

経営者から見た情報戦略

コクヨ㈱ 代表取締役社長 黒田 章裕



私は、一昨年社長に就任すると同時に情報システム本部長を兼務するとともに、直属組織として情報戦略室をつくった。これは前社長からの「情報武装化」という方針を受け継ぐとともに、私自身が21世紀をめざした企業活性化のためには「情報戦略」が絶対に必要なことと確信したからに他ならない。

コクヨは、明治38年に大福帳や和帳でスタートした時から、紙をベースにした商品を展開してきたが、昭和35年ごろからスチールキャビネットなどオフィス家具にも参入した。以来、オフィス家具が木からスチールへ変化したり、1988年から始まったニューオフィス推進運動と軌を一にして、おかげさまで業績も大きく拡大させてこられた。

そうした事業活動の推移の中で、コクヨの情報システムとの関わりはほとんど当社の宿命むしろ当社のアイデンティティーそのものということから出発している。というのは、コンピュータの導入は昭和45年給与計算などからスタートしているのではあるが、早い時期からコンピュータの力を物流を重点に活用し、グループを含めたネットワークとしてトップ主導で取り組んできたことにある。

その理由の第1は、当社の経営理念である「商品を通じて社会に貢献する」ということの具現化である。つまり、商品を日本全国どこにでも同じものを安く、いつでもお届けする。少なくとも日本においては東京と同等のサービスを北海道から沖縄まで提供するということだが、そのためにはコンピュータの力を借りなければならない。

そして第2の理由は当社の商品構成と販売チャ

ネルである。商品アイテムが9万点、販売チャンネルはコクヨ製品のみを取り扱う卸店（コクヨ総括店）が全国に66社、一般代理店が500社、大型販売店が5,600社、一般文具店が3万店、さらに最終ユーザーに直接お届けするビジネスも展開している。ここに同質のサービスを提供するにはコクヨグループ全体で100カ所以上60万m²のスペースを使うとともにコンピュータを使いこなさねばならなかった、ということだ。

こうしたコクヨの事業の歩みそのものといえる業務系のネットワークは、おかげさまで販売店様にもネットワークを使っていただけ環境として提供できるにいたり、もちろんまだまだお客様の立場から仕上げなければならない点が多いけれども、一応の完成に近づいたといえることができる。

しかし、私が社長＝CIO（チーフ・インフォメーション・オフィサー）として「情報化」を他人まかせにせず、トップこそが中心に立つべきだと考えている理由は、これからのいわば情報系のネットワークづくりと関係がある。

たとえば、現在当社には3,000人の社員がいるが、その2/3の人たちは昭和35年以降生まれのいわゆる新人類である。昨年の新入社員労働観調査によると、働く目的は「楽しい生活のため、経済的豊かな生活を送るため、自分の能力をいかすため」となっており、「企業発展のために尽くしたい」というのは昭和62年以来ゼロになっている。彼らの働く目的を簡潔に表現すれば「自己実現」のためということができよう。この会社の利害と社員

の意識のギャップをどう埋めるかということに、情報化こそが大きな力を発揮してくれると考えている。

つまり「自己実現」というのは、創造性が発揮できる仕事をしたいということがベースにあると思われる。こうした創造性を発揮できる環境をどうすれば与えられるかだが、これには情報を企業内の社会資本として全員が共有し、問題意識を刺激することが何より重要であるということだ。

こうした情報系のネットワークの構築を、昨年10月からファミリアOA（創造性発揮をサポートするため誰にでも親しめるコミュニケーション環境）というコンセプトで、しかも情報に「慣れ」、「親しむ」必要があり、情報化の恩恵を受けるべきは、トップならびにマネジメント層ということから、まず役員からスタートさせた。ここ1年ほどで課長レベルにまで拡大させる予定であり、近い将来、グループ営業マンまでにおよぶコミュニケーションツールとすることを目標としている。

この「ファミリアOA」の完成によって、はじめて総合的なSIS（情報技術の戦略的活用）ということもできるようになると思うが、その時のイメージを少し欲張って、以下のように描いている。

第1にオフィスは工場とあわせて価値をつくり出す使命を与えられているわけだが、近年ますますそのウェイトが大きくなってきている。こうした意味で今オフィスは非常な勢いで変化しつつあるのだが、オフィスワーカーを中心にとらえたとき、アメニティーなどの重要性和ともに情報をどう創り出し流通させていくか、また、どう情報と

かかわってゆくかがその鍵を握っていると言えよう。こうしたいわば情報創造現場としてのオフィスにわれわれ自身が情報ネットワークをしっかりと根づかせることができる。

このことは社内にとどまらず、紙製品・家具・アメニティーとならんで情報をも含んだ、総合的なオフィスインテグレータとしての当社のあるべき姿を示唆してくれるに違いない。

第2に情報の迅速な収集、蓄積とあわせて活用され新たな情報が生みだされ十分なコミュニケーションがなされることによって、私が社長就任以来言い続けている社員1人1人の発想の転換（仕事の進め方、組織の運営方法、考え方のプロセスなど）つまり、コクヨそのものを「お客様の満足から見る発想」・「未来から現在を見る発想」—これを私は逆投影型企業と呼んでいるのだが—につくり変えるための社員の意識改革を大きく促していると考えている。

しかし、最終的に私が狙っているのは、人の心という問題だ。経営資源の中でその能力を倍以上に発揮できるのはやはり人だけであり、お金で買えないのも人の能力である。だからこそ社員全員が心を共有し、情報活用能力と創造力を高めることが、真の企業の力になると考えている。これからとり組もうとしている情報化は、これまで培ってきたネットワークと統合されて、そのための大きな力となってくれるはずである。こうした経営ができることによって企業と個人のギャップはなくなり、社員は限りなく自己実現をめざし、コクヨは限りない発展をめざすという両立ができると確信している。

× × × × ×