



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。

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。

10

15

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。

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、

20

25

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。

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。

30

Copyright© 池尾恭一（1998年4月作成）