流通科学大学論集―流通・経営編―第 23 巻第 1 号，113-137（2010）

製造業のサービス化の進展の現実と論点
－コクヨグループのケース－

The Reality and the Issue of the Evolution of the Service Innovation
in the Manufacturing Industry
－The Case of KOKUYO－

高室　裕史*
Hiroshi Takamuro

製造業のサービス化の進展の実際とその論点を捉えるべく、個別企業グループの事例研究を通して検討を行う。ケースとして取り上げる企業グループはコクヨグループである。同社は、現在、巨大なソリューション提供グループとしての発展を果たしているが、この変容をマーケティング・システムの変容によるサービス化として捉える視点を確認するとともに、製造業のサービス化を対象とした今後の経験的・理論的な研究課題を示す。

キーワード：製造業のサービス化、サービス・イノベーション、サービス・ドミナント・ロジック、
マーケティング・システム、サービス・プロバイダー

Ⅰ．問題意識

近年、日本においてサービス・イノベーションの議論が高まりをみせてきている。サービス・イノベーションの議論の領域は、大きく次の 3 点において捉えうる [1)]。第 1 がサービス産業のイノベーションである。日本においても、サービス産業の比率が高まる中、国家の経済成長の原動力として、サービス産業のイノベーションに注目が集ってきている。第 2 が製造業におけるサービスを基軸としたイノベーションである。古くから「製造業のサービス化（あるいはソフト化）」として認識されてきているが、サービス・イノベーションの議論の高まりの中で今あらためて着目され始めている。そして、第 3 がサービス概念を基軸としたマーケティング理論の転換可能性の主張の現れである。Valgo and Lusch（2004）に端を発する「サービス・ドミナント・ロジック」の展開がその 1 つである。

本稿では、このような議論を背景としつつ、特に、個別企業の事例記述を中心に、製造業のサービス化に焦点をあてた検討を行うこととする。

*流通科学大学商学部、〒651-2188　神戸市西区学園西町 3-1

（2010 年 4 月 12 日受理）
©2010 UMDS Research Association

製造業のサービス化については、サービス・マーケティングが研究領域としての確立をみた当初から、その動向は指摘されてきたものである[2)]。但し、その実態や理論的意義等については、必ずしも、十分な研究の蓄積がなされてきたとは言い難い状況にあるといえよう[3)]。マクロ・ミクロ双方の観点からの実態把握とそれらの現実が提示する理論的意義の検討が求められている。こうした問題意識から、本稿では、ミクロな観点からのアプローチとして、単一企業グループの事例を対象としたケース・スタディにより、製造業のサービス化の現実の様相を確認していくこととする。

取り上げるケースはコクヨグループ（以下、「コクヨ」という）の事業展開である。コクヨは、文具・紙製品メーカーとして創業して以降、日本を代表するメーカとして発展してきた企業であるが、近年では、文具・紙製品の製造・販売のみならず、オフィスに関する製品やサービスを総合的に提供する企業グループとなっている。コクヨがいかに現在にみられるような様相を示すこととなったのか、その実態やプロセスを確認することを通して、製造業のサービス化に関する経験的理解を深めるとともに、その理論的意義に関する検討材料を提供することが以下での目的となる[4)]。

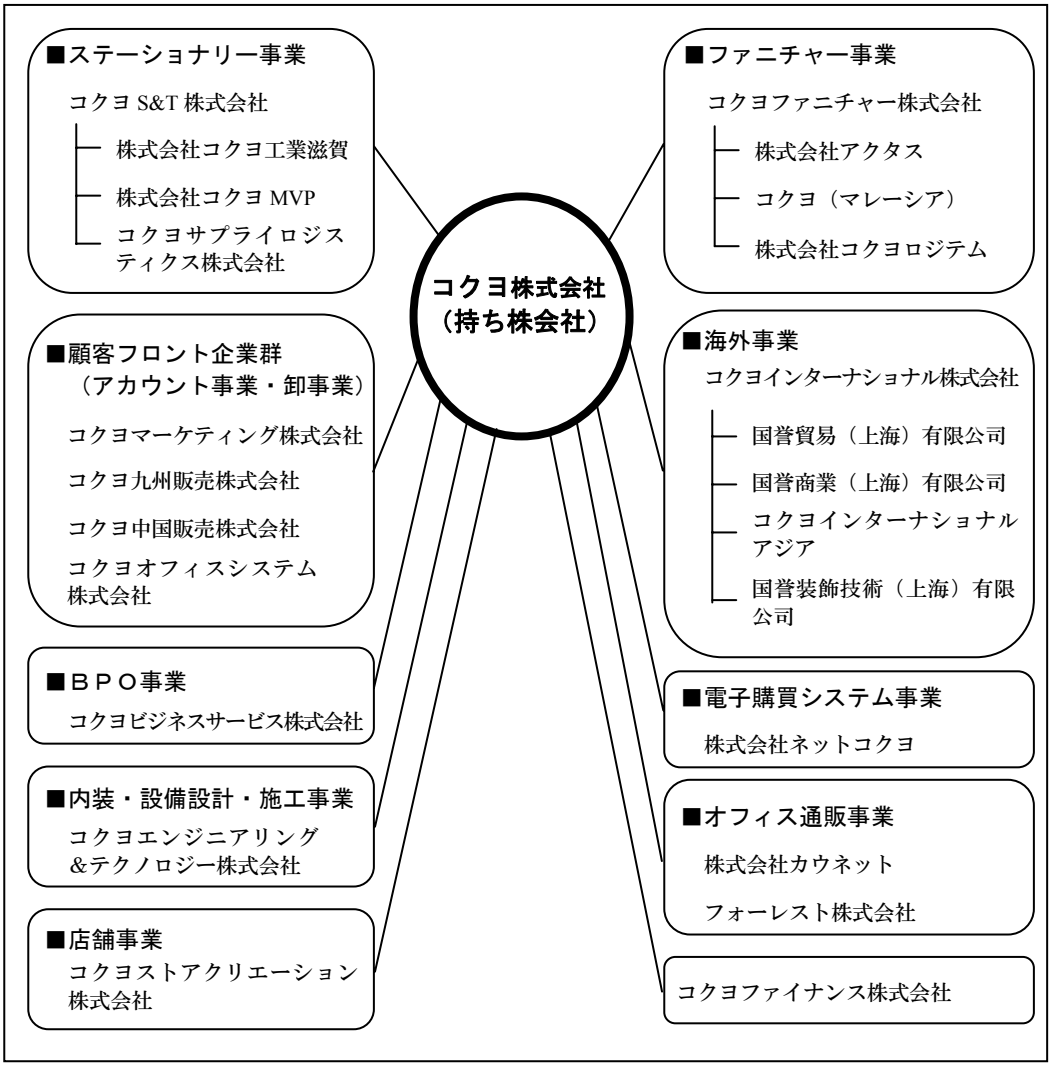
以下、まずはケースの概要の確認から始める。コクヨの概要を確認するとともに、ケースへの着眼点を提示する。その着眼点のもと、第1に文具メーカーからソリューション提供グループへの事業ドメインの形成プロセス、第2に製造・販売システムからソリューション提供システムへの変容プロセス、以上の確認を中心にケース記述を行う。そして、本稿の結びとして、ケースから導出される理論的インプリケーションと今後の課題を整理する。

Ⅱ．ケースの概要

１．コクヨの概要

コクヨは、1905年に帳簿の表紙を製造する「黒田表紙店」として創業して以降、製造業として紙製品から文房具全般へ、また、オフィス家具、店舗什器へと事業を拡大してきた。そして、2000年以降は、分社化と流通面における組織再編を進め、2004年10月に当時のコクヨ株式会社の全事業を分社化し、持ち株会社制に移行した。現在では、持ち株会社であるコクヨ株式会社を中心とした企業群として、オフィス製品・サービスを総合的に提供するグループを形成するに至っている。2009年4月現在のグループの体制は図1－1のとおりである。また、図1－1に区分された各事業概要について、同グループによる事業紹介を整理したものが表1－1である。

図１－１．コクヨグループの組織体制（2008 年 7 月現在）



（出所：コクヨマーケティング株式会社『CORPORATE PROFILE』）

表１－１．コクヨグループの各事業の概要の紹介文一覧

事業区分	概要
ステーショナリー事業	ファイルやノートなどの紙製品から、文房具、PC 関連用品、知育商材等の仕入れ・販売を行っています。またファイリングや購買、防災、カスタマイズなどの各種ソリューション提案も行います。
顧客フロント企業群（アカウント事業・卸事業）	オフィス空間を重要な経営資源として捉え、お客様の業種・業態、状況、ニーズに応じて、企業競争力を高めるオフィスのあり方を立案します。その後のプロジェクトマネジメント、オフィス構築、運用サービス、移転サポートなど、継続的な顧客サービスを提供します。また、オフィスのトータルサプライヤーとして購買ソリューション提案や、コクヨグループが製造する商品を中心とする卸販売も行っています。
BPO 事業	給与計算、採用、総務庶務、受付、経理といった業務のアウトソーシングのほか、人材派遣や人事コンサルティング、セキュリティ構築などビジネスのプロセス全体のアウトソーシングを請け負います。
内装・設備設計・施工事業	レイアウト設計から間仕切り・床などの内装や電気・電話・LAN・空調・給排水などの設備の設計・施工まで、オフィスのトータルエンジニアリングをワンストップサービスで提供しています。
店舗事業	店舗什器、店舗デザイン、設計・監理・施工から清掃やメンテナンスまで、店舗運営に関わるすべての問題を解決します。魅力ある店舗づくりに必要な商品、サービス、ノウハウを提供しています。
ファニチャー事業	多様化するオフィス、スピーディーに変化するワークスタイルに最適なオフィス家具を製造・販売しています。また、家庭とオフィスの境目がなくなりつつある現在、インテリア家具の販売・提案も行います。
海外事業	日本におけるコクヨグループの事業を、海外で垂直的に展開しています。中国、東南アジア、インド、アメリカなどを拠点に活動を拡げています。
電子購買システム事業	大規模向けの MRO 購買システム「べんりねっと」を基盤とした企業間電子商取引運営サービス、及び紙製品・文房具・事務機器などの卸販売を行います。
オフィス通販事業	オフィスで必要とされるあらゆる商品の通信販売、およびオフィスに関わる各種サービスを提供しています。

（出所：コクヨマーケティング株式会社『CORPORATE PROFILE』に基づき作成）。

コクヨは、紙製品や文房具だけでなくオフィスに関する総合的な製品の製造・販売を行うとともに、さらには、オフィスづくりや店舗運営に関するサービスに至る総合的なソリューションを提供する企業グループとなっている。そうした認識は、同グループの企業理念にも表されている（表 1−2）。

表１－２．コクヨグループの企業理念

原点
コクヨ株式会社は、1905 年、和帳の表紙を製造する「黒田表紙店」として創業しました。創業者黒田善太郎は「面倒で」「厄介で」誰も目を向けない、人からは「カスの商売」と言われた仕事に誠心誠意、徹底的に取り組み、やがては新しい価値を生み出し、コクヨ独自の価値へと昇華させ、世の中に役立つ事業へと発展させました。以降、私たちコクヨグループは、この創業の精神を自らのよりどころとして事業を展開しています。

企業理念
創業者が残した教えは企業理念「商品を通じて世の中に役立つ」に凝縮され、それを表現する心構えとして明文化された「経営の信條」は、グループ社員全員に浸透しています。紙製品から文具全般へ、さらに、オフィス家具の製造・販売からオフィス空間構築等のサービス分野へと事業を拡大する中で、私たちが大事にしてきたのはお客様の声を大事にする姿勢です。お客様の仕事や生活に欠かせない身近な商品・サービスを提供する企業グループとして、お客様の「要求」や「ニーズ」と呼ぶには至らない、日常の小さなつぶやき、小さな気付きにこそ、私たちが真に「社会の役に立つ」ためのヒントがあると考えています。

（出所：コクヨ HP）

これらをみても、日本における代表的な製造業としての発展を遂げるとともに、製品の製造・販売だけでなく、サービスを含めた総合的なソリューション提供を行う企業グループへと発展してきていることが伺えるといえよう。

２．ケースへの着眼点

コクヨは日本を代表する企業グループの 1 つであるが、その発展の中で、製造業者としての製品の製造・販売の機能を超え、いわゆる「ソリューション」としてのサービス提供を行う企業へと変化してきていることが見て取れる。本稿が、まず着目する点はこの点である。すなわち、日本を代表する企業グループが、製品の製造主体からソリューションの提供主体へと変容してきているのである。それは単に「製造業がサービスによって自社の商品の付加価値を高める」といった意味での「サービス化」を超えた、まさに全社レベルでの「製造業のサービス化」として捉えうるものといえよう。こうした製造業から巨大なソリューション提供ひいてはサービス提供グループとしての事業ドメインがいかに形成されてきたのか、このプロセスを確認することがケースをみていく 1 つの視点となる。

もう 1 つは、ソリューション提供システムの形成とマーケティング・システムの変容プロセスの確認である。結論を先取りして言えば、コクヨグループでは、サービス提供の担い手の登場のプロセス及びシステム内での役割分担の変容に関して、特徴的な動きがあることが見て取れる。まず、サービス提供の担い手については、コクヨは販売チャネルの形成という点においても日本の製造業の典型的な特徴をもって捉えられてきた企業であったが [5]、その販売チャネルがサービス提供チャネルへと変容してきているという点である。それはいわばマーケティング・システムの変容としてのサービス化といえよう。次に、システム内での役割分担の変容については、システム全体としてサービス化の様相を深めていく中で、システム内では、逆にメーカー機能が純化される方向も見て取れるという点である。それは、単にシステム全体のサービス化の側面のみが強調されるというわけではなく、システムの要素となるモノとサービスの融合によるソリューション提供システムへの展開の現れともいえるであろう。こうした様相の内実はいかなるものなのか、またそれがどのようなプロセスのもとで形成されてきたのか、これがコクヨのケースをみていくもう 1 つの視点となる。

以下、こうした着眼点を基礎としつつ、コクヨのケースを確認していく。まず、第 1 の着眼点として挙げたコクヨの事業ドメインの形成プロセスからみていく。

Ⅲ．コクヨの事業ドメインとその形成プロセス

１．紙製品メーカーとしてのコクヨの登場

コクヨは、1905 年に黒田善太郎氏が大阪市西区南堀江に開業した和帳の表紙店「黒田表紙店」に始まる。当初は、下請業者として表紙製造にのみ従事していた。それは当時、商店で使用されていた和式帳簿の表紙製造だけを問屋から請け負うというニッチな仕事であった [6]。

その後、事業拡大を志向した黒田善太郎氏は和帳そのものの製造、すなわち、帳簿本体と表紙の一貫生産に着手する。創業 3 年目のことであった。こうして下請業者から製造元へと事業を広げていった。

この事業の拡大にあたって、黒田善太郎氏が直面した最初の試練は販路の開拓であった。新参者が古参を相手に販路を切り開くのは非常な困難を伴ったという [7]。その困難に対して善太郎氏がとった策は、着実な商品の改良と品質の向上であった。そして、その商品が次第に認められるようになり得意先も増えていった。この創業当時の黒田善太郎氏の取り組みは、「買う身になってつくる」「良品廉価」という 2 つの言葉に象徴される理念として、その後のコクヨの歴史を支える精神基盤となっているとされている [8]。

その後、1913 年に製造に着手した洋式帳簿によって、次第にメーカーとしての立場を確立していく。この製品化は、西洋化による洋式帳簿のニーズの高まりを見越したものであった [9]。黒田善太郎氏自ら洋式帳簿の付け方を学ぶとともに「これからの時代は洋式帳簿がなくては商店の経

営は成り立たない。洋式帳簿を作ることこそ、これからの世の中に役立つ道だ」という信念を持ったうえでのものであったとされる[10]。当初は、下請生産による製造であった。また、加えて、帳票類（伝票・仕切書・複写簿）や便箋などの製造に着手された。この頃より、紙製品製造業としての形態が徐々に整えられていったのである。なお、この洋式帳簿に進出した翌年の 1914 年に店名を「黒田表紙店」から「黒田国光堂」に変更している[11]。

そして、洋式帳簿の自社工場を設立したのが 1917 年であった。それは、外部に散在していた下請業者を自社工場内に集める「請負制度」という過渡的な方法であったが、下請生産から自社生産を基本とした「メーカー」へのステップとなるものであった[12]。その後、1920 年代に入り製造業としていよいよ本格的な展開をみせていく。1922 年には大阪市東成区猪飼野長池に猪飼野工場を設立し、洋式帳簿の罫引・印刷を始めた。これが、コクヨの本格的な自家製造の始まりであった。

その後、1927 年には、同じく大阪市東成区中道に中道工場が完成する。これはコクヨ初の自社建設工場であり、また、初の自家一貫製造工場となるものであった。それは、請負部門を工場内に並存するものであったとはいうものの「原材料の仕入れから印刷・製本・出荷までの全工程を自社内で行う“メーカー的品質管理体制”の確立」として認識されている[13]。

そして、1936 年には、旧本社と本社工場（6 棟）が完成し、1937 年には一貫生産体制が全ての部門にわたって実現した。ここで名実ともに日本国内における業界最大手企業となった。

また、この時期にもう 1 つ特筆すべきは、バインダーの発売が既に 1929 年の段階で行われていたということである。そして、1937 年には、このバインダーも一貫生産体制のもとで生産されるに至っている。

このように、コクヨは、戦前の段階で、生産設備の近代化とともに、紙製品の製造業としての製品の充実と多様化を実現していたのである[14]。

２．オフィス家具メーカーへの展開

戦前に紙製品の製造業としての基盤を確立したコクヨは、戦争により一旦拠点を失うが、奇跡的に残った大阪の本社と工場を軸に、迅速に立ち直るとともに、さらなる発展を実現していく[15]。

まず、戦火で消失した「コクヨ商店」「東京国誉商店」「西部コクヨ商店」の 3 社を 1949 年には「合名会社黒田国光堂」に合併し、「株式会社黒田国光堂」に改組した。そして、工場の生産体制についても、新技術であるオフセット印刷の導入を皮切りに、新工場の新築・増築を展開していった。戦後の急速な需要の増加の中で、コクヨの復興も急速な勢いで進められたのである[16]。1951～1952 年頃には、戦前の最盛期に匹敵する生産量にまで復活するとともに、1954 年には戦前水準をはるかに超えるに至ったとされている[17]。

そして、1956 にはコクヨファイル第 1 号となる「フラットファイル」、1959 年には B5 サイズ

の無線綴ノートなどの発売も開始された。それは戦後の教育・文化の変化に合わせた新機能を付加した新型ノートの第一弾となるものであった。

こうした中で、画期的な展開が開始される。それが、スチール製品分野への進出である。1960年1月に二代目社長として就任した黒田暲之助氏のもとに行われた展開であった。最初に登場したのは1960年5月に発売された「ファイリングキャビネット」である。この「紙から鉄へ」の発想の転換は、通常では容易ならざるものであろう。しかし、コクヨでは「紙の大量供給につながり、かつ将来性を期待できる新分野」の模索が行われた結果としてこのファイリングキャビネットが生まれたという[18)]。この経緯について、例えば、コクヨのHPには次のように記録されている。

> 「紙製品の最大手として知られるコクヨが、スチール製品に進出したというニュースは、業界では大きな驚きをもって迎えられました。ただし、これはコクヨにとっては、至極合理的で自然な発展でした。というのも、ルーズリーフやファイル、バインダーが売れれば、それを収納する「箱」（ファイリングキャビネット）が必要になります。また、「箱」が売れれば、ファイリングサプライズ（紙製品）も売れるという図が容易に描けるからです。別の言い方をすれば、紙製品メーカーであることが、他のキャビネットメーカーにはない大きな強みでもあったのです」。

このように、コクヨにおける初期の製品の多様化は、例えば、ソリューション提供という視点というよりも、自社製品同士の相乗効果を高めることを主たる目的に進められたことが伺えるといえよう。

そして、このスチール製品への進出が、さらにオフィス家具メーカーとなる第一歩にもつながっていく。その第一弾となったのが、1965年の「スチールデスク」の発売である。販売店からの強い要請もあり、発売に踏み切られたものであった[19)]。その後、既に1961年に完成していた八尾工場を中心に紙製品の安定した大量生産が可能となる中、様々なスチール製品が発売されることとなる。例えば、1965年には「ロッカー」、1966年には「事務用回転イス」と「折りたたみイス」、1968年には「シェルビング・パーティション」が発売された。1969年にはスチール家具全般に及ぶラインナップが揃えられるに至っている。

なお、黒田暲之助氏が新社長として就任した翌年の1961年に社名が「株式会社黒田国光堂」から「コクヨ株式会社」へと変更されている。上記にみたスチール家具の展開は、この新社名のもとに展開されたものであった。

3．オフィス・システム提供への総合的展開

このように1960年代に、コクヨは、紙製品とスチール製品を両輪とする体制を整えることと

なった。それは、直接的には「紙製品との相乗効果」をはかることのできる製品群へのラインナップの拡張であった。1970 年代に入る頃には、コクヨ製品の総数は 3000 種類を越えるほどに急増したという [20]。そして、この中で、新たな展開が生まれてくる。それは、「オフィスの統合的な設計・施工をすべて手がける」という販売戦略であった [21]。

この時期に行われたユニークな取り組みが、「オフィス用品のすべてをコクヨに」のモットーのもと、1969 年に竣工した本社ビルを「生きたショールーム」として開設したことである。それは、「モデルオフィス」としてコクヨ製品を中心に整えたオフィスとするとともに、コクヨの社員が働く姿そのものをショールームとして見学者に見せるというものであった。

この目的は 2 つあったとされる。1 つは、自社製品に新たな発想を付加し、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づけることである。もう 1 つは、自社製品を社員自らが吟味し、コクヨ独自の新しいオフィス家具の開発に役立てることであった [22]。

また、本社ビル内のショールームの完成を皮切りに全国の主要都市におけるショールームの設置が開始された。1972 年の東京（新橋ショールーム）を第 1 号として、同年に 12 箇所、1973 年に 7 箇所、1974 年には 8 箇所と相次いでショールームが設置された。これらのショールームで展開されたのは、トータルインテリアシステムによる販売であった。「紙製品のコクヨ」のイメージから「オフィス家具・用品メーカー」へと変化していく契機の 1 つになったといえるであろう [23]。

４．ソリューション提供グループの形成

このように、「オフィスの統合的な設計・施工」という販売戦略が進められていくこととなるのであるが、1980 年代にはそれがさらに拡張されていく。

その 1 つが、置き家具から施設用品の分野への拡大である。店舗等の新しい顧客層に向けて、間仕切り、ラック、ビジネスウォール、店舗什器を柱とした施設用品の開発に力が注がれた。また、1981 年には病院・学校・図書館用家具や移動観覧席等の特殊家具の開発・生産・販売も行われるようになった。

そして、さらに「ソリューション」の提供へと向かっていく契機が形成されてくる。特徴的なものとして次の 2 点が挙げられる。

第 1 は、「オフィス研究所」の設立である。背景には、1980 年半ばに通商産業省が提唱した「ニューオフィス推進運動」があった。それは、「オフィス環境を見直すことによって、より効率的で快適な環境をワーカーに提供し、同時にリニューアルによって需要を喚起しようという試み」であった [24]。この運動のもとで、高度情報技術を駆使した快適かつ機能的なオフィスの需要が高まる。こうした中で 1986 年に開設されたのが「オフィス研究所」であった。オフィス関連商品やソフトの総括的な研究開発、あるいはオフィスコンサルテーション活動等を行うこととされた。それま

で商品開発部門はあったものの、オフィス全体を中長期的視野で総括的に研究・開発する組織がなかったという課題に対応するものであった[25]。当時においては「ソリューション」という用語は用いられていないが、少なくとも、この時期には、関連商品を軸としつつ、いわば「オフィス・ソリューション」を提供する企業へと進み始めたことが見てとれるといえよう。

第2が、黒田章裕新社長体制のもと1990年に発表された「平成2年度事業計画」の中で示された「リアル・ニューコクヨ」の創出という方針である。具体的には、従来の2本柱であった紙製品と家具に、第3の柱として「情報」を付け加え、「情報をフルに活用し、ニューオフィス関連商品を通じて“オフィス空間創造企業”を、また、ステーショナリーを通じて“生活提案型企業”を目指そう」というものであった[26]。その後、当時のニューオフィス需要にも支えられて業績は伸長していく。そして、拡大し続ける需要の中で、新たな工場の建設プロジェクトが立ち上げられた。

また、こうした方針の中で実際に情報ネットワークが構築されていった。1つが社内でのネットワークの構築である。「ファミリアOA」という構想のもと、全員参加のOA環境づくりが行われた。もう1つが総括店や物流システムにまでに至るネットワークの網羅である。例えば、販売店情報ネットワークとしてはKROSとよばれる共同配送システムが、また、1995年には、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動している。

そして、特筆すべきは、こうした社内の経験を活かして作られたシステムが、事業へも展開されたということである。社内のネットワークの構築だけでなく、そのノウハウをもとにサービス提供を行うことが目指された。

こうして、それまでの製品の製造と販売を中心とした展開から、ソフトの開発や情報・ソリューションといった分野への進出も行われるようになったのである。

５．機能分化とグループ統治

このように、コクヨでは、製造業としてのモノの提供からソリューション提供へと、その変容を進展させていった。それは、いわば、事業全体としてのサービス化の動きであったといえよう。

但し、コクヨの展開はここに止まるものではなかった。全体としてはサービス化する中、組織内においてはモノとサービスのそれぞれの機能の分化を図りつつ、グループ総体としてのソリューション提供機能を強めていったのである。

その1つが、サービス系あるいはソリューション系の会社の分社化である。例えば2000年4月にはコクヨビジネスサービス株式会社が、また、同年の7月にはコクヨオフィスシステム株式会社が設立されている。前者はコクヨグループにおける人事・総務・経理機能を集約し分社化されたものである。また、後者は、事業空間におけるコンサルテーションやプランニング、プロジェクトマネジメント等を請け負う企業として同じく分社化されている。

また、2002 年には「コクヨグループ構造改革 21」プランのもと、カンパニー制が 2003 年 4 月から導入されている。そして、2004 年 10 月には、事業毎の自立性と経営のスピードを高める改革として全事業を分社化し、16 の中核事業で構成される持ち株会社制へと移行した。

この動きの中で強調される点は、グループ全体としては、ソリューション・ビジネスの色合いを強めていくのであるが、その一方で、グループ内では、製造業としての性格を持った企業とソリューション・ビジネスとしての性格を持った企業とが、逆に明確に分化されていったということである。

例えば、ステーショナリー事業に位置づけられるコクヨ S&T は、製造業としての性格をあらためて強調している。そして、ここからは、ユニバーサルデザイン商品をはじめとした多様な製品が続々と登場している。

一方で、ソリューション・ビジネスとしての性格を強めた企業群が、「顧客フロント企業」（図 1－1 参照）に位置づけられた企業であった。それは、これまで、コクヨの販売・流通を担ってきた企業群であった。すなわち、流通チャネルを担ってきた企業がサービス・プロバイダーとしての性格を担うように変容してきているのである。

本稿の以下の着目点はここにある。ここまでにおいて、製造業としてのモノの提供からソリューション提供へというコクヨの事業ドメインの変容プロセスを確認してきたが、コクヨの変容の特徴は、これだけではない。さらに強調される点は、グループが総体としてサービス化していく中で、サービス・プロバイダーとしての担い手が既存の流通チャネルの変容という形をとって現れてきているということ、そして、そのサービス化は単なるサービス化ではなく、グループ内におけるモノとサービスのそれぞれの機能の純化を伴いつつ総体としてソリューション提供の主体となってきているということである。それは、いわば、マーケティング・システムの変容としてのサービス化として捉えうるものとなる。以下、この内容の詳細について、章を変えてみていく。

Ⅳ．ソリューション提供システムの形成とマーケティング・システムの変容

１．コクヨにおける流通チャネルの生成

前章にみたように、コクヨは、1905 年の創業以降、「買う身になってつくる」「良品廉価」という 2 つの言葉に象徴される理念のもと、戦前の段階で、紙製品製造業としての確立をみていた。もちろん、その確立の 1 つの背景は、先の理念にみられるような着実な商品の改良と品質の向上があったといえる。但し、コクヨの発展には、もう 1 つ大きな基礎が存在した。それは、全国にわたる販売網の形成である。当初の販路の開拓にあたって、特筆すべき点として次の 2 点が挙げられる。

第 1 が、後発メーカーとしての販路の開拓である。当時、大都市の有名文具店では、下請業者に作らせた和洋帳簿を店頭で販売するという体制が確立されていた。また、和式帳簿は製造元で

ある帳簿屋が流通・販売に対して強い支配力を持っていた[27]。このため、後発メーカーとして登場したコクヨは新たな販路を開拓しなければならなかった。そこで、コクヨが行った取り組みの1つが、紙製品業界における旧勢力である紙問屋を販売チャネルとして選択するということであった。紙問屋は和帳時代にはライバルに位置づけられる存在であった。しかし、和帳が先細りする中、紙問屋にとっても大量供給されるコクヨの既成紙製品を取り扱うことはメリットがあった。すなわち、紙製品業界における旧勢力＝紙問屋と、新勢力＝コクヨの共存共栄的な連携によって、コクヨ製品は全国に普及していくこととなったのである[28]。あるいは、直接文具店に売り込むというようなことも行われた。こうした取り組みによって、コクヨの紙製品は西日本一帯には順調に広がっていくこととなった。

第2が、東日本の市場の開拓である。先に見たように、西日本においては順調に市場が拡大していったが、東日本ではそうは行かなかった。特に東京においては、既に有力な問屋や文具店があったうえに、大阪の商品を忌避する風潮があった。例えば、当時、大阪の商品は「品質よりも価格を重視する」という製品、すなわち、「安かろう悪かろう」という製品に対する別称として「阪物（さかもの）」と呼ばれていた。あるいは、実質本位の大阪の商売に対する拒絶反応もあったという[29]。こうした中、コクヨも東京にはなかなか進出できないままとなっていた。

こうした状況が変わる契機となったのが、1923年に起きた関東大震災であった。東京の紙製品メーカーも生産不能に陥り、関西のメーカーに注文が殺到した。多くのメーカーは、売り込みに奔走したが、当時社長であった黒田善太郎氏は、「不幸に見舞われた人の弱みに付け込むようなことは決してしてはならない」と厳命したという。そして、逆に価格を他の都市より低く設定する一方、品質管理を通常よりもさらに厳しくしつつ自社製品を東京へ出荷したのである[30]。

こうした対応が、それまでは拒絶反応を示していた関東の有力問屋からの大きな信用を生むこととなったとされる。その典型として挙げられる例がその際にコクヨ製品を扱った12の卸問屋によって形成された「東京国誉会」であった。いわばブランドサポーター的な組織が登場するに至ったのである[31]。こうして、コクヨは東日本の市場の開拓を実現していった。

また、1934年には大阪において、コクヨを中心とした地域の代理店の初の統合の試みが行われた。「株式会社コクヨ商店」がそれである。大阪市内の有力問屋3店との共同出資によって発足したものであった[32]。これを皮切りに販売組織の充実が図られる。1937年には関東以北の販売網の強化及び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、また、1940年には中国・四国・九州・台湾方面への販売機関として「株式会社西部コクヨ商店」（大阪）が設立されている[33]。

２．販売拠点の整備と専門代理店の形成

このように、戦前に開発・生産体制と販売体制を整えたコクヨであったが、戦争下で主要な拠

点を失うこととなった。但し、戦後の復興は急激な勢いで進められることとなる。

前章において、「株式会社黒田国光堂」への改組による組織の整備、及びオフセット印刷技術の導入をはじめとした生産体制の整備を確認したところであるが、これに先立って行われたのが販売拠点の整備であった。販売拠点は大きく 2 つの流れにより整備された。1 つが、コクヨ自身の出資による販売拠点の整備である。東京地区では、1946 年に「東京出張所」が新設され、1947 年には「東京支店」が開設された。また、近畿地区では、1947 年に「国誉商事株式会社」（東成区大今里）が発売元として設立されている。こうした販売拠点の確立が「戦前どおりのコクヨの優位を確立する基礎となった」とされる [34)]。

もう 1 つが、コクヨとはほとんど資本関係を持たない専門代理店の登場である。コクヨ初の専門代理店となったのは東京の卸業者の株式会社伊藤商店である。1950 年のことであった。当時の社長であった伊藤賢治氏は「卸業の本質とは、ユーザーのニーズをすみやかにメーカーにフィードバックすること。そのためには、一社の製品を誠意をもって流通させることが大切」として、コクヨ製品の専門店をスタートしたという [35)]。また、コクヨの専門代理店に踏み切った理由については「同社の製品を扱っているうちに製品に対する信頼感と同社の企業理念に共鳴を覚え、コクヨに賭けてみようという気になった」と語っている [36)]。

こうした取引の開始に賛否両論の声はあったが、伊藤商店の成功が明らかになるにつれて、専門代理店に名乗りを上げる卸問屋が続くこととなった。1955 年には 12 社となっている。

そして、さらに、こうした状況下で卸問屋の再編ともいうべき専門代理店が誕生する。それは 1955 年に設立された「大阪コクヨ商事株式会社」であった。同社は大阪市内の 6 社の卸売業者と黒田国光堂の共同出資で設立された新会社であった。これら 6 社はもともとはコクヨ製品の販売をめぐって競争状態にあった会社である。その 6 社の「コクヨ部」が合併してできたものであった。取引する販売店は 1600 店に及んだとされる [37)]。コクヨの専門代理店としての卸問屋の再編成といえるであろう。

その後も全国における専門代理店が増加し続ける中で、1957 年には、大阪コクヨと伊藤商店が発起人となって「全国コクヨ専門店会」が組織された。そして、同年には、熊本、青森、静岡、仙台、長崎、宇都宮と続々と専門代理店が誕生し、全国へ拡大していった。

こうして、コクヨは全国を網羅する卸売網を持つこととなる。しかもその卸売網はコクヨの商品を専門に供給する卸売業者なのである。コクヨの優位性を指して「販売のコクヨ」といわれる基礎もここに求められるといえるであろう。

当時のコクヨの専門代理店の特徴をあらためて確認しておくとすれば、その最大の特徴の 1 つは、これらの専門代理店はコクヨとほとんど資本関係を持っていなかったということである。典型的には、専門代理店の第 1 号として名乗りを上げた伊藤商店がそれである。その根底には先にみたような「黒田善太郎の経営姿勢」と「コクヨ製品の品質への共感・信頼」があったと認識さ

れている[38]。そして、その後、他の卸問屋もそれに続いたのである。それは「ほとんど資本関係がないにもかかわらず、その地区のコクヨ営業所の役割を担う」という構図であった。メーカーによるチャネル支配というよりも、いわば、「運命共同体を目指した共存共栄」という関係の中で、その発展の土台を形成していたのである[39]。

３．総括店の登場と販売店の組織化

こうした販売体制がさらに強固な確立をみせるのが 1960 年代後半である[40]。まず、1968 年には販売店（小売店）を組織したコクヨジュウリーメンバーズが結成された。これは、販売店をコクヨ製品の売上高の貢献度によりランク付けし組織化するというものである。小売場面での組織化を図る取り組みであった。

また、卸売についても組織化が進められた。それまでは、先にみた専門代理店を頂点とし、その傘下に地区代理店や副代理店があり、そこから全国 5 万以上に及ぶ文具店へ商品が供給されていた。特に、専門代理店は主として比較的大型の販売店への事務用品の販売、地区の代理店は日用品・学用品の販売、というような役割分担となっていた。こうした流通チャネルの組織化に着手されたのである。

具体的には、まず、1969 年に専門代理店は「総括店」という名称に変更され、コクヨ製品の販売の中核を担う存在としての位置づけがより明確化された。そして、1972 年には地区代理店等の組織化として「全国コクヨ代理店会」が結成された。これは 1972 年 10 月から 2 ヶ月にわたって結成されたもので、その加盟は全国 8 地区 235 社にのぼった。

こうして、総括店を頂点に、地区代理店等、そして販売店、という流れによる製品の供給システムが組織化されることとなった。ここに「販売のコクヨ」といわれるコクヨの強固な販売体制が確立していったのである。

４．総括店から流通販社への展開

このように、コクヨは製造業としての製品の開発・生産と同時に、強固な流通チャネルの構築を実現していった。前章において、1970 年代に入り、製造業としてのコクヨが紙製品からトータルインテリアシステムの提供企業へと発展してきたことを確認してきたが、その背景にはこのように強固な流通チャネルの構築があったことがわかるであろう。こうした基盤のもとに、リーダー企業としての地位を確立していったのである。

しかしながら、こうした基盤の意義が徐々に揺らいでくることとなる。それは、日本における既存の流通構造、特に卸売を中心とする構造を揺るがす変化の現われであった。ここでは、その変化として特に次の 2 つを挙げておく。

第 1 が、インターネット販売の登場である。文具・家具市場においても「アスクル」の登場を

契機にインターネット販売が本格化した。この中で、中間流通の存在意義が問われるようになった。

第 2 が、外資系大型文具店の日本市場への参入である。メーカーと直接取引を要求する彼らの戦略の前で、ここでも同じく中間流通の存在意義が問われることとなったのである。

こうした中で、総括店の経営に悪化の兆しが見え始め、「コクヨ製品のみを扱う卸売業として今後の活路を見出すのは困難なのではないか」という懸念が高まり始める。そして、1999 年から着手されたのが、地域ごとの広域再編を促す流通再編であった。

この流通再編の概要について、コクヨの社史には、下記のように記述されている [41]。

「この流通再編のシナリオは、各総括店が地域密着の強みを発揮しながら、地域の販売店、さらにはユーザーに対して、いかに満足を提供していくかという視点で進められた。その結果、自ら積極的に動くことでユーザーニーズを把握し、ユーザーが持つ課題に寄り添った商品・サービスの提供を目指す新たな“販社像”が浮かび上がってきた」

ここで強調するべきは次の 2 点であろう。1 つは、「専門代理店でありながら別資本」という特異な性格を持ってきた総括店の販社化である。そして、もう 1 つは、その販社の役割として、販売店というよりも、ユーザーの課題解決、換言すればより直接的なサービス・プロバイダーとしての役割の強調である。

第 1 の販社化については、まず主要都市部における総括店を統合するとともに、コクヨの支店業務を移管し、連結子会社化するという形で進められた。第 1 号は 2000 年に発足した「コクヨ東京販売会社」である。東京中コクヨと東京東コクヨが営業統合した「株式会社東京コクヨ」にコクヨ東京支社の業務を移管するという形で設立された [42]。そして、この東京コクヨ販売会社を皮切りに、2002 年までの間に 7 つの流通販社が設立された。その後、この 7 つの販社の成功をモデルに、2005 年の段階では、14 社の流通販社が生まれるに至っている。

次に第 2 の製品の販売・供給からサービス・プロバイダーとしての役割の強調については、例えば、コクヨの社史に次のような記述がみられる [43]。

「（コクヨ東京株式会社が設立された後も－筆者注）各地域の総括店の統合により、平成 14 年までに 7 つの流通販社が設立された。この 7 販社は、顧客への継続的な営業活動の強化とネットワーク型流通ビジネスの強力な推進、並びにコクヨエンジニアリングとも協業したオフィスサービスプロバイダー事業の推進等により、大幅な業績改善を成し遂げた。（中略）。今後も、ユーザー接点をより広げていくことで、コクヨのモノづくり、およびサービス開発のアンテナを重要な役割を担うべく、流通販社は新たな時代に入った」。

すなわち、流通販社の役割として「販売」から「サービス・プロバイダー」への役割の転換の認識が現れていると捉えることができるであろう。

５．流通販社からマーケティング会社への展開

前章でみた、2003 年のカンパニー制の導入、2004 年の持ち株会社制へ移行という新たなグループ体制の構築は、こうした状況下のことであった。持ち株会社の体制の発足直後（2005 年当時）のグループ構成は表 5－1 のようになっている。

表５－１．2005 年当時のグループ体制

連結子会社
□製造
コクヨ S&T 株式会社
コクヨファニチャー株式会社
コクヨストアクリエーション株式会社
株式会社コクヨ工業滋賀
コクヨ事務用品工業会社
コクヨ（マレーシア）

□サービス
株式会社コクヨロジテム
コクヨエンジニアリング&テクノロジー株式会社
コクヨビジネスサービス株式会社
コクヨファイナンス株式会社

□流通
コクヨオフィスシステム株式会社
コクヨ東京販売株式会社
コクヨ西関東販売株式会社
コクヨ中部販売株式会社
コクヨ近畿販売株式会社
コクヨ中国販売株式会社
コクヨ九州販売株式会社
株式会社ネットコクヨ
株式会社カウネット
コクヨインターナショナル株式会社
コクヨインターナショナル（アジア）
国誉貿易（上海）有限公司
国誉商業（上海）有限公司
国誉装飾技術（上海）有限公司
株式会社アーベル
フォーレスト株式会社

主な関係会社
コクヨ北海道販売株式会社
コクヨ東北販売株式会社
コクヨ北関東販売株式会社
コクヨ西東京販売株式会社
コクヨ北陸新潟販売株式会社
コクヨ東海販売株式会社
コクヨ山陽販売株式会社
コクヨ沖縄販売株式会社

海外拠点
アメリカ・中国・ドイツ・
タイ・マレーシア・インド

（出所：コクヨ株式会社『コクヨ 100 年のあゆみ』、150 頁）

この持ち株会社移行後、さらに流通販社の組織化が強められていく。その代表が、2007 年に誕生した「コクヨマーケティング株式会社」である。コクヨマーケティング株式会社は、市場の連鎖性の高い大都市に商圏を持つ販売会社 5 社、すなわち、コクヨ東京販売株式会社、コクヨ西関東販売株式会社、コクヨ中部販売株式会社、コクヨ近畿販売株式会社、コクヨ西東京販売株式会社の統合により誕生した企業である[44)]。

コクヨマーケティングについて強調される点は次の 2 点である。第 1 は、同社はコクヨ株式会社の 100%出資会社であるとともに、東京・大阪・名古屋といった日本の主要市場での展開を担う企業であるということである。コクヨの販売会社として中核をになう企業であるといえよう。

第 2 が、流通販社としての性格を超えて、サービス・プロバイダーとしての性格をより強めた企業となったということである。それは、例えば、2009 年 3 月当時、同社が自社の事業を表 5－2 のように説明している点にも伺える[45)]。

表５－２．コクヨマーケティングの業務内容とビジョン

業務内容 「当社はコクヨグループの一員でありますが、コクヨグループの商品やサービスを提供することだけを目的とする企業ではありません。「コクヨ」というブランドに対してお客様に感じていただける信頼感や安心感を大切にしつつ、常にお客様の側に立って、「お客様がお困りの事柄を解決するために何をすればよいのだろうか」「どうすればお客様のお役に立てるだろうか」ということを常に念頭に置いたビジネスを展開し、解決・お役立ちに最適の商品・サービスをご提案・ご提供しています。 従来、コクヨグループの販売会社は、主としてステーショナリーやファニチャー（オフィス向けの家具）をお客様にご提供することによって発展・成長してきましたが、今後はこれらに加えて、オフィスのコンサルティングから備品購買・総務代行等オフィスにまつわる全てのサービスをメニュー化し、当社指定でアウトソーシング可能な「ビジネス・トータル・サービス」を中核事業と位置づけ、主に中小企業を対象に展開していきます。」 ビジョン 「（前略）。コクヨマーケティングは、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靭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 HP）

また、同社の事業概要（表 5－3）にもその特徴は現れている。グループ傘下の企業それぞれが少なからず「サービス」提供の担い手としての性格を強めている中で、同社はより明確に直接的なソリューション提供という「サービス」を自社の事業の課題と位置づけつつ、その事業を開始しているのである。

表５－３．コクヨマーケティング株式会社の事業概要（2008 年 7 月現在）

社名	コクヨマーケティング株式会社
本社所在地	東京都港区
設立年月日	1970 年 10 月（※上記社名への改称は、2007 年 10 月）
事業概要	１．紙製品・文房具・鋼製家具・事務機器等の売買
	２．土木・建築工事の設計・施工監理
	３．内装仕上工事の設計施工管理
	４．電気通信工事の設計施工監理
	５．電気工事の設計施工監理
	６．消防施設工事の設計施工監理
	７．管工事の設計施工監理
	８．引越の請負事業
	９．貨物利用運送事業
	10．健康機械器具および介護用品の販売
	11．建物内外の清掃、警備、その他一般ビルメンテナンスに関する業務
	12．総合リース及び総合レンタル業
	13．印刷及び製本業
	14．インターネットに関わるソフトウェアの開発及び販売並びにインターネットを利用した広告宣伝に関する企画、製作
	15．コンピュータ機器、その周辺機器及び端末機器の販売、並びにソフトウェアの開発、教育、コンサルティング業務
	16．経営コンサルティング業
	17．労働者派遣事業法に基づく労働者派遣事業
	18．前各号に付帯関連する一切の事業

（出所：コクヨマーケティング株式会社『CORPORATE PROFILE』）

このように、コクヨの発展の基礎となってきた強力な販売網が、グループによるソリューション提供の役割を直接に担う巨大なサービス網としての変容を遂げてきている。それは、従来のメーカーと流通の結びつきを基盤としたモノの提供システムとしてのマーケティング・システムから、メーカーとその製品の機能を直接に実現していくサービス・プロバイダーとの結びつきを基盤としたサービスの提供システムとしてのマーケティング・システムへの変容であるといえよう。

６．メーカーと流通の役割の再定義

こうしたマーケティング・システムとしてのサービス化が認められる中で、さらに強調されるべきは、総括店の流通販社への再編がサービス・プロバイダーとしての販社の役割の再定義の契機となるだけではなく、グループ内におけるメーカーと流通の関係や機能あるいは役割の再定義の契機にもなったということである。

時代は少し戻るが、総括店から流通販社への再編が進められた当時、専務として流通政策の担当であった黒田康裕氏は総括店再編の狙いを次のように語っている[46)]。

「もうメーカーによる流通支配が意味を持たない時代になった。今後、コクヨはメーカーとして商品開発に専念する。総括店は顧客の購買代行としての力を蓄えなければならない」

また、黒田章裕社長も、2000 年当時、次のように語っている[47)]。

「インターネット時代にコクヨが果たせる役割とは何なのか。これまでの流通支配力は意味がなくなりつつある。コクヨ自らが顧客から納得されるだけの付加価値を作り出さなければならない。そのためにはメーカーとしての製品開発力を磨くしか道はない。総括店の再編は、コクヨのメーカー回帰の宣言であり、流通商社化する総括店の自由な仕入れの権限を渡し、流通業としての自らの付加価値を磨いてもらう。これまでメーカーであるコクヨが、東芝や日立製作所から仕入れた製品をコクヨ製品と組み合わせて独自の味付けで売る、といった仕事までしていたが、こうした業務を担当している人材を総括店に移し、彼らの力を強化している」

こうした方向性が明確にされたものの 1 つが、2000 年 9 月の中間決算において示されたグループを「メーカーコクヨ」と「流通コクヨ」の 2 つに分ける戦略であった。それは、メーカーコクヨが商品開発を受け持つ一方で、総括店は流通コクヨとして営業を担い自力で収益の柱を育てて生き残りを図るというものである[48)]。前章にみた、2003 年からの新たなグループ体制の構築は、こうした戦略発想のもとで行われたものであった。

そして、この認識は、コクヨのマーケティング・システムの変容の内実に、さらなる特徴を付け加えるものとなる。すなわち、総体としてはサービス化するマーケティング・システムの内において、メーカーとしてのモノづくりの機能はむしろ純化しているということである。このシステム内での機能と役割の再定義のうえでシステム全体としてソリューションの提供能力が高められていく、という変容が見て取れるのである。

この認識は、「メーカーコクヨ」側と「流通コクヨ」側の双方の認識に現れている。まず、「メーカーコクヨ」側の認識として、黒田康裕氏の発言をみてみると次のようなコメントが残されてい

る[49]。

「流通に自立を求める以上、コクヨも流通から自立しなければなりません。もう、全製品を総括店に引き取ってもらうことはできません。カウネットも別会社化しましたから、今の商品開発力では彼らの品揃えの中でコクヨ製品の比率は下がらざるを得ないでしょう。これからは、商品開発などメーカーとしてのマーケティングに注力します。コクヨは今まで市場から一番遠いところにいて、マーケティングも流通支配の観点でしかやってこなかった。「ヒット商品は作るな」というのが我々の思想でした。へたに単発でヒット商品がでればそのときは良いが後が困る。それよりも流通支配のために総合メーカーとしての品揃えを重視せよ。そんな思想でした。しかし、今後はコクヨブランドを市場に評価してもらえるような「とんがった」商品を作らねばなりません」。

また、流通コクヨ側の認識であるが、例えば、コクヨマーケティングの影井昭彦氏は、コクヨファニチャーとの関係を例に取り、次のように述べている[50]。

「確かに分社したことで、私どもはコクヨの家具だけでなくて、他社の家具も引けるように、仕入れられるようになりました。そうしたら、それはコクヨグループにはマイナスではないかということになると、コクヨファニチャーにとったら何とも言えないところもあります。ただ、それで切磋琢磨することによって、いい家具を開発することを狙っているのが、本当のコクヨホールディングの狙いなのです。言葉の上では別ですが、さすがにコクヨファニチャーがなくなって、全部が他のメーカーのものという状況は望みませんので。やはり正しい切磋琢磨を促そうとしての分社化ということはあり、そこでコクヨマーケティングが売れなかったら、ほかのところに販路を求めるかもしれないとかいうことはあります」。

双方の認識から浮かびあがるのは、グループ内での機能と役割の再定義によるモノとサービスそれぞれの機能の追求の純化、そして一方で総体としてのマーケティング・システムのソリューション提供能力の向上への志向である。

それはいわば、製造業が自らの資源を最大限に動員しつつ、マーケティング・システム全体として､モノとサービスの融合によるソリューションの提供を実現しようとしているものといえる。コクヨグループはこうしてソリューション提供システムとしてのグループへと変容してきているのである。

Ⅵ. インプリケーションと今後の課題

製造業のサービス化の現実の様相を捉えるべく、コクヨの事例をみてきた。製造業としての確

立、そして流通チャネルの形成も含め、日本を代表するメーカーであるコクヨが、現在では総合的なソリューション提供、換言すればサービス提供を行う巨大なグループとなっているということ、そして、その変容のプロセスは、メーカー機能と流通機能の変容を伴うマーケティング・システムの変容として捉えうることを確認してきた。この事例記述を通して得られるインプリケーション及び今後の課題として特に強調しうる点は次の 3 点である。

第 1 は、製造業のサービス化は、単に「製造業が付加価値を高めるためにサービスを製品に融合する」あるいは「製造業がいわゆるサービス事業に進出する」という性質を超えた現実として捉えうる可能性があるということである。こうしたサービス化の動きは、例えば、これまでにもいくつか紹介されてきたところであるが [51]、マーケティング・システムの変容という観点から、また、個別企業のレベル及び社会経済的レベルの双方の観点から、捉え直していく必要があるといえるであろう。

第 2 は、製造業のサービス化がマーケティング・システムの変容として捉えられる場合、それは、従来の流通論あるいはそれを基礎としたマーケティング論に理論的インパクトを与える可能性があるということである。コクヨのケースでは、販売チャネルからサービス提供チャネルへの変容という様相を伴ってのサービス化、その一方でのシステム内でのメーカー機能の純化をはじめとした機能や役割の再定義、という 2 つの動きを中心としたマーケティング・システムの変容があったことが示された。これらの動きを捉える理論枠組みは、直接的には、例えば、流通チャネルに関する一連の研究の蓄積に求められよう [52]。但し、それに加えて、本稿で強調したい点は、こうした動きを、サービス概念を通した枠組み、すなわち、「マーケティング・システムの変容としてのサービス化」といった視点から捉えうる可能性があるという点である。高室裕史(2005a)(2009b)では、マーケティング論の視点からみたサービスの特殊性として、「直接消費に媒介されざるを得ない」という性質に起因する「即時性」を基本特性として認識すべきことが示された。この観点とあわせて考えるとすれば、マーケティング論によって現代のサービス化の様相を説明する枠組みが、「即時性」を中心に再構成されうることも想定しうることとなる。こうした視点を導入しつつ、サービス化は現実にはどのような様相として展開されうるのか、その様相を理論ではどのように捉えうることになるのか、これをあらためて検討することが課題となる。

第 3 は、マーケティング・システムの変容という視点は、より広く、近年台頭してきているモノも含めた提供物をあらためて「サービス」として捉えようとするような視点 [53] と現実とを結びつける契機の 1 つになりうるということである。本稿で取り上げたコクヨのケースは、「製造業がサービス化し、モノとサービスの融合を含めたソリューションとしてのサービスを提供する」というケースの 1 つであったが、そのインパクトは、「モノの効用や便益を『サービス』に読み替える」あるいは「使用価値の生成を共創として理解する」といったことに止まるものではない。そのインパクトは、むしろ、「サービス提供システムとしてマーケティング・システムそのものが

変容する。その中において『サービス』が提供される。そして、そのシステムにおいて価値が共創されていく」、この点にある。その論点は、換言すれば、即時的なシステムの生成とそのマネジメントにあるといえよう。こうした視点から現実の変容を確認していくこと、これがここに課題として示されている。

【追記】

本稿の作成にあたり、コクヨマーケティング株式会社取締役常務執行役員近畿営業本部本部長影井昭彦氏、同ワークスタイルデザイン部近畿デザイングループ伊藤信吾氏、同ソリューション部近畿営業グループ日紫喜友一氏には長時間のインタビューとともに貴重な資料を頂きました。ここに記して感謝申し上げます。なお、本稿にありうべき誤謬はすべて筆者に帰すべきものです。

注

1） 高室裕史（2009a）。

2） 例えば、1986 年の日本商業学会全国大会で「サービス・マーケティング」が統一論題として取り上げられたが、その大会趣旨においても、その認識は示されている。具体的には、いわゆる「サービス業」（第三次産業）のマーケティングに加えて、「（前略）、第一次・第二次産業においても、その扱うハード製品にサービスを組み合わせて、一つの製品とするケースが多くなっている。われわれの経済および社会においてますますそのウェイトを増しつつあるサービス・マーケティングを、多面的に考えてみようとするのが、第 1 の統一論題である」というように言及されている（日本商業学会編（1986）、1 頁）。

3） もちろん、製造業のサービス化に関する研究や実践的課題の提示はこれまでにもなされてきている。例えば、古くは Levitt,T（1981）、あるいは、小森哲郎・名和高司（2001）など参照。

4） ケース記述の主たるデータは、一次データとしては、コクヨマーケティング株式会社の影井昭彦氏、伊藤信吾氏、日紫喜友一氏へのインタビューデータ、また、二次データとしては、コクヨの社史、コクヨ及びコクヨマーケティングのホームページ、会社概要資料、及び雑誌記事等である。なお、ケース・スタディにおける社史データの使用や意義等については、小島健司（2000）参照。

5） 山内孝幸（2009）など参照。

6） コクヨ HP。

7） 『コクヨ 100 年のあゆみ』、4 頁。

8） 『コクヨ 100 年のあゆみ』、4 頁。

9） コクヨ HP より。

10） 『コクヨ 100 年のあゆみ』、6 頁。

11） この店名は、富山出身の善太郎氏が国を出るときに「国の光、故郷の光にならねばならぬ」と決意したことに由来するという（『コクヨ 100 年のあゆみ』、6 頁）。

12） なお、同年に商標を「国誉」と定めている。それは「富山の国の誉れになる」という意味をこめたものであった（『コクヨ 100 年のあゆみ』、10 頁）。

13）『コクヨ 100 年のあゆみ』、10 頁。
14）なお、これに加えて、この段階で独自の流通チャネルの開拓も実現されている。次章にて詳述する。
15）コクヨ HP。
16）『コクヨ 100 年のあゆみ』、20 頁。
17）コクヨ HP。
18）『コクヨ 100 年のあゆみ』、30 頁。
19）『コクヨ 100 年のあゆみ』、30 頁。
20）コクヨ HP。なお、その商品構成は、紙製品、文具、家具、事務機器であったが、同社の市場戦略としては、「オフィスシステム」（オフィス用品）、「ホームシステム」（日用品）、「スタディシステム」（学習用品）の 3 つに分類されていた（同 HP より）。
21）『コクヨ 100 年のあゆみ』、40 頁。なお、その萌芽は、1960 年の「ファイリングキャビネット」の発売時に確立された「ファイリングシステム」の販売体制にも見られると捉えることも可能であろう。それは、「ファイリングキャビネットという鉄の箱」をただ売るのではなく、「文書の保管テクニックを提供する」というものであった。コクヨはスチール製品では後発であったが、これにより事務合理化のニーズをつかむことで納入実績を重ねたとされている（『コクヨ 100 年のあゆみ』、30 頁）。
22）『コクヨ 100 年のあゆみ』、40 頁。なお、この時期から始まった「生きたショールーム」は、その後「ライブオフィス」という名称で、全国の拠点において展開されている。
23）『コクヨ 100 年のあゆみ』、44 頁。
24）コクヨ HP。
25）『コクヨ 100 年のあゆみ』、62 頁。
26）『コクヨ 100 年のあゆみ』、70 頁。
27）コクヨ HP。
28）『コクヨ 100 年のあゆみ』、14 頁。
29）コクヨ HP。
30）コクヨ HP。
31）コクヨ HP。
32）『コクヨ 100 年のあゆみ』、14 頁。
33）『コクヨ 100 年のあゆみ』、18 頁。
34）『コクヨ 100 年のあゆみ』、20 頁。
35）コクヨ HP。
36）『日経ビジネス』1981 年 11 月 30 日号。こうしたエピソードは他にも多く語り継がれている。例えばコクヨマーケティングの影井昭彦氏へのインタビューにおいても次のようなエピソードが紹介された。「これは創業者の黒田善太郎のものづくりの姿勢というか哲学が、非常に心を打ったということです。便せんだったと思うのですが、ほかのメーカーさんは 100 枚ですよということで流通していたのですが、数えてみると、表表紙と裏表紙とあって、中紙がありますので、97 枚しかない。これはうそだということで、丸に正しいと書きまして、正 100 枚という名前を付けて商品を世の中に出した。当然、同業者からは「何するんや」というようなことがあったらしいのですが、これは顧客を欺くことだということで押し通したらしいのです。そういったこととか、商品がやはり非常に丈夫な手堅い作りだったようで、その辺を評価いただいたということだそうです」。

37）『コクヨ 100 年のあゆみ』、24 頁。

38）『コクヨ 100 年のあゆみ』、24 頁。

39）「コクヨの専売代理店となる」ということについて契約ではなく、「血判状」によって約束されていたというエピソードが残されている。その約束のもとで資本関係はないものの「コクヨ」という名前が専門代理店において使用されていたという（コクヨマーケティング影井氏インタビューより）。なお、総括店は最終的には全国に 66 箇所となった。1 県 1 総括店を基準に取引されるなど、当時はエリア中心の発想があったとされる（同インタビューより）。

40）以下の記述は『コクヨ 100 年のあゆみ』、44 頁による。

41）『コクヨ 100 年のあゆみ』、88 頁。

42）『コクヨ 100 年のあゆみ』、88 頁。

43）『コクヨ 100 年のあゆみ』、88 頁。

44）コクヨマーケティング HP。なお、正確には、コクヨ東京販売株式会社、コクヨ西関東販売株式会社、コクヨ中部販売株式会社、コクヨ近畿販売株式会社がコクヨ東京販売会社を存続会社として合併、コクヨ西東京販売株式会社の全事業を譲り受け新商号としてコクヨマーケティング株式会社に改称されたものである。また、設立年月が 1970 年となっているのは、コクヨ東京販売会社の前身である総括店「株式会社東京中コクヨ」の設立がこの年月であることによる（同 HP より）。

45）補足すれば、提供する商品についてコクヨ製品が前提となるわけではない。「サービス・プロバイダー」として、必要であれば、他社製品も提供することとなる。

46）『日経ビジネス』、2000 年 12 月 11 日号。

47）『日経ビジネス』、2000 年 12 月 11 日号。

48）『日経ビジネス』、2001 年 2 月 10 日号。

49）『日経ネットビジネス』、2001 年 2 月 25 日号。

50）コクヨマーケティング影井氏インタビュー（2009 年 4 月 7 日）。

51）例えば、パナソニックの事例（崔相鐵（2008）参照）や IBM の事例（Gerstner（2002）、高室裕史（2005b）参照）などには、マーケティング・システムの変容としてサービス化を捉える契機が見受けられる。

52）流通チャネル研究に関する理論系譜や現代的課題については、加藤司・崔相鐵（2009）及び崔相鐵・石井淳蔵（2009）など参照。

53）例えば、サービス・ドミナント・ロジックに関する一連の議論の展開等を参照。

引用文献

崔相鐵（2008）「流通系列化パラダイムの再解釈：家電流通チャネルの国際比較を通して」、日本商業学会第 58 回全国大会報告資料。

崔相鐵・石井淳蔵（2009）「製販統合時代におけるチャネル研究の現状と課題」、崔相鐵・石井淳蔵編著『シリーズ流通体系 2 流通チャネルの再編』、中央経済社、285-327 頁。

Gerstner, L.V.Jr.2002,*Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnnaround,*（ルイス・Ｖ・ガースナー・Ｊｒ．『巨象も踊る』、山岡洋一・高遠裕子訳、日本経済新聞社、2002 年）.

加藤司・崔相鐵（2009）「進化する日本の流通システム」、崔相鐵・石井淳蔵編著『シリーズ流通体系 2 流通チャネルの再編』、中央経済社、1-30 頁。

小島健司（2000）「マーケティング研究における社史利用－トヨタ自動車販売網構築・維持の事例－」、神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』、第 182 巻第 5 号、15-29 頁。

小森哲郎・名和高司（2001）『高業績メーカーはサービスを売る－製造業のサービス事業戦略－』、ダイヤモンド社。

Levitt,T.（1981），“Marketing Intangible Product and Product Intangibles，” *Harvard Business Review*, May-June, 1981, pp.94-102.

日本商業学会編（1986）『日本商業学会年報（1986 年度）　－サービスマーケティング、新製品開発への新視点－』、日本商業学会。

高室裕史（2005a）「サービス・マーケティングの特殊性に関する理論的考察」、『産業と経済』、第 20 巻第 3 号、189-203 頁。

高室裕史（2005b）「営業プロセスのマネジメント－IBM の営業革新－」、石井淳蔵・大西潔編著『マーケティング・クリエイティブ』、碩学舎、157-186 頁。

高室裕史（2009a）「サービス・イノベーションの論点に関する一考察－マーケティング・マネジメントの視点から－」、流通科学大学学術研究会『流通科学大学論集－流通・経営編』第 21 巻第 2 号、149-166 頁、2009 年 1 月（単著、査読無）。

高室裕史（2009b）「サービス・イノベーションのインパクトを捉える理論枠組み」、流通科学大学学術研究会『流通科学大学論集－流通・経営編』第 22 巻第 1 号、117-134 頁。

Valgo,S. and R.Lusch.2004,“Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.”*Journal of Marketing*, Vol68, pp.84-102.

山内孝幸（2009）「メーカー系列販売会社の生成と展開」、崔相鐵・石井淳蔵編著『シリーズ流通体系 2 流通チャネルの再編』、中央経済社、81-104 頁。

引用資料

コクヨビジネスサービス株式会社（2006）『コクヨ 100 年のあゆみ』、コクヨ株式会社。

コクヨマーケティング株式会社『CORPORATE PROFILE』、2008 年 7 月。

『日経ビジネス』1981 年 11 月 30 日号、2000 年 12 月 11 日号、2001 年 2 月 10 日号。

『日経ネットビジネス』、2001 年 2 月 25 日号。

コクヨ HP：http://www.kokuyo.co.jp/（2009.3.18）.

コクヨマーケティング HP：http://www.kokuyo-marketing.co.jp/（2009.3.18）.

インタビュー（※所属部署、役職は当時のものである）

2009 年 4 月 7 日　コクヨマーケティング株式会社　取締役常務執行役員近畿営業本部本部長　影井昭彦氏。

2009 年 4 月 7 日　コクヨマーケティング株式会社　ワークスタイルデザイン部近畿デザイングループ　伊藤信吾氏。

2009 年 4 月 7 日　コクヨマーケティング株式会社　ソリューション部近畿営業グループ　日紫喜友一氏