



慶應義塾大学ビジネス・スクール

プラス株式会社 —アスクル事業—

5

「なんと商品数2750アイテム、オフィス用品が何でも揃います。

事務用品はもちろん、OA・PC用品から
コーヒー・おやつまで品数もバリエーションも豊富です。」

10

「全商品が、驚きのお買い得価格！

午後1時までにご注文になると、翌日にはもうお届け。」

「ご利用者数NO.1。信頼のBusiness to Business（事務所向け
オフィス用品）サービスです。入会料・会費一切無料の会員制です。」

15

「機能的で、おトクで、だからこそ優しいオフィスづくりの
お役に立つサービス それが、アスクル。」

(インターネットASKULホームページより)

20

文具業界の中堅、プラス株式会社が業界に先駆けてこの新規事業を開始したのが93年。
順調に業績は伸び、年間売り上げは初年度2億円、以降6億、19億、56億、今年度は100
億を予定している。一事業部としてスタートしたアスクルが「新しい業態、全く新しい流
通業」としてこの5月には子会社としてプラスから分離独立する運びとなった。

今後は株式公開を目指すと言う。

25

本ケースはクラス討議の資料するために慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授の千本伸生が(株)イナクトの高山信彦、
MBA学生小島弘嗣の協力のもとに公表データおよび取材によって作成したものである。(1997年7月作成) よって特定の経
営管理上の適切あるいは不適切な状況を例示しようとするものでない。

30

1. アスクル誕生の背景

1) 当時の業界環境

アスクル事業誕生の背景には文具業界の流通再編がある。もともと文具業界は他業種で流通の改革が進む中で、メーカー、卸し、小売店という旧態依然とした多段階で高コストの流通構造が色濃く残っている。したがって経営体質の弱い中小規模の小売店が多く、量販店の登場、ディスカウンター、ホームセンターの文具取り扱い開始などの新規参入に対する抵抗力は弱かった。そのため価格競争、経費の高騰、後継者難などにより中小文具販売店の数は年々減少していった ('85=31,158 店 '88=28,546 店 '91=25,970 通産省商業統計調査より)。それに加え外資量販店の参入も予定されており、10年後の2003年には10,000店まで減少するとの見方も出ていた。

従来の文具販売店の減少はメーカーにとって販売戦略再考を迫る大問題であった。従来の売り場がなくなるだけではなく、量販店、ディスカウンター等との取り引き拡大により価格構造も変化、収益圧迫は必至といった状況に追い込まれる。ガリバー企業コクヨが君臨するこの業界においてその他の中堅メーカーは何も策を講じなければ淘汰される危機に直面することが予想された。そこでプラスは生き残りをかけ思い切った流通改革を検討することとなった。

2) プラス株式会社の発展と企業風土

プラス株式会社は戦後間もなく1948年に文具卸売り千代田文具株式会社として設立された。その後、1959年に商号をプラス株式会社に変更。翌1960年には製造部門を別会社として設立し、文具・オフィス家具などの製造問屋として発展していった。その間 営業拠点を北海道から九州、そしてアメリカにも設立していった。

1984年に第一の転機が訪れる。生活理念「bright people」の宣言である。企業理念を明確化し、全社に宣言したのである。その内容は次のとおりである。

「私たちは会社での日々の生活の中で、常にいくつもの意思決定を求められます。そしてこれまで、個々にその決定を行ってきたかもしれません。しかしこれからは、"bright people" の生活理念に基づいて意思決定をしているかどうか、自らにといかけましょう。
…………以下続く」

- 私たちの商品は人びとを "bright" にしているだろうか
- 私たちのサービスは人びとを "bright" にしているだろうか
- 私たちの情報は人びとを "bright" にしているだろうか

(プラス株式会社「bright people」小冊子より)

5

この時期に発売された電子黒板「ボードファックス」、パーソナル文具セット「チームデミ」は画期的アイデアの顧客志向型製品として日経優秀製品賞などを受賞している。その後も多機能文具「ファクトリー」や超小型ボイスレコーダー「ボイスメモ」が西ドイツのフランクフルターメッセでデザイン・プラス賞を受賞するなど顧客志向型で洗練されたデザインの製品は市場において高い評価を得ていた。

そして1990年に委託生産主体の製造問屋から自社生産主体のメーカーへの転身を図り、群馬県郊外に工場を核にした「プラスランド」の着工に踏み切った。流通革新や異業種参入などで変革が始まりつつある文具・オフィス家具業界において変化即応型の企業を目指すためには協力工場に依存する製造問屋から、直接商品を自社製造するメーカーへの転身が必要であると83年より就任した二代目社長 今泉嘉久氏が決断したのであった。このプラスランドは緑豊かな自然に囲まれた広大な自然環境の中に「生産・物流施設」「文化・情報施設」「事務・厚生施設」などを配し、自然と人間がバランス良く共生しながら、それぞれの機能が相互にリンクするインダストリアルコンプレックス（産業複合施設）を目指したものであった。

同社の生活理念である輝くオフィス空間を提供するためにはまず自社工場をそのような空間にすることを目指したと言える。また工場施設においては顧客志向の生産・供給体制の構築を目指し、多様化するニーズに的確に対応できる生産体制、工場からの一括配送、短納期での配送を実施している。

その後も文具事業において品質と機能そしてデザイン性を徹底的に追求した新製品を発売していった。新しいアイデアに基づき新製品をどんどん開発していく中で、次第にアイデアのためのアイデアといった傾向に陥り、顧客から離れがちになることもあった。そんな中でもう一度顧客志向の原点に戻ろうと開発したのが新基礎文具と名づけられた「Tree's」であった。使いやすさをテーマに毎日使うツールとして素材から使い心地に至るまで徹底して追求した製品として顧客からの評価も高い。そして人と情報のアクセスを徹底して追求し、ファイリング情報がデータベースとして利用されるよう設計されたのが

10

15

20

25

30

「プラス システム ファイリング」であった。

このようにさまざまな決断を乗り越えて順調に成長を遂げてきたプラスであったが、ここでひとつの壁に突き当たる事になる。徹底した顧客志向の製品を開発し、顧客からの評価も上々の製品でありながら、実際の販売実績は思わしくないといった状態に陥ったのである。これらの顧客志向の製品はオフィス事務用製品として一部の顧客層からの評価は受けながらも必ずしもヒット商品にはつながらなかった。文具業界にはNO.1売り上げを誇るコクヨが君臨しており、文具流通を完全に押さえ末端文具店において圧倒的店内シェアを保持していたためコクヨと同じ製品を発売しても余程の革新性が無い限り、店頭のフェイスを確保するのが難しかったのである。こういった状況下においてプラスは流通のあり方を抜本的に検討する事となったのである。

2. アスクル事業

1) 背景と目的

図表一 1 にあるように文具市場の市場規模は約1.4兆円。そのうち25%が個人ユーザーであり、75%が法人ユーザーである。法人ユーザーを詳しく分析してみると、全国に660万あるすべての法人事業所のうち従業員30名以上の企業は5%に過ぎず、残りの95%はそれ以下（従業員30名未満）であり、さらにその大部分が従業員10名未満の企業となっている。

つぎに購入先で市場規模を分けると店頭と外商が半分ずつとなっている。そしてさらにユーザー別に購入先をみてみると個人ユーザーは店頭（この部分に量販店、ディスカウント、コンビニエンスストア、専門店、外資量販店が参入し競争が激化していた）、法人ユーザーは規模順に大企業と中企業の一部は文具店の外商利用、従業員10名未満の企業は店頭で購入しているのである。つまりこれらの小規模事業所に対する文具店の営業が疎かになっていたため、それらの小規模事業所顧客は不便を感じながらも文具が必要になると街中の小売店に買いに行っていたのである。合計での市場規模は前述のとおり大きいものの、顧客が分散しており、効率の良くない小規模事業所に対するサービスの不均衡が起こっていたのである。

さらに図表一 2 にあるように外商ビジネスは商流（お金の流れ）、物流（モノの流れ）と

もメーカーと消費者の間に文具卸、文具店を経由する段階を経るため、顧客への納期がかかり、それに関わる配送コストやロット発注から発生する在庫コストも業界の大きな負担となっている。さらに卸一小売りの段階を間に経るためにメーカーの発信する情報が消費者に十分伝わらないという問題にも直面した。たとえばメーカーが消費者志向の商品を開発したとしても上述の配送コスト、在庫コスト、ロット発注など卸、小売り業者の事情で淘汰されてしまい、卸、小売りに影響力の小さい中堅メーカーにとっては商品が十分に小売り店頭に並べられないと言う状況になりがちであり、結局良い商品でも売れないという問題にも直面していた。

5

プラスはこのような現状を理解した上で疎かになっていた残された市場、しかし全体の規模としては大きい小規模事業所向け市場にターゲットを絞り、時間・コスト・情報の問題を解消する新たな流通を検討したのである。

10

2) システム

15

ビジネスフロー

アスクルとはオフィス用品をカタログで選び、FAX で注文すると翌日に配達されるという法人向け事務用品通販である。アスクルとは文字どおり「明日、来る」というところから名づけられた。現在全国1,500社を超える文具小売店と組んでビジネスを展開している。そのシステムを簡単に紹介する。

20

まずアスクルがオフィス関連商品を軸に商品政策を構築し、2750品目を掲載したカタログを作成する。アスクルよりそのカタログを購入し、小売店はカタログを持って顧客を開拓、さらにはその与信管理を行う。（オフィス街等地域を絞り、新聞チラシによる大量告知を行い、顧客を獲得する場合もある）顧客からの注文はアスクルの受注センターが直接FAX またはインターネット（97年3月開始）で受ける。商品はアスクルから直接顧客に配送される。商品在庫はすべてアスクルが負担しているのである。また代金の請求書（請求元は各小売店）も直接アスクルから月縮めで送付される。それに基づき、顧客が代金を小売店に支払う。小売店は売れた商品の仕入れ代金をアスクルに支払うというしくみである。小売店は営業に専念し、アスクルがカタログ、受注、在庫、配送、請求までを代行するという分業になっている。このように商品の流れとしての物流とお金の流れとしての商流、そして情報流が分かれているのが大枠での特徴となっている（図表-3 図表-4 参照）

25

30

品揃え

アスクルのカタログを実際に手にして見るとメーカーの行う一般の通販カタログとは大きく違っていることがわかる。顧客志向を徹底した品揃え、価格設定に大きな特徴が見られる。たとえば カタログのはじめに登場するMOディスク。これを顧客はカメラ量販店、
5 パソコンショップなどで買い求める。どこでも売っており、顧客の要望は「価格の安さ」である。したがって価格を量販店と同レベルに設定している。つぎにインクジェットプリンター用紙。これは取り扱っている小売店が少なく、顧客の要望は価格というより「置き場
10 (売り場)」であり、「品揃え」である。したがって品揃えを充実させている。さらに文具を見てみるとアスクルの特徴が現れているのがファイルである。ファイルのコーナーで最初に登場するのが他社製品、キングジムのファイルである。文具メーカープラスの通販事業であったアスクルが他社製品を主力に扱っているのである。

スタート当初はプラス製品を売るための事業としてプロダクト・アウト的発想に立ち、扱い商品も同社の製品のみであったが、実際の顧客からの要望に応えた結果、他社製品も扱うようになったのである。さらに顧客の要望に応え、価格も破格で提供している。この段階でアスクルは「全く新しい業態、新しい流通業」(岩田事業部長)として文具業界という領域を超えた品揃えを行うようになったのである。カタログの後半にはスナック菓子、ミネラルウォーターなどが掲載されている。どれもオフィスに必要な品ばかりである。「オフィスのワンストップ・ショッピング」(岩田事業部長)と言える。

20 3) コンセプト

このシステムの基本コンセプトは「顧客志向」「社会最適」である。つまり、メーカーにとっての顧客とは最終ユーザーであり、その顧客のニーズを満たし、顧客との対話・接点をどのように持ちつづけるかを考えた場合、必要なのが「いかに顧客に近づくか」という考え方である。
25

そこでその方法論として次に「社会最適」(全体最適)の考え方が出てくる。「例えば配達とすることを考えた場合、世の中全体で見たときに一番効率的で早いのはメーカーの倉庫から直接ユーザーに届けることです。メーカー、卸し、小売りのそれぞれの段階で合理化するよりも(これを部分最適と言う)、この直送の場合のコストを三者で配分するほうがはるかに効率的なのです。」(岩田事業部長)つまり、一つの部分だけで成果を図るのではなくシステム全体的なトータルの成果を図ることで、システム全体としての顧客志向を目指すことである。顧客志向という大目標を達成するための方法論として社会最適が存在する。

この社会最適のコンセプトはアスクルと販売店との分業のベースにもなっている。アスクルは顧客開拓と与信管理、代金回収といった営業機能を販売店にアウトソーシングし、販売店はカタログ、受注、在庫管理、配送、請求といったバックヤードの機能をアスクルにアウトソーシングする。互いに得意な機能に特化し、分業体制を探ることで事務や作業の重複や無駄といった社会不合理を排除し、「社会最適」を図る。この「社会最適」をベースにシステムを進化させていくことで「顧客志向」を目指しているのである。

5

またこの販売店とアスクルとの分業体制（パートナーシップ）の前提となっているのが「機能主義」という考え方である。「メーカーの流通政策として販売網を守るという考え方ではなく、あくまでもまず顧客志向、そして社会最適を考え、機能を分担するのにベストなパートナーが文具店さんであった。」「パートナーシップはお互いが機能するからパートナーシップと言える。」（岩田事業部長）との発言からも分かるように、あくまでも「機能」というものから発想が始まっているのである。したがって一見ドライなようだが、お互いがお互いの機能を必要としているため、その結びつきはより強固であると言うことが言える。

10

15

4) 競合状況

文具業界においては絶対的なリーダー「コクヨ」が存在している。総売り上げ3,059億、その内オフィス家具及び機器を除いた紙製品、事務機器、パーソナル用品と言った部門の売り上げが1,471億にのぼるリーダー企業コクヨの強みは何と言っても全国隅々までに張り巡らされた卸し、文具店などの販売網である。同社の系列卸は「全国コクヨ専門店会」として1957年に発足。各系列卸は基本的にはコクヨとの資本関係は無いが、今も殆どの文具専門店は全国に66社ある各地の系列卸からコクヨ製品の供給を受けている（埼玉コクヨとか愛知コクヨといった文具卸がそれにあたる）。

20

一方、卸として創業したプラスの場合、メーカーとしては後発であり、コクヨのような独占的系列販売網を構築できなかった。したがって一部の顧客層に受ける製品を開発しても、小売店の店頭のフェイスを十分に確保するのが難しかったのである。そこにはコクヨ製品がフルラインナップで並べられているのである。製品に余程の革新性があり、大ヒットにつながる製品でなければ十分なフェイスは確保できず売り上げ拡大はなかなか望めず、メーカーとしての安定的売り上げを確保するのが困難なのであった。ちなみにプラスの総売り上げは1995年度で816億円でコクヨと比較して1/4強、そのうち文具が3割、通販を含むその他が1割、残りの6割がオフィス家具となっている。（業界各メーカーの95

25

30

年度売上高比較を図表-5に示してある)

3. 事業成長過程

5

1) 出発点「本当の顧客とは」

「これからのプラスはどうあるべきか」「われわれにとって本当の顧客とは誰か」今泉社長、役員を中心にした勉強会は外部から招いた大学教授などの有識者、消費財メーカーからヘッドハンティングした精鋭メンバーを含めた数名で構成されていた。その会議においてこれからプラスの方向性、プラスにとっての本当の顧客は誰か、その顧客にどのように近づくか、これらの文具業界の流通のあり方、われわれの本当のパートナーは誰か、などが徹底的に議論された。結論は「われわれの顧客は商品を実際に使う最終消費者」ということになった。

この最終消費者を本当の顧客とする「顧客志向」に基づいて、新事業計画が練られることになった。この段階において現在のアスクルの原形ともいえる「原始アスクル」(岩田事業部長)が完成した。

2) 原始アスクルスタート

20

スタート時のメンバーは岩田事業部長を含め4名であった(内1名は女性)。今泉社長のリーダーシップのもと様々な新規事業が生み出される風土を持つプラスではあったが、まだこの時点で目鼻も立っていない全くの新規事業に対する社内の期待は小さかった。しかし、毎日事業部を訪れながら、貫して前面に出す、終始見守る社長のフォローに岩田事業部長は会社トップからの並々ならぬ期待を感じていた。

3) 転換期「新しい業態へ」

初年度売り上げ2億円とまづまずのスタートをみせたアスクルであったが、1年後の94年に転機が訪れる。当初のねらいどおり「顧客に近づいた」アスクルに顧客の声がダイレクトに入ってくるようになったのである。その顧客の要望は「プラス以外の製品も取り扱ってほしい。」というものであった。データ分析の結果、アスクル事業においてプラス製品に対

する需要が必ずしも高くないことが判明した。ここで検討されたのはプラス製品以外の、つまりは競合他社製品の取り扱いである。プラスの通販事業としてスタートしたアスクルである。プラス以外の製品を取り扱うことに対する社内からの疑問の声が当然上がった。しかし、当初のコンセプトである「顧客志向」を徹底するのであればメーカー的な発想からは脱皮しなければならない。真の顧客中心の業態になるべきである。ここでも社長の一貫した顧客志向の徹底の精神がアスクルの進化発展を支えた。この意思決定によりアスクルは顧客中心の新しい流通業へと脱皮した。取り扱い領域も事務用品にとどまらず、食品、OA用品など幅広く、まさに「オフィスのワンストップショッピング」であった（現在では取り扱い品目の75%は他社製品となっている）。また商品政策も品揃え重視、価格重視といった品目別の顧客ニーズにあわせて検討された。この過程において業界内や既存チャネルからの反発があったのも事実であるが（メーカーが他社メーカー製品を破格で売ることに対する強い反発があった）、顧客志向の徹底という社長の一貫した強い信念により、障害を超えて実行に移された。売り上げは初年度の2億から6億、19億、56億と驚異的に伸びていった。

5

10

15

4) 発展期「次世代アスクル」

顧客の要望に基づき「新しい流通業」となったアスクルは将来に向け進化しつづけている。5月にはプラスの一事業部から発展的に別社化した。そしてここまでアスクルを引っ張ってきた岩田事業部長が初代の社長となった。社員向けにストックオプションも検討されている。

20

また一層の顧客志向を目指し社内体制の整備、アスクルのシステムそのものの強化などを検討している。また、業界外のメーカー（食品メーカー）と共同の製品開発や研究も行っている。1,000億の売り上げを目指し、お客様のために常に進化しつづけるのである。このように社内ベンチャーのひとつ成功例となったアスクルであるが、プラス社内にはアスクルに続く社内ベンチャーの卵がどんどん育っていると言う事である。

25

30

4. 今後の方向性

1) 文具業界動向

5 アスクルが進化発展を続ける中、業界環境の変化も確実に進んできている。文具流通の主役が中小専門店から、量販店へと主役交代が進んでいる。全文具販売額に占める文具専門店の売り上げシェアは80年代前半まで70%を維持してきたが、94年には53%まで落ち込んでいる。専門小売店の数も85年の31,158店から94年には23,750店と25%の減少である。大手スーパー、さらにはホームセンター、ディスカウントストアなどの郊外型の量販店が勢力を伸ばしつづけている。

10 この末端でのチャネルリーダーの変化の影響は卸しの再編へとつながってきた。従来までは業界ガリバー コクヨの系列卸は文字どおりコクヨ製品のみを扱い、一社のみの物流網で中小の文具専門店に卸していた。このしくみは最終消費者への販売の主役が郊外の量販店へと移る事により、変更を余儀なくされている。つまり、量販店の取引条件は複数15 メーカー品の一括納入。コクヨ製品のみでは量販店の注文が取れない。そこで卸売業者は他社製品も扱うことで量販店への納入を検討することになったのである。他社製品を扱うために系列卸は系列外の他社との合併を進めたのである。このようにコクヨの独占を支えてきた系列卸が崩れ始めたのである。コクヨはこの状況に対応して96年より系列卸が他社製品を扱うことを容認する姿勢を見せはじめている。

20 またこれに加え米国文具安売り大手オフィスデポやオフィスマックが出店を進めている。今後も販売の主役、市場の主導権は量販店が握る事になり、中小小売りの衰退と卸売業者の再編は続いて行くものと思われる。

25 一方で文具通販事業への他社参入も活発化している。その多くがアスクルの事業を真似、新聞チラシと文具以外のオフィス用品全般を扱った総合カタログにて注文を受けるものである。競争激化のなかで価格も下がり始めている。

30 まったくの新種の他業態も現れた。米国ビジネスネットワークステーション Kinko's の上陸である。コピー、製本、写真現像、ファックス受送信などオフィス業務の代行サービス業である。米国のアウトソーシングや SOHO (Small Office / Home Office) による在宅勤務の流行により発展してきたこの業態でもオフィス文具を扱っている。この業態では OFFICE にあるような高性能機器を持たない在宅勤務者に対して上記のようなサービスを提供することで集客を狙っている。日本におけるSOHOの進行具合によっては、この店舗において文具などを扱うことは脅威となり得ると思われる。

2) コクヨの動向

流通再編の中にあって業界リーダーコクヨはどのように対応しているのであろうか。

まず既存の文具専門店の販売力強化のためにOA関連用品の取り扱いを指導している。

OA関連商品の需要の伸びは好調であり、パソコン関連商品がOA専門店でしか購入できないという現実に目をつけたもので、コクヨ営業マンが各種POPの提供や棚割提案といったきめ細かい指導で系列強化を図っている。5

一方、量販店向けには低価格販売可能なオープン価格商品の投入を行っている。これは市場の流通業者のプライベートブランドや輸入品に対抗したものである。

また、オフィス文具の法人向け戦略として無人型文具雑貨管理システム「オフィス・サプライズ・センター」を開始した。これは"富山の薬売り"形式で企業内の文具、茶、コーヒーなどの雑貨を一括して無人で管理するシステムである。企業内に16m²ほどの文具店を模した文具センターを設置、カードシステム、POSシステムにより社員の出入りと商品管理を行っている。基準は社員数200人規模の事業所であり、コクヨにとっては企業の生産性向上提案とともに文具の直販チャネルの確保に役立つものである。10
15

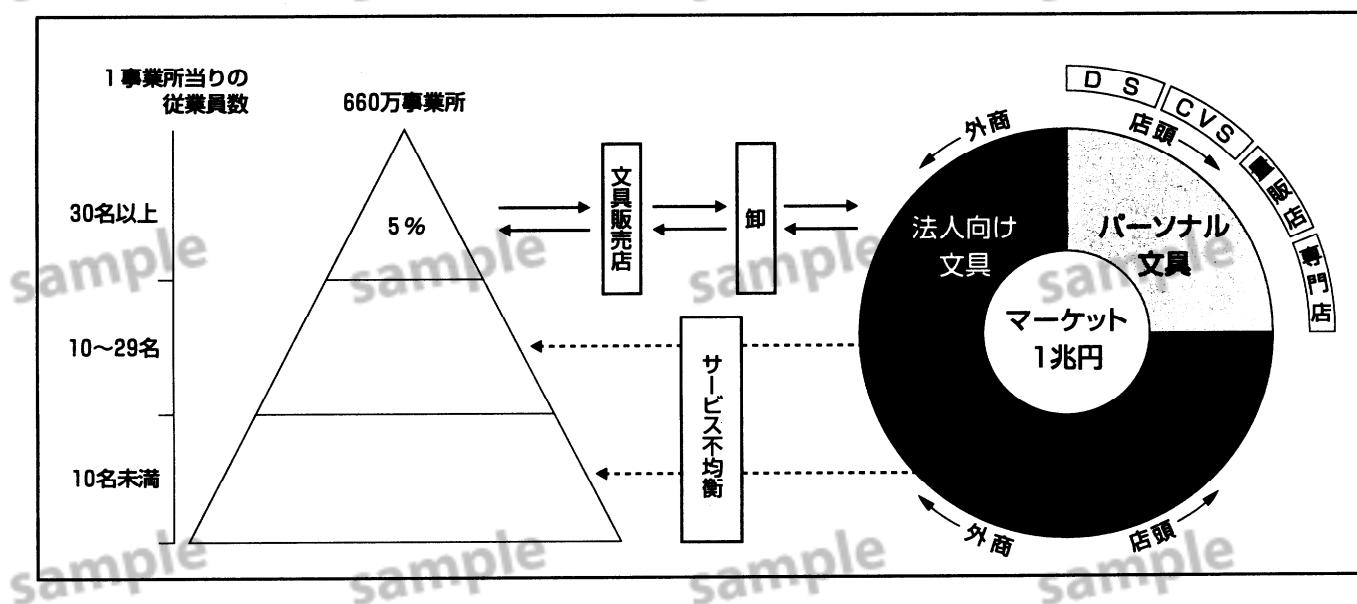
3) プラスの今後

最終消費者を本当の顧客とおいた徹底した顧客志向に基づき、社会最適、機能主義といったコンセプトでビジネスをデザイン。さらに取り扱い品目を文具からオフィス用品全般へと拡大し、全く新しい流通の新業態として成功を収めたアスクルの今後の課題、また文具メーカーとしてプラスの進むべき方向性はどのようなものであろうか。

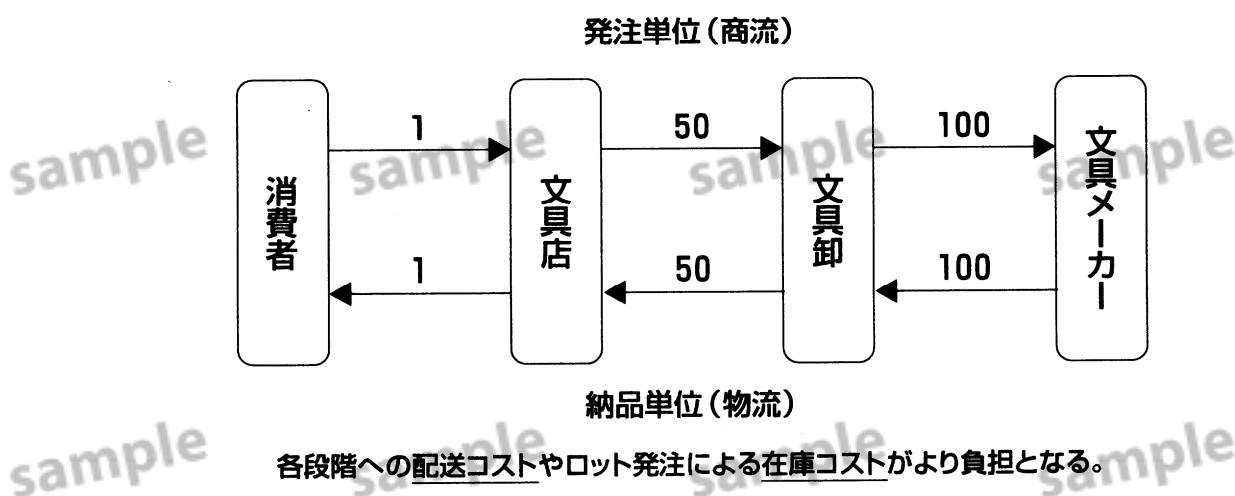
プラスは96年10月に文具店のフランチャイズ「オフィストゥデイ」をオープンした。「ブンビニ(文具のコンビニ)」という新業態であるこの店舗内には数千種類の文具が全品2割引で販売されており、また生活雑貨やスナック菓子なども揃っている。ここでもプラス製品の占める割合は少ない。今秋までに都内に15店のオープンが予定されている。20
25

別社化して流通業として独立したアスクルはメーカーとしてのプラスの発展に役立つのであろうか。またこのままアスクルはより一層の顧客志向の徹底の精神に基づいて取り扱い品目をどんどん広げるべきであろうか。もし広げて行くためにはしくみのうちのどの部分を強化すべきであろうか。30

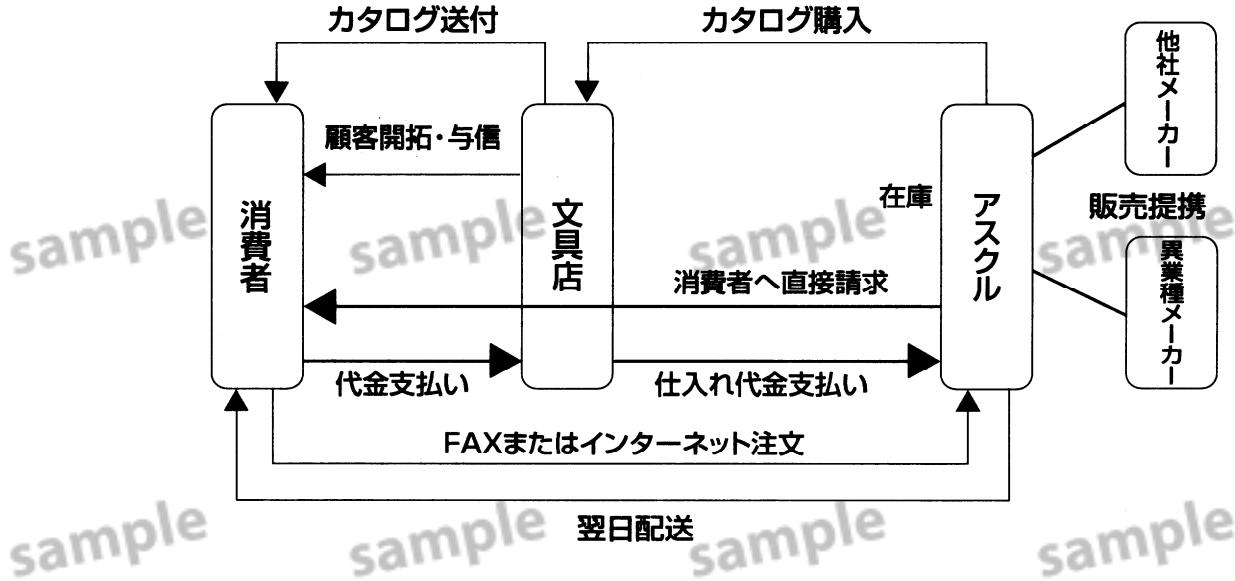
図表-1
文具市場の現状



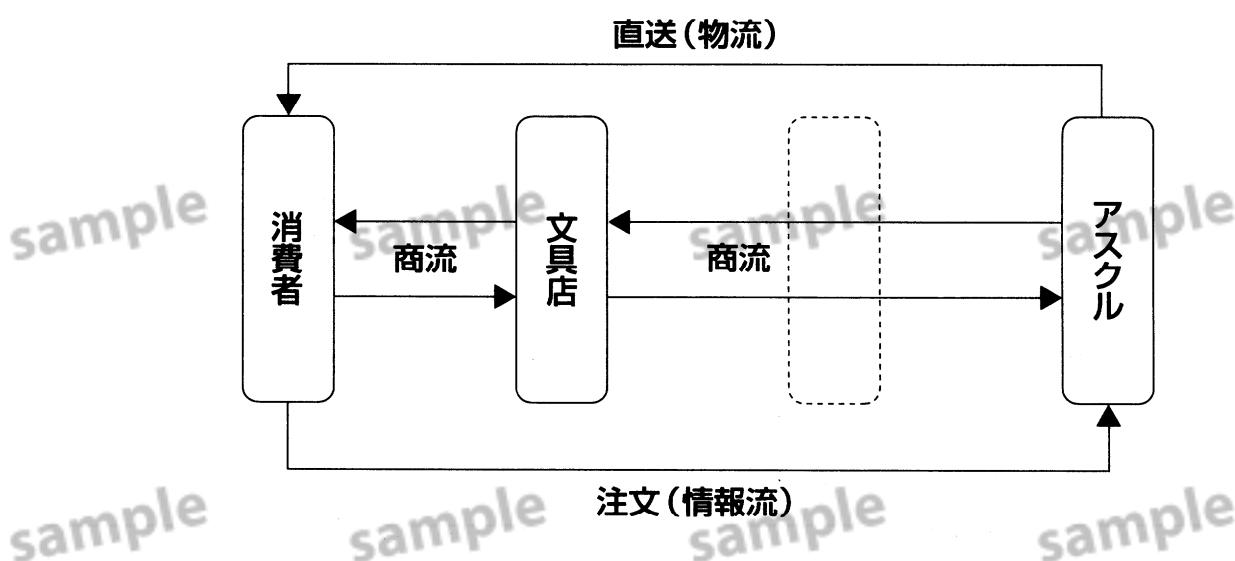
図表-2
文具市場における商流と物流



図表-3
アスクルのしくみ



図表-4
アスクルの商流と物流



商流と物流が分離しており、文具店における在庫コストが発生しない。また直送であるため、
配送コストもシステム全体で最小となる。

図表-5
文具・オフィス家具メーカー売上高比較（1995年）

会 社 名	売上高（億円）	備 考
コクヨ（オフィス家具・事務用品）	3,059	事務用品トップ
岡村製作所（オフィス家具）	1,695	オフィス家具トップ
内田洋行（事務用品）	1,520	
イトーキ（オフィス家具）	1,248	
プラス（オフィス家具・事務用品）	816	
ライオン事務器（事務用品）	639	

不 許 複 製
慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.