

第3部 | 21年目から30周年まで

1980年代 「OAの大塚商会」へ変貌

1979年の第2次オイルショックの影響を克服した日本経済は1980年代に入って安定成長期を迎えた。さらに1985年のプラザ合意を経て日本は内需拡大に転換し、国の金融政策を背景に株式や不動産などの資産価格が高騰、企業の設備投資や個人消費もこれに追隨して、急速な景気拡大となった。だが過熱気味の景気は1980年代末期に失速、いわゆるバブル崩壊の時代へと向かって行く。こうした中であっても大塚商会はOA推進の波に乗って好調を維持したが、足元に忍び寄る不況への備えもまた急務となった。

■ 第1節 台頭目覚ましいパソコンに照準

1. ワープロ、パソコン市場への参入

大塚商会は第2次オイルショックの影響もさほど受けることなく業績を伸ばしていたが、大塚実自身は、将来に向けて多少の焦りも感じ始めていた。

それは、日本語ワードプロセッサ（ワープロ）やパーソナルコンピュータ（パソコン）の取り扱いが未着手だったからである。まずはオフコンで確固たる地位を築くことを優先してきており、ワープロやパソコンについては市場動向を冷静に見つめながら機を窺っていた。

日本語入力ができる国産ワープロは東芝が1978年9月に第1号機を発表、翌1979年春から出荷を始め、NECや富士通なども1980年ごろから追撃の構えを見せていた。当時、OAの旗手はワープロというのがもっぱらの見方であった。一方のパソコンは、NECが1979年5月に「PC-8001」



創立20周年記念式典
(1981年7月18日、京都・国際会議場にて)

を発表、同年秋から出荷を開始した。その完成度の高さは評判を呼び、パソコン黎明期の代表的な機種となっていく。

1981年、大塚実の長男・大塚裕司（現 代表取締役社長）が、横浜銀行、リコーを経て入社。当時すでにパソコンに精通し、その将来性を見抜いており、パソコン事業を本格的に展開する推進役に適任であった。

大塚商会がパソコン、ワープロ市場への参入を明らかにしたのは、1981年7月に開催した創立20周年記念式典でのことであった。ここで「ニュー COF 戦略」を発表し、パソコンとワープロに進出する

ことを正式に表明したのである。間もなくワープロ販売課とパソコン販売課を新設し、当初は各々営業が2人ずつという陣容であった。

小所帯での参入ではあったが、大塚実の頭の中で事業構想はほぼ固まっていた。これを具体化したのが、1981年9月に竣工した横浜支店の新館自社ビルに開設した、パソコンスクールとOAセンターである。これが大塚商会にとって「OAセンター&ショップ」の第1号店となった。大塚裕司は、OAセンター&ショップの全メンバーを自ら面接・採用し、その事業責任者に就任した。

大塚商会はこれまで営業による訪問販売に徹してきており、店舗販売での展開は異例であった。ただNECのPC-8001発売が契機となって、家電量販店や百貨店がこれを店頭で取り扱い始めており、1981年秋には大手家電量販店が大型パソコンショップを展開、好調な滑り出しを見せていた。こうした量販店という異業種からの参入を、座視するわけにはいかなかったのである。

1981年8月にはIBMも初代パソコンの販売を開始し、パソコンが本格的にオフィスに入る時代は間近と思われた。そうすると、パソコンは企業のシステムの中で情報を



OAセンター&ショップ第1号店が入った横浜支店新館ビル



IBM「IBM5550」

処理する入口になる。その入口を押さえれば、それに連なるファクシミリや複写機も売りやすくなる、というのが大塚実の読みであった。

こうして大塚商会は、いよいよパソコン事業に本腰を入れ始めた。

2. OAセンター&ショップの展開とPC-PAL

1982年に入ると大塚商会はパソコン事業の展開を加速し始め、同年から3年間、OAセンター&ショップの開設に年間15億円の投資を行なうなど、ダイナミックな攻勢に打って出た。同年4月から6月にかけては13地域にOAセンター&ショップを出店したほか、既存の支店も路面や駅前など集客に適した立地への移転を進めた。

そんな大塚商会のショップ攻勢を、訪問販売が主たる商流と考える同業者は冷ややかに見ており、また社内ではオフコン部門がパソコン事業への傾注に懸念を示していた。

大塚実は、こうした社内外の反応を感じながらも、「パソコンがOAの主役になる」と信じ、パソコン事業の立ち上げに邁進していった。

この時代に展開したショップの中でも、とりわけ象徴的な存在となったのが、東京駅八重洲口に開設した「大塚OAセンター八重洲」である。多くの人々が行き交う場所で、新しい大塚商会の姿を見てもらうのが狙いで、いわばショールームの役割を持たせたショップであった。

当時のパソコンは、BASICやCOBOLといったプログラミング言語を用いてコン



大塚OAショップ大和

ピュータに指示命令を与えるのが一般的で、プログラミング言語の習得を目的とするパソコンスクールが活況を呈しており、OAセンター&ショップに併設したパソコンスクールにも多くの人が詰めかけた。

このプログラミング言語を簡素にして使いやすくしたのが「PC-PAL」などの簡易言語である。大塚商会は1981年11月、パーソナル・ビジネス・アシストが開発したPC-PALの原型に改良を加えて発売、これがビジネス市場で好評を得た。翌年には「PC-PAL2」として改良版を発売、その後、版權も買い取った。さまざまな種類があった簡易言語の中でもPC-PALのシェアは上

位に位置しており、大塚商会のパソコン事業は、PC-PALを手にしたことで、比較的順調にスタートを切ることができた。

1982年には、毎年2月に定例開催してきた「大塚商会ビジネスシステムフェア」を「大塚商会実践OAフェア」に名称変更すると共に、パソコンを大々的に展示し、「パソコンの大塚商会」のイメージを前面に打ち出した。教室スタイルで開催した「PC-PALによる体験スクール」も非常に好評で、抽選で受講者を決めるほどであった。



大塚OAセンター八重洲



「PC-PAL」

OAセンター&ショップでも、PC-PALは目玉ソフトの一つになった。ソフトウェアによる差別化戦略は、その後の大塚商会におけるパソコン事業の柱の一つとなっていくが、それはPC-PALでの成功体験を活かし続けたものといえる。

3. 相次ぐ組織改革で体制を固める

1983年、大塚商会は「ニュー COF戦略」の確立を目指し、7月1日付けで実施した組織改革において、オフコン部門とパソコン部門を統合して「コンピュータ営業部」とした。コンピュータ部門の組織編成はその後幾度か再編が行なわれることになるが、当時の統合の狙いは、社内競合や重複営業を回避することに加え、オフコン部門出身者にもパソコンを理解してもらう意図があった。

コンピュータ営業部は、中堅企業を対象にパソコンも活用しながら業種特化をさらに進め業種のプロを育てる業種販売課、中小企業担当のPN販売課、そして大手企業を担当するP大手販売課に分けた。そしてPN販売課ではパソコンだけでなくオフコンの最下位機種も扱い、「SMILE α」の販売にも従事した。

1984年2月には、コンピュータ営業部の発足に続く組織改革として「地域事業部制」を採用した。大塚商会はこれまで、地域に密着した高効率な営業およびサービス活動でお客様数を増やし、業績向上を図ってきた。しかし、複写機からCOFへと時代が変わり、そこにパソコン、ワープロと取り扱い製品が増えて組織が肥大化してくると、どうしても商品群別の縦割りの組織になりがちである。そうすると、必然的に各営業は自部門の商品を中心に動くようになり、セクショナリズムが社内に蔓延する。これを打開しようというのが地域事業部制導入の狙いであった。

この新しい組織体制は城南神奈川営業部で先行実施し、上々の成果を上げたことから、1984年2月に地域事業部制の正式導入を通知。これにより、中央、城南神奈川、城西多摩、城北埼玉、城東千葉、関西の6事業部が誕生し、それぞれの地域で1人のリーダーの下、各部門の営業が一体となって活動を推進する部門と地域のマトリックス体制を整えた。

また同年7月には、大塚システムエンジニアリング(現 OSK)を設立した。複写機やコンピュータの販売では優秀なSEやCEが欠かせないが、大塚商会という社名では販売会社のイメージが強く、適した人材が集まりにくいので、別会社にしようというのが当初の発想であった。

ここであらためて、1982年から3年間の業績変化を点描しておく、パソコンの売上高は1982年の18億円から1983年の40億円、1984年の86億円へと倍々以上の伸び

を見せ、全社売上に占めるパソコンの割合も、6.5%から10.5%、17.6%へと躍進し、以降は最大の事業として発展していくことになる。この間の1983年には、NEC系パソコン販売代理店の中でトップに立った。

こうして振り返ってみると、複写機の上にオフコンが乗り、その上にパソコンが乗るという形で、新事業が確実に上乘せられていったことが見て取れる。COF戦略、ニュー COF戦略の目的は、一言でいえば「上乘せ」にあったが、その目的が見事に達成されたことを数字が証明している。

■ 第2節 新たな飛躍に向けて

1. 4大プロジェクトを推進

1986年7月、大塚商会は京都国際会議場で創立25周年記念式典を開いた。業績は好調に推移しており、先行きの見通しも明るいとあって、会場は2,500人の社員たちの熱気で溢れていた。

この式典で大塚実は、新たな飛躍を期して4大プロジェクト構想を発表した。その



創立25周年記念式典(1986年7月19日、京都・国際会議場にて)

内容は、まず社員の福利厚生面の充実を図るため2ヵ所のホテル兼保養所の建設、また、自前の自動車修理工場の建設、そしてサービス&サポートをさらに強化するための物流センターの建設である。

この構想はさっそく実行に移され、まずホテル兼保養所では、琵琶湖の湖畔に「ホテル琵琶レイクオーツカ」を1987年9月にオープン、続いて上総一ノ宮に「ホテル一宮シーサイドオーツカ」を1988年7月に竣工させ、9月にオープンした。大塚商会は創業以来、社員に対する高賃金、高賞与、高福祉を重視してきたが、一流企業が自前で保養所などを持っているのと比較して、福祉面では少々手薄な感があった。2ヵ所のホテル兼保養所を建設したのは、こうした背景があったからである。

自動車修理工場は、「大塚オートサービス株式会社」を1987年に設立し、翌1988年2月にオープンした。自前の修理工場を持つことにしたのは、社有車が1,200台以上になり、その管理を強化することと、社員のマイカーも増えてきたので、それを修理対

象にすることで福利厚生面の強化ができると考えたからである。

物流センターの建設は、物流改善によるお客様への利益還元を目的としたものである。大塚商会は「サービスに優る商法なし」をモットーに事業を進めてきたが、1986年ごろは取り扱い機種の増加に対応しきれない面も出てきていた。そこで自前の物流センターを開設することにし、千葉縣市川市二俣に市川ビルを建設、「市川物流センター・大塚システム研究所」として1989年から稼働を開始した。同ビルには、物流センターのほか、大塚システム研究所(現 OSK、1988年に大塚システムエンジニアリングから社名変更)のオフィスと800人収容の大会議室を設けた。

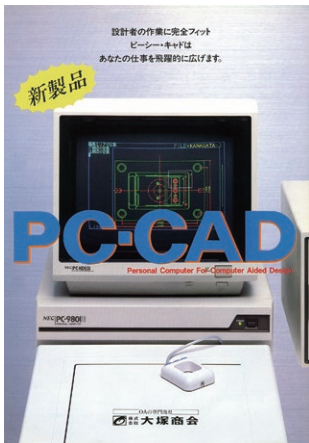
物流センターでは、とくに組み合わせの複雑なパソコンを念頭に、その日の夕方までに受けた注文は、指示通りの組み合わせでピッキングし、翌日中には届ける体制を構築した。パソコンの場合、本体、ディスプレイ、プリンター、外部記憶装置、そしてソフト、サプライ、それぞれに付随する取り扱い説明書と、組み合わせは複雑多岐になる。「欲しい物を欲しい時に、欲しいだけお届けする」というキャッチフレーズを掲げて、その実現を目指したのが市川物流センターである。

2. CADの躍進とキヤノン販売との取引開始

1980年代後半からの売上拡大で大きな貢献をし始めた商品に、CADソフトウェアがある。最初の製品は、1984年2月に販売を開始した「PC-CAD」であった。当時、パソコンで使えるCADソフトは黎明期にあり、ライバルがほとんどいかなかったこともあって好調な売れ行きを示した。そして1986年にはCADのデパートをうたい、世界的に著名なCADソフトも販売するようになった。

汎用パソコン用CADソフトで世界ナンバーワンとして知られるのは、米国オートデスク社が開発・販売した「AutoCAD」である。大塚商会はこのソフトを扱い始めたことで、たちまち世界で最もAutoCADを売る会社になっていった。

1986年のCAD部門の売上高は25億円であったが、1989年には130億円となり、全社売上高の10%を占めるようになった。その後1990年7月には、CAD部門で450人を抱えるまでに成長。CAD専任担当の役員も就き、1991年には266億円と、全社売上高の15%を占めるまでにいった。



「PC-CAD」カタログ

column 2

ホテル事業への参入

パソコン事業が大躍進を見せていたころ、もう一つ大きなプロジェクトが進行していた。ホテル事業への参入である。

もともとは、1982年初頭、経営不振に陥った熱海の老舗旅館「さがみや」から支援してほしいとの話が持ち込まれたのが始まりである。これまで本業以外の仕事にはいっさい手を出してこなかった大塚実は、当初あまり乗り気ではなかったが、社員研修所に使えるかもしれないと考え、社員寮としての買い取りなどの方向で話を進めることにした。そこには、経営者として福利厚生面をもっと充実させたいという思いがあった。

だが、いろいろ話を聞くうちに、ホテル経営についてのさまざまなアイデアが湧き出てきた。「昨日の専門家は必ずしも明日の専門家にあらず」というのは、大塚実が好む言葉の一つだが、ホテル経営についてもそれがいえると考えた。

1984年12月、「ホテルニューさがみや」は完成し、翌1985年2月に開業した。完成から開業までの1ヵ月半は、大塚商会全社員の

無料招待日に充て、併せて新たに採用したホテル従業員の接客訓練を行なった。開業後の評判は上々で、その後の客足は堅調に推移した。JTBが毎年、全国のホテルや旅館を対象にした「好評旅館(現 サービス優秀旅館)」の地域別上位10館前後を表彰しているが、ホテルニューさがみやは1987年に南関東・静岡地区で初受賞し、その後常連になっていった。

ホテルニューさがみやはホテル事業の始祖として、大塚商会ホテルグループの中心となった。



「ホテルニューさがみや」の落成披露



キヤノン「PIXEL」

また、後述するようにパソコンがネットワークでつながる時代へと進む中、周辺機器やパソコン本体の取り扱いも増えていった。その一つが、キヤノン製レーザープリンターの取り扱い開始である。1986年にキヤノン販売（現 キヤノンマーケティングジャパン）と取引を開始し、レーザープリンターに続いて、同社が扱っていた米国アップルコンピュータ社のパソコン「Macintosh」、カラー複写機の「PIXEL」と取り扱い製品を拡大していった。

3. トータルαサービスの開始

パソコンの販売が好調に推移する中で、悩ましい問題として浮上していたのが、パソコンの保守料をどうするかであった。複写機はP/C料金がいわば自動的に設定され、安定収入源となってきた経緯がある。またオフコンは、保守料制度が業界として定着、お客様も納得して払ってくれるようになった。ところがパソコンは、保守料制度が業界で定着していなかったのである。

パソコンは単価がもともと安いため、保守料といっても一定額以上の設定はできない。だが、安い料金では採算が合わない。これは業界としても大きなジレンマだったが、1ヵ所所で集中して保守サービスの依頼を受けるようにすれば、ある程度は安い料金でも採算がとれる可能性が十分にある。そう考えて大塚商会が設けたのが、コールセンターであった。会員制にして、どんな問い合わせにも迅速かつ確実に応える体制を整備。これを「トータルαサービス（現 たよれーる保守サービス）」と名付けた。

大塚商会はこうして1990年4月からトータルαサービスの運用を開始したが、パソコンの保守有料化についてはその後も長い間、孤軍奮闘が続いた。ネットワークの時代を迎えるころからようやくお客様もその必要性を認識、会員は増加していき、のちには安定した収入源として機能するようになった。

column 3

新幹線の貸切で記念式典へ

創立25周年記念式典に参加した社員の間で、後々まで語り草となったエピソードがある。それは、東京から京都への移動に、新幹線を丸ごと貸切で利用したというものである。東京駅を出発する「ひかり315号」の車窓には大塚商会のマークに「創立25周年記念」と記したステッカーが貼られ、ホームではひと

きわ目を引いた。

グリーン車には式典で表彰を受ける八重洲支店の社員が乗り込み、車掌長から支店長に花束が渡されると、車内は割れんばかりの歓声が渦巻いた。熱気に満ちた創立25周年のひとコマであった。



会社ロゴの貼り付けられた新幹線の車窓



車掌長より花束の贈呈

4. ネットワーク事業に進出

パソコンの普及に伴って、施設内のパソコン同士やパソコンと周辺機器などを回線でつなぎ、情報のやりとりを行ないたいという需要が生まれてきた。1980年代半ばごろには、通信回線にかかわる技術の進展や規格の統一化を模索する動きが進み、イーサネットに代表されるLAN（当時は有線LAN）への関心が高まってきた。

大塚商会では早くからパソコンをネットワークでつなぐ時代の到来を予見し、1987年にはネットワーク専門の後方支援部門「トータルネットワークサポートセンター（TNSC）」を設置、ネットワーク事業に進出した。

こうした中、1989年の暮れにネットワーク事業を推進する合弁会社を設立する話が、大塚商会に舞い込んできた。話をもちかけてきたネットワンシステムズは三菱商事の子会社で、大塚商会と並んでネットワーク事業に力を入れていた会社である。話の内容は、当時パソコンのネットワーク市場で独占的な立場にあった米国ノベル社が、近々日本市場に進出してくるため、これを機にノベル社のNetWareを中心としたLANに関する教育、トレーニングサービス、LAN機器の提供などを行なう合弁会社

を興そうというものであった。

大塚商会は、その趣旨に即座に賛同し、出資比率のあり方について協議を進めた結果、NECからも部分的な出資を仰ぐこととなり、三菱商事45％：大塚商会45％：NEC10％の出資により1990年8月、株式会社ネットワールドが設立された。

NetWareの取り扱い

にあたってはノベル社が定める資格を取得する必要がある、大塚商会では積極的に資格取得者を増やした。

ただ、国内のパソコンの出荷台数は1990年をピークとして数年間は漸減傾向を示していた。バブル崩壊の影響はもちろんのこと、低価格化やポータブル化が進み始めたワープロが急速に普及したことが主な原因であった。

こうしたパソコンの退潮傾向に歯止めをかけ、反転攻勢に転じる契機になったのは、NetWareによるネットワーク市場の開花と、1993年5月に登場したマイクロソフトのOS「Windows 3.1 日本語版」であった。以後、1990年代を通じてパソコン市場は拡大していくが、これと共に「ダウンサイジング」と呼ばれる現象が進み、汎用コンピュータの領域の一部を奪うと同時にオフコン市場をも侵食していった。

大塚商会では、こうした現象が一時的なものではないと捉えていた。その理由は、パソコンがネットワークでつながるようになると、企業の各部門で保有しているデータの交換ができるようになるため、オフィスのコンピュータの主役はオフコンからパソコンへ移行すると考えたからである。1991年7月の組織改革では、オフコン、パソコンという商品群別の販売体制を廃止し、各地域事業部内に「エリア販売課」、「業種販売課」、「大手販売課」を設置した。

エリア販売課は中小企業を対象に、パソコンをメインのシステム商品にして、お客



ネットワールド設立記者発表(1990年7月18日)

様の要望によってはオフコンを売る。業種販売課では製造業、卸売業など業種ごとに担当を分け、ネットワーク提案を行なう。大手販売課はネットワーク提案を中心に大手企業を対象とする、というのがこの組織改革の眼目であった。

5. バブル崩壊に伴う不況に遭遇して

1990年、大塚商会の売上高は1,612億円、経常利益は70億円となり、それぞれ過去最高を更新した。そして、それまでの順調な業績で得た資金を活用して、同年から既存の自社ビルを増改築していく自社ビルプロジェクトをスタートさせた。

ところが、自社ビル増改築への投資を始めたところに、バブル崩壊が襲ってきた。その影響は1990年10月ごろからの受注の落ち込みに、如実に現れてきた。

その後、1991年の売上高は1,840億円で伸び率14.1％増と増収を維持したものの、経常利益は半減した。1992年の売上高は伸び率8％増の2,002億円と初めて2,000億円台に乗せたが、経常利益はさらに減った。景気が下降する中で競争が激化して粗利が低下したことに加え、高金利政策による支払金利の増加が響いたのである。そして1993年は売上高自体が2,024億円と、前年とほぼ横ばいにとどまった。

かつて第1次オイルショックの際にも事業環境の悪化は経験していたが、今回はこれを上回る深刻な事態で、バブル崩壊に伴う平成不況はその後にも長引いた。日本全体が新たなデフレ経済に苦しむことになり、大塚商会もその影響を免れることはできなかったのである。