

## IT経営百選 最優秀賞 連続受賞企業 山崎文栄堂社長 山崎氏の "徹底"が生んだ業務改革



今回紹介する山崎文栄堂は、従業員数31名(2010年6月)という規模で「アスクル」の販売代理店1,500社中、売上高7位の実績を上げ、経済産業省主催IT経営百選で最優秀賞を連続受賞している企業である。

すでに、Officeやデジエの導入事例にも登場いただいている同社であるが、今回は代表取締役社長である山崎登氏にもご登場いただき、入社直後に直面した倒産の危機からの復活と、中小企業が効率的にITを活用するための秘訣を伺った。



代表取締役社長 山崎氏

### 業界の8割が廃業した危機からの脱出

山崎氏が山崎文栄堂に入社したのは1993年。社名からもわかるとおり、山崎氏の祖父が創業者であり3代目社長ということになる。しかし山崎氏が入社してからの道は決して順風満帆ではなく、1995年には倒産の危機に陥っていたという。

山崎文栄堂の始まりは町の文房具店。渋谷の一角に店を構え、山崎氏の父と兄弟3人で文房具の販売を行っていた。

しかし、文房具は文房具店で買うのが当たり前だった時代は終わり、量販店やコンビニエンスストアなど至る所で文房具が売られるようになった。全盛期には30,000店以上あった町の文房具店は6,000店まで減り、残った店の多くも赤字すれすれの経営を迫られていた。

山崎文栄堂も例に漏れず赤字の年が続き、倒産の危機を迎える。山崎氏が入社したのは、ちょうどこの頃だった。

倒産の危機を迎えた山崎文栄堂は、いくつもの銀行を回り、そのうち一行から何とか300万円の融資を受けた。しかしそのまま町の文房具店を続けていたのでは終わりは見えていた。

どこでも文房具が売られるようになって、どこにもないもので勝負をかけようにも地域の商圈だけでは、お客様の数が足りない。そこで経営改革の第一歩として山崎文栄堂が目をつけたのが通信販売形式の「アスクル」だった。

Face to Faceの文房具販売が当たり前だった当時、通販形式の「アスクル」は異質だった。しかし翌日届くというわかりやすいバリューは、必ずお客様に受け入れられると山崎氏は確信し、得意先を増やすため、「アスクル」の販売代理店となったのである。

### 顧客数とともに増加した不良債権率を4分の1に削減

アスクルの代理店になる策が功を奏し、新規開拓は順調だった。しかし、文房具店だった頃とは桁違いの顧客数になったことにより、新たな問題が発生した。それは、売上の2%を占めていたという不良債権率の高さである。

この不良債権率が示すように、当時の山崎文栄堂は顧客管理ができていたとはいいがたく、顧客への請求書がロッカーに置き去りにになっていることもあり社内は混乱状態。後から聞いたところによると15人いた従業員全員が辞めようと思っていたという。

このまま顧客数が増えれば、現場はなおさら混乱する。そこで、この頃から経営にITを取り入れ始めた。

まず行ったのは代金回収履歴のデータベース化である。懸念となっていた代金回収率を高めるため、代金回収状況を可視化させて、多いときは売上の2%を占めていた不良債権率は0.05%まで激減した。



渋谷の六本木通りでひときわ目立つ  
山崎文栄堂のオフィス



## IT経営百選 最優秀賞 連続受賞企業 山崎文栄堂社長 山崎氏の "徹底"が生んだ業務改革



### 価格勝負の通販から提案型の通販へ

顧客情報の管理が徹底されたで低リスクの経営体制になった山崎文栄堂。しかし、やがて通販が当たり前となり、「明日届く」だけでは競合他社との差別化が図れず価格勝負となることが増え、経営的には次の試練を迎えた。

差別化のために山崎氏がとった戦略は、顧客にこだわることによる差別化である。山崎氏は、まずお客様のニーズをよく聞くところから始めた。すると、本当に求められているのは単に低価格なものではなく、お客様それぞれに合わせた「提案」だったのである。

これは、それまで行っていた薄利多売型の通販とは真逆のものであった。Face to Faceの販売をやめて通販に切り替えたが、時代は変わり、またお客様はFace to Faceの提案を求めている。

すぐさま山崎氏は提案型の企業となるべく舵を切った。

ここでも経営戦略にITが重要な役割を担うことになる。それまでは新規開拓を行うためのITツールが中心だったが、お客様のニーズをより深く知るためのITツールが必要になった。その頃導入されたツールのひとつが「サイボウズ Office」と「サイボウズ デヂエ」である。

「サイボウズ Office」は従業員のスケジュール管理に加え、お客様の情報を素早く共有するために活用された。

「古紙配合率偽装問題」が世間を賑わせた際には、「サイボウズ Office」の掲示板で対応策をすばやく全従業員に周知したことにより、クレームどころかお礼の声をいただいたという。

>>サイボウズ Office導入事例 (<http://cybozu.co.jp/casestudy/example/bun-eidou/>)

またお客様からのクレームを「サイボウズ デヂエ」に蓄積し全社員に共有することでクレームへの対応スピードを劇的に向上させた。

>>サイボウズ デヂエ 導入事例 (<http://cybozu.co.jp/casestudy/example/yamazaki/>)

このように、早くからITを経営に取り入れ、効果を生んでいる山崎文栄堂であるが、決して莫大なIT投資をしているわけではない。

中小企業が少ないITで効果を生み出す秘訣は「とにかく"徹底"すること」だという。

### 従業員の不満は、7割が"不公平感"

山崎文栄堂のオフィスを訪問すると、手作りのウェルカムボードと従業員全員の明るい挨拶に迎えられる。オフィスは活気に満ちあふれており、9年前、全従業員が退社を考えていたことが嘘のようである。この秘訣もやはり"徹底すること"だそう。

「従業員の不満の7割は不公平感なのです。いくら私が頑張ってもあの人はサボっている。そういう感情がストレスにつながり、不満が溜まっていくのです。そこで全てのことにルールを作り、そのルールを守ることを徹底しました。」(山崎氏)

山崎文栄堂では年1回ルールブックが配られる。そのルールブックには、経営方針から掃除の仕方に至るまで事細かに記載されており、全てがスケジュール化されているという。

そして「やると決めたら徹底的にやる」という山崎氏の言葉通り、その徹底ぶりは中途半端なものではない。





## IT経営百選 最優秀賞 連続受賞企業 山崎文栄堂社長 山崎氏の "徹底"が生んだ業務改革



例えばルールブックで指定された掃除が徹底されているか、予定された日時に山崎氏がチェックを行い、できていない場合は担当のチーム全体が減点される。また「サイボウズ Office」のスケジュールがきちんと登録されているかもチェックされ、チーム内で1人でも登録されていないと減点となる。そしてそれらの減点は賞与に反映され、なんと最大で評価の3分の1を占めるという。

「初めは言われたから仕方なくやる、でも良いのです。それが続けば習慣となります。それはITツールについても同様で、全員が使わないのであればやらない方がまし。だから、難しいITツールは導入しません。全員が使える簡単なものを徹底的に使うのです。また、いくつも同時にやらないことも大切です。ひとつが徹底できていないうちは、次のツールは使いません。」(山崎氏)



ITツール導入による効果としてもっとも大きな効果は、情報共有。このように「ひとつひとつ着実にルールを徹底的に守る」という姿勢を続けることで、不公平感をなくし、お互いの仕事を知るといった情報共有の効果をも最大限に発揮するとともに、活気あるオフィスを実現しているのである。

### 遅刻の罰金 3,000円が生む効果

「全てをルール化し守らなければ罰金」という考え方は、やり方によっては社内がギスギスしてしまいかねないように思えるが、山崎文栄堂のルールは全従業員がストレスなく働けるよう、考慮されている。

「山崎文栄堂では遅刻しても小言を言われることは一切ありません。その代わりに、罰金 3,000円を払います。そして集まった罰金は忘年会でじゃんけん大会があり、誰かひとりに当たることになっています。」

このルールによって、他の従業員は忘年会の抽選で当たるかもしれない賞金の額が増えたことを喜び、上司は小言を言うストレスもなく、遅刻をした側も罰金さえ払えば怒られることもない。全ての従業員の不満が解消するようにできているのである。

### iPhoneの導入とTwitter活用

そして、山崎文栄堂では最近新たなツールを導入した。それが全従業員に支給されたiPhoneとTwitterである。

「遊びから入った方が徹底できる」という考えのもと、iPhoneアプリケーションのダウンロードなどに特に制限は設けておらず、自由に利用している。ただし、セキュリティ面については自主的に勉強したメンバーが従業員に説明会を開くなどの対策を行っているようだ。

iPhoneの活用はまだ徹底している段階だそうだが、すでに様々な効果を生んでいると営業本部長の若狭氏は言う。

「iPhoneではGMailのほか、営業メンバーはGoogle マップを活用しています。

今まではお客様先へ訪問する準備に時間がかかっていたけれど、今は歩きながら準備が行えるので、時間のロスが減りました。」(若狭氏)

また、山崎氏が尊敬する株式会社 武蔵野の小山社長の影響でTwitterも始めた。

ただし、山崎文栄堂はTwitterを外部への情報発信に使うのではなく、従業員同士の情報交換ツールとして活用している。



営業本部長 若狭氏

## IT経営百選 最優秀賞 連続受賞企業 山崎文栄堂社長 山崎氏の "徹底"が生んだ業務改革



「Tweet は非公開にしているの、従業員同士のみ閲覧できるようにしています。

お互い、お客様からのご意見やライバルの情報、日々の気づきなど様々なことを Tweet しています。

iPhone からは写真もその場でアップできるのが良いですね。

また、自分の担当ではない事業の情報も自然と入るので、事業部同士のシナジーが出始めました。」(若狭氏)

さらに、サイボウズのスケジュール情報を専用アプリケーションで閲覧できる、「サイボウズモバイル KUNAI Lite for iPhone」も山崎氏を始めとした一部の社員で利用を開始。

Web ブラウザー「Safari」からは見づらかったスケジュールが、専用アプリケーションになったことで、快適に利用いただけているというが、スケジュールの月表示も閲覧できるようにしてほしいというご要望もすぐいただいた。

これも徹底的に活用している証拠であろう。



KUNAI Lite for iPhone  
(サンプル画面)

### 今後の展望

お客様視点を軸に、経営戦略のひとつひとつを徹底して浸透させ、全員で高いサービス水準を目指す山崎文栄堂。

よりお客様に合った提案をするために、営業プロセス管理ツールの導入も検討しているという。ノウハウを共有するだけにとどまらず、たまったノウハウを営業活動に活用していき、より深い顧客サービスの提供を目指しているのである。

決して立ち止まることのない山崎文栄堂の進化はこれからも続いていく。