



『関西企業ヒストリア』

～その強さの秘密・転換点を探る～

創業から70年以上の歴史を重ねる会員企業を取り上げ、時代の荒波を乗り越えて、長い期間にわたって生き残り成長してきた強さの秘密、その歴史の転換点を探ります。

第1回 創業 1905年(明治38年)

コクヨ 株式会社

商家にとってはとても大切な帳簿の「表紙」をつくるということ

1905年 ▶ コクヨの創業は、1905(明治38)年。創業者黒田善太郎が26才のとき、大阪市西区南堀江に和式帳簿の表紙店を開業したのが始まりです。和式帳簿、いわゆる和帳とは、わが国の近世商業帳簿の総称で、買帳、売帳、金銀受払帳、注文帳など、目的別に様々な帳簿がありました。よく知られる「大福帳」は、こうした帳簿の全体をまとめた元帳のことで、いずれも商家にとってはとても大切なものでした。和帳そのものは、和紙を束ね、表紙をつけて糸で綴じるといって、いたって簡単な構造の商品で、シンプルであるだけに、表紙は商品としての印象を左右する重要な役割を担っていました。ところが、表紙の値段は、和帳全体の価格のわずか5%。表紙作りは、その重要性にもかかわらず、割の合わない商売でした。しかし、善太郎は、こうした不遇の状況でも、創意工夫の努力を怠りませんでした。表紙作りの工程は、和紙を何枚も張り合わせて一定の厚みを作り、茶碗などでこすって艶を出すという、地味な作業で、すべて手作業ですので量産化には限界があります。そこで善太郎が考えたのが「夜干し」という方法。表紙は和紙を何枚も重ね貼りしているため乾燥させる工程が不可欠ですが、善太郎は昼間だけでなく夜間も表紙を干せるよう物干し場を改造、乾燥時間を短縮させ、生産効率を上げることに成功したのです。

善太郎は、「人の役に立つことをしていれば、必ず受け入れられる」という信念をもって事業に打ち込み、「表紙は黒田の表紙でなければダメだ」と言われるに至って、徐々に表紙だけの製造請負から帳簿と表紙の一貫生産へ

と一歩ずつ事業を広げていきます。時代は明治から大正へと変わり、西洋化が一般庶民の間にも浸透していきます。

帳簿も従来の単式簿記から西洋式の複式簿記に移行、洋式帳簿のニーズが高まりました。その動きを見越して、1913年、洋式帳簿の販売を開始。さらに同年、伝票、仕切書、複写簿、便箋などの製造にも着手し、紙製品メーカーとしての形態を次第に整えていったのです。

1914年には店名を「黒田国光堂」と改称、1917年には商標を「国誉」と決めました。この場合の「国」とは、善太郎の故郷、越中富山のこと。19歳のとき、家族、知人に見送られて郷里を後にしたときの「国の光、誉(ほまれ)になる」という初心を忘れないよう、自戒の念を込めて命名されたものでした。また、商標のデザインは、郷里だけでなく、日本の誉になるようにという意味から、国誉という文字に朝日と桜があしらわれました。



黒田表紙店初期の和帳



創業の精神が込められた「朝日に桜」

「繁栄」の時代、全国区メーカーへ 良質な国産帳簿紙を開発

1930年 ▶ 和帳、洋式帳簿、伝票類の製造により紙製品メーカーとしての立場を確立したコクヨは、製造から流通、販売にいたるネットワーク作りを進め、西日本における地位を確かなものにします。さらに、関東大震災以後の、被災地の窮状を配慮した誠実な取り組みによって、関東進出を成功させ、全国区メーカーとして成長することになります。この時期の商品開発で特筆すべきは、まず、帳簿紙の国産化です。当時帳簿紙は、良質ではあっても安定供給が難しいイギリスからの輸入紙を使っていましたが、王子製紙に協力を仰ぎ、輸入紙に劣らない良質な国産帳簿紙を開発、1930年には念願のコクヨ帳簿紙が誕生しました。

「受難」の時代から「再建」へ

1936年 ▶ 1936年、今里（大阪市東成区大今里）に工場を併設した3階建ての新しい本社ビルを建設しました。しかし、その翌年から時代は戦時体制に突入、苦難の時代を迎えます。国内では戦時下での物資不足が深刻化し、原紙供給に統制がかけられるようになったため、コクヨは、インドネシアや中国の長春に会社を設立し、なんとか生産を続けようと奮闘しますが、1945年日本はポツダム宣言を受諾、終戦と同時にこれら海外の二つの会社と設備は放棄されました。戦後、焦土と化した日本にあって、コクヨは、大阪の本社、工場が奇跡的に無傷であったことから、急速に復興を果たします。また、この時期に米国の指導で実施された税制改革（シャープ勧告）によって、帳簿の特需が発生、関連紙製品とともに爆発的に需要が増大し、戦前のこの分野における実績もあって、コクヨに注文が殺到しました。こうして、1952年頃には、戦前の最盛期の生産量にまで復活、再建の道筋を確かなものにしました。



コクヨ
転換点

紙製品メーカーから、
スチール製品業界への参入

1954年 ▶ 1954年に創業50周年を祝う頃には、コクヨは戦前の最盛期をはるかに超える、紙製品業界のトップ企業になっていました。この時期、生産体制の復興、確立と同時に、コクヨは流通、販売網の整備、強化にも力

を注ぎます。すでに、終戦から2年後には、東京支社を設立していましたが、その後、全国各地に次々と支店を開設、販売ネットワークを広げていきました。こうした販売拠点作りは、コクヨの全額出資によるものだけでなく、地元有力卸業者との共同出資という形態もありました。さらにユニークだったのは、コクヨの製品だけを扱う専門店の出現でした。これは当時業界で大きな話題となりましたが、その成功が明らかになると、各地で同じような動きが現れ、1957年には全国に20社のコクヨ専門店が誕生していました。この時期のもうひとつの画期的な出来事は、紙製品メーカーとして成長してきたコクヨが、スチール製品業界へ参入したことです。1960年に初のスチール製品、ファイリングキャビネットを発売すると、65年にはスチールデスク、翌年にはホームキャビネット、事務用回転椅子などを、次々と発表していきます。



コクヨ初のスチール製品（昭和35年発売）

1960年のスチール製品業界への参入は、その後のオフィス家具メーカーへの道筋をつけるという意味でも、コクヨにとって大きな一歩でした。コクヨのスチール製品発表のニュースは、業界で大きな話題になりました。帳簿からはじまり、便箋、帳票類、ノート等々、紙製品で最大手に成長した企業が、全く異なる分野へ参入することは、当時としては奇想天外な出来事だったようです。もちろん、コクヨにとっても「紙から鉄へ」の転換は、大きな挑戦でしたが、その最初のスチール製品「ファイリングキャビネット」開発の背景には、実際には用意周到な事業戦略がありました。まず、当時、高度経済成長により巨大化、複雑化する企業、官公庁で、増大の一途をたどる文書を効率的に管理する米国発祥のノウハウ（ファイリングシステム）とOAサプライ（紙製品）の需要が高まりつつありました。こうした流れを受けて、すでにファイリングキャビネットを製造しているメーカーはありましたが、同時にOAサプライを供給できる場所は皆無でした。コクヨには専門代理店という強固な全国販売ネットワークがあり、いずれもこのネットワークを通してスムーズに

お客様にサービスを提供できるという強みがありました。こうして、単に「鉄の箱」を売るのではなく、文書の保管テクニックを同時に提供するという、コクヨならではのファイリングシステム販売体制を確立することができました。

「帳簿の老舗」から 「先進的な総合オフィスメーカー」へ

1969年 ▶ 1969年には、コクヨの製品は、紙製品、文具、家具、事務機器の4分野にわたり、その総数は3000アイテムを超えるほどに成長していました。この頃から、コクヨは帳票類から事務用品、家具までをトータルに扱う企業をめざし、「オフィス用品のすべてをコクヨに」というモットーを掲げるようになります。そのシンボルともいえる建物が、1969年に完成した大阪の新社ビルでした。これは、役員室、会議室、応接室、社員食堂にいたるまで、全館のほとんどすべてをコクヨ製品で構成した、いわばコクヨの「モデルオフィス」でした。さらにユニークだったのは、全館を「ライブオフィス」として、実際に社員がそこで働く様子を見学できるようにしたことで、当時としては世界的にも画期的な試みでした。こうして、70年代後半には、コクヨは「帳簿の老舗」から「もっとも先進的な総合オフィスメーカー」へと企業イメージを一新していました。



完成間もない本社ビル（大阪東成区／1969年）



オフィス全館ショールーム。営業本部のフロア

ロングセラー商品 「キャンパスノート」の誕生

1975年 ▶ コクヨの製品には、ロングセラー商品がいくつかあります。その中で、来歴がちょっと変わっているのがキャンパスノート。現在の無線綴キャンパスノートが誕生したのは1975年ですが、「キャンパスノート」というブランド自体のデビューは、さらに10年ほど遡る1965年のことでした。ただし、この時のキャンパスノートは無線綴ではなくスパイラル綴。その最大の特徴は、表紙にイラストや写真をあしらった、業界初の意匠ノートだったことですが、発売当初の市場の反応は芳しいものではありませんでした。しかし、その後欧米の有名大学のキャンパス風景を取り上げた「世界の学府シリーズ」が大ヒット。これは、当時巷を席卷していたアイビーファッションと密接なつながりをもつ欧米のキャンパスライフのイメージが、商品のメインターゲットである学生を中心とした若者層から支持されたからでした。その後、当初のターゲット層を意識した“キャンパス”イメージは大切にしつつ、実用性を高めるための技術開発（中紙がバラバラになりにくい、しっかりとした無線綴）を重ねて1975年に誕生したのが、現在のキャンパスノートの前身です。それまでの意匠ノートとは打って変わって、シンプルで飽きのこないデザインが幅広い層に受け入れられました。以来、時代の変化とともにリニューアルされ、現行商品は5代目になりますが、その間、常に機能、品質、デザインにこだわった改良を重ねてきました。



初代キャンパスノート
（1975年～1982年）



5代目キャンパスノート
（2011年～現在）

売上高1,000億円を達成、 「積極投資と商品多角化」へ

1979年 ▶ 70年代の日本は、二度にわたる石油ショックによって、戦後初のマイナス成長を経験するなど、経済状況が混乱しますが、コクヨは大胆な組織改編に取り組むなどして、危機を最小限に押さえます。その甲斐あって、順調に業績を伸ばし、1979年には念願の売上高1,000億円を達成しました。同年、かねてより関東圏の拠

点として社員から強く待望されていた東京新社屋が竣工、その2年後には同じ敷地内に、業容拡大を見越して、業界で最大規模のショールームが完成しました。この時期のトピックのひとつは、家具事業分野における顧客層を広げるための商品開発に積極的に取り組んだこと。店舗什器などの施設用品、病院、学校、図書館用の家具、美術館用の展示ケース、あるいは移動観覧席などの特殊家具も、この頃開発が始まったものでした。また、80年代半ば、政府の内需拡大政策の一環として通産省（現経済産業省）が提唱した「ニューオフィス推進運動」は、オフィス環境見直しを促すもので、コクヨにとっては強力な追い風となり、1988年には売上高2,000億円を突破しました。

オフィス空間創造型企業として、「スピード成長」の時代へ

1989年 ▶ 80年代後半から加速化する「高度情報化社会」の流れは、インテリジェントビルが話題になるなど、オフィス業界をも席卷します。これは、ニューオフィス推進運動と相まって、ニューオフィス“ブーム”となり、コクヨは売上高2,000億を達成したわずか3年後の1991年に、3,000億円企業となります。このとき、コクヨでは、それまでの紙製品、家具という従来の二本柱に「情報」を加え、新しいコクヨのイメージを「オフィス空間創造型企業」として打ち出します。90年代に入ってから、この情報化と並行するように、国際化の流れが顕著となり、93年、戦後初となる海外駐在員事務所をドイツに、95年には香港に開設し、情報収集、分析活動をスタートさせます。また、円高に対応するため、海外での製造、販売計画に着手。まず、96年にタイに合弁企業を、翌97年にはマレーシアに100%出資の現地法人を設立し、それぞれステーションリーとファニチャーを生産する工場を建設しました。

「企業変革」の時代へ ネットワーク型流通ビジネスの開発

1998年 ▶ 90年代後半から続くバブル経済崩壊後の構造不況により、市場ニーズは大きく冷え込みます。こうした状況に対応するため、コクヨは流通システムの改革や組織再編、あるいは成長著しい中国市場への本格的参入など、様々な対策を打ち出します。そのひとつが、ネットワーク型流通ビジネスの開発で、初の試みが、97年に運用をスタートさせた事務用消耗品受注代行システム「べんりねっと」です。翌98年には販売店支援を目的にし

たカタログ通販ビジネス「C-Business（のちの@オフィス）」が、さらに2001年には、SOHO（小規模事務所）を対象としたオフィス用品の総合通販事業「カウネット」がスタートしました。また、ネット通販への参入により、物流が重複化、複雑化したことを受けて、効率の最大化を期した新物流センターの建設や、流通販社の再編を実施しました。この時期にスタートした、もうひとつのユニークな取り組みが、ユニバーサルデザイン。99年発売のクリヤーブック〔ウェブレ〕以降、数々の優れたUD商品が誕生しています。そして、2005年、コクヨは創業100周年を迎えました。

創業100周年を迎え再スタート、「再成長」への模索とアジア進出

2005年 ▶ コクヨは、2002年から全社的な構造改革プランを進め、2004年には分社・持ち株会社制へ移行、翌2005年に迎えた創業100周年には、全社員で創業の精神を再確認し、2005年コクヨグループとして再スタートを切りました。また、この機会に1981年から親しまれてきたロゴマークを一新しました。リーマンショックに端を発した世界同時不況は日本国内の市場環境も大きく変えました。現在、コクヨは再び創業の原点に立ち戻り、変化した市場で「役に立つ」事業を目指して大きな改革を進めています。成熟市場と言われる中、たとえば、ステーションリー事業では、使ってくださるお客様ご自身の「価値」を上げることに役立つ商品づくりを志しています。ファニチャー事業では、組織とワークスタイルの変化によってオフィスに求められる価値が大きく変容していることを受けて、ワーカーのクリエイティビティを高められるような、オフィス空間の総合デザインをめざしています。2011年には分社化したグループ会社を再び統合し、ステーションリーとファニチャーの2つの事業を軸とした事業機軸経営へと経営体制を変革しました。国内に二つの大きな柱をもつことで地盤固めをしっかりと進めながら、さらなる成長戦略として、急速に成長を続けるアジア市場における事業展開を始めています。日本で100年以上にわたり積み重ねたノウハウを活かし、一方で現地のニーズを踏まえた事業展開を行い、「日本の誉」から「アジアの誉」への躍進を目指して、第一歩を踏み出しています。

コクヨ 株式会社

本社所在地：大阪市東成区大今里南6-1-1

従業員数：6,784名(連結) 資本金：158億円 売上高：3,202億円

事業内容：文房具の製造・仕入れ・販売、オフィス家具の製造・仕入れ・販売、空間デザイン・コンサルテーションなど