

第4部 | 31年目から40周年まで

1990年代 「SIの大塚商会」へ大転換

1980年代末期のバブル崩壊により日本経済は大混乱に陥り、価格破壊を伴ったデフレ経済の進展により、あらゆる産業界で事業構造の転換に迫られた。大塚商会においてもデフレ化の影響を免れることはできず危機に瀕したが、ハードウェアの販売に依存しがちであった従来のビジネスモデルを転換。多様なハード・ソフトや情報システムにかかわるサービスを取り揃え、お客様の課題解決につながる総合的な提案を行なうSler（システムインテグレータ）としての立場を明確にしていった。

■ 第1節 ネットワーク時代の進展とその対応

1. 「ネオダマ」を先取り

1992年、米国ではコンパックコンピュータ社（後にヒューレット・パッカード社が吸収合併）が発売した低価格パソコンが好調な売れ行きを見せ、日本でも同年10月に12万円台で発売された。当時、日本市場で圧倒的なシェアを占めていたのはNECが日本独自仕様として販売していた「PC-9800シリーズ」だが、その最低価格モデルの半値近い価格であった。コンパックは日本では無名に近かったが、この衝撃的な日本市場参入は「コンパックショック」と呼ばれ、一気に存在感を持つようになった。

こうしたパソコン攻勢により汎用コンピュータは大きな打撃を受け始め、ダウ



コンパック「PROLINEA」



「ネオダマ」ビジュアルイメージ(1994年)

ンサイジングといわれたこの流れは、予想以上のスピードで進行していった。企業は、重厚長大で融通が利かず価格も高い汎用コンピュータから、小回りが利き組み合わせが自由で、価格も安いオープンシステムにシフトし始めていた。

当時のオープンシステムの主役は、UNIXサーバーであり、各端末とつなぐLANシステムである。そのネットワークには、パソコンもNEC製だけでなく富士通製もIBM製もつながる。「本当のマルチベンダーは、独立系の販売会社だからこそ実現できる」と考えた大塚商会は、このころから取り扱うメーカーの数を増やしていった。

IBMやコンパックのパソコンを正式に扱うようになったのは1993年からだが、大塚商会ではこうした市場の新潮流を「ネオダマ」という言葉に集約し、お客様に訴求すると共に自社の販売戦略のキャッチフレーズとして前面に押し出した。

ネオダマとは、ネットワーク、オープンシステム、ダウンサイジング、そしてマルチメディア&マルチベンダーの頭文字を取った言葉である。市場の新潮流を明快に表現すると共に、オフコン事業とパソコン事業の融合を図った大塚商会にとって、まさに次なるターゲットの事業領域となった。

2. NEWトータルαサービスで「ワンストップサポート」を提供

前述のように大塚商会は、パソコンのサービス&サポート体制として、1990年に会員制の「トータルαサービス」という仕組みを創った。その後は1994年に同サービスを抜本的に見直して「NEWトータルαサービス」として運用を開始した。



トータルαサポートセンター

具体的には、業務コンサルティングやシステム分析などの「導入前のコンサルティング」、パッケージのカスタマイズやシステム移行などの「導入時におけるシステム構築サービス」、ハードウェアの出張保守・メンテナンスを中心としたサービスなどの「導入後の運用支援サービス」、ソフトウェアの出張操作指導や教育ユースウェア作成支援などの「教育支援サービス」、技術や製品などの「情報提供サービス」といった内容で、130のメニュー全てでサービスの提供範囲と価格を明確にした。

さらに1995年以降、破損したデータの復旧を行なう「データリカバリーサービス」などの新しいサービスメニューを次々と展開していった。

ただ、このころパソコン事業において一つ懸念される問題があった。1982年から1984年にかけて大量出店し、26ヵ所にまで増えていたOAセンター&ショップが、必ずしも軌道に乗っていなかったのである。

しかも店頭販売の市場では、大型家電量販店がすさまじい攻勢をかけているという背景があった。そこで大塚商会は、量販店のノウハウを持つ人材を招き入れ、OAセンター&ショップの本格的なてこ入れを図った。陣頭指揮を執って同事業を立ち上げたのは、1992年3月に取締役経営計画室長に就任した大塚裕司である。

大塚裕司は1993年1月、従来型のOAセンター&ショップのリニューアル策として「 α ランド構想」を打ち出した。 α ランド構想とはすなわち、パソコンショップへの改装構想であった。



α ランド八重洲オープン

3. 全国に営業・販売拠点を拡大

大塚商会は1990年から、支店の全国展開を本格化させていた。それまでは「面内のお客様密度を濃くする」という大塚商法の真髄に則って、大消費地である首都圏や関西圏での拠点展開に力を入れていたが、ネットワーク時代になると話は違ってくる。

とくにパソコンネットワークを次々と導入し始めていた大手企業の場合は全国に

事業所を展開している場合が多く、どの地域でもサポートできるようにしないと大手企業に食い込むことはできない。そこで1990年以降、京都、名古屋、福岡、宇都宮、三河、札幌、仙台、広島など全国主要都市への支店展開を急速に進めていったのである。



仙台支店開設

これと並行して α ランド構想

にもとづく新しいパソコンショップを1993年に3店舗展開したのをはじめ、以降も年間4店舗ペースで全国展開し、1997年には16店舗を数えるまでになった。

α ランドでは、パソコン本体だけでなく、周辺機器やソフト、サプライなども本格的に扱うことで、リピート客に目を向けた幅広い品揃えを目指した。パソコン本体を購入したお客様は、本体そのものは数年間買い換えなくても、周辺機器やソフトは追加購入するからである。加えて、最新情報を発信し続けるために書籍コーナーも設けられた。これに伴って仕入れ体制を強化、調達を担当する商品部を新設した。

また、各支店にはパソコンスクールも常設し、各地域での知名度アップに貢献すると共に、 α ランドによる法人ユーザの増加につながった。こうして大塚商会は、短期間で地方進出を果たしていったのである。

■ 第2節 新たな大塚商会への胎動

1. 「大戦略プロジェクト」のスタート

バブル崩壊により日本経済が大きな打撃を被り、先行きが不透明となる中、大塚裕司は大塚商会における現状の問題点や今後の経営のあり方に思いを巡らせていた。

1992年の売上高は2,002億円だったが、大塚裕司は10年後の売上高を1.5倍以上にすることを想定。また、自社ビル建設を推進してきたことで有利子負債が887億円、支払金利が年間56億円に達していた状況を踏まえ、現状の仕組みのままで経営の意思

決定を的確かつ迅速に行なっていけるのか自問自答を繰り返していた。そして得た結論は、現状のシステムと体制のままでは立ちいかななくなるというものであった。

ちょうどこのころ、社内システムのホストコンピュータとして使っていた汎用機が更新時期を迎えていた。大塚実は、新システムの構築は新しい人材と頭脳で考えるほうがよいと考え、従来の担当役員に代えて大塚裕司を責任者に任命した。

1993年3月、大塚裕司は常務取締役役に就任すると共に、「大戦略プロジェクト」をスタートさせた。プロジェクトチームのメンバーには、経営計画室員、OA推進室員、EDP室（現 トータル情報システム室）員、拠点代表などから約10人の若手社員が起用された。

プロジェクトチームはまず、大塚商会の実態を把握するため社内調査を行ない、何が問題で、どうすべきなのかを突き詰めていった。その過程で浮かび上がってきたのは、大塚商会は団体こそ大きくなっているが、実態は中小企業の集まりではないか、ということであった。

当時の大塚商会は、複写機を担当するエリア支店、コンピュータを担当する販売課がお客様最前線にあったが、各拠点に大きな権限を与えていたため、すべてのエリア支店や販売課が「ミニ大塚商会」になってしまっていた。

具体的には、見積、契約、受注処理をはじめ、商品手配から売上処理、その後の請求・入金処理まで、拠点が自由に行なえるようになっていた。その結果、各エリア支店や販売課は過剰な商品在庫や長期売掛金を抱え込んでいたのである。

このやり方は、取り扱い商品が少なかった時代であれば、拠点のマネージャーの裁量と迅速な判断が有効に働き、卓越した販売力を発揮することができた。しかし商品が増えて管理が複雑になると、その限界と問題点が浮き彫りになってきたのである。

また、当時の大塚商会のコンピュータシステムは、EDP室に汎用機、拠点にはオフコンを導入し、日次バッチ送受信で運用していた。拠点からは主に電話回線を使って日次で合計データを吸い上げるという方式である。このため、本部はリアルタイムで明細データをつかむことができず、今現場で何が起きているか、何が行なわれているのか、把握ができない状態であった。

そこで、大戦略プロジェクトチームが出した結論は、本社が企業活動の神経系である明細データをタイムリーに把握できるように社内の仕組みを変え、それを支えるコンピュータシステムに入れ替えるべきである、というものであった。

そしてこの課題を克服するため、最重要コンセプトとして「センター化」を掲げ、「売上の自動計上化」を制度面の重要な変更点として打ち出した。1993年10月に開か

れた取締役会でこのプロジェクト提言が承認され、大戦略プロジェクトはいよいよ本格的に動き出した（詳細は『大戦略プロジェクト』物語」を参照）。

2. 売上優先から粗利重視へ

1994年、大塚商会の売上高は対前年比13.8%増の2,305億円となり、それまで打ってきた各分野での施策がようやく効果を発揮し、再び増収増益路線に復帰した。

ただし社員1人当たりの売上高を見ると、3,688万円だった1990年をピークに、1991年からは減少に転じていた。それまで右肩上がりの成長を前提に社員を増やしてきたが、売上の伸び悩みと共に贅肉の付き過ぎが表面化した形である。大戦略プロジェクトはそれを是正する取り組みでもあったが、それ以外にも肥大化していた社内の体質改善はさまざまな形で進められてきた。

大塚商会の事業構成は、パソコンの比率が急速に高まりつつあったが、そのパソコンの価格競争が激化し、ハードウェアでは粗利が確保しづらくなっていた。DOS/V機の台頭で価格競争が始まって以降は、OSがWindows 3.1(1993年)、Windows 95(1995年)と進化するにつれて、パソコンメーカーが独自性を出す余地は限定されていき、結局価格が最大の差別化手段になり、薄利多売の業界構造になっていった。

一方、もう一つの主力事業である複写機のほうは、普及率が高まり、買い替え主体の業界構造に移行していた。デジタル技術の導入で多機能化、さらにはカラー化が進み始めて商品単価はアップしつつあったが、パソコンに比べれば市場規模は小さかった。

日本経済全体を覆うデフレ現象が大きな問題になるのは、もう少し後のことだが、大塚商会は1997年の時点でIT業界のデフレ化を察知し、いち早く売上優先主義から粗利重視へと体質転換に乗り出した。大戦略プロジェクトによるシステムが本格稼働したのは1998年4月だが、それに合わせつつさらに贅肉をそぎ落とし、筋肉質の会社に創り替えていったのである。

粗利を高めるためには、当然それにふさわしい商品群が必要となる。ハードウェアを売だけで利益が取れた時代は終わった。独自の付加価値を生み出していくにはどうすればよいか。さらに、急速に普及しつつあったインターネットにも対応していくことも急務であった。

そこで大塚商会では、経営環境が激変している現状について意識共有の徹底化を進めると共に、4S（ソリューション・サポート・ソフト・サプライ）を重視し、付加価値のある独自商品・サービスの企画や開発に力を入れた。その方向性を一言でいえば

「ノンハードビジネスの強化」であった。

■ 第3節
ノンハードビジネスの強化に向けて

ノンハードビジネスの強化を進める中でSMILE事業、Web事業、サプライ（たのめーる）事業、セキュリティ事業、ODS (Otsuka Document Solutions) 事業などが順次育ち、大塚商会はハードウェアの販売だけには依存しない強靱な体質を培うことができた。それぞれの当時の取り組みを以下に紹介しておく。

1. SMILE事業でソフトウェアビジネス躍進へ

ノンハードビジネスの代表格となったのが、基幹系ソフトのSMILE αである。もともとはオフコン用として1979年に自社開発し、それをベースに1993年にパソコン版の「PC-SMILE αシリーズ」を投入して以来、大塚商会の看板商品としてソフトウェアビジネス躍進の原動力となっていた。

当時、パソコン用の会計関連ソフトは他社からも商品化されていたが、低価格化を図る必要性から含まれる機能には限界があった。それに対してPC-SMILE αは、オフコン版からの移植という点で機能面に一日の長があると認められ、思惑通りソフトウェアビジネス拡販のキラーアプリケーションとなっていっただ。パソコン黎明期のPC-PALと同じ役割をPC-SMILE αが果たしたのである。



「PC-SMILE α」

2. α-Webの立ち上げでWeb事業スタート

大塚商会は1995年にISP（インターネットサービスプロバイダ）事業として「α-Web」を立ち上げた。

インターネットは、このころから企業においてもさまざまなビジネス利用の実験がなされ、ビジネスの世界で本格的に活用され始めようとしていた。

大塚商会ではこれまでも、企業におけるインターネット環境構築のためのサービスを展開してきたが、α-Webはお客様にとってより導入しやすい利用形態と利用価格を設定し、気軽にインターネットが利用できる環境を提供した点が特徴である。

α-Webから本格的にスタートした大塚商会のWeb事業は、その後も多くのソリューションを加えながら、2020年時点で年間売上259億円のビジネスにまで成長。これは、名の知れたクラウド事業者1社分に相当する規模である。いち早くインターネット事業に参入し、世界でもトップレベルを誇るクラウドビジネスを展開してきた蓄積があつてこそ、成せる業であるといえるだろう。

3. 「たのめーる」でサプライ事業を刷新

サプライ事業は、大塚商会が創業以来もっとも力を入れてきた事業の一つであり、収益面でも大きな柱となっていた。しかし、サプライ品のカatalog販売という新しいビジネスモデルを用いた競合の台頭で、1998年には同事業の売上が前年割れとなったため、サプライ事業の刷新に着手。1999年1月に対策室を設置し、2月にはCatalog通販事業を「たのメール」（2001年に「たのめーる」と名称変更）として試験的に開始した。同時にサプライ事業の抜本的改革を目指して、4月にMRO（メンテナンスリペアアンドオペレーション）事業部を新設した。

大塚商会のサプライ事業は、コピー用紙やトナーの販売から始まり、取り扱い商品の拡大と共にサプライ品の種類も増えてきた経緯があるが、「たのめーる」では従来とは比較にならない数の品揃えを用意。OAサプライ・パソコン・周辺



「たのメール」Catalog創刊号(1999年)

機器などはもとより、文具・生活用品などオフィスの業務に必要なカテゴリー全般に広げた。

こうした品揃えの豊富さに加えて、たのめる事業の大きな特徴は、当初からインターネットの活用を意識してシステムを構築・運用した点である。専任のSEを配置し、常に最新の技術を取り込んでお客様に使いやすいシステムを追求しており、これがインターネットによる受注率アップにつながった。

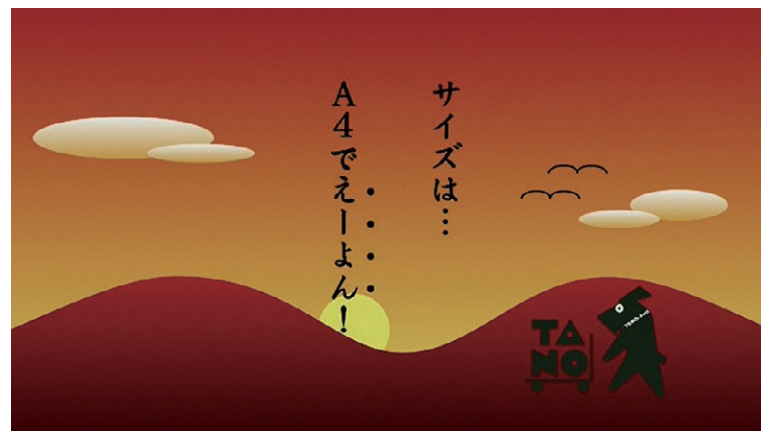
また2000年には、企業ごとに購買管理機能をカスタマイズした「MAたのめる」を開始。さらに、「たのめる」の仕組みそのものをパートナーブランドとして提供するなど、事業の幅を広げた。

「たのめる」では2001年に、お客様により親しみをもって利用してもらえるよう、名称を変更すると共に、キャラクター「たのくん」を採用した。「たのくん」は、人に最も身近な動物・犬である。これには、お客様に忠実に素早くモノを運ぶという意味が込められている。

さらに、2002年9月からは、「たのめる」のプロモーションの一環として、「たのくん」が登場してオフィスに関連したダジャレを発するテレビCMも開始した。



名称を変更、たのくんが登場した
「たのめる」カタログVol.6(2001年)



2002年9月から開始したテレビCM

4. セキュリティ対策をトータルサポート

インターネットの普及に伴ってセキュリティ対策への関心が高まり、大塚商会のセキュリティ事業はコアソリューションの一つにまで成長した。1990年代半ばまではウイルス対策ソフトやセキュリティ製品の販売、システム構築が主な内容であったが、1996年にお客様のファイアウォールをマネジメントするサービスを開始、さらに1998年1月には、ネットワークセキュリティをトータルにサポートする「ネットワークセキュリティサービス」を体系化して提供を始めた。

1998年には個人情報の保護を目的とした第三者認証制度として「プライバシーマーク(Pマーク)」制度が始まった。多くの企業が認証取得に向けて動き出し、情報漏洩などのリスクを回避するために、大塚商会のセキュリティビジネスに対する需要も高まった。

さらに2001年9月には、セキュリティ対策のコンサルティング、システム構築、運用メンテナンス、教育などを一層強化し、トータルなマネジメント体系としてまとめた「OSM (Otsuka Security Management)」を発表。以降、お客様のニーズ全般に対応したサービスに発展させた。

5. ドキュメントソリューションの提供を開始

旧来の単機能複写機にファクシミリやスキャナ機能を加えた高度な複合機が普及したことにより、お客様先での文書(ドキュメント)の電子化は進んできたが、これらの活用についてはまだ手探りの部分が多かった。

そこで大塚商会は、1999年11月にドキュメント活用コンセプトとして「ODS2000 (Otsuka Document Solutions for open knowledge office)」を提唱。オフィスにおけるドキュメントに含まれる知識(ナレッジ)の活用を目指し、さまざまなアプリケーションの提供を開始した。

さらに2001年8月にODS2000を刷新した「ODS21」を打ち出し、「文書管理は大塚商会」の定評を獲得すべく取り組んだ。

6. インターネットデータセンターを開設

2000年7月、大塚商会はインターネットビジネスの拠点として「大塚商会インターネットデータセンター」を市川ビルに設立し、サービスを開始した。

同データセンターでは、提供する各種サービスを安全に運用するために、24時間

365日の運用管理、監視体制を整備した。また、常駐運用技術者を配備し、当時としては最先端の設備や機能を持つデータセンターとして注目を集めた。

■ 第4節 社内体制の整備・再構築にも注力

大塚商会はノンハードビジネスの強化によるビジネスモデルの進化を図ると同時に、1990年代の半ばから、社内体制の整備、再構築にも力を入れた。大戦略プロジェクトの本格始動に対応し、社員の意識改革を図りつつ、組織面や制度面でもさまざまな手を打っていったのである。

1. 営業評価制度の見直しを実施

取り扱い商材の多様化やお客様層の拡大が進展していく中、自部門以外の商品に対する理解をいかに促し、お客様に対して総合的な提案ができるかが課題として浮上してきた。このため部門間の壁を超えた社内の幅広い情報共有を目的としたマトリックス活動を積極的に展開、さらに粗利向上策として、粗利評価ウエイトの大幅アップなどを実施したほか、現場に経費を意識させるため、営業部には営業利益に基づく評価制度を導入した。

また、以前からの基本方策である信賞必罰も強化し、半期での表彰制度から四半期への表彰制度に変更、入賞のチャンスを増やすことで、業績のブレを最小限にとどめる工夫も実施した。併せて、役職級を細かくランク分けし、業績評価に基づき昇級、降級を行なうようにした。さらに、営業のスペシャリストと位置付けたセールスリーダー職に対しては、大幅アップのインセンティブも用意した。

一方、管理面のさらなる強化策として、受注基準と売上計上基準の明確化、契約書のチェック強化、分割納品や現場での売上訂正処理のルール整備、与信および売掛金の管理強化、回収の悪い部署への改善計画書の提出などを求めることに運用を改めた。

このように社員に対する評価制度をより精緻に組み立てて、その評価によって給与、賞与、昇進などが変わってくる仕組みとしたことで、その後は社員の意識が粗利重視に大きくシフトしていった。

2. コンピュータ部門とエリア部門を再編

社内の構造改革では、コンピュータ部門とエリア部門で、それぞれ再編が行なわれた。

まずコンピュータ部門は、1997年頃の時点では業種部門と大手部門の二本立てになっていたが、両部門の垣根を取り払い、業種部門は業種・業態に特化したソリューション提案を、そして官公庁や大手企業を対象として新設したLA事業部では大規模なソリューション提案を、それぞれ最適な形で行なえる体制にした。

またエリア部門は、複写機市場が買い換え需要中心に移行していたことから、複写機以外のODSやSMILE α 、通信機器といった製品やソリューションをアドオン販売していく必要に迫られ、エリアシステム部門を新設して、通信部門も含め3部門間での複合販売や協業体制の確立を進めていった。

3. ワンストップサポート体制の強化

大塚商会が従来から力を入れてきたサービス&サポートについては、とくに技術スタッフの育成において一層の強化を図った。

これまで技術スタッフは、CE、SEに大きく区分けされており、CEはさらに複写機系とコンピュータ系に分かれていたが、2004年にはこうした組織の壁を取り払い、すべての技術スタッフを「エンジニア」と総称することにした。

エンジニアにはハードウェアのメンテナンスはもとより、ソフトウェアの保守能力、さらにはコミュニケーション能力を兼ね備えた1人3役が求められることになり、エンジニアの育成強化のポイントも、これらに力点が置かれた。

サービス&サポートの強化を図る上で、とくに注力したのは、技術力の向上、コスト競争力の向上、お客様満足度の向上である。

まず技術力の向上では、資格の取得を重視。公的資格やメーカー資格に積極的にチャレンジすることを奨励し、取得者には資格手当を支給した。また、社内の技術者認定資格はポイント制を採用し、評価に反映させた。

コスト競争力の向上では、生産性10%アップ、原価10%ダウンを目指した「チャレンジ10」計画を推進。コストダウンでは中国・上海に合弁会社を設立し、コーディングなどの単純作業を移管する方策も採った。

お客様満足度の向上では、従来のトータル α サービスの全面リニューアルを図った。これは、コンサルティング、システム構築、運用支援から廃棄まで、システムのライ

フサイクルに対するトータルサポートをより一層明確にすることを主眼としたもので、2002年2月に「トータルαサポート21」と名称変更して提供を開始した。

4. ISO14001の認証を取得

環境問題への社会的な関心が高まる中で、社内の体制整備の一環として、環境マネジメントシステムに関する国際規格である「ISO14001」の認証取得に向けた活動を進めた。

2000年1月に環境管理室を設置して諸準備を整え、同年12月には、本社をはじめ主要14事業所において、ISO14001の認証を同時に取得した。その後、2022年1月時点で全国25の主要拠点においてISO14001の認証を取得している。



ISO認証サイト地図



東京証券取引所市場第一部に株式上場

第5節
東証一部上場と社長交代

1. 東京証券取引所市場第一部に株式上場

大塚商会は2000年7月、東京証券取引所市場第一部への株式上場を果たした。

大塚商会では、ますます激しくなる企業競争に勝ち残るためには、上場によって社会的評価を高め、社員が一層の誇りと自信を持てる企業になる必要があると考えていた。このころ競合他社が相次いで上場へと動いていたことも動機付けの一つとなった。

上場の準備は1996年から開始した。同年には大塚裕司を委員長に上場推進プロジェクト「チームJ」を発足。大塚裕司が陣頭指揮を執って推進してきた大戦略プロジェクトの活動は、大塚商会の経営戦略の構築そのものであり、株式上場の礎になると共に、上場実現に大きく貢献した。

こうして大塚商会は、翌年に迎える創業40周年を目前にして、ついに東証一部上場企業となったのである。

2. 社長交代 ― 21世紀へ新たな船出

2001年7月17日に創業40周年を迎えた大塚商会は、同月19日に開いた取締役会で、大塚実から大塚裕司への社長交代を8月1日付で行なうことを決定し、同日記者会見を

開いて内外に公表した。この時、大塚実78歳。38歳で起業し、40年間の社長在位期間に、大塚商会を東証一部上場企業に育て上げた。一方、大塚裕司47歳。大塚実の長男として、1995年に副社長に昇格してからは、実質的に二人三脚で経営に携わってきた。



社長交代記者会見(2001年7月19日)

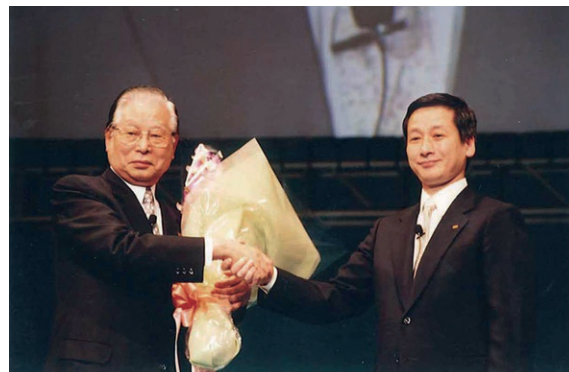
2001年7月20日、大塚商会

の創立40周年記念式典が千葉県浦安市の東京ベイNKホールで開催された。

壇上に立った大塚実氏は、「七転び八起き」のサラリーマン生活から創業時の思い出、幾多の苦難を乗り越えて東証一部上場を果たすまで、自らの信念を貫いてきた経営一筋の人生を淡々と語り続ける中にも、時折言葉を詰まらせる瞬間があった。さまざまな思いが去来し、万感胸に迫るものがあつたに違いない。さらに近年の経営施策、社員との意思疎通、各種の改革、株価対策、直近の業績などに触れたあと、社長を辞任し後事を新社長に託すことを宣言した。そして、大塚裕司新社長を中心とした新しい大塚商会の船出をサポートしていく決意を力強く語り、最後に「社員に喜ばれ 社員が誇りとし 社員が家族から感謝される会社を創る」という自らの夢を、新社長以下の全社員に託した。

これを受けて壇上に立った大塚裕司氏は、創業時小学生だったころの思い出から、経営者としての厳父・大塚実への畏敬の念、創業の精神を守り抜くこと、会社の分析、すでに大改革が始まっていること、そして今後、理想の会社を目指して変革を進めていく新社長としての決意を力強く語った。

こうして創業40周年を迎えた大塚商会は、社長の大塚裕司を中心とする新体制のもと、21世紀へ向けて動き出した。



創立40周年記念式典