



## 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。

10

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。

15

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。

20

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

25

---

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。

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（〒223-8526 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)