

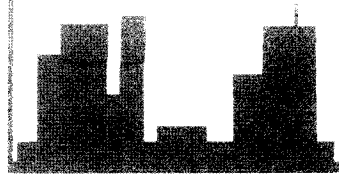
BUSINESS INSIGHT

## 自由投稿論文

## 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 —

西川 英彦 (神戸大学大学院経営学研究所 博士前期課程)



## — はじめに

## (一) 本稿の目的

近年、通信販売業界が低迷しているなか<sup>1</sup>、文具通信販売を行うアスクル株式会社(以下アスクル)は、次ページの「図1-1」のように急激に業績を伸ばしつづけている企業である。一九九九年五月期の売上高は三年前の一二倍の二二六億円と急成長し、一九九九年現在の登録顧客数も三年前の六倍の八〇万事業所と拡大を続け<sup>2</sup>、既に日本全国の約六六〇万ある事業所数の約一二%を自社の顧客としている。このように急激な成長を遂げているアスクルという企業は、どのような企業なのだろうか。われわれは、アスクルの急激な成長を遂げる推進力として、顧客開拓とその顧客を管理するビジネス・システム<sup>3</sup>に注目する。そのため、その役割を果たすアスクルのエージェント制を取り上げ、アスクルとエージェントである文具店を対象に詳細な事例研究<sup>4</sup>を行う。エージェント制に関する事例分析を行うことで、アスクルが急成長を遂げる要因の一端をうかがい知ることができよう<sup>5</sup>。

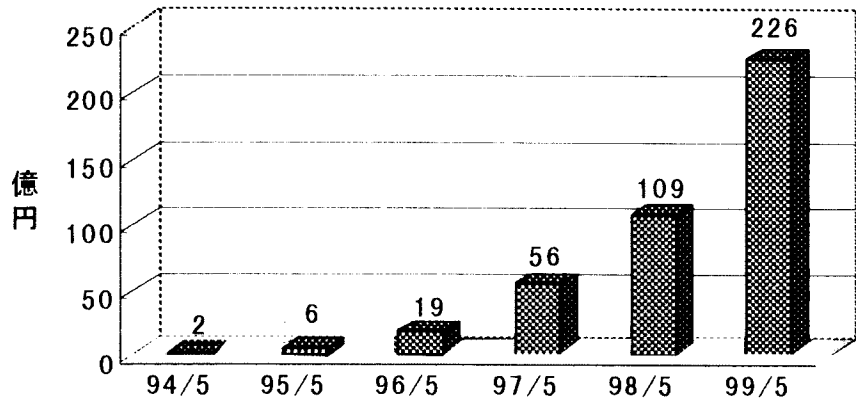
本稿の構成は以下のとおりである。第一章は、アスクル事業の概要を説明する。第二章は、本稿の目的であるエージェント制のビジネス・システムを明らかにする。第三章は、エージェント制を活用したビジネス・システムの文具通信販売業界での優位性について考察を試みる。

■1 一九九八年度の通信販売業界全体の販売額は推計で二兆一八〇億円となり、一九九七年度の二兆二〇〇億円に比べて二〇〇億円の減少となっている。対前年度の伸び率はマイナス〇.9%と、一九八二年度の調査開始以来二年連続の売上高減少である(社団法人日本通信販売協会(一九九九))。

■2 『日経産業新聞』一九九九年八月二六日付による。

■3 伊丹・加護野(一九九三)によると「ビジネス・システムとは、価値を生み出すために必要な経営資源と、それを組織化するための仕組みからなりたっている」と定義されている。詳しくは伊丹・加護野(一九九三)四二ページを参照する。

図 1-1 — アスクルの売上高推移



出所：「アスクル会社案内」およびインタビュー。  
但し、1997年5月期までのデータは、プラスのアスクル事業部としてのものである。

## (二) アスクル事業の概要

### ① 沿革

アスクル(岩田彰一郎社長)は、中小事業所を対象とするオフィス用品カタログ通信販売のパイオニア的存在で、豊富な品揃え、手頃な価格、「明日来る(アスクル)」と読んで字のごとく、依頼を受けた注文は翌日中に届けるというスピードが利用者に認められている。

アスクルは、一九九三年に、プラス株式会社(以下プラス)のオフィス用品通信販売事業として立ち上げられ、一九九七年にアスクル株式会社として設立された。一九九九年五月期の売上高は二二六億円で、経常利益は八億二〇〇万円である<sup>■6</sup>。売上高に占めるインターネットの売上構成比は、約一〇%である<sup>■7</sup>。

② 品揃え  
アスクルの品揃えは、文具用品などの必需品を中心に、ペットボトル、缶飲料、トイレトペーパー、オフィス家具などの買物が面倒で重いものから大型商品に至るまでオフィスに必要なものが幅広く取り揃えられている。一九九九年秋冬号のカタログのカテゴリーは、O.A.P.C、事務用品、オフィス電化・消耗品、オフィス生活用品、オフィス家具・インテリア、スピードプリントセンター<sup>■8</sup>と六種類に分かれており、合計約八七〇〇アイテムを取り扱っている。売上高に占める文具の売上構成比は四〇%以下<sup>■9</sup>で、プラス商品の構成比は、年々減少してきている。

<sup>■4</sup> 事例研究の調査方法は、公表資料、雑誌を参考にすると共に、アスクルの営業所の担当、およびエージェントである文具店のインタビューによる。

<sup>■5</sup> 本稿での記述は、基本的に西川(一九九九年)を再構成、および圧縮、加筆したものであり、ビジネス・システムという視点で分析を行っている。なおアスクルに関する既存の研究では、池尾(一九九八)において、新市場創造という視点で分析されており、従来の文具業界では対応できていなかった三〇人未満の事業所のニーズに応えた新しい市場の開拓について記述されている。詳しくは、池尾(一九九八)一四一―一四一ページ併せて、池尾(一九九九年)も参照のこと。また、西川(一九九九年)ではアスクルのビジネス・システムのもうひとつの特徴として、欠点問題に対処するビジネス・システムを分析している。併せて、欠点問題に対処する数社のビジネス・システムを比較し事例研究を行っている。藤田他(一九九九年)も参照のこと。

<sup>■6</sup> 「日経流通新聞」一九九九年七月二七日付による。

<sup>■7</sup> 「日経産業新聞」一九九九年五月三日付による。

<sup>■8</sup> 名刺、封筒、印鑑スタンプなどの作成サービスのことである。

<sup>■9</sup> 「日経流通新聞」一九九九年二月二六日付による。

## ③ 価格

アスクルの価格は、メーカー希望価格より三〇%〜七〇%引き<sup>■10</sup>となっており、カタログ発行毎に見直しが行われ、より低価格化が進んできている。一九九九年秋・冬号においても、約二三〇〇アイテムの価格が見直され、平均一〇%の価格が下げられた<sup>■11</sup>。

## ④ サービス内容

アスクルの一九九九年現在での主なサービス内容は、次の二点に整理できる。

第一は、FAXあるいはインターネットで受注した商品を当日あるいは翌日に無料配送することである。東京二三区内と大阪市内のエリアに限り、午前十一時までに受注した商品を当日無料配送している。また、すべてのサービスエリア<sup>■12</sup>に対し、午後六時までに受注した商品を翌日無料配送している。

第二は、電話で受注した商品を翌日朝一〇時に有料配送することである。南東北、関東、中部、関西、中四国、北九州のエリアに対し、午後六時までに受注した商品を翌日朝一〇時までに有料配送している。

## (三) アスクル事業全体のビジネス・システム(物流・情報流・商流の概要)

アスクルのビジネス・システムのフローである物流・情報流・商流を次ページの「図1-2」に基づいて、簡単に説明したい。

まず、図の右側のアスクル、エージェント、顧客との間のフローを説明したい。①「入会申込」顧客である事業所がエージェントに入会を申し込む。②「登録依頼」エージェントからアスクルに対し、顧客の登録依頼をする。③「カタログ送付」カタログがアスクルから直接顧客に送付される。④「FAX・インターネット受注」FAX、インターネット、あるいは電話で、顧客から直接アスクルに受注が行われる。⑤「翌日配送」アスクルの物流センターから直接顧客に向けて翌日、あるいは当日に商品が配送される。⑥「請求」アスクルからエージェントに対して、請求が行われる。⑦「請求」アスクルからの請求に基づいて、エージェントから顧客に請求が行われるフローになっているが、実際には行われずに、⑧「請求書発行・送付代行」とあるように、アスクルが、エージェントの代行として直接、顧客に向けてエージェント名で請求書を発行し送付する。⑨「支払い」代金の支払いは、顧客からエージェントに対して行われる。⑩「支払い」顧客からの支払いにより、エージェントからアスクルに支払われる。最後に、(A)「問い合わせ・連絡」である。商品や配送に対しての問い合わせやクレームなどは、顧客から直接、アスクルに対して行われる。また、商品が欠品していた場合の連絡等も、アスクルから直接、顧客に対して連絡が行われる。

次に、図の左側のメーカー<sup>■13</sup>とアスクルとの間のフローを説明したい。(1)「発注」アスクルから、各メー

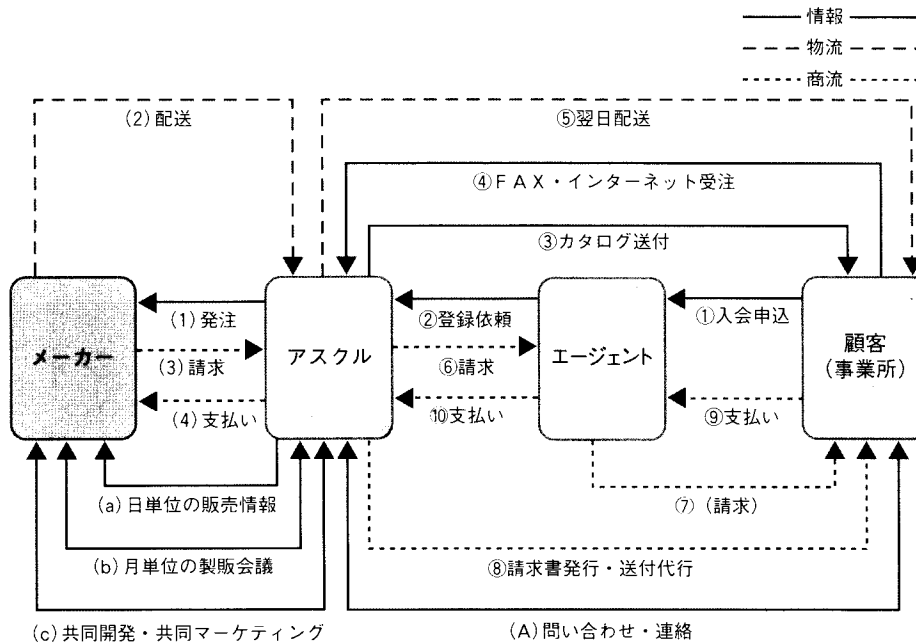
■10 「日経流通新聞」一九九九年七月一日付による。

■11 「日経流通新聞」一九九九年八月二一日付による。

■12 アスクルの一九九九年現在のサービス対象エリアは、北海道・沖縄および離島を除く日本全国が対象となっている。

■13 アスクルの調達先は、二八〇社と多岐にわたっている。

図1-2 — アスクル事業全体の物流・情報流・商流の概要



出所：「アスクル会社案内」、インタビューをもとに著者作成。

カーに発注が行われる。取引条件は買取である。(2)「配送」メーカーからアスクルの物流センターに、商品が配送される。(3)「請求」メーカーからアスクルに対して請求が行われる。(4)「支払い」アスクルからメーカーに対して支払いが行われる。(a)「日単位の販売情報」アスクルから主要メーカーに対して、毎週、日単位の販売情報が帳票で送られる。(b)「月単位の製販会議」毎月、主要メーカーとアスクルの担当で製販会議が開催される。また、年に数回は商社のトップも参加する。(c)「共同開発・共同マーケティング」主要メーカーとアスクルで、商品の共同開発を行う。また、創業以来七年間の顧客の属性データと購買履歴データを基に、共同でワン・トゥー・ワン・マーケティングが実施されている。

■ 16  
アスクル設立の背景は、次の三点に整理できる。第一には、新市場の創造であり、第二には、非効率な文具店への危機感であり、第三には、文具業界の非効率をロジスティクスに対してである。一九九〇年当時、これらの問題が検討されたのは、フルースカイ委員会である。これは、二世紀の流通、特に文具業界の将来を現状にとわられることなく話し合うために、ブラスタ社内に設置されたものである。

■ 17  
通産省の商業統計表によると、紙・文房具の専門小売店の数は、一九八五年には、三万一千八百店であったが、一九九七年には、一万八千四百六店に減少している。

## 二 アスクルのエージェント制

### (一) エージェント制の背景

最初に、なぜアスクルが文具店を活用したエージェント制を構築したのか、その背景について説明したい。このことは、まさにアスクル設立の背景<sup>■14</sup>に大きく関わっているのである。近年、文具店の減少が激しく地盤沈下しているなかで<sup>■15</sup>、プラスが文具メーカーとして生き残るためにも、文具店を生かす仕組が不可欠だったのである。この問題に対して、プラスの今泉社長は次のように説明する。

「アスクルを始めたのは、取引先の文具店が減少してきていることへの危機感からです。ウチは問屋出身のメーカーで、品揃え的発想をするワンセットで仕入れてくれる文具店があればこそやってこれた。その頼みの綱がスーパーやコンビニエンスストアの台頭で潰れて行く。ピーク時に三万一〇〇〇件あった文具店は、一九九三年には二万件を切り、今は一万八〇〇〇件以下。量販店、特にコンビニはワンセットで仕入れられない。シェアの高い、一部の人気商品だけに絞り込む。これでは当社の生産性はがた落ちです。取引先の文具店を生かす仕組みを考えねば大変なことになる。それがカタログ通販のアスクルだったのです」(プラス今泉社長「日経流通新聞」一九九九年五月一三日付)。

このように、非効率な文具店チャネルを活用したビジネス・システムの発想は、当初から考えられていたのである。

もうひとつの見方をすると、アスクルは顧客を中小事業所と定義したことから、文具店チャネルを選択したと考えられる。日本では文具業界の市場の七五%が法人需要である。従来文具業界では、それらのうち大規模事業所に対しては、大型納品店である文具店が、迅速な納品や、数量割引などのきめ細かい外商販売のサービスを提供していた。しかし、中小事業所は自ら文具店に行つて、定価かそれに近い値段で買つてくるという状態であった。ところが、それらの中小事業所は、日本全国で約六六〇万ある事業所数のうち九五%にも相当する大きな市場である。アスクルは、従来の文具業界では外商販売のサービスができていなかった三〇人未満の中小事業所を自社の顧客と定め、新たな市場を捉えたのである。中小事業所は、大規模事業所に比べると事業が安定しておらず、顧客管理が困難であるという特徴を持っている。したがって、中小事業所に対する営業には地域の生きた情報が重要であり、顧客に適応した業務が必要である。そこで、自社で直接対応するのではなく、地域の情報に詳しく特定地域内でネットワークを有し、変化に対して柔軟に対応できる文具店というチャネルの活用が最適だったのである。

■14 アスクル設立の背景は、次の三点に整理できる。第一は新市場の創造の要請であり、第二は非効率な文具店への危機感であり、第三は文具業界の非効率なロジスティクスを革新する必要性である。一九九〇年当時これらの問題が検討されたのは「フルースカイ委員会」である。これは二世社の流通・特に文具業界の将来を現状にとらわれることなく話し合うためにプラス社内に設置されたものである。

■15 通産省の商業統計表によると、紙文房具の専門小売店の数は一九八五年に三万二一五八件であったのが一九九七年に一万八〇四六件に減少している。

## (二) エージェントの概要

アスクルのエージェントは一九九九年現在一六〇〇社であるが、実際にどのような文具店がエージェントになっているのかを説明したい。エージェントの規模には差があるが、平均的には社員数一〇名から一五名で、そのうち外商営業が五名から六名であり、年商三億から一〇億円ぐらいの中規模の文具店が多い。エージェントに中規模文具店が多いのは、既存の事業部門をベースにアスクル事業を拡大することが可能だからである。つまり、中規模文具店は外商営業が充分にいなかったり、あるいは資金力がないために、外商販売を拡大できなかった文具店が多いのである。アスクルのエージェントになれば、現状の外商営業の人数や資金を増やすことなく、大規模文具店なみの外商販売の拡大が可能になるのである。

逆に、大規模文具店は少ない。その要因は、既に外商販売を手広くやっているのに、アスクルを並存して行うことにより、アスクルの価格と比較され、既存の外商販売や店頭販売で値崩れが起こるといふデメリットが想定されるからである。

また、小規模文具店も少ない。その要因は、外商営業の人数や資金が乏しくアスクル事業を展開しにくいからである。

次に、エージェントとプラスとの取引関係について説明したい。以前からプラスと取引していたエージェントは全体の約八〇%ぐらいあるが、プラスの主力店舗であったエージェントは少ない。プラスの主力店舗は、自社による外商販売や店頭販売との関係で、つまり主に定価販売の問題で、アスクルに参加しなかったのである。

さらに、アスクルの創業当時のエージェントについて説明したい。アスクルは、まずはプラスと取引をしていた既存の文具流通チャネルに事業の説明をしたのであるが、初めからこの事業を理解しエージェントとして参加した文具店は、多くはなかったのである。

「(当時)まだまだ、(文具店の)反応は鈍くて。(…中略…)まだ何(か)良く理解できない」という感じなんですね。ところがその中に、一〇〇社に「社」とは言いませんけど、ひらめく販売店がいらっしやいました。それが今のアスクルの最初のビジネスパートナーになってくれた。本当に今で言うところの上位二〇社ないし、三〇社なんだと思うが、そこはカルチャーショックを受けてくれたんですね(フィードバックカウンセリング・マネージャー)。

それらの創業当時のエージェントの特徴をあげると、既に説明した中規模文具店、またプラスの主力店舗ではないことに加えて、もうひとつ二代目経営者が多かったということが言える。父親の代から引き継

ぎ、現状の衰退しつつある文具店に危機感を持ち、文具店のやり方を変えようとする意欲のある経営者たちであった。これらの初期の店舗が現在の主力エージェンメントへと成長していったのである。創業当時からのあるエージェンメントは、この事業の市場拡大とビジネス・システムへの期待が始めた動機だと説明する。

「こういうビジネスは、おそらく今後大きく伸びて行くであろうという部分もあったんで、まだどういう風にリスクがあつて、どうなるかわからないんですが始めたんですよ。おそらくどうせ始めるんなら、初めから苦楽をともししてやっていった方が良いだろうという気持ちで始めたのが強いですね。(…中略…)まだ当時のカタログっていうのは、今のアイテム的には、一〇分の一以下のカタログでしたので、当然、文具屋の商品としての品揃えはちよつといかんともしがたい。(…中略…)商品はいづれ後からついてきますから、うちはシステムを売るんだという気持ちでついていた」<sup>16</sup>(エージェンメント)。

しかし、アスクル事業に対する理解が、必ずしも順調に進んだわけではない。アスクル事業の開始後、価格訴求などの施策に対して、経営を圧迫するとして文具店の反発が発生したのである。プラスに対して直接、値引きを強調した宣伝の中止を求める文具店や、プラス商品の扱いを減らす文具店も現れた。これらの事態に対して、プラスの今泉社長と関係役員が文具店を回り、外資系文具子エーの参入による市場の競争激化や、アスクル事業が相互に利益の上げられる仕組みであることを熱心に説明した。このことにより、アスクル事業の理解がより進み、事態は次第に沈静化していった<sup>17</sup>。

### (三) エージェンメントの取引制度

次に、エージェンメント制を理解する上で重要なアスクルとエージェンメントとの間の取引制度を説明したい。

#### ① 契約条件

商品のカテゴリ毎に、アスクルからエージェンメントへの納品掛け率が設定されており、エージェンメントは、顧客への売上に応じてマージンを得ることになる。顧客へのカタログ費用、またアスクルが代行するカタログの直送送料、商品の配送代行料、請求書関係手数料はエージェンメントが負担する。

#### ② 例外禁止事項

例外禁止事項は、アスクル・ブランドを守るための決まりであり、重要事項は、次の三点に整理できる。第一は、顧客開拓の時に、個別の条件を提示することを禁止している。個別の値引き条件や、あるいは

<sup>16</sup> さらに、このエージェンメントによると、当時の顧客からの反応の良さが推進力になったと言つ。「まだ薄べらいカタログでしたけど、ウチなんか申し訳ないので、すいませんこんな品揃えでと訪問したんですけど、でもさうじゃなくて、近く文具屋さんがなくて助かったよとか逆にこの中でウチの文具の定番を決れば良いんじゃないとか担当の女の子があつしゃやってくれるところがあったりして非常に感動しましてこれは本当のビジネスだな、お客様喜んでくれる(と)思いました。これが本当のアスクルをウチがやる原動力になった。(…中略…)皆がハッピーになるビジネスは本当に伸びるのだなと思いましたが、いかがでしょうか。搾取しているわけじゃない(エージェンメント)。

<sup>17</sup> 『日経情報ストラテジー』一九九九年七月二四日号による。さらに、当時、文具店の業界団体の理事長がアスクルのエージェンメントであったため、解任される事態にまで発展したという。

加入時の個別の特典を出してはいけないのである。

第二は、ブランドイメージの問題で、個別の広告宣伝物の使用を禁止している。DMやちらしも、アスクルが作成したもの以外使用してはいけないのである。これはインターネットにおいても同様であるが、現在、エージェントによる個別の広告がインターネット上で行われており、この点についてのトラブルとなっている。

第三は、競業の禁止である。アスクルとの契約中、および契約中止後二年間は、オフィス通信販売の競業を禁止されている。

#### ③ 支払い条件

アスクルとエージェントの間の支払い条件は次のように決められている。アスクルからの毎月一日締め請求に対して、エージェントは翌月一〇日に現金の口座引き落としで、アスクルに全額を支払わなければならない。したがって、アスクルは必ず一〇〇%の現金回収が保証されている。

#### ④ テリトリー制

アスクルには販売エリアを制限したテリトリー制はない。その理由は、顧客の選択の自由と、エージェントの自由競争のためである。

「われわれ(アスクル)はシステム・ビジネスなので、お客様がどのエージェントさんから買っても、すべて自由です」という発想を、ベースのラインでしている。ですから大阪のお客さんは、大阪のエージェントさんから買わなくてはいけないという縛りをしたくないという発想があります。これはユーズ(顧客)から見たときですね。後は、エージェントさんの自由競争を阻害したくない(フィールドカウンセリング・マネージャー)。

しかし実際には、エージェントが与信管理のために自社の商圏の顧客を選択している。あるいは顧客も、近くにエージェントができた場合は近くのエージェントに換える場合が多く、実際は自然にテリトリー制が形成されている。

#### (四) エージェントの機能

次に、アスクルのエージェント制におけるエージェントの機能として、顧客開拓、顧客リスト管理、回収・与信管理の三点を順に説明していきたい。これらの機能は、アスクルの事業を拡大、維持していく上で非常



に重要である。また、エージェントの機能をサポートするアスクルのフィールドカウンセリングについても併せて説明する。

### ①顧客開拓

エージェントによる顧客の開拓方法は、次の三通りある。

第一は、直接訪問による開拓である。この方法が有効なのはエージェントの既存の取引先を顧客にする場合である。また、新規に開拓する場合も、エージェントがどの地域にどんな事業所があるのかなどの地域の情報に詳しく、入会見込みがありそうな事業所に効率良く訪問できる。しかし、新規顧客に直接訪問をするとう入会に結びつくことは多いが、実際に注文に繋がらないことも多い。カタログ、入会費が無料ということ、とりあえず入会する顧客が多いからである。

第二は、対象事業所のポストに、ちらしを入れる方法である。対象の事業所にちらしを配るだけなので、入会に結びつくことは直接訪問に比べると低い。しかし、顧客の自発的な意志による入会なので必ず一回は注文が入るし、それ以降のリピート購買も高い。また、配布地域、配布先は、地域情報を熟知したエージェントによるものなので、入会に結びつく可能性は高い。

第三は、新聞折り込みのちらしである。不特定多数にちらしが配られるので、さらに入会に結びつくことは低い、同じく自発的な入会なのでリピート購買は高い。また、この方法においてもエージェントによる配布地域の絞込みが行われている。さらに、この方法では、SOHOのような一見すると事業所に見えないオフィスにも、ちらしが行き渡る可能性が高い。

こうした顧客開拓業務は、年二回のカタログの切り替え時期を中心に行われる。ただし、顧客開拓の機能は、エージェントだけが担うものではない。アスクルが、新聞広告あるいはインターネットでの顧客開拓を行う。そこで開拓された顧客は、希望するエージェントに振り分けられる。希望するエージェントは、広告協賛金<sup>18</sup>を支払う。

### ②顧客リスト管理

エージェントの顧客リスト管理について説明したい。毎年三月と九月にアスクルのカタログが発行されるので、その一ヶ月前にアスクルからエージェントに顧客毎の購買履歴が渡される。エージェントはその履歴と顧客リストを検討した上、カタログの配布の有無を決定する。注文が少ない、あるいは注文を出さない顧客には、カタログの配布を中止する。

例えば、あるエージェントでは、アスクルからの情報で、顧客を「過去半年間売上のあった顧客」、「過去一年間売上はあったが、半年間はない顧客」、「入会から一回以上売上はあったが、ここ一年間売上のない顧客」

■ 18  
 広告協賛金は、広告にかかった費用の全額を、エージェントが全額負担するように決めているのではない。顧客を一件紹介につきいくらかというように金額は決められている。したがって、顧客の応募が少ない場合はアスクルの負担が発生する。

客」、「入会から一回も売上のない顧客」などの四つぐらいの基準で分類する。その上で、注文の見込めなさそうな顧客を選別し、カタログの配布を継続するか中止するかを判断している。また同時に、顧客の移転・廃業・回収の悪化などの確認も行っている。以前は配布中止の判断の時に、対象の顧客に電話をいれて確認をしていたが、電話をすると、ほとんどの顧客にカタログが欲しいと言われ、結局はカタログを送付することになっていた。そのため、このエージェントはアスクルのデータと自社の情報だけで判断する方法に変更している。

つまり、エージェントは顧客の開拓だけでなく、顧客の実態を把握し、カタログの継続あるいは中止、すなわち取引を打ち切る意志決定も行っているのである。

### ③回収・与信管理

エージェントの回収管理と与信管理について説明したい。

エージェントはオフィスごとの異なる支払いの管理システムに柔軟に対応した回収管理を行っている。また、アスクルは、エージェントが回収に責任を持つので、リスクなしの現金を一〇〇%回収できる。

その回収管理のフローを、次ページの「図2」を用いて説明する。アスクルが、毎月一〇日締めで、エージェントと顧客の両方宛てに請求書を発行する。顧客には、一五日前後にアスクルからエージェント名の請求書が届く。通常顧客の場合は、二五日までに振り込みをするか、二七日に口座引き落としの方法を選択してエージェントに支払う。これが顧客の支払いの原則となっている。それによって、エージェントが翌月一〇日にアスクルに支払いができるのである。

ところが、すべてが通常顧客の場合のようにはいかずに、例外顧客のような場合が発生する。エージェントは、顧客側の支払いシステムの問題でアスクルの支払いの原則と合わない場合、相談の上で別の支払方法を決める必要がでてくる。例えば、例外顧客の支払いシステムが月末締めの翌月末払いである場合を考えよう。通常顧客と同じように請求書は一五日前後に届くが、例外顧客の支払いは翌月末払いであり、顧客から支払われるまでの立替の資金の金利と、未回収のリスクがエージェントにかかってくる。エージェントからアスクルへの支払いは現金一〇〇%なので、顧客からの回収条件が悪化すると、エージェントの体力を弱める可能性もある<sup>19</sup>。

次に、与信管理のシステムを説明する。顧客から与信限度額を超える大口の注文が入ると、アスクルからエージェントに連絡がいくようになってくる。与信限度額の基本設定はあるが、エージェントが顧客ごとに設定を行う。

例えば顧客から五〇万円の注文が入った場合は、エージェントが過去の購買履歴や、その企業内容から検討して、承認をしてからアスクルから配送されるという体制になっている。あるいは、新規の顧客がオフィ

■ 19  
 ファイルドカウンセンシングによると、回収に対して厳しく指導することは非常に重要であると説明する。(1) エージェントに対しての(2) 回収に關しては非常にシビアということで、一部回収に対しては、先にかない先に対しては厳し(3) (中略) (4) (5) を厳しくしないと、エージェントのユーザー(顧客)への回収が、どんどん甘くなっちゃうんです。われわれは「ワールドカウンセンシングマネージャー」。

ス家具を、一〇〇万円購入するという場合もある。これは大きなリスクを伴うので、納品時に立会いをするとか、あるいは通信販売ということの説明して、先に代金回収を行ったりしている。

あるエージェントによると、注文をした商品を横流しするような悪質な顧客は、アスクルから知らせてくる買上商品明細書で、ほとんどわかると言う。

(悪質なのは)買上げ内容によって、だいたい掴めますよね。金額の大きいものに関しては、与信限度額の知らせがくるんですよ。(…中略…)買上商品明細ですよね。「やっぱり変じゃないか」というのもありますから(エージェント)。

エージェントが、これらの与信管理を顧客ごとにタイムリーに行っている。

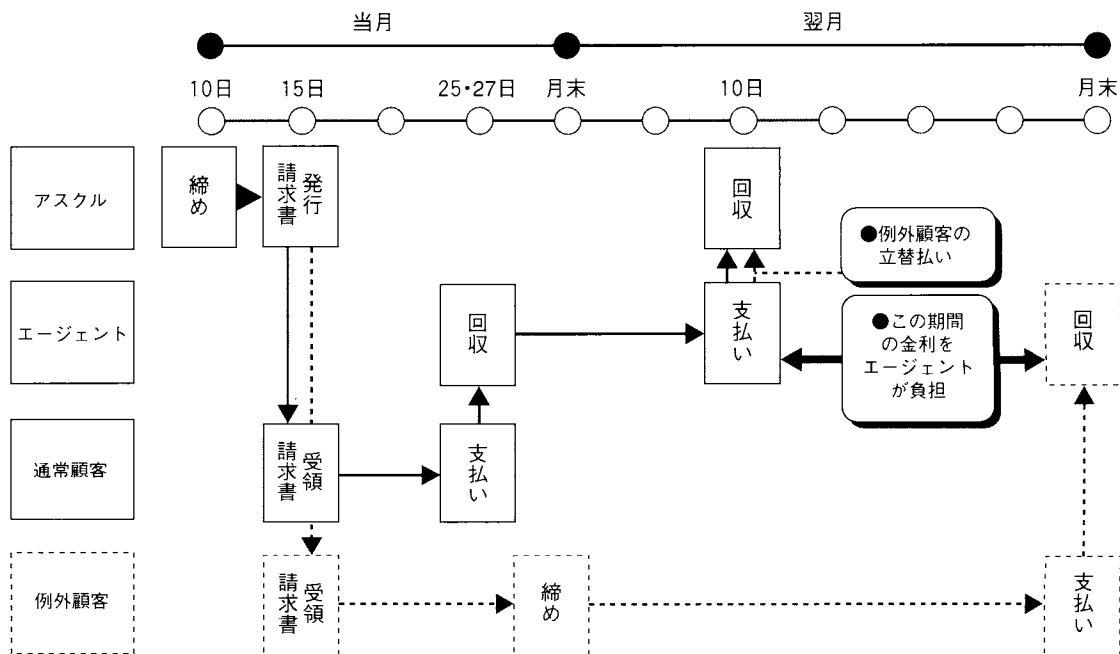
④フィールドカウンセリング

エージェント機能を支援するアスクル側の窓口であるフィールドカウンセリング<sup>20</sup>について説明したい。その機能は、次の二点に整理できる。

第一は、新規エージェントの開拓・教育である。新規エージェント開拓では、そのことを目的とした「事業説明会」の実施をしている。事業説明会は、県単位で年に一〜二回の割合で実施されている。フィールドカウンセリングが、この説明会で申込みをしてきたエージェントの候補者を個別に訪問して開拓を進めていく。

また、新規エージェント教育には、二種類の研修がある。ひとつは、アスクルの業務マニュアルに沿ったエージェ

図2 エージェント制の回収管理フロー



出所：インタビューより著者作成。

ントのオペレーションに関する徹底的な研修である。もうひとつは、顧客開拓のコンサルティングである。どのような事業所に対してどれくらいのスケジュールで、どのような手法で開拓していけば良いのか、という開拓計画の助言を行う。

第二は、既存エージェントのコンサルティングである。アスクルのエージェント事業をうまく運営できないエージェントに対し、次の二通りの方法で経営指導を行う。ひとつは、個別の課題に対する個別のコンサルティングである。もうひとつは、複数のエージェントの課題に対する勉強会である。例えば、開始して一年以内のエージェント、あるいは、三〇〇件の顧客を持ったエージェントを対象に、ニーズ別の集合勉強会を地域で実施している。

したがって、全てに満遍なくコンサルティングを行うのではなく、主に業績をあげていないエージェントに的をしぼってエージェントの底上げを狙っているのである。

#### (五)アスクル・ネットワーク推進会議

次に、アスクルのエージェント制のビジネス・システムを強固にする機能を持つアスクル・ネットワーク推進会議を説明したい。この会議は、アスクルと主力エージェントが参加する会議体であり、年四回〜六回開催されている。アスクルからは岩田社長が参加し、エージェントからも経営者の参加が義務づけられている。アスクルの戦略会議という形でアスクルが今後検討していく方向性を発表し、エージェントの経営者と双方でオープンな議論がなされる。この会議によりアスクルとエージェント間の情報の共有が促されるとともに、ここでの議論がアスクルの方向性あるいは戦略に大きな影響を与える。つまり、この会議は単なる親睦会ではなく、アスクル全体の方向性を決めるのに重要な役割を果たしている。それには、アスクル事業全体の発展のことを考えられるエージェントの経営者が必要である。

「公私を忘れて、公平な議論やアスクル発展のための議論ができる人(経営者)ができて(欲しく)、クレームしか言わない人はその議論に相応しくない。(…中略…)東京で会議するんですけど、仙台からも、広島からも来てくれるわけですけども、一切あご足(食費、交通費など)はないですね。自腹で来てもらって、弁当ひとつだすわけでもありませんから、それでもその熱い会議がやられる。夜の宴会付きではない(フィールドカウンセリング・マネージャー)。

この会議はアスクルにとって、非常に重要であるといえる。エージェントと共に、アスクルのビジネス全体での最適を考えて行くので、エージェント制が持つ今後の課題も一緒に議論し、既に両社で折り込み済みになつてしまっているのである。アスクルのビジネスの進化について行けないエージェントは、自らを進化させるか、

■20  
フィールドカウンセリングは東旭に一人ずつマネージャーがいて、担当は、東日本で九人、西日本で四人で、合計一三人で北海道を除く日本全域をエリア制で担当している。つまり平均すると一人につき約二二〇件のエージェントを担当していることになる。その先の顧客である事業所を考えると、一人につき約六万二〇〇〇件を担当している計算になる。今後フィールドカウンセリングの人数を増やす予定はなく、集合勉強会の内容を多様化して効率良く担当する予定である。

あるいは撤退するかを自然と判断させられることになるのである。アスクールにとってみれば、強いエージェントの共感を得ることは、もともとトラブルが少なく、政策の変更が行いやすいのである。

### 三 むすびにかえて

#### (一) アスクルのエージェント制の優位性

最後に、アスクルのエージェント制を活用したビジネス・システムが文具通信販売業界において、どのような優位性があるのか考察を試みたい。われわれは、アスクルの優位性を次の四点に整理できると考える。

第一は優れた顧客開拓、第二は優れた顧客リスト管理、第三は優れた回収・与信管理、第四はアスクールとエージェントの相互の価値があることである。

#### ① 優れた顧客開拓

通信販売業界の顧客開拓に比べ、アスクルのエージェント制は、エージェント自体が持っている既存のネットワークや、地域の情報を熟知した属人的情報の活用により顧客開拓が容易である。また、文具業界に目を向けてみると、従来の外商販売では開拓することが困難であったS O H Oや、小規模事業所の開拓ができるようになった。従来の外商販売では、取引額が小さくて採算の合わなかった小規模の事業所や、あるいは店舗の場所から離れていて、外商販売を行うには困難であった事業所に対して、事業を拡大することが可能になったのである。まさにエージェント制によって、通信販売業界および文具業界の市場の空白地帯を埋めることが可能になったのである。

#### ② 優れた顧客リスト管理

通信販売業界では、顧客リストに基づいたカタログ発行費が大きな負担<sup>■21</sup>となっており、顧客リスト管理は重要な業務である。通信販売業界でのカタログの中止、あるいは継続の判断は、顧客の購買履歴によるデータ分析に頼っている<sup>■22</sup>。しかし、アスクルのエージェント制では、アスクールが顧客の購買履歴によるデータ分析を行い、そのデータをもとに顧客に直接接点を持つエージェントが判断を行っている。

アスクールによる非属人的なデータ分析に加え、エージェントによる属人的なデータ分析が行われるという、二重の分析が可能である。つまり、移転・廃業・回収の悪化など事業の変化の激しい中小事業所の経営環境に合わせた、優れた顧客リスト管理が可能となる。

また、エージェントの判断はカタログ発行・送付費が自らの経費であるので、カタログの送付を真剣に検

■21 通信販売業界の三大経費は、カタログ発行費、商品の在庫経費、商品配送費と言われている(日経流通新聞一九九八年九月三日付)。また、一九九八年度の通信販売企業は、利益の急速な回復をしている。その要因は各社の経費削減策で、カタログ発行費をはじめとする固定費を削減し、売上高が伸びなくても利益を生み出せる体質に転換しつつある(日経流通新聞一九九九年一月一日付)。

■22 通信販売の大手セシールでは、処理能力が高いコンピュータ顧客の購買履歴を分析し、次にどのような商品が受け入れられるのかを予測し、カタログのページ数と送付先を絞り込み、カタログの発行・送付費用を削減する(日経流通新聞一九九九年二月十六日付)。また同じく千趣会では、顧客に送付した販売促進策の履歴、過去三年分の購買履歴、顧客の属性情報をデータ・ウェアハウスに蓄積および分析し、カタログ送付先の抽出などに活用している(日経コンピュータ一九九九年七月五日号)。

討する。そのため、精度の高い判断がなされ、無駄な経費の削減が行われると考えられる。

### ③優れた回収・与信管理

通信販売業界では、顧客となる消費者側に支払いシステムがない。回収管理のシステムは非常にシンプルであり、支払いシステムの問題は発生しない。しかし、これまでの文具業界の外商販売では、文具店は事業所ごとの支払いシステムに対応した業務を行っている。中小事業所に対して、支払いシステムの変更を依頼することは容易ではなく、エージェントあるいはアスクル側で対応しなくては顧客開拓は困難であると言える。

アスクルのエージェント制では、中小事業所との取引では不可欠な煩雑な業務に顧客適応できている。また、エージェントが回収・与信リスクを負うことによりインセンティブが働き、厳密な顧客開拓、顧客リスト管理が可能となっている。

### ④相互の価値

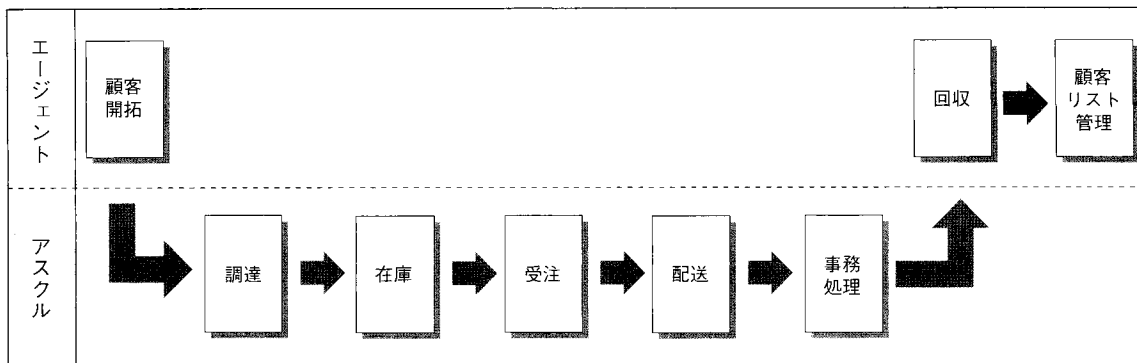
アスクルのエージェント制では、アスクルとエージェントがお互いに機能を補完していることにより、双方にとって価値がでている。相互に価値があることは、エージェント制のビジネス・システムを維持していく上で重要な要素である。それでは、それぞれの立場において、どのような価値があるのか。

第一は、アスクルにとってのエージェントの価値である。アスクルでは、効率が悪く、減少し続けている文具店の機能を限定して、自社のビジネス・システムの中に取り入れ、エージェントとして組織化することによって、効率的なビジネス・システムに変えている。岩田社長は、アスクルとエージェントが機能分担することによって、ビジネス・システム全体でのコストの効率化が可能であり合理的であると説明する。

「エージェントさんというのは機能なんです。販売店、いわゆる文具店さんを丸ごと抱えているのではなくて、そこのお客様の開拓という機能とバリエーション、回収・与信をするという二つの機能しか使っていない。(…中略…)その二つの機能をやるのに、ダイレクトでやったら、(つまり)通常通販でやる、広告宣伝費二〇%以上使っているんですよ。我々それ以下のコストでその機能を買っているんですから、非常に合理的なんですよ」(岩田社長)。

エージェントは、次ページの「図3」のように、顧客開拓、回収・与信管理、顧客リスト管理という機能を果たすのみで、調達、在庫、受注、配送、事務処理、問い合わせなどの機能は一切関知していない。つまりアスクルから見ると、エージェントは、営業機能のアウトソーシングと言える。したがって、顧客である八〇万の

図3 — エージェント制の機能分担



出所：著者作成。

事業所を一六〇〇社のエージェントが対応しているが、アスクルはわずか一三人のフィールドカウンセラーで対応していることになる。

アスクルは、従来直接入手することができなかった中小事業所の顧客情報を活用し、小人数■3の小さな本部で、標準化された業務を集中的に効率良く行っている。販促費、配送費などの主な経費と、未回収のリスクや金利をエージェントが負担してくれるので、アスクルは、情報システム、物流システムに集中して投資を行うことができる。

第二は、エージェントにとつてのアスクルの価値である。「図3」のように、顧客開拓、回収・与信管理、顧客リスト管理は自ら果たすが、アスクルが、調達、在庫、受注、配送、事務処理などの機能や在庫リスクを負ってくれている。つまり、エージェントから見ると、アスクルは、調達、在庫、受注、配送、事務処理などの顧客サービス機能のアウトソーシングと言える。

また、アスクルが、受注、配送してくれるので、従来なら、外商するには取引額が小さくて採算の合わなかった小規模の事業所や、あるいは、店舗の場所から離れている、外商販売を行うのは困難であった事業所に対して、事業を拡大することが可能になったのである。

アスクルのエージェント制のビジネスシステムは、アスクルとエージェントの双方で機能分担することにより、双方にとって価値があり補完関係にあることで成立しているのである。さらに、アスクル事業全体で顧客に対して売上を伸ばすことが双方の売上に直接結びつき、双方の利害関係が対立せず一致していることが、機能分担を円滑に進めていると言える。

■ 23  
一九九九年五月末時点社員数九七名パート  
タイマー一八名派遣社員一八三名

## (二) エージェント制の今後

アスクルのエージェント政策の変化と、エージェント制の課題を明らかにしたい。エージェント政策は時代と共に変化してきている。初期のころは、まさに産めよ増やせよで、文具店のエージェントをとにかく増やすという施策であった。ところが、一九九八年頃以降既存エージェントの底上げと、文具店中心のエージェント政策から異業種を含めた多様化の方向性に変化している。

そうした方向へ変化する要因は次の二点である。

第一は、ほぼ全国にエージェントができたことで整理をする段階にきているということである。つまり、エージェントの数が増え、通信、事務コストや、フィールドカウンセンシングのコストで無駄な部分が発生しつつあるためである。既存エージェント一店舗当たりの生産性を上げることが必要である。

第二は、異業種のビジネスパートナーは、文具店ではアプローチしにくい顧客を開拓できる可能性があるからである。また、競合の進出により、顧客を押さえてくれる強いエージェントが重要になってきているのである。

しかし、初期のエージェントとの長期的な関係があり、異業種との新たな関係は問題を発生させる原因になりそうである。例えば、異業種のエージェントが新たにアスクル事業を始めた場合、従来の文具店エージェントの顧客を取り合う可能性もある。

次に、エージェント制の課題は、次の二点が考えられる。

第一は、カタログリスト管理機能の変化である。インターネット販売の増加は、カタログ発行・送付費用が不用になり、エージェントによるカタログリスト管理の機能を不必要にする可能性がある。つまり、エージェントがカタログ発行・送付費用を負担し、カタログ送付の有無を検討する必要がなくなるのである。また、この機能がなくなると、相互の機能分担が変化するため、従来の取引関係を維持することが難しくなる可能性もある。

第二は、競合との不利な価格競争である。競合との価格競争では、エージェントにマージンを与えるアスクルは、価格をある一定以下に下げられないのである。大手外資系の参入などによって、一層激しくなる価格競争に対してエージェント制を含めたビジネス・システムそのもの見直しが必要になる可能性がある。

このようにアスクルのエージェント政策は変化してきており、またエージェント制の課題もいくつか見えてきた。今後も文具店とのパートナーシップを中心にするのか、異業種と取組むのか、あるいは自社で直接行うのか、エージェント制のあり方は問われることとなるだろう。このような変化し続ける状態の中で、アスクルがどのようにビジネス・システムを進化させていくのか、今後のアスクルの展開に注目したい。



【参考文献】

- 池尾恭一(一九九八)『マーケティング革新による市場創造』石井淳蔵・嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴編著『マーケティング革新の時代—顧客創造』有斐閣。
- 池尾恭一(一九九九)『アスクル株式会社—オフィス通販事業—』慶応義塾大学ビジネス・スクール。
- 伊丹敬之・加護野忠男(一九九三)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 西川英彦(一九九九)『顧客開拓と顧客維持のビジネス・システム—アスクル株式会社—』神戸大学大学院経営学研究科修士論文。
- 藤田健・西川英彦・平野陽子・吉川和利・片岡雅彦(一九九九)『欠品問題に対処するシステム革新』『ビジネス・インサイト』第七巻第四号。
- 通商産業大臣官房調査統計部(一九八七)『昭和六〇年商業統計表業態別統計編(小売業)』社団法人通産統計協会。
- 通商産業大臣官房調査統計部(一九九九)『平成九年商業統計表業態別統計編(小売業)』社団法人通産統計協会。
- 社団法人日本通信販売協会(一九九九)『平成一〇年度通信販売売上高』 <http://www.jadma.org/>
- 『アスクル株式会社社案内』
- 『アスクルカタログ』一九九九秋・冬号、第七巻第二号。

【追記】

本稿の作成にあたり、神戸大学大学院経営学研究科教授石井淳蔵先生、同教授高嶋克義先生、山口大学経済学部助手藤田健先生、そのほかここではお名前をあげることができませんが多くの方々に懇切なご指導を賜りました。深く感謝いたします。また、インタビュー調査では、岩田社長、経営企画室中村マネージャーをはじめ、アスクル事業に関わる多くの方々にご協力頂きました。厚く御礼申し上げます。なお、本稿においてありうべき誤謬は、すべて筆者の責に帰するものです。