



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アスクル株式会社

— 市場の理解とマーケティング戦略(要約版) —

5

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。

一方、1990年代にはいると、新規チャネルの模索を始めた。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、同社では将来の文具流通のあり方を考えるための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を事業とするアスクルであった。

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いて不満をもつ顧客も多かった。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った。

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

.....

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 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、アスクル株式会社、コクヨ株式会社への聞き取り調査ならびに公刊資料によるものである。

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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4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 © 余田拓郎 (2017年4月作成)

10

15

20

25

30

sample

sample

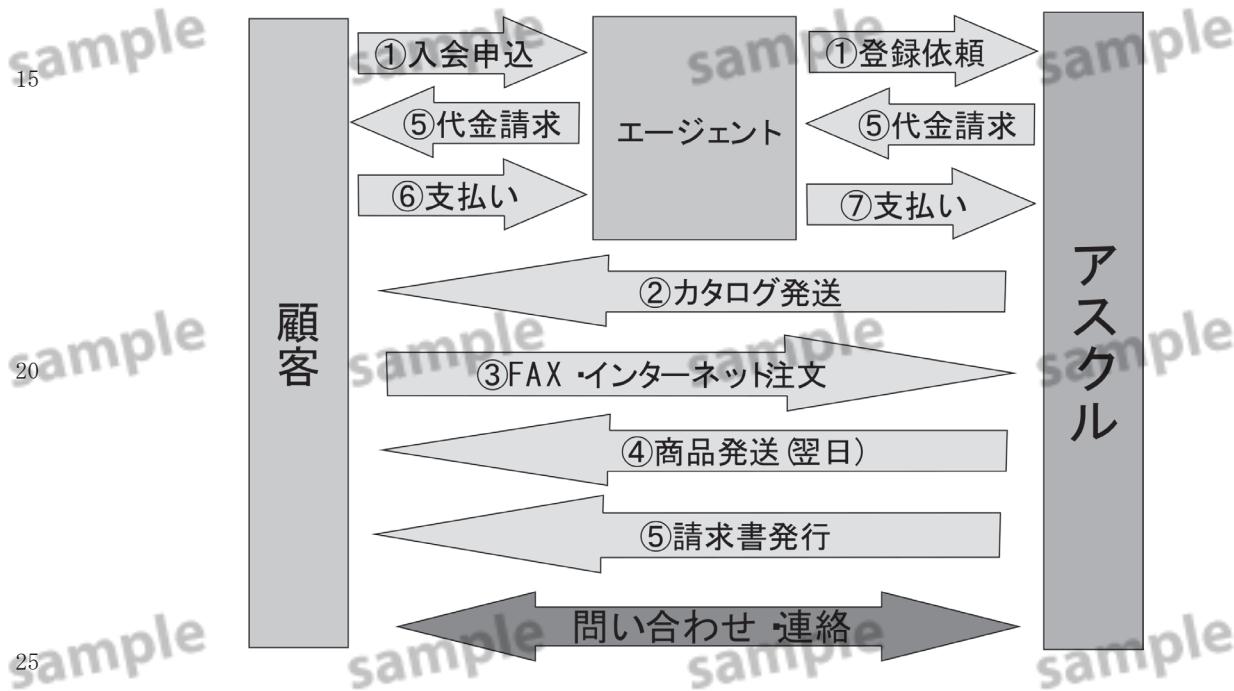
sample

sample

sample

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 まで翌日配送で（その後、FAX での発注も 18:00 まで翌日配送に変更）、東京江東区の本社倉庫から発送された。なお、
5 対象地域は、本州、四国、九州で、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。配送料との差額は、アスクルとエージェントとよばれる既存文具店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
10 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）、
15 当日配送（東京 23 区、大阪市内に限る）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
20 を下図に示す。

図 アスクルのビジネスフロー



アスクル事業では売上げを拡大するため様々な施策がとられた。

まず、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、品揃えを拡大していった。

それとともに、プラスの競合となる他メーカー品の取り扱いも増やしていった。

30 また、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 年にはメーカー希望小売価格の 30% 前後の割引を実現した。平行して、顧客へのアンケート調査を積極的に実施し、PB 製品の取り扱いを増やしていった。PB 製品のうち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にとって新たな流通チャネルであることから、既存文具店からの反発が少なからずあった。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かったのである。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、文具店をエージェントとして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、マス広告を打たないかわりに、顧客の勧誘や債権管理を文具店（エージェント）に任せ、売上高の20%程度のマージンを提供した。

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ていった。

オフィス通販市場のその後

2008年オフィス通販市場全体は約1.5兆円と言われていた。1993年にアスクルがサービスを開始して以来、業界のリーダーとして君臨はしているものの、コクヨグループや大塚商会もかなりの追い上げを見せていた。

アスクルのサービス提供までは、コクヨが文具市場で絶対的に地位を築いていた。各地でコクヨの販社があり、流通業者を組織化していた。コクヨは、キャンパスノートをはじめ、顧客の絶大な信頼を得ていた。しかし1993年プラスがアスクル事業部で通販事業を始めると、明日届くという便利なサービスにより、徐々にコクヨの文具の売上に影響が出るようになった。しかしながら、同社は同様の通販ビジネスに参入すること際ではかなり慎重だった。文具業界最大手のコクヨが通販ビジネスに参入すると、既存文具店や卸売業者にも多大な影響を及ぼすことになるからである。

当初はコクヨでは、経営資源に劣るプラスが安値攻勢を仕掛けてきても、いずれ体力が尽きてしまうだろうという黒田社長の判断もあったという。アスクルは急速に売上を伸ばし、調達コストも下がっていった。1998年には、コクヨの中京地区の有力代理店であった加藤憲株が独自にオフィス通販サービス「K-BUSINESS」を開始した。時流の流れにそって、順調に売上を拡大していった。自社の一代代理店がアスクルと同様のサービスを展開したことにより、コクヨグループでかなりの波紋が広がった。

これを契機にコクヨはオフィス通販事業への参入の判断を下した。2000年にカウネットを立ち上げ、翌年2001年にはK-Businessサービスを吸収合併し、加藤憲をカウネットのコクヨ以外の商品の中核調達会社に据えた（2005年カウネット株と合併）。カウネットも契約文具店（エージェント）を商流に入れ、新規の顧客獲得の営業活動と、代金回収・債権管理を委託することとした。一方、カウネットは製品カタログと製品の受注、発送、問い合わせ等を担当した。このビジネスモデルは、基本的にはアスクルと同じだったが、カウネットでは「契約文具店の支援」として卸売業者が関わっていた。

コクヨ商品への信頼はもともと高いだけに、事業の立ち上がりのスピードは早かつた。コクヨ商品の販

5

10

15

20

25

30

売だけではなく、東急ハンズとの提携、イクスピアリ商品の販売など商品に関しては魅力的な要素が多かった。また、虎ノ門にカウネットオリジナル商品をメインにしたショールームも設置した。家具など、カタログや、インターネットでは伝わりにくい質感を確かめてから購入することも出来るように配慮したものである。

5 一方、OA機器専門商社である株式会社大塚商会はソリューションプロバイダへ事業領域を拡大するとともに、オフィスサプライのカタログ通販「たのめーる」を積極的に展開していた。

同社はオフィスのコピー機のメインテナンスなどのサービスを展開していた。自社顧客のコピー用紙が徐々にアスクルに取り込まれていくことに危機感をおぼえ、2001年に本格的カタログを発刊し、サービスを開始した。同社の強みは、強力な営業力であった。営業部隊が、徹底的に顧客への訪問営業を行っているのが、アスクルやカウネットとの決定的な違いであった。カタログ上では各メーカーの商品を幅広く取り扱い、アイテム数は20,100点だが、インターネットも含めた総取り扱いアイテム数は65,000アイテムにのぼった。プッシュ型の営業スタイルをサポートするために、テレビCMも積極展開していた。だじゃれを中心としたキャッチコピーで顧客認知度を高めていた。

10 15 たのめーるは、アスクルやカウネットと同様、年2回発刊され、その他にも大企業むけに発注管理や承認機能を追加したASP購買システムを提供したり、「ぱーそなるたのめーる」と称し、文具だけでなく、ファッショ、化粧品なども取り扱うサービスも提供していた。

20 25 2008年度の各社売上げは、アスクル1,897億円、たのめーる（大塚商会）825億円（たのめーる事業単体推測、大塚商会は4,695億円）、カウネット702億円（決算月変更により9月分決算を12月分に換算）が上位で、その他に、ジョインテックス（プラス株内一事業部）、ビズネット株式会社（プラス関連会社、大規模事業所向けオフィス通販事業）、べんりねっと（コクヨ関連会社、大規模事業所向けオフィス通販事業）、オフィス・デポなどが事業を展開していた。

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 2017.5 PDF