



慶應義塾大学ビジネス・スクール

プラス株式会社 — Biznet Solutions —

5

2000年3月、プラス株式会社の中嶋常務は、大企業向けオフィス用品の販売事業であるBiznet事業の今後の展開について考えを巡らせていた。とりわけ、5月に控えた分社化を前に、現在のビジネスモデルについての再検討を迫られていた。

10

プラス株式会社

プラス株式会社は、1948年に文具卸の千代田文具株式会社として設立された。千代田文具は設立当初、主として他メーカー・ブランド品を卸売りしていたが、一部他メーカーの製品にプラスブランドをつけて販売するなど、自社ブランド志向の強い会社であった。千代田文具は、徐々に自社ブランド品の品揃えを増やしていくとともに、製品企画や、生産にも着手し、1980年代半ばには製造子会社で本格的な文具製造にのりだした。加えて、1991年にはオフィス家具を製造する大規模な工場を群馬県に建設し、これによって同社の主要製品であるオフィス家具と文具において、自前の工場を持つに至った。

15

一方、1990年代にはいると、新規チャネルの模索を始めた。それまで文具流通の中核を担ってきた文具店の地盤沈下が進む中で、有望なチャネルとして目を付けたのが中小法人向けのカタログ通販であった。この新規チャネルを用いた新しいビジネスは、アスクルと名付けられ、1993年の事業開始以降、1997年の分社化を経て順調に売上を伸ばしていく。また、プラスはアスクル事業とは別に、文具店の受注、配送業務を代行して、翌日顧客に対し直接配送するQ D S (Quick Delivery System)という大規模顧客を対象としたビジネスを1997年にスタートした。Q D Sはその後Biznet(ビズネット)と名称を変え、急速にビジネスを拡大しつつあった。

20

25

文具業界

文具業界では、明治38年創業のコクヨが長い間リーディング・カンパニーであった。コ

30

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科嶋口充輝教授の指導のもとに、余田拓郎によって作成された。本ケースの記述は、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理の巧拙を提示しようとするものではない。本ケースの記述は、聞き取り調査ならびに公刊資料によるものである。

クヨの売上は2810億円（平成10年度）、従業員数3166名（平成11年3月末現在）であり、プラスの追い上げやオフィス・デポ、オフィス・マックスといった外資の日本市場参入によって売上は伸び悩んでいたが、それでも依然として文具分野における国内トップ・メーカーであった。コクヨの製品別売上構成は、オフィス家具・機器（ファニチャー）が48.7%、オフィス向け紙製品・事務機器が32.5%、パーソナル用品が18.8%であった（平成10年度）。一方、プラスの売上は、818億円（1999年5月期）で、オフィス家具がそのうち55%、文具が33%であった。文具業界では、そのほかに、内田洋行、ライオン事務機などが大手であった。内田洋行の売上は、1519億円（平成11年7月期）であったが、大部分はコンピュータ関連やオフィス家具であり、文具の比率は低かった。また、ライオン事務機は、売上規模がプラスの8割程度で、文具の売上構成は総売上の3割程度であった。

コクヨが長い間トップメーカーとして君臨してきた理由のひとつは、文具の流通における特徴にあった。文具流通は全国約2万3000の文具店と約340の卸売業者がその担い手である。老舗のコクヨは、早い段階から流通チャネルへの強力な影響力をもち、事実上全国すべての文具店で扱われていた。文具の小売店では、品目数が多く、かつ差別化が難しいことから、複数のメーカーを扱ったがらず、トップメーカー、すなわちコクヨに扱いが集中する傾向があった。プラスは戦後生まれの企業であることもあって、流通チャネルの面では、コクヨに大きく後れをとっており、全国で1万店程度の小売店と取引があるにすぎなかった。

20 ビジネス財購買の特徴

企業によって購買される製品はビジネス財（あるいは、生産財、産業財）と呼ばれる。一般に、ビジネス財は、消費財とは異なる購買特徴を有しているといわれるが、ビジネス財といっても範囲は広く、購買特徴を一言で語ることはできない。ビジネス財は、設備用機器、業務用消耗品、用度品、加工材料部品、原材料の大きく5つに分類することができる。それぞれの製品分類ごとに製品特性や購買方法が異なり、販売企業はそれに応じた販売促進方法をとる必要がある。たとえば、設備関連機器は購買頻度の少なさ、単位購入量の高さ、高度技術が必要な製品特性、顧客に特定的な仕様に基づく注文生産などによって特徴付けられ、それ故に、高度な技術知識をもつセールス・エンジニアの設置、ダイレクト・セリング、巡回セールスの派遣、敏速な補修体制などが必要であるとされる。一方、用度品は購買頻度が高いものの小口購買が多く、製品は標準品であり、価格や配送を重視する顧客特性などによって特徴付けられ、販売企業は購買担当者への頻繁なセールス訪問、在庫維持による敏速な配送などが必要である。また、ビジネス財の購買行動では、複数の

部門が関係するとともに、各部門で重視される属性が異なることや、発注部門と実際に使用する部門が異なることが多いことにも注意が必要である。

オフィス向け文具は、ビジネス財の中ではビジネス財らしからぬ製品である。一部納期や価格についての交渉は存在するが、仕様や品質などの交渉や個別設計品といったものは、ほとんどなく、その点において、設備機器や原材料といったビジネス財とは異なる購買行動であった。けれども、まったく消費財のように販売されるわけでもなかった。つまり、顧客の規模にもよるが、多くはご用聞き営業によって販売され、また総務部門に対して便利屋的なサービスが提供されることも多かった。

5

10

アスクルのオフィス通販事業 注1

アスクルは、プラス社の新事業として1993年3月にスタートした。当時、総合量販店(GMS)やホームセンターの台頭のなかで、文具流通の中核であった文具店の地盤沈下が進みつつあった。1982年から1991年の10年間に、文具店チャネルの販売シェアは、69.6%から58.4%に急速に低下していた。今後も同様の傾向が続くことが予想される中、プラス社では将来の文具流通のあり方を考えるために検討委員会を設立し、その委員会の検討結果として採用されたのが法人向け通信販売であった。法人向け文具の市場規模は、文具全体(1兆4000億円)の約75%を占めていた。従来、法人向け文具は、その従業員規模によって、販売方法が異なっていた。アスクルが注目したのは、660万の法人事業所の95%を占める従業員30名未満の事業所であった。従業員30名未満の事業所では、文具店の外商による販売の割合が低く、文具店での店頭販売が一般的であった。また、文具店の外商があったとしても、購入量が少なく配達頻度や他のサービスにおける水準が低いという課題があった。アスクル事業は、この従業員30名未満の事業所を標的顧客として、大規模事業所と同様の高いサービス水準を提供することを目的としたものである。

15

20

25

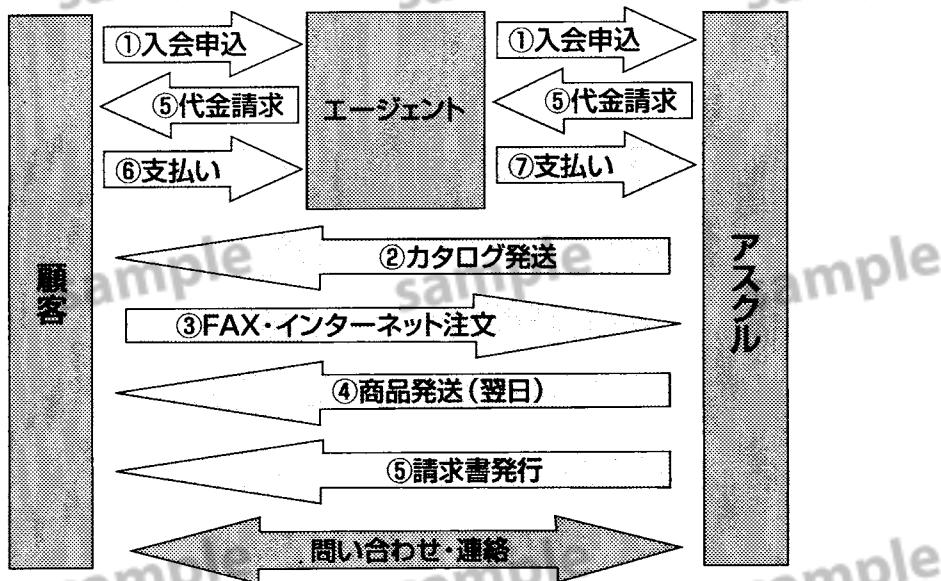
アスクルのシステムでは、まず、顧客の勧誘・登録によって、カタログが配布される。顧客はカタログを見てFAXもしくはインターネットで発注する。当初カタログには562アイテムの商品が掲載されていたが、その後順次アイテム数を増やし、1999年には8,700アイテムになっていた。注文は24時間1個から受け付け、インターネットでの発注は18:00まで、FAXでの発注は15:00まで翌日配送となっていた(その後、FAXでの発注も18:00まで翌日配送に変更)。1回の注文が2,500円未満の場合には、配送料として300円の負担が

30

注1 アスクルのビジネスシステムの詳細については、慶應義塾大学ビジネススクール発行ケース『アスクル株式会社：オフィス通販事業』を参考のこと。

必要であるが、2,500円以上では配送料は無料であった。配送コストとの差額は、アスクルとエージェントの折半となっていた。支払いは、月締め一括支払いであり、銀行振込もしくは口座引き落としが可能であった。アスクルの提供するサービスは、年々充実していく、翌朝10時指定配達（有料300円）、個人やSOHOに対応するポータルアスクル（インターネット利用、カード決済）、当日配送（東京23区、大阪市内などに限る）などのサービスが追加されていた。アスクルのビジネスフローを図表1に示す。

図表1 アスクルのビジネスフロー



アスクル事業は市場で受容され、順調に売上を伸ばしていったが、乗り越えるべき大きな課題がなかったわけではない。

カタログ通販を企業向けご用聞き営業に代わるサービスとするためには、アスクルのカタログによってワンストップショッピングを実現しなければならず、そのためにはアスクルを流通業者として位置づける必要があった。そのことは、アスクルにとって他メーカー品の取り扱いの拡大を意味するものであり、製造業者であるプラス社の一事業としての事業展開には、自ずと限界を有するものであった。そのようなことから、1995年5月には流通業者としての位置づけを明確にするため、アスクル事業は分社化され、アスクル株式会社が設立された。

また、いくら購入量の関係で、低いサービス水準に甘んじていた顧客とはいえ、高いサービス水準を高価格で提供するのでは、新たなチャネルとして魅力のあるものとはなり得ない。又、顧客へのアンケート調査によても、低価格化へのニーズが強く存在してい

た。そこでアスクルは、製販連携による商品開発やメーカーに対する出荷価格切り下げ協力によって、95年にメーカー希望小売価格の30%前後の割引を実現し低価格化も進めた。また、アスクルのPB製品や価格訴求が必要な各種サプライ（消耗品類など）ではそれ以上の割引率が設定された。

一方、アスクル事業はプラス社にとって新規流通チャネルであることから、事業に対する既存文具店からの反発があった。多くの文具店が地盤沈下に悩んでいる状況で、プラスが通販事業を行うことには、既存文具店の反発を買った。これに対しアスクルは、既存の文具店とともに発展していく道を模索し、文具店をアスクル事業の中に取り込むことが検討された。その結果として、顧客の勧誘と代金回収・債権管理を文具店（エージェント）に任せる方法が採られた。アスクルは、売り上げの20%を若干下回るマージンをエージェントに支払っていた。このような低価格化は、顧客のニーズにこたえるという目的とともに、アスクルとしては、将来予想されるオフィス・デポやコクヨとの競争に向けて顧客基盤を拡大するという目的もあった。

さらに、オフィス・デポやオフィス・マックスといった外資・カテゴリーキラーや同業他社の参入に対する競争対応も重要であった。オフィス用品・文具の小売りで世界最大のオフィス・デポは、家電量販チェーンのデオデオ（旧ダイイチ）と合併で東京（97年）や広島（98年）に出店し、また、同分野で世界第3位のオフィス・マックスはジャスコと合併で三重県四日市市に出店（98年）するなど、今後も本格的な日本進出が予想された。これらの外資カテゴリーキラーは、中小・零細企業、弁護士・弁理士事務所、設計事務所、自営業者などを主たるターゲットとし、こういった顧客に対し「オフィスに必要なもの」をメーカーとの直接取引、カートン単位での販売、売れ筋商品の追求、ローコスト・オペレーションによって、低価格で提供することを事業コンセプトとしていた。

アスクルではカテゴリーキラーの新規出店に際して、同一地域に特売チラシをまいて、カテゴリーキラー=低価格というイメージを作らせないように徹底的に対抗していった。加えて、店舗面積の大きな店舗での販売得意とする外資カテゴリーキラーには、賃料負担が大きく、苦戦を強いられることとなり、店舗展開の見直しが進められている。オフィスデポでは、99年3月にはデオデオとの提携を解消し、今後は市場規模の大きな東京に経営資源を優先的に配分し、政令指定都市への出店は通信販売によって対応する方向といわれる。

アスクルの現状

アスクルは、初年度こそ売上高2億円にとどまったが、その後順調に売上を伸ばし、99

5

10

15

20

25

30

プラスのBiznet事業

プラスはアスクル事業とは別に、文具店の受注、配達業務を代行して、翌日顧客に対し直接配達するQ D S（Quick Delivery System）という大規模顧客を対象とした通販ビジネス^{注2}を1997年にスタートした。このQ D SがBiznet事業の前身である。

10 Biznet事業の出発点は、「購買作業の効率アップ」であり、「従来の文具を中心とした購買形態を見直し、企業にとって効率的なコスト削減を目指した新しい仕組み」を提供するシステムとして位置づけられる。具体的には、(1) 顧客企業の購買事務処理の効率化をサポートし、それに伴う業務コストの削減を可能にする、(2) 翌日配達により在庫スペース及びスペースコストを削減する、(3) 購買データを活用して、発注に関わる管理業務を効率化する、といったメリットが顧客企業にもたらされた。アスクルは、価格交渉を一切排し、オフィス向け文具というビジネス財をより消費財に近い売り方をすることによって、市場のニーズを取り込んだのであるが、他方Biznetでは、文具でありながら、設備や原材料の購買と同じように、数量割引や、継続的な取引を念頭においていた各種サービスに力を入れていた。

Biznetのシステム

Biznetは、プラス傘下のアスクルと直接競合しないよう、さまざまな面で差別化が図られた。第一に、標的とする顧客が、小規模の事業所や個人であるアスクルに対し、Biznetでは、主として30人以上の大規模～中規模の企業を中心顧客としている。第二に、標的顧客の違いに関連して、満たすべき顧客のニーズにも相違がみられる。Biznetは、購買に関するローコスト・オペレーションを顧客企業にもたらすことに特徴があり、「購買事務の効率化をサポート」というコンセプトを前面に押し出していた。プラスではこの事業コンセプトを反映して「Biznet Solutions」と呼び、「購入プロセスの大幅合理化」と「適正使用提案・社内在庫の最適化」をうたっていた。また、Biznet事業では、購買事務の効率化

^{注2} このビジネスを通信販売と呼ぶか訪問販売と呼ぶかは、ビジネスのどの側面を強調するかによってかわってくる。プラスの中嶋光正Biznet事業本部長は現時点では、代理店の諸活動を強調して訪問販売と位置づけており、また通販業者の免許は取得していない。けれども、FAXやインターネット等による発注や顧客への直接配達に注目すれば典型的な通販ビジネスといえる。

とともに、「環境貢献」という事業コンセプトを前面に打ち出し、「廃リサイクル」、「分別再生」、「廃焼却」、「分別廃棄」の4つの標記を行なった。一方、アスクルでは、従業員30名未満の事業所における事務用品需要における、(大企業向けサービス並の)サービス水準の向上が、事業コンセプトとなっている。

アスクルとの関係では直接の競合となることを避けることを念頭に置きつつも、基本的にはそれぞれ独立した企業で行われる事業であり、常にアスクルの提供するサービスを意識したものになっていた。

まず、取り扱い商品は、OAサプライ、OA周辺機器、文具・事務用品、オフィス生活用品、事務機器などでアスクルとほぼ同じになっているが、付帯サービスとして重要書類預かりサービスや廃棄書類リサイクルサービスなどを付加していた。とりわけ、購買業務に関するソリューションを提供するというコンセプトのとおり、購買データに基づいて、部門別購入実績に関するレポート（月度、半期、年間）を提出する点がアスクルと大きく異なっていた。カタログ掲載アイテム数は11,000点で、在庫はすべてプラスでもち、入出荷や棚卸し等は関連会社のプラスロジスティックスに委託していた。本州・四国・九州の一部で16:00までの注文に対して翌日配送、北海道・九州で13:00時までの注文に対して翌々日配送が可能となっていた。発注は、FAXおよびインターネットに加え、顧客企業にあわせたEDI（electronic data interchange；電子データ交換）を利用した発注が可能であった。実際の発注に用いられたのは、FAX：90%、インターネット：8%、EDI：2%であったが、プラス社では近い将来インターネットとEDIによるEC（電子商取引）が

60～70%となり、FAXと逆転するものと予想していた。注文は1個から受け付け、配送料は1回の注文額に関わらず無料であった。配送料は代理店とプラスによって特定の料率で負担された。実際の負担比率は、プラス側が若干多かった。通常の印刷されたカタログは年に2回更新されるが、WEB上の「デジタルカタログ」やCDカタログも提供していた。これらのカタログでは、企業ごとにカスタマイズした「マイカタログ」を実現しており、そこではBiznetの販売代理店が決定した個々の顧客への価格情報も掲載されていた。

CDカタログは2000年2月より、承認機能（発注内容についての承認者によるチェック機能）と特定サーバーへのデータ送信機能を付加するなど、サービス内容を強化しつつある。

CDカタログは、インターネットの画像データをダウンロードする際のアクセススピードにストレスを感じる顧客への対応や、ローコストで個々の顧客向けカタログを提供できるという点で重要視されていた。また、将来はニッチなマーケットのヘビーユーザー、例えば商業・工業デザイナーや建築設計士などの顧客向け専門カタログとして、有望であると考えられていた。

5

10

15

20

25

30

Biznetの差別化

Biznetでは、各現場でそれぞれのニーズに従って行われている購買を、本社一括契約とすることによって、購買時のスケールを利用した集中購買のメリットを顧客に提供するものであった。ただし、この場合、実際の発注は本社で行われるのではなく、事前に本社一括で契約された価格に基づいて、各現場が発注を行い、かつ配送も各現場に直接行われる点に、集中購買と異なる点がある。カタログ販売ではあるが、価格は各購買企業との交渉の中で個別に決定され、この交渉は代理店の裁量によって行われた。ただし、顧客に対してBiznetが提供するこのようなメリットを積極的に提案していたものの、実際には各工場や営業所ごとにその地域担当の代理店が個別交渉するという従来型の文具販売方法が採用されるケースが数多く存在した。

Biznetもアスクル事業と同様に、カタログにワンストップショッピング機能を持たせることが重要であると考え、プラス製品に限らず、他社製品を積極的に採用した。とくに、Biznetのコンセプトが顧客企業の購買業務に対するソリューションを提供することにあり、高いソリューションを提供するためには、プラス社製品以外に取り扱い製品を拡大することは不可欠であり、他社製品を増やすことが重要であった。99年12月現在のカタログ（通算第3号）では11,000アイテムの商品が掲載され、そのうち28%程度がプラスの製品であった。このアイテム数は今後も維持する予定であったが、基本的スタンスは、プラス製品の比率は顧客の需要動向によって決まるものであり、特に意図的にプラス製品の比率を高めようとはせず、逆にプラス製品の比率が28%を越えないよう留意する、というものであった。

代理店（エージェント）の役割

アスクルは、事業を開始するに当たってプラス製品を扱う文具店の扱いに特別配慮した。その結果、顧客の勧誘と代金回収・債権管理を文具店に任せせる方法が採られたのである。アスクルがカタログの発送や、注文の受付、商品の配送、クレーム対応を分担している一方、文具店は顧客勧誘と代金回収を担当し、マージンとして売上げの20%弱を受けとっていた。それにも拘わらず、アスクルへの反発は依然として大きく、Biznetでも、既存文具店への対応は重要な課題であった。とりわけ、Biznetのウリは購買窓口の1本化による購買コストの削減であり、そのためには従来、地域ごとに異なる文具店が担当していたものを1本化することも必要であり、アスクル以上に既存文具店対応が重要であった。ただし、顧客企業のBiznet採用は、代理店の提案力次第であり、代理店の交渉の結果としてBiznetが採用されるという側面も無視できないので、アスクル以上に代理店（文具店）へ

の依存が高いビジネスであるということもできた。とりわけBiznetがターゲットとして設定している中規模～大規模法人市場は、有力ディーラーががっちりと大規模顧客を囲い込んでおり、例えば、ある電力会社本社では1日に2回ディーラーがオフィスを巡回し、御用聞き営業を実施するなど、顧客との間に強い信頼関係を築いていた。Biznetではこういったディーラーと正面から競合するのではなく、彼らの力をを利用する仕組みが必要であるという考えをもっていた。ちなみに、Biznetにおける代理店（ディーラー）のマージンは、代理店と顧客との間の交渉の結果決まる価格から、卸値を差し引いたものが、代理店の取り分となつた。Biznetのビジネスシステムのフローを図表2に示す。

5

図表2 Biznetのビジネスフロー

10



15

20

25

競合他社の動向

文具業界トップのコクヨでも、流通チャネルの変革を進めていた。まず、総括店とよばれる卸は、地域密着型の営業を目的にエリア制を敷いてきたが、全国に拠点を持つ大手企業における「文具の購買業務を効率化するため、コクヨの窓口を一本化したい」というニーズに対する障壁になつていていた。そこで、コクヨは98年7月に全国をカバーする卸であるネットコクヨ（本社東京）を設立し、顧客企業が取引先を1社の文具販売店に絞り込んだ場

30

合は、その販売店の担当をネットコクヨに移すことにした。総括店は、ネットコクヨに計72%出資し、コクヨと利益を分け合っている。これによりコクヨは、事実上総括店の「中抜き」に踏み切ることになった。

また、コクヨは従来の流通・物流システムの変革にも着手し、97年2月に「紙文機共配」と呼ばれるメーカーの共同出資による納品代行サービスを始めた。東京、神奈川、千葉、埼玉の関東圏をカバーするこの会社では、卸と納品店の物流オペレーションはコクヨが担当し、ファイル1枚、シャープペンシル1本から対応する。配送業務は日通、佐川物流、トナミ運輸に委託し、「午後3時までの受注→翌日午前納品」、「午後7時までの受注→翌日午後納品」を実現した。コクヨは納品代行手数料として、卸から2%、小売りから3%を請求するが、文具・事務用品の物流経費（卸の場合で約5%）を考えた場合、卸と納品店の物流費が削減されるものであった。97年11月時点で120店の納品店がこの共同配達システムを利用しており、最終的には1000社の参加を目指していた。

さらに、コクヨは「べんりねっと」というインターネットを利用した法人向け消耗品販売事業を97年10月に開始した。事業コンセプトは、「社内消耗品購買のかくれた無駄をなくす」というものであり、Biznetに近い事業コンセプトをもっていると言えた。インターネットやインターネットの利用を前提としている点や自社製品中心の品揃え^{注3}である点は、Biznetと異なるものの、本社購買統括部門に対する購買データの提供や、顧客ごとに異なる「定番カタログ」を用いた現場サイドにおける個別発注など、満たそうとしている顧客のニーズはBiznetと類似していた。

べんりねっとに参加したユーザー企業は、まず担当の文具店と共同して購買する商品について、「電子カタログ」を作成し、同時に購買価格を決定する。ここで出入りの文具店は、ユーザー企業の購買業務を熟知し、購買部門からの信頼を得ているため、重要な役割を果たす。ユーザーによって発注された商品は、原則2日以内で納品され、代金は文具店が回収する。発注はインターネットとFAXの利用が可能であったが、ほとんどはインターネットによるものであった。配送は文具店が担当するが、ユーザーの希望があれば、紙文機共配の利用も可能であった。べんりねっとでは、大企業ではカタログに掲載する製品を特定の製品に限定したい（定番化）という要望に基づいて、個々の企業向けの専用カタログ（有償）の作成を推進していた。顧客企業のこのような要望は、現場に発注を任せた場合、大

注3 コクヨのべんりねっとでは、顧客の希望するメーカーの商品はすべて扱う方針であるが、コクヨ中心の品揃えであり、他社メーカー品は委託販売という扱いになっている。

注4 コクヨ社への聞き取り調査によると、1オフィス100人程度の規模までは一般的なカタログが好まれるが、それを越えると統括部門の管理が困難となるため、定番化カタログが好まれるとのことである。また、事務系従業員1名あたり年間15,000円～25,000円程度の事務用品を購入するが、大企業になると事務用品の購入総額も大きくなり、C R（原価低減）の総額が大きく、そのことも定番化のニーズを高めているとのことである。

企業では総務課や購買課といった統括部門の目が届きにくいということを背景としたものであった^{注4}。これらの企業では、定番化と購買の全社一元管理による物品コストの低減、ペーパーレスによる伝票処理コストの低減、および在庫の適正化に伴う在庫コストの削減によって、購買コストの削減がはかられていた。べんりねっとを導入した企業は、2000年3月現在で、200社強であり、取引額は年間約30億円であった（2000年3月末時点での見込額、『エコノミスト』2000.3.6号92頁）。

5

黒田章裕コクヨ社長は、べんりねっとと総括店の関係について、次のように語っている。「べんりねっとでは、これまで総括店がやってきた物流や情報提供などの機能がまったく残りません。情報技術を核とした新しい流通形態のなかで、今まさに総括店の存在意義が問われていると思います。ただし、大手の顧客企業に対して総括店が果たすべき役割はまだ残っています。例えば、ある大手企業の文具調達に関する間接業務を、1つの販売店では代行しきれないケースがあります。その場合は、総括店が管轄下にある10の販売店を組織化して、文具購買の改善などをまとめて提案すればいいでしょう。つまり、スケール・メリットを発揮するわけです。総括店はそういうサービスを、地域毎にタイムリーに進めしていくことができると思っています。そうなると、総括店は都市ごとに散在するのではなく、地方を束ねる強大な卸に集約されていく可能性も出てきます（『日経情報ストラテジー』1999年2月号155頁）」。べんりねっとの概要を添付別紙に示す。

10

15

その他にも、パソナや三菱商事が設立したビジネス・コープという会社では、福利厚生の代行サービスの一環として、業務用消耗品の通信販売を行っていた。ビジネス・コープでは、文具メーカーが設立母体ではないため販売代理という位置づけではなく、当初からユーザー企業の購買を代理するという事業コンセプトをもつところに、アスクル、Biznetあるいはべんりねっとと異なる点がある。

20

25

Biznet事業の今後

Biznetは、97年に事業を開始して以来、売り上げとオーダー数、ユーザー数ともに順調に伸びていた。ユーザー数は13万1000社、オーダー数は1日8,000オーダーで（ともに2000年3月現在）、ともに1年間で4倍に拡大していた。一方、売上は99年5月期が24億円で、2000年5月期には65億円の売上を見込んでいた（『エコノミスト』2000.3.6号93頁）。けれども、2000年5月に予定している分社化を前にして、再度検討すべき課題もあった。まず、「これからは重くて分厚いカタログを何冊も見比べて商品探しをする手間はもう

30

5

ありません」とパンフレットで謳いながらも、コクヨをはじめとして競合他社も同様のサービスを提供しており、必ずしもBiznetのカタログが定番として定着するには至っていなかった。この結果、他社のカタログ通販に浮気する顧客もみられ、新年度の顧客の継続的契約率が必ずしも高くはなかった。例えば、99年5月期において、4ヶ月以内にリピートオーダーした顧客は全登録ユーザーの約20%、8ヶ月以内が約35%、1年以内で約48%であった。また、他社のカタログよりも魅力を高め、顧客にとってBiznetのカタログ1冊ですむという状況を生むためには、カタログに掲載するアイテム数を増やす必要がある一方、アイテム数の増加は多品種少量化により在庫負担を増やし、プラスの在庫コスト急増を引き起こしかねなかった。

10

また、そもそもこのビジネスを法人向けカタログ通販と位置づけるべきなのか、訪問販売と位置づけるべきなのかという問題もあった。カタログ通販ならば、顧客にとって「1冊あれば充分」という特徴をカタログにもたせることが重要であると思われたが、訪問販売であるならば、必ずしもカタログでの品揃えは重要ではなく、むしろ販売促進ツールのひとつとして位置づけるという選択肢もあるように思われた。カタログ通販と位置づけるならば、これまでのご用聞き営業とは異なるマーケティング・マネジメント手法や顧客との関係の見直しを必要とするのではないかという考えもあった。

15

さらに分社化の後には、アスクルとも直接的に競合することも予想されるが、約10倍の売上規模のアスクルとの競争の中で成長する道筋を考える必要もあった。

20

このような状況の中Biznet事業本部長の中嶋常務は、現在のビジネスモデルで本当に問題はないのか、分社化を前に改善すべき点はないのか、といったことについて考えを巡らせていた

25

30

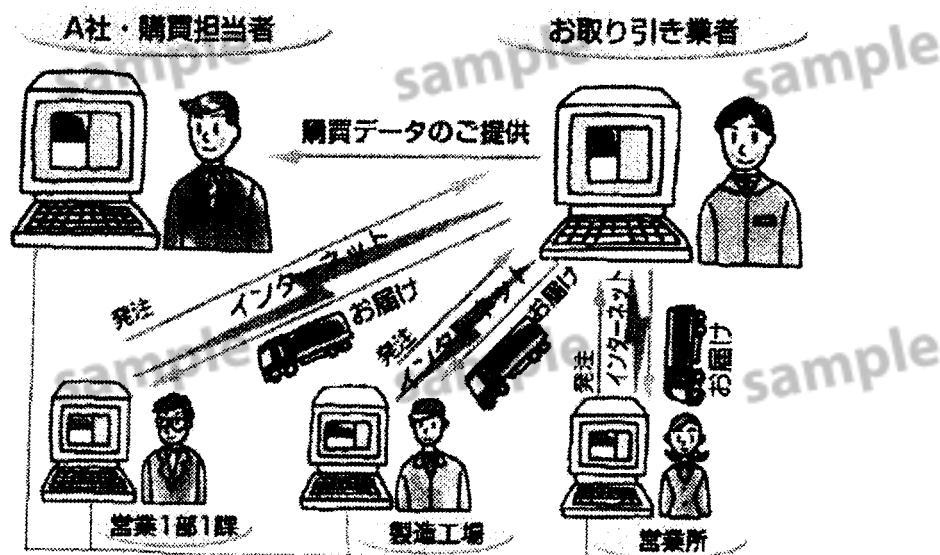
添付資料

社内消耗品購買の **かくれたムダ** を無くします。

ネットワーク購買システム

べんりねっと

インターネットを利用して社内消耗品を効率的に発注面倒な消耗品の発注業務・予算管理をインターネット、イントラネットを利
用して、システム化できるべんりな仕組みです。



- 購買データにより社内消耗品購買の費用、内訳が的確につかれます。
- ネットワークだから伝票の記入、書き換えがいりません。
- 御社独自の定番カタログやオンライン上で商品検索ができるので欲しいモノがすぐに見つかります。
- 必要な分を必要な時に発注できるので、ムダな在庫を減らせます。

出所：コクヨ（株）ホームページ

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 18.3 · RP200