

大阪商工会議所 副会頭  
コクヨ株式会社 会長

黒田 章裕

PRI・O  
トップ対談

大阪府印刷工業組合 理事長

浦久保 康裕



成熟禍の時代こそ  
新しいサービスや  
価値を生み出す時



黒田 章裕氏



浦久保 理事長

コロナ禍にある現状と今後2〜3年の展望

今回は、1905年の創業当初から大阪に地盤を置くコクヨ株式会社の会長で、大阪商工会議所の副会頭も務められる黒田章裕氏に、新型コロナ禍だけでなく、現代社会が直面しているさまざまな課題と企業が果たすべき役割についてお話を伺いました。

浦久保： 我々印刷業界と親和性の高い業界においての黒田会長からお話をお聞きする時間をご提供いただき、誠にありがとうございます。まずはコロナ禍で傷んでいる関西そして日本経済の現状をどう認識されておられますでしょうか。また、今後どのように社会や経済は変化を見せていくとお考えでしょうか。

黒田： 過去、誰も経験したことがないので、持論でお話しさせていただきます。日本の経済はコロナウイルスの騒動が起こる以前から、厳しい状況におかれています。私はよく「標準化の横展開」と言っているのですが、日本企業の多くは顧客の年収やライフスタイルに関係なく、一律にサービスを提供する方法でビジネスを展開してきました。

この方法は、これまでの日本で通じてきた内容であり、海外で通じるものではない。日本は既に横展開をやり切ってしまうと、コロナ禍が来る前に日本は「成熟禍」という病原体ではないウイルスに侵されてしまっているように感じます。

コロナウイルスというのは人命に関わるような重大なダメージを社会・経済に与えますが、「成熟禍」は多くの失業者を生み、ひょっとしたら大量の生活困難者を生み出す恐れがあります。コロナ禍で、よりその姿が浮き彫りとなりましたが、コロナウイルスと同時に成熟禍に対応することこそが、日本経済を変える起爆剤ではないかと考えています。

印刷業も成熟禍という病気にかかっているの

ではないでしょうか？ 海外を拠点としている企業はまだ伸びしろがたくさんあるかもしれませんが、日本国内でビジネスをするにあたっては、今までになかったサービスや新しい価値を生み出していかないと。同じく我々の会社もオフィス用品や紙製品を売るだけの従来のビジネスモデルでは成熟禍への対応ができないと考えています。

コロナで世の中は変わりました。コロナウイルスが収まっても、もう元には戻らないと思います。いくら機能性やデザイン性を高めたからといって、従来のようなオフィス環境を着飾る机や椅子を販売しては我々の成長はありません。加えて、今すべての企業が抱えている課題だと思いますが、サステナブル(人間・社会・地球環境の持続可能な発展)に対応していくためにどうイノベーションを起こすか考え、トライすることが大切になります。我々が取り扱っている机や椅子で例えれば、数を作ればいいというわけでない、どうしたら机や椅子に価値があるものになるかを考えなければなりません。

リモートで仕事を行う企業が一気に増加しましたが、イノベーションが起こりづらい環境になったともいえると思います。一緒に働くという場があつてこそ、志や使命感が増幅して新しいアイデアが生まれてくるものだと思うからです。使命感を共にする人と一緒に提供価値を作っていけるような場は、これから貴重になってくるのではないかと感じます。

志や使命感はリモートでは培われない



## 困難と対峙して打ち勝つための方策

**浦久保:** 1989年に39歳の若さで社長に就任され、2015年に会長になられた26年の間に、バブル経済の崩壊、アジア通貨危機、ITバブル、リーマンショック、東日本大震災など、さまざまな困難・課題と向き合ってきました。そのご経験を踏まえて、私たち中小企業はいま直面する課題にどのように対処していけばよいでしょうか。

**黒田:** 115年という私たちの会社が歩んできた歴史を俯瞰的に見てみますと、最初の50年間は創業者(祖父)の代です。ものづくりの原点が従業員に浸透しました。大きなきっかけは1923年に起こった関東大震災です。この震災で東京の紙製品会社がすべて1年以上にわたって休業してしまったことで、関西の紙製品が大量に関東に流れていくのですが、関西の紙製品は当時「サカモン」と呼ばれていました。安もので粗悪な商品を指す言葉でした。そのため、大量に返品されたのですが、そのなかで返品されずに売れたのが我々コクヨの製品だったのです。関西の同業他社は返品の山でコクヨには注文が来る。その光景を見た従業員たちは、良い

ものを作れば口コミによって確実にその噂が広がって、少々高くても買ってくれることを体験しました。この出来事がきっかけで、創業者のものづくりに対する信念が従業員に浸透し、会社が急成長することができました。

戦後は高度経済成長と平行して学校の生徒数が年々増加し、それに比例して文具小売店も全国的に増えていった時代です。この頃の販売店からの要望最優先は、品切れを起こさないことでした。従来、価格が安いことが最優先ではなく、必要な時に必要な数量を収めることが信頼に繋がった時期です。

企業でいうと3月の新入社員が入ってくる前に、オフィス環境を整えておくことがそれに該当しました。

コクヨは、品切れをおこさないものづくりをするために、当時の企業規模には見合わないようなコンピューターシステムを導入したり、大規模な自社倉庫を構えて需要に対応する仕組みを作り上げてきました。大企業になりたいという思いのもとではなく、顧客の要望に真摯に応えるためでしたが、結果、事業の成長に繋がることになりました。

1990年代初頭のバブル経済崩壊をきっかけにして、世の中が大きく変わりました。インターネットの普及でさまざまな商品が販売されるようになってきて、文具業界にもその波が押し寄せてきました。その影響で全国に約10万社以上あった文具販売店も、現在では約1万店にまで縮小してしまいました。時代の摂理とってしまえばそれまでですが、販売店を踏み潰して自社だけが成長するようなビジネスモデルです。しかし、それが消費者に受け入れられる時代になってしまいました。

話を戻しますが、成熟禍となった現在、消費者のニーズも変化しています。3年前に新しいビジネスモデルとして消費者ニーズを捉えていた商品・サービスが継続して支持されるようなことはもうありません。

消費者が誰のためになぜその商品を買うのか、何が欲しいのか、顧客の声をききまわり、それらの解決策を提供できるビジネスモデルが消費者の支持を集めると思います。

**浦久保:** 我々印刷業界もまさに同じような経路を辿ってきています。営業を置かずインターネットで受注を大量にかき集めて安く商品を提供する。まだ顕在化していない消費者ニーズに対して新しいビジネスモデルを構築してきた事例だと思っています。しかし、フルカラーの名刺を数百円で販売するようなビジネスモデルに変化が起こってきています。対極にあるのが活版印刷で100枚1万円以上の名刺を提供するような印刷会社です。クライアントは印刷物が欲しい訳ではなく、その先の結果を求めています。我々はその消費者ニーズの本質を真剣に考えて「どのようなサービスをお売りののか」を考えていかなければなりません。

## 商品を通じて社会の役に立つ、ユニバーサルデザインで役に立つ

**浦久保:** コクヨの事業活動の原点には「商品を通じて社会の役に立つ」とあり、その流れで顧客起点のものづくりがあると発言されています。2002年から開催されているコクヨデザインアワードはそのひとつと理解しています。私たちもメディアのユニバーサルデザイン(MUD)および多くの知見を集めるためにデザインコンペも開催しています。先ほどの成熟禍、そしてアフターコロナの社会ではユニバーサルデザインが果たす役割が大きいですと考えますが、ご意見をいただけますか？

**黒田:** 日本の社会的課題に通ずるところもありますがさまざまな立場、状況で異なる価値観を共有することで、働きがいや心の豊かさが生まれてくるのではないのでしょうか。もともとコクヨでユニバーサルデザインに取り組みはじめたのは、市役所の高齢者の方の話に耳にしたことがきっかけでした。高齢化社会になるにつれて、高齢者が市役所を訪れる率が高くなってきたのですが、記帳台の上にステープラがあって、握力が低下した高齢者はそのステープラが使えないとおっしゃったのです。

それまではどれだけ分厚い書類をひとまとめにできるのか、それがステープラに求められるニーズだったんですが、誰もが使いやすさを求める時代が来たことに気付かされました。それからユニバーサルデザインの先進国であるアメリカに視察に行ったりしながらコクヨデザインアワードを開催しました。



## 大阪・関西万博に向けて心がけ、実践すること

**浦久保:** 2025年 大阪・関西万博は関西のみならず日本全体の活性化の好機に位置づけられ期待されています。印刷業はMUDをはじめとする事業活動、CSR活動を通じて貢献していこうと考えています。関西経済同友会の代表幹事(2017-2018年)を務められるなど、広い視野で関西の発展に尽力されてきたご経験を踏まえ、そして新たに就任されました大阪商工会議所副会頭として2025年の万博に向けて中小企業、また印刷業がはたすべき役割についてご提言をいただけますか？

**黒田:** 大阪・関西万博の誘致活動の終盤にフランスを訪問し、各国の大使の皆さんにぜひ日本に投票してくださいとお願いに行ったのですが、その際に「日本は社会課題の百貨店なのに、なぜ万博を開催するんだ」と問われました。万博に使うお金を足元の自国の社会課題の解決のために使った方がいいのではないかと指摘を受けました。しかし、我々の国にも今後やってくる社会課題に対する解決

策のヒントになるような、日本の社会的課題解決策をみせてくれる万博にするなら一票入れる」とも言われました。万博のテーマが「いのち輝く未来社会のデザイン」になった理由です。

社会課題には必ず何らかの弱者が存在します。この人たちに対して印刷業やメディアが解決策を担う役割ができれば、また新たな存在価値ができるのではないかと考えています。

**浦久保:** 成熟禍に対する回答がコロナ禍で少し早まっただけ、私達も悲観的にとらえるのではなく業態変革を行う絶好の機会ととらえて組合員の皆様に有益な情報や機会の提供を積極的に行ってまいります。本日はお忙しいなか、ご示唆に富むお話を聞かせいただき誠にありがとうございました。



コクヨ本社にて(左より福山広報委員長、家田副理事長、黒田大阪商工会議所副会頭、西岡広報委員、浦久保理事長)

## PROFILE

### 黒田 章裕

1949年生まれ、大阪府出身。慶應義塾大学経済学部卒業後、1972年コクヨに入社。1989年に代表取締役社長に就任。2015年に会長となる。2017-18年、関西経済同友会代表幹事。2020年7月、大阪府工業協会会長、2020年11月、大阪商工会議所副会頭に就任。