

「流通在庫をゼロにして卸機能を排除。 サービスと物流軸に新たなモデル作る」



コクヨ
黒田康裕 専務取締役

文具業界のガリバー、コクヨがビジネスモデルの転換を急いでいる。この1月には「アスクール」に対抗して文具ネット通販の「カウネット」を立ち上げた。並行して昨年からは支社と全国の特約店の統合にも着手している。物流網も刷新する。新たに全国10カ所に大型物流センターを立ち上げ、80カ所あった特約店の倉庫を集約。在庫を全てメーカーに引き上げ、完全な「商物分離」を断行する。

コクヨと特約卸の共同出資によって新たに設立された物流子会社「オフィス・サプライ・ロジスティクス」には、工場からバラの状態の商品を入荷し、顧客の要求に合わせた荷姿で出荷する流通加工機能を持たせる。近い将来、財閥系倉庫会社と同レベルの倉庫面積を誇るアセット型3PL業者が文具業界に誕生することになる。

インターネット通販の開始や特約店の再編など、このところビジネスモデルの転換を本格化させていますね。コクヨがビジネスモデルを意識し始めたのはいつ頃からでしたか。

「九五年です。当社にとって九五年というのは非常に重要な年でした。この年をピークに、過去ひたすら増え続けてきた日本の就業労働人口が減少に転じたんです。これによって我々のオフィス・マーケット（文具事務用品の市場）も減少に転じた。つまり我々のドメインそのものが成熟期から衰退期に入ったわけですね。そうである以上、当社が九五年までとってきた戦略と、九五年以降にとるべき戦略は明らかに違ってこなければならぬ。そう私は考えてきました」

オフィス用品におけるコクヨのシェアはどれくらいですか。

「それはモノによっていろいろです。たとえばノートでしたら三〇%ぐらい。伝票帳票類になりますと九〇%近いシェアになります。オフィス家具となりますと、だいたい二五〜二六%ぐらい。あくまでメーカー出荷ベースの数字ですがね」

ざっくり三割といったところでいかがか。典型的なガリバー企業のシェアですね。そうなるかと確かにマーケット規模そのものが経営に響いてきますね。それで九五年にマーケットが減少

に転じたとき、まず経営陣は何を考えたのでしょうか。

「とりわけ私は流通に近いスタンスで仕事をしてきましたので、やはりこれからの流通業について考えました。とくに当社の場合は、我々が『総括店』と呼んでいるコクヨ製品しか販売しない特約卸が全国に約六〇カ所あります。この総括店が今後も今の形のまま流通業として生き残っていけるかということとを、まず考えました」

特約店制度はもはや維持できない卸の凋落が流通再編の引き金

総括店とはどういう制度ですか。

「総括店制度の根幹は四つありまして、一つはコクヨ製品の専売であること。二つ目は再販という卸形態をとっていること。三つ目はテリトリー制を敷いていること。四つ目は一帳合いが、つまりテリトリー制とも重なるんですが、メーカー・卸・小売りの三段階のなかで、この小売店はこの総括店からしかモノを買えませんと決められているんです」

「しかし、社会がどんどんネットワーク化していくなかで今後もテリトリー制などが許されるのかと、一つひとつの条件を考えていくと、これまでのやり方ではもはや成り立たないという結論になってしまふ。実際、総括店はコクヨ製品だけでは飯が食えなくなっ

てきている。しかも卸という業態自体が今後は市場から排除されていくでしょう。よつするに、卸では食っていけないようになったわけです」

「当社の根幹をなす販売パートナーの業態が成り立っていかないと」とは、イコール、当社もそこにしかモノを売らないわけですからコクヨ自身もダメになってしまふ。そこで、まず流通というものを作り変える必要があった。この五年間はずっとそついつことをやってきたつもりです。まだ完成はしていないし、これからもっと作り変えていかなければならないんですが」

トップ企業であるコクヨの場合、業界内には手本がありませんね。新しいビジネスモデルを考える上で何をヒントにしたのでしょうか。

「どこかにサンプルやモデルがあったわけではありません。市場のなかでコクヨが評価されるには何をしたらいいのかという、そもそもの出発点から考えてきました。ただし、部分、部分では見本になるような事例はありました。花王さんや松下さんがそつですね」

とくに松下はこれまでのコクヨのモデルに似ているように思います。

「似ていますよね。ただし、あちらは全国に二万の販売店網を抱えていらつしゃる。店そのものが松下と一気通貫になっていますよね。当社の場合、顧客と接する最終の販売店までは一気

通貫になっていません。当社は卸までは専属ですが、その先に『コクヨ・シヨップ』があるわけではない。そういう意味では多少、われわれの方がやりやすいという面はあるでしょう」

街中で見かけるコクヨという看板を掲げている文具店と、松下のナショナルシヨップはどう違うのでしょうか。

「松下さんのナショナルシヨップは松下製品しか扱っていませんが、コクヨの看板を掲げている文具店にはキングもあれば三菱鉛筆もあります。つまり専売店ではありません。あれは当社がお金を出して、看板を掲げさせてくださいとお願ひしたんです」

「実は今から五〇年も前にスタートした話ですが、街の文具店にコクヨという看板を掲げてもらうことによって、文具「コクヨ」というイメージを市場に定着させることをひたすらやってきたんです。とくに学校の前には必ず文具店があるので、そこには徹底してお願ひしました。そうやって、この店の中にあるのは全部、コクヨ製品であるかのように消費者に徹底的に刷り込んだんです。今でいうブランド戦略です」

「だから、お年を召した方によく『いやあ、私は子供の頃、コクヨ製品にはよくお世話になりましたよ。鉛筆とかノートとかね』と言われるんですが、実はコクヨはその頃、鉛筆もノートも作っていなかった。でも全部、コクヨ

だと思っただけだ。結果としてコクヨのブランドの浸透率やバリューは、この業界のなかで圧倒的に高いんです」

そついえば、かつての八〇年代後半の「SISブーム」の時に、情報端末による販売店の囲い込みというのがありました。ほとんどが失敗に終わったなかで、コクヨは数少ない成功例と言われていましたね。あれも専売店ではなかったから囲い込みに意味があったわけですね。

「そつです。あれはいまでも機能してますよ。『クロス』と呼んでいます、約四五〇〇の販売店にEDI端末を使って頂いています。四五〇〇ものデータと真面目にEDIをやっている例は、少なくとも文具業界ではありません。他業界でもないんじゃないでしょうか。もっとも、EDIだけのクロスドな仕組みで全世紀の遺物みたいになってしまいましたので今度、仕組みを変えますけどね」

特約卸を含めて流通在庫をゼロ化営々と築き上げた物流網にもメス

当時として大きな先行投資だったのではないですか。

「情報システム自体よりも、それをしつかりとサポートする精度の高い物流の仕組みを作るといふ意味での物流投資は大変なものだったと思います。基

Interview

本的には販売店が持つべき在庫を、できるだけ上流に吸い上げようという仕組みです。流通在庫をできるだけ圧縮し、小売店は在庫なしで販売できるようにした。そうすることによって、小売店がコクヨ製品をどんどん積極的に扱ってくれるようにしたんです」

「他社の製品はある程度まとめて購入しなければ安くないのに、コクヨは値段こそ決まっているけれど一個から商品を届けてくれる。しかも極めてデリバリーの精度が高い。だから儲かるし、コクヨの売り上げ構成を上げれば、さらにコクヨから奨励金が出る。そういうことを繰り返してきた結果、全国の販売店におけるコクヨのポジションは飛躍的に高まった」

「そうやって営々と作り上げてきたサプライチェーンを今、抜本的に変えようとしている。」

「そこです。総括店の体制を作り変えるだけではなく、物流そのものの仕組みも作り変える必要があります。さつきも申し上げた通り、総括店というのは基本的に卸です。在庫を持ってそれを販売していくというのが、コクヨの総括店の機能でした。しかし、在庫を持っていたらいつまでたっても卸業から抜け出せない」

「そこで卸を含めた流通在庫を基本的にゼロにしようという改革を今、進めています。総括店の再編を進めなが

ら、順次、総括店の在庫を引き上げて、メーカー在庫にしています。これによって流通在庫を極小化し、あわせて物流コストを下げる。さらに今後、要求されることになる高品質のデリバリーに対する投資をできるだけ抑えていく。総括店がそれぞれ単独に物流投資をすれば大変な額になりますから、これをコクヨがまとめてやることで投資を圧縮する」

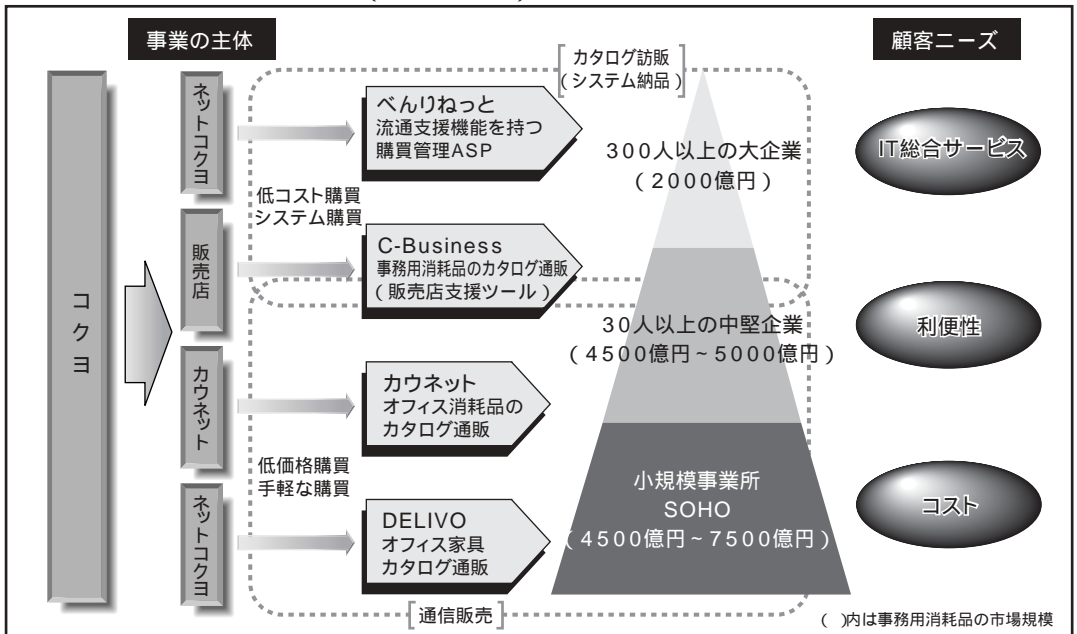
「ようは「商物分離」ですよ」

「おっしゃる通りです。従来、総括店の倉庫は全国に八〇カ所ありました。これを全国十二カ所に圧縮するという計画を現在、進めています。統合された倉庫にある在庫はコクヨの在庫です。総括店の在庫ではありません。総括店というかたちは残りますが、在庫はゼロ。つまり卸という形ではなくなるといふ形態を目指しています」

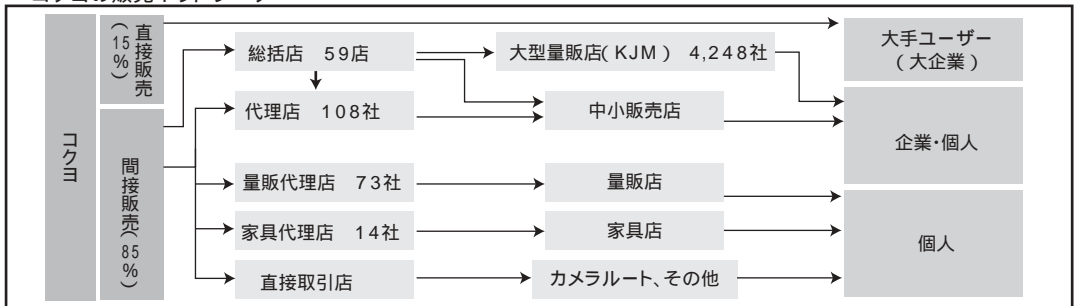
「しかし、商物分離をした後にも、果たして卸は必要なんでしょうか。卸から物流機能を取り上げた時、何の機能が残るのか。」

「それはどなたからもよく聞かれますね（笑）。しかし、コクヨの総括店には地域に密着している強さがあります。今回の『カウネット』の顧客登録でも、わずか二カ月足らずで二〇万もの登録を集めることができました。これは総括店の持っている地域密着パワーに他ならないと思っんです」

図1 コクヨのクリック&モルタル戦略(事務用品のみ)



コクヨの販売ネットワーク



卸の業態が具体的にどう変わるか。となるのです。

「当社自身はメーカーですから、製品を作って、それを顧客に提供するの

「ノ」というのは、いろいろなサービスだとかサポートまでも含んだ商品の価値を顧客に提供することで初めて満足してもらえんという形になる。そういう商品がどんどん増えていくと思っ

「本業です。ただし、これからの「モ



です。そうだった時に総括店の持つマ
ンパワーは、当社の大きな強味になる。
コクヨの社員ですべてのサービスを一
羅できるわけではありません」

「そのため今、我々は『卸業からサ
ービス業への転換』を総括店に対するメ
ッセージとして送っています。サービ
ス事業として新しい総括店を組み立て
ていきたい。しかも全国の水準を揃え
て、どこで注文してもきちんとしたサ
ービスを提供できます、という形にす
るのが今の狙いです。総括店を残して
いる意味は、そういうことです」

**今後、総括店はコクヨ以外からも
製品を仕入れることになるわけですね**
「ほとんど仕入れてもらいます。いま
ではコクヨ製品しか扱わなかったわけ

ですが、これからはオフィス業界とい
うマーケットのなかで流通業者として
自立していくわけですから、コクヨ以
外からもどんどん仕入れてもらう。総
括店である以上、メインの商材はコク
ヨにしてもらいますが、別にコクヨだ
けにこだわる必要はない」

**規模で企業顧客を二つに分類
二つズごとにチャネルを構築**

**コクヨは一部ではメーカー直販も
やってきました。**

「大手ユーザーの家具やオフィスの設
計については直販しています。それが
全体の一五%ぐらいあります。昭和四
〇年代に始めた当初は小売店とすった
もんだもあつたようですが、今は完全

に認知されるようになり
ました。それ以外の消耗
品については、ほぼ一〇
〇%総括店のチャネルで
販売されています」

**これからは市場を起
点にしてチャネルを考え
る必要がありますね**

「その通りです。当社で
は企業の顧客を、従業員
三〇〇人以上の大企業、
三〇人以上の中堅企業、
そしてそれ以下のSOH
Oの三つに分類して考え
ています。この三つの層

Interview

は、それぞれ要求しているものが違い
ます」(図1)

「大企業は今、オフィスで使う消耗
品の調達コスト全体を見直したいとい
う二つズを持っている。これまでは必
要なものを一円でも安く手に入れたい
という二つズだったんです。それが今
は、本業に特化するために、余計なパ
ックオフィスの仕事をアウトソーシン
グしようとしています」

「これまでは事業所が複数力所あつ
て、事業所ごとに購買担当者がいて
在庫もあつた。出入りの業者もバラバ
ラです。それを見て、なんで消耗品・
事務用品を調達するのに、こんなに人
手をかけなければならぬんだと考え
るようになった。つまり購買コスト全
体を見直す提案を求めていらつしやる。
当社はこの部分に伝えるため『べんり
ねつと』という仕組みを作りました」

**その下の「C Business」とい
うのは？。これはカタログ販売ですね**

「三〇人以上の中堅企業がどうなつ
ているかという点、ここは購買におけ
るコストも気になるけれど、やはりモ
ルタル的な利便性も捨てがたいとい
う二つズを持っている。ボールペン一
本でも、電話したらずくに持つてきてく
れるといった細かい注文にきちんと応
えてくれるサービスを欲しています。
今まで大企業にはそういうサービスを
していましたが、中堅企業に対しては

「わかりました。明日お持ちします」と
か『いま在庫が切れてますのでメーカ
ーから取り寄せます』というような対
応だった。そこに対して我々は『C B
usiness』というかたちで二つズ
に 대응しています」

「小規模事業者がどうなっているか
という点、ここは『アスクール』だとか
『カウネット』などのネット通販の市場
です。これまでは、納品店が来てくれ
ないから小売店に足を運んでいただけ
ども、店に行かなくても発注できるし、
価格の公平性もあるという形でご利用
頂いている。将来的にはまた変わるか
もしれませんが、いまはそうなっていま
す」

**そのすべてのチャネルに販売店や
総括店が必要なわけではありません**

「確かに大企業にとっては販売店は
不要でしょう。我々が今すぐ販売店の
梯子を外すわけにはいきませんが、今
後は大企業の支店などでの購買活動は
変わるでしょうね。これまでその地方
の文具店から購入していたのが集中購
買に代わり、東京本社で一括購買する
ということになっていきます。そうな
ると、地方にある文具店は排除されて
しまつてしまう」

**そうだった時には総括店と大型販
売店の業態の差がほとんどなくなりま
す。**

「それは、おっしゃる通りですね。た

だ販売店は、意識としてまだ物販の域を出ていない。事業の中味そのものも、モノを売るという感覚から抜け出していない。これからは単なる物販だけでは飯を食っていけないとなると考えていないでしょう」

企業向けは分かりましたが、残る個人ユーザーのマーケットというのは、どれくらいの規模なんですか。

「だいたい四〇〇億円ぐらいですね。ここで街の文具店だとか、量販店、ホームセンター、コンビニなどが販売しているわけです」

計一〇六カ所の倉庫を十二カ所に集約
チャネルごとに物流網も再構築

物流の話伺います。新しい物流構想「OSL(オフィス・サプライ・ロジスティクス)」の概要を説明して下さい。

「消耗品の場合、従来は工場から出荷した製品を工場の隣接倉庫、もしくは全国二カ所の『ダム倉庫』と呼んでいるセンターで保管していました。そこから二四カ所の地区配送倉庫を持つていくまでがコクヨ本体の物流です。その先は全国八〇カ所の総括店の倉庫に行き、最終的に総括店が販売店に納品していたわけです」

「これに対して、いま進めているOSL構想では、まず工場から、ダム倉庫に運びます。このダム倉庫からOSLに送って、そこから一部は販売店へ届

ける。一部は販売店をばして直接ユーザーに送ります」

先ほどのユーザー規模別のビジネスモデルとは、どう対応するのでしょうか。

「ちよほどの図とは対応していません。OSLというのは、コクヨの基幹部分の物流構想であって、総括店が卸から脱却していくために進めている新しい物流の仕組みです。この他に例えば、『C Business』は紙文機共配(文具メーカー同士の出資による共同配送業者)を利用していますし、『カウネット』にはカウネット物流という独自のシステムがあります」

なぜ基幹部分の物流システムとそれ以外のチャネルの物流を分ける必要があったんでしょうか。

「理由は単純です。チャネルによって事業化を進めていくスピードが違ったからです。ある時点までくれば、全部統合することになるはずですが、実際、OSLはユーザー配送もできませんし、従来の販売店仕入れにも対応できません。まだ具体的な計画はありませんが、最終的にはすべてのユーザー配送機能をOSLに持たせていきたいと考えています」

OSLの具体的な機能は？

「工場からOSLへは、外箱を使わず『通い箱』を使ってバラの状態のままに納品します。そしてOSLでユーザー

が要求する荷姿に流通加工します。

今までは総括店まで段ボール箱で運び、そこで顧客の注文によって内箱単位にばらしたり、単品にばらしたりしていました。この総括店への横持ちの段ボール代だけで年間約一〇億円かかっていた。さらに横持ちのための運賃が数十億円かかっていたわけです。流通加工の機能をOSLに移すことで大きなコスト削減が可能になるわけです」

今後は他社製品もOSLに入ってくるわけですか。

「今は入っていませんが、いずれそうなります。紙文機共配と同じ形になります。この特徴はすべてメーカー在庫なんです。コクヨだけでなく、ペンをキープも全てメーカー在庫として保管しています」

OSLの運用自体は誰が担うんですか。

「現時点では総括店とコクヨの共同事業になっています。ブロックごとに現在、北海道、関東、東京、近畿、中国まで立ち上がっていますが、それぞれ別会社で、その地区の総括店とコクヨが折半で出資して独立法人として運営しています。全国のOSL体制が整った段階で、すべてをコクヨの在庫に移します。それによって総括店間の在庫の横持ちがなくなる。全てがメーカー在庫になれば、ユーザーにとって一番近いOSLから出荷すれば済むよう

になります」

卸の物流スタッフを子会社に吸収
豊富な資産背景に3PLも視野に

すべてのOSLが完成した時点で持ち株会社のような組織を作ることになるわけですか。

「恐らくそういつかたちになるでしょうね。今は、それぞれ別の会社ですが、OSLとしては一本化したものにすると思います」

恐らく文具業界最大の商社になりますよね。

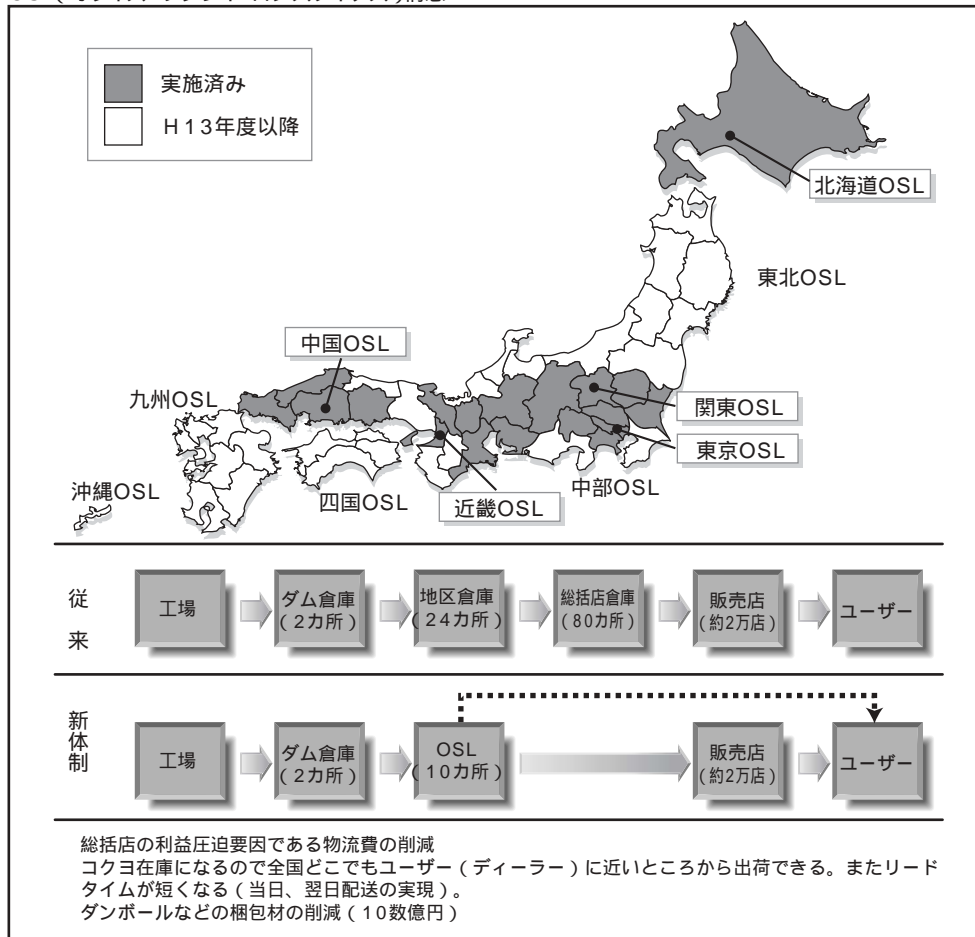
「他メーカーのものもOSLに入れるようになれば、そうでしょうね。でも今のところ、倉庫のオペレーションしかりませんけどね」

物流のオペレーションを担う人材はどう確保しますか。

「我々にはコクヨロジテムという物流子会社があります。ドメスティックですけれども全国に対応している会社です。そこで人材は確保できます」

しかし、OSLとコクヨロジテムは全くの別会社ですよね？

「そうです。コクヨロジテムは今まで地区倉庫の業務と、家具の物流を担っていました。地区倉庫を減らしてOSLに移していけば、コクヨロジテムの売り上げは減ってしまいますので、いずれはOSLの仕事をやることになるかも知れません。しかし、そのことは



まだ役員会の中でも話題に上っていません」
物流子会社にとっては厳しい環境ですね。場合によっては売上高が半分くらいにならないでしょう。
 「物流コストとしては家具のほうがいいです。売上げが半分になることはないです」

よう。ただ三分の一くらいは減る。しかし、そこまで先のことを考える前に片づけなければならない課題があります」
 「OSLは総括店との共同事業であり、総括店の物流スタッフもすべてOSLに吸い上げています。そうすることによって総括店は倉庫要因を抱える

Interview

必要がなくなり、かなりの経営の合理化ができる。最終的にはメーカー在庫に切り替えていくなかで、総括店の資本を減らしていきたいと考えています」
今後、OSLもしくはコクヨロジテムは大手企業のインフラをベースにした3PLを展開していくと考えていいのでしょうか？

「今の段階では、そこまでの体制にはありません。ただし、家具については八二年以降、流通在庫をすべてメーカー在庫にしてユーザー配送するという仕組みで運用してきました。その後、九三年頃に再度、作り変えてSCM的な考え方を導入したんです。それまでは倉庫にある商品にしか引き当てができなかったんですが、それを生産ラインに引き当てられるようにした。これによって家具の倉庫がだんだん空いてきています。この空いたスペースをコクヨ以外の荷主企業に利用してもらおうということで、3PL的な営業活動も一部では始めています」
 「さらに今度は二四カ所の地区倉庫が空く。当社は全国を合わせると三井倉庫に匹敵するくらいの倉庫面積を持っていますので、これを運用していくことも考えられます。工場からバラに入れて、OSLでユーザーが望む荷姿に代えて出荷する仕組みが上手く外販

できるようになってくれば、もっと能動的に動くようになるかも知れません。ただし、まだ具体的な計画はありません」
黒田専務はオーナー一族なわけですね。痛みを伴う改革に抵抗感はありませんか。

「それは、ありますね。痛みももちろん、恨みも買う。月夜の晩も歩けなくなるかもしれません。だからといってこのまま放置していたら、僕らの次の世代が大変な、お荷物」を抱えることになります。やはり次の時代にも通用するよくな健全な形に作り替えて、次世代に引き継いでいくことが僕らに与えられた責任だと思っています」
 「幸い今の総括店制度を作り上げてきた当社の会長も、流通の仕組みを作り替えていくことに対しては極めて積極的です。当社の基本理念には『常と変』という考え方があります。よいうするに企業経営には、ぜつたい変えてはいけないものと、どんどん変えるべきものがある」
 「企業理念や、物事の考えた方、事業の目的といったことは絶対に変えてはいけません。しかし、それ以外は組織であれ、制度であれ、どんどん作りかえて行くべきだという考え方です。総括店にしても倉庫にしても販売店にしても工場にしても、全部『変』にあると私は考えています」