

〔論 文〕

系列化チャネルにおける 支配関係からパートナー関係への変容

山 内 孝 幸

I はじめに

日本流通の特徴の一つに流通系列化がある。流通系列化とは、メーカーが自社の製品の販売を有利に導くために、卸売業者・小売業者の活動を統制、管理する目的で組織化する一連の動きをいう¹⁾。現在の流通系列化は、主に戦後に成長を遂げた大規模メーカーが主導する取引制度として発展を遂げ、家電、自動車や日用品などの産業に見られた。

しかし、1970年代頃からバイイング・パワーを増大させてきた大規模小売業者は、合理化・効率化のためにメーカーや卸売業に対して共同配送・一括物流を要求するようになり、そのことが従来から存在する流通系列化の動揺を招いていると考えられている。

こうした大規模メーカーによる流通系列化に関して、文具・事務用品業界におけるコクヨ株式会社（以下 コクヨ）を上げることができる。コクヨは、そのブランド力とともに、全国に6社の総代理店と呼ばれる一次卸店とその傘下の二次卸店、小売店といった強固に系列化された流通システムを構築しており、それが競争優位の源泉となっていた。

しかし、そのコクヨも近年その地位が決して安泰ではなくなってきたが、その要因として2つ上げることができる。1つは、文具・事務用品市場の市場規模は伸びているにも関わらず、ディスカウントショップやホームセンターの台頭とオフィス・デポに代表される外資系企業の日本進出による従来型の文具小売業の減少が進んでいることである。

2つ目は、文具業界において飛躍的な成長を遂げたアスクル株式会社（以下 アスクル）と親会社であるプラス株式会社（以下 プラス）の存在である。アスクルは、プラスの一事業部としてスタートし、その後プラスの系列会社として事業展開する中で、文具・事務用品市場における真空遅滞といえる市場を見出し、従来の流通の慣習にとらわれない新たな流通システムを構築することによって急成長を遂げた。

本論文の目的は、アスクルとプラスの2社を取り上げ、アスクル及びプラスによる流通システムの変革を経時的に追いかけてながら、その2社間の関係の変容によるダイナミズムを捉えることで、系列化された流通チャネルを捉える課題について考察することである。

II 流通系列化の本質

1. 「系列」の分類

一般に企業系列という言葉は、複数の企業間の特定の取引関係や結合関係またはある特定の大企業を

頂点として形成された企業間の固定的な関係を示して用いられるが、これは一般的な用語であって必ずしも明確な定義を持っておらず、用いる人によって意味するところは必ずしも同じではない。しかし、企業間取引において系列という言葉を用いる場合、その企業間関係について次の3つの側面を前提としていることを指摘することができる。

1つ目は、企業間取引には反復性を予定しない一回限りの取引として単発的なものもあれば、長期にわたって継続的に取引が行われるものもあるが、系列取引といった場合、そこでは長期的な取引が存在し、継続的に取引が行われている。2つ目は、取引を行う主体としての企業間関係である。そこには取引を行う企業が所有する経営資源の格差などによって、一方による他方の支配関係が存在する。具体的には、取引条件の決定におけるパワー関係や資本の所有関係、または役員の派遣関係といった形をもって現れることが多い。そして、こうしたパワーによる支配関係としての非対称性が生じるためには、その取引がある程度の長期的継続性をもったものであることが必要になるのである。3つ目は、企業間取引において系列を用いる場合、取引を行う主体間に人・資本・取引上のつながりを示し、特に人的なつながりは資本面でのつながりを前提に進められることが多い。

さらに、これら3つの側面を前提としながら系列にはいくつかの形態が存在する。それは、どういった製品・商品を取引するかによって異なるが、半製品・中間部品の供給をめぐって関係を構築する生産系列、完成品の販売をめぐって関係を構築する流通系列、資金の融資や株式の所有によって関係を構築する資本系列、の3つに区分することができる。

さらに、こうした生産系列や流通系列の内部には株式所有関係が含まれていることが少なくない²⁾。つまり別会社を設立する際に、親会社は別会社が発行する株式の過半数がそれ以上を所有することによって支配関係を構築しようとするのである。このように系列化という企業行動は、多くの場合、相手企業を支配できるだけの株式の取得と重なり合う部分が多分に存在しているのである。

2. 流通系列化の定義

こうした企業の系列化行動の中で、流通系列化に関しては今までに多くの研究者によって研究成果が蓄積されており、定義付けされてきた。風呂(1968)は、商業資本の系列化を個別の産業資本家が個別の商人に対して個別の支配関係を設定し、自己製品の個別化された価値実現操作を図ることであると、系列化された流通とはメーカーによる内部組織に似た命令・権限の関係と、他方でメーカーと系列商人との売買関係を併せ持つ複合的な性格を有するものであると指摘している。また、石原(1982, 1989)は、商業企業の系列化とは商業企業を価値実現過程の中に形式的に存続させながら、その社会性・独自の行動を可能な限り排除し、彼を寡占企業のマーケティング活動の中に組み込もうとするものであり、製造業者が商業者を緩衝帯として介在させながら、彼の影響力を引きつけようとする間接支配の方法であるとしている。つまり、流通系列とはメーカーが価格制限としての再販売価格維持や非価格制限としての専売制、一店一帳合制、テリトリー制、抱き合わせ取引などの諸手段を活用して、メーカー自らが自社の製品の販売について卸・小売から消費者へ至る流通経路を統合し、販売業者の協力を確保し、その自らのマーケティング戦略が実現できるように、もしくはより有効なものになるように販売業者を掌握・組織化する行為であるといえる。

3. 流通系列化におけるパワー関係

さらに、こうした流通系列化における本質的な部分として、風呂(1968)や石原(1982, 1989)、田村(1986)が指摘するように、流通系列化を実現する上で流通チャネルに対する流通支配力が存在している³⁾ことがあげられる。そこにはメーカーによる流通業者に対するパワーが想定されているのであ

る。

流通チャネルにおけるパワーの形成や影響に関する研究は、チャネル・パワー論として数多く展開されてきた。そこではチャネル・パワーを「ある流通チャネルの構成員に（主にメーカー）が、その流通チャネルの別の段階にある他の構成員のマーケティング戦略における意思決定変数を統制する能力⁴⁾」と定義されているが、その形成に関してパワー基盤モデルとパワー依存モデルとして展開されている。また、日本においてもパワーの形成を説明するモデルとして、取引依存度に基づいて説明する取引依存度モデルがある。

パワー基盤モデルにおけるパワー基盤とは、他者の行動に影響を与えるために使われる資源としての報酬、強制、正当性、一体化（同一性）、情報・専門性という5つに分けられた概念が基礎となり⁵⁾、組織間の相対的なパワー資源の蓄積量の格差がパワー関係の不均衡を生み出すものと考えられた。そして、パワー基盤モデルでは、メーカーがパワーを形成するに当たり、メーカーが流通業者に対して提供するリベートや販売支援と呼ばれる設備・販売促進資材・指導教育などの誘引がメーカーと流通業者間の不均衡をもたらし、流通業者のメーカーに対する貢献努力を見返りに支出する基盤となるものとして報酬、情報・専門性に関わるパワー基盤を重視した。

パワー依存モデルは、チャネル・パワーの形成を企業間の相互の依存の大きさに求め、相手への依存が大きいほど、その相手企業による統制を受けやすいと考えた、依存を決める要因として目標の重要性⁶⁾と代替性⁷⁾の2つ抽出した⁸⁾。そしてこの考え方から、メーカーの流通業者に対する依存度と流通業者のメーカーに対する依存度の2つが考慮されるようになった。

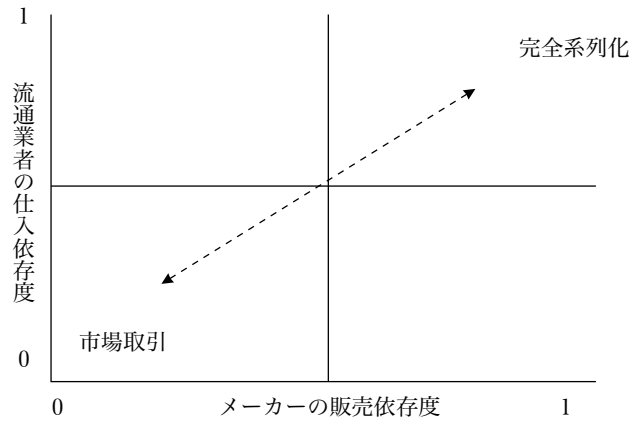
風呂（1968）と石原（1982）は、メーカーと流通企業との間にあるパワー格差を発生させる基盤を依存度に求めたが、これが取引依存度モデルである。依存度がパワー基盤であるというのは、一般的に、ある主体 P が O に対して依存的であればあるほど O は P に対してより大きな勢力を持つという想定に基づいている⁹⁾。

石原（1982）によれば、メーカーが流通チャネルを系列化しようとするのは、そうすることが競争的価値実現をより有利に展開することになると考えるからであり、従って、系列化の種々な手段と系列化によるメーカーと流通企業との関係は、一般的な社会関係ではなく、製品の売買を通して結ばれた関係であり、究極のところはその売買関係を巡って交渉が行われるはずであると考えた。そのため、すべて両者間の売買関係の中に集約的に表現されてくるものと考えた。そこから、両者間の依存度を販売依存度と仕入依存度によって概念化している。

まず、販売依存度は、メーカー I の販売総額に占める流通企業 J への販売額の比率として定義している。そして、販売依存度はメーカーの取引企業数の制限が選択された流通企業に対する販売依存度を直接的に高めることから、系列化の第一の次元に対応している。つまり、メーカーは取引企業数の制限によって失った販売高を選択した流通企業への販売高の増加によって確保する必要があり、それだけ余計に、その流通企業に対する販売依存度が高くなるのである。従って、排他的流通の場合には、メーカーの販売総額が特定流通業者に対する販売額とイコールとなり、販売依存度は1となる。すなわち、販売依存度は、0と1の間に分布されるものといえることができる。

次に仕入依存度は、流通企業 J の仕入総額に占めるメーカー I からの仕入額の比率として定義している。そして、仕入依存度は流通業者の品揃えにおける偏りを表わすことから、系列化の第二の次元に対応している。従って、専属的流通の場合には、流通企業の仕入額が特定メーカーからの仕入額とイコールとなり、仕入依存度は1となる。すなわち、仕入依存度も0と1の間に分布されるものといえることができる（図1）。そして販売依存度と仕入依存度の双方が1の場合を完全系列化、双方が0の場合を市場取引とすれば、その間にある関係が系列化された関係とすることができる。

図1 販売依存度・仕入依存度による流通系列化の概念図



出所) 風呂 (1968) 石原 (1982) により筆者作成。

Ⅲ 「アスクル」の事例

1. アスクルの概要

アスクルは、1993年3月に文具・事務用品メーカーであるプラスの一事業部として設立され、2003年度において連結売上高1,200億円¹⁰⁾、連結経常利益60億円、従業員数は195名、資本金31億1,550万円で、プラスの出資比率は46.50%となる¹¹⁾。アスクルは、1997年に株式会社として独立して事業を始めて以来7年連続で過去最高を更新しており(表1)、文具・事務用品業界が低迷する中で急激に成長を遂げている企業であるといえる(表2)¹²⁾。

表1 アスクルの売上高、経常利益推移¹³⁾

(単位：百万円)

決算期	1998.5	1999.5	2000.5	2001.5	2002.5	2003.5
アスクル売上高	10,659	22,613	47,128	75,254	92,464	108,550
アスクル経常利益	296	820	1,393	1,753	3,945	5,160

出所) アスクル平成11, 13, 15年5月期決算短信より筆者作成。

事業内容としては、全国620万事業所のうち95%を占めると言われる中小事業所¹⁴⁾をターゲットとし、「オフィスというひとつの生活空間の中で必要なものが全てそろおう」をコンセプトに、専用のカタログ(またはWEB上のカタログ)によって通信販売を行っている。

表 2 紙・文房具小売業の販売額と商店数推移

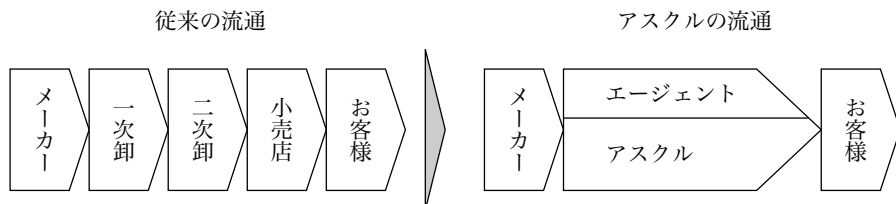
(単位：百万円，店舗)

年度	1988年	1991年	1994年	1997年	2002年
店舗数	28,546	25,970	23,750	21,284	15,963
販売額	743,198	909,227	976,555	915,519	737,250

出所) 経済産業省『平成14年商業統計』より筆者作成。

2003年度におけるカタログ取り扱い商品数は約13,700アイテム¹⁵⁾であり、そのうちアスクル独自商品は920アイテムにもものぼり、カテゴリーとして文具・事務用品から収納用品、OA/PC用品、電化・消耗品、書籍・PCソフト、オフィス家具、オフィスで使用するペットボトル飲料などの生活用品に至るまでを取り扱い¹⁶⁾、2003年3月からは良品計画の「無印良品」を取り扱うようになった。

図 2 お客様とメーカーを繋ぐプラットフォーム

出所) アスクルホームページ (<http://www.askul.co.jp>) より筆者作成。

また、アスクルは従来の文具業界にあった「メーカー→卸（一次卸，二次卸）→小売→顧客」といった流通に対して、自らを「お客様とメーカー（図 2）」そして「アスクルと取引を行う企業間（図 3）¹⁷⁾」を繋ぐプラットフォームと位置づけている。

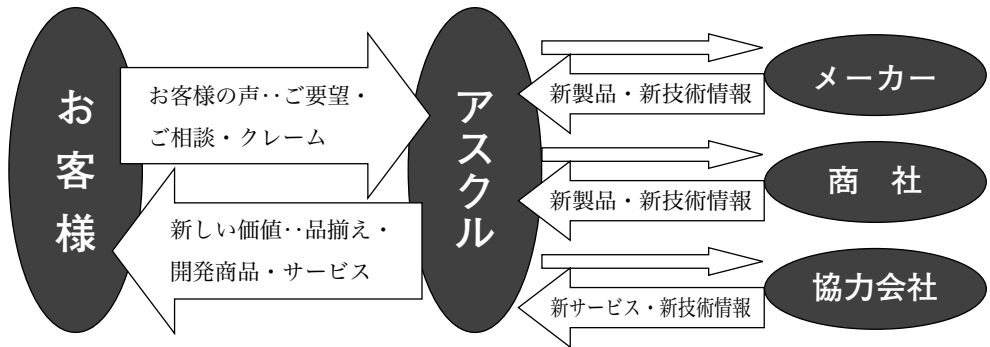
アスクルは、アスクル自体を小アスクルとし、顧客開拓や代金回収機能を担った代理（エージェント）、物流を専門に担う企業、商品の供給・開発を行うサプライヤーなどの様々な企業とのパートナー関係を大アスクルとして連携を図っている。こうしたアスクルの事業内容全体のビジネス・システムを図式化すると図 4 のようになる。

2. プラスの概要

アスクルは文具・事務用品メーカーであるプラスの一事業部門として発足し、1997年に一つの独立企業として分離されたことは先に述べた。ここでは、アスクルが設立されるにいたった背景を明らかにするに当たり、その親会社であるプラスという企業の概要を見ることとする。

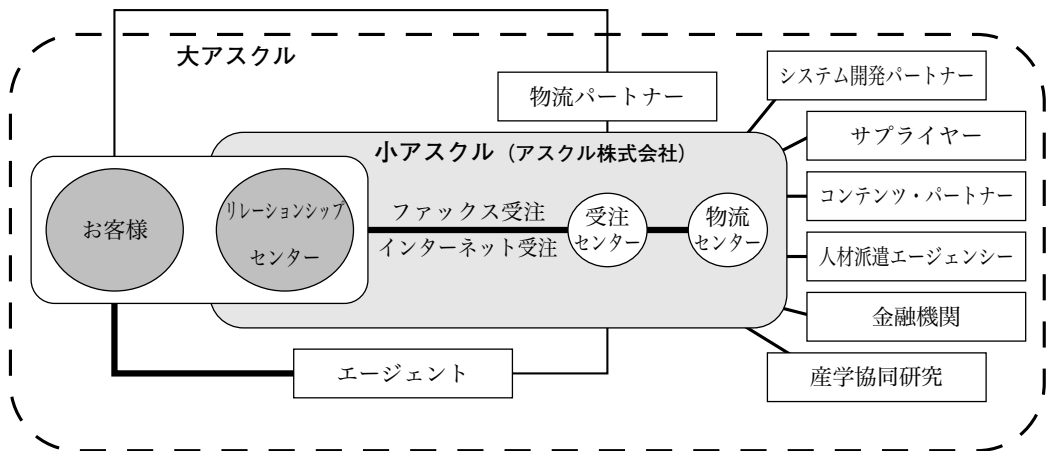
プラスは、1948年2月に今泉進次郎（現代表取締役社長今泉嘉久の父）と鈴木報平（現代表取締役社長今泉義久の叔父）により千代田文具株式会社として資本金19万5千円で創業された。創業当時はオフィス機器、事務用品の卸売業を営んでいたが、当時より自社ブランドを持ちたいということで、他メーカーブランド品の取り扱いとともに他メーカーによって企画・製造された製品にプラスブランドを付けて販売していた。1959年5月にプラス株式会社に商号変更し、社名とブランド名を一致させた。1960年

図3 アスクルと取引企業間を繋ぐプラットフォーム



出所) アスクルホームページ (<http://www.askul.co.jp>) より筆者作成。

図4 アスクル事業のビジネス・モデルの概要



出所) アスクルホームページ (<http://www.askul.co.jp>) より筆者作成。

4月には製造部門としてプラスチール工業株式会社を設立し、徐々に自社製品の品揃えを増やし、製品企画にも注力することで、現在のようなオフィス家具、文具・事務用品のメーカー・卸となっていた。

2003年度のプラスは、連結売上高2,263億円、連結経常利益60億円、従業員数は709名、資本金13億2,130万円で、オフィス家具、紙・文具業界ではコクヨについてシェア第2位の位置づけにある¹⁸⁾。事業内容としては、プラス単体によるオフィス家具¹⁹⁾、文具・事務用品、事務機器、教育機器他の製造販売²⁰⁾を行う一方で、アスクルを始めとする様々なタイプの流通系列グループを生み出すグループ企業²¹⁾となっている。特に、2001年5月にはプラスとプラス工業株式会社²²⁾の会社分割と事業再編により文具事務用品を開発・製造するプラスステイショナリー株式会社とその海外関連会社、プロジェクト

表3 プラスのグループ企業とその内容

系	社名(カンパニー)	設立年月	主な事業内容
メーカー系	プラス ステーションナリー(株)	2001.5	文具・事務用品の企画・開発
	PLUS Vietnam Industrial Co Ltd	1995.5	文具事務用品の製造
	台湾普樂士股份有限公司	1985.7	電子光学機器、文具事務用品の販売
	プラス ビジョン(株)	2001.5	電子光学機器の開発・製造・販売
	汕普樂士儀器有限公司	2000.10	電子光学機器の製造及び販売(中国国内)
	PLUS Vision Corp of America	1990.2	電子光学機器の販売
	PLUS-BBG Corp (Thailand) Ltd	1997.6	電子光学機器の販売(タイ国内)
流通サービス系	プラス スペースデザイン(株)	2001.5	システム家具の提案販売、内装工事の設計
	アスクル(株)	1997.5	中小オフィス対象の調達代行サービス
	ビズネット(株)	2000.5	大規模オフィス対象の調達代行サービス
	ジョインテックス(株)	2001.4	オフィス用品を取り扱う問屋
	日本ディー・エル・エム(株)	1977.3	教育教材、リハビリ関連機材の製造販売
	(株)マルグイ	1970.3	文具・事務用品の量販卸及び物流代行
	東京ニーズ(株)	1976.3	パソコン周辺機器の製造卸
機能サポート系	プラス情報システム(株)	1981.9	ソフトウェアの開発・販売
	プラス ロジスティックス(株)	1990.5	総物流、宅配サービス
	プラス資材システム(株)	1988.5	オフィス家具等の資材販売
	プラスフィナンシャルサービス(株)	2000.5	経理事務の請負

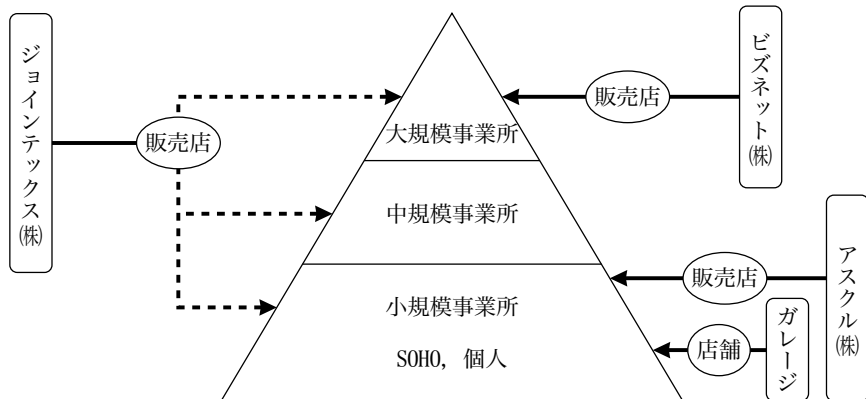
出所) プラス社内資料より筆者作成。

一等の電子光学機器を開発・製造・販売するプラスビジョン株式会社とオフィス家具・インテリア用品の提案販売やオフィス環境のデザイン・内容工事の請負・設計を行うプラススペースデザイン株式会社とその海外子会社を設立している。こうして設立された関連会社は、従来の関連会社を含めて、メーカー系カンパニー、流通系カンパニー、機能サポート系カンパニーとしてグループに分類され、プラスのグループ会社として構成されている(表3)。

これにより、プラスはグループ全体をメーカー機能と流通機能に色分けし、壁を設けることによって流通サービス系カンパニーに対してプラスの製品群やカテゴリーに捉われずに商品を仕入れることのできる権限や自由度を与えることで、アスクルで得た成功体験と同様に企業としての成長を促そうと考えている²³⁾。こうしたプラスによる一連のグループ内での動きの中で注目すべきは、流通サービス系カンパニーである(図5)。

流通サービス系カンパニーでは、アスクルの急成長から、その対象となる顧客をアスクルの中小規模オフィスから大規模へ広げ、流通形態もアスクルのようなカタログと販売店による販売方法に加えて、店舗・販売店による販売方法を採用することによって、全国620万事業所すべてを対象に事業展開を試みようとしている。また、プラスはアスクルの急成長により、一般的に「流通の中抜き」による新

図5 各カンパニーの対象市場



出所) プラス社内資料より筆者作成。

しい販売手法を構築した企業として捉えられている感があるが、これらの動きを見る限り流通機能や流通システムをより強化しようとする方向にあると読み取ることができる。

3. 「アスクル」設立の背景

プラスという企業が、当初卸売業として創業し、自社ブランドを確立し、メーカー・卸へと業態転換した中でアスクルを設立するに至った背景には3つの要因が上げられる。

第1に、文具・事務用品業界におけるコクヨとの競合関係である。文具・事務用品業界において圧倒的な力を有しているのは、1905年10月に黒田善太郎によって和式帳簿の表紙を製造する帳簿用表紙メーカー「黒田表紙店」から創業し、現在トップメーカーとなったコクヨとなる。2002年度の文具・事務用品業界上位5社の連結決算の売上高を比較すれば、トップのコクヨは2,765億円、2位のプラスが2,055億円、3位の内田洋行が1,774億円、4位の岡村製作所が1,582億円、5位のイトーキが1,130億円となるが、これはアスクルが誕生するまでは文具業界においてコクヨが圧倒的なパワーを持っていたことを示しているといえる。こうしたコクヨの圧倒的な力は文具の流通チャネルにも反映している。全国約15,000店の文具店と約340の卸・問屋からなる業界において、トップメーカーのコクヨは全国13ヶ所にある系列卸売業者²⁴⁾から全国の文具店の事実上すべての小売店で取り扱われるようになっている。特に、製品の差別化が難しい文具製品において長い歴史によって培われたブランド力と系列卸売業者による流通チャネルに対する影響力は、コクヨにとって大きな競争優位の源泉となっていた。

これに対して、プラスは後発であり、全国で1万店程度の文具店と取引を持つにすぎなかった。また、取引のある文具店に対するプラスの流通は、東京、名古屋、大阪、札幌、福岡、仙台、広島といった大都市圏では直接販売が行われ、それ以外の地域では25社の販売会社と一部独立の卸売業者が用いられていた。このため、プラスの流通チャネルへの影響力はコクヨに比較して著しく弱かったといえる²⁵⁾。実際、文具店の平均的品揃えが1万2千品目といわれる中で、小規模な文具店では各メーカーの製品を取り揃えることは不可能に近い。そこで文具店は、同一品目についてはどうしてもトップメーカーのコクヨの製品を取り扱うようになった。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

でも、同様の製品がコクヨであるために取り扱ってもらえないことがしばしばあった。現に、プラスが新基礎文具という新製品を開発した際にも、製品の評価は悪くなかったが、店頭で製品を置いてもらえず、思うように売れなかった、という経験があったのである²⁶⁾。このようにプラスはコクヨに対して、ブランド力と流通チャネルに対する影響力において大きく遅れをとっていたのである。

アスクルを設立するに至った要因の第2に、文具・事務用品業界全体の動きが上げられる。文具店を中心とする流通チャネルは古くから続いてきたものであったが、全国の文具店数は1960年の32,744店をピークに毎年減少を続けている状況にあった。これは、1960年代から台頭しはじめた大手量販店の影響が大きく、加えて近年ではコンビニエンスストア、ホームセンターやディスカウントスーパーが台頭し、オフィス・デポといった外資系大型量販店が参入する中で文具店の減少傾向はさらに加速しはじめた(表4)。

表4 紙・文房具小売業の販売額と商店数推移

単位：店舗

年度	1956年	1960年	1970年	1979年	1988年	1997年
店舗数	30,498	32,744	29,462	30,874	28,546	21,284

出所) 経済産業省『平成14年商業統計』より筆者作成。

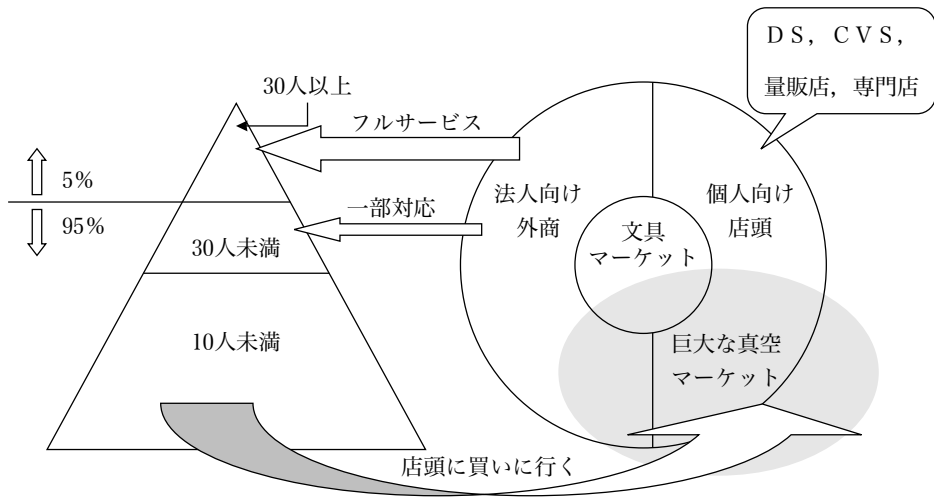
こうした変化する流通の中で、1990年5月にプラスの今泉社長は将来の文具業界における流通のあり方を考える検討委員会を発足させた。検討委員会は、今泉社長、文具事業本部副本部長の岩田彰一郎(当時)、文具事業本部の幹部4名と大学教授の合計7名によって構成され、「ブルースカイ委員会」と呼ばれた。この委員会では、「誰がお客様なのか?」というテーマが徹底的に議論され、「我々のお客様は、小売店や問屋ではなく、最終ユーザーである」ということが確認された²⁷⁾。なかでも、その都度店頭まで買いに来て、定価で商品を購入し、在庫がなければ何日も待たざるを得ない中小事業所を標的市場とし、そこに商品を効率よく届けようというのが、委員会の出した結論であった(図6)²⁸⁾。さらに、そのためには最終顧客であるユーザーへの直接流通と従来型の間接流通のいずれを重視すべきかという問題に関しても、社会的な最適性という見地から検討を重ねた結果、新たな流通チャネルとして通信販売を採用することが決定されたのである²⁹⁾。

第3に、卸売業であった千代田文具が、プラスとなりメーカー・卸へと業態転換を図ることによって明らかになった顧客の不満が上げられる。つまり、千代田文具は、いろいろなブランドの文具・事務用品などを掲載した総合カタログを使って文具店に対して営業する会社であったものが、プラスとなることで次第にメーカー化、ブランド化を進めることによって、自社製品が中心のカタログになっていったのである。従来、お客様が欲しいものは探し出してもお届けするという会社だったものが、自己都合を押し付ける会社となっていったことに対して、古くからのお客様からの「オタクは親切じゃなくなった」という不満となって現れたのである³⁰⁾。

4. 「アスクル」の展開

こうした背景に基づいて、1992年にアスクル事業推進室が岩田氏³¹⁾(現アスクル社長)を含む4名のメンバーでプラスの社内に設けられた。岩田氏らは、まず最初にオフィスで必要な500品目を薄いカタログに掲載³²⁾し、販売店に対して約8ヶ月のテスト・マーケティング³³⁾を行い、1993年3月にアスク

図6 アスクルの市場ターゲット



出所) アスクル会社案内より筆者作成。

ルの通販事業が本格的にスタートした。

最初のカタログに掲載された商品はほとんどがプラス製品であった³⁴⁾が、そのうちに「プラス以外の製品はないのか」という顧客からの要望に応えるかたちで他社製品の取り扱いを増やしていった³⁵⁾。当然、プラス社内では、競合他社製品を取り扱うことに対する反対が相当あった。しかし、アスクル事業を立ち上げたものの品揃えはプラス製品ばかりで、しかも文具店に対する遠慮から値引き無しの販売を行っていたためにほとんど実績が上がらなかった。こうした状況の中で、新たな自前の販売チャンネルの構築を図ろうとしたプラスの今泉社長は、チャンネルが水泡に帰しかねないという強い危機感と「顧客の満足を優先すべき」という信念³⁶⁾から、競合他社製品の取り扱いと値引き販売に対する社内の反対³⁷⁾を押し切って他社製品の取り扱いを決定した³⁸⁾。

こうしてアスクルは競合他社製品の取り扱いをはじめることとなったが、他社製品の取り扱いを始めるとともに1997年にはプラスの一事業部であったアスクルが独立することにより業績も飛躍的な急成長を見せることとなった(表5)。

表5 アスクル業績推移表

単位：億円、点、千件

	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
売上高	2,0	6,0	19,0	56,0	106,6	226,1	471,3	752,5
カタログ掲載アイテム数	500	1,600	2,400	3,700	5,600	8,700	11,000	12,000
お客様登録数	40	80	150	220	340	650	1,060	1,550

出所) ソフトバンクパブリッシング株式会社『BUSINESS STANDARD』2001年9月号より筆者作成

その結果、プラス製品の販売比率は大幅に下がったものの³⁹⁾、パイ全体の急膨張によって、プラス製品の販売額は数十倍に拡大することとなった⁴⁰⁾。さらに、1998年にはアスクルは店頭公開を果たすこととなるが、これはプラスがアスクルとの間に流通機能とメーカー機能としての壁を設けることで流通機能であるアスクルに商品仕入れの自由度を与えるというものであった。そこには、アスクルがメーカーの一部門のままならば、どうしても自社製品の比率にこだわってしまうことから、プラス対アスクルという構図をつくって、プラスはメーカーとしての商品開発力を強化し、アスクルは流通としての機能を強化していくという役割分担を明確にするとともに、アスクルが商品の販売代理店ではなく、顧客の購買代理店としての性格を強める意図があった。

Ⅳ アスクルから見た2つのインターフェース

1. パートナー企業とのインターフェース

文具業界におけるアスクルに対する理解は、大型量販店や外資系量販店の台頭等の外部環境変化とそれに伴う既存文具店の衰退等の内部環境変化によって徐々に広まっていった。しかし、それ以上に、既存文具店の理解を得ることができた重要な要因には、「エージェント」と呼ばれるパートナーの存在がある。

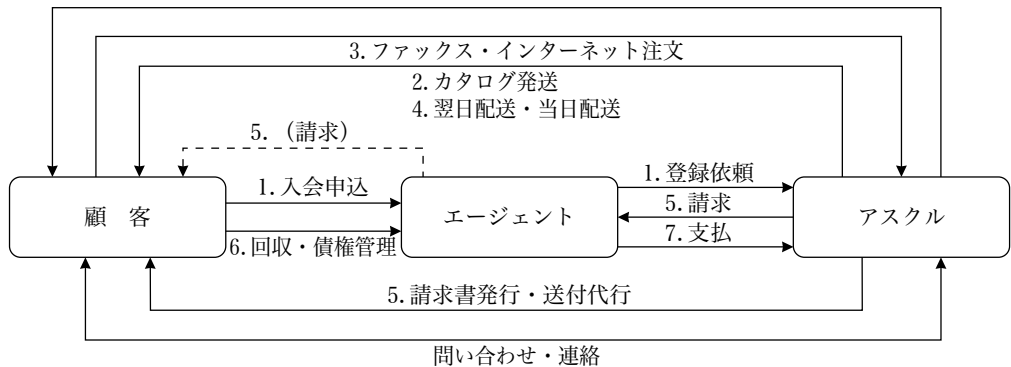
プラスがアスクルという通信販売による流通チャネルを構築するにあたり最も重視したのは従来から取引のあった文具店との関係である。文具業界の特徴として、トップであるコクヨの流通支配力が圧倒的に強かったことと業界全体として既存文具店が衰退傾向にあったとはいえ、プラスにとって文具店は重要な顧客であったことには変わりはない。こうした状況の中で、さらにプラスが新たに直接販売に乗り出せば、さらに既存文具店を追いやることとなり、プラスとしても既存文具店とアスクル事業の両立を図る必要に迫られていたのである。そこで岩田氏らによって考え出されたのがエージェント制である。

アスクルによる通信販売では、顧客を勧誘し、顧客登録してもらい、登録した顧客には商品カタログを配する。そして、顧客はそのカタログを見て商品を注文することとなる。注文された商品は、顧客へ配送され、それとともに代金の請求と集金が行われるようになる。そうした一連の業務フローの中で、顧客からの受注と商品の配送と、ユーザーの開拓や代金の回収を区分し、前者はアスクルが担当し、後者は従来の小売店が受け持つという具合に役割分担を行ったのである。そして、これまで小売全般を手掛けてきた文具店は、アスクルの営業代理店として業務フローで最初の顧客である中小・中堅企業の勧誘と業務フローで最後にあたる代金回収・債権管理を担当するエージェントとなった。顧客の帳合はエージェントが持ち、商品調達、出荷・配送と、カタログ発行、請求書の代理発行はビジネス全体の企画とともにアスクルが行う体制をとったのである。

現在エージェント数は約1,600店になるが、エージェント制は、仮にアスクルが新たに独自の営業部隊を抱えて顧客開拓をやろうとすると非常に大きなコストがかかる中で、エージェント1店舗あたり平均3名の従業員がいるので、これを全エージェントで換算すれば4,500人以上の営業マンがいるのに等しく、新規開拓とともに代金回収の管理コスト削減につながった。

一方、既存文具店にとっては、既存流通チャネルの商慣行とともに、外部環境変化に対して特に際立った対策が打てない中で、エージェント制が新たな成長の機会を提供した。アスクルの仕組みの中では、新規顧客を獲得する必要はあるものの、一度顧客を獲得すれば、後は代金回収と債権管理だけで、あとは売上に応じたマージンが入ってきた。こうしてアスクルは、小売店をエージェントとしてビジネス・フローに組み込み、機能分担を図ることでパートナーとして位置付けたのである（図7）。

図7 アスクルのビジネス・フロー



出所)『マテリアルフロー』2000年8月号より筆者作成。

アスクルは、ビジネス・フローにおいて文具店に対するパートナー関係を構築したが、その一方でアスクルが他メーカー商品の取り扱い比率を高め、品揃えを拡大させることで、サプライヤーと言われる外部の供給業者とのパートナー関係も構築している。特に、商品企画ではアスクルの販売データやアンケート結果等の情報をオープンにすることによってメーカーの製品企画や自主企画のプライベート・ブランド商品に反映されている⁴¹⁾。

さらに、155万件もの事業所と取引を行うアスクルは、市場全体の需要情報やブランド間の競争状況に関する情報を蓄積し、それらをサプライヤーに対して商談の場面でオープンにしている。また同時に、そうした情報の多くはカタログの構成の中に反映されている。こうしてアスクルからサプライヤーに対する情報提供とアスクルのカタログを通じての情報公開によって、サプライヤーは競合他社の製品情報や販売プロモーション情報を知るところとなり、それがサプライヤーからの新たな価格等のプロモーション提案を引き出すようになっているのである⁴²⁾。

このようにアスクルは、サプライヤーをパートナー企業として市場全体の需要情報や競合他社の情報をオープンにし、テスト・マーケティングやキャンペーンの場を提供しながら、その一方でオープンにした情報とテスト・マーケティングやキャンペーンを通じてサプライヤーと共同研究を実施し、それに基づいた新たな成果としての製品企画や販売プロモーションを展開しているのである。

2. 顧客とのインターフェース

アスクルのビジネスはすべて「お客様の声を聞くこと」を基点としているが、店舗を持たず、カタログによる販売を行うアスクルにとってお客様の声とは大きく2つに分けることができる。1つはユーザー企業の購買履歴とその分析データである。だが、いつ、何を買ったかという購買履歴はアスクルとアスクルの商品に対する顧客の正直な評価である。2つ目の声は、問い合わせセンターに入ってくる1日6,000～8,000件にもおよぶ電話、ファックス、メールである。カスタマー・リレーションシップ・センターと呼ばれる部署は、この顧客からの問い合わせに答えているが、ここはアスクルと顧客を繋ぐ重要な接点であり、まさにアスクル心臓部であるといえる。そして、購買履歴と問い合わせというこれら2つの顧客の声は、すべてアスクルのカタログを媒介として行われており、その意味でカタログはアスクルと顧客とのインターフェースの場として認識されている。つまり、アスクルの顧客とのインターフ

ェースは、ビジュアル・マーチャン・ダイジング (VMD)、データ・マイニング、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM) の3点から構成されているといえる。

第1に、ビジュアル・マーチャン・ダイジング (VMD) であるが、アスクルの商品カタログには、文具・事務用品、雑貨、食品、家具、インテリア等の1万3千点を越える商品が掲載されており、このカタログは店舗を持たないアスクルの実際の売場の役割を担っている。通常、カタログ販売のカタログと言えば、人間性の欠けた無機質なものを想像させるが、アスクルではカタログこそが顧客とのインターフェースの場であるとして、商品一つ一つについて数カットの商品写真やポイントとなる部分の図解・説明とともに、商品特性、使い方の説明、お客様の声、アスクルからのお勧めコメント等が付けられる。

第2のデータ・マイニングであるが、ここではビジュアル・マーチャン・ダイジングの意思決定において重要な販売データや顧客データの分析を行っており、分析によってデータから様々な切り口によって顧客からの支持率の指標を出している。

アスクルでは1997年頃から創業以来蓄積された購買履歴を活用した本格的なデータ・マイニングを開始している⁴³⁾。そこでは、どの商品が幾つ売れたか、という売上データだけでなく、誰がいつ何を何個買ったかというデータを時系列で分析することによって、仮説を導き出し、最も効果的な結果が得られるようなアクションに繋げているのである⁴⁴⁾。ただし、データ・マイニングには時間も工数も必要となり、さらに購買履歴は過去のデータであることから、今日買物した情報をリアルタイムで分析することはできない。そこでアスクルは、1998年7月からインターネット受注においてはリコメンデーション・エンジンを導入して、本格稼働させている。しかも、このリコメンデーション・エンジンは、商品を勧める度合いの強弱を調整することができることから、アスクルでは顧客の反応を見ながら、エンジンをチューンナップするための専任チームを編成し、対応している。

しかし、こうしたデータ・マイニングも決して万能ではない。データ・マイニングによって様々な分析数字が出てくるが、大切なのはそれを人間がどのように解釈するか、データから顧客の望んでいるサービスへ結びつけるか、ということである⁴⁵⁾。アスクルではそうしたデータに対する意味・解釈付け部分を補完するために、カスタマー・リレーションシップ・センターにおいて顧客の細かな要望を収集している。

第3のカスタマー・リレーションシップ・センターでは、顧客からの問い合わせを受けるコミュニケーターとコミュニケーターのサポート・統括を行う担当者が、商品に関する問い合わせ、注文に関する連絡、新規登録、意見・提案やクレーム等のユーザーからの生の声、生の情報を電話、ファックス、メール等の手段によって吸い上げる⁴⁶⁾。このシステムによって、顧客の細かな情報や要望が蓄積されるだけでなく、一度問い合わせをした顧客がもう一度電話を掛けて、違うオペレータが出ても、また同じことを説明する必要がなくなるといったサービスも提供している。

こうして収集された顧客の声は、毎週行われる経営会議でその受信結果が報告されている。特に、クレームの報告に関しては、データの集計だけでなく、実際の個別例が報告されている⁴⁷⁾。また、顧客からの意見や要望は、集計数字によって、今のアスクルのユーザーが何を求めているかが読み取られていくのである。つまり、「顧客の声が何か」ということが一番重要視されるアスクルでは、ここで報告されるデータが、アスクルの新しいサービスや品揃えを考える際の指針となるのである。まさにカスタマー・リレーションシップ・センターは、アスクルの顧客の最新の動きを捉えるアンテナであり、アスクルが顧客と直接的に繋がる重要な接点としての役割を果たしているのである⁴⁸⁾。

V おわりに

本論文の課題は、親会社と系列化された流通企業との関係の変容から、系列化された流通チャネルのダイナミズムについて考察することである。そのために文具業界のアスクルとプラスの2社を取り上げ、両社の流通システムにおける変革を経時的に追いかけてきた。

アスクルは、1993年に文具・事務用品メーカーであるプラスの一事業部における通信販売業としてスタート、1997年にプラスから分離独立した。アスクルを設立するに至った背景には、文具業界におけるディスカウントストア等の大手量販店の出店と外資系量販店の進出とそれに伴う小売店舗の衰退、加えて文具業界ではシェア NO.1のコクヨの流通に対するパワーと製品のブランド力があげられる。こうした中において、アスクルは中小事業所向けの文具・事務用品の通販事業によって事業展開し、1997年にはプラスから分離独立するまでに至った。このようなアスクルの展開の考察から、その事業展開には次の2点において重要な示唆を含んでいる。

第1は、アスクルの品揃えにおいてプラス以外の商品を取扱う「オープンな仕入れ」を実施したことである。確かに、アスクルの設立当初はプラスの新規流通チャネルとしてプラスの業績に貢献するために、ほとんどプラスの商品だけを取り扱っていた。しかし、プラスの流通チャネルの一つとしてプラスの流通システム全体におけるバランスに配慮している限りは、事業として成長するには限界があった。さらには、「顧客満足」や「顧客の視点」に立ったサービス提供を実践するにあたってはプラスの商品だけでは品揃えの点で限界があったのである。

こうした現状に対して、アスクルはプラス社内の猛反発を受けながらも、競合他社商品の取扱いに踏み切るのであるが、このことによってアスクルは大きな転換を向かえた。当然のことながら、アスクルの品揃えは設立当初の500アイテムから13,700アイテムに拡大したが、そのことによってアスクルと中小事業所との取引関係が点から面へと広がったのである。

つまり、アスクルのカタログの品揃えが少なく、プラス商品の構成比が高い状況では、中小事業所にとって必要なモノ、購入したいモノの幾つかをアスクルに発注しなければならない。それ以外のカタログに掲載されていないが購入しなければならないモノに関しては、以前と同じように事業所の近くにある文具店、電気店、食料品店に買い回りに行かなければならなかったのである。それに対して、アスクルのカタログの品揃えが増え、プラス商品の構成比が低下するに従い、中小事業所が必要とするモノ、購入したいモノのほとんどをアスクルのカタログの中から選択することができるようになる。カタログの中には、文具・事務用品だけではなく、食料品をはじめとするオフィスで必要とされるであろう商品を網羅することによって、ワンストップ・ショッピングを実現したのである。これは、文具、事務用品といった区分けからオフィス関連用品というカテゴリーに移行することによって、オフィスの中で「購買」において発生する問題解決を図っているとみることができる。

第2は、アスクルの展開によって示された、プラスとアスクルの関係である。アスクルは、プラスの一事業部としてスタートしたこと、品揃えも当初はプラス中心に構成されていたことは何度も述べた。このことは、アスクルがプラスの系列化されたチャネルであることを意味している。系列化されたチャネルとは、メーカーが自社の製品の販売を有利に導くために、卸売業者・小売業者の活動を統制・管理する目的で組織化する一連の動きであるが、その意味においてもアスクルは系列チャネルであることがわかる。

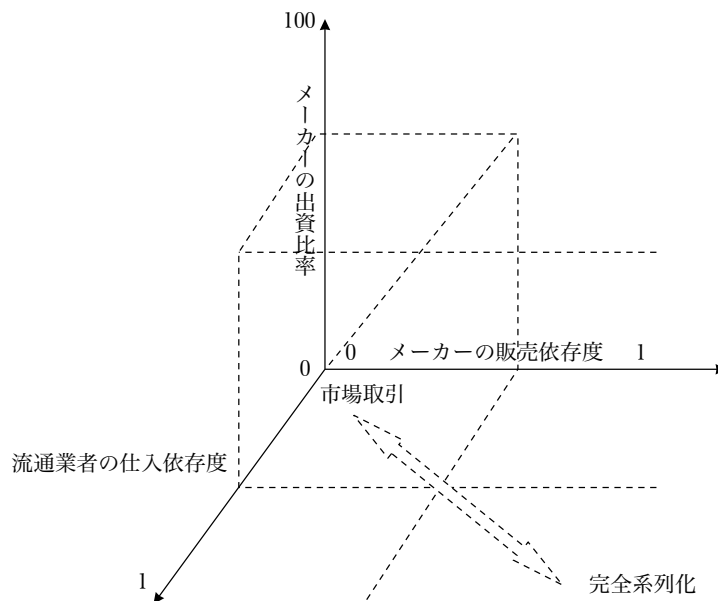
しかし、アスクルのその後の展開を見れば、品揃えを拡大するに従ってプラス商品の構成比を低下させてきた。これが意味することは、メーカーが系列化チャネルに対して品揃えに関する自由度を与え、アスクルにおける仕入れ依存度を低下させていることとなる。ただし、プラスはアスクルに対して全く

の自由を与えているわけではなく、企業間の資本関係によりアスクルはプラスの連結対象企業として繋がっている。つまり、プラスは親会社としてアスクルの動きに制約をはめることで競争力を低下させるのではなく、資本関係による親企業としての影響力を維持しながら、品揃えの拡大によってアスクル自体の競争力を高め、競争力を高めることによってプラス全体の売上とシェアの拡大に貢献させることを選択したのである。

つまり、アスクルは、親会社であるプラスを含めた400社のパートナーとのネットワークのオーガナイザーとしての役割と、中小事業所や最終ユーザーとのネットワークにおける市場情報を取り入れるゲートキーパーの役割を果たしており、その意味で市場とのインターフェースを強めるために系列チャンネルにおける排他的販売からオープン・チャンネルへ転換させたと見ることができる。加えて、プラスがメーカーとしての機能を、アスクルが流通としての機能を分担し、相互の役割を明確にすることによってプラスはメーカーとしての製品開発力が求められるようになり、そのことがメーカー系・流通サービス系・機能サポート系に区分されたグループ会社としてのプラスとなっている。

アスクルの事例から、従来の流通系列化がメーカーによる流通業者に対する支配関係と、専売制による品揃えの制限等の諸手段によるチャンネル・コントロールと自らのマーケティング戦略の実現であったものが、メーカーと流通業者が資本関係によって繋がることでメーカーの流通業者に対する影響力を残

図 8 販売依存度・仕入依存度による流通系列化の概念図



出所) 筆者により作成。

しながら、流通業者の品揃えを拡大することによる仕入依存度の低下とメーカー自らの販売依存度の低下によって流通業者の自由度を高め、相互の機能分担による不足部分を補填することで競争優位を獲得するというパートナー関係へと変容しているものと捉えることができる。こうしたことは、企業系列の分類において指摘したように流通系列がその内部に株式所有関係が含まれ、メーカーがその占有率によって影響力を構築しようとしていることを鑑みれば、系列化された流通チャネルにおけるメーカーと流通業者との関係を説明するためには、風呂（1968）や石原（1982, 1989）が指摘する取引依存度モデルだけでなく、メーカーから流通業者に対する出資比率を考慮した3次元モデルで捉える必要があると考える（図8）。ただしメーカーと流通業者との資本関係において、その出資比率と企業間の意思決定を巡る関係については検討する必要がある、この点は今後の筆者の課題としたい。

本論文を執筆するにあたって、プラス株式会社の方々には、取材や資料の提供など多大なるご協力をいただきました。記してお礼申し上げます。また、いうまでもなく、ありうべき誤謬など本稿の記述の責任はすべて筆者に帰すべきものである。

注

- 1) 田島義博・原田英生編著（1997），317ページ。
- 2) 島田克美（1993），151-155ページ。
- 3) 田村正紀（1986），187-192ページ。
- 4) Stern ed.（1969）。
- 5) French and Reven.（1956）。
- 6) 目標の重要性とは、その寡占メーカーが中小小売商の利益額にどの程度貢献していると中小小売商が感じているか、を表している。
- 7) 代替性とは、その寡占メーカーとの取引をやめた場合に、代わりになる仕入先を見つけることの容易性、つまり取引代替性の程度を表している。その売り手の利益貢献度が大きくなればなるほど、そして取引代替性が小さくなればなるほど、その売り手に対する中小小売商の依存性は大きくなると考えられる。
- 8) Emerson（1962）。
- 9) 石原武政（1982），211ページ。
- 10) アスクルでは、大企業中心に電子購買を提案する子会社アスクル・イープロサービス（東京・江東区）を設立し、2003年5月期から連結決算に移行することになった。
- 11) プラス株式会社は前期まで当社株式を51.7%保有していたが、当期に当社株式の売出しをおこなったことで46.7%となった。アスクル株式会社平成15年5月期決算短信（連結）。
- 12) 文具・事務用品業界のトップ企業であるコクヨ株式会社の業績推移は以下のとおりとなる。コクヨとアスクルとの比較からも、アスクルがいかに伸びているかが理解することができる。（単位：百万円）

決算期	1999.3	2000.3	2001.3	2002.3	2003.3
コクヨ売上高	291,664	280,335	259,309	276,584	272,199
コクヨ経常利益	11,958	13,560	12,969	2,175	5,501

出所) コクヨ株式会社平成12, 14, 15年3月期決算短信より筆者作成。

- 13) 2004年度以降の売上高・経常利益推移は次のとおりとなる。（単位：百万円）

決算期	2004.5	2005.5	2006.5
アスクル売上高	127,772	144,600	161,694
アスクル経常利益	6,528	7,725	8,700

出所) 有価証券報告書『アスクル株式会社』より筆者作成。

Mar. 2008

系列化チャネルにおける支配関係からパートナー関係への変容

- 14) 従業員30人以下の事業所を中小事業としている。
- 15) 『日本経済新聞』2003年9月1日朝刊。
- 16) ASKUL カタログ2003年春・夏号 VOL.11。2006年現在ではカタログで取り扱う商品数は約19,000アイテムまで増えている。
- 17) アスクルでは、顧客との取引データや顧客からの要望・クレームといった情報はすべて蓄積され、サプライヤー（メーカー、商社、協力会社）のマーケティング部門という位置づけで、それら情報を共有することによって商品開発・改良から価格設定に至るまでを共同で行っている。
- 18) オフィス家具、文具・事務用品業界における2002年度決算（連結）による各社の業績は次の通りである。コクヨ 2,765億円、プラス2,055億円、内田洋行1,774億円、岡村製作所1,582億円、イトーキ1,130億円となる。
- 19) オフィス家具事業部では顧客の要望に応じてパーツを集めて製造出荷する BTO システム（Built to Order）を導入し、商品のカスタマイズ化を図っている。
- 20) 事業構成としては、オフィス家具が47%、文具・事務用品が26%、事務機器が18%、教育機器他が9%となる。
- 21) 連結対象企業は18社となる。
- 22) 1986年11月にプラスは埼玉シルバー精工株式会社の全株式取得により経営継承し、プラス工業株式会社として新発足させた。
- 23) 2003年6月25日プラス株式会社広報部長島田昭男氏とのインタビューによる。
- 24) コクヨは1950年に総括店を通じた商品販売を開始し、1998年には全国に66社の総括店を展開していた。しかし、文具・オフィス用品の需要が頭打ちとなり、文具店の減少や通販の拡大が進む中、広域統合による中間流通体制の見直しが必要と判断し、2000年12月から競合が厳しい首都圏や近畿圏などの主要都市部を対象に総括店の広域統合を進めてきた。総括店の統合にはコクヨの営業部隊である支社・支店も組み込み、すでに7社の卸会社を設立している。さらに、2003年10月1日付で設立するのはコクヨ北海道販売（札幌市）、コクヨ東北販売（仙台市）、コクヨ北関東販売（宇都宮市）、愛知コクヨ加藤憲（名古屋市）、コクヨ北陸販売（富山市）、コクヨ沖縄販売（沖縄県西原町）の6社である。現在41ある総括店のうちの13社が参画し、コクヨの8支店を組み込むことになる。いずれも総括店が66%、コクヨが34%を出資し、社長は総括店から出し、コクヨは取締役と監査役を一人ずつ派遣することになる。10月設立の6社は地域密着という総括店の強みを生かすため、総括店側に経営の主導権を持たせるが、販売管理や受発注などのシステム、人事制度などの経営管理機能はコクヨがすべてパッケージ化して提供する。物流面についても、全国6カ所の拠点から文具店や顧客に商品を直送するコクヨの物流網に組み込むことになる。今回の卸会社設立に参画しない総括店28社は10月以降、各卸会社を通じて取引を継続していくことになり、この度の中間流通体制の再編によって総括店制度は廃止されることとなった。
- 25) 池尾恭一（1998）、116-118ページ。
- 26) 野口均「オフィス用品を翌日までに届けるアスクル」『Forbes』2001年3月号、149ページ。
- 27) 当時の文具・事務用品業界におけるコクヨの流通チャネルにおける影響力や支配力を鑑みたとき、すでに後発メーカーであったプラスがコクヨと同じ流通施策を取ったとしても決して追いつくことができないと考えた。そこで、プラスではコクヨが取った「流通支配（規模の経済）」という山を登ることを諦め、新たに「顧客志向（システムの経済）」の山を登ろうと考えた。2003年6月25日プラス株式会社広報部長島田昭男氏とのインタビューによる。
- 28) 大企業の場合は小売店の方から注文を取りに赴くケースが大半であるが、中小企業は文具店の減少もあって、買いたいものが手に入りにくいと不満を高めていると当時のアスクル事業部事業部長岩田彰一郎氏が判断した。『日経ビジネス』1997年5月12日号 48-50ページ。
- 29) 1年余にわたる議論の結果、新たな流通チャネルとして直接流通である通信販売を採択することとなったが、直接流通の通販を行うにしても、これまでの間接流通をゼロにするのは現実的ではないとして、通販と間接流通を

- 如何に共存させるか、さらには通販において必要な機能を如何に分担させるかが議論となった。池尾恭一(1998), 121ページ。
- 30) 『人材教育』2002年9月号, 8-13ページ。
- 31) プラスの今泉社長にとってアスクルは単なる社内ベンチャーではなく、プラス自体がベンチャー化し、生き残りを賭けて会社を丸ごと変革するための事業であった。そのために、アスクル事業立ち上げに伴って責任者を決定する際に事業に対する覚悟を確かめる意味で、アスクルの責任者を志願する岩田氏に対して簡単に認めることをせず、三度目の岩田氏からの申し入れで決定した。『週刊東洋経済』2001年4月7日号。
- 32) 最初のカタログには500アイテムを掲載したが、90%はプラス製品で価格は10%引きであった。『日経ベンチャー』2000年2月1日号144-145ページ、『コミュニケーションズ広報』アスクル株式会社, 2002年6月号。
- 33) テスト・マーケティングを実施した際に、銀座の文具店「嶋屋」の社長である水野氏は、「文具メーカーのカタログは通常1万アイテムくらい掲載しているのに対して、500アイテムしかないカタログを見て、ここに掲載された商品は絶対に品切れを起こさないというのは本気だ、と感じ、面白いと思った」というエピソードがある。野口均「オフィス用品を翌日までに届けるアスクル」『Forbes』2001年3月号, 149ページ。
- 34) 「当初は、全くのプロダクトアウト志向でした。プラス商品だけを取り扱い、作り手の論理で自分たちが開発したものをお客様に届けたい、との思いで新しい事業としてアスクルをスタートさせました。」岩田彰一郎氏インタビュー『日経情報ストラテジー』1999年11月24日号, 16-19ページ。
- 35) プラス社長の今泉氏によると、「メーカーが手掛ける事業なのだから100%自社製品にすべきだ、と思う人もいるようだがそれは間違い。客が欲しがらる品物を揃えた結果、プラスの商品が2割もあった(1997年現在)のは嬉しいくらいに考えないといけない。」というのがプラス及びアスクルの基本的考えであるといえる。『日経ビジネス』1997年5月12日号48-50ページ。
- 36) 「その当時は、お客様から例えば「キングジムの書類ファイルが欲しいのですが」と注文の電話を受けると、「そのメーカーの製品は取り扱っていませんが、それよりもプラスの製品のほうが機能も優れていますし、色もトレンドに合っていますよ」と言う風に一生懸命説得していました。お客様もその場では「わかったよ」と言ってくれるのですが、その後注文が全く来なくなってしまう。こうした状況をよくよく考えて見ると、やはり顧客は説得されて買うのではなく、自分が欲しいものを買いたいんだ、とうことにいき着いたのです。そうなると我々は流通業としてやっていくのか、それともメーカーとして自分たちが開発した製品を提供すべきなのか、という大きな選択に迫られました。プラス社内では大きな議論が巻き起こりましたが、最終的には経営陣が下した結果は、「アスクルはお客様のための流通サービス業で行こう。そのためにはプラス製品が1つも入らなくてもいい。アスクルはプラスの製品を購入する責任はない」となった。これが大きな転換点になって、今のアスクルにつながった。」岩田彰一郎氏インタビュー『日経情報ストラテジー』1999年11月24日号, 16-19ページ。
- 37) 「ライバル同士といわれる関係の企業と一緒にやってやるのですから、それは社内の反対は強かったですよ。何を血迷ったか、という状況でした。」今泉嘉久社長インタビュー『2020AIM』1999年7月号, Vol.170, 11-19ページ、「プラスの社員たちは一生懸命にライバルと戦っているのに、そのライバルの商品まで売ろうというのですから今泉社長も悩んだと思います」岩田彰一郎社長インタビュー『2020AIM』1999年4月号, Vol.167, 33-39ページ。
- 38) 「当初アスクルはプラスにとってチャネル作りと考えられていましたが、しかし、当社にとって、そしてお客様にとってのハッピーを追求していったら、他社製品の取扱いは必然だったんですよ。」今泉嘉久社長インタビュー『2020AIM』1999年7月号, Vol.170, 11-19ページ。
- 39) 「現在シェアで見ると少なくなりましたが、売上額で見れば相当増えていますから、プラスとしても他社商品がたくさんあって、アスクル全体がお客様に喜ばれて伸びていることがメリットになるのです。」今泉嘉久社長インタビュー『2020AIM』1999年7月号, Vol.170, 11-19ページ。

Mar. 2008

系列化チャネルにおける支配関係からパートナー関係への変容

- 40) 1994年度はアスクルの仕入額に占めるプラスのシェアは90%程度であったが、1997年度にはプラスのシェアが25%に低下し、1999年度はプラスのシェアが20%程度、さらに2003年度には9.8%にまで低下した。今泉嘉久社長インタビュー『2020AIM』1999年7月号, Vol.170, 11-19ページ, アスクル株式会社平成15年5月期決算短信(連結)。
- 41) メーカーが中小企業のオフィスに直接コンタクトするのは非常に難しく、アスクルでは83万点以上にのぼる顧客の購買動向情報をオープンにし、お客様がどのようなことを考えているのか、を商品分野ごとにメーカーと打ち合わせを行っている。そして、それに基づいて一緒にプロモーションを実施して成果を分かち合っているのである。『日経情報ストラテジー』1999年11月24日号。
- 42) アスクルのカタログは一つの展示場、あるいは市場のような機能を持ち始めている。たとえば、カタログに掲載されたライバル社の製品をみたメーカー担当者が「次は値付けをさせてくれ」と提案する。価格決定権を握るのではなく、アスクルは価格形成装置として成長している。『週刊東洋経済』2002年1月27日号。
- 43) 「事業所すべての顧客基本データに、創業以来のすべての伝票ごとの購買データを持っています。ですから、何月何日にどのお客様が何をいくらで買ったのかが全部わかります。特定のお客様のデータを継続的に持っているところがセブンイレブンさんにもない、当社の顧客情報の面白さでしょう。』『日経コンピュータ』1998年8月17日号 126-129ページ。
- 44) 例えば、今年の3月の時点で購買頻度の極めて高いユーザーが60件あったとすると、それが3ヵ月後にどう変化したかを見ていく。3ヵ月後にも購買頻度が高いままだったのが20件、購買頻度が少なくなったのが30件、ほとんど購買がなかったのが10件という結果がでたとすると、ほとんど買物をしなくなった10件の顧客に何があったのか、購買行動の変化から何かしらの法則を導きだす。その法則に基づいて仮説を立てて新しいサービスの開発やキャンペーンの展開に反映させていくのである。『2020AIM』1998年8月号, Vol.171, 52-55ページ。
- 45) アスクルの執行役員であり、サービスイノベーション担当の小松廣之氏は、数学的な分析データを読み込んでいくときに、常に顧客からの要望やクレームなどの生情報に触れる必要があると考え、自らのデスクをカスタマー・リレーションシップ・センターのフロアに置いている。『2020AIM』1998年8月号, Vol.171, 52-55ページ。
- 46) アスクルでは2000年7月から自社のホームページで特定企業の新製品に対する顧客の反響や要望を収集するサービスを開始した。取引先の100万事業所から選ばれたモニターの職場にサンプルを送付し、試した結果をホームページに設けるコミュニティ・サイト「みんなの広場」に書き込んでもらうことで、集めた意見や要望をメーカーに提供し、顧客のニーズに合った新製品開発に繋げてもらうことを目的としている。『日経情報ストラテジー』2000年8月24日号。
- 47) 例えば、配送トラックにトラブルがあつて問い合わせが入った場合、まずはその問い合わせにどう応えたのか、その後配送業者に原因を検証してもらった結果はどうだったのか、その結果をどう説明したのか、といったように、実際の対応がそのまま報告されるのである。『2020AIM』1999年8月号, Vol.171, 52-55ページ。
- 48) 顧客からの問い合わせに応える担当者のことをコミュニケーターとかオペレーターと呼ぶが、アスクルではテレホン・サービス・リプレゼンタティブ (TSR) として通常のオペレーター以上に営業や販売促進などの役割を担わせることでプロフィット・センターに育てあげようとしている。

参考文献

- 池尾恭一 (1998) 「マーケティング革新による市場創造 アスクル株式会社」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代① 顧客創造』有斐閣, 114-141ページ。
- 池尾恭一 (1999) 『日本型マーケティングの革新』有斐閣。
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 石井淳蔵 (1984) 『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社。

- 石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』 千倉書房。
- 石原武政・池尾恭一・佐藤善信 (1989) 『商業学』 有斐閣。
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』 千倉書房。
- 井関利明・緒方知行 (2001) 『アスクル—顧客と共に“進化”する企業』 PHP 研究所。
- 加藤司 (1995) 「流通系列化の行方と卸売業の存立基盤」『流通情報』12月号, 6-12ページ。
- 金頭哲 (1996) 「流通系列化の理論とその限界」『名古屋商科大学論集』Vol.41, No.1, 21-30ページ。
- 金頭哲 (1998) 『日本型マーケティングの再構築』 大学教育出版。
- 島田克美 (1993) 『系列資本主義』 日本経済評論社。
- 下谷政弘 (1993) 『日本の系列と企業グループ』 有斐閣。
- 田島義博・原田英生編著 (1997) 『ゼミナール流通入門』 日本経済新聞社。
- 田村正紀 (1986) 『日本型流通システム』 千倉書房。
- 西川英彦 (2000) 「アスクルのビジネス・システム—エージェント制による顧客開拓・管理—」『季刊 BUSINESS INSIGHT』 現代経営学研究学会, 84-100ページ。
- 風呂勉 (1968) 『マーケティング・チャネル行動論』 千倉書房。
- 丸山雅祥 (1992) 『日本市場の競争構造—市場と取引—』 創文社。
- 森下二次也 (1995) 『流通組織の動態』 千倉書房。
- 山内孝幸 (2003) 『オープン化戦略によるネットワーク・オーガナイザーとしての系列化チャネル—アスクル株式会社とインターネット・マーケティング—』 神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ No.0323。
- Emerson, R. M. (1962) “Power-Dependence Relations,” *American Sociology Review*, Vol.27, No.1, pp.31-40.
- French, J. and B. Reven (1956) “The Bases of Social Power,” *Studies in Social Power*, D. Cartwright, ed., Ann Arbor, pp.150-167.
- Stern, L. W. ed (1969) *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houton Mifflin.
- Stern, L. W., Adel I. El-Ansary and J. R. Brown (1989) *Management in Marketing Channels*, Prentice Hall (光澤滋朗訳 『チャネル管理の基本原則』 晃洋書房, 1995)
- Williamson, O. E. (1975) *Market and Hierarchy*, Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳 『市場と企業組織』 日本評論社, 1980)

参考資料

- 『2020AIM』 1999年4月号, 33-39ページ。
- 『2020AIM』 1999年6月号, 109-113ページ。
- 『2020AIM』 1999年7月号, 11-19ページ。
- 『2020AIM』 1999年8月号, 52-55ページ。
- 『2020AIM』 1999年9月号, 34-36ページ。
- 『BUSINESS RESEARCH』 2000年7月号, 34-39ページ。
- 『BUSINESS STANDARD』 2001年9月号, 36-51ページ。
- 『Computopia』 2002年3月号。
- 『Forbes』 2001年3月号。
- 『LOGISTICS SYSTEM』 2000年5・6月号, Vol9, No.10, 41-43ページ。
- 『LOGISTICS SYSTEM』 2001年3・4月号, Vol10, No.10, 14-20ページ。
- 『PRESIDENT』 2000年1月号。
- アスクルホームページ (<http://www.askul.co.jp>)

Mar. 2008

系列化チャネルにおける支配関係からパートナー関係への変容

- 『アスクルカタログ』2003年春・夏号, Vol.11, No.1。
『アスクル株式会社 コミュニケーションズ広報』2002年6月号, 9-13ページ。
『季刊未来経営』2001年 AUTUMN 号, 98-105ページ。
経済産業省『平成14年商業統計』。
『経済産業ジャーナル』2002年1月号, 15-17ページ。
コクヨ株式会社70年史編集委員会(1975)『コクヨ*70年のあゆみ』コクヨ株式会社。
『旬刊ステイショナー』2000年7月25日号。
『旬刊ステイショナー』2001年1月5日号。
日経流通新聞(2001)『流通経済の手引き—2003年度版』日本経済新聞社。
『日経コンピュータ』2001年1月1日号, 58-60ページ。
『日経ベンチャー』2000年2月1日号, 144-145ページ。
『日経マルチメディア』1999年3月15日号。
日本能率協会マネジメントセンター『ケース:ビジネスシステム革新企業アスクル』。
日本能率協会マネジメントセンター『人材教育』2001年6月号~2002年6月号。
日本能率協会マネジメントセンター『人材教育』2002年9月号。
『日立評論』1991年7月号, VOL.73, NO.7。
『一橋ビジネスレビュー』2001年SUM号, 152-164ページ。
『一橋ビジネスレビュー』2001年WIN号, 122-143ページ。
『物流情報』2002年3月号, 14-17ページ。
プラスホームページ (<http://www.plus.co.jp>)
有価証券報告書総覧(2002)『アスクル株式会社』大蔵省印刷局。
有価証券報告書総覧(2002)『コクヨ株式会社』大蔵省印刷局。
流通研究社『マテリアルフロー』2000年8月号, 9-23ページ。
流通研究社『マテリアルフロー』2001年7月号, 23-24ページ。
流通研究社『マテリアルフロー』2001年9月号, 31-34ページ。
『流通設計』2000年9月号, 60-63ページ。
『流通ネットワーキング』2002年9月号, 33-40ページ。
『ロジスティック・ジャーナル』2001年4月号, 27-43ページ。
その他『日経情報ストラテジー』『日経ビジネス』『日経ネットビジネス』『日経流通新聞』、『日本経済新聞』、『日経産業新聞』『プレジデント』『週刊ダイヤモンド』『週刊東洋経済』の各記事を参考にした。

(2007年10月12日受付)

(2007年12月3日掲載決定)