



Nagoya City University Academic Repository

学位の種類	博士（経済学）
報告番号	甲第1585号
学位記番号	第61号
氏名	杉山 裕子
授与年月日	平成 29年 3月 24日
学位論文の題名	文房具市場における流通システムの比較研究：戦略と事業システムの適合の視座から
論文審査担当者	主査： 河合 篤男 副査： 出口 将人, 下野 由貴

文房具市場における流通システムの比較研究
—戦略と事業システムの適合の視座から—

平成 28 年度 博士論文

平成 28 年 12 月 14 日提出

名古屋市立大学大学院経済学研究科
経営学専攻

学籍番号 123651

杉山裕子

目次

序章 問題の所在	2
1章 視座	3
1 事例の着眼点	
2 文献レビュー	
(1) 商業者の社会的存在価値	
(2) 製造業と流通業の基本構図	
(3) コンティンジェンシー理論と情報プロセッシング・パラダイム	
(4) 知識創造理論	
3 リサーチ・クエスチョン	
2章 市場	16
1 市場の形成	
2 市場の変化	
3 垂直的マーケティング・システムの限界	
3章 事例—プラス株式会社	23
1 プラスの課題	
2 アスクル事業の定義	
3 アスクル事業の流通システム	
(1) エージェント制の採用	
(2) 流通機能の分業	
4 ケースの検討	
4章 事例—コクヨ株式会社	31
1 組織体制の整備	
2 事業	
(1) コクヨの課題と長期ビジョン	
(2) 製造事業	
(3) 販売事業	
(4) ドメインの変化	
3 ニーズ	
4 ドメインと組織体制に関する予備的考察	
5章 考察	48
1 情報化が与える製販取引関係への影響	
2 アスクルとコクヨ販売会社のマーケティング戦略	
3 プラスとコクヨの事業システム	
終章	55

序章 問題の所在

メーカーが編成する流通システム¹の構造はどのような要因によって規定されるのだろうか。この問いについて文房具²市場の個別企業の事例記述を中心に検討を行うのが本論の目的である。

1990年代、市場情報の増加を背景に文房具市場の流通システムはひとつの転機にあった。この時に登場したのが、プラス株式会社（以下、「プラス」という。）が運営する通信販売事業「アスクル」である。アスクル事業は文房具市場の流通構造を変えた新たなビジネス・モデルとして多くの研究で取り上げられている。ただしその視座は先行するコクヨ株式会社（以下、「コクヨ」という。）の流通システムへの対立軸として論じられているのがほとんどである。たしかに両者に対立構図は成立するものの、しかしそれ以前に、市場を支配的に占めていた流通系列化自体が、変化した環境に適合を失った事実を見逃してはならない（三村 2003）。加えて、アスクルが旧態の流通系列化に替わって市場の適合を得たとする視角は、言い換えれば、市場に適合する流通システムはアスクルのそれに限られないとする問題提起は、一方でアスクル登場以降のコクヨのチャンネル行動を革新的に論じることを可能とする。というのは、コクヨのチャンネル行動は決してアスクルの追随にとどまるものではない。アスクルとは別の目的を持った流通システムを再編した可能性もまた考えられるからである。

市場の不確実性が増えた時、すなわち組織が処理しなければならない情報が増えたとき、流通システムはどのように再編されるのか。本論の目的は、環境適応の視座から事業ドメインと流通システムの構造との関連について論じるものである。製造業者と流通業者の取引関係については、これまで、チャンネル・パワー論や協調関係論を中心に多くの研究が蓄積されてきた。しかし、市場と流通システムとの相互作用をとらえるとき、バイイング・パワーをめぐるパワー資源の量的獲得競争の構図は十分とは言えない。なぜならば、たとえば、市場の情報化を原動力として生ずる流通システムの変革は、市場の競争構造自体を変えるものだからである（井上・加護野 2004）。この場合、当該システムが情報からどのような価値を生み出そうとするのか、事業の仕組み自体に着目する必要があるだろう。ただし、当該流通システムがどのような構造になるのか、たとえば、どの機能を自社のなかに統合し、どの機能を流通システム内の他の企業に任せ、さらにどこまでを市場競争にゆだねるのか、という判断は競い合いのなかで決定される（加護野・石井 1991）。したがって、流通システムの構造分析には、情報処理機関としての組織化とともに、同システムを構成する各企業のマーケティング戦略も重要な要因となるであろう。なお、ここではその主体はメーカーに限定する。

本論は、プラスのアスクル事業による流通システムとコクヨの販売会社の設立にかかる両者の行動を比較する。そして上記の問題、すなわち文房具流通の変革がメーカーのマーケテ

¹ 特定のメンバーで編成された流通チャンネル・システムを本論文では「流通システム」と呼ぶ。「流通システム」がチャンネル・メンバーの中立的な立場を前提としているのに対し、ある特定のチャンネル・メンバー（たとえば製造業者）が自身のマーケティング目的に照らして管理する性格を有しているものを「マーケティング・システム」と呼ぶ。なお、これらの定義については、加藤・崔（2009, p.3）を参考にした。また、垂直的マーケティング・システムは流通系列化と同義で使用する。

² 本論文において「文房具」とは、特に断りがある場合を除き『商業統計表』による「紙・文具小売」に分類されるものとする。

イング戦略と情報化によって生じたものであることを論じるものである。両者は 1990 年以降、情報量が増加した市場において情報化を原動力に流通システムを再編成した。しかしその行動は両者によって異なる。プラスはアスクルという卸機能をメーカーから分離した。一方コクヨは卸機能を資本統合し販売会社を設立した。この違いは何を意味するのだろうか。それぞれが定義する活動領域と流通システムの適合パターンを比較検討する。これによりメーカーのマーケティング戦略において、どのような価値を提案しようとするとき機能を分化する流通構造を選択し、またどのような価値を提案しようとするとき機能を統合する流通構造を選択するのかという問いに答える。

本文は 5 章構成となっている³。1 章では、解くべき問いと分析フレームを示す。まずケースの着眼点を提示し、ケース・スタディの範囲を限定する。次に製造業者と流通業者の取引関係を示す分析フレームとして、チャンネル・パワー論と協調関係論を中心とした両者の取引関係モデルを示す。その上で、この特定の企業で編成される流通チャンネル組織が、変化する環境に適応するための視座として 2 つの理論を援用する。1 つは、組織と環境との相互作用に基づく対外的な均衡を重視するコンティンジェンシー理論である。もうひとつは、環境不確実性を前提として、異なる情報の相互作用により新たな知を創造しようとする知識創造理論である。両者は本論において事業システムの異なる設計思想を規定するものである。以上を視座に議論すべき問いを提示する。続く 2 章では市場の変化をとらえる。市場の成長と流通系列化政策の合理性を示すこと及び市場の成長の過程で不確実性が増加し、それにより流通系列化が合理性を失ったことを示すのがねらいである。では、その不確実性が増加した市場において製造業者はどのように流通システムを再編したのでだろうか。この問いに答えるのが 3 章と 4 章である。3 章では、プラスのアスクル事業を取り上げ、アスクルの市場適合について論じる。続く 4 章ではコクヨの販売会社設立を取り上げる。アスクルが組織を分化したことが結果であるならば、コクヨの結果は資源を内部化したことである。それはなぜか。コクヨの戦略とチャンネル再編の様相を明らかにする。5 章では 3 章、4 章のケース・スタディを踏まえ、ドメインと流通システムの編成パターンを考察する。着目するのは情報の流れである。両者は情報からどのような価値を生み出そうとしているのだろうか。これを考察するのが 5 章の目的である。最後に、終章として発見事項のまとめと本論の限界を示す。

1 章 視座

1 事例の着眼点

流通が構造変革を迫られる要因を環境に求めるならば、次の 2 つの論理展開が挙げられる。ひとつは、競争環境の激化を主軸とするものである。カテゴリー・キラーとよばれるような新しい業態が登場し、あるいは大規模小売店が台頭し、チャンネルをめぐるヘゲモニーがメーカーから小売店へと移行する競争構図の変化である。もうひとつは卸売業及び小売業の社会

³ 2 章及び 3 章は杉山 (2014) に一部修正を加えたものを用いる。

的存在根拠を揺るがすような市場構造の変化である（石井 1991）。本論は後者の立場、つまり、環境変化に対する流通組織の意味を問うものである。さらにこの環境の変化は2回到来した。1960年代のメーカーのマーケティングによる統制と、1980年代後半以降の市場の成熟化に伴う市場情報の増加である。本論の着眼点はこのうちの後者に絞るものではあるが、変化を確認するために、次の2章ではメーカーのマーケティングによる統制としてコクヨの流通系列化の形成過程に触れる⁴。一方、情報化による流通再編として観察対象とするのが、アスクル事業とコクヨ販売会社である。

アスクル事業は、中堅文房具製造業者であるプラスが設置した販売部門である。同社は中小規模企業をターゲットに、文房具を翌日配送する仕組みをつくった。文房具市場において新たな価値を創出したという点で、アスクル株式会社は一番手企業（Chandler 1990）といえるだろう⁵。そのため、アスクルの事例は多くの研究において取り上げられている。たとえば安部・池上（2008）は、今まで全く手付かずだった小口顧客層を中心としたマーケットを顕在化させたと論じている。加護野・井上（2004）は、顧客の価値とそれを提供する革新的な仕組みとして、事業システムの視点から優れた点を挙げている。沼上（2009）は、文房具業界のリーダー企業であるコクヨを引き合いに出し、アスクルはチャレンジャー企業だからなし得た、リーダー企業に対する差別化戦略であると論じている。黒岩（2008）は、開始されてから数年後のアスクルを取り上げ、その競争力の維持にはメーカーとの共同製品開発があると、他社との連携による事業展開を強調している。

このように、多くの事例はその競争の優位性に焦点が合わせられている。ただしこれらは、旧態の流通系列化に替わり、なぜ新しいそれが市場に適合したのかを当時の環境条件から動態的に明らかにしようとしているものではない。そこで本論では、特にその事業の立ち上げのときのプラス及びアスクルの行動に着目し、不確実性が増加した市場にどのように適合したのかを論じる。

一方、不確実性が増加した市場に適応するのはアスクル事業に見られるような事業システムに限られない。コクヨはまた別の方法によって市場に適応したと考えられる。それがコクヨ販売会社である。コクヨの行動についてはアスクルとの対立関係として論じられている場合が多い。たとえば沼上（2009）は、既にアスクルが市場をとらえていたにもかかわらず、コクヨの同質化が相当に遅れたことを指摘している。そして、コクヨが競争志向を選択しなかったのは、流通チャネルを含めた組織内部の調和を優先させたためである可能性を示している。ほかにも、アスクルとコクヨの通信販売事業（カウネット）を比較した記事は多い⁶。

⁴ 流通系列化は他社でも採用されているが、その影響力や波及性を考慮しコクヨの事例を取り上げる。

⁵ Chandler（1990）は、生産における規模と範囲の経済を利用できるほどに大規模なプラント、また流通における製品固有の設備や技能、そしてこれらの活動を調整するために必要な経営組織に投資した最初の企業で、強力な競争上の優位を獲得した企業を一番手企業と定義している（Chandler 1990, 邦訳 pp.26-27）。Chandler（1990）の研究背景では、規模や範囲によるコストの優位性が強調されているが、本論文で扱う1980年代半ばから1990年代の時代背景において、アスクルによるマーケティング・システムは新たな価値を生み出す仕組みであり、また、当該仕組みは、Chandler（1990）が提示する競争の優位性を有していることから「一番手企業」に当てはまると考えられる。詳しくは、Chandler（1990, 邦訳 1993）を参照のこと。

⁶ たとえばつぎのようなものがある。「コクヨ 文具 EC で販売チャネル改革 「顧客起点」が系列に風穴」『日経情報ストラテジー』, 1999年2月, pp.146-155。「コクヨ 事業モデルを大転換 ネット通販でアスクルを追撃」『日経情報ストラテジー』, 2001年2月, pp.96-103。「コクヨ 通販参入で始まった聖域なき大手術」『週刊東洋経済』, 2001年3月3日, pp.120-122。「「プラスグループ」の野望」『実業界』, 2003年4月, pp.114-117。

通信販売事業という視点から比較すれば、たしかにコクヨは後発である。いくら付加価値を付けたところで市場の創造には至らない。しかし問題は、問題意識がここにとどまっていることである。これまで市場を支配的に占めてきたコクヨの流通系列化が 1990 年代に入り市場不適合を引き起こしたとき、コクヨはどのようなチャネル行動をとったのか、という問題は、アスクルのそれとは別で考えるべき課題であろう。

着目するのは卸売業を垂直統合したことである。コクヨは 2002 年にコクヨ販売会社を設立した。この時に事業目的と組織体制を変えるために構造改革が行われ、2007 年の売上高は過去最高の 3500 億円を超える。一般的に組織は分権化することで全体最適を図る。そうであるならばメーカーが卸を統合するメリットは何だろうか。不確実性が増す市場において組織統合がもたらす意味を示していきたい。

2 文献レビュー

本節、文献レビューは大きく 3 つのパートで構成されている。ひとつ目は、流通システムの構造的な分析視座を示すため、製造業と流通業に分け、両者の取引関係を見るものである。まず「(1) 商業者の社会的存在価値」では、メーカーがある特定の商業者（卸売商及び小売商）を組織化する目的について、議論の焦点を絞るために、商業者の基本機能について整理する。次に「(2) 製造業と流通業の基本構図」では、製造業と流通業の取引関係にかかる先行研究の整理を行う。ここでの目的は、両者の取引関係について多様なモデルが考えられる中で、チャネル・メンバー各社の情報処理能力によって取引関係が規定されうること及び、環境の不確実性が当該取引関係の調整変数として作用することを示すことである。

上記で提示したモデルは、環境変動時であっても流通システムが組織として環境に適合することを示している。ただし、どのような手法で環境適合が行われるのかを示すものではない。そこで本論では、事業システムとして 2 つの設計思想を分析フレームとして提示する。まず「(3) コンティンジェンシー理論と情報プロセッシング・パラダイム」では、情報機関としての環境適合を示す。市場が成熟する過程において情報の異質性が増加する。このときどのような情報プロセッシング構造を構築し、組織は市場に適応しようとするのかについて論じる。情報プロセッシング構造としての環境適合が組織の有効性を決定すると考える。

続く「(4) 知識創造理論」では、知識創造プロセス（SECI モデル）を示す。持続的競争優位を可能とする知識資産の構築は組織内部での生成が基本である。したがって、分業を基本とする情報プロセッシング・パラダイムでは情報の知識化は説明できない。ここではコクヨが卸を統合したのは、知識資産の構築を行うためであると仮定し、知識創造を行うならばどのような組織構造になるのかを議論するためのフレームを示す。

(1) 商業者の社会的存在価値

本節ではまず、メーカー主導型流通システムの形成について議論するための前提条件として、小売及び卸売の基本機能を確認する。メーカーは販売体制の確保として商業者（小売商

及び卸売商)のどのような機能を手に入れることを目的としていたのだろうか。池田(2004)は、メーカー主導型流通システム、いわゆる流通系列化あるいは垂直型マーケティング・システムの形成行動を大きく2つに分けている。ひとつは、当時の市場において成長途上にあった新興業界における先発メーカーによるチャネルの組織化であり、もうひとつは企業集中が進み寡占的構造が定着しつつあった業界における大手メーカーによるカルテル行為を通じたチャネル統制である。このようにメーカーによるチャネルの編成様式は業界の動きや提供する財の特性によって違いが見られるものの、1960年代を中心に多くの産業においてメーカーのマーケティング手段として流通系列化が採用されてきた。一方、商業者から見れば、これまで商業の中心にいたポジションからメーカーのチャネル・システムの一部として組織化されることは、その社会的存在根拠を揺るがすものであったはずである。流通系列化が採用される以前の市場を中心に、商業者の存在根拠ともいえるその機能について示す。

一般的に、製造業が大量生産体制を確立しマーケティングを行うようになる以前は、取引の主体は商業者、中でも卸売商(問屋)であった。しかしそれは家内・生業的な営みで経営あるいは競争といったものではなく、かつ、つくったものを売るといように製造・販売の分業自体もそれほど発達していなかった(石原・矢作 2004)。

小売商の機能は、いくつかあるなかで本論の問題意識に依存して考えるならば、市場情報の補足である。消費者が何をほしがっているのか。あるいは当該製品の価値をもっとも高く評価している消費者はどこにいるのか。このようなことを知り、素早くそして的確にとらえる能力がそれである。そしてこの能力は家業的に存在していたいわゆる伝統的な小売店と1980年代以降台頭大型小売店やチェーン店とでは異なるといえるだろう。風呂(1968)や荒川(1969)が指摘するように、伝統的な小売の存在基盤が家業・生業的で当時の地域の労働の足場となっていたという就業構造の違いもあるが、しかしそれ以上に売れ筋商品を一括で大量に仕入れ、低価格と効率を求める大規模小売業と伝統的小売業とはニーズの補足の手段が異なる(加護野・石井 1991)。各店舗の商圈は広くはないが、それゆえに地域固有の生活文化に根付き、消費者ひとり一人の消費行動を理解し、ニーズを発掘する。ニーズを補足することはそれほど簡単ではなく、地域と人間的なつながりがある地元小規模小売店でしかなしえなかった技術であろう。この技術により小売店は固定客をつかんでいた。これが伝統的小売商の社会的存在根拠である。

では、卸売商の存在根拠はどこにあるだろうか。大型小売店のような強力なライバルが登場する以前の市場においては、需要もそれほど多くなく、そのため問題は小売の競争力ではない。きわめて限られた範囲で密度の高い営業を行う小売店と近代産業化する製造業の間には時間的・空間的ギャップがある。ここに問題があり、それを埋める役割が卸売商であった。卸売商は、社会的分業による生産と消費をつなぐ交換の場として市場を成立させていた。生産性が低く資金も乏しく、局地的な情報しかを持ち得ない小売を支える役割も大きいだろう。ここに卸売の社会的存在根拠がある。卸売の中でも特に大店と呼ばれる比較的大きな卸売業者が全国の都市部を中心に存在していた(石原・矢作 2004)。彼らがメーカーの取扱店あるいは特約店となり、段階的に商品を全国に流通する。一方、小売店に近い卸売店では流通の過程において、商品情報の提供だけでなく、小売に替わって在庫品の管理や資金の融通など

のサポートを行っていた（石原・矢作 2004）。言い換えれば、直接顧客と接する手段を持たないメーカーは、市場開拓の主要な部分を、メーカーと市場とを仲介する卸売商の販売網と販売努力に依存していたといえる。ゆえに、商業の中心は卸売商だったのである。建値制、手形制度、返品制度など、この頃につくられた複雑な取引慣行はこの結果として生まれたものであるといえよう。

流通系列化をめぐる議論は、一義的には乱売防止やメーカーのブランド価値の維持など商業者の競争を制限するメーカーの行動を論ずるものではあるが、ただしその本質は上記のような社会経済的仕組みとしての商業システムとメーカーのマーケティングとの間に生ずる摩擦又は対立である（三村 2003）。文房具市場は、遅くとも 1930 年代にはコクヨの称号がついた問屋が全国各地で組織されているが、チャンネルとして流通系列化が確立したと判断できるのはもう少し後、1956 年の「全国コクヨ専門店会」の発足以降であると解される。というのは、流通系列化とは単にメーカーの販路の確保という役割だけではない。流通系列化とは、メーカーが卸や小売をマーケティング・チャンネル組織内に取り込むことで、卸売や小売の取引関係を強化し、相対的に個別企業の管理・統制といった組織的なチャンネルへと転換することである。これにより、卸売や小売が抱えている問題の一部、たとえば脆弱な経営基盤や生産性の低さを解決することができる。しかし同時に、地域ニーズに基づく自由なあるいは中立な品ぞろえや販売行動は制限され、全国画一的な品ぞろえや売り場づくりが求められる。価格やサービスの裁量も奪われる。小売にとってみればこれまでの社会的存在根拠の転換を迫られることとなる（風呂 1968; 加護野・石井 1991; 三村 2003）。消費と生産を媒介する流通研究の多くにおいて製販の対立を分析視角としているのは、このように、開放的チャンネルによる自由な取引を論理とする商業者と自社のマーケティングを論理とするメーカーの対立は基本的枠組みとなっているからであるといえるだろう⁷。

（2）製造業と流通業の基本構図

流通システムをめぐるこのような性質は、日本企業独特のものであり、その研究は、食品、化粧品、家電、薬品などそれぞれの産業分野の特異性の中で蓄積されている。一方、製造業者と流通業者の二者間の取引関係を論じた研究は、チャンネル・パワー論及び協調関係論として多くが蓄積されている。以降は後者の議論を中心の製販の取引関係の整理を行う。

文房具産業における流通構造は、一般的に消費財によく見受けられる、管理システム（Davidson 1970; 江尻 1979）が用いられている。つまり、資本あるいは、所有権の下で管理されているものでも、フランチャイズ・チェーンのような契約により管理されるものでもなく、当該システムのリーダー的存在の企業がチャンネル段階を管理・統合しているものである。したがって管理システムの構築、維持にはチャンネル・リーダーの統制力が行使される。

チャンネル・リーダーが、チャンネルを構成する他の組織と市場取引を維持しながら、それら組織に対して命令や統制を行いうるようなシステムを構築するメカニズムについて、組織間

⁷ ただし、製販の対立のなかに相互の成長作用があったことも事実である。たとえば、大規模小売店の発展の中に大規模メーカーへの拮抗力を見出そうとする理解は、製造と販売の相互強化の過程で生じていることを示しているといえる（石井 1983; 石原・矢作 2004; 佐藤 1974）。

のパワー関係によって説明しようとしたアプローチがチャンネル・パワー論である（石井 1983）。パワーとは、機能的相互依存関係にある組織間において、組織A（自者）が組織B（他者）の意思決定に影響を及ぼしうる組織Aの能力のことをいう（Stern *et al.* 1989、邦訳 p.101）。また、組織Aのパワーは組織Bによって価値を見出される資源の所有や管理を通じて獲得される（渡辺 1997）。パワー資源の蓄積や統制のプロセスなどパワーと統制の関係については、Hunt and Nevin（1974）や Etger（1976）などを中心とした実証研究により、多くの知見が積み重ねられた⁸。これらにより、取引関係においてパワーを有するリーダーが他のメンバーを一方向的に管理・統制する支配的あるいは支援的依存関係が明らかになっている⁹。

一方 1980 年代に入ると、パワーによる統制だけでは解決できない課題、すなわち協調関係による取引について、チャンネル・パワー論では十分に説明できない点が崔（1993）、高嶋（1994）、Morgan and Hunt（1994）、渡辺（1997）などにより指摘されるようになる。こうした流れの中で登場したのが、協調関係論によるアプローチである¹⁰。

協調関係論の萌芽的研究は、Arndt（1979）であろう。彼は協調的な関係が取引効率や資源の有効活用に優位に働く旨の概念を提示した。その後、製造業と販売業の取引について、パワーバランスに着目した研究（Bucklin and Sengupta 1993; Heide 1994）、取引コストに着目した研究（Heide and John 1988; 1990）、両者の規範的關係に着目した研究（Heide and John 1992）、信頼（Anderson and Narus 1990; Morgan and Hunt 1994）あるいはコミットメント（Morgan and Hunt 1994）に着目した研究などにより多様な構成概念が新しく導入され、協調関係が説明されてきた。その中で本論文では、信頼やコミットメントによるアプローチに焦点を絞る。

Anderson and Narus（1990）、Morgan and Hunt（1994）による協調関係論において、「信頼」は重要な要素に位置づけられている。Moorman *et al.*（1993）によると、信頼とは、「相手が自分を裏切らないか」と「自分が相手を頼ろうとするか」の2つの要因から形成される。すなわち製造業者、販売業者双方において信用及び依存による意思決定があり、双方において相手の期待にこたえようとする関係が成り立っていれば、信頼は形成される。こうした信頼について Morgan and Hunt（1994）は、信頼はコミットメントに正の影響を及ぼし、これが他の企業との継続的取引関係を維持するインセンティブになることを実証により明らかにした。同様に渡辺（1997）も、チャンネル・メンバーの密接な双方向的コミュニケーションとそれによって醸成される信頼関係とがチャンネル・メンバー双方の成果や満足を向上させ、コンフリクトの機能性を高めるとともに、関係継続の動機づけに担保として機能することを論じている（渡辺 1997）。

⁸ チャンネル・パワー論に係る研究系譜については、Gaski（1984）を参照のこと。

⁹ チャンネル・メンバーのパワー構造を規定するパワー資源は、多様な構成要素（様々な見解があるが、ひとつの代表的なものとして5つのパワー資源—報酬（reward）、制裁（penalty）、情報と専門性（information and expertness）、正統性（legitimacy）、一体化あるいは同一性（identification）がある（石井 1983、p.39））からなる。たとえば、Hunt and Nevin（1974）や Lusch（1976）は、これを強制的なものと非強制的なものに分け、チャンネル・メンバーに対する制裁を与える能力（強制的パワー）とサポート能力（非強制的パワー）があることを提示している。

¹⁰ より効率的な流通システムの構築などを目的に行われる製造業者と流通業者との協働については、製販同盟、製販統合、パートナーシップ、戦略的提携などがあるが、本論文ではこれらを「協調関係」と呼び、これらに係る研究の総称を「協調関係論」と表記する。これらの研究の系譜については、渡辺（1997）を参照のこと。

一方 1980 年代に入ると、組織論分野で示されたコンティンジェンシー理論 (e.g., Lawrence and Lorsch 1967; 野中 1974) を研究フレームに取り入れ、流通システムを組織的環境適応の視点からとらえようとする動きが出てくる。コンティンジェンシー理論とは、組織はある特定の環境条件にのみ有効であるとする考え方である。コンティンジェンシー理論自体は流通研究とは直接関係ないものの、組織と環境との相互作用を重視する視座はマーケティングとも親和性が高く、マーケティング・システムの研究視角に、部分的にはあるが、多くの影響を与えている (e.g., 石井 1984; 嶋口 1984)。詳細については次項で触れる。ここでは環境条件が製販の取引関係構造に与える影響に触れておこう。

Etger (1977) は、環境要因とチャネル・リーダーの支配水準との関係を分析し、需要の変動が激しいときほど迅速な意思決定を必要とするため、当該システムにおけるチャネルを統制するパワーが分散されるとしている。換言すると、環境からの情報処理に係る負荷が増すにつれ、流通システム内における組織間の情報処理能力は偏在する。そのなかで相対的に高い情報処理能力を持つ組織は、環境不確実性の増大とともに、その情報処理能力をベースとして他の組織の行動を統制することが可能である。石井 (1983) もこの研究の流れを受けており、かつ、後に示す情報プロセッシング・パラダイム (加護野 1980) のフレームを用い、流通システムの環境適合を論じている。これらは変化する環境条件に適合する流通システムの探索を試みるものではあるものの、たとえば、大型小売店の台頭で見られるような製造から販売へのパワーの移転過程において、製販両者の情報処理能力の格差を論じたものであることに限界があるといえよう。

一方、協調的な取引に対する外部要因の影響については、研究の蓄積が少ない¹¹。

結城 (2007) は、この点を指摘しながらも、パワー及び協調関係に基づく流通システムの形成と市場の不確実性に関する複合的な分析を試みている。結城 (2007) は、情報プロセッシング・パラダイムの代表的論者である Thompson (1967) の主張の主旨¹²が、「依存関係にあるふたつの組織が共に不確実な環境に直面し、かつ、いずれの組織もその不確実性を吸収するのに十分な情報処理能力を持ち得ないとき、両者は情報交換を通じて環境不確実性に対処する」である¹³とし、これを援用している。つまり、異質性あるいは不安定性の増加により、組織はさらに高度な情報処理能力を要することとなる。と同時に、これまでチャネル・リーダーのパワーを支えていた情報処理能力の有効性自体が低下する (田村 1996)。このような状況が、つまりはチャネル・メンバーのいずれもが「市場の不確実性を吸収するのに十分な情報処理能力を持ち得ないとき」であり、Thompson (1967) が主張する「情報交換を通じて環境の不確実性に対処する」ことがまさに組織間の相互信頼を基盤とする協調的な取引関係であるとするのが、結城 (2007) の主張である。

結城 (2007) の特徴は、市場の不確実性を変数としていることに加え、「同調水準」なる可変量概念を用い、Heide (1994) が示す製造業者と流通業者の取引関係の統御を類型化し

¹¹ Arndt (1979; 1983) が流通システムを内部化市場 (domesticated market) と呼び、内部組織的な管理・調整に委ねようとする協調的な流通システムを提示しているが、当該システムがどのように市場の不確実性に対処しているかは明確ではない。

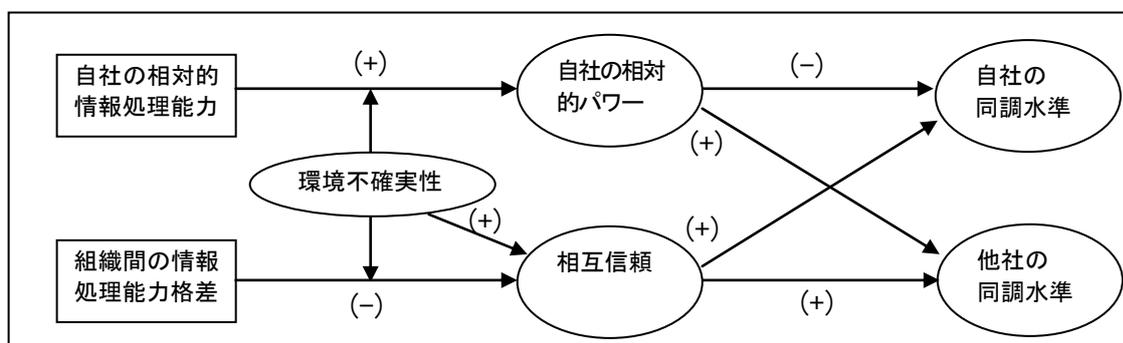
¹² Thompson (1967), 邦訳 pp.43-47.

¹³ 結城 (2007), p.36.

ていることにある¹⁴。「同調水準」とは、自社が他社（取引相手）に対して示す自立性の制限の程度（結城 2007, p.30）と定義されており¹⁵、取引条件の決定に際して相手企業の意向や要求を受け入れる余地を示す。

結城（2007）は、製造業者と流通業者の取引関係をダイアディックに表わしている。そのなかで「自社の相対的情報処理能力」と「組織間の情報処理能力格差」、並びに当該チャンネルが直面する「環境不確実性」によって、「自社の相対的パワー」と「相互信頼」の水準がそれぞれ規定され、さらにこれら組織間の関係の複合的な影響によって、各組織の同調水準が決定される旨を示し、多彩な取引関係をモデル化した（図 1）¹⁶。これによると、他社に対する自社の相対的パワーは、自社の情報処理能力によって正の影響を受け、その影響は、環境の不確実性が高い場合により大きくなる。この自社のパワーにより、自社は他社の意思決定を統制でき、他社の同調水準、すなわち他社が自社の要求にこたえる余地が高くなる。一方、相互信頼は少々複雑である。第一に、組織間の情報処理能力の格差は、相互信頼の水準に負の影響を及ぼす。第二に、組織間の情報処理能力の格差を所与とするならば、環境の不確実性は相互信頼の水準に正の影響を及ぼす。第三に、環境の不確実性は情報処理能力の格差との交互作用効果を伴って、相互信頼の水準に負の影響を及ぼす。言い換えれば、第一で示した情報処理能力格差の相互信頼に対する負の影響は、環境不確実性が高い場合においてより一層強く表れることを示している。

（図 1）同調水準の規定の概念モデル



出所：結城（2007, p. 39）

本論において（図 1）を分析モデルとする理由は次のとおりである。まずは、本論の議論の対象としている流通システムが当該モデルに当てはまるかどうかの確認である。次いで、もし当てはまるのであるならば、すなわちそれは、製造と販売の相互補完的な関係の形成は環境が変化したときであっても存続していることを示している。しかしながら（図 1）は、

¹⁴ Heide (1994) は、取引のガバナンス構造を「市場的統御 (market governance)」、「双務的統御 (bilateral governance)」、「階層的統御 (unilateral/hierarchical governance)」の 3 つに類型化している。流通系列化のようにチャンネル・リーダーによる主従的な取引関係は「階層的統御」、チャンネル・メンバーによる協調的な取引関係は「双務的統御」に類するといえる。

¹⁵ 風呂 (1968) においても、ほぼ同様の概念を示す「同調的水準」と用いてチャンネル交渉モデルを提示している。

¹⁶ 結城 (2007) における市場の不確実性の観測変数は、当該製品市場における「製品・ブランドの多様性の程度」および「消費者選好の変化の速度」であり、市場の不確実性に関して野中 (1974)、石井 (1983) と同様の概念を用いている。また、消費者選好の「多様性の程度」と「変化の速度」に対する補足能力を情報処理能力の観測変数としている。

当該条件下で最も適した流通システム・モデルは示せても、なぜその形になったのかを説明するものではない。

流通システムは企業間競争というよりはむしろ事業システムとしての差別化である（江尻 1983）。そして環境不確実性への対処は経営組織の基本問題である。市場情報を有効に利用することを事業システムの競争力とするとき、その設計思想は2つ考えられる。ひとつは情報処理のスピードを有意とする競争力と、もうひとつは異質な情報を組み合わせとすることで価値を生み出そうとする競争力である（加護野 2005）。まずは前者の事業システムとして、情報プロセッシング・パラダイム（加護野 1980）を中心にその仕組みを確認する。

（3）コンティンジェンシー理論と情報プロセッシング・パラダイム

情報プロセッシング・パラダイム（加護野 1980）は、コンティンジェンシー理論をベースとしたとき、組織の環境適応についてより深いレベルでの分析を可能とするフレームである。

コンティンジェンシー理論が流通システム研究に与えた影響は次の2つが挙げられる（三村 1992）。コンティンジェンシー理論は、組織を取り巻く環境と組織の特性を示す組織構造や管理システムを変数とし、これらの適合・不適合が組織のパフォーマンスを決定することを示したものである（e.g., Burns and Stalker 1961; Woodward 1965）。これまで企業のパフォーマンスを組織内部の要因に求めていた近代組織論に対して、組織と環境の相互作用を重視した分析視角は、関係性マーケティングの研究分野にも影響を与えた。たとえば、その嚆矢的研究である Arndt(1979)が主張する内部市場、つまり製販の取引を内部組織的な管理・調整にゆだねようとする取引手法は、環境の変化が激しく、オペレーションの不確実性が増大する場合に有効であるとされている。ほかに、組織構造の多様も環境適応の観点から説明できる。環境がより多くの多様性を生み出すことによって必然的に組織における情報・意思決定の負荷は増大する。その結果、企業はその組織構造の中に十分な情報プロセッシング及び意思決定機能を備えるため、組織は分権化する（野中 1974）。この主張は、多様な流通システムの存在について説明を与えている。

多様な市場情報に対して組織は相対的に情報プロセッシング構造を持つとする野中（1974）の主張はその後、加護野（1980）に影響を与えた。加護野（1980）は、野中（1974）のほか、Simon(1997), March and Simon(1958), Thompson(1967), Perrow(1967), Galbraith (1973)らによって展開された「情報プロセッシング」概念を中心に、組織の環境適応における分析モデルを確立した。それが情報プロセッシング・パラダイムである。

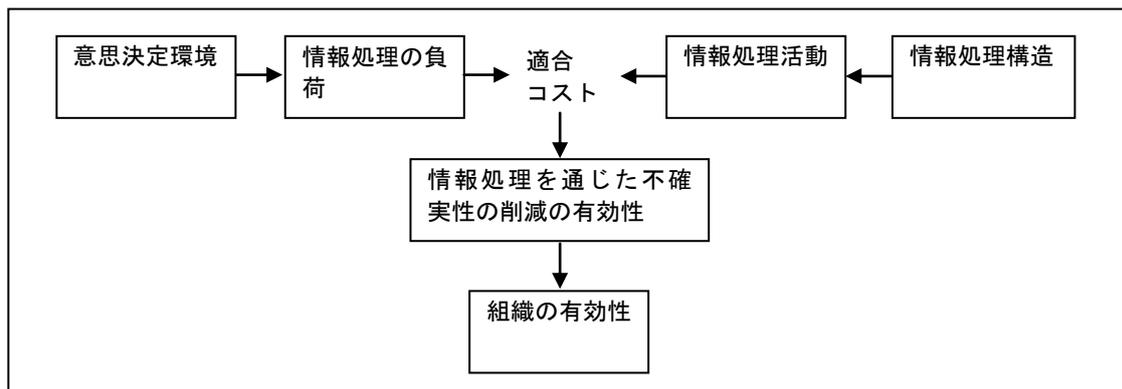
加護野（1980）の問題意識は、コンティンジェンシー理論が理論志向（Hage 1972）であり、一般的な回答しか持ちえていない点である。たしかに、コンティンジェンシー理論は特定の変数と変数の関係について、検証可能な仮説を構築する中範囲の理論（Merton 1968）であり、実証を可能とするものである。かつ、企業のパフォーマンスはある特定の市場条件によって有効である旨を示すことで、競争市場の中で生存していかなければならない企業の組織経営に実践的な示唆を与えている。しかしながら、加護野（1980）の問題意識に限定するというならば、コンティンジェンシー理論は少なくとも次の2つの点で限界があるといえよ

う。ひとつは、組織と環境との間に生じる適合関係は説明できても、不適合な関係が生じることは説明できないこと。そしてもうひとつは、組織がどのようなプロセスをもって適合状態を生み出すのか、そのメカニズムについては言及できず、アドホックな説明しか持ちえていない点である。情報プロセッシング・パラダイムは以上の問題に対し、コンティンジェンシー理論が成立する理由を導き出すための手法として提示されたものである。

本論におけるここでの目的は、流通システムが、不確実性が増加した市場に適応するとき、なぜ意思決定権限を持つパワーはチャネル・メンバーにおいて分散するのか（図 1）という問いに答えるフレームを提示することである。加護野（1980）が扱った経営組織のデザインは、情報プロセッシングを行う単位（自己充足的情報処理単位）の細分化や程度、あるいは部門間のパワー関係とコンフリクト解決方法などの特性から詳細に検討されている。このうち、本論の問題意識に照らし合わせれば、加護野（1980）が示すフレームの一部は流通システムの情報処理活動が環境に適合することを示すモデルとして採用することが可能である（図 2）。

（図 2）で示されるのは、組織の有効性は組織の不確実性対処能力によって決定される旨である。意思決定環境の不確実性および複雑性は、組織に課せられる情報処理の負荷を決定する。ここで意思決定環境としているのは、たとえ同一環境にいたとしても組織の規模や目標あるいは選択するマーケティング戦略によって、組織に課せられる情報処理の負荷も異なるためである。一方、組織の情報処理構造とは、自己充足的情報処理単位、言い換えればある特定の課題に対する問題の発見、情報の探求、意思決定などを他の単位とは独立に行いうるだけの資源を保有する情報処理の単位が、どの程度分化しているのかを示している。意思決定環境の複雑性が大きいほど自己充足的情報処理単位の数は細分化されたほうが組織の有効性をたかめる。ただし、組織は常に最大の処理能力を持つ必要はなく、組織が直面する意思決定環境の特性に応じ異なる（加護野 1980）。

（図 2）組織の情報プロセッシング・モデル



出所：加護野（1980, p. 227）

情報処理モデル（図 2）を分析フレームに選択する理由は 2 つある。ひとつは、当該分析フレームは、組織が環境に適合する情報処理システムを生み出せるか否かにおいて組織の有効性を決定している点である。ただし、組織の有効性の決定はこれに限られない。組織経営の有効性については、殊に組織論分野ではこれまで従業員の満足やモチベーション、協働意

欲などの向上といった個人の能力の側面からも議論が重ねられてきた。しかし、情報プロセシング・パラダイムは、これら個人の能力の向上は変数ではなく、むしろ情報処理システムの環境適合の差が組織の目標達成に及ぼす効果を追求する。環境に適応する仕組みづくりによる差別化を論じる点において、本論のテーマと当該モデルは適合していると考えられる。2 点目に、情報プロセシング・モデルは、組織あるいは企業間に存在するパワー関係やコンフリクト解決様式が情報処理構造を構築するためのファクターになっている考えを含んでいるからである。(図 1) で示したのは、環境不確実性が高いとき、どのような流通システムを採用したとしても他社の同調水準は高くなる旨である。情報処理モデルでは、組織構造をたんに業務分担や権限の分配のパターンとしているだけではなく、パワー関係やコンフリクト解決にかかるマネジメントもまた行動を規定する要素としてとらえられている。このようにパワーバランスが情報処理システムの質に影響を及ぼすとする考え方は(図 1) に適合するものである。

(4) 知識創造理論

一方で、情報を原動力とする組織構造は、情報プロセシング・パラダイムが示すように情報処理単位の細分化によってのみ、組織の有効性を高めるものなのだろうか。たとえば冒頭で示したように、コクヨは販売会社を設立し、アスクルとは異なる市場戦略を採用した。分析するにあたって情報処理活動を示す(図 2) では足りない。組織の有効性を不確実性の削減と限定しているために、異質な情報を統合するという現象を説明できないためである。これは、(図 2) が環境を決定論的にとらえているからであると考えられる。

コンティンジェンシー理論は、組織構造にある一定の環境条件を付したことに貢献したものの、環境を決定論的にとらえているところにその限界がある。たとえば Child(1972)や田島(1975)は、コンティンジェンシー理論を環境条件が組織の行動を一義的に規定していることを指摘している。榊原(1986)は、コンティンジェンシー理論の課題として環境自体の中に変動の契機が含まれていない点を挙げている。たしかに、とりわけ初期の競争戦略論においては、たとえば産業構造分析では、市場は発見されるべき自律的な存在であり、その市場構造を十分な情報に基づき合理的に分析することで有効な競争戦略論が実行可能であることが示されている(Hofer and Schendel 1978; Porter 1980)。しかし一方で、近年ではこのようなアプローチでは説明できないような競争やイノベーションが現れ、研究としても注目が高まっている(Christensen and Rayner 2003; Utterback 1994)。環境を決定論的にとらえている限り、市場が成熟した現在において新たな価値の創造や組織行動の革新性を論ずるには限界があるといえるだろう。

そこで新たに提示するのは、異質な情報の統合によって新たに価値の創出を論じようとする知識創造理論(Nonaka and Takeuchi 1995)である。ここで知識創造理論を用いる理由は次の 2 点である。知識創造理論は 2000 年に入ると企業経営分野へと展開され、異なる知の結合を繰り返すことによって得られる知識資産が組織の競争力となる旨が論じられている(野中 2002; Nonaka *et al.* 2000; Nonaka and Toyama 2002)。情報を原動力とした組織を

ある特定の企業によって編成しようとする流通システムもまた、異なる情報の結合による知識資産を競争力とする組織として同理論を援用することが可能である。これがひとつ目の理由である。さらに、知識は文脈の中で創造される。情報処理モデルでは、先に述べたように、環境を決定論的にとらえているために、環境は市場と主体との相互作用によって生み出されるという概念自体を持ち得ていない。競争環境はそこに参加するプレイヤーの認識によって形成されるとしたとき、重要なのはプレイヤーの共通認識である(e.g., Day *et al.* 1979; 石井 2003)。知識創造における「場」(Nonaka *et al.* 2000)の概念は、これに相当するものである。

知識創造理論の特徴は、企業の行動、とりわけ連続的なイノベーションを生み出す説明変数として知識を用いているところにある。知識が競争力の源泉であるとする研究はこれまでも多くの議論が重ねられてきた (e.g., Drucker 1993; Quinn 1992; Reich 1991; Toffler 1990)。しかし、知識がどのように創造されるのかについては議論の対象になっていなかった。Nonaka and Takeuchi(1995)は、知識創造の理論的枠組みを西洋哲学に基づく認識論の側面からとらえた。そして、知識を暗黙知¹⁷と形式知の 2 つの次元に分け、その相互作用により知識が変換されるモデルを構築した。それが SECI モデルである。

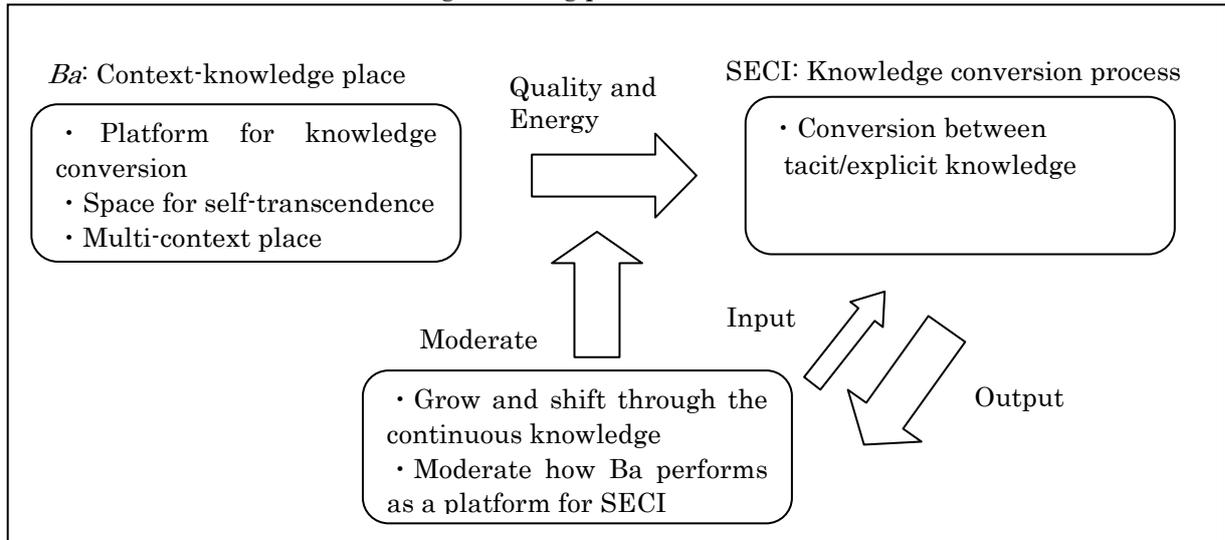
知識創造モデルは、暗黙知と形式知が別々に存在しているのではなく、互いに作用しあうことで知識が創造されるそのプロセスを示している。これが知識変換であり、共同化 (S)、表出化 (E)、連結化 (C)、内面化 (I) の 4 つのモードに分けられる。これら 4 つのモードをめぐる個人から個人 (S)、個人から集団 (E)、集団から組織 (C)、組織から個人 (I) の上向きのスパイラルで知識創造を動的に示している (野中 2002; Nonaka and Takeuchi 1995)。

ただし、企業経営を知識ベースで捉える場合、SECI モデルだけでは十分に作用するものではない。知が展開される空間が必要である。それが「場」である(Nonaka *et al.* 2000; Nonaka and Toyama 2002)。企業に持続的競争力をもたらす知識は、知識創造プロセスとそれにより生み出される知識資産と、そして知識創造体としての場が必要である。

(図 3) で示されるように、「場」は SECI プロセスを展開させるために必要な質やエネルギーを与える独立変数である。さらに SECI プロセスによって生み出される知識資産が調整変数として作用する。Nonaka *et al.* (2000)によると、暗黙知及び形式知が作用し新たな知が生み出されるのは、主体が具体的な文脈の中で行う行動や対話によってのみであるとし、その行動や対話が行われるプラットフォームが「場」であるとしている。したがって、共同化、表出化、連結化、内面化いずれにおいても場が存在しており、「場」によって共有されるあるいは生み出される知的資産も異なる。

¹⁷ 暗黙知とは、Polanyi(1966)が個人の知について、隠れた知の存在を提示したものである。「私たちは言葉にできることより多くのことを知ることができる」。つまり、わたしたちは言葉にするより以前に潜在的な認識を持ち得ている。この潜在的な認識が想像的に重なり合うことで新しい認識あるいは意味が創造される。この一連のダイナミズムが暗黙知である (Polanyi 1966)。この概念を用い Nonaka and Takeuchi(1995)は、経験や技術など個人の内に蓄積される知を暗黙知と呼び、一方コンセプトなど他人に言葉で伝えることができる知を形式知と呼んでいる。

(図3) Three elements of knowledge creating process



(Nonaka *et al.*(2000), p.8)

Nonaka *et al.* (2000)では、SECIモデルにおける場と知識資産の関係は次のように説明されている。共同化モードの場は face-to-face である。言葉にできない暗黙知は、時間や経験をともしする中で伝達される。よってここで生み出される知は個人同士の直接的な作用により生まれる経験的な知的資産(experiential knowledge assets)である。次にこれらは言葉によって複数人に伝えられる。これが表出化モードである。ここでは対話を重ねることによって主観的なものであった暗黙知が集団の中で共有され、ある特定の状況の中に位置づけられる。たとえば事業ドメインや方向性、ブランドイメージなどをかたちづくるコンセプト知識資産(conceptual knowledge assets)が生み出される。次に連続化モードでは、これらのコンセプトを組織として定着させるため、システムティックな行為が行われるだろう。マニュアルづくりやネットワークでのやりとりもこのように知が表出されているからできることである(systemic knowledge assets)。そして、これらの行為が日々の行動の中で習慣化され、実践の中で個人ベースへと戻っていく(routine knowledge assets)。

ここで主張されるのは2点である。ひとつは「場」とよばれるプラットフォームが知識創造には必要なことである。場は物理的なものに限られない。時間や空間あるいは特定の関係がそれとなる。場が個人や集団の文脈を共有し、相互作用を通じて新しい意味を創出する。そしてまた、その新たな意味が次の意味を創出する場になる。2つ目は知識が動的であるように知的資産もまた動的であることである。言い換えれば、絶えず連続的に繰り返される場の生成と知識資産の蓄積をコントロールするような仕組みが必要である。

さらに、場は単一組織の内部にとどまるものではない。市場メンバー、すなわち顧客やサプライヤー、競合他社との相互作用によっても同様に形成される(Nonaka and Toyama 2002)。このとき場は重層的で多義的なものになる。ここで重要となるのは、場がどのような関係によって構築されているか、そしてそこで知の流れがどのようなになっているのかということである。これらを事例では確認する。

3 リサーチ・クエスチョン

本章の結びとして、ここで取り上げた論点を整理し、これから論じる課題を明確にする。本論文の目的は、不確実性が増加した市場において、メーカーはどのような価値を提供しようとするときに卸売業を他社にゆだね、あるいは卸売業を所有権によって自社に統合するのか、という問いに答えることである。アスクルは前者の事例として、コクヨは後者の事例としてその着眼点を示した。

最初に論じるのは、流通システムの変革を求めた要因として、環境不確実性を特定することである。(図1)で示したのは、環境不確実性の増加と製販の取引関係の変化との関係である。ここで前提としているのは、製造業者と流通業者の取引関係は対立を基本構造としている点である。その程度の違いによって両者の関係は相互補完あるいは相互成長という言葉に置き換えられるが、重要なのは流通システムの構造は両者の競い合いによって決定されることである。情報処理能力を原動力とするとき、製販の対立構造に影響を与える環境不確実性を特定するのが最初の問いである。

次に(図1)のとき、メーカーはなぜ情報プロセッシング・システムを編成したのかについて論じる(図2)。ここでは、増加した市場情報をいかに負荷なく、あるいは速度を速く処理する流通システムをどのように構築するかということも重要ではあるが、ただし情報プロセッシング・システムが市場情報の処理にかかる問題を解決するための手段であることがわかっているならば、なぜそのシステムを構築したのか、その目的に論点は絞られるだろう。

3つ目は、どのような知識資産を生成しようとするときに組織は統合するのか、という問いに答える。(図2)では情報による知識化は保証されない。知識資産の生成は内生が基本である(Teece 2001)。したがって、このとき速度の経済とは異なる価値を訴求しているはずである。それを明らかにするのが3つ目の問いである。以上の議論を経て大問に答えていく。

2章 市場

本章では、文房具市場の変化をとらえていく。文房具は、明治以前は「筆墨商」や「画材店」といった問屋を中心に取引されていた¹⁸。今のように製造業が市場の中心となるのは戦後のことである。本章ではまず、コクヨの流通政策を通して、どのように製造業中心の市場が形成されたのかを確認する。次に、市場の変化をとらえる中で文房具メーカーに影響を与えた環境不確実性の要因を特定する。最後に、このとき流通系列化システムが市場合理性を失った理由の説明を試みる。

1 市場の形成

¹⁸ 『文具・紙製品・事務機年鑑』1982年。

コクヨ¹⁹は、明治 38 年（1905 年）、黒田善太郎氏によって大阪に創業された。コクヨは、生業的経営から企業家へ成長する過程において、自ら市場を開拓し、チャネルの組織化を行った²⁰。これが文房具市場におけるメーカー主導型流通システムの生成である²¹。コクヨは、当時の商業者を中心とする生産・販売体制に反対し、紙問屋をチャネルとして新しい販売ルートを確保するとともに生産設備を整え、製造業者としての地位を確立した²²。良質廉価な製品の提供で、1920 年には東日本市場に進出し、地元の有力な問屋の信用を高める一方で、関東の卸問屋による「東京国誉（こくよ）会」が結成された²³。この東京市場の進出を契機に、コクヨの製品価値が認められ、コクヨブランドによる既製紙製品市場が全国に広がっていく。1934 年には、大阪の有力問屋 3 社との共同出資による「株式会社コクヨ商店」が、1937 年には、関東以北の販売網の強化と諸官庁との連絡の緊密化を目的に「株式会社東京国誉商店」が設立。さらに、1940 年には中国、四国、九州などの販売拠点として「株式会社西武コクヨ商店」が設立され、販売網は全国に拡大していく²⁴。製造業としても製品の開発・生産に力を注ぎ、生産と販売の両輪により業界のリーダー企業へと発展していった。

コクヨの販売拠点整備の手法は主に 2 つある。ひとつは、コクヨ自身が出資し拠点を整備したもの。もうひとつは、コクヨとはほとんど資本関係をもたない専門代理店（卸売店）の登場である。殊に後者はコクヨ販売網の特徴であろう。

コクヨ製品の全国展開は卸売業に大きな影響を及ぼし、卸売商の意識を変えるものでもあった。この頃、製品を販売店に流すだけの卸問屋から、ある特定の、言い換えれば製品力の高い商品を専門に供給することを望む卸売商が出始めた。東京の株式会社伊藤商店（以下、「伊藤商店」という。）がそれである²⁵。コクヨ製品のほか、三菱鉛筆などの製品を取り扱っていた中堅どころの卸問屋である。1950 年 7 月、伊藤商店によって初のコクヨ製品専門代理店が設けられた。これがのちの「総括店」とよばれるもので、コクヨの販売力の源泉である。専門店代理店化は、コクヨの主導によるものであるとはいっても、初めから成功が約束されていたわけではない。当時の業界には受け入れがたいものであった。そんななか、伊藤商店がコクヨの専門代理店になった理由は、コクヨに対する信頼である。「ひとつのメーカーの商品しか取り扱わないということは、不便さが伴うが、取引先からの信頼によりこれをカバーすることができる。」「旧来の利潤追求にあくせくする問屋意識を排除し、需要家の求めるものを速やかにメーカーに取り次ぐという本来の卸の姿、真の経営理念をあらためて認識しなくてはいけない。」このような、伊藤商店伊藤社長のコクヨに対する厚い信頼が次第に業

¹⁹ コクヨは、社名を「黒田表紙店」、「黒田国光堂」、「株式会社黒田国光堂」、「コクヨ株式会社」と変更しているが、「コクヨ」で統一する。

²⁰ コクヨの成長・発展の過程についてはコクヨ（株）の社史『コクヨ*70年のあゆみ』（1975）、『コクヨ 100年のあゆみ』（2006）を参考にしたが、その多くは割愛した。詳しくは、これらを参照のこと。

²¹ 池田（2004）によると、メーカー主導型マーケティング・システムの生成過程は、大きく 2 つに分けられる。ひとつは、当時成長途上にあつた新興業界における先発メーカーによるチャネルの組織化の動きであり、もうひとつは、当時すでに企業集中が進み寡占的構造が定着しつつあつた業界におけるカルテル行為を通じたチャネル統制の動きである。文房具産業は前者にあたる。

²² 『コクヨ*70年のあゆみ』、pp.49-54.

²³ 『コクヨ*70年のあゆみ』、p.54 及びコクヨホームページ。

²⁴ 『コクヨ*70年のあゆみ』、pp.59-60 及び『コクヨ 100年のあゆみ』、p.18.

²⁵ 『コクヨ*70年のあゆみ』、p.146.

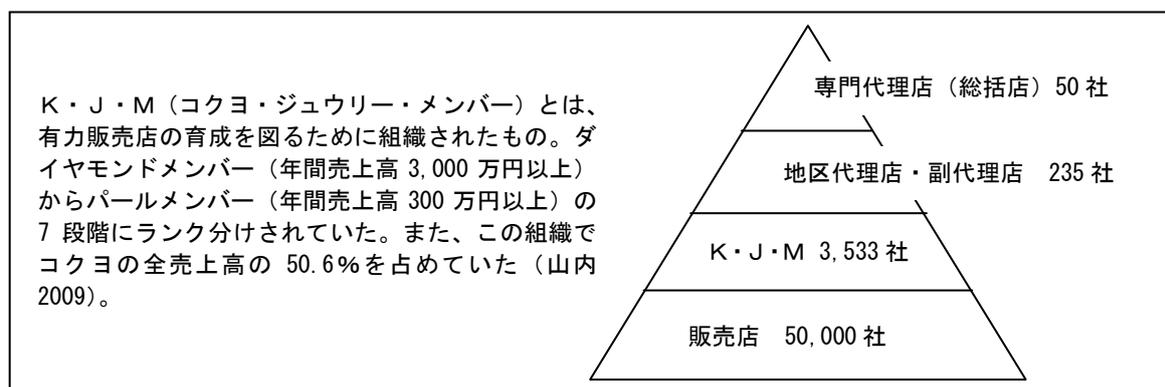
界に広まっていった²⁶。

伊藤商店を皮切りに、全国各地でコクヨの専門代理店が発足されていく。5年後の1955年には専門代理店は13社に達している。1956年11月、「全国コクヨ専門店会」が発足されるとともに、翌年1月には、コクヨ役員と20の専門代理店とで第1回目のコクヨ総括店総会が開催された²⁷。「我々はコクヨ紙製品のみの販売業者なのです。この製品以外には、扱うことも作ることも考えておらないのであります。いうならば、コクヨ紙製品と心中するつもり業者なのです。」これは、全国コクヨ専門店会が発足した際の趣旨書である²⁸。また、第1回コクヨ総括店総会では、宣誓書の中に次のようにつづられている。「私たちコクヨ専門代理店主は、コクヨ株式会社創業者黒田善太郎氏の企業経営に処する姿勢とその信条を心とし、コクヨ株式会社を中心とした固い団結のもとに、コクヨ製品の販売を通じ、国家・社会に貢献する。」²⁹

ここに表わされているように、コクヨとコクヨ専門代理店との関係の特徴は、所有権でも契約でもなく、お互いの「信頼」によるところである。しかしながら、ここから見受けられる「信頼」は、あくまで文房具市場をけん引したともいえるコクヨの生産技術に伴うパワー（Stern, et al. 1989）に依存するものである。「運命共同体」という認識のなかで、共存共栄を土台にマーケティングが展開されたといえる。

その後、コクヨ専門代理店は増加し、1974年には北海道から沖縄において全国50社の専門代理店が設置された³⁰。さらに、専門代理店のほかに取引のレベルによって、「地区代理店」、「副代理店」、「特約店」が設置され、1972年には全国で235社からなる「全国コクヨ代理店会」を組織化して全国の販売拠点が整備された³¹。（図4）。

（図4）コクヨ流通システムの組織図



出所：山内（2009、 p. 89）

²⁶ 『コクヨ*70年のあゆみ』, p.146.

²⁷ 『コクヨ*70年のあゆみ』, pp.146-149.

²⁸ 『コクヨ*70年のあゆみ』, p.147.

²⁹ 『コクヨ*70年のあゆみ』, p.148.

³⁰ 『コクヨ*70年のあゆみ』, p.148.

³¹ 『コクヨ*70年のあゆみ』, p.101, p.258, 山内（2009） pp.87-89.

2 市場の変化

このように整えられた垂直的マーケティング・システムは、市場の成熟とともに次第にその機能は低下することとなる。以下では、市場の成長に伴ってどのように市場が変化したのかを確認し、流通系列化が合理性を失った背景を示す。

(図5)は、文房具を販売している事業所数とその文房具の販売額の推移である。(図6)はこのうち、文房具店の店舗数と文房具の販売額を抜きだしたものである。(図5)は文房具全般にかかる市場であり、(図6)は文房具店の市場である。両図を比べてみると、文房具の販売額は、規模は異なるものの、全体として同じ動きをしている。戦後市場は徐々に拡大し1990年代にピークを迎える。その後、減少傾向となっている³²。

一方、事業所数は違いが見られる。文房具を販売している事業所は、近年変動はあるものの、ここ50年間はほとんど変化していないといってもいいだろう(図5)。しかし文房具店の店舗数は80年代半ばからかなり減少している。ここ10年あたりは3割から4割程度のペースで減少している(図6)。

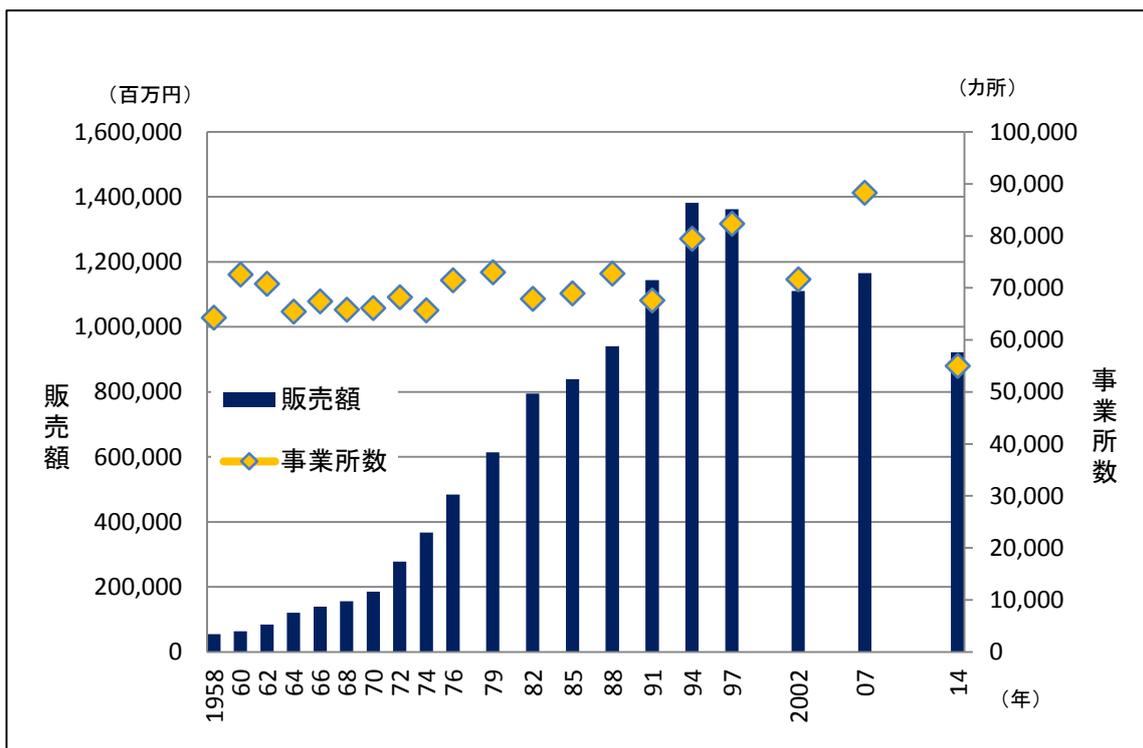
文房具店が激減したにもかかわらず、文房具店における文房具販売額がそれほど減少しなかったのは、文房具店が二極化したからである。(表1)は、商業統計上「書籍・文房具小売業」に分類されている小売店の年間販売額について、前年度からの伸び率(前年度比)を表したものである。年間販売額5000万円を境に、販売規模の小さな小売店ほど売上高は減少し、大きな小売店ほど売上高が増加していることがわかる。このことから文房具販売額は規模が大きな販売店に集中する傾向にあったといえるだろう。

一方、(図5)と(図6)の事業所数の差は、文房具を販売する他業種である。80年代半ば以降は、他業種が文房具市場への参入が相当数行われていたことがわかる。1970年代後半までは、消費者の約6割は文房具店で文房具を購入していた。ところが、1980年代に入るとその割合は徐々に減っていき、2004年には文房具店での文房具購入は3割程度になる。代わりに文房具市場に参入してきたのが、スーパーなどの各種食料品小売業や医薬品小売業の小売店である³³。地域の文房具店に替わり、他業種の小売店が文房具市場に参入してきた。

³² 80年代後半から90年代にかけての売上高の増加は、個々の製品を見ていくと、機能の付加やバリエーションの多様化など、製造業者の製品差別化による製品力の強化が挙げられる。併せて、各産業の業績の好転により、法人企業における文房具への需要が増加も要因として大きい(『文具・紙製品・事務機年鑑』, 1990年.)。

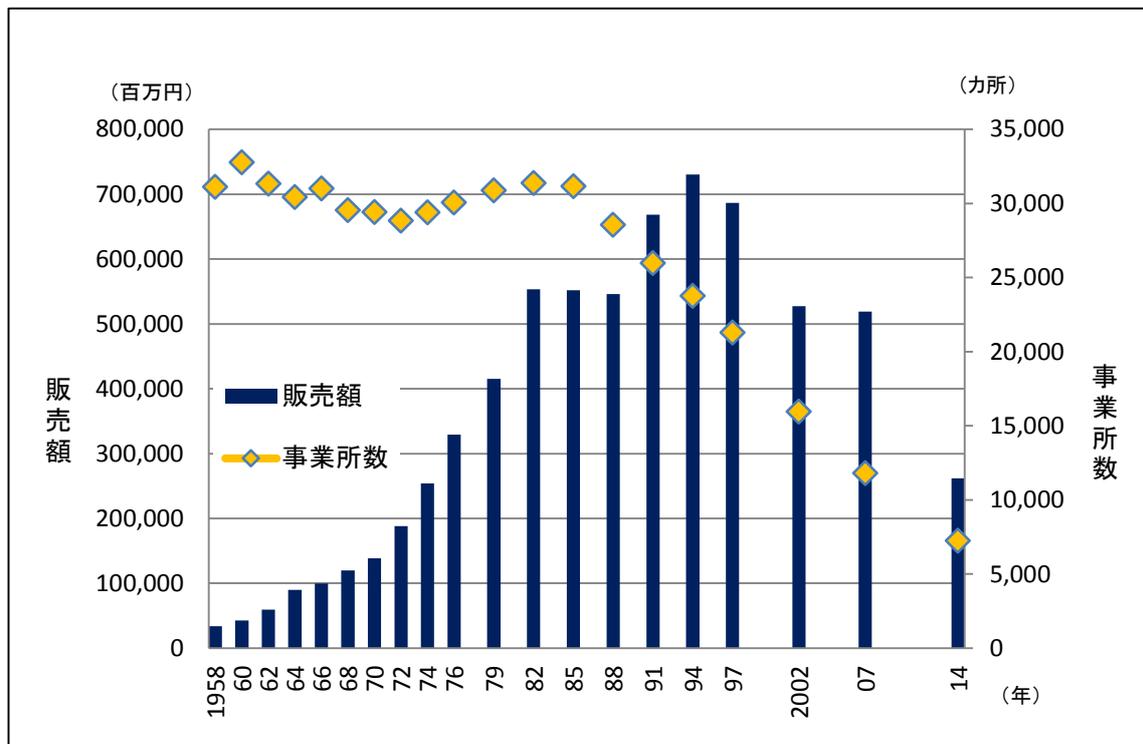
³³ 『商業統計表 業態別(小売業)』『産業分類小分類別、業態別の事業所数、従業者数、年間販売額及び売り場面積』の「書籍・雑誌・紙・文房具小売業」による。

(図5) 文房具を販売する事業所数と文房具の年間販売額



(出所：『商業統計表』の「紙・文房具小売」における「事業所数」と「年間販売額」を記載した。)

(図6) 文房具店の事業所数と文房具店における文房具の年間販売額



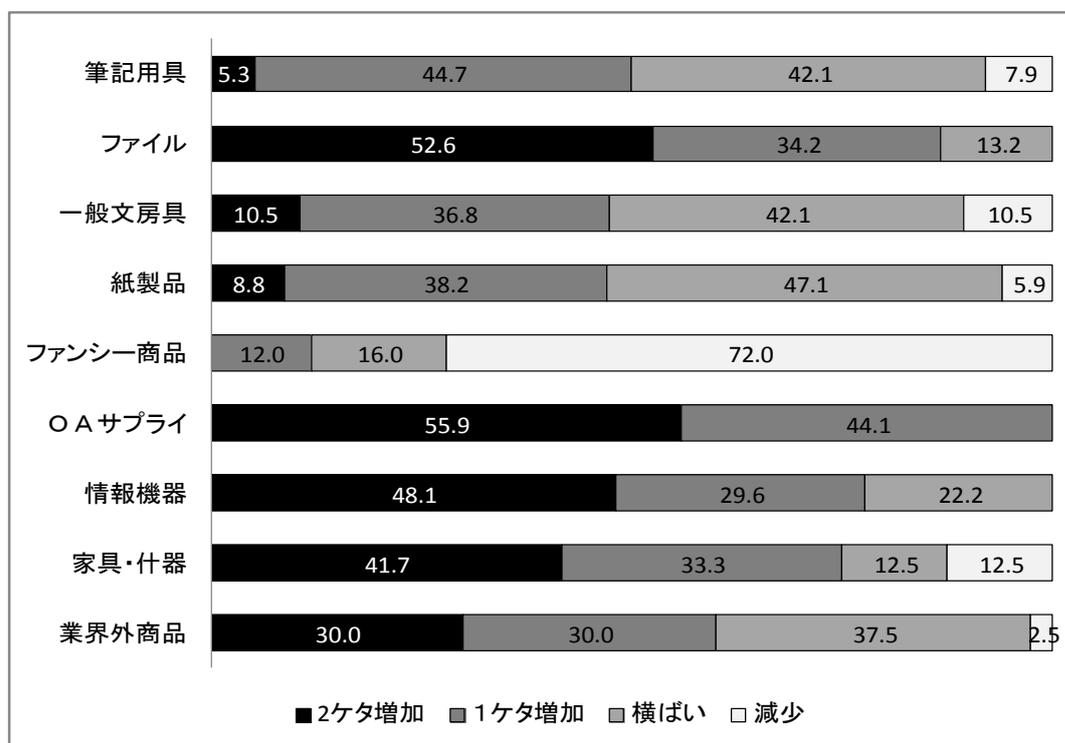
(出所：『商業統計表』の「紙・文房具小売業」における「事業所数」と「年間販売額」を記載した。)

(表 1) 事業所規模別 書籍・文房具小売業の年間販売額の前年度比割合 (%)

事業所規模 (年間販売額)	1985 年	1988 年	1991 年
500 万円未満	▲9.33	▲13.81	▲15.15
500—2000 万円	▲8.71	▲11.04	▲13.74
2000—5000 万円	▲1.11	▲5.38	▲10.20
5000—1 億円	7.73	7.04	1.06
1 億円以上	21.46	37.23	18.95

出所：『商業統計表』を参考に作成した。

(図 7) 商品別に見た文房具店における売れ行き状況 (前年度比)³⁴ (%)



出所：『旬刊ステイショナー』，1992年1月5日，11面。

では、なぜこのような現象が起こったのだろうか。ここではひとつの要因として文房具が多様化したことを理由に挙げたい。(図 7) は 1992 年の文房具小売店における売れ行き状況を商品別に表したものである。数値はそれぞれの商品について、前年度と比べてどれほど売上げを伸ばした文房具店がどれだけあるのかを割合で表したものである。(図 6) で確認したように、この時期は市場は拡大期にあり、全体的に売上げは増加しているといえるだろう。(図 7) で確認したいのは、取扱商品の多様である。筆記用具や一般文房具に対して、ファイル、OA サプライ、情報機器、家具などの対前年度増加率が高く、これらの商品はほとんどの文房具店で売上げを伸ばしている。

この背景には情報化がある。(図 6) で見られる 1980 年代後半からの文房具販売額の増加

³⁴ 「業界外商品」とはプラモデル、ギフト、舶来雑貨、楽器などを指す。

は、ノートや鉛筆というような文房具というよりはむしろ、フロッピーディスク、インク、ラベルといったパソコン関連商品の増加によるものである³⁵。アスクルでも1996年3月のカタログは、パソコン関連によって360アイテムから550アイテムに増加しているほか、インターネットの接続に必要な製品やパソコン用のラック、椅子、書籍などの取扱いもこの頃始められた³⁶。情報化に伴い文房具店における取扱商品のアイテム数が増加した。これが文房具市場が拡大した要因である。

3 垂直的マーケティング・システムの限界

本章の目的は、流通システムの編成を規定する環境要因の特定である。そこでまず着目したのは、一企業が大量生産体制を確立した時、それを販売するという問題をどのように解決しようとしたのかということである。環境はこのとき大きく2つの流れがあった。ひとつは経営基盤が生業的経営から組織的経営へ発展する段階にあったこと。そしてもうひとつは、商業の中心が卸売商を中心とした商業者から製造業者へ移り変わる動きがあったことである。しかし見落としてならないのは、メーカーが技術的に大量生産体制を整えたとしても、それを販売する市場自体が初めから存在していたわけではない点である。メーカーは製品の販売にあたって市場を創出しなければならなかった。このときに活用したのが既存の商業者を組織化することである。

商業者の組織化において、コクヨがとった行動は次の2つである。ひとつは零細、過剰な卸売商と小売商を組織化したことである。これには、販路の確保とともに、自社製品の流れを明確にする作用があった。というのも、安売りや乱売は卸売や小売において流通在庫の滞留の結果として起こるものだからである(三村 2003)。そして二つ目は、この垂直的なつながりが全国に展開したことである。販売を担う商業者は地方的な市場を前提としていた。コクヨは商業者との縦のつながりを水平的に展開することで、全国市場をとらえることを可能とした。メーカー主導型流通システムの形成は、このように大量生産体制を確立したメーカーがその販売の問題を商業者に依存する結果として現れたものである。したがって、組織された商業者は、コクヨの外部にあってもコクヨ製品の販売組織であり、メーカーの関与が高いものであった。一方、メーカーは商業者組織の垂直的な統合及び水平的な展開によって自社製品の需要を喚起した。この販売力が商業者の意思決定を統制するパワー(e.g., Stern *et al.* 1989) となり得た。

次に1980年代後半以降の文房具市場の変化として着目したのは、情報量としてのニーズの多様化である。確かに低価格志向や小売店の大規模化に伴って市場が競争的になった。バイイング・パワーを持つ大型小売店が地域の小規模小売店を圧迫したのも事実であろう。しかし、系列小売店が価格競争力を持っていなかったのは、流通系列化自体がそれを求めるものではなかったからである。言い換えれば、流通系列化によって確保された販路は、市場における消耗的な価格競争を意図的に回避し、メーカーブランドの信頼を維持することで安定

³⁵ 『旬刊ステイショナー』, 1992年1月5日, 10面。

³⁶ 『旬刊ステイショナー』, 1996年4月15日, 4面。

した需要を確保するためのものであった。その上、文房具の大口顧客は大規模な企業や官公庁である。特定の顧客を持たない量販店が価格競争だけで伝統的流通システムの市場不適合を招いたとは考えにくい。

ならば、流通系列化が市場合理性を失ったのはなぜだろうか。本章で着目したのは、メーカーと大型小売店のパワーバランスの移行過程（田村 1996）ではなくむしろ、流通システムを情報処理機関としてとらえたときの、その情報処理能力である。このときのメーカーのマーケティングの有効性は、販売情報や消費者反応などの実需情報の迅速かつ正確な入手である（黄 2002; 三村 2003）。市場は、その成長過程において製品は多様化し、異質性が増加した。メーカー主導型流通チャンネルでは、この異質情報の増加に対し十分な情報処理機能を持っていなかったのではないだろうか。なぜならば、メーカーが編成したマーケティング・システムの目的は、価格の維持と流通の統制であったからである。多種多様な製品を同時に流通させる適応力を欠いていたといえよう。

本章で明らかにした市場の変化は、取扱製品の種類の増加、小売段階における売上げの上位集中、そして文房具を取り扱う小売店の業態の多様化の3点である。このうち（図1）で示した市場の不確実性、すなわち異質性の増加にあたるのは、取扱製品の種類の増加である³⁷。異質な情報の増加によって組織が求められる情報処理は複雑性を増した。しかし、価格維持や販売ルートを明確にするために組織された垂直的マーケティング・システムは、異質な情報を処理する機能を持ち得ていなかった。このため、流通チャンネルの組織化によって本来得るべき市場情報をメーカーは十分に得ることができなくなった。言い換えれば、市場情報の異質性の増加という市場の変化は、メーカー主導型流通システムの再設計の必要性の認識を招いたといえるだろう。そこで新たに登場したのが、プラスのアスクール事業である。アスクール事業は、情報処理の合理化を図ることで市場適合をなした流通システムである。これについては次章で確認する。

3章 事例—プラス株式会社

プラスのアスクール事業³⁸は1993年のスタート以来急速な成長を遂げている（図8）。このような成長を可能とした要因は様々考えられよう。たとえば他社製品の取扱い、商品の値引き、他社との共同による製品開発などが挙げられる。たしかにこれらはアスクール事業のユニークで、成長の要因ではあるが、しかしアスクールという流通システムを規定するものではない。言い方をかえれば、社内外の反発を受けてもなおこれらを行うことができたのであるならば、それを可能にする能力がアスクールにはあったはずである。本章では、流通システムに

³⁷ 文房具を取り扱う小売店の業態の多様化は、製品機能の説明や品ぞろえ、価格決定等において製造業者の情報処理負担を増加させる要因ではあるが、一方で多くの情報処理能力を要する環境に対応する産業構造の変化としての側面も有している。本論文では、流通システムについて、情報プロセッシング・システムとしての環境適合を示すと同時に、それ自体の構造変化をも明示することから、当該要因は後者で整理する。

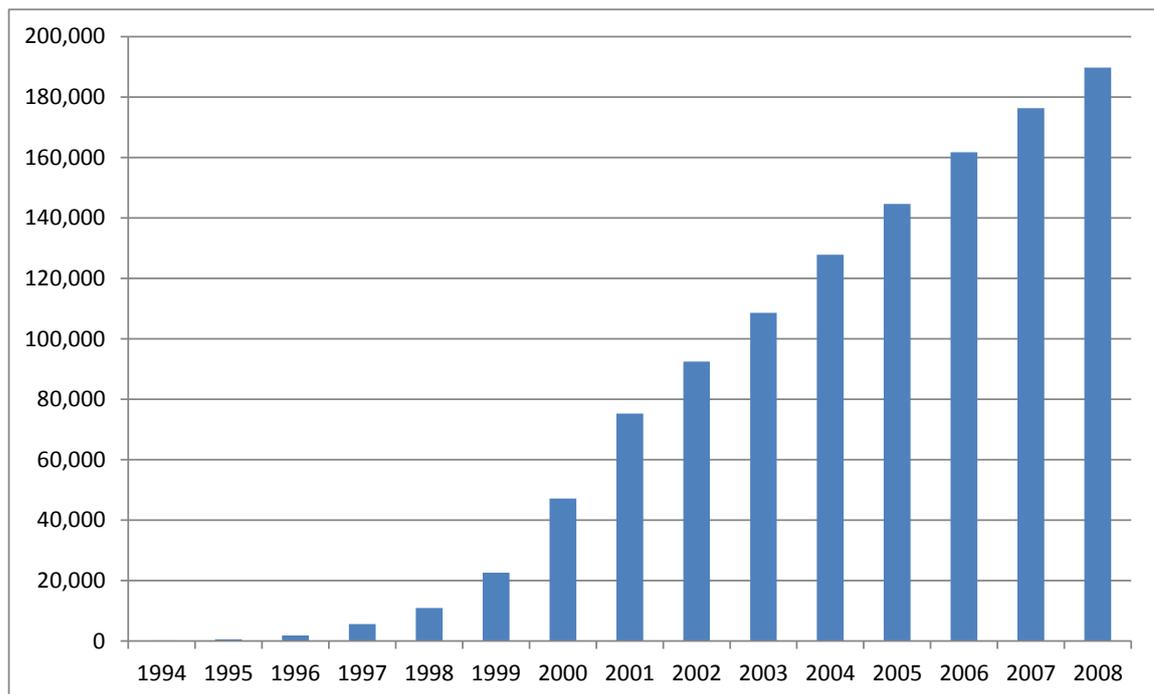
³⁸ 文中においてアスクールとは、事業主体としてのアスクール社又はメーカーや小売を含む事業システムを指し、これらは文脈によって区別する。ただし、混乱を避けるため、事業システムとしての性質を強調する場合は、アスクール事業と表記する。

内在する機能について市場適合の視座から論じることで、アスクルを中心とした流通システムがなぜ市場をとらえることができたのかという問いに答える。結論を先取りするならば、アスクルは、メーカー、卸、小売の機能を分け、意思決定権限を分権化することで情報を市場に近いところで処理することを可能にした。このとき、チャンネル・メンバーの情報共有の程度が、当該チャンネル・システムの強みとなっているといえるだろう。

以下では、まずアスクル事業が開始される背景を整理した後、アスクルが提供しようとしていた財及びその流通システムとしての機能について論点を絞る。最後にそれを可能とした仕組みについて環境適合の視座から論じる。

(図 8) アスクル売上高

(百万円)



(出所：アスクル株式会社ホームページ及び西川(2000), p. 85)

1 プラスの課題

アスクル事業の構想は、1990年、流通戦略を考えるため立ち上げられたプラスの社内プロジェクト「ブルースカイ委員会」の中で行われた。これにはプラスが製品の販売に問題を抱えていた背景がある。まずはその経緯を確認しよう。

現在、総合文房具メーカーであるプラスは、卸売業から製造業に転身した企業である。プラスの創業は1948年のことである³⁹。創業当初から自社ブランド志向が強く、他メーカーの製品を取り扱うだけでなく、他メーカーが企画した製品をプラスブランドで販売することも行っていた⁴⁰。次第に自社ブランドの品ぞろえを増やす中で、製品企画にも力を入れるよう

³⁹ プラスホームページ <http://www.plus.co.jp/data/> (2016年9月20日閲覧)

⁴⁰ 『日経ベンチャー』, 1996年12月, pp.36-38.

になる。1986年には、ライオン株式会社から、商品開発担当として同社のヘアケア製品市場を開拓した、岩田彰一郎氏（現アスクル株式会社代表取締役社長）を引き抜く⁴¹。1990年には自社工場を設立し⁴²、製造業を本業として活動するようになる。こうしてメーカーとしての体制を整える一方で、自社製品が思うように売れないという課題に直面する。

その原因は、プラスがメーカーとして後発であったがゆえに、十分な販売チャネル確保の機会がなかったこともたしかに考えられる。しかし、プラスがこの問題をチャネル確保の問題だとしていたら、新しい流通の仕組みは生まれることはなかったのではないだろうか。文房具製品の増加に伴い、量販店やスーパーの参入など、文房具市場は競争を必要とする環境となった。前章で示したように文房具店をチャネルとすること自体が先細りするなかで、旧態の流通システムに限界があったのも事実である。プラス社長の今泉嘉久氏は、アスクルの立ち上げの背景について次のように振り返る。

「文房具店は10年前まで全国で3万1000店あった。ところが後継者難や大手量販店の参入などで現在は8000店減の2万3000店までに落ち込んだ。そこへ外資の上陸である。米国で急成長した文具チェーンのオフィスデポが家電量販店のダイイチと提携、来週、日本でチェーン展開に乗り出す。

文具店の激減は文具メーカーにとって非常事態。従来の売り場がなくなるうえ、価格構造も変化、収益を圧迫しかねない。外資の上陸の前に、文具店の活性化を図ることはメーカーの死活問題でもある。そう考えて通販事業に乗り出したわけである⁴³。

流通自体を根本から見直すため、プラスは1990年、今泉嘉久氏及び岩田彰一郎氏を中心とした「ブルースカイ委員会」を組織し、10年後の流通について検討がなされた⁴⁴。この委員会で、本当の顧客は誰なのか、どのように消費者のニーズを把握していくのか、何を流通チャネルとするのかなどが検討された。その結果、ターゲットや提供する財の特徴から、通信販売をチャネルとする事業案が採択された。1992年5月、アスクル事業部が発足し、社員4人で試験的に文房具の通信販売が開始された⁴⁵。1か月後、品ぞろえや価格の設定、カタログの使いやすさなどを問うアンケートを顧客企業に発送すると、即座に回答が戻ってきた。新たな流通の仕組みによって、顧客の声をダイレクトに手にすることができたことに、岩田氏は事業の成功を確信したという⁴⁶。常にお客様と社会にとって必要なものをもっとも望ましいかたちで提供する。そのために「アスクルはお客様のために進化する」。これはアスクル創業以来、現代にも続く経営理念である⁴⁷。

1992年12月、約500アイテムを載せた最初のカatalogが作成され、全国に配布された。

⁴¹ 『日経ビジネス』, 2001年1月22日, pp.136-140.

⁴² 『日経ベンチャー』, 1996年12月, pp.36-38.

⁴³ 『日経ベンチャー』, 1996年12月, pp.36-38.

⁴⁴ 『日経ビジネス』, 2001年1月22日, p.139.

⁴⁵ 『日経ビジネス』, 2001年1月22日, pp.137-140.

⁴⁶ 『日経ビジネス』, 2001年1月22日, pp.136-137.

⁴⁷ アスクル株式会社ホームページ <http://www.askul.co.jp/kaisha/> (2016年9月20日閲覧)

この時、取扱製品の 90%はプラスの製品であった⁴⁸。こうして、1993 年アスクル事業が全国的に開始された。

2 アスクル事業の定義

アスクル事業が当時の市場をとらえることができたのは、オフィス用品の通信販売が目新しかったわけではない⁴⁹。今まで見過ごされてきたニーズに対し、確実なサービスを提供したこと及び流通システムのオペレーションが、当時の市場に適合したためであると考えられる。これを可能としたアスクル事業について、まずはアスクルが提供しようとしていた財の特徴を特定しよう。

アスクルが行った決定のひとつは、市場の選定である⁵⁰。需要量が少ないために見過ごされていたニーズ、すなわち、中小規模事業所を顧客にあらゆるオフィス用品をほしい時にほしい分だけ速やかに届けることがアスクルの事業コンセプトである。文房具市場のおよそ 75%は企業や官公庁など法人向け販売が占めている。このうちの 2/3 は従業員 30 人以上の大手企業が占めており、文房具店の外商によって頻繁な配達や大幅な値引き、商品情報などのフルサービスが提供されていた。しかし一方で、従業員 30 人に満たない中小規模の事業所に対しては、購買の利便性は低かったといえよう。商品が配達されるケースは少なく、直接店舗に買いに行かなければならない。しかも、文房具は種類が多いため店頭で顧客が望む商品が必ずあるとは限らない。品切れの場合には、店頭で並ぶのは 1 週間後である⁵¹。文房具は日用品であるにもかかわらず中小企業にとってはこのように大きな購買労力を要するものであった。アスクルが提供しようとした価値は、このように需要量が少ないために購買に不便が強いとされている顧客層に対して必要なものをほしい時にほしい分だけ速やかに届けることにある。

3 アスクル事業の流通システム

(1) エージェント制の採用

もし、スピードやコストを重視するならば、多段階な流通は省いたほうが速い。それでもプラスがアスクル事業において、地域の文房具店を活用したのには次の 2 つの理由が挙げられる (図 9)。ひとつは、この頃業態変化についていけず地域の伝統的文房具店は減るいっぽうであった。それを少しでもくい止めるためであったこと。もうひとつは、地元の顧客情報を持っている地域の文房具店を活用することは、顧客管理に適していたからである。なおアスクルはこれら文房具小売店をエージェント (代理店) と呼んでいる。

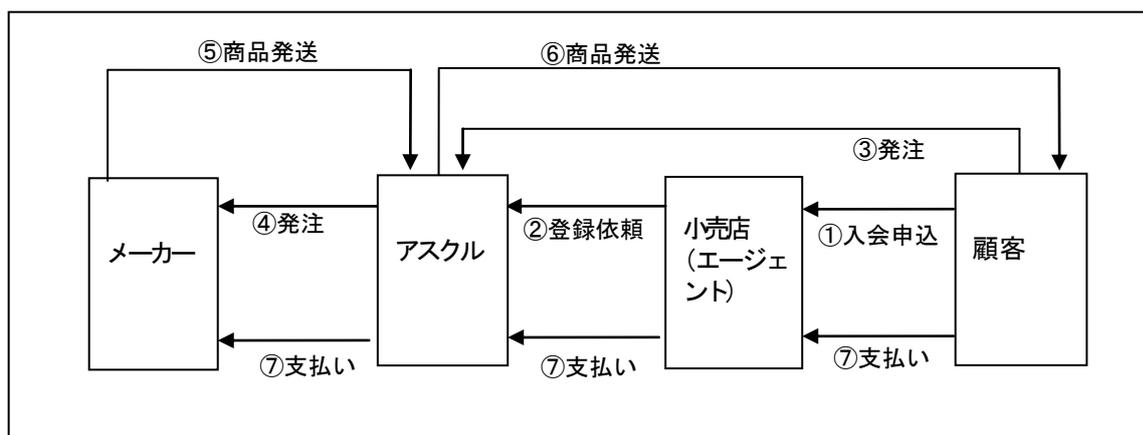
⁴⁸ 『週刊ダイヤモンド』, 第 147 号, 1996 年 12 月, pp.36-38.

⁴⁹ 文房具の通信販売は 1907 年 (明治 40 年) 文房具専門店の老舗、株式会社伊東屋により始まる (『旬刊ステイショナー』, 2000 年 1 月 15 日)。

⁵⁰ 本事例は、池尾 (1997; 1999) を参考に記述した。

⁵¹ 『日経ベンチャー』, 1996 年 12 月, pp.36-38.

(図9) アスクル事業の流通概要



出所：『日経ベンチャー』、1996年12月、p.38を参考に加筆・修正した。

文房具店を販売チャネルとすることについてプラス社長の今泉氏は次のように述べている。

「アスクルを始めたのは、取引先の文房具店が減少してきていることへの危機感からです。ウチは問屋出身のメーカーで、品揃えの発想をするワンセットで仕入れてくれる文房具店があればこそやってこれた。その頼みの綱がスーパーやコンビニエンスストアの台頭でつぶれていく。(中略)。量販店、特にコンビニはワンセットで仕入れない。シェアの高い、一部の人気商品だけに絞らざるを得ない。これでは当社の生産性はがた落ちです。取引先の文房具店をいかに仕組みを考えねば大変なことになる。それがカタログ通販だったのです。」⁵²

たしかに、プラスにとって人気商品しか取り扱わないスーパーやコンビニより、豊富な品ぞろえを得意とする文房具店との取引を重視したほうがメリットはあるだろう。ただしどちらかという、アスクル事業にとって文房具店チャネルを採用することは既定路線だった。というのも、中小企業を顧客とする場合、地元情報を持っている地域の文房具は最適だったといえる。中小規模の事業所は大手企業と比べて不確実性が高く、情報が安定していない。このような地元の細かいニーズをつかむことは、プラスの一極集中では難しい。地域の文房具店が生活圏の中で頻りに顧客と接し、彼らのニーズや購買行動を把握するほうが適している。

さらにメリットはアスクルのほうだけではない。エージェントにもメリットはある。エージェントを介した流通システムの構造について詳しく見てみよう。

(2) 流通機能の分業

(アスクルとエージェントの分業)

アスクル事業では顧客にどのように製品を届けているのだろうか。まず着目するのは、卸

⁵² 『日経流通新聞』、1999年5月13日、p20.

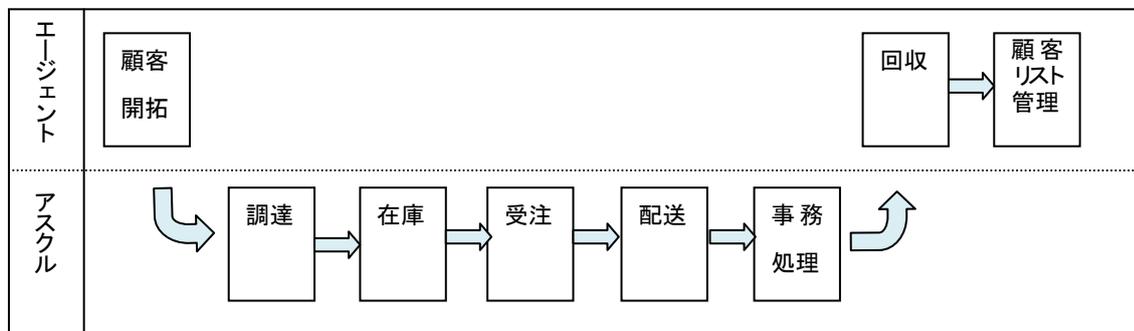
売業と小売業の関係である。これまで卸売業と小売業とで重複していた行為を省き、流通にかかる時間とコストを削減している。このことは 2001 年のプラス今泉社長の発言からも確認できる。

「文房具業界では、メーカー、卸、小売業の 3 段階で構成され、各段階に営業、受注、発注、仕入れ、保管、配送行為があるわけです。これは垂直方向の重複行為ですが、水平方向にも重複は存在します。配送などがそうです。例えば、(東京・丸の内の) 丸ビルには 36 社の文具店が出入りし、1日に午前と午後の 2 回配送しています。つまり、1日に 72 台の車が入り出しているわけです。これを 1 社で配送したら 1 日 2 台で済む。70 台のコストを削減すればその分商品の値段を引くことができるんです。

(中略) 文具店さんをお願いしたいのは、新規開拓とお客さんに対する与信と集金。この 3 つの機能は現場に一番近い人にやっていただいて、それ以外の行為を全部上位でやりましょうとなった。重複行為をなくすことで大幅にコストダウンと時間のセービングができるようになりました。」⁵³

顧客がアスクルを利用する場合、まずはアスクルに顧客情報を登録する。その後顧客はカタログを見て、FAX あるいはインターネットでほしい商品を注文する。翌日までには商品が届けられ、支払いを行う。この一連の流れの中でエージェントが担うのは顧客に対する営業の部分、すなわち顧客の勧誘と代金の回収そして顧客管理である (図 10)。

(図 10) アスクルとエージェントとの機能分担



出所：西川 (2000, p. 98)

アスクル事業では、エージェントの営業活動は基本エージェントの責任で行われる。よって、販売エリアなどエージェント同士の競争も規制されていない⁵⁴。アスクルのターゲットは小規模な事業所である。エージェントは習慣的につながりがある地元の小規模な事務所などを顧客とし、ネットワークを基盤に顧客のスタイルに合わせた販売活動が必要となる。また、エージェントにはアスクルから顧客ごとの購買履歴情報が与えられる⁵⁵。エージェントはその情報によって、たとえば利用が少ない顧客には、カタログの配布を中止するなど可能で、どの顧客にどの程度の営業を行うかはエージェントが判断する。さらに代金の回収に

⁵³ 『日経ビジネス』, 2001 年 3 月 19 日, p.75.

⁵⁴ 西川 (2000), p.91.

⁵⁵ 西川 (2000), pp.92-93.

については、時期と手続きを示した基本的な回収管理フローが定められてはいるものの、顧客との信頼関係やこれまでの購買状況からエージェントにおいてある程度の裁量が認められている⁵⁶。このように顧客の開拓、代金の回収、顧客の管理はすべてエージェントの判断においてなされている。

一方、アスクル本部で行われている業務は、一連の流通フローの中で、まとめて行ったほうが効率が良い作業である。具体的には、マーチャンダイジング、カタログ作成、FAX やインターネットによる受注、製品の配送、顧客からの問い合わせやクレーム処理、物流センターにおける注文の処理などである。たとえば、製品の品ぞろえや価格は各メーカーとの話し合いでアスクル本社が決定する⁵⁷。在庫管理も各個別店舗で行うよりも、一括で行うほうが需給調整はしやすい。このように一極集中したほうがコストや時間が削減できるものはまとめてアスクルが行っている。

アスクルとエージェントの業務分担について、プラス社長の今泉氏（当時）は、次のように発言している。

「例えば、納品店で営業マンの労働時間が一日に十時間あったとすると、そのうちお客様と面談している時間は十五%、多くて二割と聞いたことがあります。十時間のうち一時間半から二時間しか、お客様に会って影響していないのです。それ以外の時間は何か他のことをやっている。そこに大きなロスがないでしょうか。営業マンが純粋に営業に専念できるよう、ほかの人ができることはできるだけ肩代わりし、お客様に会っている時間を三時間に増やせば、売上げは飛躍的に伸び、高い付加価値が生まれます。（後略）

（前略）あらゆることを納品店の営業マンはやっています。クレームの処理、配送、受注、発注、問い合わせなど、特にしっかりとした後方部隊がないお店では全部フロントで処理しているため、一番稼がなければいけない営業マンが営業以外の仕事をたくさんしています。アスクルがおかげさまでうまくいったのは、営業マンが営業だけを行うビジネスモデルをつくったからです。これは正しいと思っています。」⁵⁸

これまで卸売業と小売業とで分けていた業務を、営業と管理業務といった業務内容で分けた。顧客との対話によって価値を生み出す部分と事務を一極集中し合理化することで価値を生み出す部分とに再構築したものがアスクル事業である。

そしてこれら分業した機能は、双方が補完関係にあることで成立している。それを促しているのが、アスクルとエージェントとの間で開催されるネットワーク推進会議である。年 4 回から 6 回開催されるもので、情報共有だけでなく、アスクルとエージェントの双方によって今後のアスクル全体の方向性や戦略がここで検討される⁵⁹。つまりこの会議は、単に両者の親睦を目的としたものではなく、アスクルのビジネス全体の展開について考えるもので、

⁵⁶ 西川（2000）, pp.93-94.

⁵⁷ 黒岩（2008）

⁵⁸ 『旬刊ステイショナー』, 2008年10月25日, 4面。

⁵⁹ 西川（2000）, p.95.

エージェントが抱える課題やビジネス・システムの改善が議論される⁶⁰。

(メーカーとアスクルとの分業)

続いて、プラスとアスクルとの分業についても見ていきたい。先にも触れたように、商品の選定はアスクルの分担業務である。取扱商品の選定には顧客からの要望やあるいはメーカーからの売り込みによって決定されるほか、保有する市場情報を活用してアスクル自身が製品開発を行うものもある⁶¹。オフィスで使うあらゆる商品をワンストップで届けるのがアスクルが提供する価値である。しかし、競合する他社製品をアスクルで販売することについては、社内でも反対が多く、調整にはかなりの時間を要したという⁶²。アスクルの分社化は、プラス製品の販売ツールとしてのアスクル事業を問い直すものであったといえるだろう。1997年、アスクルはプラスから独立してアスクル株式会社を設立する⁶³。

アスクルの分社化によって、アスクルの流通システムは新しい局面を開いたといえる。アスクルが保有する販売データや顧客からの問い合わせデータは、競合する各メーカーへ提供される⁶⁴。各メーカーにとって、中小企業の購買行動や自社ブランドの反応を把握することは言うほど簡単ではない。どのような業種の企業がどのような時期に何を必要としているのかなど、アスクルの市場データで分析が可能であるという⁶⁵。アスクルはその市場情報を元手に製品の品ぞろえの拡大や他社との共同による製品開発を一層進めることができる。このようにアスクルによる流通システムは、プラスという一企業の範囲にとどまらず、複数のメーカーの関与を可能とした。このとき、情報の連鎖とその拡大により同システムはさらに発展を遂げることができるだろう。

4 ケースの検討

以上の事例をふまえ、本章の課題、すなわち市場の不確実性が増加したとき、アスクルを中核とした流通システムが市場に適合した要因を特定する。本章で着目したのは、アスクル事業のドメインとそれを実現するための仕組みである。中小規模の事業所を顧客に、彼らが望む商品、つまり文房具ひとつを翌日までに彼らの手に届けることがアスクルの目的である。これを実現するための手段として、メーカー、アスクル、小売業の機能が分業されていることを確認した。

本章で着目するのは、これに伴い意思決定権限が分権化されている点である。各エージェントは営業業務、すなわち顧客開拓、代金の回収、顧客情報の管理を自身の責任において行っている。市場では文房具製品が多様化し、処理しなければならない情報の異質性が増加した。これは(図1)で示す市場の不確実性の増加に値する。このとき、すなわち流通システ

⁶⁰ 西川(2000), p.95.

⁶¹ 黒岩(2008)

⁶² 『プレジデント』, 2001年9月17日, pp.138-143, アスクル株式会社社長岩田彰一郎(当時)の発言。

⁶³ 他社メーカーの製品の取扱いは1995年から始まっている。同じ頃、大幅な値下げ販売も行われた。商品の値下げは業界関係者からの反対を押し切った実行であったという。業界からの反感を買い、一時期はプラス製品の不買行為も起こった(『日経情報ストラテジー』, 2000年1月, pp.197-198)。

⁶⁴ 黒岩(2008)

⁶⁵ 黒岩(2008)

ムにおいて処理しなければならない情報が増加したとき、メーカー、アスクル、小売業それぞれが行うべき情報処理の負担を軽減させるため、意思決定権限を分権化した。その結果、多様なニーズが発生しているところ、すなわち市場に最も近いところで当該情報の処理を行うことを可能とした。情報を移転するにはコストがかかる(Ogawa 1998; von Hippel 1994)。そのため情報源で当該情報を処理することは効率的である。アスクルはこのように、意思決定にかかる各機能の負担の軽減と、情報発生源に近いところでの情報処理を可能としたことで、情報プロセッシング・システムとしての環境適合が図られた組織であるといえる。

一方で当該市場情報は、アスクルで集約され、メーカー及び小売業に再分配される。アスクルが保有する市場情報を特定のチャネル・メンバーで囲うことによって、当該流通システムの競争力になっている。アスクル事業では、メーカー及び小売業において競合する複数の企業が存在する。製造業者及び小売業者はそれぞれが自身のメリットを最大限獲得できるように競合する一方でアスクルはプラットフォームとしての役割を担い、市場情報の集約と再分配を行っている。このような特定のメンバーによる市場情報の共有が、競争環境、すなわち小売段階における売上げの上位集中及び文房具を取り扱う小売店の業態の多様化に対する対抗力になっていると考えられる。情報処理システムとして環境適合が図られたとき、言いかえれば、情報処理にかかる負担軽減が流通システムを規定する要因となったとき、当該流通システムにおいて保有する情報の共有の程度がその競争力の程度となるといえるだろう。

3章 事例—コクヨ株式会社

1 組織体制の整備

コクヨは、1905年、和帳簿の表紙を製造する「黒田表紙店」として創業した⁶⁶。その後、紙製品、文房具、オフィス家具へと製造の範囲を拡大し、市場の成長と共に発展してきた大手製造業者である。2000年に入ると、販売会社の設置やコクヨの全事業の分社化など大規模な組織改革を行う。現在では、文房具、オフィスの製造、販売そしてサービスを総合的に提供するグループ企業となっている。

本章の着眼点は、2000年以降段階的に行われた、コクヨの流通再編である。流通再編では、コクヨは流通系列化政策の象徴でもあるコクヨ専門代理店をコクヨグループに統合し、販売会社を設立した。コクヨはなぜ販売会社を設立したのだろうか。コクヨの言葉を借りれば、その目的は、市場とメーカーの情報フローをスムーズにして顧客起点のものづくりと付加価値提案型の営業をするためである⁶⁷。その意図を推測するのが本章の目的である。

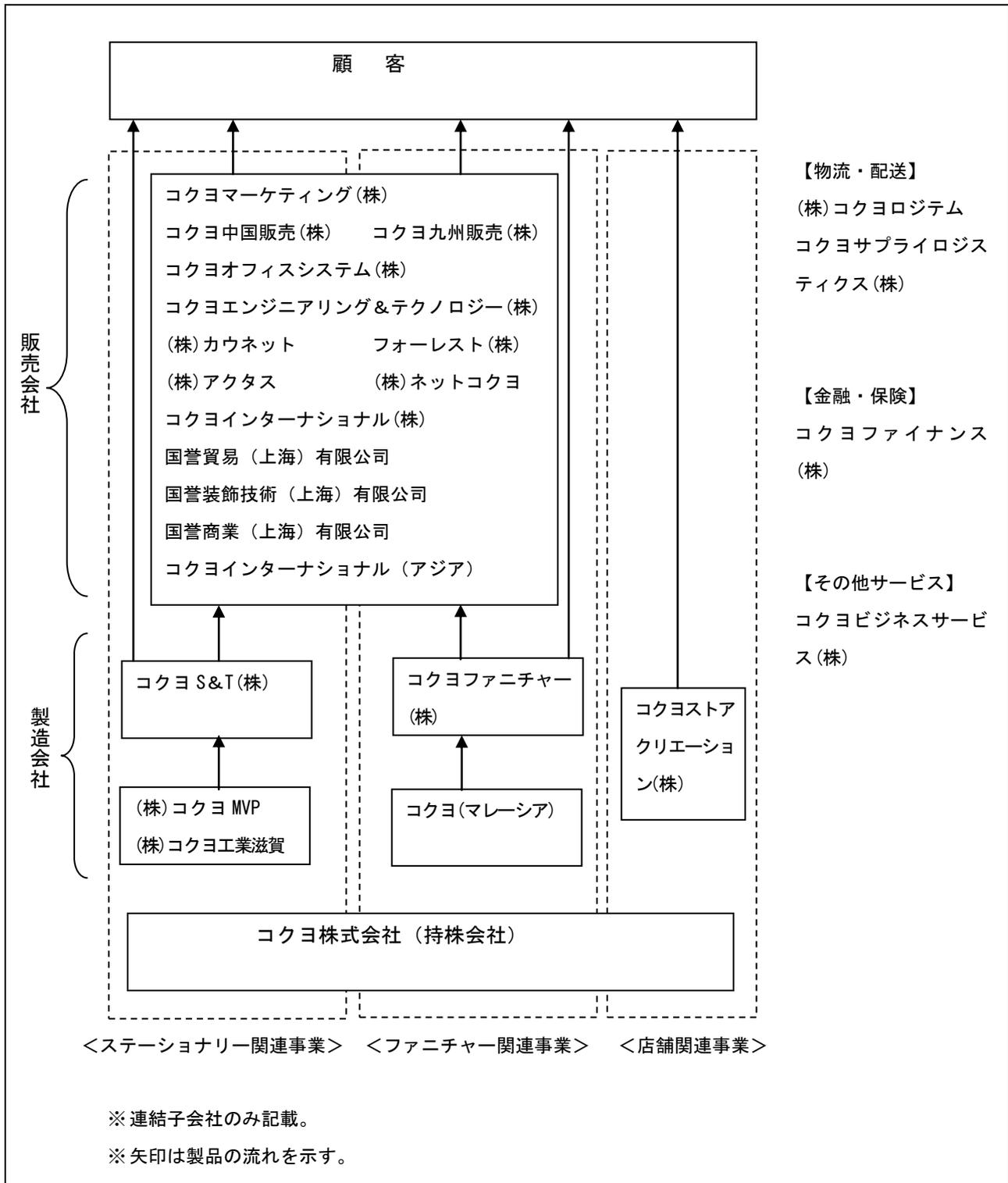
以下ではまず、組織体制の再編の概要を整理した後、それがどのような目的でなされたのか、そのドメインを明らかにする。さらにそのドメインの決定要因として環境の変化をとらえる。そして最後に戦略的な視点から、ドメインと組織体制の関係を説明する。なお、2007

⁶⁶ コクヨホームページ <http://www.kokuyo.co.jp/chronicle/index.html> (2016.8.21 閲覧)

⁶⁷ 『旬刊ステイショナー』2005年1月5日13面及び『平成15年3月期 決算短信(連結)』コクヨ株式会社(2002年4月1日から2003年3月31日), p.3.

年 12 月現在のグループの体制は（図 11）のとおりである。事業概要については（表 2）のとおりである。売上高の推移は（図 12）のとおりである。

（図 11）コクヨグループの組織体制（2007 年 12 月現在）



出所：『平成 19 年 12 月期 有価証券報告書』 p. 5 を参考に加筆・修正

(表2) コクヨグループ各企業の概要

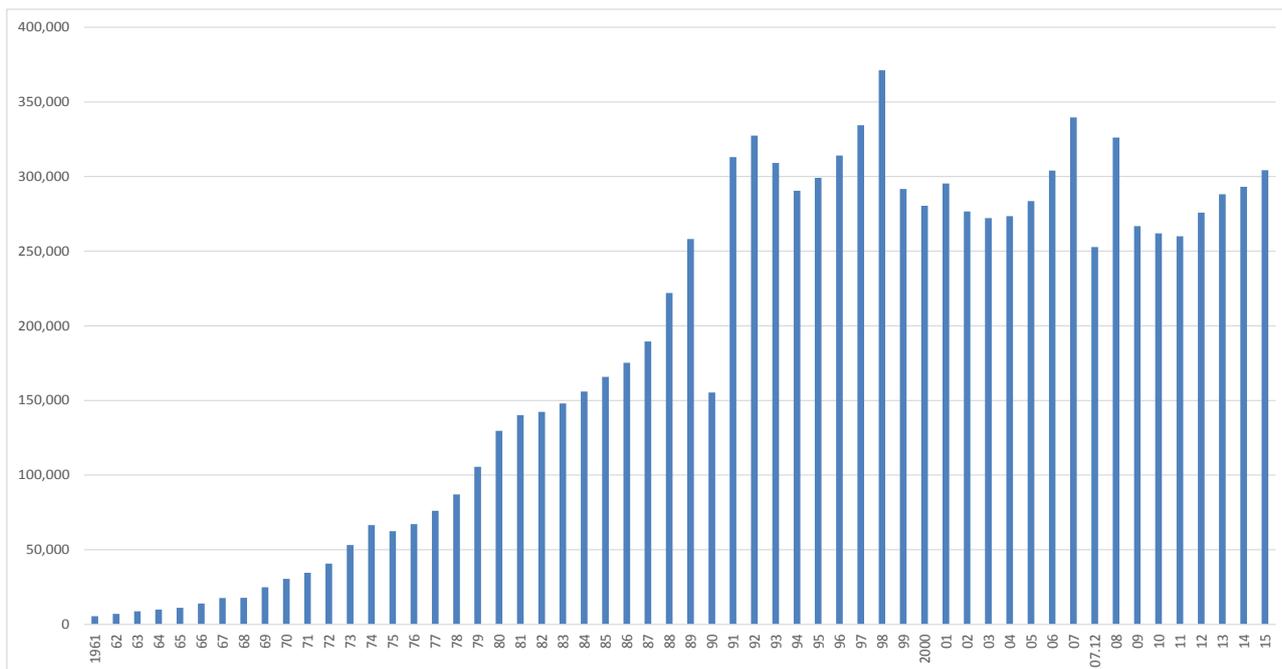
名称	主な事業内容
コクヨ S&T(株)	紙製品・文具・家具・事務用機器等の製造・販売
コクヨファニチャー(株)	家具・建材等の製造・販売
コクヨストアクリエーション(株)	店舗什器等の製造・販売
コクヨマーケティング(株)	紙製品・文具・家具・事務用機器等の販売
コクヨ中国販売(株)	
コクヨ九州販売(株)	
(株)カウネット	オフィス用品等の通信販売
コクヨオフィスシステム(株)	家具・建材等の販売
(株)コクヨ MVP	紙製品・文具の製造・販売
コクヨ (マレーシア)	家具の製造・販売
(株)コクヨロジテム	家具等の運送・保管
コクヨサプライロジスティクス(株)	紙製品等の運送・保管
(株)ネットコクヨ	紙製品・文具・家具・事務用機器等の販売
コクヨビジネスサービス(株)	人事・総務・経理・情報等の総合サービス業
コクヨファイナンス(株)	事務用機器のリース・損害保険代理業
コクヨエンジニアリング&テクノロジー(株)	家具・建材の施工・販売
(株)コクヨ工業滋賀	紙製品・文具の製造・販売
国営貿易(上海)有限公司	家具の製造・販売
国営裝飾技術(上海)有限公司	家具・建材の施工・販売
国営インターナショナル(アジア)	紙製品・文具・家具・事務用機器等の販売
フォーレスト(株)	オフィス用品等の通信販売
(株)アクタス	インテリア家具等の仕入れ・小売・卸販売
国営商業(上海)有限公司	オフィス用品等の通信販売

※ 連結子会社のみ記載。

出所：『平成19年12月期 有価証券報告書』p.6を参考に加筆・修正

(図 12) コクヨ売上高 (連結) ⁶⁸

(百万円)



(出所: 『コクヨ 100年のあゆみ』及びコクヨホームページ)

コクヨの販売会社設立は、2002年9月に発表された「構造改革プラン」の中で行われる。構造改革プランとは、2005年3月までの3年間のコクヨの行動目標を示すものである。当時、伸び悩んでいた売上げの回復のためには、事業基盤のより一層の強化を図ることが必須であるとの判断から策定された⁶⁹。その柱は、経費削減、コストダウン、そしてカンパニー制の導入である⁷⁰。

カンパニー制とは、既存の部門を7つのカンパニーに集約するもので、2003年4月に導入された。カンパニー長に意思決定権限を委譲して、自己責任体制を強化することによって、組織の意思決定のスピードを早めることを目的にしている。各カンパニーはそれぞれの特性に応じて、顧客対応力とコスト競争力を強化し、資産効率の高い経営を目指すものである⁷¹。

流通部門では、当時6部門からなる流通事業が「流通カンパニー」に集約された。その目的は、流通グループに対する支援体制を強化し、従来の卸売業から提案型のオフィスサービスプロバイダー事業への転身を目指すためである⁷²。この時同時に、流通チャネルも体制が

⁶⁸ 2007年12月期は決算期の切り替えのため、当年4月から12月の9か月間の売上高となっている。参考までに、2007年1月から12月の12か月間で算出すると、354,536(百万円)で過去最高の売上高になる。その他の決算期間は次のとおりである。1961年から1967年は前年12月から当年11月、1969年から1989年は前年10月から当年9月、1991年から2007年は前年4月から当年3月。2008年以降は当年1月から12月。決算期切り替えのため、1968年は前年12月から当年9月の10か月間、1990年は前年10月から当年3月の6か月間の売上高となっている。

⁶⁹ コクヨプレスリリース資料「事業構造改革ならびに業績予測の修正について」、2002年9月27日発表。

⁷⁰ 構造改革プランでは、2002年4月～2005年3月の3年間で207億円の経費削減及び76億円のコスト削減を目指した(コクヨプレスリリース資料「事業構造改革ならびに業績予測の修正について」、2002年9月27日)。なお、コクヨは当初の削減目標を達成している(コクヨ第58期事業報告書、2005年3月)。

⁷¹ 『KOKUYO REPORT 第56期事業報告』、2002年4月1日～2003年3月31日、p.6。

⁷² コクヨプレスリリース資料「カンパニー制」の導入および人事異動について、2003年2月27日発表。

見直され、当時 41 あった総括店を段階的に統合し、販売会社が設立された（図 3）⁷³。コクヨはこの時の記者会見で次のように述べている。

「(前略) 事業の根幹をなす総括店の体制そのものを (2003 年) 10 月で終了する。10 月以降の販売体制は、(中略) 従来とは全く異なった体制となる。最盛期に 66 あった総括店はコクヨ製品専売でテリトリーが決められ、再販という事業構造だった。この仕組みを抜本的に見直し、販社・新販社の体制で新しい流通グループを形成し、新事業を展開していく。そしてコクヨの発展の新たな原動力に上げていきたい。」⁷⁴ () は筆者追記)

(表 3) コクヨ販売会社体制

地区	販売会社
北海道地区	コクヨ北海道販売
東北地区	コクヨ東北販売 (コクヨ東北販売青森) (コクヨ東北販売山形) (コクヨ東北販売福島)
首都圏・関東地区	コクヨ東京販売
	コクヨ西関東販売
	コクヨ埼玉販売
	コクヨ北関東販売
中部地区	コクヨ中部販売
	愛知コクヨ加藤憲
近畿・中四国地区	コクヨ北陸販売
	コクヨ近畿販売
	コクヨ中国販売
九州地区	コクヨ九州販売
	コクヨ沖縄販売

(出所：コクヨプレスリリース資料「コクヨグループの流通体制の再編について」、2003 年 8 月 22 日を参考に一部修正)

コクヨはこのように、販売会社を「新事業を展開していく新たな原動力」と表現している。コクヨはどのような事業を展開するために販社体制を整えたのだろうか。中間流通体制の再編によって物流面で合理化がなされたのは事実であろう。アスクル同様、一部機能の一元化などが行われた⁷⁵。しかし、それだけでは統合の説明として十分とは言えない。新事業の展

⁷³ コクヨプレスリリース資料「コクヨグループの流通体制の再編について」、2003 年 8 月 22 日発表。なお、販売会社は 2000 年から段階的に設置されている。

⁷⁴ コクヨ黒田康裕専務、2003 年 8 月 22 日「コクヨグループの流通体制の再編について」記者会見（出所：『旬刊ステイショナー』、2003 年 8 月 25 日、5 面）。

⁷⁵ 例えば、コクヨと販売店をつなぐ情報ネットワークとして KROS と呼ばれる共同配送システムが、受発注・在庫・納期管理システムとして KOLUS と呼ばれるシステムが稼働している。詳しくは山内(2009)を参照。

開については、流通チャネル再編を発表した直後の会見で次のように述べている。

アスクルなど新しい流通の仕組みが登場、購買の形態も変化してきた。(中略)そこで当時はCビジネスといった新しい仕組みでカタログの作成の代行、物流の代行、受注の代行をそろえ、98年から販売店に提供してきた。

(中略)

先日流通グループの再編を発表したが、形だけでなく、彼らの事業そのものも進化させなくてはいけない。(中略)。今後、営業マンがやるべきことは、仕組みのやれないことにシフトさせ、新しい流通の仕組みによる販売に徹底的に置き換えていきたい。⁷⁶

アスクルのような購買の利益性の向上を軸としたビジネス・モデルは、当時の市場ニーズをとらえた。しかし一方でコクヨは、このモデルの発展に限界を感じていたのではないだろうか。というのも、販売店の業務を代行し効率を図るこのモデルは、他社による模倣が行われ、普及した。さらにその後、大きなモデル転換は行われていない。そこでコクヨは、流通の機能を今までの仕組みから「新しい流通の仕組みによる販売」にシフトした。

では、その「新しい流通の仕組みによる販売」とはなんだろうか。次は、2005年、雑誌のインタビューで販社体制の目的について答えている黒田章裕社長の発言である。

「66 あった総括店も形を変えながら15社の販社体制に一応固まりました。(中略)。狙っているところは、いかに市場のスピードに合わせる販売ができるか、市場の声を聞いて、それをメーカーカンパニーに返すことができるか、これに尽きると思っています。

今までは、支社支店のような(コクヨ専門代理店の)存在が作る方と売の方の真ん中であって、吸収してしまって、どちらにも伝えなかった。今度は全部ダイレクトです。今回のメーカーグループと流通グループは縦ではなく、横一列に一体となって、顧客や市場に対してビジネスを進めていけるような形になったのではないかと思います。⁷⁷ (()は筆者追記)

販社の具体的な行動は述べられていないが、市場とメーカーの情報フローをスムーズにするために、卸売業を統合したことがわかる。そしてそれは顧客起点のモノづくりと付加価値提案型の営業を行うためである旨が、決算短信で述べられている⁷⁸。

情報集約による付加価値提案型のサービス提供を軸とする販社の事業はさらに強化され、2007年にはコクヨマーケティング株式会社(以下、「コクヨマーケティング」という。)が設立される⁷⁹。その目的は、販売会社の中核として、全国共通の事業展開を行うとともに、「価

⁷⁶ コクヨ黒田康裕専務 2003年8月26日「あっとオフィスの新ビジネスモデルの発表会見(出所:『旬刊ステイショナー』,2003年9月5日3面)。

⁷⁷ 『旬刊ステイショナー』,2005年1月5日、13面。

⁷⁸ 平成15年3月期 決算短信, p.2.

⁷⁹ コクヨマーケティング株式会社は、主要都市部を商圈にもつ5つの販売会社、すなわち、コクヨ東京販売株式会社、コクヨ西関東販売会社、コクヨ中部販売会社、コクヨ近畿販売会社、コクヨ西東京販売会社の統合により設立された。

値創出型マーケティング会社」を目指し、多様な価値を提供するところにある⁸⁰。販売会社が、商品の再販にとどまらず、オフィス・ソリューションを目的としているところが特徴と言えるだろう⁸¹。同社は販売会社の中核として、各販社からの販売ノウハウや市場情報を集約、再分配するだけでなく、流通と製造をつなぐ役割を担っており、製品の価値を顧客に伝える販社の機能を支えている。なお、コクヨにとってコクヨマーケティングは、顧客価値を生み出す「フロント企業」に位置付けられている⁸²。

2 事業

(1) コクヨの課題と長期ビジョン

では、販売会社やコクヨマーケティングのような流通によって、コクヨは顧客にどのような価値の提案を目指していたのだろうか。コクヨがいう「価値創出型」ビジネスとはいったい何だろうか。これについて事業内容の側面から説明する。

コクヨは、2000年の事業報告においてコクヨが抱えている課題を次のように述べている。

(前略) (厳しい) 経営環境のなかで当社は、21世紀に向けた商品力と企画力向上のための研究開発体制の強化を図るとともに、激変する流通構造の変革に対応して経営体質強化のために、首都圏の専門代理店の再編に取り組み、当社東京支社と専門代理店2社を垂直統合し、コクヨ東京販売株式会社としてスタートを切りました。(後略)

(中略)

(前略) 当社は平成17年には創業100周年という節目を迎えるにあたり、100周年を目指した戦略の遂行とマーケティング機能や研究開発機能の強化など顧客起点での体質変革に取り組むための100周年ビジョンを策定するとともに、抜本的な組織改革を実施し、ビジョン達成に邁進いたします。⁸³ (()は筆者追記)

ここからまずは、1990年代後半からの環境の変化に対し、商品力の向上と経営体質の強化をもって対応しようとする姿勢が読み取れる。さらにそれが、100周年ビジョンを見据えたものであることもわかるだろう。経営体質の強化が前節で述べた「価値提案型」ビジネスに転換するための流通構造の再編である。では、商品力の向上に対してはどうだろう。結論を先取りするならば、それは高付加価値商品の提供である。しかし、ここではまず、コクヨの長期ビジョンを確認しよう。次は2000年に発表された、100周年ビジョン策定の一部である。

⁸⁰ 『KOKUYO 第61期事業報告書』, 2007年4月1日~2007年12月31日, p.8.

⁸¹ コクヨマーケティングのコーポレートメッセージには、次のように記載されている。

「(前略)。コクヨマーケティング株式会社は、コクヨグループ最大の流通企業としてオフィス用品を販売するだけでなく、「企業にとってオフィスはどうあるべきか」という観点から、さまざまな提案メニューを組み合わせ、新しい時代にふさわしい強靱な企業体質への変革をサポートする「オフィス・ソリューション・プロバイダー」を目指しています。」出所：コクヨマーケティング株式会社ホームページ <http://www.kokuyo-marketing.co.jp/> (2016.8.21 閲覧)

⁸² コクヨ黒田章裕社長インタビュー。出所：『旬刊ステイショナー』2009年1月5日, 20面。

⁸³ 『KOKUYO 第54期事業報告書』, 2000年4月1日~2001年3月31日, pp.2-4.

コクヨは平成 17 年に創業 100 周年という節目を迎えるにあたり、100 周年を目指した戦略の遂行とお客様起点での業務遂行に徹底して取り組んでいきます。その方向性の指針として、このたび 100 周年ビジョンを策定いたしました。そのシンボルワードは「Always Innovating FOR YOUR KNOWLEDGE」です。“常に顧客の知的活動（ナレッジ）の進化をリードしながら、自らも進化することにより、「創造性（ひらめき）・効率性（はかどり）・快適性（ここちよさ）」を提供し続ける企業”を目指します。

84

さらに 2004 年には「ひらめき・はかどり・ここちよさ」を社のコンセプトとして設定する。この意図については次のように説明されている。

これは、「knowledge work（知的活動）」に対して、「ひらめき（＝創造性）」「はかどり（＝効率性）」「ここちよさ（＝快適性）」という価値を提供し続けるコクヨグループの企業姿勢を表しております。⁸⁵

コクヨにとって、商品の提供をとおして顧客企業の知的活動を促進することがコクヨが考える価値である。その事業計画は次のとおりである⁸⁶。コクヨはグループの事業を新規事業、成長事業、成熟事業の 3 つに分け、新規事業及び成長事業に経営資源を集中的に投入し、事業領域の拡大を目指すことで業績の向上につなげることを明記している⁸⁷。販社体制の構築による「価値提案型ビジネス」はこのうちの成長事業に位置付けられている。これまで販売店への再販を主としていた販売業務において、顧客を直接とらえる製造、販売への切り替えや、オフィス通販事業がこれにあたる。新規事業とは、今後ニーズが高くなると予想されるセキュリティに着目した事業などである。従来から行われているファイリングのノウハウと、最新の IC 技術そしてオフィス構築技術を組み合わせ、トータルセキュリティの提案などがなされている。従来から続く卸事業やオフィスサプライ事業は成熟事業に位置付けられる⁸⁸。

（2）製造事業

では、商品の提供をとおして顧客企業の知的活動を促進することがコクヨが考える価値で

⁸⁴ 『KOKUYO 第 54 期事業報告書』2000 年 4 月 1 日～2001 年 3 月 31 日, p.6.

⁸⁵ 『コクヨ株式会社 平成 17 年 3 月期決算短信』, p.4.

⁸⁶ コクヨは、創業 100 周年にあたる 2005 年に「中期経営計画「Next100～NO.1 企業の集合体へ～」を策定している。これは今後のコクヨの行動や業績目標を示したものである。ただし、その期間は当面の 3 年間に区切られている。

⁸⁷ 「中期経営計画「Next100～NO.1 企業の集合体へ～」による。なお、2006 年 3 月期（2005 年 4 月 1 日から 2006 年 3 月 31 日）の決算での売上高 3,309 億円のうち、それぞれの事業割合は、成熟事業 49%（1,509 億円）、成長事業 48%（1,454 億円）、新規事業 3%（76 億円）である。これを 1 年後の 2007 年 3 月期には、成熟事業 42%（1,450 億円）、成長事業 52%（1,800 億円）、新規事業 6%（200 億円）、トータルで 3,450 億円（13.5%増）が目標に掲げられている（『KOKUYO 第 59 期事業報告書』（2005.4.1-2006.3.31）, p.2.を参照。ただし、2007 年 3 月期（第 60 期/2006.4.1-2007.3.31）の決算では売上高 3,396 億円（前年比 11%増）。2007 年度の年間売上高は 3,508 億円の業績を上げている（2008 年度の売上高は 2007 年 12 月期決算短信及び 2008 年 12 月期第 1 四半期財務・業績の概況と参考にした）。コクヨホームページ <http://www.kokuyo.co.jp/ir/>（2016.8.24 閲覧）

⁸⁸ 『KOKUYO 第 59 期事業報告書』,（2005 年 4 月 1 日～2006 年 3 月 31 日）, p.2.

あるならば、コクヨはそれをどのような手段で実現しようとしているのだろうか。ここで確認したいのは、コクヨは付加価値の高い商品の提供を行っていることを主張している点である。次の発言は、2012年コクヨ黒田章裕社長のインタビューからの抜粋である。コクヨのメーカー事業の方針について述べている。

オフィスがどのように変わっていくのか、ますます価格志向を強めていくのか、付加価値を重視する方向に行くのか、その分水嶺に立っている気がします。当社としては、付加価値の高い商品を提供しようと考えています。⁸⁹

付加価値志向の製品開発は、事業報告の中でも明記されている。たとえば、構造改革を遂行し、100周年ビジョンを掲げた2005年の事業計画では、ヒット商品を多数紹介し、積極的に「高付加価値商品」の提供を行った旨が記載されている⁹⁰。さらには、流通再編の中で、総括店を販社化する際にも、コクヨの製品開発の強みは、ニーズをとらえる力とそれを形にする技術力である旨が主張された。たとえば、段階的に販社化を行っていた2002年11月には、コクヨ専門代理店や販売店の前で、コクヨの黒田章裕社長は、ユニバーサルデザイン商品やグッドデザイン賞を受賞した商品を事例に挙げ、使いやすさやデザイン性など、新しい価値の付与に着目した製品開発を今後とも行っていく旨を話すとともに、流通再編の目的がこのような付加価値の高い製品開発に結びつけることである旨を述べている。

コクヨの製品はたしかにユニークなものが多い。ユニバーサルデザイン商品などデザインが優れたもの、あるいは機能性に着目した製品が次々に開発されている。たとえば10個の立方体を集めたカドケシは1年半で200万個⁹¹、のりが点状に粘着する「ドットライナー」は、発売から8か月で100万個が販売された⁹²。どのようなプロモーションをしたとしても消しゴムやのりがこのようなわずかな期間で100万個単位で売れることは通常考えられない。また、2008年のカタログからは、環境対応が十分でないコクヨの商品には「エコバツマーク」を表示し、コクヨがつくるすべての製品を自社が定めるエコロジーの基準をクリアしたものにするなど、環境に配慮した製品開発に大きく貢献している⁹³。

ファニチャー関連分野も同様に、ユニークな商品の開発が目立つ。特に力を入れているのがオフィスチェアだろう。小スペースで小回りが利く回転イスや姿勢の保持に着目したイスの開発など、独自の研究によってこれまでにない快適性や機能性を付加した商品が次々に発売されている⁹⁴

このように機能性や快適性に優れた製品をコクヨは「高付加価値商品」であると主張し、それを強みに行動しているといえよう。商品力の強化が機能性や快適性に優れた製品の提供だとするならば、経営体質の強化としてなされた販社化はこれを下支えする体制であるといえるだろう。

⁸⁹ 『旬刊ステイショナー』, 2012年1月5日, 21面.

⁹⁰ 『KOKUYO 第59期事業報告書』, 2005年4月1日~2006年3月31日, pp.5-6.

⁹¹ 『週刊東洋経済』2005年2月12日号, p.76.

⁹² 『KOKUYO 第59期事業報告書』, 2005年4月1日~2006年3月31日, p.8.

⁹³ 『KOKUYO 第64期事業報告書』, 2010年1月1日~2010年12月31日, p.3.

⁹⁴ 第56期(2002年4月~2003年3月)から第63期(2009年1月~2009年3月)事業報告書を参照した。

(3) 販売事業

このように、流通体制の再編には、顧客企業の知的活動を促進するため、コクヨのこれまでの製品販売技術を生かした高付加価値商品を提供したいというコクヨの狙いがあった。では、どのような手段によってそれを実現しようとしていたのだろうか。その答えが、販売会社による高機能オフィスの提案である。ここでは、販売会社の事業内容を確認する。

販社設立の際に提示された販社の事業内容は次の3つである。「総合卸売事業」「ネットワーク事業」「オフィスサービス事業」である⁹⁵。総合卸売事業とは、これまで行っていた主力の事業、すなわち再販事業であり、コクヨの製品だけでなく顧客ニーズに応じて様々な商品を調達することで強化を目指すものである⁹⁶。ネットワーク事業は、カウネットに代表されるような通信販売事業を指し、コクヨの中でも売上げを伸ばしているのがここである⁹⁷。ネットワーク事業の主たる役割は新規顧客の開拓である⁹⁸。そしてオフィスサービス事業が、先に述べた付加価値提案型サービスを展開するもので、コクヨが発展を目指す新しいビジネス・モデルがここに位置付けられている⁹⁹。さらに、このオフィスサービス事業が長期的ビジョンの新規・成長事業にあたり、今後この事業に経営資源を集中し、領域拡大を目指す事業でもある¹⁰⁰。

コクヨがいう、オフィスサービス事業とは、「オフィスが求めるものを提供する」ことである¹⁰¹。ここでは、高機能オフィスを提案する事業例として「オフィス移転支援」事業と「ライブオフィス」事業を見てみよう。

「オフィス移転支援」とは、オフィス移転にかかるあらゆる問題や作業を一括して請け負う事業であり、コクヨが行うオフィス・ソリューション事業の代表事業である¹⁰²。たとえば、オフィスの移転を検討している企業があるとしよう¹⁰³。この時その企業は「移転先の物件が見つからない」、「移転を検討しているが、何から手を付けていいのかわからない」、「時間やコストは一体いくらかかるのか見当もつかない」、といった漠然とした不安や課題を抱えている。このような企業に対し、まずは今のオフィスは何が問題で、どのような課題を抱えているのか。移転先はどのようなビルが適切なのか。といったオフィス移転にかかる現状分析や企画検討がなされる。新しいオフィスは、せっかくだから企業が望む理想のものがいいだろう。しかしそのニーズは顧客企業自身の中で明確なものになっていない。そこでオフィス移

⁹⁵ コクヨプレスリリース資料「コクヨグループの流通体制の再編について」, 2003年8月22日発表。

⁹⁶ コクヨプレスリリース資料「コクヨグループの流通体制の再編について」, 2003年8月22日発表。

⁹⁷ 『KOKUYO 第59期事業報告書』, 2005年4月1日~2006年3月31日, pp.2-6.

⁹⁸ コクヨプレスリリース資料「コクヨグループの流通体制の再編について」, 2003年8月22日発表。

⁹⁹ コクヨプレスリリース資料「コクヨグループの流通体制の再編について」, 2003年8月22日発表。

¹⁰⁰ 『KOKUYO 第59期事業報告書』, 2005年4月1日~2006年3月31日, pp.2-6.

¹⁰¹ 『旬刊ステイショナー』, 2015年1月5日。

¹⁰² 他にも、オフィスシステム(株)が行う「エナジービット」という事業では、ワーカーの行動意識を高める空間構築サービスを行っている。販売会社ではこのように卸売業だけでなく、オフィス環境全体の効果を提案するサービスを複数の企業によって多面的に行っている。(コクヨマーケティング株式会社ホームページ <http://www.kokuyo-marketing.co.jp/> (2016.8.21 閲覧))

¹⁰³ 本事例はコクヨマーケティング株式会社ホームページを参考に記述した。
<http://www.kokuyo-marketing.co.jp/> (2016.8.21 閲覧)

転支援では、顧客企業が今後どのような事業計画を立てていて、情報や資源を活用するためにはどのような空間デザインが必要なのか、そこで勤務している社員はどのような意識を持っているのか、などから新オフィスのイメージをかたちづくる。スケジュール、移転準備計画も続いて行われる。電気・設備、セキュリティ、防災など設計・工事や家具の選定がなされるほか、移転にかかる公的な諸手続きも必要である。これらの代行もセットでなされる。このように、顧客企業の事業内容や事業コンセプト、ワーキングスタイルに合わせて、機能的なオフィス・レイアウトや快適なワークスペース・デザインが検討されるのはもちろん、実際のオフィス移転、さらにアフターサービスまで総合的にサポートするところに特徴がある。

また、全国各地に設置されている販売会社は、ショールームの役割を果たしている。これはライブオフィスと呼ばれ、現在、ライブオフィスは全国に25か所、ショールームは2か所に設置されている¹⁰⁴。ライブオフィスとは、販売会社を見学できるよう開放するもので、コクヨの新製品を展示するとともに、知的活動にふさわしい競争力を生み出すオフィス空間を、実際にコクヨ社員が執務する様子とともに提案するものである¹⁰⁵。第59期事業報告では、ライブオフィスについて次のように説明されている。

コクヨオフィスシステム(株)は、同社のオフィスを兼ねたワークプレイス提案型ショールーム「霞が関ライブオフィス」をリニューアルしました。オフィスで働く社員にとって活動的にストレスなく働ける環境を整備するとともに、ワーカーの持っている力を効果的に引き出すオフィススペース (Real WorkPlace) と IT ツール (Virtual WorkPlace) の最適な組み合わせを構築しています。また、セキュリティ面においても、社内情報の漏洩を防止するように最新鋭の仕組みを整備しています。¹⁰⁶

ライブオフィスの特徴は、理想的なオフィスを提示するだけでなく、働き方を提案している点である。ライブオフィスは決してショールームのように完成された場ではない。経営や仕事の仕方にまつわるあらゆる問題を想定し、その答えを導き出すための働き方やオフィスの使い方を顧客とともに考える。まさにそのプロセスがライブオフィスである¹⁰⁷。

(4) ドメインの変化

これらのソリューション事業は、流通体制が変わったことによって初めて事業化されたものではない。たとえばライブオフィスは、1969年に「生きたショールーム」として始まったメーカー事業である。つまり以前はメーカーが持っていた機能が販社体制になったことを機に販社事業に移された。では、どのような目的でソリューション業務をメーカー事業から販売事業に移し替えたのだろうか。コクヨ事業の変遷から確認する。

¹⁰⁴ コクヨマーケティング株式会社ホームページ <http://www.kokuyo-marketing.co.jp/> (2016.8.21 閲覧)

¹⁰⁵ 『旬刊ステイショナー』, 2001年10月15日, 3面。

¹⁰⁶ 『KOKUYO 第59期事業報告書』, 2005年4月1日~2006年3月31日, p.8.

¹⁰⁷ コクヨホームページ <http://www.kokuyo.co.jp/com/liveoffice/> (2016.12.13 閲覧)

コクヨは、紙製品から始まり、文房具そしてオフィス家具全般へと製造品目を拡大してきた企業である。70年代には、オフィスに必要なすべての物品をコクヨ製品で整えることができるほどの商品がそろっていた。そこでコクヨは、コクヨ製品でつくる先進的なモデルオフィスの提示として、コクヨ本社で働く社員そのものを見学できる「生きたショールーム」をオープンした¹⁰⁸。

70年代を中心に全国に設置されたショールームの目的は次の2つである。ひとつは、コクヨがつくる多種多様な製品を実際に使用する姿を見せることで家具メーカーとしてのコクヨ及びその提案力を印象付けること。そしてもうひとつは、新たなデザインや機能を付加した自社製品を社員自らが吟味し、コクヨの独自の製品開発に役立てることである¹⁰⁹。今でこそ様々なバラエティに富んだデスクやチェアがあるが、1969年当時はデスクの色を変えるだけでもかなり画期的なことであったろう。営業部門は黒のデスクに赤のチェアで“戦う”姿勢をイメージし、経営部門は落ち着いたベージュ色で統一する¹¹⁰などの提案が行われた。これらは、単にファッション性を追求したというよりはむしろ、家具の配色や配置によってオフィス・コンセプトのイメージを表現することができることを提示している。多様なオフィス製品の販売とオフィスイメージの具現化がトータルでできることを訴求した事業である。

このような製造品目の多様性は、以降、二つの行動に別れていく。ひとつは、ユニークなあるいは特殊な製品の開発・生産である。デザイン性の高い文房具や、病院・学校などで使う特殊な家具の製造がこれにあたる。これが後に高付加価値志向の製品づくりへとつながる。そしてもうひとつは、オフィスのトータルプロデューサーとして、快適なオフィス環境づくりを提案しようとするものである。こちらはソリューションサービスのきっかけであったと言えよう。1986年にはオフィス研究所を設立する。この背景には、通産省（当時）が進めた「ニューオフィス推進運動」がある。これまで“生産の場”であったオフィスを“人の生活の場”であるとし、企業文化の発現や情報化の中核の場であることを国レベルで啓発した結果、情報化技術の促進と機能的オフィス需要が喚起された¹¹¹。このように、オフィスの機能的性が社会的に重視されるようになると、コクヨはオフィス全体を中長期的視野で、かつ総括的に研究・開発する組織として、オフィス研究所を立ち上げた。オフィス関連商品の研究開発及び情報ネットワークや社内のコミュニケーション機能を重視した斬新なオフィス・レイアウトを提案するなど、コンサルティング活動を開始する¹¹²。

1990年には、紙製品、家具という従来の2本の柱に、第3の柱として「情報」を追加する事業計画を打ち出す¹¹³。情報を活用した知識創造や知的生産性の向上が見込めるようなオフィス空間を提案していくことを目指すものであった。1991年には初めて売上高3000億を超えるなど、この時期の売上げは顕著に伸びている¹¹⁴。

以上のように、やや長期的な視点でコクヨの目的と行動を見てみるとその変化が読み取れ

¹⁰⁸ 『コクヨ 100年のあゆみ』, 2005年, p.44.このような社員が実際に働く姿を見学できる試みは、当時は画期的で、日本初のものであるという。

¹⁰⁹ 『コクヨ 100年のあゆみ』, 2005年, p.44.

¹¹⁰ 『コクヨ 100年のあゆみ』, 2005年, p.40.

¹¹¹ 『コクヨ 100年のあゆみ』, 2005年, p.62.

¹¹² 『コクヨ 100年のあゆみ』, 2005年, p.62.

¹¹³ 『コクヨ 100年のあゆみ』, 2005年, p.70.

¹¹⁴ 『コクヨ 100年のあゆみ』, 2005年, pp.130-131.

るだろう。70年代を中心に行われたショールーム事業は、コクヨの製品ラインを文房具からオフィス家具に拡大する際に、紙製品としてのコクヨのイメージを変えるためのものであった。一方、2000年以降、販社で行われているショールーム事業は、オフィス空間やそこでの働き方が企業の知識創造や知的生産性の向上につながることを訴求するものである。このようにショールームの役割は、モノの訴求から機能の提案へと変わり、その目的はメーカーの製品ラインの拡張から顧客企業の知的活動の促進へと変化した。そのための機能性や快適性に優れた製品の提供である。

「常に顧客の知的活動の進化をリードしながら自らも進化することにより「ひらめき・はかどり・こちよさ」を提供し続ける企業を目指します」¹¹⁵。2000年に示されたコクヨのこのブランド・コンセプトは2つのことを指している。ひとつは、コクヨがつくる文房具やオフィス家具あるいはそれらでつくり出すオフィス空間は、顧客企業の知的活動を促進するための道具であること。コクヨはこれらを付加価値型で提供することで、顧客企業の知的活動を高め、顧客企業のパフォーマンスの向上を提案しようとするものである。そしてもうひとつは、顧客との相互作用によりコクヨ自身が進化しようとする姿勢である。

3 ニーズ

(パソコンの普及)

では、なぜ知的活動の促進は、言い換えれば、オフィス環境は企業のパフォーマンスに影響を与えうるのだろうか。コクヨが上記のようなドメインを設定した背景には、社会的に機能的なオフィスが求められるようになるあるいは、働き方の改善が求められるようになるなど、オフィスのあり方や概念が変化したことが挙げられる。オフィス環境への認識の変化をとらえることで、コクヨがなぜ付加価値型に事業領域を設定したのか、その理由を推測する。

今一度、(図6)文房具店の事業所数と文房具店における文房具の年間販売額の推移に着目していただきたい。紙・文房具の年間販売額は、80年代に入ると、一旦伸びが止まる。ここで頭打ちかと思われたが、90年代に入ると販売額はさらに拡大し、2000年代に入って減少はするものの、それでも高い売上高が維持されている。一方、事業所数は3万か所前後で一貫して安定していたのが、85年以降急激に減少し、以降下げ止まらない。年間販売額が増加する一方で、なぜこれほどまでに文房具店が減少したのだろうか。小売店の後継者問題や大規模小売店の台頭は、市場の拡大と販売店の減少の関連を十分に説明するものではない。

(表1)で確認したように、事業規模が小さいほどその減少率は高い。これは小規模小売店が市場の業態変化についていけなかったからである。原因は二つある。ひとつは、2章で示したように文房具として取り扱われる商品が増えたこと。80年代後半の紙・文房具の年間販売額の増加は決して文房具自体の売上げではない。パソコンの普及に伴って、文房具として扱われる製品が増えたためである¹¹⁶。これにより文房具市場の業態が変化した。そしてもうひとつは販売方法の変化である。在庫管理や顧客管理のシステム化は小売店が自身の状況

¹¹⁵ 『KOKUYO 第54期事業報告書』2000年4月1日~2001年3月31日, p.6.

¹¹⁶ 『旬刊ステイショナー』, 1996年4月15日, p.4.

に合わせて独自に構築してこそ役立つものである。しかし、規模の小さな事業所は、これらの変化に対応できる資源や技術を持ち得ていなかった。だから減少したのである。

電子情報技術産業協会によると、年間のパソコンの国内出荷台数は、80年代は120万台から140万台でおおむね横ばいであった。ところが、90年代に入るとその数は急速に増加する。90年に207万台だった同数は2000年には1210万台に上る¹¹⁷。

このパソコン機器の増加は、文房具市場に3つの影響を与えた。ひとつは、パソコンが文房具の代替機能を持っていること、二つ目に、文房具として扱われる製品が増えたこと、そして三つ目に、オフィスの業務がこれまでと一変したことである。ここでは、なぜコクヨがそのドメインを顧客企業の知的活動の促進に設定したのか、その理由をオフィスの役割や業務の変化に焦点を絞って説明する¹¹⁸。

(オフィスに対する認識の変化)

パソコンの普及によってオフィスはどのように変化したのだろうか。ここでとらえるのは、企業あるいは企業で働く社員のオフィスに対する認識の変化である。オフィスは情報を処理する場から情報から知を生み出す場へと変化した。時代を追ってその変化を見てみよう。

1980年以降、パソコンをはじめとするOA機器がオフィスに導入され、多くの場所を占めるようになる。仕事の流れも人と人だけでなく、人と機器がつながり、機器をとおして広くネットワークが形成されるようになる。そうすると執務室のスペース不足や情報共有のための会議室スペースの確保などの課題が出てくる。パソコン導入に伴う最初の影響はこうした物理的なスペースの確保であった。1991年に通商産業省が実施した調査によると、「会議室スペース」や「机・カーペット」などハード面での改善が多くなされていることがわかる¹¹⁹。同じく社員の環境に対する意識の調査では、「書類等が氾濫している」や「狭い」と感じる社員も多く、「気分転換のためのスペースの確保」(52.9%)や「一人当たりスペースの確保」(33.9%)の改善などの要望が高い¹²⁰。オフィス環境の改善の意識が高まりつつある一方で、改善内容はハード面にとどまっていることがうかがえる。

1990年代後半、多くの企業において1人1パソコンが実現されるようになると、課題はこのような物理的なものにとどまらず、生産性の向上を目指して業務の構造自体の変更を求めるものになる¹²¹。ネットワーク化が進み、大量の文書や画像が多くの人と瞬時かつ常時やり取りできるようになる。その結果、扱う情報量が増える。企業は、組織体制や業務内容の

¹¹⁷ 出所は財団法人日本情報処理開発協会編『情報化白書 社会資産としての情報活用』, 2001年, p.475及び2003年, p.464。なお、本調査は(社)電子情報技術産業協会が行ったものである。<http://www.jeita.or.jp/japanese/stat/pc> (2016年5月13日閲覧)

¹¹⁸ パソコンの増加が文房具市場に影響を与えたひとつ目の課題、すなわち文房具とパソコンとは機能が競合することについては、文房具の製品力の強化につながったといえるだろう。例えば、ユニバーサルデザイン概念や環境への配慮など特定のコンセプトを訴求するデザイン性の高い製品の開発や、より高度な機能を付加した製品の開発が2000年以降、続々と発売されている。二つ目の課題、文房具として扱われる製品の増加については、2章で述べたとおりである。

¹¹⁹ 『旬刊ステイショナー』, 1993年7月15日, 54-55面。

¹²⁰ 『旬刊ステイショナー』, 1993年7月15日, 54-55面。

¹²¹ 通商産業省が実施したオフィス調査では、1人に1台以上のパソコンが設置されている企業は1996年では12%であったのが、2001年には61.3%となっている。なお、本調査は通商産業省の委託により一般社団法人ニューオフィス推進協議会が実施した「平成13年度調査研究」による(ニューオフィス推進協議会ホームページ <http://www.nopa.or.jp/study/survey/h13.html> 2016年8月5日閲覧)。

見直しを行い、大量の情報をだれもが簡単に、そして短時間で処理する機能を備えるようになる。経済産業省が行った同様のオフィス実態調査では、このように情報化が進んだ企業ほど自社の生産性に関心が高いこと、そしてオフィス環境の改善が企業の生産性向上に寄与することが示されている¹²²。

（働き方に対する認識の変化）

さらにオフィス機能は大量の情報に対する情報処理能力から、情報を媒体とした知を創出する場へと変化する。たとえばオフィスで行われるネットワークやコミュニケーションは、当該企業の理念や事業コンセプトを共有するためのものとなるだろう。近年では省エネや資源の削減など、環境あるいは社会への貢献を表出するひとつの手段としてオフィス設計が用いられている¹²³。オフィスそのもののあり方というよりは、むしろそれをどう生かすのか。ここに認識がシフトされたといえるのではないだろうか。多様となるネットワークやコミュニケーションは企業のイメージや文化を表す手段にもなりうる。このとき、オフィスは経営資源のひとつであるといえるだろう。

ファシリティマネジメント推進協会が2000年に公表したFMベンチマーク調査¹²⁴によると、経営者のオフィスに関する関心事としては、「スペース」や「生産性」に次いで自社の「イメージ」や従業員の「満足度」が上位にある。さらにオフィス環境を整えるために必要なスキルとしては、社の「戦略・計画等」が最も多く、次いで「プロジェクト」となっている。

ネットワークでつながった多くの情報を共有する、あるいは人と人が対話を交わす中で蓄えられた情報から新たな知を生み出すというのはネットワーク・システムというよりはむしろその環境をどのように作り上げるのかという問題である。このときオフィスは、自社のビジョンを他者と共有し、ある特定の目的に向かって共通のコンセプトや条件を創造しうる場としての役割を担うようになったといえるのではないだろうか。

コクヨは2005年、オフィス構築の支援として「SMART CONCEPT」という考え方を提示し、それに見合う商品を紹介している。これについては次のとおり説明されている。

「smart」という単語には洗練されているというだけでなく、「賢明」とか「活発」という意味があります。新しいオフィスを構築するためにコクヨが提唱する「SMART CONCEPT（スマートコンセプト）」は、日々進化するワークスタイルに着目して、オフィスの無理や無駄を省き、そこで働く人々が生き生きと活躍できる環境を整え、経営資源としてオフィスの生産性を最大限に高めるための考え方で¹²⁵。

¹²² 経済産業省が委託により行った2000年、2001年の調査による。（一般社団法人ニューオフィス推進協議会「平成12年度調査研究」及び「平成13年度調査研究」(<http://www.nopa.or.jp/study/survey> 2016年8月5日閲覧)。

¹²³ 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(2013)『JFMA JOURNAL-R—JFMA ジャーナル別冊 調査研究部会 特集号』。

¹²⁴ 社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会(2001)『FMベンチマーク調査報告書 1999-2000年』による。

¹²⁵ コクヨプレスリリース資料「～新しいオフィスを構築する「SMART CONCEPT」を提唱～コミュニケーションスペース「Talk-Be（トーク・ビー）」を発売」, 2005年2月1日。

コクヨは、オフィスをこのように自社のビジョンを実現する、あるいはパフォーマンスを向上させるひとつの経営資源として認識し、そこでの働き方を提案している。顧客企業のイメージやコンセプトを反映させるようなオフィスづくりをサポートするとはつまり、オフィスでなされる知識の創出のサポートでもあるといえるだろう。

4 ドメインと組織体制に関する予備的考察

さて、ここまで、コクヨの組織体制とドメイン、そしてそのドメインを決定した背景を整理した。ここでは、ドメインと組織体制の関係を論じるための予備的考察として、ドメインに対する再編組織の役割を論じる。高付加価値商品を提案するにあたって、販社はどのような役割を担っているのだろうか。コクヨが描いた組織再編について消費者の行動特性の側面から解釈を試みるのが本節の目的である。

まず、前提として、コクヨはなぜ高付加価値商品市場を選択したのだろうか。というのも、たとえメーカーに高い技術力があっても当該市場はそれほど魅力的な市場とは限らない。なぜならば、高付加価値市場は市場細分化の程度が高く、かつ当該製品の購入の際には、消費者は大きな労力が必要となるからである。これを購買関与度と製品判断力という概念を用いて説明する。流通企業のマーケティング戦略はこの二つの変数によって規定することができる（池尾 1999）。

購買関与度とは、消費者が当該製品に対して購入を決定する際の関心の水準である（e.g.: Laaksonen 1994; Peter and Olson 2002）。消費者の購買行動は関与の水準に影響を受ける。たとえば消費者がある製品の購入を決定するためには、代替製品との機能や価格を比較し、あるいはそのために自分が負う労力や時間などを考慮し、意思決定を行うだろう。そしてこのような情報を探索し、かつそのために時間とお金をかけるという行為は当該製品の購買に対する関心の程度に依存する。つまり購買関与の水準が高いほど情報探索及び購買努力の程度が高くなる。

この購買関与度を考慮するとき、企業の流通におけるマーケティング戦略は、市場細分化を軸に次の4つに絞ることができる（池尾 2006）。「市場細分化の程度」「価格」「購買の利便性」「カテゴリー利便性」である。これによると、購買関与度の程度が高い場合のこれらの戦略ポジションは次のとおりとなる。

当該製品の購買の決定に対して関心が高い場合、情報探索は積極的に行われ、その労力は多く払われることから、高い市場細分化つまりある特定の付加価値の高いニーズに応えることが求められる。この場合、購買者の関心は価格よりもむしろ当該製品から得られる価値にあることから、高価格が設定可能である。購買の利便性すなわち購入するために負うべき労力の程度についても購買努力をいとわないことから考えて高い水準は求められない。カテゴリーの利便性とはすなわち品ぞろえのことである。市場細分化により高い程度で標的市場を限定した場合、取扱製品の種類は少ない。品ぞろえが豊富だといえるのは、標的市場の範囲に限られている。よってカテゴリー利便性に対するニーズは低い。

つまり、購買関与度が高い顧客層をターゲットとする場合、一番優先順位が高いマーケテ

イング手段は市場細分化である。彼らのニーズにより適合した付加価値の高い製品やサービスの提供が最重要課題である。

次に、製品判断力についてみてみよう。製品判断力とは、当該製品の価値を知覚するために必要な能力の程度のことである。製品判断力が高い人は、現物や生の情報から自分自身でその製品の評価ができる。一方低い人は、当該製品の評価には他者がよりわかりやすく要約してくれた情報を要するだろう。市場細分化の程度が高く、購買関与の水準が高い層を狙う場合、相手が製品判断力が高いならば、企業が提供する価値を十分に判断できると考えられるが、一方低い場合は、その価値の評価にあたって補助的な説明が必要になる。たとえば専門能力を有した小売店やセールスパーソンといった人的資源を活用したプロモーションが有効である（池尾 1999）。

コクヨのドメインは高付加価値商品の提供をとおして顧客企業の知的活動を促進することである。この意味を2節では事業内容の側面から、3節では市場の認識の側面からとらえた。併せて2節では、オフィスサービス事業は、中期経営計画の中でコクヨの成長事業として位置づけられており、経営資源を集中的に投入し、事業領域の拡大を目指す事業であることを示した。このオフィスサービス事業の実施において、コクヨがターゲットとしているのは、事例で示したとおりオフィスづくりに関心が高い層である。その程度は、オフィスは自社のコンセプトやイメージを反映させるものであり、オフィス空間のあり方が自社の戦略やプロジェクトの実行に影響を与えるひとつの要因であることを認めている層である。高付加価値商品の使用によって、社内の知的活動が促進され、結果、自社のパフォーマンスが向上すると考える層である。

この限られた市場において、コクヨが提案する価値が評価されるか否かは、顧客の製品判断力に依存する。上記のようなオフィスの役割に高い関心を持っていたとしてもその価値に対する判断能力が高いとは限らない。むしろ購買の利便性や価格を差し置いてもなお、当該商品に価値があることを顧客に示し、彼らの選好順位を上げなければならない。これができるのが人的資源による販売促進である。自動車販売のディーラーのように、何度も顧客に接触し、顧客の情報処理能力及び顧客が重要だと認識している項目に合わせて当該製品は顧客自身のニーズを満たすものであることを知覚させるよう働きかける必要があるだろう。そもそもオフィスサービス事業は、物販のように価値がわかりやすいものではない。顧客が何に対して課題を抱えているのか、どのような課題なのか、どうしたら解決が可能なのかは、コクヨと顧客の対話の中で明らかにされる。この顧客との対話が販売部門の重要な役割である。

オフィスサービス事業は、販売会社が行う事業の一部ではあるが、新たに付加価値提案型サービスの展開を目指すコクヨにとって、今後を支える中核事業である。言い換えれば、販社設立はこのために整えられた組織体制であるといえるだろう。販売会社の戦略ポジションは、消費者を特徴づける2つの変数、すなわち購買関与度と製品判断力によって規定することができる。市場情報による購買関与度の高い顧客の絞り込みと、ターゲットの製品判断力の程度に応じた情報の提供である。コクヨはこのように顧客に寄り添い、対話を重ねる場を作るために販売会社を設立した。これが販売会社の役割であると考えられる。

5章 考察

付加価値志向のコクヨにおいて、コクヨ販売会社が顧客のニーズや製品判断能力に応じた販売をしていることがわかった。コクヨが目指す財を提供するにあたって販社のこれらの機能は不可欠な要素であろう。とはいっても、これは販社であることの十分条件を示しただけで、なぜ販売会社でならなければならないのかということをはっきりさせるものではない。市場の情報化を原動力とするとき、事業システムは情報処理のスピードを競争力とするものと、情報から価値を生み出すことを競争力とするものとの2つに分けられる(加護野 2005)。本章では、事例に基づきどのような条件のもとでこれらが選択されるのかを考察する。

1 情報化が与える製販取引関係への影響

2章で述べたように、メーカーが流通を支配する理由は実需情報をリアルタイムで手に入るためである。ただし今ほど情報網が整っていない時代においては、これらは相当に困難なものであった。ゆえに、実需情報を発見・把握する能力として小売の技術が存在していた。ただし、この技術が発揮される商圏は限られていた。これをより広い商圏へと伝達する、あるいは製造との橋渡しをするのが卸売商の技術である。製販の同期化を目指すメーカーにとって、このように実需情報を手に入れることが困難な時代においては、小売商及び卸売商の技術は価値が高かったといえよう。

市場取引でもなくまた統合でもない、流通系列化という微妙な取引形態が採用されていた理由はここにある。小売や卸売にとってメーカーのマーケティング・チャンネルに組織化されるのは、自由なあるいは自律的な販売を制約するものとなる。メーカーの流通に対する影響が強かったといえども、流通側の技術的価値は高かったため、流通企業を所有権によって統合することは、メーカーの資本力や管理能力を超えるものであった。

ところが、1980年代後半、パソコンの普及により情報化が進展すると、製販の取引構図も変わってくる。小売商が得た情報は、発生と同時にチャンネル・ネットワーク内で共有されるとともにデータベースに蓄積される。卸売商が有していた情報伝達機能や在庫調整機能は情報システムに代替される。このため、卸の競争力は弱くなる。ただし市場ニーズを発見する機能は依然小売にある。メーカーが実需情報を得ることができるか否かは、小売とメーカーとの競い合いによる。したがって、メーカーが流通を統合しようとする場合、卸売段階にとどまる可能性が高い(加護野・石井 1991)。

さらに情報化によって、メーカーが流通を統合しようとする動機自体が強くなる可能性を含んでいる(加護野・石井 1991)。情報化によって販売サービスが低下する恐れがあるためである。販売に関する様々な調整業務は、機械化によって誰でもボタンひとつで行うことができるようになることで、流通現場では販売に対する知識が蓄積されない。商品の特性や顧客の情報処理能力に合わせて商品説明ができる人材がいなくなる(Ton 2012)。このとき、メーカーは流通を統合し、自社製品のコンセプトを十分に理解し販売に生かせる営業社員を現場におこうとするだろう。特に、提供しようとするサービスの特異性が高くなればなるほ

ど、メーカーは自前でそれを提供しようとする動機が強くなる。このように製販の同期化において、メーカーにとっては卸売の競争力の低下や販売サービスの強化といった、また別の必要性が情報化によって生じるようになった。

ただし、このような情報化に伴う製販の統合は必ずしも組織の集権化を強めるわけではない。アスクルはネットワークによって、コクヨは所有権による組織統合によって情報化に対応する事業システムを構築した。まずはその目的を比較してみよう。

2 アスクルとコクヨ販売会社のマーケティング戦略

3 章ではプラスのアスクル事業を取り上げた。中小規模の事業所を顧客に、彼らが望む商品、すなわち文房具ひとつを翌日までに彼らの手に届けることがアスクル事業の目的である。では、アスクルのマーケティング戦略は何だろうか。別の言葉で言えば、なぜスピードに価値を置いた事業システムを選択したのだろうか。まずは、コクヨ販売会社の分析（4 章）で用いた池尾（1999; 2006）のフレームを基に消費者の行動特性の側面からアスクルのマーケティング戦略に触れておこう。

4 章で見たように流通企業の戦略次元は、市場細分化の程度、価格、購買利便性、カテゴリ利便性の4つで規定することができる。市場細分化の程度とは、同じ反応を示す消費者のグループ単位をより細かく設定しようとするものであり、その最たるものがカスタマイズである。市場細分化の程度を高くすればするほどコストは上がり、価格は高くなる。また、納期や配達サービスなど購買利便性を高めれば、一般的に品ぞろえ、すなわちカテゴリ利便性は限られざるを得ない。言い換えれば、供給側から見れば、細分化の程度と価格、そして購買利便性とカテゴリ利便性はそれぞれトレードオフの関係にある¹²⁶（池尾 2006）。流通企業はこの中でどこに重点を置くかによって戦略ポジションが決定される。

この戦略ポジションを決定する要因には、競合他社の状況や製品特性など様々なものが考えられるが、本論で採用したのは顧客の購買関与度と製品判断能力である。ターゲットとする顧客層の購買関与度が高ければ、程度の高い市場細分化が要求されるだろうし、低ければ価格やあるいは購買利便性など別の要素が求められるだろう。また、ターゲットの製品判断能力が高ければ、より高度な製品を求めるようになるだろうから、市場性分化の程度は高くなり、製品判断能力が低ければ標準化された製品で事足りることになるだろう。

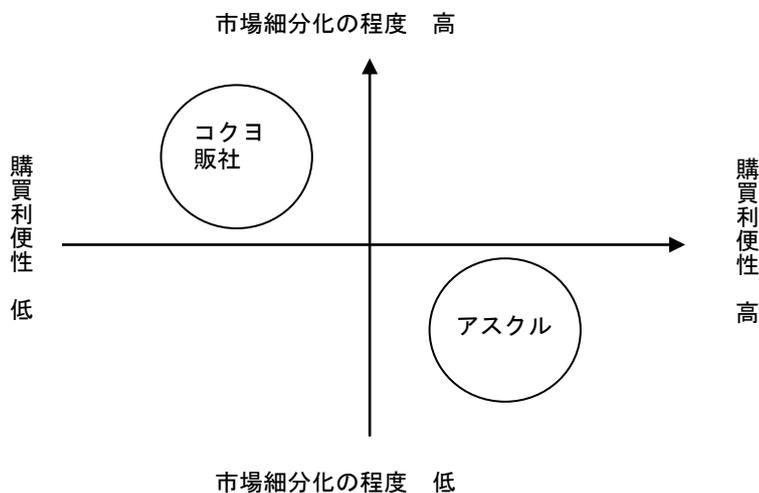
こうした規定関係の中で、アスクルは購買関与度の低い顧客層をターゲットに価格及び購買利便性を追求した戦略を選択したと見ることができる。ターゲットはニッチ市場ではあるが、決してある特定の文房具を欲しがっている人たちではない。必要なのは小口に、かつ品切れることなく敏速に商品を配達することである。取扱商品は標準化されたオフィス用品であり、顧客に製品判断能力を求めるものではない。アスクルのマーケティング戦略は、このように購買利便性と低価格を追求したものである。

一方、4 章で考察したコクヨのマーケティング戦略は、購買関与度の高い顧客層をターゲ

¹²⁶ 池尾（2006）では、市場細分化の程度、価格、購買利便性、カテゴリ利便性の4つの関係は3次元で説明しているが、本論では議論の複雑化を避けるため2次元で示す。

ットに、程度の高い市場細分化、すなわちカスタマイズを提供することである（図 13）。

（図 13）アスクルとコクヨ販社の戦略ポジション



（出所：池尾（2006），p. 44 をもとに作成）

3 プラスとコクヨの事業システム

流通サービスが（図 13）のような戦略ポジションの場合、メーカーはどのような流通システムを選択するだろうか。情報化を原動力とするとき、選択する事業システムは 2 つに分けられる。ひとつは情報処理のスピードアップを図る「速度の経済」であり、もうひとつは、情報から価値を生み出そうとする「組み合わせの経済」である（加護野 2005）。事例では、アスクル事業は情報処理モデルにより速度の経済を追求したものであることを確認した。一方、コクヨ販売会社は、メーカーと流通が保有する情報あるいは、コクヨと顧客が保有する情報を組み合わせる価値を生み出そうとする、組み合わせの経済にあてはまる。ここでは情報の流れに着目し、両者が採用した事業システムを確認する。

（アスクル事業の競争力）

アスクルの競争力は、市場に近いところで情報を処理することを可能とした仕組みにある。これにより、異質性が増加した情報を素早く処理することができる。このような「速度の経済」を競争力とするには、情報処理のスピードアップとネットワークが条件となる。（加護野 2005）。

流通システムにおいては営業を行う部署と製品の調整、在庫管理、配送等を行う部署が分けられた。組織の意思決定権限を分権化することにより、各情報処理機関の負担を軽減することができるため、情報処理のスピード化が図られた。加えて、アスクルはネットワークによって全国各地のエージェントとオンラインでつながっている。ここに蓄積された情報から、

今どこで何がどれだけ売れているのかがわかる。この情報を活用すれば、ある地域で先行して売れた商品が別の地域でも売れる可能性があることを予想することが可能となる。このように売れる商品の販売回転率を高めて、投資効果を上げることができる。同質の価値を生み出す情報をネットワークによって多重利用することによって得られる効果である。

コクヨの価値の提供はなぜ販売会社でなければならなかったのか、とはつまり、アスクルが採用したようなネットワーク・システムではなぜだめなのか、という問いである。コクヨ販売会社が行ったのは、実需情報の共有ではなく、製と販の技術を組み合わせる特定の情報を別の情報に転換する、情報の変換である。

(コクヨ販売会社の競争力)

情報あるいは知識を展開させるためには、「場」が必要である(図 3)。コクヨ販売会社は、顧客と対話を交わすことで、顧客と知識を共有する「場」を持ち得ていた。この「場」をデザインすることがコクヨ販売会社の競争力である。「場」で行われていた知識創造は 2 つある。ひとつは顧客の経験価値、もうひとつはコクヨの知識資産である。

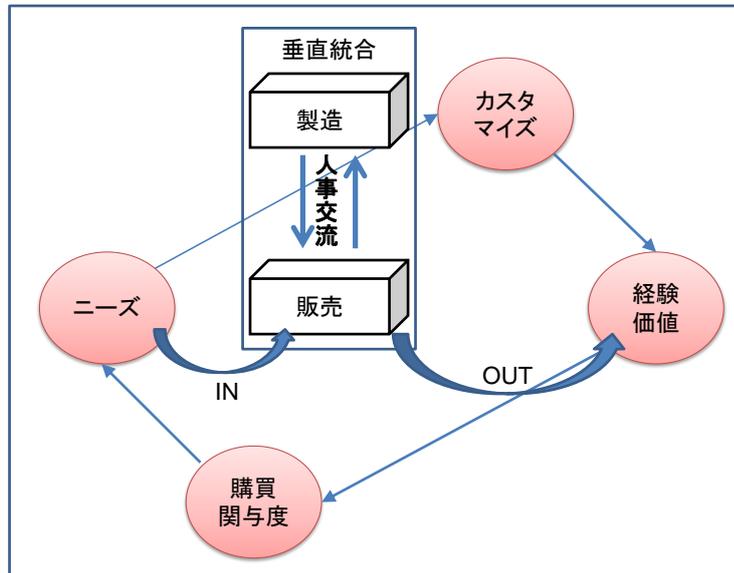
コクヨが提案しようとしていた価値は、オフィスづくりに関心が高い顧客層に対して、コクヨの製品開発技術を使い、彼らが望むようなオフィスを提案することである。このとき顧客においてそのニーズは必ずしも明確にされていない。彼らはどんなオフィスを望んでいるのか、そこに配置されるべき製品は何か、ということは顧客自身言葉にできない場合が多い。そこでコクヨ販売社は彼らと接触し、悩みを聞きだす。ライブオフィスのように具体的なオフィス・レイアウトや類似事例を提示し、彼らのイメージするものを表出させる。販社と顧客が対話を繰り返す中で、顧客のニーズは次第に明確にされ、具体的な解決案が示される。これがカスタマイズである。この結果、顧客が得るものは経験価値である。

コクヨが販売しているのは、商品やサービスというよりはむしろ経験であるといっていだろう(Pine and Gilmore 1999; Schmitt 1999; 和田 2002)。たしかにここで具体的製品を手に入れた顧客は、その機能や利便性に対する知識を増やしていく。しかし顧客の経験はそれだけではない。手に入れたモノを消費していく中で、満足や充足を感じるかもしれないし、サービスを楽しむ過程において、何らかの精神的な快樂や感動を得たかもしれない。なにより、ニーズが具現化される体験そのものが出来事として認識されるだろう。このような「経験」という価値がどう評価されるかは人によって異なるが、提供される経験価値が高くなればなるほど、企業と顧客の間で構築される関係が強くなる(南 2005)。コクヨへのコミットメントが高まれば、新たなニーズへとつながる可能性も出てくる。あるいは、当該顧客だけでなくその周辺の顧客へと伝わり、結果、「場」自体が広がる可能性がある(e.g., Dichter 1966; Engel *et al.* 1993; Lovett *et al.* 2013) (図 14)。

一方で、このような知識の転換は顧客側のみに行われているわけではない。「場」における顧客の対話の中で同様にコクヨにおいても新たな知識資産が構築されていく。市場とコクヨの間で取引されるのは、既成の商品や技術あるいはサービスではない。これらはむしろ市場とコクヨとの相互作用における知識変換の結果としての人工物である。時間や空間を共有することで理解した顧客ニーズからコクヨの製品開発技術あるいは販売技術が表出される。こ

これらの技術は市場との対話の中で正当性が他者にも確認され、修正が加わり、精緻化されていくだろう。さらにそれは他への援用を可能とする新たな技術としてコクヨ販社あるいはコクヨ内部に蓄積される。

(図 14) コクヨの知識創造



この目標を達成するために、なぜコクヨは販売サービスを提供する流通部門を内部化する必要があったのだろうか。ひとつの理由は、市場の多様な情報に適応するだけの多様を組織内に持つ必要があるためである（野中 1974）。多様なニーズを個人の経験価値に変換する、あるいは製品開発技術を顧客ニーズに適応する個別性の高い販売サービスに転換するためには、多様な情報を処理し、また適切な部署へ正確に伝達する機能が必要である。分権化の理論でいえば、市場の多様性を吸収するだけの能力が組織に求められる。しかし、意思決定権限を分権化することと情報伝達チャンネルを多様化することは異なる。組織の階層において誰が最終意思決定権限を持つのかという問いとは別に、最終意思決定に至るまでに当該情報の処理あるいは伝達を誰が担うのかという問題が存在する。

コクヨの販売部門は、全国各地に販売会社（支社）があるほかにも、大手法人を顧客とするコクヨオフィスシステム（株）やオフィス移転やオフィス・レイアウトを専門に手掛けるコクヨエンジニアリング&テクノロジー（株）などがある（図 11）。一方、製造部門では 1905 年の創業以来、紙製品、文房具、そしてオフィス家具へと製品ラインが拡張された。今ではオフィスにあるほとんどすべての製品をコクヨ製品でそろえることができるほど、多様な製品開発技術が蓄積されている。そしてそれぞれの多様をつなぐ役割を担っているのがコクヨマーケティングである。販売部門の各社で収集された情報や各社の意見はコクヨマーケティングが集約し、精査された後で必要と判断された情報だけが製造部門へと伝えられるという¹²⁷。製造部門とコクヨマーケティングは人事交流がされており、製造と販売の両方に精通し

¹²⁷ 『旬刊ステイショナー』2008 年 1 月 5 日及び 2009 年 1 月 5 日、コクヨ黒田章裕社長（当時）の発言による。

ている人が配置されている¹²⁸。販売技術に伴う情報を製造側に、あるいは製造技術に伴う情報を販売側に伝えるときは、正確に伝わるよう意味や文脈をそれぞれの技術に適合するよう置き換える必要があるだろう。このようにして、市場の多様な情報に適応するだけの多様をコクヨは持ち得ていると考えられる。

加えて、情報・知識の創造という観点からは、情報の冗長性は不可欠である（野中 1989）。情報処理として効率を求めるならば、余分な情報は積極的に削られる。しかし、情報を展開し新しい知識を生成するためには、情報の連続性や冗長性が必要である。たとえば、顧客の言葉にならないような感覚的なニーズを理解するためには、それを想像しうるだけの知識や情報を組織は持ち得ていなければならない。また、顧客にコクヨの製品技術を提示する場面においても、コクヨ社は顧客の興味や関心あるいは彼らの製品判断能力に見合う言葉や意味を持ち得ていなければならない。知識創造の原動力は対話である。多様な情報を収集し、それが多様な視角から議論されるなかで、知識は精緻化され他者あるいは集団に認められるものとなる。情報創造を促進させるためには、情報間の関係生成が柔軟に行われなければならない。したがって、組織はできるだけ多くの起こりうる可能性に十分対応できるだけの認識能力として、情報冗長性を含んでいる必要がある。

（情報からの意味の創出）

このように、情報や知識の創造を競争力とするとき、当該組織には最小有効多様性や情報の冗長性といった条件が必要となる。しかしこれらの条件が必要だからといってその組織モデルは販社に限られるわけではない。たとえば、卸売商が持っている資源を製品や店舗といった形態ではなく、製販の関係構築と情報の取引機能としたとき、アスクルのような卸売商を中心としたネットワーク型組織もまた知識創造に必要な条件を持ち得ているといえるだろう。というのは、卸売商の中核資源である情報再分配機能は製販情報を一体化する。さらに情報処理のスピードが事業システムの柔軟性を高め、市場で発生する不確実性を削減している。これらは当該事業システムに新たな市場をとらえる機会を与えているからである（黄 2002）¹²⁹。つまり、特定の企業によって編成された流通システムにおいて、社会的に分離されている資源を再統合し、市場の多様性に対応しうるだけの多様あるいは柔軟なネットワークを組織内部に持っているならば、その組織形態は所有権による統合でもネットワークによるフランチャイズでも知識や情報を創造するための手段になりうる。

では、なぜコクヨは販社でなければならなかったのだろうか。ここでさらにその理由として、コクヨが提供しようとする販売サービスの特異性を挙げたい。メーカーが販売サービス、たとえば製品の性能や機能の説明、アフターサービス、販売促進活動、購買利便性といった販売サービスを提供しようとするとき、流通企業によって行われる場合とメーカー自身が直

¹²⁸ コクヨプレスリリース資料から「人事に関するお知らせ」（2012年3月15日、2010年9月29日など）を参考に記述した。

¹²⁹ 黄(2008)は、ここでメーカーと卸売業それぞれが持つ中核資源の違いから、当該企業によって編成された事業システムがとらえうる新たな市場機会の違いを述べている。メーカーの中核資源となる製品開発技術は製品特性や設備に密接に関連しているため、多重利用の可能性と範囲に限られる。そのため、メーカーが主導する事業システムでは、分業関係の形態や活動調整のメカニズムを変えることで、事業システムの多様性や柔軟性を高める必要があることを主張している。

接行う場合とに分かれる。前者であれば、流通企業の判断によって行われ、後者ならばメーカーが流通を支配的にコントロールすることになる。いずれの提供方法を選択するかは、メーカーがどのようなサービスを提供しようとするのかということに左右される(Williamson 1975)。

サービスを提供することはそれほど簡単なことではない。というのは、サービスの特性はモノのそれとは異なるからである(e.g., Lovelock and Wirtz 2011; Lovelock and Wright 1999)。たとえば、サービスは生産と同時に消費される特性がある。サービスは消費過程に存在しているため、顧客にとってサービスはその提供組織の評価や信頼の直接的な対象になりやすい。また、あらかじめ生産し、保存しておくことができないため、提供されるサービスの質はサービスを実際に提供する企業の能力や技術に依存する。ほかにもサービスは無形である特徴も有している。実際にどのようなサービスが行われているのかを把握するためには、サービス提供者と時間や空間を共有しなければそれを知ることができない。以上のことから提供しようとする販売サービスが標準化されていない場合、メーカーが販売サービスを流通企業に任せることは難しい。提供しようとする販売サービスの特異性が高くなればなるほど、メーカーは自前でそれを提供しようとする動機が強くなる。

コクヨが提供しようとしている財は、コクヨの製品開発技術を顧客ニーズに合わせ、顧客が理想とするオフィスを提供することである。このときの戦略ポジションは、市場細分化の程度を高め、個々のニーズにあわせたサービスを提供することである。そのため、あらかじめ決められたものと言うよりは、顧客との対話の中でニーズを明確にし、それをもとに最適と思われる財をコクヨが提供することになるだろう。すなわち、提供しようとする財自体が、顧客との相互作用によって表出されるため、当該サービスをあらかじめ標準化することは難しい。したがって、販売サービスを他社に委託するには限界があることはもとより、コクヨは提供される販売サービスの質や量の確保・維持にあたって主導的な立場でなければならぬ。顧客のニーズと製品開発技術とをすり合わせ、価値へと転換する過程において、どのようなサービスがどの程度行われているのかを指揮・監督する必要がある。コクヨ販社化の背景には、このような動機が働いていたと考えられる。

とはいっても、卸売商を垂直統合することは、コストやリスクを考えると決して簡単にできることではない。コクヨが販社を基盤とした流通システムをつくることができたのは、これまでに築き上げた卸売商との関係があったからであると考えられる。販社の原型はコクヨ専門代理店である。2章でふれたように、両者は戦前からともに文房具市場の生成を担ってきた。そこには長年にわたり形成された強固なパートナーシップがある。1980年代後半に起こった情報化の進展や小売店の減少、アスクルの登場という環境の変化は、両者においてともに脅威だったに違いない。メーカーにとってみれば、新たに市場をとらえる機会がほしかったらうし、卸売商もまた、情報システムにその機能が代替される中で新たな社会的存在価値を求めていた。コクヨの販社モデルは、コクヨと卸売商の双方にメリットが見込まれたからこそできたものであると解釈することができる。

プラスのビジネス・システムもまた同様である。スピードが差別的優位性へとつながったのは、文房具の値引きや他社メーカー製品の取扱いといったこれまでの慣行を破るようなプ

ラスの決断があったからこそである。そしてこれができるのは、プラスが卸売商時代に築いた他社との関係があったからだという¹³⁰。

事業システムはその仕組みに競争力を求めるものである。本論は、異質な情報が増加した市場において事業システムとして速度を競争力とするものと情報の結合を競争力とするものの2つに焦点を合わせ、それぞれの目的と競争力との関係及び構造的な仕組みについて比較検討を行った。ただし、事業システムの競争の源泉はシステム内に存在する個々の要因にとどまるものではない。企業の事業コンセプトに基づいた活動領域の決定と、複雑かつ長期的な相互作用プロセスによって蓄積された経路依存的な経営資源が作用していることを忘れてはならないだろう。

終章

文房具はわたしたち消費者にとって身近なものである。毎日気に留めることもなく、日常生活に溶け込んでいる。これらの製品にどのような価値をつけることができるだろうか。本論では、メーカーが編成する流通システムを比較することにより、提供される価値の違いを論じてきた。これまで、流通システムに関する研究は、製販の取引関係に着目されることが多かった。本論では、そのフレームを一部で踏襲しつつも、流通システムという構造が持つ競争力に着目し、企業の事業領域と流通システムの適合関係の説明を試みたものである。

なかでも情報化を原動力とする強みに焦点を絞り、次のことを明らかにした。本論で取り上げた競争力は2つである。ひとつは速度を鍵とするもの、もうひとつは組み合わせを鍵とするものである。速度を競争力とする場合、事業システムは効率を目的とした分業型が適している。意思決定権限の分権化やネットワークが事業システムの条件となる。提供される価値としては、購買利便性や低価格を訴求することが可能である。しかしながらこの事業システムはニーズを所与のものとしてとらえているところに限りがあるといえよう。市場やニーズあるいは競争は、環境の影響を受けながらもその主体の営為により生み出されるものだろう。組み合わせ型は、特定の価値を提供するというよりはむしろ価値を生み出そうとするプロセスに競争優位がある。この場合、顧客の個別ニーズに応じた価値、すなわちカスタマイズが可能となる。このときの事業システムは、多様性を含んだ「場」のデザインや組織化が必要となる。

本論の貢献は次の2点である。ここでは、流通システムをとおしてコクヨの競争力を改めて評価することができるだろう。流通は、商流、物流、情報流で構成されており、卸売業や小売業はこれらすべてをそれぞれが行うことが前提となっていた。このような中で物流と情報流とを分業したのがアスクルである。流通のあり方を根底から変えたアスクル事業は、流通現場に大きな影響を与えた。しかしすべてがアスクル・モデルで説明できるわけではない。製品開発技術をもとにコンサルティング・サービスを提供しようとするコクヨの流通システ

¹³⁰ 『日経情報ストラテジー』2002年1月, pp.197-198 及び『日経ビジネス』2001年1月22日, pp.136-140、アスクル株式会社岩田彰一郎社長の発言による。

ムは、従来の流通チャネルとも、またアスクル・モデルとも異なる方向へと変化したものである。

コクヨの優れた点は、事業領域の決定に表れている。事業の定義は自らの現在の生存領域を明確にし、さらに今後の長期的な事業展開の方向性として潜在的な事業領域を示すものでなければならない(Abell 1980)。加えて、事業領域の決定にあたっては、経営者のみならず組織のメンバーや市場のメンバーに正しく認識され支持されなければ機能しない(Thompson 1967)。「顧客の知的活動を促進する」というブランドイメージは、コクヨがこれまでに蓄積してきた製品開発技術を顧客のニーズと融合し、今度どのように事業展開していくのかという方向性を示している。これはプラスの事業領域とは明確に異なる。さらに、全国に販売会社を抱えるほどの大規模企業グループでありながら、市場の変化に対し柔軟に事業領域を変更し、組織成員のコンセンサスを形成して、それを実行したところはまさにコクヨの経営力といえるだろう。たしかに沼上(2009)が指摘するように、コクヨの流通システムの再編は出遅れたかもしれない。しかし、コクヨの強みは流通システムの編成に限られない。市場をけん引する立場にいなながらも、環境の変化に合わせ社のベクトルを動的に進化させることができる組織能力こそがコクヨの強みであると考えられる。

もうひとつは、卸売業が生み出し得る創造力を提案した点である。アスクルのような新しい仕組みは、コストの削減やスピード化を実現してきた。しかし、人的負担の軽減や余分な情報の削減が徹底して行われた結果、商業者は顧客と出会う「場」を失い、流通全体の仕組みとして付加価値創造力あるいは環境適応力までも低下させてしまっている(三村 2016; 2013)。品ぞろえや在庫調整といった機能が情報システムに代替されれば、卸機能への期待は低くなる。翻って、卸売業には新たな機能が要請される契機を含んでいる(黄 2002)。そのひとつとして、本論で提示したような、多様性や複雑性を含んだ「場」をデザインし、新たな情報を創造しうる能力を提示することができるのではないだろうか。

しかしながら、実際にどのように知識が創造されるかについては触れることができなかった。コクヨにおいて製品開発技術が実際にどのように販売サービス技術に変換されているのか、またそれがどのようにコクヨの知識資産となり得ているのかについては、重要な課題として残っている。今後さらに観察を続け、これらの問いに答えていきたい。

本論文を作成するにあたり、名古屋市立大学大学院経済学研究科教授河合篤男先生並びに出口将人先生には丁寧な御指導をいただきました。ここに記して深く感謝申し上げます。

アスクル株式会社のエージェントである株式会社ダイナテック代表取締役社長長澤哲男様には、アスクル事業につきまして取材(2015年10月16日)及び貴重な御意見と関係資料をいただきました。心からお礼申し上げます。

参考文献

- Abell, Derek F.(1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall. (石井淳蔵『事業の定義』、千倉書房、1984年。)
- 安部義彦・池上重輔 (2008)『日本のブルー・オーシャン戦略—10年続く優位性を築く』、ファースト・プレス。
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- 荒川祐吉 (1969)『商業構造と流通合理化』、千倉書房。
- Arndt, Johan (1979), “Toward a Concept of Domesticated Markets,” *Journal of Marketing*, 43(4), 69-75.
- Arndt, Johan (1983), “The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing,” *Journal of Marketing*, 47(4), 44-54.
- Bucklin, Louis P. and Sanjit Sengupta (1993), “Organizing Successful Co-Marketing Alliances,” *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Burns, Tom and G. M. Stalker(1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Chapitalism*, Cambridge: Harvard University Press. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ—経営力発展の国際比較』、有斐閣、1993年。)
- 崔相鐵 (1993)「チャネル論における協調・コンフリクト観への批判的検討」『六甲台論集』第40巻第1号、神戸大学大学院研究会、pp.49-62。
- Child, John(1973), “Organization: a Choice for Man”, in John. Child(ed.), *Man and Organization: The Search for Explanation and Social Relevance*, London, George Allen & Unwin Ltd.
- Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor(2003), *The Innovator’s Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修、櫻井祐子訳『イノベーションへの解』、翔泳社、2003年)
- Davidson, William R. (1970), “Changes in Distributive Institutions,” *Journal of marketing*, 34(1), 7-10.
- Day, George S., Allan D. Shocker and Rajendra K. Srivastava(1979), “Costomer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets,” *Journal of Marketing*, 43(fall), 8-19.
- Dichter, Ernest(1966), “How Word of Mouth Advertising Works,” *Harvard Business Review*, 44(6), 147-160.
- Drucker, Peter F.(1991), “The New Productivity Challenge”, *Harvard Business Review*, 69(6), 69-79.
- 江尻弘 (1979)『流通論』、中央経済社。
- 江尻弘 (1983)『流通系列化』、中央経済社。
- Etgar, Michael (1976), “Channel Domination and Countervailing Power in Distributive

- Channels,” *Journal of Marketing Research*, 13(August), 254-262.
- Etgar, Michael (1977), “Channel Environment and Channel Leadership”, *Journal of Marketing Research*, 14(February), 69-76.
- Engel, James E., Roger D. Blackwell and Paul W. Miniard(1993), *Consumer Behavior*, 7th ed., Chicago, Dryden Press.
- 風呂勉 (1968) 『マーケティング、チャネル行動論』、千倉書房。
- Galbraith, Jay(1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Gaski, John F. (1984), “The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution,” *Journal of Marketing*, 48(3), 9-29.
- Hage, Jerald(1972), *Techniques and Problems of Theory Construction in Sociology*, New York: Johann Wiley & Sons. (小松陽一・野中郁次郎『論理構築の方法』白桃書房, 1978年。)
- Heide, Jan B. (1994), “Interorganizational Governance in Marketing Channels,” *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Heide, Jan B. and George John (1988), “The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels,” *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Heide, Jan B. and George John (1990), “Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 27(February), 24-36.
- Heide, Jan B. and George John (1992), “Do Norms Matter in Marketing Relationships?”, *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Hofer, Charles W. and Dan Schendel(1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company. (奥村昭博・榎原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』、千倉書房、1981年。)
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences,” *Journal of Marketing Research*, 11(May), 186-193.
- 池田敦 (2004) 「加工食品流通—チャネル編成様式の歴史的動態」石原武政・矢作敏行編『日本の流通 100 年』、有斐閣、pp.19-54.
- 池尾恭一 (1997) 『プラス株式会社—アスクール事業』、慶應義塾大学ビジネススクール。
- 池尾恭一 (1999) 『日本型マーケティングの革新』、有斐閣。
- 池尾恭一 (2006) 「流通業態の動態における利便性強調型流通業」『三田商学研究』49(4), 慶應義塾大学出版会、pp.37-51.
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』、千倉書房。
- 石井淳蔵 (2003) 「競争の場をつくりだす競争」『国民経済雑誌』、第 188 巻第 4 号、神戸大学、pp.1-16.
- 石井淳蔵 (1984) 『日本企業のマーケティング行動』、日本経済新聞社。

- 加護野忠男（1980）『経営組織の環境適応』、白桃書房。
- 加護野忠雄（2005）「新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用」『国民経済雑誌』192(6), 19-33.
- 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略』、有斐閣。
- 加護野忠雄・石井淳蔵（1991）『伝統と革新—酒類産業におけるビジネスシステムの変貌』、千倉書房。
- 河合篤男・伊藤博之・山路直人・山田幸三（2004）『組織能力を活かす経営—3M社の自己超越ストーリー』、中央経済社。
- 加藤司・崔相鐵（2009）「進化する日本の流通システム」崔相鐵・石井淳蔵『シリーズ流通体系（2）流通チャネルの再編』、中央経済社、pp.1-30.
- 黄磷（2002）「ネットワーク編成の卸売企業—ビジネス・システムの商業フォーマット」『国民経済雑誌』186(2), 43-57.
- 黒岩健一郎（2008）「他社との連携による商品開発—アスクル」嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介『マーケティング優良企業の条件—創造的適応への挑戦』、日本経済新聞出版社、pp.83-100.
- Laaksonen, Pirjo(1994), *Consumer Involvement: Concepts and Research*, London, Chapman and Hall. (池尾恭一・青木幸弘『消費と関与—概念と調査』、千倉書房、1998年。)
- Lawrence, Paul R., and Jay. W. Lorsch(1969), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Homewood, IL:Richard D. Irwin.
- Lovelock, Christopher H. and Lauren K. Wright(1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall.
- Lovelock, Christopher and Jochen Wirzt(2011), *Services Marketing: People, Technology, Strategy, 7th ed.*, Prentice Hall.
- Lovett, Mitchell J., Renana Peres and Ron Shachar(2013), “On Brands and Word of Mouth,” *Journal of Marketing Research*, 50(4), 427-444.
- Lusch, Robert F. (1976), “Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict,” *Journal of Marketing Research*, 13(November), 382-390.
- March, James G. and Herbert. A. Simon(1958), *Organizations*, New York: John Wiley & Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年。)
- 三村優美子（1992）『現代日本の流通システム』、有斐閣。
- 三村優美子（2003）「流通系列化の論理とその変容課程—1990年代の価格破壊とチャネル組織内対立の意味」『青山経営論集』第38巻第3号, pp.1-22.
- 三村優美子（2013）「現代消費社会における流通の新しい役割」『マーケティングジャーナル』33(1), pp.116-125.
- 三村優美子（2016）「日本の流通研究の新しい展開と課題」『青山経営論集』50(4), pp.1-19.
- 南知恵子（2005）『顧客リレーションシップ戦略』、有斐閣。
- Moorman, Christine, Rohit Deshpandé and Gerald Zaltman (1993), “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships,” *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.

- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- 西川英彦 (2000) 「アスクルのビジネス・システム—エージェント制による顧客開拓・管理」『Business insight』第8巻第1号、現代経営学研究所、pp.84-100.
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場—組織の環境適合理論』、千倉書房。
- 野中郁次郎 (1989) 「情報と知識創造の組織論—イノベーションの組織化過程」『組織科学』22(4), pp.2-14.
- 野中郁次郎 (2002) 「企業の知識ベース理論の構想」『組織科学』36(1), pp.4-13.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi(1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996年。)
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama and Noboru Konno(2000), "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Nonaka, Ikujiro and Ryoko Toyama(2002), "A Firm as a Dialectical Being: Toward a Dynamic Theory of a Firm", *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 995-1009.
- 沼上幹 (2009) 「差別化競争の組織的基礎」『経営戦略の思考法』、日本経済新聞出版社、pp.233-243.
- Ogawa, Susumu(1998), "Does Sticky Information Affect the locus of Innovation?: Evidence from the Japanese Convenience-store Industry", *Research Policy*, 26(7-8), 777-790.
- Peter, J. Paul and Jerry C. Olson(2002), *Consumer Behavior and Marketing Strategy: Sixth Edition*, New York, McGraw-Hill.
- Perrow, Charles(1967), "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Pine, B. Joseph II and James H. Gilmer(1999), *The Experience Economy*, Boston, Harvard Business School Press. (岡本慶一・小高尚子訳『〔新訳〕経験経済—脱コモディティ化のマーケティング戦略』、ダイヤモンド社、2005年。)
- Polanyi, Michael(1966), *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul. (佐藤敬三『暗黙知の次元』紀伊國屋書店、1980年。)
- Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Quinn, James Brian(1992), *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York, The Free Press.
- Reich, Robert B.(1991), *The Work of Nations*, New York, Alfred A. Knopf. (中谷巖訳『THE WORK OF NATIONS—21世紀資本主義のイメージ』ダイヤモンド社、1991年。)
- 榊原清則 (1986) 「組織の環境認識の構造—ドメイン・ユニバースの理論」『組織科学』, 20(2), pp.52-62.
- 佐藤肇 (1974) 『日本の流通機構—流通問題分析の基礎』、有斐閣。
- Schmitt, Bernd H.(1999), *Experiential Marketing*, The Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一

- 訳『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』、ダイヤモンド社、2000年。）
- 嶋口充輝（1984）『戦略的マーケティングの論理—需要調整・社会対応・競争対応の科学』、誠文堂新光社。
- Simon, Herbert A.(1997), *Administrative Behavior, 4th ed.*, The Free Press. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動—経営組織における意思決定過程の研究』, ダイヤモンド社, 2009年。)
- Stern, L. W. and A. I. El-Ansary and J. R. Brown (1989), *Management in Marketing Channels*, Prentice-Hall, Inc. (光澤滋朗監訳『チャネル管理の基本原理』、晃洋書房、1995年。)
- 杉山裕子（2014）「文房具産業におけるマーケティング・システムの変容」『オイコノミカ』50(2), pp.21-43.
- 田島壮幸（1975）「「組織の環境適応理論」に関する一考察—ローレンスとローシュの所論を中心として」『一橋論叢』74(1), 27-50.
- 高嶋克義（1994）『マーケティング・チャネル組織論』、千倉書房。
- 田村正紀（1986）『日本型流通システム』、千倉書房。
- 田村正紀（1996）『マーケティングカー大量集中から機動集中へ』、千倉書房。
- Teece, David J.(2001), “Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context”, Ikujiro Nonaka and David J. Teece, ed., *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, London, SEGA Publications.
- Thompson, James D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション—管理理論の社会学的基礎』、同文館館、1987年。)
- Toffler, Alvin(1990), *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, New York: Bantam Books. (徳山二郎訳『パワーシフト—21世紀へと変容する知識と富と暴力』、フジテレビ出版社、1990年。)
- Ton, Zeynep(2012), “Why “Good Jobs” are good 4 Retailers”, *Harvard Business Review*, 90(1/2), 124-131.
- Utterback, James M.(1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston, Harvard Business School Press.
- von Hippel, Eric(1994), ““Sticky Information” and the locus of Problem Solving: Implications for Innovation” *Management Science*, 40(4), 429-439.
- 和田充夫（2002）『ブランド価値共創』、同文館。
- 渡辺達朗（1997）『流通チャネル関係の動態分析—製販の協働関係に関する理論と実証』、千倉書房。
- Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York, Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』、日本評論社、1980年。)
- Woodward, Joan(1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford

University Press. (矢島鈞次・中村壽雄訳『新しい企業組織—原点回帰の経営学』日本能率協会, 1970年。)

山内孝幸 (2009) 「メーカー系列販売会社の生成と展開」 崔相鐵・石井淳蔵編『流通チャネルの再編』、中央経済社、2009年、pp.81-104.

結城祥 (2007) 「マーケティング・チャネルにおけるパワーと信頼」『三田商学研究』第49巻第7号、慶應義塾大学商学会、pp.25-46.

参考資料

経済産業省経済産業政策局調査統計部編『商業統計表』

財団法人日本情報処理開発協会編 (2001)『情報化白書 社会資産としての情報活用』

株式会社オフィスマガジン『文具・紙製品・事務機年鑑』

株式会社ステイショナー『旬刊ステイショナー』

社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会(2001)『FM ベンチマーク調査報告書 1999-2000年』

ニューオフィス推進協議会ホームページ <http://www.napa.or.jp/index.html>

コクヨ株式会社 (1975)『コクヨ*70年のあゆみ』

コクヨ株式会社 (2006)『コクヨ 100年のあゆみ』

コクヨ株式会社 <http://www.kokuyo.co.jp>

プラス株式会社 <http://www.plus.co.jp>

アスクル株式会社 <http://www.askul.co.jp/>

ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』

東洋経済新報社『週刊東洋経済』

日経BP社『日経ベンチャー』

日経BP社『日経ビジネス』

日経BP社『日経情報ストラテジー』

日本経済新聞社『日経流通新聞』

日本経済新聞社『日経産業新聞』

株式会社プレジデント社『プレジデント』

株式会社実業界『実業界』