



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アスクル株式会社：オフィス通販事業

5

1997年12月、アスクル株式会社の岩田彰一郎社長は、同社が手掛けているオフィス向け通信販売事業の今後の展開について、考えを巡らせていました。

アスクルは、文具を中心としたオフィス用品の通信販売事業であり、1993年3月に文具・オフィス家具メーカーであるプラス株式会社の新事業としてスタートした。スタート以来アスクルは順調に売上を伸ばし、さらにプラス以外の製品への取扱品目の拡大、あるいは低価格戦略などが功を奏して、急速に成長していました。1997年5月、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。

10

15 そうしたなか、1997年12月に、かねてから噂されていた通り、アメリカの巨大文具カテゴリー・キラーが相次いで日本での事業を開始し、激しい低価格攻勢を展開した。

岩田社長としては、この低価格攻勢にいかに対処するかを早急に決定しなければならなかった。

15

プラス株式会社

アスクルの親会社であるプラスは、今泉進二郎氏と鈴木報平氏によって、1948年に文具卸の千代田文具として設立された。1983年に就任した現プラス社長の今泉嘉久氏は、この今泉進二郎氏の長男であった。

20

千代田文具は設立当初より、自社ブランド志向が強く、他メーカー・ブランド品の取り扱いとともに、他メーカーによって企画・生産された製品にプラス・ブランドを付けて販売していた。1959年には、社名もプラスと変更し、ブランド名と一致させた。その後、プラスは文具・オフィス家具総合を目指して、次第に自社ブランド品の品揃えを増やすとともに、製品企画にも注力し、

25

本ケースは、池尾恭一教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、本ケースの記述は、プラス株式会社とアスクル株式会社による事実認識ならびに公刊資料に基づくものである。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 池尾恭一 (1998年4月作成)

sample

sample

sample

sample

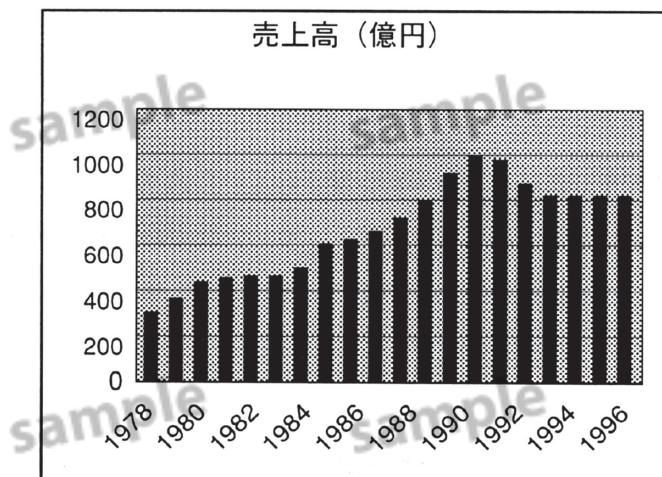
sample

1980 年代後半には現在(1997 年末)と同じ 2 万品目弱の自社総合カタログをもつに至った。また、自社企画製品の比率も、80 年代前半に 8 割弱になり、現在では 9 割以上に達していた。

さらに、1980 年代半ばになると、プラスはメーカーへの道を歩み始めた。既に同社は 1960 年代前半から子会社を用いてホッキスなどを生産していたが、プラス・ブランド製品の生産のはほとんどは他メーカーに依存していた。それが、1980 年代半ばになると、埼玉シルバー精工という会社の全株式を取得して経営を受け継ぎ、本格的な文具の生産に乗り出した。また、1991 年には、群馬県前橋市に大規模な工場を建設し、オフィス家具の生産も開始した。

1997 年のプラスの売り上げは 818 億円で、そのうちの 30% 強が自社工場で生産されていた。

図表 1 には、過去 20 年間のプラスの売り上げの推移が示されている。なお、1997 年のプラスの製品別売り上げ構成比は、オフィス家具 55%、文具 33%、その他（教育関連機器など）12% であつた。



図表1 プラスの売上高の推移(1978-1997)

sample

文具業界

sample

文具業界で圧倒的な力を有していたのは、帳簿用表紙メーカーからスタートした老舗のコクヨであった。コクヨの売り上げは 1997 年で 3233 億円で、このうち 48.3% が文具関連であった。総売り上げでコクヨに続くのは、内田洋行、プラス、ライオンの各社であった。内田洋行の 1996 年度の売り上げは 1574 億円であったが、コンピューター関連部門の部分が大きく、文具関連だけでみると、プラスを下回っていた。ライオンは、1996 年度の売り上げが 639 億円で、うち文具関連が 30.7% であった。この他、キングジムのように、ファイルでは高いシェアをもつといった、専業色の強いメーカーもかなりの数が存在していた。

文具の流通

文具流通の中核を占めてきたのは、全国約2万3000の文具店と約340の卸売業者であった。これらの文具店は、年間売り上げ100億円を上回る大規模なものから500万円程度の零細店にまでわたっていた。文具の販売は、こうした文具店の店頭の他、文具店の外商による、企業等ユーザーへの訪問という形でも行われていた。外商販売では、とくに大手顧客に対しては、30-40%の値引きも提供されていたが、文具店の店頭では定価販売が多かった。文具の流通において、販社や卸売業者のマージンは12-16%、小売マージンは定価販売の場合で40-45%であった。この他、流通業者には、メーカーからの各種リバートも与えられていた。

この文具店チャンネルとの関係を強みとしてきたのは、トップ・メーカーのコクヨであった。コクヨの製品は、コクヨ系といわれる66の卸売業者を通して、全国文具店の事実上すべてで扱われていた。しかも、長い歴史のなかでの付き合いや老舗としてのブランド力もあって、コクヨは文具店に対して強い影響力を有していた。文具店チャンネルが流通の大勢を占め、画期的な製品差別化があまり行われてこなかった文具業界では、系列卸売業者を用いたコクヨの文具店への影響力は、重要な競争力になっていた。

これに対して、プラスは後発ということもあって、全国で1万程度の文具店と取引をもつにすぎなかった。これらの文具店に向けたプラスの流通は、東京、大阪、名古屋、福岡、札幌、仙台、広島といった大都市圏では、直売によって行われていた。それ以外の地域では、25の販社、そして一部は独立の卸売業者が用いられていた。プラスの販社は、プラスと各地の有力資本との共同出資で設立されていた。独立卸売業者経由の売上の比率は、プラスの場合は5%程度であった。

ただ、流通チャンネルへの影響力という面では、プラスはコクヨに大きく後れをとり、それゆえに販売機会を逃すことも多かった。つまり、品目数が多く、大きな製品差別化が行われにくく文具では、小売店は同一品目について多くのメーカーの製品は扱いたがらない傾向にあった。そのため、プラスの営業担当者が小売店へ売り込みに行っても、同様の製品がコクヨにあるために扱ってもらえないということも、しばしばであった。

文具店を中心としたこのような流通は、古くから続いてきたものであったが、近年は総合量販店（GMS）やホームセンターの台頭のなかで、文具店は地盤低下をきたし、その傾向は1990年代に入って一層顕著になっていた。図表2は、文具流通における文具店チャンネルのシェアの推移を示したものである。業界筋によれば、1995年には、文具チャンネルのシェアはもはや50%を切っていると、見られていた。

この地盤沈下の過程で、文具店は急速に採算性を低下させ、文具の店頭販売部分はもはや採算割れしているところがかなりにのぼるといわれていた。それでも、この流通が継続していたのは、

上段：売上金額（単位百万円）/下段：合計に占める比率

	文具店チャネル	非文具店チャネル	合計
1982	553,252 69.6%	241,783 30.4%	795,035
1985	551,681 65.7%	287,482 34.3%	839,163
1988	545,887 58.0%	394,784 42.0%	940,671
1991	668,526 58.4%	475,718 41.6%	1,144,244
1994	730,076 52.8%	652,136 47.2%	1,382,212

出典：『ザ・トピックス』、1997年6月30日。

図表2 文具流通の推移（1982—1994）

文具市場のなかで大きな割合を占める業務用ユーザーを、文具店がいわばご用聞き営業と便利屋的サービスの提供によって確保する一方、駐車場収入や家賃収入をもつところも少なくなかったからであった。さらに、文具店に対するメーカーからのリベートも、重要な収入源になっていた。
 しかし、文具店チャンネルの今後については悲観的な見通しが強く、文具メーカーの間でも、流通チャンネルは大きな課題だと考えられるようになっていった。

検討委員会

アスクル事業

1990年、プラスの今泉社長は、文具流通における変革の予兆を感じるなかで、将来の流通を考えるための検討委員会を社内に設置した。

この委員会では、一体誰を客と考えるべきかから始まって、今後の流通チャンネルとして最終ユーザーへの直接流通と従来型間接流通のいずれかを重視すべきかが、社内的な最適性という見地から検討された。

1年余にわたる議論の結果、新たな流通チャンネルとして、通信販売（以下通販）を採用することが決定された。この通販事業は、迅速性を強調するものとして、アスクル（明日来る）と名付けられた。検討委員会では、この他、通販の当初の標的をどこに置くか、また直接流通の通販を行ふにしても、これまでの間接流通をゼロにするのは現実的ではないため、通販と間接流通をいかに共存させるか、さらには通販において必要な機能をいかに分担するかが議論となった。

標的顧客

わが国における文具の市場は、およそ1兆4000億円の規模をもつといわれ、その中身は全体の75%を占める法人向けと25%を占める個人向けに分けられた。さらに、法人向けの2/3は、文具店の外商によって販売されていた。法人向けの1/3と個人向けは、小売店の店頭で販売されていた。小売店頭販売には、文具店の他、総合量販店やホームセンター、さらには、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストア、キャラクターショップ（サンリオなど）などがひしめいていた。5

法人向け市場は約660万といわれる事業所から成っていたが、そのうちの5%が従業員30名以上の事業所で、これらがホワイトカラーの53%を占めていた。この従業員30名以上の事業所が、従来から各文具メーカーにとって最重要市場であった。文具店の外商によるいわゆるご用聞き営業として便利屋的サービスが見られるのも、この市場であった。10

これに対して、従業員30名未満の事業所のうちの10名未満のものについては、文具の需要量も限られているため、文具店の店頭販売が多かった。女子事務員が他の仕事の合間に文具店へ行き、現金で買い物して、精算するというのが、典型的なパターンであった。従業員規模10名以上30名未満の事務所の場合は、文具店の外商による販売もかなり行われていたが、購入量の関係で、配達頻度などのサービス水準は低く、店頭での販売に依存する部分も多かった。15

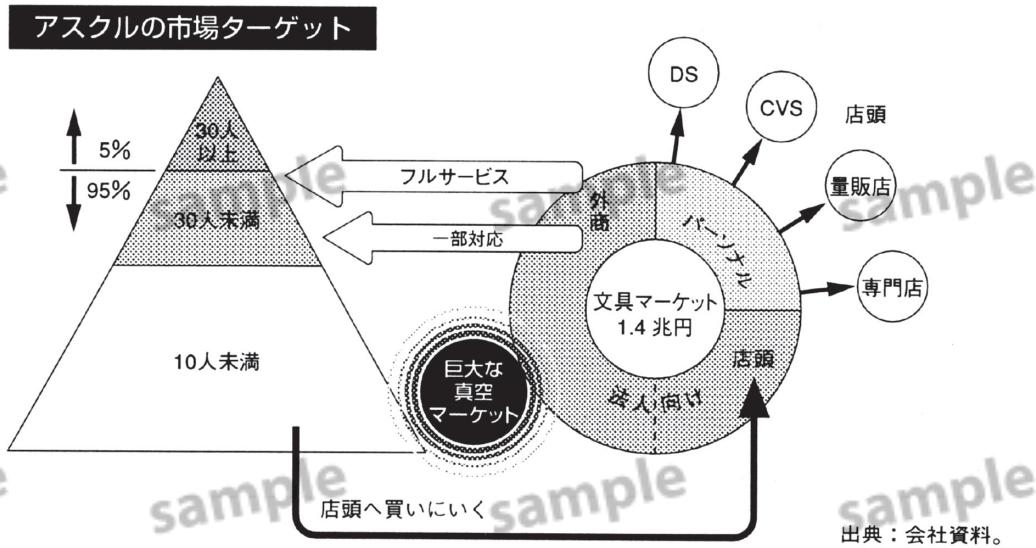
また、文具においては、品目数が膨大であるのに対し、文具店での品揃えは平均1万2000品目程度であるため、品切れも多かった。品切れの場合は、納品までに通常でも2日以上かかり、とくに30名未満の事業所では、数週間待たされることも珍しくなかった。20

検討委員会は、こうしたなかで、従業員30名未満の事業所を巨大な真空市場と捉え、アスクル事業の標的とした（図表3を参照）。つまり、需要量の少なさゆえに、大規模事業所と比べて低いサービスしか受けてこなかったこの市場に、多頻度小口配送によって均一の高いサービスを提供しようと考えたのであった。

パートナーシップ

アスクルの仕組みを作るに当たって、大きな問題となったのは、従来から取引があった文具小売店との関係であった。

プラスにとって文具店は従来も現在も、最も重要な取引先であった。しかし、旧態依然とした取引慣行のもとで、多くの文具店が地盤低下傾向にあることも事実であった。しかも、この文具店チャンネルでは、ライバルのコクヨが強い力を有していた。だから、プラスはアスクル



図表3 アスクルの市場ターゲット

事業を計画したのであったが、現状では、従来型文具店チャネルが重要であることは論を待たなかつた。

この状況で、プラスが通販のアスクルを始めれば、当然文具店からの反発は必至であろうし、それは、ただでさえ地盤低下に苦しんでいる文具店を一層苦境に追いやりかねなかつた。

そのため、この文具店チャネルをアスクル事業となんとか両立できないかが、重要な検討課題になつた。

他方、アスクル事業をより効率的に行うための仕組みも考えなければならなかつた。もともと文具の新たなチャネルとしてアスクルという通販を考えたのは、社会最適という観点からは従来型の文具店チャネルはあまりにも非効率で、そうしたものはもはや長続きしないであろうという認識からであった。つまり、通販事業自体、社会最適という観点から生まれたものであった。したがつて、通販を行うに当たつても、社会的に最適な機能分担が必要になるというのは、プラスの経営陣にとつてきわめて自然な発想であった。さらに、文具業界の外にライバルを想定した場合には、プラスの強みとしての文具店とのつながりを活用すべきだという考え方もあつた。

その結果、つまり従来型の文具店チャネルとの両立という観点からも、通販事業を社会的に最適な仕組みで行うという観点からも、また、強みを活用するという観点からも、文具店をアスクルのパートナーとして位置付け、かれらをアスクル事業のなかに組み込んでいくというやり方が選択された。

30

運営システム

アスクルで考えられた通販では、まず、顧客を勧誘して、登録してもらい、カタログを配布する。顧客はそのカタログを見て、ファックスで注文する。次いで、商品の配達と代金の請求が行われ、最後には顧客から支払いがなされるというものであった。この一連の流れのなかで、最初の顧客の勧誘と最後の代金回収・債権管理を文具店に任せることというのが、プラスの考えであった。

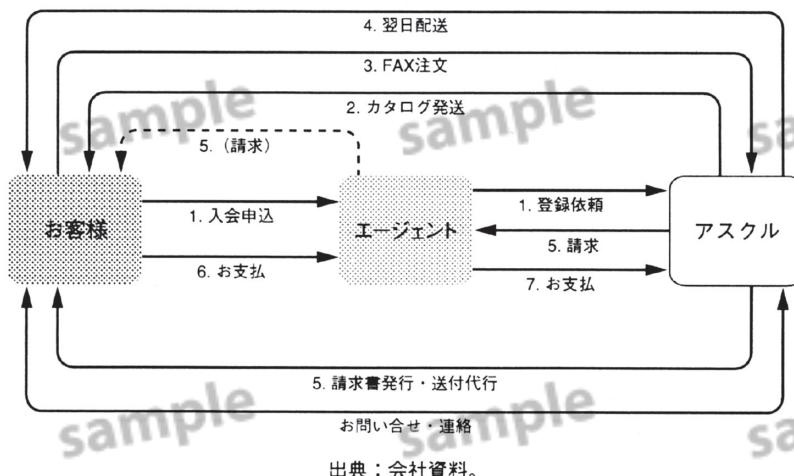
通常の通販では、顧客の勧誘のために、売り上げの約20%が広告費として支出されていた。アスクルでは、通販における広告比率を若干下回るマージンを支払って、この機能を文具店に委託することになった。これならば、プラスにとっても十分に成り立つし、また、新規顧客獲得のために、地域に根付いた文具店の信用力や外商営業力を活用できる。しかも、30名未満の中小事業所が相手の取引となれば、膨大な数の小規模取引を行わなければならず、こうした債権管理にはむしろ文具店の方が適していた。

一方、文具店にとっても、アスクルは地盤低下傾向にあるかれらに新たな成長機会を提供する。また、アスクルの仕組みでは、文具店は、一旦顧客を獲得してしまえば、従来のように在庫やサービスに悩まされることもなく、後は代金回収と債権管理だけで、売り上げに応じたマージンを得ることができた。

こうして、アスクルでは、小売店をエージェントという名のパートナーとして組み込んだ形で、図表4のようなビジネスのフローが決定された。

スタート時点でのアスクルのサービスは、毎日午後1時までの注文には、翌日中に配達するというものであった。配達にはすべて外部の宅配業者が用いられた。当初の取り扱い商品は、プラ

アスクルのビジネスフロー



図表4 アスクルのビジネスフロー

sample

sample

sample

sample

sample

スのものが大半で、562品目であった。ただし、オフィス家具はごく一部しか扱われなかつた。プラス全体のカタログは、文具だけでも6000品目に達していることを考えれば、これはかなり絞り込んだものであつた。カタログの更新は年1回でスタートした。また、各商品の価格は、従来の流通チャンネルへの配慮もあって、メーカー希望小売価格を若干下回る程度に設定された。

5 エージェントと呼ばれる文具店へのマージンは、平均すると20%弱であった。600円の配送料は、1回の注文が2700円未満の場合は、300円が顧客の負担となり、残りはアスクルとエージェントの折半となつた。2700円以上の注文の配達料は、すべてアスクルとエージェントで折半された。アスクルが代行する顧客への請求書の発行・送付、カタログ送付、各種のユーザー開拓ツールなどの費用はいずれも、エージェントの負担とされた。

10

事業の立ち上げ

8ヶ月のテスト・マーケティングを経て、1993年3月、アスクルの通販事業は本格的にスタートした。

15 事業開始後のアスクルの業績は、1年目の目標売上高2億円を達成するなど、順調に推移していった。

一方、アスクルでは、顧客との直接的接触が確保されるため、そこで得られる情報の活用が重視された。その一つは、販売実績による売れ筋の把握と死に筋のカットであったが、いま一つの方法として、顧客に対して様々な形でのアンケート調査が実施された。

20 アンケート調査の結果は、アスクルでいかなる商品を扱うべきかに関して、顧客の生の声をもたらす貴重な情報源となった。実際、その後の取り扱い商品の拡大は、このアンケート調査に基づいて行われた。つまり、販売実績で切り捨てるべき死に筋を判断し、アンケート調査から新規の取り扱い商品を探すというわけであった。

しかし、それとともに、スタート以来のアンケート調査の結果は、アスクルのあり方について、25 きわめて重要な課題を示していた。その第一はプラス以外の製品の取り扱いであり、第2は価格訴求の採用であった。つまり、顧客の生の声に従えば、アスクルのサービスは評価されてはいたが、それだけに、プラス以外の製品もアスクルのサービスで扱われることが望まれていた。また、いかにアスクルのサービスが便利なものであっても、総合量販店やホームセンターあるいは文具店の外商といった他の流通チャンネルと比べ、みすみす高い価格というのには、抵抗を示す顧客30 も少なくなかった。

アスクルでプラス以外の製品を扱うことはもちろん可能であったし、価格訴求も費用面からは十分に可能ではあった。

しかし、プラス以外の製品、それもプラスと競合する製品を扱うとなると、プラス製品の新たなチャンネルを開拓するという、この事業の本来の目的からは逸脱してしまう。これは、メーカー志向が強く、そのための投資も継続しているプラスにとっては、本末転倒の感もあった。

また、メーカーとしてプラスが通販という直接販売の形態で価格訴求を行えば、従来型間接流通のチャンネルからは一層の反発が必至かと思われた。

5

品揃えの拡大と価格訴求

他メーカー品への品揃えの拡大と価格訴求について、アスクル事業部長となった岩田氏は、この事業の将来性を考え、早くから積極的な意見を持っていた。オフィス用品の通販で翌日配達するというアスクルのやり方はそれ自体、巨大な可能性をもつものであり、その可能性を実現していくためには、プラス1社の製品ラインでは無理があった。また、他メーカー品の取り扱いは、価格切り下げとともに、なによりも顧客の強い要望であった。しかも、もともとアスクルのプロジェクトでは、最終ユーザーから隔離された流通への売り込みという世界から脱却し、最終ユーザーのニーズに応えていくことが強調されてきた。そうである以上、アスクルにおいてどの商品を扱うかも最終ユーザーに委ねるべきであり、そのことがひいてはメーカーとしてのプラスの製品力を高めていくのではないかという考えであった。1980年代にチームデミ（コンパクトなホッチキス、カッター、定規、はさみなどを一つの箱に収納した文具セット）やコピージャック（ハンディ・コピー機）といったヒット製品を連発して業績を向上させ、その後は定番製品の製品力の向上に力を入れていたプラスにとっては、こうした刺激はむしろ必要かと思われた。

だが、他メーカー品の取り扱いや価格訴求には、社内での反対が強く、しかも、これらの決定はプラス全体の経営にも関わるだけに、議論は紛糾した。しかし、結局は、今泉社長の判断で、アスクルでの他メーカー品の取り扱いと価格訴求の採用が決定された。

まず、1994年、取り扱い品目を900に拡大するさいに、他メーカー品が本格的に採用された。1997年3月のカタログでは、取り扱い品目2750中75%はプラス以外の製品で、調達先は100社を上回っていた。

他メーカー品を扱うに当たっては、アスクルとの取引では、通常、営業活動や店頭支援活動などの費用がかからず、メーカー側の費用が削減されるため、その分はメーカーの出荷価格の引き下げが要請された。プラスの製品も、1997年5月の分社化以降は、他メーカー品と同様の条件で取り引きされた。既に1997年5月の段階で、アスクルは、プラス製品の売り上げという面では最大の企業であった。

価格訴求は1995年10月から開始された。文具とOA関連用品は、一部の例外を除き、メーカー

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

希望小売価格の30%前後の割引となった。ただ、アスクル自主企画のプライベート・ブランド(PB)商品には、それ以上の割引は適用された。例えば、事務用ファイルでは、トップ・メーカーのキングジムが30%引き、プラスが33%引き、アスクルのPBが40%引き、といったごとくであった。コーヒーなどのオフィス生活用品には、大体量販店並の価格が設定された。また、顧客アンケートで価格を重視するという解答が多い商品については、割引率が高くされたり、カタログ価格をさらに値引きする月ごとのバーゲンも行われた。月ごとのバーゲンの情報は、ファックスで顧客に通知された。なお、アスクルのカタログは、1995年以降は年2回の更新となった。

5

10

製販連携

他メーカー品の取り扱いが増大するにつれ、アスクルの性格も、プラス製品の新たなチャンネルから、独立性の高い流通業へと変化していった。流通業として活動するとなると、顧客から徹底的に情報を集め、それに基づいて品揃えを考えるのはもちろんであるが、それとともに、外部の供給業者との協力関係も一層重要になる。

15

外部供給業者とのこの協力関係は、いくつかの側面を有していた。

20

その第一は費用削減策であった。例えば、アスクルでの最売れ筋商品の一つであるコピー用紙の場合、従来は2500枚10kgの包装であったが、メーカーに要請して、5000枚20kgのものを作つて貰った。これは、アスクルのデータによれば顧客は多くの場合5000枚単位で注文し、しかも20kgまでは宅配便で送れるため、2500枚の包装を二つ処理するよりもコストが下がるからであった。つまり、互いの協力によって無駄を無くしてトータルコストを引き下げ、それによるメリットをメーカー、アスクル、顧客で分け合うというわけであった。

25

供給業者との協力関係の第2は、アスクルの販売データやアンケート結果に基づく商品企画であった。こうした情報はメーカーの製品計画に直接反映されたり、あるいはアスクルの自主的企画PB商品に反映され、メーカーに発注されることになった。とりわけ、アスクルの売り上げが拡大するに伴い、個々の品目の仕入れ量も増大し、自主企画PB商品のOEMでの調達が可能になるというケースも増えてきた。1997年3月の段階で、PB商品は83品目に及んでいた。

小売店の反発

30

しかし、当初から懸念されていたように、アスクルの開始とともに、既存の文具店からの反発も生まれた。文具店からの反発は、アスクルの成長、他メーカー品の取り扱い、価格訴求、アスクルのさらなる成長という過程の中で、一段と激しさを増していく。

既に 1995 年の段階で、一部の文具店の間ではアスクルは問題視されていたし、96 年には、東京や京阪神などの文具小売組合が、アスクルの価格訴求、他メーカー製品の取り扱い、異業種（文具店以外）のエージェントへの採用などについて、直接プラスに強く抗議していた。こうした動きに対して、プラスでは、営業担当の役員が文具店や組合を回って事情説明を行ったが、会社の方針に基づく流通業としてのアスクルの方向には、変更はなかった。

5

また、アメリカではカテゴリー・キラーと呼ばれる巨大な専門量販店が台頭して、従来型文具店が衰退し、さらにわが国でも多くの商品分野で流通革新に伴って従来型小売店が衰退していくという事実を踏まえ、現状に危機感をもつ文具店も少なくなかった。そして、こうした文具店から、徐々にではあるが、アスクルへの理解も広がっていった。

10

アスクル・インターネット・カタログ

1995 年頃から、わが国でもパソコンのネットワークを相互につないだインターネットが急速に普及し、その結果、ネットワーク上に通販用のカタログを掲載すれば、膨大な数の人々に情報を提供し、これらの人々と取り引きする機会が生まれてきた。いわゆるインターネット通販である。

15

アスクルでは、顧客がパソコン・ネットワークを利用しやすい事業所であり、取り扱い商品が説明や現物の吟味がなくとも分かり易く、しかも反復購入も多いといったことから、早くからこのインターネットの利用を検討していた。

まず、1996 年 3 月に、アスクルの紹介と顧客の声の収集を目的に、www.askul.com というホームページが開設された。顧客はなんらかのネットワークに接続できれば、簡単にパソコン上から、このホームページに接続して、アスクルの内容を知り、あるいはアスクルのアンケート調査に書き込むことができるようになった。

20

次いで、1997 年 3 月には、www.askul.com とは別に、www.askul.co.jp というホームページが開設された。これによって、インターネット上でのアスクルの通販がスタートした。このホームページでは、アスクルの紹介、資料請求の受付、インターネット・メンバーとしての登録の他、カタログと全く同様の商品が掲載され、注文の受付も行われていた。つまり、メンバーとしての登録も商品の注文も、個々のパソコン上からできるわけであった。また、インターネット通販を促進するため、インターネット・カタログ限定の買い得商品も掲載された。さらに、ここでも、顧客へのアンケート調査とコメントの受付が行われた。

25

インターネット・カタログを通じての売り上げも、既存顧客については担当エージェントの扱いとなった。インターネットを通じて新たに登録した顧客は、それぞれのエリアのエージェ

30

ントに割り当てられた。

インターネット・カタログの売り上げは、開始 6 ヶ月の段階で全体の 1% にすぎなかつたが、毎月 150% の伸びを続け、今後はきわめて有望なものになるのではないかと期待されていた。

1997 年の状況

1993 年のスタート以来、アスクルは、他メーカー品の取り扱いや価格訴求の効果もあって、順調に売り上げを伸ばしていった。売り上げは、94 年で 6 億円、95 年で 19 億円、96 年で 56 億円と拡大し、97 年には 120 億円にのぼる見込みであった。また、登録顧客数も、8 月ごとで見ると、94 年で 4 万、95 年で 7 万 8000、96 年で 15 万 6000、そして 97 年の夏には 25 万に達していた。

アスクルの顧客は、業種的には、製造業を中心に、建設業、流通業、サービス業、金融業から病院、学校、団体まで、多岐にわたっていたが、規模的には、やはり従業員 30 名未満の事業所が大半を占めていた。

ただ、今後の市場動向としては、SOHO (Small Office and Home Office) 市場の拡大が見込まれるとともに、大企業においても、総務課でとりまとめて購入するというやり方から、部署ごとの分散処理に向かう傾向が見られ、これらはいずれもアスクルには追い風だと考えられた。

1997 年 5 月、アスクル事業部は、流通業者としての位置付けをヨリ明確にするために、プラスから分社化され、アスクル株式会社として独立した。新会社の社長には、アスクル事業部長であった岩田氏が就任し、新会社の正社員 41 名、パート・派遣社員 44 名でスタートした。

岩田社長は、顧客に対するアスクルのメリットは、オフィスで日常必要なものが一通り揃うワン・ストップ・ショッピング、低価格、オフィスに配達される便利さ、そして翌日届くことへの信頼感、だと考えていた。したがって、今後は、これらのメリットを維持していくために、品揃えの拡大を図っていく予定であった。すでに 1997 年 9 月のカタログでは 3700 品目に拡大され、98 年 3 月には 5000 品目への拡大も計画されていた。サービス面では、従来は午後 1 時までの注文が翌日配達となっていたものが、97 年 9 月には 3 時に延長された。また、本州と四国に限られていたサービス地域も、いずれは北海道と九州までの拡張が必要だと考えられていた。

競合の増大

30 もともとアスクルは、商品ごとに多様な競争に直面していたが、オフィス用品の市場や流通の変化、あるいはアスクルの成長といったこともあって、1995 年頃からは、オフィス用品の新たな流通という面から、新たな競争に直面しつつあった。

外資の参入

新しいタイプの流通による競争のなかで、アスクルにとって最も重大な脅威と考えられていたのは、巨大外国資本の参入であった。日本と比べて流通革新が活発で、またSOHO市場がいち早く成長したアメリカでは、オフィス用品の流通でも、カテゴリー・キラーと呼ばれる巨大専門店が生まれてきた。オフィス・デポ、ステープルズ、オフィス・マックスといった小売業者であった。

アメリカでは、こうしたカテゴリー・キラーの台頭とかれらによるメーカーとの直接取引に伴い、従来の御売業者経由の流通は激減するとともに、伝統的な独立小売店は大きく衰退してしまった。ちなみに、1995年度売り上げは、オフィス・デポが53億1300万ドル、ステープルズが31億ドル、オフィス・マックスが25億4300万ドルであった。

第一位のオフィス・デポ（以下デポ）は、日本の大手家電量販売店ダイイチと合弁で、既に1997年12月に1号店を東京の五反田に開店し、今後2002年までに50店を出店するといわれていた。また、第三位のオフィス・マックス（以下マックス）は、総合量販店のジャスコと組んで日本に進出し、1997年11月末に1号店を三重県四日市市に開店させた。マックスの計画によれば、2000年までに日本に50店を出店することであった。

いずれの1号店も、デポ2900平米、マックス2200平米と、文具店としては巨大な規模を持ち、1万内外の品目を平均すると40%前後の割引といわれる価格で販売していた。また、デポは既にアスクルとほぼ同じようなサービスの通販をスタートさせていたし、マックスも98年の夏前には、本格的に通販を始める模様であった。

これらアメリカのカテゴリー・キラーの強みは、巨大な販売力とメーカーとの直接取引を背景とした低コストでの商品調達力、そして低費用での店舗運営ノウハウであった。しかも、かれらの急成長の一つの背景がパソコン関連市場の急拡大であつただけに、あるいはデポとダイイチを合計すると世界一のパソコンの販路になるというように、パソコン関連の低コスト商品調達力は、大きな強みとなると考えられていた。

ただ、日本のオフィス用品の場合は、事務用ファイルなどのように、規格や過去との一貫性が求められることが多く、いかに外国資本カテゴリー・キラーといえども、商品調達のかなりの部分は日本に依存しなければならず、それほど強みを發揮できないであろうという見方もあつた。実際、デポやマックスも、商品の90%前後を日本で調達していた。

当初、日本の文具メーカーの多くは、かれらから直接取引の打診があったとき、既存チャネルとの関係から消極的であった。しかし、結局は、大半のメーカーが事実上直接取引に応じたようであった。しかも、日本の文具メーカーは、プラスに限らず、内製比率がそれほど高くなく、

5

10

15

20

25

30

多くの協力メーカーに頼っていたが、アメリカのカテゴリー・キラーの中には、文具メーカーさえも飛び越して、下請けの協力メーカーと直接に接触する動きもあった。

また、玩具の流通では、アメリカのカテゴリー・キラーであるトイザラスが日本進出後、ゼロから出発して5年で売上高750億円の首位に立つことを考えると、オフィス用品の分野でも、
5 アメリカ流カテゴリー・キラーが大きな脅威になる可能性は大きいと思われた。

アメリカには、この他、バイキング・オフィス・プロダクツという、アスクルと類似したオフィス用品の通販業者も存在していた。バイキングは、アメリカとヨーロッパを中心に1995年で1400億円の売り上げをあげていた。バイキングは、商品調達力とともに、顧客管理ノウハウに優れているといわれ、ユーザーのタイプ別に数種類のカタログをもっていた。これに対して、
10 アスクルでは、5000品目までは一つのカタログで扱う予定であったが、カタログの種類の増加を含めそれ以上取り扱い品目を増やすことは、現在の売り上げ規模では効率面からみて不可能であった。

国内での動き

15

一方、わが国の文具業界の内部では、こうした流通の動きに対処するために、いくつかの試みが始まっていた。まず、最大手のコクヨはぺんてるやヤマトといった専門色の強い文具メーカー9社と共同で、直接配送を1997年秋からスタートさせていた。この共同配送は、小売店が受けた注文に対して、メーカーが共同配送会社を用いて顧客に翌日直接配達する（図表5を参照）というものであった。また、プラスも、アスクルとは別に、文具店の受注・配送業務を代行して翌日直接配送を行うQDS（Quick Delivery System）というサービスを開始した。プラスのQDSはプラス単独で行われていたが、ここでもプラスはオープン化政策をとり、対象商品1万品目中70%は他メーカー製品であった（図表6を参照）。コクヨなどの共同配送やプラスのQDSは、
20 いざれも大規模顧客が対象で、サービス地域も限られていたが、いざれはサービス地域はもとより、対象顧客を拡大する可能性もあった。さらに、こうしたメーカーの動きに危機感を強めた御売業者のなかにも、顧客への直接配送を行うものが現れていた。

25

また、仙台では、オフィス・ベンダーというアメリカ式オフィス用品カテゴリー・キラーに類似した国内資本のディスカウント店が開店し、幅広い品揃えと圧倒的な低価格により、現段階までは順調に売り上げを伸ばしていた。この他にも、同様の店舗は端緒的ながらいくつか現
30 れており、今後はますます増えてくるものと思われた。

さらに、アスクルと類似したオフィス用品の通販も目立ってきた。既に文具・事務用品卸のアサヒ商会が1992年からオフィス用品の通販を始めていたし、総合商社の住友商事は、このア

sample

sample

sample

sample

sample

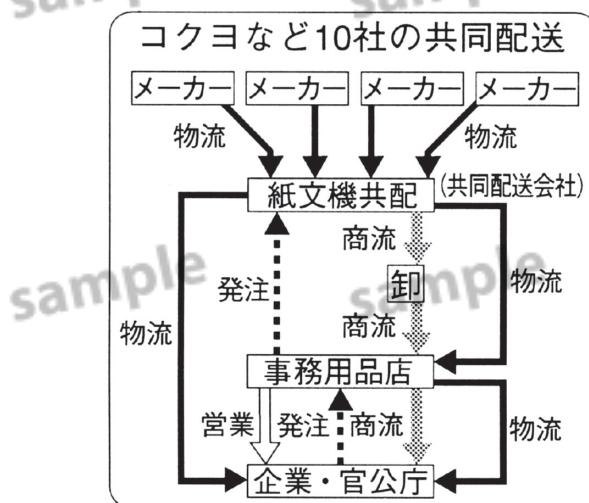
サヒ商会と業務提携を結び、1995年に子会社によって同様の事業に乗り出した。

この他、パソナ、三菱商事、CSKといった鉢々たる企業を母体に、ビジネス・コープという会社が設立され、業務用の購買や福利厚生の代行サービスを始めていた。ビジネス・コープのサービスはインターネットの活用と低価格を特徴としていたが、営業体制の不備などもあって、1997年の段階では伸び悩んでいた。

5

オフィス用品の通販におけるアスクルのシェアは現状では85%前後にのぼり、ライバルを圧倒していた。しかし、有望市場とみなされていただけに、各社とも積極的な展開を図っていたし、また新規参入も予想されていた。

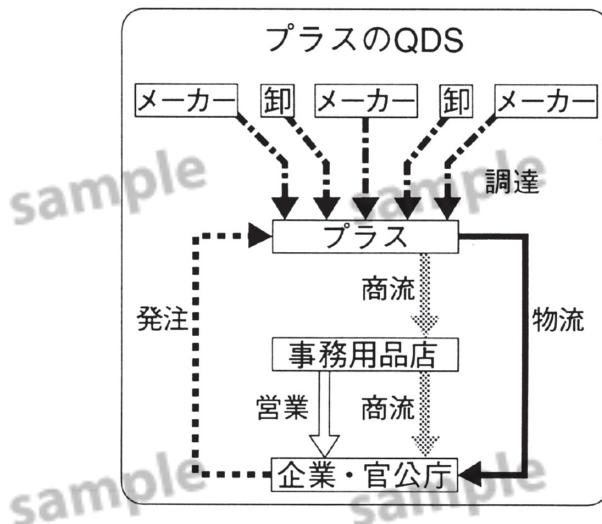
10



出典：『日経流通新聞』、1997年7月22日。

図表5 コクヨの共同配送

15



出典：『日経流通新聞』、1997年7月22日。

図表6 プラスのQuick Delivery System

25

30

価格攻勢

こうした競争の増大のなかで、岩田社長が最も頭を悩ませていたのは、やはり、既に1号店を開店させたデポやマックスの価格攻勢にいかに対処するかであった。

5 デポの通販は約5000品目を扱っていたが、そのなかのアスクルと重複する商品のうちおよそ60%の価格はアスクルより安く、40%はほぼ同等という状況であった。さらに、50%を上回る大胆な割引価格が設定されている商品も、散見された。サービスエリアは、とりあえず東京23区と川崎・横浜で、通販の配達料金の条件はアスクルと同じであった。加えて、デポは最低価格保証を打ち出し、デポより安い価格を顧客が見つけたときには、その差額プラス10%の金額10 の返金をうたっていた。なお、同様の最低価格保証は、デポやマックスの店舗販売でも行われていた。

もちろん、岩田社長は、アスクルの魅力は必ずしも低価格とは考えていなかった。したがって、オフィスに対する利便性の提供や新しいオフィス生活の提案という観点から、オフィス生活用品などの商品の充実やオフィス向け各種サービスの提供にも力を入れていた。そして、こうした方向において、基本的には家具・文具・事務用品中心のデポやマックスに対して差別化を行うとともに、利幅を確保していくという考えであった。
15

しかし、これらの商品やサービスの充実が必要だとしても、デポやマックスに対する価格競争力の確保は不可欠であった。つまり、いかに利便性に優っていても、その利便性を評価してアスクルを選んでくれた発注担当者が、社内で困らない程度の価格的合理性は絶対に必要であった。
20

アメリカでは、デポやマックスは、当初から目玉商品を用いて、既存店に対する圧倒的な低価格イメージを作り上げるというやり方をとってきた。そのため、アスクルとしては、このようなイメージを与えないために、最初の段階で価格対抗を行い、イメージ面で叩いておく必要があった。つまり、初戦で勝って、デポやマックスの収益性を低下させ、やる気を無くさせるという25 わけであった。

しかも、デポやマックスの日本での品揃えは、国産製品がほとんどであるため、アスクルが原価面で不利になるとは考えられなかった。むしろ、現状では扱い量が大きいアスクルの方が、原価上有利になるはずであった。また、ロー・コスト・オペレーションのノウハウといつても、日本の地代の高さ、また店舗数が限られていることによる間接費の高さを考えると、少なくともスタート時点では、デポやマックスに費用上の優位をもたらすとは考えにくかった。したがって、デポやマックスの低価格攻勢は相当に無理をしたものであり、これにアスクルが対抗することは十分に可能だと思われた。
30

ただ、そうはいっても、膨大な資金力をもつだけに、かれらの低価格攻勢は侮れなかった。それゆえ、デポやマックスに価格面で対抗していくうえでは、最も効果的な戦略を慎重に選択する必要があった。

5

対抗戦略

岩田社長は、デポやマックスの価格攻勢に対抗するうえで、アスクルには3つの代替案があると考えていた。

10

最低価格保証

その第1は、最低価格保証で対抗するという案であった。つまり、6ヶ月に1度しか改訂できないカタログ価格は、対抗上ある程度の値下げはするにしても、デポやマックスに合わせることはせず、その代わりにカタログに最低価格保証のメッセージを掲載して、アスクルより安い価格のカタログがあった場合には、その差額を翌月の精算時に返却するというものである。

15

この案の支持者たちによれば、この最低価格保証により低価格イメージの形成は可能であり、これをさらに超低価格の目玉商品によって補強していくことであった。

通常の小売店におけるのと同様、アスクルのような通販でも、価格について重要なのは全体としての価格イメージであり、この全体価格イメージにはとくに一部の商品の価格が大きく影響を与えるといわれていた。例えば、コピー用紙はその典型で、そのため、デポやマックスもこれらの商品では思い切った低価格を設定していたし、これにはアスクルも徹底的に対抗していかなければならないと思われた。

20

もっとも、コピー用紙の場合は、顧客のブランド選好はあまりなく、アスクルはこれまでアスクルブランドのPB（プライベート、ブランド）商品のみを扱ってきた。つまり、商品分野によっては、PB商品を活用して、収益性を確保しながら、低価格イメージの構築を図っていくというのも、可能であった。

25

この案のメリットは、局地的な展開しかしていないデポやマックスにピンポイントでの価格対抗を可能にすることであった。そのうえ、この方法だと、6ヶ月ごとのカタログ改訂を待たずして、即時的にライバルに対抗できるし、あくまでも相手に食い下がっていくことができる。しかも、最低価格保証は、アスクルの価格の安さを訴求するプロモーション手段にもなる。なお、この方法によるキャッシュバックでは、事務処理のための付加的なコストはほとんどかからないということであった。

30

しかし、他方では、価格競争の主導権がライバルの手に委ねられることになるという問題はあった。また、これは事実上の顧客間差別価格であり、アスクルのこれまでの基本であるワン・プライス政策には反する。さらに、実際にキャッシュバックを申し出る顧客がどのくらいいるかという不安もあった。つまり、アスクルのカタログを見ただけで、よりカタログ価格の安いライバルを選ぶ客が多くなるのではないかというわけであった。あるいは、アスクルで今まで買っていた客が、最低価格保証を請求せずにライバルに移るという可能性も指摘されていた。

カタログ価格での対抗

10 第2の代替案は、アスクルのカタログ価格を全面的に切り下げて、デポやマックスに対抗していくこうというものであった。

現在のアスクルの価格は全商品平均で、メーカー希望小売価格のおよそ30%引きであった。これに対して、大手顧客に対する納入業者は30~40%引き、また、デポやマックスは40%前後の割引きであった。

15 この第2の案では、アスクルの価格をもう10%切り下げてデポやマックスとほぼ同じ水準に設定し、積極的に低価格を訴求していくという狙いがあった。既に岩田社長はこの代替案の費用面からの実行可能性を調査させていた。その結果によれば、価格切り下げをそのままアスクルが負担したとすると損益ラインぎりぎりであり、多少なりとも利益を確保するためには、費用の引き下げが必要であった。

20 こうした費用の引き下げは、アスクル自身の経営努力によって、あるいはメーカーとの製販連携のなかで、もちろん不可能ではなかった。だが、それとともに、この案をとった場合には、利益を確保していくために、オフィス生活用品や各種サービスの品揃えの充実が、とくに重要なと考えられた。

また、文具は、筆記具やファイルなど一部の商品を除けば、コピー用紙に限らず、一般にブランド志向が弱く、したがって、アスクル自主企画のPB商品を活用していくことも、価格競争力と収益性の確保には、有効だと思われた。

25 カタログ価格での価格対抗というこの案のメリットは、なんといっても、デポやマックスに対する十分な対抗力を提供する点であった。加えて、デポやマックスがまだ一部の都市での点展開の段階で、他の地域でも低価格訴求を行えば、それらの地域では従来型文具店に対して圧倒的な優位に立ち、アスクルの成長のスピードを速めるものと期待された。さらに、メーカー希望小売価格の40%引きとなると、納入業者と競り合って大手顧客への食い込める可能性も生まれてくる。

sample

sample

sample

sample

sample

反面、この案においては、少なくとも当面の収益性の低下は不可避であった。また、アスクルの積極的な価格攻勢は、各地で従来型文具店との間でトラブルを起こす恐れがあった。とくに、従来型文具店が生命線としている大手顧客にアスクルが入り込んでいくとなると、かなりの抵抗が予想された。

もっとも、従来型文具店にしても、デポやマックスとの競争は時間の問題であり、いつまでもこれまでのやり方に固執しているわけにはいかないという意識は強まっていた。したがって、従来型文具店をエージェントとして巻き込んで流通革新を図るアスクルのやり方は、生き残りの機会を与えるものとして歓迎される可能性もあった。

実際、1997年後半は、不況と地盤沈下のなかで、従来型文具店がアスクルに向く傾向は強まり、それにともなって、アスクルのエージェントは拡大し、すそ野が広がっていた。それゆえ、デポやマックスの日本進出は、これまで文具の流通革新に向けて孤軍奮闘の感もあったアスクルにとっては、むしろ追い風ではないかという見方もあった。

静観

デポやマックスの進出にあたって、岩田社長の頭をよぎっていた第3の案は、1998年3月のカタログでは積極的な対応を行わずに様子を見て、98年9月のカタログから勝負に出るというものであった。

というのは、いかにデポやマックスがアメリカで成功したといっても、日本では文具のカテゴリー・キラーはおろか、本格的な専門量販店チェーンさえほとんど存在せず、日本の顧客がそれにどのように反応するかは全く未知数だったからであった。また、出入りの文具店から購入するという習慣も根強く、果たして文具のカテゴリー・キラーに対するそれほどの需要が存在するかどうかかも疑わしかった。

それだけに、デポやマックスも、日本では通販を重視すると見られたが、この通販市場にしても新市場であり、アスクルは多くのエージェントを活用して、この市場の開拓に努めてきた。そこに日本で何の実績もないデポやマックスがエージェントもなしに進出してきて、少なくとも当初は大した実績を残せない可能性は十分に考えられた。

もしそうだとすると、アスクルの過剰反応は、意味なく自らの収益性を低下させたり、いたずらに従来型文具店の反発を招くだけの結果になりかねない。

ただ、逆に、逡巡していると、瞬く間にデポやマックスが低価格イメージを形成して、急成長を遂げるという恐れももちろんあった。

5

10

15

20

25

30

意思決定

岩田社長は、これら三つの案のなかでどれをとるべきかについて、容易には決めかねていた。しかし、来年3月のカタログに間に合わせるためには、早急に結論を出さなければならなかった。

参考文献

- 『日本経済新聞夕刊』、1996年7月16日
- 『日経流通新聞』、1996年7月20日
- 『日経流通新聞』、1996年7月22日
- 『日経流通新聞』、1997年11月29日
- 『日本経済新聞朝刊』、1997年12月12日
- 『日経流通新聞』、1997年12月16日

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.4 RP150