出した。中でも注力したのは、新規顧客の開拓に強い意識を持たせることだった。というのも、一定の見込み客ばかり訪問して新規開拓がおろそかになりがちな傾向があったからである。

そこで大塚実氏は営業に対し、月に2件は見込み客への売り込みに決着をつけるように指示した。決着とは成約にこぎ着けたかどうかではなく、成約の可能性があるかどうかを見極めるという意味で、月に2件の決着をつけることで、一定の見込み客に傾注しがちだった訪問活動を新規開拓に振り向けるようにしたのである。

こうした意識改革の一方で、売り込みの際に競合他社と価格勝負になった場合、柔軟な価格対応を図ることで顧客獲得を最優先する戦略を採った。この価格対応策で、営業は少なくとも価格勝負で負けたと言い訳することができなくなった。1978年4月には新卒社員10人を投入して営業・SEの陣容強化を図り、さらには年末に行なわれるダブルパンチコンテストに向けて、複写機部門も総動員した。

といっても、複写機部門にオフコンの販売を担わせたのではなく、複写機の営業活動を通じてオフコンのデモの予約を取るよう指示を出し、そのデモ予約の獲得を評価にも反映させたのである。これが功を奏して複写機部門も大車輪の活躍をみせ、最後の追い込みとなる12月末には、目標としていた120台目の受注を果たすことができた。

ただ一つ誤算だったのは、受注台数の急増にSEが対応できなくなってしまったこと

である。当時のオフコンは、設置して稼働させるまでに手間がかかり、運用指導も欠かせなかった。お客様満足の追求を第一義としてきた大塚商会にとって、機械を納めてしまえば終わりといった商法は絶対に容認できないもので、1978年には「倍々計画」による拡販と並行して定期点検制度を導入し、お客様満足度の調査も入念に行っていた。お客様満足度に影響を与えかねないSE不足は、深刻な問題であった。

そこで大塚実は、SEが関与しなくても売れる信州精器（現セイコーエプソン）の会計専用オフコン「EX-1」を扱うことを決心した。もともと同社からは1977年のEX-1発売にあたって販売代理店契約が要請されたが、当時はNEC製品の販売体制づくりに奔走していた時期と重なっていたため断った経緯があった。しかしその後、EX-1は売りやすいという評判が聞こえるようになり、大塚商会は会計事務所などに複写機を販売していたこと

ともあって、信州精器に販売代理店契約を持ちかけ、1979年8月に販売代理店契約を締結、9月から販売を始めた。

こうした強化策も奏効して、3ヵ年倍々計画の最終年となる1980年には受注台数が合計668台となり、目標の480台を大きくクリア、有力オフコンディーラーとして頭角を現すようになった。

この間の1979年には、NECが毎年開催している販売店対象の「日本電気全国販売店会議」で、大塚商会がコンピュータ部門において「優秀賞」を受賞し、販売店を代表して大塚実が挨拶した。以後、オフコンでは受賞の常連となり、NECとの関係は年を重ねるごとに深くなっていった。

2. 大手・中堅企業向け市場で存在感を示す

前述の通り、1978年に打ち出したCOF戦略では、大手・中堅企業向け市場への進出



エプソン「EX-1」

オリジナルソフト「SMILE」を開発

大塚商会は1979年、初めてのオフコン用オリジナルソフトウェア「SMILE」を自社開発、販売を開始した。これにより、3ヵ年倍々計画の成功を側面から支援することができた。

オフコンの場合、導入台数が増えるとソフトウェアの販売効率が加速度的に上がっていくという特徴がある。同じ業種であれば一度開発したソフトウェアは少しの手直しで再利用でき、また、同じ業種の導入事例を紹介することで営業効果も上がった。

大塚商会では、当時まだ漢字の使えないオフコン向けに、のちのオリジナル製品「SMILEシリーズ（販売・財務・給与）」の前身となるソフトウェアを開発した。パラメーターの変更によって、ある程度はお客様の業務に合わせることができ点が特徴であった。

やがて1970年代末期になると漢字表示や印字ができるオフコンが登場し、SMILEも漢字に対応。マスタに漢字を登録できる時

代もやってきた。このころになると導入台数も増え、販売時に聞こえてくるお客様の声、過去のカスタマイズ実績やサポート時のさまざまな経験からのフィードバックを重ね、SMILEの機能が進化していった。その結果、使いやすくサポートしやすいパッケージソフトへと成長した。

また、販売管理のカスタマイズ事例をもとに業種別の展開を進めた。同時に送り状発行や取引先オンラインといった周辺ソフトも充実を図った。

その後、SMILEシリーズは1993年発売の「PC-SMILE α」を手始めにパソコン版として引き継がれ、大塚商会の看板商品になっていった。



初代「SMILE」カタログ

も大きなテーマとしていた。この契機となったのが、リコーが1977年12月に販売を開始した高速PPC「FT2500」である。従来のリコー製PPCは、性能レベルからみてとくに大手企業に売り込むには無理があった。しかし、いよいよ大手企業にも自信を持って販売できる高速PPCが登場したのである。

当時、とくに大手企業向けの市場は米国ゼロックス社製品がほぼ独占していた。国産メーカーからゼロックス社に対抗できるPPCが登場していなかったからである。待望の国産高速PPCの販売開始を受けて、大塚商会はゼロックス社に戦いを挑むべく体制づくりに乗り出し、他社機リプレースに高い評価を導入することで営業の奮起を促した。1979年以降、こうした施策は大きな効果を発揮し、大手・中堅市場の開拓が進むようになった。

改めて歴史を振り返ってみると、大塚商会は、これまではリコー系の複写機ディーラーにすぎない存在であったといえる。だがCOF戦略の推進により総合OAディーラーとしての道を歩み始め、最大の課題だったオフコンの販売も3ヵ年倍々計画の実施により軌道に乗せ、大手・中堅市場にも食い込むことができるようになった。これにより大塚商会は、NECの販売店の中でも急速に存在感を発揮し始め、後述する1981年のパソコン進出でトップディーラーに上り詰めて行くことになる。大塚商会にとってCOF戦略を打ち出した1978年は、新たな舞台へと快進撃を始めた起点の年だったといえよう。